



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Model of Contextual Requirements for Developing Managers with a Coaching Approach

Karamollah Daneshfard¹, Somayeh Mohamadyari², Shahrzad Tayaran³

Abstract

Background & Purpose: In the era of digital transformation and increasing environmental complexity, organizations, especially in the banking industry, are faced with the need to review their human capital development methods. State-owned banks, as part of the administrative system, need capable and efficient managers due to the nature of public services and their responsibilities to society and the government. One of the new approaches is the use of coaching as a tool for the empowerment and professional growth of managers. Accordingly, the present study presents a model of the contextual requirements for the development of managers with a coaching approach.

Methodology: The present study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of data collection method. The statistical population of this study consists of senior managers and experts in the banking industry, whose number was limited to 15 after reaching theoretical saturation. The selection of samples was purposeful. The data collection method was field and library, and a checklist and semi-structured interview were used to collect information. Thematic analysis strategy was used in data analysis using MaxQDA software.

Findings: Based on the analysis of research data, the contextual requirements for developing managers with a coaching approach were divided into 6 comprehensive themes including structure, organizational processes facilitating development, technology, organizational culture, human resource strategy, and professional behavior of managers and employees, 30 organizing themes, and 90 basic themes.

Conclusion: The results of the study showed that effective development of managers with a coaching approach requires the provision of a set of contextual requirements that were identified in the form of six comprehensive themes. These themes provide a systematic framework at lower levels for designing and implementing manager development programs based on coaching in organizations, especially in the banking industry. These findings can serve as a basis for human resource policymaking and designing effective development interventions in public and private organizations.

Keywords: *Coaching, Management Coaching, Executive Development, Banking Industry.*

Citation: Daneshfard, Karamollah; Mohamadyari, Somayeh and Tayaran, Shahrzad.(2025). Model of Contextual Requirements for Developing Managers with a Coaching Approach. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(29), 1-28.

1. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Daneshfard@srbiau.ac.ir

2. PhD Student, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: So.mohamadyari@iaiu.ac.ir

3. Assistant Prof., Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Sh.tayaran@iaiu.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۸، شماره ۲۹
پاییز ۱۴۰۴
صص ۱-۲۸

الگوی الزامات زمینه‌ای توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری

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

چکیده

زمینه و هدف: در عصر تحول دیجیتال و افزایش پیچیدگی‌های محیطی، سازمان‌ها به‌ویژه در صنعت بانکداری با ضرورت بازنگری در شیوه‌های توسعه سرمایه انسانی مواجه‌اند. بانک‌های دولتی به عنوان بخشی از نظام اداری، به دلیل ماهیت خدمات عمومی و مسئولیت‌های خود در قبال جامعه و دولت، نیازمند مدیرانی توانمند و کارآمد هستند. یکی از رویکردهای نوین، بهره‌گیری از مربی‌گری به‌عنوان ابزاری برای توانمندسازی و رشد حرفه‌ای مدیران است. بر این اساس، در پژوهش حاضر به ارائه الگوی الزامات زمینه‌ای توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها، کیفی است. جامعه آماری این مطالعه را مدیران ارشد و خبرگان صنعت بانکداری تشکیل می‌دهند که پس از رسیدن به اشباع نظری، تعداد آن‌ها به ۱۵ نفر محدود شد. انتخاب نمونه‌ها به‌صورت هدفمند صورت گرفت. روش گردآوری داده‌ها به‌صورت میدانی و کتابخانه‌ای بوده و برای جمع‌آوری اطلاعات از چک‌لیست و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در تحلیل داده‌ها نیز از استراتژی تحلیل مضمون (تماتیک) با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای استفاده شده است.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش، الزامات زمینه‌ای توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری در ۶ مضمون فراگیر شامل ساختار، فرآیندهای سازمانی تسهیل‌گر توسعه، فناوری (تکنولوژی)، فرهنگ سازمانی، استراتژی منابع انسانی و رفتار حرفه‌ای مدیران و کارکنان، ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۰ مضمون پایه تقسیم‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد که توسعه اثربخش مدیران با رویکرد مربی‌گری مستلزم فراهم بودن مجموعه‌ای از الزامات زمینه‌ای است که در قالب شش مضمون فراگیر شناسایی شدند. این مضامین در سطوح پایین‌تر چارچوبی نظام‌مند برای طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه مدیران بر مبنای مربی‌گری در سازمان‌ها به ویژه در صنعت بانکداری فراهم می‌سازد. این یافته‌ها می‌توانند مبنایی برای سیاست‌گذاری منابع انسانی و طراحی مداخلات توسعه‌ای اثربخش در سازمان‌های دولتی و خصوصی باشند.

کلیدواژه‌ها: مربی‌گری، مربی‌گری مدیریتی، پرورش مدیران، صنعت بانکداری.

استناد: دانش‌فرد، کرم‌اله؛ محمدیاری، سمیه و طیاران، شهرزاد. (۱۴۰۴). الگوی الزامات زمینه‌ای توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۸(۲۹)، ۱-۲۸.

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

Daneshfard@srbiau.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

So.mohamadyari@iaau.ac.ir

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

نوع مقاله: پژوهشی

DOI:10.22034/qjimdo.2025.526421.1751

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۴/۰۳/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: کرم‌اله دانش‌فرد

مقدمه

در دنیای پرشتاب و رقابتی امروز، صنعت بانکداری با چالش‌های فزاینده‌ای در زمینه تحول دیجیتال، انتظارات مشتریان، رگولاتوری‌های سخت‌گیرانه و تغییرات مستمر محیطی مواجه است. بسیاری از شرکت‌های پیشرو به این باور رسیده‌اند که مدیران سازمان‌ها نقش کلیدی در تحقق اهداف و اجرای برنامه‌های منابع انسانی ایفا می‌کنند و مسئولیت توسعه کارکنان، مستقیماً به آنان واگذار شده است (جهانگیری و همکاران، ۱۳۹۸). در چنین شرایطی، توسعه شایستگی‌های مدیران بانک‌ها نه تنها یک ضرورت، بلکه یک مزیت راهبردی محسوب می‌شود (الریج^۱، ۲۰۱۹). یکی از رویکردهای نوین و مؤثر در این زمینه، استفاده از مربی‌گری سازمانی برای رشد و ارتقاء مدیران است؛ رویکردی که بر توانمندسازی، خودآگاهی، تفکر بازتابی، و توسعه مهارت‌های انسانی و ارتباطی مدیران تمرکز دارد (کوکس، باکروا و کلاترپاک^۲، ۲۰۱۸). در این رویکرد، مدیر به‌عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا به توانمندی‌های خود باور پیدا کنند و رفتارها و عملکردی اثربخش‌تر، نوآورانه‌تر و کارآمدتر نسبت به گذشته از خود نشان دهند (حاجی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

بانک‌های دولتی، به‌عنوان بخشی از نظام اداری کشور، به‌واسطه ماهیت خدمات عمومی و مسئولیت‌های گسترده‌ای که در قبال جامعه و دولت بر عهده دارند، نیازمند مدیرانی توانمند و اثربخش‌اند تا در محیطی پویا و رقابتی، عملکرد مطلوبی ارائه دهند (جعفری گرجی و همکاران، ۱۴۰۲). در برنامه‌های تحول اداری جمهوری اسلامی ایران، بر توسعه شایستگی‌های مدیران دولتی تأکید شده است. برای نمونه، در سند تحول اداری، بر بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزش و توسعه، از جمله مربی‌گری مدیریتی، تصریح شده است. بر همین اساس، سازمان‌های دولتی در ایران برنامه‌هایی در حوزه مربی‌گری برای مدیران خود طراحی و اجرا کرده‌اند تا مهارت‌های رهبری و مدیریتی آنان را ارتقا دهند. با این حال، چالش‌هایی نظیر تحولات سریع فناورانه، افزایش انتظارات مشتریان، رقابت فزاینده با بانک‌های خصوصی و الزامات پیچیده نظارتی، فشارهای مضاعفی را بر مدیران بانک‌های دولتی وارد کرده است (جعفری گرجی و همکاران، ۱۴۰۲).

از سوی دیگر، پیچیدگی فزاینده در محیط‌های دولتی که ناشی از ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های منابع و فشارهای سیاسی است، چالش‌هایی را ایجاد می‌کند که مدیران این بخش را ناگزیر به کسب مهارت‌های رهبری حرفه‌ای و توانمندی‌های متناسب با

1. Ulrich

2. Cox, Bachkirova, & Clutterbuck

این شرایط می‌سازد (ام‌بکوتا و میرس^۱، ۲۰۲۴). در چنین فضایی، توسعه قابلیت‌های رهبری و مدیریتی مدیران از طریق رویکردهای نوین، همچون مربی‌گری مدیریتی، به‌عنوان راه‌حلی استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است. مربی‌گری در بسترهای سازمانی و رهبری، ابزاری اثربخش برای پرورش افراد در پاسخ به طیف متنوعی از نیازهای توسعه‌ای به‌شمار می‌رود و مزایای چشم‌گیری به همراه دارد. بنابر گزارش فدراسیون بین‌المللی کوچینگ^۲ (۲۰۰۹)، ۸۰ درصد افرادی که تجربه‌ی مربی‌گری داشته‌اند، افزایش اعتمادبه‌نفس را گزارش کرده‌اند و بیش از ۷۰ درصد نیز بهبود در عملکرد شغلی، روابط کاری و مهارت‌های ارتباطی خود را تجربه کرده‌اند.

مربی‌گری به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی به‌فرآیندی اشاره دارد که در آن مدیران با هدف ارتقاء مهارت‌های موجود و شکوفاسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ی کارکنان، به یاری و هدایت آنان می‌پردازند (عمیر و همکاران^۳، ۲۰۲۳). از این رو، مربی‌گری مدیریتی هم از منظر نظری و هم از منظر عملی، روزه‌روز مورد توجه بیشتری قرار می‌گیرد. در مقایسه با شیوه‌های سنتی رهبری مانند مدیریت دستوری، فرماندهی و کنترل، مربی‌گری مدیریتی بر هدایت، تسهیل و راهنمایی مشارکتی تأکید دارد. هدف محوری این رویکرد، تقویت خودکارآمدی، ارتقاء عملکرد و رشد حرفه‌ای کارکنان است که از طریق ایجاد ارتباطات شفاف، گسترش افق‌های فکری زیردستان و ارائه بازخوردهای سازنده محقق می‌شود (لین و همکاران^۴، ۲۰۲۳).

