

## مروری بر مفهوم مربی‌گری در سازمان

فاطمه صادقی<sup>a</sup>، ابراهیم جواهری زاده<sup>b</sup>

<sup>a</sup> کارشناسی ارشد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه قم

<sup>b</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه قم

نویسنده مسئول: فاطمه صادقی ([Sadeghi.ftm98@gmail.com](mailto:Sadeghi.ftm98@gmail.com))

**چکیده:** برای استفاده از مربی‌گری در سازمان‌ها در نخستین گام نیاز به یک تعریف جامع و فراگیر مربی‌گری وجود دارد. هدف از این پژوهش بررسی تاریخچه پیدایش مربی‌گری و مفاهیم مربی‌گری می‌باشد. نتیجه پژوهش دستیابی به یک مفهوم روشن از مربی‌گری برای سازمان‌ها و سایر کسانی که میخواهند از مربی‌گری استفاده نمایند. در نتیجه مربی‌گری ابزاری برای ترویج و توسعه هرچه بهتر یادگیری و رشد فردی، تیمی و سازمانی است؛ یا میتوان گفت نوعی رابطه‌ی تعاملی حمایت‌گونه برای رسیدن به خود آگاهی و شناخت بهتر از خود و توانمندی‌ها در جهت تکامل و تعالی می‌باشد که با توجه به نظر پژوهشگر خلاقیت و بازنگری در شیوه‌های مربی‌گری جان‌مایه حیات و تداوم این مفهوم عمیق می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** مربی‌گری؛ مفهوم مربی‌گری؛ تاریخچه مربی‌گری.

### ۱. مقدمه

در حال حاضر مربی‌گری، با سرعت زیادی، تبدیل به بخش معناداری از اکثر استراتژی‌های یادگیری و توسعه‌ی سازمان‌ها شده است. یک دلیل برای این رشد سریع، وجود نگرانی‌هایی در مورد فقدان انتقال واقعی یادگیری، عدم اشتیاق برای حجم وسیع از مداخله‌های خارج از محیط کار، فقدان تغییر رفتاری پایدار، یادگیری انفرادی، فعالانه و با محتوای خاص است که مربی‌گری ظرفیت ارائه این موارد را دارد.

تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که امروزه از هر ده سازمان تقریباً هشت سازمان (۸۲٪) از رویکرد مربی‌گری استفاده می‌کنند و ۵۲٪ از سازمان‌ها پارادایم مدیر به عنوان مربی را عامل مهمی در یادگیری سازمانی می‌دانند [۱]. امروزه در حوزه سازمان‌های شاخص، مدیران فراتر از رهبری فکر می‌کنند و سعی می‌کنند نقش مربی را در سازمان ایفا کنند تا کارایی، انگیزه، خلاقیت و نوآوری را افزایش دهند. با تحولات سریع و بکر جوامع، نیاز به رویکردهای نوین در مدیریت بیش از پیش احساس می‌شود. رویکردهایی که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا خود را با تغییرات هماهنگ کنند و از طریق دستیابی به موفقیت به اهداف خود برسند. مربی‌گری یکی از این رویکردهاست.

<sup>a</sup> کارشناسی ارشد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه قم

همانطور که بیان گردید در حال حاضر مری‌گری دارای اهمیت ویژه ای است، اما با بررسی‌های انجام شده توسط محقق کماکان یک تعریف شفاف، دقیق و فراگیر از مری‌گری در سازمان‌ها وجود ندارد و همین مسئله موجب می‌شود، آن‌ها نتوانند به درستی از مفهوم واقعی مری‌گری برای مجموعه خود استفاده نمایند و افراد در سازمان‌ها درک شفافی از مری‌گری داشته باشند که بتوانند آن را وارد حرفه خود کرده و موجب توسعه شوند. در این پژوهش به بررسی تاریخچه پیدایش مری‌گری و مفاهیم مطرح شده در ادوار زمانی مختلف پرداخته می‌شود که نتیجه آن موجب یافتن یک مفهوم جامع مری‌گری در سازمان‌ها می‌شود. این پژوهش به مری‌بان و همه افرادی که میخواهند از مفهوم مری‌گری در سازمان و یا کسب و کار خود استفاده کنند کمک می‌کند. در این پژوهش ما به دنبال پاسخ به این سوال می‌باشیم که مفهوم جامع و فراگیر مری‌گری در سازمان چیست؟

