



## An Executive Coaching Model in the Red Crescent Society: A Phenomenological Approach

**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 aim of this study was to design an executive coaching model tailored for the Red Crescent Society. This research is applied in terms of purpose and exploratory in terms of data collection. Data were gathered through semi-structured interviews with 20 experts and practitioners in the field of executive coaching. The phenomenological approach was employed to analyze the data. Findings resulted in a model built around three dimensions: individual, organizational, and professional. The proposed model consists of 26 components—such as ethics, goal orientation, orderliness, action orientation, awareness,

\* Corresponding Author: biabdollahi@khu.ac.ir

**How to Cite:** Farajollahi moghadam, H., Abdollahi, B., jafarinia, S. and hassanpoor, A. (2025). An Executive Coaching Model in the Red Crescent Society: A Phenomenological Approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (116), 87-128.  
doi: 10.22054/jmsd.2025.81213.4510

convergence, motivation, transparency, adaptability, and others—and includes 109 indicators. This study addresses gaps in the existing literature by shifting from simple effectiveness assessments to an in-depth exploration of core elements across different levels of executive coaching.

**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.

#### **6. Acknowledgments**

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



## الگوی مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر با رویکرد پدیدارشناسی

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 می‌باشد 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 شد. یافته‌های پژوهش منجر به ارائه مدلی با محوریت عناصر سازمانی، فردی و حرفه‌ای شد. مدل مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران، شامل سه بُعد فردی، سازمانی و حرفه‌ای و متشکل از ۲۶ مؤلفه (اخلاق‌مداری، هدف‌گرایی، نظم‌محوری، عمل‌محوری، آگاه‌سازی، آگاهی‌بخشی، هم‌گرایی، حمایت‌گرایی، انگیزه‌بخشی، شفافیت، کل‌گرایی، ثبات‌گرایی، تعامل‌گرایی، هدف‌مندی، تطبیق‌پذیری، نظارت‌گرایی، مثبت‌اندیشی، وابستگی، جمعیتی، اثربخشی، آمادگی، ارتباطی، خودسازی، رشد‌گرایی) و ۱۰۹ شاخص است.

این مطالعه، برخی از خلأهای موجود در ادبیات مربی‌گری اجرایی را پوشش داده است. برخلاف بسیاری از مطالعات پیشین در این حوزه که صرفاً بر ارزیابی اثربخشی مربی‌گری اجرایی تمرکز داشته‌اند، این پژوهش با رویکردی پدیدارشناسانه به شناسایی مجموعه‌ای از عوامل در سطوح فردی، سازمانی و حرفه‌ای پرداخته و آن‌ها را در قالب یک مدل ارائه کرده است.

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

## مقدمه

مربی‌گری<sup>۱</sup> یکی از پنج روش اصلی در ارتقای نیروی انسانی است که موجب پاسخگویی بهتر سازمان‌ها به تغییرات عمده محیطی می‌شود (قارلقی 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 و حفظ 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 هستند، مربی‌گری اجرایی به دلیل اهمیت فرآیند یادگیری برای مدیران و رهبران، از اهمیت بالایی برخوردار است (Nicolau et al., 2023). درواقع از آنجاکه 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 را 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 باید همواره دانش و اطلاعات خود را به‌روز نگه دارند. این مهم از طریق آموزش و بهسازی منابع انسانی امکان‌پذیر است. این آموزش و بهسازی منابع انسانی، دارای رویکردها و روش‌های مختلف است که یکی از

---

1. Coaching

این الگوها و روش‌های تجربه شده، است (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 سرمایه‌گذاری 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 به‌عنوان 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 حال، عدم وجود الگوی بومی متناسب با بافت سازمانی جمعیت هلال احمر به‌عنوان یکی از نهادهای حیاتی در مدیریت بحران و امدادرسانی، خلأ تحقیقاتی قابل توجهی ایجاد کرده است. پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر نقش مربیان در محیط‌های ورزشی یا صنعتی متمرکز بوده‌اند (زمانی نوکآبادی، 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 دینفعان، 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 است 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 پژوهش‌هایی 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 دهه ۱۹۸۰ و دهه ۱۹۹۰، توجهات چشم‌گیری به مربی‌گری معطوف شد. برای مثال، Tobias (2007) اظهار داشته است که اصطلاح «مربی‌گری اجرایی» در اواخر دهه ۱۹۸۰ وارد دنیای کسب‌وکار شد و مورد استفاده قرار

گرفت؛ زیرا مربی‌گری نسبت به سایر انواع مداخلات، کمتر تهدیدآمیز به نظر می‌رسید. وی معتقد است که مربی‌گری، از منظر روان‌شناسی، درواقع بازتعریف روش‌هایی است که پیش‌تر تحت عنوان «مشاوره» ارائه می‌شدند. همچنین کیلبرگ (b1۹۹۶، c1۹۹۶، ۲۰۰۰) در همین راستا اظهار داشته است که در طول دهه ۱۹۹۰، مشاوره برای مدیران و رهبران ارشد سازمان‌های تجاری، به تدریج و به‌طور فزاینده‌ای با عنوان «مربی‌گری اجرایی» شناخته می‌شد. وی اشاره می‌کند که مشاوران، مربی‌گری اجرایی را از طریق تعامل و دسترسی به رهبران سازمان‌ها مورد آزمون و ارزیابی قرار داده‌اند.

