

تبیین الگوی خط‌مشی‌گذاری دو‌جانبه‌گرایی در عرصه مربیگری با رویکرد اکتشاف، انتفاع

میرعلی سید نقوی^۱ - جهانیار بامداد صفوی^{۲*} - رضا واعظی^۳ - پریسا اختری^۴

چکیده

زمینه و هدف: دوجانبه‌گرایی سازمانی قابلیت سازمان را برای ایجاد، انتشار و عمل براساس دانش تولید شده و انتفاع فعالیت‌ها در عرصه مربیگری برای تولید یادگیری سازمانی را دارد. در پژوهش حاضر، پژوهشگران برآند تا الگوی خط‌مشی‌مربیگری دوجانبه‌گرا با رویکرد اکتشاف، انتفاع را برای سازمان‌های دولتی پیشنهاد دهند.

روش: در این پژوهش روش پژوهش کیفی، نظریه داده‌بنیاد است و برای گردآوری داده‌ها بر مبنای نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند با خبرگان دانشگاهی و اجرایی موضوع انجام گردید. سپس بر مبنای کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی و استفاده کارا و اثربخش از نرم‌افزار تحلیل کیفی (مکس کیو دا) داده‌ها مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: مقوله‌های اصلی «اهداف اجرایی برنامه مربیگری دو‌جانبه‌گرا»، «مولفه‌های راهبردی مرتبط با مربیگری»، «عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده»، «حوزه‌های اثرگذار داخلی سازمان» و نیز مقوله محوری «مربیگری» استخراج گردید، که منجر به پیامدهای این الگوی اکتشافی در قالب مقوله «مربیگری دوجانبه‌گرا» شده است.

نتیجه‌گیری: نتایج یافته‌ها نشان داده است که، یکی از عوامل مهم و کلیدی در مربیگری در سازمان‌های دولتی، توجه به استفاده‌ی همزمان از مربی داخلی و بیرونی سازمان می‌باشد. با این ترفند سازمان می‌تواند از مزایای هر دو مربی در سازمان خود بهره بگیرد. با این کار سازمان می‌تواند از معایبی همچون، خودسانسوری، رازداری و قضاوت شخصی و متعصبانه‌ی مربی داخلی، دور باشد و در عین حال می‌تواند از مزایای مربی بیرونی همچون، تفکر غیرکلیشه‌ای و ذهنیت خشنی مربی بیرونی، بهره ببرد.

واژگان کلیدی: خط‌مشی، مربیگری، اکتشاف، انتفاع، دوجانبه‌گرایی، مربیگری دوجانبه‌گرا، نظریه داده‌بنیاد

^۱ دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) asnaghavi@atu.ac.ir

^۲ دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

^۳ استاد تمام گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

^۴ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

مقدمه

پژوهشگران روش‌هایی را برای کاهش ناکارآمدی و تنش بین اکتشاف و انتفاع پیشنهاد کرده‌اند به طوری که نیازی به گیرافتادن در تکرر تعاریف و تنوع توصیفات در این خصوص نداشته باشیم (اندریوپولیس و لویس^۱، ۱۱۴، ۲۰۱۹).

راه کار اول نگرستن به تفاوت‌ها به عنوان یک فرصت است به نحوی که امکان ارتباط بین اکتشاف و انتفاع فراهم و همزمانی آن‌ها موجب ایجاد پارادوکسی گردد که نتیجه آن رشد یادگیری سازمانی و مفید واقع شدن آن را فراهم آورد (سوانسون^۲، ۲۹۷، ۲۰۱۸). یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر آموزش کارکنان و بالابردن اطلاعات و دانش آنهاست. به واسطه یادگیری، دانشی پایدار در افراد تولید می‌شود که آنها را قادر به اجرای نوآوری‌ها و فعالیت‌هایی می‌سازد که ضامن بقای سازمان در محیط متغیر امروزه خواهند بود. به‌منظور اهداف توسعه حرفه‌ای، روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی را می‌توان جهت حمایت از یادگیری و آموزش بکارگرفت. اگرچه روش‌های متنوع آموزشی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما در سازمان‌های دولتی ایران، هنوز روش‌های سنتی رایج است و روش‌های نوین آموزشی به شکل چشمگیر قابل توجه قرارنگرفته است، این روش‌ها عبارت‌اند از: شبیه‌سازی^۳، ایفای نقش^۴، مطالعات موردی^۵، مربیگری^۶ (بامداد صوفی و روشنی، ۱۳۹۲، ۵۳). از بین روش‌های یادشده، مربیگری یکی از مؤثرترین روش‌هاست که رابطه‌ای حمایتی بین مربی و متربی است که در سطح گسترده‌ای از مهارت‌های رفتاری و فنون و روش‌ها را برای کمک به فرد در کسب اهداف تعیین شده متقابل به‌منظور توسعه عملکرد حرفه‌ای، رضایت شخصی و نهایتاً بهبود اثربخشی سازمانی و در چارچوبی توافقی فراهم می‌کند. در حقیقت، مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق سریع‌تر

اهداف شخصی و شغلی به افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کارگروهی و توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های شغلی می‌انجامد (فرزادینیا، ۱۳۸۸، ۲۱). از خلال نظرهای اندیشمندان خط‌مشی‌گذاری، مفهومی فراتر نمایان می‌شود، به گونه‌ای که دو جنبه‌گرایی در عرصه مربیگری با رویکرد انکشاف، انتفاع در تمام مراحل خط‌مشی حضور و بروز دارد. ارائه مدل خط‌مشی دوجانبه‌گرایی را با توجه به مرحله زمانی مورد بررسی در چرخه خط‌مشی به سه دسته عمده تقسیم کرد:

الف) دوجانبه‌گرایی آینده‌نگر با پیشینی در زمان تدوین خط‌مشی انجام می‌شود و طی آن عقلانیت و دلایل توجیهی خط‌مشی یا برنامه بررسی می‌شود. در این ارزیابی، روش کار و الگوی منطقی انجام فعالیت‌های خط‌مشی برای حصول نتایج ترسیم شده و زمان و میزان تحقق نتایج خط‌مشی برآورد می‌شود (پرچر و فانل^۷، ۲۲، ۲۰۱۵).

ب) دوجانبه‌گرایی حین اجرای نظارتی است که طی عمر اجرایی یک خط‌مشی و به طور مستمر و مرحله‌ای انجام می‌شود تا با اعلام هشدار سریع به مجریان اصلاحات لازم حین اجرای خط‌مشی، انجام پذیرد.

ج) دوجانبه‌گرایی گذشته‌نگر یا پسینی، پس از اتمام اجرای خط‌مشی انجام می‌شود و خروجی‌های بلافصل، پیامدها و اثرات خط‌مشی را بررسی می‌کند و در خصوص کارآمدی خط‌مشی در تحقق اهداف قضاوت انجام می‌دهد (مایل، کانیکجام، کوکس، کراو و مالیک^۸، ۱۴، ۲۰۱۶).

علاوه بر رویکرد غالب سه‌گانه ارزش‌محور، روش‌محور و کاربردمحور به نظر می‌رسد الگوهای ارزیابی خط‌مشی را با چند بُعد دیگر نیز می‌توان مورد مقایسه قرار داد و با توجه به برجستگی خصایص ساختاری هر الگو در سنخیت با ویژگی‌های مزبور آن‌ها را طبقه‌بندی کرد: نخست، ویژگی‌های کلی پاسخگویی، شفاف-

سازی، آموزش و بهبود را می‌توان فصل مشترک. کارکردهای ارزیابی قلمداد کرد. دوم، توجه به آنکه سه بُعد زمانی پسینی به عبارتی تمرکز توجه به فازهای مختلف برنامه‌ریزی در حال توسعه‌بودن و استقرار یافتگی خط‌مشی و سوم، روش غالب مورد استفاده اعم از کیفی یا کمی در الگوی مورد نظر و چهارم، میزان توجه مستقیم یا غیرمستقیم به زمینه و بستر (اوون^۹، ۶۵۲، ۲۰۲۰). در دیدگاه مارچ^{۱۰}، اکثر پژوهش‌ها در خصوص یادگیری سازمانی تمرکز خود را بر دو رویکرد مجزا یعنی اکتشاف و انتفاع بنانهاده‌اند. اکتشاف شامل تعقیب یادگیری، بالاتر از حوزه‌های دانش معمول سازمان می‌باشد. در حالی که انتفاع شامل بهبود و عمق بخشیدن به ذخیره‌های دانش موجود سازمان می‌باشد. اگرچه اکتشاف و انتفاع به‌عنوان فاکتورهای ارزشمند و شاید کامل‌کننده یکدیگر با توجه به اثراتی که دارند می‌باشد، پژوهشگران همواره تأکید کرده‌اند که به همراه داشتن هر دو (دوجانبه‌گرایی) باهم آسان نمی‌باشد. سیدنقوی و همکاران در مقاله خود به نقل از مارچ بیان می‌کنند هنگامی که سازمان‌ها تصمیم به تخصیص منابع می‌گیرند، یک بحران و تنش بین اکتشاف و انتفاع وجود دارد. وی معتقد است بهتر است سازمان به سمت رویکردی متعادل پیش برود. اگرچه برای رفع تنش میان اکتشاف و انتفاع می‌توان به تفاوت‌ها به‌عنوان یک فرصت نگریست، به‌نحوی که امکان ارتباط بین اکتشاف و انتفاع فراهم و هم‌زمانی آنها موج پارادوکسی گردد که نتیجه آن، رشد یادگیری سازمانی و مفید واقع شدن آن را فراهم آورد، اما همچنین می‌توان مفهوم دوجانبه‌گرایی را از ترکیب این دو به دست آورد، اگرچه در بسیاری از سازمان‌ها تکیه بر تفکر خطی اجازه نمی‌دهد که دوجانبه‌گرایی در سازمان پدیدآید (سیدنقوی، ۱۳۹۲، ۷-۶). امروزه شرکت‌های موفق در سراسر دنیا دریافته‌اند برای رشد و موفقیت در بازار رقابتی، یادگیری و نوآوری حیاتی است. آموزش همواره به‌عنوان مهم‌ترین ابزار در جهت

بهبود کلی عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود. برنامه‌های آموزشی به‌منظور ایجاد تغییر در رفتار، نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش افراد طراحی می‌شوند. برای برطرف نمودن چالش‌های روبه افزایشی که، سازمان‌ها با آنها درگیر هستند، مربیگری یکی از استراتژی‌های برتر برای توسعه و تغییر در دهه‌های گذشته، مورد استفاده قرار گرفته است (آندرهیل^{۱۱}، ۲۰۱۸، ۱۷۸).