مطالعات نشان داده‌اند که مربی‌گری مدیریتی تأثیرات مثبتی بر زیردستان در زمینه‌هایی همچون یادگیری، عملکرد شغلی و رضایت شغلی دارد. امروزه، مربی‌گری به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین رویکردهای سازمانی در توسعه منابع انسانی شناخته می‌شود (لین و همکاران، ۲۰۲۳؛ عمیر و همکاران، ۲۰۲۳). با وجود اثربخشی اثبات‌شده‌ی مربی‌گری در بسیاری از حوزه‌های کسب‌وکار، شواهد پژوهشی حاکی از آن است که اجرای موفق آن در صنعت بانکداری ایران با چالش‌هایی مواجه است؛ از جمله بافت فرهنگی اقتدارگرای سنتی، ساختار سلسله‌مراتبی، نگرش ابزارمحور به توسعه منابع انسانی، و نبود زیرساخت‌های فرهنگی و نهادی لازم (صفری و ابطحی، ۲۰۲۲). به‌بیان‌دیگر، پیاده‌سازی اثربخش رویکرد مربی‌گری نیازمند شناخت و طراحی الزامات زمینه‌ای متناسب با شرایط خاص صنعت بانکداری است؛ الزامی که در اغلب مطالعات داخلی کمتر مورد توجه نظام‌مند قرار گرفته است.

1. Mbokota & Myres

2. ICF: International Coaching Federation

3. Umair et al

4. Lin et al

یافته‌های تجربی در کشورهای موفق در پیاده‌سازی مربی‌گری سازمانی نشان می‌دهد که عوامل زمینه‌ای همچون حمایت فرهنگی، سرمایه اجتماعی، سیستم‌های یادگیری سازمانی، ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی، و نگرش مدیران ارشد به توسعه نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی مربی‌گری دارند (گاروی و استوکس و مگینسون، ۲۰۱۸). با این حال، در صنعت بانکداری ایران، هنوز یک الگوی بومی شده و جامع برای شناسایی و اولویت‌بندی این الزامات طراحی نشده است. بنابراین، پرسش اصلی پژوهش حاضر آن است که «الگوی الزامات زمینه‌ای توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری در صنعت بانکداری ایران چگونه قابل طراحی است؟» این پژوهش درصدد است تا با بهره‌گیری از داده‌های کیفی و روش‌شناسی نظام‌مند، بستری برای استقرار مربی‌گری مؤثر در صنعت بانکداری فراهم سازد و به غنای نظری و کاربردی این حوزه کمک نماید.

پیشینه پژوهش

در عصر کنونی، مدیران در سازمان‌های پیشرو فراتر از نقش سنتی رهبری می‌اندیشند و می‌کوشند در جایگاه یک مربی ظاهر شوند؛ نقشی که می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری، انگیزه، کارایی و نوآوری در سازمان گردد (داستانی و همکاران، ۱۳۹۹). مربی‌گری به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین توسعه مدیریت، در سال‌های اخیر مورد توجه گسترده‌ی پژوهشگران قرار گرفته و به‌عنوان راهبردی کارآمد برای ارتقای عملکرد سازمانی شناخته شده است (نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰).

مربی‌گری، فرآیندی خلاقانه و انگیزه‌بخش است که بر پایه‌ی همکاری میان مربی و مخاطب شکل می‌گیرد. این رویکرد با تمرکز بر ادراک، اعتمادبه‌نفس و انگیزه‌های درونی، به افراد کمک می‌کند تا ظرفیت‌های شخصی و حرفه‌ای خود را شکوفا سازند و عملکرد بهتری از خود نشان دهند (ردی^۱، ۲۰۲۳).

مفهوم مربی‌گری سازمانی برای نخستین بار توسط کن بلانچارد^۲ مطرح شد. او با الهام از تجربه‌ی دان شولا، مربی سرشناس فوتبال، ایده‌ی «مدیر به‌مثابه‌ی مربی» را توسعه داد. در جهان پرشتاب و پیچیده‌ی امروز، مربی‌گری به‌عنوان یکی از مؤثرترین رویکردهای مدیریتی برای پایداری و موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود؛ رویکردی که با تمرکز بر رشد و توانمندسازی سرمایه انسانی، زمینه‌ساز بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری خواهد بود (نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰).

¹. Reddy

². Ken Blanchard

در سازمان‌های امروزی، مربی‌گری مدیریت به‌طور فزاینده‌ای در حال گسترش است و بسیاری از سازمان‌ها بر نقش «مدیر به‌عنوان مربی» تأکید دارند (بایدون^۱، ۲۰۲۳). متخصصان حوزه مربی‌گری و توسعه سازمانی، بنیان‌گذاران رویکردها و مدل‌های مختلف در این زمینه بوده‌اند. پیوند میان روابط انسانی و مدل‌های مربی‌گری، همراه با اهمیت حفظ تعاملات باکیفیت میان مربی و فرد مربی‌پذیر، موجب شده است تا شباهت‌هایی میان مربی‌گری سازمانی و برخی رویکردهای درمانی رفتاری قابل مشاهده باشد.

مربی‌گری در سازمان‌ها می‌تواند دانش، تجربه و منابع علمی را به‌صورت هدفمند در اختیار کارکنان قرار دهد؛ موضوعی که در نهایت به افزایش بهره‌وری سازمان منجر می‌شود. در عصر کنونی، سازمان‌های خدمات‌محور همچون بانک‌ها در محیطی با رقابت شدید و پیچیده فعالیت می‌کنند و تلاش دارند با ارائه خدمات متنوع و با کیفیت، رضایت مشتریان متنوع خود را تأمین نمایند (المشهدانی و همکاران^۲، ۲۰۲۳).

از سوی دیگر، ظهور بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی و افزایش رقابت میان آن‌ها، موجب شده است تا بانک‌ها سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در جهت ارتقای عملکرد و بهره‌وری خود انجام دهند. یکی از ابزارهای کلیدی در این مسیر، گسترش فعالیت‌های مربی‌گری مدیریتی است. در چنین فضایی، بیش از هر زمان دیگری، ضروری است که مدیران در تمامی سطوح سازمانی، نقش فعال خود را در زمینه مربی‌گری کارکنان ایفا کنند؛ به‌ویژه در شرایط بحران‌های اقتصادی که بسیاری از جوامع و سازمان‌ها را درگیر کرده است (الکریم و همکاران^۳، ۲۰۲۳).

مدیران، در نقش مربی، باید توانایی آن را داشته باشند که اهداف فردی کارکنان را با اهداف راهبردی سازمان همسو سازند، و با تأکید بر نقاط قوت آن‌ها، حس مسئولیت‌پذیری، رشد، شکوفایی استعدادها و انگیزه یادگیری را در آنان بیدار کنند. در این راستا، بهره‌وری کارکنان به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. همچنین، مدیران مربی‌گر می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا با تغییرات محیطی سریع‌تر سازگار شوند و از این طریق، سازمان را در مسیر رشد و توسعه از طریق سرمایه انسانی توانمند، هدایت نمایند. از دیگر آثار مربی‌گری مؤثر، کاهش آسیب‌های شغلی نظیر فرسودگی شغلی، ترک سازمان، افت عملکرد، کاهش تعهد شغلی، غیبت‌های مکرر و افت بهره‌وری است؛ چنان‌که پژوهش‌ها نیز بر این موضوع تأکید دارند (داستانی و همکاران، ۱۳۹۹).

1. Baidoun

2. Almashhadani et al

3. Al Karim et al

مفهوم‌شناسی مربی‌گری؛ در حالی که مربی‌گری اغلب به‌عنوان رابطه‌ای رسمی میان یک مربی حرفه‌ای و فرد تحت مربی‌گری تعریف می‌شود، اما امروزه توسعه مهارت‌های مربی‌گری به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یکی از اجزای اساسی مدیریت و رهبری اثربخش شناخته می‌شود. سرپرستان و مدیران، به‌ویژه در محیط‌های پویا، از مربی‌گری غیررسمی به‌عنوان سبکی مدیریتی برای ارائه بازخورد، تسهیل همکاری‌های تیمی و ارتقاء عملکرد بهره می‌برند (ارکال^۱، ۲۰۲۳).

مربی‌گری، نوعی رابطه تعاملی و هدفمند است که افراد را در مسیر شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی یاری می‌دهد؛ به‌گونه‌ای که این فرآیند، سرعت و اثربخشی دستیابی به این اهداف را نسبت به تلاش انفرادی افزایش می‌دهد. علاوه بر ارتقاء مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و توانمندی‌های فردی، مربی‌گری منجر به توسعه شایستگی‌های کلیدی شغلی نیز می‌شود.

مربی‌گری فرآیندی مستمر از همراهی و حمایت است که به افراد کمک می‌کند در مسیر دستیابی به اهداف و تعهدات خود پایدار بمانند. این رویکرد نه‌تنها به معنای پیمودن راهی میان‌بر برای رشد، بلکه عاملی برای غلبه بر ترس‌ها و تقویت ویژگی‌های برجسته و بنیادین فرد به‌شمار می‌رود. به‌عبارت دیگر، مربی‌گری هنری است در تسهیل فعالیت‌ها، یادگیری مستمر و پیشرفت فردی؛ که همواره بر فرآیندهای توسعه و شکوفایی افراد تمرکز دارد (قرایی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). افزون بر این، فرآیند مربی‌گری به افراد کمک می‌کند تا سریع‌تر با تغییرات محیطی سازگار شوند و توانمندی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه‌ی خود را بهتر شناسایی و بالفعل کنند (فرزادنیا، ۱۴۰۱).

مدل‌های مربی‌گری مبتنی بر هدف در توسعه مدیران

مدل بالینی^۲؛ مدل بالینی یکی از الگوهای مربی‌گری مبتنی بر هدف است که با تمرکز بر شناخت درونی افراد، به آن‌ها کمک می‌کند تا به بصیرتی عمیق نسبت به خود دست یابند و مسئولیت رهبری تغییرات شخصی خویش را بر عهده بگیرند. در این مدل، مسیر مربی‌گری از درون فرد به بیرون او هدایت می‌شود. مربیان در این رویکرد، افراد را به خودافشایی ترغیب کرده و تلاش می‌کنند تا با کاوش در ابعاد مختلف وجودی آنان، به توسعه شخصی‌شان کمک کنند. مربیان در این مدل، لازم است شناخت کافی از گذشته فرد، روابط بین‌فردی، مدیریت هیجانات، فشارهای روزمره و ویژگی‌های شخصیتی او داشته باشند (بلانچارد و

¹. Erchul

². Clinical

شولا^۱، ۱۳۹۴).

مدل رفتاری^۲؛ مدل رفتاری یکی دیگر از رویکردهای شناخته‌شده در مربی‌گری است که بر اصلاح و بهبود رفتارهای قابل مشاهده تمرکز دارد. در این مدل، مربیان با ایجاد آگاهی نسبت به تأثیر رفتار فرد بر خود و دیگران، او را در مسیر تغییر حمایت می‌کنند. هدف اصلی، هم‌راستایی رفتار افراد با انتظارات و ارزش‌های سازمانی است. مربیان رفتاری به افراد کمک می‌کنند تا رفتارهای مسئله‌زا را شناسایی و اصلاح کنند و در عین حال، شایستگی‌ها و توانایی‌های شغلی خود را بهبود بخشند. در این رویکرد، از ابزارهای سنجش متعددی مانند ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، پرسش‌نامه‌های ساختارمند و مصاحبه‌های هدفمند برای شناسایی دقیق حوزه‌های نیازمند تغییر استفاده می‌شود (قرایی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸).

