

Phenomenological study of executive coaching; Presenting a model of executive coaching in the Red Crescent population

**Hamzeh Farajollahi
moghadam**

Instructor, Department of Management, Faculty
of Management, Payam-Noor University,
Aleshtar, Iran.

Bijan Abdollahi*

Professor, Department of Management, Faculty
of Management, Kharazmi University, Tehran,
Iran

Saeed Jafarinia

Associate Professor, Department of
Management, Faculty of Management,
Kharazmi University, Tehran, Iran

Akbar Hassanpour

Associate Professor, Department of
Management, Faculty of Management,
Kharazmi University, Tehran, Iran.

Abstract

The purpose of this study was to present an executive coaching model in the Red Crescent Society. The present study is applied in terms of its purpose and is classified as exploratory research in terms of its data collection method. In this study, exploratory interviews were conducted with 20 experts and activists in the field of executive coaching to collect data. The phenomenological method was used to analyze the data. The research findings led to the presentation of a model centered on organizational, individual, and professional elements. The executive coaching model in the Red Crescent Society of the Islamic Republic of Iran includes three individual, organizational, and professional dimensions; 26 components of ethics, goal-oriented, order-oriented, action-oriented, awareness-raising,

* Corresponding Author: biabdollahi@khu.ac.ir

How to Cite: xxxxxxxx

awareness-raising, convergence, support-oriented, motivation-oriented, transparency, holistic, stability-oriented, interaction-oriented, goal-oriented, adaptability, monitoring-oriented, positive thinking, dependency, demographic, effectiveness, readiness, communication, self-improvement, growth-oriented, and 109 indicators. This study fills some of the gaps in the executive coaching literature. Unlike many previous studies in this area that have relied solely on assessments of the effectiveness of executive coaching, this study uses a phenomenological approach to identify a set of factors related to individual, organizational, and professional levels and presents the identified factors in the form of a model.

Keywords: coaching, executive coaching, Red Crescent Society of Iran.

1. Introduction

In today's changing and dynamic environment, leaders and senior managers of organizations must constantly keep their knowledge and information up to date. Increasing this knowledge and information is always possible with training and improvement. This training and improvement of human resources has different approaches and methods, one of these experienced models and methods is coaching. Despite the fact that organizations are investing more and more of their resources in coaching as an organization's human resources strategy and using coaching as a tool to improve employee performance, development, and learning, there is not much information about the factors that improve coaching. The exponential and unexpected growth of the executive coaching profession on the one hand and the lack of a comprehensive model to explain it, on the other hand, has led to a continuous examination of the competencies and skills necessary for executive coaching, which, if not paid attention to, can affect the development of coaches. Therefore, in order to facilitate the success of coaching and leadership development, it is necessary to identify the factors and guidelines necessary to improve executive coaching so that these guidelines can be used to take steps towards the success of implementing this process. The Red Crescent Society, as one of the important relief and humanitarian institutions in many countries, plays a vital role in providing assistance and services to victims and victims of disasters. This organization needs to make optimal use of its human resources in

order to facilitate crisis response and improve community preparedness. Therefore, given the importance of the issue, the present study seeks to answer the following question:

Research Question(s): What is the executive coaching model in the Red Crescent Society?

2. Literature Review

Clark (2024) in a study titled "Executive Coaching and Promoting Organizational Change" concluded that executive coaching has an impact on building trusting relationships, promoting cooperation, enhancing growth, and using feedback to influence organizational change. Kashani et al. (2023) in a study titled "Designing and Evaluation of Coaching Model in the Workplace (Case study: Isfahan Mobarakeh Steel Company)", using the structural equation model with Amos24 software, the governing relationships and the fit of all the main conditions of the designed qualitative model were assessed and finally approved.

3. Methodology

From the perspective of the objective, the present study is an applied research and, in terms of the fact that none of the variables in this study are modified or manipulated, it is a non-experimental (descriptive) research (Bazargan et al., 2008). It is a type of qualitative research that was conducted using the phenomenological method. The phenomenological method examines phenomena that people are naturally and realistically involved with, and in this approach, no experimental manipulation is performed. The statistical population of the study is the key informants and activists of the Red Crescent Society. The goal of selecting participants in phenomenological research is to select participants who have lived experience with the phenomenon under study and are willing to talk about their experiences. Also, considering that participants should be as different as possible in order to obtain rich and unique narratives about a specific experience, a purposive sampling method was used to collect data. This method is a type of purposive sampling in which the sample members are fully familiar with the phenomenon under study and may have experienced it themselves. Since in phenomenology, the emphasis is on a small sample size of between 5 and 25 people to

determine the number of participants, in-depth interviews lasting between 60 and 90 minutes were conducted with 20 key informants and activists of the Red Crescent Society, including 15 men and 5 women.

4. Results

The research findings led to the presentation of a model focusing on organizational, individual, and professional elements. The model for improving executive coaching in the Red Crescent Society of the Islamic Republic of Iran includes three dimensions: individual, organizational, and professional; 26 components of ethics, goal orientation, order orientation, action orientation, awareness, awareness, convergence, support orientation, motivation, transparency, holistic orientation, stability orientation, interaction orientation, goal orientation, adaptability, monitoring orientation, positivity, dependency, demographic, effectiveness, readiness, communication, self-improvement, growth orientation, and 109 indicators.

5. Conclusion

This study is considered one of the first attempts to identify and understand the different and in-depth aspects of executive coaching in the Red Crescent Society. The aim of this research is to design and present a comprehensive model for improving executive coaching that can help develop managers and leaders in this organization. This phenomenological approach provides a more accurate understanding of the needs and challenges in the field of executive coaching and will help explain solutions to improve the efficiency and effectiveness of coaching in the Red Crescent Society.

Acknowledgments

We are deeply grateful to all those who helped us in conducting this research.

بررسی پدیدارشناسانه مربی‌گری اجرایی؛ ارائه الگوی مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر^۱

حمزه فرج‌الهی مقدم | مربی گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، الشتر، ایران.

بیژن عبدالهی* | استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

سعید جعفری‌نیا | دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

اکبر حسن‌پور | دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر ارائه الگوی مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر بوده است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها در رده تحقیقات اکتشافی قرار می‌گیرد. در این تحقیق به منظور گردآوری داده‌ها با ۲۰ نفر از خبرگان و کنش‌گران حوزه مربی‌گری اجرایی مصاحبه اکتشافی به عمل آمد. به منظور تحلیل داده‌ها از روش پدیدارشناسی استفاده گردید. یافته‌های پژوهش منجر به ارائه مدلی با محوریت عناصر سازمانی، فردی و حرفه‌ای گردید. مدل مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران در بر دارنده سه بعد فردی، سازمانی و حرفه‌ای؛ ۲۶ مولفه اخلاق مداری، هدف‌گرایی، نظم محوری، عمل محوری، آگاه‌سازی، آگاهی بخشی، همگرایی، حمایت‌گرایی، انگیزه بخشی، شفافیت، کل‌گرایی، ثبات‌گرایی، تعامل‌گرایی، هدف‌مندی، تطبیق‌پذیری، نظارت‌گرایی، مثبت‌اندیشی، وابستگی، جمعیتی، اثربخشی، آمادگی، ارتباطی، خودسازی، رشد‌گرایی و ۱۰۹ شاخص می‌باشد. این مطالعه برخی از خلأهای موجود در ادبیات مربیگری اجرایی را پر کرده است. برخلاف بسیاری از مطالعات قبلی در این حوزه که صرفاً بر ارزیابی‌های اثربخشی مربیگری اجرایی تکیه

^۱ پژوهش حاضر برگرفته از رساله دکتری می‌باشد.

* نویسنده مسئول: biabdollahi@khu.ac.ir

کرده‌اند، این مطالعه با نگاهی پدیدارشناسانه، به شناسایی مجموعه عوامل مرتبط با سطح فردی، سازمانی و حرفه‌ای پرداخته و عوامل شناسایی شده را در قالب مدلی ارائه نموده است.

کلیدواژه‌ها: مربی‌گری، مربی‌گری اجرایی، جمعیت هلال احمر ایران.

آماده انتشار

مقدمه

یکی از پنج روش برتر در زمینه پیشرفت نیروی انسانی، که متعاقبا سبب پاسخگویی سازمان به تغییرات عمده محیطی می‌شود، مربیگری^۱ است (فارلقی و همکاران، ۱۴۰۰). مربیگری یکی از روش‌های نوین برای آموزش افراد است (Nicolau et al, 2023). این فرآیند نه تنها سبب تمرکز افراد بر مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص خود می‌شود، بلکه به عنوان راهکاری برای رشد و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان نیز محسوب می‌شود (Graen et al., 2020). بنابراین به منظور دستیابی به این هدف، مربی باید توانایی ایجاد، حفظ و تقویت اعتماد متقابل بین خود و مربی را برقرار کند تا از این طریق دستیابی به اهداف سازمانی راحت‌تر صورت گیرد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹). تحقیقات نشان داده است که پدیده مربیگری سالانه با نرخ ۴ درصد در حال توسعه است و در حال حاضر ۵۳۳۰۰ مربی در حرفه‌های متعدد و متفاوت در سراسر جهان در حال فعالیت هستند (Graßmann et al., 2019). از بین انواع روش‌های مربی‌گری که شامل مربی‌گری زندگی، مربی‌گری اجرایی، مربی‌گری ورزشی، مربی‌گری حرفه‌ای و نظایر آن می‌باشند، مربی‌گری اجرایی به دلیل اهمیت فرآیند یادگیری برای مدیران و رهبران، از اهمیت بالایی برخوردار است (Nicolau et al, 2023). درواقع از آنجا که یکی از مهمترین زمینه‌های توسعه سازمانی، زمینه مدیریت اجرایی آن بوده است؛ لذا مربی‌گری اجرایی، نقشی اساسی در توسعه مدیران ارشد سازمان و افراد با پتانسیل بالا دارد (Widianto, 2021). بکارگیری مربیگری اجرایی در طول چند دهه گذشته در حال گسترش بوده است و یکی از میانجی‌های توسعه‌ای مهم برشمرده می‌شود که از طریق آن سازمان‌ها توانمندی‌های مدیران اجرایی خود را می‌سازند. از این رو، ظهور مربی‌گری اجرایی به عنوان یک ابزار مدیریتی جدید برای افزایش بهره‌وری و کارایی و پاسخی به اقتصاد جهانی به سرعت در حال تغییر است (Reida et al., 2019).

