



University of Tehran Press

Designing a conceptual model of barriers to business coaching development in the Iranian market

Hadis pourjamshidi¹ - Bijan Rezaei² - Nader Naderi³

1. Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran. Email: Hadis.pourjamshidi@gmail.com
2. Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran. Email: b.rezaee@razi.ac.ir
3. Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran. Email: n.naderi@razi.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type: Research Paper

Article history:

Received: 23 September, 2022

Received in revised form: 6 November, 2022

Accepted: 31 December, 2022

Keywords:

Successful Startup Exits, Accelerator, Entrepreneurial Orientation,

The aim of this study was to design a conceptual model of barriers to business coaching development in the Iranian market based on the approach of Strauss and Cobain (1989). In order to collect information, semi-structured in-depth interview tools were used and the theoretical saturation of the findings was obtained in the twentieth interview. Data analysis was performed by grounded theory method using open, centralized and selective coding. The statistical population in this study included all experts and holders of international business coaching certificates across the country that participants were selected by purposive sampling (snowball type). In order to observe the qualitative characteristics of the research, three criteria of acceptability, verifiability and reliability were used and the results of this study were presented to the experts participating in the research and approved by them. The research findings indicate that there are five serious challenges in the development of the emerging business coaching industry in the country, which include: challenges related to conceptualization, cultural and social challenges, legal challenges, challenges Are management and training challenges that if we look at each of these challenges as an opportunity, certainly with the right programs and solutions can provide a good platform for the development of business coaching. Finally, strategies and final model based on research findings are presented.

Cite this article: pourjamshidi, Hadis; Rezaei, Bijan and Naderi, Nader (2023). Designing a conceptual model of barriers to business coaching development in the Iranian market. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(4), 615-624 <http://doi.org/10.22059/JED.2022.344622.653984> (in Persian)



© The Author(s).

DOI: <http://doi.org/10.22059/JED.2022.344622.653984>

Publisher: University of Tehran Press.

طراحی الگوی مفهومی بازدارنده‌های توسعه مربیگری کسب و کار در بازار ایران

حدیث پورجمشیدی^۱ | بیژن رضایی^۲ | نادر نادری^۳

۱. گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: Hadis.pourjamshidi@gmail.com
۲. گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: b.rezaee@razi.ac.ir
۳. گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: n.naderi@razi.ac.ir

اطلاعات مقاله چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مفهومی بازدارنده‌های توسعه مربیگری کسب و کار در بازار ایران براساس رویکرد استراوس و کوبین (۱۹۸۹) انجام شد. پژوهش حاضر رویکردی کیفی دارد و از (نظریه داده بنیاد) استفاده می‌کند. با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته در بیستمین مصاحبه اشباع نظری حاصل گردید. جامعه آماری پژوهش، شامل تمامی متخصصان و دارندگان مدرک بین‌المللی مربیگری کسب و کار تا شهریور ۱۴۰۱ بود. به‌منظور رعایت ویژگی‌های کیفی پژوهش از سه معیار قابل قبول بودن، قابلیت تأییدپذیری و اطمینان استفاده شد و نتایج حاصل به متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش ارائه و مورد تأیید آنان قرار گرفت. یافته‌های پژوهش حاکی از آنست که پنج دسته چالش جدی در توسعه صنعت نوظهور مربیگری در کشور وجود دارد که شامل: چالش‌های مرتبط با مفهوم‌سازی، چالش‌های فرهنگی - اجتماعی، چالش‌های قانونی، چالش‌های مدیریتی و چالش‌های آموزشی می‌باشند که اگر به چشم فرصت به هریک از آن‌ها نگاه شود یقیناً با برنامه و راهکارهای مناسب می‌توان بستر مناسبی برای توسعه مربیگری فراهم ساخت. در پایان نیز، راهکارهایی تدوین و مدل نهایی براساس یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۱/۷/۱

تاریخ ویرایش:
۱۴۰۱/۸/۱۵

تاریخ پذیرش:
۱۴۰۱/۱۰/۱۰

واژه های کلیدی:

مربیگری، چالش مفهوم -
سازی، چالش فرهنگی -
اجتماعی، چالش قانونی،
چالش مدیریتی و چالش
آموزشی

استناد: پورجمشیدی، حدیث؛ رضایی، بیژن و نادری، نادر (۱۴۰۱). طراحی الگوی مفهومی بازدارنده‌های توسعه مربیگری کسب و کار در بازار ایران. توسعه کارآفرینی، ۱۵(۴)، ۶۱۵-۶۳۴

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.



© نویسندگان.

DOI: <https://doi.org/10.22059/JED.2022.344622.653984>

مقدمه

به موازات تحولات فزاینده در دنیای امروز، توجه به مقوله کسب و کار و کارآفرینی در بین اقتصاددانان و دولتمردان بسیار حائز اهمیت گردیده است، به گونه‌ای که با حمایت از نگرش‌های مثبت، می‌توان کارآفرینان را به انجام اقدامات مولد تحریک و موجبات رشد و توسعه اقتصادی را فراهم ساخت (Carter et al, 2017؛ Hunt et al, 2019). کارآفرینی و ایجاد کسب و کار موتور محرکه‌ی رشد اقتصادی و اجتماعی بشمار می‌رود که نقش اساسی در فرآیند توسعه جوامع را بر عهده دارد (Obi et al, 2018؛ Jeffry et al, 2020). لذا از آنجا که نمی‌توان اثرگذاری کسب و کارها را در توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع نادیده گرفت (Duncan & Wond, 2020)، برای پیشرو بودن در این امر، جوامع اقدام به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های متنوع و بلندمدت نموده (Mihiotis, 2018)، و شرایطی را به وجود می‌آورند تا از پتانسیل سازنده‌ی کسب و کارها برای رسیدن به رشدی پایدار استفاده نمایند (Motta & Sharma, 2019؛ Woźniak et al, 2019)، لذا حرکت به سمت سوی تقویت و بهبود وضعیت کسب و کارها نه تنها امری بهینه و سودآور محسوب می‌شود (احمدپور و همکاران، ۱۳۹۹)، بلکه در شرایط کنونی امری لازم و ضروری بشمار می‌رود.

