



## مدل‌سازی عوامل توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی با رویکرد تفسیرگرایانه

آیت الله ساداتیان<sup>۱</sup>، کرم الله دانش فرد<sup>۲</sup>، فواد مکوندی<sup>۱</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

\* ایمیل نویسنده مسئول: daneshfard@srbiau.ac.ir

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدلی برای شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی ایران است. این پژوهش از نظر فلسفی مبتنی بر رویکرد تفسیرگرایانه و با روش استقرایی انجام شده است. جامعه پژوهش شامل اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاه‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد بود که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. با ۱۶ نفر مصاحبه نیم‌ساختاریافته صورت گرفت و داده‌ها با تحلیل مضمون در نرم‌افزار MaxQDA۲۰ کدگذاری شد. در بخش کمی از پرسشنامه مبتنی بر ماتریس تصمیم استفاده شد و برای تحلیل روابط سازه‌ها، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با نرم‌افزار MicMac به کار رفت. اعتبار و پایایی داده‌ها با روش‌های هولستی و کاپای کوهن و ضریب همبستگی درونی تأیید گردید. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه و سبک رهبری تأثیر مستقیمی بر جهت‌گیری استراتژیک و ساختار سازمانی دارند. همچنین مشخص شد که جهت‌گیری استراتژیک و ساختار سازمانی بر سرمایه انسانی و فرایندهای سازمانی اثرگذارند و این عوامل در نهایت منجر به توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی می‌شوند. بر اساس یافته‌ها، توسعه سازمان مربی یک فرایند چندبعدی است که به ترکیب عوامل مدیریتی، سازمانی و فناورانه وابسته است. طراحی چنین مدلی می‌تواند به مدیران آموزش عالی در ارتقای فرهنگ سازمانی، بهبود سرمایه انسانی، و تسهیل ساختارهای کارآمد برای تحقق اهداف توسعه‌ای کمک کند.

**کلیدواژگان:** توسعه سازمان مربی، نظام اداری آموزش عالی، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

تاریخ ارسال: ۱ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۸ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴ مهر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴ مهر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ شهریور ۱۴۰۵



**How to cite:** Saadatiyan, A., DaneshFard, K., & Makvandi, F. (2026). Modeling the Factors of Development of the Coaching Organization in the Higher Education Administrative System with an Interpretive Approach. *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(1), 1-16.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

# Modeling the Factors of Development of the Coaching Organization in the Higher Education Administrative System with an Interpretive Approach

AyatOllah Saadatiyan<sup>1</sup>, KaramOllah DaneshFard<sup>2\*</sup>, Foad Makvandi<sup>1</sup>

1. Department of Public Administration,, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

2. Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

\*Corresponding Author's Email: daneshfard@srbiau.ac.ir

## Abstract

The study aimed to design a model to identify and explain the factors influencing the development of a coaching organization in the Iranian higher education administrative system. Philosophically grounded in an interpretive approach, this study adopted an inductive and applied-developmental research design. The participants were faculty members and administrators from public universities in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad province, selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached with 16 interviews. Semi-structured interviews and a decision matrix-based questionnaire were used for data collection. Data validity and reliability were confirmed through Holsti's method, Cohen's kappa, and the intra-class correlation coefficient. Thematic analysis was conducted using MaxQDA20, and relationships among constructs were determined using structural-interpretive modeling in MicMac software. The results indicated that organizational culture, technological infrastructure, and leadership style directly affect strategic orientation and organizational structure. In turn, strategic orientation and organizational structure influence human capital and organizational processes, which ultimately lead to the development of the coaching organization within the administrative system of higher education. The findings suggest that the development of a coaching organization is a multidimensional process shaped by managerial, organizational, and technological factors. The proposed model can serve as a roadmap for higher education administrators to strengthen organizational culture, enhance human capital, and implement effective structures to achieve sustainable development goals.

