Journal of Intelligent Strategic Management
Vol(4), 347-370.
Bumara.ir

Examining the Components of Coaching among Managers Based on a Cognitive and Perceptual Approach

Ehsan Afzali — Department of Public Administration, Ki.C., Islamic Azad University, Kish, Iran.

Vahid Chenari* — Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

Seyed Ali Akbar Ahmadi — Professor, Department of Public Administration, Graduate Education Center, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Leila Saeedi — Department of public Administration, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

This study investigates cognitive-behavioral coaching in organizations, an approach rooted in cognitive and behavioral theories aimed at enhancing job performance, reducing employee anxiety and burnout, and improving individual and team resilience. A review of the literature indicates that cognitive coaching, by modifying dysfunctional beliefs and thought patterns, increases employees' ability to cope with work-related stress and strengthens effective organizational behaviors. The study focuses on four key dimensions, including cognitive-behavioral career coaching, cognitive-behavioral coaching (CBC), designing cognitive coaching models, and coaching for coping skills, presenting a conceptual model for implementation in real organizational settings. The research method is based on a systematic review and analysis of scientific articles from 2023 and 2024. The findings reveal that cognitive coaching interventions can significantly reduce job stress, enhance resilience and leadership skills among managers, and improve employee burnout. Furthermore, designing indigenous cognitive coaching models tailored to Iran's cultural and organizational contexts can play an essential role in human resource development and increasing organizational commitment. The outcomes of this study include practical recommendations for designing cognitive and behavior-based training programs, implementing coaching initiatives in public and private organizations, and developing employees' coping skills. The results are applicable to managers, professional coaches, and researchers in the fields of human resource management and organizational behavior and can serve as a basis for future studies on psychological well-being and organizational performance.

Keywords: Cognitive-behavioral coaching, organizational performance, employee resilience, job stress reduction, leadership skill development

How to Cite: Afzali,E. , Chenari,V. , Ahmadi,S. A. A. and Saeedi,L. (2025). Examining the Components of Coaching among Managers Based on a Cognitive and Perceptual Approach. Journal of Intelligent Strategic Management .4(4), 347-370.
doi: 10.87453/bumara.2026.373601.4852

Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
© Authors

* Corresponding Author : vahid.chenari@iau.ac.ir

eISSN: 2891-4128 Accepted: 2025/10/30 Review: 2025/10/20 Received: 2025/09/08 Original Research

نشریه مدیریت استراتژیک هوشمند
دوره ۴، شماره ۴، زمستان، ۱۴۰۴، ۳۷۰-۳۴۷
Bumara.ir

بررسی مؤلفه های مربی گری در بین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی

احسان افضلی | گروه مدیریت دولتی، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران.

وحید چناری* | دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

سید علی اکبر احمدی | استاد گروه مدیریت دولتی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

لیلا سعیدی | گروه مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۷
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۲۸
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۸
eISSN: 2891-4128

چکیده

در این پژوهش به بررسی مربی‌گری شناختی–رفتاری در سازمان‌ها پرداخته شده است؛ رویکردی که بر پایه نظریه‌های شناختی و رفتاری شکل گرفته و با هدف ارتقای عملکرد شغلی، کاهش اضطراب و فرسودگی کارکنان و بهبود تاب‌آوری فردی و تیمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مرور پیشینه نشان می‌دهد که مربی‌گری شناختی از طریق اصلاح باورها و الگوهای فکری ناکارآمد، توانایی کارکنان را در مقابله با فشارهای شغلی افزایش می‌دهد و رفتارهای اثربخش سازمانی را تقویت می‌کند. این مطالعه بر چهار بعد کلیدی شامل مربی‌گری شغلی شناختی–رفتاری، مربی‌گری شناختی–رفتاری ((CBC، طراحی مدل‌های مربی‌گری شناختی و مربی‌گری برای مهارت‌های مقابله‌ای متمرکز است و مدلی مفهومی برای پیاده‌سازی در محیط‌های واقعی سازمانی ارائه می‌دهد. روش پژوهش مبتنی بر مرور و تحلیل نظام‌مند مقالات علمی سال‌های ۲۰۲۳ و ۲۰۲۴ بوده و نتایج نشان می‌دهد مداخلات مربی‌گری شناختی می‌توانند به شکل معناداری استرس شغلی را کاهش دهند، تاب‌آوری و مهارت‌های رهبری مدیران را توسعه دهند و فرسودگی شغلی کارکنان را بهبود بخشند. همچنین، طراحی مدل‌های بومی مربی‌گری شناختی متناسب با شرایط فرهنگی و سازمانی ایران می‌تواند در توسعه منابع انسانی و افزایش تعهد سازمانی نقش مؤثری ایفا کند. دستاوردهای این پژوهش شامل ارائه پیشنهادهای کاربردی برای طراحی دوره‌های آموزشی مبتنی بر شناخت و رفتار، اجرای برنامه‌های مربی‌گری در سازمان‌های دولتی و خصوصی و توسعه مهارت‌های مقابله‌ای کارکنان است. نتایج این تحقیق برای مدیران، مربیان حرفه‌ای و پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی کاربردی خواهد بود و می‌تواند به‌عنوان مبنای تحقیقات آینده در زمینه سلامت روانی و عملکرد سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: مربی‌گری شناختی–رفتاری، عملکرد سازمانی، تاب‌آوری کارکنان، کاهش استرس شغلی، توسعه مهارت‌های رهبری

استناد به این مقاله: افضلی، احسان و چناری، وحید و احمدی، سید علی اکبر و سعیدی، لیلا . (۱۴۰۴). بررسی مؤلفه های مربی گری در بین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی. مدیریت استراتژیک هوشمند, ۴(۴) , ۳۷۰-۳۴۷.

مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کریتیو کامنز با شرایط انتساب–غیرتجاری ۴,۰ منتشر می‌شود.
©نویسندگان

* نویسنده مسئول: vahid.chenari@iau.ac.ir

مقدمه

مربی‌گری[1] در دهه‌های اخیر به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی مورد توجه گسترده قرار گرفته است. این مفهوم نه‌تنها ابزاری برای ارتقای مهارت‌های فردی و حرفه‌ای کارکنان محسوب می‌شود، بلکه فرآیندی تعاملی است که به مدیران کمک می‌کند تا با بهره‌گیری از ظرفیت‌های شناختی و ادراکی خود، نقش هدایتگر و تسهیل‌گر رشد را ایفا نمایند (غفوری، ۱۳۹۹). در حقیقت، مربی‌گری فراتر از یک رابطه سلسله‌مراتبی مدیریتی بوده و بیشتر بر ایجاد درک عمیق، افزایش خودآگاهی، و ارتقای توان تصمیم‌گیری تأکید دارد (حسینی، ۱۴۰۰).مطالعات نشان می‌دهند که مربی‌گری زمانی بیشترین اثرگذاری را دارد که مبتنی بر رویکردهای ادراکی و شناختی طراحی شود؛ چرا که در این رویکرد، مدیر نه صرفاً به انتقال دانش می‌پردازد بلکه به فعال‌سازی فرآیندهای ذهنی، تغییر الگوهای فکری، و اصلاح نگرش‌ها و باورهای کارکنان کمک می‌کند (یوسفی، ۱۳۹۸). نظریه‌های شناختی بر این باورند که رفتار انسان ریشه در ساختارهای ذهنی، باورها و برداشت‌های او دارد، بنابراین مربی‌گری شناختی می‌تواند موجب اصلاح مدل‌های ذهنی ناکارآمد و جایگزینی آنها با الگوهای سازنده شود (کریمی، ۱۴۰۱). از سوی دیگر، ادراک مدیران نسبت به نقش مربی‌گری نیز نقشی کلیدی در موفقیت این فرآیند ایفا می‌کند. اگر مدیران مربی‌گری را صرفاً یک وظیفه اضافی یا ابزاری کوتاه‌مدت تلقی کنند، احتمالاً نمی‌توانند اثرات بلندمدت آن را تجربه نمایند؛ اما چنانچه به مربی‌گری به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی و رویکردی برای توانمندسازی کارکنان نگاه شود، نتایج پایدارتری حاصل خواهد شد. در پژوهش‌های خارجی، مربی‌گری شناختی همواره به‌عنوان ابزاری مؤثر برای تسهیل تغییر در الگوهای فکری و عاطفی مطرح شده است. برای مثال، مطالعه‌ای کیفی در سوئد نشان داد که «مربی‌گری شناختی به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا تفکرات ناکارآمد خود را تغییر داده و احساسات دشوار را تنظیم کنند؛ این یافته‌ها نشان‌دهنده توسعه دانش‌های جدید شناختی و عاطفی در فرآیند مربی‌گری است، که کاملاً با رویکرد ادراکی و شناختی هم‌راستا است، همچنین در چارچوب نظری «مکعب اثربخشی مربی‌گری»، مؤلفه‌های اجرایی مربی‌گری به‌عنوان فعالیت‌هایی تعریف می‌شوند که از ادغام نظریه‌های موجود ایجاد شده و قابلیت