با توجه به آنچه بیان نموده‌ایم، به نظر می‌رسد کشور ایران نیز می‌تواند از پتانسیل بالقوه خود برای دستیابی به توسعه و از قوه به فعل تبدیل کردن این توانایی، برخی بستر سازی‌ها و شرایط ضروری را برای رشد کسب و کارها فراهم کند (Arasti et al, 2014)، چراکه بررسی عملکرد اقتصادهای گوناگون در جوامع مختلف (توسعه یافته و در حال توسعه) نشان می‌دهد که برای دستیابی به این مهم وجود نقشی هدایت‌گر که توجه دقیقی به تمام جنبه‌های قابل توجه در بقای کسب و کارها را دارد و در بهره‌برداری از فرصت‌ها و کاهش تهدیدات مهارت و توانمندی لازم را دارا باشند (Bickerich et al, 2018) ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. مربیگری در کسب و کار، در چند سال اخیر تحت عنوان یک تمرین توسعه‌ای تکامل یافته و به‌عنوان یکی از پرکاربردترین تکنیک‌های توسعه در تجارت معرفی می‌شود (Jeffry et al, 2020؛ غفاری و همکاران، ۱۴۰۰). طبق تعریف فدارسیون جهانی مربیگری (ICF): "این فرآیند در برگزیده همکاری و مشارکت بین کوچ و کوچی است که در واقع کمک می‌کند فرد در کوتاه‌ترین زمان ممکن از حالت موجود به حالت مطلوب برسد" (ICF, 2022). شایان ذکر است که خدمات مربیگری با مشاوره، منتورینگ، مدیریت و سایر اشکال آن نیز متفاوت است. مربیگری با ترکیب برنامه‌ریزی تجاری و تکنیک‌های تسهیل‌کننده به مشتریان برای تعریف و دستیابی به اهداف خود یاری می‌رساند (Nicholls-Nixon & Maxheimer, 2022)، همچنین توجه به نتایج مطالعاتی از قبیل مطالعه‌ی شرکت متریکس گلوبال (۲۰۱۸) نشان می‌دهد، کسب و کارهایی که از خدمات مربیگری بهره می‌برند، در ازای هر یک دلاری که بابت دریافت این خدمات پرداخت می‌کنند، ۷٫۹ دلار به دست می‌آورند. علاوه بر این ۵۳ درصد از صاحبان کسب و کار گزارش داده‌اند، بهره‌مندی از خدمات مربیگری کسب و کار باعث افزایش بهره‌وری‌شان شده است (Hulama, 2015). ۶۱ درصد از صاحبان کسب و کار نیز گزارش داده‌اند، بیزینس مربیگری رضایت شغلی‌شان را افزایش داده است (Carneiro et al, 2022). ۶۷ درصد از صاحبان کسب و کار و مدیران گزارش داده‌اند که بیزینس مربیگری مهارت‌های کار تیمی را در کسب و کارشان بهبود بخشیده است (Panca et al, 2020). اشاعه‌ی آمارهایی از این دست ارزش واقعی پرداختن به مقوله مربیگری کسب و کار به همراه محبوبیت روزافزون این حرفه را بیش از پیش نمایان می‌کنند (دهقان بنادکی، ۱۳۹۹). در ایران نیز توجه به مسائلی از قبیل: افزایش پیچیدگی محیطی، مسائل و چالش‌های کاری کسب و کارها (رحمانی فضلی و همکاران، ۱۳۹۸)، نیاز به بهره‌گیری بلافاصله از یادگیری حاصله از تجارب محیط کار برای دستیابی به عملکرد مطلوب (سلیمانی و همکاران، ۱۴۰۰)، به همراه افزایش اهمیت مدیریت دانش و انتقال دانش ضمنی به کارکنان در طی فرآیندهای کاری، به همراه قوی شدن گرایش کارکنان به رشد و پرورش قابلیت‌های خود در مسیر شغلی مطلوب‌شان (تقی‌زاده و هادیان‌پور، ۱۳۹۴)، و نیاز به روش‌های متنوع در افزایش دانش و مهارت‌های شغلی برای موفقیت (نجاتی و همکاران، ۱۳۹۶) از یک سو، و وجود اطلاعات اندک تئوری و تجربی در مورد چگونگی اجرای مربیگری کسب و کار، مفهوم‌سازی آن (Duncan & Wond, 2020)، استاندارد و معیارهای آن (McCarthy & Milner, 2019)، از دیگر سو ضرورت پرداختن به موضوع مربیگری و چالش‌های پیشروی توسعه آن را اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. نهایتاً با وجود اینکه

مطالعات در صنعت مربیگری در سطح جهان در حال افزایش است، اما هنوز تحقیقات نسبتاً کمی در مورد آن صورت گرفته است (Van Dooren, 2019)، و علی‌رغم اهمیت مربیگری و ریشه آن در علوم مشاوره، مدیریت، آموزش، توسعه و روانشناسی همچنان با عدم قطعیت و کمبودها برای مفهوم‌سازی، کنترل کیفیت، نتایج متناقض در درک و ارائه مزایایی که تعیین کمیت آن‌ها دشوار و مشابه با خدمات حوزه‌های آموزش و مدیریت (Wiginton, 2018)، همراه با دامنه تعریف مبهم روبه‌رو هستیم (Audet & Couteret, 2012)، و از سوی علاوه بر مشکلات مربوط به فقدان بازار مستقر برای ارائه خدمات این صنعت و درک آن‌ها در جامعه تجاری (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۵)، مالکان کسب و کار نیاز به سرمایه‌گذاری قابل توجهی برای جذب مربی دارند (Beattie, 2014)، همچنین وجود محیطی پر از شک و تردید در این حوزه باعث ایجاد ناکارآمدی در خدمات نهایی فعالان این صنعت و بی‌اعتمادی مالکان کسب و کارها شده است (Wiginton, 2019). لذا پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مفهومی بازدارنده‌های توسعه مربیگری کسب و کار در بازار ایران صورت گرفته است.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مربیگری کسب و کار

مربیگری کسب و کار یک صنعت در حال رشد است که هنوز در مراحل اولیه ظهور خود می‌باشد و سازمان‌های درگیر در مورد ماهیت و مزایای آن، نحوه فروش، موقعیت یا تعریف آن بطور قطعی از شرایط مطمئن نیستند. این مفهوم یک فرآیند یادگیری تسهیل شده و انعکاسی است که هدف آن افزایش آگاهی، مسئولیت و انتخاب (تفکر و رفتار) افراد (یا تیم‌ها) است (Duncan & Wond, 2020). محبوبیت روزافزون این حرفه نشان‌دهنده نیازی است که در تجارت و جامعه برای افراد ایجاد می‌شود تا راه‌حل‌هایی برای پیچیدگی‌هایی که در زندگی، شغل و حرفه خود با آن مواجه هستند را بیابند. وقتی افراد، تیم‌ها و یا رهبران کسب و کار برای اولین بار به سمت مربیگری می‌آیند، اغلب به این دلیل است که تجربیات اخیر آن‌ها را به دنبال حمایت مربیگری برای کمک در یافتن راه بهتر برای بودن و کار کردن سوق داده است (Nicholls-Nixon & Maxheimer, 2020). بطور کلی مالکان کسب و کار می‌دانند که چیزی باید تغییر، بهبود یا ارتقا یابد. ممکن است آن‌ها یک حس، احساس یا شهود داشته باشند که چیزی آن‌ها را آزار می‌دهد و باعث نوعی سرگردانی در آن‌ها می‌شود (hunt, 2019). مسائلی که ممکن است فرد تجربه کند می‌تواند احساس عدم پیشرفت، ناامیدی یا احساس عقب و جلو رفتن بدون داشتن راه‌حل آشکار باشد، لذا وقتی به مربیگری می‌رسند، در نقطه‌ای از انتقال قرار می‌گیرند و با درگیر شدن با یک مربی، با هم کار می‌کنند تا ماهیت مشکل را شناسایی کرده و تغییر را اعمال کنند (Blackman et al, 2016). به همین ترتیب، در ۵ سال گذشته، این مهم به یک توسعه دهنده تبدیل شده است که مورد علاقه شرکت‌ها، کسب و کارهای پیشرو و سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینانه برای دستیابی به اولویت‌های فرهنگی، تجاری مرتبط است. به زبان ساده مربیگری حرفه‌ای، بهترین راه برای حمایت از یک فرد، تیم، سازمان و جامعه برای رسیدن به هدف و پتانسیل خود است (Mihiotis, 2016).