## ۲. مبانی نظری

در حال حاضر یکی از دغدغه‌های سازمان‌های پیشرو اندیشیدن به روش‌های جدید سرپرستی به دلیل ناکارآمد بودن شیوه‌های سنتی مدیریت در افزایش بهره‌وری، افزایش انگیزه و مهارت‌های شغلی در کارکنان و سرمایه‌انسانی سازمان و دست یافتن به نقش‌هایی فراتر از رهبری برای مدیران و سرپرستان خود است تا از این راه سبب و عامل افزایش انگیزه، خلاقیت، حل مسئله و تصمیم‌سازی‌های صحیح شوند چرا که این شایستگی‌ها عملکرد فرد در سازمان را تحت تأثیر قرار داده و آن را بهبود می‌بخشد [۲].

منابع انسانی مهمترین سرمایه سازمان‌ها محسوب میشوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان ارتقاء یابد؛ لذا بقا و رشد سازمان در عرصه رقابت به حفظ توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های آنان وابسته شده است [۳]. از سوی دیگر، دوران کنونی دوره تغییرات پرشتاب و غیرقابل پیش‌بینی است. وضعیت فعلی ما نیز از جهاتی نشان دهنده عدم تعادل بین پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و ناتوانی آن‌ها در پیش‌بینی نحوه برخورد با این تغییرات است. این پیچیدگی‌ها و تغییرات در هویت حرفه‌ای منابع انسانی بحران ایجاد کرده است. فقدان مهارت‌های مرتبط برای مقابله با این وضعیت جدید باعث شده است که بسیاری از کارمندان هویت حرفه‌ای خود را در مشکل ببینند. بنابراین برای مقابله با این بحران که پیامدهای گوناگونی دارد، باید با کمک آموزش و ارتقای نیروی انسانی، توانمندی‌ها و عملکرد نیروی انسانی سازمان را ارتقا داد [۴].

آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارتقای شایستگی‌های فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و حتی فراملی منجر به افزایش بهره‌وری و نتایج مترتب بعدی می‌شود و اگر به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (خراسانی و عیدی، ۱۳۸۹). برای آموزش و بهسازی منابع انسانی رویکردها و روش‌های مختلفی وجود دارد. یکی از این الگوها و روش‌های تجربه شده مری‌گری است که در یک دهه گذشته، محبوبیت آن در سازمان‌ها به عنوان گزینه‌ای در مقابل رویکردهای آموزشی مرسوم، مانند شرکت در دوره‌ها، به طور قابل توجهی افزایش یافته است [۵]. و تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها از طیف‌های مختلف آن استفاده می‌کنند [۶].

درواقع آنچه محرز می‌باشد، این است که سازمانی موفق خواهد بود که منابع انسانی آن به شکلی اثربخش مدیریت شود تا بتواند از استعداد و توانمندی‌های نیروی انسانی خود به صورت کارآمد و مفید استفاده نماید. مری‌گری از جمله این رویکردهاست [۷].

## ۱-۲. مفهوم مری‌گری

مفهوم مری‌گری در سراسر جهان فراگیر شده و توجهی معنادار در پیشینه علمی و عمل‌گرایی کسب کرده است. در سال‌های اولیه، مری‌گری اغلب به عنوان نوعی رابطه تکاملی (توسعه‌ای) استاد و شاگرد تعریف می‌شد و در دهه ۱۹۷۰ اهمیت زیادی پیدا کرد و فراتر از آن، مفاهیم مری‌گری از ورزش به مری‌گری در مدیریت ترجمه شد. [۹].

مربی‌گری اساساً یک مفهوم ورزشی است [۱۰] و موضوعی جوان در مطالعات سازمانی و مدیریتی [۱۱] و سازمان مربی محور یک پارادایم جدید در یادگیری سازمانی است [۱۲] که با تئوری‌های جدید یادگیری مانند رشد بزرگسالان و سایر روش‌های یادگیری سازگار است، محور پیوند دو واژه مهم توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی است [۱۳]

برخی از کارشناسان معتقدند زمان دقیق شروع مربی‌گری مشخص نیست، اما تاریخچه مربی‌گری را می‌توان به زمان سقراط حکیم (۳۴۷ تا ۴۲۷ قبل از میلاد) نسبت داد. سقراط معتقد بود که افراد زمانی بهتر یاد می‌گیرند که مسئولیت و وظایف محوله را بر عهده بگیرند [۱۴].