مدل سیستمی؛ مدل سیستمی نیز یکی از رویکردهای برجسته در مربی‌گری مدیران به شمار می‌آید. این مدل با نگاهی کل‌نگر به سازمان، رهبران را به‌عنوان اجزای حیاتی و پیچیده در سیستم‌های سازمانی در نظر می‌گیرد. هدف اصلی در این مدل، فهم بهتر مسائل مربوط به رهبری در بستر سیستم‌های پیچیده سازمانی است. مربیان سیستمی نقش تحلیل‌گر و مدل‌ساز سیستم را ایفا می‌کنند؛ آن‌ها با رمزگشایی از الگوها و حلقه‌های بازخورد مؤثر یا غیرمؤثر، به شناسایی روابط و تعاملات درون سازمانی می‌پردازند. در این فرآیند، مربیان تلاش می‌کنند تا مدیران و سایر ذی‌نفعان سازمان را نسبت به سازوکارهای اجتماعی، الگوهای تعامل و پیامدهای سیستماتیک تصمیم‌گیری‌ها آگاه سازند (فلتز^۳، ۲۰۲۱).

مدل ساخت‌گرایی اجتماعی^۴؛ جدیدترین و در عین حال بحث‌برانگیزترین مدل مربی‌گری اجرایی، بر پایه رویکردی استوار است که شکل‌گیری هویت اجتماعی افراد را در بستر تعاملات اجتماعی و در چارچوب نمادها تبیین می‌کند. این رویکرد می‌کوشد به این پرسش بنیادین پاسخ دهد: «داستان هر فرد چیست؟» و تا چه اندازه روایت فرد از خود، با روایتی که سازمان از او می‌سازد، تفاوت دارد؟ یکی از مفاهیم کلیدی این مدل آن است که زبان، برخلاف تصور رایج، ابزاری برای بازتاب دقیق واقعیت نیست، بلکه بافت و ساختاری است که به حقیقت، شکل، قالب و چارچوب می‌بخشد (ولز^۵، ۲۰۲۳).

مدل هارگرو^۶؛ یک مدل مربی‌گری معروفی است که الزامات لازم برای یک مربی متخصص را جاذبه، سابقه اثبات شده نتایج، سابقه اثبات شده هوش عاطفی معرفی نموده

1. Blanchard & Shola

3. Behavioral

3. Flatz

4 Socio structural

5. Wales

6. Hargrove

است (هارگرو، ۲۰۰۸).

مدل مربی‌گری ۴ای: مدل دیگری نیز در این زمینه وجود دارد که مؤلفه‌های اثرگذار در آن شامل ایجاد آگاهی، پذیرش، تسلط بر برنامه‌ریزی و مسئولیت‌پذیری است. (دیجونگه و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

مدل گرو^۲: این مدل توسط سر جان ویتمور^۳ در حوزه مربی‌گری مدیران ارائه شده است. در این الگو، فرآیند اصلی مربی‌گری شامل چهار گام اساسی است: شناسایی هدف، تعیین موقعیت فعلی، بررسی گزینه‌های موجود، و در نهایت، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری (رحمان^۴، ۲۰۲۳).

مدل اسکار^۵: مدل اسکار یکی دیگر از رویکردهای ساختارمند در مربی‌گری به‌شمار می‌رود که در پنج مرحله اجرا می‌شود؛ تعیین نتیجه، مقیاس‌گذاری، شناسایی دانسته‌ها، تأیید و اقدام، و در نهایت، بازبینی و ارزیابی عملکرد (آدامز^۶، ۲۰۲۲).

پیشینه تجربی

پژوهش‌های متعددی از سوی محققان داخلی و خارجی در زمینه مربی‌گری مدیران در صنایع مختلف انجام شده است.

واحدی و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با عنوان «اثر مهارت مربی‌گری مدیران بر درگیری شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی بازآفرینی شغلی» به بررسی تأثیر مهارت‌های مربی‌گری مدیران پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که مهارت‌های مربی‌گری مدیران تأثیری مثبت و معنادار بر میزان درگیری شغلی کارکنان دارد. همچنین این مهارت‌ها رابطه‌ای مثبت و معنادار با بازآفرینی شغلی کارکنان دارند. در نهایت، نقش میانجی بازآفرینی شغلی در رابطه بین مهارت‌های مربی‌گری مدیران و درگیری شغلی کارکنان نیز مورد تأیید قرار گرفت.

همچنین، حق‌گویان و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «شناسایی پیامدهای رفتار مربی‌گری مدیران از منظر کارکنان شهرداری قم» به بررسی نتایج رفتار مربی‌گرانه مدیران پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که پیامدهای رفتار مربی‌گری مدیران را می‌توان در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد: پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی. پیامدهای

1. Dejonghe et al

2. Grow

3. Sir John Whitmore

4. Rahman

5. Oskar

6. Adams

فردی شامل نشاط شغلی کارکنان، هوش عاطفی، رضایت شغلی، سرمایه روان‌شناختی و مدیریت دانش می‌باشند. در سطح سازمانی نیز، رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری، رضایت مشتری و آوای سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای رفتار مربی‌گرانه مدیران شناسایی شدند.

رضایی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مربی‌گری مدیران بر آموزش و انگیزش کارکنان (مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر اراک)» به بررسی تأثیر مربی‌گری مدیران بر آموزش و انگیزش کارکنان پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که متغیرهای آموزش سازمانی، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران، نظام جبران خدمات تأثیر مثبتی بر انگیزش نیروی انسانی دارند. همچنین، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران به همراه نظام جبران خدمات، تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان داشته‌اند.

نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی شایستگی مربی‌گری مدیران» به شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت در مربی‌گری، به‌ویژه درجه صلاحیت و شایستگی مربیان، پرداختند و الگویی کاربردی و قابل ارزیابی را ارائه کردند. نتایج پژوهش، هفت شاخص شایستگی شامل منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربی‌گری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت را به‌عنوان عوامل کلیدی برای مدیران مربی معرفی کرد.

دستگردی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌محور پرداختند. یافته‌های این پژوهش شامل استخراج ۱۳۲ کد، ۶۶ مفهوم و ۱۷ مقوله اصلی بود که در قالب مدلی جامع ارائه شد. این مدل شامل کوچینگ سازمانی به‌عنوان پدیده محوری، شرایط علی (ویژگی‌های سازمان و فرد)، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ‌سازی کوچینگ، محیط و جو سازمان، حمایت سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (ویژگی‌های کوچ، ویژگی‌های مراجعه‌کننده، مدل‌های کوچینگ)، راهبردها (تغییر رفتاری، تغییر رویکرد، خودآگاهی، شفافیت نقش، چابکی سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی) و پیامدها (توسعه فردی و توسعه سازمانی) می‌باشد.

بلوکی کورنده و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «الگوی مربی‌گری مدیران در صنعت بانکداری» به ارائه الگویی جامع از عوامل مؤثر بر مربی‌گری مدیران در صنعت بانکداری پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مقوله‌های مربی‌گری در بانکداری خصوصی شامل دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، فنون مربی‌گری و مهارت‌های مدیریت است. بر اساس نتایج این مطالعه، این الگو

می‌تواند به شکوفایی استعداد‌های کارکنان کمک کرده و نقاط ضعف منابع انسانی را به نقاط قوت سازمان تبدیل نماید.

امیرکبیری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «شناسایی شاخص‌های مربی‌گری مدیریتی در بانک‌های خصوصی» به بررسی شاخص‌های مربی‌گری در سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه در صنعت بانکداری خصوصی پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که مقوله‌های اصلی مربی‌گری در عرصه بانکداری خصوصی شامل دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، فنون مربی‌گری و مهارت‌های مدیریتی است. همچنین، استفاده از نتایج این پژوهش می‌تواند به شکوفایی استعداد‌های کارکنان و تبدیل نقاط ضعف منابع انسانی به نقاط قوت سازمان کمک شایانی نماید.

جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان «مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران» به شناسایی و مدل‌سازی مولفه‌های مربی‌گری مدیران در صنعت نفت پرداختند. نتایج تحقیق نشان‌دهنده وجود ۱۱ مقوله اصلی، ۲۷ مقوله فرعی و ۷۱ مفهوم بود که در قالب یک مدل پارادایمی به شرح زیر طبقه‌بندی شدند: شرایط علی (عوامل توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی، عوامل توسعه و بهبود سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (عوامل فردی، عوامل سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (ویژگی‌ها و شرایط مربی و متربی)، راهبردهای تعاملی (الزامات و شرایط سازمانی و مربی)، پیامدها (پیامدهای سازمانی و فردی) و مقوله محوری «نقش مربی‌گری مدیریتی مدیر» بود.

جعفری (۱۳۹۶) در پژوهشی با موضوع «بررسی میزان کیفیت کاربست آموزش مربی‌گری (کوچینگ) در فعالیتهای آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی تبریز» نشان داد که مربی‌گری یکی از روش‌های آموزشی است که همانند سایر روش‌ها (از جمله سخنرانی و آموزش‌های کارگروهی) در آموزش و تربیت دانشجویان کاربرد دارد. نتایج این تحقیق همچنین نشان داد که تفاوت معناداری میان دیدگاه اساتید و دانشجویان درباره کیفیت اجرای فعالیتهای آموزشی اعضای هیئت علمی وجود دارد؛ به‌طوری‌که مؤلفه «شرایط و ویژگی‌های فراگیر» بیشترین نقش و مؤلفه «شرایط و مهارت‌های مربی» کمترین نقش را در ایجاد این تفاوت ایفا کرده‌اند.

سیمن و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی مربی‌گری به عنوان ابزاری پایدار برای ارتقای مهارت‌های دانشجویان مدیریت پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که دانشجویان رشته‌های مدیریتی با تقویت مهارت‌های رهبری، حمایت مؤثر از تیم‌های کاری،

1. Seemann et al

تکمیل موفق پایان‌نامه‌های نهایی، جستجوی فرصت‌های شغلی حرفه‌ای و همچنین مدیریت بهتر زندگی روزمره و مواجهه با موقعیت‌های پر استرس، می‌توانند عملکرد خود را به‌طور چشمگیری بهبود بخشند.