علی‌رغم مباحث مطرح شده وقتی صحبت از مربیگری می‌شود، بیشتر تلاش‌های معمولی شامل آموزش مفاهیم و گزارش‌های مالی مدنظر قرار می‌گیرد (Ashley-Timms, 2012). از نظر عام یک مربی صرفاً از طریق بهبود نتایج مالی است که می‌تواند به رهبر کسب و کار کمک کند، چرا که از دام‌هایی که مدیران تجاری اغلب قربانی آن می‌شوند دام مالی در کسب و کار است. این در حالی است که کسب و کارها با مشکلات متعدد و بی‌شماری روبه‌رو هستند که بعضاً ریشه ساز مسائل مالی نیز خواهند بود (Athanasopoulou & Dopson, 2018). لذا رویکرد عاقلانه در مربیگری این است که مربی روی تعداد کمی از مسائل مهم تمرکز کند و چالش‌ها را فهرست‌بندی کند تا یک نتیجه قابل اندازه‌گیری را بدست آورد و به یک راه‌حل جامع برسد نه اینکه برای رفع همه مشکلات به طور همزمان یا صرفاً رفع یک مشکل تلاش کند (BenSalem et al, 2018). علاوه بر این، یک مربی در صورتی مؤثر خواهد بود که تأثیرگذارترین و کلیدی‌ترین اقدامات را درک کند. بر اساس تعریف فدراسیون جهانی مربیگری (۲۰۱۶) "مربیگری فرآیند مشارکت با مشتریان در تفکر است. فرآیندی تحریک‌آمیز و خلاقانه که آن‌ها را ترغیب می‌کند تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند". مربیگری، رهبری کننده، درمان و توسعه‌دهنده سازمان است

که در آن، مرزهای مشورتی به جای تیز شدن، محو می‌شوند. وو (2010) بیان داشت که با تکامل مفهوم مربیگری، مرزهای بین رشته‌ای آن تا حدودی روشن می‌شود، به طور کلی مربیگری کسب و کار یک ورودی نسبتاً جدید در شیوه‌های مدیریت است که برای توسعه اثربخشی سازمان و به‌عنوان رویکردی در رهبری و مدیریت به‌طور متنوعی از رشته‌های متفاوت دارای تعاریف در حال ظهور است. مربیگری یک تمرین حمایتی کامل از کارآفرینی و کسب و کار می‌باشد که شامل مشاوره، آموزش و یادگیری است (Wozniak et al, 2019؛ Wu, 2010). این مفهوم به‌عنوان فرآیندی "مدیریتی، شناختی و اطلاعاتی" تعریف می‌شود که ترکیبی از دانش، روش و راه‌های ارائه شده به یک فرد یا یک گروه به منظور شناسایی فرصت‌ها و اطمینان از تداوم و کارایی آن‌ها است (Jeffry et al, 2020؛ obi et al, 2018). مربیگری عبارت است از انتقال یک مطلب ارزشمند به فرد برای رفتن از جایی که هست به جایی که می‌خواهد برود. جان و لوئر (2013) آن را کسب و کار یک توانایی برای خودمدیریتی، نظارت و اصلاح عملکرد بیان می‌کنند، همچنین بروگ و ترسی (2020) مربیگری را به‌عنوان بهینه‌ساز پتانسیل و عملکرد افراد نشان می‌دهند. در حالی که بولز و همکاران^۱ (2007) مربیگری را به‌عنوان توانایی تمرکز، ایجاد انگیزه و حمایت تعریف می‌کنند. لازم به ذکر است که هر چند محققین در تحقیقات خود جنبه‌ها و رویکردهای مختلفی از این صنعت را مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند، اما علی‌رغم مباحث مطرح شده در ادبیات موجود تاکنون تعریف مورد اجماعی از تعاریف و استانداردهای مربیگری ارائه نشده است و صرفاً مربیان را به‌عنوان پذیرنده‌هایی که در مواجهه با مشکلات ابزار و روش‌های مختلفی را بکار می‌گیرند معرفی می‌کنند (Carter et al, 2017).

چالش‌های توسعه مربیگری

علم مربیگری به منزله خودآگاهی رهبر از نقاط قوت و استعدادهای منحصر به فرد خود است که به تقویت استعداد و پتانسیل افراد در حوزه مدیریت، رهبری و همچنین در شکل‌دهی مجدد مشاغلشان به تناسب مهارت‌هایشان کمک می‌کند (Mihiotis et al, 2016؛ Peltier, 2011). از آنجایی که هر مدیر/کارمند مستعد، نیاز رشدی خاصی دارد، مربیگری نیاز تبدیل شدن به یکی از ابزارهای قدرتمند و کاربردی در شکوفایی استعدادها در یک سازمان را انجام می‌دهد. مربیان کسب و کار راه‌مدیران را برای دستیابی به اهداف توسعه خود تسهیل می‌کنند (Peltier, 2011)، که این مهم همدلی و درجه‌ای از کیفیت انتقال مطلب را می‌طلبد (Wu, 2010)، افزون بر این علی‌رغم تصدیق فزاینده مربیگری به‌عنوان یک تمرین توسعه‌ای به دلیل عدم بلوغ و آگاهی سازمان‌ها در بهره‌گیری صحیح از آن همچنان کم‌استفاده مانده است (Abravenal & Gavin, 2017)، به همین سبب است که سازمان‌ها غالباً به نتایج و انتظارات مطلوب خود نمی‌رسند. البته مربیگری در مراحل اولیه توسعه است و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات آن معمولاً شرکت‌های جوانی هستند که مربیگری کسب و کار تنها یکی از مجموعه خدماتی است که ارائه می‌دهند. علاوه بر این، فقدان درک دقیق یا داشتن چارچوب‌های مرجع مشترک از نظر رقبا نشان می‌دهد که درک آنها در مورد چشم‌انداز رقابتی ضعیف است. مطالعات نشان می‌دهد که در چند سال آینده شکلی جدید و پویا از انتقال دانش و مهارت ممکن است مورد نیاز باشد و اینجاست که علم غنی مربیگری می‌تواند این خلاء آموزش ناکافی، غیرپاسخگو یا غیرفعال را به شکل مناسب پر کند (Athanasopoulou & Dopson, 2018). البته در جهت پیشبرد این حوزه متاسفانه شفاف‌سازی نقش‌ها و مرزها در مربیگری، تنظیم قرارداد برای مربیگری و راهنمایی برای کار بر اساس آیین‌نامه رفتاری و اخلاقی که شامل انتقالات داخلی، فرهنگ سازمانی، مهارت‌ها، عملکرد افراد، ارزیابی‌ها، سیستم‌های پاداش، سیستم نظارت بر مربیان با استعداد و به‌طور قابل‌توجهی، بازسازی کار که توسط افراد حرفه‌ای تنظیم شده باشد وجود ندارد (Wiginton, 2018؛ Mihiotis et al, 2018). از بعد پیشینه تحقیق، بررسی پژوهش‌های مرتبط نشان داد که در مطالعه مک‌کارتی و همکاران (2019) با هدف "بررسی تاثیر مربیگری مدیریتی در سازمان" با استفاده از یک نظرسنجی آنلاین، تمرین مربیگری مدیریتی در سازمان‌های استرالیایی را بررسی کردند. تجزیه و تحلیل موضوعی از ۵۸۰ پاسخ نشان داد مدیرانی که به‌طور منظم کارکنان خود را مربیگری می‌کنند از نتایجی که به دست می‌آوردند برانگیخته می‌شوند. علاوه بر این، مربیگری منجر به نوآوری و آمادگی کارکنان برای تغییر می‌شود. راجا^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی با