**Keywords:** *Coaching organization development, Higher education administrative system, Organizational culture, Human capital, Structural-interpretive modeling*

Submit Date: 22 June 2025

Revise Date: 30 September 2025

Accept Date: 06 October 2025

Initial Publish: 06 October 2025

Final Publish: 23 August 2026

در دهه‌های اخیر، موضوع مربیگری مدیریتی و توسعه سازمان‌های مربی‌گرا به‌عنوان یکی از رویکردهای کلیدی در بهبود عملکرد و ارتقای توانمندی‌های انسانی در سازمان‌ها شناخته شده است. مربیگری نه تنها ابزاری برای ارتقای مهارت‌های فردی کارکنان است، بلکه به‌عنوان یک استراتژی کلان در جهت افزایش بهره‌وری سازمانی و توان رقابتی نیز عمل می‌کند. از این منظر، سازمان‌های آموزش عالی که وظیفه پرورش سرمایه‌های انسانی برای آینده کشور را بر عهده دارند، بیش از دیگر سازمان‌ها نیازمند بهره‌گیری از الگوهای مربی‌گرایی در مدیریت و اداره نظام اداری خود هستند. چنین رویکردی می‌تواند به افزایش کارایی، توسعه سرمایه انسانی، و بهبود کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها منجر شود (Horváth et al., 2024).

مفهوم مربیگری سازمانی ریشه‌ای تاریخی دارد و در ادبیات مدیریتی از دهه‌های پیشین مورد توجه قرار گرفته است. بلانچارد و شولای معروف در اثر خود «مدیر در نقش مربی» تأکید کرده‌اند که مدیران موفق کسانی هستند که بتوانند نقش مربی را در سازمان ایفا کنند و از طریق راهنمایی، پشتیبانی و ایجاد انگیزه، کارکنان را در مسیر تحقق اهداف فردی و سازمانی هدایت نمایند (Blanchard & Shula, 2015). در همین راستا، مربیگری به‌عنوان فرایندی نظام‌مند برای توانمندسازی نیروی انسانی و ارتقای فرهنگ یادگیری سازمانی شناخته شده است. در ایران، پژوهشگران داخلی نیز توجه ویژه‌ای به این موضوع داشته‌اند. نصرتی و همکاران با ارائه مدلی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای ایفای نقش مربی، نشان دادند که ویژگی‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی و توانایی ایجاد اعتماد در کارکنان از مؤلفه‌های کلیدی موفقیت در این حوزه به شمار می‌آیند (Nosrati et al., 2021). همچنین موسخانی و همکاران با طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی تأکید کردند که بهره‌گیری از مربیگری با رویکرد بهره‌وری نرم، می‌تواند به افزایش مشارکت کارکنان و ارتقای فرآیندهای سازمانی منجر شود (Moussakhani et al., 2021).

از سوی دیگر، مربیگری در سطح بین‌المللی به‌عنوان ابزاری برای مدیریت تغییرات سازمانی و توسعه منابع انسانی شناخته شده است. بانی ملهم و همکاران در پژوهش خود بر اهمیت مربیگری در ارتقای رفتار نوآورانه کارکنان بخش عمومی تأکید کردند و نشان دادند که چالش‌های شغلی می‌تواند با بهره‌گیری از رویکردهای مربی‌گرایی به فرصتی برای نوآوری و رشد تبدیل شود (Bani-Melhem et al., 2021). در همین راستا، بیکر و همکاران بر نقش ایجاد فرهنگ مربیگری در سازمان‌ها اشاره دارند و معتقدند که توسعه این فرهنگ می‌تواند به کاهش ترک خدمت کارکنان، افزایش رضایت شغلی و ارتقای اثربخشی سازمانی منجر گردد (Baker et al., 2021).

در حوزه آموزش عالی، اهمیت مربیگری دوچندان است. پژوهش آلزن و همکاران نشان داد که مربیگری دانشگاهی رابطه مستقیمی با عملکرد تحصیلی دانشجویان، ماندگاری در تحصیل و تکمیل واحدهای درسی دارد (Alzen et al., 2021). همچنین آروسته و همکاران با طراحی مدل فرآیند مربیگری در کارورزی دانشجویان، تأکید کردند که مربیگری می‌تواند به بالندگی حرفه‌ای معلمان آینده کمک کند (Arasteh et al., 2021). افزون بر این، آذر و همکاران در دو پژوهش جداگانه به بررسی شبکه مضامین مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه‌ها و نیز تصمیم‌گیری کاربردی در این حوزه پرداختند و اهمیت ساختارمند بودن فرآیندهای مربیگری را برجسته ساختند (Azar & Rajabzadeh, 2021; Azar et al., 2021).