هکل و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی دیگر، نقش سازمان را در فرآیند مربی‌گری مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های این پژوهش بیانگر آن بود که سه دسته پیشایند سازمانی شامل فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی و هدف مشترک، تأثیر بسزایی بر اثربخشی مربی‌گری دارند. مدیران با بهره‌گیری از این مولفه‌ها قادر خواهند بود بهترین شرایط را پیش، حین و پس از فرآیند مربی‌گری شناسایی و فراهم کنند؛ امری که به تسهیل و حفظ تأثیرات مثبت مربی‌گری منجر می‌شود.

آپریانی و همکاران^۲ (۲۰۲۳) نیز در پژوهشی به بررسی نقش مربی‌گری در عملکرد و توسعه سازمان پرداختند و نتیجه گرفتند که در محیط کار امروز، عملکرد و توسعه سازمانی نقشی حیاتی دارند. توانایی سازمان برای انطباق با تغییرات و ادغام اصول پایداری، میزان تأثیر مربی‌گری را در بلندمدت تعیین می‌کند. بنابراین، سازمان‌ها باید روند تکامل خود را ادامه داده و مربی‌گری و آموزش‌های مرتبط را به منظور کمک به پیشرفت افراد و سازمان‌ها در دنیای پویا و همواره در حال تغییر، ارائه دهند.

آچی^۳ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی تأثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان در حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش بانکداری لبنان پرداخت و نشان داد که در پی رقابت تهاجمی جهانی، شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای به اهمیت منابع انسانی واقف شده‌اند. افزون بر این، منابع انسانی اثربخش به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی تلقی می‌شوند که شرکت‌ها را در مسیر موفقیت قرار می‌دهند.

سحر و همکاران (۲۰۲۳) نیز در مطالعه‌ای تأثیر آموزش، توسعه و ارتباطات را بر مشارکت کارکنان در صنعت بانکداری مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش بیانگر تأثیر مثبت آموزش و توسعه و ارتباطات داخلی بر سطح تعامل کارکنان بود. یافته‌های این مطالعه، کاربردهای عملی مهمی برای مدیران و کارکنان دارد؛ به گونه‌ای که از طریق فرآیندهای ارتباطات استراتژیک و تاکتیکی و پاسخگویی به نیازهای آموزشی کارکنان برای ایفای بهتر وظایف شغلی، می‌توان میزان مشارکت در بخش بانکداری را ارتقا داد. بنابراین، شاغلان این حوزه باید عوامل مشارکتی را به منظور رقابت مؤثر در سطوح ملی و جهانی، از طریق اجرای

1. Hackel et al

2. Apriani et al

3. Achi

استراتژی‌های مشارکت به‌درستی درک کنند.

پوسا و همکاران^۱ (۲۰۲۳) نیز در پژوهش خود به بررسی تقویت مشتری‌مداری از طریق مربی‌گری (کوچینگ) در بانک‌های کانادایی پرداختند. نتایج نشان داد که رفتار رابطه‌ای کلیدی یعنی مشتری‌مداری، نقش میانجی مهمی بین رفتار مدیریتی رابطه‌محور (کوچینگ) و نتایج تجاری (عملکرد) ایفا می‌کند که این امر ارتباط مستقیم میان مربی‌گری و عملکرد را تأیید می‌کند. همچنین، اثر میانجی‌گری گرایش فروش و مشتری‌مداری می‌تواند تغییرات قابل توجهی در عملکرد کارکنان ایجاد نماید. بر این اساس، متخصصان و پژوهشگران حوزه بانکداری بایستی به نقش اعتماد و رفتارهای ارتباطی در توسعه بازاریابی و بهبود روابط با مشتری توجه ویژه‌ای داشته باشند.

کولسان و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان «مربی‌گری و رهبری برای نوآوری و سازمان‌های آماده آینده» نشان دادند که ارتباط و ارزش مربی‌گری و سایر حمایت‌های توسعه‌ای تا حد زیادی بستگی به این دارد که آیا نیازها، اولویت‌ها و مسئولیت‌های متمایز مدیران در موقعیت‌ها، شرایط و زمینه‌های کاری آن‌ها به‌درستی بازتاب یافته است یا خیر. همچنین، چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو باید متناسب با در دسترس بودن منابع، ترجیحات فردی، تمایز میان جهت‌دهی و مدیریت، دیدگاه‌ها و مشارکت‌های متفاوت مدیران اجرایی و غیرموظف، تغییر الزامات در طول مسیرهای انتقال و تحول، و نیاز به سازگاری، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کارآفرینی، همکاری و پاسخ‌های جمعی به چالش‌ها، تهدیدهای وجودی و فرصت‌های مرتبط باشد.

مک‌کارتی و میلنر^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «الگوی عملی مربی‌گری مدیریتی: توانایی، انگیزه و فرصت» به بررسی میزان استفاده واقعی از مربی‌گری توسط مدیران در چارچوب سه عامل فرصت، انگیزه و توانایی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد: (۱) مربی‌گری مدیریتی رویکردی قدرتمند برای رهبری است؛ (۲) استفاده از مربی‌گری توسط مدیران در حال افزایش است؛ (۳) مدیران معمولاً توانایی و انگیزه لازم برای مربی‌گری را دارند، اما این امر همیشه صادق نیست؛ (۴) مدیران مربی‌مزایایی مانند رضایت شخصی، تغییر مثبت کارکنان و نتایج مطلوب سازمانی را گزارش کرده‌اند.

پژوهش‌های پیشین در حوزه مربی‌گری مدیریتی، به ویژه در صنایع مختلف از جمله ورزش، شهرداری، شرکت‌های کوچک و متوسط، و صنعت نفت، به بررسی ابعاد متنوع این

1. Pousa et al

2. Coulson et al

3. McCarthy & Milner

رویکرد پرداخته‌اند. مطالعاتی مانند واحدی و همکاران (۱۴۰۳) و حق‌گویان و همکاران (۱۴۰۲) نشان داده‌اند که مهارت‌ها و رفتارهای مربی‌گری مدیران به طور مستقیم بر پیامدهای فردی (مانند درگیری شغلی، نشاط، رضایت شغلی) و پیامدهای سازمانی (مانند بهره‌وری، رفتار شهروندی سازمانی) تأثیرگذار است. همچنین، مطالعاتی مانند نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) و دستگردی و همکاران (۱۴۰۰) به شناسایی شایستگی‌ها و مدل‌های مربی‌گری سازمانی پرداخته‌اند که می‌تواند به توسعه ساختارمند این مهارت‌ها کمک کند.

از سوی دیگر، پژوهش‌هایی که به طور مشخص بر صنعت بانکداری متمرکز شده‌اند (مانند بلوکی کورنده و همکاران ۱۳۹۹، امیرکبیری و همکاران ۱۳۹۹، آچی ۲۰۲۳ و پوزا و همکاران ۲۰۲۳) تأکید داشته‌اند که مربی‌گری می‌تواند در این صنعت نقش مهمی در شکوفایی استعدادها، تقویت مهارت‌های کارکنان، و بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند. در این زمینه، عوامل اخلاقی، دانش تخصصی، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های مدیریت به‌عنوان مولفه‌های کلیدی مربی‌گری شناخته شده‌اند.

با این حال، نکته مهمی که در این مجموعه پژوهش‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته، بررسی جامع و ساختاریافته الزامات زمینه‌ای (سازمانی، فرهنگی، فردی و ساختاری) برای توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری در صنعت بانکداری است. در واقع، بیشتر مطالعات به بررسی پیامدها، شایستگی‌ها یا مدل‌های کلی مربی‌گری پرداخته‌اند، ولی کمتر به تبیین دقیق شرایط و عوامل زمینه‌ای که باید فراهم شود تا مربی‌گری بتواند به شکلی مؤثر در صنعت بانکداری به کار گرفته شود، توجه شده است.

بسیاری از پژوهش‌ها به صورت موردی یا محدود به یک حوزه جغرافیایی و یا سازمانی خاص بوده‌اند و مدل‌ها یا الگوهای ارائه شده کمتر به ویژه‌سازی نیازها و شرایط خاص صنعت بانکداری در ایران پرداخته‌اند. این موضوع به خصوص در شرایط پیچیده و متغیرهای محیطی و سازمانی بانک‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، چرا که این صنعت نیازمند چارچوب‌های دقیق‌تر و بومی‌سازی شده برای توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری است. از این رو، هدف پژوهش حاضر که طراحی «الگوی الزامات زمینه‌ای توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری در صنعت بانکداری» است، می‌تواند به پر کردن این شکاف کمک کند و ضمن بهره‌گیری از یافته‌های پیشین، چارچوبی جامع و کاربردی را برای سازمان‌ها و مدیران صنعت بانکداری فراهم آورد تا توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری را به نحو اثربخش‌تری پیاده‌سازی کنند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، در قالب پژوهش‌های اکتشافی و از منظر روش تحلیل داده‌ها،

کیفی است. در این مطالعه، از تکنیک تحلیل مضمون (تم) برای بررسی و تحلیل داده‌ها بهره گرفته شده است. تحلیل تم روشی است برای شناسایی، تحلیل و تبیین الگوها (تم‌ها) در داده‌ها. در ساده‌ترین سطح، این روش داده‌ها را سازماندهی کرده و با جزئیاتی دقیق توصیف می‌کند، اما تولنایی فراتر رفتن از این مرحله و تفسیر ابعاد مختلف موضوع پژوهش را نیز داراست. فرایند تحلیل تم زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر به جستجوی الگوهای معنایی و موضوعاتی می‌پردازد که از جذابیت بالقوه برخوردارند. این فرایند شامل رفت و برگشت مستمر میان مجموعه داده‌ها، خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌های حاصل است. نگارش تحلیل نیز از نخستین مراحل کار آغاز می‌شود و به‌طور کلی هیچ روش واحد و ثابتی برای شروع این نوع تحلیل وجود ندارد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی (از جمله صاحب‌نظران، محققان و اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت دولتی و منابع انسانی) و خبرگان اجرایی (شامل مدیران ارشد صنعت بانکداری) بود. در انتخاب این خبرگان، علاوه بر تخصص علمی، تجربه اجرایی در نظام بانکی نیز به‌عنوان معیار اصلی مدنظر قرار گرفت. معیارهای انتخاب خبرگان در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. مبنای انتخاب خبرگان (منبع: محقق)

ویژگی افراد خبره	ردیف
مدیران بانکی با حداقل ۱۰ سال تجربه و مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد	۱
اساتید عضو هیات علمی رشته مدیریت دولتی دارای حداقل مرتبه علمی استادیار	۲

محقق از روش غیراحتمالی و از فن نمونه‌گیری هدفمندی براساس امکان دسترسی محقق برای نمونه‌گیری استفاده نموده و دلیل استفاده از فن نمونه‌گیری هدفمند این می‌باشد که پژوهشگر می‌بایست موردهایی را انتخاب کند تا با معیارهای معینی (مانند: تجربه کار، تحصیلات، درجه علمی دانشگاهی و غیره) مطابقت داشته باشند. همچنین، در این بخش به ندرت از قبل اندازه‌ی نمونه مشخص می‌گردد و معیاری که محقق برای اندازه نمونه بکار می‌گیرد؛ اشباع نظری^۱ است که شیوه‌ای پذیرفته شده در انجام تحقیقات به شیوه‌ی کیفی است. به این صورت که محقق فرایند نمونه‌گیری را تا هنگامی که کد جدیدی برای کدگذاری اضافه نگردد، ادامه می‌دهد. برای بالاتر بردن دقت پژوهش نیز، از مفهومی به نام مقایسه‌ی مداوم^۲، استفاده شده است به این صورت که هر قسمت از داده‌ها با تمام بخش‌هایی که شباهت و تفاوت‌هایی را در داده‌ها ایجاد کرده‌اند، مقایسه می‌شوند.