تاکنون سه مرحله در تاریخ مربی‌گری اجرایی عنوان شده است: مرحله اول بین سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۷۹ بوده است. زمانیکه مجموعه‌ای از متخصصین توسعه سازمانی و تکنیک‌های روانشناختی در کار با مدیران مورد استفاده قرار می‌گرفتند. دوره‌ی میانه (۱۹۸۰-۱۹۹۴)، همزمان با آغاز خدمات استاندارد شده، حرفه‌ای‌گرایی نیز رخ داده بود. و در دوره‌ی 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 بین‌المللی مربیان<sup>۱</sup> (ICF) شناخته شده است. پس از این دوره بود که تقاضا برای مربی‌گری اجرایی به صورت تمام وقت گسترش یافت. پس از دوره‌ی سوم بود که فشارهایی برای استانداردسازی کامل‌تر 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 مهم‌ترین دیدگاه‌ها در مربی‌گری پرداخته می‌شود:

از لحاظ محبوبیت رویکردهای مذکور در ادبیات مطالعات اثربخشی مربی‌گری، می‌توان به رویکرد رفتارشناختی در رتبه‌ی اول، رویکرد راه‌حل-محوری در جایگاه دوم و نهایتاً رویکرد روانشناسی مثبت‌گرا 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

---

1. The International Coach Federation

مربی حرفه‌ای در سطح جهان با درآمدی حاصل از مربی‌گری اجرایی در حدود ۲۰ میلیارد 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). هم‌زمان با افزایش این نگرانی‌ها، تعداد بیشتری از مربیان بی‌تجربه وارد این بازار روبه‌رشد می‌شوند. این موضوع به‌ویژه برای سازمان‌هایی که هنوز تثبیت نشده‌اند و مسئولیت حاکمیت و اعمال قوانین در آن‌ها به‌عهده یک فرد مشخص نیست، خطری جدی به‌شمار می‌رود. (Susanto et al., 2023). چالش دیگر این صنعت رو به رشد برگشت، سرمایه خدمات مربی‌گری (که غالباً گران است) می‌باشد. نگرانی‌هایی درباره کیفیت و صرفه اقتصادی فعالیت‌های مربی‌گری نیز وجود دارد. این موضوع ضرورت ارزیابی انتقادی پیامدها، ارائه خدمات مربی‌گری، مطالعه موشکافانه‌تر پایه‌های نظری مدل‌ها 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/استراتژیک و عمق مداخلات مشاهده کرد. مربی‌گری اجرایی معمولاً توسط مدیران 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 خلأهای 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 و نرم‌افزار Amos24، روابط حاکم و برازش تمامی شرایط اصلی الگوی کیفی طراحی شده را سنجیدند و مورد تأیید نهایی قرار دادند. 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 مصاحبه‌ها، نتایج فراترکیب تأیید و ۳۴ کد باز به آن افزوده شد و در نهایت مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی‌گری اجرایی طراحی شد. 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 را پیش‌شرط‌های مربی‌گری در سازمان می‌دانند که سبب بهبود و ارتقا فرایند مربی‌گری در سازمان می‌شود. مرادی شیرازی و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان رویکرد قوم‌نگارانه به بررسی پیشایندها در فرایند مربی‌گری پرداختند. 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 جهت ایجاد دانش و تجربه مربی‌گری خوش‌بینانه برای تسهیل بیشتر استقلال و یادگیری مستمر خود راهبر توصیه می‌کند. Nicolau et al. (2023) در پژوهشی با عنوان "تأثیر مربی‌گری اجرایی بر رفتارها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصی: فراتحلیل مطالعات کارآزمایی با کنترل تصادفی‌سازی 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، تاب‌آوری، 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 مقاله‌ای با عنوان «اثربخشی مربی‌گری اجرایی: به‌سوی تعالی پایدار کسب‌وکار»، بر اساس مرور ادبیات، سازه‌های مربی‌محور، ویژگی‌های فراگیران، کیفیت ارتباط و پشتیبانی سازمانی، رابطه این عوامل با اثربخشی مربی‌گری از طریق ۳۲۰ پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که برای سنجش اثربخشی مربی‌گری اجرایی، از مدل هدف‌محور که بر میزان تحقق اهداف مربی‌گری تمرکز دارد - استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری بیانگر آن است که پشتیبانی سازمانی، ویژگی‌های فراگیران و کیفیت رابطه، تأثیری معنادار بر اثربخشی مربی‌گری دارند. این یافته‌ها دارای پیامدهای مهمی در توسعه ادبیات مربی‌گری اجرایی و مدیریت منابع انسانی است. همچنین، نتایج این مطالعه می‌تواند برای مدیران منابع انسانی مفید باشد؛ به‌ویژه برای آن دسته از مدیرانی که در پی ارتقای توانمندی‌های رهبری از طریق مشارکت در فرآیند مربی‌گری اجرایی هستند؛ فرآیندی که به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. این مطالعه بر اساس زیرساخت‌های کشور مالزی انجام شده و نتایج آن نیز عمدتاً با شرایط خاص این کشور هم‌خوانی دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که صرف‌نظر از داده‌های عینی و ذهنی، توسعه مهارت‌ها را می‌توان در سه مقوله اصلی طبقه‌بندی کرد: بیداری هوشیاری، پذیرش مسئولیت، و فرایند بازتاب تجربه فردی که در نهایت به پیشرفت‌های سازمانی منجر می‌شود. این موضوع بر نقش کلیدی

مربی‌گری در توسعه مهارت‌ها و اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی تأکید دارد. فرایند مربی‌گری در این مطالعه موجب تغییر در ادراک و افزایش انگیزه پرستاران شد و حتی در شرایط نامطلوب نیز اثرات مثبتی به همراه داشت. در این پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری برای تطبیق با عوامل مؤثر بر موفقیت مربی‌گری اجرایی استفاده شده و نتایج حاصل از آن به کار گرفته شده‌اند.

مدل تحقیق، تأثیر مربی و تا حدودی کمتر، نقش فراگیر و فرایند کاری را در رضایت فراگیران برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که مربی چگونه می‌تواند در فرایند یادگیری فراگیران اثرگذار باشد. همچنین، نتایج بیانگر آن است که میان رضایت، یادگیری و تغییر رفتار، رابطه‌ای مثبت وجود دارد.

در مرحله پایانی پژوهش، توسعه یک گروه متمرکز<sup>۱</sup> متشکل از مدیران منابع انسانی، مربیان و فراگیران، به بهبود کیفیت بحث‌ها و تفسیر نتایج کمک شایانی کرده است. در نهایت، با توجه به یافته‌های پژوهش، پیامدهای حرفه‌ای و دانشگاهی نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند. Athanasopoulou et al. (2018) 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 روش‌شناسی و انباشت دانش در زمینه‌ی پیامدهای مربی‌گری اجرایی و با تأکید بر مربی خارجی (و نه داخلی) صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که در طرح تحقیق مطالعات مربوط به پیامدهای مربی‌گری اجرایی قوت روش‌شناسانه به اندازه‌ی حساسیت به زمینه<sup>۲</sup> 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) می‌باشد 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 است و تأثیر

---

1. Focus Group

2. Context-sensitivity

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 که بتواند با دید پدیدارشناسانه، تجربه زیسته افراد را درخصوص مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر، مورد بررسی قرار دهد، صورت نگرفته است. بنابراین می‌توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها است که با هدف بررسی پدیدارشناسانه مربی‌گری اجرایی؛ الگوی مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر را ارائه می‌دهد.