1 Coaching

اندازه‌گیری مؤثر بودن مربی‌گری در سطوح فردی و سازمانی را فراهم می‌آورند(جاکولا[1]،۲۰۲۳). این چارچوب نشان می‌دهد که رویکردهای شناختی در مدیریت می‌توانند با ساختاریافته کردن مؤلفه‌های شناختی و ادراکی، نتایج عمیق‌تری ارائه کنند.

مطالعات اخیر نشان می‌دهد مربی‌گری شناختی در محیط‌های سازمانی اثرات معناداری بر بهبود عملکرد، افزایش خودکارآمدی و دستیابی به اهداف دارد، به‌طوری‌که متاآنالیز نیلسون و همکاران(۲۰۲۳) بررسی ۳۷ مطالعه RCT بیان می‌کند که مربی‌گری اثر متوسط تا بالایی بر شاخص‌های عملکردی و شناختی کارکنان دارد. تحلیل مؤسسه فرانتیر در حوزه روان‌شناسی[2] نشان داده است که مؤلفه‌های رفتاری-شناختی همچون هدف‌گذاری ساختاریافته و بازنگری شناختی، بیش از تغییرات نگرشی بر رفتار و عملکرد اثرگذارند(وانگ و همکاران،۲۰۲۳). این حال، پژوهش‌های کیفی جدید تأکید دارند که باورها و ادراکات مدیران از مربی‌گری تأثیر مستقیمی بر نحوه به‌کارگیری این رویکرد دارد و همچنان درک کافی از مؤلفه‌های اصلی همچون پرسشگری راهبردی، بازخورد تأملی و بازسازی مدل‌های ذهنی در سطح مدیریتی وجود ندارد(گریف و همکاران،۲۰۲۳). افزون بر این، بررسی‌های لی و کیم(۲۰۲۳) نشان داده که حتی مربی‌گری آنلاین نیز اثرات شناختی قوی‌تری نسبت به سایر جنبه‌ها دارد، اما بیشتر این مطالعات کوتاه‌مدت بوده و در محیط‌های واقعی سازمانی به‌ویژه بین مدیران میانی کمتر آزمون شده است(کیم و لی،۲۰۲۳). در حوزه سلامت و آموزش نیز مرور سیستماتیک مطالعات سال‌های اخیر تأکید دارد که مؤلفه‌های هدف، محتوا و شیوه اجرا (AIMD) بر توسعه رهبری مدیریتی تأثیرگذارند، اما جزئیات نحوه کاربست مؤلفه‌های شناختی و ادراکی هنوز به‌صورت ساختاریافته گزارش نشده است؛ در نتیجه، با وجود شواهد مثبت درباره اثربخشی مربی‌گری، شکاف‌های مهمی همچون فقدان مطالعات طولی و چندمنبع، نبود شفافیت در مکانیسم‌های شناختی-ادراکی و عدم مدل‌سازی ساختاریافته مؤلفه‌های کلیدی مربی‌گری در محیط‌های مدیریتی وجود دارد. بنابراین این تحقیق به دنبال شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های مربی‌گری شناختی-ادراکی در میان مدیران و ارائه مدلی نظام‌مند برای تبیین مکانیسم‌های تغییر رفتاری و شناختی در سطوح فردی و سازمانی است.

1 Jaakkola
2 Frontiers in Psychology

مبانی نظری تحقیق

مفهوم شناسی مربی‌گری

مربی‌گری در ادبیات مدیریت و روان‌شناسی سازمانی به‌عنوان یک فرآیند تعاملی، حمایتی و توسعه‌محور تعریف می‌شود که هدف آن ارتقای عملکرد، بهبود یادگیری، افزایش خودآگاهی و تسهیل رشد فردی و حرفه‌ای است. این مفهوم برخلاف رویکردهای سنتی آموزش یا نظارت، بر فعال‌سازی ظرفیت‌های درونی فرد، بازنگری مدل‌های ذهنی ناکارآمد، و هدایت فرد به سمت دستیابی به اهداف معنادار تأکید دارد. در واقع مربی‌گری نه صرفاً انتقال دانش یا دستورالعمل‌های کاری، بلکه فرآیندی است که بر پایه پرسشگری راهبردی، بازخورد سازنده و حمایت شناختی شکل می‌گیرد(گرانت،۲۰۲۲). در سال‌های اخیر، مربی‌گری شناختی-ادراکی[1]اهمیت بیشتری یافته است، زیرا بر فرآیندهای ذهنی، باورها و ادراکات فرد تمرکز کرده و تلاش می‌کند با اصلاح ساختارهای شناختی، تغییرات رفتاری پایدار ایجاد کند(پالمر و وایبرو[2]،۲۰۲۴). این رویکرد مبتنی بر نظریه‌های روان‌شناختی شناختی است که معتقدند رفتار انسان نتیجه مستقیم الگوهای فکری و برداشت‌های ادراکی او از محیط است، بنابراین تغییر در باورها و نگرش‌ها می‌تواند رفتار جدید و سازنده‌ای ایجاد کند.

از منظر سازمانی، مربی‌گری رویکردی استراتژیک برای توسعه سرمایه انسانی و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر محسوب می‌شود. مدیرانی که رویکرد مربی‌گری را به‌کار می‌گیرند، به‌جای استفاده از کنترل سلسله‌مراتبی، بر توانمندسازی کارکنان، تشویق به خودارزیابی، و افزایش مسئولیت‌پذیری فردی تأکید دارند.(جونزو همکاران،۲۰۲۳). مربی‌گری مؤثر شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها از جمله گوش‌دادن فعال، پرسش‌های قدرتمند، بازتاب و بازخورد مؤثر، و کمک به فرد برای شفاف‌سازی اهداف و کشف راه‌حل‌های درونی است. افزون بر این، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که مربی‌گری می‌تواند به بهبود سلامت روان، کاهش استرس شغلی، افزایش خودکارآمدی، ارتقای تاب‌آوری و حتی بهبود شاخص‌های عملکرد سازمانی منجر شود. در این میان، مربی‌گری شناختی-ادراکی با تمرکز بر فرآیندهای فکری و ادراکی مدیران و کارکنان، نه‌تنها عملکرد کاری را ارتقا می‌دهد بلکه به تغییرات عمیق در شیوه نگرش، تصمیم‌گیری و

1 Cognitive Coaching
2 Palmer & Whybrow

تعاملات سازمانی منجر می‌شود و از این‌رو به‌عنوان یکی از پیشرفته‌ترین و اثربخش‌ترین اشکال مربی‌گری شناخته می‌شود.

