



The Coaching Model of Banking Managers

Mohammad Ali Bolouki Korandeh ¹, Alireza Amir Kabiri ², Mina Jamshidi ³

Abstract

Background & Purpose: The emergence of private banks alongside state-owned banks and the intensification of competition between them has caused banks to devote a large part of their energy and power to improving their performance and productivity, which was achieved by increasing management coaching activities; Therefore, the purpose of this study is to provide a coaching model for managers in the banking industry.

Methodology: The research is qualitative in terms of data nature and content analysis method. The participants of the research are professors (with at least 10 years of service and at least a doctorate degree) and banking system specialists (with at least 10 years of service and at least a bachelor's degree (S) that the sample size after theoretical saturation was 15 people and purposefully selected. Data were collected through semi-structured interviews and data analysis by thematic method using MAXQDA software.

Findings: The findings showed that the categories of coaching in the field of private banking include "knowledge and expertise, ethics, personality traits, shared values, leadership, coaching techniques, management skills." Therefore, the obtained model has the ability to implement coaching in the field of banking.

Conclusion: Using the findings of this study can nurture the talents of employees and turn human resource weaknesses into strengths for the organization. It also increases the succession capacity of the organization and in the long run can increase productivity in the organization.

Keywords: Coaching, Managers, Private banking

Citation: Bolouki Korandeh, M.A., Amir Kabiri, A., Jamshidi, M. (2020). The Coaching Model of Banking Managers. *Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 43- 64.

-
1. Ph.D. Candidate., Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: moh.blouki.mng@iauctb.ac.ir
 2. Associate Prof., Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir
 3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: minjamshid@iauctb.ac.ir
-



الگوی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری

محمد علی بلوکی کورنده^۱، علیرضا امیرکبیری^۲، مینا جمشیدی^۳

چکیده

زمینه و هدف: ظهور بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی و افزایش شدت رقابت میان آنها، موجب شده است که بانک‌ها، انرژی و توان بسیاری برای بهبود عملکرد و بهره‌وری خود صرف کنند؛ اما با افزایش فعالیت‌های مربیگری مدیریت می‌توان به این هدف دست یافت. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری اجرا شده است.

روش: این پژوهش از نظر ماهیت داده، از نوع کیفی و روش تحلیل مضمون است. استادان (بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت و حداقل مدرک دکتری) و متخصصان نظام بانکی (بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت و حداقل مدرک کارشناسی ارشد)، مشارکت‌کنندگان این پژوهش بودند. حجم نمونه پس از اشیاع نظری، ۱۵ نفر بود که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختارمند گردآوری شدند و تجزیه و تحلیل اطلاعات، به‌روش فن مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت.

یافته‌ها: مقوله‌های مربیگری در عرصه بانکداری خصوصی، عبارت‌اند از: «دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، فنون مربیگری، مهارت‌های مدیریت». از این رو مدل مربیگری به‌دست‌آمده، توانایی پیاده‌سازی در عرصه بانکداری را دارد.

نتیجه‌گیری: استفاده از یافته‌های این پژوهش، می‌تواند استعدادهای کارکنان را شکوفا کند و ضعف‌های منابع انسانی را به قوت‌هایی برای سازمان تبدیل سازد. همچنین، این مسئله، توانایی جانشین‌پروری در سازمان افزایش می‌دهد و در بلندمدت بهره‌وری را در سازمان افزایش خواهد داد.

کلیدواژه‌ها: مربیگری، مدیران، بانکداری خصوصی

استناد: بلوکی کورنده، محمدعلی؛ امیرکبیری، علیرضا؛ جمشیدی، مینا (۱۳۹۹). الگوی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۴۳-۶۴.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

moh.blouki.mng@iauctb.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

minjamshid@iauctb.ac.ir

مقدمه

امروزه با تغییرات پُرشتاب و بی‌سابقه جوامع، نیاز به رویکردهای نوین در مدیریت، بیش از پیش احساس می‌شود. مربیگری^۱ از جمله رویکردهایی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات هماهنگ شوند و در راه دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف خود گام بردارند. در حال حاضر، در عرصه سازمان‌های پیشرو، مدیران به فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش‌اند که نقش مربی را بازی کنند و از این راه، بهره‌وری، انگیزه، خلاقیت و نوآوری را افزایش دهند. مربیگری فرایند همراهی مداوم و حمایت فردی برای پایدار ماندن در اهداف و تعهدهای خود است و به‌معنای پیمودن راهی میان‌بر، فائق‌آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن قوت‌ها و ویژگی‌های مهم و اساسی است. به بیان دیگر، مربیگری، هنر تسهیل اجرای فعالیت‌ها و فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به‌طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد و خلاقیت افراد تمرکز می‌کند. هر مربی به افراد (کارکنان) کمک می‌کند که در انجام وظایف، راه‌های خلاقانه و نوآورانه‌ای بیابند، خودشان را با تغییرات وفق دهند و در راستای تحقق اهداف و سازمانشان بکوشند (وظیفه‌دوست و رادمرد قدیری، ۱۳۹۶).

استفاده از رویکرد مربیگری در سازمان‌ها، به‌سرعت در حال افزایش است. ۸۰ درصد از مدیران انگلستان می‌گویند که از سازمان‌هایشان انتظار می‌رود که کارمندان خود را راهنمایی کنند (مؤسسه حرفه‌ای کارکنان و توسعه^۲، ۲۰۱۵). این روند در بسیاری از نقاط جهان، از جمله چین (وانگ، ۲۰۱۱)، کره جنوبی (کیم، ۲۰۱۴)، سوئد (راب - ریسپاردی، گارسیا و آرچر^۳، ۲۰۱۸) و لتونی و لیتوانی (روشا^۴، ۲۰۱۴) مشاهده می‌شود. طبق بررسی‌های فاتین و اوتر^۵ (۲۰۱۵) این افزایش را می‌توان به سه تغییر نسبت داد: اول، تغییر مکان مسئولیت‌پذیری برای توسعه افراد، از طریق کارکرد مرکزی منابع انسانی به مدیران؛ دوم، انتظار فزاینده‌ای که مدیران می‌خواهند دانش و توسعه را تسهیل کنند و سوم، تمرکز بیشتر بر فرهنگ رهبری. به بیانی دیگر، مسئولیت عملکرد منابع انسانی، به‌سمت اطمینان از مهارت مدیران در حمایت از کارکنان خود، هم‌ترازی کارمندان با ارزش‌ها و استراتژی تعیین شده سازمان، تغییر یافته است (مک‌کارتی و میلنر^۶، ۲۰۲۰).

مربیگری، نوعی رویکرد مدیریتی برای کمک به زیردستان در بهبود شایستگی‌های موجود و به حداکثر رساندن پتانسیل‌های شخصی کارکنان تعریف شده است (واگستف، آرتور و هاردی^۷، ۲۰۱۸)، از این رو، مربیگری مدیریتی هم از لحاظ تئوری و هم به‌لحاظ عملی، علاقه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است (ماتسو، ۲۰۱۸؛ تانسکانن، مکلا و وییتال^۸، ۲۰۱۸؛ واگستف و همکاران، ۲۰۱۸). مربیگری مدیریتی، در مقایسه با رفتارهای رهبری سنتی، همچون مدیریت، فرماندهی و کنترل، به راهنمایی، تسهیل و هدایت متکی است (تانسکانن و همکاران، ۲۰۱۸). هدف اصلی مربیگری مدیریتی، برانگیختن خودکارآمدی، عملکرد و پیشرفت زیردستان (وو^۹، ۲۰۱۷)، به‌ویژه از طریق تنظیم و برقراری

1. Coaching
2. Chartered Institute of Personnel and Development
3. Rapp-Ricciardi, Garcia and Archer
4. Rosha
5. Fatien & Otter
6. McCarthy & Milner
7. Wagstaff, Arthur, & Hardy
8. Tanskanen, Mäkelä, & Viitala
9. Woo

ارتباطات روشن، گسترش دیدگاه‌های زیردستان و دادن بازخورد است (الینجر و همکاران^۱، ۲۰۱۱). مطالعات تجربی همچنین نشان داده است که مربیگری مدیریتی، نتایج مفیدی برای زیردستان، در زمینه‌هایی مانند یادگیری (ماتسو، ۲۰۱۸)، عملکرد (تانسکانن و همکاران، ۲۰۱۸) و رضایت شغلی به همراه دارد (ژائو و لئو^۲، ۲۰۲۰).

