

مرور سیستماتیک ادبیات کاربرست فرهنگ مربیگری همراستا با فرهنگ سازمانی

راضیه عبدالهی^۱، مینا سادات هاشمی کاسوایی^۲

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، نویسنده مسئول

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت (نویسنده مسئول)

چکیده

فرهنگ مربیگری به عنوان یکی از ارکان اصلی اجرای مربیگری در سازمان معرفی می‌شود و در صورت عدم توجه به بسترهای مناسب اجرای مربیگری از جمله فرهنگ مربیگری، امکان به حاشیه رفتن آن وجود دارد. از طرفی به منظور ایجاد و توسعه فرهنگ مربیگری لازم است که فرهنگ سازمان به عنوان فرهنگ غالب، مورد توجه متخصصان قرار گیرد. فرهنگ مربیگری به عنوان خرده فرهنگ درون فرهنگ غالب سازمان تعریف می‌گردد. اما تمامی فرهنگ‌های سازمانی حامی پیاده‌سازی و اجرای مربیگری نخواهند بود. لذا مقاله حاضر درصدد است تا به بررسی ادبیات موجود در زمینه ارتباط فرهنگ مربیگری با فرهنگ سازمان بپردازد. در این نوشتار با استفاده از مرور سیستماتیک ادبیات، پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرند. یافته‌ها در قالب دو دسته پژوهش‌های داخلی و خارجی ارائه شده و پس از مرور انتقادی پژوهش‌های صورت گرفته، نتیجه در قالب پیشنهاد پژوهشی در اختیار پژوهشگران این حوزه قرار می‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ مربیگری، مربیگری، فرهنگ سازمانی، مرور سیستماتیک ادبیات

مقدمه

بر اساس گزارش ICF تا سال ۲۰۱۶ تعداد ۵۳,۳۰۰ مربی حرفه‌ای مربیگری در سراسر جهان وجود داشته است که این رقم با احتساب مدیرانی که از مهارت‌های مربیگری برخوردار بودند عدد ۶۴۱۰۰ بوده است. در این میان، اروپای غربی بیشترین سهم (۳۵٪) و به دنبال آن آمریکای شمالی با سهم ۳۳٪ بالاترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین درآمد کل برآورد شده جهانی حاصل از مربیگری در سال ۲۰۱۵، ۲,۳۵۶ میلیارد دلار بوده است که نسبت به تخمین سال ۲۰۱۱، ۱۹٪ افزایش داشته است (ICF, 2016). این اعداد نشان از اهمیت مربیگری در کسب و کار امروزی دارد (Franklin and Doran, 2009; Fox, 2006). در عصری که کسب و کارها در تلاش جدی برای چابکی هستند، استفاده از مربیگری نتایج بهتر برای کسب و کار و آمادگی بیشتر برای تغییر (Caine, 2019; Bock and Conlinn, 2011) و ICF/HCI, 2018; Kauffman and Hodgetts, 2016) را به دنبال خواهد داشت (Lawrence, 2017). مربیگری رویکردی قدرتمند برای توسعه منابع انسانی در سطح سازمانهاست و اکثر سازمان‌ها برای توسعه و مدیریت عملکرد کارکنان به مربیگری روی آورده‌اند (Milner et al., 2020; ICF/HCI, 2019; Martens, 2012). سازمان‌ها با استفاده از مربیگری در برنامه‌های توسعه‌ای می‌توانند مربیان خود را با هدف دستیابی به اهداف و ایجاد حس مالکیت توانمند ساخته و از این طریق چابکی خود را افزایش دهند. فرایند مربیگری نه تنها منعطف است بلکه می‌تواند با نیازهای افراد سازگار شود. علاوه بر این برای کسب و کار نیز کارآمد و مقرون به صرفه است و نتایج مطلوبی به دنبال خواهد داشت (Caine, 2019).

با وجود مزایای مربیگری، هاوکنز و ترنر (۲۰۱۹) استدلال می‌کنند که به منظور اطمینان از ایجاد ارزش مربیگری برای تمام ذینفعان، لازم است که سازمان‌ها استراتژی مربیگری و زیرساخت‌های لازم برای آن را ایجاد کنند. پیتر هاوکنز سه رکن اصلی برای حمایت از مربیگری را معرفی می‌کند و معتقد است که در صورت عدم حضور یکی از ارکان، خطر به حاشیه رفتن مربیگری وجود دارد. این سه رکن عبارتند از: استراتژی مربیگری، همراستایی فرهنگ مربیگری با تغییر فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های مربیگری (Hawkins and Turner, 2019). همچنین در مقاله-ای که انجمن توسعه استعداد (ATD) منتشر کرده است مربیگری سازمانی به معنای سازمانی است که در آن فرهنگ و تمام زیرساخت‌های موجود در آن، همه را به یادگیری، اقدام و درگیر شدن در مکالمه‌های متفکرانه مربیگری تشویق کرده و به آنها پاداش می‌دهد تا کار خود را انجام داده، به اهداف دست یابند و به موفقیت و رشد شخصی و استراتژیک برسند (Bianco-Mathis and Nabors, 2016). این در حالی است که بر اساس پژوهشی در سال ۲۰۱۴، تنها ۱۳ درصد سازمان‌های شرکت کننده در پژوهش، فرهنگ مربیگری قوی داشته‌اند (ICF/HCI, 2014) و بر اساس گزارش ICF و HCI (۲۰۱۹)، حدود ۷۰ درصد سازمان‌های شرکت کننده در پژوهش اعلام کردند که با وجود نیاز به دستورالعملی حرفه‌ای برای ایجاد فرهنگ قوی مربیگری، سازمانشان فاقد چنین دستورالعملی است. این در حالی است که بر اساس گزارش ICF و HCI (۲۰۱۸) حدود ۶۱ درصد سازمان‌های دارای فرهنگ قوی مربیگری، جز سازمان‌های با عملکرد بالا طبقه‌بندی شده و تنها ۲۷ درصد از سازمان‌های بدون فرهنگ مربیگری جز سازمان‌های با عملکرد بالا بوده‌اند. در همین خصوص در گزارش سوم ICF به درآمدهای بالاتر سازمان‌های دارای فرهنگ مربیگری قوی (۴۶ درصد) نسبت به همتایان خود و همچنین تعلق بالاتر کارکنان آنان اشاره شده است (ICF/HCI, 2017). لذا بر اساس آمارهای ارائه شده، عدم توجه به فرهنگ مربیگری به عنوان بستر و پیش‌نیاز اجرای مربیگری و فقدان دستورالعمل‌های مشخص جهت توسعه آن در سازمان‌ها احساس می‌گردد.

چنین به نظر می‌رسد که پیش‌نیازهای اجرای مربیگری و به خصوص ایجاد فرهنگ مربیگری و ارتباط فرهنگ سازمانی با اجرای موفق مربیگری مورد توجه نبوده است. لذا مقاله حاضر درصدد است تا به بررسی ادبیات موجود در زمینه ارتباط فرهنگ مربیگری با فرهنگ سازمانی بپردازد.

مبانی نظری

این پژوهش با تاکید بر بررسی همراستایی فرهنگ مربیگری با فرهنگ سازمانی، ادبیات نظری مفاهیمی چون فرهنگ سازمانی، مربیگری، و فرهنگ مربیگری را اساس کار خود قرار داده است.

فرهنگ سازمانی

از سال ۱۹۸۰ بیش از ۴۶۰۰ مقاله به فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند (Hartnell, Ou, and Kinicki, 2011) و در پژوهش‌های متعدد به عنوان مجموعه‌ای از باورها و الگوهای رفتاری تعریف شده است که هویت اصلی سازمان‌ها را شکل می‌دهد (Deal and Kennedy, 1982; Jones, 1983; Schein, 1992; Van der Post et al., 1998; Deshpandé, and Farley, 1999).

در حالی که تعاریف متنوعی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است، تعریف شاین (۱۹۹۶، ۲۰۰۹) بیشتر عناصر اصلی شناسایی شده توسط محققان را در بر می‌گیرد. وی فرهنگ سازمانی را به عنوان "مجموعه مفروضات ضمنی مشترک، پذیرفته شده و بدیهی است که گروهی آن در اختیار دارند و نحوه درک، تفکر و واکنش آنها در برابر محیط‌های مختلف را تعیین می‌کند" تعریف کرد (Schein, 1996). این تعریف شامل عناصری است که سایر پژوهشگران فرهنگی با آن موافقت کرده‌اند، بدین معنی که فرهنگ سازمانی در بین اعضا مشترک است، در چندین سطح وجود دارد (به عنوان مثال، گروه و سطح سازمانی)، بر نگرش و رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارد و شامل مجموعه‌ای از ارزش‌های عمومی، باورها و فرضیات است (Hartnell et al., 2011). فرهنگ سازمانی در ارزش‌ها، اعتقادات و پیش‌فرض‌هایی که افراد سازمان دارند، آشکار می‌شود و بر تصمیم‌گیری و نحوه انجام کار تأثیر می‌گذارد (Deal and Kennedy, 2000). تحقیقات نشان داده است که فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی، نوآوری، رضایت شغلی و سایر شاخص‌های عملکرد مانند نوآوری، کیفیت محصول و خدمات و عملکرد مالی ارتباط مثبت دارد (Cameron and Quinn, 2011; Collins and Porras, 1994; Hartnell et al., 2011; Kotter and Heskett, 1992).

مربیگری

براساس فرهنگ لغت آنلاین، کلمه "مربی" از شهری به نام "Kocs" در شمال مجارستان گرفته شده است (Stern, ۲۰۰۴) که در آن واگن‌هایی ساخته شده بود که توسط اسب کشیده می‌شد. معنای مربی به عنوان معلم یا مدرس، از حدود سال ۱۸۳۰ شکل گرفت یعنی از زمانی که دانشگاه آکسفورد برای معلمی که دانشجو را از طریق امتحان "انتقال" می‌داد، عبارت مربی را به کار می‌برد. واژه مربیگری بعدها در دهه ۱۸۰۰ برای بهبود عملکرد ورزشکاران به کار رفت (Cox et al., 2010; Wenzel, 2000).