1 Borg & Tracey

2 Bolwes et al

3 Raija

هدف "تعیین محدوده مربیگری در زمینه تغییرات سازمانی" در مجموع ۴۱ تعریف مربیگری را از ادبیات استخراج کرد و برای تجزیه و تحلیل براساس معیارهای تعیین شده در این تعاریف ۹ کارشناس در یک مصاحبه شرکت کردند و یافته‌های حاصل نشان دادند که مربیگری به عنوان یک فرآیند منظم، هم‌افزایی، یادگیری و توسعه هدف‌گرا را در پی دارد. غفاری و همکاران (۱۴۰۰) با هدف "طراحی مدلی جهت بسط مفهومی مربیگری عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران" با روش کیفی داده بنیاد از ۱۰ نفر از خبرگان متخصص در این حوزه بیان داشتند که استفاده از مفاهیم کسب شده منتج به شناسایی پنج عامل در نظام مربیگری عملکرد شد. نتایج نشان داد که سازمان‌های امروزی با اطلاع بیشتری از عوامل یاد شده می‌توانند نسبت به فشار رقابتی واکنش بهتری داشته باشند، همچنین عزیزی و گودرزی (۱۳۹۵) در بررسی "شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب و کار" شاخص‌های «تجربه عمیق در کسب‌وکار»، «تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار»، «طرح‌ریزی فعالیت‌ها، تعریف طرح چشم‌انداز و تعیین اهداف توسعه‌ای»، «اطلاعات مناسب از حوزه کاری شاگرد»، «قدرت تجزیه و تحلیل مسائل»، «ایجاد قرارداد مربیگری رسمی»، «ایجاد و حفظ شبکه ارتباطی با مربیان و متخصصان حوزه کسب‌وکار برای اشتراک‌گذاری ایده، دانش و تجارب با آن‌ها»، «هوشیاری نسبت به آخرین روندها و تغییرات محیط کسب‌وکار»، «هم‌ترازی تخصص و تجربه مربی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین یا صاحب کسب‌وکار»، «انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی و امیدبخشی» را در چارچوب شایستگی‌های مورد نیاز مربیان کسب‌وکار معرفی نمودند. بررسی پژوهش‌های مرتبط با موضوع نیز، نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی به صورت متمرکز به تشریح چالش‌های موجود در توسعه مربیگری کسب و کار نپرداخته است.

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی از نوع پژوهش‌های کیفی داده بنیاد و به لحاظ هدف از جمله پژوهش‌های بنیادی است که با استفاده از روش نظریه بنیانی به‌عنوان راهنمای جمع‌آوری، تحلیل داده‌ها و ارائه مدل به تشریح چالش‌های پیش‌روی توسعه صنعت مربیگری کسب و کار در بازار ایران پرداخته است. به منظور بررسی جامع‌نگر موضوع، جامعه آماری پژوهش را بیست نفر از مربیان کسب و کار (افراد دارای مدرک کوچینگ از فدارسیون جهانی مربیگری) تشکیل دادند. نمونه‌های مورد مطالعه با رویکرد هدفمند و با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند که جهت جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته (این مصاحبه بین دو حد نهایی ساختاریافته و بدون ساختار قرار می‌گیرد که گاهی به آن مصاحبه عمیق هم می‌گویند که در آن از تمام پاسخگوها سوال‌های مشابهی پرسیده می‌شود، اما آن‌ها آزادند که پاسخ خود را به هر طریقی که مایلند ارائه دهند، در این مورد مسئولیت رمزگردانی پاسخ‌ها و طبقه‌بندی آنها بر عهده پژوهشگر است) (در قالب دو سوال کلی (چالش‌ها و راهکارهای توسعه مربیگری)) بهره گرفته شد و تا زمان اشباع نظری که برای محقق محرز گردید دیگر اطلاعات جدیدی در محور مطرح شده ارائه نمی‌شود ادامه داشت. زمان تقریبی انجام مصاحبه‌ها به‌طور متوسط بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود. به‌منظور رعایت ویژگی‌های کیفی پژوهش از معیار تأییدپذیری، قابلیت اطمینان و قابل قبول بودن به شکل زیر استفاده گردید. در معیار قابل قبول بودن و تأیید یافته‌ها، رونوشت‌های مصاحبه و گزارش برای تعدادی از شرکت‌کنندگان (۵ نفر) ارسال شد تا نظرات خود را در خصوص سوالات مصاحبه بیان کنند که با توجه به نظرات آن‌ها، سوالات مورد بررسی و بازبینی قرار گرفت. به‌منظور صحت قابلیت اطمینان تلاش شد تا فرآیندها و تصمیم‌های مربوط به پژوهش به‌طور مستند در متن تشریح شود. در نهایت، در مورد تأییدپذیری نتایج، یافته‌ها با پیشینه پژوهش مقایسه و با استناد به بحث‌های نظری در تبیین آن‌ها اقدام شد.

در روش گرانددتئوری، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، هم‌زمان انجام و داده‌ها به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم و مطابق روش (استراوس و کوربین) تحلیل شد. روش تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری و انتخابی صورت گرفت. پس از انجام مصاحبه و ثبت داده‌ها، برای تحلیل داده‌ها از روش فرآیند کدگذاری (شناسایی مفاهیم، مقوله‌ها و ارتباط آن‌ها یا روند تجزیه و تحلیل داده‌ها) استفاده شد. ابتدا در کدگذاری باز از رویکرد تحلیلی مقایسه‌ای پیوسته داده‌ها و همچنین از روش تجزیه و تحلیل سطر به سطر مصاحبه‌ها استفاده شد. سپس در کدگذاری محوری یک مؤلفه اصلی یا هسته‌ای از مجموعه مؤلفه‌های باز انتخاب و در مرکزیت فرآیند کدگذاری به‌عنوان مقوله محوری و گزینشی (توسعه کوچینگ) مدنظر قرار گرفت (رستمی و همکاران، ۱۳۹۳). در مرحله آخر کدگذاری انتخابی که عبارت از فرآیند دسته‌بندی، مرتبط کردن نظام‌مند عوامل با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید

اعتبار بین روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند انجام شد. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند و نهایتاً بعد از جدول کدگذاری باز بخش محوری و انتخابی در قالب شکل ۱ و مدل حاصل در قسمت یافته‌ها ارائه شد.