از دیدگاه روش‌شناسی، رویکردهای کیفی در مطالعه مربیگری اهمیت ویژه‌ای دارند. دانایی‌فرد و همکاران بر ضرورت بهره‌گیری از رویکردهای تفسیرگرایی و کیفی برای درک بهتر فرایندهای پیچیده مدیریتی تأکید کرده‌اند (Danaeifard et al., 2021). در همین راستا، حبیبی و آفریدی نیز با تأکید بر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره نشان داده‌اند که طراحی مدل‌های مربیگری نیازمند ترکیبی از داده‌های کیفی و کمی برای دستیابی به روایی و پایایی مناسب است (Habibi & Afridi, 2022).

در پژوهش‌های جدیدتر، تأثیر مستقیم مربیگری مدیران بر پیامدهای فردی و سازمانی کارکنان بیش از پیش مورد تأیید قرار گرفته است. حق‌گویان و همکاران با شناسایی پیامدهای رفتار مربیگری مدیران از دیدگاه کارکنان شهرداری، نشان دادند که این رفتارها به ارتقای سرمایه

روانشناختی، رضایت شغلی و مدیریت دانش کمک می‌کند (Haghrouyan et al., 2023). همچنین سیدجوادین و همکاران بر شایستگی‌های لازم برای مربیگری در صنعت نیروگاهی تأکید کردند و نشان دادند که مهارت‌های فنی و رفتاری مکمل یکدیگر در تحقق مربیگری مؤثر هستند (Seyyedjavadin et al., 2023).

در سطح بین‌المللی نیز پژوهش‌های متعددی به تبیین نقش مربیگری پرداخته‌اند. نور عزتی و همکاران نشان دادند که انگیزش یادگیری زیردستان نقش میانجی در رابطه بین رفتارهای مربیگری مدیران و توسعه استعدادها دارد (Nur Izzaty et al., 2024). به‌طور مشابه، لیو و همکاران با استفاده از دیدگاه فرآیندهای عاطفی گسسته، جعبه‌سیاه میان رفتارهای مربیگری و پیامدهای کارکنان را آشکار کردند و نشان دادند که مربیگری با مدیریت احساسات کارکنان پیوندی تنگاتنگ دارد (Liu et al., 2024). علاوه بر این، خلیق و همکاران در یک مرور انتقادی بر مربیگری اجرایی، بیان کردند که مربیگری می‌تواند با ارتقای رهبری و یادگیری سازمانی، به موفقیت بلندمدت سازمان‌ها کمک کند (Khalique et al., 2024).

یافته‌های پژوهش‌های جدید نیز اهمیت این رویکرد را در حوزه‌های مختلف تأیید کرده‌اند. وحیدی و همکاران در پژوهش خود نشان دادند که مهارت‌های مربیگری مدیران تأثیر مثبتی بر درگیری شغلی کارکنان دارند و این رابطه با نقش میانجیگری بازطراحی شغل تقویت می‌شود (Vahedi et al., 2024). هورواث و همکاران نیز با بررسی نقش مربیگری در توسعه رهبران، نشان دادند که مربیگری فراتر از پرورش مهارت‌های فردی است و می‌تواند به ایجاد تحول سازمانی منجر شود (Horváth et al., 2024). با توجه به مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی، می‌توان دریافت که مربیگری به‌عنوان یک رویکرد جامع و میان‌رشته‌ای، نقشی تعیین‌کننده در توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند. با این حال، ادبیات موجود نشان می‌دهد که هنوز شکاف‌هایی در زمینه بررسی مربیگری در نظام آموزش عالی ایران وجود دارد. به‌ویژه، کمتر پژوهشی به مدلسازی عوامل توسعه سازمان مربی با رویکردی جامع در دانشگاه‌ها پرداخته است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه مدلی برای عوامل توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی ایران انجام شده است.