گرچه مفهوم مربیگری در سازمان در مطالعات دهه ۱۹۵۰ قابل ردیابی است اما گزارش‌های مربیگری در ادبیات مدیریت از دهه ۱۹۸۰ فراوانی بیشتری داشته است (Grant, 2017). در مطالعات اولیه در مورد نقش‌های مدیریتی، مربیگری در درجه اول به عنوان روشی مورد استفاده قرار می‌گرفت که مدیران می‌توانستند برای رفع نواقص در

عملکرد وظیفه‌ای کارکنان استفاده کنند. اخیراً نیز مربیگری به عنوان ابزاری برای تسهیل یادگیری و بهبود عملکرد مدیران از عالی به نقطه اوج مورد توجه قرار گرفته است (Feldman and Lankau, 2005; Feldman and Moore, 2001; Sherman and Freas, 2004; Stern, 2004).

لازم به ذکر است که در حال حاضر هیچگونه توافقی بر روی تعریف مربیگری وجود ندارد (Gormley and van Nieuwerburgh, 2014). در همین خصوص طی پژوهشی (Rosha and Lace, 2016) بر روی ۴۱ تعریف موجود مربیگری، تحلیل محتوا صورت گرفت و نتیجه این بود که هیچ رویکرد یکسانی نسبت به تعریف مربیگری وجود ندارد. تعدادی از تعاریف مرتبط با مربیگری در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول شماره ۱: تعریف مربیگری

پژوهشگر / سال	تعریف مربیگری
(Hawkins and Turner, 2019)	مربیگری ماهیت تعاملی و گفتمانی دارد که در آن دو یا چند نفر معنای جدیدی را کشف می‌کنند و تفکر و روش‌های جدیدی را به همراه یکدیگر برای بودن و انجام کار در دنیای بین خود ایجاد می‌کنند.
(ICF/HCI, 2019)	بر اساس تعریف ICF، مربیگری مشارکت در فرایندی فکری و خلاقانه با شاگرد (شاگردان) به گونه‌ای است که به وی الهام بخشیده تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را حداکثر سازد.
(Grant, 2017)	مربیگری محل کار به استفاده از روش مربیگری با هدف کمک به کارکنان، مدیران و رهبران به منظور دستیابی به اهداف کاری از نظر مهارت، عملکرد یا نتایج توسعه‌ای اشاره دارد.
(Vesso and Alas, ۲۰۱۶)	مربیگری به عنوان فرایندی توصیف می‌شود که هم بر رابطه و هم انجام وظیفه تأکید دارد و شامل فرایند یادگیری و تحول است.
(Rosha and Lace, ۲۰۱۶)	مربیگری به عنوان هنر و دانش به منظور حمایت از شخص یا گروهی از افراد در کاوش و ارتقای خودآگاهی تعریف شده است که بر پتانسیل و رشد افراد تأثیر می‌گذارد.
(Cox et al., 2010)	مربیگری به عنوان فرایند توسعه انسانی در نظر گرفته می‌شود که شامل تعامل متمرکز و ساختاریافته است و با استفاده از راهبردها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب به دنبال تغییرات مطلوب و پایدار به نفع شاگرد و سایر ذینفعان است.
(Anderson et al., ۲۰۰۹)	مربیگری به عنوان فعالیتی حرفه‌ای و حوزه‌ای تخصصی و فراتر از آن است که فقط برای توسعه فردی رهبران مورد استفاده قرار گیرد. ابتکارات مبتنی بر مربیگری برای تغییر فرهنگ شرکت به روش‌های استراتژیک به کار گرفته می‌شوند.
Whitmore, (۲۰۰۹)	مربیگری فرایند به فعلیت رساندن پتانسیل‌های فرد به منظور حداکثرسازی عملکرد اوست (Gormley and van Nieuwerburgh, 2014).
(Grant, 2001)	مربیگری در محل کار یک فرایند تعاملی متمرکز بر راه حل و نتیجه است که برای افراد عادی و غیر بالینی استفاده می‌شود و در آن مربیان بهبود عملکرد کاری، خودآموزی و رشد شخصی شاگرد را تسهیل می‌کنند.
(Evered and Selman, ۱۹۸۹)	نوعی فعالیت مدیریتی که تنها با برقراری ارتباط، جو، محیط و زمینه‌ای که موجب قدرتمندی افراد و تیم‌ها می‌شود، امکان تولید نتایج را به همراه دارد.

با وجود تعاریف متفاوت مربیگری از سوی پژوهشگران، توافق زیادی بر مفهوم آن وجود دارد. همانطور که نیوربرگ^۱ و همکاران (۲۰۱۴) نیز اشاره می‌کنند با وجود تعاریف متفاوت، مربیگری به عنوان مداخله‌ای است که به افراد کمک می‌کند تا از طریق مکالمات ساختاریافته به اهداف خود دست یابند و یا عملکرد خود را بهبود بخشند. از نظر پژوهشگران ویژگی اصلی مربیگری، توسعه است (Silva et al., 2020; Campbell and Waller, 2020; Eronen, 2020; Rosha and Lace, 2016).

^۱Nieuwerburgh

مربیگری درباره تشویق و کمک به افراد برای انجام وظیفه یا رفتاری است که می‌خواهید آن را در فعالیت خود یاد بگیرند. در اکثر موارد مربیگری، رابطه‌ای رسمی است که در آن، شاگرد به دنبال هدفی خاص است. اهداف مربیگری از هر نوعی که باشد- کوتاه مدت، بلند مدت یا هر دو- همواره خاص است. مربی، شاگرد را از طریق فرایندی رسمی و اغلب از طریق سوالات گسترده راهنمایی می‌کند تا به او کمک کند که بفهمد برای دستیابی به اهدافش به چه چیزهایی نیاز دارد (Caine, 2019). البته مربیگری غیررسمی (Wilson, 2011)، به عنوان رویکردی مکمل به این موضوع می‌پردازد که مربیگری می‌تواند خارج از چارچوب رسمی سازمان به صورت کاملاً غیر برنامه‌ریزی شده و ناخودآگاه شکل بگیرد به گونه‌ای که طرفین رابطه حتی متوجه نشوند که در فرایند مربیگری قرار گرفته‌اند.

فرهنگ مربیگری

مفهوم فرهنگ مربیگری اخیراً به عنوان ادغام رشته‌های مختلف مربیگری در محیط کار و فرهنگ سازمانی پدید آمده است. در این رویکرد فرهنگ مربیگری به عنوان اصول، اعتقادات و ذهنیت‌هایی تعریف شده است که ریشه عمیقی در نظم مربیگری دارند و رفتار افراد را در محل کار شکل می‌دهند (Clutterbuck, Megginson, and Bajer, 2016). مروری بر ادبیات تجربی فرهنگ مربیگری، چند مدل نظری را مشخص می‌کند (Hawkins, 2012)، اما در مورد اینکه عوامل اصلی فرهنگ مربیگری چیست و این عوامل چگونه در ارزش‌ها، باورها، مفروضات و مصنوعات یک سازمان نمایان می‌شوند، اتفاق نظر کمی وجود دارد. در حال حاضر، در مورد اینکه فرهنگ مربیگری چیست، عوامل اصلی فرهنگ مربیگری چیست و اینکه چگونه این عوامل از دیدگاه کسانی که با سازمان‌ها کار می‌کنند و کسانی که در داخل سازمان‌ها برای ایجاد فرهنگ مربیگری کار می‌کنند، دیده می‌شود، در ادبیات خلا نظری وجود دارد.

گران و کاوانا (۲۰۰۴) و دیگران، محققان را ترغیب کرده‌اند تا مربیگری را به طور تجربی و مبتنی بر شواهد انجام دهند. در مدل‌های نظری موجود فرهنگ مربیگری، تعدادی از عوامل اصلی پیشنهاد شده است (Clutterbuck et al., 2016; Hawkins, 2012; Peterson, 2002). این موارد شامل مواردی مانند ارزش‌ها، اصول اصلی، روابط مربیگری، مصنوعات، رفتارها و ذهنیت‌ها (که به چند مورد اشاره می‌شود) می‌باشد.

بر اساس پژوهش‌های غیررسمی، تعاریف فرهنگ مربیگری در سه طبقه مجزا قرار می‌گیرند: ۱. مربیگری به عنوان ابزاری برای توسعه رهبران پذیرفته و به کار گرفته می‌شود ۲. رهبران از مهارت‌های مربیگری برای توسعه کارکنانشان استفاده می‌کنند و ۳. رفتارهای مربیگری به عنوان ابزاری برای کارکنان در تمام سطوح سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد تا به گونه‌ای موثر با یکدیگر در محیط کاریشان تعامل داشته باشند (Pullen and Crane, 2011). فرهنگ مربیگری گفتگو و بازخورد بین رهبران و تیم‌ها در تمام سطوح سازمان را ارتقا می‌بخشد. سازمان‌های پیشرو همواره به دنبال بینش و رویکردهای مرتبط با پشتیبانی و تشویق فرهنگ مربیگری جهت آماده‌سازی کارمندان خود برای چالش‌های آینده هستند (Abel and Nair, 2015).

