

## **Design and Validation of Coaching Model based on Selection Theory and Its Effectiveness on Organizational Commitment of Farhangian University Students**

Seyyed Ali Akbar Mortazavi Emami<sup>1</sup>, Qudsi Ahghar<sup>2\*</sup>, Daoud Taqvai<sup>3</sup>, Hasan Asadzadeh<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student in Counseling, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak, Iran

2. Department of Counseling, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak, Iran/ Professor, Educational Research and Planning Organization, Educational Studies Research Institute, Ministry of Education, Tehran, Iran

3. Associate Professor, Department of Psychology, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak, Iran

4. Associate Professor, Department of Counseling, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

(Received: December 22, 2021; Accepted: June 25, 2023)

### **Abstract**

The ability to coach student teachers in the educational environment is a key competency for every teacher. The purpose of the current research is to design and validate the coaching model based on the selection theory in the university. This research is of a mixed sequential type with a database strategy and contextualization method. In the qualitative part, university professors were selected according to theoretical saturation with a purposive sampling method ( $N = 3$ ) and for the validation of the questionnaire according to Cochran's formula, an exploratory sample of 360 student teachers of Farhangian University was used and a multi-stage sampling method was used. Also, in the quantitative part, for the effectiveness of the model, the training package derived from the coaching model was determined on 44 people, who were randomly selected, and assigned to two experimental and control groups. The research instrument in the qualitative part were semi-structured interviews and the researcher-made questionnaire in the quantitative part. In the quantitative part, the organizational commitment questionnaire of Alan & Meyers (1991) and the coaching method were implemented during 10 sessions of 90 minutes. The method of data analysis in the qualitative part was open, central and selective coding by MAXQD software and thematic analysis approach. Also, exploratory and confirmatory factor analysis was used for the reliability of the questionnaire and model. In the quantitative part of this research, it was a semi-experimental pre-test-post-test type with a control group and a follow-up phase. The results showed that the coaching model includes two dimensions of personal coaching and educational coaching, 7 main components including self-discovery, intelligent goal setting, searching and persistence in work, relationship building, education and creating knowledge, environment, effectiveness and influence, and 35 indicators were presented as a coaching model. The results showed that coaching is effective in increasing the level of organizational commitment of student teachers and is stable over time.

**Keywords:** Accreditation, Coaching, Organizational commitment, Selection theory.

---

\* Corresponding Author, Email: [ahghar2004@yahoo.com](mailto:ahghar2004@yahoo.com)

## طراحی و اعتباریابی الگوی کوچینگ بر مبنای نظریه انتخاب و اثر بخشی آن بر تعهد سازمانی دانشجویان دانشگاه فرهنگیان

سیدعلی اکبر مرتضوی امامی<sup>۱</sup>، قدسی احقر<sup>۲\*</sup>، داود نقوایی<sup>۳</sup>، حسن اسدزاده<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مشاوره، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

۲. گروه مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک، اراک، ایران/ استاد سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

پژوهشگاه مطالعات آموزشی وزارت آموزش و پرورش، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه روان‌شناسی، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

۴. دانشیار، گروه مشاوره، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۴)

### چکیده

توانایی کوچینگ دانشجومعلمان در محیط آموزشی صلاحیتی کلیدی برای هر معلم است. هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتباریابی الگوی مربیگری بر مبنای نظریه انتخاب در دانشگاه است. این پژوهش، از نوع آمیخته متوالی با استراتژی داده‌بنیاد و روش زمینه‌یابی است، در بخش کیفی، استادان دانشگاه طبق اشباع نظری با روش نمونه‌گیری هدف‌مند (N=3) انتخاب شدند و برای اعتباربخشی پرسشنامه طبق فرمول کوکران نمونه اکتشاف ۳۶۰ نفر از دانشجومعلمان دانشگاه فرهنگیان و از روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای استفاده شد. همچنین، در بخش کمی، برای اثربخشی الگو، بسته آموزشی برگرفته شده از الگوی مربیگری بر روی ۴۴ نفر مشخص شد، که به طور تصادفی انتخاب، و در دو گروه آزمایش و گواه گمارده شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی از روش سندکاوی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. در بخش کمی پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایرز (۱۹۹۱) و روش مربیگری طی ۱۰ جلسه ۹۰ دقیقه‌ای اجرا شد. شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، کدگذاری باز، محوری و انتخابی توسط نرم‌افزار MAXQD و با رویکرد تحلیل مضمون صورت گرفت. همچنین، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی جهت پایایی پرسشنامه و الگو استفاده شد. در بخش کمی این پژوهش نیمه‌آزمایشی از نوع پیش‌آزمون - پس‌آزمون با گروه گواه و مرحله پیگیری بود. نتایج نشان داد الگوی مربیگری شامل دو بُعد مربیگری شخصی و مربیگری آموزشی، ۷ مؤلفه اصلی شامل کشف خود، هدف‌گذاری هوشمند، جست‌وجوگری و پیگیرماندن در کار، رابطه‌سازی، آموزش و ایجاد دانش، محیط‌سازی، اثربخشی و نفوذ است و ۳۵ شاخص به‌عنوان الگوی مربیگری ارائه شد. نتایج نشان داد مربیگری در افزایش میزان تعهد سازمانی دانشجومعلمان مؤثر و در طول زمان پایداری مناسبی دارد.

**واژگان کلیدی:** اعتباریابی، تعهد سازمانی، مربیگری، نظریه انتخاب.

## مقدمه

در عصری که دانش و فناوری با سرعت حیرت‌آوری رشد و توسعه می‌یابد، جامعه ما بیش از هر زمان دیگری نیازمند معلمانی است که ضمن درک این تحولات، نسبت به موفقیت سازمان آموزش و پرورش و پیشرفت کشور، احساس مسئولیت و تعهد کنند و با علاقه و انگیزه بالا به آموزش و تربیت نیروی انسانی کشور بپردازند. از آنجا که دانشجومعلمانی نیروی مهمی در برنامه‌ریزی و اجرای اهداف سازمان آموزش و پرورش به شمار می‌روند، از آنجا که سازمان آموزش و پرورش برای بقای خود به توانمندسازی نومعلمان به‌عنوان عوامل اصلی نظام آموزشی نیاز دارد و نقطه آغازین تحول در نظام آموزش و پرورش دانشجومعلمان هستند و نیروی مهمی در برنامه‌ریزی و اجرای اهداف سازمان آموزش و پرورش به شمار می‌روند، بررسی و شناخت عواملی که آنان را به کار و فعالیت بیشتر ترغیب کنند، ضروری به نظر می‌رسد. همچنین، اهداف آموزشی قرن بیست و یکم به الگوهایی نیاز دارد که تحول از پایین به بالا را برای ساخت دانش ایجاد می‌کند. مربیگری<sup>۱</sup> به‌عنوان رویکردی جدید در آموزش به طور فزاینده‌ای در حال ایجاد شرایطی برای یادگیری و رشد، هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی است که به‌منظور افزایش عملکرد و پیشرفت فرد در سازمان انجام می‌گیرد. در ارتقای یادگیری دانشجومعلمان با توجه به اینکه فراگیر فرد بزرگسال است و اهمیت تجارب و داشته‌های آن‌ها باید لحاظ شود و همچنین، تغییر محیط و محتوای آموزشی از فضای سنتی به فضای یادگیری مجازی، باید در آموزش در این فضای مدرن از شیوه‌هایی استفاده شود که اصول آن تا حدودی با اصول یادگیری دانشجومعلمان همخوانی داشته باشد. مربیگری ابزاری قدرتمند برای تغییر و یادگیری شخصی در افراد عادی و بزرگسال است؛ زیرا معرفت‌شناسی گسترده و ذهنیت انتقادی در هسته اصلی رویکردهای مربیگری وجود دارد (گلاسر، ۱۳۹۷). تأثیر مربیگری بر ظرفیت‌ها یا توانایی‌های یادگیری دانشجویان در تحقیقات مربیگری استفاده شده است. مربیگری

---

۱. واژه کوچینگ معادل کلمه مربیگری (coaching) ترجمه شده است؛ اما کاربرد واژه مربی (coach) یا مربیگری باتوجه به معنای گسترده و ناهمسو در ادبیات فارسی ممکن است گاهی ذهن خواننده را به قضاوت و پیش‌داوری ببرد، در این مقاله هر جا از لفظ مربی یا مربیگری بهره گرفته شده معادل کوچ و مربیگری است.