طبق گزارشات CPID در حوزه آموزش، سرعت رشد مربیگری از رویکردهای دیگر بیشتر است؛ در ۵۳۰ شرکت انگلیسی، ۷۸ درصد آنها از مربیگری استفاده می‌کنند. در این گزارشات آمده است سرعت رشد مربیگری از همه رویکردهای دیگر بیشتر است (گری^{۱۲}، ۲۰۰۶، ۴۷۵). امروزه بسیاری از سازمان‌ها، مربیگری را نه به‌عنوان یک شیوه درمانی بلکه یک ابزار رهبری در راستای توسعه پایدار و نوآوری می‌دانند (بازر و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۳، ۲۷۷). همچنین این ابزار هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی، موقعیت‌هایی را برای افراد و برای سازمان، ایجاد می‌کند تا به سمت موفقیت گام‌های مهمی بردارند (اسلویک و بربر^{۱۴}، ۲۰۱۹، ۸۱).

بسیاری از سازمان‌های دولتی برای حل برخی مشکلات سازمانی به مربیان خارجی (اکتشافی) روی آورده و سعی می‌کنند با کمک آنها، تعارضات را حل کرده و کارمندان و مدیران خود را در جهت توسعه و شکوفایی کمک کنند. اما آیا استفاده از مربیان خبره در بلندمدت راه کاری بهینه خواهد بود؟ آیا می‌توان هر لحظه مربیان را در کنار سازمان داشت و از آنها کمک گرفت؟ نقش مدیران ارشد در این میان چیست؟ به نظر می‌رسد برخی سازمان‌های دولتی به تنها به استخدام مربیان خصوصی و یا بکارگیری شرکت‌های مربیگری روی می‌آورند. اما مشکلاتی همچون هزینه بالا، در دسترس نبودن مربی در هر زمان، آیین نامه‌ها و محدودیت‌های اداری و گاهی شناخت سطحی

پژوهشگران این حوزه باز کند. لذا با بررسی گسترده مفاهیم مربیگری و دوجانبه گرایی میکوشیم این دو مفهوم را باهم ترکیب کرده و مفهوم مربیگری را توسعه بخشیم.

باتوجه به اینکه ادبیات نظری در حوزه مربیگری و دوجانبه گرایی در پژوهش‌ها، جداگانه مورد بررسی قرار داده و پیوندی بین این دو مفهوم در نظر گرفته نشده، همچنین با توجه به ضرورت جلوگیری از انفعال و اجرای برنامه پویای مربیگری در سازمان‌های دولتی، در این پژوهش، پژوهشگر درصدد است با استفاده از انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با متخصصان و خبرگان و اساتید حوزه مربیگری، منابع انسانی و... به مفاهیم موجود نظم بخشیده و با انجام یک مطالعه جامع، الگویی دربرگیرنده (شرایط علی، پدیده محوری، شرایط مداخله گر، کنش‌ها و تعاملات، بستر وزمینه و پیامدها)، برای اولین بار در حوزه مربیگری دوجانبه‌گرا در سازمان‌های دولتی تبیین کند.

مربیگری: تعاریف مربیگری، با توجه به چشم اندازها، گیرندگان آموزش، اهداف و شرایط سازمانی، متفاوت می‌گردد. میلر (۲۰۰۴)، مربیگری را به عنوان یک رابطه کوتاه‌مدت برای ارائه بازخورد در زمینه‌هایی که نیاز به تغییر دارند تعریف کرده است. برخی دیگر، مربیگری را به عنوان یک رابطه که باعث ایجاد اعتماد به نفس در فرد، با هدف یادگیری و رشد حرفه ای، می‌شود تعریف نموده‌اند (زونینگ، کولازوس^{۱۶}، ۲۰۲۰، ۳۰)، و همچنین ابزاری است که قادر به ایجاد ارزش می‌باشد و در نتیجه قابلیت‌های سرمایه انسانی را بهبود می‌بخشد (اسلویک و بربر^{۱۷}، ۲۰۱۹، ۸۱). یک رویکرد قدرتمند، برای توسعه منابع انسانی است که در سطح سازمانی اجرا می‌شود (الینگر وهملی^{۱۸}، ۲۰۱۶). مربیان از روانشناسی مثبت، گوشدادن فعال، ایجاد آگاهی، طراحی اقدامات، برنامه‌ریزی و ایجاد هدف، استفاده می‌کنند (کامرون و دروویک^{۱۹}، ۲۰۱۹، ۲). همچنین مربیگری منجر به افزایش یادگیری، افزایش خودآگاهی

مربیان از سازمان برنامه مربیگری را به نحو مطلوب پیش نخواهد برد. از سوی دیگر، برخی سازمان‌ها معتقدند می‌توان با تربیت مدیران مربی، می‌توان همواره مربیانی در سازمان داشت که شناخت عمیقی از سازمان، روابط و فرهنگ سازمانی دارند در صورت لزوم در دسترس هستند و با هزینه‌ای کم، اهداف مشخص شده را تحقق می‌بخشند. تربیت مدیران مربی (مربیگری انتفاعی) اگرچه می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد و در راستای جانشین پروری و مربیگری عملکرد مورد استفاده قرارگیرد اما ولی به تنهایی نمی‌تواند یک برنامه جامع و کامل از مربیگری در سازمان را ارائه کند. مدیران مربی، تجربه محدودی دارند و ممکن است تحت تاثیر قضاوت‌ها و ذهنیت‌های فردی قرار بگیرند. بسیاری از سازمان‌ها با تمرکز انحصاری روی اکتشاف یا انتفاع، فرصت بهره‌برداری از مزایای هر دو را از دست می‌دهند (زیبگالسکی^۵، ۲۰۱۵، ۲).

با توجه به مطالب گفته شده، تک جانبه گرایی در حوزه مربیگری همچون حوزه‌های دیگر مانند آموزش، رهبری، نوآوری پاسخگوی نیازهای سازمان‌های امروزی نیست. باتوجه به اهمیت توسعه و پرورش کارمندان در پیشبرد سازمان‌های دولتی جهت تحقق اهداف سازمانی، نیاز به مدل جامع و کامل مربیگری بیش از هر زمانی احساس می‌شود. باتوجه به ویژگی-ها، مزایا و محدودیت‌های هریک از رویکردهای اکتشافی (خارجی) و انتفاعی (مدیر مربی، داخلی) در بحث مربیگری، بهرمندی از هر دو جریان مربیگری و اجرای «برنامه مربیگری دوجانبه‌گرا» در سازمان می‌تواند الگویی پویا و اثربخش در این حوزه باشد. همراهی این دو مفهوم در کنار همدیگر، چالشی دربرخواهد داشت، همچنین با توجه به اینکه چنین پژوهشی تا به حال در ایران و جهان انجام نشده است، جذابیت پژوهش را دوچندان کرده است. از سویی دیگر، ارائه الگوی مربیگری دوجانبه‌گرا می‌تواند افق‌های جدیدی از پژوهش‌های حوزه یادگیری برای

و توسعه میشود (کاپر و همکاران^{۲۰}، ۱۵۶، ۲۰۲۰). ویلسون (۲۰۰۷)، در پژوهش‌های خود در مورد مریبگری، اصولی مانند آگاهی، مسئولیت‌پذیری، خودباوری، انتقادآزاد، متمرکزشدن بر راه حل‌ها، عمل و اجرا را برای مریبگری ارائه است (جهانی، ۱۳۹۶، ۱۷). مدل‌های مریبگری شامل، ابزارها، تکنیک‌ها، مراحل، قواعد و قوانین و ارزیابی نتایج، می‌باشند (تربلانچ، ۲۰۲۰، ۴۶).

انتفاع: انتفاع به معنی کارایی و بهره‌برداری، کاهش اختلاف، پایبندی به قوانین، هم‌ترازی و اجتناب از خطر میباشد. انتفاع یا بهره‌برداری با گسترش صلاحیت‌ها و فناوری‌های موجود مرتبط است (کوشکی و زارع، ۱۳۹۶، ۸). وقتی سازمان برای انتفاع تلاش می‌کند روندی به سوی اطمینان بیشتر و سرعت بیشتر، نزدیکی و شفافیت در فعالیت‌ها دارد. انتفاع تلاش کمتری به نوآوری‌های گسترده و بالاتر از متوسط و بلندمدت پیشنهاد می‌دهد، لذا می‌تواند گرایش به سوی فرسوده‌شدن دانش سازمانی را به دنبال داشته باشد. انتفاع همچنین به دانش برای بهبود مستمر، اصلاح، پالایش و توسعه تغییرات محصولات، فرآیندها و خدمات جاری نیز مربوط می‌گردد (کوشکی جهرمی، ۱۳۹۲، ۱۷). در تعریفی دیگر، انتفاع، به معنی یادگیری از طریق پژوهش‌های داخلی و استفاده و اصلاح روش‌های موجود و در حقیقت، به معنی پالایش دانش موجود است (لو^{۲۱}، ۲۰۱۷، ۳). دانش موجود به شکل مستمر استفاده و پالایش شده و شایستگی‌های سازمان نیز اصلاح شده و بهبود می‌یابد (جانسن^{۲۲}، ۲۰۰۵، ۱۷). در انتفاع، به گام برداشتن در مسیری روشن تأکید می‌شود و تمرکز اصلی بر انجام کارهای روتین و روزمره، کنترل و بوروکراسی است (دیاز-فرناندز و همکاران^{۲۳}، ۲۰۱۷، ۶۵).

اکتشاف: در اکتشاف، سازمان به دنبال شایستگی‌های جدید و کاملاً متفاوت با گذشته است. اکتشاف با مفاهیمی همچون دگرگونی، آزمایش، انعطاف‌پذیری،

ریسک‌پذیری و نوآوری آمیخته است و سازمان به دنبال جستجو و کشف فناوری‌ها، رویه‌های سازمانی، کسب‌وکار و محصولات جدید است (جانسون، ۲۰۰۵، ۱۷). اکتشاف به معنی یادگیری از طریق فرآیند تغییر موزون و آزمایشات برنامه‌ریزی‌شده، جستجوی دانش جدید (لو، ۲۰۱۷، ۴)، نوآوری، افزایش اختلاف، آزمایش و شکست، جایگزینی ارزش و ریسک‌پذیری، تحولات اساسی، خلق محصولات و خدمات و فرآیندهای جدید (کوشکی جهرمی و زارع، ۱۳۹۶، ۷) می‌باشد. دشواری در رسیدن به تعادل در این است که معمولاً سازمان‌ها تمایل به انتفاع دارند و همواره یک جهت‌گیری به سوی انتفاع در سازمان‌ها مشاهده می‌شود، زیرا در کوتاه‌مدت موفقیت‌آمیزتر است و سطح اطمینان بالاتری دارد؛ اما اکتشاف ماهیتاً به دلیل ایده‌های ناصحیح و کم اعتبار خطای بیشتری دارد و غیرمؤثرتر است. با این وجود، بدون تلاش برای اکتشاف، سازمان‌ها محکوم به شکست هستند. ساختارهای مختلف نیازمند اکتشاف و انتفاع هستند. بر این اساس، پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند جهت موفقیت در بلندمدت، نیاز به هر دو وجود دارد (اوریلی و توشمن، ۲۰۱۳، ۴).