یافته‌ها

توصیف جمعیت شناختی

شرکت‌کنندگان در این مطالعه به تعداد ۲۰ نفر از (دارندگان مدرک بین‌المللی کوچینگ از سازمان معتبر جهانی (ICF)) با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی انتخاب شدند که شامل ۱۱ مرد و ۹ زن بودند که همگی آن‌ها علاوه بر داشتن مدرک مربیگری و گذراندن حداقل (۶۰ ساعت دوره مستری و ۵۰۰ ساعت تجربه انجام کوچینگ) مدیر و مالک کسب و کارهای خصوصی موفق در حوزه تولید و یا خدمات بودند.

کدگذاری باز

سطح اول کدگذاری که آن را کدگذاری مبنا نیز می‌نامند مرحله ابتدایی تجزیه و تحلیل و شکستن داده‌های اولیه است که برای کشف مفاهیم، مقوله‌ها، مشخصه‌ها و ابعاد داده‌ها مطرح شده است. در این پژوهش براساس کدگذاری مدلی ارائه می‌گردد تا الگوی را برای توسعه مربیگری کسب و کار در بازار ایران تشریح و تبیین نماید. در ابتدای کدگذاری تلاش می‌گردد که مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شوند و طی کدگذاری محوری مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط می‌شوند و بعد از مشخص شدن ارتباط بین مقوله‌ها در این دو مرحله در مرحله آخر در فرآیند کدگذاری انتخابی ارتباط بین مقولات اصلی و فرعی یکپارچه و مدل نهایی توسعه می‌یابد.

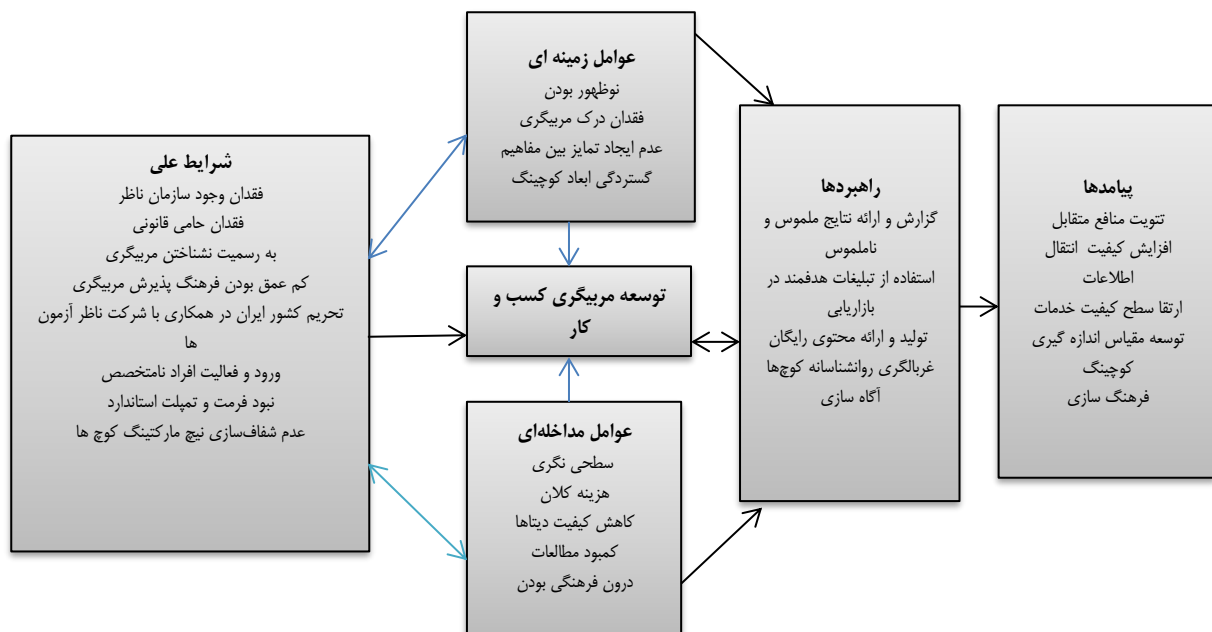
جدول ۱. کدهای استخراج شده درخصوص چالش‌ها و راهکارهای توسعه مربیگری کسب و کار در ایران

مقولات	مفاهیم	کدهای شناسایی شده	
		فرآوانی	مفاهیم
چالش‌ها	مفهوم‌سازی	۱۵	نوظهور بودن صنعت مربیگری
		۱۴	فقدان درک و تعریف جامع از مفهوم مربیگری (تنوع در تعاریف)
		۱۷	عدم ایجاد تمایز بین مفاهیم و خدمات مربیگری با (منتورینگ، مشاوره و ...)
		۱۶	گسترده‌گی ابعاد کوچینگ
	فرهنگی - اجتماعی	۱۱	عدم بلوغ و آگاهی مالکان کسب و کار
		۱۴	عدم درک عوامل حیاتی موفقیت در سازمان
		۱۲	نبود تبلیغات موثر
		۹	درون فرهنگی بودن فرآیند مربیگری
	قانونی	۱۸	الگوی ذهنی منجمد و کم عمق بودن فرهنگ پذیرش مربیگری در کسب و کار
		۲۰	فقدان وجود سازمان و متولی قانونی
۱۳		مقاومت نهادهای قانونی در به رسمیت شناختن مربیگری	
مدیریتی	۸	تحریم کشور ایران در همکاری با شرکت ناظر آزمون‌ها (بعد از برونسپاری نظارت توسط ICF)	
	۲۰	ورود و فعالیت افراد نامتخصص	
	۱۹	سلیقه‌ای بودن نرخ تعرفه و ساعت ارائه خدمات	
آموزشی	۱۲	عدم شفاف‌سازی نیچ مارکتینگ توسط مربی‌ها	
	۸	سطحی‌نگری در نظارت و بررسی حداقل جلسات فعالیت عملی مربی‌ها	
	۵	هزینه کلان دوره‌های آموزشی	
		۹	کاهش کیفیت و دسته‌چند شدن دیتاها در مراکز آموزشی داخلی