تعدادی از تعاریف مرتبط با فرهنگ مربیگری در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول شماره ۲: تعریف فرهنگ مربیگری

پژوهشگر / سال	تعریف فرهنگ مربیگری
(Clutterbuck et al., ۲۰۱۶)	فرهنگ مربیگری جایی است که اصول، اعتقادات و ذهنیت محرک رفتارهای افراد در محیط کار عمیقاً در رشته مربیگری ریشه دارد.
(Vesso and Alas, ۲۰۱۶)	فرهنگ مربیگری نوعی فرهنگ است که در آن بین حمایت و دستاورد تعادل برقرار باشد.
(Hawkins, 2014)	فرهنگ مربیگری وقتی در یک سازمان وجود دارد که رویکرد مربیگری جنبه کلیدی در نحوه مشارکت رهبران، مدیران و کارمندان، توسعه همه کارکنان و درگیر کردن ذینفعان به طریقی است که باعث افزایش عملکرد فردی، تیمی و سازمانی و ارزش مشترک برای همه ذینفعان می شود.
(Pullen and Crane, ۲۰۱۱)	موسسه مربیگری رفتاری، فرهنگ مربیگری را به عنوان یک مدل توسعه سازمانی تعریف می کند که در آن نحوه بهترین نوع تعامل و ارتباط اعضای سازمان با محیط کاری شان تعیین می گردد.
(Hart, 2005)	نوعی فرهنگ سازمانی که در آن مربیگری به صورت رسمی و غیر رسمی صورت می گیرد و در بافت زندگی سازمانی ریشه دوانده است.

بر اساس نظر مگینسون و کلاترباک^۲ (۲۰۰۶) دستیابی به فرهنگ مربیگری فرایندی طولانی و تدریجی است و هر ابزار تشخیصی باید پیشرفت فرایند را در طول زمان بررسی کند. بدین منظور آنها شاخص های خود را در چهار سطح تعریف می کنند تا مراحل پیشرفت فرایند را نشان دهند. این سطوح عبارتند از:

۱. در حال ظهور^۳: در این مرحله سازمان تعهد کمی به توسعه فرهنگ مربیگری دارد یا اصلاً تعهدی به توسعه فرهنگ مربیگری ندارد. مدیران ارشد مدل های نقش ضعیفی از خود ارائه می دهند و رفتارهای مربیگری در مواجهه با موقعیت های اضطرار رها می گردد.
۲. تاکتیکی^۴: در این مرحله ارزش ایجاد فرهنگ مربیگری به رسمیت شناخته شده است اما درک کمی از معنای آن وجود دارد. مدیران ارشد موضوعات مرتبط را در درجه اول مسئولیت منابع انسانی می دانند.
۳. راهبردی^۵: در این مرحله تلاش قابل ملاحظه ای برای آموزش ارزش مربیگری به مدیران و کارکنان صورت می گیرد و فرصت هایی برای مربیگری در موقعیت های مختلف در اختیار افراد شایسته قرار می گیرد. مدیران ارشد نیاز به نمایش رفتارهای خوب را پذیرفته و زمانی را بین کارکنان خود صرف می کنند تا ببینند رفتارهای مربیگری چگونه از محرک های اصلی کسب و کار پشتیبانی می کنند.
۴. نهادینه^۶: در این مرحله همه افراد در تمام سطوح درگیر مربیگری هستند. برخی از مدیران اجرایی کارکنان تازه کار را راهنمایی کرده و به طور گسترده ای از بازخور ۳۶۰ درجه در تمام سطوح استفاده می - گردد (Megginson and Clutterbuck, 2006).

پولن و کرین هفت مشخصه فرهنگ مربیگری را به بدین شرح توصیف می کند:

^۲Megginson و Clutterbuck

^۳nascent

^۴tactical

^۵strategic

^۶embedded

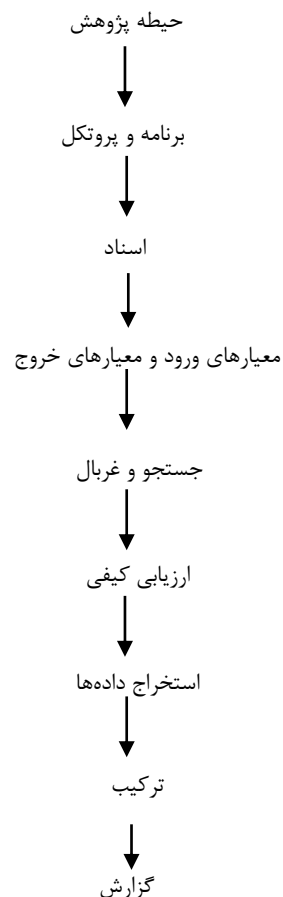
۱. رهبران مدل دارای نقش مثبت هستند.
 ۲. هر عضو بر بازخور مشتری متمرکز است.
 ۳. مربیگری در تمام جهات - بالا، پایین و موازی - جریان دارد.
 ۴. تیمها پرشور و پرانرژی می شوند.
 ۵. یادگیری اتفاق می افتد، تصمیمات موثرتری گرفته و تغییرات سریع تر انجام می شود.
 ۶. سیستم های منابع انسانی همراستا و کاملاً یکپارچه می شوند.
 ۷. سازمان اقدامات و زبان مشترک مربیگری دارد (Pullen and Crane, 2011).
- بر اساس نظرسنجی ICF/HCI سازمان هایی که پنج معیار از معیارهای ذیل را دارا باشند جز سازمان های با فرهنگ قوی مربیگری هستند:
۱. تا حدودی توافق وجود دارد که کارمندان برای مربیگری ارزش قائل هستند.
 ۲. تا حدودی توافق وجود دارد که مدیران ارشد برای مربیگری ارزش قائل هستند.
 ۳. مدیران، رهبران و یا مربیان داخلی، آموزش های معتبر مربیگری را دریافت کرده اند.
 ۴. هر سه روش مربیگری در سازمان وجود داشته باشد (استفاده از مربیان داخلی، مربیان خارجی و مدیران/رهبران دارای مهارت های مربیگری)
 ۵. مربیگری بخشی از سازمان است که سهمی در بودجه دارد.
 ۶. کلیه کارکنان سازمان فرصتی برابر برای دریافت مربیگری از یک مربی حرفه ای دارند (ICF/HCI, 2019).
- بررسی ادبیات نظری این مساله را نشان داده است که همراستاسازی فرهنگ سازمانی با فرهنگ مربیگری، می بایست با تمرکز بر دیدگاه استراتژیک و دیدگاه مدیران سازمان شکل بگیرد. هر تلاشی که خارج از این محدوده باشد با خطر شکست در اجرا مواجهه است.

روش شناسی

این پژوهش با استفاده از مرور سیستماتیک ادبیات و با هدف تلفیق پژوهش های موجود درباره فرهنگ مربیگری انجام شده است. پژوهش های صورت گرفته در حوزه فرهنگ مربیگری، در دو دسته پژوهش های خارجی و داخلی ارائه می گردد. این پژوهش، با ایجاد یک پروتکل جستجو با هدف تلفیق بهترین تحقیقات موجود درباره فرهنگ مربیگری آغاز شد. پروتکل بررسی سیستماتیک از روش های شفاف برای اطمینان از کار ساختارمند استفاده می کند که می تواند به راحتی در تحقیقات آینده تکرار شود. ناگفته نماند که استفاده از این روش پژوهش، در ابتدای پژوهش انجام شده و نسبت به مراحل دیگر پژوهش اولویت ذاتی دارد و مقدم بر فرایندهای دیگر پژوهش است. به همین دلیل، ابتدا این سوال را مطرح کردیم که رابطه فرهنگ مربیگری با فرهنگ سازمانی چیست. این سوال باعث شد، چندین سوال دیگر پژوهشی را شناسایی کنیم که به پیوند و تناسب انواع فرهنگ سازمانی بر اساس نوع-شناسی های متداول با انواع فرهنگ های مربیگری پرداخته بود. البته نوع شناسی فرهنگ سازمانی و فرهنگ مربیگری خارج از هدف این پژوهش است.

نگارش پیشینه پژوهش بر اساس مرور سیستماتیک ادبیات معمولاً از فرایند زیر پیروی می کند، این مراحل خطی نیستند و ترتیب آنها واقعاً به پژوهش ما بستگی دارد (Ferfolja and Burnett, 2002): مشخص کردن سوال پژوهش؛ شناسایی و مکان یابی اطلاعات مناسب؛ خواندن اطلاعات مشخص شده و ارزیابی انتقادی آنها؛ بایگانی و

ذخیره کردن مطالعات و یادداشت‌ها؛ طرح‌ریزی، سازماندهی، بازنمایی ادبیاتی که مشخص کرده‌ایم؛ بروز کردن دائم پیشینه پژوهش (Lestringant et al., 2019)، اشتریان و امامی میبدی، (۱۳۹۱). اما مراحل کلی پروتکل مرور پژوهش‌ها به ترتیب زیر است:



(Jesson et al., 2011) شکل شماره ۱: مراحل کلیدی در مرور سیستمی ادبیات

پروتکل جستجو در چهار مرحله مشخص شده است: شناسایی، غربالگری، صلاحیت و گنجاندن. جدول زیر این پروتکل را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۳: پروتکل جستجو

شناسایی	در این مرحله پایگاه‌های مورد نظر برای جستجو و کلمات کلیدی آن انتخاب شدند.
غربالگری	با استفاده از معیارهای ورود و خروج، پژوهش‌های انتخاب شده مورد بررسی و انتخاب مجدد قرار گرفتند.
صلاحیت	در این مرحله پژوهش‌هایی که تمامی معیارهای ورود را داشتند، مورد پذیرش نهایی قرار گرفتند.
گنجاندن	پژوهش‌های انتخاب شده، وارد مرحله مطالعه عمیق پژوهشگران قرار گرفتند.

