

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 4, Issue 14 Summer 2025 P.P. 53-76		
Research Paper			
Identifying Factors Affecting Managers' Coaching with a Meta-Synthesis Approach			
Somayeh Mohamadyari ¹ , Karamollah Daneshfard ² , Shahrzad Tayaran ³			
1. PhD Student, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Mohamadisomi4@gmail.com			
2. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Daneshfard@srbiau.ac.ir			
3. Assistant Prof., Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Sh.tayaran@iau.ir			
Article Information		Abstract	
Received: 2025/04/06	Background & Purpose: In today's fast-paced and complex world, organizations need leaders and managers who, in addition to playing traditional roles, have the ability to coach and empower employees to maintain their competitive advantage and enhance their human capital. This issue is of particular importance in the banking industry, which is faced with technological changes, regulatory pressures, and increasing customer expectations. Accordingly, the present study identifies and explains the factors affecting the coaching of managers in the industry.		
Accepted: 2025/06/09			
Keywords:	Methodology: The present study is applied in terms of its purpose and qualitative in terms of data type and analysis method. The research population included all domestic and foreign scientific sources and databases. The meta-synthesis approach and the seven-step method of Sandelowski and Barroso were used to identify the components. The reliability of the extracted data was confirmed using the Kappa agreement coefficient.		
Coaching, Management Coaching, Manager Development, Banking Industry, Meta- Synthesis.			
Corresponding Author: Somayeh Mohamadyari.	Findings: Based on the research keywords, 340 internal and external sources were identified, and finally, after evaluation and screening, 29 sources remained in the research portfolio for review. 58 initial codes were obtained using the content analysis method in the coding process, which were categorized into 12 concepts including personal culture, personal characteristics, personal skills, knowledge and experience, employee personality, employee capabilities, structural evaluation and management evaluation, policy requirements, understanding the current situation and the need for change and long-term goal setting, and 4 categories including manager characteristics, employee characteristics, organizational structure characteristics, and coaching strategy.		
Email: Mohamadisomi4@gmail.com			
Conclusion: Effective coaching of managers in the banking industry is influenced by a set of multi-level factors that include the individual and cultural characteristics of managers, employee capacities and characteristics, organizational structures and mechanisms, and strategic requirements in organizational policy and goal setting. This model can be used as a theoretical and practical basis for the systematic development of coaching programs in the country's banking system.			
Citation: Mohamadyari, Somayeh; Daneshfard, Karamollah and Tayaran, Shahrzad. (2025). Identifying Factors Affecting Managers' Coaching with a Meta-Synthesis Approach. <i>Journal of Air Defense Management</i> , 4(14), 53-76.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۴، شماره ۱۴

تابستان ۱۴۰۴

صص ۵۳-۷۶



مقاله پژوهشی

شناسایی عوامل مؤثر بر مربی‌گری مدیران با رویکرد فراترکیب

سمیه محمدیاری^۱، کرم‌اله دانش‌فرد^۲، شهرزاد طیاران^۳

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Mohamadisomi4@gmail.com

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Daneshfard@srbiau.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران ایران. رایانامه: Sh.tayaran@iau.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۱/۱۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۳/۱۹

کلیدواژه‌ها:

مربی‌گری،

مربی‌گری مدیریتی،

پرورش مدیران،

صنعت بانکداری،

فراترکیب.

نویسنده مسئول:

سمیه محمدیاری

ایمیل:

Mohamadisomi4@gmail.com

زمینه و هدف: در دنیای پرشتاب و پیچیده امروز، سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی و ارتقاء سرمایه انسانی خود نیازمند رهبران و مدیرانی هستند که علاوه بر ایفای نقش‌های سنتی، توانایی مربی‌گری و توانمندسازی کارکنان را نیز داشته باشند. این مسئله در صنعت بانکداری، که با تغییرات فناورانه، فشارهای نظارتی و انتظارات روزافزون مشتریان مواجه است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بر این اساس، در پژوهش حاضر به شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر مربی‌گری مدیران در صنعت پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از منظر نوع داده‌ها و روش تحلیل، کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه منابع و پایگاه‌های داده علمی داخلی و خارجی بود. از رویکرد فراترکیب و روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو برای شناسایی مولفه‌ها استفاده شد. پایایی داده‌های استخراجی با استفاده از ضریب توافق کاپا تایید شد.

یافته‌ها: براساس کلید واژگان پژوهش، ۳۴۰ منبع داخلی و خارجی شناسایی شدند و در نهایت بعد از ارزیابی و غربال‌گری تعداد ۲۹ منبع در سبد تحقیق برای بررسی باقی ماندند. ۵۸ کد اولیه با استفاده از روش تحلیل محتوا در فرایند کدگذاری به دست آمد که در قالب ۱۲ مفهوم شامل فرهنگ شخصی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های شخصی، دانش و تجربه، شخصیت کارکنان، توانمندی کارکنان، ارزشیابی ساختاری و ارزشیابی مدیریتی، الزامات سیاست‌گذاری، درک وضعیت فعلی و نیاز به تغییر و هدف‌گذاری بلند مدت و ۴ مقوله شامل ویژگی مدیران، ویژگی کارکنان، ویژگی ساختار سازمانی و استراتژی مربی‌گری دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: مربی‌گری مؤثر مدیران در صنعت بانکداری تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل چندسطحی قرار دارد که شامل ویژگی‌های فردی و فرهنگی مدیران، ظرفیت‌ها و ویژگی‌های کارکنان، ساختارها و سازوکارهای سازمانی و نیز الزامات استراتژیک در سیاست‌گذاری و هدف‌گذاری سازمانی است. این الگو می‌تواند به عنوان مبنایی نظری و کاربردی برای توسعه سیستماتیک برنامه‌های مربی‌گری در نظام بانکداری کشور مورد استفاده قرار گیرد.

استناد: محمدیاری، سیمیه؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و طیاران، شهرزاد. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل مؤثر بر مربی‌گری مدیران با رویکرد

فراترکیب. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۴(۱۴)، ۵۳-۷۶.

مقدمه

در عصر کنونی، رهبری و مدیریت اثربخش بیش از پیش برای تحقق اهداف سازمانی و خلق ارزش عمومی در سازمان‌های دولتی اهمیت یافته است. مدیران این سازمان‌ها نقشی محوری در هدایت تیم‌ها به سوی اجرای موفق سیاست‌ها، برنامه‌ها و ارائه خدماتی ایفا می‌کنند که به طور مستقیم بر کیفیت زندگی شهروندان اثر می‌گذارد (وکسلر و همکاران^۱، ۲۰۲۵). با این حال، محیط‌های بخش دولتی به دلیل ساختارهای بوروکراتیک، فشارهای سیاسی و محدودیت‌های منابع، با پیچیدگی‌هایی خاص همراه‌اند؛ پیچیدگی‌هایی که مدیران را ناگزیر می‌سازد تا به مهارت‌های پیشرفته رهبری و قابلیت‌های انطباق‌پذیری مجهز شوند (ام‌بوکوتا و میرس^۲، ۲۰۲۴).

در چنین شرایطی، سازمان‌ها با چالش‌هایی چندوجهی چون دگرگونی‌های فناورانه، رقابت فزاینده، ناپایداری محیطی و ضرورت حفظ و توسعه سرمایه انسانی روبه‌رو هستند. بنابراین، نقش مدیران دیگر صرفاً به برنامه‌ریزی و کنترل محدود نمی‌شود، بلکه آنان باید در مقام مربیانی توسعه‌گر، به شناسایی، هدایت و پرورش ظرفیت‌های کارکنان پردازند (هانت و وین‌تراب، ۲۰۲۲). در این میان، مربی‌گری مدیریتی به عنوان رویکردی نوین در عرصه رهبری، جایگاهی برجسته در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی یافته و شواهد تجربی بسیاری بر اثربخشی آن در بهبود انگیزش، یادگیری، تعاملات بین فردی و تعهد شغلی دلالت دارند (الینگر و همکاران، ۲۰۱۴ و لیدی‌شووسکی، ۲۰۱۰).

رویکرد مربی‌گری در سازمان‌ها با سرعتی فزاینده در حال گسترش است. طبق نتایج یک پژوهش، حدود ۸۰ درصد از مدیران بریتانیایی بر این باورند که از سازمان‌ها انتظار می‌رود خود، مسئولیت راهنمایی و رشد کارکنان را بر عهده بگیرند (بارنت و همکاران^۳، ۲۰۲۳). مربی‌گری یکی از مؤثرترین رویکردها برای ارتقای اثربخشی مدیریتی در سازمان‌های دولتی به شمار می‌رود. این رویکرد نوعی فرآیند یادگیری و توسعه است که در آن فردی تحت عنوان مربی، شخص آموزش‌گیرنده یا «مراجع» را در مسیر دستیابی به اهداف حرفه‌ای، شخصی یا سازمانی همراهی و هدایت می‌کند. به بیان دیگر، مربی‌گری فرآیندی است که از طریق آن منابع انسانی توانمند می‌شوند (پاسارلی و همکاران^۴، ۲۰۲۳).