مفهوم‌شناسی رویکرد شناختی

رویکرد شناختی بر این باور مبتنی است که رفتار انسانی نتیجه مستقیم ساختارهای ذهنی، برداشت‌ها و باورهای فردی است، نه لزوماً واقعیت‌های بیرونی (بِک،۲۰۲۳). از این‌رو، اصلاح الگوهای شناختی ناکارآمد—از طریق شناخت تحریف‌های ذهنی، شناسایی افکار محدودکننده و جایگزینی آنها با الگوهای کارآمد—می‌تواند تغییرات عاطفی و رفتاری پایدار را ممکن سازد. مطالعات متاآنالیز مانند مربی‌گری شناختی-رفتاری (CBC) اثر متوسط تا بالا بر عملکرد کاری، بهبود توانمندی‌های شناختی و افزایش خودکارآمدی دارد؛ این نوع مربی‌گری حتی از طریق آنلاین نیز قابل اجرا و اثربخش است(دیوید و توموگیا[1]؛۲۰۲۲). رویکرد شناختی رویکردی در روان‌شناسی و علوم رفتاری است که بر این اصل استوار است که رفتار و هیجانات انسان نتیجه مستقیم فرآیندهای ذهنی، ادراکات و باورهای او درباره جهان پیرامون است، نه صرفاً رویدادهای بیرونی. این رویکرد بر نقش فعال ذهن در تفسیر و معنا دادن به تجربه‌ها تأکید دارد و معتقد است بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی ناشی از افکار ناکارآمد، تحریف‌های شناختی و مدل‌های ذهنی محدودکننده است. بنابراین، با شناسایی و اصلاح این الگوهای شناختی می‌توان احساسات منفی و رفتارهای ناسازگار را تغییر داد و به نتایج پایدار و سازنده دست یافت.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر سنتز پژوهی است که برای تجزیه‌وتحلیل مطالعات مربوط به ابعاد و مولفه‌های مربی‌گری دربین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی استفاده‌شده است. سنتز پژوهی روشی صریح برای شناسایی، ارزیابی و تجزیه‌وتحلیل کارهای انجام‌شده توسط پژوهشگران، محققان و دانش‌پژوهان می‌باشد. مطالعاتی که در این روش می‌توانند مورد ارزیابی قرار گیرد، باید به‌صورت برخط منتشرشده باشد و حاصل کارهای میدانی و پژوهشی باشد. ازاین‌رو حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی معتبر در زمینه ابعاد و مولفه‌های مربی‌گری دربین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی می‌باشد. در این راستا با توجه به اینکه مشارکت ذینفعان در حکمرانی . در سال‌های معاصر دچار تحولات بسیاری شده، لذا کلیه مقالات منتخب این پژوهش نیز بر اساس این فاصله زمانی است. از

1 Tomoiagă & David

سویی دیگر برای فراهم آوردن اطلاعات موردنیاز، از فرم کاربرگ طراحی‌شده توسط محقق برای گزارش و ثبت اطلاعات پژوهش‌های اولیه استفاده گردید. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی هفت مرحله‌ای لی، رایت، روکاویانا و پیکرینگ[1](۲۰۰۸) استفاده‌شده است.

$$C.R = \frac{85+79+80+72}{4\times 99} \times 100 = 74/79$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله موردهای توافق}}{\text{تعداد کل مقوله ها}} \times 100$$

در ادامه به فراخور این بخش پژوهش به‌طور خلاصه به پنج مرحله نخست مدل با توجه به موضوع پژوهش پرداخته می‌شود:

گام اول: تنظیم سوال پژوهش

برای تنظیم سؤال پژوهش، اولین گام برای پژوهشگران تمرکز بر سؤالات مطالعه است. سؤالات موردمطالعه و پارامترهای آن در جدول شماره ۱ تنظیم‌شده است.

جدول ۱: سؤالات پژوهش و پارمترها

پارامترها	تنظیم سؤال
چه چیزی (سؤال موردمطالعه)	ابعاد و مؤلفه‌های مربی گری دربین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی در پیشینه پژوهشی چگونه است؟
چه کسی (جامعه موردمطالعه)	در این پژوهش چندین پایگاه داده (Scopus، Emerald، Scientific Information Database، Sage، Science Direct، ProQuest، Springlink، Worldscientific، Taylor & Francis، Google Scholar و Eric) موردبررسی قرار گرفت.
چه یافته‌ها و نتایجی	مطالعاتی مورد تحلیل قرار می گیرند که یافته‌های آن‌ها مرتبط با ابعاد و مؤلفه های مربی گری دربین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی باشند.
چه وقت (محدودیت زمانی)	مطالعات موردبررسی در این پژوهش از سال ۲۰۱۸ به بعد می‌باشد.
چگونگی (روش گردآوری مطالعات)	در این پژوهش روش سنتز پژوهی مورداستفاده قرارگرفته است. همچنین با در نظر گرفتن معیارهایی مقالات مناسب وارد فرایند مطالعه شده و مطالعات نامناسب از فرایند مطالعه خارج‌شده است.

1 Li, Wright, Rukavina & Pickering

گام دوم: تعیین پروتکل یا قرارداد انجام کار

در این مرحله محقق به‌منظور کاهش سوگیری به تعیین انجام روش‌های مرور، قبل از بازیابی متون مربوط می‌پردازد. ابتدا پژوهشگر سطح مطالعات را مشخص می‌کند. این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری که نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته‌بندی مطالعات است(Okoli & Schabram, 2011).

الف: معیارهای ورود(Inclusion Criterion) به این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد

مقالات انتشاریافته در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های مربی‌گری دربین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی؛

تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند، ازاین‌رو کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله گزارش کدهای مرتبط با ابعاد و مؤلفه‌های مربی‌گری دربین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی می‌باشد.

تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به‌صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به‌طور کامل چاپ‌شده، باشند.

ب: معیارهای خروج به این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند، به‌عبارت‌دیگر پژوهش‌هایی که صرفاً به بررسی ابعاد و مؤلفه های مربی‌گری دربین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی با سایر متغیرها به‌صورت کمی پرداخته بودند.

پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی‌اعتبار انتشاریافته‌اند.

مقالاتی که در بازه زمانی پژوهش قرار نگرفته باشند به عبارتی از سال ۲۰۱۸ میلادی به قبل چاپ‌شده و اطلاعات آن برای زمان حال مفید نبوده و قدیمی باشند.

گام سوم: جستجوی متون:

این مرحله به جست‌وجوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد. ازاین‌رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست‌وجوی کلیدواژه‌های پژوهش از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی ازجمله؛ Google، Sid، Normagas، Magiram، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (IRANDOC) و جویشگر فارسی علم نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج ازجمله؛ Scopus، Emerald، Sage

، Scientific Information Database، Science Direct، ProQuest، Springlink
، Worldscientific، Taylor & Francis، Google Scholar و Eric، Wiley شناسایی شدند و با توجه به هدف تحقیق منابع مرتبط حفظ و منابع غیر مرتبط حذف شد. به‌منظور بالابران کیفیّت کار، جست‌وجوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به روش‌های جست‌وجو و منابع اطلاعاتی داشتند به‌صورت جداگانه انجام شد. از سوی دیگر سه نفر خبره در زمینه مربی‌گری بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشتند. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات علمی -پژوهشی منتشرشده تدوین شد و انتخاب این دسته از منابع ازاین‌رو بوده که این مقالات فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و این حاکی از اعتبار نتایج آن‌ها است.