در محیط متغیر و پویای امروزی، رهبران و مدیران ارشد سازمان‌ها می‌بایست پیوسته دانش و اطلاعات خود را به روز نگه دارند. افزایش این دانش و اطلاعات همواره با آموزش و بهسازی امکان‌پذیر است. این آموزش و بهسازی منابع انسانی، دارای رویکردها

¹. Coaching

و روش‌های مختلف است که یکی از این الگوها و روش‌های تجربه شده، مربیگری می‌باشد (قارلقی و همکاران، ۱۴۰۰). با وجود این که سازمان‌ها هر روز بیشتر از پیش منابع خود را روی مربیگری به عنوان استراتژی منابع انسانی سازمان سرمایه گذاری می‌کنند و از مربیگری به عنوان ابزار ارتقاء عملکرد کارکنان، توسعه و یادگیری آن‌ها استفاده می‌کنند، اطلاعات فراوانی درباره عوامل بهبود مربیگری وجود ندارد (McCusker & Welply, 2021). رشد تصاعدی و غیرمنتظره حرفه مربیگری اجرایی از یک سو و فقدان مدل جامعی برای توضیح آن، منجر به بررسی مداوم شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مربیگری اجرایی شده است که در صورت عدم توجه به آن می‌تواند بر توسعه مربیان تأثیر بگذارد (Maltbia et al., 2014). بنابراین به منظور تسهیل موفقیت مربیگری و پیشرفت رهبری، لازم است که عوامل و رهنمودهای لازم در جهت بهبود مربیگری اجرایی شناسایی شوند تا بتوان با بکارگیری این رهنمودها در جهت موفقیت در پیاده‌سازی این فرآیند، گام برداشت. جمعیت هلال احمر به عنوان یکی از نهادهای مهم امدادی و بشردوستانه در بسیاری از کشورها، نقش حیاتی در ارائه کمک‌ها و خدمات به حادثه‌دیدگان و آسیب‌دیدگان ایفا می‌کند. این سازمان با هدف تسهیل در پاسخ به بحران‌ها و ارتقای آمادگی جامعه، نیازمند استفاده بهینه از منابع انسانی خود است (ابراهیمی، ۱۳۹۸). تحول و بهبود در زمینه مربیگری اجرایی به‌ویژه در نهادهای انسان‌دوستانه نظیر جمعیت هلال احمر، یکی از چالش‌های حیاتی است که نیازمند توجه ویژه‌ای است. مربیگری اجرایی به عنوان فرآیندی تسهیل‌کننده در توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، می‌تواند نقش مهمی در ارتقاء کیفیت خدمات و بهینه‌سازی عملکرد کارکنان این سازمان ایفا کند. مربیگری اجرایی به عنوان یک رویکرد نوین در توسعه منابع انسانی، توانسته است با تمرکز بر بهبود عملکرد فردی و سازمانی، جایگاه ویژه‌ای در حوزه‌های مدیریتی پیدا کند. با این وجود، عدم وجود الگوی بومی متناسب با بافت سازمانی جمعیت هلال احمر به عنوان یکی از نهادهای حیاتی در مدیریت بحران و امداد رسانی، خلأ تحقیقاتی قابل توجهی ایجاد کرده است. پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر نقش مربیان در محیط‌های ورزشی یا صنعتی متمرکز بوده‌اند (زمانی نوکاآبادی، ۱۴۰۲)، درحالی‌که ماهیت پویا و چالش‌های منحصربه‌فرد سازمان‌های امدادی مانند هلال احمر، نیازمند بازتعریف مفاهیم مربیگری در چهارچوبی سیال و انعطاف‌پذیر است. از منظر تئوریک، اغلب پژوهش‌های موجود از روش‌های کمی

استفاده کرده‌اند که قادر به کشف لایه‌های پنهان تجربیات ذهنی مربیان و متریان در تعاملات اجرایی نیستند (قارلقی و همکاران، ۱۴۰۰). این محدودیت، ضرورت به کارگیری رویکرد پدیدارشناسی را آشکار می‌سازد تا از طریق تحلیل عمیق تجربیات زیسته ذینفعان، مؤلفه‌های پویای فرآیند مربیگری در موقعیت‌های بحرانی شناسایی شود. در یک جمع‌بندی، مطالعه پیشینه پژوهش نشان داد که اکثر پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مربیگری بوده و تنها پژوهش داخلی درخصوص مربیگری اجرایی، پژوهش قارلقی و همکاران (۱۴۰۰) می‌باشد که به طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی برای آموزش و توسعه مدیران و رهبران سازمان‌ها پرداخته است. همچنین، پژوهش‌های خارجی صورت گرفته درخصوص مربیگری اجرایی، اغلب به صورت کمی بوده و تأثیر متغیرهای دیگری را بر میزان اثربخشی مربیگری اجرایی مورد بررسی قرار داده‌اند. لذا می‌توان گفت که تاکنون چه در داخل کشور و چه در خارج کشور، پژوهشی صورت نگرفته که با دید پدیدارشناسانه، تجربه زیسته افراد را درخصوص مربیگری اجرایی خصوصاً در جمعیت هلال احمر، مورد بررسی قرار داده باشد و در این زمینه شکاف پژوهشی وجود دارد. لذا بنابه مسئله مطروحه، پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها می‌باشد که به دنبال پاسخ به این پرسش است که الگوی مربیگری اجرایی در جمعیت هلال احمر به چه صورت است؟

مبانی نظری

بنیان‌های ریشه شناختی و چهارچوب نظری

رصد نمودن تاریخچه مربیگری اجرایی بسیار دشوار است چرا که اخیراً در ادبیات مورد توجه قرار گرفته است. (Grover et al., 2022) با مطالعه‌ی ادبیات مربیگری اذعان دارند که واژه‌ی مربیگری در دامنه‌ی سازمانی برای اولین بار در مقاله گوربی در سال ۱۹۳۷ مطرح شد و تا ۵۰ سال بعد نیز تنها در مقالات اندکی بکار برده شده بود. آن‌ها با نگاهی دقیق‌تر دریافتند که در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ توجهات چشمگیری معطوف به مربیگری گردید. برای مثال (Tobias, 2007)، اظهار داشته است که اصطلاح مربیگری اجرایی در اواخر دهه ۱۹۸۰ وارد دنیای کسب و کار شد و از آن استفاده شد، زیرا مربیگری نسبت به سایر انواع مداخلات، تهدید آمیزتر به نظر می‌رسید. وی معتقد است که

مربیگری از منظر روانشناسی صرفاً تعریف مجدد روشهایی است که یک بار تحت لوای مشاوره ارایه می شدند. همچنین کیلبرگ (۱۹۹۶ b, ۱۹۹۶ c, ۲۰۰۰) نیز در این راستا اظهار داشته است که در طول دهه ۱۹۹۰، مشاوره برای مدیران و رهبران ارشد سازمانهای تجاری به طور فزاینده ای به عنوان مربیگری اجرایی شناخته شده بوده است و مشاوران مربیگری اجرایی را با دستیابی به رهبران سازمانها مورد آزمون قرار داده‌اند.

تاکنون سه مرحله در تاریخ مربیگری اجرایی عنوان شده است: مرحله اول بین سالهای ۱۹۵۰ و ۱۹۷۹ بوده است. زمانیکه مجموعه ای از متخصصین توسعه سازمانی و تکنیک های روانشناختی در کار با مدیران مورد استفاده قرار می گرفتند. دوره ی میانه (۱۹۸۰-۱۹۹۴)، همزمان با آغاز خدمات استاندارد شده، حرفه‌ای گرایی نیز رخ داده بود. و در دوره ی سوم که از سال ۱۹۹۵ آغاز شده بود، افزایش چشمگیری در مطالعات و همچنین ایجاد سازمان حرفه‌ای برای مربیگری به چشم می‌خورد. این سازمان حرفه‌ای با عنوان فدراسیون بین المللی مربیان^۱ (ICF) شناخته شده است. پس از این دوره بود که تقاضا برای مربیگری اجرایی به صورت تمام وقت گسترش یافت. پس از دوره ی سوم بود که فشارهایی برای استانداردسازی کامل تر خدمات و تحقیقات در مورد اثربخشی مربیگری اجرایی اعمال شده است و پیش از آن اطلاعات بسیار اندکی در رابطه با این نوع مربیگری وجود داشت (Kampa-Kokesch & Anderson, 2007). در ادامه نیز به توضیح برخی از مهم ترین این دیدگاه‌ها در مربیگری پرداخته می‌شود:

از لحاظ محبوبیت رویکردهای مذکور در ادبیات مطالعات اثربخشی مربیگری، می توان به رویکرد رفتار شناختی در رتبه ی اول، رویکرد راه حل - محوری در جایگاه دوم و نهایتاً رویکرد روانشناسی مثبت گرا اشاره کرد (Athanasopoulou & Dopson, 2018). مربیگری در سالهای اخیر یکی از صنایع عمده در حال پیشرفت بوده است (-Rothwell, 2023). کمتر از گذشت سه دهه از ظهور مربیگری اجرایی، این حوزه توانسته بازاری به بزرگی چند میلیون دلار ایجاد کند. تا سال ۲۰۲۲ تعداد تقریباً ۹۳۰۰۰ مربی حرفه ای در سطح جهان با درآمدی حاصل از مربیگری اجرایی در حدود ۲۰ میلیارد

¹. The International Coach Federation

دلار گزارش شده است (International Coaching Federation, 2020)، نتایج نظرسنجی انجام شده در ۵۰۰ شرکت نشان می‌دهد که چهار پنجم آنها از مربیگری در سازمان خود استفاده می‌کنند. از سوی دیگر، افزایش درخواست کمک از سوی افراد و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف کاری باعث شده تا درخواست‌های دریافت خدمات مربیگری افزایش یابد (Rothwell, 2023). همگام با افزایش این نگرانی‌ها درباره ورود تعداد بیشتر مربیان بی‌تجربه به این بازار در حال افزایش است. این موضوع به ویژه خطر بزرگی برای سازمان‌های نیازمند راهنمایی محسوب می‌شود که تثبیت نشده‌اند و مسئولیت حاکمیت و اعمال قوانین آن‌ها بر عهده یک نفر نیست (Susanto et al., 2023). چالش دیگر این صنعت رو به رشد برگشت سرمایه خدمات مربیگری (که غالباً گران هستند) می‌باشد. نگرانی‌هایی درباره کیفیت و صرفه اقتصادی فعالیت‌های مربیگری نیز وجود دارد. این موضوع ضرورت ارزیابی انتقادی پیامدها و ارائه خدمات مربیگری و همچنین مطالعه موشکافانه‌تر پایه‌های نظری مدل‌ها و و فنون به کار رفته در امر مربیگری را بیشتر می‌کند (Apriani et al., 2023).

تفاوت مربی‌گری اجرایی و انواع مربی‌گری

مربی‌گری اجرایی یکی از تخصصی‌ترین شاخه‌های مربی‌گری در حوزه مدیریت است که تمرکز آن بر توسعه مهارت‌های راهبردی، رهبری و تصمیم‌گیری در مدیران ارشد و رهبران سازمانی است (Rekalde et al., 2017). این نوع مربی‌گری، با استفاده از رویکردهای علمی و تجربی، به مدیران کمک می‌کند تا ضمن شناخت بهتر خود، بر چالش‌های پیچیده مدیریتی و سازمانی فائق آیند و عملکرد خود را در سطح کلان ارتقاء دهند (Pousa & Mathieu, 2015). برخلاف سایر انواع مربی‌گری که بیشتر بر بهبود عملکرد روزانه یا ارتقاء مهارت‌های مشخص متمرکز هستند، مربی‌گری اجرایی بر اهداف بلندمدت سازمانی و تقویت شایستگی‌های رهبری تمرکز دارد. از سوی دیگر، انواع دیگری از مربی‌گری مانند مربی‌گری عملکردی، مهارتی، تحول‌آفرین، تیمی و زندگی،

هر یک با اهداف خاص و گروه‌های هدف متفاوت به کار می‌روند (Williams & Lowman, 2018). برای مثال، مربی‌گری عملکردی به بهبود کارایی کارکنان در نقش‌های فعلی‌شان می‌پردازد و مربی‌گری مهارتی بر توسعه‌ی مهارت‌های خاصی چون مدیریت زمان یا ارتباط مؤثر تمرکز دارد. مربی‌گری تحول‌آفرین به جنبه‌های عمیق‌تری چون تغییر نگرش و رفتار فردی می‌پردازد، در حالی که مربی‌گری تیمی به تسهیل همکاری مؤثر در بین اعضای تیم‌های کاری کمک می‌کند. مربی‌گری زندگی نیز هرچند ماهیت شخصی‌تری دارد، اما در برخی سازمان‌ها برای ارتقای کیفیت زندگی و رضایت شغلی کارکنان استفاده می‌شود. بنابراین، تفاوت اصلی میان مربی‌گری اجرایی و سایر انواع مربی‌گری را می‌توان در سطح مخاطب، اهداف سازمانی و استراتژیک، و عمق مداخلات مشاهده کرد. مربی‌گری اجرایی معمولاً با مدیران در سطوح بالای سازمانی انجام می‌شود و نقشی محوری در توسعه رهبری و اجرای مأموریت‌های کلان سازمان دارد، در حالی که سایر انواع مربی‌گری بیشتر بر بهبود عملکرد روزمره، مهارت‌های عملیاتی یا مسائل فردی کارکنان تمرکز دارند. از این رو، مربی‌گری اجرایی، مکمل اما متمایز از دیگر انواع مربی‌گری مدیریتی تلقی می‌شود (Roberts & Jarrett, 2018).