به‌عنوان کاربرد سیستماتیک علوم رفتاری برای افزایش تجربه زندگی، عملکرد کاری و رفاه برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که از نظر بالینی دارای اهمیت بهداشت روانی یا غیر طبیعی نیستند، تعریف شده است. تقویت رفاه و عملکرد در زندگی شخصی و حوزه‌های کاری که توسط الگوهای مربیگری مبتنی بر تئوری‌های یادگیری و رویکردهای روان‌شناختی پایه‌ریزی می‌شود و به‌صراحت بر استفاده از نظریه مناسب تأکید شده است (گران و پالمر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ پالمر و چراو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مربیگری و روان‌شناسی، به‌شدت با یکدیگر عجین شده‌اند (لاو، ایرلند و حسین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). شاهد ارتباط مربیگری و روان‌شناسی در نظر لاو و همکاران را می‌توان در ماتسو<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «چگونه مربیگری می‌تواند بر یادگیری فردی تأثیر بگذارد؟ با نقش واسطه‌ای انعطاف‌پذیری تیمی و فردی» بررسی کرد مربیگری به‌طور مستقیم بر یادگیری فردی و تیمی تأثیر می‌گذارد و بازتاب تیمی و بازتاب فردی باهم به‌عنوان واسطه‌ای برای رابطه بین مربیگری و یادگیری فردی عمل می‌کند مربیگری دانشجویان اگر صحیح و مناسب با موقعیت شغلی کارکنان صورت بگیرد، موجب توسعه فردی و بهبود تعهد شغلی می‌شود که عاملی برای جذاب‌تر شدن شغل صرف وقت منطقی برای شغل ایجاد یک حالت ذهنی مثبت و ثابت نسبت به شغل و در نهایت، تعهد سازمانی می‌شود. سازمان‌های امروزی، خواهان آن هستند که کارمندانشان با انگیزه خلاق مسئول و درگیر با کارشان باشند (بورک و الکو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). از طرف دیگر، دانشجویانی که تحت مربیگری قرار می‌گیرند در واقع، برانگیخته می‌شود تا اهداف سازمان تحقق یابد و بنابراین، سعی در ابقا و تعهد عضویت خود در سازمان دارند و احساس تعهد و نگرش خاصی نسبت به سازمان و وظایف خود پیدا خواهند کرد. دلایل بسیار زیادی وجود دارد از این که چرا یک سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم چندبعدی بوده و به‌طورکلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. ارتقا تعهد سازمانی باعث پیامدهای موافقت و همراهی با تغییرات سازمان خواهد شد. بدین ترتیب

- 
1. Grant & Palmer
  2. Palmer & Whybrow
  3. Law, Ireland & Hussain
  4. Matsuo
  5. Burke & El-Kot

سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل مؤثر بر آن اهداف مورد نظر سازمان را تحقق بخشند (احمدزاده، ۱۳۹۵). بر اساس نظریه روان‌شناسی انتخاب ویلیام گلاسر، انسان از لحظه تولد تا مرگ در حال رفتار کردن و یادگیری است؛ و این رفتارها و یادگیری‌ها همگی معطوف به هدف هستند هدف اکثر این رفتارها ارضای نیازهای اساسی انسان‌ها است وقتی نیازهایمان به روش مربیگری ارضا می‌شوند افراد می‌توانند احساس لذت و معناداری داشته باشند؛ بنابراین، یکی از طبیعی‌ترین و ساده‌ترین رویکردهای مربیگری، هدف‌گذاری برای ارضای نیازهای روان‌شناختی تئوری انتخاب است (صاحبی و پهلونژاد، ۱۳۹۸). برنامه مربیگری نظریه انتخاب به این منظور طراحی شده است تا مربی‌هایی را پرورش دهد که بتوانند به رشد و توسعه افراد و سازمان‌ها کمک کنند (گلسر، ۱۳۹۷). این رویکرد، یک رویکرد مراجعه‌کننده‌محور است که تحت تأثیر روان‌شناسی انتخاب، بر اهمیت گوش‌دادن و پرسش و توجه به نیازها و اهداف به‌عنوان عقاید ذهنی مراجعه‌کننده تأکید دارد (مون و فدریک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). رویکرد نظریه انتخاب برای این فرض استوار است که انسان‌ها برای به‌دست‌آوردن کنترل زندگی خود و برآوردن نیازهایشان تلاش می‌کنند. نظریه انتخاب بر اساس نظریه واقعیت درمانی شکل گرفته است که رفتارهای انسان هدفمندانه هستند و نیروهای درونی بیشتر از نیروهای بیرونی منشأ اثر هستند انسان به‌وسیله نیروهای غریزی برانگیخته می‌شود و رفتارهایش در جهت برآوردن نیازهای اساسی او شامل نیاز به بقا، نیاز به دوست داشتن، نیاز به یادگیری، نیاز به آزادی و نیاز به استراحت و تفریح است. بر اساس نظریه انتخاب گلاسر، ما بر آنچه انجام می‌دهیم کنترل داریم، این مفهوم در رفتار کلی به‌خوبی قابل بیان است. رفتار کلی از چهار مؤلفه شامل عمل، تفکر، احساس و فیزیولوژی تشکیل شده است. نظریه انتخاب، معادل روان‌شناسی کنترل درونی است که به ما در شناخت چرایی و چگونگی انتخاب‌هایمان در طول زندگی کمک می‌کند. نقش و عملکرد اصلی رهبر در نظریه انتخاب کمک به افراد جهت در دست گرفتن کنترل مؤثر بر زندگی خویش، پذیرش مسئولیت انتخاب و رفتارها و گرفتن تصمیم‌های بهتر، مؤثرتر است (گلاسر، ۱۳۹۷).

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کوچینگ، دانش، مهارت و ابزار را یکپارچه می‌کند و از همه زمینه‌ها مثل روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و فلسفه بهره می‌جوید که متمرکز بر هدف نتیجه‌گرا و مبتنی بر راه‌حل است (گرانت، گرین و رینسارد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). نتایج پژوهش امیل برگ و کارلسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) حاکی از آن است که کوچینگ یک فرایند آموزشی مفید برای یادگیری و توسعه رفتارهای متعهدانه است. نتایج پژوهش جیمز<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نشان داد کوچینگ باید بخشی از سازمان یا سیستم شناخته شود و می‌تواند باعث تعهد قوی کارکنان نسبت به توسعه توانایی‌های خود شود. نتایج پژوهش جیسون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰) با عنوان «مطالعه موردی ایجاد ظرفیت مربیگری» حاکی از آن است که ایجاد یک برنامه کوچینگ داخلی را بررسی کرده است و عنوان می‌کند یک سازمان می‌تواند با به‌کارگیری استعدادهای داخلی و منابع خارجی محدود برای بهره‌گیری از کارکنان هدفمند ظرفیت کوچینگ داخلی ایجاد کند. مک کارا (۲۰۱۰) معتقد است مربیگری می‌تواند برای کمک به تعهد افراد در سازمان‌ها برای رسیدن به مسائل بغرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد، مربیگری دانشجویان به‌عنوان یک عمل اثربخش تعریف می‌شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می‌رساند (بورک و الکوت، ۲۰۱۰). گلاسر بر اساس نظریه انتخاب معتقد است کنترل بیرونی در محیط کار امروزی هرچند کمتر شده؛ اما هنوز متداول است اگرچه کنترل بیرونی رئیس‌مآبانه در بسیاری از محیط‌های آموزشی دانشگاهی لطمه‌های ناگفته‌ای را بر تعلیم و تربیت وارد می‌کنند؛ اما هرگز دانشجویان معلمان دانشگاه فرهنگیان، قدرت انتخاب دانشجویان دیگر دانشگاه‌ها را ندارند. چه بسی در محیط دانشگاه فرهنگیان ممکن است از دانشجویان بخواهند که کارهایی را که دوست ندارند، انجام دهند و اساتید اذعان دارند هر کاری که در این محیط انجام می‌شود در دنیای واقعی بعد از تحصیل ارزشمند است و در عین حال، به دانشجوی پول پرداخت می‌شود؛ اما ممکن است به‌خاطر خودداری از انجام کاری که از نظر دانشجوی معلم انجام‌دادنش درست نیست، مثل مدرسه مردودشان کنند و چیزی که کار را نسبت به

- 
1. Grant, Green & Rynsaardt
  2. Emil Berg & Karlsen
  3. James
  4. Jason

درس خواندن صرف در دانشگاه‌های غیر بورسیه مشکل‌تر می‌کند، این است که تقریباً در دانشگاه فرهنگیان همکاری و کنترل راهبرانه نیاز است و این کنترل راهبرانه به همکاری افراد بستگی دارد. اگرچه کنترل راهبری بر اساس تئوری انتخاب برای اداره افراد در همه‌جا مؤثر و مفید است؛ ولی یادگیری آن در دانشگاه بسیار آسان‌تر از مدرسه است؛ چراکه در دانشگاه چیزی معادل تحمیل درس بسیار کمتر دیده می‌شود؛ بنابراین، پژوهش حاضر درصدد ایجاد الگوی مربیگری در حوزه کنترل راهبرانه نظریه انتخاب و ارتقای یادگیری دانشجومعلم برآمد تا به تبیین مؤلفه‌های مربیگری شخصی و آموزشی دانشجو معلم بپردازد. همچنین، با اجرای الگو مربیگری، اثربخشی الگو در حوزه تعهد سازمانی دانشجومعلم سنجش شد. بر اساس شواهد موجود، این پژوهش کوششی در پاسخ این سؤال که طراحی و اعتباریابی الگوی مربیگری بر مبنای نظریه انتخاب و اثربخشی آن بر تعهد سازمانی دانشجویان دانشگاه فرهنگیان چگونه است؟

۱. الگوی مربیگری بر مبنای نظریه انتخاب چگونه است؟

۲. آیا الگوی مربیگری از اعتبار مناسبی برخوردار است؟

۳. آیا آموزش راهبردهای مربیگری بر مبنای نظریه انتخاب بر تعهد سازمانی مؤثر است و

در طول زمان از پایداری مناسبی برخوردار است؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش برحسب ماهیت، موضوع و سؤالات پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ زمان مقطعی است و برحسب جمع‌آوری داده‌ها، آمیخته (ترکیبی) از نوع اکتشافی متوالی و پیمایشی که شامل دو بخش کیفی و کمی است.

۱. در بخش کیفی تحلیل مضمون با رویکرد اشتراوس و کوربین از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی است.

۲. در بخش کمی این پژوهش نیمه‌آزمایشی از نوع پیش‌آزمون - پس‌آزمون با گروه گواه و مرحله پیگیری است.