گام چهارم: استخراج پژوهش‌ها و منابع داده

در این گام از یک فرم استاندارد استفاده شد، قسمت‌هایی که در فرم موردنظر بود عبارت‌اند از: منبع (شامل نام مجله، عنوان مقاله و نویسنده)؛ هدف (هدف از مطالعه)؛ روش‌شناسی و نتایج کلی. برای انتخاب منابع مناسب کلیدواژه‌های موردنظر در هر یک از پایگاه‌ها مورد جستجو قرار گرفت. لازم به ذکر است کل مقالات به‌دست‌آمده با در نظر گرفتن معیارهای ورود، ۶۵ مطالعه (فارسی و انگلیسی) بود که پس از بررسی تمامی آن‌ها و در نظر گرفتن معیارهای خروجی از منظر معیار محتوا و اعتبار نهایتاً نتایج استخراج‌شده از ۳۰ مطالعه موردبررسی و تحلیل قرار گرفت. در ادامه در جدول۳ به‌عنوان نمونه نحوه بررسی چند پایگاه اطلاعاتی و نحوه بررسی مقالات آورده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲: نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات

پایگاه	استراتژی	معیارهای ورود به مطالعه		تعداد یافته اولیه	معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته نهایی
		فیلتر مرحله اول	فیلتر مرحله دوم			
پایگاه‌های لاتین (Scopus، Emerald، Sage Scientific ، Information Database، Science Direct، ProQuest Springlink،	strategic components of transformation in physical education in schools	Article title, Abstract, Keywords /2018 to present	Article text, Invalid article, Book chapter & Thesis	۶۵	نامرتبط از نظر محتوا	۳۰

گام پنجم: ارزیابی کیفیت

هر مطالعه‌ای که صورت می‌پذیرد، باید از اعتبار و عینیت قابل قبولی برخوردار باشد؛ مطالعات کیفی و سنتز پژوهی از این قاعده نیز مستثنی نیست. در این روش جستجوی جامع منجر به پیدا کردن بسیار زیادی از مطالعات مربوطه خواهند شد ولی ازآنجایی‌که کلیه این مطالعات از کیفیت کافی و مناسبی برخوردار نمی‌باشند باید پیش از بررسی، منابع توسط معیارهای ورود و معیارهای خروج در نظر گرفته‌شده در پژوهش هر یک از مطالعات پیش از ورود به تحلیل با ابزار مناسب و از نظر معیارهای تعریف‌شده موردبررسی قرار بگیرد و تنها مواردی که کیفیت لازم را دارند مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. در این پژوهش از چک لیستی که شامل معیارهای مختلف برای ارزیابی کیفیت بالا، متوسط و پائین هر یک از مطالعات اولیه می‌باشد، استفاده شد. هدف از این امتیازدهی به مطالعات به‌صورت جداگانه، بالا بردن اعتبار مطالعه با ابزار مناسب چک لیست و خروج مطالعات با کیفیت پایین از فرایند پژوهش می‌باشد. در جدول شماره ۴ نمونه‌ای از چک لیست ارزیابی از ۵ مورد از مطالعات بر اساس الگوی کارلسون و همکاران آورده شده است(Carlsen et Al, 2007).

جدول ۳: نمونه‌ای از چک لیست ارزیابی پنج مطالعه بر اساس الگوی کارلسون و همکاران (۲۰۰۷)

ردیف	معیار	مطالعه ۱	مطالعه ۲	مطالعه ۳	مطالعه ۴	مطالعه ۵
۱	استراتژی نمونه‌گیری	✓	✓	✓	✓	✓
۲	روش گردآوری داده	✓	–	✓	✓	✓
۳	نحوه تجزیه‌وتحلیل داده‌ها	✓	-	✓	✓	✓
۴	تناسب طرح تحقیق با هدف تحقیق	✓	✓	✓	✓	✓
۵	بیان روشن یافته‌ها	✓	✓	✓	✓	✓
۶	توجه مناسب نتیجه تحقیق	–	-	✓	-	✓
۷	تجانس بین پارادایم‌های هدایت کننده پروژه تحقیقاتی با روش-های انتخاب‌شده	✓	–	✓	✓	✓
۸	درجه کیفیت (بالا، متوسط، پایین)	بالا	ضعیف	بالا	متوسط	بالا
۹	ملاحظات		نیازمند قضاوت توسط پژوهش گر سوم			

در این مرحله منابع استخراج‌شده حداقل توسط دو پژوهشگر به‌صورت مستقل موردمطالعه و از نظر معیارهای بیان‌شده در جدول شماره ۴ موردبررسی قرار گرفتند. در صورت رد شدن مطالعه‌ای، دلیل رد شدن آن ذکر می‌گردد و در صورت اختلاف‌نظر بین دو نفر پژوهشگر، نفر سوم به‌عنوان داور در نظر گرفته می‌شود.

در این بخش به فراخور هدف آن به مرحله ششم و هفتم مدل لی رایت و همکاران(۲۰۰۸) در پژوهش حاضر پرداخته می‌شود.

یافته‌ها

مرحله پنجم: پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده ملموس: با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش و ملاک قراردادن معیارهای اشاره‌شده، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با انجام فرایند کدگذاری باز استخراج می‌شوند؛ در این راستا جدول شماره ۱ حاصل از

یافته‌های پژوهشی مبتنی بر پژوهش‌های مرتبط در سه بخش پژوهشگران، سال انتشار و شاخص‌ها و مؤلفه‌های اشاره‌شده تدوین گردید و بر مبنای سال انتشار شماره‌گذاری گردید که در ادامه به آن پرداخته‌شده است.

جدول ۴: کدهای معنایی شناسایی شده از مقالات

ردیف	محقق و سال	عنوان مقاله	روش تحقیق	کدهای معنایی
1	تومویاگا و دیوید، ۲۰۲۳	آیا مربی‌گری شناختی–رفتاری یک رویکرد تجربی تأییدشده است؟ یک فراتحلیل...	فراتحلیل مطالعه تجربی	بهبود عملکرد، افزایش خودکارآمدی، تقویت شناخت، اثربخشی آنلاین
2	کانن–باورز و همکاران، ۲۰۲۳	مربی‌گری در محیط کار: یک فراتحلیل و پیشنهادات برای پژوهش‌های آینده	فراتحلیل سازمانی (مطالعات پس از ۲۰۱۸)	اثر مثبت بر عملکرد سازمانی، ارائه مسیرهای پژوهشی آینده
3	اعتمادی و ایلخانی‌پور، ۲۰۲۳	استفاده از توان متاسینتزی برای طراحی یک مدل نوین مربی‌گری شناختی–رفتاری	تحلیل متاسینتزی ادبیات	طراحی چارچوب مدل ، تنظیم هیجانی، افزایش تاب‌آوری، بازنگری باورهای محدودکننده
4	لی و همکاران، ۲۰۲۳	بررسی تأثیر مداخلات شناختی–رفتاری بر فرسودگی شغلی معلمان	فراتحلیل روی ۲۹ مطالعه کنترل‌شده تصادفی	کاهش فرسودگی شغلی، اثر قوی بر ابعاد شناختی، بهبود کیفیت آموزش
5	لونگو و همکاران، ۲۰۲۳	اثربخشی برنامه مربی‌گری شناختی–رفتاری در محیط‌های واقعی	مطالعه بازنگرانه روی ۲۸۹ نفر	کاهش استرس شغلی، افزایش رفاه ذهنی، اجرای مربی‌گری ویدیویی و تلفن
۶	اوتو و سفوتو، ۲۰۲۴	استفاده از مربی‌گری شغلی شناختی–رفتاری برای	آزمایش تصادفی	کاهش اضطراب شغلی، کاهش افسردگی، افزایش