1. Saturation

2. Constant Comparison

محقق در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و فن نمونه‌گیری هدفمند بر مبنای امکان دسترسی بهره برده است. دلیل استفاده از این فن آن است که پژوهشگر باید نمونه‌هایی را انتخاب کند که با معیارهای مشخصی مانند سابقه کاری، سطح تحصیلات، مرتبه علمی دانشگاهی و سایر شاخص‌های مرتبط، تطابق داشته باشند. در این نوع نمونه‌گیری، معمولاً اندازه نمونه از پیش تعیین نمی‌شود. معیار اصلی برای تعیین حجم نمونه، «اشباع نظری» است که روشی پذیرفته‌شده در تحقیقات کیفی به‌شمار می‌رود؛ بدین معنا که فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که کد جدیدی برای تحلیل به دست نیاید.

برای افزایش دقت پژوهش، از مفهوم «مقایسه‌ی مداوم»^۱ استفاده شده است. در این روش، هر بخش از داده‌ها با دیگر بخش‌هایی که دارای شباهت یا تفاوت‌اند، مقایسه می‌شود تا انسجام و عمق تحلیل ارتقا یابد. جهت گردآوری داده‌ها، محقق از هر دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده کرده است. در مرحله نخست، به‌منظور استخراج مؤلفه‌های پژوهش و بر اساس منطق استقرایی، با بهره‌گیری از ابزار چک‌لیست به بررسی و مرور ادبیات مرتبط با مربی‌گری مدیران در منابع مختلفی نظیر مقالات، کتاب‌های تألیفی، مجلات، و همایش‌های داخلی و بین‌المللی پرداخته شده است.

در ادامه، به‌منظور شناسایی مؤلفه‌هایی که به‌طور خاص به صنعت بانکداری و به‌ویژه بانک‌های دولتی شهر تهران مربوط می‌شوند، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان این حوزه استفاده شده است.

پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های کیفی گردآوری‌شده ابتدا به‌صورت متن پیاده‌سازی شدند و سپس با بهره‌گیری از استراتژی تحلیل مضمون تحلیل شدند. روش تحلیل مضمون براساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) در سه گام اصلی انجام گرفت: آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، و شناسایی مضامین.

در این تحلیل، سه سطح از مضامین استخراج گردید؛ مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی استخراج‌شده از متن)، مضامین سازمان‌دهنده (حاصل ترکیب و تلخیص مضامین پایه)، مضامین فراگیر (مفاهیم کلی و اصول حاکم بر داده‌ها به‌مثابه‌ی یک کل).

کدگذاری و خلاصه‌سازی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای انجام شده است. برای ارزیابی روایی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، ترکیبی از معیارهای رایج در ارزیابی تحقیقات تفسیری و روش‌شناسی کیفی به‌کار گرفته شده است. در این راستا، از چهار معیار پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و

1. Constant Comparison

تصدیق‌پذیری استفاده شده که در جدول شماره (۲) مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

جدول ۲. ارزیابی روایی مصاحبه (منبع: محقق)

معیار	شرح
اعتماد پذیری	بررسی چندین باره سؤال‌های مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته به منظور شفاف بودن سؤالات؛ دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذ شده از مصاحبه‌ها؛ گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری
انتقال‌پذیری	نمونه‌گیری نظری؛ مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.
اتکاء پذیری	احصای تجربیات جاری و پیشین خبرگان در مورد موضوع پژوهش؛ رعایت ابزارهای روش‌شناختی در طول پژوهش
تصدیق‌پذیری	مرور مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای محقق از سوی دیگران؛ بسط و پالایش تفسیرها از طریق تایید خلاصه الگوی صورت‌بندی شده توسط ۳ تن از خبرگان.

برای ارزیابی پایایی کدهای پژوهش، از ضریب کاپا استفاده شد. این ضریب، میزان ثبات و توافق قابل قبول در فرایند کدگذاری را نشان می‌دهد. بدین منظور، پس از اتمام مرحله کدگذاری، نظرات پژوهشگر با دو نفر از خبرگان مقایسه شد. بر اساس منابع معتبر، حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰.۶ است و مقدار ۰.۸ نشان‌دهنده توافق ایده‌آل میان ارزیابان است (محمدیگی و همکاران، ۱۳۹۳). در این پژوهش، مقدار ضریب کاپا با استفاده از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۴ و در سطح معناداری ۰.۰۰۰۰ محاسبه شد که برابر با ۰.۷۵ بود. از آنجا که سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراج شده رد می‌شود؛ امری که دلالت بر پایایی قابل قبول کدهای پژوهش دارد.

یافته‌های پژوهش

در گام نخست، پژوهشگر باید چنان در داده‌ها غوطه‌ور شود که به‌طور کامل با عمق و غنای محتوای آن‌ها آشنا گردد. این غوطه‌وری مستلزم مطالعه و مرور مکرر داده‌ها به شیوه‌ای فعال و دقیق است. براون و کلارک (۲۰۰۶) توصیه می‌کنند که پیش از آغاز کدگذاری، حداقل یک‌بار کل داده‌ها به‌صورت کامل مطالعه شود. در جریان این مطالعه اولیه، برخی ایده‌ها و الگوها به‌تدریج پدیدار می‌شوند و همین امر، زمینه‌ساز شکل‌گیری افکار اولیه درباره کدگذاری‌ها و الگوهای مفهومی خواهد بود.

در این مرحله، ابتدا چکیده‌ای از تحقیق شامل بیان مسئله، اهداف، پرسش‌های پژوهش، روند انجام مطالعه و نتایج اولیه به صاحب‌نظران ارائه شد. پس از آنکه خبرگان در جریان کامل فرایند پژوهش قرار گرفتند، پرسش‌های اصلی (انواع ویژگی‌های سازمانی و رفتاری زمینه‌ساز جهت مربی‌گری مدیران در بانک‌های دولتی) مطرح گردید تا پژوهشگر بتواند ضمن دریافت دیدگاه‌ها و نظرات تخصصی ایشان، از مسیر مباحث اصلی تحقیق منحرف نشده و

حداکثر بهره‌مندی را از مشارکت آنان به دست آورد. در این پژوهش، پژوهشگر پس از انجام ۱۳ مصاحبه عمیق با خبرگان، به کدهای تکراری دست یافت. به منظور حصول اطمینان از کفایت داده‌ها، دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام شد. در نهایت، با انجام ۱۵ مصاحبه عمیق، پژوهشگر به نقطه اشباع نظری دست یافت.

مرحله بعدی تحلیل مضمون، ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. در این گام، از کدها برای تقسیم داده‌های متنی به بخش‌هایی قابل فهم و کاربردی مانند بند، عبارت، واژه یا سایر واحدهایی که متناسب با هدف تحلیل هستند، استفاده می‌شود. کدهای مورد استفاده در چارچوب کدگذاری باید دارای حدود و تعاریف مشخص و روشنی باشند، به گونه‌ای که از ابهام، تکرار یا تغییرپذیری غیرضروری جلوگیری شود.

در مجموع، تعداد ۲۷۲ کد اولیه از کل مصاحبه‌ها استخراج شد. بر اساس فرایند کدگذاری، برخی از این کدها در مصاحبه‌های مختلف تکرار شده بودند و مصاحبه‌شوندگان به مفاهیم یکسانی اشاره داشتند. به همین دلیل، کدهای معنایی اولیه با توجه به تشابه معنایی، بازنگری و تعدیل شده و نهایتاً ۹۰ مضمون پایه طبق جدول زیر شناسی شد.

جدول ۳. نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی مصاحبه‌ها و کدهای مربوط

ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه
۱	تنوع‌پذیری در وظایف و نقش‌ها	۲	امکان اصلاح ساختار متناسب با تغییرات محیطی	۳	مشارکت‌پذیری بالا در تصمیم‌گیری‌ها
۴	واگذاری تصمیمات عملیاتی به سطوح پایین‌تر	۵	ساده‌سازی مقررات اجرایی	۶	کاهش کنترل‌های سلسله‌مراتبی
۷	استفاده از راهنما به‌جای آیین‌نامه‌های سخت‌گیرانه	۸	اعتماد به توان کارشناسان برای حل مسائل	۹	انعطاف در اجرای رویه‌ها بر اساس موقعیت
۱۰	حمایت از یادگیری مستمر	۱۱	به‌کارگیری نتایج یادگیری در اصلاح فرایندها	۱۲	تسهیل ارتباط افقی بین کارکنان و مدیران
۱۳	کاهش لایه‌های مدیریتی	۱۴	شفاف‌سازی مسیرهای گزارش‌دهی	۱۵	شکل‌گیری جو یادگیری سازمانی
۱۶	ارزیابی شکاف شایستگی‌های مدیریتی	۱۷	استفاده از مدل‌های مربی‌گری مبتنی بر عملکرد	۱۸	تعیین اهداف شخصی و تیمی برای مربی‌گری
۱۹	ارتباط منظم با مربی‌ها و بازنگری مسیر رشد	۲۰	مستندسازی بازخورد برای رشد آتی	۲۱	طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازها
۲۲	بهره‌گیری از ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه	۲۳	تحلیل بازخوردهای عملکرد برای استخراج نیازها	۲۴	برگزاری جلسات بازخورد منظم
۲۵	تعریف شاخص‌های پیشرفت مسیر یادگیری	۲۶	ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توسعه	۲۷	تحلیل روند شایستگی‌های مدیران
۲۸	تسهیل یادگیری در حین انجام وظایف واقعی	۲۹	مشوق‌های حمایتی برای یادگیری غیررسمی	۳۰	راه‌اندازی پایگاه دانش سازمانی
۳۱	تدوین درس‌آموخته‌ها پس از پروژه‌ها	۳۲	ایجاد بستر اشتراک تجارب موفق مدیریتی	۳۳	تخصیص زمان و منابع برای یادگیری ضمن کار