## روش<sup>۱</sup>

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 به‌صورت 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 به‌گونه‌ای می‌پردازد که نحوه‌ی ظهور و تجلی آن‌ها را بدون هرگونه ارزیابی یا تفسیر ارزشی در نظر می‌گیرد. به‌عبارتی 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، به‌نحوی که این فرآیند به‌عنوان "تجربه زندگی" شناخته می‌شود. پدیدارشناسی به‌طور 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 (آیت‌الهی، ۱۳۸۲). در این راستا، نقش و هدف

پژوهشگر این است که به‌درون تجارب مشارکت‌کنندگان ورود کند و آن‌ها را به‌طور یکسان با خود آن‌ها تماشا کند. در این معنا، پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان در پژوهش به‌عنوان 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 مناسب‌ترین رویکرد برای تحلیل و تبیین دلایل شکل‌گیری این پدیده به شمار می‌رود؛ زیرا مشارکت‌کنندگان به‌صورت مستقیم با این پدیده درگیر بوده‌اند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، بررسی پدیدارشناسانه مربی‌گری اجرایی و ارائه الگویی برای آن در جمعیت هلال احمر است.

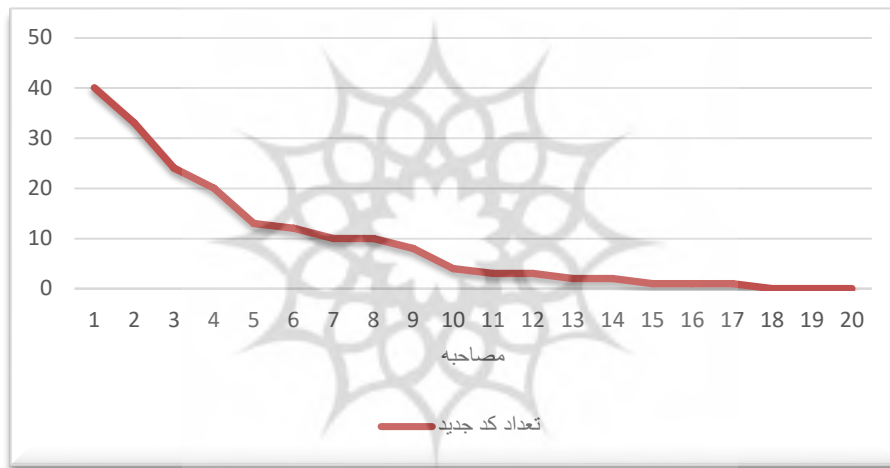
مشارکت‌کنندگان این پژوهش، مطلعان کلیدی و کنش‌گران جمعیت هلال احمر، شامل مدیران ارشد سازمان هستند. دلیل انتخاب مدیران ارشد آن است که مربی‌گری اجرایی در این سطح از مدیریت، به دلیل نقش حیاتی آنان در تعیین استراتژی‌ها، شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و ایجاد انگیزه در دیگر اعضای تیم، اهمیت و نمود بیشتری دارد. این مدیران به‌طور مستمر با چالش‌های پیچیده و تصمیم‌گیری‌های کلیدی در شرایط ناپایدار مواجه‌اند و از این‌رو، نیازمند مهارت‌ها و بینش‌هایی عمیق‌تر هستند که مربی‌گری می‌تواند در اختیار آنان قرار دهد.

در پژوهش‌های پدیدارشناسانه، هدف از انتخاب مشارکت‌کننده، شناسایی افرادی است که دارای تجربه زیسته نسبت به پدیده مورد مطالعه باشند، مایل به بیان تجارب خود باشند، و تنوع لازم را برای دستیابی به روایت‌های غنی و منحصر به فرد فراهم کنند. از این‌رو، در این پژوهش از روش نمونه‌گیری نوعی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. این روش، گونه‌ای از نمونه‌گیری هدفمند است که در آن افراد منتخب، آشنایی کامل با پدیده مورد مطالعه دارند و چه‌بسا آن را به‌صورت مستقیم 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، متشکل از مدیران ارشد سازمان بودند، مصاحبه‌های عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. نمودار زیر نیز نشان‌دهنده فرایند اشباع نظری در مصاحبه‌ها است. فرایند اشباع نظری به صورت خلاصه در شکل زیر مشاهده

الگوی مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر با رویکرد... | فرج‌الهی مقدم و همکاران | ۱۰۳

می‌شود. در این نمودار، محور عمودی نشان‌دهنده تعداد مفاهیم جدیدی است که طی مصاحبه شناسایی شده 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.

نمودار ۱. فرایند اشباع نظری



معمولاً ابزار مورد استفاده در تحقیقات پدیدارشناسی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته 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 شده 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    | ۴  | ۳   | ۳   | ۵  | ۵   |
| ۴    | کفایت سؤالات یا گویه‌ها برای پوشش دادن به اهداف تحقیق | ۵    | ۵  | ۵   | ۳   | ۴  | ۵   |
| ۵    | لزوم حذف یا اضافه کردن به سؤالات یا گویه‌ها           | ۵    | ۴  | ۵   | ۵   | ۴  | ۵   |
| ۶    | میانگین امتیازات (برحسب خبره)                         | ۵    | ۴  | ۴.۴ | ۳.۶ | ۴  | ۳.۶ |
| ۷    | میانگین کل                                            | ۴.۲۶ |    |     |     |    |     |
| ۸    | درصد روایی                                            | ۰.۸۵ |    |     |     |    |     |