^۱. Wexler et al

^۲. Mbokota & Myres

^۳. Burnette et al

^۴. Passarelli et al

با وجود ظرفیت‌های بالای مربی‌گری در بهبود عملکرد، این رویکرد در بخش دولتی نسبتاً کمتر مورد توجه قرار گرفته است. مدل‌های مربی‌گری طراحی شده برای مدیران دولتی می‌توانند چارچوبی ساختارمند برای توسعه شایستگی‌های رهبری، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و ارتقای عملکرد سازمانی فراهم آورند. برخلاف برنامه‌های آموزشی سنتی، مربی‌گری فرآیندی شخصی‌سازی شده، زمینه‌محور و پیوسته است که با نیازها و چالش‌های خاص مدیران بخش عمومی هم‌راستا می‌شود (گاروی و همکاران^۱، ۲۰۲۱). این رویکرد را می‌توان برآمده از سه تحول کلیدی دانست: نخست، انتقال مسئولیت توسعه منابع انسانی از واحدهای متمرکز منابع انسانی به مدیران صف؛ دوم، افزایش انتظار از مدیران برای ایفای نقش تسهیل‌گر در یادگیری و توسعه؛ و سوم، تمرکز روزافزون بر ترویج فرهنگ رهبری در سازمان (بودیراجا^۲، ۲۰۲۳).

مربی‌گری، یکی از رویکردهای نوین در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به شمار می‌رود که زمینه‌ساز گذار مدیران سازمان‌های پیشرو از نقش‌های سنتی مدیریتی به نقش‌هایی توسعه‌گرا و حمایتی است. این رویکرد، مدیران را ترغیب می‌کند تا با ایفای نقش مربی، در جهت کشف و پرورش استعدادهای کارکنان گام بردارند و از این طریق، رضایت شغلی، انگیزش و ماندگاری آنان در سازمان را ارتقا بخشند (داستانی و همکاران، ۱۳۹۹).

بانک‌های دولتی، به‌عنوان بخشی از نظام اداری کشور، به‌دلیل ماهیت ارائه خدمات عمومی و مسئولیت‌های گسترده‌ای که در قبال جامعه و دولت بر عهده دارند، نیازمند مدیرانی توانمند، چابک و دارای شایستگی‌های نوین مدیریتی هستند تا بتوانند در فضایی رقابتی و متغیر عملکردی مؤثر از خود نشان دهند. در اسناد بالادستی مرتبط با تحول اداری در ایران، بارها بر ضرورت توانمندسازی مدیران دولتی تأکید شده و استفاده از روش‌های نوین آموزش و توسعه، از جمله مربی‌گری، مورد توجه قرار گرفته است. در همین راستا، برخی سازمان‌های دولتی اجرای برنامه‌های مربی‌گری برای مدیران را در دستور کار قرار داده‌اند تا با ارتقاء مهارت‌های رهبری و مدیریتی آنان، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند.

با این حال، مدیران بانک‌های دولتی در سال‌های اخیر با چالش‌های متعددی چون شتاب تحولات فناورانه، افزایش سطح انتظارات مشتریان، تشدید رقابت با بانک‌های خصوصی و الزامات روزافزون نهادهای ناظر مواجه شده‌اند؛ چالش‌هایی که آن‌ها را با فشارهای حرفه‌ای مضاعف روبرو کرده است (جعفری گرجی و همکاران، ۱۴۰۲). در چنین

^۱. Arvey et al

^۲. Budhiraja

شرایطی، بهره‌گیری از رویکرد مربی‌گری به‌عنوان ابزاری استراتژیک برای توسعه رهبری و مدیریت، اهمیتی دوچندان یافته و می‌تواند نقشی کلیدی در توانمندسازی مدیران و ارتقاء اثربخشی سازمانی ایفا کند.

مطالعات موجود نشان می‌دهد که اجرای موفق مربی‌گری مدیریتی وابسته به مجموعه‌ای از عوامل در سطوح مختلف است که شناسایی و تبیین جامع آن‌ها به‌ویژه در صنایع حساس و ساختارمند مانند بانکداری، همچنان با خلأ نظری و تجربی روبروست (پارک و همکاران، ۲۰۰۸ و بوزر و ساروس، ۲۰۱۲). صنعت بانکداری به دلیل ماهیت رسمی، ساختار سلسله‌مراتبی، الزامات نظارتی و تمرکز بر کنترل‌های دقیق، زمینه‌ای چالش‌برانگیز برای پیاده‌سازی مربی‌گری مدیران فراهم می‌سازد (ماکی، ۲۰۱۵). از این‌رو، ضروری است تا با بهره‌گیری از رویکردهای نظام‌مند به بازشناسی عمیق و جامع عوامل مؤثر بر مربی‌گری در این صنعت پرداخته شود و الگویی مفهومی برای سیاست‌گذاران، مدیران منابع انسانی و رهبران سازمانی فراهم گردد. در نتیجه، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل مؤثر بر مربی‌گری مدیران در صنعت بانکداری کدام‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را در قالب الگویی یکپارچه با رویکرد فراترکیب شناسایی و دسته‌بندی کرد؟

پیشینه پژوهش

امروزه، با تغییرات شدیدی که در جوامع اتفاق می‌افتد نیاز به بهره‌گیری از استراتژی‌های جدید در مدیریت بیش از همیشه احساس می‌شود و رویکرد مربی‌گری از جمله روش‌هایی است که در هماهنگی سازمان‌ها با تغییرات و دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۹۹). در ادبیات و واژگان توسعه منابع انسانی، مربیگری به سرعت به‌عنوان بخش مهمی از استراتژی‌های یادگیری و توسعه‌ای سازمان‌ها مطرح شده و به‌عنوان یکی از رویکردهای جدید در مباحث آموزش و بهسازی منابع انسانی؛ به شدت در سازمان‌ها در حال رشد است و استفاده از مربیگری مدیریتی در دهه گذشته به‌عنوان یک ابزار توسعه‌ای برای مدیران و کارکنان، به شدت افزایش پیدا کرده است و مدیران سازمان‌های پیشرو سعی می‌کنند با ایفای نقش مربی‌گری باعث کشف و شکوفایی استعداد کارکنان و کاهش ترک اختیاری از خدمت شوند (داستانی و همکاران، ۱۳۹۹).

مربی‌گری بر همکاری با مشتریان در یک فرآیند تفکر برانگیز و خلاقانه که آنها را الهام می‌بخشد تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند تاکید دارد و یک

مربی با کار کردن با مشتریان بر روی ادراکات، اعتماد به نفس و انگیزه خلاقانه آنان تاثیر می‌گذارد و به دنبال به حداکثر رساندن این پتانسیل است (ردی^۱، ۲۰۲۳).

مربی‌گری یک فرآیند توانمندسازی است که هدف آن افزایش یادگیری و توسعه با هدف بهبود عملکرد در جنبه خاصی از تمرین است (لرد و همکاران^۲، ۲۰۱۸). مربی به طرف مقابل کمک می‌کند تا ضمن تعریف و مشخص ساختن اهداف خود، برای دستیابی به آنها تشویق شود و تاثیر بلافاصله آن را در زندگی خود احساس کند. مربی‌گری حرفه‌ای تمام ابعاد زندگی مدیر، کارمند، کارگر و یا مشتری و هر کسی که به نحوی از انحاء در فرایند مربی‌گری دخیل است، از قبیل کار و حرفه، روابط اجتماعی، پیشرفت فردی و غیره را دربرمی‌گیرد و به او این امکان را فراهم می‌کند که با راهنمایی‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز به توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی اشخاص کمک می‌کند تا برای رویارویی با چالش‌های پیش آمده راه حل‌هایی بیابند (علوی، ۱۴۰۱).

در دنیای پرشتاب و پیچیده امروز، پیچیدگی‌های فزاینده محیطی و افزایش مسائل و چالش‌های کاری، کارآمدی قابلیت‌های ایستا و سنتی را در پاسخ به نیازهای محیطی پویا و متنوع با تردید مواجه ساخته است. گسترش روزافزون بخش خدمات در کسب‌وکارها، به‌ویژه با توجه به ویژگی‌های خاص این حوزه و الزامات ارتقاء مستمر کیفیت فرایندها، شرایط کاری متنوعی را پدید آورده است که نیازمند راهکارهایی نوین در توسعه سرمایه انسانی است. بهره‌گیری سریع و مؤثر از یادگیری حاصل از تجارب محیط کار برای دستیابی به عملکرد مطلوب، افزایش اهمیت مدیریت دانش و لزوم انتقال دانش ضمنی در دل فرایندهای کاری، تمایل فزاینده کارکنان به رشد و پرورش قابلیت‌های فردی در مسیر شغلی مطلوب خود، و همچنین نیاز به روش‌های متنوع برای ارتقاء دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، همگی از عواملی‌اند که ضرورت توجه به نقش مربی‌گری مدیران را در سازمان‌های معاصر دوچندان کرده‌اند (بکر^۳، ۲۰۱۹).

با توجه به بررسی ادبیات پژوهش، مدل‌های متنوعی در خصوص فرایند مربی‌گری مدیران وجود دارد که هر کدام به بررسی ابعاد گوناگونی پرداختند. هارگرو^۴ (۲۰۰۸) در مدل مربی‌گری حرفه‌ای که ارائه داد مولفه‌های لازم برای یک مربی حرفه‌ای را جاذبه، سابقه اثبات شده نتایج، سابقه اثبات شده هوش عاطفی بیان نمود (هارگرو، ۲۰۰۸). دی‌جونگه و

¹. Reddy

². Lord et al

³. Baker

⁴. Hargrove

همکاران^۱ (۲۰۱۷) مدلی تحت عنوان مدل مربی‌گری 4A معرفی نمودند که ابعاد مربی‌گری در این مدل شامل: آگاهی ایجاد کردن، پذیرش، تسلط بر برنامه‌ریزی و مسئولیت‌پذیری است (دیجونگه و همکاران، ۲۰۱۷).