مقولات	مفاهیم	کدهای شناسایی شده	
		فراوانی	مفاهیم
	نظارتی	۱۵	اندک بودن میزان تحقیق و مطالعه در زمینه کوچینگ
		۱۹	نبود نظارت کافی و دقیق در رسیدگی به شکایات
		۱۳	نبود فرمت و تمپلت استاندارد در زمینه قرارداسازی
راهکارها	حمایتی - توسعه‌ای	۱۶	استفاده از تبلیغات هدفمند و موثر در بازاریابی (آگهی دهنده؛ ترغیبی و ...)
		۱۷	تولید و ارائه محتوی رایگان در قالب (شبکه های مجازی، سمینار و
		۱۵	غربالگری روانشناسانه کوچ‌ها به جهت ارتقا سطح کیفیت خدمات
		۱۷	افزایش کیفیت و راندمان و گسترش خدمات کوچینگ
		۱۸	توسعه مقیاس های اندازه‌گیری کوچینگ
		۲۰	گزارش و ارائه نتایج ملموس و ناملموس
		۲۰	تئویت منافع متقابل و افزایش کیفیت انتقال اطلاعات

در جدول فوق چالش‌ها و راهکارهای توسعه مربیگری کسب‌وکارها از دیدگاه متخصصان در قالب ۵ عنوان اصلی: چالش‌های (مفهوم سازی، فرهنگی - اجتماعی، قانونی، مدیریتی، آموزشی) و ۷ راهکار شناسایی و مطرح شد که در تایید این موارد می‌توان به برخی نقل و قول‌های زیر به عنوان نمونه استناد کرد:

در نهایت، پس از استخراج کدها در دو بخش چالش‌ها و راهکارهای مرتبط با حوزه مربیگری، بر اساس یافته‌های حاصل و دسته بندی صورت گرفته در کدگذاری محوری مدل نهایی و مفهومی براساس کدگذاری انتخابی در شکل ۱، ترسیم شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

به جهت توسعه همه جانبه و تسریع در روند استفاده و بهره‌برداری از خدمات مربیگری به عنوان یکی از تکنیک‌های توسعه دهنده کسب و کار، شناسایی چالش‌های موجود در این حوزه نوظهور و اتخاذ تدابیر و راهکارهای مؤثر ضرورتی انکارناپذیر است، لذا پژوهش حاضر با مورد توجه قرار دادن این موضوع، به دنبال بررسی چالش‌های موجود (در ابعاد مختلف) بود که آن‌ها را شناسایی و در این راستا الگویی مفهومی ارائه نموده است. مسأله اصلی پژوهش در خصوص موضوع مربیگری براساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، پنج چالش عمده در حوزه توسعه مربیگری را تشخیص داد که شامل چالش‌های مرتبط با مفهوم‌سازی، فرهنگی

و اجتماعی، قانونی، مدیریتی و آموزشی به همراه ارائه راهکارها می‌باشند، لذا در خصوص تبیین چالش‌های شناسایی شده در حوزه مفهوم‌سازی می‌توان گفت که به‌طور کلی یک مربی سعی در شناسایی و یافتن موانع و ریشه اصلی مشکلات مراجعه‌کننده خود دارد که غالباً ریشه اصلی این موانع و مشکلات در رفتار و عادت‌های درونی خود فرد نهفته است. مربی کمک می‌کند که مراجعه‌کننده با رفع این مشکلات و کشف آنچه که در کار و زندگی خود می‌خواهد، به شخصی توانمندتر از قبل تبدیل شود. مربی گوش می‌دهد و برای کمک کردن پرسش‌های دقیق و قدرتمند می‌پرسد، مراجع نیز باید با صداقت و شفافیت کامل به آن‌ها پاسخ دهد، مجموعه این سئوال و جواب‌ها در نهایت مربی را به درک و تحلیل درستی می‌رساند که با ارائه بازخوردهای مناسب، مراجع را به خودآگاهی می‌رساند تا در نهایت خود مراجع، راه‌حل خود را کشف کند و به آن برسد لزوم درک این مهم و تعیین دقیق نحوه عملکرد و خدمات ارائه شده توسط مربیگری برای مالکان کسب و کار ضروری به نظر می‌رسد تا با آگاهی کامل از آن بتوانند خدمات بهینه‌ای در ارتباط با مسئله خود بیابند (VanDooren et al, 2019)، و استانداردهای جامع برای تشخیص صلاحیت و معیار تعیین مربیان از غیرمربیان با وضوح کامل مورد اجماع قرار نگرفته است، همین‌چنینی که هیچ‌گونه اعتبار حرفه‌ای ندارند دقیق مفهوم مربیگری و شاخص‌های آن زمینه را برای ورود افراد ناآگاه و غیرمتخصص که هیچ‌گونه اعتبار حرفه‌ای ندارند فراهم نموده تا خود را مربی کسب و کار بنامند و به ارائه خدمات غیر تخصصی بپردازند (Wiginton et al, 2019). لذا مطابق با نظر (Wiginton, 2018; Mihiotis et al, 2018)، ضرورت درک و شناخت تفاوت در مفهوم و عملکرد مربیگری با سایر مفاهیم مشابه در حوزه کسب و کار یکی از نکاتی است که دانستن آن مالکان کسب و کار را در انتخاب گزینه مناسب برای راهنمایی بطور بسزایی کمک می‌کند تا سرمایه‌گذاری‌شان به بیشترین حد بازدهی خود برسد. ذکر این نکته نیز ضرورت دارد که در جهت درک مربیگری ابتدا باید به درک کاملی در حوزه تاریخ، چالش‌ها، ویژگی‌ها و موقعیت‌های مربی برای دستیابی به عملکرد بهینه خدمات آن رسید، افزون بر این در خصوص چالش‌های موجود در بعد فرهنگی - اجتماعی می‌توان گفت که واضح و مبرهن است که امروزه کسب و کارهای موفق مشاغل جدید ایجاد می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تحرک اجتماعی به سمت توسعه باز می‌کنند، انعطاف‌پذیری را پرورش می‌دهند، رقابت و بهره‌وری اقتصادی را تقویت می‌نمایند به همین سبب رفع محدودیت و کمبودهای آن‌ها برای رشد اقتصادی مورد توجه تمام دولت‌ها قرار دارد. در این بین مربیگری یکی از روش‌های آموزش است که برای بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود (ستایش سرور، ۱۴۰۰). فرهنگ مربیگری فرهنگی است که در قالب آن افراد توانمند می‌شوند تا مربیگری را در تمام سطوح سازمان بکار گیرند، فرهنگ مربیگری ابزار شناخته شده توسعه است که بر تمام مراحل عمر سازمان تأثیر دارد. وقتی سازمان‌ها گنجاندن فرهنگ مربیگری را آغاز می‌کنند همه چیز تغییر می‌کند. کارکنان با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، فرآیند حفظ کارکنان بهبود می‌یابد و عملکرد سازمان تقویت می‌شود که نهایتاً باعث توسعه مهارت‌ها و ادراک می‌گردد، توانایی مقابله با مشکلات و کمک به دیگران را افزایش می‌دهد و همچنین سطح همکاری مابین کارکنان و مدیران را ارتقا می‌بخشد (Gavin & Abravenal, 2017). مربیگری سطح دانش مربی و آموزش‌گیرنده را افزایش داده و موجب بهبود روابط مابین آن‌ها می‌گردد، لذا فرهنگ مربیگری باید به عنوان بخشی از فعالیت‌های روتین با برنامه‌ریزی بلندمدت در درون سازمان باقی بماند، چنانچه پس از خروج مربیان از سازمان، شاهد بهبود و ارتقا وضعیت سازمان باشیم. در رابطه با ایجاد فرهنگ مربیگری به عنوان بستر ساز توسعه پایدار کسب و کارها نیز توصیه می‌شود با ایجاد فرهنگ ریشه‌ای و صحیح در کسب و کار به جهت دریافت خدمات مربیگری با استفاده از تبلیغات موثر و آگهی‌دهنده به عنوان ناجیان کسب و کار به مربیگری به عنوان ابزاری اصلاحی نگرینسته نشود و از آن در جهت رشد و توسعه بهینه استفاده نمایند. نتایج پژوهش حاضر با مطالعات هونت و همکاران (2019) و مک کارتی و ملینر (2020) هم‌سو است، همچنین در حوزه چالش‌های مدیریتی مشخص شد به سبب وجود چالش‌های از قبیل فقدان وجود سازمان ناظر و حامی قانونی به همراه مقاومت نهادهای قانونی در به رسمیت شناختن مربیگری چالش‌های وجود دارد که روند فعالیت و پیگیری عملکرد مربی‌ها را با مشکل همراه می‌سازد، لذا باید با توجه به نوظهور بودن این حوزه در جهت بسترسازی زمینه‌های توسعه آن تشکل و نهادهای ناظر قانونی و متولی به جهت به رسمیت شناختن مربیگری و حمایت از فعالان این حوزه برای ارائه خدمات و ارتقا بهره‌وری شکل گیرند، افزون بر این چالش‌های مدیریتی شناسایی شده در این حیطه عبارتند از: عدم غربال و جلوگیری از ورود و فعالیت افراد نامتخصص، نبود تمپلت استاندارد در زمینه قرارداد سازی و سلیقه‌ای بودن نرخ تعرفه‌ها و ساعت ارائه خدمات، عدم شفاف سازی نیچ مارکتینگ مربی‌ها خود بستر ساز مشکلاتی در این حوزه شدند و عدم وجود