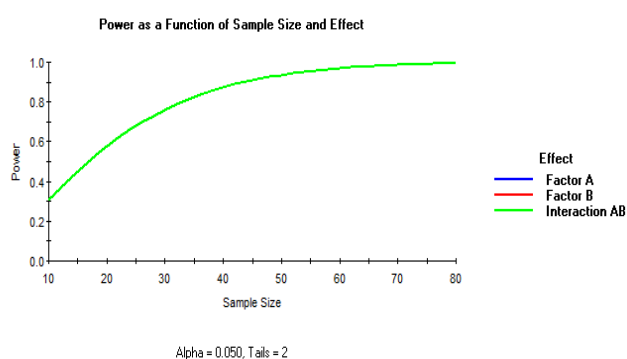
جامعه مورد مطالعه به شرح زیر است:

بخش کیفی، سند کاوی شامل کتب علمی - تخصصی، مقالات و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور استفاده شد. همچنین، اساتید دانشگاه (زن و مرد) در سال ۱۳۹۹ برحسب ملاک‌های ورود و خروج صورت گرفت. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق از ۲۰ مرد و ۱۲ زن تشکیل شده بودند و در بخش کمی دانشجو معلمان دوره کارشناسی سال ۱۳۹۹ است.

در بخش کیفی نمونه‌گیری هدفمند و با رسیدن به اصل اشباع در مجموع، با ۳۲ نفر مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. جهت اکتشاف و اعتباریابی الگو، حجم نمونه که به نمونه اکتشاف معروف است، با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شد. با مراجعه به پژوهش طهماسب‌زاده شیخ‌لار، حبیبی و جعفری (۱۳۹۷)  $P(1/5), q(1/5)$  در نظر گرفته شد و باتوجه به خطای اندازه‌گیری  $d^2(1)$  در سطح اطمینان ۹۹ درصد تعداد ۱۶۶ نفر در دو رشته دانشگاه فرهنگیان (مجموعاً ۳۳۲ نفر دانشجو به صورت نمونه‌گیری چند مرحله انتخاب شد) و برای اکتشاف نمونه در پژوهش حاضر، گروه هدف در بخش کمی به ۳۶۰ نفر افزایش یافت.

$$n = \frac{P \cdot q \cdot Z_{1-\alpha/2}^2}{d^2} = n = \frac{5 \cdot 5 \cdot (6/65)^2}{01} = 166$$

در بخش کمی برای اثربخشی الگو محقق برای بررسی اثربخشی الگو مربیگری در قسمت کمی از نمونه‌گیری غیر احتمالی که با نرم‌افزار Samplepower تعیین کرد و این تعداد برابر با حداقل ۴۴ نفر است.



شکل ۱. نمودار حجم نمونه



روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، غیر احتمالی از نوع هدفمند طبق ملاک‌های ورود و خروج با تکنیک گلوله‌برفی است. روش نمونه‌گیری برای اعتباریابی الگو مریگیری به روش چندمرحله‌ای به شرح زیر است:

- مرحله اول: از بین دانشگاه فرهنگیان، ۲ دانشکده (۱ دانشکده دخترانه و ۱ دانشکده پسرانه) انتخاب شد.

- مرحله دوم: از هر دانشکده ۳ رشته به صورت تصادفی انتخاب شد.

- مرحله سوم: از هر رشته دو کلاس به صورت تصادفی انتخاب شد.

- مرحله چهارم: از هر کلاس ۳۰ دانشجو به صورت تصادفی انتخاب شد.

$$\boxed{۲} \text{ (دانشکده)} \times \boxed{۳} \text{ (رشته)} \times \boxed{۲} \text{ (کلاس)} \times \boxed{۳۰} \text{ (دانشجو)} = \boxed{۳۶۰}$$

در بخش کمی در این پژوهش از روش نمونه‌گیری دومرحله‌ای استفاده شد، در مرحله اول از بین دانشگاه‌های شهر تهران دو دانشگاه و در مرحله دوم از بین دانشگاه‌ها دو کلاس به صورت تصادفی انتخاب شد و سپس، نمونه به ۲ دسته مساوی تقسیم و به حکم قرعه یک گروه با عنوان گروه آزمایش، و گروه دیگر به عنوان گروه گواه انتخاب شد.

جهت جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از سند کاوی شامل کتب علمی - تخصصی، مقالات و تحقیقات انجام‌شده در داخل و خارج از کشور در زمینه مریگیری مبتنی بر نظریه انتخاب از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ استفاده شد (پایگاه اطلاعات کتابخانه‌ای ساینس دایرکت، ویلی، اسکوپوس و گوگل بوکس را برای مطالعات خارجی و سه منبع کتابخانه‌ای sid، سیویلیکا و ایرانداک را به عنوان منابع بررسی مطالعات داخلی مورد استفاده قرار گرفته است). سپس، این اسناد از طریق افزونه‌ها و نیز نرم‌افزار مندلی، مورد طبقه‌بندی، سازمان‌دهی و فیش‌برداری قرار گرفت و همچنین، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید. مشارکت‌کنندگان در مطالعه از ۲۰ مرد و ۱۲ زن تشکیل شده بودند. با توجه به روش نمونه‌گیری هدفمند که برای مصاحبه‌ها به کار برده شد. انتخاب شرکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت.

مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته و انفرادی، برخی در محل کار حضوری و یا به صورت ویدئو کال انجام گرفت. پژوهشگر با طرح سؤالات کلی مصاحبه را آغاز و سپس، بر اساس مطالب و تجربیات بیان شده آن را هدایت کرد و ادامه داد و در صورت لزوم سؤالات اکتشافی برای بازکردن بحث در دستیابی به اطلاعات عمیق‌تر پرسیده شد. شایان ذکر است اشباع نظری مقوله‌ها در مصاحبه ۲۷ برای پژوهشگر به دست آمد، اما پژوهشگر پس از آن پنج مصاحبه تکمیلی با مصاحبه‌کنندگان نیز انجام داد، فرایند تمامی مصاحبه‌ها ضبط، ثبت، سپس، پیاده شد. مدت مصاحبه برحسب شرایط مختلف متغیر بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه بود. متن مصاحبه بازخوانی شده، خط‌به‌خط پیاده‌سازی شد و در همان زمان تجزیه و تحلیل شد. سپس، مصاحبه با متخصص بعدی انجام می‌گرفت. کدهای اولیه را بر اساس نظر چرچیل<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) به هسته سؤالات پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت تبدیل شد و سپس، این پرسشنامه محقق‌ساخته برآمده از کار کیفی پژوهش حاضر در نمونه اکتشاف توزیع شد و در نهایت متغیرها اکتشاف شد و پرسشنامه محقق ساخته را در بوطه نقد و آزمایش اعتبار و پایایی سنجی قرار داده شد. پرسشنامه‌ای که دارای ۳۵ گویه است بر اساس کدهای اولیه برآمده از رویکرد کیفی ایجاد شده است. این پرسشنامه ابتدا توسط محقق از نظر ویرایشی، املائی و صفحه‌بندی ارزیابی شد و اصطلاحاً روایی صوری یا ظاهری آنبررسی شد. سپس، در قالب دو فرم CVI و CVR که توسط خبرگان (۳۰ نفر از کسانی که در زمینه مربیگری و نظریه انتخاب و روش تحقیق کیفی - کمی مسلط بودند) از نظر محتوایی روایی سنجی شد.

برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایرز<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) دارای ۲۴ سؤال پنج‌گزینه‌ای در ۳ خرده‌مقیاس تعهد عاطفی، تعهد عقلانی و تعهد هنجاری و روش مربیگری طی ۱۰ جلسه ۹۰ دقیقه‌ای اجرا شد. ضریب پایایی در پژوهش حاضر به این صورت انجام شد که ۳۶۰ نفر از دانشجویان به صورت تصادفی انتخاب، پرسشنامه روی آن‌ها اجرا شد ضریب پایایی با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ مشخص شد که بیانگر آن است که پرسشنامه در طول زمان از ضریب پایایی بالا و قابل قبول برخوردار است.

---

1. Churchill

2. Allen & Meyer

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون به شرح ذیل استفاده شد. ایجاد نظام سلسله‌مراتبی مقوله‌ها و پایایی بین رمزگذاران متن با بازخوانی مکرر داده‌ها و همچنین با واردکردن و ذخیره‌سازی داده‌ها در نرم‌افزار maxqda ورژن ۲۰۲۰ صورت گرفت و سپس، عملیات کدگذاری با توجه به مکتب اشتراوس و کوربین انجام شد. ایجاد کدهای اولیه و مشخص کردن واحدهای معنادار پراهمیت پرداخت شد و از روش‌های گوناگون مثل کدگذاری توصیفی، کدگذاری درون‌متنی و کدگذاری فرایندی و همچنین، با در نظر گرفتن فرایند کدگذاری هم‌پوشان اقدام به تفکیک واحدهای معنادار کرد. در نهایت، کدها و برچسب‌های معنادار دور نخست ۴۹۸ کد اولیه بود. بعد از ادغام این کدها براساس همپوشانی، ۳۹۵ کد باقی ماند. مقوله‌بندی مطابق با نظر گلاسر (۱۳۹۲) در این پژوهش به ۷ مقوله اصلی و ۳۵ مقوله فرعی مشخص شد. همچنین، پایایی مقوله‌ها توسط پژوهشگر، استاد راهنما و استادان مشاور بعد از مرور مجدد کدها به توافق بین رمزگذاران رسید. کدگذاری محوری محقق در این پژوهش از تحلیل مضمون به‌عنوان یک استراتژی داده‌بنیاد مطابق با اصول ارائه الگو برای ایجاد کدهای محوری در پژوهش حاضر استفاده کرد که دو بعد مربیگری آموزشی و مربیگری شخصی به دست آمد. در شکل ۲ این طبقه‌بندی‌ها و رسیدن به بلوک یا واحد معنایی مشخص است. پایایی و روایی الگو داده‌های به‌دست‌آمده بر اساس آزمون تحلیل عاملی تأییدی آزمون شد و از طریق روش همبستگی و تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS تحلیل شد و به ترتیب شاخص‌های CFI، GFI و GOF در مؤلفه‌های مربیگری محاسبه شد.

