نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۳۱

مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران

علی جهانگیری[۱] - مهدی ذوقی[۲] - حسن رنگریز[۳] - عبدالحمید شمس[۴]

چکیده

در سال‌های اخیر بسیاری از شرکت‌های پیشرو دریافته‌اند که مدیران نقش حیاتی در پیشبرد اهداف و برنامه‌های منابع انسانی داشته و مسئولیت توسعه کارکنان به مدیران آن‌ها محول شده است. در راستای اجرای این مسئولیت، یکی از نقش‌هایی که امروزه به مدیران واگذار گردیده است، مربی‌گری می‌باشد. از این رو مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتیِ مدیران در صنعت نفت ایران، هدف اصلی از انجام این پژوهش کیفی، براساس رویکرد نظریه داده بنیاد، در نظر گرفته شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود. به منظور گردآوری اطلاعات با به کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری گلوله برفی، با ۱۶ نفر از نخبگان دانشگاهی و خبرگان صنعت نفت مصاحبه صورت پذیرفت. تحلیل و پردازش داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. یافته‌های تحقیق حاضر نشان‌دهنده ۱۱ مقوله اصلی، ۲۷ مقوله فرعی و ۷۱ مفهوم در ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی برای مدیران بود.

واژگان کلیدی: مربی‌گری، مربی‌گری مدیریتی، نقش مربی‌گری مدیران، صنعت نفت، نظریه داده بنیاد.

[۱] استادیار موسسه عالی آموزش پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. a.jahangiri@imps.ac.ir
[۲] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی،گرایش منابع انسانی، موسسه عالی آموزش پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. نویسنده مسئول (mahdiizoghi@gmail.com)
[۳] دکتری مدیریت منابع انسانی، گرایش کسب و کار و دانشیار دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. rangriz@khu.ac.ir
[۴] دکتری حقوق اقتصادی و اجتماعی و دانشیار موسسه عالی آموزش پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. abh.shams@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقدمه

هر سازمانی اعم از این که در بخش دولتی و عمومی و یا بخش خصوصی فعالیت می‌نماید، با هدف رفع مشکلات سازمانی اعم از تولید، اصلاح فرایندها، انگیزش کارکنان، دستیابی به تکنولوژی‌های نوین و ... اقدام به تدوین و اجرای آموزش‌های کاربردی می‌نماید که انتظار دارد با اجرای این آموزش‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای به اهداف مورد نظر دست یابد. سازمان‌ها امروزه به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای می‌باشند که بتوانند عملکرد شغلی و بهره‌وری کارکنان خود را افزایش دهند (Renard, 2005). از طرف دیگر از آنجایی که سازمان‌های دولتی و عمومی نیز مانند سازمان‌های بخش خصوصی درگیر تغییر و تحولات گسترده و محیطی شده‌اند، دیگر نمی‌توانند به الگوهای ایستا و غیراقتضائی توسعه کارکنان امیدوار باشند و هم اکنون به دنبال یافتن راههای اثربخش توسعه کارکنان (هم مدیران و هم کارکنان) می‌باشند. ضمنا با پدید آمدن چالش‌هایی از قبیل کوچک سازی، خصوصی سازی، برون سپاری و ... که دولت‌ها در دهه‌های اخیر با آن مواجه شده‌اند، ضرورت بازنگری در فرایندهای مدیریت منابع انسانی و ایجاد همنوائی بین رویه‌های این فرایند و نیازهای جدید مطرح شده، احساس می‌گردد. یکی از حوزه‌های مورد بحث در این مقوله، توسعه مدیران و کارکنان می‌باشد.

توسعه نیروی انسانی فرایندی برای توسعه و رهاسازی توان نیروی انسانی توسط برنامه‌های توسعه سازمانی و آموزش کارکنان با هدف بهبود عملکرد می‌باشد (Swanson & Holton, 2001). معمولا سازمان‌ها چهار رویکرد در زمینه توسعه منابع انسانی دارند؛ رویکرد آموزش رسمی، رویکرد ارزیابی، رویکرد تجربیات شغلی و رویکرد روابط شخصی (Neo, 2010).

با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه گزینه‌های استراتژیک توسعه منابع انسانی با معیارهای زمان، هزینه، مقاومت کارکنان و مقبولیت مدیر اولویت‌بندی شده که بر این اساس برنامه‌های گردش شغلی و جابه جایی و افزایش حقوق و تسهیلات از اولویت بالاتری برخوردار بوده‌اند (کاظمی و سعادت احمدنیا، ۱۳۹۶). از بُعد آموزش، الگویی جهت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

آموزش و توسعه کارکنان در پروژه‌های پیچیده‌ی کشور ارائه شده که بدین منظور با مبنا قراردادن رویکرد تلفیقی، روش‌های تحقیق اسنادی، دلفی و بهینه کاوی مدل آموزش مبتنی بر شایستگی طراحی گردیده است (فرزادنیا، صفایی موحد و علی عسگری، ۱۳۹۵).

در ادبیات و واژگان توسعه منابع انسانی، مربی‌گری به سرعت به‌عنوان بخش مهمی از استراتژی‌های یادگیری و توسعه‌ای سازمان‌ها مطرح شده و استفاده از مربی‌گری مدیریتی در دهه گذشته به‌عنوان یک ابزار توسعه‌ای برای مدیران و کارکنان، به شدت افزایش پیدا کرده است. رشد محبوبیت مربی‌گری مدیریتی، در واقع پاسخی به خواسته‌های محیط‌های کاری بوده و به‌عنوان یک خدمت برای سازمان‌ها و کسب و کارهایی به وجود آمده است که نیاز به توسعه کارکنانشان را درک نموده‌اند (Michelman, 2005).

تحقیقات نشان داده است که حداقل نیمی از هزار شرکت پیشرو دنیا، مربی‌گری را به اَشکال مختلف برای کارکنان استفاده می‌کنند (فتحی واجارگاه، خراسانی، دانشمندی و آرمان، ۱۳۹۳). بارون و مورین[1] عضویت ۱۵۰۰۰ نفر از ۹۰ کشور دنیا در فدراسیون جهانی مربی‌گری را با اهمیت شمرده و دلیل آن را پتانسیل‌های آزمون پس داده مربی‌گری برای ایجاد تغییر در سازمان‌ها می‌دانند (خدامی، ۱۳۹۲). هم‌چنین، با توجه به تحقیقی که توسط مؤسسه توسعه پرسنل[2] انجام شده است، مشخص گردید که ۸۰ درصد سازمان‌ها از مربی‌گری در سازمان هایشان استفاده می‌کنند (Gwyther –Jones, 2011).

در بسیاری از سازمان‌های امروزی، وظیفه توسعه کارکنان بر عهده مدیران آن‌ها گذاشته شده است. مدیران، امروزه برای انجام این نقش تحت فشار بوده و اهمیت ایفای این نقش را به درستی درک کرده‌اند (Silverman, 2004). تعداد فزاینده کتاب‌ها و مقالاتی که درباره مربی‌گری مدیریتی منتشر شده است، نشان می‌دهد که مربی‌گری یک نقش ضروری است و مدیران و رهبران باید آن را ایفا نمایند (Ellinger, Beattie, Hamlin, Wang, & Trolan, 2006). هم‌چنین در سال‌های اخیر ادبیات دانشگاهی نشان داده است که مدیران به طور فزاینده‌ای مسئولیت انجام بسیاری از اَعمال منابع انسانی از قبیل توسعه کارکنان و تسهیل یادگیری آنان را بر عهده گرفته‌اند. برای تسهیل یادگیری کارکنان و توسعه آنان، از مدیران

[1] Baron & Morin
[2] Institute of Personnel Development

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

انتظار می‌رود نقش‌هایی از قبیل مربی‌گری را ایفا نمایند. علاوه بر این، با داشتن شهرت و برند توانایی مدیر برای توسعه کارکنان، شانس آن‌ها برای ارتقای شغلی نیز افزایش پیدا می‌کند. لذا امروزه مربی‌گری مدیران به‌عنوان یک راهبرد برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است.

از سوی دیگر، حرکت به سمت و سوی استفاده از الگوی رهبری از سوی سازمان‌ها، نیازمند استفاده از مهارت‌های متفاوتی می‌باشد که مربی‌گری یکی از این مهارت هاست. بدین معنا که در سال‌های اخیر، مربی‌گری به‌عنوان یک ابزار مدیریتی مهم به منظور پرورش و توسعه افراد برای قادر ساختن آنان برای عملکرد مؤثر و تحقق استعدادها مورد پذیرش قرار گرفته است (Zeus & Skiffington, 2003).