نهاد مدیریتی در جهت جلوگیری از ورود افراد غیرمتخصص به این حیطه موجب ایجاد یک محیطی پر از شک و تردید شده که باعث ایجاد ناکارآمدی در خدمات و بی اعتمادی مالکان کسب و کارها علی‌رغم انجام سرمایه‌گذاری سنگین شده است که مطابق با مطالعات ویگیلتون و همکاران (2019) نیز می‌باشد. علاوه بر این، ذکر این نکته ضروری است که مربیگری باید با توجه به ویژگی، ماهیت و نیاز سازمان‌های مختلف منطبق و شخصی سازی شود. بنابراین، هر چند که مربیگری یک فرآیند تغییرجویانه است ولی همچنان بر وضعیت فعلی و مشکل کنونی سازمان با شرایط خاص باید متمرکز باشد (huluma, 2015)، لذا فرآیند مربیگری به گونه‌ای باید مدل‌سازی شود که با توجه به لحظه، مکان و شرایطی که در آن رخ می‌دهد طراحی شود تا توسط کارکنان واجد شرایط خود سازمان نیز قابل اجرا باشد. در تبیین چالش مرتبط با مباحث آموزشی موجود در توسعه این صنعت وجود نظارت دقیق و بررسی کامل و عملی جلساتی که مربی ملزم به ارائه خدمات است به همراه کاهش هزینه و افزایش دسترسی علاقمندان به موسسات آموزش‌دهنده اصلی از جمله راهکارهای بهبود مسیر توسعه مربیگری در بازار ایران خواهد بود.

پیشنهادها

۱. در راستای نتایج حاصله از پژوهش پیشنهاد می‌گردد نهادهای دولتی مربیگری و فعالیت‌های آن را به رسمیت بشناسند و همچنین خود مربی‌ها با ارائه محتوی مفید و رایگان زمینه ایجاد آگاهی و ترغیب در مالکان کسب و کارها با خدمات این حوزه را هموارتر سازند.
۲. باتوجه به برآورد مرکز کوچینگ ایران در آینده نزدیک بنابر تعداد کسب و کارهای فعال موجود و پیچیدگی کسب و کارها بازار پررونقی برای آینده مربیگری تخمین زده می‌شود که پیشنهاد می‌گردد متولیان با ارائه تبلیغات مفید در زمینه خدمات کوچینگ بستر توسعه این صنعت را هموارتر سازند.
۳. همچنین پیشنهاد می‌گردد با توجه به اندک بودن مطالعات صورت گرفته در زمینه مربیگری کسب و کار علی‌رغم اهمیت این مهم، پژوهشگران ابعاد مختلف آن را با روش‌های مناسب در جهت پیشبرد و توسعه این صنعت در اولویت قرار دهند.