آموزش ابزارهای نوین دیجیتال	۳۶	تقویت سواد رسانه‌ای و ارتباطی	۳۵	آمادگی برای تعامل در محیط‌های فناوری محور	۳۴
دسترسی آنلاین به محتواهای یادگیری	۳۹	به‌کارگیری هوش مصنوعی در شخصی‌سازی یادگیری	۳۸	ایجاد بستر سیستم مدیریت یادگیری	۳۷
استفاده از ابزارهای همکاری مجازی	۴۲	پشتیبانی فناورانه برای یادگیری مجازی	۴۱	بهره‌گیری از پلتفرم‌های تعاملی آنلاین	۴۰
تطابق نظام یادگیری با چارچوب‌های کیفیت جهانی	۴۵	الگوسازی یادگیری از مدیران ارشد	۴۴	گفتمان‌سازی پیرامون یادگیری در سازمان	۴۳
تقدیر از کارکنان یادگیرنده برتر	۴۸	اعتباربخشی برنامه‌ها از طریق نهادهای بین‌المللی	۴۷	ارزیابی فرایندها بر اساس استانداردهای بین‌المللی	۴۶
احترام به پیشکسوتان دانشی سازمان	۵۱	آموزش اصول اخلاق حرفه‌ای	۵۰	ارتقاء خودآگاهی و انضباط فردی	۴۹
تحلیل اشتباهات بدون سرزنش	۵۴	ارج نهادن به حافظه سازمانی	۵۳	بهره‌گیری از شکست‌ها به عنوان منبع یادگیری	۵۲
ایجاد فضای روانی امن برای نوآوری	۵۷	حمایت روانی از آزمون و خطا	۵۶	تربیت مدیران مسئول و پاسخ‌گو	۵۵
تشویق به ایده‌پردازی آزاد	۶۰	حمایت از پروژه‌های خلاقانه	۵۹	استفاده از تجارب درون سازمانی در آموزش	۵۸
استقبال از تجربه‌های مربی‌گری نوآورانه	۶۳	حمایت از مربیان در شرایط عدم قطعیت	۶۲	تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های مربیان	۶۱
یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مربی‌گری با اهداف کلان	۶۶	تدوین نقشه راه مربی‌گری سازمان	۶۵	پذیرش آزمون روش‌های جدید یاددهی	۶۴
طراحی مسیرهای پیشرفت مربیان داخلی	۶۹	استفاده از مربی‌گری در برنامه‌های توسعه شایستگی	۶۸	ترغیب شغلی بر پایه شایستگی‌های مربی‌گری	۶۷
استفاده از مربی‌گری به عنوان مسیر رهبری	۷۲	تلفیق یادگیری تجربی و مربی‌گری	۷۱	پیوند برنامه‌های آموزشی با نظام مربی‌گری	۷۰
رصد نتایج مربی‌گری در بهبود عملکرد مدیران	۷۵	برگزاری مستمر دوره‌های مهارتی نوین	۷۴	تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد مربوط به عملکرد مربیان	۷۳
سرمایه‌گذاری مداوم در آموزش و مربی‌گری	۷۸	گزارش‌دهی اثربخشی مربی‌گری به مدیریت ارشد	۷۷	تعیین سهم بودجه برای توسعه رهبری	۷۶
بهبود کیفیت زندگی کاری	۸۱	آموزش تفکر مسئولانه در مواجهه با چالش‌ها	۸۰	تقویت شنیدن فعال و تحلیل بین‌فردی	۷۹
ایجاد احساس تعلق به سازمان	۸۴	تطابق مسئولیت‌ها با علایق مدیران	۸۳	فراهم‌سازی فرصت‌های رشد فردی	۸۲
آموزش تکنیک‌های گفت‌وگوی همدلانه	۸۷	ارائه مسیر روشن برای رشد شغلی	۸۶	پرورش مهارت‌های حل تعارض و مصالحه	۸۵
رشد هوش هیجانی و اجتماعی مدیران	۹۰	به‌کارگیری رویکردهای مشارکتی در تصمیم‌گیری	۸۹	تمرین خودشناسی و بازنگری رفتاری	۸۸

پس از تدوین مضامین پایه، مرحله بعدی شکل‌دهی مضامین سازمان‌دهنده است. مضامین سازمان‌دهنده به معنای استخراج مفاهیم کلی‌تر و ساختاربندی یافته‌تر از میان مضامین پایه است، به گونه‌ای که کدهای اولیه در قالب دسته‌بندی‌های منسجم‌تر سازماندهی شوند. هدف این مرحله فراتر رفتن از صرف توصیف داده‌هاست. در این راستا، از میان مضامین پایه، تعداد ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده تدوین گردید.

جدول ۳. مفاهیم سازمان‌دهنده

ردیف	مفاهیم سازمان‌دهنده	مفاهیم پایه
۱.	ساختار ارگانیک و منعطف	<ul style="list-style-type: none"> • تنوع‌پذیری در وظایف و نقش‌ها • امکان اصلاح ساختار متناسب با تغییرات محیطی • مشارکت‌پذیری بالا در تصمیم‌گیری‌ها
۲.	عدم تمرکز و تفویض اختیار مؤثر	<ul style="list-style-type: none"> • واگذاری تصمیمات عملیاتی به سطوح پایین‌تر • اعتماد به توان کارشناسان برای حل مسائل • کاهش کنترل‌های سلسله‌مراتبی
۳.	رسمیت پایین در فرایندها	<ul style="list-style-type: none"> • ساده‌سازی مقررات اجرایی • انعطاف در اجرای رویه‌ها بر اساس موقعیت • استفاده از راهنما به جای آیین‌نامه‌های سخت‌گیرانه
۴.	ساختار مسطح	<ul style="list-style-type: none"> • کاهش لایه‌های مدیریتی • تسهیل ارتباط افقی بین کارکنان و مدیران • شفاف‌سازی مسیرهای گزارش‌دهی
۵.	ساختار یادگیرنده و توسعه‌گرا	<ul style="list-style-type: none"> • حمایت از یادگیری مستمر • به‌کارگیری نتایج یادگیری در اصلاح فرایندها • شکل‌گیری جو یادگیری سازمانی
۶.	فرایند شناسایی و تحلیل نیازهای یادگیری مدیران	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی شکاف شایستگی‌های مدیریتی • طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازها • تحلیل بازخوردهای عملکرد برای استخراج نیازها
۷.	طراحی و اجرای فرایند مربی‌گری فردی و تیمی	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین اهداف شخصی و تیمی برای مربی‌گری • ارتباط منظم با مربی‌ها و بازنگری مسیر رشد • استفاده از مدل‌های مربی‌گری مبتنی بر عملکرد
۸.	فرایند بازخوردگیری مداوم از عملکرد مدیران	<ul style="list-style-type: none"> • برگزاری جلسات بازخورد منظم • بهره‌گیری از ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه • مستندسازی بازخورد برای رشد آتی
۹.	فرایند مستندسازی و اشتراک دانش مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> • تدوین درس‌آموخته‌ها پس از پروژه‌ها • راه‌اندازی پایگاه دانش سازمانی • ایجاد بستر اشتراک تجارب موفق مدیریتی
۱۰.	پایش و ارزیابی چرخه توسعه مدیران	<ul style="list-style-type: none"> • تعریف شاخص‌های پیشرفت مسیر یادگیری • ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توسعه • تحلیل روند رشد شایستگی‌های مدیران

<ul style="list-style-type: none"> • تخصیص زمان و منابع برای یادگیری ضمن کار • مشوق‌های حمایتی برای یادگیری غیررسمی • تسهیل یادگیری در حین انجام وظایف واقعی 	<p>فرایند پشتیبانی یادگیری در محیط کار</p>	۱۱.
<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد بستر سیستم مدیریت یادگیری • دسترسی آنلاین به محتواهای یادگیری • پشتیبانی فناورانه برای یادگیری مجازی 	<p>توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و مجازی</p>	۱۲.
<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌گیری از پلتفرم‌های تعاملی آنلاین • استفاده از ابزارهای همکاری مجازی • به‌کارگیری هوش مصنوعی در شخصی‌سازی یادگیری 	<p>فناوری‌های تسهیل‌گر یادگیری و تعامل</p>	۱۳.
<ul style="list-style-type: none"> • آموزش ابزارهای نوین دیجیتال • تقویت سواد رسانه‌ای و ارتباطی • آمادگی برای تعامل در محیط‌های فناورمحور 	<p>ارتقاء مهارت‌های دیجیتال و ارتباطی مدیران</p>	۱۴.
<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی فرایندها بر اساس استانداردهای بین‌المللی • تطابق نظام یادگیری با چارچوب‌های کیفیت جهانی • اعتباربخشی برنامه‌ها از طریق نهادهای بین‌المللی 	<p>هم‌راستایی با استانداردهای جهانی (مانند ایزو)</p>	۱۵.
<ul style="list-style-type: none"> • گفتمان‌سازی پیرامون یادگیری در سازمان • الگوسازی یادگیری از مدیران ارشد • تقدیر از کارکنان یادگیرنده برتر 	<p>اشاعه فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر</p>	۱۶.
<ul style="list-style-type: none"> • تحلیل اشتباهات بدون سرزنش • بهره‌گیری از شکست‌ها به عنوان منبع یادگیری • حمایت روانی از آزمون و خطا 	<p>پذیرش شکست و اشتباه به‌عنوان فرصت یادگیری</p>	۱۷.
<ul style="list-style-type: none"> • تشویق به ایده‌پردازی آزاد • ایجاد فضای روانی امن برای نوآوری • حمایت از پروژه‌های خلاقانه 	<p>نوآوری‌پذیری و خلاقیت‌گرایی</p>	۱۸.
<ul style="list-style-type: none"> • آموزش اصول اخلاق حرفه‌ای • ارتقاء خودآگاهی و انضباط فردی • تربیت مدیران مسئول و پاسخ‌گو 	<p>تقویت صلاحیت‌های فردی و اخلاقی</p>	۱۹.
<ul style="list-style-type: none"> • احترام به پیشکسوتان دانشی سازمان • استفاده از تجارب درون‌سازمانی در آموزش • ارج نهادن به حافظه سازمانی 	<p>ارزش‌گذاری به دانش و تجربه داخلی</p>	۲۰.
<ul style="list-style-type: none"> • پذیرش آزمون روش‌های جدید یاددهی • استقبال از تجربه‌های مربی‌گری نوآورانه • حمایت از مربیان در شرایط عدم قطعیت 	<p>ریسک‌پذیری در فضای مربی‌گری</p>	۲۱.