مربی‌گری در قلب مدیریت قرار دارد و ایجاد بستر فرهنگی برای مربی‌گری، یک فعالیت اساسی برای مدیریت است. مربی‌گری نقش مهمی برای مدیران و رهبران است که باید به‌عنوان بخشی از اعمال مدیریت روزانه انجام شود. "مدیر به‌عنوان مربی" به مثابه یک عمل مدیریتی تعریف می‌شود و به کارکنان کمک می‌کند عملکرد کاری خود را بهبود بخشند که این امر از طریق ارائه راهنمایی، تشخیص و حمایت میسر می‌شود. به طور مشخص تر، مدیر به‌عنوان یک مربی یک فرایند پویا برای بهبود عملکرد کار چالشی است و به کارکنان کمک می‌کند تا فرصت‌های بهبود عملکرد و توانایی هایشان را تشخیص دهند و کارکنان را توانمند می‌سازد تا از سطوح عملکرد پیشین خود بالاتر روند و راهنمایی، تشویق و حمایت را برای یادگیری فراهم سازد. (Evered & Selman, 1989)

مهم‌ترین هدف فرایند مربی‌گری مدیریتی ایجاد تغییر در کارمند به‌عنوان شاگرد می‌باشد. چنانچه تغییرات موردنظر در شاگرد صورت نپذیرد، این بدان معناست که فرایند مربی‌گری طراحی شده اثربخش نبوده است. در این فرایند، مربی باید بتواند با استفاده از استراتژی‌های تغییر رفتار، باعث به وجود آمدن رفتارهای مطلوب و کاهش و حذف رفتارهای نامطلوب مترب بر آن گردد (Feldman & Lankau, 2005).

صنعت نفت ایران با تکیه بر چشم انداز و مأموریت تعریف شده برای خود و بر اساس استراتژی‌ها و اهداف بلندمدتِ تبیین شده، اقدام به طراحی و اجرای کانون ارزیابی و توسعه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مدیران در وزارت نفت و چهار شرکت اصلی خود نموده است. در بخش ارزیابی با تأکید بر مدل شایستگی‌های استخراج شده، ابزارهای متنوعی طراحی و اجرا شده است و به طور مستمر برای ارتقای روایی و پایایی این ابزارها و هم‌چنین بهبود مدل شایستگی‌ها، اقداماتی صورت می‌گیرد. در بخش‌های توسعه‌ای نیز برنامه‌های متنوعی برای توسعه مدیران و کارکنانِ ارزیابی شده پیش‌بینی گردیده که یکی از این برنامه‌ها، طراحی یک فرایند مربی‌گری اثربخش می‌باشد.

با توجه به مرور تحقیقات کاربردی و دانشگاهیِ انجام گرفته در خصوص مربی‌گری مدیریتی و الزام ایفای این نقش برای مدیران، متوجه خواهیم شد که تحقیق جامعی در خصوص مدل‌سازی ایفای این نقش از سوی مدیران در بخش دولتی و عمومی انجام نشده است. تقریباً اکثر تحقیقات صورت گرفته در این حوزه در شرکت‌ها و سازمان‌های بخش غیردولتی و خصوصی بوده و کمتر تحقیقی می‌توان یافت که در این حوزه صورت گرفته باشد. لذا این تحقیق به هرچه پربارتر شدن ادبیات موجود در این حوزه کمک می‌نماید. هم‌چنین با شناساییِ ابعاد مؤثر در این فرایندِ توسعه‌ای، رهنمودها و توصیه‌های لازم جهت اجرای هرچه اثربخش آن در سطح صنعت نفت و سایر سازمان‌های متقاضی فراهم می‌آید.

مخاطبین این پژوهش کلیه سازمان‌هایی می‌باشند که مربی‌گری را به‌عنوان یکی از نقش‌های موردنیاز مدیران خود پذیرفته، مربی‌گری مدیریتی را در زمره روش‌های توسعه‌ای خود قرار داده و می‌خواهند با استفاده از این ابزار، به توسعه مدیران و کارکنان خود کمک نمایند. هم‌چنین مدیرانِ سازمان‌های مختلف می‌توانند با استفاده از یافته‌های این تحقیق، مهارت‌های مربی‌گری و سرپرستی خود را افزایش داده و به‌عنوان کسی که در توسعه دیگران موفق عمل نموده، مطرح شوند. هدف نهایی در این پژوهش مدل‌سازی نقش مربی‌گری مدیران در صنعت نفت و شناسایی ابعاد و روابط بین آن‌ها براساس نظریه داده بنیاد می‌باشد. ضمناً اهداف فرعی جهت انجام این پژوهش تعریف شده‌اند که عبارتند از: شناسایی شرایط عِلّی، راهبردهای تعاملی، شرایط مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای و پیامدهای پدیده نقش مربی‌گری مدیران در صنعت نفت؛ ضمن این که ابعاد مختلف پدیده محوری نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران شناسایی خواهد شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

واژه مربی از کوکس[1] به معنای روستایی در کشور مجارستان که در آن‌جا کالسکه‌های با کیفیت بسیار عالی و گران قیمت تولید می‌شده است، نشأت گرفته است (Joo, 2005). یعنی، مربی همانند کالسکه، ابزار و وسیله‌ای است که شما را از جایی که هم اکنون در آن هستید به جایی که می‌خواهید باشید، می‌برد (Kennedy, 2009). در قرن نوزدهم، دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان واژه مربی‌گری را برای توصیف برخی استادانی که در درس‌ها به آن‌ها کمک می‌کردند و دروس مشکل را به زبانی ساده برای آن‌ها تدریس می‌کردند، به کار گرفتند. آن‌ها استدلال کردند خودشان در کالسکه‌ی افرادی که به آن‌ها در درس کمک می‌کنند، سوار شده‌اند (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳).

صاحب‌نظران معتقدند هرچند که زمانِ دقیق شروع مربی‌گری مشخص نیست، اما می‌توان تاریخچه آن را به زمان سقراط حکیم (۳۴۷ تا ۴۲۷ قبل از میلاد) نسبت داد. سقراط اعتقاد داشت، افراد هنگامی به بهترین وجه یاد می‌گیرند که مسئولیت کارهایی که به آن‌ها واگذار شده است را بر عهده گیرند (Eedwards, 2003).

از اواسط دهه ۱۹۹۰ مربی‌گری به یک رشته مستقل تبدیل شد و انجمن‌های حرفه‌ای زیادی مانند انجمن مربیگری[2]، فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری[3]، و شورای مربی‌گری و ارشادگری اروپا[4] ایجاد شد که در این خصوص استانداردهایی وضع نمودند و در حال حاضر نیز انواع آموزش‌های مربی‌گری را تحت عناوین مختلف معرفی و ارائه می‌نمایند (خدامی، ۱۳۹۲).

علی رغم آنکه مربی‌گری به‌عنوان یک روش و عمل مؤثر و محبوب شناخته شده است ولی با این حال در تعاریف آن ضعف و اختلاف نظر وجود دارد. پاسمور معتقد است که گرچه تعاریف مختلفی از مربی‌گری وجود دارد، با وجود این، اکثر آن‌ها پدیده مشابهی را توصیف می‌کنند (Passmore, 2006). اغلب، مربی‌گری با دیگر روش‌های آموزش و توسعه مانند آموزش، مشاوره و مِنتورینگ اشتباه گرفته می‌شود (Griffiths, 2005). بیش‌تر تعاریف،

---

[1] kocs

[2] Association Coaching

[3] The International Coaching Federation

[4] European Coaching & Mentoring Council

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۱- تعاریف مربی‌گری (تنظیم از پژوهشگران)