منابع

- احمدپورداریانی، محمود، عبدلی محمدآبادی، طیبیه، سخدری، کمال (۱۳۹۹). "طراحی الگوی توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا" (مطالعه موردی: کسب و کارهای حوزه فناوری اطلاعات). توسعه کارآفرینی، ۱۳، (۲)، ۱۸۰-۱۶۱.
- پایزن، عبدالحمید، قبادی، پرستو، زرافشانی، کیومرث، گراوندی، شهپر (۱۳۸۹). "مشکلات و محدودیت‌های گردشگری روستایی با استفاده از نظریه بنیادی". فصلنامه پژوهش‌های روستایی، ۱، (۳)، ۲۶-۵۲.
- تقی‌زاده هرات، علی، هادیان‌پور، مهدی (۱۳۹۴). "شایستگی‌های مربیگری کسب و کار". چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری-<https://scholar.conference.ac:443/index.php/download/file/8302-Business-Coaching-Competencies>
- دهقان بنادکی، فاطمه (۱۳۹۹). "بررسی چالش‌های پیشروی کسب و کارهای نوپا و ارائه راه کارهای موثر". هفتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، تهران. <https://civilica.com/doc/1122746>
- رحمانی فضلی، عبدالرضا، عزیزپور، فرهاد، شامانیان، مریم (۱۳۹۸). "تحلیل ظرفیت‌های توسعه کارآفرینی در ناحیه دامغان". اقتصاد فضا و توسعه روستایی، ۸، (۲۸)، ۱۵۶-۱۳۳.
- ستایش سرور، امیرعلی، همتیان، هادی، زرگر، سیدمحمد (۱۴۰۰). مدل‌سازی فرآیند مربیگری در بهبود آموزش منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۱۳، (۵۲)، ۲۸۷-۲۶۸.
- سلیمانی، عطیه، یعقوبی فرانی، احمد، کریمی، سعید (۱۴۰۰). "طراحی مدل توسعه کارآفرینی پایدار در کسب و کارهای نواحی روستایی همدان". ۱۰، (۳۶)، ۴۹-۷۸.
- عزیزی، محمد، گودرزی، علی (۱۳۹۵). "شنا سایی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب و کار". توسعه کارآفرینی، ۹، (۲)، ۳۳۶-۳۱۷.
- غفاری، فریدون، احمدی، کیومرث، صلواتی، عادل (۱۴۰۰). "طراحی مدلی جهت بسط مفهومی مربیگری عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی ایران". فصلنامه منابع انسانی ناجا. ۱۵ (۶۵)، ۳۴۲-۳۳۲.
- نجاتی، مهدی، عسکری، ملیکا، محرمی، مهدی (۱۳۹۶). "نقش شاخص مدیریت منابع انسانی در توسعه و موفقیت سازمان"، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت ساخت و پروژه، تهران. <https://civilica.com/doc/717014>
- Abravental, Michael, and James Gavin. (2017). Exploring the evolution of coaching through the Lens of innovation. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 15 (1): 24-41. Doi :10. 117/174 32 88 x12 y.0000000040.
- Arasti, Zahra. Zandi ,Fahimeh. Bahmani, Neda.(2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? Journal of Global Entrepreneurship Research .December 2014.
- Ashley-Timms Laura.(2012)."Return on investment guaranteed: effecting transformation and sustaining change with coaching", Industrial and Commercial Training, Vol. 44 Iss 3 pp. 159 – 163.
- Athanasopoulou, A. & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?, Leadership Quarterly, 29(1), 70-88.
- Audet, Josée, & Paul Couteret.(2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. Journal of Small Business and Enterprise Development 19(3): 515-531.
- Beattie, R, Kim, S, Hagen, M, Egan, T, Ellinger, A. and Hamlin, R.(2014), "Managerial coaching: a review of the empirical literature and Development of a model to guide future practice", Advances in Human Resources, Vol. 16 No. 2, pp. 184-201. Human Resources, Vol. 16 No. 2, pp. 184-201.
- BenSalem, Anis. & Lakhali, Lassaad.(2018) "Entrepreneurial coaching: how to be modeled and measured?", Journal ofManagement Development, Vol. 37 Issue: 1, pp.88-100,
- Bickerich, K., Michel, A. & O’Shea, D. (2018). Executive coaching during organisational change: A qualitative study of executives and coaches perspectives. Coaching, 11(2), 117-143.
- Blackman, A., Mascardo, G. and Gray, D. (2016). "Businesscoaching; Coaching effectiveness; Coaching research; Systematic review 2016-11- 21", Greenwich Human Resource Development Review, Vol. 15 No. 4, pp. 459-486.
- Borg Ellul, Duncan. Wond, Tracey.(2020). he role and impact of executive coaching in the Maltese Public Sector. International Journal of Public Leadership. Vol. 16 No. 2, 2020. pp. 145-173.
- Bowles, S., Cunningham, C., De La Rosa, G. and Picano, J. (2007), "Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28 No. 5, pp. 388-408.
- Carneiro, Pedro. Cruz-Aguayo, Yyannu. Ruthy Intriago, Juan Ponce,Norbert Schady, Sarah Schodt. (2022). When promising interventions fail: Personalized coaching for teachers in a middle-income country. Journal of Public Economics Plu. 14 January 2022. Journal of Public Economics Plus. Volume 3, 2022, 100012

- Carter, Alison, Anna Blackman, Ben Hicks, Matthew Williams, and Rachel Hay. (2017). Perspectives on effective coaching by those who have been coached. *International Journal of Training and Development* 21(2): 73-91.
- Duncan Borg Ellul, Tracey Wond.(2020). The role and impact of executive coaching in the Maltese Public Sector. *International Journal of Public Leadership*. Vol. 16 No. 2, 2020pp. 145-173.
- Humala, Iris Annukka.(2015)."Leadership toward creativity in virtual work in a start-up context", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 27 Iss 6 pp. 426 – 441.
- Hunt, Carianne M Fielden, Sandra Woolnough. Helen M. (2019).The potential of online coaching to develop female entrepreneurial self- efficacy. *Gender in Management: An International Journal*. Vol. 34 No. 8, pp. 685-701
- International Coach Federation (2018), available at: [https:// coach federation.org/core-competencies](https://coachfederation.org/core-competencies) (accessed 5 May 2019).
- International Coach Federation (2020), available at: [https://coach federation.org/core-competencies](https://coachfederation.org/core-competencies).
- Jeffrey M. Smith, MD, FACS, CPC.(2020). Surgeon Coaching: Why and How. *Pediatr Orthop* . Volume 40, Number 6 Supplement (1), July 2020
- McCarthy, G. Milner.J. (2019). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. February 2019 *Asia Pacific Journal of Human Resources* 58(2). DOI:10.1111/1744-7941.12219.
- Mihiotis, Athanassios; Argirou, Niki.The *Journal of Management Development*; Bradford Vol. 35, Iss. 4, (2016): 448-463. DOI :10. 108JMD-10-2014-0139.
- Motta, V. Sharma .(2019). A. Lending technologies and access to finance for SMEs in the hospitality industry. *Int. J. Hosp. Manag.*, in press. Article number102371.*JournalInternational Journal of Hospitality Management* Volume86.StatePublished - Apr 2020.
- Nicholls-Nixon, C.L. Maxheimer, M.M.(2022). "How coaching services help early stage entrepreneurs: an exploration of gender differences", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. ahead-of- print No. ahead-of-print. [https:// doi.org/ 10.1108 / JSBE-09-2021-0355](https://doi.org/10.1108/JSBE-09-2021-0355).
- Obi, J.; Ibidunni, A.S.; Tolulope, A.; Olokundun, M.A.; Amahian, A.B.; Borishade, T. T.Fred, P .(2014). Contribution of small and medium enterprises to economic development: Evidence from a transiting economy. *Data Brief* 2018, 18, 835–839.
- Panca O. Hadi PutraHarry B. Santos. (2020). Contextual factors and performance impact of e-business use in Indonesian small and medium enterprises (SMEs). doi: [10.1016/j.heliyon.2020.e03568](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03568).
- Peltier, B.(2011), *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*, Taylor and Francis, London.
- Raija, Salomaa.(2015),"Expatriate coaching: factors impacting coaching success", *Journal of Global Mobility*, Vol. 3 Iss 3 pp. 216 – 243.
- Van Dooren, W., Askim, J. and Van de Walle, S. (2019). "Thirty years of performance research at the European group of public administration", *Public Administration in Europe*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 113- 121.
- Wiginton, J.G.(2018). *A Case Study: Broad Insights, A Survey of Business Coaching Impacts on Companies and Their Leaders*, Doctor of Business Administration Dissertation, PSB Paris School of Business, Paris, France.
- Wiginton. James G. Cartwright. . Phillip A .(2019). Evidence on the impacts of business coaching. *Journal of Management. Development* Vol. 39 No. 2, 2020. pp. 163-180.
- Wo'zniak, M.; Duda, J.; G asior, A.; Bernat, T. .(2019). Relations of GDP growth and development of SMEs in Poland. In *Proceedings of the23rd International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information and Engineering Systems*, Budapest, Hungary, 4–6 September 2019.
- Wu, W.(2010). Beyond business failure prediction. *Expert Systems with Applications*, 37(3), 2371–2376.