در بخش کمی تحقیق با استفاده از آزمون آماری تحلیل کوواریانس بین‌گروهی تحلیل شد.

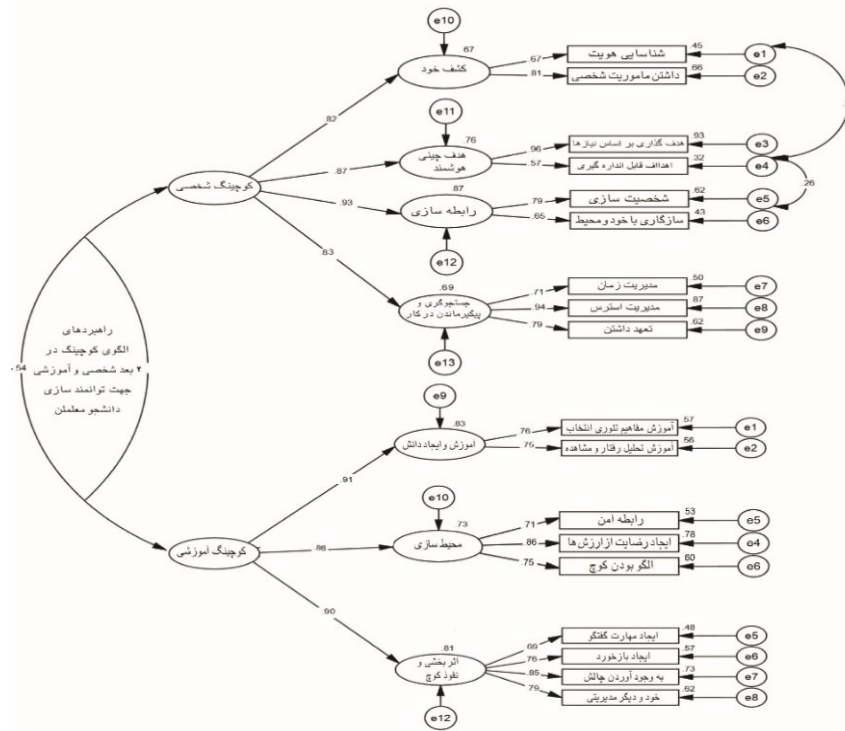
## یافته‌های پژوهش

### پاسخ به سؤال اول پژوهش

– الگوی مربیگری بر مبنای نظریه انتخاب چگونه است؟

داده‌هایی که در بخش کیفی به روش سندکاوی و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، به دست

آمد، بر اساس روش تحلیل مضمون بررسی شد. مفاهیم بر اساس ویژگی‌های مشترک طبقه‌بندی شدند. حاصل تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۴۹۸ کد اولیه یا باز بود. بعد از ادغام این کدها بر اساس همپوشانی، ۳۹۵ کد باقی ماند. با مقایسه مداوم کدها و داده‌های خام، بر اساس تشابه و تفاوت، کدهای مشابه در یک طبقه، کنار هم قرار گرفتند و دسته‌بندی اولیه‌ای از کدها به دست آمد. مصادیق و مفاهیم به دست آمده، در ۳۵ شاخص و پس از ادغام، در ۱۸ مؤلفه و ۷ طبقه اصلی یا راهبرد دسته‌بندی شدند. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج دو بعد (آموزشی و شخصی) در الگوی مربیگری شد. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج شاخص‌ها که هسته اصلی پرسشنامه را تشکیل دادند و مؤلفه‌ها اصلی در ۷ طبقه که در نهایت، تشکیل دهنده بسته آموزشی مربیگری مبتنی بر نظریه انتخاب است را در دو بعد آموزشی و شخصی طبق شکل ۲ تشکیل دادند. راهبردهای الگوی مربیگری در ۲ بعد شخصی و آموزشی جهت توانمندسازی دانشجو معلمان تبیین شد که این دو بعد بر اساس ۷ راهبرد اصلی در قالب بسته آموزشی ارائه شد در بعد شخصی ۴ راهبرد کشف خود، هدف‌گذاری هوشمند، جست‌وجوگری و پیگیرماندن و رابطه‌سازی، با استفاده از ۹ مؤلفه شناسایی هویت، داشتن مأموریت شخصی، هدف‌گذاری بر اساس نیازها، اهداف قابل اندازه‌گیری، مدیریت زمان، مدیریت استرس، تعهد داشتن، شخصیت‌سازی، سازگاری با خود و محیط ارائه شد. همچنین، در بعد مربیگری آموزشی ۳ راهبرد آموزش و ایجاد دانش، محیط‌سازی و اثربخشی و نفوذ مربی، با استفاده از ۹ مؤلفه آموزش مفاهیم تئوری انتخاب، آموزش تحلیل رفتار و مشاهده، رابطه امن، ایجاد رضایت از ارزش‌ها، الگو بودن مربی، ایجاد مهارت گفت‌وگو، ایجاد بازخورد، به‌وجود آوردن چالش، خود و دگر مدیریتی ارائه شد. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج دو بعد مربیگری آموزشی و مربیگری شخصی در الگو شد. الگوی به دست آمده از تحلیل داده‌ها در ۲ بعد مربیگری شخصی و مربیگری آموزشی و الگو آمیخته به شرح شکل ۲ است.



شکل ۲. الگوی نهایی

### پاسخ به سؤال دوم پژوهش

– آیا الگوی مربیگری از اعتبار مناسبی برخوردار است؟

پس از اکتشاف مربیگری آموزش و مربیگری شخصی در قالب فرایند کدگذاری انتخابی به کشف فرضیات به ارائه پروتکل آموزشی پرداخته شد؛ بنابراین، پرسشنامه طراحی شده مورد نقد و آزمایش اعتبار و پایایی سنجی قرار داده شد. پرسشنامه در نمونه ۳۶۰ نفری توزیع شد. ابتدا توسط محقق از نظر ویرایشی، املائی، صفحه‌بندی ارزیابی شد و اصطلاحاً روایی صوری یا ظاهری آن بررسی شد. سپس، در قالب دو فرم  $CVI=0.97$  و  $CVR=0.87$  که توسط ۳۰ استاد دانشگاه از نظر محتوایی بررسی شد.

کفایت حجم نمونه، کرویت روابط و بررسی پایایی ابزار محقق ساخته به شرح جدول‌های ۱ و ۲ بررسی شد.

جدول ۱. آزمون بارتلت و شاخص کفایت نمونه‌برداری

شاخص آماری	بارتلت	شاخص کفایت نمونه‌برداری kmo
مقدار	۶۴۰۸٫۱۱۴	۰٫۸۷۹
درجه آزادی		۵۹۵
سطح معناداری		۰٫۰۰۰

جدول ۲. ضریب پایایی گاتمن

آزمون پایایی گاتمن		
گاتمن	۱	۰٫۸۸۷
	۲	۰٫۹۲۸
	۳	۰٫۸۲۰
	۴	۰٫۶۸۶
	۵	۰٫۸۸۶
	۶	۰٫۹۶۳
	۷	۰٫۸۸۹

بر اساس شاخص کفایت نمونه‌برداری، KMO بزرگ‌تر از ۰٫۷ است که به معنای کفایت حجم نمونه است. جدول ۱ نشان می‌دهد که مقدار ضریب معناداری کمتر از ۰٫۰۱ است و در سطح احتمال ۹۹ درصد کرویت روابط بین سؤالات در جامعه تأیید می‌شود. برای بررسی پایایی ابزار محقق ساخته طبق جدول ۲ برای هر دسته یک ضریب لاندا محاسبه شد و مشاهده می‌شود که دسته چهارم کوچک‌ترین ضریب لاندا را دارد. کوچک‌ترین ضریب لاندا که از نقطه برش ۰٫۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین، محقق ابزاری تهیه کرده که دارای پایایی و تعمیم‌پذیری نتایج است.