محقق	تعریف مربی‌گری
آنتونی گرانت	آنتونی گرانت معتقد است مربی‌گری فرایندی نظام‌مند و مبتنی بر همکاری است که نتیجه‌گرا و متمرکز بر راه‌حل است و در آن، مربی به کارآموز در ارتقای عملکرد، تجزبه زندگی، خودآموزی و رشد شخصی کمک می‌کند (سلطانی، ۱۳۸۹).
پترسون	مربی‌گری، فرایند تجهیز افراد با ابزارها، دانش و فرصت‌هایی است که برای توسعه خود و مؤثر شدن نیاز دارند (Peterson,1996).
باسون و اسپیر	مربی‌گری در زمینه تجاری در کل به‌عنوان گفتمان آگاهانه‌ای تعریف شده که هدف آن تسهیل مهارت‌های جدید و دیدگاه‌ها به نفع یادگیری فرد و توسعه سازمانی است (Bacon & Spear,2003).
گریف	گریف، مربی‌گری را یک روش تسهیلی قوی و سیستماتیک مسئله مدار معرفی می‌کند که به حصول اهداف متجانس و تغییر خودآگاهانه و توسعه فرد کمک می‌نماید (Spencer, 2011).
موغلی، اکبراحمدی، آذر و خدامی	مربی‌گری یک رابطه حمایتی میان مربی و متربی (فرد تحت مربی) است که سطح گسترده‌ای از مهارت‌ها، فنون و روش‌ها را برای کمک به فرد در کسب اهداف تعیین شده به منظور توسعه عملکرد حرفه‌ای، رضایت شغلی و نهایتاً بهبود اثربخشی سازمانی در چارچوبی توافقی فراهم می‌کند (موغلی، اکبراحمدی، آذر و خدامی، ۱۳۹۱).
والکر	مربی‌گری را می‌توان به‌عنوان یک فعالیت سازمانی مرتبط با توسعه و بهسازی تعریف کرد که شامل توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی است (Walker, 2011).

مربی‌گری را به‌عنوان یک فرایند و ترسیم یک پیوند قوی برای یادگیری و توسعه و کمک به افراد یا تیم‌ها برای دستیابی به استعدادها و قابلیت‌های کامل خود می‌دانند (Grant, 2007).

مربی‌گری می‌تواند برای کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها جهت رسیدگی به مسائل بُغرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد (Macnamara, 2012). در جدول (۱) تعاریفی از دانشمندان و محققان مختلف این حوزه آورده شده است.

برای مربی‌گری یک تعریف وجود دارد که شاید اکثریت افراد با آن موافق باشند: مربی‌گری عبارت است از کار کردن در رابطه‌ای میان مربی و فرد جهت فراهم آوردن ساختار، راهنما و حمایت برای افراد در راستای ۱- داشتن نگاه کاملی به وضعیت فعلی‌شان؛ از جمله، مفروضات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

و دیدشان نسبت به کارشان، خودشان و دیگران؛ ۲- تنظیم اهدافی مرتبط و واقعی برای خودشان، براساس ماهیت و نیازشان؛ ۳- برعهده گرفتن اقداماتی مرتبط و واقعی نسبت به تحقق اهداف‌شان؛ ۴- یادگیری از طریق دادن بازخورد نسبت به اقداماتشان و به اشتراک گذاشتن بازخورد با دیگر افراد. به ویژه مربی‌گری می‌تواند برای کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها جهت رسیدگی به مسائل بغرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد (Macnamara, 2012).

مرور ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که از دهه ۱۹۷۰ تلاش شد که اصول مربی‌گری ورزش وارد بستر مدیریتی شود (Everd & selamn, 1989). حمایت از این سبک مدیریتی در طول ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به سرعت رشد کرد (Marshall, 2007) به طوری که از مربی‌گری به‌عنوان کاتالیزوری برای توسعه شغلی و عملکرد تیمی استقبال کردند و همکاری نابی بین مدیران و کارکنان گسترش یافت. این پیشرفت با تحقیقاتی هم زمان شد که از این دیدگاه حمایت می‌کردند که مربی‌گری بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد (Ladyshewsky, 2010).

بیشتر تعاریف مدیر به‌عنوان مربی پیرامون ایده توانمندسازی افراد برای اینکه آنان خودشان تصمیم‌گیری کنند، پتانسیل‌های خودشان را ارتقاء دهند، قادر به یادگیری باشند و عملکردشان را بهبود بخشند، دور می‌زند (Rogers, 2000).

مربی‌گری مدیر یعنی مدیری که در امور روزمره و ارتباط خود با کارکنان زیردست از روش‌های مربی‌گری استفاده می‌کند و عنصر کلیدی آن نحوه ارتباط او با کارکنان نسبت به سایر مدیران است (سلطانی، ۱۳۸۹). مربی‌گری مدیریتی یعنی مدیری که به‌عنوان مربی عمل می‌کند و یادگیری را تسهیل می‌کند، مفهوم‌پردازی شده است که در آن، وی رفتارهای خاصی را انجام می‌دهد و کارکنانش (متربیان) یاد می‌گیرند و توسعه می‌یابند (Ellinger et al., 2006).

از طرفی می‌توان گفت که مربی‌گری کارکنان عبارت است از فرایند آماده کردن کارکنان با آموزش آنچه که آن‌ها برای انجام شغلشان نیاز دارند و نیز ارائه بازخورد در خصوص عملکردشان (Wason, 2006).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

به بیانی دیگر، در مربی‌گری مدیریتی، مدیر نقش تسهیل‌گر یادگیری را ایفا می‌کند که با هنرِ تسهیل، بستری مناسب را فراهم می‌کند تا طی یک فرایند آگاهانه، افراد در تعریف و دست یافتن به اهداف فردی و سازمانی، تغییر، تحول و تکامل مثبت، مستمر و پایدار موفق شده و با استفاده از ابزارهایی مانند بازخورد، قابلیت‌های بالقوه خویشتن را بالفعل نمایند.

مدیریت مربی‌گری دارای پنج بُعد از جمله: ارتباطات باز، رویه تیم، پذیریش ابهام، ارجحیت فردیت به وظیفه و توسعه تسهیلات است که چهار بُعد اول توسط مک لین و بُعد آخر توسط پترسون مطرح شده و توسعه یافته‌اند (Stone, 2007).

ارتباطات باز: در واقع ارتباطات باز به مدیر و کارمندان کمک می‌کند درک بهتری از یکدیگر داشته و مبنای ارتباطیِ بهتری را پایه‌ریزی نمایند. جهت ایجاد ارتباطات باز، به تعامل بین کارکنان، صداقت و مشارکت کارکنان نیاز است.

رویه تیمی: این بُعد از مربی‌گری به معنای ایجاد مشارکت و کار با یکدیگر است. در رویه تیمی در زمان تصمیم‌گیری و کسب نتایج، کار به‌صورت تیمی ارجحیت دارد.

ارجحیت فرد نسبت به وظیفه: یک مدیر مربی‌گر خوب، نیازهای شخصی را از انجام وظایف تمییز می‌دارد و می‌داند به هرکدام به چه میزان باید توجه کند. این عامل ارتباط زیادی با رضایت شغلی کارکنان دارد.

پذیرش ابهام: برای کسب عملکرد بالا از طریق مربی‌گری در سازمان‌ها، انعطاف‌پذیری در ارتباطات و پذیرش عقاید و نوآوری‌های جدید، از عوامل مهم است.

موضوع مربی‌گری و مربی‌گری مدیریتی علی رغم محبوبیت داشتن روزافزون در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی، دارای پیشینه‌ی تحقیقاتیِ محدودی بوده و کارهای صورت پذیرفته نیز اغلب در فضای بخش غیردولتی و خصوصی انجام شده و در بخش دولتی این موضوع تبیین نگردیده است. در این راستا، برخی تحقیقات صورت گرفته در ادامه ذکر شده‌اند. در تحقیقی با عنوان «بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده بنیاد»، مربی‌گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده بنیاد بررسی شده است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده که به منظور گردآوری اطلاعات،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

با به کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری گلوله برفی با هفت نفر از خبرگان آموزش که با مربی‌گری آشنا بودند، مصاحبه شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفته است. براساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شده که نتایج پژوهش نشان‌دهنده ۱۱ مقوله کلی، ۱۵ مقوله فرعی و ۶۱ خرده مقوله است که در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علّی (اهداف اولیه و اهداف ثانویه)، عوامل زمینه‌ای (حوزه‌های مدیریتی و بهسازی)، شرایط مداخله‌گر (موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی- انگیزشی)، راهبردهای تعاملی (شرایط مربی، متربی و سازمان) و عوامل پس آیندی (مزایای فردی، مزایای سازمانی و معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی) معرفی شده است (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳).