مدل گرو^۲ به عنوان یکی از بهترین مدل‌های مربی‌گری شناخته شده است که توسط سر جان ویت‌مور^۳ رایج شد. در این مدل مراحل اصلی مربی‌گری شامل شناسایی اهداف، پیدا کردن جایگاه فعلی، بررسی گزینه‌های در دسترس و جمع‌بندی و نتیجه‌گیری نهایی است (رحمان^۴، ۲۰۲۳). مدل اسکار^۵ یکی دیگر از مدل‌های مربی‌گری است که بر راه حل‌های موجود برای استفاده در محل کار متمرکز است. در این مدل نیز مربی‌گیری در پنج مرحله شامل نتیجه، مقیاس‌گذاری، دانسته‌ها، تأیید و اقدام و بررسی خلاصه می‌شود (آدامز^۶، ۲۰۲۲). مدل کلیر نیز یکی دیگر از روش مربی‌گری است که مبتنی بر فرآیند است. این مدل باعث ایجاد رابطه و اعتماد بین مربی و دیگران می‌شود و در چهار بعد قرارداد، گوش دادن، کاوش، اقدام و بررسی فرایند مربی‌گری را مورد تحلیل قرار می‌دهد (کانر^۷، ۲۰۱۷).

عوامل موثر مربی‌گری؛ مربی‌گری به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در توسعه سرمایه انسانی، در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. مربی‌گری مدیریتی به فرایندی گفته می‌شود که در آن مدیران از طریق تعاملات حمایتی، بازخوردهای اثربخش، و تسهیل یادگیری، به توسعه قابلیت‌های فردی و حرفه‌ای کارکنان کمک می‌کنند (الی و همکاران، ۲۰۱۰). موفقیت این فرایند تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و زمینه‌ای قرار دارد.

ویژگی‌های فردی مدیران؛ مطالعات مختلف نشان داده‌اند که ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های بین فردی مدیران از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اثربخشی مربی‌گری هستند. ویژگی‌هایی نظیر هوش هیجانی، همدلی، توانایی گوش دادن فعال و ذهنیت رشد، بستر مناسبی برای ارتباط مؤثر میان مدیر و کارکنان فراهم می‌کند (بویاتزیس، اسمیت و بلیز، ۲۰۰۶). همچنین توانایی بازخورددهی سازنده و حمایت روان‌شناختی، زمینه‌ساز ایجاد اعتماد در فرایند مربی‌گری است (گرانث، ۲۰۱۴).

نگرش و آمادگی کارکنان؛ ویژگی‌ها و نگرش‌های کارکنان نیز در پذیرش و اثربخشی

1. Dejonghe et al

2. Grow

3. Sir John Whitmore

4. Rahman

5. Oskar

6. Adams

7. Connor

فرایند مربی‌گری نقش دارد. تمایل به یادگیری، خودآگاهی، تعهد به توسعه فردی و باور به قابلیت‌های خود، از جمله عواملی‌اند که موفقیت مربی‌گری را تسهیل می‌کنند (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۳).

ساختار و فرهنگ سازمانی؛ سازمان‌هایی که دارای ساختارهای منعطف، فرهنگ یادگیری‌محور و سیستم‌های بازخوردی کارآمد هستند، بستر بهتری برای اجرای اثربخش برنامه‌های مربی‌گری فراهم می‌کنند. حمایت مدیریتی، تخصیص زمان و منابع کافی، و نظام ارزیابی مناسب، از مهم‌ترین عوامل سازمانی مؤثر بر موفقیت مربی‌گری هستند (اندرسون و همکاران، ۲۰۰۹).

استراتژی مربی‌گری و الزامات محیطی؛ هدف‌گذاری روشن، تعریف دقیق نقش‌ها، سازوکارهای ارزیابی پیشرفت و هم‌راستایی برنامه‌های مربی‌گری با اهداف کلان سازمان، از جمله الزامات راهبردی اجرای موفق مربی‌گری در سازمان‌ها محسوب می‌شود (گریو، استوکز و مگینسون، ۲۰۱۸).

پیشینه تجربی

پژوهش‌های متفاوتی توسط محققین داخلی و خارجی درخصوص ابعاد مربی‌گری مدیران در صنایع مختلف صورت گرفته است. جشنی آرانی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران برای مربی‌گری در صنعت نیروگاهی به بررسی مولفه‌های مؤثر بر مربی‌گری مدیران پرداختند یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی مدیران در پنج مولفه شامل ۱- شاخص‌های عملکرد موفق مدیر برای مربی‌گری (از منظر شاگرد)؛ ۲- باورهای مدیر برای مربی‌گری در قالب باورهای تسهیل‌کننده باور به توانایی افراد و آزادی عمل دادن، و باورهای بازدارنده مانند ترس از دست دادن جایگاه؛ ۳- دانش مورد نیاز شامل دانش‌های تخصصی مربی‌گری، پیش‌نیاز مربی‌گری، کسب‌وکار؛ ۴- مهارت‌های مورد نیاز مدیران برای مربی‌گری شامل تخصصی مربی‌گری، بازخورد، تشخیص روحیه شاگرد، بین‌فردی، ارتباطی، فردی؛ ۵- ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز مدیران در دو دسته ویژگی‌های شخصیتی مثبت و ویژگی‌های شخصیتی سمی تقسیم‌بندی شد.

حق‌گویان و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی پیامدهای رفتار مربی‌گری مدیران از منظر کارکنان شهرداری شهر قم به شناسایی پیامدهای رفتار مربی‌گری مدیران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد پیامدهای شناسایی شده برای رفتار مربی‌گری مدیران به دو دسته کلی پیامدهای فردی و سازمانی تقسیم می‌شوند. پیامدهای فردی شامل نشاط کارکنان، هوش عاطفی، رضایت شغلی، سرمایه روان‌شناختی و مدیریت دانش است. همچنین پیامدهای سازمانی شامل رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری، رضایت مشتری و آوای

سازمانی هستند.

عباس‌پور و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان ابعاد و عوامل موفقیت مربی‌گری مدیریتی: مطالعه‌ای در شرکت ملی گاز ایران به شناسایی ابعاد و عوامل موفقیت مربی‌گری مدیریتی در شرکت ملی گاز ایران پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که می‌توان ۲۱ عامل موفقیت مربی‌گری مدیریتی را در پنج بُعد شامل ویژگی‌های مدیر، مربی، سازمان، کیفیت رابطه و اقدامات مربی‌گری مفهوم‌سازی کرد و دلالت‌های ضمنی مشخصی برای دانش‌پژوهان، مربیان، مدیران و سازمان‌ها ارائه دادند.

امیرکبیری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان شناسایی شاخص‌های مربی‌گری مدیریتی در بانک‌های خصوصی به شناسایی شاخص‌های مربی‌گری در سازمان‌های خدماتی (مورد مطالعه در صنعت بانکداری خصوصی) پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد مقوله‌های مربی‌گری در عرصه بانکداری خصوصی شامل دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، فنون مربی‌گری، مهارت‌های مدیریت است و همچنین با استفاده از یافته‌های این پژوهش می‌توان استعدادهای کارکنان را شکوفا کرده و نقاط ضعف منابع انسانی را به نقطه قوتی برای سازمان تبدیل کند.

دستگردی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده استخراج ۱۳۲ کد و ۶۶ مفهوم و ۱۷ مقوله اصلی بود که در قالب الگویی شامل کوچینگ سازمانی به منزله پدیده محوری، شرایط علی (شرایط و ویژگی‌های سازمان، شرایط و ویژگی‌های فرد)، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ‌سازی کوچینگ، محیط و جو سازمان، حمایت سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (ویژگی‌های کوچ، ویژگی‌های مراجع، مدل‌های کوچینگ)، راهبردها (تغییر رفتاری، تغییر رویکرد، خودآگاهی، شفافیت نقش، چابکی سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی)، پیامدها (توسعه فردی و توسعه سازمانی) دسته‌بندی شدند.

بلوکی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی الگوی مربی‌گری مدیران در صنعت بانکداری پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد با افزایش فعالیت‌های آموزشی مدیریت در فرایند مربی‌گری مدیران می‌توان به بهبود عملکرد و بهره‌وری صنعت بانکداری کمک کرد و بر اساس نتایج پژوهش ابعاد مهم آموزشی در بانکداری خصوصی عبارتند از دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصی، ارزش‌های مشترک، رهبری، تکنیک‌های آموزشی، مهارت‌های مدیریت.

سیمن و همکاران^۱ (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان رویکرد کوچینگ به عنوان ابزاری پایدار برای بهبود مهارت‌های دانشجویان مدیریت انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که دانشجویان رشته‌های مدیریتی با تقویت مهارت‌های رهبری خود و حمایت از تیم‌های کاری خود، تکمیل پایان‌نامه نهایی، جستجوی فرصت‌های شغلی حرفه‌ای و همچنین مقابله با زندگی روزمره و موقعیت‌های استرس‌زا می‌توانند به بهبود عملکرد دست یابند.

هکل و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در پژوهش خود با موضوع نقش سازمان در فرآیند مربی‌گری گزارش دادند هنگامی که یک فرآیند مربی‌گری قبل از پایان کار پایان می‌یابد، سازمان بیش‌تر مقصر است. با وجود این اطلاعات هشدار دهنده، نقش سازمان در فرآیند مربی‌گری کارکنان خود به طور کلی نادیده گرفته شده و به حداقل می‌رسد. نتایج این پژوهش نشان داد، سه دسته از پیشایندهای سازمانی تأثیرات مربی‌گری شامل فرهنگ سازمانی، حمایت و هدف مشترک هستند که مدیران با بهره‌گیری از این مولفه‌ها در سازمان می‌توانند بهترین شرایط را برای ارتقاء قبل، در حین و پس از فرآیند مربی‌گری بهتر شناسایی کنند و این به نوبه خود به آنها اجازه می‌دهد تا تأثیرات مثبت مربی‌گری را تسهیل و حفظ کنند.