اکنون، مربیگری، مؤلفه برجسته رویکردهای سازمانی در توسعه منابع انسانی^۳ است. در سازمان‌های کنونی، مربیگری مدیریتی، به طور فزاینده‌ای رواج دارد و بسیاری از سازمان‌ها نیز ایده «مدیر به‌عنوان مربی»^۴ را تبلیغ می‌کنند (مؤسسه حرفه‌ای کارکنان و توسعه، ۲۰۱۵). متخصصان مربیگری و توسعه سازمانی، پایه‌گذاران مدل‌های مربیگری بوده‌اند. ارتباط انسانی با مدل‌های مربیگری و اهمیت حفظ روابط باکیفیت بین مربی و «مربیگری»^۵، به معنای وجود شباهت‌هایی بین روش‌های مربیگری و رفتاردرمانی است (بارون و مورین^۶، ۲۰۰۹)، بنابراین، مربیگری در سازمان می‌تواند منابع و دارایی‌های علمی و تجربی را در اختیار همکاران قرار دهد و این امر، کارایی سازمانی را افزایش می‌دهد (دی‌گیرولامو و تکچ^۷، ۲۰۱۹).

امروزه، سازمان‌های خدماتی همچون بانک‌ها، در بازار رقابت پیچیده‌ای دارند و با تلاش بسیار، به دنبال رقابت با سایر بانک‌ها هستند و به دلیل تنوع و تعداد مشتریان خود، بایستی توقع و رضایت آن‌ها را برآورده کنند. از سویی، ظهور بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی و افزایش شدت رقابت میان آن‌ها موجب شده است که بانک‌ها، انرژی و توان بسیار زیادی را برای بهبود عملکرد و بهره‌وری خود صرف کنند که این هدف، با افزایش فعالیت‌های مربیگری مدیریت تحقق می‌یابد (مشیری، آقایی و پورسلطانی، ۱۳۹۳). به همین دلیل، بیش از هر زمانی نیاز است که مدیران در همه سطوح و به طور واقعی، درگیر مربیگری کارکنان خود شوند، به ویژه در وضعیت بحران اقتصادی کنونی که بر همه جوامع و سازمان‌ها تأثیر گذاشته است. مطالعات جهانی بیانگر افزایش فشارهای شغلی است.

مدیران به‌عنوان مربی، باید بتوانند اهداف کارکنان را در راستای استراتژی سازمانی قرار دهند و با تأکید بر قوت‌های آنان، احساس مسئولیت برای رشد، پیشرفت، به فعلیت‌رساندن استعدادها و یادگیری بیشتر را بیدار کنند و در نتیجه بهره‌وری آنان را افزایش دهند. مدیر به‌عنوان مربی، قادر است به کارکنان کمک کند که خودشان را با تغییرات محیطی سریع‌تر وفق دهند و به سازمان‌ها کمک می‌کند که از طریق افراد، به رشد و توسعه دست یابند و در برابر آسیب‌های شغلی مانند فرسودگی شغلی، ترک سازمان، کاهش عملکرد و تعهدهای شغلی، غیبت و بهره‌وری پایین، سازمان را مقاوم سازند (بیکر^۸، ۲۰۰۹). یکی از دغدغه‌های سازمان‌های امروزی، ضعف استعدادها و عدم به فعلیت‌رساندن توانایی‌های بالقوه کارکنان است (میرسپاسی و حسین‌زاده، ۱۳۹۷)؛ بنابراین آموزش منابع انسانی می‌تواند بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبتی داشته باشد (باقری، صابونچی و فروغی‌پور، ۱۳۹۹).

مربیگری مدیریتی، مبحث جدیدی در حوزه مدیریت است. همان‌طور که پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند، پژوهش

1. Ellinger & et al.
2. Zhao & Liu
3. Human resource development
4. Manager as coach
5. Coachee
6. Baron and Morin
7. DiGirolamo & Tkach
8. Baker

جامعی در عرصه مربیگری در حوزه بانکی صورت نگرفته و مدل یا الگویی در این زمینه، به خصوص در سطح کشور ارائه نشده است. از سوی دیگر، الگوهای موجود با توجه به پیشرفت‌های روزافزون در عرصه علم و تکنولوژی و کارکردهای بانکی، جوابگوی بانکداری نیست. به بیان دیگر، استفاده از الگوها و مدل‌های کنونی، هنوز نتوانسته است توانایی‌های بالقوه کارکنان را به فعلیت درآورد و لازم است الگویی برای مربیگری مدیریتی در حوزه بانکداری ارائه شود تا مدیران، برنامه‌ریزان و سرمایه‌گذاران بانکی، بتوانند از خروجی و نتایج به اندازه کافی بهره‌مند شوند. همچنین با استفاده از این الگو، می‌توان در این زمینه خلأهای پژوهشی را پر کرد. به همین دلیل، اجرای پژوهش مهم و ضروری به نظر می‌رسد. از این رو، پرسش اصلی پژوهش، این‌گونه مطرح می‌شود: «الگوی مناسب مربیگری مدیران در حوزه بانکداری خصوصی کدام است؟». سیاست‌گذاران، مدیران و برنامه‌ریزان بانکداری خصوصی و دولتی، می‌توانند از نتایج و یافته‌های این پژوهش، بهره‌مند شوند.

پیشینه پژوهش

مربیگری در سطح جهانی، به‌طور چشمگیری فراگیر شده و در حوزه‌های دانشگاهی و سازمانی، توجه بسیاری را به خود جلب کرده است (سگرز، ولوبرگس، هندریکس و اینسیوگلو^۱، ۲۰۱۱). انجمن آموزش و توسعه آمریکا^۲، مربیگری را به‌عنوان حوزه‌ای از تخصص و مهارت در میان متخصصان مدیریت عملکرد و یادگیری حین کار به رسمیت شناخته است. در نسخه بازبینی شده مدل شایستگی انجمن آموزش و توسعه آمریکا، مربیگری، دوباره شایستگی اصلی حرفه آموزش و توسعه معرفی شد و در جایگاه یکی از ۱۰ حوزه تخصص مهم در سال ۲۰۱۳ باقی ماند. از سوی دیگر، مربیگری به‌عنوان مداخله توسعه سازمانی یا شکل خاصی از توسعه سازمانی در نظر گرفته می‌شود که اعضای سازمان را در شناسایی اهداف، تأمین منابع یا رفع موانع و محدودیت‌ها یاری می‌کند و اثرگذاری عملکرد آنها را بهبود می‌بخشد (کیم، ایگن، کیم و کیم^۳، ۲۰۱۳). مربیگری، مشارکت بین مربی باتجربه و فرد یا گروه است. در این مشارکت، مربی اهداف فرد (گروه) را در نظر می‌گیرد و برای دستیافتن به نتایج عالی، از وی پشتیبانی می‌کند. افراد از طریق فرایند مربیگری، روی مهارت‌ها و فرایندهای لازم برای تولید فردی و نتایج موفقیت‌آمیز تمرکز می‌کنند (ژائو و لئو، ۲۰۲۰). در این مشارکت، فرد (گروه)، کانون مکالمه را انتخاب می‌کند و مربی به آنها گوش می‌سپارد، برداشت‌های خود را بازگو می‌کند، سؤال‌هایی را مطرح کرده و روش‌هایی را پیشنهاد می‌دهد و کمک می‌کند که بین مراجع، پیشنهادها و متفاوت ردوبدل شود و کنش‌های جدید شکل بگیرد (بلومبرگ، ۲۰۱۴).

متخصصان، تعاریف مختلفی برای مربیگری ارائه کرده‌اند که در ادامه به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود. از دید مالتبیا و پیچ^۴ (۲۰۱۳) مربیگری سازمانی، فرایندی توسعه‌ای است که توانایی‌های لازم برای کسب اهداف حرفه‌ای و سازمانی را در رهبران ایجاد می‌کند. رهبر فردی است که از پتانسیل کافی برای ایجاد بخش مهمی از مأموریت و هدف سازمان برخوردار است. این نوع مربیگری، از طریق تعاملات یک‌به‌یک یا گروهی، بر اساس اسناد و داده‌های دیدگاه‌های چندگانه هدایت می‌شود و مبنای آن، احترام و اعتماد متقابل است. مربیان، یادگیرندگان و سازمان‌ها، برای کسب اهداف

1. Segers, Vloeberghs, Henderickx, & Inceoglu
2. American Society for Training and Development
3. Kim, Egan, Kim & Kim
4. Maltbia & Page

توافق شده مربیگری همکاری می کنند. فدراسیون بین المللی مربیگری^۱ (۲۰۱۲) مربیگری حرفه‌ای را این گونه تعریف کرده است: رابطه حرفه‌ای در حال پیشرفتی است که برای دستیابی به نتایج فوق العاده در زندگی، شغل، کسب و کار و سازمان، به افراد کمک می کند. از طریق فرایند مربیگری، یادگیرندگان، یادگیری خود را عمیق تر می کنند، عملکرد خود را بهبود می بخشند و کیفیت زندگی خود را ارتقا می دهند. مربیگری، شراکت با یادگیرندگان در فرایندی خلاقانه، تفکربرانگیز و الهام بخش، برای حداکثرسازی پتانسیل فردی و حرفه‌ای آنهاست. مربیگری، یادگیرنده را به عنوان فردی متخصص در کار و زندگی می داند، وی را محترم می شمارد و باور دارد که هر یادگیرنده کاردان، خلاق و کامل است. از نظر بیکن و اسپیر^۲ (۲۰۰۳)، مربیگری در زمینه کسب و کار، گفت و گوی آگاهانه‌ای تعریف می شود که هدف آن، تسهیل مهارت‌ها، فرصت‌ها و بینش‌های جدید برای ارتقای یادگیری فردی و پیشرفت سازمانی است.