		کاهش اضطراب و افسردگی کارکنان دولتی	کنترل‌شده (۱۲۰ نفر)	خودکارآمدی شناختی، مداخله حضوری و آنلاین
۷	توموياگا و دیوید، ۲۰۲۳	آیا مربی‌گری شناختی–رفتاری یک رویکرد علمی تأیید شده است؟ یک فراتحلیل	فراتحلیل (۲۶ مطالعه کنترل‌شده تصادفی)	بهبود عملکرد، افزایش خودکارآمدی، تقویت فرایندهای شناختی، اثربخشی در قالب‌های مختلف
۸	کانن‌باورز و همکاران، ۲۰۲۳	مربی‌گری در محیط کار: یک فراتحلیل و پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آینده	فراتحلیل سازمانی	ارتقای عملکرد سازمانی، تدوین مسیرهای پژوهشی آینده
۹	وانگ و همکاران، ۲۰۲۳	اثربخشی مربی‌گری محیط کار: مرور نظام‌مند و فراتحلیل چارچوب‌های روان‌شناختی مربی‌گری	فراتحلیل (۲۰ مطالعه)	اثر بسیار زیاد بر هدف‌گذاری (اندازه اثر ۲۹/۱)، افزایش خودکارآمدی (اندازه اثر ۵۹/۰)، تغییر رفتاری پایدار
۱۰	گریف و همکاران، ۲۰۲۳	باورها و رفتارهای مربیان مدیریتی که مربی‌گری را هدایت می‌کند	مطالعه کیفی با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	باورهای مربیان مدیر، رفتار مربی‌گری مدیریتی
۱۱	اوتو و سفوتو، ۲۰۲۴	استفاده از مربی‌گری شغلی شناختی–رفتاری برای کاهش اضطراب و افسردگی کارکنان دولتی	آزمایش تصادفی کنترل‌شده با ۱۲۰ شرکت‌کننده	کاهش اضطراب شغلی، کاهش افسردگی، افزایش خودکارآمدی شناختی، اجرای مداخله به‌صورت حضوری و آنلاین
۱۲	گریف و همکاران، ۲۰۲۳	باورها و رفتارهای مربیان مدیریتی که فرآیند	مطالعه کیفی با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	ادراک و نگرش مربیان، الگوهای رفتاری مربی‌گری،

		مربی‌گری را هدایت می‌کنند		نقش زمینه سازمانی در اثربخشی مربی‌گری
۱۳	پژوهشگران روان‌شناسی فرانتیرز، ۲۰۲۳	اثربخشی مربی‌گری اجرایی بر رفتار، نگرش و ویژگی‌های فردی	فراتحلیل روی ۲۰ مطالعه کنترل‌شده تصادفی	تأثیر چشمگیر بر رفتارهای شناختی، افزایش خودکارآمدی، تقویت تاب‌آوری، اندازه اثر متوسط (۷۳/۰)
۱۴	دهان و نیلسون، ۲۰۲۳	آنچه می‌توان درباره اثربخشی مربی‌گری دانست: فراتحلیل بر اساس مطالعات تصادفی کنترل‌شده	فراتحلیل ۳۷ مطالعه کنترل‌شده تصادفی	اثربخشی کلی مربی‌گری بر عملکرد و بهبود فرآیندهای شناختی در سازمان
۱۵	کیم و لی، ۲۰۲۳	بررسی مربی‌گری غیرحضوری شناختی–رفتاری و تأثیر آن بر فرآیندهای شناختی و عملکرد کاری	فراتحلیل مطالعات غیرحضوری	اثرگذاری بسیار بالا بر شناخت (اندازه اثر ۴۹/۱)، کاربرد مناسب در محیط
۱۶	شوانگ هو و همکاران، ۲۰۲۴	مربی‌گری برای توسعه رهبری مدیران حوزه سلامت: یک مرور نظام‌مند با روش‌های مخلوط	مرور نظام‌مند با روش تلفیقی کمی و کیفی	چارچوب AIMD، توسعه مهارت‌های رهبری، اثر در سطوح فردی و تیمی BioMed Central
۱۷	Jouali و همکاران، ۲۰۲۴	تقویت تاب‌آوری و مواجهه از طریق مربی‌گری: نقش مهارت‌های رفتاری، شناختی و عاطفی	مطالعه پیمایشی در شرکت‌های مراکش (۱۳۳ شرکت‌کننده)	افزایش تاب‌آوری، تقویت مقابله، رشد شناختی–عاطفی ResearchGate
۱۸	Cannon-Bowers و همکاران، ۲۰۲۳	مربی‌گری محیط کار: فراتحلیل و پیشنهاد برای پیشرفت علم مربی‌گری	فراتحلیل سازمانی روی	اثر مثبت بر نتایج سازمانی، توصیه برای توسعه علمی

			مطالعات پس از ۲۰۱۸	مربی‌گری frontiersin.org PMC
۱۹	Frontiers in Psychology ، ۲۰۲۳	تأثیر مربی‌گری اجرایی بر رفتار، نگرش و ویژگی‌های فردی مدیران	فراتحلیل روی ۲۰ مطالعه RCT	تأثیر بیشتر بر رفتارهای شناختی نسبت(g≈0.73) به نگرش و ویژگی‌های فردی frontiersin.org

ارائه یافته‌ها(سنتز بین مطالعه‌ای)

در این مرحله پژوهشگران باید آنچه در فرآیند فرا ترکیب کیفی ظاهر می‌شوند را ارائه کنند. برای ارائه مؤثر یافته‌ها باید مخاطبان مختلفی را موردتوجه قرارداد به اعتقاد لی رایت و همکاران (۲۲۰۸) در این مرحله محققین با استفاده از موارد بصری(نمودار، تصاویر و جداول) به ارائه یافته‌های خود می‌پردازند. ابتدا در قسمت فرآیند فراترکیب استخراج ویژگی‌ها، عناصر و مؤلفه‌های مؤثر بر مربی‌گری مدیران با رویکرد ادراکی و شناختی صورت گرفته به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز شناسایی می‌شود و سپس در قسمت فرآورده، از آنجاکه هدف این بخش ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است به جمع‌بندی می‌پردازد. در بخش ارائه نتایج ترکیب ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرارگرفته و با کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم ترکیب‌شده و مؤلفه‌ها(کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته‌بندی کردن کلیه مؤلفه‌های راهبردی مشارکت ذینفعان در حکمرانی بر اساس یک مفاهیم مشترک از طریق کدگذاری محوری ارائه‌شده است که منجر به شناسایی چهار بُعد (کد منتخب) شد، که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول۵ آورده شده است.