پیشینه پژوهش

در این بخش مطالعاتی که تاکنون در ادبیات صورت گرفته و مرتبط با ابعاد متفاوت اثربخشی مربی‌گری اجرایی است، مورد بررسی قرار می‌گیرد. هدف از این بررسی یافتن خلاءهای موجود و شناسایی ابعاد اصلی اثربخشی مربی‌گری اجرایی و تعیین معیارهای اندازه‌گیری آن است.

کاشانی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان طراحی و ارزیابی مدل مربی‌گری در محیط کار (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، با استفاده از الگوی معادلات ساختاری توسط نرم افزار Amos24 روابط حاکم و برازش تمامی شرایط اصلی الگوی کیفی طراحی شده، مورد سنجش و تایید نهایی قرار گرفت. قارلقی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی‌گری اجرایی برای آموزش و توسعه مدیران و رهبران سازمان‌ها، به انجام رساندند. بر اساس نتایج فراترکیب

۱۵۰ کد باز به دست آمد که در ۶ مقوله کلی مهارت‌ها، صلاحیت‌های بین فرهنگی و اخلاقی، اعتبار، توانایی‌های فکری، دانش و معلومات و نگرش و انگیزه و ۲۲ زیرمقوله (کدهای محوری) دسته‌بندی شدند. همچنین طبق نتایج حاصل از مصاحبه، نتایج فراترکیب تأیید و ۳۴ کد باز به آن افزوده شد و در نهایت مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی طراحی گردید. چناری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان "شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری سازمانی"، برقراری ارتباط موثر بین مدیر و کارکنان، ایجاد شناخت دقیق مدیر و کارکنان از یکدیگر، پیش شرط‌های مربیگری در سازمان می‌دانند که سبب بهبود و ارتقا فرایند مربیگری در سازمان می‌گردد. مرادی شیرازی و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان رویکرد قوم نگارانه به پیشایندها در فرایند مربیگری به انجام رساندند. پس از تحلیل داده‌ها، ۱۹۸ کد، ۱۲ تم فرعی و ۳ تم اصلی (مسئله‌یابی و بسترسازی، طرح‌ریزی و فراهم‌سازی و آگاهی‌بخشی و آماده‌سازی) به عنوان پیشایندهای فرایند مربیگری شناسایی شدند. Clark (2024) در پژوهشی با عنوان "مربیگری اجرایی و ترویج تغییرات سازمانی" به این نتیجه دست یافت که مربیگری اجرایی بر ایجاد روابط اعتماد، ترویج همکاری، تقویت رشد و استفاده از بازخورد برای تأثیرگذاری بر تغییرات سازمانی تأثیر گذاشته است. Khalique et al. (2024) در پژوهشی با عنوان "مربیگری اجرایی برای موفقیت سازمانی: بررسی انتقادی"، بر اهمیت نقش رهبری، فرهنگ سازمانی و حمایت از مداخلات، آموزش و توسعه مربیان، انگیزه و خودکارآمدی برای دستیابی به نتایج مثبت در مربیگری تأکید کردند. این مطالعه همچنین راه‌هایی را برای غلبه بر این چالش‌ها برای ایجاد دانش و تجربه مربیگری خوش بینانه برای تسهیل بیشتر استقلال و یادگیری مستمر خودراهبر توصیه می‌کند. Nicolau et al. (2023) در پژوهشی با عنوان "تأثیر مربیگری اجرایی بر رفتارها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصی: فراتحلیل مطالعات کارآزمایی با کنترل تصادفی سازی شده" به این نتیجه دست یافت که تأثیر مربیگری بر پیامدهای رفتاری در مقایسه با پیامدهای نگرش‌ها و ویژگی‌های فرد بیشتر است، که نشان می‌دهد پیامدهای مربیگری رفتاری، به‌ویژه فعالیت‌های رفتاری شناختی، بیشترین تأثیر را از مربیگری اجرایی می‌گیرند. علاوه بر این، مربیگری اجرایی اثرات مثبت قابل توجهی بر خودکارآمدی، سرمایه روان‌شناختی، و تاب‌آوری دارد، که نشان می‌دهد مربیگری اجرایی در ایجاد تغییر حتی در ابعاد نسبتاً پایدار در طول زمان مؤثر

است. (Molyn et al. (2022) در مقاله‌ای با عنوان تاثیر عوامل مشترک بر نتایج مربی‌گری بر اساس داده‌های طولی، چندین متغیر مرتبط با نتایج مربی‌گری را بررسی نمودند. این مطالعه استرس، رفاه، تاب آوری، دستیابی به هدف و اثربخشی مربی‌گری را به عنوان نتایج مربی‌گری در نظر می‌گیرد. اتحاد کاری به عنوان متغیر میانجی تأثیر خودکارآمدی، انتظارات خروجی و حمایت اجتماعی درک شده را بر نتایج مربی‌گری پیش‌بینی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که حمایت اجتماعی اتحاد کاری را پیش‌بینی می‌کند و اتحاد کاری به نوبه خود رفاه و اثربخشی مربی‌گری را در طول زمان پیش‌بینی می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که نظارت بر تغییرات در شبکه‌های اجتماعی مربیان و اتحاد کاری آن‌ها برای مربیان حیاتی است، زیرا این موارد تأثیر قابل‌توجهی بر اثربخشی جلسات و رفاه مربیان دارد. (Gan et al. (2020، در مقاله خود تحت عنوان اثربخشی مربی‌گری اجرایی: به سوی تعالی پایدار کسب و کار بر اساس مرور ادبیات، سازه‌های مربی‌محور، ویژگی‌های فراگیران، کیفیت ارتباط و پشتیبانی سازمانی با اثربخشی مربی‌گری از طریق ۳۲۰ پرسشنامه مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که از مدل هدف‌محور، که متمرکز بر میزان تحقق اهداف مربی‌گری است، برای اندازه‌گیری اثربخشی مربی‌گری اجرایی استفاده شد. نتایج اصلی تجزیه و تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که پشتیبانی سازمانی، ویژگی‌های فراگیر و کیفیت رابطه تأثیر معناداری بر اثربخشی مربی‌گری تأثیر دارد. یافته‌های این پژوهش دارای نتایجی مهم در پیشرفت ادبیات مربی‌گری اجرایی و مدیریت منابع انسانی دارد. پیامدهای عملی این مطالعه می‌تواند برای مدیران منابع انسانی مفید باشد، که می‌خواهند از طریق مشارکت مربی‌گری اجرایی که از عملکرد سازمانی آنها پشتیبانی می‌کند، توانایی‌های رهبری را ارتقا بخشند. این مطالعه بر اساس زیرساخت‌های کشور مالزی صورت گرفته است و نتایج خاصی را برای این کشور دارد. همچنین نتایج نتایج حاکی از آن بود که صرف نظر از داده‌های عینی و ذهنی، توسعه مهارت‌ها را می‌توان به بیداری هوشیاری، انجام مسئولیت‌پذیری و روند بازتاب تجربه فردی و در نتیجه پیشرفت‌های سازمانی طبقه‌بندی نمود. این موضوع تأکید می‌نماید که توسعه مهارت‌ها و اجرای تغییرات با مربی‌گری امکان‌پذیر است. این فرایند، ادراک، انگیزه پرستار را تغییر داد و دارای اثرات مثبتی بود حتی در شرایط نامطلوب مدلسازی ساختاری مورد استفاده در این پژوهش برای مطابقت با عوامل موثر بر موفقیت مربی‌گری اجرایی به نتایج آن مورد استفاده

قرار گرفته است. مدل پژوهش، تأثیر اعمال شده توسط مربی و تا حدی کمتر فراگیر و فرایند کار بر رضایت فراگیر را برجسته می کند. همچنین نشان می دهد چگونه مربی در یادگیری فراگیر تأثیر می گذارد. نتایج همچنین حاکی از آن است که بین رضایت، یادگیری و تغییر رفتار رابطه مثبت وجود دارد. توسعه یک گروه متمرکز نهایی، که در آن مدیران منابع انسانی، مربیان و فراگیران شرکت می کردند، در بهبود بحث و تفسیر نتایج کمک کرده است. با توجه به این نتایج، پیامدهای مربوط به حوزه حرفه‌ای و دانشگاهی در نظر گرفته شده است. (2018) Athanasopoulou et al. در مقاله خود تحت عنوان مروری سیستماتیک بر پیامدهای مربیگری اجرایی: کدام بیشتر مسئله است مسیر یا مقصد؟ ۱۱۰ مقاله متمرکز بر پیامدهای توسعه‌ای شخصی و حرفه‌ای مربی‌گری اجرایی را مورد بررسی قرار دادند. این تحقیق با هدف بررسی مطالعات از دو منظر روش شناسی و انباشت دانش در زمینه‌ی پیامدهای مربیگری اجرایی و با تأکید بر مربی خارجی (و نه داخلی) صورت گرفته است. نتایج نشان می دهد که در طرح تحقیق مطالعات مربوط به پیامدهای مربیگری اجرایی قوت روش شناسانه به اندازه‌ی حساسیت به زمینه^۱ مهم است. مطالعه پیشینه پژوهش نشان داد که اکثر پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مربی‌گری بوده و تنها پژوهش داخلی درخصوص مربی‌گری اجرایی، پژوهش قارلقی و همکاران (۱۴۰۰) می باشد که به طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی برای آموزش و توسعه مدیران و رهبران سازمان‌ها پرداخته است. پژوهش‌های خارجی صورت گرفته درخصوص مربی‌گری اجرایی، اکثراً به صورت کمی بوده و تأثیر متغیرهای دیگری را بر میزان اثربخشی مربی‌گری اجرایی مورد بررسی قرار داده‌اند. لذا می توان گفت که تاکنون چه در داخل کشور و چه در خارج کشور، پژوهشی صورت نگرفته که با دید پدیدارشناسانه، تجربه زیسته افراد را درخصوص مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر، مورد بررسی قرار دهد. بنابراین می توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها می باشد که با هدف بررسی پدیدارشناسانه مربی‌گری اجرایی؛ ارائه الگوی مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر انجام شده است.