پوسا و همکاران^۳ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به تقویت مشتری‌مداری از طریق کوچینگ در بانک‌های کانادایی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد یک رفتار رابطه‌ای کلیدی (مشتری‌مداری) را شناسایی کرد و تأثیر آن را به عنوان یک واسطه بین رفتار مدیریتی رابطه (کوچینگ) و نتایج تجاری (عملکرد) در یک محیط بانکی بین‌المللی (کانادا) به دست آورد که تأییدکننده ارتباط مستقیم بین مربی‌گری و عملکرد است. به علاوه اثر میانجی‌گرایی فروش و مشتری‌مداری به طور بالقوه می‌تواند یک تغییر قابل توجه در عملکرد کارکنان داشته باشد. لذا بر اساس یافته‌ها متخصصان و محققان باید در حوزه بانکداری، به نقش اعتماد و رفتارهای ارتباطی در توسعه بازاریابی و روابط با مشتری توجه بیشتری داشته باشند.

سحر و همکاران^۴ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به تأثیر آموزش و توسعه و ارتباطات بر مشارکت کارکنان در بخش بانکداری پرداختند. نتایج حاکی از تأثیر مثبت آموزش و توسعه و ارتباطات داخلی بر تعامل بود. یافته‌های این مطالعه دارای پتانسیل کاربرد عملی برای

1. Seemann et al

2. Hackel et al

3. Pousa et al

4. Sahar et al

مدیران و کارکنان است که می‌توانند از طریق فرآیند ارتباطات استراتژیک و تاکتیکی و برآورده ساختن نیازهای آموزشی کارکنان برای برآوردن نیاز تنظیمات شغلی فعلی، سطح مشارکت در بخش بانکداری را افزایش دهند. از این رو، شاغلین باید ارزش عوامل مشارکتی را برای رقابت موثر در سطوح ملی و جهانی از طریق اجرای مؤثر در استراتژی مشارکت درک کنند.

کولسان و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش خود با موضوع مربی‌گری و رهبری برای نوآوری و سازمان‌های آماده آینده نشان دادند ارتباط و ارزش مربی‌گری و سایر حمایت‌های توسعه ارائه شده به این بستگی دارد که آیا این نیازها، اولویت‌ها و مسئولیت‌ها و مسئولیت‌های متمایز مدیر در موقعیت‌ها، شرایط و زمینه‌هایی که در آن فعالیت می‌کنند، منعکس می‌شود یا خیر. آپریانی و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در پژوهش خود با موضوع مربی‌گری برای سازمان عملکرد و توسعه به این نتیجه دست یافتند که نقش عملکرد و توسعه در محیط کار امروزی حیاتی است و توانایی آن برای انطباق با تغییرات و یکپارچه‌سازی اصول پایداری تأثیر آن را در بلندمدت تعیین می‌کند. سازمان باید به تکامل خود ادامه دهد و مربی‌گری و آموزش‌های مربوطه را برای کمک به افراد و سازمان‌ها برای پیشرفت در دنیای همیشه در حال تغییر کار ارائه دهد.

در سال‌های اخیر، پژوهشگران داخلی و خارجی از زوایای مختلفی به مقوله مربی‌گری مدیران پرداخته‌اند. تمرکز عمده مطالعات داخلی بر شناسایی شایستگی‌ها، پیامدها، و ابعاد مربی‌گری در صنایع مختلفی نظیر نیروگاه‌ها (جشنی آرانی و همکاران، ۱۴۰۲)، شهرداری‌ها (حق‌گویان و همکاران، ۱۴۰۲)، شرکت‌های گاز (عباس‌پور و همکاران، ۱۴۰۰)، و بانک‌های خصوصی (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۹۹؛ بلوکی و همکاران، ۱۳۹۹) بوده است. با این حال، اغلب این مطالعات یا به صورت تک‌صنعتی (بدون تمرکز بر صنعت بانکداری به‌طور فراگیر) و یا صرفاً بر ابعاد خاصی مانند ویژگی‌های فردی یا پیامدهای فردی و سازمانی متمرکز بوده‌اند و نگاهی جامع و یکپارچه به همه عوامل مؤثر بر مربی‌گری مدیران نداشته‌اند.

از سوی دیگر، پژوهش‌های بین‌المللی نیز بیشتر بر پیامدهای فردی، سازمانی یا میانجی‌گرها مانند مشتری‌مداری، ارتباطات و آموزش تمرکز داشته‌اند (مثلاً پژوهش‌های پوسا، ۲۰۲۳؛ سحر، ۲۰۲۳؛ سیمن، ۲۰۲۴). همچنین برخی پژوهش‌ها مانند پژوهش هکل و همکاران (۲۰۲۳) به نقش نادیده‌گرفته‌شده سازمان در فرایند مربی‌گری اشاره کرده‌اند، اما

^۱. Coulson et al

^۲. Apriani et al

همچنان بررسی‌های جامع و نظام‌مند در سطح فراترکیب برای استخراج یک الگوی تحلیلی یکپارچه و بومی‌شده در صنعت بانکداری کمتر مشاهده می‌شود.

از نظر روش‌شناسی نیز، بیشتر پژوهش‌های داخلی از رویکردهای کیفی سنتی مانند داده‌بنیاد یا تحلیل مضمون استفاده کرده‌اند و مطالعاتی که با استفاده از رویکرد فراترکیب بتوانند یافته‌های مختلف را در یک الگوی نظری منسجم تلفیق کنند، بسیار محدود یا حتی نایاب هستند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شناسایی عوامل مؤثر بر مربی‌گری مدیران در صنعت بانکداری با استفاده از رویکرد فراترکیب، تلاش دارد تا ضمن پر کردن شکاف‌های مذکور، الگویی بومی و جامع برای ارتقاء اثربخشی مربی‌گری در این صنعت ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، پژوهش کاربردی و از منظر نوع داده‌ها و روش تحلیل، کیفی است. محقق براساس مسئله پژوهش، از رویکرد فراترکیب مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایانه بهره برده است. فراترکیب نوعی رویکرد کیفی است که به صورت نظام‌مند به مطالعه متون می‌پردازد و نتایج تحقیقات مختلف که به هم مربوط هستند را با یکدیگر تلفیق و یکپارچه می‌سازد (تاری‌یان و همکاران، ۱۴۰۲). این رویکرد از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف و با دیدگاه نظام‌مند به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد. در این پژوهش برای پیاده‌سازی رویکرد فراترکیب، از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) استفاده شده است (شکل ۱). متن‌های استخراج شده از تحقیقات با استفاده از استراتژی تحلیل محتوای پنهان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. کدگذاری داده‌ها در این پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای نسخه ۲۰۲۰ انجام گرفت. بعد از به دست آوردن مولفه‌های پژوهش، از ضریب توافق کاپا جهت تعیین صحت و تایید پایایی کدها استفاده شد.



شکل ۱. گام‌های فرایند فراترکیب براساس روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

¹. Sandelowski & Barroso

یافته‌های پژوهش

گام اول) تنظیم و ارائه پرسش‌های پژوهش؛ نخستین گام فراترکیب، طراحی و تنظیم سوالات پژوهش است. در این مرحله سوال‌های پژوهش بر اساس معیارهای چه چیزی، چه جامعه‌ای، محدودیت زمانی و چگونگی روش در جهت شناسایی عوامل موثر بر مربی‌گری مدیران در بانک‌های دولتی تهران بر اساس جدول (۱) طراحی شدند.

جدول ۱. سوالات پژوهش در گام اول فراترکیب (منبع: محقق)

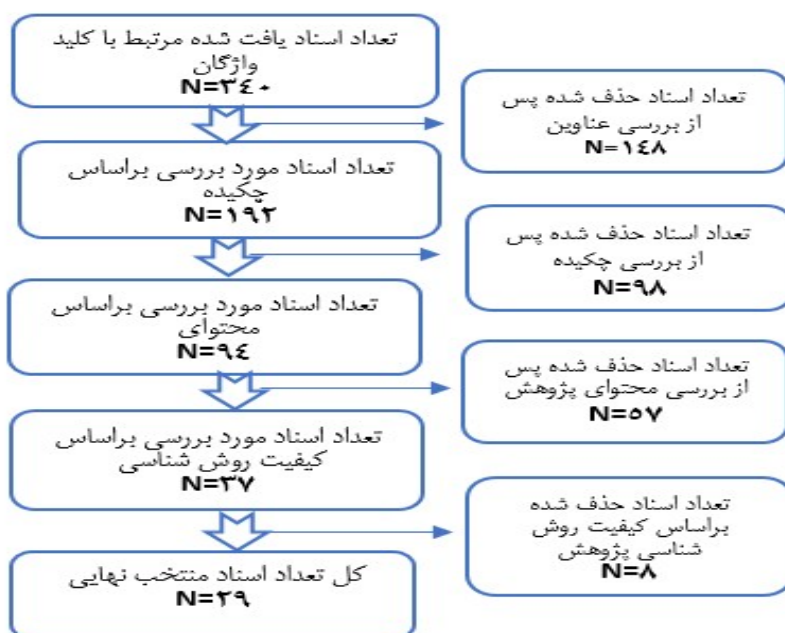
پارامترها	سوال‌های پژوهش
چه چیزی	عوامل موثر بر مربی‌گری مدیران کدام است؟
چه جامعه‌ای	جامعه‌ای که برای شناسایی مربی‌گری مدیران باید مورد مطالعه قرار گیرد؛ کدام است؟
چه وقت	عوامل جستجو شده مربوط به چه بازه زمانی می‌باشند؟
چگونه	از چه روشی برای انجام مطالعات و حل سوال پژوهش استفاده شد؟

گام دوم) بررسی و مرور نظامند ادبیات پژوهش؛ در گام دوم از فراترکیب، ابتدا واژه‌های کلیدی مرتبط با موضوع پژوهش مشخص شدند سپس بر اساس کلیدواژگان پژوهش، به جستجوی منابع منتشرشده در خصوص موضوع پژوهش در پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی در بازه زمانی مناسب پرداخته می‌شود تا اسناد درست و مرتبط شناسایی شوند.