بررسی ادبیات نیز نشان می‌دهد که اولین اسنادها در رابطه با مربی‌گری در حوزه سازمانی به گزارش گُربی<sup>b</sup> در سال ۱۹۳۷ در پایگاه برچکیده ادبیات در زمینه روانشناسی<sup>c</sup> و مقاله بیگلوی<sup>d</sup> در سال ۱۹۳۸ می‌گردد که به ترتیب به مربی‌گری کارکنان جوان از سوی کارکنان ارشد در رابطه با چگونگی جلوگیری از اتلاف منابع و به چگونگی اجرای یک برنامه مربی‌گری فروش به بهترین شکل پرداخته‌اند [۱۵].

برای مربی در پژوهش‌های مختلف واژه‌های متفاوتی از جمله کوچ، رهیار و پرور استفاده شده است و برای مراجع واژه‌های از جمله کوچی، متربی، کلاینت یا مشتری که در این پژوهش از واژه مربی و مراجع استفاده می‌شود.

به گفته وایترا سپون و وایت<sup>e</sup> (۱۹۹۶)، کلمه coach<sup>f</sup> برای اولین بار در انگلیس در دهه ۱۵۰۰ استفاده شد. کلمه "مربی" از کاکس<sup>g</sup> گرفته شده است، به معنای روستایی در مجارستان، جایی که کالسکه‌های گرانیجیمت با کیفیت بالا تولید می‌شوند و نیز واژه ای به نام کوکسی (کاکسی) به معنای انتقال افراد به سلامت، طی یک مسیر پرمخاطره از مبدأ به سوی مقصد است [۱۶] و ظاهراً شغل کسانی بوده که با نوعی کالسکه به همین نام افراد و مسافران را جابه‌جا می‌کرده‌اند [۱۷]. در قرن نوزدهم نیز دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان این لغت را برای توصیف برخی از استادانی که در درس‌ها به آن‌ها کمک می‌نمودند و دروس مشکل را به زبانی ساده برای آن‌ها تدریس می‌کردند به کار بردند. آن‌ها این استدلال را داشتند که خودشان در کالسکه افرادی که به آنها در درس کمک می‌کنند سوار شده‌اند [۱۶] در واقع مربی‌گری در معنای قدیمی آن به معنای حمل و نقل و انتقال به کار برده می‌شد [۱۸]؛ اما امروزه ایده مربی‌گری به معنای انتقال اشخاص کاملاً منتفی شده و فلسفه اساسی و بنیادی مربی‌گری بر اساس یک مشارکت همکاری و فعال است [۱۹]. در طی دو دهه گذشته، مربی‌گری مدیران در سازمان‌ها بسیار محبوب شده است و سازمان‌ها و مدیران آن را به عنوان یکی از رفتارهای مطلوب برای رهبری سازمانی، مدیریت و یادگیری تشخیص می‌دهند [۲۰].

برای اولین بار، کن بلانچارد از اصطلاح مربی‌گری و سرمربی به عنوان مربی استفاده کرد. آشنایی وی با «دان شولا»، مربی مشهور فوتبال و چگونگی کار او باعث شد بلانچارد به این نتیجه برسد که در دنیای پرمشکل امروز، مربی‌گری بهترین راه برای سازمان‌ها در جهت زنده ماندن و به حداکثر رساندن بهره‌وری انسانی است (فرزاد نیا، ۱۳۸۸). هر حرف واژه Coach در زبان انگلیسی، آغازگر عنوان یکی از کیفیت‌هایی است که بیانگر رهبر کارآمد است:

عقیده مندی<sup>h</sup>: هیچگاه بر سر باورهای خود مصالحه نکنید.