جدول ۳. عوامل استخراج شده با مقدار ویژه و درصد واریانس (چرخش واریانس)

استخراج مجموع مجذورات بار عاملی			استخراج عمومی مجذورات بار عاملی			مقادیر ویژه اولیه			شاخص های آماري
درصد واریانس تجمعی تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده	کل	درصد واریانس تجمعی تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده	کل	درصد واریانس تجمعی تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده	کل	عوامل استخراجی
۱۰,۵۲۸	۱۱,۸۲۸	۳,۶۸۵	۳۰,۴۰۷	۳۰,۴۰۷	۱۰,۶۴۳	۳۰,۴۰۷	۳۰,۴۰۷	۱۰,۶۴۳	کشف خود
۲۰,۸۹۳	۱۰,۳۶۵	۳,۶۲۸	۳۹,۹۶۲	۹,۵۵۵	۳,۳۴۴	۳۹,۹۶۲	۹,۵۵۵	۳,۳۴۴	هدف گذاری هوشمند
۳۱,۰۱۲	۱۰,۲۱۹	۳,۵۴۲	۴۶,۷۷۷	۶,۸۱۴	۲,۳۸۵	۴۶,۷۷۷	۶,۸۱۴	۲,۳۸۵	رابطه سازی
۴۰,۷۳۵	۹,۹۲۳	۳,۴۰۳	۲,۶۲۸	۵,۸۵۱	۲,۰۴۸	۵۲,۶۲۸	۵,۸۵۱	۲,۰۴۸	جست و جوگری
۵۰,۰۰۸	۹,۵۷۳	۳,۲۴۶	۵۸,۰۵۶	۵,۴۲۸	۱,۹۰۰	۵۸,۰۵۶	۵,۴۲۸	۱,۹۰۰	آموزش و ایجاد دانش
۵۸,۹۶۶	۸,۹۵۸	۳,۱۳۵	۶۲,۶۳۱	۴,۵۷۵	۱,۶۰۱	۶۲,۶۳۱	۴,۵۷۵	۱,۶۰۱	محیط سازی
۶۵,۷۸۸	۷,۸۲۱	۲,۳۸۸	۶۵,۸۵۴	۳,۲۲۲	۱,۱۲۸	۶۵,۸۵۴	۳,۲۲۲	۱,۱۲۸	اثربخشی و نفوذ

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، در تحلیل عاملی اکتشافی، هفت عامل استخراج شد. عامل اول که کشف خود نام دارد ۱۱,۸۲ درصد واریانس را تبیین می کند و به همین ترتیب، عامل دوم که هدف گذاری هوشمند نام دارد ۱۰,۳۶ درصد و عامل سوم که رابطه سازی نام دارد ۱۰,۲۱ درصد و عامل چهارم که جست و جوگری نام دارد ۹,۹۲ درصد و عامل پنجم که آموزش و ایجاد دانش است ۹,۵۷ درصد و عامل ششم که محیط سازی نام دارد ۸,۹۵۸ درصد و عامل هفتم که اثربخشی و نفوذ است، ۱۰,۳۶ درصد واریانس را تبیین می کند و این هفت عامل در مجموع، ۶۸,۶۸۷ واریانس مقیاس کل عوامل را تبیین می کنند. همچنین، بار عاملی تمام سؤالات پرسشنامه بزرگتر از ۰,۶۳ است، به عبارتی همبستگی مناسب و قوی بین سؤال ها و عوامل متناظر با آنها وجود دارد.

برای رسیدن به الگوی نهایی ساختار عاملی هر یک از عوامل سه گانه بعد مربیگری آموزشی و چهارگانه بعد شخصی که الگوی آمیخته را تشکیل می دهند بررسی شد. نتایج پژوهش نشان داد

شاخص‌های هر یک از دو بعد مربیگری شخصی و مربیگری آموزشی از توان قابل قبول برای سنجش دو بعد برخوردار بودند. همچنین، نتایج نشان داد مؤلفه‌ها نیز از توان قابل قبولی برای سنجش مقوله‌های هر یک از ابعاد برخوردارند. در ادامه، چگونگی برازش الگو با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. جدول ۴ شاخص‌های برازندگی الگو را نشان می‌دهد.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل آمیخته

شاخص‌های برازندگی	مدل آمیخته
مجذور کای	۲۶۴٫۷۲
درجه آزادی مدل	۱۱۰
$\chi^2/df$	۲٫۴۱
GFI	۰٫۹۱۳
AGFI	۰٫۸۸۰
CFI	۰٫۹۵۶
RMSEA	۰٫۰۶۷

جدول ۴ نشان می‌دهد همه شاخص‌های برازندگی از برازش قابل قبول برخوردار است و داده‌های گردآوری شده از الگوی آمیخته مربیگری حمایت می‌کنند. جدول ۵ برآورد بارهای عاملی هر یک از نشانگرهای الگوی آمیخته را نشان می‌دهد.

جدول ۵. بارهای عاملی استاندارد در مدل اندازه‌گیری آمیخته

بعد	سطح	متغیرهای مکنون - نشانگر	B	بعد	سطح	متغیرهای مکنون - نشانگر	$\beta$	
مربیگری شخصی	مربیگری	مربیگری	کشف خود - هویت	۰٫۶۵۳	مربیگری	مربیگری	آموزش - مفاهیم تئوری انتخاب	۰٫۷۵۶
			کشف خود - مأموریت شخصی	۰٫۸۰۸			آموزش - مشاهده عملکرد	۰٫۷۴۷
			هدف‌گذاری هوشمند - نیازها	۰٫۹۶۴			محیط‌سازی - عملکرد	۰٫۸۵۶
			هدف‌گذاری هوشمند - قابل اندازه‌گیری	۰٫۵۶۵			ایجاد نفوذ - مهارت گفت‌وگو	۰٫۹۲۱
			شخصیت - رابطه‌سازی	۰٫۷۸۵			ایجاد نفوذ - بازخورد	۰٫۶۹۱
			شخصیت - الگو بودن	۰٫۸۹۳			ایجاد نفوذ - چالش	۰٫۷۵۲
			در حرکت ماندن - مدیریت زمان	۰٫۷۱۱			ایجاد نفوذ - خود و دگر مدیریت	۰٫۸۵۷
			در حرکت ماندن - تعهد	۰٫۹۳۵				
			در حرکت ماندن - مدیریت استرس	۰٫۷۸۶				



β	متغیرهای مکنون - نشانگر	سطح	بعد	B	متغیرهای مکنون - نشانگر	سطح	بعد
۰٫۹۰۴	مربیگری آموزشی - آموزش	۳ ۳ ۳		۰٫۸۲۲	مربیگری شخصی - کشف خود	۳ ۳ ۳	
۰٫۹۵۸	مربیگری آموزشی - محیط‌سازی			۰٫۸۷۴	مربیگری شخصی - هدف‌گذاری		
۰٫۹۲۸	مربیگری آموزشی - ایجاد نفوذ			۰٫۹۲۵	مربیگری شخصی - شخصیت		
				۰٫۹۳۰	مربیگری شخصی - در حرکت ماندن		

جدول ۵ نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی در مدل یکپارچه بزرگتر از ۰٫۵۵ است. این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که طبق دیدگاه تاباچینیک و فیدل<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بارهای عاملی ۰٫۷۱ و بالاتر از آن عالی، بارهای بین ۰٫۶۳ تا ۰٫۷۰ خیلی خوب، بارهای بین ۰٫۵۵ تا ۰٫۶۲ خوب، بارهای بین ۰٫۴۵ تا ۰٫۵۵ نسبتاً خوب، بارهای بین ۰٫۳۲ تا ۰٫۴۴ پایین و بارهای پایین‌تر از ۰٫۳۲ ضعیف محسوب می‌شود. بر این اساس، می‌توان گفت علاوه بر این که عوامل الگوی مربیگری با داده‌های گردآوری شده برازش قابل قبول دارد، هر یک از نشانگرها نیز از توان قابل قبول برای سنجش دو بعد مربیگری شخصی و آموزشی برخوردارند.

### ارائه بسته آموزشی

پس از تدوین الگوی مربیگری و شناسایی ابعاد الگو و برازش الگو تدوین شده به صورت میدانی و ساخت پرسشنامه مربیگری و بررسی روایی و پایایی آن، پژوهشگر درصدد برآمد بر اساس الگوی دوبعدی مربیگری بسته آموزشی (پروتکل) مربیگری مبتنی بر ابعاد تئوری انتخاب را تدوین کند. جدول ۶ بسته آموزشی مبتنی بر الگوی مربیگری بر اساس مصاحبه‌های کیفی و تئوری انتخاب را نشان می‌دهد.

جدول ۶. پروتکل مربیگری مبتنی بر نظریه انتخاب و بر اساس مصاحبه‌های پژوهش حاضر و تئوری انتخاب

عنوان جلسات	محتوا/ هدف
ارزیابی وضعیت موجود و شناخت اعضا با ساختار مربیگری	هدف (مشخص کردن ابعاد آموزش مربیگری و شناخت و ایجاد دانش بر اساس مفاهیم الگوی مربیگری تئوری انتخاب) مربی با استفاده از سؤالات باز، گفت‌وگو را با متریان آغاز می‌کند و در ادامه به آموزش مفاهیم مربیگری بر اساس تئوری انتخاب (نیازها، کنترل بیرونی و انگیزه درونی، زمینه مسئولیت‌پذیری، تعهد و چگونگی قضاوت) می‌پردازد.