دوجانبه‌گرایی: دوجانبه‌گرایی یک مفهوم ضمنی است و به معنی حرکت از یک وضعیت به وضعیت متضاد و توانایی تطابق با وضعیت‌های چندگانه ناسازگار است. مفهوم دوجانبه‌گرایی برای اولین بار در زمینه‌ی سازمانی، توسط دانکن در سال ۱۹۷۶ معرفی شد. دوجانبه‌گرایی یک عامل اصلی در بقا و رفاه سیستم بر اساس این فرض توانایی شرکت برای بهره‌برداری از شایستگی‌های فعلی خود و همچنین برای کشف فرصت‌های جدید نشان‌دهنده هسته اصلی یادگیری سازمانی است (کوشکی جهرمی و زارع، ۱۳۹۶، ۹). دوجانبه‌گرایی در حقیقت یکپارچه‌سازی دانش داخلی و خارجی و هم‌افزایی اکتشاف و انتفاع است (لو، ۲۰۱۷، ۴). دوجانبه‌گرایی در سازمان، دو

بعد دارد؛ اولین بعد آن، توجه به تعادل بین فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری است و دومین بعد، ترکیبی از فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری می‌باشد. که به ترتیب به این ابعاد، بعد تعادلی و بعد ترکیبی می‌گویند (ونگ و همکاران^{۲۴}، ۲۰۱۸، ۲). بسیاری از پژوهش‌ها نشان می‌دهد دوجانبه‌گرایی تأثیر مثبتی بر رشد و تعالی سازمان دارد (پام و لیجیا، ۲۰۱۶، ۴). سازمان‌های دوجانبه‌گرا قادر هستند با اعمال توانایی‌های پویا و فعال، سبب ترکیب نوآوری‌ها و یا تعادل نوآوری‌ها، شوند که به طور همزمان، هم قابل اکتشاف و هم قابل بهره‌برداری و پاسخگوی نیازهای بازار باشند (لیماج و برنویدر^{۲۵}، ۲۰۱۹، ۱۳۷).

مرب‌گیری انتفاعی: مرب‌گیری انتفاعی (داخلی)، نوعی اجرای برنامه مرب‌گیری است که با استفاده از مربیان داخلی صورت می‌گیرد. مرب‌گیری انتفاعی یا داخلی، از مدیران ارشد یا میانی داخل سازمان انتخاب و تربیت می‌شود و مسلماً به زیرمجموعه‌های سازمان و شبکه‌های ارتباطی سازمان آشناست (اولریچ، ۲۰۰۸، ۱۰۵).

در مرب‌گیری انتفاعی هزینه زیادی بر سازمان تحمیل نخواهد شد و مرب‌ی شناخت کافی از مراجع و فرهنگ و فرآیندهای سازمان دارد که گاهی باعث تسریع در حصول نتایج برنامه‌های مرب‌گیری شود. باوجود این مزایا، معایبی را نیز میتوان برای این نوع مرب‌گیری برشمرد. اولین ایراد، مسئولیت‌های سازمانی مرب‌ی می‌تواند با مسئولیت مرب‌گیری او تداخل پیدا کند. دومین ایراد زمانی است که مرب‌ی بخواهد گزارشاتی از جلسات مرب‌گیری را به مافوق سازمانی‌اش ارائه دهد؛ از آنجایی‌که عضوی از سازمان است، در این صورت ممکن است رازداری و محرمانه بودن اطلاعات مراجعان و مطالب بازگوشده در جلسات مرب‌گیری به چالش کشیده شود. در نهایت، اگرچه شناخت مرب‌ی از سازمان و مراجع میتواند به‌عنوان یک نقطه قوت در نظر گرفته شود؛ می‌تواند به‌عنوان نقطه ضعف هم شناخته شود، زیرا این شناخت و آشنایی در بعضی

مواقع باعث می‌شود مراجع احساس راحتی با مرب‌ی نکرده و اطلاعات حساس در مورد فرآیندهای سازمانی را در جلسات مرب‌گیری افشا نکنند و یا حتی احساس کند ایده‌های جدیدش به‌خوبی توسط مرب‌ی دریافت نشده‌اند (هندبوک مرب‌گیری، ۲۰۱۸، ۳-۴). ویلسون معتقد است یکی از چالش‌های مرب‌گیری انتفاعی، تعارض منافع است، مخصوصاً زمانی که ارتباط کاری بین مرب‌ی و مراجع باشد. در شرایط بهینه بین مرب‌ی و مرب‌ی اعتماد وجود دارد که ممکن است در حالت عادی وجود نداشته باشد. دومین چالش از دیدگاه ویلسون، یافتن زمان ممکن برای اجرای برنامه مرب‌گیری است؛ هرچند مرب‌گیری باعث صرفه‌جویی زمان در بلندمدت خواهد شد اما مهم‌ترین نکته، رضایت مراجع و اجبار نکردن آنهاست (ویلسون^{۲۶}، ۲۰۱۱، ۴۱۳).

مرب‌گیری اکتشافی: مرب‌گیری اکتشافی (خارجی) مبتنی بر استفاده از مؤسسات اجرایی یا مشاوران بیرونی است که در یک دوره زمانی مشخص و با همکاری بخش‌های داخلی سازمان با محوریت متخصصین بیرونی انجام می‌شود (الوانی و خدای، ۱۳۹۶، ۳۴). مرب‌یان خارجی یا اکتشافی؛ شناخته‌شده‌تر و معتبرتر هستند و معمولاً ایده‌های خلاقانه‌ای دارند؛ اما قبل از شروع فرآیند مرب‌گیری باید به دقت سازمان را بررسی کنند (اولریچ، ۲۰۰۸، ۱۰۵).

وقتی مرب‌ی از خارج از سازمان آورده می‌شود، چالش اصلی دپارتمان منابع انسانی، تنظیم فرآیند مرب‌گیری با اهداف کسب‌وکار و یکپارچه‌سازی مرب‌گیری با تغییرات سازمانی است (واکر^{۲۷}، ۲۰۱۱، ۶۹). سیاست‌های داخلی سازمان بر مرب‌یان خارجی تأثیر نمی‌گذارد و بازخوردهای بهتری ارائه می‌کنند و می‌توانند به‌طور اختصاصی بر نیازهای مراجعان خود قبل، حین و بعد از جلسات مرب‌گیری تمرکز کنند. استفاده از این نوع مرب‌ی در سازمان معمولاً منجر به تغییرات چشمگیر در عملکرد می‌گردد. مزایای مرب‌گیری

اکتشافی را می‌توان این‌گونه خلاصه کرد که: مربیان خارجی تخصص و تجربه بیشتری در امر مربیگری دارند و در حین اجرای برنامه مربیگری وظیفه سازمانی دیگری ندارند که با وظیفه مربیگری آنها تداخل داشته باشد؛ سیاست‌ها و فرهنگ سازمان تأثیری بر مربیان اکتشافی ندارد. همچنین به دلیل اینکه آنها عضوی از سازمان نیستند، مراجعان با آنها احساس راحتی بیشتری می‌کنند و مشکلات و مسائل خود را به راحتی با آنها در میان می‌گذارند (هندبوک مربیگری، ۲۰۱۸، ۳-۴).

مربیگری اکتشافی معایبی نیز دارد؛ مثلاً هزینه آن بالاست و احتمالاً مربی با فرهنگ سازمانی و فرآیندهای داخل سازمان آشنایی ندارد اگرچه قبل از شروع جلسات مربیگری اطلاعاتی در این موارد دریافت خواهد کرد و در همان لحظه که نیازمند حل یک مشکل به کمک مربیگری هستیم ممکن است مربی در سازمان حضور نداشته باشد (آنگل^{۲۸}، ۲۰۱۸). از بررسی ادبیات موجود برمی‌آید که ترکیب دو مفهوم اکتشاف و انتفاع همواره موضوع چالشی است. از آنجاکه هیچ‌گونه منابع فارسی و لاتین درباره این موضوع موجود نمی‌باشد؛ تلاش شده است، شرایط علمی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر، مولفه‌های راهبردی، بستر و زمینه لازم برای اجرای این برنامه و همچنین پیامدها برای اجرای این برنامه در سازمان را از طریق جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی شناسایی و مدل مربیگری دو جانبه‌گرا در سازمان‌های دولتی تبیین گردد. اگرچه پس از جستجو در سامانه پژوهشگاه علوم و فناوری ایران با عنوان مدل مربیگری دو جانبه-گرا مقاله و پایان‌نامه و رساله‌ای پیدا نشد که نشان‌دهنده بدیع بودن این موضوع است؛ اما پایان‌نامه‌ها و مقاله‌هایی یافت شد که برخی از مهمترین و جدیدترین پژوهش‌ها با موضوع مربیگری و دو جانبه‌گرایی در جدول (۱) ذکر شده است. میلنر و مک کارتی^{۲۹} (۲۰۲۰)، برای داشتن فرهنگ مربیگری در سازمان لازم است در همه سطوح سازمانی از آن

استفاده شود. ترابلانچ^{۳۰} (۲۰۲۰)، برای موفقیت مربیگری جدی گرفته شود باید مدل مربیگری از نظر روانشناختی دقیق و مبتنی بر تئوری و تجربیات استخراج شود. گوگو و ژو^{۳۱} (۲۰۲۰)، دو جانبه‌گرایی سازمان‌ها، به نوعی یک جاه طلبی سازمانی محسوب می‌شود به این معنا که، سازمان توانایی کشف و بهره‌برداری را همزمان دارد و می‌تواند در عرصه رقابت-های جهانی ارتقای یابد. کوشکی جهرمی و همکاران (۱۳۹۷)، نوآوری دو جانبه‌گرا روابط بین مدیریت منابع انسانی قابلیت‌محور و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. همچنین روابط بین جهت‌گیری کارآفرینانه محور و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. سید نقوی (۱۳۹۶)، ارائه مدل یادگیری دو جانبه‌گرا و راهکارهایی برای حل چالش همراهی اکتشاف و انتفاع. بعد مشارکت و رقابت مهم‌ترین و جهت‌گیری استراتژیک، کارایی سازمان، فعالیت‌های نوآورانه و دانش سازمانی به ترتیب ابعاد دیگر مدل از نظر اهمیت تعیین گردیدند. با توجه به ضرورت دو جانبه‌گرایی به عنوان یکی از جریان‌های نوین پژوهشی که اخیراً مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است، بکارگیری مربیگری دو جانبه‌گرا در بسیاری سازمان‌های دولتی ایران ضروری به نظر می‌رسد. تعدادی از سازمان‌های دولتی در ایران اخیراً توجه زیادی را به مربیگری مبذول داشته و انواع دوره‌های مربیگری را برای مدیران ارشد خود برگزار می‌کنند؛ ولی به نظر نمی‌رسد این دوره‌ها چندان اثربخش بوده باشد. همچنین ملاحظه می‌شود مربیگری معمولاً در این سازمان‌ها صرفاً اکتشافی یا انتفاعی اجرا می‌شود و همین موضوع منجر به تله شکست یا موفقیت در سازمان می‌گردد. بنابراین سوال اصلی پژوهش حاضر را می‌توان به صورت زیر تدوین نمود: الگوی خط‌مشی مربیگری دو جانبه‌گرا با رویکرد اکتشاف، انتفاع در سازمان‌های دولتی چیست؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر پارادایم، جزو پارادایم‌های تفسیری، از نظر رویکرد پژوهش، پژوهش کیفی، از نظر استراتژی پژوهش، استراتژی نظریه داده بنیاد یا نظریه مبانی و از نظر تاکتیک، تاکتیک تحلیل محتوای پنهان را دارا می‌باشد. از نظرماهیت روش، روش اکتشافی در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است و با توجه به رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، از سه منبع استفاده شد: الف) منابع کتابخانه‌ای و کتب و نشریات، جستجو در پایگاه‌های اینترنتی و یادداشت‌برداری از پایان‌نامه‌ها و مقالات علمی فارسی و انگلیسی ب) اسناد و مدارک مستند مربوط به اجرای برنامه‌های مربی‌گری مانند قراردادهای بسته‌شده با شرکت‌های مشاور ج) ابزار مصاحبه‌ای با کارشناسان و مدیران ذی‌ربط جهت عمیق شدن در فرآیندهای آموزش و تعیین عوامل مؤثر در مربی‌گری دوجانبه‌گرا.