در تحقیقی با عنوان «وضعیت مربی‌گری در دانشگاه فردوسی مشهد» نتیجه گرفته شده که اساتید در مهارت‌های اعتمادسازی، گوش دادن و پرسیدن حداقل در وضعیت متمایل به مطلوب، در مهارت بازخورد در وضعیت اندکی مطلوب و در مهارت تصحیح ارزش‌ها در وضعیت متوسط ارزیابی می‌شوند (سعیدی، ۱۳۹۴).

تحقیقی با عنوان «تحلیل و ارزیابی نقش مربی‌گری با تأکید بر شایستگی‌ها، کارراهه مسیر شغلی و حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی» انجام گردیده که در این تحقیق علاوه بر تعاریف و مفهوم مربی‌گری مدیریتی، پیامدهای آن نیز تشریح گردیده است. به طور خلاصه نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مربی‌گری با بهره‌گیری از فرصت‌ها و ابزارهای لازم، نه تنها قوّت‌ها را به شایستگی‌ها مبدّل می‌کند، بلکه با توسعه کارراهه مسیر شغلی و تثبیت نظام حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی اثربخش، ارتقاء راندمان افراد را شکل می‌دهد (Reyes, Courtney, & Holladay, 2016).

تحقیق دیگری با هدف سنجش تأثیر مدل پنج عاملی شخصیت بر اثربخشی ادراک شده از نظام مربی‌گری مدیریتی انجام گردیده که در این تحقیق به دنبال یافتن پرسش این پاسخ بوده‌اند که در سازمان چه کارمندانی برای مداخلات توسعه‌ای مناسب بوده و نرخ بازگشت سرمایه بالاتری دارند. برون‌گرایی تنها مؤلفه شخصیت بود که با اثربخشی ادراک شده مربی‌گری مدیریتی رابطه معنادار مثبت داشت. ضمناً رابطه مثبت بین اثربخشی مربی‌گری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مدیریتی و تطابق گشودگی نسبت به تجربه اثبات گردید، درحالی که بین وجدان و اثربخشی مربی‌گری مدیریتی رابطه منفی اثبات گردیده است (Jones, Woods, & Hutchinson, 2014).

در یافته‌های تحقیق «بررسی اثرات برنامه مربی‌گری مدیریتی بر متغیرهای مهم روانی عملکرد (خودکارآمدی، اسناد عِلّی، هدف‌گذاری و خود تضمینی) » مشخص گردید که مربی‌گری اثرات عمده‌ای بر متغیرهای روانی مانند خودکارآمدی دارد. هم‌چنین یافته‌ها نشان داد که مربی‌گری مبتنی بر رهبری، بر خودکارآمدی بین مدیران میانی اثرات معناداری دارد، هرچند که اثرات مربوط به مربی‌گری مبتنی بر رهبری، به قدرت اثرات مربی‌گری خارجی نیست (Moen & Skaalvik, 2009).

روش‌شناسی

با توجه به موارد گفته شده در مقدمه تحقیق، محققان در این پژوهش با یک سؤال اصلی روبه رو هستند که: مدل ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران صنعت نفت ایران از چه ابعادی و مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟ به منظور پاسخ به این سؤال و تکمیل نمودن ادبیات موجود با توجه به فقدان نظری در خصوص موضوع مورد تحقیق، از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است.

طرح‌های تحقیق کیفی متداول شامل قوم نگاری، نظریه داده بنیاد، مطالعه موردی، پدیدار شناختی و پژوهش روایتی می‌باشد. نظریه داده بنیاد یک راهبرد پژوهشی است که پژوهشگر به کمک آن و بر اساس دیدگاه‌های شرکت کنندگان در پژوهش، یک نظریه کلی و انتزاعی را از فرایند، عمل یا عکس العمل استخراج می‌کند. نظریه داده بنیاد، روش‌شناسی استقرائی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارش نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع پرورش دهد، در حالی که به طور هم زمان، اساس این گزارش را در مشاهده‌های تجربی داده‌ها استوار می‌کند. این فرایند مستلزم استفاده از چندین مرحله گردآوری اطلاعات، پالایش و بررسی روابط میان مقوله‌های اطلاعاتی است. مقایسه مداوم داده‌ها همراه با مقولات منبعث از داده‌ها و نمونه‌گیری نظری گروه‌های مختلف برای به حداکثر رساندن شباهت‌ها و تفاوت‌های میان اطلاعات به دست آمده، دو ویژگی اصلی این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

طرح پژوهش هستند (کرس ول، مترجم: کیامنش و دانای طوس، ۱۳۹۲). با توجه به این که در خصوص روش‌های نظریه داده بنیاد دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد، در این پژوهش از دیدگاه (استراس و کوربین[1]، مترجم: محمدی، ۱۳۹۳) استفاده می‌شود که کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی را شامل می‌شود. در این تحقیق به دلیل این که با استفاده از داده‌های مشارکت کنندگانِ شناسایی شده پژوهش، به تبیین مدل برخاسته از این داده‌ها پرداخته می‌شود، از روش نظریه داده بنیاد استفاده خواهد شد.

جامعه آماری در این پژوهش عبارت بودند از خبرگان و متخصصان علمی دارای تبحر و تخصص کافی در زمینه منابع انسانی و به خصوص مربی‌گری و هم‌چنین مدیران شاغل در صنعت نفت (وزارت نفت و چهار شرکت اصلی) که بتوان برای مصاحبه و گردآوری داده‌های کیفی و تِم‌بندی داده‌های موردنیاز، از نظرات ایشان استفاده نمود. روش نمونه‌گیری در پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شده که روشی غیراحتمالی است. در این نمونه‌گیری بر خلاف نمونه‌گیری احتمالی، هدف، استنباط آماری نبوده، بلکه هدف آن است که مناسب‌ترین نمونه‌ها برای دستیابی به هدف تحقیق استفاده شوند.

در این پژوهش انتخاب حجم نمونه از ابتدا میسر نبود، بلکه از شروعِ نمونه‌گیری، گسترش حجم نمونه تا زمانی ادامه پیدا کرد که به اشباع نظری رسیدیم؛ یعنی مرحله‌ای که پس از آن، اضافه شدن نمونه دیگر، معنای جدیدی را به همراه نداشته باشد و مطمئن شویم که اطلاعات به دست آمده، به طور کامل حوزه مورد مطالعه را پوشش داده است. در پژوهش حاضر ۱۶ مصاحبه انجام شد که از مصاحبه سیزدهم مفهوم جدیدی به دست نیامد. با این وجود، برای اطمینان از حصول اشباع نظری، سه مصاحبه دیگر نیز انجام شد و با توجه به این که هیچ مفهوم و طبقه جدیدی از مصاحبه‌ها به دست نیامد، به همین خاطر اشباع نظری حاصل و مصاحبه دیگری صورت نپذیرفت. برای کدگذاری داده‌ها از نرم‌افزار Maxqda 10 استفاده شد که برخی از خروجی‌های نرم‌افزار به‌عنوان نمونه در مقاله ارائه شده است.

خبرگان تحقیق در این تحقیق، از دو دوسته تشکیل شده‌اند: دسته اول نخبگان دانشگاهی که اعضای هیات علمی دانشگاه‌های مختلف کشور بوده و در زمینه تحقیق، دارای مقاله،

[1] Strauss and Corbin

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

کتاب و یا پایان‌نامه می‌باشند. دسته دوم نخبگان صنعت نفت با سوابق متعدد مدیریتی و سرپرستی بوده که کاملاً با مفاهیم سرپرستی کارکنان در رده‌های مختلف آشنا بوده و علاوه‌براین، نسبت به شرایط و ضوابط مقرراتی و هم‌چنین فرهنگ سازمانی آشنایی داشته و می‌توانند در خصوص موضوع مورد تحقیق از منظر سازمانی اظهارنظر نمایند. ضمناً تلاش گردیده با کسانی مصاحبه شود که با موضوع مربی‌گری مدیران آشنایی داشته و خود در ایفای نقش موفق بوده‌اند.

یافته‌ها

فرایند تحلیل داده‌ها در نظریه‌پردازی داده بنیاد بر سه مرحله کدگذاریِ باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط عِلّی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) و توسعه مدل مفهومی نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران می‌باشد.