منبع: یافته‌های تحقیق

چنان‌که ملاحظه شد، ضریب روایی پرسش‌نامه برابر با ۰.۸۲ به‌دست آمده است. این میزان، در سطحی قابل قبول قرار دارد. فرایند نمونه‌گیری در این پژوهش، به‌صورت هدفمند و راهبردی انجام شده و تا زمانی ادامه یافته است که تحلیل و کشف داده‌ها به اشباع نظری رسیده‌اند (Strauss & Corbin, 1994). همچنین، پژوهشگران در این تحقیق، با استفاده از استراتژی توافق درون موضوعی (Razmjoo & Nouhi, 2011) به بررسی پایایی ابزار تحقیق پرداخته‌اند. برای ارزیابی پایایی کدگذاری داده‌ها، از روش بازآزمون استفاده شده است. بدین منظور، چهار مصاحبه از مجموعه مصاحبه‌های انجام‌شده انتخاب و در دو نوبت، با فاصله زمانی ۳۰ روز، کدگذاری شدند. سپس، کدهای استخراج‌شده در این دو زمان با یکدیگر مقایسه گردیدند.

الگوی مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر با رویکرد... | فرج‌الهی مقدم و همکاران | ۱۰۵

$$\%100 = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل گدها}} = \text{درصد پایانی}$$

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

باتوجه 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 جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده در این مطالعه به قرار زیر است. مرحله نخست این تحقیق شامل جمع‌آوری داده‌های کیفی از جریان مصاحبه‌های عمیق با شرکت کنندگان تحقیق است. 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 مصاحبه‌ای انجام شده در ادامه، شرح داده می‌شود.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان 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                |

جدول ۵. نمونه انجام مصاحبه

| سوال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | کدهای استخراجی                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ریشه‌ها (بنیان‌های) پدیده مربی‌گری اجرایی چیست؟<br>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؟<br>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 داشتن تجربه، 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؟<br>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 کنند و از رهنمودهای او در جهت انجام اهداف پیش رو، گام بردارند.                                                                               | اعتماد<br>برقراری تعامل دوطرفه             |
| بروز پدیده مربی‌گری اجرایی، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟<br>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.                                          | تسریع در دستیابی به اهداف<br>کاهش درصد خطا |

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

جدول ۶. شناسایی مضامین مربی‌گری اجرایی

| مضامین اصلی | مضامین فرعی | مضامین اولیه                                            |
|-------------|-------------|---------------------------------------------------------|
| حرفه‌ای     | اخلاق‌مداری | اولویت منافع سازمان بر منافع شخصی                       |
|             |             | توجه به اصول جمعیت هلال احمر در فرایند گزینش            |
|             |             | نگاه مثبت به افراد دارای استعداد                        |
|             |             | مدیریت مبتنی بر ارزش‌دهی به افراد                       |
|             |             | توسعه کنترل‌های اخلاقی کارکنان و مدیران                 |
|             |             | پایبندی به اسرار افراد                                  |
|             |             | اخلاق امانت‌داری                                        |
|             |             | اخلاق صداقت                                             |
|             |             | اخلاق مسئولیت‌پذیری                                     |
|             |             | صحه گذاشتن بر توانایی فراگیر به جای القای احساس ناتوانی |
|             |             | همسو کردن اهداف فردی و سازمانی                          |
|             |             | تعهد سازمانی                                            |
|             | هدف‌گرایی   | 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                 |
|             | نظم‌محوری   | اعتقاد داشتن تدوین‌کنندگان چشم‌انداز بر اهمیت چشم‌انداز |
|             |             | عدم اختلال در فرآیند مربی‌گری توسط مدیریت ارشد          |
|             |             | تمایل مدیران به انجام به کارهای مهم فوری                |
|             |             | روی ریل بودن فرآیند مربی‌گری                            |
|             |             | داشتن مربی به عنوان یک دوست در کنار خود                 |
|             | عمل‌محوری   | نحوه قرار دادن افراد در چرخه‌کاری به صورت روان          |
|             |             | اتخاذ نسخه خاص مدیریت رفتار برای هر فرد به صورت مجزا    |
|             |             | ترویج آموزش‌های مبتنی بر واقعیت                         |
|             |             | مهارت‌محور بودن آموزش‌ها                                |
|             |             | تلفیق تجربه‌کاری با دانش علمی و فنی                     |
|             |             | استفاده از تجربیات بازنشستگان و پیشینیان                |
|             |             | یادآوری تجارب و رویدادها مشابه برای مربی                |
|             |             | بالا بردن تجربه افراد                                   |
|             |             | اجرای مانورهای مدل‌سازی شده بحران                       |
|             |             | تعدد و تنوع تجارب مواجهه با شرایط خاص                   |

ادامه جدول ۶. شناسایی مضامین مربی‌گری اجرایی

| مضامین اصلی | مضامین فرعی     | مضامین اولیه                                                |
|-------------|-----------------|-------------------------------------------------------------|
| حرفه‌ای     | تکنولوژی آموزشی | معرفی منابع برای شناخت فنی                                  |
|             |                 | آگاهی از اصطلاحات تخصصی کاری                                |
|             |                 | آموزش چرخه صحیح کار                                         |
|             |                 | استفاده از روش‌های آموزشی غیرمستقیم                         |
|             |                 | شرکت کارشناسان در دوره‌های مربی‌گری در خارج از کشور         |
|             |                 | استفاده از روش آموزش مستمر                                  |
| سازمانی     | آگاهی بخشی      | آموزش و پرورش بهتر مربیان                                   |
|             |                 | شناخت کامل اجزای سازمان                                     |
|             |                 | آگاهی از نوع فعالیت‌های خود و دیگران                        |
|             |                 | آشنایی با فعالیت‌های مربوط به حوزه هلال احمر                |
|             |                 | عجین شدن افراد با استراتژی و نقشه راه سازمان                |
|             |                 | کاهش احساس انزوا                                            |
|             |                 | 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                                        |
|             |                 | هدف‌گذاری مشترک                                             |
|             |                 | رسیدگی به اختلاف قدرت بین کارآموزان و خودتان                |
|             |                 | اعتمادسازی                                                  |
| همگرایی     |                 | 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                       |
|             |                 |                                                             |