روش^۲

1. Context-sensitivity

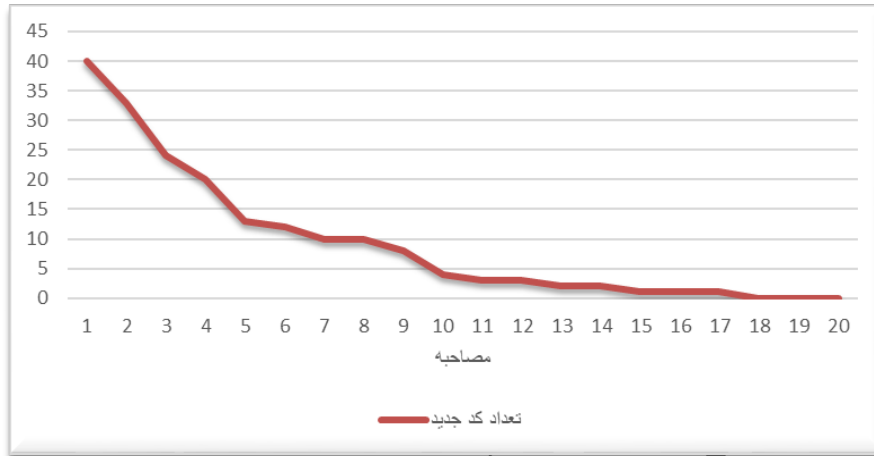
2. method

پژوهش حاضر از دیدگاه هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی بوده و از این نظر که هیچ یک از متغیرهای موجود در این مطالعه، مورد جرح و تعدیل و یا دست‌کاری قرار نمی‌گیرند، پژوهشی غیرآزمایشی (توصیفی)، است (بازرگان و همکاران، ۱۳۸۷). از نوع تحقیقات کیفی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی انجام شده است. روش پدیدارشناسی به بررسی پدیده‌هایی می‌پردازد که افراد به صورت طبیعی و واقعی با آن‌ها درگیر هستند و در این رویکرد هیچگونه دستکاری آزمایشی انجام نمی‌شود. از دیدگاه لغوی، پدیدارشناسی به مطالعه‌ی پدیده‌ها و توصیف آن‌ها به گونه‌ای می‌پردازد که نحوه‌ی ظهور و تجلی آن‌ها را بدون هرگونه ارزیابی یا تفسیر ارزشی در نظر می‌گیرد. به عبارتی دیگر، اگر پدیدارشناسی را از منظر معناشناسی بنگریم، می‌توان گفت که معنایی که در زندگی انسان تجربه می‌شوند، یک نظام معنایی را شکل می‌دهند. این نظام معنایی از طریق تعاملی با زمان و مکان به دست می‌آید و شناخت آن نیز به همین طریق تحقق می‌یابد، به نحوی که این فرآیند به عنوان "تجربه زندگی" شناخته می‌شود. پدیدارشناسی به طور بنیادی به مطالعه تجربه زیسته و جهان زندگی افراد می‌پردازد (Van Manen, 2017). یکی از ویژگی‌های بارز رویکرد پدیدارشناسی این است که به مبنا و ریشه‌های پدیده‌ها اشاره می‌کند و نه به نظریه‌ها. برای نیل به این مقصود، از فلسفه‌ای بدون پیش‌فرض و روش تعلیق (اپوخه) استفاده می‌کند. اپوخه به معنای جداسازی یا عدم قضاوت درباره وجود یک واقعیت خارج از آگاهی فرد است (آیت‌اللهی، ۱۳۸۲). در این راستا، نقش و هدف پژوهشگر این است که به درون تجارب مشارکت‌کنندگان ورود کند و آن‌ها را به طور یکسان با خود آن‌ها تماشا کند. در این معنا، پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان در پژوهش به عنوان همکاران یکدیگر عمل می‌کنند (الوانی و بودلایی، ۱۳۸۹). علت انتخاب این روش برای پژوهش حاضر، مرتبط بودن با تجربه زیسته افرادی است که به موضوع پژوهش علاقه‌مند هستند. در میان روش‌های کیفی، پدیدارشناسی بهترین قابلیت را برای تحلیل و تبیین دلایل شکل‌گیری این پدیده دارد، زیرا مشارکت‌کنندگان به طور مستقیم با این پدیده درگیر بوده‌اند. بنابراین، هدف این پژوهش، بررسی پدیدارشناسانه مربی‌گری اجرایی و ارائه الگویی برای مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر است.

مشارکت‌کنندگان پژوهش، مطلعان کلیدی و کنش‌گران جمعیت هلال احمر، متشکل از مدیران ارشد می‌باشند. دلیل انتخاب مدیران ارشد از آن جهت است که مربی‌گری

اجرایی برای مدیران ارشد به دلیل نقش حیاتی آن‌ها در تعیین استراتژی‌ها، فرهنگ سازمانی و ایجاد انگیزه در سایر اعضای تیم، نمود بیشتری دارد. این مدیران با مواجهه مداوم با چالش‌های پیچیده و نیاز به تصمیم‌گیری‌های کلیدی در شرایط ناپایدار، به مهارت‌ها و بینش عمیق‌تری نیاز دارند که مربی‌گری می‌تواند به آن‌ها ارائه دهد. هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدارشناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته‌ای درباره پدیده مورد مطالعه دارند و مایلند درباره تجارب خود صحبت کنند و نیز با توجه به اینکه مشارکت‌کنندگان باید تا آنجا که ممکن است بایکدیگر متفاوت باشند تا امکان دستیابی به روایت‌های غنی و منحصرنفر درباره یک تجربه خاص به دست آید، از روش نمونه‌گیری نوعی^۱ برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. این روش نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که در آن اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنایی کاملی دارند و چه بسا خود آن را نیز تجربه کرده‌اند (Cresswell, 2013). از آنجا که در پدیدارشناسی برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تاکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (Cresswell, 2013)، با ۲۰ نفر از مطلعان کلیدی و کنش‌گران جمعیت هلال احمر که شامل ۱۵ مرد و ۵ زن، مشکل از مدیران ارشد سازمان بودند، مصاحبه‌های عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. نمودار زیر نیز نشان‌دهنده فرایند اشباع نظری در مصاحبه‌ها می‌باشد. فرایند اشباع نظری به صورت خلاصه در شکل زیر مشاهده می‌شود. در این نمودار، محور عمودی نشان‌دهنده تعداد مفاهیم جدیدی است که طی مصاحبه شناسایی گردیده است و محور افقی نشان‌دهنده شماره مصاحبه‌ها است. همانطور که در نمودار مشخص است، تعداد کدهای جدید به مرور در مصاحبه‌های جدید کاهش می‌یابد به طوری که بعد از مصاحبه ۱۵ (مصاحبه‌های ۱۶ تا ۲۰)، کد جدیدی یافت نشده است و بدین ترتیب پژوهشگر به اشباع نظری در کدها رسیده است. البته این به معنای بیهوده بودن مصاحبه‌های ۱۵ به بعد نیست، بلکه به این معناست که بعد از مصاحبه مذکور، مصاحبه‌شوندگان به کدهایی اشاره کرده‌اند که قبلاً در مصاحبه‌های دیگر اشاره شده بود.

¹. Typical



نمودار ۱. فرایند اشباع نظری

معمولاً ابزار مورد استفاده در تحقیقات پدیدارشناسی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته باز است. پروتکل مصاحبه در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	ریشه‌ها (بنیان‌های) پدیده مربی‌گری اجرایی چیست؟
۲	به نظر شما مربی‌گری اجرایی به چه صورت در سازمان خودش را نشان می‌دهد؟
۳	راه‌های تقویت پدیده مربی‌گری اجرایی چیست؟
۴	بروز پدیده مربی‌گری اجرایی، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟

روایی پروتکل مصاحبه، بر اساس تحلیل روایی صوری و محتوایی آن از دیدگاه ۶ نفر از خبرگان فعال در زمینه پژوهش کیفی بررسی گردیده که نتایج این بخش در جدول شماره (۳) خلاصه شده است.

جدول ۳. ارزیابی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه مقدماتی

ردیف	شاخص	E1	E2	E3	E4	E5	E6
۱	انشاء سؤالات و گویه‌ها	۵	۳	۴	۳	۳	۴
۲	انطباق سؤالات یا گویه‌ها با سازه‌های مشخص شده	۵	۴	۵	۴	۴	۴

۳	انطباق سؤالات یا گویه‌ها با محورهای تحقیق	۵	۵	۳	۳	۴	۵
۴	کفایت سؤالات یا گویه‌ها برای پوشش دادن به اهداف تحقیق	۵	۴	۳	۵	۵	۵
۵	لزوم حذف یا اضافه کردن به سؤالات یا گویه‌ها	۵	۴	۵	۵	۴	۵
۶	میانگین امتیازات (برحسب خبره)	۴/۶	۴	۳/۶	۴/۴	۴	۵
۷	میانگین کل	۴/۲۶					
۸	درصد روایی	۰/۸۵					

منبع: یافته‌های تحقیق

چنانچه ملاحظه گردید، درصد روایی برای این پرسشنامه برابر با ۰/۸۲ حاصل گردیده است. این میزان روایی در سطح قابل قبول قرار دارد. فرایند نمونه‌گیری، به‌صورت هدفمند و راهبردی بوده و تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری برسد (Strauss & Corbin, 1994). همچنین، پژوهشگران در این تحقیق، با استفاده از استراتژی توافق درون موضوعی (Razmjoo & Nouhi, 2011) به محاسبه پایایی ابزار تحقیق پرداخته‌اند. از این رو، برای ارزیابی پایایی کدگذاری داده‌ها، پایایی بازآزمون انجام پذیرفت. روش کار بدین‌صورت بود که چهار مورد از مصاحبه‌های انجام‌شده برگزیده و در فاصله زمانی مشخص (۳۰ روزه) کدگذاری شدند (هر کدام دو بار) و کدهای احصا شده در فواصل زمانی تعیین‌شده با یکدیگر مقایسه گردیدند، بدین ترتیب و با استفاده از فرمول زیر:

$$۱۰۰\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

پایایی ابزار به دست آمد که به ترتیب ۹۴، ۹۳، ۷۹، ۸۲ درصد به‌دست آمد. این میزان پایایی در پژوهش کیفی با توجه به مقدار قابل قبول نزد پژوهشگران که ۰/۶ است، سطح قابل قبولی است.

با توجه به اینکه روش پژوهش پدیدارشناسی می‌باشد، تحلیل داده‌های تحقیق بر اساس رویکرد (Dickelman, 2009) و با استفاده از نرم افزار Maxqda انجام شد. این رویکرد هفت مرحله دارد: (۱) مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها برای به دست آوردن درک کلی از آن-ها، (۲) نوشتن و خلاصه نویسی و کدگذاری مضمون‌های نمایان شده، (۳) تحلیل جمعی همه متن‌های خلاصه شده جهت مشخص کردن مضمون اصلی موضوع مورد پژوهش، (۴)

ارجاع مجدد به متن مصاحبه‌های صورت گرفته شده برای مشخص کردن عدم موافقت با تفسیرهای صورت گرفته و نوشتن تحلیلی ترکیبی برای مصاحبه‌های مشارکت کنندگان، (۵) مقایسه و روبه‌رو کردن متن مصاحبه‌ها برای شناسایی و توصیف فعالیت‌ها و معانی مشترک در آن‌ها، (۶) مشخص کردن الگوهایی که مضمون‌های متفاوت از هم را بهم پیوند می‌زنند و (۷) کسب آراء و نظرات و پیشنهادهای تیم پژوهش و نیز دیگر افراد آشنا با محتوا و شیوه مطالعه در مورد پیش نویس نهایی و نوشتن گزارش نهایی پژوهش.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد مصاحبه‌شونده در این مطالعه به قرار زیر است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت کنندگان در مصاحبه

کد مصاحبه شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه کاری	سابقه کار مدیریتی
I1	مرد	دکتری	۲۶	۱۵
I2	زن	دکتری	۲۸	۱۸
I3	مرد	دکتری	۱۶	۶
I4	مرد	دکتری	۲۵	۵
I5	مرد	فوق لیسانس	۲۹	۱۴
I6	زن	دکتری	۲۲	۸
I7	زن	فوق لیسانس	۲۷	۱۵
I8	مرد	دکتری	۲۲	۱۰
I9	مرد	دکتری	۱۳	۱۲
I10	زن	دکتری	۲۰	۹
I11	مرد	دکتری	۲۷	۷
I12	مرد	دکتری	۱۲	۵
I13	مرد	دکتری	۱۴	۳
I14	مرد	دکتری	۱۸	۵
I15	زن	دکتری	۲	۱
I16	مرد	دکتری	۱۱	۵

I17	مرد	دکتری	۱۳	۳
I18	مرد	دکتری	۲۲	۱۰
I19	مرد	دکتری	۲۹	۱۵
I20	مرد	دکتری	۱۸	۱۲

در مرحله نخست به جمع آوری داده‌های کیفی از جریان مصاحبه‌های عمیق با شرکت کنندگان تحقیق پرداخته شد. که طی فرآیند تحلیل داده‌ها، به مضمون‌های اصلی و فرعی پدیده مربی‌گری اجرایی دست یافته شد که در جدول شماره ۶ حاوی مضمون‌های اصلی، فرعی و اولیه در این تحقیق آمده است. پیش از آنکه به بررسی مضامین شناسایی شده مربی‌گری اجرایی جمعیت هلال احمر پرداخته شود، نمونه‌ای از مصاحبه‌ی انجام شده در ادامه، شرح داده می‌شود.