در مرحله شناسایی، به منظور بررسی پژوهش‌های داخلی صورت گرفته در حوزه فرهنگ مربیگری، پایگاه‌های داده مگ‌ایران، مجلات تخصصی نور، سیویلیکا، نشریات علمی پژوهشی دانشگاه تهران، پایگاه اطلاعات علمی جهاد

دانشگاهی، علم نت و پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) مورد بررسی قرار گرفت. به منظور جستجوی دقیق تر محدودیت هایی (معیارهای ورود و معیارهای خروج) در جستجوی مقالات اعمال گردید:

۱. جستجو در بین مجلات علمی معتبر (علمی-پژوهشی و علمی-ترویجی) صورت گرفت و مجلات تخصصی و روزنامه ها از دایره جستجو حذف گردید.
۲. مجلات مرتبط با موضوعات مدیریتی و منابع انسانی انتخاب و مجلات دیگر از جمله ورزشی، تربیت بدنی، آموزشی، پزشکی و ... از دایره جستجو حذف گردید.
۳. بازه زمانی پژوهش های صورت گرفته از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۹ در نظر گرفته شد.
۴. کلیدواژه های جستجو عبارت بودند از: فرهنگ مربی گری، "فرهنگ مربیگری" و فرهنگ کوچینگ.
۵. به منظور بررسی تزه های انجام شده، تنها مقطع دکتری مدنظر قرار گرفته و موارد مرتبط با مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد از دایره جستجو حذف گردید.
۶. زبان مقالات، فارسی انتخاب شد.

همچنین به منظور بررسی پژوهش های خارجی در حوزه فرهنگ مربیگری، پایگاه های ProQuest، Google Scholar، Sage مورد بررسی قرار گرفت. به منظور جستجوی دقیق تر، محدودیت هایی (معیارهای ورود و معیارهای خروج) در جستجو اعمال گردید:

۱. جستجو در بین تز و پایان نامه و مجلات دانشگاهی صورت گرفت و مجلات تجاری، روزنامه ها، گزارش ها، کتب و ... از دایره جستجو حذف گردید.
 ۲. مجلات مرتبط با موضوعات مدیریتی و منابع انسانی انتخاب و مجلات دیگر از جمله ورزشی، تربیت بدنی، آموزشی، پزشکی و ... از دایره جستجو حذف گردید.
 ۳. در مرحله اول بازه زمانی پژوهش های صورت گرفته از سال ۲۰۱۶ الی ۲۰۲۱ در نظر گرفته شد اما به دلیل تعداد کم نتایج مرتبط، محدودیت بازه زمانی حذف گردید.
 ۴. زبان پژوهش، انگلیسی در نظر گرفته شده و سایر زبان ها از جستجو حذف گردید.
 ۵. کلیدواژه های جستجو عبارت بودند از: Coaching Culture، "Coaching Culture"، "Coaching" + "Culture".
 ۶. به منظور بررسی تزه های انجام شده، مقاطع دکتری و کارشناسی ارشد مدنظر قرار گرفت.
- در مرحله غربالگری، با هدف جلوگیری از حذف منابعی که می توانند معیارهای ورود را برآورده کنند، با استفاده از متدولوژی زیر مجدداً منابع را به صورت دستی فیلتر کردیم:
۱. عنوان و چکیده مقالات را مرور کردیم.
 ۲. در صورتی که منابع مورد مطالعه نمی توانست معیارهای ورود را داشته باشد، حذف می شد.

منابعی که در این مرحله انتخاب شده اند را در سه پوشه مختلف مندلی برای هر یک از بانک های اطلاعاتی مورد استفاده ذخیره کردیم. به همین دلیل، آخرین اقدام در مرحله فیلتر، بررسی نسخه های تکراری و استثناء آنها بود. در مرحله صلاحیت، معطوف به منابعی است که معیارهای ورود را دارا بوده اند. پس از اعمال محدودیت و جستجو بر اساس موارد ذکر شده، در مجموع ۱۴ مورد در پایگاه های داخلی و ۴۸ مورد در پایگاه های خارجی یافت شد. از آنجایی که ارتباط مقالات یافت شده با موضوع مقاله حاضر مدنظر بود، با استفاده از متدولوژی زیر مقالات به صورت دستی فیلتر شد:

- مقالات بر حسب ارتباط عنوان با موضوع مورد مطالعه انتخاب شد.
 - عناوین تکراری حذف گردید.
 - هر دو عنوان و چکیده مرور شد، به استثنای آن مقاله‌هایی که به وضوح با اهداف توضیح داده شده در بالا ارتباط ندارند. آن دسته از مقالاتی انتخاب شد که می‌توانند معیارهای ورود را داشته باشند.
 - متن منابع انتخاب شده، بصورت غیرمتمرکز مطالعه شد.
- در این مرحله با استفاده از جدول زیر، اقدام به طبقه‌بندی منابع شد:

جدول شماره ۴: طبقه‌بندی منابع

تعریف	زمان استفاده	اقدام
عنوان و چکیده کاملاً مرتبط با اهداف پژوهش حاضر است.	وقتی مقاله معیارهای ورود به سیستم را رعایت کرده و معیارهای خروج را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد.	مقاله را در لیست منابع نهایی قرار دادیم.
عنوان و چکیده هیچ ارتباطی با اهداف مطالعه ندارد.	وقتی منبع معیارهای خروج را رعایت می‌کند.	این منبع را حذف کردیم.
مقاله و چکیده به روشنی با اهداف مطالعه ارتباطی ندارد.	هنگامی که چکیده شواهد روشنی از رعایت معیارهای ورود نشان نمی‌دهد، اما به نظر می‌رسد مربوط به آنها است.	متن کامل را تجزیه و تحلیل کردیم تا مشخص شود این منبع باید در مطالعه گنجانده شود یا خیر.
مقاله و چکیده به صراحت با اهداف مرتبط نیست، اما موضوع برای تحقیقات بیشتر پژوهشگران جالب است.	هنگامی که چکیده هیچ مدرکی را برای رعایت معیارهای ورود به مطالعه نشان نمی‌دهد، اما موضوع به مطالعه مربوط می‌شود و می‌تواند برای مطالعات بیشتر جالب باشد.	این منبع را حذف کردیم، اما آن را در یک پوشه دیگر بایگانی کردیم.

بر این اساس، از میان مقالات یافت شده در پایگاه‌های داخلی ۶ مورد و از میان مقالات یافت شده در پایگاه‌های خارجی ۱۲ مورد با اهداف پژوهش ارتباط داشته و متن آنها به طور کامل مطالعه گردید.

یافته‌های پژوهش

با بررسی‌های صورت گرفته، مشخص شد که تعداد مطالعات تجربی در حال رشد است و به طور چشمگیری به دانش نظری محققان درباره فرهنگ مربیگری، افزوده می‌شود. تا به امروز، مربیگری در محل کار با نتایجی از جمله عملکرد شغلی، بهزیستی فردی، رفتارهای هدفمند، مهارت‌های کارآمد و افزایش خودکارآمدی ارتباط مثبت داشته است (Jones, Wood and Guillaume, 2015; Theeboom, Beersma, and van Vianen, 2014).

نتایج مرتبط با جستجوهای صورت گرفته در دو جدول مرتبط با پژوهش‌های داخلی و خارجی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۵: پژوهش‌های پیشین در حوزه فرهنگ مربیگری خارج از ایران

پژوهشگر / سال	عنوان پژوهش	کشور	روش گردآوری و تحلیل داده‌ها	یافته‌های اصلی پژوهش	نقد پژوهش
(Milner et al., 2020)	A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective From Managers as Coaches	استرالیا	<ul style="list-style-type: none"> پرسشنامه آنالین تحلیل تم 	شناسایی عناصر مورد نیاز برای ایجاد فرهنگ مربیگری: استفاده مداوم از انواع مربیگری در سطح سازمان، فرایند رسمی، ارائه آموزش و منابع مناسب، حمایت مدیریت عالی، شفافیت مزایا و همراستایی با ارزشهای سازمانی مانند مالکیت، توانمندسازی، همکاری و احترام.	قضاوت مدیران به عنوان مربی جهت شناسایی عناصر ایجاد فرهنگ مربیگری مبنای اصلی کار بوده است. عوامل ساختاری سازمان‌ها مورد بررسی قرار نگرفته است.
(Ocon Leimer, ۲۰۲۰)	PROMOTING AND DEVELOPING A COACHING CULTURE FOR POSITIVE ACTION WITHIN AN ORGANIZATION.	آمریکا	<ul style="list-style-type: none"> Action Inquiry Method (AIM) 	هدف، تجهیز افراد به برخی مهارت‌های اصلی مربیگری و تشویق افراد به اتخاذ مربیگری برای اقدامات مثبت در کل سازمان بوده است که تا حدودی به آن دست یافته است.	هدف توسعه فرهنگ مربیگری بوده است و فرهنگ سازمانی متغیر اصلی پژوهش نبوده است.
(Jenkins, ۲۰۱۸)	DEVELOPING A COACHING CULTURE PILOT MEASURE	آمریکا	<p>فاز اول: مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل تم</p> <p>فاز دوم: گروه‌های کانونی و تحلیل تم</p>	شناسایی تم‌های فرهنگ مربیگری ایجاد فرهنگ مربیگری به صورت پایلوت	فرهنگ سازمانی متغیر اصلی پژوهش نبوده است.
(Vesso and Alas, ۲۰۱۶)	Characteristics of a coaching culture in leadership style: the leader's impact on culture	استونی	<ul style="list-style-type: none"> پرسشنامه تحلیل عاملی 	بر اساس نتایج، اکثر شرکت‌های استونی در مرحله دو مدل ویژگی‌های فرهنگ مربیگری در سبک رهبری (۳۵) قرار دارند و مهمترین زمینه توسعه برای رهبران استونی اعتماد رهبر و رفتار وی نسبت به اعضای تیم است.	متغیرهای اصلی مورد بررسی ارتباط فرهنگ مربیگری با سبک رهبری است و فرهنگ غالب سازمان مورد توجه نیست.
(Clark, ۲۰۱۶)	FRONT-LINE COACHING AND ORGANIZATIONAL CULTURE: PRACTICES OF FRONT-LINE EMPLOYEE COACHING TO SUPPORT ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT	آمریکا	<ul style="list-style-type: none"> دلفی تحلیل محتوا 	نتایج این مطالعه نشان داد که ۱۰ بعد فرهنگ سازمانی از مربیگری با کارمندان صف پشتیبانی می‌کند. این ابعاد عبارت بودند از: ارتباطات، پیگیری، بازخورد، رشد شغلی، تقدیر، بازخورد در مورد عملکرد، ساختار OJT-ILT، نیروی کار مولد، مشوق‌ها (پاداشها)، دارایی‌های انسانی و ارزیابی عملکرد.	از یک چارچوب فرهنگی برای شناسایی فرهنگ‌های حامی مربیگری استفاده نشده است.
(Lawrence, 2015)	Building a coaching culture in a small Australian multinational organisation	استرالیا	<ul style="list-style-type: none"> مطالعه موردی 	<p>۱. مربیگری به تنهایی کافی نیست و نیازمند آموزش و پشتیبانی در طول زمان است تا فرهنگ مربیگری ایجاد شود.</p> <p>۲. مدل‌های تغییر سنتی کافی نیستند. لازم است رویکردهای منعطف‌تر جهت سیستم‌های انطباقی پیچیده به کار گرفت.</p> <p>۳. مربیگری در حالتی رخ می‌دهد که بین افراد دیالوگ برقرار شود و این بدان معنی نیست که مدیران فقط به پاسخگویی و توصیه دیگران</p>	فرهنگ موجود در سازمان به عنوان متغیر اصلی پژوهش در نظر گرفته نشده است.