مدل‌های مربیگری

مدل گراو، مدل اسکار، مدل مربیگری انتگرال، مدل اچپو، مدل مربیگری و پیشرفت آروین، مدل زنجیره مربیگری، مدل آی‌م، مدل فدراسیون بین المللی مربیگری (ICF) و مدل مربیگری ۴A، از جمله مدل‌های مشهور مربیگری است که ابعاد آن در جدول ۱ بیان داده شده است.

جدول ۱. ابعاد شناسایی شده مربیگری در پژوهش‌های گذشته

نویسندگان	مدل	ابعاد
وایت‌مور ^۳ (۲۰۰۳)	مدل گراو	اهداف، واقعیت یا وضع موجود، گزینه‌ها و راه پیش رو یا اقدام
جکسون و مک کیرگو ^۴ (۲۰۰۷)	مدل اسکار	نتیجه، مقیاس بندی، دانسته‌ها، تأیید و اقدام، بررسی
ویلبیر (۲۰۰۱)	مدل مربیگری انتگرال	تجربه‌های فردی مربی؛ رابطه متقابل مربی با دیگران؛ رفتارها، فن‌ها و مدل‌های استفاده؛ سیستم‌ها، سازمان و خانواده
فیونالدریج و دمکوفسکی به نقل از هرسی و همکاران ^۵ (۲۰۰۷)	مدل اچپو	ارزیابی وضعیت، طوفان مغزی، هدف گذاری، ایجاد گزینه‌ها، ارزیابی گزینه‌ها، طراحی برنامه عمل، تشویق به حرکت
انیل ^۶ (۲۰۰۷)	مدل انیل	ارتباط با مدیران و درک چالش‌ها، ایجاد اهداف سنجش پذیر، ارزیابی شایستگی مدیران به منظور پذیرش مسئولیت برای درگیری آنها در موقعیت و شناخت رفتار جاری، معرفی چالش‌های اساسی در ارتباط با نقش مدیر در ساختار سازمانی، ایجاد استراتژی مداخله‌ای برای تقابلی که یادگیرنده با آن روبه‌رو است، استفاده از مربیگری سازمانی کنش - زنده برای دیدار ساختاریافته، تمرکز بر اهداف یادگیرنده، تغییر رفتار و برقراری هم‌سویی سیستم سازمانی، ارزیابی توانایی مدیر برای مدیریت اثربخش، گفت‌وگوهای مربیگری سازمانی متناسب با یادگیرنده و کسب اطلاعات، درخواست ارزیابی مربی و ارائه بازخورد از طرف یادگیرنده.

1. International Coaching Federation (ICF)
 2. Bacon and Spear
 3. Whitmore
 4. Jackson & McKergow
 5. Hersey & et al
 6. O'neil

نویسندگان	مدل	ابعاد
هارگرو ^۱ (۲۰۰۸)	مدل مربیگری حرفه‌ای	شرایط لازم برای مربی حرفه‌ای: جاذبه: توانایی ورود به دفتر کار رهبر و جلب احترام وی به محض ورود، حتی اگر رهبر چیزی درباره سابقه یا مدارک شما نداند. سابقه اثبات شده نتایج: اگر فرد بسیار مؤثری نیستید، چگونه می‌خواهید افراد را با توجه به چشم‌انداز یا بازی بزرگی که انجام می‌دهند، تبدیل به افرادی اثربخش کنید؟ سابقه اثبات شده هوش عاطفی: بیشتر افرادی که شما مربیگری می‌کنید ضریب هوشی زیاد و هوش عاطفی کمی دارند که آنها را به دردسر می‌اندازد. این چیزی است که باید با خود بیاورید. مهم است که بتوانید با عواطف منفی افراد مانند خشم کار کنید و آنها را به عواطف مثبت مانند دلسوزی تغییر دهید. آزمون فرودگاه را قبول شوید: باید از آن دسته افراد باشید که اگر پرواز شما یادگیرنده شما تأخیر دارد، یادگیرنده خوشحال شود که ساعات بیشتری را با شما سپری می‌کند. اگر راه آسانی برای نزدیک شدن به افراد رده بالا هستید، مانند توانایی روایت داستان خوب یا بیان لطیفه، برای شما امتیاز محسوب می‌شود.
پترسون و لیتل (به نقل از پترسون) (۲۰۱۱)	مدل زنجیره مربیگری	مرحله موقتی، مرحله مربیگری مدیریت شده، مرحله فعال، مرحله بالغ
بخش روان‌شناسی مربیگری دانشگاه سیدنی (به نقل از پترسون) (۲۰۱۱)	مدل مربیگری آیم	کنش، اجرا و پایش
فدراسیون بین‌المللی مربیگری (۲۰۱۲)	مدل فدراسیون بین‌المللی مربیگری (ICF) ^۲	پرسیدن سؤال‌های قدرتمند یا پُرمحتوا، حضور فیزیکی مربیان، ایجاد اعتماد و صمیمیت بین کارکنان، گوش دادن فعال به کارکنان، ارتباط مستقیم با کارکنان، ایجاد آگاهی به کارکنان، طراحی اقدام‌ها، برنامه‌ریزی و تنظیم هدف، مدیریت پیشرفت و پاسخ‌گویی، رازداری و محرمانه‌بودن بعضی اطلاعات
دجونگه و همکاران ^۳ (۲۰۱۷)	مدل مربیگری 4A	آگاهی ایجاد کردن، پذیرش، تسلط بر برنامه‌ریزی و مسئولیت‌پذیری
دی‌گیرولامو و تکچ (۲۰۱۹)	مهارت‌های مربیگری	سؤال پرسیدن، گوش دادن، آگاهی دادن، اعتمادپذیری، برنامه‌ریزی و تنظیم اهداف، ارتباط مستقیم، طراحی اقدام‌ها

در جدول ۲، پیشینه داخلی و خارجی و الگوهای موجود در این زمینه، به‌طور خلاصه درج شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، هر پژوهشی، از جنبهٔ مختلفی به بررسی مسئله پرداخته است و به مرور زمان و با بررسی‌های بیشتر، شاخص‌ها و مدل‌ها به یکدیگر نزدیک شده‌اند. در این میان، به نظر می‌رسد که هر یک از مدل‌ها و چارچوب‌های بررسی شده، معایب و مزایایی داشته باشند. نکته حائز اهمیت این است که در پژوهش‌ها و الگوهای پیشین، شاخص‌های یکنواخت و منسجمی در زمینهٔ مربیگری دیده نمی‌شود و در هر پژوهشی، شاخص‌های متنوعی در نظر گرفته شده است. از این رو، در این پژوهش، به طراحی الگویی در این زمینه پرداخته شده است. شایان ذکر است با توجه به اینکه پژوهش حاضر، از بخش کیفی رساله دکتری اقتباس شده است، چارچوب مبنا و اولیه‌ای برای آن طراحی نشده و همه شاخص‌ها، از بخش کیفی و تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته اکتشاف شده است.