<sup>b</sup> Gorby

<sup>c</sup> PsycINFO

<sup>d</sup> Bigelow

<sup>e</sup> Witherspoon and White

<sup>g</sup> Kocs

<sup>h</sup> Conviction-Driven

یادگیری فراوان<sup>۱</sup>: آنقدر تمرین کنید تا کامل شوید.

گوش به زنگ بودن<sup>۱</sup>: بهنگام دگرگون شوید.

پایداری<sup>k</sup>: هشیارانه به کنش‌ها واکنش نشان دهید.

رادمردی<sup>۱</sup>: گفتار تان را کردار کنید [۲۱].

فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری گفته است که مربی‌گری کمک به افراد در یک فرآیند سازنده و فکری است که افراد را جذب می‌کند تا توانایی شخصی و حرفه‌ای خود را افزایش دهند. مربی‌گری مدیران به طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها استفاده می‌شود. مربی‌گری در حال تبدیل شدن به یک مهارت اصلی برای مدیران است [۲۲] و تغییری از مدیریت قدیمی به مدیریت با پارادایم مربی‌گری وجود دارد. حدود بیست سال پیش، بارتلت و گوشال (۱۹۹۷) مسیر کمال طراحی سازمانی پیش‌بینی شده را توصیف کردند. این شامل تغییر مجدد نقش مدیریتی و تغییر رابطه بین کارمند و مدیر و استفاده گسترده از مربی‌گری برای ارائه بازخورد عملکرد به افراد تحت نظارت است [۲۳]. مربی‌گری را به عنوان یک جریان یادگیری فعال، متمرکز بر هدف و فرد به فرد تعریف کرده‌اند که برای بهبود عملکرد افراد و بهبود مسیر حرفه‌ای آنها استفاده می‌شود.

## ۲-۲. تعاریف مربی‌گری

برخلاف اینکه مربی‌گری به عنوان روشی موثر و کارآمد شناخته شده است، در تعاریف‌های آن اختلاف نظرهای متعدد و دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به آن وجود دارد [۲۴].

با توجه به موضوع مربی‌گری، میتوان انتظار داشت که توافق مشترکی در مورد تعریف آن وجود داشته باشد اما این گونه نیست [۲۵] و تعاریف مربی‌گری بر اساس چشم‌انداز جامعه موردنظر، اهداف موقعیت متفاوت است [۲۶]. برخی نویسندگان مربی‌گری را به عنوان یک فعالیت یا عملکرد با یک پیامد خاص می‌دانند در حالی که دیگران آن را به عنوان یک فرآیند چند مرحله‌ای و با مفاهیم وسیع تر درک میکنند [۲۷]. این اختلاف نظر در مورد اینکه مربی‌گری دقیقاً چیست و چگونگی تفاوت آن از سایر رفتارهای کمک‌کننده همچون مشاوره و منتورینگ بیشتر نمایان میشود [۲۷].

تعاریف متعددی از مربی‌گری ارائه شده است. برآیند کلی حاصل از تعاریف متعدد مربی‌گری ما را به یک تعریف کلی از مربی‌گری رهنمون کرده است که «مربی‌گری، ابزاری برای ترویج یادگیری فردی، تیمی و سازمانی است» [۲۸]. البته بررسی تعاریف جامعی از مربی‌گری به تدقیق مفهوم پژوهشگر از مربی‌گری کمک خواهد کرد. به این منظور به جستجوی تعاریف مربی‌گری مبادرت شد. نتیجه این جستجو در قالب جدول ۱ حاصل شد:

جدول ۱: تعاریف مربی‌گری

تعاریف مربی‌گری	پژوهشگر، پژوهشگاه
مشارکت با مشتریان در یک فرآیند فکری و خلاقانه است که الهام‌بخش آن‌ها می‌شود تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند. فرآیند مربی‌گری اغلب منابع دست‌نخورده تخیل، بهره‌وری و رهبری را باز می‌کند.	فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری
مربی‌گری سازمانی فرآیند توسعه‌ای است که توانایی‌های لازم برای دستیابی به اهداف حرفه‌ای و سازمانی را در رهبران ایجاد می‌کند. رهبر فردی	مالتبیا و پیچ <sup>m</sup> (۲۰۱۳)

<sup>i</sup> Over Learning

<sup>j</sup> Audible Ready

<sup>k</sup> Consistency

<sup>l</sup> Honesty Based

<sup>m</sup> Maltbia & Page



است که ظرفیت ایجاد بخش مهمی از مأموریت و هدف سازمان را دارد. این نوع مربی‌گری از طریق تعاملات فردی یا گروهی بر اساس اسناد و داده‌ها از منظرهای متعدد هدایت می‌شود و بر اساس احترام و اعتماد متقابل است. مربیان، یادگیرندگان و سازمان‌ها با هم همکاری می‌کنند تا به اهداف مورد توافق مربی‌گری کمک کنند.