عنوان جلسات	محتوا/ هدف
فراهم آوردن رابطه‌سازی و محیط‌سازی	<u>هدف</u> (ایجاد محیط‌سازی و رابطه‌سازی بین افراد) متربی از الگوهای رفتاری که زمینه‌ساز موفقیت اوست مطلع می‌شود و مربی تشریح پایداری رابطه و ایجاد محیط امن در قالب شناخت دنیای مطلوب (شامل نیازهای اساسی که گلاسر مطرح کرده است) و همدلی و همخوانی را به جهت رابطه و محیط مطلوب ایجاد می‌کند.
تشریح قوانین کشف خود	<u>هدف</u> (چگونگی شناخت و کشف خود) در این مرحله مربی به متربی فرصت می‌دهد تا گزینه‌های مختلف و متنوعی را جهت اقدام و رفتار خود به وجود آورند تا به خودآگاهی برسند و افراد هویت خود، مأموریت شخصی و توانمندی‌های خاص خود را کشف کنند
هدف‌گذاری هوشمند	<u>هدف</u> (تعیین هدف‌گذاری هوشمند) در این مرحله تلاش می‌شود که اهداف متربیان ویژگی اهداف اسمارت (S-m-A-R-T) <sup>۱</sup> (خاص و ویژه بودن، قابل اندازه‌گیری بودن، قابل تحقق بودن، مرتبط بودن و دارای محدوده زمانی بودن) را داشته باشد. همچنین، شناخت و اجرای هدف‌گذاری بر اساس نیازهای اساسی گلاسر که شامل (S-L-P-F-F) <sup>۲</sup> است. مهارت‌های مهم و کلیدی این مرحله عبارت‌اند از: ۱. حفظ تفاهم و سازگاری؛ ۲. گوش دادن؛ ۳. کمک در تنظیم اهداف.
ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری	<u>هدف</u> (ایجاد تعهد) در این مرحله مربی از طریق گفت‌وگو و ایجاد چالش‌های ذیل باعث ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری در متربیان می‌شوند. ۱. هدف متعلق به فرد است، ۲. چیره‌شدن بر مخرب‌های هدف، ۳. مشخص کردن کنترل‌گرهای بیرونی و انگیزه درونی برای هدف.
ایجاد بازخورد و چالش	<u>هدف</u> (ایجاد بازخورد و تعیین چالش در محیط کار) در این مرحله مربی با ایجاد بازخوردهای جهت‌مند و همچنین، ایجاد چالش در غالب توانمندی‌های خاص افراد، تمرکز بر فعالیت در محیط کار را رقم می‌زند.
خود و دگرمدیریتی	<u>هدف</u> (چگونگی خود و دگرمدیریتی در محیط کار) مدیریت داشته‌های خود و دیگران بر اساس خواسته‌ها و انجام فعالیت‌ها و ارزیابی آن‌ها
مدیریت زمان	<u>هدف</u> (به‌وجود آوردن تعهد، پیگیری و جست‌وجوگری از طریق مدیریت زمان) ایجاد مدیریت زمان به جهت جست‌وجوگری و پیگیرماندن در فعالیت‌ها از طریق گفت‌وگوهای مربیگری؛ باهدف: (اولویت‌بندی مفهوم ضرورت و اهمیت، تفویض اختیار، قدرت تأخیر مثبت و مهارت جرأت‌مندی)

1. Specific-Measurable-Attainable-Relevant-Timely
2. Survival- Love-Freedom-Power-Fun

عنوان جلسات	محتوا/ هدف
مدیریت استرس	هدف (به وجود آوردن تعهد، پیگیری و جست‌وجوگری از طریق مدیریت استرس) در این مرحله مربی به وسیله تشریح عملکرد استرس، آگاهی از ایجاد استرس مفید و مضر، تمرکز بر روی درخواست‌ها و فعالیت‌های اصلی باعث ایجاد مدیریت استرس به جهت به وجود آوردن تعهد، پیگیری و جست‌وجوگری از طریق گفت‌وگوهای مربیگری می‌شود.
ایجاد اثربخشی و نفوذ	هدف (چگونگی اثربخشی و ایجاد نفوذ در افراد) مربی با اجرای مهارت‌های گفت‌وگو مربیگری به شیوه سیستم (WDEP) <sup>۱</sup> (W): چگونه بیان خواسته‌ها. D: بیان کار انجام شده و جهت‌گیری در زندگی شغلی E: گفت‌وگوی ارزیابانه و P: گفتگوهای برنامه‌ریزی شده) و انواع شیوه‌های پرسشگری (پرسش‌های ساده، هدف‌مند، قدرتمند) و ارزیابی به وسیله پرسشگری به اثربخشی و نفوذ و در نتیجه به حل مسئله کمک می‌کند.

### پاسخ به سؤال سوم پژوهش

– آیا آموزش راهبردهای مربیگری بر مبنای نظریه انتخاب بر تعهد سازمانی مؤثر است و در طول زمان از پایداری مناسبی برخوردار است؟

جدول ۷. نتایج آزمون لوین درباره پیش فرض برابری واریانس نمره‌های آزمودنی‌های مورد مطالعه

نوع آزمون	متغیر	ضریب F	ضریب p
آزمون لون	تعهد سازمانی	۰٫۴۱۱	۰٫۲۴۵
همگنی شیب‌ها		۰٫۵۷۸	۰٫۲۴۳

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد در متغیرهای تحقیق مقدار  $f$  در سطح  $۰٫۰۵$  معنادار نیست ( $P > ۰٫۰۵$ ). بنابراین، مفروضه یکسان بودن واریانس‌ها و برابر بودن شیب‌های ارتباطی بین پیش‌آزمون و پس‌آزمون در گروه کنترل و آزمایش تأیید می‌شود و برای تحلیل داده‌ها می‌توان از آزمون تحلیل کوواریانس بین‌گروهی استفاده کرد.

جدول ۸. نتایج تحلیل کوواریانس الگو مربیگری بر تعهد سازمانی دانشجومعلم

شاخص‌ها منبع تغییرات	SS مجموع مجذورات	df درجه آزادی	MS میانگین مجذورات	F	P	ضریب تغییر اتا
گروه	۱۶۴۳,۲۸۰	۱	۱۶۴۳,۲۸۰			
خطا	۱۲۶۱,۹۳۴	۳۷	۳۴,۱۰۶			
کل	۱۵۳۰,۶۳	۴۰				

با توجه به اطلاعات جدول ۸ و بر اساس نتایج، آزمون تحلیل کوواریانس تأثیر اجرای الگوی مربیگری بر تعهد سازمانی دانشجومعلم مورد مطالعه، معنادار بوده است ( $F=482/411$  و  $P=0/001$ ). در ضمن میزان این تفاوت، یعنی ضریب تغییر اتا برابر با ۰,۶۵۱ است. یعنی حدود ۶۵,۱ درصد از افزایش تعهد سازمانی در میان دانشجویان گروه آزمایش در اثر اجرای الگوی مربیگری بوده است؛ بنابراین، نتایج نشان‌دهنده آن است که الگوی مربیگری در تعهد سازمانی دانشجو معلمان نسبتاً مؤثر بوده و این افزایش هم از نظر آماری معنادار است ( $P<0/05$ ). در جدول ۹ پایداری آموزش راهبردهای مربیگری بر مبنای نظریه انتخاب بر تعهد سازمانی بررسی شده است.

جدول ۹. نتایج آزمون t وابسته تعهد سازمانی در گروه آزمایش به تفکیک دو مرحله پس از آزمون با پیگیری

مرحله متغیر	پس از آزمون		پیگیری		آزمون t وابسته	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	نسبت t	Df
تعهد سازمانی	۸۴,۵۵	۱۰,۰۴	۸۵,۹۰	۸,۸۳	-۱,۹۸۸	۱۹

نتایج اجرای آزمون t وابسته در جدول ۹ نشان می‌دهد که نسبت t به دست آمده برای تعهد سازمانی برابر با (۱,۹۸) با درجه آزادی ۱۹ حاصل شده است که از t جدول بحرانی (۲,۰۴) کوچک‌تر است. ( $P>0/05$ ) در نتیجه، تفاوتی در تعهد سازمانی در میان دانشجومعلمان گروه آزمایش در مرحله پس از آزمون با مرحله پیگیری باهم ندارند؛ بنابراین، می‌توان گفت الگوی مربیگری به همان نسبت کم در تغییر تعهد سازمانی دانشجومعلمان در طول زمان از پایداری مناسبی برخوردار است.

بر اساس همه بارهای عاملی در مدل یکپارچه بزرگتر از ۰,۵۵ است و براین اساس می توان گفت علاوه بر این که عوامل الگوی مربیگری با داده های گردآوری شده برازش قابل قبول دارد، هر یک از نشانگرها نیز از توان قابل قبول برای سنجش دو بعد مربیگری شخصی و آموزشی برخوردارند. یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل کمی داده ها در مرحله برازش طبق جدول ۴ همه شاخص های برازندگی از الگو آمیخته با داده های گردآوری برازش قابل قبول دارد و هر یک از نشانگرها نیز از توان قابل قبول برای سنجش دو بعد مربیگری شخصی و آموزشی برخوردارند. جدول ۵ نشان می دهد بزرگترین بار عاملی در تحلیل مرتبه اول متعلق به هدف گذاری هوشمند - نیازها ( $\beta=0,964$ ) و کوچک ترین بار عاملی متعلق به کشف خود - هویت ( $\beta=0,653$ ) است. در مرتبه دوم تحلیل نیز بار عاملی سه نشانگر آموزش، محیط سازی و ایجاد مهارت نفوذ عامل مکنون قوی بود، به طوری که می توان گفت طبق سؤال دوم پژوهش الگوی مربیگری از اعتبار مناسبی برخوردار است به این علت که مؤلفه های یاد شده از توان لازم برای سنجش عوامل مربیگری برخوردارند و همچنین، بیشترین اثرگذاری را مؤلفه های کشف خود و آگاهی از هویت بر متغیر تعهد سازمانی دانشجویان گذاشته است.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر باهدف شناسایی مؤلفه ها اصلی (راهبرد) و طراحی الگوی مربیگری در حوزه آموزش دانشجومعلمان دانشگاه فرهنگیان و اعتبارسنجی الگو مطروحه و همچنین، تأثیر الگو بر تعهد سازمانی دانشجویان صورت گرفته است. نتایج تحقیق نشان داد بر اساس دیدگاه صاحب نظران، دانشجویان دانشگاه فرهنگیان در کسوت معلمی علاوه بر یادگیری نقش های معلمی، مشاوره و مدیریت نیازمند یادگیری نقش مربیگری است.