جدول 5. نمونه انجام مصاحبه

سوالات	کدهای استخراجی
ریشه‌ها (بنیان‌های) پدیده مربی‌گری اجرایی چیست؟ به نظر بنده یکی از مهمترین زمینه‌های شکل‌گیری مربی‌گری اجرایی، احساس نیاز مداوم به آموزش و توسعه می‌باشد. با افزایش رقابت در دنیای تجارت، نیاز به پیشرفت فردی و حرفه‌ای احساس می‌شود و مربی‌گری به افراد کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و راهکارهایی برای بهبود ارائه دهند.	پیشرفت و توسعه فردی
به نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری مربی‌گری اجرایی، دخالت دارند؟ شاید یکی از دلایل بروز این پدیده مسئولیت‌پذیری در قبال سازمان و افراد شاغل در سازمان باشد. وقتی حس مسئولیت‌پذیری افراد خصوصاً نسبت به سازمان بالا باشد، این نیاز را احساس می‌کنند تا در صورت وجود تجربه لازم، دیگران را نیز در صورت تمایل از این تجارب آگاه کنند تا میزان موفقیت در دستیابی به اهداف سازمان محتمل‌تر شود.	مسئولیت‌پذیری
راه‌های تقویت پدیده مربی‌گری اجرایی چیست؟ به نظر بنده یکی از مهمترین راه‌های تقویت پدیده مربی‌گری اجرایی، اعتماد و برقراری تعامل دوطرفه می‌باشد. تا زمانی که حس اعتماد و صمیمیت بین دوطرف برقرار نباشد، افراد نمی‌توانند به مربی اعتماد کرده و از رهنمودهای او در جهت انجام اهداف پیش رو، گام بردارند.	اعتماد برقراری تعامل دوطرفه

بروز پدیده مربی‌گری اجرایی، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟

اینکه با استفاده از تجربیات مربی، شیوه انجام امور و شیوه دستیابی به اهداف سازمان را یاد بگیریم، تا اینکه بدون تجربه و مربی با روش آزمون و خطا بتوانیم راه مناسب را انتخاب کنیم، باعث می‌شود سریع‌تر به اهداف تعیین شده دست یابیم و درصد خطا نیز در انجام وظایف نیز کاهش یابد.

در این بخش با توجه به اینکه تعداد کدهای باز و محوری احصا شده زیاد می‌باشد، و بیان همه کدهای احصا شده خارج از حوصله این مقاله است لذا همه مضامین اصلی، فرعی و اولیه را در قالب جدول اصلی ذیل ارائه نموده‌ایم. در گام نخست، ۲۶۸ مضمون اولیه حاصل گردید. با توجه به این که برخی از موارد حاصل، دارای همپوشانی بوده‌اند و همین‌طور برخی از کدها ارتباط نزدیک با مربی‌گری اجرایی نداشته‌اند، در گام دوم با ادغام موارد همپوشان و حذف مضامین غیر مرتبط، تعداد ۱۸۷ مضمون اولیه حاصل گردید.

جدول ۶. شناسایی مضامین مربی‌گری اجرایی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضامین اولیه
حرفه‌ای	اخلاق مداری	اولویت منافع سازمان بر منافع شخصی
		توجه به اصول جمعیت هلال احمر در فرایند گزینش
		نگاه مثبت به افراد دارای استعداد
		مدیریت مبتنی بر ارزش دهی به افراد
		توسعه کنترل‌های اخلاقی کارکنان و مدیران
		پایبندی به اسرار افراد
		اخلاق امانت داری
		اخلاق صداقت
		اخلاق مسئولیت پذیری
		صحیح گذاشتن بر توانایی فراگیر به جای القای احساس ناتوانی
هدف‌گرایی	هدف‌گرایی	همسو کردن اهداف فردی و سازمانی
		تعهد سازمانی
		توجه و اولویت به اصول جمعیت هلال احمر در فرایند گزینش
		داشتن هدف برای توسعه اهداف هلال احمری
		روشن و آشکار نمودن انتظارات
		برگزاری ورک شاپ‌ها در راستای تهیه برنامه‌ها

اعتقاد به چشم انداز در مدیران و کارکنان	
اعتقاد داشتن تدوین کنندگان چشم انداز بر اهمیت چشم انداز	
عدم اختلال در فرآیند مربی گری توسط مدیریت ارشد	
تمایل مدیران به انجام به کارهای مهم فوری	
روی ریل بودن فرآیند مربی گری	نظم محوری
داشتن مربی به عنوان یک دوست در کنار خود	
نحوه قرار دادن افراد در چرخه کاری به صورت روان	
اتخاذ نسخه خاص مدیریت رفتار برای هر فرد به صورت مجزا	
ترویج آموزش های مبتنی بر واقعیت	
مهارت محور بودن آموزش ها	
تلفیق تجربه کاری با دانش علمی و فنی	عمل محوری
استفاده از تجربیات بازنشستگان و پیشینیان	
یادآوری تجارب و رویداد ها مشابه برای مربی	
بالا بردن تجربه افراد	
اجرای مانورهای مدل سازی شده بحران	
تعدد و تنوع تجارب مواجهه با شرایط خاص	
معرفی منابع برای شناخت فنی	
آگاهی از اصطلاحات تخصصی کاری	
آموزش چرخه صحیح کار	تکنولوژی آموزشی
استفاده از روش های آموزشی غیرمستقیم	
شرکت کارشناسان در دوره های مربیگری در خارج از کشور	
استفاده از روش آموزش مستمر	
آموزش و پرورش بهتر مربیان	
شناخت کامل اجزای سازمان	
آگاهی از نوع فعالیت های خود و دیگران	
آشنایی با فعالیت های مربوط به حوزه هلال احمر	
عجین شدن افراد با استراتژی و نقشه راه سازمان	
کاهش احساس انزوا	آگاهی بخشی
اشتراک در تجارب مربی	
تبیین فواید و مزایای اجتماعی سازمان برای افزایش انگیزه کاری	
تبیین ماهیت و کارکردهای سازمان برای کارکنان	
آموزش نحوه برخورد با بیماران	
تسهیل فرایند یادگیری	
هدف گذاری مشترک	همگرایی

رسیدگی به اختلاف قدرت بین کارآموزان و خودتان	
اعتمادسازی	
تسهیل آشنایی افراد محیط کاری	
اختصاص زمان کافی برای آشنایی افراد	
شناخت افراد از خود و مدیر و همکاران	
همگن کردن افراد ناهمگن	
دریافت همدلی و حمایت	
وجود رابطه همدلانه بین مربی و فراگیر	
برقراری رابطه دوستانه و صمیمانه با فراگیر	
میزان فرمانبرداری فراگیر از مربی	
ایجاد درک مشترک بین اعضای سازمان/گروه	
حمایت و تشویق افراد برای خلق فعالیت های جدید	
توانایی برطرف کردن نیاز افراد	
برخوردادی از کمک در موقعیت های مسئله ساز و متناقض	
افزایش رضایت شغلی کارکنان	
برخوردادی از کمک در پرورش و به کارگیری قابلیت های کلیدی	حمایت گرایی
ظرفیت سازی از طریق ارتقا دانش	
دستکاری و مداخله در ظرفیت های انسانی	
برخوردادی از زمان و فرصت برابر	
ایجاد انگیزه برای درگیر شدن افراد در تصمیم گیری ها	
مشوق ها بر اساس ایده ها	
اعطای مزایایی ملموس مانند سازمان یافتن بهتر مربی در کار	انگیزه بخشی
استفاده از مکانیزم های تشویقی براساس وظایف	
تبیین استعاره های مطلوب برای شرح مشاغل	
امکان دسترسی به منابع، اطلاعات و امکانات سازمان	
تسهیل دسترسی افراد به مدیران	شفافیت
شفاف سازی فرایندها و ساختار سازمانی	
استفاده رهبری سازمان از مشاوران فنی	
استفاده از خرد جمعی توسط رهبر سازمان	
انجام مطالعات تطبیقی	کل گرایی
آزمایش سبک های مختلف مدیریت	
عدم توان سازمانی در جذب منابع متنوع	
آموزش روش های برخورد در شرایط تنش زا	
میزان درگیری با امور و چالش های روزمره سازمانی	ثبات گرایی

آموزش روش های پیشگیری از بحران ها	سازمانی	تعامل گرایی
ظرفیت سازی در برابر بحران		
ترجیح رویکرد تحول گرا به رویکرد نتیجه گرا		
کاهش ترس و اضطراب		
آموزش مواجهه با بحران		
برقراری تعامل دو طرفه		
مدل های روابط مربی گری		
روابط خطی یا غیر خطی مربی گری		
مفهوم سازی رابطه مربی-فراگیر در سازمان ها		
ارتقا توانمندسازی مبتنی بر تعامل		
ایجاد زنجیره ارتباط بین اجزای سازمانی		
استفاده از مشاوران بررسی شخصیت		
ترویج فعالیت های اجتماع محور		
انجام تست های روانشناسی قبل از کار		
طراحی شاخص های ارزیابی نتایج و اقدامات	هدف مندی	تطبیق پذیری
آموزش تشخیص و تفکیک موارد اولویت دار		
بکارگیری دانش بومی و تجارب در تدوین استراتژی		
تبیین راهبردهای میان و بلندمدت		
بررسی دقیق وضعیت موجود و مطلوب		
دیجیتال محور شدن امور	نظارت گرایی	تقویت نهادهای رسمی
بودجه محور بودن سازمان هلال احمر		
به کار گیری بهینه از امکانات فناوری در ارائه خدمات		
بکارگیری فناوری های نوین در فرایند پایش افراد		
بهبود و اصلاح سازماندهی واحدها به تناسب فعالیت جدید		
نظارت بر فرایند مربی گری و پیگیری از طریق کارآموز	تقویت نهادهای غیر رسمی	ارزش های جمعی
بررسی میزان تغییر رفتار بعد از آموزش		
ارزیابی رضایت مراجعین خدمات		
ارزیابی عملی مطلوب		
مستمر بودن فرایند پایش افراد		
انجام ارزیابی حین کار	تقویت نهادهای رسمی	تقویت نهادهای غیر رسمی
مقطعی بودن ارزیابی بعد از آموزش		
آیین نامه ها		
قوانین منتج از سیاست گذاران	تقویت نهادهای غیر رسمی	ارزش های جمعی
ارزش های جمعی		

ارتباطات غیر رسمی		
هنجارها		
قابلیت رفتاری علاقه شدید به توسعه دیگران		
خیرخواهی		
اخلاق گذشت و بخشش	مثبت اندیشی	
مسئولیت پذیری		
کمک به توسعه حرفه ای سازمان		
نیازهای کارآموز		
عدم افراط و تفریط در در وابسته بودن فراگیر	وابستگی	
داشتن تکیه گاه و نمایاندن مسیر از سوی مربی		
تصمیم یا عمل ضعیف کارآموز نتیجه وابستگی زیاد		
جنسیت		
قومیت	جمعیتی	
شخصیت		
جذابیت		
اثر گذاری		
نفوذ		
بالا بردن ظرفیت انتقاد پذیری	اثر بخشی	
تغییر نگرش		فردی
شکیبایی و انعطاف پذیری		
آشنایی با راهبردهای یادگیری		
آشنایی با روش های تدریس		
آمادگی برای مربی بودن	آمادگی	
دانش مرتبط با هلال احمر		
دانش آموزشی		
دانش فناوری		
ترغیب و نگرش ها و اعتماد به نفس		
ارتقا مهارت برنامه ریزی		
تقویت مهارت های ارتباطی مربی		
میزان جدیت در دستور دهی به کارکنان		
کاریز ما بودن شخصیت مدیران و مربی	ارتباطی	
خود افشایی		
شنوده خوب بودن		
درک غیر منصفانه کارآموز خود		

مدل‌سازی مفهومی		
ارتباطات موثر		
لطافت طبع داشتن		
خودآگاهی و آگاهی رفتاری		
تعهد به توسعه مداوم خود		
تمرین و ممارست در انجام تمرین		
فعال بودن شخصی		
ارتقا مهارت خود مدیریتی		
بلند پروازی		
روحیه ریسک پذیری		
تفکر خلاق و ایجاد آن در دانش پذیر		
ارتقا مهارت حل مساله		
داشتن شوق و اشتیاق برای موفقیت		

در ادامه به ارائه مدل نهایی تحقیق پرداخته شد.