1. Hargrove
2. International Coach Federation
3. Dejonghe et al &

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی

نویسندگان و سال	عنوان یا موضوع	روش	نمونه	نتیجه
بشارت و عالیه (۱۳۹۹)	ارتباط بین مربیگری مدیریتی و کج‌رفتاری در محل کار: نقش میانجی پیشرفت شغلی	مدل‌سازی معادلات ساختاری	۳۰۰ نفر از کارکنان واحد فروش شرکت‌های دارویی	مدیران یا سرپرستانی که مانند مربی عمل می‌کنند، کمتر هدف کج‌رفتاری زیردستان قرار می‌گیرند.
حسینی امیری و رضازاده (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان	هم‌بستگی	۱۲۵ نفر از کارکنان بانک آینده استان مازندران	مربیگری مدیران ارشد تأثیر معناداری بر عملکرد رفتاری، خودکارآمدی و همچنین، بر خروجی عملکرد کارکنان بانک دارد.
احمدزاده، صیادی و سلاجقه (۱۳۹۶)	طراحی الگوی پرورش مدیر به‌عنوان مربی، در بخش دولتی با رویکرد هم‌افزایی	فراتحلیل	اسناد و برای تأیید مؤلفه‌های مربوطه نظرخواهی از ۴۰ خبره دانشگاهی و ۵ مدیر کل	پرورش مدیر به‌عنوان مربی در بخش دولتی، نتیجه رابطه هم‌افزای سازمان و فرد است. این عوامل به همراه هم و در رابطه‌ای تعاملی و هم‌افزا، باعث پرورش مدیر به‌عنوان مربی می‌شوند.
احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی رابطه بین رفتار مدیر، به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان با نقش میانجی نگرش‌های شغلی	مدل‌سازی معادلات ساختاری	۵۰۰ نفر از کارکنان ستاد وزارت راه و شهرسازی	رفتار مدیر به‌عنوان مربی، بر نگرش‌های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد.
اسماعیلی، رحیمی و نداف (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جوّ سازمانی مثبت	مدل‌سازی معادلات ساختاری	۲۵۳ نفر از کارکنان شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر	مربیگری سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر جوّ سازمانی مثبت دارد. همچنین جوّ سازمانی مثبت در رابطه بین مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار (قلدری در محیط کار و از خودبیگانگی شغلی) نقش میانجی کامل ایفا می‌کند.
موغلی، احمدی، آذر و خدای (۱۳۹۲)	شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربیگرا	دلفی	۱۷ نخبه دانشگاهی و حرفه‌ای صنعت بیمه	توسعه مفهوم مربیگری؛ معرفی ریشه‌های بومی مربیگری از جمله ورزش پهلوانی، عرفان و تصوف، تربیت اسلامی و نیز برخی روش‌های یادگیری علوم دینی، مانند سبک‌های خودآموز، انتقادی و تجربی و در آخر ارائه الگوی سازمانی که بر خلاف برخی دیدگاه‌های معمول، مربیگری را ابزاری آموزشی مانند استاد شاگردی می‌داند و آن را نوعی استراتژی برای توسعه هم‌زمان حکمت در کارکنان و سازمان در نظر می‌گیرد.
سیمن و همکاران (۲۰۲۰)	توسعه مهارت‌های مربیگری مدیران در زمینه جهانی	کیفی	۲۲ متخصص	اجرای مربیگری، هم سبک مدیریت و هم کل شرکت را تحت تأثیر مثبت خود قرار می‌دهد. در اجرای مربیگری، مدیران علاقه بیشتری به کارکنان پیدا می‌کنند و فرهنگ شرکتی جدیدی در بسیاری از شرکت‌ها شکل می‌گیرد. به احتمال زیاد، مدیران می‌توانند از پس شرایط متشنج و گروه‌های کوچک‌تر برآیند، به دنبال راه حل باشند و فضای بیشتری به کارمندان بدهند. با رویکرد مربیگری، آنها از مشکلات روزمره خلاص می‌شوند و اعتماد بیشتری به زیردستان دارند.
دی‌گیرولامو و تکاچ (۲۰۱۹)	توضیح مدیران و رهبران با استفاده از مهارت‌های مربیگری	کیفی و کمی	۱۰ نفر از متخصصان مدیریت و ۱۵۴ نفر از کارکنان	استفاده مدیران و رهبران از مهارت‌های مربیگری، روابط بهتر کاری و کاهش ترک شغلی را به همراه دارد.

نویسندگان و سال	عنوان یا موضوع	روش	نمونه	نتیجه
اسمیت ^۱ (۲۰۱۹)	ویژگی‌های مربی برای مقابله با چالش تیمی	کیفی	۳۰ متخصص	استفاده از یک سبک مربیگری، شامل شایستگی‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز مدیر برای موفقیت در مواجهه با چالش تیمی، ضروری است.
فارور و هلت ^۲ (۲۰۱۵)	ارزش مربیگری در ایجاد توانایی رهبری مدیران در مدارس شهری	کیفی	۲۱ متخصص	۹ شاخص برای مربیگری شناسایی شد: (۱) محیط حمایتی، (۲) روابط حاصل از اعتماد، (۳) گفت‌وگوهای محرمانه، (۴) پشتیبانی از رهبری، (۵) اهمیت تأمل، (۶) مزایای مربیگری زبان در ارتباطات، (۷) فعالیت باهم، (۸) تفکر مشارکتی و (۹) اعتماد.
بیتی و همکاران (۲۰۱۴)	مربیگری مدیریتی: مروری بر ادبیات تجربی و توسعه الگویی برای هدایت عملکردهای آینده	مرور ادبیات گذشته	----	مربیگری مدیران را می‌توان در ۴ شاخص دسته‌بندی کرد: سبک‌های یادگیری (محیط، استراتژی، فرهنگ، تغییر دادن، توسعه منابع انسانی)، ارزش‌های مشترک (اعتماد، ارتباطات، تجارب مکمل، زمان، مهارت، داوطلبانه)، رفتارها (عدم رقابت، تعهد، تخصیص زمان، اختیاری بودن برای مربی، پشتیبانی از مدیران) و شخصیت (القاء، مدیریت خوب، رضایت و تعهد شغلی، بهبود ارتباطات، کاهش استرس، کار گروهی، عملکرد بهبود یافته).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، در دسته پژوهش‌های کیفی قرار دارد که به روش تحلیل مضمون اجرا شده است و ابزار اندازه‌گیری آن، مصاحبه نیمه‌ساختارمند است. ابتدا پروتکل اولیه مصاحبه تدوین شد و بعد از تأیید استادان راهنما و مشاور، با استفاده از معیارهای مشخص در آن، از جمله رعایت اصول اخلاقی و مشخص شدن سؤال‌ها، مصاحبه آغاز شد. جامعه آماری پژوهش، استادان حوزه مدیریت منابع انسانی (با حداقل مدرک تحصیلی دکتری و ۱۰ سال سابقه خدمت) و متخصصان نظام بانکی (با حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۱۰ سال سابقه خدمت) بودند و تعداد نمونه آماری ۱۵ نفر بود. به‌طور کلی، این روش زمانی به کار می‌رود که تعداد افراد شایسته با ویژگی‌های لازم برای موضوع مورد مطالعه، محدود باشد. بر اساس روش مذکور، انتخاب افراد نمونه تا جایی ادامه می‌یابد که مصاحبه با افراد جدید، اطلاعات تازه‌تری را در اختیار محقق قرار ندهد و اطلاعات کمابیش تکراری باشد. در این پژوهش، از مصاحبه ۱۳ به بعد، همه مطالب در مصاحبه‌های قبلی بیان شده بود و اطلاعات جدیدی را در اختیار محقق قرار نمی‌داد. برای اطمینان از اشباع نظری، مصاحبه تا نفر پانزدهم ادامه پیدا کرد.

گردآوری داده‌ها، از طریق ابزار مصاحبه انجام گرفت و تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها نیز با استفاده از روش مضمون یا تم براون و کلارک^۳ (۲۰۰۶) و به کمک نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، فقط روش کیفی خاص نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در اغلب روش‌های کیفی به کار برده شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶). بدین ترتیب، نتایج

1. Smith
2. Farver & Holt
3. Braun & Clarke

به شناسایی ۷ مقوله اصلی منجر شد. برای دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه، از روش مثلث‌سازی منابع داده استفاده شد. در روش مثلث‌سازی، یک مطلب، از منابع مختلف و روش‌های گوناگون بررسی می‌شود. بر این اساس، در این پژوهش از منابع مختلفی همچون استادان حوزه مدیریت، برای تأیید محتوای مصاحبه‌ها، بررسی ادبیات پژوهشی و مستندات مربوط به مدیریت استعداد و به‌کارگیری بیش از یک پژوهشگر برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده (بازرگان، ۱۳۹۹)، بهره برده شد. بررسی پایایی پژوهش نیز، با استفاده از ضریب پایایی هولستی انجام گرفت.

هولستی یکی از صاحب‌نظران تحلیل مضمون است. در این روش، متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی رابطه زیر را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده‌شده» ارائه کرده است:

$$PAO = 2M / (N1 + N2) \quad \text{رابطه (۱)}$$

در رابطه بالا، M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار و N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذارهای اول و دوم است. در این رابطه، مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) به دست می‌آید و مقدار بزرگ‌تر از ۰/۷، مطلوب است.

$$PAO = 2(286) / (344 + 344) = 0/83$$

جدول ۳. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	نوع شغل
۱	مرد	دکتری	۱۵	عضو هیئت‌علمی
۲	مرد	دکتری	۱۴	مدیر
۳	مرد	دکتری	۱۲	عضو هیئت‌علمی
۴	مرد	دکتری	۱۷	مدیر
۵	مرد	دکتری	۲۵	مدیر
۶	زن	دکتری	۱۰	عضو هیئت‌علمی
۷	مرد	دکتری	۱۱	عضو هیئت‌علمی
۸	مرد	دانشجوی دکتری	۱۰	معاون
۹	مرد	دانشجوی دکتری	۱۲	مدیر
۱۰	زن	دانشجوی دکتری	۲۳	کارمند ارشد
۱۱	مرد	دانشجوی دکتری	۲۸	کارمند ارشد
۱۲	مرد	ارشد	۲۹	معاون
۱۳	مرد	ارشد	۱۷	مدیر
۱۴	زن	ارشد	۱۵	کارمند ارشد
۱۵	مرد	ارشد	۱۵	کارمند ارشد

کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌های صورت گرفته، برابر با ۳۴۴ کد بود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ضریب پایایی هولستی برای تحلیل مضامین مربوط به سؤال ۱ برابر با ۰/۸۳ به دست آمد که بیشتر از ۰/۷ است، بنابراین به لحاظ

پایایی، تأیید می‌شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با استفاده از مراحل سه‌گانه شبکه مضامین، یعنی تحویل متن، تبدیل مضامین، کشف و توصیف شبکه مضامین، انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت به ارائه یافته‌های پژوهش که از مصاحبه‌ها و تحلیل آنها به دست آمده است، پرداخته می‌شود. سه گام اصلی تحلیل شبکه مضامین، تجزیه متن، اکتشاف متن و یکپارچه کردن اکتشاف‌هاست که در ادامه، به تفصیل توضیح داده شده است.