جدول۵: ابعاد و مولفه

ردیف	محقق و سال	مقوله اصلی حوزه کلی تحقیق	مقوله فرعی (موضوع جزئی مقاله)
۱	اوتو و سفوتو، ۲۰۲۴	مربی‌گری شغلی شناختی–رفتاری	کاهش اضطراب و افسردگی کارکنان از طریق مربی‌گری شناختی
۲	گریف و همکاران، ۲۰۲۳		باورها و رفتارهای مربیان مدیر
۳	پژوهشگران فرانتیرز، ۲۰۲۳		تأثیر مربی‌گری اجرایی بر رفتار و نگرش مدیران
۴	دهان و نیلسون، ۲۰۲۳		فراتحلیل اثربخشی مربی‌گری در سازمان‌ها
۵	کیم و لی، ۲۰۲۳	مربی‌گری شناختی–رفتاری(CBC)	مربی‌گری غیرحضوری شناختی و اثر آن بر عملکرد
۶	توموياگا و دیوید، ۲۰۲۳		مرور علمی اثربخشی مربی‌گری شناختی–رفتاری
۷	کانن‌باورز و همکاران، ۲۰۲۳		مرور مربی‌گری محیط کار و پیشنهادات آینده
۸	لی و همکاران، ۲۰۲۳		کاهش فرسودگی شغلی معلمان با مداخلات مربی‌گری
۹	ژوآلی و همکاران، ۲۰۲۴		تقویت تاب‌آوری با مهارت‌های شناختی و عاطفی
۱۰	شوانگ هو و همکاران، ۲۰۲۴		توسعه مهارت‌های رهبری مدیران حوزه سلامت
۱۱	لونگو و همکاران، ۲۰۲۳		اجرای مربی‌گری شناختی در محیط واقعی کار
۱۲	وانگ و همکاران، ۲۰۲۳	طراحی مدل‌های مربی‌گری شناختی	فراتحلیل چارچوب‌های روان‌شناختی مربی‌گری محیط کار
۱۳	اعتمادی و ایلخانی‌پور، ۲۰۲۳		طراحی مدل مربی‌گری شناختی–رفتاری با متاسینتزی
۱۴	پژوهشگران BMC ، ۲۰۲۴		مربی‌گری مدیران حوزه سلامت و توسعه مهارت‌های رهبری

۱۵	ژوآلی و همکاران، ۲۰۲۴		مهارت‌های رفتاری در مربی‌گری برای تاب‌آوری
۱۶	کانن‌باورز و همکاران، ۲۰۲۳	مربی‌گری برای مهارت‌های مقابله‌ای	فراتحلیل مربی‌گری محیط کار
۱۷	فرانتیرز در روان‌شناسی، ۲۰۲۳		مقایسه اثر مربی‌گری بر رفتارهای شناختی و نگرش
۱۸	اوتو و سفوتو، ۲۰۲۴		مداخله مربی‌گری برای کاهش استرس شغلی
۱۹	ژوآلی و همکاران، ۲۰۲۴		بهبود مهارت مقابله با مربی‌گری شناختی–عاطفی
۲۰	توموياگا و ديويد، ۲۰۲۳		مرور جامع اثربخشی مربی‌گری شناختی–رفتاری

تبیین مقوله ها و زیرمقوله ها

مربی‌گری شغلی شناختی–رفتاری: این حوزه به‌طور کلی بر استفاده از مربی‌گری شناختی–رفتاری برای بهبود وضعیت روانی و عملکرد کارکنان تمرکز دارد. در این مقوله، تحقیقات نشان داده‌اند که مداخلات مربی‌گری می‌تواند اضطراب شغلی، استرس و افسردگی کارکنان را کاهش دهد و همزمان باورها، نگرش‌ها و رفتارهای مربیان مدیر را بهبود ببخشد. همچنین بخشی از این حوزه به تأثیر مربی‌گری اجرایی بر رفتار و نگرش مدیران سازمانی پرداخته و از طریق فراتحلیل‌های علمی اثربخشی کلی مربی‌گری در محیط‌های سازمانی و حرفه‌ای را بررسی کرده است. در این چارچوب، مربی‌گری شغلی شناختی–رفتاری بیشتر با هدف کاهش مشکلات روان‌شناختی، بهبود خودکارآمدی و افزایش تاب‌آوری شغلی استفاده می‌شود.

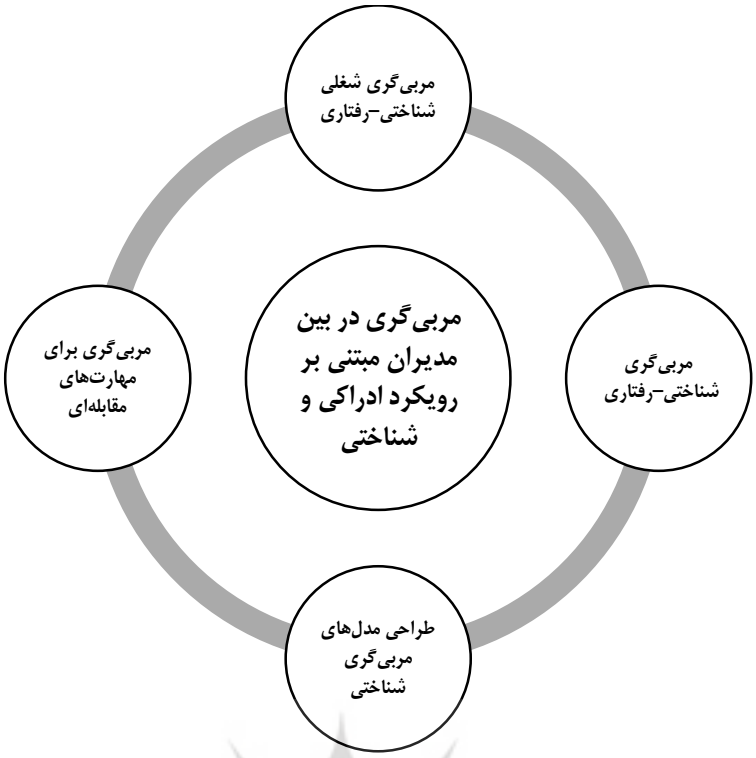
مربی‌گری شناختی–رفتاری(CBC) : این حوزه گسترده‌تر است و شامل مطالعاتی می‌شود که مربی‌گری شناختی–رفتاری را در قالب‌های مختلف به کار می‌گیرند؛ از جمله مربی‌گری غیرحضوری شناختی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان، مرور علمی اثربخشی CBCدر محیط‌های کاری و آموزشی، کاهش فرسودگی شغلی معلمان با مداخلات مربی‌گری و تقویت تاب‌آوری از طریق مهارت‌های شناختی و عاطفی .همچنین این مقوله به توسعه مهارت‌های رهبری مدیران حوزه سلامت و بهبود عملکرد سازمانی از طریق مربی‌گری مبتنی بر شناخت و رفتار می‌پردازد. این دسته مقالات بیشتر به تأثیر مستقیم

مداخلات شناختی بر تغییر رفتار، نگرش، خودتنظیمی هیجانی و بهبود مهارت‌های مقابله‌ای توجه کرده‌اند.

طراحی مدل‌های مربی‌گری شناختی: این مقوله بر طراحی، توسعه و ارزیابی مدل‌های بومی مربی‌گری شناختی در محیط‌های کاری تمرکز دارد. موضوعات جزئی این بخش شامل اجرای مربی‌گری شناختی در محیط واقعی کار، فراتحلیل چارچوب‌های روان‌شناختی مربی‌گری محیط کار، طراحی مدل مربی‌گری شناختی–رفتاری از طریق متاسینتزی، و مربی‌گری مدیران حوزه سلامت برای توسعه مهارت‌های رهبری است. همچنین مهارت‌های رفتاری در مربی‌گری برای تاب‌آوری نیز در این مقوله قرار می‌گیرد. هدف این حوزه، تولید مدل‌های علمی، اعتبارسنجی‌شده و قابل‌اجراست که بتوانند در حوزه‌های مختلف سازمانی و حرفه‌ای به کار گرفته شوند.