نمودار ۲. الگوی مربیگری اجرایی

شکل‌گیری نظریه

مربی‌گری یک فرایند توسعه‌محور است که هدف آن بهبود عملکرد فردی یا گروهی از طریق هدایت، مشاوره و آموزش است. در این راستا، مربی‌گری اجرایی به افراد در سطوح مدیریتی و رهبری کمک می‌کند تا مهارت‌ها و توانایی‌های خود را تقویت کنند و به اهداف حرفه‌ای و شخصی خود دست یابند. مربی‌گری اجرایی می‌تواند از ابعاد فردی، حرفه‌ای و سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. هر یک از این ابعاد تأثیر بسزایی بر موفقیت مراحل مربی‌گری اجرایی دارند. به عنوان مثال تا زمانی که فرد آمادگی لازم چه از لحاظ ذهنی و چه از لحاظ مهارت‌های ارتباطی، برای مربی‌گری نداشته باشد نمی‌تواند با استفاده از فرآیندهای سازمانی نظیر حمایت‌گرایی و انگیزه‌بخشی سبب بهبود مربی‌گری اجرایی شود و متعاقباً استفاده از بعد حرفه‌ای به منظور بهبود الگو، بدون در نظر گرفتن ابعاد فردی و سازمانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین مربی‌گری اجرایی باید به‌طور جامع و به صورت هم‌زمان از ابعاد فردی، حرفه‌ای و سازمانی مورد توجه قرار گیرد. با تمرکز بر توسعه فردی مراجعین، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای و ایجاد زیرساخت‌های سازمانی مناسب، می‌توان به نتایج مثبت و پایداری در فرآیندهای مربی‌گری اجرایی دست یافت.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام تحقیق حاضر طراحی الگو مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر بود. در همین راستا، با استفاده از روش تحقیق کیفی و رویکرد پدیدارشناسی به بررسی موضوع پرداخته شد. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌های تحقیق با ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران مربی‌گری در جمعیت هلال احمر ایران پرداخته شد. یافته‌های پژوهش منجر به ارائه چارچوبی برای مربی‌گری اجرایی گردید که در یک طرف در بردارنده سه مضمون اصلی فردی، سازمانی و حرفه‌ای و نیز مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با هر مضمون و مولفه می‌باشد. کدهای استخراج شده در قالب سه مضمون اصلی فردی، سازمانی و حرفه‌ای؛ ۲۶ مضمون فرعی با عناوینی همچون اخلاق‌مداری، هدف‌گرایی، نظم‌محوری، عمل‌محوری، تکنولوژی آموزشی، آگاهی بخشی، هم‌گرایی، حمایت‌گرایی، انگیزه بخشی، شفافیت، کل‌گرایی، ثبات‌گرایی، تعامل‌گرایی، هدف‌مندی، تطبیق‌پذیری، نظارت‌گرایی، تقویت نهادهای رسمی، تقویت نهادهای غیر رسمی، مثبت‌اندیشی، وابستگی، جمعیتی، اثربخشی، آمادگی، ارتباطی، خودسازی و رشد‌گرایی، می‌باشد. مضمون فردی در الگوی مربی‌گری اجرایی به ابعاد شخصی و روان‌شناختی مربیان و مربی‌گیرندگان

می‌پردازد. این مضمون به ایجاد انگیزه و تقویت رشد فردی کمک می‌کند. کدهای مرتبط با این مضمون شامل مثبت‌اندیشی، وابستگی، جمعیتی، اثربخشی، آمادگی، ارتباطی، خودسازی و رشد گرایی هستند. مثبت‌اندیشی بر نگرش‌های مثبت و امیدواری تأکید دارد که می‌تواند به تقویت روحیه افراد کمک کند. وابستگی به تقویت روابط اجتماعی و ایجاد حس تعلق اشاره دارد و جمعیتی بر نیاز به درک تنوع فرهنگی و خاصیت‌های جمعیت مختلف تأکید می‌کند. همچنین، اثربخشی به توانایی افراد در دستیابی به نتایج مؤثر اشاره دارد و آمادگی به اجرای وظایف و یادگیری مناسب به موقع تأکید می‌کند. ارتباطی نشان‌دهنده اهمیت ارتباطات مؤثر در فرآیند یادگیری است، در حالی که خودسازی و رشد گرایی به توسعه فردی و یادگیری مستمر اشاره دارند. این کدها نه تنها هر یک به تنهایی مهم هستند، بلکه ارتباطات عمیقی نیز با یکدیگر دارند:

مثبت‌اندیشی می‌تواند وابستگی را تقویت کند؛ زیرا وقتی افراد نگرش مثبتی دارند، تمایل بیشتری دارند تا روابط قوی‌تری با دیگران برقرار کنند. وابستگی موجب تسهیل ارتباط مؤثر می‌شود؛ زیرا اعتماد میان طرفین باعث ایجاد فضای امن برای تبادل اطلاعات خواهد شد. آمادگی نیازمند خودسازی است؛ یعنی افراد باید برای یادگیری فعال باشند تا بتوانند مهارت‌های جدید را کسب کنند. اثربخشی بر اساس جمعیتی قابل ارزیابی است؛ یعنی نتایج باید با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی تحلیل شوند تا بهترین روش‌ها شناسایی گردند. رشد گرایی تحت تأثیر همه این کدها قرار دارد؛ زیرا اگر افراد احساس کنند که در یک محیط مثبت، وابسته، مؤثر، آماده، ارتباطی و خودساز قرار دارند، بیشتر تمایل خواهند داشت که در مسیر رشد فردی گام بردارند. در مجموع، این مضامین نشان‌دهنده یک اکوسیستم پیچیده از تعاملات انسانی هستند که هر یک بر دیگری تأثیر گذاشته و در نهایت منجر به ایجاد انگیزه و رشد فردی در فرآیند مربی‌گری اجرایی خواهند شد.

مضمون سازمانی در الگوی مربی‌گری اجرایی به بررسی ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی می‌پردازد که بهبود عملکرد و اثربخشی مربی‌گری را تسهیل می‌کند. این مضمون شامل کدهایی مانند آگاهی بخشی، همگرایی، حمایت گرایی، انگیزه بخشی، شفافیت، کل‌نگری، ثبات گرایی، تعامل گرایی، هدف‌مندی، تطبیق‌پذیری، نظارت

گرایی، تقویت نهادهای رسمی و تقویت نهادهای غیررسمی است. آگاهی بخشی و شفافیت بر ضرورت اطلاعات و ارتباطات روشن در سازمان تأکید دارند، در حالی که حمایت گرایی و انگیزه بخشی بر روش های افزایش انگیزه و حمایت از افراد تأکید می کنند. معیارهای کل نگر و تعامل گرایی به همکاری میان واحدها و بخش های مختلف سازمان و انعطاف پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات اشاره دارند. همچنین، نظارت گرایی به لزوم نظارت و ارزیابی مداوم بر کیفیت برنامه های آموزشی اشاره دارد و تقویت نهادهای رسمی و غیررسمی به منظور بهبود ساختارهای پشتیبان و توسعه پایدار تشویق می شود. به طور کلی، همه این مفاهیم به هم مرتبط هستند و هر کدام نقش مهمی در تسهیل فرآیند کوچینگ اجرایی دارند. آگاهی و شفافیت زمینه حمایت و انگیزه را فراهم می کند. در حالی که یک رویکرد جامع و مشارکتی، همکاری بین واحدها را تشویق می کند. ثبات باید با انعطاف همراه باشد تا سازمان بتواند تغییرات را مدیریت کند. نظارت مستمر کیفیت برنامه را تضمین می کند و تقویت نهادهای رسمی و غیررسمی ساختارهای حمایتی را تقویت می کند. این ارتباطات نشان دهنده یک اکوسیستم پیچیده است که برای موفقیت مربی گری اجرایی حیاتی است.

مضمون حرفه ای به اهمیت و کیفیت مربی گری در سطح تخصصی می پردازد و بر روی مهارت ها و ویژگی های شغلی مربیان تأکید دارد. این مضمون شامل کدهایی نظیر اخلاق مداری، هدف گرایی، نظم محوری، عمل محوری و تکنولوژی آموزشی است. اخلاق مداری به اصول و ارزش های اخلاقی در مربی گری اشاره دارد که می تواند به ایجاد اعتماد و مسئولیت پذیری کمک کند. هدف گرایی تأکید بر تعیین هدف های مشخص و دستیابی به نتایج مطلوب را نشان می دهد و نظم محوری و عمل محوری نمایانگر اهمیت سازماندهی و اقدام مؤثر در فرایند آموزشی هستند. در نهایت، تکنولوژی آموزشی به بهره گیری از ابزار و فناوری های نوین در آموزش اشاره دارد که می تواند بهبود کیفیت و اثربخشی فرایند یادگیری را تسهیل کند.

بنا به ادعای مصاحبه کنندگان (مصاحبه شماره ۱، ۵، ۱۲ و ۱۵) روابط مربی گری، منفعی هم برای مربی و هم برای کارآموز دربر دارد و حتی می تواند برای سازمان نیز منفعی ایجاد نماید. مهمترین منافع روابط مربی گری، منافع روانشناختی و پیشرفت مسیر حرفه ای است. روابط مربی گری، روابطی است که یادگیری دوطرفه (مربی - فراگیر) را

ترغیب نموده و یادگیری مداوم را به همراه دارد. روابط مربی گری، هم توسط آکادمی‌ها و هم توسط شاغلین، به عنوان منبعی مهم و باارزش برای کارکنان در سازمان، تشخیص داده شده است.

از منظر مقایسه با مطالعات پیشین بایستی اشاره کرد که یافته‌های پژوهش حاضر از برخی جهات همسو و هم جهت با تحقیقات پیشین می‌باشد. برای مثال در ادبیات موجود با تمرکز بر مطالعه افرادی چون Robins (2017) و Audet & Couteret (2012) بعد فردی فرد بیشترین توجه را از سوی محققان و متخصصان این حوزه کسب نموده است. یافته‌ها در رابطه با ویژگی‌های مربی شامل اعتبار، مهارت‌ها و شخصیت وی می‌باشند. اعتبار در برگیرنده‌ی دانش کسب و کار، تجربه، شایستگی و اعتماد به نفس می‌باشد که در شناسایی ابزارها و تکنیک‌ها بخوبی عمل باشد یافته‌های پژوهش حاضر نیز بعد فردی را به عنوان یکی از ابعاد سه گانه و اصلی موثر در مدل اثر بخش مربی‌گری اجرایی شناسایی نموده است. همچنین مطالعه حاضر یافته‌هایی را داشته که در مطالعات قبلی چنین رویکردی را نداشته‌اند از جمله توجه به بعد حرفه‌ای و سازمانی. بسیاری از مطالعات انجام شده در زمینه مربی‌گری نظیر مطالعات (Bono et al, 2009)؛ Hall et al (1999) و Passmore & Gibbes (2007)، صرفاً بر اثر بخشی مربی‌گری اجرایی تمرکز کرده‌اند این درحالی است که این مطالعه برخی از خلاءهای موجود در ادبیات مربیگری اجرایی را پر کرده است مطالعه حاضر به شناسایی مجموعه عوامل مرتبط با سطح فرد، سازمان، شرایط نهادی و زیرساختی موثر بر مربی‌گری اجرایی پرداخته و برخی سازه‌های جدیدی همچون نهادهای رسمی و غیر رسمی را به ادبیات مربی‌گری در حالت کلی و مربی‌گری اجرایی به صورت خاص اضافه نموده است. نهادها، محدودیت‌های «انسان ساختی» هستند که در تعاملات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی به وجود می‌آیند. محدودیت‌ها شامل دو نوع محدودیت غیررسمی (تحریم‌ها، تابوها، آداب و رسوم، سنت‌ها و کدهای رفتاری) و محدودیت‌های رسمی (قانون اساسی، حقوق مالکانه و...) می‌شود (Kibe & Muathe, 2018). در سراسر تاریخ، نهادها توسط بشر به منظور کاهش عدم قطعیت در داد و ستدها به وجود آمده‌اند. در محیطی که نوآوری و دانش، پیشران توسعه اقتصادی هستند، نقش نهادها بسیار حائز اهمیت است. تعامل بین بازیگران و نهادها، و به تبع آن، ایجاد ارتباط بین سیستم تولید، مقامات دولتی، دانشگاه‌ها و