هدف از مربی‌گری سازمانی ایجاد یادگیری، تغییر رفتار و رشد در یادگیرنده به نفع اقتصادی مشتری است که یادگیرنده را استخدام می‌کند. اگرچه تفاوت‌هایی وجود دارد، اما هدف اصلی مربی‌گری سازمانی به تغییر رفتار، خودآگاهی، یادگیری و در نهایت موفقیت شغلی و عملکرد سازمانی خلاصه می‌شود.

مربی‌گری یک رابطه سفارشی، فردی و انفرادی است که در آن به رسمیت شناخته می‌شود که هیچ دو نفری یکسان نیستند. هر فرد پایگاه دانش، سرعت یادگیری و سبک یادگیری منحصر به فردی دارد.

مربی‌گری سازمانی یک رابطه حمایتی است بین یک یادگیرنده، شخصی که مسئولیت و اختیار مدیریتی در سازمان دارد و مشاور، کسی که طیف وسیعی از مهارت‌ها و روش‌ها و تکنیک‌های رفتاری را برای کمک به یادگیرنده در دستیابی به اهداف مشترک ارائه می‌دهد، باعث بهبود عملکرد کلمات و رضایت فردی و در نتیجه بهبود اثربخشی سازمان یادگیرنده در یک چارچوب رسمی و توافق شده می‌شود.

مربی‌گری را یک جریان یادگیری فعال، متمرکز بر هدف و فرد به فرد تعریف کرده‌اند که به منظور بهبود عملکرد افراد و ارتقای مسیر حرفه‌ای آن‌ها استفاده می‌شود.

مربی‌گری فرآیندی سیستماتیک و مشارکتی است که نتیجه‌گرا و متمرکز بر راه حل است که در آن کوچ به مشتری کمک می‌کند تا عملکرد، تجربه زندگی، خودآموزی و رشد شخصی را بهبود بخشد.

مربی‌گری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و حرفه‌ای سریع‌تر از آنچه که فرد به تنهایی قادر به انجام آن است کمک می‌کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقاء. قابلیت‌های فردی نیز منجر به توسعه شایستگی‌های شغلی اصلی می‌شود.

مربی‌گری، نوعی رویکرد مدیریتی برای کمک به زبردستان در بهبود شایستگی‌های موجود و به حداکثر رساندن پتانسیل‌های شخصی کارکنان تعریف شده است.

مربی‌گری یک فرآیند طولانی مدت و سودمند است، هم برای فرد و هم برای سازمانی که در آن کار می‌کند. مربی‌گری یک رویکرد رفتاری با مزیت مشترک برای افراد و سازمان‌هایی است که در آن کار می‌کنند یا در آنها شبکه می‌کنند. این فقط یک مد یا یک رویداد موقت نیست. این یک فرآیند استراتژیک است که هم برای افراد تحت مربی و هم برای خط مقدم سازمان ارزش می‌افزاید.

مربی‌گری فرآیند تجهیز افراد با ابزارها، دانش و فرصت‌هایی است که برای توسعه و تأثیرگذاری بیشتر خود نیاز دارند.

مربی‌گری مشارکتی است بین یک مربی با تجربه و یک فرد یا گروه. در این مشارکت، مربی اهداف فرد (گروه) را در نظر می‌گیرد و از او برای دستیابی به نتایج عالی حمایت می‌کند. از طریق فرآیند مربی‌گری، افراد بر مهارت‌ها و فرآیندهای لازم برای تولید شخصی و نتایج موفق تمرکز می‌کنند.