تحویل متن

در گام نخست، مصاحبه‌های ضبط‌شده به صورت مکتوب درآمد و با یادداشت‌برداری از جلسه‌های مصاحبه، متن تکمیل شد. پس از مطالعه دقیق متن، ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده، همه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی شد و به هر یک کدی تعلق گرفت. این کار برای تمام مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، همان کدهای پیشین به آنها اختصاص یافت. در این پژوهش، ۳۴۴ کد اولیه به دست آمد که در ۱۵۲ مضمون پایه دسته‌بندی شد.

تبدیل مضامین

پس از دست‌یافتن به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر با توجه به مضامین پایه، انتزاع شدند. در این مرحله تلاش شد که با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین پایه، به مضامین انتزاعی‌تری دست یابیم که ما را به مضمون‌های اصلی‌تر، فراگیرتر و مرکزی‌تر رهنمون سازد. در این مرحله ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده استخراج شد.

کشف و توصیف شبکه مضامین

با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط، هفت مضمون فراگیر استخراج شد: الف) الزامات انجام مربیگری؛ ب) اخلاق؛ ج) مهارت‌های مدیریتی؛ د) دانش و تخصص؛ ذ) ویژگی‌های شخصیتی؛ ر) ارزش‌های مشترک؛ ز) رهبری.

الف) الزامات انجام مربیگری

این مضمون فراگیر، دربرگیرنده مضمون‌های سازمان‌دهنده‌ای همچون، تسهیل در یادگیری، شناخت متربیان، آشنایی با روش‌های تدریس و آشنایی راهبردهای یادگیری است. در این میان، آشنایی با راهبردهای یادگیری، بیشترین فراوانی را دارد و به مطالبی همچون، آشنایی با روان‌شناسی یادگیری، استفاده از روش‌های انگیزشی در حین مربیگری، مربیگری بر اساس ظرفیت متربی، استفاده از روش‌های یادگیری اشاره می‌کند. مصاحبه‌شونده‌ای در این زمینه گفت: «...لازمه امر مربیگری، آراستگی مدیر به فنون و مهارت‌های مربیگری، از جمله آشنایی با راهبردهای یادگیری، استفاده از روش‌های یادگیری و مهارت‌های روان‌شناختی برای اثرگذاری در آنان است...». مصاحبه‌شونده دیگری در این زمینه معتقد بود: «...در مرحله اجرای مربیگری، باید مدیر به فنون مربیگری از جمله روش‌های آموزشی، یاددهی و یادگیری و همچنین، به روان‌شناسی یادگیری آشنایی داشته باشد...». از این رو همان‌طور که ملاحظه می‌شود، لازمه مربیگری مدیران در

سازمان‌های خدماتی، آشنایی با روش‌های تدریس و یادگیری، آشنایی با راهبردهای یادگیری، تسهیل در یادگیری و شناخت متریبان است.

جدول ۴. مضمون‌های مرتبط با الزامات انجام مربیگری

مضمون‌های پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
اختصاص زمان کافی، مربیگری بر اساس اقتضای زمان، مربیگری بر اساس شرایط محیطی	تسهیل در یادگیری	الزامات انجام مربیگری
مصاحبه با آنان، مشاهده کارکنان، شناخت نیازهای متریبان، شناسایی نیازهای آموزشی، درک متریبان، مربیگری طبق ظرفیت کارکنان	شناخت متریبان	
نحوه آموزش و یادگیری، پرسش کردن، پاسخ به سؤال‌های همکاران، تسلط به روش‌های مربیگری، استفاده از ابزارهای مختلف در یادگیری، آشنایی با روش‌های نوین آموزشی	آشنایی با روش‌های تدریس	
آشنایی با روان‌شناسی یادگیری، استفاده از روش‌های انگیزشی در حین مربیگری، مربیگری بر اساس ظرفیت متریبی، استفاده از روش‌های یادگیری	آشنایی با راهبردهای یادگیری	

ب) اخلاق

این مضمون در پژوهش حاضر، شامل مضامین سازمان‌دهنده مسئولیت‌پذیری، رعایت اصول اخلاقی و بخشنده و سخاوتمند است. در این میان، رعایت اصول اخلاقی اولویت بیشتری دارد و به مفاهیمی همچون رازداری، امانت‌داری، منش خوب، برخورداری از فضائل اخلاقی، رفتار پسندیده و خیرخواهی اشاره می‌کند. در این زمینه، مصاحبه‌شونده‌ای معتقد بود که «انصاف، راست‌گویی، صداقت، اخلاق خوب، رضایت شغلی کارکنان، سؤال پرسیدن، دوری از تکبر و غرور مربیان در محیط شغلی، می‌تواند باعث تسهیل در امر مربیگری شود». از این رو، لازمه برخورداری از اخلاق خوب در امر مربیگری، این است که خود مدیران مسئولیت‌پذیر باشند، در گفتار و اعمال صداقت داشته باشند، اصول اخلاقی را در سازمان رعایت کنند و بخشنده باشند.

جدول ۵. مضمون‌های مرتبط با اخلاق

مضمون‌های پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
دوری از بهانه در کار، وفای به عهد، حل کردن مشکلات آموزشی، حل کردن مشکلات رفتاری کارکنان	مسئولیت‌پذیری	اخلاق
راست‌گو، گفتار و رفتار صادقانه، درست‌کار، تصمیم منصفانه، رازدار، امانت‌دار، منش خوب، برخورداری از فضائل اخلاقی، رفتار پسندیده، خیرخواه.	رعایت اصول اخلاقی	
بخشنده، سخاوتمند، از یاد بردن کینه، صبور	بخشش	

ج) مهارت‌های مدیریتی

این مضمون، دربرگیرنده مضامین سازمان‌دهنده برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، خودمدیریتی و حل مسئله است. در این میان،

مضمون سازمان دهنده برنامه ریزی در اولویت قرار دارد و به مفاهیمی همچون، تنظیم اهداف، ارزیابی وضعیت موجود، آینده‌نگری، تنظیم نقشه آتی، تسلط به برنامه‌های عملیاتی و فرایند مربیگری منطبق بر برنامه‌ها اشاره می‌کند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: «مدیر باید بتواند برای مربیگری خود اهداف تعیین کرده و در راستای اجرای اهداف خویش برنامه‌ریزی عملی کرده باشد». همچنین مصاحبه‌شونده دیگری در این زمینه معتقد بود که «مربیگری می‌تواند به صورت عمدی یا غیرعمدی اجرا شود. مربیگری عمدی و قصد شده، می‌تواند به شکل اهداف از قبل تعیین شده، برنامه‌ریزی شده و طراحی آن باشد، در حالی که مربیگری غیرعمدی یا ناخواسته، می‌تواند بدون در نظر گرفتن زمان و مکان مشخص و از طریق مواجهه کارکنان با مشکل و راهنمایی آنان یا از طریق سؤال پرسیدن و پاسخ به سؤالات همکاران به صورت حضوری یا غیر حضوری باشد».

جدول ۶. مضمون‌های مرتبط با مهارت‌های مدیریتی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون‌های پایه
مهارت‌های مدیریتی	برنامه‌ریزی	تنظیم اهداف، ارزیابی وضعیت موجود، آینده‌نگر بودن، تنظیم نقشه آتی، تسلط به برنامه‌های عملیاتی، فرایند مربیگری منطبق بر برنامه‌ها
	مدیریت زمان	تعیین زمان و مکان مربیگری، در نظر گرفتن مدت زمان مربیگری، مشخص کردن مکان مربیگری
	خودمدیریتی	کنترل رفتار خود، کنترل گفتار خود، تنظیم اهداف برای خود و سازمان، توانایی مدیریت خود
	حل مسئله	تحلیل مسئله، حل کردن مشکلات، ارزیابی کارکنان، بازخورد به کارکنان

د) دانش و تخصصی

این مضمون از مضامین سازمان دهنده برخوردار از دانش فناوری، دانش بانکی روز، دانش آموزشی و دانش مالی و اقتصادی تشکیل شده است. مضمون دانش مالی و اقتصادی، در مقایسه با سایر مضامین، در اولویت قرار دارد و به مفاهیمی همچون، آشنا با دانش مالی، دانش فرایندهای مالی، دانش بورس، دانش مالیه عمومی، آشنا با دانش اقتصادی و دانش تحلیل سیستم مالی اشاره دارد. مصاحبه‌شونده‌ای در این باره بیان کرد که «هر چقدر مدیران مربیگر در ابعاد مدیریتی سطح خوبی داشته باشند، می‌توانند مربی خوبی در محیط شغلی خویش باشند. فرقی ندارد محیط شغلی بانک باشد یا سایر سازمان‌ها. در بانک‌ها، مدیران بایستی از دانش و علم بیشتری نسبت به همکاران برخوردار باشند تا بتوانند مربیگری کنند. دانش در زمینه سیستم‌های حسابداری، دانش در زمینه نرم‌افزارها، دانش در زمینه امور بانکی، دانش در زمینه قوانین حقوقی بانک، دانش مدیریتی و...». مصاحبه‌شونده دیگری گفت: «لازم است در بانکداری، مدیران به‌عنوان مربی با سیستم مالیاتی، بورس، حسابداری و مالیه عمومی آشنایی کامل داشته باشند». از مطالب مذکور می‌توان چنین استنباط کرد که یکی از ویژگی‌های اساسی مدیران به‌عنوان مربی در سازمان‌ها، آشنایی با دانش تخصصی آن حوزه و تخصص در آن است.