مراکز آموزشی است که عملکرد نوآورانه بنگاه‌ها، سازمان‌ها و اقتصادها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نورث اشاره می‌کند که رقابت، سازمان‌ها را وادار می‌کند که به منظور بقا، به صورت مداوم در مهارت‌ها و دانش سرمایه‌گذاری کنند (Schiliro, 2012). از این نظر، دارایی دانشی که افراد یک جامعه در اختیار دارند، یک عامل تعیین‌کننده بسیار کلیدی از عملکرد اقتصادها و جوامع است. به بیان دیگر تغییر در دارایی دانش، کلیدی برای تکامل اقتصادها و جوامع است (Whitley, 2000). این دانش یا به صورت تجربه کاری و یا به صورت آموزش‌های رسمی کسب می‌شود. برای خلق یک فرایند موثر و کارآمد در مربی‌گری اجرایی بایستی امور سیستماتیک بوده و افراد نگرشی نظام‌مند داشته و نظام‌مند نیز رفتار کنند. نظام‌مندی و رفتار و دید سیستماتیک باعث می‌شود فرایند مربی‌گری هدفمند شده و حصول نتیجه اثربخش‌تر شود. دریافت همدلی و حمایت که به مرور زمان به برقراری رابطه دوستانه و صمیمانه با فراگیر و وجود رابطه همدلانه بین مربی و فراگیر می‌انجامد و نهایتاً میزان فرمانبرداری فراگیر از مربی را به خاطر درک مشترک افزایش می‌دهد می‌تواند به همگرایی دامن‌بزند. همگرایی بیشتر با سازمان و اهدافش به افزایش میزان تعصب کاری و سازمانی افراد خواهد انجامید که به نوعی آن‌ه همان شدن با سازمان و اهداف سازمانی تلقی می‌شود در این راه مربی و فراگیر با استراتژی‌ها و نقشه راه سازمان عجین شده و به این خاطر این مهم، احساس انزوا در بین آن‌ها کاهش پیدا کرده و بیشتر احساس راحتی در شغل را تجربه می‌کنند. ادامه یافتن همگرایی در حوزه عمل می‌تواند به هدف گذاری مشترک ختم شود.

علیرغم حجم رو به رشد ادبیات مربی‌گری اجرایی، شکاف تحقیقاتی قابل توجهی در کاوش این پدیده از طریق یک لنز کیفی و پدیدارشناختی - به ویژه در چارچوب جمعیت هلال احمر - وجود دارد. اکثر مطالعات موجود رویکردهای کمی را اتخاذ کرده‌اند یا در بخش‌های شرکتی یا دولتی قرار گرفته‌اند و تجربیات زنده را کمتر معرفی کرده‌اند. هیچ مطالعه شناخته شده‌ای، چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی، به طور خاص بر جنبه‌های پدیدارشناختی مربی‌گری اجرایی در این سازمان متمرکز نشده است. این فقدان بینش کیفی نشان دهنده یک شکاف قابل توجه در گفتمان دانشگاهی است. بنابراین این مطالعه به دنبال رفع این شکاف با انجام یک بررسی پدیدارشناختی در مورد تجربیات زیسته افرادی است که به مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر مشغول بوده‌اند. هدف اصلی

توسعه یک مدل مفهومی از مربیگری اجرایی متناسب با پویایی منحصر به فرد این سازمان است. لذا می‌توان اذعان داشت که نوآوری این تحقیق در تمرکز بر زمینه خاص، استفاده از روش‌شناسی پدیدارشناختی و پتانسیل آن برای کمک نظری و عملی به حوزه مربیگری اجرایی در محیط‌های بشردوستانه نهفته است.

پیشنهادهای

بخش اول پیشنهادات پژوهش معطوف به توصیه‌های سیاستی گردیده و بر اساس محدودیت‌های پژوهشی بیان می‌گردد. این پیشنهادات به شکل زیر ارائه گردیده‌اند:

بنا به ادعای مصاحبه‌کنندگان (مصاحبه شماره ۱، ۵، ۱۲ و ۱۵) روابط مربی‌گری، منافع هم برای مربی و هم برای فراگیران دربر دارد که این امر نهایتاً منجر به توسعه سازمانی که هدف غایی است می‌شود. مهم‌ترین منافع روابط مربی‌گری، منافع روانشناختی و پیشرفت مسیر حرفه‌ای است. روابط مربی‌گری، روابطی است که یادگیری دوطرفه (مربی و فراگیر) را ترغیب نموده و یادگیری مداوم را به همراه دارد از این رو، پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد جمعیت هلال احمر بودجه مشخصی را برای توسعه روابط مربی‌گری اجرایی به تصویب رسانده و به صورت سالانه جهت تقویت این نوع روابط هزینه نمایند. توسعه روابط مربی‌گری در جمعیت هلال احمر می‌تواند به عنوان یک ابزار کلیدی در ارتقای کارایی سازمانی و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به جامعه عمل کند. تخصیص بودجه مشخص برای این منظور نه تنها به تقویت مهارت‌های فردی و حرفه‌ای کارکنان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ یادگیری مستمر و تقویت روابط بین مربیان و فراگیران نیز می‌انجامد. با این اقدام، جمعیت هلال احمر می‌تواند نه تنها به بهبود سطح خدمات و ارتقای حرفه‌گرایی در سازمان بپردازد بلکه با افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان، در نهایت به بهبود وضعیت روانشناختی آنان نیز منجر شود. بنابراین، تخصیص بودجه و منابع لازم برای توسعه روابط مربی‌گری می‌تواند به طور مستقیم بر موفقیت و پایداری سازمان تأثیرگذار باشد.

طبق یافته‌های تحقیق در بخش میدانی (مصاحبه‌های شماره ۲؛ ۸ و ۱۱) داشتن روابط دوستانه و صادقانه در روابط مربی‌گری اجرایی می‌تواند به طور چشمگیری بر اثربخشی این فرآیند تأثیر بگذارد و در نتیجه باید در انتخاب مربی‌ها دقت بیشتری صورت گیرد. مربی‌هایی که دارای ویژگی‌های سازگار و اجتماعی هستند، قادر خواهند بود فضایی ایجاد کنند

که در آن فراگیران احساس راحتی و اعتماد بیشتری دارند، و این موضوع باعث می‌شود تا یادگیری و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای آنان روان‌تر و مؤثرتر باشد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که این نوع ارتباطات نه تنها موجب افزایش تعهد سازمانی می‌شوند، بلکه می‌توانند تمایل به ترک خدمت را کاهش دهند. به‌طوری‌که وقتی کارکنان در یک محیط صمیمی و حمایتی فعالیت می‌کنند، احتمال ماندن آنان در سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین، اهمیت دقت در گزینش مربی‌ها و ایجاد فضایی دوستانه و حمایتگر باید به‌عنوان یکی از اولویت‌های کلیدی در استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود تا از پتانسیل مربی‌گری به بهترین نحو بهره‌برداری شود.

با توجه به تأثیر جنسیت در اخلاق حرفه‌ای مربی‌گری (مصاحبه‌های شماره ۳، ۱۳، ۵، ۱۸، ۲۰، ۱۹) و اهمیت بالای «موانع و محدودیت‌های پیش روی زنان» توصیه می‌شود منشور اخلاقی مربیان به صورت چندوجهی تعریف شود به گونه‌ای که سیاست‌گذاران عامل جنسیت را در نظر بگیرند و مطابق با آن عواملی مختص هر جنس نیز در کنار عوامل دیگر در نظر گرفته شود. این رویکرد نه تنها به دنبال ارتقاء برابری جنسیتی است بلکه موجب بهبود کیفیت مربی‌گری و خدمات ارائه‌شده به جامعه می‌شود. به‌علاوه، ایجاد زیرساخت‌های لازم برای مقابله با تبعیض‌های جنسیتی می‌تواند به بهبود وضعیت زنان در سطوح مدیریتی و تأثیرگذاری آنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری کمک کند. به این ترتیب، با توجه به تنوع در نیازها و چالش‌های مربوط به جنسیت، می‌توان شرایط لازم برای ایجاد محیطی فراگیر و حمایتگر برای همه مربیان را فراهم کرد. چنین اقداماتی می‌تواند به ارتقاء اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری در سازمان منجر شود و در نهایت به کیفیت و اثربخشی خدمات ارائه‌شده به جامعه کمک شایانی نمایند.

طبق اذعان مصاحبه‌شوندگان کد (I11, I9) تکنولوژی آموزشی از مهم‌ترین ابزار یک رابطه مربی‌گری موفق می‌باشد. تکنولوژی آموزشی به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در ارتقاء کیفیت روابط مربی‌گری، می‌تواند نقش مهمی در تسهیل فرآیند یادگیری و بهبود تعاملات بین مربی و فراگیران ایفا کند. با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین مانند پلتفرم‌های آموزشی آنلاین، نرم‌افزارهای مدیریت یادگیری و ابزارهای تعامل آنی، مربی‌ها می‌توانند تجربه‌های یادگیری تعاملی و شخصی‌سازی‌شده‌تری را ارائه دهند که به ارتقاء انگیزه و مشارکت فراگیران کمک می‌کند. به‌علاوه، این فناوری‌ها می‌توانند اطلاعات و

داده‌های ارزشمندی پیرامون پیشرفت و نیازهای یادگیری هر فرد را در اختیار مربیان قرار دهند و به آن‌ها این امکان را بدهند که رویکردهای مربی‌گری خود را براساس نیازهای خاص فراگیران تنظیم کنند. همچنین، تکنولوژی آموزشی با فراهم کردن دسترسی به منابع گسترده و متنوع، محیطی یادگیری غنی و جذاب ایجاد می‌کند که می‌تواند بر نتایج یادگیری مثبت تأثیر بگذارد. بنابراین، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های تکنولوژیکی و آموزش مربیان در استفاده مؤثر از این ابزارها، می‌تواند به‌طور چشمگیری به موفقیت روابط مربی‌گری و بهبود تجربه یادگیری کمک کند.

بعد سازمانی به عنوان یکی از ابعاد ۳ گانه احصا شده در اثر بخشی مربی‌گری اجرایی، از ویژگی‌های محتوایی سازمان می‌باشد که تأثیر زیادی در مربی‌گری اجرایی دارد و تا فرهنگ سازمان متناسب نباشد عملاً مربی‌گری صورت نخواهد گرفت. از این رو سازمانها بایستی به منظور ایجاد یک فرهنگ مربی‌گری مبتنی بر یادگیری و تسهیم دانش، در طی فرآیند مربی‌گری نقش فعالی را داشته باشد و برای توسعه و بهسازی و بهبود مستمر و ایجاد فرهنگ محیط کاری سازگار با تغییر اهمیت قائل شوند.