کدگذاری باز: کدگذاری باز جزئی از فرایند تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی کردن دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام با بررسی متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی می‌شوند. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه شوندگان کدگذاری شده تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند. این مرحله باز نامیده می‌شود، چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. در این بخش از مجموع مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده، ۲۵۰ کد استخراج گردید.

کدگذاری محوری: در فرایند کدگذاری محوری، مقوله‌های به دست آمده از فرایند کدگذاری باز در شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط عِلّی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها شکل گرفت. بنابراین می‌توان مقوله محوری را در مرکز قرار داد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. در طی فرایند کدگذاری محوری، محققان از ابزارهای تحلیلی پرسیدن سؤال و مقایسه دائمی بین مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های آن‌ها که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند، استفاده کردند تا روابط بین مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی را توسعه داده و مقوله‌ها را متناسب با مدل شکل دهند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

کدگذاری انتخابی: در کدگذاری انتخابی، پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله قبل، به استحکام بیش‌تر فرایند کدگذاری می‌پردازد. کدگذاری انتخابی، نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد. کدگذاری تنها در صورتی موفق است که به تعامل مستمر با مجموعه داده‌ها همراه باشد. در جدول(۳)ابعاد مدل، مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و مفاهیم استخراج شده ارائه شده است.

نتایج تحقیق نشان‌دهنده وجود ۱۱ مقوله اصلی، ۲۷ مقوله فرعی و ۷۱ مفهوم بود که در قالب مدل پارادایمی این موارد را شامل می‌گردید: شرایط عِلّی (عوامل توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی، عوامل توسعه و بهبود سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (عوامل فردی، عوامل سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (شرایط و ویژگی‌های مربی، شرایط و ویژگی‌های متربّی)، راهبردهای تعاملی (شرایط و الزامات سازمانی، شرایط و الزامات مربی)، پیامدها (پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی) و مقوله محوری (نقش مربی‌گری مدیریتی مدیر) که نقش مربی‌گری مدیران در صنعت نفت و روابط بین ابعاد مختلف آن را نشان می‌دهد. ارتباط بین عوامل و مقوله‌های ذکر شده در جدول (۲)، در شکل (۱) به‌صورت شماتیک نشان داده شده است.

عوامل عِلّی[1]: عواملی هستند که مقوله اصلی را به وجود آورده یا تحت تأثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش پدیده موردنظر منجر می‌شوند. مفاهیم به دست آمده در ذیل شرایط عِلّی به دو دسته عوامل سطح خُرد و عوامل سطح کلان تقسیم شده است.

مقوله اصلی یا محوری: مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرایند است. مقوله‌ای که به‌عنوان مقوله اصلی یا محوری انتخاب می‌شود باید به اندازه کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن مرتبط کرد. پدیده محوری مورد مطالعه در این پژوهش نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران در صنعت نفت می‌باشد.

عوامل زمینه‌ای[2]: شرایط خاصی که در آن فرایندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد و بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. شرایط زمینه‌ای در این پژوهش

[1] Casual Condition
[2] Contextual Condition

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

شامل دو مؤلفه شرایط و ویژگی‌های مربی و شرایط و ویژگی‌های متربی می‌باشد.

شرایط مداخله‌گر[1]: شرایط کلی که بر چگونگی فرایندها و راهبردها تأثیر می‌گذارند. شرایطی که باعث تشدید یا تضعیف پدیده‌ها می‌شوند. در پژوهش حاضر و براساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، دو دسته مؤلفه به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شد که عبارتند از عوامل فردی و عوامل سازمانی.

راهبردها: راهبردها یا کنش‌ها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حل‌هایی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایجی می‌شوند.

جدول ۲- ابعاد مدل، مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و مفاهیم (منبع: یافته‌های تحقیق)

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط علّی	توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی	آموزش و بهسازی نیروی انسانی	توسعه حرفه‌ای کارمندان، نیاز به برطرف شدن خلأ میان حوزه‌ی نظر و عمل، نیاز به افزایش اثربخشی برنامه‌های آموزشی، سفارشی شدن آموزش سازمانی
		توسعه کارکنان	توسعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری در مدیران، توسعه و ایجاد ظرفیت در کارکنان، نیاز به بهبود عملکرد کارکنان، تغییر طرز تفکر نسل جدید کارکنان
	توسعه و بهبود سازمانی	توسعه قابلیت‌های سازمانی	وجود بستر مناسب برای انتقال دانش سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی یادگیرنده
		مدیریت تغییرات سازمانی	بهبود سازمانی، دستیابی به چشم انداز ترسیم شده سازمان، پایداری کسب و کار، نیاز به افزایش بهره‌وری
شرایط مداخله‌گر	عوامل فردی	آگاهی مدیران از نقش ها	آگاهی از نقش‌های مدیریتی، اختصاص زمان کافی از سوی مدیران برای توسعه کارکنان
		نگرش مدیران	اعتماد مدیران نسبت به دراختیار گذاشتن دانش، فرایندگرایی مدیران، نگرش مثبت نسبت به توسعه کارکنان در مدیران

[1] Intervening Condition

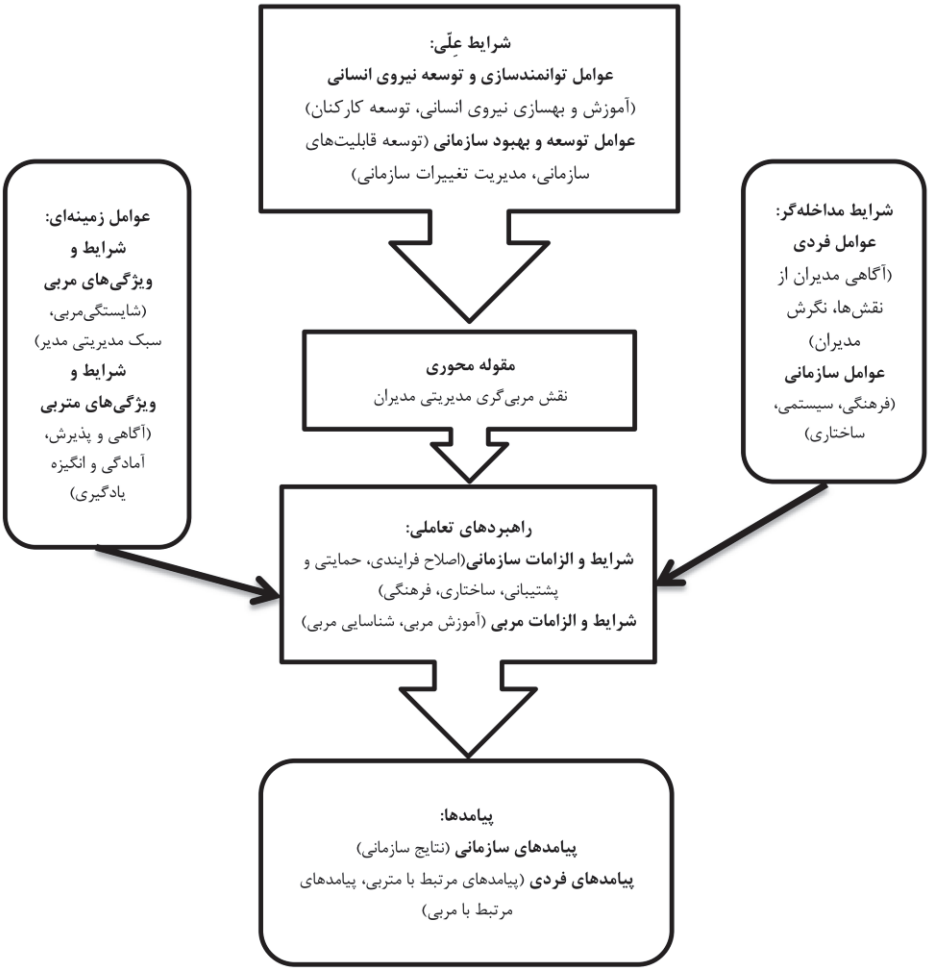
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	عوامل سازمانی	فرهنگی	فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده مربی‌گری، نگرش سازمان نسبت به توسعه کارکنان، ارتباط مؤثر مدیر با کارمندان، پذیرش مفهوم مربی‌گری در سازمان
		سیستمی	سازوکار رسمی و مدون به منظور شناسایی و پرورش مربی، مشوّق‌های سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد متناظر با نقش مربی‌گری مدیران
		ساختاری	وجود شرح شغل شفاف مدیران، ساختار سلسله مراتبی
عوامل زمینه‌ای	شرایط و ویژگی‌های مربی	شایستگی مربی	آشنایی با اصول و تکنیک‌های مربی‌گری، مربی دارای دانش
		سبک مدیریتی مدیر	سبک مدیریتی مدیران
	شرایط و ویژگی‌های متربّی	آگاهی و پذیرش	آگاهی و پذیرش شاگرد
		آمادگی و انگیزه یادگیری	تمایل به یادگیری و تغییر
راهبردهای تعاملی	شرایط و الزامات سازمانی	اصلاح فرایندی	توسعه برنامه‌های جانشین پروری، اصلاح نظام انتصابات مبتنی بر ایفای نقش مربی‌گری مدیران، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد مدیران متناسب با ایفای نقش مربی‌گری مدیران، تعریف نظام جبران خدمات و مشوّق‌های سازمانی برای مدیران، کاهش حجم کاری مدیران و تخصیص وقت برای توسعه کارکنان
		حمایتی و پشتیبانی	داشتن پروتکل مخصوص مربی‌گری، حمایت همه جانبه از ایفای نقش مربی‌گری مدیران در سازمان و به رسمیت شناختن آن، حمایت سیستم مدیریت منابع انسانی از نقش مربی‌گری مدیران، حمایت مدیران از فعالیت‌های توسعه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
		ساختاری	نیل به ایجاد ساختارهای تخت، شرح شغل شفاف مدیران، شناسایی مشاغل قابل مربی‌گری
		فرهنگی	ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مورد نیاز با رویکرد نگاه به سرمایه‌های انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان
	شرایط و الزامات مربی	آموزش مربی	آموزش مربیان
		شناسایی مربی	شناسایی مربیان، شناسایی خصوصیات شخصیتی مربی و شاگرد و تناسب بین آنها
پیامدها	پیامدهای سازمانی	نتایج سازمانی	تربیت کارکنان خودراهبر، افزایش اعتماد سازمانی، بهبود و تقویت ارتباطات سازمانی
	پیامدهای فردی	پیامدهای مرتبط با متربی	افزایش انگیزه شغلی کارمند، افزایش رضایتمندی شغلی کارمند، افزایش اعتماد به نفس و انگیزه کارکنان به منظور پذیریش مشاغل جدید، تغییر رفتار پایدار، افزایش تعهد سازمانی، کاهش ترک خدمت کارکنان، افزایش مهارت‌های شغلی مورد نیاز
		پیامدهای مرتبط با مربی	تقویت مهارت‌های مدیر در فرایند مربی‌گری، شاخص شدن مدیر
مقوله محوری	نقش مربی‌گری مدیریتی مدیر	رفتارهای مدیر به‌عنوان مربی	رفتارهای مربی
		تسهیل‌گر فرایند یادگیری	انتقال شایستگی، انتقال تجربه، تسهیل فرایند یادگیری
		هدفمند بودن	دارای هدف مشخص، مسیر - هدف
		رابطه مدار	رابطه حمایتی، رابطه مبتنی بر اعتماد
		تسلط نسبت به ظرفیت کارکنان	شناخت ظرفیت‌های شاگرد، استفاده از ظرفیت کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]