بازه زمانی مورد بررسی در این پژوهش، برای پژوهش‌های داخلی، در سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۳ و برای پژوهش‌های خارجی در سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ بود که این جستجو در پایگاه‌های داده علمی داخلی شامل: علم‌نت، سیویلیکا، مگ‌ایران، ایرانداک و پایگاه‌های خارجی شامل گوگل اسکولار، اسکوپوس و وب آو ساینس صورت گرفت. در این پژوهش این پایگاه‌ها به عنوان جامعه آماری پژوهش شناخته می‌شوند. واژه‌های کلیدی فارسی و لاتین در این پژوهش شامل مربی‌گری، مربی‌گری مدیریتی، پرورش مدیران و صنعت بانکداری بود. در این مرحله بر اساس جستجو مطابق با کلیدواژگان تعداد ۳۴۰ منبع شناسایی شد.

گام سوم) جستجو، غربال‌گری و انتخاب منابع مناسب؛ در گام سوم پژوهش، محقق منابع به دست آمده را بر اساس عوامل گوناگونی مانند عنوان پژوهش، محتوای چکیده، واژه‌های کلیدی، روش پژوهش و حتی کیفیت پژوهش‌های مربوط به موضوع پژوهش، مورد بررسی قرار داده و منابع مناسب انتخاب و منابع نامرتب با سوال و هدف پژوهش حذف می‌شوند. پژوهش‌گر بر اساس کلیدواژه‌ها و با محدودیت‌های اعمال شده در نحوه جستجو به ۳۴۰ رسید که شامل ۱۲۷ مورد از منابع داخلی و ۲۱۳ مورد از منابع خارجی بود. در شکل

(۲) فرایند غربال‌گری و پالایش منابع پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۲. فرایند غربال‌گری و پالایش منابع مبتنی بر روش فراترکیب (منبع محقق)

گام چهارم) استخراج اطلاعات از منابع و متون پژوهش؛ در این مرحله از فراترکیب به استخراج اطلاعات از منابع منتخب به منظور به دست آوردن یافته‌های درون محتوایی، پرداخته می‌شود. بر این اساس چندین بار محتوای مقالات منتخب به صورت دقیق مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته می‌شوند. سپس با خلاصه‌سازی متن‌های به دست آمده از منابع، آن‌ها به شکل واحدهای معنایی تحت عنوان کد اولیه در نظر گرفته می‌شود. در این پژوهش به منظور دستیابی به اطلاعات مناسب از منابع منتخب نهایی از ابزار چک لیست استفاده شد به این صورت که منابعی که شاخص‌ها یا کدهای اولیه موضوع پژوهش از آن‌ها استخراج شده، براساس موضوع مقاله، نام محقق، سال و یافته‌ها طبقه‌بندی و ثبت شدند.

گام پنجم) تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی؛ این گام از روش فراترکیب به تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های پژوهش پرداخته می‌شود. در این پژوهش ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده از منابع منتخب، پس از خلاصه‌سازی، در قالب متن ارائه شدند، سپس با استفاده از استراتژی تحلیل محتوای پنهان، به منظور ایجاد تفسیر یکپارچه و جدید، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. کدگذاری و خلاصه‌سازی داده‌ها در پژوهش حاضر، با استفاده از نرم افزار مکس کیودی‌ای نسخه ۲۰۲۰ انجام شده است.

این کدگذاری به صورت مرحله‌ای انجام شد. در مرحله اول کدگذاری که کدگذاری باز نامیده می‌شود، واحدهای معنایی که نشان دهنده واقعیتهای مفهومی هستند، برچسب زده

می‌شوند (چارمز^۱، ۲۰۰۶) تا کدهای اولیه به دست آیند بعد از آن کدهای اولیه با نظر خبرگان ویرایش و تعدیل و پالایش می‌گردند و بر اساس ارتباط محتوایی و رعایت اصول پژوهشی در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر به نام مفهوم طبقه‌بندی می‌شوند که کدگذاری محوری نامیده می‌شود. در مرحله آخر که کدگذاری گزینشی است، مقوله‌بندی کدها که بالاترین درجه انتزاع است، صورت می‌گیرد. در این پژوهش، محقق در نهایت با پالایش و تلخیص و حذف کدهای تکراری، به ۵۸ کد اولیه دست یافت که در ۱۲ مفهوم و ۴ مقوله طبق جدول (۲) طبقه‌بندی شدند. اکنون می‌توان ادعا نمود که کدگذاری به‌اتمام رسیده است زیرا از نظر لینکلن و گوبا^۲ (۲۰۱۰) زمانی کدگذاری به‌اتمام می‌رسد که محقق کدهای اولیه، مفاهیم و مقولات را به دقت مشخص و در جدول و نمودار طبقه‌بندی کرده است.

جدول ۲. دسته‌بندی مولفه‌های مستخرج از پژوهش (منبع: محقق)

مقولات	مفاهیم	کدهای اولیه	برخی منابع کدها
ویژگی مدیران	فرهنگ شخصی	فرهنگ اعتماد ساز و احترام به انتظارات و ارزش‌های مشتری	امیرکبیر و همکاران (۱۳۹۹)، دستگردی و همکاران (۱۴۰۰)، بلوکی و همکاران (۱۳۹۹)، سیمن و همکاران (۲۰۲۴)، هکل و همکاران (۲۰۲۳)
		ایجاد فرهنگ مربی‌گری و یادگیری	
		فرهنگ اشتراک‌گذاری ارزش‌ها نگرش‌ها و عقاید و تیم محوری	
		فرهنگ و تحول محوری و ایجاد تغییرات محیطی و پیشرفت تکنولوژی	
		فرهنگ یاددهنده و آموزش و پرورش نیروی انسانی	
		فرهنگ تعهد به فرایندها	
	ویژگی‌های فردی	انگیزه بخشی و پراورزی بودن و روابط انسانی اثربخش با همکاران	جشنی آرانی و همکاران (۱۴۰۲)، عباس‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، امیرکبیر و همکاران (۱۳۹۹)، دستگردی و همکاران (۱۴۰۰)، بلوکی و همکاران (۱۳۹۹)، سیمن و همکاران (۲۰۲۴)، پوسا و همکاران (۲۰۲۳)
		موثر بودن، همراهی، حمایتگری و تیزهوشی در کسب و کار	
		ویژگی‌های رفتاری مناسب و انعطاف‌پذیری	
		خیرخواه و اجتماعی بودن و روحیه کاری تیمی	
		اعتبار و اعتماد و صداقت و توانایی کسب اطمینان و اعتماد کارآفرین	
		اعتماد به نفس، شفافیت و تعهد بالای سازمانی	
		قدرت و توانایی توانایی رویارویی با چالش‌ها و حل مسئله	
		قدرت پیش‌بینی برای سازمان	
	مهارت‌های شخصی	مهارت‌های ارتباطی	جشنی آرانی و همکاران (۱۴۰۲)، عباس‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، امیرکبیر و همکاران (۱۳۹۹)، دستگردی و همکاران (۱۴۰۰)، بلوکی و همکاران (۱۳۹۹)، سیمن و همکاران (۲۰۲۴)، پوسا و همکاران (۲۰۲۳)
		فن بیان و استفاده از زبان کسب و کار	
		مهارت پرسشگری و حل مسئله	
		مهارت شنود و گوش دادن موثر	
		مهارت ارائه بازخورد	
		مهارت رهبری و مدیریت	
	دانش و تجربه	تجربه و تداوم فعالیت در حوزه کسب و کار	جشنی آرانی و همکاران (۱۴۰۲)، عباس‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، امیرکبیر و همکاران (۱۳۹۹)، دستگردی و همکاران (۱۴۰۰)، بلوکی و همکاران (۱۳۹۹)، سیمن و همکاران (۱۳۹۹)
		دانش تجاری و اقتصادی	
		دانش دز زمینه کسب و کار	