روش نمونه‌گیری در این پژوهش کیفی با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، قضاوتی و روش گلوله‌برفی می‌باشد. با توجه به کیفی بودن روش پژوهش، حجم نمونه پژوهش حاضر، تا حد رسیدن به «اشباع یا کفایت نظری» در مجموع ۱۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تخصصی (به طور میانگین ۹۰ دقیقه) می‌باشد، مصاحبه شونده‌گان شامل اساتید، مدیران، خبرگان مربی‌گری و کارشناسان ارشد آموزش در سازمان‌های دولتی می‌باشند: اساتید صاحب‌نظر در دانشگاه (حوزه‌های مدیریت) و مخصوصاً حوزه منابع انسانی؛ مدیران و کارشناسان ارشد آموزش در سازمان‌های دولتی که در زمینه مربی‌گری

صاحب‌نظر هستند؛ مربیان متخصص و باتجربه انجمن مربی‌گری ایران. در جدول (۱) پراکندگی مصاحبه شونده‌گان نشان داده شده است.

از آنجاکه استراتژی پژوهش داده بنیاد است، پس از مطالعه منابع کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته لازم است با استفاده از روش تحلیل محتوا، به شیوه‌های نظام‌مند و سیستماتیک، داده‌های خام و پیام‌های زبانی را تحلیل کنیم. بدین‌صورت که با استفاده از کدگذاری باز، تعیین مقوله‌ها و کشف معانی بپردازیم. برای انجام این مهم، داده‌ها را در طبقات مختلف قراردادده و سپس ارتباط میان هریک از طبقات و نیز ویژگی‌های هر یک آنها را مشخص می‌نماییم. این فرآیند تنها زمانی متوقف می‌شود که بازنگری در طبقات دیگر امکانپذیر نباشد و به اشباع نظری برسیم. و نهایتاً از میان داده‌های گردآوری‌شده و طبقات تعیین‌شده نظریه موردقبول به دست آید (مک‌ناب، ۱۳۹۵، ۵۷). برای تحلیل محتوا، از نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۱۸،۱ استفاده شده است.

اعتباریابی مدل از دو روش حاصل می‌گردد؛ اعتبارسنجی داخلی بر طبق اصول بیان‌شده توسط گلاسر با استفاده از روش سه‌گوشه‌ای صحت اطلاعات جمع‌آوری‌شده را سنجیده شد. بدین‌صورت که علاوه بر مصاحبه با مربیان، با سیاست‌گذاران سازمانها در حوزه آموزش (مدیران آموزش) و مربیان نیز مصاحبه کرده و صحت اطلاعات کسب‌شده را سنجیده است و برای اعتبارسنجی خارجی پژوهشگر مصاحبه‌های عمیق را تا جایی که مقوله جدیدی به مقوله‌های قبلی اضافه نشود و به اشباع نظری برسد ادامه داده است.

جدول ۱: پراکندگی مصاحبه شونده‌گان

ردیف	نوع	تعداد	درصد
۱	اساتید صاحب‌نظر در دانشگاه	۲	۳۸/۱۵
۲	مدیران و کارشناسان ارشد آموزش در سازمان‌های دولتی صاحب‌نظر در زمینه مربی‌گری	۳	۰۷/۲۳
۳	مربیان متخصص و باتجربه انجمن مربی‌گری ایران	۸	۵۳/۶۱
	جمع	۱۳	۱۰۰

یافته‌ها

کدگذاری باز

در این پژوهش، بر مبنای راهبرد کدگذاری نکات کلیدی، ۹۲۱ کد اولیه به صورت برجسب‌های مفهومی نرم‌افزار و از کدهای اولیه مشابه، کدگذاری ثانویه‌ای شکل گرفت، به همین ترتیب از کدهای ثانویه مشابه، ۱۱۹ مفهوم بوجودآمد و از مفاهیم مشابه، ۱۵ مقوله فرعی، برجسب‌گذاری مفهومی شد؛ این فرآیند کدگذاری اولیه تا استخراج مقوله‌های فرعی به صورت کاملاً مستقل و مجزا برای تکتک مصاحبه‌شوندگان انجام گرفت.

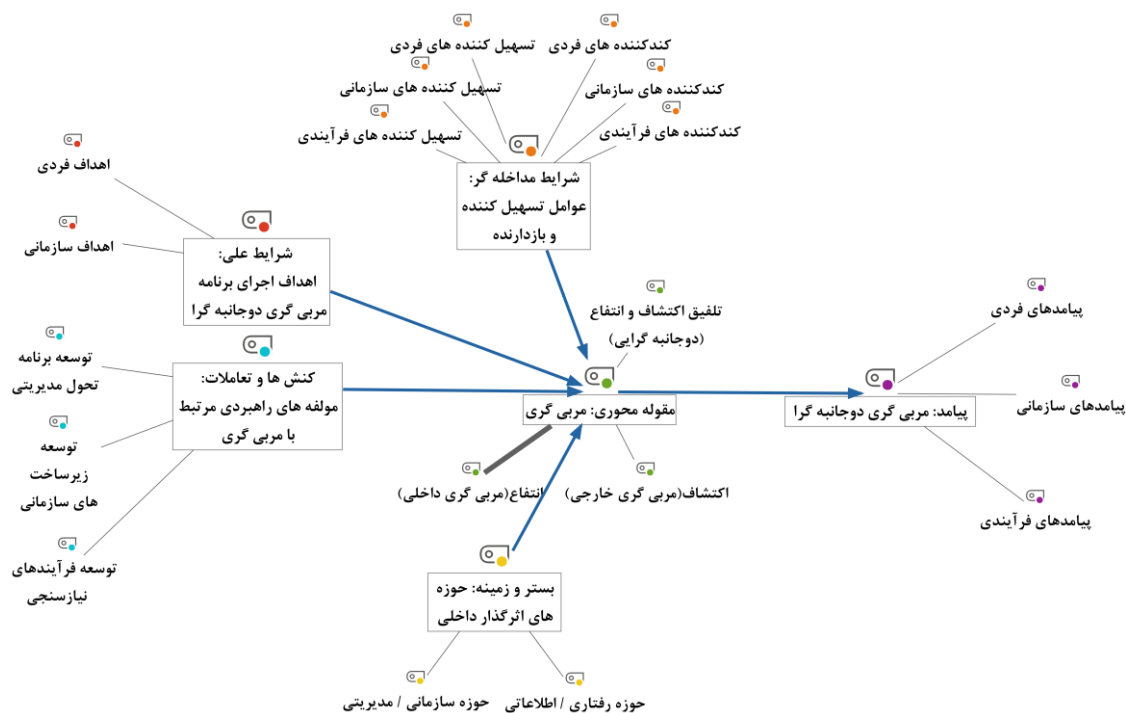
میان مقوله‌های فرعی به دست‌آمده با توجه به راهبرد ساختاری نظریه داده‌بنیاد، شش مقوله اصلی به دست آمد که عبارتند از «مربیگری (مقوله محوری)»، «اجرای برنامه مربیگری دو جانبه‌گرا (شرایط علی)»، «مؤلفه‌های راهبردی مرتبط با مربیگری (کنش‌ها و تعاملات)»، «حوزه‌های اثرگذار (بستر و زمینه)»، «عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده (شرایط مداخله‌گر)»، «مربیگری دو جانبه‌گرا (پیامد)» می‌شود. در نمودار شماره (۱) مقوله‌های اصلی به همراه مقوله‌های فرعی نشان داده شده است.

کدگذاری انتخابی

در کدگذاری انتخابی یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌ها صورت می‌پذیرد (استراوس و کوربین، ۲۰۰۲، ۵۴۱، ۲۰۱۸) در این مرحله بر اساس الگوی کدگذاری نظریه داده‌بنیاد الگوی مربیگری دو جانبه‌گرا در سازمان‌های دولتی تفسیر می‌شود. در این پژوهش «اهداف فردی» و «اهداف سازمانی» به عنوان شرایط علی

کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، فرآیند ربط دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد (دانایی فرد، ۲۴، ۱۳۹۲). از



شکل ۱: الگوی کدگذاری مدل داده‌بنیاد مربیگری دو جانبه‌گرا بر اساس نرم‌افزار MAXQDA.PRO.2018.1

سازمان‌ها با توجه به هدفی که از اجرای برنامه مربیگری در سازمان دارند آن را در سازمان خود اجرایی کنند. این اهداف می‌تواند «اهداف فردی» مانند رفع باورهای مانع، تغییر و تحول درونی، رشد و توسعه فردی یا «اهداف سازمانی» می‌تواند مواردی مانند شناسایی و تربیت مدیران آینده، تغییر نقش سازمانی، جلوگیری از تبعات منفی تک‌جانبه‌گرایی، رشد و توسعه سازمانی، بهسازی، نگهداشت کارکنان باشد. عوامل مذکور در این پژوهش، «شرایط علی» در نظر گرفته شده‌اند. حال با توجه با این اهداف، سازمان می‌تواند با تلفیق اکتشاف و انتفاع و همچنین بهره‌برداری از مزایای دوجانبه‌گرایی، معایب و کمبودهای هریک از انواع مربیگری انتفاعی و اکتشافی را به حداقل رسانده و از مزایای آنها به طور هم‌زمان بهره‌مند گردد. با استفاده هم‌زمان از مربیان داخلی و خارجی میتوان از خدشه‌دار شدن رازداری، خودسانسوری به دلیل عدم اعتماد به مربی داخلی، ذهنیت/ قضاوت شخصی مربیگری انتفاعی و همچنین هزینه بالا، شناخت سطحی طرفین و سازمان و گسستگی مربیگری اکتشافی جلوگیری کرده و از ویژگی‌های مثبتی مانند هزینه پایین، شناخت گسترده طرفین و سازمان، جانشین پروری، استمرار و در دسترس بودن، عمق‌بخشی به جریان‌های موجود در مربیگری انتفاعی بهره‌مند شد و با حفظ اصل رازداری و عدم افشاگری به مربیگری مربیان ارشد پرداخت و با نظارت بر عملکرد مربیان داخلی، ذهنیت ایجادشده در مربیان داخلی را از بین برده و در این میان از تفکر