مربی‌گری هنر تسهیل، یادگیری عملکرد و بهسازی است و پیرامون تحقق نتایج بحث می‌کند. مربی‌گری به فرد کمک می‌کند موانع را از راه بردارد آنچه را که می‌خواهد مشخص کند اهداف را بر اساس مقاصد و ارزش آنها تنظیم کند [۲۴].

فراهم کردن فرصت برای افراد از طریق گفتگو و گفتگوی منظم به منظور بررسی عینی عملکرد و رشد و توسعه آینده افراد. مربی همچنین باید بتواند دانش زیادی را در مورد کسب و کار سازمان و فرصت‌های تخصصی آنها به دنبال‌کننده منتقل کند.

هدف مربی‌گری تولید عملکرد بهینه و بهبود در محل کار است. بر مهارت‌ها و اهداف خاص تمرکز دارد، اگرچه ممکن است بر ویژگی‌های شخصی فرد مانند تعامل اجتماعی یا اعتماد به نفس نیز تأثیر بگذارد. این فرآیند معمولاً برای یک دوره زمانی مشخص به طول می‌انجامد یا اساس یک سبک مدیریت مداوم را تشکیل می‌دهد.

شرمن و فریز<sup>n</sup> (۲۰۰۴)

ویتراسپون و وایت<sup>o</sup> (۱۹۹۶)

کیلبرگ<sup>p</sup> (۱۹۹۶)

هسلین و همکاران<sup>q</sup> (۲۰۰۶)

گران<sup>r</sup> (۲۰۰۱)

فرزادنیا (۲۰۰۹)

واگستف، آرتور و هاردی<sup>t</sup> (۲۰۱۸)

گلد اسمیت<sup>s</sup> (۲۰۰۰)

پیترسون<sup>t</sup> (۱۹۹۶)

ژائو و لئو<sup>u</sup> (۲۰۲۰)

کندی<sup>v</sup>

کامرون<sup>w</sup> (۲۰۱۷)

مؤسسه خبرگی توسعه و پرسنل

<sup>n</sup> Sherman & Freas

<sup>o</sup> Witherspoon & White

<sup>p</sup> Kilburg

<sup>q</sup> Heslin et al

<sup>r</sup> Wagstaff, Arthur, & Hardy

<sup>s</sup> Goldsmith

<sup>t</sup> Peterson

<sup>u</sup> Zhao & Liu

<sup>v</sup> Kenedy

<sup>w</sup> Cameron

ویتمور (۲۰۱۴) مربی و مربی‌گری برای مدیران را اینگونه تعریف می‌کند: «زیبایی مربی‌گری در عمق و تأثیر آن نهفته است» و یک مربی ماهر، به ندرت راه حل‌های ارائه شده را ارائه یا تعریف می‌کند. به نظر ویتمور مربی‌گری معمولاً بخشی از تعادل زندگی را دربر می‌گیرد که برای افزایش آگاهی از تعادل، یا عدم وجود آن، در زندگی بین کار و تعدادی از عواملی مانند شریک زندگی، کودکان، فراغت، ماجراجویی، زمان ساکت برای روح، سلامت و تناسب، مشارکت و جامعه، به یکدیگر آموزش داده می‌شود.

اگرچه تعاریف مربی‌گری متفاوت است، اما بیشتر آنها مبتنی بر دیدگاه مربی‌گری است که مربی‌گری یک رابطه مشارکتی است که بین مربی و دانش آموز شکل می‌گیرد و هدف آن دستیابی به نتایج رشد شخصی یا حرفه‌ای است که توسط دانش آموز ارزیابی می‌شود و ارزش‌گذاری می‌شود [۲۹].

مربی‌گری مشارکتی است بین یک مربی با تجربه و یک فرد یا گروه. در این مشارکت، مربی اهداف فرد (گروه) را در نظر می‌گیرد و از او برای دستیابی به نتایج عالی حمایت می‌کند. از طریق فرآیند مربی‌گری، افراد بر مهارت‌ها و فرآیندهای لازم برای تولید شخصی و نتایج موفق تمرکز می‌کنند [۳۰]. در این مشارکت، فرد (گروه) کانون مکالمه را انتخاب می‌کند و مربی به آنها گوش می‌دهد، برداشت‌های خود را بازگو می‌کند، سوالاتی را مطرح می‌کند و روش‌هایی را پیشنهاد می‌کند و به ارائه پیشنهادات مختلف در بین مراجعان کمک می‌کند. تغییر خواهد کرد و اقدامات جدیدی شکل خواهد گرفت [۳۱].