1. Charmaz

2. Lincoln & Guba

همکاران(۲۰۲۴)	دانش مدل‌ها و فرایند مربی‌گری		
جشنی آرانی و همکاران(۱۴۰۲)، حق‌گویان و همکاران(۱۴۰۲)، امیرکبیر و همکاران(۱۳۹۹)، دستگردی و همکاران(۱۴۰۰)	قبول تفاوت‌های فردی و عدم قضاوت درباره‌ی دیگران	شخصیت کارکنان	ویژگی کارکنان
	داشتن روحیه کار تیمی		
	انضباط ووظیفه‌شناسی		
	و تعصب سازمانی و حضور قلبی در سازمان		
	دارای رفتار مسئولانه و رفتار مثبت شهروندی		
جشنی آرانی و همکاران(۱۴۰۲)، حق‌گویان و همکاران(۱۴۰۲)، دستگردی و همکاران(۱۴۰۰)	توانایی در انجام کار و قبول مسئولیت	توانمندی کارکنان	
	شایستگی و تناسب شغل با مدرک تحصیلی و دانش تخصصی		
	استعداد و توانایی توسعه فردی		
	داشتن علاقه و انگیزه به یادگیری و پیشرفت		
حق‌گویان و همکاران(۱۴۰۲)، عباس‌پور و همکاران(۱۴۰۰)، دستگردی و همکاران(۱۴۰۰)	ارزشیابی ساختار مربی‌گرا و یادگیرنده	ارزشیابی ساختاری	ویژگی ساختار سازمان
	ارزشیابی ساختار منعطف		
	تخصص‌گرایی و شفافیت در نقش و شرح شغل		
	شبکه وسیع ارتباطات و کانال‌های بازخورد		
	حداقل سطوح سلسله مراتب سازمانی	ارزشیابی عملکردی	
	ارزشیابی کمی و کیفی		
	وجود سیستم ارزشیابی عملکرد		
	وجود نظام برنامه ریزی متناسب با سازمان		
امیرکبیر و همکاران(۱۳۹۹)، دستگردی و همکاران(۱۴۰۰)	وجود فرآیندهای مرتبط و همکاری و مشارکت،	الزامات سیاست‌گذاری	استراتژی مربی‌گری
	داشتن تفکرآینده‌نگرانه مدیران و کارکنان		
	داشتن تفکر استراتژیک		
	الگو بودن (مربی) و اعتقاد به تغییر در جهت بهبود (هم مربی و هم متربی)		
	اعتقاد مدیران ارشد سازمان و عوامل سازمانی		
	داشتن نگاه بلندمدت به مسائل		
حق‌گویان و همکاران(۱۴۰۲)، دستگردی و همکاران(۱۴۰۰)، هکل و همکاران (۲۰۲۳)، پوسا و همکاران (۲۰۲۳)	نیازسنجی از کارکنان در خصوص مهارت‌های ارتباطی	درک وضعیت فعلی و نیاز به تغییر	
	استفاده از وسایل و تجهیزات مدرن در سازمان		
	ویژگی‌های رفتاری و روانشناختی کارکنان(مربی‌گری)		
	قوانین و دستورالعمل‌ها		
	مدیریت دانش، انتقال دانش و مهارت‌های لازم برای حل مسأله		
	شایسته‌سالاری		
	ارتباط حقوق و دستمزد و پاداش با عملکرد و رضایت شغلی کارکنان		
امیرکبیری و همکاران(۱۳۹۹)، دستگردی و همکاران(۱۴۰۰)، سیمین و همکاران(۲۰۲۴)، هکل و همکاران (۲۰۲۳)	دانش پژوهی	هدف‌گذاری بلند مدت	
	تربیت نیروی منتقد، خلاق، نوآور، مشارکت‌پذیر		
	تربیت نیروهای واقع‌گرا، خودباور، مثبت‌اندیش		
	تقویت روحیه هم‌دلی و همکاری		

گام ششم) کنترل و اطمینان از کیفیت کدها؛ در گام ششم به ارزیابی روایی و پایایی یافته‌های پژوهش پرداخته شده است. محقق برای اعتبارسنجی و پایایی کیفیت کدهای حاصل شده و حصول اطمینان از نحوه کدگذاری از شاخص کاپا استفاده کرده است و در این مرحله نظر محقق با دو خبره دیگر مقایسه می‌شود. در گام ششم به ارزیابی روایی و پایایی یافته‌های پژوهش پرداخته شده است. همان‌طور که گفته شد روش تحقیق به کار

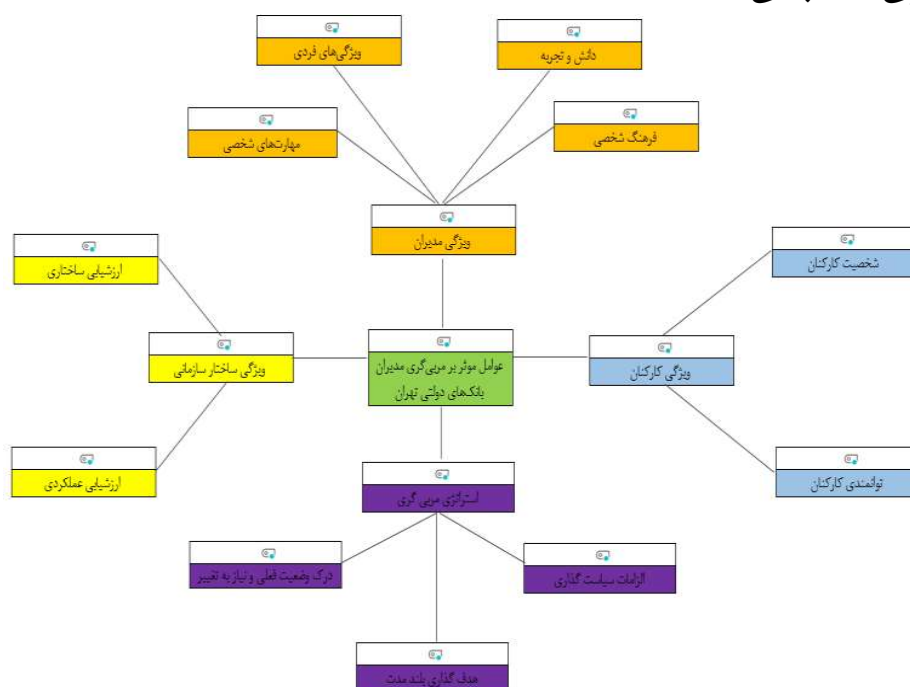
گرفته شده در این پژوهش روش تحلیل محتواست که در این روش با بررسی و تحلیل اسناد و داده‌ها، مفاهیم جدید به منظور طراحی الگو یا برقراری روابط بین شاخص‌ها و متغیرها ایجاد می‌شود و مورد تفسیر قرار می‌گیرد (عظیم زاده اردبیلی؛ افضل‌ی قادی، ۱۳۹۹). این روش یک فرایند علمی نظام‌مند را برای استخراج داده‌ها و تحلیل آن‌ها تعریف می‌کند که از اعتبار بالایی در انتشارات علمی برخوردار است. اما، به منظور حصول اطمینان از اعتبار یافته‌های تحقیق و صحت فرایند تحلیل داده‌ها، درگیری طولانی مدت پژوهشگر با پیشینه تحقیق و شناخت کافی از فضای مطالعه و متون علمی به اعتبار بیشتر یافته‌ها کمک کرده است. بنابراین برای حصول اطمینان از روایی پژوهش این اقدامات انجام شده است: پیشینه تحقیق مفاهیم به دست آمده به طور هم زمان با پیشینه تحقیق بررسی شد و مقایسه تطبیقی با منابع صورت گرفت و از طرفی دیگر، اطلاعات جمع‌آوری شده از روش کتابخانه‌ای و اینترنتی مورد تحلیل و تفسیر قرار گرفت و اصلاحات لازم در داده‌ها انجام شد. از سوی دیگر با توجه به این که در کدگذاری از مولفه‌های تحقیقات گذشته که معتبر بوده‌اند استفاده شد لذا بر اساس تکررگرای نظری و با بررسی شباهت‌های بین آن‌ها، مقوله‌ها و مفاهیم شکل گرفتند که این نشان‌دهنده تایید روایی نظری و محتوایی پژوهش می‌باشد.

محقق برای پایایی کیفیت کدها و حصول اطمینان از نحوه کدگذاری از شاخص کاپا استفاده نمود. در این مرحله نظر محقق با دو خبره دیگر مقایسه شد. برای به دست آوردن این شاخص، فرایند کدگذاری در اختیار دو خبره (آشنا با مبحث پژوهش و از مدیران رده بالا و دارای سابقه بالغ بر ۱۵ سال در حوزه‌های اجرایی و دانشگاهی و پژوهشی و آشنا به پرورش و مربی‌گری مدیران در این صنعت) قرار گرفت. پس از ارزیابی انجام شده توسط خبرگان، میزان توافق و عدم توافق دو خبره درخصوص کدگذاری مطابق ضریب کاپا مورد ارزیابی قرار گرفت. حداقل میزان ضریب کاپا ۰/۶ است و حداکثر آن ۰/۸ است. ضریب ۰/۸ نشان می‌دهد توافق و سازگاری بین دو ارزیاب عالی و ایده‌آل است. ضریب کاپا در این پژوهش با بهره‌گیری از نرم افزار اس‌پی‌اس‌اس در سطح معناداری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۷۸۱ محاسبه شد. باتوجه به این که سطح معناداری از ۰/۰۵ کوچک‌تر بود، بنابراین فرض استقلال کدهای به دست آمده رد می‌شود و پایایی کدهای به دست آمده، مورد تایید قرار می‌گیرند. این خروجی در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. خلاصه خروجی ضریب کاپا پژوهش (منبع: محقق)

برآورد ضریب کاپا				
ضریب توافق کاپا	مقدار	انحراف استاندارد	آماره آزمون T^b	سطح معناداری
۰/۷۸۱	۰/۰۷۳	۱۳/۶۳۴	۰/۰۰۰	
تعداد فراوانی	۱۶۴	-	-	-

گام هفتم) ارائه یافته‌های پژوهش؛ در این مرحله، نتایج حاصل از روش فراترکیب بر اساس مولفه‌های شناسایی شده، در قالب الگویی نموداری ترسیم می‌شود که در شکل (۴) نشان داده شده است. با استفاده از روش تحلیل محتوا، در فرایند کدگذاری، ۵۸ کد اولیه به دست آمد که در ۱۲ مفهوم شامل فرهنگ شخصی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های شخصی، دانش و تجربه، شخصیت کارکنان، توانمندی کارکنان، ارزشیابی ساختاری و ارزشیابی مدیریتی، الزامات سیاست‌گذاری، درک وضعیت فعلی و نیاز به تغییر و هدف‌گذاری بلندمدت و ۴ مقوله شامل ویژگی مدیران، ویژگی کارکنان، ویژگی ساختار سازمانی و استراتژی مربی‌گری دسته‌بندی شدند.