				بپردازند.	
(Carmenate, 2015)	Coaching Across Cultures: How does a Coachee's Culture Impact the Coaching Process?	آمریکا	<ul style="list-style-type: none"> • همبستگی و رگرسیون • پرسشنامه آنلاین 	یافته‌های پژوهش نشان داد که مربیان می‌توانند از ۵ تاکتیک اثرگذاری برای تأثیر مثبت بر تعهد شاگرد نسبت به اهداف خود برای اجرای رفتارهای جدید استفاده کنند. تاکتیک‌های مشورت، توجه و لطف، جذابیت الهام بخش، ترغیب منطقی و همکاری در بین اختلافات فرهنگی مؤثر است. (استفاده از ابعاد فرهنگ هافستد)	فرهنگ مربی بر اساس گونه‌شناسی هافستد محور اصلی پژوهش بوده است و فرهنگ سازمانی مدنظر نیست.
(Mansor et al., ۲۰۱۲)	Determinates of Coaching Culture Development: A Case Study	مالزی	<ul style="list-style-type: none"> • همبستگی • پیرسن • پرسشنامه 	۵ عامل تعهد مدیر، پیوند بین استراتژی کسب و کار و تمرکز توسعه، شناسایی و تقدیر از رفتارهای فرهنگ مربیگری، آموزش مربیان و فرصتهای یادگیری و توسعه رابطه معناداری با ایجاد فرهنگ مربیگری دارند.	روابط متغیرها با فرهنگ مربیگری بررسی شده است. فرهنگ سازمان به عنوان متغیر اصلی بررسی نشده است.
(Phillips, ۲۰۱۱)	Creating a coaching culture across a global sales force	انگلیس	<ul style="list-style-type: none"> • مطالعه موردی 	تیم یادگیری و توسعه، توانسته توانایی مربیگری عملکرد مدیران فروش را توسعه دهد تا عملکرد نیروی فروش جهانی افزایش یابد.	به دلیلی ماهیت روش پژوهش امکان تعمیم وجود ندارد. همچنین فرهنگ سازمان به عنوان متغیر اصلی پژوهش بررسی نشده است.
(Anderson et al., ۲۰۰۹)	Business Leaders Reflect on Coaching Cultures	آمریکا	<ul style="list-style-type: none"> • پیمایش • پرسشنامه تحت وب 	<p>بر اساس یافته‌ها از راهکارهای زیر می‌توان برای توسعه فرهنگ مربیگری استفاده نمود:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استفاده از مدیران یا رهبرانی که می‌توانند به عنوان الگوی نقش در رویکردهای مربیگری عمل کنند. • ایجاد ارتباط بین نتایج مربیگری با کسب و کار • مربیگری برای تیم رهبران ارشد • شناسایی و تقدیر از رفتارهای حامی مربیگری • یکپارچگی مربیگری با سایر فرایندهای مدیریت افراد 	پژوهش به دنبال عوامل و راهکارهایی برای توسعه فرهنگ مربیگری است و فرهنگ سازمان به عنوان متغیر اصلی در نظر گرفته نشده است.
(Watkins, ۲۰۰۸)	THE COMMON FACTORS BETWEEN COACHING CULTURES AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TRANSACTIONAL LEADERSHIP, AND HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATIONAL CULTURES	آمریکا، پنسیلوانیا	<ul style="list-style-type: none"> • تحلیل عاملی 	یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ مربیگری با روابط رهبری تحول‌گرا و رهبری تبادلی رابطه ضعیفی دارد، اگرچه این رابطه در مورد فرهنگ‌های مربیگری و رهبری تبادلی قوی‌تر بود. فرهنگ‌های مربیگری تعیین‌کننده‌های مشترک با فرهنگ‌های سازمانی با عملکرد بالا داشتند.	فرهنگ سازمان به عنوان متغیر پژوهش بررسی نشده است.

جدول شماره ۶: پژوهش‌های پیشین در حوزه فرهنگ مربیگری در ایران

(Peel, ۲۰۰۶)	An Analysis of the Impact of SME Culture on Coaching and Organisational Mentoring	انگلیس، ولز	<ul style="list-style-type: none"> • مصاحبه نیمه- ساختاریافته • تحلیل محتوا 	<p>بین فرهنگ سازمانی و مربیگری و منتورینگ رابطه وجود دارد. پاسخ دهندگان معتقد بودند که فرهنگ سازمانی آنها بر همه جنبه‌های زندگی کاری آنها تأثیر معناداری دارد و این به طور خاص شامل مربیگری و منتورینگ نیز می‌باشد.</p>	<p>مقاله به دنبال بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی (در سازمانهای با ابعاد کوچک و متوسط) با مربیگری و منتورینگ است و از چارچوب فرهنگی خاصی استفاده نمی‌کند. افزون بر این روش پژوهش مطالعه موردی است.</p>
--------------	---	-------------	---	---	--

پژوهشگر / سال	عنوان پژوهش	روش پژوهش	یافته‌های نظری	نقد پژوهش
داستانی و همکاران، ۱۳۹۹	ارائه الگوی فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری کشور	کیفی روش تحلیل: نظریه داده بنیاد روش گردآوری داده: مصاحبه	«تشکیلات و رویه‌ها، نظام جذب، انتخاب و استخدام، فرایند مدیریت عملکرد، فرایند آموزش و یادگیری، شناسایی مسیر پیشرفت شغلی، شرایط نظام نگه داشت» به منزله شرایط علی فرهنگ مربیگری، «فرهنگ مربیگری» به منزله پدیده اصلی پژوهش، «بوروکراسی و سیاست های بالادستی، سیاست بازی، و فرهنگ ملی» به منزله عوامل مداخله گر، «ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، بلوغ کارکنان، شیوه‌های رهبری، و فضای سازمانی» به منزله عوامل زمینه‌ای از دیدگاه مشارکت کنندگان پژوهش شناسایی شدند. راهبردها در هفت بعد شامل توسعه سازمانی، جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی، مربیگری و مدیریت عملکرد، آموزش یادگیری محور، نگهداشت مبتنی بر مربیگری، رهبری، و توسعه ارتباطات سازمانی و پیامدهای حاصل سه محور سازمانی و فردی و فراسازمانی است.	پژوهش درصدد ایجاد فرهنگ مربیگری در یک سازمان مشخص است و به دلیل ماهیت روش پژوهش امکان تعمیم آن وجود ندارد. پژوهش بدون در نظر گرفتن فرهنگ موجود در سازمان تحت بررسی به ارائه الگوی فرهنگ مربیگری می‌پردازد. تنها از روش کیفی در پژوهش استفاده شده است.
داستانی و همکاران، ۱۳۹۸	استراتژی‌ها و پیامدهای به کارگیری فرهنگ مربی‌گری با رویکرد نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی پارک های علم و فناوری کشور)	کیفی روش تحلیل: نظریه داده بنیاد روش گردآوری داده: مصاحبه	استراتژی‌های به کارگیری فرهنگ مربی‌گری در هفت بعد شامل " توسعه سازمانی، جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی، مربی‌گری و مدیریت عملکرد، آموزش یادگیری محور، نگهداشت مبتنی بر مربی‌گری، رهبری و توسعه ارتباطات سازمانی " و پیامدهای حاصل، شامل سه محور "سازمانی، فردی و فراسازمانی" می باشد.	پژوهش درصدد ایجاد فرهنگ مربیگری در یک سازمان مشخص است و به دلیل ماهیت روش پژوهش امکان تعمیم آن وجود ندارد. افزون بر این فرهنگ موجود در پارک‌های علم و فناوری کشور در زمان پژوهش مشخص نشده است.
مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۷	مدیریت مسیر شغلی و جانشین پروری: تبیین نقش تعدیل‌گری فرهنگ مربیگری	پژوهش توصیفی- پیمایشی روش تحلیل: الگویابی معادلات ساختاری روش گردآوری داده: پرسشنامه	مدیریت مسیر شغلی و فرهنگ مربی‌گری با جانشین پروری رابطه‌ای مستقیم و معنادار داشته و با حضور فرهنگ مربی‌گری رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین پروری تقویت می شود.	فرهنگ مربیگری به عنوان متغیر اصلی پژوهش بررسی نشده است و نقش تعدیلگر دارد.