به گفته مکرری، مربی‌گری می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، یک مدیر، یک مربی سازمان یا شخص دیگری هدایت شود که با افراد کار می‌کند تا به افراد کمک کند تا اهداف یادگیری خود را تعیین کنند و آنها را تشویق به استفاده از روش‌های جدید کنند. رفتار در راستای اهداف را شناسایی کنید.

### ۳. بحث و نتیجه‌گیری

بعد از بررسی‌های مفهوم مربی‌گری در ادوار زمانی مختلف، جامع‌ترین تعریف مربی‌گری که میتوان گفت این است که مربی‌گری به معنای فرآیند حمایت و حمایت مستمر از فرد برای استواری در اهداف و تعهداتش است و به معنای میانبر، غلبه بر ترس و تقویت نقاط قوت و ویژگی‌های مهم و ضروری است. به عبارت دیگر مربی‌گری هنر تسهیل در اجرای فعالیت‌ها، فرآیند یادگیری و رشد فرد است و به طور مستمر بر فرآیندهای پیشرفت، رشد و خلاقیت افراد تمرکز دارد. کوچ به افراد (کارکنان) کمک می‌کند تا با یافتن راه‌های خلاقانه و نوآورانه برای انجام وظایف و تلاش برای رسیدن به اهداف خود و سازمان مربوطه خود، با تغییرات سازگار شوند [۳۲].

بطور کلی آنچه از این پژوهش برمی‌آید، اهمیت و جایگاه مفهوم ارزشمند مربی‌گری در جوامع و سازمان و نهاد‌های امروزه است. تا جایی که نه تنها در ورزش و سیستم آموزشی بلکه در کسب و کار و حتی زندگی فردی و شخصی نیز از اهمیت زیادی برخوردار است.

اما با توجه به تعاریف و دیدگاه‌های مختلف، به آن می‌رسیم که در هر جامعه و سازمان فراخور شرایط ممکن است تفاوت‌ها و تغییراتی داشته باشد، با این حال آنچه واضح است مربی‌گری ابزاری برای ترویج و توسعه هرچه بهتر یادگیری و رشد فردی، تیمی و سازمانی است؛ یا میتوان گفت نوعی رابطه‌ی تعاملی حمایت‌گونه برای رسیدن به خود آگاهی و شناخت بهتر از خود و توانمندی‌ها در جهت تکامل و تعالی می‌باشد که با توجه به نظر پژوهشگر خلاقیت و بازنگری در شیوه‌های مربی‌گری جان‌مایه حیات و تداوم این مفهوم عمیق می‌باشد.