الگوی مربیگری دوجانبه‌گرا در سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شد. کنش‌ها و تعاملات شامل «توسعه فرآیندهای نیازسنجی»، «توسعه زیرساخته‌ای سازمانی» و «توسعه برنامه تحول مدیریتی» می‌شوند که زمینه لازم برای اجرای برنامه مربیگری در سازمان را فراهم می‌کنند و با وجود آنها مقوله محوری یا همان برنامه مربیگری در سازمان محقق می‌گردد. مقوله «مربیگری» به عنوان طبقه محوری انتخاب شد که شامل «اکتشاف یا مربیگری خارجی»، «انتفاع یا مربیگری داخلی» و «تلفیق اکتشاف و انتفاع یا دوجانبه‌گرایی» می‌شود. بستر و زمینه در واقع شرایطی هستند که زمینه لازم برای مقوله محوری را فراهم می‌کنند. در این پژوهش، حوزه‌های اثرگذار داخلی به عنوان بستر و زمینه با دو مقوله فرعی «حوزه رفتاری/ اطلاعاتی» و «سازمانی/ مدیریتی» در داخل سازمان بر پدیده مربیگری تأثیرگذار است. شرایط مداخله‌گر در حقیقت عوامل و شرایطی هستند که روی کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند و در این پژوهش به دودسته تسهیل‌کننده و کندکننده تقسیم شده‌اند. همچنین هریک از این دسته‌ها (کندکننده‌ها و تسهیل‌کننده‌ها) خود به طبقه‌های فردی، فرآیندی و سازمانی تقسیم می‌گردند. نتیجه‌نهایی در این پژوهش، تحقق مربیگری دوجانبه‌گرا به عنوان پیامد در سازمان‌های دولتی است که شامل پیامدهای «فردی»، «سازمانی» و «فرآیندی» می‌شود. در فرآیند کدگذاری، آنتروپی شانون^{۳۳} برای هر یک از کدها محاسبه و در قالب ماتریس فراوانی کدها جهت ارائه فراوانی کدها در پژوهش ارائه می‌شود.

Code System	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	SUM
> شرایط علی- اهداف اجرای برنامه مربی‌گری دوجانبه‌گرا														84
> مقوله محوری: مربی‌گری														225
> کنش‌ها و تعاملات: مولفه‌های راهبردی مرتبط با مربی‌گری														83
> بستر و زمینه: حوزه‌های اثرگذار داخلی														221
> شرایط مداخله‌گر: عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده														193
> پیامد: مربی‌گری دوجانبه‌گرا														115
Σ SUM	33	27	30	27	51	68	94	94	85	78	107	149	78	921

شکل ۲: ماتریس فراوانی مقوله‌های اصلی الگوی مربیگری دوجانبه‌گرا در سازمان‌های دولتی

آکادمیک و تخصصی در کنار دانش سازمانی، منابع انسانی و روانشناسی است.

در حوزه مدیریتی/ سازمان، الزامات سازمان و ویژگی‌های مدیریتی مدیران مربی یا همان مربیان انتفاعی جای دارد. الزامات سازمان شامل مواردی همچون جو مثبت و فرهنگ اعتماد متقابل، بسترسازی/ جو اعتماد و به رسمیت شناختن خطا و اشتباه در سازمان می‌گردد. همچنین وجود رویکرد Y نسبت به انسان‌ها عامل مهمی در موفقیت برنامه مربیگری دو جانبه‌گرا در سازمان است. دومین مفهوم، ویژگی‌های مدیریتی مدیرمربی است. برای مثال، مدیر مربی باید ریسک‌پذیر باشد و نقش فراوظیفه‌ای خود در سازمان را بپذیرد. دیگر ویژگی مهم، سبک فضای مدیریتی است که باید غیردستوری و مشارکتی باشد؛ مدیر باید سازمان را به‌خوبی بشناسد و توانایی مربیگری نامحسوس داشته باشد یعنی بتواند در جلسات غیررسمی و حتی در گفتگویی دوستانه کارمندان را مربیگری کند و یا در رفتارهای مدیریتی خود رویکرد مربیگری داشته باشد.

مؤلفه‌های راهبردی مرتبط با مربیگری اقدامات هدفمندی هستند که با اجرای آنها مقوله محوری محقق شده و منجر به پیامدهای پژوهش می‌گردند. توسعه فرآیندهای نیازسنجی اولین مقوله فرعی این دسته است. مسلماً در اولین گام برای اجرای چنین برنامه‌ای در سازمان باید مشخص کرد در کدام نقطه قرار گرفته‌ایم و چرا به دنبال مربیگری و دو جانبه‌گرایی در سازمان هستیم. به‌بیان‌دیگر مسئله و مشکل ما چیست و هدف ما از مربیگری و تلفیق اکتشاف و انتفاع چیست. عارضه‌یابی و موقعیت‌سنجی نیز بخشی از این فعالیت هاست. دومین مقوله فرعی، توسعه زیرساخت‌های سازمانی هستند که تحقق مقوله محوری را ممکن می‌سازند. یکی از این پیش‌نیازها، معرفی طرفین و شناخت مربی و متربی است که می‌تواند در جلسه معارفه قبل از جلسات مربیگری

غیرکلیشه‌ای و ذهنیت خنثی در مربیگری اکتشافی به‌طور استفاده‌کرد. در دو جانبه‌گرایی سازمان می‌تواند از همه جریان‌ها استفاده کند و از تبعات تک‌جانبه‌گرایی جلوگیری نماید. همچنین اصولی مشترک همچون بازتاب در عمل، توجه به متربی و محوریت فرد، نظام‌مندی، اصل بازخورد، اصل تعامل‌گرایی، نگرش ارزشی به انسان و اصل اعتماد از مفاهیمی هستند که در دو جانبه‌گرایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند.

«بستر و زمینه» در این مدل، حوزه‌های اثرگذار داخلی هستند که زمینه لازم برای تحقق طبقه محوری مقوله را فراهم می‌کنند و به دودسته حوزه‌های «رفتاری/ اطلاعاتی» و حوزه‌های «سازمانی/ مدیریتی» تقسیم می‌شوند. حوزه‌های اطلاعاتی/ رفتاری شامل ویژگی‌های متربی و مربی است. به‌بیان‌دیگر اگر متربی ضابطه‌مند، تربیت‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، خودآگاه و علاقه‌مند به تغییر باشد و یا ذهن گشوده‌ای داشته مربیگری بسیار موفق‌تر خواهد بود. دسته دوم، ویژگی‌های شخصیتی مربی است بدین معنی که بهتر است مربی برون‌گرا، بالغ، گره‌گشا، متعهد، خدمت‌گزار، دلسوز، صادق، خوش‌اخلاق و متواضع باشد و همچنین بتواند در دل‌ها نفوذ کند. دسته دیگر ویژگی‌های مشترک بین مربیان اکتشافی و انتفاعی ویژگی‌های شناختی رفتاری است. مثلاً بهتر است مربی غیرکلیشه‌ای رفتار کند و با نگاه جزئی و کلی، مسئولیت‌پذیر و پیگیر باشد. همچنین مربی باید بتواند موشکافانه گوش کند، و با ذهنی بیطرف و خنثی بتواند ارتباط دلی با متربی برقرار کند. در ضمن مربی بهتر است منعطف باشد، ویژگی‌های که با جوان بودن مربی بهتر محقق می‌گردد. در نهایت مربی باید غیرسرزنش‌گر و حامی و تسهیلگر باشد. آخرین دسته از این مقوله فرعی، ویژگی‌های اطلاعاتی مربی خارجی است که شامل تجربه گسترده او در حوزه مربی‌گری در صنایع مختلف، دانش تخصصی مربی مانند تحصیلات

بی‌اضطراب بی‌دلیل در برخی افراد اطلاق می‌گردد می‌تواند مشکل‌ساز باشد. مانع فردی دیگر جهت‌گیری‌های ذهنی افراد است که می‌تواند به شکل پیش‌فرض‌های ذهنی و قضاوت‌های ذهنی باشد. در نهایت فریب مربی توسط متربی و نقش بازی کردن می‌تواند فرآیند مربیگری دوجانبه‌گرا را شدیداً تحت تأثیر قرار دهد. یکی دیگر از رایج‌ترین موانع مربیگری در سازمان‌های دولتی تفکر خطی است، بدین معنی که وقتی فرد به دنبال علت یک موضوع می‌گردد، این تفکر باعث می‌شود شاهد راحت‌طلبی و مسئولیت‌گریزی در بین کارمندان و مدیران باشیم و در زمان اجرای مربیگری، انتظار ارائه راه‌حل از مربی، کمی مشکل‌ساز خواهد بود. در میان عوامل کندکننده عوامل سازمانی نیز نقش پررنگی دارند. اجرای چنین برنامه‌هایی مسلماً مشکلاتی برای سازمان به دنبال خواهد داشت، به‌خصوص سازمان‌های دولتی در ایران که با محدودیت‌های سازمانی (بودجه، قانونی و آئین‌نامه‌ها) جهت اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی درگیر هستند.

سلسله‌مراتب سازمانی که باعث ضعف کانال‌های ارتباطی بین مربیان اکتشافی و انتفاعی و گاهی با متربیان می‌گردد می‌تواند مشکل‌ساز شود. سبک دستوری مدیران، این ارتباطات را رسمی‌تر و برای مربیگری ضعیف‌تر خواهد کرد. برخی سازمان‌های دولتی نخبه‌گرای سنتی هستند یعنی به دنبال عملکرد بالای فرد نیستند و عمدتاً نگاهی برندگونه دارند. برنامه مربیگری دوجانبه‌گرا بلندمدت است و ممکن است در کوتاه‌مدت نتیجه ملموس و مخصوصاً مالی نداشته باشد زیرا عوامل زیادی بر آن تأثیر می‌گذارند. وجود مدیریت نتیجه‌گرا نیز بر این مشکل دامن خواهد زد. همچنین معنای مربیگری و خصوصاً دوجانبه‌گرایی در بین مدیران سازمان‌های دولتی ناشناخته و غریب است. دلیل آن می‌تواند جدیدبودن و تفاوت آن با سایر روش‌های توسعه منابع انسانی

صورت گیرد. دوم اینکه با توجه به هزینه بر بودن مربیگری دوجانبه‌گرا سازمان باید بودجه‌ای برای آن تخصیص دهد. به همراه آن باید با ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی همانند ایجاد تفکر مثبت، اعتماد کارمندان را جلب کند و منش و رفتارهای مناسب را در سازمان بیافریند. برای انجام این فعالیت‌ها آگاه‌سازی کارمندان در همه سطوح سازمانی امری بسیار مهم است. در همه مراحل اجرای مربیگری سازمان و مدیران ارشد باید حمایت مادی و معنوی خود را از این برنامه دریغ نکنند. سومین مقوله فرعی، توسعه برنامه تحول‌مدیریتی است که شامل درگیری عمیق مدیران ارشد سازمان در برنامه مربیگری در سازمان است. در حقیقت جریان یافتن از بالا به پایین در این مقوله فرعی بدین معنی است که مربیگری دوجانبه‌گرا در سازمان را باید با تربیت مدیران ارشد به‌عنوان مدیر مربی توسط مربیان خارجی شروع کرد. در غیراین صورت کارمندان در سطوح پایین‌تر حاضر به پذیرش و شرکت در برنامه مربیگری نیستند و نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد.