ادامه جدول ۶. شناسایی مضامین مری‌گری اجرایی

| مضامین اصلی | مضامین فرعی | مضامین اولیه                                             |
|-------------|-------------|----------------------------------------------------------|
| سازمانی     | حمایت‌گرایی | حمایت و تشویق افراد برای خلق فعالیت های جدید             |
|             |             | توانایی برطرف کردن نیاز افراد                            |
|             |             | برخوررداری از کمک در موقعیت های مسئله ساز و متناقض       |
|             |             | افزایش رضایت شغلی کارکنان                                |
|             |             | برخوررداری از کمک در پرورش و به کارگیری قابلیت های کلیدی |
|             |             | ظرفیت سازی از طریق ارتقا دانش                            |
|             |             | دستکاری و مداخله در ظرفیت های انسانی                     |
|             |             | برخوررداری از زمان و فرصت برابر                          |
|             | انگیزه‌بخشی | ایجاد انگیزه برای درگیر شدن افراد در تصمیم گیری ها       |
|             |             | مشوق ها بر اساس ایده ها                                  |
|             |             | اعطای مزایایی ملموس مانند سازمان یافتن بهتر مری در کار   |
|             |             | استفاده از مکانیزم های تشویقی براساس وظایف               |
|             | شفافیت      | تبیین استعاره های مطلوب برای شرح مشاغل                   |
|             |             | امکان دسترسی به منابع، اطلاعات و امکانات سازمان          |
|             |             | تسهیل دسترسی افراد به مدیران                             |
|             |             | شفاف سازی فرایندها و ساختار سازمانی                      |
|             | کل گرایی    | استفاده رهبری سازمان از مشاوران فنی                      |
|             |             | استفاده از خرد جمعی توسط رهبر سازمان                     |
|             |             | انجام مطالعات تطبیقی                                     |
|             |             | آزمایش سبک های مختلف مدیریت                              |
|             | ثبات گرایی  | عدم توان سازمانی در جذب منابع متنوع                      |
|             |             | آموزش روش های برخورد در شرایط تنش زا                     |
|             |             | میزان درگیری با امور و چالش های روزمره سازمانی           |
|             |             | آموزش روش های پیشگیری از بحران ها                        |
|             |             | ظرفیت سازی در برابر بحران                                |
|             |             | ترجیح رویکرد تحول گرا به رویکرد نتیجه گرا                |
|             |             | کاهش ترس و اضطراب                                        |
|             |             | آموزش مواجهه با بحران                                    |

ادامه جدول ۶. شناسایی مضامین مربی‌گری اجرایی

| مضامین اصلی | مضامین فرعی        | مضامین اولیه                                        |
|-------------|--------------------|-----------------------------------------------------|
| سازمانی     | تعامل گرایی        | برقراری تعامل دو طرفه                               |
|             |                    | مدل های روابط مربی‌گری                              |
|             |                    | روابط خطی یا غیر خطی مربی‌گری                       |
|             |                    | مفهوم سازی رابطه مربی-فراگیر در سازمان‌ها           |
|             |                    | 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                  |
|             | هدف مندی           | طراحی شاخص های ارزیابی نتایج و اقدامات              |
|             |                    | 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                      |
|             | تطبیق پذیری        | دیجیتال محور شدن امور                               |
|             |                    | بودجه محور بودن سازمان هلال احمر                    |
|             |                    | به کار گیری بهینه از امکانات فناوری در ارائه خدمات  |
|             |                    | بکارگیری فناوری‌های نوین در فرایند پایش افراد       |
|             |                    | بهبود و اصلاح سازماندهی واحدها به تناسب فعالیت جدید |
|             |                    | نظارت بر فرآیند مربی‌گری و پیگیری از طریق کارآموز   |
|             | نظارت گرایی        | بررسی میزان تغییر رفتار بعد از آموزش                |
|             |                    | ارزیابی رضایت مراجعین خدمات                         |
|             |                    | ارزیابی عملی مطلوب                                  |
|             |                    | مستمر بودن فرایند پایش افراد                        |
|             |                    | انجام ارزیابی حین کار                               |
|             |                    | مقطعی بودن ارزیابی بعد از آموزش                     |
|             | تقویت نهادهای رسمی | آیین نامه‌ها                                        |
|             |                    | قوانین منتج از سیاست‌گذاران                         |

ادامه جدول ۶. شناسایی مضامین مربی‌گری اجرایی

| مضامین اصلی | مضامین فرعی            | مضامین اولیه                                 |
|-------------|------------------------|----------------------------------------------|
| سازمانی     | تقویت نهادهای غیر رسمی | ارزش‌های جمعی                                |
|             |                        | ارتباطات غیر رسمی                            |
|             |                        | هنجارها                                      |
| فردی        | مثبت‌اندیشی            | قابلیت رفتاری علاقه شدید به توسعه دیگران     |
|             |                        | خیرخواهی                                     |
|             |                        | اخلاق گذشت و بخشش                            |
|             |                        | مسئولیت‌پذیری                                |
|             |                        | کمک به توسعه حرفه‌ای سازمان                  |
|             |                        | نیازهای کارآموز                              |
|             |                        | عدم افراط و تفریط در در وابسته بودن فراگیر   |
|             | وابستگی                | داشتن تکیه‌گاه و نمایاندن مسیر از سوی مربی   |
|             |                        | تصمیم با عمل ضعیف کارآموز نتیجه وابستگی زیاد |
|             |                        | جنسیت                                        |
|             | جمعیتی                 | قومیت                                        |
|             |                        | شخصیت                                        |
|             |                        | جذابیت                                       |
|             |                        | اثرگذاری                                     |
|             | اثربخشی                | نفوذ                                         |
|             |                        | بالا بردن ظرفیت انتقادپذیری                  |
|             |                        | تغییر نگرش                                   |
|             |                        | شکیبایی و انعطاف‌پذیری                       |
|             |                        | آشنایی با راهبردهای یادگیری                  |
|             | آمادگی                 | آشنایی با روش‌های تدریس                      |
|             |                        | آمادگی برای مربی بودن                        |
|             |                        | دانش مرتبط با هلال احمر                      |
|             |                        | دانش آموزشی                                  |
|             |                        | دانش فناوری                                  |
|             |                        | ترغیب و نگرش‌ها و اعتماد به نفس              |
|             |                        | ارتقا مهارت برنامه‌ریزی                      |