شکل ۱- مدل پارادایمی پدیده نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران (منبع: یافته‌های تحقیق)

پیامدها[1]: خروجی‌های حاصل از به کارگیری راهبردهاست.

برای بررسی روایی محتوای مدل از روش‌های کثرت گرایی، حداقل مداخله در توصیف و دو شاخص CVR و CVI استفاده شد. برای سنجش ضریب نسبی روایی محتوا[2]، میزان

[1] Consequences
[2] Content Validity Ratio

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

ضروری بودن مفاهیم و برای سنجش شاخص روایی محتوا[1]، میزان ارتباط کدهای نهایی با مفاهیم و مقوله اصلی، از خبرگان صنعتی و نخبگان دانشگاهی مورد سؤال واقع گردید. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست شد تا هر مورد را براساس طیف سه قسمتی از "ضروری است"، "مفید است ولی ضرورتی ندارد" و "ضرورتی ندارد" بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها براساس فرمول-۱ محاسبه گردید:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

فرمول (۱)

N: تعداد پاسخگویان؛ n_E: تعداد پاسخگویان که مؤلفه را به‌عنوان ماده بااهمیت و ضروری نمره‌گذاری نموده‌اند.

اما "نیاز به بازبینی" و "کاملاً مرتبط" در طیف، "غیرمرتبط"، "نیاز به بازبینی جدی"، "مرتبط اما نیاز به بازبینی" و "کاملاً مرتبط"، تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه شد. از آنجایی که نتایج CVR برای کلیه شاخص‌ها بالاتر از ۶۰٪ بود، روایی محتوا مناسب بوده و با توجه به کسب شاخص CVI بالاتر از مقدار قابل قبول استاندارد (۰,۷۹) توسط همه ابعاد مدل، هیچ کدام از شاخص‌ها حذف نگردید. هم‌چنین کدهای نهایی و داده‌های مربوطه در اختیار محققان دیگری قرار گرفت و کدگذاری انتخابی مجدداً انجام شد. نتایج استخراج شده از آزمون کاپا[2] در نرم‌افزار SPSS نیز نشان‌دهنده پایایی قابل قبول مدل با عدد معنی‌داری صفر و مقدار آزمون ۰,۶۴ (بالاتر از ۶۰٪) می‌باشد. ضمن این که پس از پیاده‌سازی و کدگذاری هریک از مصاحبه‌ها، نتایج به مصاحبه شوندگان ارائه شده و صحت یافته‌ها مورد بررسی قرار می‌گرفت. هم‌چنین پس از تدوین مدل نهایی، یافته‌ها به پاسخگویانِ مورد مطالعه ارائه شد (اعتبار پاسخ‌گو). مقوله‌ها و مدل به دست آمده برای پاسخگویان، شناخته شده و قابل فهم بود.

[1] Content Validity Index
[2] Kappa

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته با اعضای جامعه و نمونه آماری پژوهش، به این نتیجه می‌رسیم که مقوله محوری مورد پژوهش، یعنی نقش مربی‌گری مدیران، یکی از نقش‌هایی است که امروزه هم سازمان‌ها و هم زیردستان از مدیران و سرپرستان انتظار دارند که نقش مذکور را ایفا نموده و در توسعه و ارتقاء عملکرد کارکنان نقش داشته باشند. نقش مربی‌گری مدیر در واقع فرایندی است هدفمند که ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد و حمایت از زیردست به دنبال ارتقاء عملکرد فرد و نهایتاً ارتقاء عملکرد سازمان می‌باشد. در این رابطه مربی دارای صلاحیت و با تجربه، از طریق ایفای نقش مربی‌گری، تسهیل‌گر فرایند یادگیری بوده و شایستگی‌های موردنظر و تجربه خود را به متربّی منتقل می‌نماید؛ لکن در انجام این فرایند، می‌باید ظرفیت‌های درونی متربی را شناخته و با استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های ذهنی متربی، زمینه توسعه ایشان را فراهم آورد. هم‌چنان که در تحقیقات قبلی نیز به آن اشاره شده است، مدیر به‌عنوان مربی باید دارای تجربه (Axmit, 2004)، دانش و تخصص مربی‌گری (خدامی، ۱۳۹۲) و دانش در حوزه کسب و کار (Feldman & Lankova, 2005) باشد.