<ul style="list-style-type: none"> ● یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مربی‌گری با اهداف کلان ● تدوین نقشه راه مربی‌گری سازمان ● تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های مربیان 	<p>طراحی استراتژی جامع مربی‌گری سازمانی</p>	۲۲.
<ul style="list-style-type: none"> ● ترفیع شغلی بر پایه شایستگی‌های مربی‌گری ● طراحی مسیرهای پیشرفت مربیان داخلی ● استفاده از مربی‌گری به‌عنوان مسیر رهبری 	<p>توسعه مسیرهای شغلی بر مبنای شایستگی مربی‌گری</p>	۲۳.
<ul style="list-style-type: none"> ● استفاده از مربی‌گری در برنامه‌های توسعه شایستگی ● پیوند برنامه‌های آموزشی با نظام مربی‌گری ● تلفیق یادگیری تجربی و مربی‌گری 	<p>ادغام مربی‌گری در استراتژی‌های یادگیری سازمانی</p>	۲۴.
<ul style="list-style-type: none"> ● تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد مربوط به عملکرد مربیان ● رصد نتایج مربی‌گری در بهبود عملکرد مدیران ● گزارش‌دهی اثربخشی مربی‌گری به مدیریت ارشد 	<p>ایجاد سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های توسعه مربی‌گری</p>	۲۵.
<ul style="list-style-type: none"> ● سرمایه‌گذاری مداوم در آموزش و مربی‌گری ● تعیین سهم بودجه برای توسعه رهبری ● برگزاری مستمر دوره‌های مهارتی نوین 	<p>تعهد سازمان به توانمندسازی مستمر مدیران</p>	۲۶.
<ul style="list-style-type: none"> ● رشد هوش هیجانی و اجتماعی مدیران ● تمرین خودشناسی و بازنگری رفتاری ● آموزش تفکر مسئولانه در مواجهه با چالش‌ها 	<p>ویژگی‌های شخصیتی مثبت (مثل خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری)</p>	۲۷.
<ul style="list-style-type: none"> ● آموزش تکنیک‌های گفت‌وگوی همدلانه ● پرورش مهارت‌های حل تعارض و مصالحه ● تقویت شنیدن فعال و تحلیل بین‌فردی 	<p>توانایی حل تعارض و گفت‌وگوی مؤثر</p>	۲۸.
<ul style="list-style-type: none"> ● تطابق مسئولیت‌ها با علایق مدیران ● فراهم‌سازی فرصت‌های رشد فردی ● بهبود کیفیت زندگی کاری 	<p>تقویت رضایت شغلی و درگیری کاری</p>	۲۹.
<ul style="list-style-type: none"> ● ایجاد احساس تعلق به سازمان ● به‌کارگیری رویکردهای مشارکتی در تصمیم‌گیری ● ارائه مسیر روشن برای رشد شغلی 	<p>افزایش تعهد سازمانی و وابستگی مثبت</p>	۳۰.

در مرحله بعد، مضامین سازمان‌دهنده که سطحی جزئی‌تر دارند، با «مضامین فراگیر» که از درجه انتزاع بالاتری برخوردارند، مرتبط می‌شوند و چارچوب نهایی مضامین استخراج می‌گردد. مضامین فراگیر شناسایی شده در قالب شش عامل مطابق جدول زیر ارائه شده‌اند.

جدول ۴. مفاهیم فراگیر

مضمین اصلی	مضمین فراگیر	مضمین سازمان دهنده
	ساختار	ساختار ارگانیک و منعطف
		عدم تمرکز و تفویض اختیار مؤثر
		رسمیت پایین در فرایندها
		ساختار مسطح
		ساختار یادگیرنده و توسعه‌گرا
	فرآیندهای سازمانی تسهیل‌گر توسعه	فرایند شناسایی و تحلیل نیازهای یادگیری مدیران
		طراحی و اجرای فرایند مربی‌گری فردی و تیمی
		فرایند بازخوردگیری مداوم از عملکرد مدیران
		فرایند مستندسازی و اشتراک دانش مدیریتی
		پایش و ارزیابی چرخه توسعه مدیران
	فناوری (تکنولوژی)	فرایند پشتیبانی یادگیری در محیط کار
		توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و مجازی
		فناوری‌های تسهیل‌گر یادگیری و تعامل
		ارتقاء مهارت‌های دیجیتال و ارتباطی مدیران
		هم‌راستایی با استانداردهای جهانی (مانند ایزو)
	فرهنگ سازمانی	اشاعه فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر
		پذیرش شکست و اشتباه به‌عنوان فرصت یادگیری
		نوآوری‌پذیری و خلاقیت‌گرایی
		تقویت صلاحیت‌های فردی و اخلاقی
		ارزش‌گذاری به دانش و تجربه داخلی (تکریم دانشمندان سازمانی)
	استراتژی منابع انسانی	ریسک‌پذیری در فضای مربی‌گری
		طراحی استراتژی جامع مربی‌گری سازمانی
		توسعه مسیرهای شغلی بر مبنای شایستگی مربی‌گری
		ادغام مربی‌گری در استراتژی‌های یادگیری سازمانی
		ایجاد سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های توسعه مربی‌گری
	رفتار حرفه‌ای مدیران و کارکنان	تعهد سازمان به توانمندسازی مستمر مدیران
		ویژگی‌های شخصیتی مثبت (مثل خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری)
		توانایی حل تعارض و گفت‌وگوی مؤثر
		تقویت رضایت شغلی و درگیری کاری
		افزایش تعهد سازمانی و وابستگی مثبت

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر جدید، سازمان‌ها علاقه‌مند هستند که از رویکرد مربی‌گری به عنوان ابزار حرفه‌ای به منظور تسهیل فرایند توسعه و یادگیری سرمایه انسانی خود بهره ببرند. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی الزامات زمینه‌ای توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری انجام شد. با استفاده از استراتژی تحلیل مضمون داده‌های جمع‌آوری شده از مبانی نظری، پیشینه تحقیق و متن مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان مورد بررسی قرار گرفتند که در نهایت مولفه‌های موثر بر توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری در بانک‌های دولتی تهران نتایج نشان داد که مولفه‌های موثر بر توسعه مدیران با رویکرد مربی‌گری در بانک‌های دولتی تهران در ۶ مضمون فراگیر، ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۰ مضمون پایه تقسیم‌بندی شدند.

ساختار؛ ساختارهای سازمانی در بانک‌های دولتی باید ارگانیک، منعطف و یادگیرنده باشند تا محیط مناسبی برای توسعه مدیران فراهم گردد. ساختارهای مسطح و با رسمیت کم، به همراه تفویض اختیار موثر، امکان تصمیم‌گیری سریع‌تر و مشارکت بیشتر مدیران در فرایند مربی‌گری را فراهم می‌آورد. این نوع ساختار، انعطاف‌پذیری و سرعت پاسخگویی را افزایش می‌دهد و فضای مناسبی برای یادگیری مستمر ایجاد می‌کند. در حوزه ساختار موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- اصلاح ساختار سازمانی به سمت ساختارهای منعطف و یادگیرنده
 - کاهش سطوح رسمی و افزایش تفویض اختیار به مدیران میانی و پایین‌دستی
 - تقویت مشارکت مدیران در فرآیندهای تصمیم‌گیری مرتبط با توسعه فردی و تیمی
- فرآیندهای سازمانی تسهیل‌گر توسعه؛** فرآیندهای شناسایی نیازهای یادگیری، طراحی و اجرای مربی‌گری فردی و تیمی، بازخوردگیری مستمر و مستندسازی دانش مدیریتی، نقش حیاتی در بهبود عملکرد و توانمندسازی مدیران دارند. این فرآیندها باید به صورت مستمر پایش و ارزیابی شوند تا چرخه توسعه مدیران اثربخش و هدفمند باقی بماند. در حوزه فرآیندهای سازمانی تسهیل‌گر توسعه موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛
- طراحی سیستم‌های جامع برای شناسایی نیازهای آموزشی و یادگیری مدیران
 - برگزاری دوره‌های مربی‌گری فردی و گروهی و استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه
 - ایجاد سیستم‌های مستندسازی و اشتراک دانش برای حفظ تجارب مدیریتی
 - پایش مداوم اثربخشی فرآیندهای توسعه و بهبود مستمر آن‌ها
- فناوری (تکنولوژی)؛** توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و فناوری‌های تسهیل‌گر یادگیری، نقش محوری در ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و آموزشی مدیران دارد. هم‌راستایی با استانداردهای جهانی مانند ایزو، تضمین کیفیت در فرآیندهای توسعه را افزایش می‌دهد و به سازمان کمک می‌کند تا از روش‌های نوین آموزشی بهره ببرد. در حوزه فناوری (تکنولوژی) موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و فناوری‌های یادگیری مجازی
- ارتقاء مهارت‌های دیجیتال مدیران از طریق آموزش‌های تخصصی
- تطبیق فرآیندهای توسعه مدیران با استانداردهای بین‌المللی کیفیت و بهبود مستمر آنها

فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ سازمانی یادگیرنده، پذیرش شکست به عنوان فرصت یادگیری، نوآوری‌پذیری و ارزش‌گذاری به دانش داخلی از عوامل مهم موفقیت توسعه مربی‌گری است. تقویت صلاحیت‌های فردی و اخلاقی و ایجاد فضای ریسک‌پذیری موجب افزایش انگیزه و تعهد مدیران به فرآیند توسعه می‌شود. در حوزه فرهنگ سازمانی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- ترویج فرهنگ یادگیری مستمر و پذیرش اشتباهات در سازمان
- تشویق نوآوری و خلاقیت در میان مدیران و کارکنان
- ارتقاء ارزش‌گذاری به دانش داخلی و تکریم دانشمندان سازمانی
- ایجاد فضای امن و حمایتی برای ریسک‌پذیری و رشد فردی

استراتژی منابع انسانی؛ طراحی استراتژی جامع مربی‌گری سازمانی، توسعه مسیرهای شغلی مبتنی بر شایستگی‌های مربی‌گری و ادغام آن در استراتژی‌های یادگیری سازمانی، زمینه توانمندسازی مستمر مدیران را فراهم می‌کند. سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های توسعه مربی‌گری نیز کمک می‌کند تا میزان اثربخشی برنامه‌های توسعه سنجیده شود. در حوزه استراتژی منابع انسانی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های جامع مربی‌گری با هدف توسعه مدیران
- تعریف مسیرهای شغلی روشن و منطبق با شایستگی‌های مربی‌گری
- طراحی سیستم‌های ارزیابی توسعه‌ای برای پایش مستمر عملکرد مربی‌گری
- تعهد سازمان به سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی و آموزش‌های مداوم

رفتار حرفه‌ای مدیران و کارکنان؛ ویژگی‌های شخصیتی مثبت مانند خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری، توانایی حل تعارضات و گفت‌وگوی مؤثر، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، از عوامل مهم موفقیت توسعه مربی‌گری محسوب می‌شوند. این رفتارها فضایی را ایجاد می‌کنند که یادگیری و رشد حرفه‌ای به صورت فعال و مشارکتی رخ دهد. در حوزه رفتار حرفه‌ای مدیران و کارکنان موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- آموزش مهارت‌های فردی و ارتباطی به مدیران و کارکنان
- ایجاد فرصت‌های گفت‌وگو و حل تعارض به شیوه‌ای سازنده
- تقویت برنامه‌های افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی
- ترغیب مدیران به خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری در فرآیند توسعه

به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که الگوی پیشنهادی این پژوهش را در بانک‌های غیر دولتی نیز اجرا کرده و نتایج آن را با یکدیگر مقایسه نمایند. همچنین، برای کاهش تأثیر

تحولات محیطی نظام بانکی، توصیه می‌شود که پژوهش‌های آینده به صورت پیمایش‌های طولی انجام شود تا داده‌ها در طول زمان جمع‌آوری شده و روابط بین متغیرها در بازه‌های زمانی مختلف مورد بررسی قرار گیرد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت در اعتبار بیرونی اشاره کرد که ناشی از محدود بودن جامعه مورد مطالعه به بانک‌های دولتی شهر تهران است. از آنجا که نتایج پژوهش بر اساس دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و مدیران بانک‌های دولتی این شهر به دست آمده است، تعمیم یافته‌های آن به سایر سازمان‌ها و محیط‌های متفاوت با احتیاط همراه خواهد بود.

تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد مورد مصاحبه و سازمان مورد مطالعه قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

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

دسترسی آزاد

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

منابع

- Abbaspour, A., Nargesian, A., & Dehghan, Z. (2001). Dimensions and success factors of managerial coaching: A study in National Gas Company of Iran. *Iranian Public Administration Studies*, 4(2), 133–157. (In Persian).
- Achi, S. E., & Sleilati, E. (2023). The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: the case of the Lebanese banking sector. *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(2), 137-169.
- Adams, M. (2016, June). ENABLE: A solution-focused coaching model for individual and team coaching. *The Coaching Psychologist*, 12(1), 17–23. Reproduced with permission of The British Psychological Society.
- Alavi, M. (2001). Coaching in performance management, approaches and skills. *Management in Banks*, 14, 24–38.
- Amirkabiri, A., Blouki Korandeh, M. A., & Jamshidi, M. (2019). Identifying indicators of managerial coaching in private banks. *Government Management*, 4(12), 695–722. (In Persian).
- Apriani, A., Wahdiniawati, S. A., Ratna, R., Iristian, J., & Liana, E. (2023). Coaching for Performance and Development Organization. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(11), 4635-4644.
- Baidoun, N., & Anderson, V. A. (2023). The relationship between career satisfaction and organizational commitment: Evidence from the Kuwaiti banking sector. *European Journal of Training and Development*, 47(3/4), 341–359. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2022-0121>

- Baker, A. (2019). Talent management. *Training Journal*, (July), 25–28.
- Blouki Korandeh, M. A., Amirkabiri, A., & Jamshidi, M. (2019). Managers' coaching model in the banking industry. *Human Resources Studies*, 4(10), 46–64. <https://doi.org/10.22054/jhrs.2019.43994.1993>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Budhiraja, S. (2023). Continuous learning and employee performance: A moderated examination of managers' coaching behavior in India. *Personnel Review*, 52(1), 200–217. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0136>
- Burnette, J. L., Billingsley, J., Banks, G. C., Knouse, L. E., Hoyt, C. L., Pollack, J. M., & Simon, S. (2023). A systematic review and meta-analysis of growth mindset interventions: For whom, how, and why might such interventions work? *Psychological Bulletin*, 149(3–4), 174–208. <https://doi.org/10.1037/bul0000373>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. SAGE Publications.
- Connor, C. M. (2017). Commentary on the special issue on instructional coaching models: Common elements of effective coaching models. *Theory Into Practice*, 56(1), 78–83. <https://doi.org/10.1080/00405841.2016.1274575>
- Coulson-Thomas, C. (2023). Coaching and leadership for innovation and future-ready organizations. *Effective Executive*, 26(2), 5–23.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2018). *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Dastagerdi, M., Mohammadi, M., Yaghoubi, N. M., & Mahmoudzadeh, M. (2021). Designing an organizational coaching model in Iranian government organizations with a data-based approach. *Organizational Culture Management*, 19(3), 529–550. (In Persian).
- Dastani, M., Hadi Peykani, M., Gholamzadeh, D., & Gholizadeh, A. (2010). Presenting a model of coaching culture in science and technology parks of the country. *Organizational Culture Management*, 18(2), 249–272. (In Persian).
- Erchul, W. P. (2023). As we coach, so shall we consult: A perspective on coaching research in education. *Journal of School Psychology*, 96, 88–94. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2022.09.005>
- Farzadnia, F. (2001). Coaching process models in management. *Tadbir*, (212), 20–25. (In Persian).
- Feltz, N. D., Park, S. E., Ahn, S., Lee, S., Sullivan, P. J., & Feltz, D. L. (2021). Proposed sources of coaching efficacy: A meta-analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 39(4), 261–276. <https://doi.org/10.1123/jsep.2020-0024>
- Garvey, J., Passmore, J., & Woodward, W. (2023). Coaching education: Wake up to the new digital and AI coaching revolution! *International Coaching Psychology Review*, 18(1), 58–72.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Gharaipour, R., Farhangnejad, M., & Salari, M. (2019). Coaching. *Automotive Industry*, (123), 35–40. (In Persian).
- Hackel, M., & Samson, I. (2023). The role of the organization in a coaching process: A scoping study of the professional and scientific literature. *Human*

- Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 47(4), 305–328. <https://doi.org/10.1080/23303131.2023.2192849>
- Hajizadeh, H., Makoundi, F., & Amirnezhad, G. (2019). Coaching model for operational managers of Persian Gulf Petrochemical Industries Company in line with human resource motivation. *Management and Human Resources Development and Support*, 16(59), 141–169. (In Persian).
- Haqgoyan, Z., Derakhshan Mehr, A., & Mashayekhi, M. (2024). Identifying the consequences of managers' coaching behavior from the perspective of Qom municipality employees. *Management of Governmental Organizations*, 11(4), 41–56. (In Persian).
- Hargrove, R. (2008). *Masterful coaching* (Rev. ed.). John Wiley & Sons.
- Jafari Gorji, M. A., Najaf Beigi, R., Faghihi, A., & Kameli, M. J. (2019). Pathology and presentation of sustainable development model in Iranian state-owned banks. *Proceedings of the National Conference on Banking and Sustainable Development*. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1846963>. (In Persian).
- Jahangiri, A., Zoghi, M., Rangriz, H., & Shams, A. (2019). Modeling the role of managerial coaching of managers. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry (Human Resources Management in the Oil Industry)*, 11(42), 33–60. (In Persian).
- Joshni Arani, M., Mohammadi Eliasi, G., Seyed Javadin, S. R., & Rezaeizadeh, M. (2019). Identifying the competencies required by managers for coaching in the power plant industry. *Organizational Culture Management*, 2(3), 267–290. (In Persian).
- Karim Jafari, A. (2017). *Investigating the quality of the application of coaching training in the educational activities of faculty members at Tabriz University of Medical Sciences* (Master's thesis). University of Tabriz, Tabriz, Iran. (In Persian).
- Lin, W. J., Lin, C. Y., & Chang, Y. H. (2017). The impact of coaching orientation on subordinate performance: The moderating effects of implicit person theory and LMX. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 86–105. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12076>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2010). “What a long, strange trip it's been...”: Twenty-five years of qualitative and new paradigm research. *Qualitative Inquiry*, 16(1), 3–9. <https://doi.org/10.1177/1077800409349757>
- Lord, P., Atkinson, M., & Mitchell, H. (2018). *Mentoring and coaching for professionals: A study of the research evidence*. Slough, UK: National Foundation for Educational Research.
- Mbokota, G., & Myres, K. (2024). Coach competencies to facilitate transformative learning: A multiple case study involving public-sector executives in South Africa. *Human Resource Development International*, 27(1), 1–31. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.xxxxxx>
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- Passarelli, A. M., Trinh, M. P., Van Oosten, E. B., & Varley, A. (2023). Communication quality and relational self-expansion: The path to leadership coaching effectiveness. *Human Resource Management*, 62(4), 661–680. <https://doi.org/10.1002/hrm.22136>

- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). Boosting customer orientation through coaching: A Canadian study. *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 60–81. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2013-0041>
- Pousa, C., Liu, Y., & Aman, A. (2020). The effect of managerial coaching on salesperson's relationship behaviors: New evidence from frontline bank employees in China. *International Journal of Bank Marketing*, 38(6), 1259–1277. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2019-0196>
- Rahman, M. A. (2023). Professional development in an institution through the GROW model. *Assyfa Learning Journal*, 1(2), 112–121.
- Reddy, L. A. (2023). Advancing the science of coaching in education: An introduction to the special issue. *Journal of School Psychology*, 96, 36–40. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2022.12.002>
- Reynolds, C. (2019). Managers who coach well in crisis. *Canadian HR Reporter*, 22(2), 23. Toronto, Canada.
- Rezai, A., Naqdi, M., Farahani, M., Safaei-Asl, A., & Ghobadi, B. (2021). A study of managers' coaching on employee training and motivation (Case study: Small and medium-sized companies in Arak city). *Quarterly Journal of Human Resources Training and Improvement*, 5(2[4]), 102–115. (In Persian).
- Safari, H., & Abtahi, H. (2022). Organizational coaching as a tool for leadership development in Iranian banks: Challenges and opportunities. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(2), 45–66. <https://doi.org/10.22059/ijms.2022.319420.674243>. (In Persian).
- Sahar, N., & Siddiqui, D. A. (2019). The impact of training & development and communication on employee engagement: A study of banking sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23–40. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14872>. (In Persian).
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Seemann, P., Štofková, Z., Poliaková, A., Biňasová, V., & Loučanová, E. (2024). Coaching approach as a sustainable means of improving the skills of management students. *Administrative Sciences*, 14(6), 114. <https://doi.org/10.3390/admsci14060114>
- Ulrich, D. (2019). *Reinventing the organization: How companies can deliver radically greater value in fast-changing markets*. Harvard Business Review Press.
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B., & Al Shamsi, I. R. (2023). Environmental corporate social responsibility, green talent management, and organization's sustainable performance in the banking sector of Oman: The role of innovative work behavior and green performance. *Sustainability*, 15(19), 14303. <https://doi.org/10.3390/su151914303>
- Vahedi, N. M., Bay, N., & Ghezelsaflo, H. R. (2014). The effect of managers' coaching skills on job involvement of employees of sports and youth departments with the mediating role of job re-creation. *Human Resource Management in Sports*, 11(2), 317–332. (In Persian).
- Wales, S. (2023). Why coaching. *Journal of Change Management*. Henry Stewart Publications.
- Wexler, J., Shelton, A., Swanson, E., Payne, S. B., Sayers, R., Johnston, T., ... & Stark, K. (2025). The development of a coaching model: Challenges and implications for intervention research. *Remedial and Special Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/07419325241304126>.