جدول ۷. مضمون‌های مرتبط با دانش و تخصص

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
دانش و تخصص	دانش فناوری	آشنایی با علوم نوین، دانش نرم‌افزاری، سیستم‌های حسابداری، سیستم‌های حساسی و...
	دانش بانکی به‌روز	پژوهشگر در عرصه بانک، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های داخلی و خارجی، دانش و تخصص در حوزه بانکداری، دانش تخصصی، مطالعه مقاله‌های روز حوزه بانکداری، شناخت از بانک‌های خارجی و جهانی، دانش مربیگری، اشراف به بانکداری داخلی و خارجی
	دانش آموزشی	توانایی برای یادگیری مسائل جدید، برخورداری از علم و دانش، هوش علمی و تجربی، رشته تحصیلی مرتبط، دانش مربیگری
	دانش مالی و اقتصادی	آشنایی با دانش‌های مالی، فرایندهای مالی، بورس، مالیه عمومی، اقتصادی، تحلیل سیستم مالی

ذ) ویژگی‌های شخصیتی

این مضمون دربرگیرنده مضامین سازمان‌دهنده اعتمادبه‌نفس، انتقادپذیر، خیرخواه و فعال است. فعال بودن، به ویژگی‌هایی از جمله پُرانرژی، پرتلاش، پشتکار، شکیبا و خستگی‌ناپذیری در کار اشاره می‌کند که نشان‌دهنده فعال بودن مدیران است و می‌تواند اعتمادبه‌نفس کارکنان را افزایش دهد. در این زمینه، مصاحبه‌شونده‌ای بیان کرد: «مدیر به‌عنوان مربی، باید سخت‌کوش و پرتلاش باشد، به زودی از کارها خسته نشود، پشتکار داشته باشد، آینده‌نگر باشد، زود رنج نباشد...». مصاحبه‌شونده دیگری نیز در این زمینه گفت: «پُرانرژی بودن، تلاشگر بودن و پشتکار داشتن، از ویژگی‌های شخصیتی مدیر به‌عنوان مربی است»؛ بنابراین وقتی مدیر اعتمادبه‌نفس داشته باشد، انتقادپذیر باشد، خیرخواه و تلاشگر باشد، می‌تواند به‌راحتی بین کارکنان نفوذ کند و فعالیت مربیگری خود را با موفقیت انجام دهد.

جدول ۸. مضمون‌های مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
ویژگی‌های شخصیتی	اعتمادبه‌نفس	برخورداری از اعتمادبه‌نفس زیاد، جسارت، شجاعت، لبخند در شرایط سخت
	انتقادپذیر	پذیرای انتقادهای طرفدار از حق، پذیرای اشتباه، توجیه‌نکردن کار خود هنگام اشتباه
	خیرخواه	واسطه‌گری در کارهای خیر و نیک، نیت خوب، کاهش تنش در سازمان، زودرنج نبودن، افتادگی مدیران
	فعال بودن	پُر انرژی، پُر تلاش، پشتکار، شکیبایی، خستگی‌ناپذیر در کار

ر) ارزش‌های مشترک

این مضمون شامل مضامین سازمان‌دهنده اعتماد دوطرفه، تعاملات مؤثر و برخورداری از زمان و فرصت برابر برای انجام فرایند مربیگری است. اعتماد دوطرفه، در مقایسه با سایر مضامین سازمان‌دهنده، در اولویت قرار دارد و به مفاهیمی از جمله، داوطلبانه بودن مربیگری برای کارکنان و مدیران، اعتماد متقابل، داشتن ارزش‌های مشترک بین مدیر و کارکنان و برخورداری از ویژگی‌های مشترک اشاره می‌کند. از دید یکی از مصاحبه‌شوندگان: «مدیران به‌عنوان مربی، باید افرادی

مورد اعتماد کارکنان و به لحاظ شخصیتی مورد پذیرش آنان باشد». در این زمینه، مصاحبه‌شونده دیگری معتقد است که «تعاملات مؤثر، روابط دوجانبه خوب و اعتماد متقابل، از جمله ویژگی‌های مدیران به‌عنوان مربی است».

جدول ۹. مضمون‌های مرتبط با ارزش‌های مشترک

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
ارزش‌های مشترک	اعتماد دو طرفه	داوطلبانه‌بودن مربیگری برای کارکنان و مدیران، اعتماد متقابل، داشتن ارزش‌های مشترک بین مدیر و کارکنان، برخورداری از ویژگی‌های مشترک
	تعاملات مؤثر	ارتباط رفتاری خوب، ارتباط کلامی خوب، تعاملات دوستانه، تعاملات مؤثر
	برخورداری از زمان و فرصت برابر	برخورداری از زمان آزاد کارمند، تخصیص زمان لازم مدیر، اختصاص زمان قبلی، مربیگری حداقل یک جلسه در هفته

ز) رهبری

این مضمون، شامل مضامین سازمان‌دهنده نفوذ، تعهد سازمانی، وجهه و جذابیت و برخورداری از شرایط لازم برای تغییر است. برخورداری از شرایط لازم برای تغییر، در مقایسه با سایر مضامین سازمان‌دهنده، در اولویت بیشتری قرار دارد و به مفاهیمی همچون، توانایی ایجاد تغییرات، دوری از تکبر، قوت قلب در سازمان، عدم خودبزرگ‌بینی، روحیه‌دادن به کارکنان، توجه به روحیه و انگیزه کارکنان، دلسوز و دور از افکار منفی اشاره دارد. مصاحبه‌شونده‌ای در این زمینه گفت: «مدیر به‌عنوان مربی، باید شخصیت مجذوبی در بین همکاران داشته باشند، به وظایف سازمانی خویش تعهد داشته و در راستای انجام آن مسئولیت‌پذیر باشند، توانایی جلب اعتماد کارکنان و اعتمادبه‌نفس را داشته باشد، باعث قوت قلب در سازمان باشد، یعنی وجودش باعث آرامش و نقطه قوت سازمان باشد نه اینکه وجود یا عدم وجود آن تأثیری در سازمان نداشته باشد». از این رو، رهبری می‌تواند فرایند مربیگری را در سازمان تسهیل کند.

جدول ۱۰. مضمون‌های مرتبط با رهبری

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
رهبری	نفوذ	اثرگذاری، دور از افکار منفی، رهبر اثرگذار، رهبر پُرنفوذ، حرف‌های تسکین‌کننده مدیر
	تعهد سازمانی	برخورداری از تعهد سازمانی، متعهد به شغل خویش، پایبند به وظایف تعریف شده، مصمم در انجام امور
	وجهه و جذابیت	تأیید شده از لحاظ شخصیتی، شخصیت مجذوب، برخورداری از وجهه خوب، شهرت
	برخورداری از شرایط لازم برای تغییر	توانایی ایجاد تغییرات، دوری از غرور، قوت قلب در سازمان، عدم خودبزرگ‌بینی، روحیه دادن به کارکنان، توجه به روحیه و انگیزه کارکنان، دلسوز و دور از افکار منفی

با توجه به شکل ۱، مقوله‌های به‌دست‌آمده از بخش کیفی، شامل مقوله‌های دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، الزامات لازم برای مربیگری و مهارت‌های مدیریتی است که هر یک، زیرمقوله‌های دیگری را دربرمی‌گیرد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در چارچوب نظری هم به بیشتر مقوله‌های شناسایی شده، اشاره شده است.

مدل‌ها، مفاهیم و فرایندهای مربیگری برای مدیران اشاره کرده است که با مقوله‌های شناسایی شده در این پژوهش، مطابقت دارد.