### بحث پیرامون سؤال اول پژوهش

الف) الگوی مربیگری بر مبنای نظریه انتخاب چگونه است؟

نتایج بررسی کیفی پژوهش نشان داد الگوی کوچینگ از ۷ مقوله اصلی تشکیل شده است (جدول

۳) این ابعاد شامل ۷ مؤلفه اصلی (آموزش و ایجاد دانش، محیط‌سازی، اثربخشی و نفوذ، جست‌وجوگری و پیگیرماندن در فعالیت، هدف‌گذاری هوشمند، کشف خود و رابطه‌سازی) است. بر اساس تحقیقات جونز و پائولوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) و وسلکا، اسکرمر و ورنن<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) بعد شخصیت مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر فرد و محیط پیرامونی است، بنابراین، ابتدا پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های اصلی الگو مربیگری شخصی آموزش داده شود. سپس، مؤلفه‌های اصلی مربیگری آموزشی ارائه خواهد شد.

در پژوهش فتحی و همکاران (۱۳۹۵) ۹۳ درصد پاسخ‌دهندگان اذعان داشتند که کوچینگ مکانیزمی کلیدی جهت انتقال مطالب حاصل از دوره‌های آموزشی به محیط کار است. همچنین، در پژوهش دیگری برنارد<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان توافق داشتند که کوچینگ تنها در درون فرهنگ که حامی آموزش است به‌خوبی اجرا می‌شود و بسیاری از متخصصان و صاحب‌نظران بر این باورند که بایستی در درون سازمان به وجود آید. در این الگو به دو مقوله مربیگری شخصی و مربیگری آموزشی بر مبنای نظریه انتخاب تأکید شد که باتوجه به شکل ۲ مؤلفه‌های محیط‌سازی و رابطه‌سازی و پیگیرماندن در کار، به طور مستقیم از نظریه انتخاب به‌دست‌آمده است. همچنین شاخص‌های مؤلفه هدف‌گذاری از داده‌های نظریه انتخاب مشخص گردید. به‌طورکلی هدف نظریه انتخاب در الگوی مطروحه کنترل درونی و کنترل راهبرانه نیازها در محیط و رابطه‌های شغلی دانشجو-معلم است؛ هرچند الگوی بومی مربیگری در حوزه روان‌شناسی وجود ندارد؛ اما با مقایسه الگو مطروحه با الگوهای مربیگری در حوزه آموزش و مدیریت وجه تمایز الگوی فوق‌دوبعدی بودن الگو پژوهش حاضر (هم در بعد آموزش و هم در بعد شخصی) است.

### ب) بررسی ابعاد استخراج‌شده الگوی کوچینگ

تبیین بعد شخصی: این عامل به رابطه‌سازی و نفوذ و اثربخشی مربی بر متری میان دانشجو-معلم

- 
1. Jones & Paulhus
  2. Veselka, Schermer & Vernon
  3. Renard

در خلال یادگیری از طریق خلق و تقویت نقش مربی در آن‌ها اشاره دارد. مربیگری شخصی بر چهار جزء اصلی است:

- رابطه‌سازی که در واقع مربی بر شناخت شخصیت و سازگاری شخصیت تأکید دارد که این موارد باعث ایجاد رابطه‌سازی در جلسه مربیگری خواهد شد. ویژگی‌های شخصیتی و عملکردی که در آن سازگار نیستیم ممکن است کارایی و بهره‌وری چندانی نداشته باشد. تحقیقات و یافته‌های جدید روان‌شناسی نظریه انتخاب نشان می‌دهد که سازگاری و رابطه‌سازی نسبی و تمرکز بیشتر برای استفاده‌های بهینه از توانمندی‌های مثبت برای مراجعین سودمندتر و نتایج بهتری به بار می‌آورد. بسیاری از مربی‌ها با انجام این کار دریافته‌اند که وقتی به رابطه‌سازی و سازگاری خود توجه می‌کنند بسیاری از جنبه‌های زندگی از جمله سطح کلی عملکرد و میزان تعهد آنان به طور چشمگیری بهبود می‌یابد

- آموزش کشف خود از جمله روش‌های تسهیل‌کننده رفتار است (گلاسر، ۱۳۹۷)، که به وسیله شناسایی هویت و به وجود آوردن چشم‌انداز آینده یا مأموریت شخصی در زندگی و شغل فرد به دست می‌آید. هویت و مأموریت شخصی زیربنایی‌ترین اساسنامه و سند بعد از ارزش‌ها و آرمان‌ها است (صاحبی و پهلونژاد، ۱۳۹۹). در واقع، هویت و مأموریت شخصی هنر دیدن چیزی است که برای دیگران قابل مشاهده نیست این راهبرد دانش‌جو معلمان را در این فضا مربیگری یاری می‌کند تا چشم‌انداز آینده یا مأموریت شخصی خود را مشخص کنند.

- هدف‌گذاری هوشمند افراد یاد خواهند گرفت که بر اساس نیازها اساسی گلاسر (کوری، ۱۳۹۶) و چشم‌انداز آینده هدف‌گذاری خواهند کرد. هوشمند کردن اهداف جایگاه ویژه و بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای در تدوین یک برنامه قابل اجرا دارد. اگر اهداف هوشمند نشوند تمامی تلاش‌های انجام شده برای تعیین هدف بیهوده خواهند بود، بنابراین، برای رسیدن به هدف باید کاملاً ساختارمند و متعهدانه عمل کرد به این منظور باید اهداف خود را هوشمند کنیم. داشتن مدل علمی برای هوشمند کردن اهداف طبق بسته آموزشی جدول ۶ (SMART) باعث جست‌وجوگری (پیگیری) در مربیگری و تفکر چرایی و تفکر چگونگی می‌شود.

- جست‌وجوگری و پیگیری ماندن در کار از جمله روشی است که از طریق مدیریت زمان، مدیریت استرس و ایجاد مسئولیت‌پذیری باعث تغییر در رفتار فرد خواهد شد و این باور را به فرد خواهد داد که می‌تواند رفتارهای دیگری انتخاب کند که آن را به آنچه می‌خواهد نزدیک کند (کوری، ۱۳۹۶). برای آنکه در حرکت ماندن دانشجو معلمان را تضمین کنیم، باید پشتیبانی دلگرمی و حمایت دریافت کنند و رشد و توسعه مستمر داشته باشند برای رشد و توسعه مستمر نیز باید از دیگران کمک گرفت دیگرانی که این راه را از قبل رفتن یا تخصص کمک‌کردن را در مسیر تغییر و بهبود دارند. برای در حرکت ماندن و رسیدن به موفقیت مهم‌ترین موضوع تعهد است. متعهد شدن خود شامل موارد مهمی است: (تعهد دادن به خود، چیره‌شدن بر هدف، ایجاد یک برنامه ساده، خودکنترلی و آگاهی ذهنی است) که با به‌کارگیری موارد مطرح‌شده می‌توان پیگیر ماندن در دانشجویان را ایجاد و حفظ کرد.

نتایج بعد شخصی در الگو مربیگری پژوهش حاضر با نتایج پژوهش ریوز و آلیسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، کیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، جیمز (۲۰۱۴)، و شاک و لانتدا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) همسو و همخوانی دارد که معتقدند مربیگری تنها در درون فرهنگ که حامی آموزش است، به‌خوبی اجرا می‌شود.

**تبیین بعد آموزشی:** مؤلفه‌های آموزش شیوه محیط‌سازی به‌وسیله نقش مربی در دانشجو معلمان را تقویت می‌کند؛ عوامل آموزشی همان شرایط سازمان آموزش و پرورش است که با نظم و قاعده بدنه سازمان را می‌کند و دربرگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر آموزش و یادگیری است و شامل سه جزء اصلی است. در حوزه آموزشی که اغلب میزان زیادی از وقت دانشجو معلمان را در محیط آموزشی می‌گذرانند در تأیید این طرز فکر غلط حوزه آموزشی، آموزش مستقیم داده شود و از بالا کنترل شوند. آموزه‌های در حوزه مربیگری آموزشی بر این باور استوار که دانشجو معلمان می‌توانند حمایت شوند و غیر مستقیم کمک دریافت کنند تا بهره‌مند شوند و احساس ارزشمندی بیشتری کنند و از خود، ابتکار عمل نشان داده و کار کیفی انجام دهند. وظیفه مربی این است که به دیگران کمک کند تا به نحوی عملکرد حرفه‌ای خود را مشاهده کند تا ارزش‌هایش نمایان شود.

---

1. Reeves & Allison

2. Kim

3. Schalk & Lanteda



- محیط‌سازی در محیط‌سازی معیارهای هم‌خوان بودن، الگو بودن مربی و رضایت از ارزش‌های ادراکی مطرح است. مربی به‌منظور کشف و مشخص کردن ارزش‌ها به افراد کمک می‌کند تا در محیطی امن و عاری از بی‌ارزشی‌ها را آزموده و ایجاد کند و به‌عنوان یک موضوع کاربردی برای محیط آموزشی در شناختن افراد فوق‌العاده مفید است که با تلاش مربی برای ایجاد فضایی حمایت‌گرانه برای وقوع تغییرات در مربی آغاز می‌شود. برای ایجاد این فضا مربی با ایجاد رابطه امن، به‌وجود آوردن رضایت از ارزش‌ها و الگو بودن مربی، این امر را محقق می‌کند.