مربی‌گری برای مهارت‌های مقابله‌ای: این حوزه بر بهبود توانایی‌های مقابله‌ای کارکنان و مدیران از طریق مربی‌گری شناختی تأکید دارد. در این مقوله، مقالاتی به فراتحلیل مربی‌گری محیط کار، مقایسه اثر مربی‌گری بر رفتارهای شناختی و نگرش، مداخلات مربی‌گری برای کاهش استرس شغلی، بهبود مهارت‌های مقابله با مربی‌گری شناختی–عاطفی و مرور جامع اثربخشی مربی‌گری شناختی–رفتاری پرداخته‌اند. هدف اصلی این مقوله، افزایش تاب‌آوری روان‌شناختی، بهبود مدیریت استرس و تقویت مهارت‌های شناختی و هیجانی برای مقابله با چالش‌های محیط کار است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش با تمرکز بر مربی‌گری مبتنی بر رویکرد شناختی و ادراکی، تلاش شد تا ابعاد مختلف این پدیده و تأثیر آن بر مدیران و کارکنان سازمان‌ها تحلیل شود. یافته‌ها نشان داد که مربی‌گری شغلی شناختی–رفتاری به‌عنوان یک مداخله مؤثر، نقشی اساسی در کاهش اضطراب، استرس و افسردگی شغلی دارد و می‌تواند به بهبود نگرش‌های کاری و ارتقای خودکارآمدی فردی کمک کند. این بعد از مربی‌گری علاوه بر اثرات روان‌شناختی، منجر به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد کاری کارکنان شد و بستر مناسبی برای توسعه فردی و حرفه‌ای آنان فراهم آورد. این نتایج همسو با پژوهش‌های بین‌المللی سال‌های ۲۰۲۳ و ۲۰۲۴ است که تأثیر مثبت مداخلات شناختی–رفتاری در محیط‌های کاری را تأیید کرده‌اند. علاوه بر این، مربی‌گری شناختی–رفتاری (CBC)به‌عنوان رویکردی جامع‌تر و منعطف‌تر، توانست در حوزه‌های مختلف ازجمله محیط‌های آموزشی، سازمان‌های سلامت و ساختارهای مدیریتی کارایی بالایی داشته باشد. در این بعد مشخص شد که مربی‌گری می‌تواند باعث کاهش فرسودگی شغلی، افزایش تاب‌آوری و بهبود مهارت‌های خودتنظیمی هیجانی شود و در قالب‌های حضوری،

غیرحضوری و ترکیبی اثربخشی خود را حفظ کند CBC .همچنین در توسعه مهارت‌های رهبری مدیران و بهبود تعاملات سازمانی نقش بسزایی ایفا می‌کند و به‌عنوان پلی بین شناخت، رفتار و احساسات در محیط کار شناخته می‌شود. این نتایج بیانگر اهمیت انعطاف‌پذیری این رویکرد و قابلیت سازگاری آن با شرایط و نیازهای متنوع سازمانی است. در بُعد سوم، طراحی مدل‌های مربی‌گری شناختی بر اساس متاسینتزی و مرور نظام‌مند مطالعات قبلی، چارچوبی علمی و ساختارمند برای استفاده سازمان‌ها فراهم آورد. این بخش نشان داد که بهره‌گیری از مدل‌های بومی‌شده مربی‌گری، می‌تواند اجرای آن را هدفمندتر کند و اثربخشی بیشتری به همراه داشته باشد. طراحی مدل‌ها همچنین به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، فرایندهای اثربخش و نتایج قابل‌انتظار از مربی‌گری کمک کرد و مبنایی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در حوزه توسعه منابع انسانی فراهم نمود. چنین مدل‌هایی امکان یکپارچه‌سازی مداخلات شناختی و رفتاری را فراهم کرده و اجرای آن‌ها را در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی تسهیل می‌کنند. چهارمین بُعد، مربی‌گری برای مهارت‌های مقابله‌ای بود که تأکید داشت چگونه مربی‌گری شناختی می‌تواند تاب‌آوری روان‌شناختی، توانایی مدیریت استرس و مقابله مؤثر با چالش‌های محیط کار را تقویت کند. این یافته نشان داد که مربی‌گری می‌تواند باعث ارتقای مهارت‌های شناختی و هیجانی کارکنان شده، کیفیت تصمیم‌گیری و حل تعارضات را بهبود بخشد و در نهایت منجر به پایداری رفتارهای سازگار در محیط کار شود. چنین دستاوردهایی نه‌تنها سلامت روانی فردی را تضمین می‌کند بلکه موجب بهبود روابط سازمانی و افزایش بهره‌وری جمعی نیز خواهد شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که مربی‌گری شغلی شناختی–رفتاری علاوه بر بهبود شاخص‌های روان‌شناختی کارکنان، می‌تواند به شکل غیرمستقیم بر شاخص‌های کلان سازمانی نظیر بهره‌وری، نوآوری و کیفیت خدمات اثرگذار باشد. زمانی که کارکنان از طریق مربی‌گری شناختی توانایی مدیریت هیجانات و بازسازی نگرش‌های منفی را پیدا می‌کنند، انگیزه و تعهد کاری آن‌ها افزایش یافته و این امر منجر به بهبود تعاملات تیمی و کاهش تعارضات سازمانی می‌شود. این دستاوردها نه‌تنها در سطح فردی معنا پیدا می‌کند، بلکه در سطح گروهی و سازمانی نیز تأثیرگذار بوده و به ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و رشد در سازمان کمک می‌کند. نتایج به‌دست‌آمده از بعد مربی‌گری شناختی–رفتاری (CBC)نیز اهمیت انعطاف‌پذیری این رویکرد را آشکار کرد CBC .با ترکیب ابزارهای

شناختی و رفتاری، قابلیت تطبیق با محیط‌های مختلف سازمانی و حتی قالب‌های نوین مانند مربی‌گری آنلاین را دارد و این موضوع باعث گسترش دامنه اثربخشی آن می‌شود. این یافته به‌ویژه در دوره پساکرونا اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا بسیاری از سازمان‌ها به سمت روش‌های غیرحضوری و ترکیبی سوق یافته‌اند. همچنین پژوهش نشان داد که CBC در بهبود مهارت‌های رهبری مدیران، افزایش تاب‌آوری تیم‌ها و ارتقای سرمایه روان‌شناختی کارکنان نقشی کلیدی ایفا می‌کند. در بُعد طراحی مدل‌های مربی‌گری شناختی، مشخص شد که بهره‌گیری از چارچوب‌های علمی مبتنی بر شواهد، می‌تواند منجر به ارائه مدل‌های بومی و هدفمند شود که در محیط‌های سازمانی مختلف قابل‌اجرا باشند. این طراحی‌ها با در نظر گرفتن ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و منابع موجود در سازمان، امکان سفارشی‌سازی برنامه‌های مربی‌گری را فراهم کرده و احتمال موفقیت و اثربخشی آن را افزایش می‌دهد. همچنین این بُعد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مربی‌گری را از حالت یک فعالیت موردی و پراکنده خارج کرده و به‌عنوان یک فرایند نظام‌مند و یکپارچه در توسعه منابع انسانی خود بگنجانند.یافته‌های بعد مربی‌گری برای مهارت‌های مقابله‌ای نشان داد که کارکنان و مدیرانی که از این نوع مربی‌گری بهره‌مند می‌شوند، در مواجهه با چالش‌ها و بحران‌های محیط کار، تاب‌آوری بیشتری نشان داده و از استراتژی‌های مقابله‌ای سازگارتر استفاده می‌کنند. این موضوع باعث کاهش فرسودگی شغلی، افزایش رضایت از کار و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در شرایط فشار بالا می‌شود. مربی‌گری مهارت‌های مقابله‌ای همچنین به ایجاد فضای روانی ایمن در سازمان کمک می‌کند که نتیجه آن کاهش تعارضات، افزایش همدلی و بهبود همکاری‌های بین‌فردی است. این دستاوردها در نهایت به ارتقای عملکرد کلی سازمان و ایجاد محیطی پایدارتر و سالم‌تر منجر می‌شود. در مجموع، نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که مربی‌گری شناختی و ادراکی، اگر بر اساس چارچوب‌های علمی و مدل‌های بومی طراحی و اجرا شود، می‌تواند به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای توسعه فردی، بهبود سلامت روان، افزایش کارآمدی مدیران و کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. این رویکرد با ایجاد تغییرات پایدار در شناخت، احساس و رفتار افراد، ظرفیت‌های سازمانی را ارتقا می‌دهد و زمینه را برای ایجاد فرهنگ یادگیری، انعطاف‌پذیری و رشد مستمر فراهم می‌کند. بنابراین توصیه می‌شود مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی، مربی‌گری شناختی را به‌عنوان بخشی از راهبرد توسعه