## روش‌شناسی

مطالعه حاضر از منظر فلسفی مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایانه است که با رویکردی استقرایی انجام شد. همچنین از نظر هدف یک مطالعه کاربردی-توسعه‌ای است که درصدد عوامل توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی و به‌طور مشخص دانشگاه‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد می‌باشد. از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های غیرآزمایشی (توصیفی) قرار دارد. برای انجام پژوهش از طرح پژوهش کیفی استفاده گردید.

جامعه مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل اساتید مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی و مدیران دانشگاه‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد هستند. براساس دیدگاه میلر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع، انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شد. ملاک انتخاب خبرگان نظری، حداقل ده سال تدریس در حوزه مدیریت آموزشی بوده یا اینکه در این زمینه دارای تألیفات علمی در قالب کتاب و مقاله باشند. همچنین از فعالان و مدیران سرشناس، بانگیزه و باسابقه دانشگاه‌های دولتی استان نیز استفاده گردید که از مدرک تحصیلات تکمیلی برخوردار بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی به انتخاب نمونه پرداخته شد. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و چون کدگذاری به‌صورت موردی صورت گرفت پس از مصاحبه چهاردهم، تکرار در نتایج حاصل شد و تحلیل داده‌ها به کدها و سازه‌های جدیدی منتهی نشد با این وجود برای اجتناب از اشباع نظری کاذب، ۲ مصاحبه دیگر نیز صورت گرفت و در نهایت ۱۶ مصاحبه با خبرگان دانشگاهی انجام شد.

<sup>۱</sup> Miller

برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیم‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند (دانایی فرد و همکاران، ۱۴۰۰) در این پژوهش نیز از مصاحبه نیم‌ساختارمند با خبرگان استفاده گردید. سپس از پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس تصمیم نیز برای طراحی مدل ساختاری پژوهش استفاده شد.

روایی بخش کیفی براساس پیشنهاد گوبا و لینکلن، چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تاییدپذیری و اطمینان‌پذیری از دیدگاه داوران ارزیابی و تایید شد. برای بررسی پایایی بخش کیفی و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده از روش پیشنهادی هولستی<sup>۱</sup> استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده<sup>۲</sup> (PAO) محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{2 * 231}{356 + 313} = 0.691$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد. در این رابطه N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۶ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد. مقدار PAO در این مطالعه ۰/۶۹۱ بدست آمده است که از ۰/۶ بزرگتر است. همچنین کاپای کوهن نیز ۰/۶۴۲ و بزرگتر از ۰/۶ برآورد گردی بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می‌باشد. برای تعیین پایایی مدلسازی ساختاری-تفسیری نیز ضریب همبستگی درونی<sup>۳</sup> (ICC) مقدار ۰/۸۳ برآورد شد که بین ۰/۷۵ تا ۰/۹ است و نشان می‌دهد که پایایی مطلوبی وجود است.

روش اصلی مورد استفاده در بخش کیفی، روش تحلیل مضمون است و با استفاده از این روش به شناسایی مضامین مدل عوامل توسعه سازمان مربی پرداخته شد. برای انجام تحلیل مضمون (تم) از نرم‌افزار MaxQDA 20 استفاده شد. در بخش دوم نیز از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. محاسبات مدلسازی ساختاری-تفسیری با نرم‌افزار MicMac انجام گرفت.

## یافته‌ها

در این مطالعه ۱۶ نفر شامل ۷ نفر از اساتید هیات علمی و ۹ از مدیران دانشگاه‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد مشارکت کردند. از منظر جنسیت ۱۱ نفر مرد و ۵ نفر زن بودند. نفر بین از منظر تحصیلات ۲ نفر کارشناسی ارشد و ۱۴ نفر دکتری داشتند. از منظر سابقه کاری ۵ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۱ نفر بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

| ویژگی‌های جمعیت‌شناختی | فراوانی        | درصد |
|------------------------|----------------|------|
| خبرگی                  | هیات علمی      | ۴۴٪  |
|                        | مدیران دانشگاه | ۵۶٪  |
| جنسیت                  | مرد            | ۶۹٪  |
|                        | زن             | ۳۱٪  |
| سن                     | کمتر از ۴۰ سال | ۶٪   |
|                        | ۴۰ تا ۵۰ سال   | ۴۴٪  |
|                        | ۵۰ سال و بیشتر | ۵۰٪  |
| تحصیلات                | کارشناسی ارشد  | ۱۳٪  |
|                        | دکتری          | ۸۸٪  |
| سابقه کاری             | ۱۵ تا ۲۰ سال   | ۳۱٪  |
|                        | بالای ۲۰ سال   | ۶۹٪  |
|                        | کل             | ۱۰۰٪ |