شکل ۴. الگوی مفهومی اولیه پژوهش براساس خروجی مکس کیودی‌ای (منبع: محقق)

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر مربی‌گری مدیران در صنعت بانکداری صورت گرفته است. به منظور شناسایی مولفه‌های پژوهش، ابتدا به مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش براساس رویکرد فراترکیب با استفاده از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) پرداخته شد. با جستجوی کلید واژگان، ۳۴۰ منبع یافت شد که بعد از غربال‌گری ۲۹ منبع مورد مطالعه قرار گرفتند و با استفاده از روش تحلیل محتوا، در فرایند کدگذاری، ۵۸ کد اولیه به دست آمد که در ۱۲ مفهوم شامل فرهنگ شخصی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های شخصی، دانش و تجربه، شخصیت کارکنان، توانمندی کارکنان، ارزشیابی ساختاری و ارزشیابی مدیریتی، الزامات سیاست‌گذاری، درک وضعیت فعلی و نیاز به تغییر و

هدف‌گذاری بلندمدت و ۴ مقوله شامل ویژگی مدیران، ویژگی کارکنان، ویژگی ساختار سازمانی و استراتژی مربی‌گری مقوله‌بندی شدند که در ادامه به تشریح مقوله‌های پژوهش می‌پردازیم.

ویژگی مدیران؛ برخورداری از دانش‌های مالی، اقتصادی، آموزشی، بانکی و فناوریانه از جمله شایستگی‌های ضروری برای مدیرانی است که در نقش مربی در صنعت بانکداری ایفای نقش می‌کنند. چرا که دانش و تخصص، مدیران را قادر می‌سازد تا از منظر علمی، کارکنان خود را هدایت و راهنمایی کنند. این توانمندی، میزان نفوذ و تأثیرگذاری مدیر را در جایگاه یک رهبر افزایش می‌دهد. از این‌رو، ضروری است افرادی برای تصدی پست‌های مدیریتی برگزیده شوند که در مقایسه با سایر کارکنان، از سطح بالاتری از دانش و تخصص برخوردار باشند. افزون بر این، مدیران در نقش مربی، می‌توانند با مسئولیت‌پذیری، رعایت اصول اخلاقی و برخورداری از روحیه بخشش، محیط سازمانی را به فضایی اخلاق‌محور و سالم تبدیل کنند. چنین فضایی می‌تواند موجب جذب کارکنان شده و فرآیند مربی‌گری را تسهیل و تسریع نماید. اخلاق نیکو، در تمام عرصه‌ها کارآمد و راه‌گشا است و تأثیر آن برای همگان مشهود است. در حوزه مربی‌گری نیز، اخلاق‌مداری از ارکان اصلی موفقیت مدیران به شمار می‌آید؛ به گونه‌ای که حتی اگر مدیری از تمامی ویژگی‌های فنی و حرفه‌ای برخوردار باشد، اما فاقد اخلاق نیکو باشد، در عرصه مربی‌گری توفیق چندانی نخواهد داشت. اخلاق حرفه‌ای در سازمان تنها به رفتار محبت‌آمیز و دوستانه محدود نمی‌شود، بلکه شامل مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف، صداقت در گفتار و کردار، گذشت در مسائل شخصی، خیرخواهی، امانت‌داری و رفتار محترمانه با کارکنان است. برخورداری از این ویژگی‌ها، زمینه را برای تحقق موفق و اثربخش فرآیند مربی‌گری در تمامی سطوح سازمانی فراهم می‌سازد. نتایج این بخش با یافته‌های پژوهش بلوکی و همکاران (۱۳۹۹) هم‌راستا است؛ چرا که آنان نیز در مطالعه خود بر نقش دانش و تخصص، و همچنین مهارت‌های مدیریتی و رهبری به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در مربی‌گری تأکید کرده‌اند. همچنین، در پژوهش سیمین و همکاران (۲۰۲۴)، مهارت‌های مدیران و رهبران به عنوان متغیری تأثیرگذار بر فرآیند مربی‌گری شناسایی شده است، که با نتایج این تحقیق نیز هم‌خوانی دارد.

ویژگی‌های کارکنان؛ توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان، آنان را قادر می‌سازد تا وظایف خود را با اثربخشی بیشتری انجام دهند. این موضوع به‌ویژه در صنعت بانکداری، که با مسائل پیچیده مالی و تنوع گسترده مشتریان روبروست، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همکاری نزدیک و مستمر میان مدیران و کارکنان، بستر اعتماد متقابل و ارتباطات مؤثر را فراهم می‌سازد. این تعامل دوسویه موجب می‌شود فرآیند مربی‌گری از یک رابطه یک‌طرفه خارج

شده و به یک همکاری تعاملی و سازنده تبدیل شود. آموزش و یادگیری مستمر نیز نقش مهمی در به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های کارکنان ایفا می‌کند و آنان را برای مواجهه با تحولات فناوری و رقابت‌های فزاینده در عرصه بانکداری توانمند می‌سازد. افزون بر این، آگاهی کارکنان از تأثیرات مثبت مربی‌گری مدیران بر عملکرد فردی و سازمانی، انگیزه آنان را برای مشارکت فعال‌تر در این فرآیند افزایش می‌دهد. نتایج به‌دست‌آمده در این بخش از پژوهش با یافته‌های سحر و همکاران (۲۰۲۳) همسوست؛ چرا که آنان نیز در مطالعه خود بر نقش مؤثر آموزش، توسعه و ارتباطات در افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند مربی‌گری مدیران در بخش بانکداری تأکید کرده‌اند.

ویژگی ساختار سازمانی؛ ساختار سازمانی بانک به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرایند مربی‌گری مدیران، در این پژوهش شناسایی شده است. در بانک‌های دولتی، پایبندی به قوانین و مقررات امری ضروری است؛ اما قانون‌گرایی بیش از حد می‌تواند مانعی بر سر راه انعطاف‌پذیری و نوآوری باشد. به‌عنوان نمونه، اگر چارچوب‌های قانونی به‌گونه‌ای طراحی شده باشند که مانع واکنش سریع مدیران به تغییرات محیطی شوند، روند مربی‌گری با کندی و ناکارآمدی مواجه خواهد شد. از این منظر، طراحی سازمان یادگیرنده به معنای ایجاد ساختاری است که در آن یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌ها مورد تشویق قرار می‌گیرد. در چنین ساختاری، مدیران و کارکنان به‌طور مداوم دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذاشته و از یکدیگر می‌آموزند، امری که به ارتقای کیفیت فرآیند مربی‌گری منجر می‌شود. نتایج مطالعه هکل و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که وجود ارزش‌ها و اهداف مشترک در زمینه یادگیری، با تأکید بر انعطاف‌پذیری و تمرکز بر توسعه کارکنان، عملکرد بهتری در حوزه مربی‌گری به همراه دارد؛ یافته‌ای که با مؤلفه طراحی ساختار سازمان یادگیرنده در پژوهش حاضر هم‌راستا است. همچنین، مطالعه کیم و همکاران (۲۰۱۳) بر نقش تعیین‌کننده ویژگی‌های ساختاری در شکل‌گیری و اثربخشی فرآیند مربی‌گری تأکید داشته‌اند که این یافته نیز با نتایج این پژوهش همخوانی دارد.

استراتژی مربی‌گری؛ چهارمین مقوله اثرگذار در این پژوهش، استراتژی مربی‌گری بانک است که شامل سه مؤلفه اصلی است؛ الزامات سیاست‌گذاری، درک وضعیت فعلی و نیاز به تغییر، و هدف‌گذاری بلندمدت. مربی‌گری مؤثر باید با اهداف کلان و بلندمدت بانک همسو باشد. برای نمونه، چنانچه بانک قصد دارد وارد حوزه‌های نوین خدمات مالی شود، فرایند مربی‌گری باید بر توسعه مهارت‌های متناسب با این حوزه‌ها تمرکز یابد. در این راستا، مدیران باید سیاست‌هایی تدوین کنند که زمینه‌ساز و پشتیبان فرآیند مربی‌گری باشند؛ از جمله می‌توان به ترغیب مدیران و کارکنان به مشارکت در برنامه‌های مربی‌گری اشاره کرد.

همچنین، درک صحیح از وضعیت موجود و چالش‌های پیش‌رو، پیش‌نیاز طراحی اثربخش برنامه‌های مربی‌گری است؛ به گونه‌ای که این برنامه‌ها بتوانند در حل مسائل سازمانی نقش مؤثری ایفا کنند. مطالعه سیمن و همکاران (۲۰۲۴) نیز استفاده از تجربه مربی‌گری را به عنوان عاملی اثرگذار بر موفقیت این فرایند شناسایی کرده‌اند که با یافته‌های این پژوهش هم‌راستا است. همچنین، هکل و همکاران (۲۰۲۳) بر ضرورت وجود یک استراتژی حمایتی برای موفقیت فرایند مربی‌گری تأکید کرده‌اند؛ موضوعی که با نتایج این تحقیق نیز تطابق دارد.