الگوی مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر با رویکرد... | فرج‌الهی مقدم و همکاران | ۱۱۳

ادامه جدول ۶. شناسایی مضامین مربی‌گری اجرایی

| مضامین اصلی | مضامین فرعی | مضامین اولیه                      |
|-------------|-------------|-----------------------------------|
| فردی        | ارتباطی     | تقویت مهارت‌های ارتباطی مربی      |
|             |             | میزان جدیت در دستوردهی به کارکنان |
|             |             | کاریزما بودن شخصیت مدیران و مربی  |
|             |             | خود افشایی                        |
|             |             | شنوده خوب بودن                    |
|             |             | درک غیرمنصفانه کارآموز خود        |
|             |             | مدل‌سازی مفهومی                   |
|             |             | ارتباطات موثر                     |
|             |             | لطف‌ت‌ داشتن                      |
|             | خودسازی     | خودآگاهی و آگاهی رفتاری           |
|             |             | تعهد به توسعه مداوم خود           |
|             |             | تمرین و ممارست در انجام تعارین    |
|             |             | فعال بودن شخصی                    |
|             |             | ارتقا مهارت خود مدیریتی           |
|             | رشد‌گرایی   | بلند پروازی                       |
|             |             | روحیه ریسک‌پذیری                  |
|             |             | تفکر خلاق و ایجاد آن در دانش‌پذیر |
|             |             | 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 را می‌توان از ابعاد فردی، حرفه‌ای و سازمانی مورد بررسی قرار داد. 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 بوده است. 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 بیست نفر از خبرگان و صاحب‌نظران مربی‌گری در جمعیت هلال احمر ایران پرداخته شد. یافته‌های پژوهش منجر به ارائه چارچوبی برای مربی‌گری اجرایی شد 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، آگاهی‌بخشی، همگرایی، حمایت‌گرایی، انگیزه‌بخشی، 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 فکر مثبت، وابستگی، جمعیت، اثربخشی، آمادگی، ارتباطی، خودسازی و رشد‌گرایی 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 نیز 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، درحالی‌که خودسازی و رشد‌گرایی 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 شوند. رشد‌گرایی 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 آگاهی‌بخشی، هم‌گرایی، حمایت‌گرایی، انگیزه‌بخشی، شفافیت، کل‌نگری، ثبات‌گرایی، تعامل‌گرایی، هدف‌مندی، تطبیق‌پذیری، نظارت‌گرایی، تقویت نهادهای رسمی و تقویت نهادهای غیررسمی است.

آگاهی‌بخشی و شفافیت بر ضرورت اطلاعات و ارتباطات روشن در سازمان تأکید دارند، در حالی که حمایت‌گرایی و انگیزه‌بخشی بر روش‌های افزایش انگیزه و حمایت از افراد متمرکزند. معیارهای کل‌نگری و تعامل‌گرایی به همکاری میان واحدها و بخش‌های مختلف سازمان و انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات اشاره دارند. همچنین، نظارت‌گرایی به لزوم نظارت و ارزیابی مداوم بر کیفیت برنامه‌های آموزشی اشاره دارد و تقویت نهادهای رسمی و غیررسمی با هدف بهبود ساختارهای پشتیبان و توسعه‌ی پایدار، مورد توجه قرار گرفته است.

به‌طور کلی، همه‌ی این مفاهیم به‌هم مرتبط‌اند و هرکدام نقش مهمی در تسهیل فرآیند کوچینگ اجرایی دارند. آگاهی و شفافیت زمینه‌ی حمایت و انگیزه را فراهم می‌کنند، در حالی که یک رویکرد جامع و مشارکتی، همکاری بین واحدها را تشویق می‌کند. ثبات باید با انعطاف همراه باشد تا سازمان بتواند تغییرات را مدیریت کند. نظارت مستمر، کیفیت برنامه را تضمین می‌کند و تقویت نهادهای رسمی و غیررسمی، ساختارهای حمایتی را تقویت می‌کند. این ارتباطات، نشان‌دهنده‌ی یک اکوسیستم پیچیده است که برای موفقیت مربی‌گری اجرایی، حیاتی است.

مضمون حرفه‌ای به اهمیت و کیفیت مربی‌گری در سطح تخصصی می‌پردازد و بر مهارت‌ها و ویژگی‌های شغلی مربیان تأکید دارد. این مضمون شامل کدهایی نظیر اخلاق‌مداری، هدف‌گرایی، نظم‌محوری، عمل‌محوری و تکنولوژی آموزشی است.

اخلاق‌مداری به اصول و ارزش‌های اخلاقی در مربی‌گری اشاره دارد که می‌تواند به ایجاد اعتماد و مسئولیت‌پذیری کمک کند. هدف‌گرایی بر تعیین هدف‌های مشخص و دستیابی به نتایج مطلوب تأکید دارد و نظم‌محوری و عمل‌محوری نشان‌دهنده‌ی اهمیت سازماندهی و اقدام مؤثر در فرایند آموزشی هستند. در نهایت، تکنولوژی آموزشی به بهره‌گیری از ابزارها و فناوری‌های نوین در آموزش اشاره دارد که می‌تواند به بهبود کیفیت

و اثربخشی فرایند یادگیری کمک کند.

بنا به ادعای مصاحبه‌شوندگان (مصاحبه‌های شماره‌ی ۱، ۵، ۱۲ و ۱۵)، روابط مربی‌گری منافع برای هر دو طرف مربی و کارآموز در بر دارد و حتی می‌تواند برای سازمان نیز منافع قابل‌توجهی ایجاد کند. مهم‌ترین منافع روابط مربی‌گری، منافع روان‌شناختی و پیشرفت مسیر حرفه‌ای است. این روابط، نوعی یادگیری دوسویه (مربی-فراگیر) را ترغیب می‌کند و منجر به یادگیری مداوم می‌شود.

روابط مربی‌گری هم توسط نهادهای آموزشی و هم توسط شاغلین، به‌عنوان منبعی مهم و ارزشمند برای کارکنان در سازمان تشخیص داده شده است.