دومین مقوله شناسایی شده در مدل مربیگری مدیران در بانکداری خصوص، «اخلاق» است. مدیران به‌عنوان مربی، می‌توانند با مسئولیت‌پذیری، رعایت اصول اخلاقی و بخشش، محیط سازمانی خود را به اخلاق نیک مزین کنند. این مسئله می‌تواند کارکنان را جذب کرده و فرایند مربیگری را تسهیل کند. اخلاق خوب در تمامی زمینه‌ها کارساز و مشکل‌گشاست و آثار آن بر همه مشخص است. در مربیگری مدیران نیز، یکی از مقوله‌های ضروری برای موفقیت مدیران اخلاق‌مداری است؛ به طوری که اگر مدیر به‌عنوان مربی، از تمام ویژگی‌ها برخوردار باشد، اما اخلاق خوبی نداشته باشد، در زمینه مربیگری موفق نخواهد شد. در این پژوهش، راست‌گویی، صداقت، امانت‌داری، رازداری و مسئولیت‌پذیری، زیرمقوله‌های اخلاق‌مداری شناسایی شدند. طبق یافته‌های پژوهش، اخلاق خوب، فقط به‌معنای رفتار محبت‌آمیز و دوستانه نیست، بلکه اخلاق خوب در محیط سازمانی، به‌معنای مسئولیت‌پذیری در کار، راست‌گویی در محیط سازمان، بخشندگی در مسائل شخصی، خیرخواهی، امانت‌داری و رفتار نیکو با کارکنان است. برخورداری از این ویژگی‌ها، می‌تواند فرایند مربیگری را در تمامی مراحل سازمانی تسهیل و هموار سازد.

مقوله سوم مدل مربیگری در بانکداری خصوصی، «ارزش‌های مشترک» است که زیرمقوله‌های آن عبارت‌اند از: اعتماد دوطرفه، ارتباطات، تعاملات مؤثر، زمان کافی. هم‌مدیر و هم‌متریبان باید به یکدیگر اعتماد داشته باشند و شرایط اعتمادپذیری را برای هم فراهم کنند؛ چون بدون اعتماد میان طرفین، کاری پیش نخواهد رفت. از طرفی ارتباطات و تعاملات دوستانه، می‌تواند اثرگذاری مربیگری را بهبود بخشد. همچنین، باید زمان کافی برای طرفین وجود داشته باشد تا بتوانند ارزش‌ها و فرهنگ‌های مشترک یکدیگر را بشناسند. کارکنان، زمانی همکاری خود را با مدیران به‌عنوان مربی افزایش خواهند داد که بین آنها ارزش‌های مشترک محسوس باشد و با تقویت این احساس در کارکنان و مدیران، همکاری بیشتر و بهتر خواهد شد. بی‌تی و همکارانش (۲۰۱۴) نیز، یکی از مقوله‌های مربیگری مدیران را ارزش‌های مشترک شناسایی کرده‌اند که با این پژوهش هم‌خوانی دارد.

مقوله چهارم شناسایی شده، «فنون مربیگری» است. برای اینکه مدیر به‌عنوان مربی، بتواند مربیگری را به‌طور اصولی پیش ببرد، باید با فنون مربیگری آشنایی داشته باشد. آشنایی با روش‌های تدریس، آشنایی با راهبردهای یادگیری، شناخت متریبان و تسهیل در یادگیری، زیرمقوله‌های فنون مربیگری هستند. آشنایی با روش‌های تدریس و راهبردهای یاددهی - یادگیری، شناخت متریبان و... می‌تواند مدیران را در حین مربیگری راهنمایی کند تا بتوانند با استفاده از روان‌شناسی یادگیری، کار را به‌صورت اصولی پیش ببرند. آشنایی با فنون مربیگری، یکی از مقوله‌های تخصصی حوزه مربیگری است که فرایند یاددهی و یادگیری متقابل را بین مربیان و متریبان تسهیل می‌کند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های پترسون (۲۰۱۱)، فدراسیون بین‌المللی مربیگری (۲۰۱۴)، بارتز، تامسون و رایس (۲۰۱۷)، دی‌گیرولامو و تکچ (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد.

مقوله پنجم شناسایی شده برای طراحی مدل مربیگری مدیران، برخورداری از «ویژگی‌های شخصیتی» است. ویژگی شخصیتی، یکی از ویژگی‌های مطرح در سایر متغیرهای مدیریتی است و در این پژوهش نیز، به‌عنوان یکی از مقوله‌های مربیگری شناسایی شده است. در واقع می‌توان این مقوله را یکی از ویژگی‌های عمومی مدیریتی محسوب کرد. ویژگی

شخصیتی، انگیزه پنهان مدیران است که تحت تأثیر رخدادهای متفاوت، در فعالیتهای روزمره مدیران به صورت مثبت یا منفی بروز می‌کند. در این پژوهش، ویژگی شخصیتی مثبت مدنظر است که در فرایند مربیگری، تأثیر مثبتی دارد. مدیری که اعتمادبه‌نفس دارد، می‌تواند استرس کارکنان را کاهش دهد و از طریق کار گروهی، فعالیتهای سازمانی را پیش برده و انگیزه را در کارکنان سازمان، افزایش دهد، بدین ترتیب، بعد شخصیتی مدیر برای کارکنان پررنگ می‌شود. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش بی‌تی و همکارانش (۲۰۱۴) مطابقت دارد.

«رهبری»، ششمین مقوله شناسایی شده برای مدل مربیگری مدیران در بانکداری خصوصی است. رهبری اثربخش، همراه با نفوذ شخصیتی و تعهد به سازمان، می‌تواند به فعالیتهای و اهداف تعیین شده سازمان کمک کند. رهبری با وجهه‌ای که دارد، می‌تواند در جلب همکاری کارکنان، تسهیل یادگیری و رضایت کارکنان در فرایند مربیگری تأثیر بیشتری داشته باشد. به همین دلیل، اگر رهبر در نقش مربی ظاهر شود، به جای گفتن پاسخ، از افراد سؤال می‌کند. به جای قضاوت، از آنها حمایت می‌کند و به جای دیکته کردن کارها، به آنها کمک می‌کند تا خودشان در انجام کار پیشرفت کنند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های ژائو و لئو (۲۰۲۰)، رازا و احمد (۲۰۲۰)، مک‌کارتی و میلنر (۲۰۲۰)، دی‌گیرولامو و تکچ (۲۰۱۹) منطبق است.

هفتمین و آخرین مقوله شناسایی شده برای مربیگری مدیران در بانکداری خصوصی، «مهارت‌های مدیریتی» است. هر شخصی مربی نیست و هر فردی استعداد لازم برای مربیگری اثربخش را ندارد. در بسیاری از موارد، راه‌های کسب موفقیت در این حوزه متفاوت است. یکی از راه‌های کسب موفقیت در حوزه مدیریت مبتنی بر مربیگری، برخورداری از مهارت‌های مدیریتی است. مدیری که دارای توانایی کنترل و مدیریت زمان و همچنین، مهارت برنامه‌ریزی است و می‌تواند خودش را در سازمان مدیریت کند، از مهارت‌های مدیریتی برخوردار است که این، شرط لازم برای مدیر به‌عنوان مربی است. از این رو، مهارت‌های مدیریتی در فرایند مربیگری، اعتماد متریبان را افزایش می‌دهد و آنان را در فعالیتهای و مسئولیت‌ها تشویق می‌کند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶) و دی‌گیرولامو و تکچ (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد.

با توجه به مقوله‌های شناسایی شده، می‌توان برای مربیگری مدیران در عرصه بانکداری خصوصی، گام‌های مهمی برداشت.

پیشنهادها

نتایج به‌دست آمده، حاکی از شناسایی شاخص‌های مربیگری مدیریتی در حوزه بانکداری است، از این رو برای پیاده‌سازی آن در سازمان، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- با بهره‌مندی از استادان حوزه روان‌شناسی و علوم تربیتی، فنون مربیگری و راهبردهای یاددهی - یادگیری به مدیران آموزش داده شود تا راهکارهای علمی و کاربردی لازم برای پیاده‌سازی موضوعات مختلف و موردنیاز کارکنان را بیاموزند.
- توصیه می‌شود که افرادی برای مدیریت بانک‌ها انتخاب شوند که به لحاظ دانش عمومی و تخصصی، سرآمد همکاران دیگر باشند.

- پیشنهاد می‌شود در انتصاب مدیران، به شخصیت افراد توجه شود و شخصیت آنان یکی از گزینه‌های انتخاب مدیر در نظر گرفته شود.
 - مدیران باید در مقایسه با کارکنان دیگر، از مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی بیشتری برخوردار باشند، از این رو به این مسئله در سازمان باید توجه بیشتری شود.
 - فنون مربیگری، روش حرفه‌ای در برخورد با مخاطبان و کارکنان در امر یادگیری و آموزش است. به همین دلیل، برگزاری دوره‌هایی برای مدیران بانک‌ها در تعامل با سایر کارکنان و استفاده از راهبردهای یادگیری در این زمینه، پیشنهاد می‌شود.
 - اخلاق نیکو، یکی از ویژگی‌های شناسایی شده در امر مربیگری اجرایی است، از این رو پیشنهاد می‌شود، این مسئله در سازمان به مدیران القا شود و مدیران و برنامه‌ریزان نیز به این مقوله، توجه بیشتری کنند.
- به محققان آینده پیشنهاد می‌شود که روابط علت و معلولی شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش را با سایر متغیرها و شاخص‌های مدیریتی در سازمان‌های مختلف بسنجد. شایان ذکر است که محقق، در فرایند اجرای پژوهش با محدودیت تأثیرگذاری مواجه نشد؛ با این حال، چون پژوهش حاضر بر مربیگری در بانکداری متمرکز بود، باید در تعمیم آن به سایر سازمان‌ها، احتیاط کرد.