خزایی اصل و همکاران، ۱۳۹۸	نقش روابط مبتنی بر اعتماد در پیش بینی و تبیین فرهنگ مطلوب مربی گری (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان)	کمی روش تحلیل: همبستگی و رگرسیون روش گردآوری داده: پرسشنامه	میزان روابط مبتنی بر اعتماد و فرهنگ مربی گری در شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان در حد متوسط است	تنها به بررسی رابطه اعتماد با فرهنگ مربیگری پرداخته است و به دنبال تبیین الگویی برای فرهنگ مربیگری نیست.
موغلی و همکاران، ۱۳۹۲	مدل سازمان مربی گرا در صنعت بیمه ایران براساس عوامل منابع انسانی، زمینه های کسب و کار و نقش واسطه ای فرهنگ مربی گری	آمیخته (دلفی، تحلیلی عاملی)	معرفی عوامل اثرگذار بر ایجاد سازمان مربی گرا و ارائه الگویی برای یک سازمان مربی گرا براساس مهارت های ورزش و بازی، ارزش های فرهنگ بومی و متغیرهای ذاتی صنعت بیمه ایران	فرهنگ مربیگری نقش تعدیلگر دارد و به عنوان متغیر اصلی پژوهش نیست.
خدایی، ۱۳۹۲	موضوع تز: طراحی و تبیین مدل سازمان مربی گرا (مورد مطالعه: صنعت بیمه ایران)	آمیخته (دلفی، تحلیلی عاملی)	ارتباط سه دسته عوامل ۱. زمینه های منابع انسانی ۲. زمینه های کسب و کار و ۳. فرهنگ مربیگری در ایجاد سازمان مربی گرا را نشان می دهد. فرهنگ مربیگری نقش عامل میانجی را در ایجاد سازمان مربی گرا دارد.	در ادبیات بارها از فرهنگ پهلوانی و حکیم پروری صحبت شده است اما در مرحله گردآوری و تحلیل داده ها توجهی به آن نشده است. اعضای پانل دلفی برای شناسایی عوامل موثر بر سازمان مربی گرا، از بین اساتید و خبرگان صنعت بیمه انتخاب شده اند. اما اشاره ای به تخصص یا دانش ایشان در حوزه مربیگری نشده است.

به طور کلی و بر اساس بررسی پیشینه، مشخص شد که علی‌رغم بحث‌های بسیار در خصوص اهمیت و مزایای فرهنگ مربیگری (Bullivant, 2015; Carol, 2011; Chidiac, 2013; Christiaan, 2012; Yu, 2007)، پژوهش‌های کمی در خصوص فرهنگ مربیگری صورت گرفته است. همان‌طور که در جدول شماره ۵ ملاحظه می‌شود اغلب پژوهش‌های انجام شده، به دنبال توسعه فرهنگ مربیگری هستند و عوامل موثر بر توسعه فرهنگ مربیگری را مدنظر قرار می‌دهند. این در حالی است که در اکثر موارد، فرهنگ سازمان به عنوان متغیر اصلی مورد بررسی قرار نگرفته است. در موردی که رابطه فرهنگ سازمان با فرهنگ مربیگری مورد مطالعه بوده است، صرفاً به بررسی رابطه اکتفا شده و از چارچوب فرهنگی خاصی جهت شناسایی فرهنگ‌های حامی فرهنگ مربیگری استفاده نشده است. همچنین در اغلب موارد، یک روش پژوهش (کمی یا کیفی) مبنا قرار گرفته و از روش آمیخته استفاده نشده است. علاوه بر این همان‌طور که در جدول شماره ۶ ملاحظه می‌گردد، در پژوهش‌های صورت گرفته در داخل کشور فرهنگ مربیگری به عنوان متغیر اصلی پژوهش مدنظر نبوده و در موارد مرتبط نیز پژوهشگر به دنبال ایجاد فرهنگ مربیگری و یا متغیرهای موثر بر آن بوده است. همچنین پژوهشی با محوریت فرهنگ سازمان وجود نداشته و خلأ نظری در این زمینه وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

آنچه که در بررسی ادبیات پیشین مشخص شد، عدم توجه به متغیرهای ساختاری و محتوایی در اجرای مربیگری سازمانی است. از آنجایی که مربیگری فرایندی تعاملی بین مربی و شاگرد است، عمده توجه بر روی متغیرهای مرتبط با شایستگی‌های مربیگری، اهداف مربیگری، سنجش اثربخشی مربیگری و فرایند تعاملی مربیگری بوده است. در همین راستا پژوهش‌های صورت گرفته عمدتاً به دنبال شناسایی عوامل تسهیل کننده مربیگری در سازمان هستند و نقش مواردی چون استراتژی و بافت فرهنگی سازمان را نادیده گرفته‌اند. این در حالی است که با ظهور رویکرد پیکره‌بندی در استراتژی‌های مدیریتی، تناسب رویکردها، فرایندها و ابزارهای مورد استفاده با سایر فرایندهای سازمان و همچنین بسترهای سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. لذا لازم است مدیران سازمان‌ها در بکارگیری رویکردهای جدید از جمله مربیگری، نسبت به تناسب آن با فرهنگ و بسترهای سازمانی خود توجه بیشتری مبذول دارند و نسبت به مدهای زودگذر مدیریتی دقت بیشتری داشته باشند. استفاده از مربیگری در سازمان بدون در نظر گرفتن تناسب آن با نیاز سازمان و همچنین فرایندهای سازمانی، احتمال عدم کارآمدی مربیگری را بالا خواهد برد. از طرفی دیگر با توجه به اینکه یک فرهنگ منحصربفرد در سازمان وجود ندارد و اغلب چندین خرده فرهنگ، کلیت فرهنگ سازمان را شکل می‌دهد (Choueke and Armstrong, 2000) و بعضاً شناسایی و اولویت‌بندی همه آنها کار آسانی نیست، بنابراین به آسانی نمی‌توان روش مناسبی برای برقراری ارتباط بین فرهنگ مربیگری با فرهنگ سازمانی یافت. در واقع، تکثرگرایی فرهنگ سازمانی، مانعی جدی در برقراری ارتباط سینرژیک با فرهنگ مربیگری خواهد بود. افزون بر این، تاثیرات این ارتباط بسیار متفاوت خواهد بود. لذا لازم است ارتباط فرهنگ غالب سازمان با فرهنگ مربیگری مدنظر قرار گیرد.

گرچه به طور منطقی فرهنگ سازمانی در ابعادی وسیع‌تر از فرهنگ مربیگری است، اما تغییر در فرهنگ مربیگری نباید به صورت بالا به پایین از سمت فرهنگ سازمانی به فرهنگ مربیگری باشد. در اکثر موارد، این تغییرات پویا و همراه با میزان قابل قبولی از عدم قطعیت خواهد بود. در فرهنگ سازمانی قوی، وجود سطحی از خودمختاری و آزادی فرهنگ مربیگری، می‌تواند تغییرات ناشی از ایجاد و نهادینه شدن فرهنگ مربیگری و تاثیر آن را بهبود بخشد.

البته هر چه پیچیدگی محیطی فرهنگ سازمان بیشتر باشد و افرادی که تحت آموزش مربی قرار می گیرند از فرهنگ های گوناگونی وارد سازمان شده باشند، به فرهنگ مربیگری قوی تری نیاز داریم و به موازات کثرت و چندگانگی فرهنگ سازمان، نیازمند انعطاف بیشتری در چندگانگی فرهنگ مربیگری خواهیم بود.

آنچه حائز اهمیت است این نکته است که اغلب فرهنگ مربیگری، ناشی از فرهنگ مربی است. در این صورت فرهنگ مربیگری تقلیل پیدا می کند و سطح فرهنگ مربیگری به عنوان فرهنگ جمعی و گروهی، به فرهنگ فردی کاهش پیدا می کند که این امر موجب بی ثباتی در برنامه ریزی همراستایی خواهد شد. خطر احتمالی این مورد، عدم دستیابی به اجماع برای پیروی از یک فرهنگ باثبات خواهد بود. در این صورت با جایگزینی مربی، فرهنگ مربیگری نیز دچار خلل خواهد شد. از آنجا که در سازمان چندین مربی وجود دارند و این امر تابع سلسله مراتب سازمانی نیست، با نبود ساختار فرهنگی مناسب برای مربیگری، فرهنگ دائما دچار استحاله شده و تابع سلاقی شخصی خواهد شد. این امر به نوبه خود موجب کاهش اثربخشی مربیگری می شود.

در فرهنگ مربیگری، دو دسته مربیگری رسمی و غیررسمی وجود دارد (Hart, 2005; Hunt and Weintraub, 2004; Thorne, 2004) که آن را می توان در ارتباط با فرهنگ رسمی و غیررسمی سازمانی تحلیل کنیم. بر مبنای فرهنگ سازمانی غیررسمی که از الگوهای متداول رسمی تبعیت نمی کند و شالوده کنی را اساس کار خود قرار می دهد، مربیگری غیررسمی نیز نیازمند فرهنگ غیررسمی است. بحث از روابط و همراستاسازی فرهنگ سازمانی غیررسمی با فرهنگ مربیگری غیررسمی بسیار نوپا است و نیازمند پژوهش های کامل در این زمینه است.

در ایجاد فرهنگ مربیگری همراستا با فرهنگ سازمانی، توجه به اصول گفتمان^۷ و داستان سرایی^۸ بسیار حیاتی است (Lawrence, 2014, Pounsford, 2007; Carr, Ann and Ann, 2011, Driscoll and McKee, 2007; Reissner, 2008; Dolan and Bao, 2012). بسیاری از پژوهش ها نشان داده اند که داستان سرایی، مولفه های اخلاقی و معنوی را با هم ادغام می کند و می تواند در هر دو سطح فرهنگ سازمانی و فرهنگ مربیگری به عنوان عنصری تاثیرگذار، موفقیت چشم گیری را رقم بزند. داستان سرایی به عنوان ابزاری قدرتمند می تواند فرهنگ سازمان و فرهنگ مربیگری را متحول کند و صرف نظر از جنبه تاریک خود بر موفقیت های سازمانی، سبب تسهیل ارتباطات، فهم ادراک از روابط و شکل گیری زبان مشترک شود.