از منظر مقایسه با مطالعات پیشین، می‌توان اشاره کرد که یافته‌های پژوهش حاضر از برخی جهات، هم‌سو و هم‌جهت با تحقیقات پیشین است. برای مثال، در ادبیات موجود و با تمرکز بر مطالعات افرادی چون Robins (2017) و Audet & Couteret (2012)، بُعد فردی بیشترین توجه را از سوی محققان و متخصصان این حوزه به خود اختصاص داده است. یافته‌ها در رابطه با ویژگی‌های مربی شامل اعتبار، مهارت‌ها و شخصیت وی هستند. اعتبار، دربرگیرنده‌ی دانش کسب‌وکار، تجربه، شایستگی و اعتمادبه‌نفس است که در شناسایی ابزارها و تکنیک‌ها، نقش مؤثری ایفا می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز بُعد فردی را به‌عنوان یکی از ابعاد سه‌گانه و اصلی مؤثر در مدل اثربخش مربی‌گری اجرایی شناسایی کرده است.

همچنین، مطالعه‌ی حاضر یافته‌هایی را ارائه می‌دهد که در مطالعات قبلی چنین رویکردی نداشته‌اند؛ از جمله، توجه به بُعد حرفه‌ای و سازمانی. بسیاری از مطالعات انجام‌شده در زمینه‌ی مربی‌گری، نظیر مطالعات (Bono, Feldman & Lankau, 2005) et al. (2009)، Hall et al (1999) و Passmore & Gibbes (2007)، صرفاً بر اثربخشی مربی‌گری اجرایی تمرکز کرده‌اند. این در حالی است که این مطالعه برخی از خلأهای موجود در ادبیات مربی‌گری اجرایی را پر کرده است.

مطالعه‌ی حاضر به شناسایی مجموعه‌عواملی مرتبط با سطح فرد، سازمان، شرایط نهادی و زیرساختی مؤثر بر مربی‌گری اجرایی پرداخته و برخی سازه‌های جدیدی همچون نهادهای رسمی و غیررسمی را به ادبیات مربی‌گری به‌طور کلی، و مربی‌گری اجرایی،

به صورت خاص، اضافه نموده است. نهادهای محدودیت‌های «انسان‌ساختی» هستند که در تعاملات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی به وجود می‌آیند. این محدودیت‌ها شامل دو نوع محدودیت غیررسمی (تحریم‌ها، تابوها، آداب و رسوم، سنت‌ها و کدهای رفتاری) و محدودیت‌های رسمی (قانون اساسی، حقوق مالکانه و...) می‌شوند (Kibe & Muathe, 2018).

در سراسر تاریخ، نهادهای توسط بشر به منظور کاهش عدم قطعیت در دادوستدها به وجود آمده‌اند. در محیطی که نوآوری و دانش، پیشران توسعه اقتصادی هستند، نقش نهادهای بسیار حائز اهمیت است. تعامل بین بازیگران و نهادهای، و به تبع آن، ایجاد ارتباط بین سیستم تولید، مقامات دولتی، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، عملکرد نوآورانه‌ی 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 تعیین‌کننده‌ی 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 تجربه‌ی کاری و یا به صورت آموزش‌های رسمی کسب می‌شود.

برای خلق یک فرایند مؤثر و کارآمد در مربی‌گری اجرایی، بایستی امور سیستماتیک بوده و افراد نگرشی نظام‌مند داشته باشند و نظام‌مند نیز رفتار کنند. نظام‌مندی در رفتار و دیدگاه سیستماتیک باعث می‌شود فرایند مربی‌گری هدفمند و حصول نتیجه، اثربخش‌تر شود.

دریافت همدلی و حمایت، که به مرور زمان به برقراری رابطه‌ی دوستانه و صمیمانه با فراگیر و ایجاد رابطه‌ی همدلانه بین مربی و فراگیر می‌انجامد، نهایتاً میزان فرمان‌برداری فراگیر از مربی را، به خاطر درک مشترک، افزایش می‌دهد و می‌تواند به هم‌گرایی دامن بزند. هم‌گرایی بیشتر با سازمان و اهدافش، به افزایش میزان تعصب کاری و سازمانی افراد خواهد انجامید که به نوعی، همان‌شدن با سازمان و اهداف سازمانی تلقی می‌شود.

در این مسیر، مربی و فراگیر با استراتژی‌ها و نقشه‌ی راه سازمان عجین شده و به همین

خاطر، احساس انزوا در بین آن‌ها کاهش می‌یابد و بیشتر احساس راحتی در شغل را تجربه می‌کنند. ادامه یافتن هم‌گرایی در حوزه‌ی عمل می‌تواند به هدف‌گذاری مشترک ختم شود.

علیرغم حجم روبه‌رشد ادبیات مربی‌گری اجرایی، شکاف تحقیقاتی قابل‌توجهی در کاوش این پدیده از طریق یک لنز کیفی و پدیدارشناختی به‌ویژه 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 زیسته را کمتر معرفی نموده‌اند.

هیچ مطالعه‌ی شناخته‌شده‌ای، چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی، به‌طور خاص بر جنبه‌های پدیدارشناختی مربی‌گری اجرایی در این سازمان متمرکز نشده است. این فقدان بینش کیفی، نشان‌دهنده‌ی یک شکاف قابل‌توجه در گفتمان دانشگاهی است. بنابراین، این مطالعه به‌دنبال رفع این شکاف، با انجام یک بررسی پدیدارشناختی در مورد تجربیات زیسته‌ی افرادی است که به مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر مشغول بوده‌اند. هدف اصلی، توسعه‌ی یک مدل مفهومی از مربی‌گری اجرایی متناسب با پویایی منحصربه‌فرد این سازمان است.

لذا می‌توان ادعان داشت که نوآوری این تحقیق، در تمرکز بر زمینه‌ی خاص، استفاده از روش‌شناسی پدیدارشناختی و پتانسیل آن برای کمک نظری و عملی به حوزه‌ی مربی‌گری اجرایی در محیط‌های بشردوستانه نهفته است.