در مقایسه‌ی مؤلفه‌های استخراج‌شده در این پژوهش با عواملی که در تحقیقات سایر پژوهشگران ارائه شده‌اند، در برخی ابعاد، شباهت‌هایی مشاهده می‌شود. با این حال، ویژگی منحصر به فرد این پژوهش در نگاه همه‌جانبه و جامع آن به بررسی عوامل مؤثر بر مربی‌گری مدیران در بانک‌های دولتی شهر تهران است؛ نگاهی که ریشه در شرایط خاص این بانک‌ها، نظیر چالش‌های ساختاری، فرهنگی و فناورانه دارد و آن را از مطالعات پیشین متمایز می‌سازد. بر پایه‌ی یافته‌های پژوهش، به مسئولان اجرایی، سیاست‌گذاران و متخصصان حوزه‌ی بانکداری پیشنهاد می‌شود با تدوین راهبردهایی در حوزه‌ی مربی‌گری، اهداف توسعه‌ای بانک‌ها را در مسیر بلندمدت دنبال کنند. همچنین، توصیه می‌شود بستر فرهنگی مناسبی در سازمان ایجاد شود که مشوق یادگیری و نوآوری باشد؛ این امر می‌تواند از طریق برگزاری کارگاه‌ها، سمینارها، نشست‌های هم‌اندیشی و پروژه‌های گروهی تحقق یابد تا تعامل و همکاری میان مدیران و کارکنان تقویت شود.

امید می‌رود نتایج این پژوهش گامی مؤثر در راستای بهبود عملکرد بانک‌ها باشد و مدیران با بازنگری در شیوه‌های مدیریت خود و بهره‌گیری از راهبردهای اثربخش، فرایند مربی‌گری را در سازمان نهادینه سازند. همچنین به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود به منظور اجرای عملی و تعمیق‌پذیری نتایج، به دلیل تفاوت‌های ناشی از پراکندگی جغرافیایی بانک‌ها در استان‌های مختلف، به اولویت‌بندی و بررسی متغیرها و روابط میان آن‌ها از طریق تحقیقات پیمایشی در سطح کلان نظام بانکی کشور یا هر استان به صورت جداگانه بپردازند. از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به صرف زمان قابل توجه برای مطالعه‌ی گسترده و بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی به منظور استخراج، ترکیب و تفسیر کدها اشاره کرد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در این اثر پژوهشی همکاری و همراهی کردند، کمال

تشکر را دارند. این مقاله مستخرج از رساله است.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- امیرکبیری، علیرضا؛ بلوکی کورنده، محمدعلی و جمشیدی، مینا. (۱۳۹۹). شناسایی شاخص‌های مربی‌گری مدیریتی در بانک‌های خصوصی. مدیریت دولتی، ۴(۱۲)، ۶۹۵-۷۲۲.
- بلوکی کورنده، محمد علی؛ امیرکبیری، علیرضا و جمشیدی، مینا. (۱۳۹۹). الگوی مربی‌گری مدیران در صنعت بانکداری. مطالعات منابع انسانی، ۴(۱۰)، ۴۶-۶۴.
- تاری یان، اعظم؛ زندحسامی، حسام و خمسه، عباس. (۱۴۰۱). تبیین عوامل موثر بر استقرار مدیریت زنجیره تامین سبز در صنعت ساخت و ساز با رویکرد فراترکیب. مطالعات مدیریت صنعتی، ۲۰(۶۷)، ۲۳۷-۲۶۶.
- جشنی آرانی، مجتبی؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ سیدجوادین، سیدرضا و رضایی زاده، مرتضی. (۱۴۰۲). شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران برای مربی‌گری در صنعت نیروگاهی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲(۳)، ۲۶۷-۲۹۰.
- جعفری گرگی، محمد علی؛ نجف بیگی، رضا؛ فقیهی، ابوالحسن و کاملی، محمد جواد. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی و ارائه الگوی توسعه پایدار در بانک‌های دولتی ایران، <https://civilica.com/doc/1846963>
- حق گوین، زلفا؛ درخشان مهر، علی و مشایخی، مریم. (۱۴۰۲). شناسایی پیامدهای رفتار مربی‌گری مدیران از منظر کارکنان شهرداری شهر قم. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۴)، ۴۱-۵۶.
- داستانی، معصومه؛ هادی پیکانی، مهربان؛ غلام زاده، داریوش و قلی زاده، آذر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری کشور. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۲)، ۲۴۹-۲۷۲.
- دستگردی، محسن؛ محمدی، محمد؛ یعقوبی، نورمحمد و محمودزاده، مهدی. (۱۴۰۰). طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۳)، ۵۲۹-۵۵۰.
- عباس پور، عباس؛ نرگسیان، عباس و دهقان، زیاد. (۱۴۰۰). ابعاد و عوامل موفقیت مربی‌گری مدیریتی: مطالعه‌ای در شرکت ملی گاز ایران. مطالعات مدیریت دولتی/ایران، ۴(۲)، ۱۳۳-۱۵۷.

علوی، محمد. (۱۴۰۱). مربی‌گری در مدیریت عملکرد، رویکردها و مهارت‌ها. مدیریت در بانک. شماره ۱۴، ۲۴-۳۸.

- Adams, M. (2022). Enable: A solution-focused coaching model for individual and team coaching. *Coaching Practiced*, 285–297.
- Anderson, M. C., Frankovelia, C., & Hernandez-Broome, G. (2009). Creating coaching cultures. *Leadership in Action*, 29(6), 14–17. <https://doi.org/10.1002/lia.1325>
- Apriani, A., Wahdiniawati, S. A., Ratna, R., Iristian, J., & Liana, E. (2023). Coaching for performance and development organization. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(11), 4635–4644.
- Baker, A. (2019). Talent management. *Training Journal*, 25.
- Becker, K. (2019). Developing human capital through managerial coaching. *Journal of Management Development*, 38(3), 209–224.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24.
- Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(1), 14–32.
- Budhiraja, S. (2023). Continuous learning and employee performance: A moderated examination of managers' coaching behavior in India. *Personnel Review*, 52(1), 200–217.
- Burnette, J. L., Billingsley, J., Banks, G. C., Knouse, L. E., Hoyt, C. L., Pollack, J. M., & Simon, S. (2023). A systematic review and meta-analysis of growth mindset interventions: For whom, how, and why might such interventions work? *Psychological Bulletin*, 149(3–4), 174.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications.
- Connor, C. M. (2017). Commentary on the special issue on instructional coaching models: Common elements of effective coaching models. *Theory Into Practice*, 56(1), 78–83.
- Coulson-Thomas, C. (2023). Coaching and leadership for innovation and future-ready organizations. *Effective Executive*, 26(2), 5–23.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184–201.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernandez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
- Garvey Passmore, J., & Woodward, W. (2023). Coaching education: Wake up to the new digital and AI coaching revolution! *International Coaching Psychology Review*, 18(1), 58–72.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). Sage Publications.
- Grant, A. M. (2014). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach–coachee relationship: Which best predicts coaching success?

- Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 18–35.
- 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.
- Hargrove, R. (2008). *Masterful coaching*. John Wiley & Sons.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2022). *The coaching manager: Developing top talent in business* (3rd ed.). Sage Publications.
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292–306.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2010). “What a long, strange trip it’s been...”: Twenty-five years of qualitative and new paradigm research. *Qualitative Inquiry*, 16(1), 3–9.
- Lord, P., Atkinson, M., & Mitchell, H. (2018). *Mentoring and coaching for professionals: A study of the research evidence*. National Foundation for Educational Research.
- Mackie, D. (2015). The effects of coachee readiness and core self-evaluations on leadership coaching outcomes: A controlled trial. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 120–136.
- Mbokota, G., & Myres, K. (2024). Coach competencies to facilitate transformative learning: A multiple case study involving public-sector executives in South Africa. *Human Resource Development International*, 1–31.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: The role of personal learning. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 127–140.
- Passarelli, A. M., Trinh, M. P., Van Oosten, E. B., & Varley, A. (2023). Communication quality and relational self-expansion: The path to leadership coaching effectiveness. *Human Resource Management*, 62(4), 661–680.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). Boosting customer orientation through coaching: A Canadian study. *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 60–81.
- Pousa, C., Liu, Y., & Aman, A. (2020). The effect of managerial coaching on salesperson's relationship behaviors: New evidence from frontline bank employees in China. *International Journal of Bank Marketing*, 38(6), 1259–1277.
- Rahman, M. A. (2023). Professional development in an institution through the GROW model. *Assyfa Learning Journal*, 1(2), 112–121.
- Reddy, L. A. (2023). Advancing the science of coaching in education: An introduction to the special issue. *Journal of School Psychology*, 96, 36–40.
- Reynolds, C. (2019). Managers who coach well in crisis. *Canadian HR Reporter*, 22(2), 23.
- Sahar, N., & Siddiqui, D. A. (2023). The impact of training & development and communication on employee engagement: A study of the banking sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23–40.

- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Seemann, P., Štofková, Z., Poliaková, A., Biňasová, V., & Loučanová, E. (2024). Coaching approach as a sustainable means of improving the skills of management students. *Administrative Sciences*, 14(6), 114.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23–44.
- Wexler, J., Shelton, A., Swanson, E., Payne, S. B., Sayers, R., Johnston, T., ... & Stark, K. (2025). The development of a coaching model: Challenges and implications for intervention research. *Remedial and Special Education*. <https://doi.org/10.1177/07419325241304126>