منابع

- احمدزاده، سلیمان؛ صیادی، سعید؛ سلاجقه، سنجر (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۶(۱)، ۵۷-۸۰.
- اسماعیلی، آدین؛ رحیمی، فرج اله؛ نداف، مهدی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*. ۲۱(۳)، ۱۶۷-۱۹۱.
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۹۹). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق کیفی و آمیخته*، تهران: نیل.
- باقری، عباس؛ صابونچی، رضا؛ فروغی‌پور، حمید (۱۳۹۹). تحلیل راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۱۰۵-۱۳۲.
- بشارت، رضا؛ عالی، احمد (۱۳۹۹). ارتباط بین مربیگری مدیریتی و کج‌رفتاری در محل کار: نقش میانجی پیشرفت شغلی. *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، ۳(۱۳)، ۴۶۷-۴۹۴.
- حسینی امیری، سیدمحمود؛ رضازاده، آمنه (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان. *همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران*.
- مشیری، کیوان؛ آقایی، نجف؛ پورسلطانی، حسن (۱۳۹۳). ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران. *فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۴(۷)، ۶۵-۷۶.
- موغلی، علیرضا؛ احمدی، علی‌اکبر؛ آذر، عادل و خدای، عبدالصمد (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربیگرا، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۲(۷۱)، ۱۶۱-۱۸۵.

- میرسپاسی، نیلوفر؛ حسین‌زاده، نایب (۱۳۹۷). بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر رضایت مشتری با تأکید بر نقش توانمندسازی کارکنان. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸(۳۰)، ۱۰۷-۱۲۶.
- وظیفه دوست، حسین؛ رادمرد قدیری، غلامحسین (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل مفهومی مربیگری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی. *کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی*، تهران. دسترسی در: <https://civilica.com/doc>

References

- Ahmadzadeh, S., Sayyadi, S., Salajegheh, S. (2018). Investigating the relationship between manager behavior as a coach with a willingness to leave the service of employees: by explaining the role of mediator role. *Studies of organizational behavior*, 6(1), 57-80. (in Persian)
- Anderson, V. (2013). A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266.
- Bacon, T. R., & Spear, K. I. (2003). *Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement*. Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Baggeri, A., Sabounchi, R., Foroughipour, H. (2020). Analysis of Outsourcing Strategy for Recruitment and Training of Human Resources and Its Impact on Employee Empowerment in the Ministry of Sports and Youth. *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 105-132. (in Persian)
- Baker, A. (2009). Talent Management. *Training Journal*, 35(8), 25.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Bartz, D., Thompson, K., & Rice, P. (2017). Maximizing the human capital of millennials through supervisors using performance management. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 20(1), 1-9.
- Bazargan Herandi, A. (2020). *An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods*. Tehran: Neil. (in Persian)
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (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.
- Besharat, R., Aliyeh, A. (2020). The relationship between managerial coaching and misconduct in the workplace: The mediating role of career advancement. *Iranian Journal of Management Studies*, 3(13), 467-494. (in Persian)
- Blumberg, K. M. (2014). Executive Coaching Competencies: A Review and Critique With Implications for Coach Education. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 87-97.
- CIPD (2015). *Annual survey report 2015 learning and development*. Chartered Institute of Personnel and Development, London, available at: file:///C:/Users/yilin/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/learningdevelopment_2015_tcm18-11298.pdf

- Dejonghe, L. A. L., Becker, J., Froboese, I., & Schaller, A. (2017). Long-term effectiveness of health coaching in rehabilitation and prevention: A systematic review. *Patient education and counseling, 100*(9), 1643-1653.
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 71*(3), 195-218.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmada_g Bas, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning, 42*(1), 67-85.
- Esmaeili, A., Rahimi, F., Nadaaf, M. (2018). Investigating the effect of organizational coaching on unproductive individual behaviors in the workplace: The mediating role of positive organizational climate. *Management Research in Iran, 21*(3), 167-191. (in Persian)
- Farver, A. R., & Holt, C. R. (2015). Value of Coaching in Building Leadership Capacity of Principals in Urban Schools. *Education Leadership Review of Doctoral Research, 2*(2), 67-76.
- Fatien, P., & Otter, K. (2015) Wearing multiple hats? Challenges for managers-as-coaches and their organizations. *International Leadership Journal, 7*(3), 24-35.
- Hargrove, R. (2008). *Masterful coaching*. John Wiley & Sons.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior* (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hosseini Amiri, S. M., Rezazadeh, A. (2019). Investigating the effect of senior managers' coaching on behavioral performance and bank performance results with emphasis on the mediating role of employee self-efficacy. *National Conference on Management Research and Humanities in Iran*. (in Persian)
- International Coach Federation (2012). Available at: <http://www.coachfederation.org>
- Jackson, P.Z. & McKergow, M. (2007) (2nd Edition). *The solutions focus: Making coaching & change SIMPLE*. London: Nicholas Brealey.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly, 25*(1), 59-85.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology, 28*(3), 315-330.
- Maltbia, T. E., & Page, L. J. (2013). Academic standards for graduate programs in executive and organizational coaching. *Graduate School Alliance for Executive Coaching*. Retrieved from <http://www.gsaec.org/curriculum.html>.
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review, 47*(1), 118-132.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 58*(1), 149-170.

- Mirsepasi, N., Hosseinzadeh, N. (2019). Investigating the effect of knowledge management enablers on customer satisfaction with emphasis on the role of employee empowerment. *Quarterly Journal of Human Resources Studies*, 8(30), 107-126. (in Persian)
- Moghli, A., Ahmadi, A., Azar, A., & Khodami, A. (2013). Identifying the effective factors on creating a coaching organization, *Improvement and Transformation Management Studies*, 22 (71), 161-185. (in Persian)
- Moshiri, K., Aghaei, N., Poursoltani, H. (2015). The Relationship between Perceived Organizational Justice and Job Burnout and the tendency of employees to leave the service and the tendency to leave the service of the General Directorate of Sports and Youth of Tehran Province. *Quarterly Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*, 4(7), 65-76. (in Persian)
- O'Neill, M. B. (2007). *Executive coaching with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48 (2), 78-86.
- Peterson, D.B. (2011). *Executive Coaching: A Critical Review and Recommendations for Advancing the Practice in APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Edited by Zedeck, S. (2011) American Psychological Association. Washington.
- Rapp-Ricciardi, M., Garcia, D., & Archer, T. (2018). Personal attributes linked to empowerment that influence receptivity to coaching leadership. *Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice*, 11, 30-45.
- Raza, B., & Ahmed, A. (2020). Linking Managerial Coaching and Workplace Deviance: The Mediating Role of Thriving at Work. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(3), 467-494.
- Rosha, A. (2014). External and internal conditions to promote coaching in organisation. *KSI Transactions on knowledge society*, 7(4), 30-37.
- Seemann, P., Stofkova, Z., & Binasova, V. (2020). Developing coaching skills of managers in global context. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 01030). EDP Sciences.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E. and Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 204-221.
- Smith, H. A. (2019). Manager as coach characteristics for dealing with team challenge. *Journal of Work-Applied Management*. DOI: 10.1108/JWAM-06-2019-0022
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 6(10), 1-24.
- Vazifeh Doost, H., & Radmard Ghadiri, Gh. H. (2017). Designing and explaining the conceptual model of management coaching and organizational trust in the context of organizational culture. *National Conference on Organizational Culture*, Tehran. Available in: <https://civilica.com/doc>. (in Persian)
- Vazifehdoust, H., Raadmard Ghadiri, G. (2018). Designing and Explaining the Conceptual Model of Management Coaching and Organizational Trust in the Context of

- Organizational Culture. *National Conference on Organizational Culture*, Tehran. Available in: <https://civilica.com/doc>. (in Persian)
- Wagstaff, C. R., Arthur, C. A., & Hardy, L. (2018). The development and initial validation of a measure of coaching behaviors in a sample of army recruits. *Journal of Applied Sport Psychology*, 30(3), 341–357.
- Wang, J. (2011). Understanding managerial effectiveness: a Chinese perspective. *Journal of European Industrial Training*, 3(5), 6–23.
- Whitmore, J. (2003) *Coaching for Performance*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Wilber, K. (2001). *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*. Boston, Shambhala.
- Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 181.
- Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293-311.