شرایطی که باعث می‌شوند این پدیده به وجود آید، غالباً در فرایند توسعه تعریف می‌شود؛ خواه به دنبال توسعه و توانمندسازی کارکنان باشیم و یا به دنبال توسعه و بهبود سازمانی. هنگا می‌که به دنبال توسعه و بهسازی نیروی انسانی و پرورش کارکنان حرفه‌ای باشیم و از کارمندان انتظار داریم که در رفتارشان تغییر داشته باشند و هم‌چنین، به دنبال برطرف کردن ضعف‌های عملکردی و افزایش اعتماد به نفس و انگیزه برای پذیرش مسئولیت‌های بیش‌تر باشیم، می‌باید فرایندهای مربوط به توسعه را طوری تعریف نماییم که منجر به پررنگ شدن ایفای این نقش از سوی مدیران صنعت نفت گردد. علاوه براین، هنگامی که متربی خود دارای حوزه مسئولیتی و سرپرستی می‌باشد، در واقع به دنبال ارتقای مهارت‌های مدیریتی و رهبری و توسعه مدیران و ظرفیت‌سازی برای ایشان می‌باشیم. کما این که نیاز به افزایش اثربخشیِ برنامه‌های آموزشی، فراهم کردن بستر مناسب برای انتقال دانش سازمانی و سفارشی شدن فرایند آموزش، جزو علل شناسایی شده برای ایفای این نقش از سوی مدیران می‌باشد. ضمن

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

این که مؤلفه‌های توسعه و بهبود سازمانی مانند بهبود سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی یادگیرنده، پایداری کسب و کار، رسیدن به چشم انداز ترسیم شده برای سازمان و نیاز به افزایش بهره‌وری، جزء این گروه از عوامل عِلّی این پدیده شناخته می‌شوند.

عوامل زمینه‌ای شناخته شده، به دودسته شرایط و ویژگی‌های مربی و شرایط و ویژگی‌های متربی تقسیم می‌شود. تا زمانی که مدیران رفتارها و شایستگی‌های موردنیاز را در خود تقویت ننمایند، نمی‌توانند نقش مربی را بازی نمایند؛ رفتارها و شایستگی‌هایی مانند شنونده مؤثر بودن، صبور بودن، پاسخ‌گو بودن، اخلاق مدار بودن، قدرت ارائه بازخورد مناسب، مثبت اندیشی، داشتن تفکر تحلیلی. مدیران می‌باید این مهارت‌ها و شایستگی‌ها را در خود تقویت نمایند تا متربیان، پذیرش ایفای نقش مربی را از سوی ایشان داشته باشند. برسر[1] (۲۰۱۰) معتقد است که مهارت‌های مربی‌گری به‌عنوان بخشی از سبک رهبری مدیران تلقی شده و بدون مجهز بودن به این مهارت‌ها، فرایند مربی‌گری ناقص می‌شود. هم‌چنان سبک مدیریتی مدیران به‌عنوان عاملی بسیار مهم در ایفای این نقش از سوی مدیران، اثرگذار می‌باشد. تا زمانی که مدیران به دنبال سبک‌های دستوری، دیکتاتوری و یا خودخواهانه باشند، بُروز این نقش با مشکل مواجه خواهد شد. در سبک‌های مدیریتیِ مشارکتی و اختیاردهنده است که مربی‌گری ظهور می‌نماید. تمایل شاگرد به قرار گرفتن در فرایند توسعه و مربی‌گری و هم‌چنین آگاهی و پذیرش و انگیزه متربی، به‌عنوان عوامل زمینه‌ای شناخته شده‌اند که بر راهبردها اثر می‌گذارند. تا زمانی که شاگرد، تمایل خود را جهت قرار گرفتن در فرایند توسعه نشان ندهد، هیچ کدام از رویکردهای توسعه اثرگذار نمی‌باشند. متربیان باید برای تحت مربی قرار گرفتن تمایل داشته باشند (Seifert, 1994) و از بازخورد استقبال نموده و به دنبال آن باشند (Anderson & Anderson, 2005).

شرایط مداخله‌گر شناسایی شده در این پژوهش، به دو دسته عوامل فردی و سازمانی تقسیم می‌گردند. عوامل فردی عبارتند از نگرش مدیران و عدم آگاهی از نقش مدیران. بسیاری از مدیران، نگرش توسعه زیردستان خود را به علل مختلف از جمله ترس از جانشینی زیر دستان و از دست دادن موقعیت شغلی ندارند. می‌باید این اطمینان برای آن‌ها حاصل

[1] Bresser

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

شود که در صورت توسعه زیردستانشان، امنیت شغلی آن‌ها به مخاطره نیفتاده، علاوه بر آن، به دلیل توسعه کارکنانشان، مورد تشویق قرار می‌گیرند. هم‌چنین فقدان سازوکار رسمی به منظور شناسایی و پرورش مربی و فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ابزار مربی‌گری، فقدان ارتباط مؤثر مدیر با کارکنان، عدم پذیرش مفهوم مربی‌گری در سازمان، عدم وجود شرح شغل شفاف مدیران، ساختار سلسله مراتبی، فقدان مشوق‌های سازمانی و فقدان سیستم ارزیابی عملکرد متناظر با نقش مربی‌گری مدیران، جزو عوامل سازمانی مداخله‌گر در راهبردها شناسایی شده‌اند. همانطورکه در تحقیقات قبلی بدان اشاره شده است، ساختار سلسله مراتبی جهت تحقق مربی‌گری مناسب نیست. به اعتقاد انیس، گودمن، هاجت، هانت و مانسفیلد و استرن[1] (۲۰۱۰) یکی از کارکردهای مربی‌گری، نفوذ غیر سلسله مراتبی است. تحقیقات نشان داده که وضوح در نقش و شرح شغل روشن مربی و متربی، نقش مهمی در فرایند مربی‌گری دارد (Crane, 2007). ابهام در نقش می‌تواند به‌عنوان مانعی جهت انجام اثربخش مربی‌گری قرار گیرد (Michael, 2008). در انجام این فرایند، فرهنگ سازمانی یکی از عواملی است که می‌تواند باعث تضعیف این پدیده شود. چنانچه فرهنگ سازمانی از مدل دستوری و کنترلی به مدل مشارکتی و مبتنی بر تیم‌های کاری تبدیل شود، می‌توان انتظار داشت که مربی‌گری در سازمان تقویت شود (Crane, 2007). ضمن این که فرهنگ یادگیری و تحول محوری، فرهنگی است که موجب حمایت از مربی‌گری خواهد شد (Caplan, 2003). پس برای مربی‌گری کارکنان، باید فرهنگی در سازمان حاکم باشد که افراد دانش و آنچه را که یادگرفته‌اند، با دیگران به اشتراک بگذارند.

هم‌چنین داشتن مشوق‌های سازمانی برای انجام فرایند توسعه و آموزش، یکی از علل به سرانجام رسیدن این فرایند در سازمان می‌باشد و تشویق افراد در حال یادگیری (چه یاددهنده و چه یادگیرنده) در طول دوره‌ی یادگیری مفید است (Deans & Oakely, 2006). عدم تشویق و پاداش برای مربی‌گری در این تصویر که مربی‌گری نقش مدیریتی مهمی نیست، یکی از موانع عمده مربی‌گری محسوب می‌شود (Ellinger, Beattie, & Hamlin, 2014).

[1] Ennis, Goodman, Hodgetts, Hunt, Monsfield, Otto, & Stren

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

برای هرچه تقویت شدن ایفای این نقش از سوی مدیران، می‌باید شرایط و الزمات سازمانی و شرایط و الزامات مربی را در قالب راهبردها به کار بریم. بعضی از شرایط و الزامات سازمانی مانند توسعه برنامه‌های جانشین پروری، اصلاح نظام انتصابات مبتنی بر ایفای نقش مربی‌گری مدیران، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد مدیران متناسب با نقش مربی‌گری، تعریف نظام جبران خدمات و مشوق‌های سازمانی برای مدیران و هم‌چنین کاهش حجم کاری مدیران و تخصیص وقت برای توسعه کارکنان از سوی ایشان، در مقوله فرعی اصلاح فرایندی قرار می‌گیرند. می‌باید فرایندهای مذکور در سازمان تغییر یابند تا مربی‌گری در سازمان اهمیت پیدا کند. حمایت و پشتیبانی لازم از این پدیده، به پذیرفته شدن آن در سطح صنعت نفت کمک خواهد نمود. اقداماتی مانند حمایت مدیران از توسعه، حمایت سیستم مدیریت توسعه منابع انسانی و حمایت همه جانبه از ایفای نقش مربی‌گری مدیران و داشتن پروتکل مخصوص مربی‌گری. هم‌چنین می‌باید شرح شغل مدیران شفاف شده و به سمت ساختارهای تخت حرکت کنیم. ضمن این که می‌توان با شناسایی مشاغلی که قابل مربی‌گری[1] می‌باشند، به این موضوع کمک نماییم.

در کنار همه این اقدامات، می‌باید فرهنگ سازمانی را با رویکرد نگاه به سرمایه‌های انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان تقویت نموده و خرده فرهنگ‌هایی با مشخصات یادگیری، آموزش، کارتیمی و مشارکتی را جایگزین فرهنگ‌های مخرب نماییم.