منابع انسانی در نظر گرفته و با بهره‌گیری از روش‌های نوین و شواهد علمی، آن را در محیط‌های کاری نهادینه کنند.

پیشنهادات تحقیق

پیشنهاد می‌شود تأثیر مربی‌گری شناختی–رفتاری بر بهبود عملکرد تیمی و همکاری بین‌فردی در سازمان‌ها بررسی شود.

پیشنهاد می‌شود نقش مربی‌گری آنلاین و ترکیبی (حضوری–غیرحضوری) در کاهش فرسودگی شغلی و استرس مدیران مطالعه گردد.

پیشنهاد می‌شود مدل‌های بومی مربی‌گری شناختی در سازمان‌های ایرانی طراحی و با مدل‌های بین‌المللی مقایسه شوند.

پیشنهاد می‌شود ارتباط بین مربی‌گری شناختی و افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان تحلیل شود.

پیشنهاد می‌شود اثر مربی‌گری برای مهارت‌های مقابله‌ای بر بهبود تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی مورد بررسی قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود میزان اثربخشی مربی‌گری شناختی–رفتاری در حوزه‌های مختلف مانند آموزش، بهداشت و صنعت مقایسه شود.

پیشنهاد می‌شود تأثیر تفاوت‌های فردی (مانند تیپ شخصیتی و سبک شناختی) بر نتایج مربی‌گری شناختی ارزیابی شود.

پیشنهاد می‌شود مطالعات طولی برای بررسی پایداری اثرات مربی‌گری شناختی در طول زمان انجام شود.

پیشنهاد می‌شود تأثیر مربی‌گری شناختی بر فرهنگ سازمانی و ایجاد محیط روانی ایمن تحلیل گردد.

پیشنهاد می‌شود از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی برای ارزیابی عمیق‌تر فرایندها و پیامدهای مربی‌گری شناختی استفاده شود.

منابع

صادقی، ف.، و جواهری‌زاده، ا. (۱۴۰۲). مروری بر مفهوم مربی‌گری در سازمان: پایه مفهومی برای توسعه یادگیری و رشد فردی، تیمی و سازمانی .مجموعه مقالات کنفرانس ملی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه . https://civilica.com/doc/1798339

دستگردی، م.، محمدی، م.، یعقوبی، ن.م.، &محمودزاده، م. (۱۴۰۰). طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد .مدیریت فرهنگ سازمانی, ۱۹)۳(، ۵۵۰-۵۲۹

میرزایی، و.، پادری، ح.، و امارلو، ح. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر مربی‌گری سازمانی بر خلاقیت شغلی با نقش میانجی یادگیری زدایی دانش سازمانی و تعدیل‌گری خودکارآمدی: مطالعه موردی بانک مسکن مشهد .دومین کنگره بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، علوم انسانی و توسعه کسب‌وکار https://civilica.com/doc/1712290 .

عربشاهی کریزی، ا.، و حسینی، م. (۱۴۰۱). نقش مربی‌گری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی با میانجی‌گری رفتار سازمانی مثبت‌گرا: مطالعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد .مجله مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۱(۲). ۱۳-۳۹.

تدین‌فر، غ.ر.، کوه‌نشین، ر.، باصری‌باغ‌سیاه، ح. (۱۴۰۲). تأثیر کوچینگ مدیریتی بر رفتار سازمانی در پروژه‌های ساخت‌وساز .مهندسی و مدیریت ساخت, ۸)۱(، ۱۷-۲۲.

مفاخری، م., توکلی، ا.ح & ,.خراسانی گرده کوهی, م. (۱۴۰۳). نقش مربی‌گری در ارتقای تعهد سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان .بیست‌ویکمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه.

Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., & Carlson, C. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. Frontiers in Psychology, 14, Article 1204166. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166

De Haan, E., & Nilsson, V. O. (2023). What we know about the effectiveness of coaching: A meta-analysis based on randomized controlled trials. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 75(1), 23–45. https://doi.org/10.1037/cpb0000260

Etemadi, M., & Ilkhanipour, S. (2023). Harnessing the power of meta synthesis to design a cutting-edge cognitive behavioral coaching model. The 12th International Conference on Modern Research Achievements in Education Science, Psychology and Social Science. SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.4548129

Griffiths, K., Campbell, M., & Dark, F. (2023). Managerial coaches' beliefs and behaviors that drive effective workplace coaching. International

Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 21(2), 45–63. https://doi.org/10.24384/x6fd-vy59

Jouali, Y., Benhaddou, A., & Fassi-Fihri, M. (2024). Enhancing resilience through coaching: The role of behavioral, cognitive, and emotional skills. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 17(1), 22–39. https://doi.org/10.1080/17521882.2024.2287654

Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2023). The effectiveness of executive coaching on behavior, attitudes, and individual characteristics: A meta-analysis. Frontiers in Psychology, 14, Article 1132785. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1132785

Kim, J., & Lee, H. (2023). The effects of remote cognitive-behavioral coaching on employees' cognitive processes and job performance. Journal of Workplace Behavioral Health, 38(4), 289–305. https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2265981

Li, J., Xue, E., & He, Y. (2023). Investigating the effect of cognitive-behavioral, mindful-based, emotional-based intervention and professional training on teachers' job burnout: A meta-analysis. Behavioral Sciences, 13(10), Article 803. https://doi.org/10.3390/bs13100803

Longo, Y., Gunz, H., & Mayrhofer, W. (2023). Cognitive-behavioral coaching effectiveness in real workplace settings: A systematic review and implications for practice. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 16(2), 145–162. https://doi.org/10.1080/17521882.2023.2234679

Otu, M. S., & Sefotho, M. M. (2024). Use of cognitive-behavioral career coaching to reduce work anxiety and depression in public employees. World Journal of Clinical Cases, 12(2), 322–334. https://doi.org/10.12998/wjcc.v12.i2.322

Shuang, H., Lin, Y., & Zhao, W. (2024). Coaching for leadership development in healthcare managers: A systematic mixed-methods review. BMC Health Services Research, 24, Article 556. https://doi.org/10.1186/s12913-024-10293-7

Tomoiagă, C., & David, O. A. (2023). Is cognitive-behavioral coaching an empirically supported approach to coaching? A meta-analysis to investigate its outcomes and moderators. Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy, 41(1), 1–22. https://doi.org/10.1007/s10942-023-00498-y

Wang, Q., Lai, Y.-L., Xu, X., & McDowall, A. (2023). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of psychologically informed coaching approaches. Journal of Work-Applied Management, 15(3), 309–329. https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2022-0068