یافته ها این نکته را مشخص کردند که پیروی از مدل های «صرفا مربی» (Bock and Colinn, 2011)، به دلیل نادیده گرفتن عوامل زمینه ای نمی توانند در مسیر خلق فرهنگ مربیگری موفقیتی بدست بیاورند. برنامه های مهارت-های مربیگری نیز اگرچه به طور بالقوه مفید هستند اما نمی توانند به خودی خود موجب انتقال و پیوند فرهنگ مربیگری با فرهنگ سازمانی شوند (Clutter and Cooper, 2011; Megginson, 2005). تا کنون مدل های بسیاری برای مربیگری شناسایی شده است که در اکثر آنها توجه به بافت سازمان، استراتژی کسب و کار، دیدگاه مدیران و سایر عوامل زمینه ای نادیده گرفته شده است. مربیگری فرایندی بسته نیست که محدود به عوامل محدود باشد، بلکه جریانی از پدیده ها و پیوندها است.

^۷dialogue

^۸storytelling

^۹“just coach”

از نکاتی که موجب همراستایی مناسب تر فرهنگ سازمانی با فرهنگ مربیگری می شود، توجه به این نکته است که مربیگری جزئی از وظایف اصلی مربی تلقی می شود یا بخشی از رفتارهای شهروندی سازمانی است. بدیهی است که این مورد درباره مربیگری داخلی مصداق دارد. در گام ابتدایی برای ایجاد فرهنگ مربیگری همراستا با فرهنگ سازمانی، توجه به این نکته ضروری است که مشخص شود مربیگری جزو کدامیک از رفتارها تلقی می شود. پژوهشگران مقاله حاضر معتقدند که در سطح بلوغ منابع انسانی که مربیگری در آن مطرح می شود، در گام نخست بهتر آن است که مربیگری جزئی از وظایف مربی محسوب شود. یعنی جمع جبری وظایف قبل و بعد از مربیگری برای فرد موردنظر برابر باشد. در گام های بعدی می توان با توجه به افزایش سطح بلوغ منابع انسانی و نهادینه شدن فرهنگ مربیگری در سازمان، مربیگری را در دسته رفتارهای شهروندی سازمانی جای داد. به بیان دیگر، برای ترغیب ایجاد فرهنگ مربیگری در ابتدا باید سیستم پاداش بیرونی طراحی کرد، تا افراد برای انجام وظایف مربیگری انگیزه لازم را داشته باشند. با نهادینه شدن این فرهنگ در سازمان، به طور تدریجی می توان نقش انگیزه بیرونی را کمرنگ تر و انگیزه درونی را جایگزین آن نمود. واضح است که اصلی ترین عنصر برای جایگزینی سیستم انگیزشی درونی به جای سیستم انگیزشی بیرونی، رهبری است.

اثرگذارترین مولفه ها در ایجاد فرهنگ مربیگری، تعهد سازمانی، ارتباط بین استراتژی کسب و کار با تمرکز توسعه، پاداش^{۱۰} و شناخت^{۱۱} رفتارهای فرهنگ مربیگری، آموزش افراد تحت مربیگری^{۱۲}، فرصت های یادگیری و توسعه (Mansor et al., 2012)، انگیزه مدیر یا رهبر برای مربیگری، سلامت روابط مربیگری، الگوسازی (McComb, 2012)، حمایت مدیران ارشد، شفافیت مزایا (Milner et al., 2020) می باشد.

لازم به ذکر است که اجرای مربیگری در سازمان چیزی بیش از دستیابی به اهداف فردی شاگرد و منافع فردی است. هدف از مربیگری سازمانی دستیابی همزمان به منافع فردی و سازمانی است و از آنجا که دستیابی به نتایج سازمانی از قبیل سودآوری هدف اصلی سازمان هاست، لازم است که انتظارات ذینفعان مختلف سازمان در استفاده از مربیگری مدنظر قرار گیرد.

در همین راستا اخیرا (Hawkins and Turner, 2019) در کتابی این پرسش مطرح می شود که مربیگری چگونه می تواند ارزش قابل توجهی برای افراد، تیم، سازمان و ذینفعان سازمانی فراهم کند؟ و سعی دارند که کانون توجه در مربیگری را از فرد به تمام ذینفعان سازمانی تغییر دهند و در ادامه نیز به معرفی مفاهیمی چون سطوح مربیگری از جمله: مربیگری سیستمی^{۱۳}، مربیگری اکوسیستمی و اکولوژیک^{۱۴} و توجه به ذینفعان مختلف مربیگری می پردازند. بر همین اساس تعریف انتظارات ذینفعان مختلف از مربیگری در سازمان ها اهمیت ویژه می یابد و پیشنهاد می گردد که قبل از به کارگیری مربیگری در سازمان مورد توجه متولیان قرار گیرد.

^{۱۰}reward

^{۱۱}recognition

^{۱۲}choaches

^{۱۳}Systemic coaching

^{۱۴}eco-systemic and ecological coaching

پیشنهادهای

با توجه به خلا پژوهشی در خصوص فرهنگ مربیگری در ادبیات پژوهشی ایران و عدم توجه به بافت فرهنگی سازمان در اجرای مربیگری سازمانی، انجام پژوهشی در این خصوص ضرورت می یابد. افزون بر این، انجام چنین پژوهشی می تواند فرهنگ های حامی مربیگری را شناسایی کرده و سرآغازی برای توجه به بسترهای اصلی پیاده سازی فرایند مربیگری باشد. همچنین پیشنهاد می گردد که با استفاده از یکی از چارچوب های فرهنگی موجود، فرهنگ های حامی و متخاصم فرهنگ مربیگری شناسایی و مورد مطالعه و بررسی بیشتر قرار گیرند.

منابع

۱. معصومه داستانی، مهربان هادی پیکانی، داریوش غلامزاده، آذر قلی زاده، (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرهنگ مربیگری در پارک های علم و فناوری کشور، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۵۶)، ۲۷۲-۲۴۹. magiran.com/p2128642
۲. معصومه داستانی، مهربان هادی پیکانی، داریوش غلام زاده، آذر قلی زاده، (۱۳۹۸). استراتژی ها و پیامدهای به کارگیری فرهنگ مربیگری با رویکرد نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی پارک های علم و فناوری کشور)، مجله پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۵)، ۲۸۸-۲۶۱. magiran.com/p2084199
۳. نجمه مهدی بیگی، اسماعیل یعقوبی، سید مسلم سیدالحسینی، (۱۳۹۷). مدیریت مسیر شغلی و جانشین پروری: تبیین نقش تعدیل گری فرهنگ مربیگری، مجله پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۸)، ۱۷۰-۱۴۵. magiran.com/p1807130
۴. علیرضا موغلی، سیدعلی اکبر احمدی، عادل آذر، عبدالصمد خدای، (۱۳۹۲). مدل سازمان مربی گرا در صنعت بیمه ایران براساس عوامل منابع انسانی، زمینه های کسب و کار و نقش واسطه ای فرهنگ مربی گری، مجله پژوهش های مدیریت عمومی، ۶(۲۱)، ۲۵-۲۴۸. magiran.com/p1266110
۵. صادق خزائی اصل، باقر کرد، عبدالعلی کشته گر، سید علیقلی روشن، عبدالمجید ایمانی، (۱۳۹۸). نقش روابط مبتنی بر اعتماد در پیش بینی و تبیین فرهنگ مطلوب مربی گری (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان)، مجله پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۵)، ۵۸-۳۱. magiran.com/p2084190
۶. اشتریان کیومرث، راضیه امامی میبدی، ۱۳۹۱، «پیشینه پژوهش و مرور سیستمی ادبیات علمی (۱) پیشنهاداتی برای دستورکار دانشکده ها، موسسات پژوهشی و پایان نامه های تحصیلات تکمیلی: اصول و مبانی» فصلنامه سیاست، دوره ۴۲، شماره ۳، ۱-۱۵.
۷. Ferfolja, T., Burnett, L. (2002), "Getting Started on your Literature Review, The Learning Centre, UNSW.
۸. McComb, C. (2012). Developing coaching culture: are your coaching relationships healthy?. Industrial and Commercial Training.
۹. Wilson, C. (2011). Developing a coaching culture. Industrial and Commercial Training.
۱۰. Pounsford, M. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. Strategic Communication Management, 11(3), 32.
۱۱. Carr, A. N., Ann, C., & Ann, C. A. C. (2011). Inside outside leadership development: coaching and storytelling potential. Journal of Management Development.
۱۲. Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restorying a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. Journal of Business Ethics, 73(2), 205-217.
۱۳. Reissner, S. (2008). Narrative & storytelling: New perspectives on coaching. International journal of mentoring and coaching, 6(3), 1-9.
۱۴. Dolan, S. L., & Bao, Y. (2012). Sharing the Culture: Embedding Storytelling and Ethics in the Culture Change Management Process. Journal of Management & Change, 29(1).
۱۵. Lestringant, Pauline, Julien Delarue, Hildegard Heymann, 2019, "2010-2015: How have conventional descriptive analysis methods really been used? A systematic review of publications", Food Quality and Preference, Vol 71, 1-7.
۱۶. Jesson Jill K., Lydia Matheson and Fiona M. Lacey, 2011, Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques, SAGE Publications Ltd.