## منابع

- [۱] Fairhurs, D. (2010). We're relying more & more on a learning and development tool with little evidence that it actually works, *Human Resources*, 13-15.
- [۲] Barner, R. & Higgins, J. (۲۰۰۷). Understanding Implicit Models That Guide the Coaching Process. *Journal of Management Development*, ۲۶, ۵۶-۱۴۸.
- [۳] McCracken M, Wallace M. (۲۰۰۰). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European industrial training*. ۲۴(۵), ۲۸۱-۹۰.
- [۴] Moreno JM. (2007). Do the initial and the continuous teachers professional development sufficiently prepare teachers to understand and cope with the complexities of today and tomorrow education. *Journal of educational change*, 8(2), 169-173.
- [۵] Woerkom MV. (2010). The Relationship between Coach and Coachee: A Crucial Factor for Coaching Effectiveness. *Learning Through Practice*. 265-267. [https://doi:10.1007/978-90-481-3939-2\\_14](https://doi:10.1007/978-90-481-3939-2_14).
- [۶] Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361. <https://doi:10.1080/1359432x.2018.1446946>.
- [۷] ستوده، علی، جعفری، پریش و محمد داودی، امیر حسین. (۱۳۹۸). ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران. *نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی* (۶)، ۲۲، ۹۳-۱۱۷.
- [۸] Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (۲۰۱۱). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning & Education*, ۱۰: pp. ۲۲۱-۲۰۴.
- [۹] McNutt, R. & Wright, P. C. (1995). Coaching your employees: Applying sports analogies to business. *Executive Development*, 8(1): 27-32.
- [۱۰] Wangrow, David B. Donald J. Schepker, Vincent L. Barker, (2018). "Power, performance, and expectations in the dismissal of NBA coaches: A survival analysis study", *Sport Management Review*, Vol 21, Issue 4, 333-346.
- [۱۱] Özduran, Ali, Cem Tanova, (2017). "Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 61, 28- 66.
- [۱۲] Hugill, Kevin, Jacqueline Sullivan, Ma. Lourdes Ezpeleta, (2018), "Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing, & team performance", *Journal of Neonatal Nursing*, Vol 24, Issue 3, 148-123.
- [۱۳] موعلی علیرضا، سید علی اکبر احمدی، عادل آذر، عبدالصمد خدای، (۱۳۹۲). «شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سازمان مربیگرا» فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول).
- [۱۴] Edwards, L. (2003). Coaching, the latest buzzword or a truly effective management tool, *Industrial & Commercial Training*, Vol. 35, Issue 7, pp. 298-301.
- [۱۵] Grant, A. M. (2013, January). The efficacy of coaching. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 13-39). John Wiley.
- [۱۶] Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 36(3), 96-98. <https://doi:10.1108/00197850410532087>.
- [۱۷] Kyoo- joo B(2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, <https://doi:10.1177/15344843052808>.
- [۱۸] Kennedy J. A definition of coaching. (2009); Online. Available: [kennedycoaching.com/fileadmin/downloads/A\\_definition\\_of\\_coaching.pdf](http://kennedycoaching.com/fileadmin/downloads/A_definition_of_coaching.pdf)
- [۱۹] Zeus m, Skiffington L(2003). Establishing a Coaching Culture. includes extracts from new text book Behavioral Coaching.; New York: McGraw-Hill. Online. Available: [http://www.1to1coachingschool.com/Coaching\\_Culture\\_in\\_the\\_work\\_place.html](http://www.1to1coachingschool.com/Coaching_Culture_in_the_work_place.html)



[۲۰] Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), 435–458.

[۲۱] فرزادنیسا، فرزانه. (۱۳۸۸). مدل‌های فرایند مربی‌گری در مدیریت. فصلنامه تدبیر. (۲۱۲)، ۲۰-۲۵.

[۲۲] CIPD(2012). Chartered Institute of Personnel and Development. Learning and talent development. Annual Survey Report. London. Available at:[http://www.cipd.co.uk/research/\\_learning-talent-development](http://www.cipd.co.uk/research/_learning-talent-development).

[۲۳] Peter A. Heslin 2005 Volume 17, Issue 3 <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00578Managers' Implicit Assumptions About Personnel>

[۲۴] فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت و دانشمندی، سمیه. (۱۳۹۴). بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۸(۱۵)، ۲۷-۴۸.

[۲۵] Maseko BM, Van Wyk R, Odendaal A(2019). Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management.*; 17(0):1-11.

[۲۶] Carey w, Philippon dj, cummings gg. (2011). Coaching models for leadership development: an integrative review. *journal of leadership studies.*; 5(1): 51-70.

[۲۷] Renard, L. (2005). Executive Coaching for professional organizations. Ph.D thesis, school of humanities, The American university of London

[۲۸] Ensminger, David C. Leanne M. Kallemeyn, Tania Rempert, James Wade, Megan Polanin. (2015). Case study of an evaluation coaching model: Exploring the role of the evaluator. *Evaluation and Program Planning.* 41, 124-136.

[۲۹] Williams, P. (2017). "What are the challenges of introducing internal coaching in a VUCA context?". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S11, 18-29.

[۳۰] Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293-311 .

[۳۱] Blumberg, K. M. (2014). Executive coaching competencies: A review and critique with implications for coach education. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture.*

[۳۲] وظیفه دوست، حسین و رامرد قدیری، غلامحسین (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل مفهومی مربی‌گری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی، نشریه علمی - پژوهشی و اطلاع‌رسانی مدیریت (ویژه نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی) فروردین و اردیبهشت، ۱۳۹۶، ش ۱-۱۵: ۱۹.