مربی‌گری اجرایی به عنوان یک فرایند همیشه در حال جریان بایستی در شاکله سازمان در جریان باشد و محدود به مکان و زمان خاصی نباشد، لذا به مدیران ارشد جمعیت هلال احمر کشور توصیه می‌گردد که مربی‌گری اجرایی به عنوان یک فرهنگ سازمانی پایدار در جمعیت هلال احمر نهادینه شود. لذا مدیران ارشد باید با ایجاد برنامه‌های مستمر آموزشی و حمایتی، فضای یادگیری را در همه سطوح سازمان فراهم کنند. این برنامه‌ها باید شامل روش‌های متنوعی همچون جلسات آنلاین، کارگاه‌های عملی و مشاوره‌های فردی باشند تا فراگیران در هر زمان و مکانی دسترسی به آموزش و راهنمایی داشته باشند. همچنین، ایجاد پلتفرم‌های ارتباطی مؤثر می‌تواند به تداوم یادگیری و تبادل تجربیات بین مربیان و فراگیران کمک کند و از این طریق، اثربخشی مربی‌گری را افزایش دهد.

با توجه به اینکه نهادهای رسمی و غیر رسمی به عنوان عوامل مؤثر در مربی‌گری اجرایی شناسایی گردیدند پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد سازمان به ویژه نهادهای غیر رسمی از جمله کنش‌های جمعی کارکنان؛ روابط غیر رسمی؛ هنجارها و ارزش‌های مشترک و فرهنگ سازمانی را به سمت توسعه الگوهای مربی‌گری هدایت نمایند.

بخش دوم پیشنهادات پژوهش معطوف به پیشنهادات برای محققان آتی می‌باشد که در ادامه بیان گردیده است:

بنا بر ادعای مصاحبه شوندگان تحقیق (مصاحبه شماره ۳، ۴، ۶ و ۱۳) مربی‌گری اجرایی تأثیر مفیدی بر نتایج فردی مدیران دارد. مربی‌گری اجرایی ممکن است مکانیزمی باشد که توسط آن مدیران رضایت شغلی خود را بهبود می‌بخشند. از این رو، رضایت شغلی به عنوان یک نتیجه از مربی‌گری اجرایی باید فراتر از معیارهای عملکردی هنگام ارزیابی اثربخشی مربی‌گری اجرایی مورد بررسی قرار گیرد. از آنجایی که تحقیقات تجربی در مورد نتایج مربی‌گری اجرایی محدود است، تحقیقات بسیار دقیق‌تری مورد نیاز است تا درک ما از اینکه آیا مربی‌گری اجرایی واقعاً تفاوتی در بهبود بلندمدت در عملکرد مربی و سازمان ایجاد می‌کند یا خیر، مورد نیاز است.

با توجه به اینکه تحقیق حاضر در سه حوزه فردی، سازمانی و حرفه‌ای اقدام به شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها نمود، اما بنا به دلایلی از جمله محدودیت‌های زمانی، مکانی و بودجه‌ای از یک طرف و همچنین محدودیت موضوعی از طرف دیگر ابزار استاندارد جهت سنجش اثر بخشی مربی‌گری اجرایی نتوانست ارائه نماید، لذا؛ پیشنهاد می‌گردد محققان آتی نسبت به انجام یک مطالعه طولی و خلق ابزار استاندارد جهت سنجش اثر بخشی مربی‌گری اجرایی اقدام نمایند.

تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

ORCID

Hamzeh Farajollahi moghadam		https://orcid.org/0009-0005-2126-2362
Bijan Abdollahi		https://orcid.org/0000-0002-1900-0356
Saeed Jafarinia		https://orcid.org/0000-0001-7550-0876
Akbar Hassanpour		https://orcid.org/0000-0002-0072-9438

منابع

- آیت الهی حمیدرضا. (۱۳۸۲). مقایسه روش تحلیل فلسفی استاد مطهری در اخلاق و روش پدیدارشناسی موسرلی.
- ابراهیمی، علیرضا. (۱۳۹۸). طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی مدیران و کارشناسان (مورد مطالعه سازمان هلال احمر کل کشور). *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۲(۲)، ۱۴۵-۱۵۵.
- الوانی، سیدمهدی و بودلایی، حسن. (۱۳۸۹). پدیدارشناسی در مطالعات کارآفرینی. *علوم مدیریت ایران*، ۵(۱۹)، ۳۳-۶۱.
- چناری، زهره؛ رضایی زاده، مرتضی؛ محمدی الباسی، قنبر و بندعلی، بهار. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین راه حل های ارتقای فرایند مریگیری سازمانی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴۵)، ۱۷۷-۲۰۰. [10.52547/jcoc.12.4.177](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.4.177)
- عزیزی، محمد؛ وکیلی، یوسف و حسین لو، حمید. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مربی گری کارآفرینانه در شرکت های کوچک و متوسط (مطالعه مورد: صنعت دارویی). *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴۳)، ۱۷۳-۱۹۸. [10.52547/jcoc.12.2.173](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.2.173)
- قارلقی، سجاد؛ خراسانی، اباصلت؛ شمس، غلامرضا و قلیچلی، بهروز. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت های حرفه ای مریگیری اجرایی برای آموزش و توسعه مدیران و رهبران سازمان ها. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۱۵(۲)، ۲۷۱-۳۰۸. [10.30497/smt.2022.241533.3281](https://doi.org/10.30497/smt.2022.241533.3281)
- کاشانی، پریسا؛ شائمی برزکی، علی و تیموری، هادی. (۱۴۰۲). طراحی و ارزیابی مدل مربی گری در محیط کار (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان). *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۰)، ۱۳۵-۱۶۲. [10.22111/jmr.2022.40802.5675](https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40802.5675)
- مرادی شیرازی، سید عباس؛ فیاضی، مرجان؛ حیدری، علی و بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۳۹۸). رویکرد قوم نگارانه به پیشاندها در فرایند مریگیری. *مدیریت سازمان های دولتی*، ۷، شماره ۳

(پیچیده) ۱۰۶-۱۲۴.

<https://doi.org/10.30473/ipom.2019.44566.3493>

- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- 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.
- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of small business and enterprise development*, 19(3), 515-531. <https://doi.org/10.1108/14626001211250207>
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel psychology*, 62(2), 361-404. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x>
- Clark Sr, M. L. (2024). *Executive Coaching and Promoting Organizational Change* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Cresswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*.
- Dickelman, E. (2009). *A phenomenological study: Understanding the management of social categorization diversity issues associated with college athletic teams*. University of Phoenix.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848. <https://doi.org/10.1177/0149206305279599>
- Gan, G. C., Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Yen Teoh, W. M., & Rahman, M. S. (2020). Executive coaching effectiveness: towards sustainable business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-19.
- Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schemmuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human relations*, 73(1), 35-58. <https://doi.org/10.1177/0018726718819725>
- Graen, G., Canedo, J. C., & Grace, M. (2020). Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 49(2), 100697. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.01.003>
- Grover, S., & Furnham, A. (2022). The Dark Triad, emotional intelligence, self-monitoring and executive coach effectiveness and satisfaction. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 15(1), 22-42. <https://doi.org/10.1080/17521882.2021.1881575>
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 39-39.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2007). *Executive coaching: A comprehensive review of the literature*.
- Kilburg, R. R. (1996). *Foreword: Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation*.
- Kibe, J. K., & Muathe, S. (2018). Executive coaching and organisational performance: Review and a critique of literature and a research agenda. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(1), 11-26. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol6.iss1.890>
- Khalique, F., Khan, N., & Saini, K. (2024). Executive Coaching for Organizational Success: A Critical Review. *Navigating the Coaching and Leadership*

- Landscape: Strategies and Insights for Success*, 78-95.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5242-7.ch005>
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161-183.
<https://doi.org/10.1177/1523422313520474>
- McCusker, S., & Welply, O. (2021). COACH: A cross-national study of coach training for teachers across 5 countries. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 14(1), 39-61.
<https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1735463>
- Molyn, J., de Haan, E., van der Veen, R., & Gray, D. E. (2022). The impact of common factors on coaching outcomes. *Coaching: an international journal of theory, Research and practice*, 15(2), 214-227.
<https://doi.org/10.1080/17521882.2021.1958889>
- Nicolau, A., Candel, O. S., Constantin, T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in psychology*, 14, 1089797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089797>
- Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 116-128.
 DOI: [10.53841/bpsicpr.2007.2.2.116](https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2007.2.2.116)
- Razmjoo, S., & Nouhi, N. (2011). A SWOT analysis of the junior high school English program: A grounded theory approach. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 26, 182-186.
- Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., & Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods?. *Management decision*, 55(10), 2149-2162.
<https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0688>
- Reida, A., Cooka, J., Viedgeb, C., & Scheepersa, C.B. (2020). Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching. *The International Journal of Management Education*. 18 (1). 1-18.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100334>
- Roberts, V. Z., & Jarrett, M. (2018). What is the difference and what makes the difference? A comparative study of psychodynamic and non-psychodynamic approaches to executive coaching. In *Executive Coaching* (pp. 3-39). Routledge.
- Robins, R. V. (2017). Impact through coaching: does the use of models limit connectedness in coaching? *Journal of Work-Applied Management*.
- Rothwell, W. J. (2023). Transformational Coaching and Organization Development. In *Transformational Coaching for Effective Leadership* (pp. 61-71). Productivity Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology: An overview. Handbook of qualitative research*/Sage.
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., Suroso, S., & Sastrodiharjo, I. (2023). Performance Management As a Mediation of Variable of Competence and Coaching Skills That Impacts Organization Sustainability. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 719-728.
<https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i4.3792>
- Tobias, L. L. (2007). *Coaching executives*.
- Van Manen, M. (2017). Phenomenology in its original sense. *Qualitative health research*, 27(6), 810-825. <https://doi.org/10.1177/1049732317699381>

- Widianto, S. (2021). Empowering leadership to performance excellence: the role of knowledge sharing and self-efficacy. *International Journal of Business Excellence*, 23(3), 297-311. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2021.113701>
- Williams, J. S., & Lowman, R. L. (2018). The efficacy of executive coaching: An empirical investigation of two approaches using random assignment and a switching-replications design. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(3), 227.

References [In Persian]

- Alvani, S. M. & Boudlaei, H. (2011). Phenomenology in Entrepreneurship studies. *Iranian journal of management sciences*, 5(Number 19), 33-62.
- Ayatollahi, H. (2004). *Comparison of Professor Mottahari's method of philosophical analysis in ethics and Husserl's phenomenological method*.
- Azizi, M., vakili, U., & hosseinloo, H. (2020). Entrepreneurial Coaching Model in Small & Medium Enterprises (case study: Pharmaceutical Industry). *Career and Organizational Counseling*, 12(43), 173-198. [10.52547/jcoc.12.2.173](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.2.173)
- Ebrahimi, A. (2019). Designing Resilience Model in Crisis Based on Institutionalization of Organizational Learning of Managers and Experts (Case Study of the Red Crescent Society). *Journal of Human Capital Empowerment*, 2, 145-155.
- Chenari, Z., Rezaei Zadeh, M., Mohammadi Elyasi, G., & Bandali, B. (2021). Identifying and Explaining Ways to Improve the Coaching Process in Managing Organizational Talent. *Career and Organizational Counseling*, 12(45), 177-200. [10.52547/jcoc.12.4.177](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.4.177)
- Gharloghi, S., Khorasani, A., Shams, G., & Ghelich lee, B. (2021). Designing and explanation of executive coaching competencies model for training and development of managers and leaders of organizations. *Strategic Management Thought*, 15(2), 271-308. [10.30497/smt.2022.241533.3281](https://doi.org/10.30497/smt.2022.241533.3281)
- Kashani, P., Shaemi Barzoki, A., & Teimouri, H. (2023). Designing and Evaluation of Coaching Model in the Workplace (Case study: Isfahan Mobarakeh Steel Company). *Public Management Researches*, 16(60), 135-162. [10.22111/jmr.2022.40802.5575](https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40802.5575)
- Moradi Shirazi, S. A., Fayyazi, M., Heidari, A., & Babaei Zakliki, M. (2019). an ethnographic approach to antecedents in coaching process. *Public Organizations Management*, 7(3), 106-124. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.44566.3493>