۱۷. Choueke, R.W. E. and Armstrong, R. K. (2000), 'Culture: a missing perspective on small- and medium-sized enterprise development?', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6, 4, 227-238.
۱۸. Lawrence, P. (2014). *Leading change. How successful leaders approach change management*. London: Kogan Page.
۱۹. Abel, A. L., and Nair, S. V. (2015). The Rise of Coaching in Organizations. In *The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations* (pp. 5–28). <https://doi.org/doi:10.1002/9781119207535.ch1>
۲۰. Anderson, M. C., Frankovelgia, C., and Hernez-Broome, G. (2009). In focus/coaching: Business leaders reflect on coaching cultures. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 28(6), 20–22.
۲۱. Bianco-Mathis, V., and Nabors, L. (2016). *Building a Coaching Organization*. American Society for Training and Development. <https://books.google.com/books?id=-nEjwEACAAJ>
۲۲. Bock, S., and Conlinn, C. (2011). When people really matter, organizations really excel: How building a coaching culture transformed employee engagement. *International Journal of Coaching in Organizations*, 8(2), 20–34.
۲۳. Bullivant, G. (2015). Creating a coaching culture to close the (technology) skills gap. *Strategic HR Review*, 14(4), 149–150. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/SHR-06-2015-0044>
۲۴. Caine, S. (2019). Coaching – the new HR craze. *Strategic HR Review*, 18(1), 38–39. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/SHR-02-2019-155>
۲۵. Carmenate, J. W. (2015). *Coaching Across Cultures: How does a Coachee's Culture Impact the Coaching Process?* [Alliant International University]. In ProQuest Dissertations and Theses. <https://search.proquest.com/docview/1700848004?accountid=45153>
۲۶. Carol, W. (2011). Developing a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 43(7), ۴۰۷–۴۱۴. <https://doi.org/10.1108/00197851111171827>
۲۷. Chidiac, M.-A. (2013). Creating a coaching culture: relational field coaching. *Development and Learning in Organizations*, 27(3), 11–13. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14777281311315847>
۲۸. Wenzel, L. H. (2000). *Understanding managerial coaching: The role of manager attributes and skills in effective coaching*. Unpublished Ph.D., Colorado State University, United States -- Colorado.
۲۹. Christiaan, M. (2012). Developing coaching culture: are your coaching relationships healthy? *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 232–235. <https://doi.org/10.1108/00197851211231504>
۳۰. Clark, J. C. (2016). *Front-line coaching and organizational culture: Practices of front-line employee coaching to support organizational improvement* [Capella University]. In ProQuest Dissertations and Theses. <https://search.proquest.com/docview/1773418321?accountid=45153>
۳۱. Clutterbuck, D., Megginson, D., and Bajer, A. (2016). *Building and sustaining a coaching culture*. Chartered Institute of Personnel and Development.
۳۲. Cox, E., Bachkirova, T., and Clutterbuck, D. A. (2010). *The complete handbook of coaching*. Sage.
۳۳. Feldman, D. C., and Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.
۳۴. Gormley, H., and van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: a review of the literature. *Coaching*, 7(2), 90–101. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2014.915863>
۳۵. Grant, A. M. (2001). *Towards a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health and Goal Attainment*.
۳۶. Grant, A. M. (2017). The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53.

۳۷. Hawkins, P. (2014). The Challenge for Coaching in the 21st Century. *Organisations and People*, ۲۱(۴).
۳۸. Hawkins, P., and Turner, E. (2019). *Systemic Coaching: Delivering Value Beyond the Individual*.
۳۹. ICF/HCI. (2014). Building a Coaching Culture. <https://coachfederation.org/>
۴۰. ICF/HCI. (2017). BUILDING A COACHING CULTURE WITH MILLENNIAL LEADERS. <https://coachfederation.org/>
۴۱. ICF/HCI. (2018). BUILDING A COACHING CULTURE FOR CHANGE MANAGEMENT (No. 4). <https://coachfederation.org/>
۴۲. ICF/HCI. (2019). BUILDING STRONG COACHING CULTURES FOR THE FUTURE. <https://coachfederation.org/research/building-a-coaching-culture>
۴۳. ICF. (2016). 2016 ICF Global Coaching Study. <https://coachfederation.org/>
۴۴. Jenkins, J. (2018). Developing a Coaching Culture Pilot Measure [Adler School of Professional Psychology]. In ProQuest Dissertations and Theses. <https://search.proquest.com/docview/2036308046?accountid=45153>
۴۵. Campbell, S., & Waller, S. (2020). Systematic Review of the Contemporary Research on Coach Development Programs. *International Journal of Coaching Science*, 14(1), 3-38.
۴۶. Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures*, Reading MA.: Addison Wesley.
۴۷. Deshpandé, R., and Farley, J. U. (1999). Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-۱۲۷.
۴۸. Eronen, E. (2020). The Impact of Collaborative Learning on the Individual Learning Process: International Team Coach Development program.
۴۹. Evered, R. D., and Selman, J. C. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-32
۵۰. Fox, A. (2006). The importance of coaching control. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1(1), 19-21.
۵۱. Franklin, J., & Doran, J. (2009). Does all coaching enhance objective performance independently evaluated by blind assessors? The importance of the coaching model and content. *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 128-144.
۵۲. Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 454-467.
۵۳. Kauffman, C., & Hodgetts, W. H. (2016). Model agility: Coaching effectiveness and four perspectives on a case study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 157.
۵۴. Lawrence, P. (2015). Building a coaching culture in a small Australian multinational organisation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 53–60. <https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1006649>
۵۵. Lawrence, P. (2017). Managerial coaching-a literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 43.
۵۶. Mansor, N. N. A., Syafiqah, A. R., Mohamed, A., and Idris, N. (2012). Determinates of coaching culture development: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 485–489.
۵۷. Martens, R. (2012). *Successful coaching*. Human Kinetics.
۵۸. Megginson, D., and Clutterbuck, D. (2006). Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 38(5), 232–237.
۵۹. Milner, J., Milner, T., and McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective From Managers as Coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), ۲۳۷–۲۵۴.
۶۰. Ocon Leimer, M. (2020). Promoting and Developing a Coaching Culture for Positive Action Within an Organization [Saint Mary's College of California]. In ProQuest Dissertations and Theses. <https://search.proquest.com/docview/2420889231?accountid=45153>

۶۱. Peel, D. (2006). An analysis of the impact of SME organisational culture on coaching and mentoring. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(1), 9–19.
۶۲. Phillips, T. (2011). Creating a coaching culture across a global sales force. *Strategic HR Review*, ۱۰(۴), ۵–۱۰. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14754391111140945>
۶۳. Pullen, B., and Crane, E. (2011). Creating a coaching culture in a global organization. *IJCO The International Journal of Coaching in Organizations*, 8(2), 6–19.
۶۴. Rosha, A., and Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0028-x>
۶۵. Schein, E. (1992), *Organization Culture and Leadership*, San Francisco, CA., Jossey Bass
۶۶. Silva, E. J. D., Evans, M. B., Lefebvre, J. S., Allan, V., Côté, J., & Palmeira, A. (2020). A systematic review of intrapersonal coach development programs: Examining the development and evaluation of programs to elicit coach reflection. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5-6), 818-837.
۶۷. Van der Post, W.Z., de Coning, T.J. and Smit, E.V. (1998), 'The relationship between organisational culture and financial performance: some South African evidence', *South African Journal of Business Management*, 29, 1, 30-41.
۶۸. Vesso, S., and Alas, R. (2016). Characteristics of a coaching culture in leadership style: the leader's impact on culture. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 306–318. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14\(2-2\).2016.06](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14(2-2).2016.06)
۶۹. Watkins, D. (2008). The common factors between coaching cultures and transformational leadership, transactional leadership, and high-performance organizational cultures [University of Phoenix]. In ProQuest Dissertations and Theses. <https://search.proquest.com/docview/304329876?accountid=45153>
۷۰. Yu, L. (2007). The benefits of a coaching culture. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 6.
۷۱. Feldman, D. C., and Moore, D. (2001). Career Coaching: What HR Professionals and managers need to know. *HR. Human Resource Planning*, 24(2), 2635.
۷۲. Hart, W. (2005). Getting culture: Imbuing your organization with coaching behavior. *Leadership in Action*, 25(4), 7-10.
۷۳. Hunt, J. M., and Weintraub, J. R. (2007). *The coaching organization: a strategy for developing leaders*. Thousand Oaks: Sage Publications.
۷۴. Sherman, S., and Freas, A. (2004). The Wild West of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90, 148.
۷۵. Stern, L. R. (2004). Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154-162.
۷۶. Thorne, K. (2004). *Coaching for change: practical strategies for transforming performance*. London, England; Sterling, VA: Kogan Page.

Systematic Literature Review on the Application of Coaching Culture in line with Organizational Culture

Razieh Abdollahi^{۱۵}
Mina Sadat Hashemi Kasvaie^{۱۶}

Abstract

Coaching culture is introduced as one of the main elements of coaching in the organization and if you do not pay attention to the appropriate contexts of coaching, including coaching culture, it is possible to make a mistake. On the other hand, in order to create and develop a coaching culture, it is necessary for the culture of the organization as the dominant culture to be considered by experts. Coaching culture is defined as a subculture within the dominant culture of the organization. But not all organizational cultures will support the implementation of coaching. Therefore, the present article seeks to review the existing literature on the relationship between coaching culture and organizational culture. In this paper, using a systematic literaturer eview, research in this field is reviewed and studied. The findings are presented in the form of two categories of internal and external research and after a critical review of the research, the result is provided to researchers in this field in the form of a research proposal.

Keywords: coaching culture, coaching, organizational culture, systematic review literature.

^{۱۵}Ph.D. Student in Public Administration, University of Tehran, Faculty of Management, Corresponding Author

^{۱۶}Ph.D. Student in Public Administration, University of Tehran, Faculty of Management