در صورت طراحی و انجام اثربخش راهبردها، می‌توانیم با پیامدهای سازمانی از جمله تربیت کارکنان خودراهبر، به افزایش اعتماد سازمانی و بهبود و تقویت ارتباطات سازمانی دست‌یابیم. این پدیده موجب افزایش انگیزه شغلی کارمند (متربی)، افزایش رضایتمندی شغلی، افزایش تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت کارکنان، تغییر رفتار پایدار کارکنان و افزایش مهارت‌های شغلی مورد نیاز خواهد شد. ضمناً در صورت ایفای این نقش از سوی مدیران، مهارت‌های مدیر چه در جنبه‌های تخصصی و چه در جنبه‌های عمومی و مدیریتی تقویت شده و به شاخص شدن مدیر در سازمان کمک می‌نماید.

مهم‌ترین دانش افزایی نظری تحقیق حاضر، توجه به نقش مربی‌گری مدیران به‌عنوان

[1] Coachable

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

یکی از نقش‌های تعریف شده در سازمان‌های امروزی می‌باشد. موضوعی که نه تنها در ایران، بلکه در دنیا علی رغم داشتن محبوبیت روزافزون دارای ادبیات قوی و جامع نبوده و این مدل می‌تواند به‌عنوان یک مدل جامع و غنی از پدیده نقش مربی‌گری مدیر مورد استفاده قرار گیرد. ضمناً با توجه به این که یافته‌های این پژوهش با استفاده از نظرات، دیدگاه‌ها و تجربیات افراد در شرایط واقعی محیط کار به دست آمده است، امکان تعمیم نتایج در شرایط کاری مشابه وجود دارد. محققان بعدی می‌توانند به بررسی هر یک از ابعاد شناسایی شده در این مدل به طور خاص بپردازند و روابط بین ابعاد را از طریق پیمایش مورد بررسی قرار دهند. ضمناً می‌توان ساختن ابزاری به‌عنوان سنجه رفتارهای مربی‌گری مدیران را در تحقیقات آتی مدنظر قرار داد.

منابع

استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۳). *اصول روش تحقیق کیفی، نظریه مبنایی- رویه‌ها و شیوه‌ها*، چاپ سوم مترجم: بیوک محمدی، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

خدامی، عبدالصمد (۱۳۹۲). *طراحی و تدوین مدل سازمان مربی‌گرا (مورد مطالعه: صنعت بیمه ایران)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز.

فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت، دانشمندی، سمیه و آرمان، مانی (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. سال ۱۲، شماره ۳، صص ۳۹۸-۳۷۵.

فرزادنیا، فرزانه، صفایی موحد، سعید و علی عسگری، مجید (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای آموزش و توسعه منابع انسانی در پروژه‌های پیچیده ایران. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال ۷، شماره ۲۸، صص ۱۴۶- ۱۳۱.

سعیدی کلوخی، طیبه (۱۳۹۴). *وضعیت مربی‌گری در دانشگاه فردوسی مشهد*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

سلطانی، منوچهر (۱۳۸۹). *مربی‌گری در مدیریت*، تهران: انتشارات یادواره کتاب.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

کاظمی، عالیه و سعادت احمدنیا، فاطمه (۱۳۹۶). انتخاب گزینه‌های استراتژیک توسعه منابع انسانی با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه (مورد مطالعه: صنعت نفت). *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۸، شماره ۳۲، صص ۵۰- ۲۵.

کرس ول،جان دبلیو (۱۳۹۲). *طرح پژوهش رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی*، نوبت دوم، مترجمان: علیرضا کیامنش ومریم دانای طوس، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبایی.

موغلی، علیرضا، اکبراحمدی، سیدعلی، آذر، عادل و خدامی، عبدالصمد (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربی‌گر. *فصل‌نامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۳، شماره ۷۱ ،صص ۱۸۵- ۱۶۱.

Anderson, D. & Anderson, M. (2005). *Coaching that counts*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Axmit, M. (2004). Executive coaching: a catalyst for personal growth and corporate change. *Business Journal online*, London, 1-5.

Bacon, T. & Spear, K. (2003). *Adaptive coaching: the art and practice of a client - centered approach to performance improvement*. Mountain View. CA: Davies - Black.

Bresser, F. (2010). *The global business guide for the successful use of coaching in organizations*. Frank Bresser Publishing, Cologne.

Caplan, J. (2003). *Coaching for the future: How smart company's use coaching and mentoring*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Crane, T. G. (2007). *The heart of coaching: using transformation coaching to create a high - performance culture* (Third ed). San Diego: FTA Press.

Deans, F. & Oakley, L. (2006). *Coaching and Mentoring for Leadership Development in Civil Society*, Practical Action Publishing, Executive coaching

Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics Journal*, 18(2), 16- 32.

Edwards, L. (2003). Coaching the latest buzzword or a truly effective management tool, *Industrial & Commercial Training,* Vol.35 Issue 7.298-301.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Ellinger, A. D., Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2014). *The manager as coach*. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), the Complete Handbook of coaching (2nd ed), London: Sage.

Ellinger, A. D., Beattie, R. S., Hamlin, R. G., Wang, Y., & Trolan, O. (2006). *The manager as coach: A review of empirical literature and the development of a tentative model of managerial coaching*. In Proceedings of the Seventh International Conference on HRD.

Ennis, S., Goodman, R., Hodgetts, W., Hunt, J. M., Monsfield, R., Otto, J., & Stren, L. (2010). Core Competencies of executive coach. Boston: executive Coaching, available from: *www.executivecoachingforum.com*.

Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31, 829-848.

Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *industrial and commercial training*, 39(5), 257- 266.

Griffiths, K. (2005). Personal coaching: A model for effective learning. *Journal of learning Design*. 1 (2), 55-65.

Gwyther–Jones, M. (2011). *The practice of coaching by line managers a tool to improve employee performance, learning and development at Cardiff council*. Master Thesis of Public Administration, Cardiff Business of School.

Joo, B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 462-488.

Jones, R., Woods, S., & Hutchinson, E. (2014). The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12 (2), 109-121.

Kennedy, J. (2009). A definition of coaching. From: *http://www.kennedy-coaching.com*

Ladyskewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 292 -306.

Macnamara, C. (2012). All about personal and professional coaching. Available from: *http:// managementhelp.org/leading people/coaching.htm*.

Marshall, m. k. (2007). *The Critical aspect of coaching outcomes*. PHD Thesis in Leadership and Change Program, Antioch University.

Michelman, M. H. (2005). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal*, Practice and Research, 53, 240-250.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Michael, A. (2008). *Mentoring and Coaching*. The Chartered Institute of Management Accountants, Topic Gateway Series, No. 50.

Moen, F. & Skaalvik, E. (2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 31-49.

Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. New York: McGraw - Hill.

Passmore, J. (2006). *Excellence in coaching*. Published by Association for coaching.

Peterson, D. B. & Hicks, M. L. (1996). *Leader as coach: strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Desiccation International.

Reyes, J.M., Courtney, L., & Holladay, L. (2016). Evaluating coaching's effect: competencies, career mobility and retention, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7).

Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Works Management*, 53(6), 14-17.

Renard, L. (2005). *Executive coaching for professional organizations*. PHD thesis, School of Humanities, The American University of London.

Seifert, L. (1994). *Perceptions of managerial coaching within selected workplaces*, Dissertation Abstracts International.

Silverman, D. C. (2004). *Executive coaching*. In G.R. Ferris, M.R. Buckley, & D.B. Fedor (Eds.), Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes (4th ed. 356-364). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Stone, F. M. (2007). *Coaching, counseling & mentoring: How to choose & use the right technique to boost employee performance*. AMACOM; Second Edition.

Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry in to combined training-coaching programs. *International journal of evidence based coaching and mentoring special issue*, NO. 5, 1-18.

Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers.

Walker, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organizational learning. . *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 9 (2), 67-79.

Wason, K. D. (2006). *Coaching skills for managers & supervisors*. Handbook: Akow Consultiy.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Zeus, P. & Skiffington, S. (2003). *Establishing a coaching culture*, includes extracts from new text book "Behavioral Coaching" published and copyrighted by McGraw Hill, New York, and from:http://www.1to1coachingschool.com/Coaching_Culture_in_the_work place.htm.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]