عوامل مداخله‌گر می‌توانند تسهیل‌کننده یا کندکننده مربیگری دوجانبه‌گرا در سازمان باشند. در عوامل فردی که مربیگری در سازمان را کند می‌کنند، میتوان از مقاومت افراد نسبت به تغییر نام برد. تکبر عقلی و مرکز کنترل خارجی که در فرهنگ برخی کشورها رایج است می‌تواند یکی از دلایل این مقاومت باشد که در مدیران و افراد متخصص شدیدتر است زیرا بسیاری از مدیران می‌ترسند با اجرای چنین برنامه‌های رشد و توسعه در سازمان، قدرت و یا استقلال خود را از دست بدهند و این ترس می‌تواند ناشی از برداشت‌های غلط، ذهنیت منفی و آگاهی سطحی آنان از مربیگری باشد. حتی ریسک ناپذیری آنان هم می‌تواند دلیلی بر این موضوع باشد. در این میان، اعتمادسازی یک چالش بزرگ محسوب می‌شود. روان‌نژندخویی که یک مشکل روانی است و به ترس و

باشد. انتزاعی بودن مفاهیم و ناملموس بودن نتایج گاهی باعث سردرگمی و دشوار شدن درک آن می‌گردد. در حقیقت مربیگری دوجانبه‌گرا بسیاری اوقات یک فلسفه ذهنی است و درک و اجرای عملی در دنیای واقعی مسلماً چالش‌برانگیز است.

اگرچه عوامل زیادی اجرای مربیگری دوجانبه‌گرا را در سازمان کند می‌سازند اما عوامل فردی همانند بلوغ فکری، انگیزه مربی و متربی و گشودگی ذهن متربی می‌تواند آن را سرعت بخشد. همچنین در مقابل موانع سازمانی به‌عنوان عوامل کندکننده، سبک مشارکتی و حمایت مدیران ارشد می‌تواند تأثیر بسزایی در تسریع این فرآیند داشته باشد. درنهایت باید گفت اگرچه این فرآیند زمان‌بر و هزینه‌بر است اما فرآیندی نظام‌مند است و وجود سؤالات نیمه ساختاریافته می‌تواند مسیر آن را تسهیل کند. پیامد اجرای این برنامه، تحقق مربیگری دوجانبه‌گرا است، یعنی شرایطی که مربیان داخلی یا همان مدیران مربی در کنار مربیان اکتشافی در سازمان، مربیگری را اجرا کنند و ضعف‌های یکدیگر را به‌خوبی پوشش دهند. بدین معنی که مربیان داخلی و خارجی همسو و همگام باهم در جهت توسعه سازمان و رشد افراد قدم برمی‌دارند و در اجرای هرچه بهتر و سریع‌تر مربیگری در سازمان می‌کوشند. معمولاً ورود جریان نو در سازمان، باعث پویایی و جلوگیری از انفعال می‌گردد. همچنین همکاری این مربیان باعث می‌گردد اهمیت سلسله‌مراتب سازمانی در فرآیند مربیگری کمرنگ شود و یکپارچگی در آن به وجود آید. پیامدهای سازمانی نیز بسیار قابل توجه‌اند. مربیگری دوجانبه‌گرا کارایی و عملکرد را بهبود می‌بخشد و با توسعه کارمندان، به رشد و توسعه سازمان و تحقق اهداف آن کمک خواهد کرد. همچنین با گسترش فرهنگ مربیگری در سازمان اعتماد در سازمان جاری شده و فضای سازمانی شاد و پر از احساسات مثبت می‌گردد. باتربیت مدیران مربی، می‌توان مدیرانی تربیت کرد که در شیوه‌های مدیریتی خود

رویکرد مربیگری دارند نه دستوری و این موضوع منجر به استفاده از حداکثر ظرفیت‌های سازمان، رفع تعارضات داخلی و بهبود روابط بین فردی می‌گردد.

پیامد اصلی این مدل، حصول مربیگری دوجانبه‌گرا در سازمان است که خود به چند دسته تقسیم می‌شود. پیامدهای فردی، معمولاً به تغییر و تحول فردی اشاره می‌کند، مانند تغییر رفتار و گفتار، خودآگاهی و شناخت خود (مربی). مربی در پایان، به شناخت و آگاهی می‌رسد و افق‌های جدیدی در ذهنش بازمی‌گردد که منجر به خلاقیت می‌شود. معمولاً متربی در پایان برنامه، حس درونی خوبی دارد. احساس شایستگی می‌کند و استرس او کم شده و به خودباوری می‌رسد. درنهایت به هویت سازمانی دست می‌یابد زیرا حس می‌کند برای سازمان مهم است، پس تعهد کاریش بهبود یافته و حس تعلق به سازمان در او افزایش می‌یابد. یکی از مهم‌ترین نتایج فردی این برنامه در سازمان بهبود قدرت تصمیم‌گیری به‌خصوص در مدیران است زیرا در بسیاری از موارد مانع اتخاذ تصمیمات اشتباه می‌گردند. اجرای برنامه مربیگری دوجانبه‌گرا در سازمان معمولاً باعث بهبود تعادل کار و زندگی کارمندان می‌گردد و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. به عبارتی باید اشاره کرد که، رضایت شغلی عامل مهمی در دیدگاه سازمانی می‌باشد و باعث ایجاد تعهد سازمانی بیشتر در افراد و کارمندان می‌گردد و به دنبال آن تعهد بالاتر موفقیت و پیشرفت بیشتر را به همراه خواهد داشت و رشد و کارآمدی سازمان و کارمندان را ایجاد می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

تبیین الگوی خط‌مشی دو جانبه‌گرایی در عرصه مربیگری برای مدیران سازمان‌های دولتی در هر سازمان همواره در قلمرو تعیین شده توسط خط‌مشی ارزیابی را مد نظر قرار داشته و تصمیمات را با قید سازگاری با خط‌مشی سازمان اتخاذ می‌نمایند. افزون

دوجانبه گرا را اجرایی نموده و معایب و کمبودهای هر یک از انواع مربیگری انتفاعی و اکتشافی را به حداقل رسانده و از مزایای آنها به طور هم‌زمان بهره‌مند گردد. نتایجی که در اثر اجرای خط مشی‌ها حاصل می‌شود افزایش پاسخگویی با اندازه‌گیری عملکرد مدیران، بهبود عملکرد و راهبری شرکت با شناسایی ضعف‌ها و مشکلات، افزایش صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی و برنامه‌ریزی آتی با اجرای رویکرد اکتشاف، انتفاع و ارائه خط مشی‌های کاربردی به مدیران می‌باشد. این نقش پیشرفته خط مشی است که در پی کمک به مدیریت جهت بهبود عملیات است و در این حالت حسابرسی به جای گذشته بر آینده تمرکز دارد و به واحدهای مورد رسیدگی در ارتقای کیفیت مدیریت در طول زمان کمک می‌نماید. سارکیز^{۳۴} (۲۰۰۷)، به بررسی تلفیق اکتشاف و انتفاع در سازمان پرداخته است و معتقد است که، امروزه برای رسیدن به مزیت رقابتی در سازمان، باید توأمان به اکتشاف و انتفاع توجه کرد. به همین دلیل، نتایج پژوهش‌های وی نیز، با نتایج به دست آمده از داده‌های پژوهش حاضر، تطابق دارد و بر مناسب بودن تلفیق اکتشاف و انتفاع در مربیگری در سازمان، تأکید دارد. گوگو و ژو^{۳۵} (۲۰۲۰)، در مورد دوجانبه‌گرایی در سازمان‌ها، معتقد هستند که، سازمان‌های دوجانبه‌گرا، توانایی کشف و بهره‌برداری را همزمان دارند و می‌توانند در عرصه‌ی رقابت‌های جهانی، باعث ارتقای خود شوند. همچنین لیماج و برنرویدر^{۳۶} (۲۰۱۹) به این نتیجه رسیدند که، سازمان‌های دوجانبه‌گرا، می‌توانند، با توانایی‌های پویا و فعال خود، باعث ترکیب نوآوری‌ها و یا تعادل نوآوری‌ها، شوند که به طور همزمان، هم قابل اکتشاف و هم قابل بهره‌برداری و پاسخگویی نیازهای بازار باشند. جانسون^{۳۷} (۲۰۰۵) نیز در رساله‌ی دکتری خود به این نتیجه رسیده است که سازمان‌هایی که بتوانند اکتشاف و بهره‌برداری را همزمان دنبال کنند، به طور همزمان عملکرد برتر را

برآن خط‌مشی‌های تعیین شده را باید یک معیار و شاخص مهم در ارزیابی عملیات نیز به حساب آورد. با تدوین سیاست‌های کلان سازمان این اطمینان فراهم می‌گردد که، از بروز تضاد یا تعارضی در تصمیمات مدیران سازمان ممانعت بعمل آید. اهمیت منابع انسانی، امروزه بر مدیر و سرپرستی پوشیده نیست؛ لذا سازمان برای ارتقا و حفظ کارمندان خود، نباید از هر تلاشی فروگذار باشد. مربیگری راهی برای رسیدن به هدف مهم در سازمان است. در پژوهش‌های گذشته فقط به بیان مفاهیمی در مورد مربیگری پرداخته شده است، اما در پژوهش حاضر به تدوین یک الگوی مناسب و بهینه در زمینه مربیگری دوجانبه‌گرا در سازمان‌های دولتی پرداخته است. ترکیب دوجانبه‌گرایی با مربیگری به‌عنوان یکی از موضوعات نوپا در ایران می‌باشد، که در این پژوهش، با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده از ادبیات موجود و انجام مصاحبه‌ها، به تدوین مدل مورد نظر پرداخته شده است.