- آموزش و ایجاد دانش همه مربیگری آموزش نیست. مربیان آموزش تمثیل گونه را در یاددهی - یادگیری فضای آموزشی خود قرار دهند (صاحبی و پهلونژاد، ۱۳۹۷). آموزش مفاهیم نظریه انتخاب (رفتار کلی، نیازها، کنترل‌گرهای بیرونی و درونی) و آموزش تحلیل رفتار باعث رشد در عملکرد افراد می‌شود که از اهداف مربیگری است. معلمان معماران نظام آموزشی هستند و زیربنای نظام آموزشی را در مناسبات ساختاری، نقش و قواعدی که بنا می‌کنند بنیان می‌گذارند؛ بنابراین، وقتی نیازهای افراد که همان منبع درونی انگیزه انسانی است در محیط کار ارضا شوند و کارمند همان گونه که دکتر ادوارد دمنینگ توصیف کرده احساس لذت در کار کند. انسان‌ها نه به‌خاطر عوامل و محرک‌های بیرونی بلکه به دلیل آنچه از درون آن‌ها را راضی و خشنود می‌کند تحریک و برانگیخته می‌شوند تا دست به یک رفتار بزنند. سیستم WDEP طبق جدول ۶ بر اساس یک سیستم انگیزشی به نام تئوری انتخاب این نگرش درونی را ایجاد می‌کند (صاحبی و پهلونژاد، ۱۳۹۹).

- اثربخشی و نفوذ مربی با ایجاد مهارت گفت‌وگو، ایجاد بازخورد، به‌وجود آوردن چالش و خودمدیریتی اثربخشی و نفوذ مربی به وجود می‌آید. مقیاس تأثیرگذاری و نفوذ بعضی حرف‌ها کاملاً واضح و باهدف تأثیرگذاری مستقیم بر فرد مقابل است. در بین این مقیاس‌ها، رفتارهایی وجود دارد که نقاط قوت متفاوتی را برای تأثیرگذاری اعمال می‌کند. گفتگوهای مربیگری بر افکار، رفتار و یادگیری افراد تأثیر می‌گذارد این کار را با گوش دادن مؤثر پرسشگری ارائه بازخورد و چالش‌های جدیدی را برای هدایت مؤثر انگیزه فراهم آورد.

### پاسخ به سؤال چهارم پژوهش

- آیا آموزش راهبردهای کوچینگ بر مبنای نظریه انتخاب بر تعهد سازمانی مؤثر است و در طول زمان از پایداری مناسبی برخوردار است؟

نتایج نشان داد، تفاوت چندانی بین نمرات تعهد سازمانی و خرده‌مقیاس‌های آن در بین گروه آزمایش و گواه در مرحله پیش‌آزمون مشاهده نمی‌شود. نمرات گروه آزمایش اندکی بیشتر و بالاتر از گروه گواه است؛ ولی تفاوت محسوسی بین نمرات تعهد سازمانی در گروه گواه و آزمایش در مرحله پس‌آزمون مشاهده می‌شود همچنین، تغییرات در تعهد سازمانی در میان گروه آزمایش در اثر اجرای الگوی کوچینگ بوده است؛ بنابراین، نتایج نشان‌دهنده آن است که اجرای الگوی مربیگری در تغییر تعهد سازمانی مورد مطالعه مؤثر بوده و آن را افزایش داده است و این افزایش هم از نظر آماری معنادار است. ( $P < 0.05$ ).

### محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌های پژوهش حاضر به شرح زیر بود:

- الف) محدودیتی که در اختیار پژوهشگر است: سن و جنسیت دانشجومعلم؛ نادیده گرفتن خرده‌فرهنگ‌های مختلف و ملاحظات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی داوطلبان بود که این موضوع می‌تواند بر نتایج پژوهش تأثیرگذار باشد.
- ب) محدودیت‌هایی که در اختیار پژوهشگر نیست: افت در نمونه

### پیشنهاد‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، توسعه دانش و یادگیری در قالب مربیگری توسط دانشجومعلم، عامل سازنده برای تحول آموزشی و اجتماعی در جامعه معلمان است. از آنجا که فضای مجازی توسعه فزاینده‌ای در حوزه‌های یادگیری ایجاد کرده است؛ اما سیستم آموزشی در ارائه دانش و مربیگری ضعیف بوده و به‌اندازه کافی قادر به مربیگری و هدایت دانشجویان نبوده است. برای بهبود این ضعف لازم است از اصلاح و توسعه آموزشی در قالب ارائه الگو مربیگری بهره گرفت؛ بنابراین، در

همان ابتدای آموزش دانشجویان معلمان ارائه مربیگری آموزشی و مربیگری شخصی در قالب مقولات زیر توصیه می‌شود:

۱. بر اساس مؤلفه‌های اکتشافی از الگوی مربیگری؛ آموزش مؤلفه‌های مربیگری، به دانشجویان معلمان بر اساس الگو و بسته آموزشی مطروحه در جهت مهارت محیط‌سازی و رابطه‌سازی دانشجویان معلمان در محیط کار.

۲. الگو مربیگری مطروحه در دروس کارورزی در ابعاد هدف‌گذاری، ایجاد مدیریت زمان و استرس، مأموریت شخصی و ایجاد مهارت گفت‌وگو توسط مدرسان و اساتید به دانشجویان معلمان آموزش داده شود تا دانشجویان معلمان نقش مربیگری را در محیط آموزشی ایفا کنند.

۳. به علت همپوشانی منابع دروس روان‌شناسی در دانشگاه فرهنگیان پیشنهاد می‌شود به‌عنوان یکی از منابع متمایز، در درس روان‌شناسی یادگیری تدریس شود. تا دانشجویان معلمان علاوه بر یادگیری نقش معلمی و مشاوره و مدیریت نقش مربیگری را بتوانند در محیط آموزشی ایفا کنند.

## منابع

- احمدزاده، سلیمان (۱۳۹۵). تبیین و طراحی مدل پرورش مدیران میانی به‌عنوان مربی با رویکرد هم‌افزایی عملکرد در بخش دولتی ایران. رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- صاحبی، علی. و پهلونژاد، امیرمحمد (۱۳۹۸). کوچینگ زندگی: خودشکوفایی در سایه راه‌بری شخصی. تهران: انتشارات اندیشه احسان.
- طهماسب‌زاده شیخ‌لار، داود، حبیبی، حمدالله، و جعفری، کریم (۱۳۹۷). مقایسه دیدگاه اساتید و دانشجویان در کیفیت کاربست روش مربی‌گری (کوچینگ) در فعالیت‌های آموزشی اعضای هیئت علمی. *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۲(۲)، ۴۹-۲۵.
- فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباضلت، دانشمندی، سمیه، و آرمان، مانی (۱۳۹۳). مربیگری در آموزش و بهبود منابع انسانی. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- کوری، جerald (۱۳۹۶). نظریه و روش‌های مشاوره گروهی. ترجمه فائزه عسگری، مریم خدابخشی، مهنوش دارینی و فرناز عسگری، تهران: شبنم دانش.
- گلاسر، ویلیام (۱۳۹۲). *نظریه انتخاب روان‌شناسی نوین آزادی فرد*. ترجمه مهرداد فیروزبخت، تهران: رسا.
- گلاسر، ویلیام (۱۳۹۷). *تئوری انتخاب*. ترجمه علی صاحبی، تهران: سایه سخن.
- Allen, N. J., & Meyers, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment. *Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Berg, E. M., & Karlsen, J. T. (2011). An evaluation of management training and coaching. *Workplace Learning*, 24(3), 177-199.
- Burke, J. R., & El-Kot, G. (2010). Work engagement Among Managers and Professionals in Egypt. *African Journal of Economics and Management Studies*, 40-60
- Churchill, P. M. (1976) Creativity and Locus of Control in Junior High School Students [Paper presentation]. *The Annual Spring Conference of the New England Educational Research Organization*. <https://eric.ed.gov/>
- Grant, A. M., & Palmer, S. (2002). *Coaching psychology meeting held at the annual conference of the division of counselling psychology*. British Psychological Society, Torquay, 18th May.
- Grant, A., Green, S., & Rynsaardt, J. (2017). Evidence-based life coaching for senior high school students Building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 24-32.

- James, H. (2014). Developing coaching cultures: A review of the literature. *Coaching An International Journal of Theory, research and Practice*, 72, 90-101.
- Jason, J., Samantha, C., Samantha, L., & Stephen, A. (2010). Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it). In C. Fitzgerald & J. G. Berger (Eds), *Executive coaching: Practices and perspectives*, 2(25), 203-223
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 679-682.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Law, H., Ireland, S., & Hussain, Z. (2007). *The psychology of coaching, mentoring and learning*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47(1), 118-132.
- Moen, F., & Federici, R. A. (2012). Percieved leadership self-efficacy and coach competence: Assessing a coaching-based leadership self-efficacy scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 1-16.
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2006). The coaching psychology movement and its development within the British Psychological Society. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 5-11.
- Reeves, D. B., & Allison, E. (2009). *Renewal coaching: Sustainable change for individuals and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Renard, L. (2005). *Executive coaching for professional organizations*. Doctoral Dissertation, School of Humanities, The American university of London .
- Schalk, M., & Landeta, J. (2017). Internal versus external executive coaching. *Coaching An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(2), 140-156.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5 th ed). Allyn and Bacon.
- Veselka, L., Schermer, J. A., & Vernon, P. A. (2012). The Dark Triad and an expanded framework of personality. *Personality and Individual Differences*, 53(4), 417-425.