## پیشنهادهای

بخش اول پیشنهادات پژوهش معطوف به توصیه‌های سیاستی است و بر اساس محدودیت‌های پژوهشی بیان می‌شود. این پیشنهادات به شکل زیر ارائه شده‌اند:

بنا به ادعای مصاحبه‌کنندگان (مصاحبه شماره ۱، ۵، ۱۲ و ۱۵) روابط مربی‌گری، منافع برای هر دو مربی و فراگیران به همراه 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 می‌شود

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 به‌عنوان یک ابزار کلیدی می‌تواند باعث ارتقای کارایی سازمانی و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده در جامعه شود. 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 پردازد 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 به‌طور 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 به‌طور 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 کنند، 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. به علاوه، 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 به عنوان 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. به علاوه، 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 با 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 می‌شود 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 موثر 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 غیررسمی به عنوان عوامل موثر در مربی‌گری اجرایی شناسایی شدند پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان به ویژه نهادهای غیررسمی 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 شده است:

بنا بر ادعای مصاحبه‌شوندگان تحقیق (مصاحبه شماره ۳، ۴، ۶ و ۱۳) مربی‌گری اجرایی تأثیر مفیدی بر نتایج فردی مدیران دارد. مربی‌گری اجرایی ممکن است به صورت مکانیزمی در نظر گرفته شود 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 دقیق تری 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.

الگوی مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر با رویکرد... | فرج‌الهی مقدم و همکاران | ۱۲۳

با توجه به اینکه تحقیق حاضر در سه حوزه فردی، سازمانی و حرفه‌ای اقدام به شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها نموده است، 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 می‌شود محققان آتی نسبت به انجام یک مطالعه طولی و خلق ابزار استاندارد جهت سنجش اثر بخشی مربی‌گری اجرایی اقدام نمایند.

### تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافی 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

۱. آیت الهی حمیدرضا. (۱۳۸۲). مقایسه روش تحلیل فلسفی استاد مطهری در اخلاق و روش پدیدارشناسی هوسرلی.
۲. ابراهیمی، علیرضا. (۱۳۹۸). طراحی مدل تاب‌آوری 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.
۳. الوانی، سیدمهدی و بودلایی، حسن. (۱۳۸۹). پدیدارشناسی در مطالعات کارآفرینی. علوم مدیریت ایران، ۵(۱۹)، ۳۳-۶۱.

۴. چناری، زهره؛ رضایی زاده، مرتضی؛ محمدی الیاسی، قنبر و بندعلی، بهار. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربی‌گری سازمانی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴۵)، ۱۷۷-۲۰۰. [10.52547/jcoc.12.4.177](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.4.177)
۵. عزیزی، محمد؛ وکیلی، یوسف و حسین لو، حمید. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های 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)
۶. قارلقی، سجاده؛ خراسانی، اباصلت؛ شمس، غلامرضا و قلیچلی، بهروز. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی‌گری اجرایی برای آموزش و توسعه مدیران و رهبران سازمان‌ها. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۱۵(۲)، ۲۷۱-۳۰۸. [10.30497/smt.2022.241533.3281](https://doi.org/10.30497/smt.2022.241533.3281)
۷. کاشانی، پریسا؛ شائمی برزکی، علی و تیموری، هادی. (۱۴۰۲). طراحی و ارزیابی مدل مربی‌گری در محیط کار (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۰)، ۱۳۵-۱۶۲. [10.22111/jmr.2022.40802.5675](https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40802.5675)
۸. رادی شیرازی، سیدعباس؛ فیاضی، مرجان؛ حیدری، علی و بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۳۹۸). رویکرد قوم‌نگارانه به پیشایندها در فرایند مربی‌گری. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷(۳ پیاپی ۲۷)، ۱۰۶-۱۲۴. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.44566.3493>
9. 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.
10. 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>
11. 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>
12. 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.

13. Clark Sr, M. L. (2024). *Executive Coaching and Promoting Organizational Change* (Doctoral dissertation, Walden University).
14. Cresswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*.
15. Dickelman, E. (2009). *A phenomenological study: Understanding the management of social categorization diversity issues associated with college athletic teams*. University of Phoenix.
16. 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>
17. 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.
18. 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>
19. Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, 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>
20. 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>
21. Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 39-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x>
22. Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2007). Executive coaching: A comprehensive review of the literature.
23. 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>
24. 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>
25. Kilburg, R. R. (1996). *Foreword: Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation*.
26. 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>
27. 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>
28. 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>
29. 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>
30. 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)
31. 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.
32. 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>
33. 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>
34. 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.
35. Robins, R. V. (2017). Impact through coaching: does the use of models limit connectedness in coaching? *Journal of Work-Applied Management*.
36. Rothwell, W. J. (2023). Transformational Coaching and Organization Development. *In Transformational Coaching for Effective Leadership* (pp. 61-71). Productivity Press.
37. Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology: An overview. Handbook of qualitative research/Sage*.
38. 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://10.55927/fjmr.v2i4.3792>
39. Tobias, L. L. (2007). *Coaching executives*.
40. Van Manen, M. (2017). Phenomenology in its original sense. *Qualitative health research*, 27(6), 810-825. <https://doi.org/10.1177/1049732317699381>
41. 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>
42. 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]

1. Alvani, S. M. & Boudlaei, H. (2011). Phenomenology in Entrepreneurship studies. *Iranian journal of management sciences*, 5(Number 19), 33-62.
2. Ayatollahi, H. (2004). *Comparison of Professor Motahari's method of philosophical analysis in ethics and Husserl's phenomenological method*.
3. 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://10.52547/jcoc.12.2.173)

4. 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)
5. 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.
6. 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)
7. 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.2022.40802.5675](https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40802.5675)
8. 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>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

**استناد به این مقاله:** فرج الهی مقدم، حمزه؛ عبدالحی، بیژن؛ جعفری نیا، سعید و حسن پور، اکبر. (۱۴۰۴). الگوی مربی‌گری اجرایی در جمعیت هلال احمر با رویکرد پدیدارشناسی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۳۴ (۱۱۶)، ۸۷-۱۲۸.

doi: 10.22054/jmsd.2025.81213.4510



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.