الگوی به دست آمده در پژوهش، براساس نتایج، به سوالات اصلی و فرعی، پاسخ مناسب داده است. همچنین قابل ذکر است که پژوهشگران پیشین نیز، در بررسی‌های خود به نتایجی در این راستا دست یافته‌اند که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود. الگوی موردنظر در این پژوهش، حاکی از این است که، سازمان‌ها می‌توانند با در نظر گرفتن اهداف خود، این الگو را اجرایی کنند. این اهداف ممکن است در جهت رشد و توسعه‌ی فردی، شکوفایی و توانمندسازی کارمندان، بهبود تصمیم‌گیری، شناسایی و تربیت مدیران آینده، نگهداشت کارمندان متبخر و با استعداد و رشد و توسعه‌ی کلی سازمان، باشد؛ این اهدافی که بیان شد، در مدل پژوهش به‌عنوان شرایط علی در نظر گرفته شده‌اند. حال با توجه با این اهداف، سازمان می‌تواند با تلفیق اکتشاف و انتفاع و همچنین بهره‌برداری از مزایای دوجانبه‌گرایی، مربیگری

بدست خواهند آورد و بقای خود را تقویت می‌کنند. گیسون و بیرکینشو^{۳۸} (۲۰۰۴)، به ترکیب تناقضات ظاهری اکتشاف و انتفاع در سازمان توجه نشان داده‌اند و معتقد هستند که با ترکیب این دو، سازمان به بهره‌وری بالاتر دست می‌یابد. به علاوه در پژوهش‌های داخلی، کوشکی جهرمی (۱۳۹۷)، نیز به نتیجه‌ی مشابه با پژوهش‌های خارجی دست یافته و معتقد است که، نوآوری دوجانبه‌گرا روابط بین مدیریت منابع انسانی قابلیت محور و عملکرد سازمانی و همچنین نوآوری دوجانبه‌گرا روابط بین جهت‌گیری کارآفرینانه محور و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. تقوی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهش خود یک مدل یادگیری دوجانبه‌گرا، طراحی نمودند و همچنین راهکارهایی برای حل مشکلات استفاده‌ی همزمان انتفاع و اکتشاف ارائه کردند. آنها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که همراهی یادگیری اکتشافی و انتفاعی، سبب بهبود بُعد مشارکت و رقابت و جهت‌گیری استراتژیک در سازمان می‌شود. همچنین کوشکی جهرمی (۱۳۹۶)، در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که، اگر سازمان بتواند به خوبی از ایده‌ی استفاده‌ی همزمان اکتشاف و انتفاع، بهره‌مند شود، می‌تواند، از گیرافتادن در تله‌های موفقیت و شکست، که بر اثر اتخاذ تصمیمات تک‌بعدی رخ می‌دهد، جلوگیری کند.

یکی از عوامل مهم و کلیدی در مربیگری در سازمان‌های دولتی، توجه به استفاده‌ی همزمان از مربی داخلی و بیرونی سازمان می‌باشد. با این ترفند سازمان می‌تواند از مزایای هر دو مربی در سازمان خود بهره‌بگیرد. با این کار سازمان می‌تواند از معایبی همچون، خودسانسوری، رازداری و قضاوت شخصی و متعصبانه‌ی مربی داخلی، دور باشد و در عین حال می‌تواند از مزایای مربی بیرونی همچون، تفکر غیرکلیشه‌ای و ذهنیت خنثی مربی بیرونی، بهره‌برد. در این زمینه باید گفت که، سایر پژوهشگرانی که در مورد مربیگری سازمانی، بررسی‌هایی انجام داده‌اند، نتایج

مشابه با پژوهش حاضر دارند. از آن جمله می‌توان به نتایج پژوهش‌های زیر اشاره کرد؛ ستوده و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهش خود به بررسی مربیگری پرداخته و مدل ارائه شده توسط آنها دارای ابعاد فردی، سازمانی و مدیریتی است. این سه بعد بیشترین تأثیر را بر مربیگری سازمان دارند. همچنین اسماعیلی (۱۳۹۶)، در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که، مربیگری باعث ترویج تفکر تعادل کار و زندگی می‌شود و شرایط ارتقای کارمندان را فراهم می‌کند. علاوه بر این، الوانی و خدای (۱۳۹۶) در کتاب مربیگری خود، اذعان داشتند که، مربیگری سبب تعالی سازمانی می‌شود. سالویک و سازبو^{۳۹} (۲۰۱۹) در پژوهش خود به نقش مهم مربیگری در یادگیری سازمانی و نقش آن در افزایش مهارت‌های کارمندان، توجه کرده‌اند و معتقد هستند که، مربیگری می‌تواند بر ارتقای عملکردهای فردی و سازمانی، کمک کند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد که مربیگری، با سطح بالای بهره‌وری ارتباط دارد. همان گونه که در پژوهش حاضر، پژوهشگر به اهمیت نقش مربیگری در افزایش یادگیری و دانش کارمندان اشاره کرده است. در جدیدترین پژوهش‌ها نیز، به نتایج مثبت مربیگری مدیریتی در سازمان‌ها، پی برده شده است و همانطور که، میلنر و مک کارتی^{۴۰} (۲۰۲۰)، معتقد هستند، برای داشتن فرهنگ مربیگری سالم در سازمان و بهره‌برداری از مزایای آن، بهتر است این فرهنگ در همه‌ی سطوح سازمانی اجرا شود. سالویک و سازبو (۲۰۱۹)، نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که، مربیگری می‌تواند باعث ایجاد سطح بالاتری از بهره‌وری شود.

همانگونه که در این پژوهش، مقوله‌ی مربیگری به دلیل اهمیت و تکرار مکرر، مقوله‌ی محوری مدل در نظر گرفته شده است، در مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی که فتحی و اجارگاه (۱۳۹۱ و ۱۳۹۳)، ارائه کرده‌اند، مربیگری به عنوان یک راهکار مناسب در جهت مقابله با چالش‌های سازمان، بهبود تعاملات و

محرمانه خواهد ماند و آنها از قضاوت های شخصی مصون خواهند ماند.
امید است که پژوهشگران در آینده، بتوانند با بررسی های بیشتر، به ابعاد و مولفه های دیگری دست یابند و باعث بهبود الگوی مربیگری دوجانبه گرا بیان شده در این پژوهش، گردند.

منابع و مأخذ

صحت، سعید؛ سجادیان، فاطمه. (۱۳۹۸). ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهدمحور. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال ۲۸، شماره ۹۱. ص ۳۱-۶۳.
صحت، سعید؛ عطوفی، امین؛ جعفری، فرید. (۱۳۹۱). رابطه بین رضایت شغلی، نیاز به کنترل، نیاز به کسب موفقیت و نیاز به کسب قدرت کارکنان. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال ۲۲، شماره ۶۸. ص ۱۷-۳۲.
افجه، علی اکبر؛ حسن زاده، زینب؛ فقیهی، ابوالحسن؛ عالم تبریز، اکبر. (۱۳۹۹). تحلیل ابعاد کلیدی رفتار سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال ۲۹، شماره ۹۵. ص ۹-۴۷.
استراوس، آنسلم، کربین، جولیت، (۱۳۹۶)، مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه ای، مترجم ابراهیم افشار، چاپ ششم، نشر نی.
اسماعیلی، آذین، رحیمی، فرج الله، نداف، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو مثبت سازمانی. پژوهش های مدیریت، دوره ۲۱، شماره ۳: ۱۶۷ - ۱۹۱
بامدادصفوی، جهانیار، روشنی، سعید. (۱۳۹۲). از روانشناسی صنعتی تا رفتار سازمانی پیشرفته. انتشارات سوره.

ارتباطات سازمانی، می تواند مورد استفاده قرارگیرد. در این راستا با توجه به یافته های پژوهش برای نهادینه شدن مدل مربیگری دوجانبه گرا در سازمان های دولتی، پیشنهادهایی ذیل ارائه می شود.

۱) برای اجرایی کردن مدل مربیگری در سازمان، توجه به استراتژی ها، اهداف، راهبردها و برنامه های سازمان ضروری است. به همین دلیل، مدیران این سازمان باید به مقوله مربیگری با دید استراتژیک نگاه کنند و براساس اهداف و استراتژی اصلی سازمان، اهداف آموزشی و یادگیری را ارائه دهند.

۲) گزینش مربیان موضوع مهم دیگری است که مدیران باید به آن توجه ویژه داشته باشند. براین اساس پیشنهاد می شوند، بر مبنای معیارهای بومی و علمی به طور مثال، در کمیته های علمی- تخصصی شامل اتاق فکر و تیم های طراحی، مربیگری صورت گیرد.

۳) برای اجرای موفقیت آمیز مربیگری، این برنامه باید کاملاً مشارکتی و در فضایی دوستانه و مشارکتی انجام گیرد. برای این منظور باید از ابتدای برنامه، شفاف سازی کامل صورت گیرد و کارمندان در کارگاه و سمینارهای مختلف با این برنامه آشنا شوند.

۴) مربیگری لازم است از بالا به پایین در سازمان جریان یابد؛ بدین معنی که مربیان ارشد ابتدا مربیگری شده و سپس همه کارمندان در صورت نیاز از آن بهره مند گردند. در غیر این صورت ممکن است مقاومت کارمندان نسبت به آن مانع از موفقیت و حصول نتایج شود.

۵) از آنجا که در بسیاری از سازمان های دولتی فضای عدم اعتماد حاکم است، لذا لازم است مدیران سعی کنند فضای سازمان را به سمت اعتماد پیش ببرند و با حفظ اصل رازداری و اخلاق، به کارمندان اطمینان دهند اطلاعات کاملاً

- Bozer, G., Sarros, J.C., Santora, J.C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of management development* 32 (3), 277-294
<https://doi.org/10.1108/02621711311318319>
- Cameron, D., Dromerick, L. J., Ahn, J., & Dromerick, A. W. (2019). Executive/life coaching for first year medical students: a prospective study. *BMC medical education*, 19 (1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1564-4>
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar, S & Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: a structural perspective. *Business Research Quarterly*, 2 (1), 63-77. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.03.002>
- Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2016). Coaching in the HRD context. In T. Bachkirova, G. Spence, & D. Drake (Eds.), *The SAGE handbook of coaching* (pp. 470-485)..
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26 (1), 126-138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>.
- Gray, E. (2006). Executive Coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning process. *Journal of management learning* 37 (4), 475-497. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1350507606070221>
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 2004, Vol. 47, No. 2, 209-226. <https://www.jstor.org/stable/20159573>
- Handbook of coaching. (2018). Pros and cons of different internal executive coaching models. Center of Executive Coaching
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25 (2), 209-227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00849.x>.
- Jansen, J. (2005). Ambidexterous organization, a multi level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. PhD thesis, Erasmus University Rotterdam
- Kappler K-H, K., Voan Dohlen, H., Weiler, J., Fusarelli, B., & Zwadyk, B. (2020). Architecture of innovative internship coaching models within US principal preparation programs. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*.
- جهانی، محسن. (۱۳۹۶). وضعیت توجه به نقش مربیگری از سوی مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد. پایاننامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل (۱۳۹۲). "روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع"، انتشارات اشراقی، صفار، تهران.
- سیدنقوی، میرعلی. قربانی زاده، وجه اله. حسین پور، داود و کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۳۹۲). الگوی توسعه یادگیری دوجانبه برای سازمانها. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). شماره ۸۰. «قابل بازیابی از فرزادینیا، فرزانه، (۱۳۸۸)، مدل‌های فرآیند مربی‌گری در مدیریت، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۲. ص ۲۴-۲۲ «قابل بازیابی از: کوشکی جهرمی، علیرضا و زارع، سوده. (۱۳۹۶). رهبری دوجانبه گرا نقش تعویض انعطاف‌پذیر بین رفتارهای رهبری باز و بسته جهت ارائه مشاوره به مدیریت جهت کسب نتایج نوآورانه برای تیم کاری. دومین کنفرانس سالانه مدیریت بر مبنای هوشمندی. دانشگاه تهران.
- کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۳۹۲). الگوی هم‌ردیفی سیستمهای مدیریت منابع انسانی برای توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان. رساله دکتری. گروه مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- مک‌ناب، دیوید ال، (۱۳۹۵)، روش‌های پژوهش کمی و کیفی (مدیریت دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی)، مترجمان: رضا واعظی، محمد صادق آزمندیان، جلد دوم (روش‌های کیفی)، انتشارات صفار.
- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multi-level analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (10), 2110-2134. <https://doi.org/10.1080/09585190903178054>
- Angle, A. (2018). Internal versus external coaching: whats the best approach for your organization?

- Wang, T., Yang, J., & Zhang, F. (2018). The effects of organizational controls on innovation modes: An ambidexterity perspective. *Journal of Management & Organization*, 1-25. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.35>
- Wilson, C. (2011). Developing a coaching culture. *Industrial and Commercial Training* 43 (7): 407-414. <https://doi.org/10.1108/00197851111171827>
- Zabiegalski, E. (2015). *Leaning ambidexterity in organization*. PhD dissertation. George Washington University.
- Zuñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Montaña-Narváez, E., & Castillo-Arévalo, G. (2020). Influence of managerial coaching on organisational performance. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13 (1), 30-44. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1619795>
- fgeh, Ali Akbar ; Hassanzadeh, Zeinab; Faqih, Abul Hassan; Alam Tabriz, Akbar (2020). Analysis of key dimensions of organizational behavior in the successful implementation of employee performance management. *Scientific Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation)*. 29 (95):9-47. [in Persian]
- Bamdad Sufi, Jahanyar, Roshani, Saeed (2013). *From industrial psychology to advanced organizational behavior*. Sura Publications. [in Persian]
- Danaei Fard, Hassan, Alwani, Seyed Mehdi, Azar, Adel (2013) "Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach", Ishraqi Publications, Saffar, Tehran. [in Persian]
- Farzadnia, Farzaneh (2009). Models of coaching process in management, *Tadbir Monthly*. 212:24-22. "Recoverable from: [http://ensani.ir/file/download/article/20110215170635-j%20\(6\).pdf](http://ensani.ir/file/download/article/20110215170635-j%20(6).pdf). [in Persian]
- Ismaili, Azin, Rahimi, Farajullah, Nadaf, Mehdi (2017). Investigating the effect of organizational coaching on unproductive individual behaviors in the workplace: The mediating role of positive organizational climate. *Management Research*. 21 (3):167-191. [in Persian]
- Jahani, Mohsen (2017). Status of attention to the role of coaching by managers in Ferdowsi University of Mashhad. Master Thesis of Ferdowsi University of Mashhad. [in Persian]
- Kushki Jahromi, Alireza and Zare, Soodeh,. (2017). Bilateral Leadership The role of flexible switching between open and closed leadership behaviors to provide management advice to achieve innovative results for the work team. The Second Annual Conference on Intelligence Based Management. University of
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Luu, T. T. (2017), "Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (2), 229-253
- Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective From Managers as Coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (2), 237-254. <https://doi.org/10.1177%2F0021886320905126>
- O'Reilly, C.A., & Tushman, M.L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and future. *Academy of Management Perspectives* (in press), 27 (4), Stanford University. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Palm, K., & Lilja, J. (2016). Key enabling factors for Organizational ambidexterity in the public sector, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9 (1), 2-20. 8
- Underhill, B. O. (2018). Centralizing coaching provision. In J. Passmore, B. O. Underhill, & M. Goldsmith (Eds.), *Mastering executive coaching* (pp. 178-193). Routledge.
- Urich, D. (2008). Coaching for results. *Business strategy series*. 9 (3), 104-115. <http://dx.doi.org/10.1108/17515630810873320>
- Szabó, S., Slavić, A., & Berber, N. (2019). Coaching and its effects on individual and organizational performances in Central and Eastern Europe. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 55 (41), 67-80. <https://www.researchgate.net/publication/334243830>
- Solomon, I. G. (2020). THE ROLE OF COACHING IN ORGANIZATIONAL CULTURE: A COMPARATIVE APPROACH. ISBN: 978-9963-711-67-3 .1752-1756.
- Terblanche, N. H. D. (2020). The coaching model derivation process: combining grounded theory and canonical action research for developing coaching models. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13 (1), 45-60. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1619794>
- Walker, Alison. (2011). An HR perspective on executive coaching for organizational learning. *International Journal of evidence based coaching and mentoring*. 9 (2), 67-79. <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/385c7413-8ecf-4c84-b11b-7e6cfce23aa4/1/>

یادداشت‌ها

- ¹ *Andriopoulos & Lewis*
- ² *Swanson*
- ³ *Simulation*
- ⁴ *Role Playing*
- ⁵ *Case Study*
- ⁶ *Coaching*
- ⁷ *Proger & Funnel*
- ⁸ *Miles, Cunningham., Cox., Crowe., & Malik*
- ⁹ *Owen*
- ¹⁰ *March*
- ¹¹ *Underhill*
- ¹² *Gray*
- ¹³ *Bozer et al*
- ¹⁴ *Slavić & Berber*
- ¹⁵ *Zabiegalski*
- ¹⁶ *Zuñiga-Collazos*
- ¹⁷ *Slavić & Berber*
- ¹⁸ *Ellinger & Hamli*
- ¹⁹ *Dromerick & Cameron*
- ²⁰ *Kappler-Hewitt et al*
- ²¹ *Luu*
- ²² *Jansen*
- ²³ *Diaz-Fernande et al*
- ²⁴ *Wang & et al*
- ²⁵ *Limaj & Bernroider*
- ²⁶ *Wilson*
- ²⁷ *Walker*
- ²⁸ *Angle*
- ²⁹ *Milner & Maccarti*
- ³⁰ *Terabelanch*
- ³¹ *Guo Gue & Zho*
- ³² *Esteraves & Korbin*
- ³³ *shanon entropy*
- ³⁴ *Sarkiz*
- ³⁵ *Gogo & Xw*
- ³⁶ *Limaj & Bernodir*
- ³⁷ *Janson*
- ³⁸ *Gibson & Byrkinisho*
- ³⁹ *Salvik & Sazboo*
- ⁴⁰ *Milez & Mackarty*

Tehran. <https://elmnet.ir/article/20661911-25194> . [in Persian]

Kushki Jahromi, Alireza., (2013). Peer-to-peer model of human resource management systems for the development of mutual learning in the organization. Ph.D. Thesis. Government Management Group. Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University. [in Persian]

McNab, David L., (2016), Quantitative and Qualitative Research Methods (Government Management and Non-Profit Organizations), Translators: Reza Vaezi, Mohammad Sadegh Azmandian, Volume II (Qualitative Methods), Saffar Publications.

Sehat, Saeed; Sajjadian , Fatemeh (2019). Employees' perception of commitment-oriented human resource activities. Scientific Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation). 28 (91):31-63.[in Persian]

Sehat, Saeed; Atofi, Amin; Jafari, Farbod (2012). The relationship between job satisfaction, the need for control, the need to succeed and the need to gain employee power. Journal of Management Studies (Improvement and Transformation). 22 (68):17-32. [in Persian]

Seyed Nagavi, Mir Ali. Gorbany Zadeh , Vajh Allah. Hosseinpour, Davood and Koushki Jahromi, Alireza (2013). Pattern of mutual learning development for organizations. Journal of Management Studies (Improvement and Transformation). 80. "Recoverable from: 10.22054/JMSD.2016.4025. [in Persian]

Strauss, Anselm, Carbin, Juliet (2017) Basics of qualitative research, techniques and stages of production of grounded theory, translated by Ebrahim Afshar, sixth edition, Ney Publishing.

^{۳۴} آنتروپی شانون در نرم افزار مکس کیو دی ا به صورت گرافیکی فراوانی کدها (مفاهیم، مقولات) مورد نظر برای هر مصاحبه نشان میدهد و صرفاً این فراوانی از نگاه کمیت اطلاعات می‌باشد و به کیفیت آن نمی‌پردازد و به عنوان اطلاعات تکمیلی ذکر شده است.



Presenting the Policy Model of Bilateralism in the Field of Coaching with the Approach of Discovery and Profit

Mir Ali Seyed Naqvi¹ - Jahaniar Bammad Safavi^{2*} - Reza Vaezi³ - Parisa Akhtari⁴

Abstract

Background and Aim: Organizational dualism has the ability of the organization to create, disseminate and act based on the knowledge produced and the use of activities in the field of coaching to produce organizational learning. In the current study, the researchers intend to propose a policy model of bilateral coaching with the approach of discovery and profit for government organizations.

Method: In this research, the qualitative research method is data theory as the foundation, and in order to collect data based on targeted sampling, in-depth and semi-structured interviews were conducted with academic and executive experts on the subject. Then, data was analyzed based on open, central, and selective coding and efficient and effective use of qualitative analysis software (Max QDA).

Findings: The main categories of "executive goals of the bilateral coaching program", "strategic components related to coaching", "facilitating and inhibiting factors", "internal effective areas of the organization" and also the central category of "coaching" was extracted, which has led to the consequences of this exploratory model in the category of "ambivalent coaching."

Conclusion: The results of the findings have shown that one of the important and key factors in coaching in government organizations is to pay attention to the simultaneous use of internal and external coaches of the organization. With this trick, the organization can take advantage of the benefits of both coaches in its organization. By doing this, the organization can avoid disadvantages such as self-censorship, secrecy, and personal and fanatical judgment of the internal coach, and at the same time, it can benefit from the advantages of the external coach, such as the non-stereotyped thinking and neutral mentality of the external coach. take away.

Key words: policy, coaching, discovery, benefit, bilateralism, bilateral coaching, foundation data theory

¹ Associate Professor, Department of Public Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (Corresponding author) asnaghavi@atu.ac.ir

² Associate Professor, Department of Industrial Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

³ Professor of Public Management Department, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

⁴ Ph.D. student of public management (human resources), Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.