<sup>1</sup> Holsti

<sup>2</sup> Percentage of Agreement Observation

<sup>3</sup> Intraclass correlation

برای ارائه مدل عوامل توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی، مصاحبه‌های تخصصی نیم‌ساخت‌یافته با اساتید هیات علمی و مدیران دانشگاه‌های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد صورت گرفت. پروتکل مصاحبه شامل شش پرسش باز بود و پیش‌بینی گردید در صورت نیاز پرسش‌های جدیدی نیز در هنگام مصاحبه مطرح شود. متن مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون (تم) با رویکرد پیشنهادی اترید-استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در شش گام مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در گام نخست آشنایی با داده‌ها صورت گرفت؛ برای اینکه محقق با ژرفنا و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع نظری رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بوده است. متن مصاحبه‌ها که پیش از آن به صورت فایل متن وارد نرم افزار شود بارها مورد مطالعه قرار گرفت و نکات کلیدی آن‌ها به صورت کد وارد نرم افزار MaxQDA شد. در مرحله کدگذاری باز ۲۳۱ کد شناسایی گردید. در پایان از طریق کدگذاری محوری به ۳ مضمون اصلی، ۷ مضمون فراگیر، ۲۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۶۳ مضمون پایه دست پیدا شد. مضامین مدل عوامل توسعه سازمان مربی مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون (تم) در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. مضامین مدل عوامل توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی

| منبع           | مضامین پایه                                 | سازمان‌دهنده           | فراگیر        | اصلی          |
|----------------|---------------------------------------------|------------------------|---------------|---------------|
| مصاحبه         | تلاش برای دستیابی به عملکرد برتر نظام اداری | تحول و تعالی سازمانی   | جهت‌گیری      | عوامل         |
| مبانی نظری     | اهمیت داشتن برنامه تحول و تعالی سازمانی     |                        | استراتژیک     | مدیریتی       |
| مصاحبه و مبانی | حمایت مدیران از برنامه‌های تحول و تعالی     |                        |               |               |
| مبانی نظری     | ارزش آفرینی برای جامعه                      | خلق ارزش پایدار        |               |               |
| مبانی نظری     | ارزش آفرینی برای سازمان                     |                        |               |               |
| مبانی نظری     | ارزش آفرینی برای کارکنان                    |                        |               |               |
| مصاحبه         | شناخت تک تک کارکنان                         | سبک رهبری مربی گرایانه | سبک رهبری     |               |
| مصاحبه         | کمک به کارکنان در نیل به اهدافشان           |                        |               |               |
| مصاحبه         | همدلی با کارکنان                            |                        |               |               |
| مبانی نظری     | توجه به عملکرد بلند مدت سازمان              | سبک رهبری استراتژیک    |               |               |
| مبانی نظری     | داشتن تفکر بلند مدت                         |                        |               |               |
| مصاحبه         | کنترل استراتژیک سازمان                      |                        |               |               |
| مصاحبه         | مشارکت دادن کارکنان در امور                 | سبک رهبری دموکراتیک    |               |               |
| مصاحبه         | توجه به نیازها و منافع کارکنان              |                        |               |               |
| مبانی نظری     | احترام به همه اعضای سازمان                  |                        |               |               |
| مصاحبه و مبانی | الهام بخش بودن برای کارکنان                 | سبک رهبری تحول‌گرا     |               |               |
| مصاحبه         | توجه به نوآوری در سازمان                    |                        |               |               |
| مصاحبه         | حل تعارضات سازمانی                          |                        |               |               |
| مصاحبه         | اشتقاق به حمایت از کارکنان                  | ویژگی‌های مربیان       | سرمایه انسانی | عوامل سازمانی |
| مبانی نظری     | تمایل به اشتراک دانش                        |                        |               |               |
| مبانی نظری     | مهارت‌های ارتباطی                           |                        |               |               |
| مصاحبه         | تمایل به یادگیری مبتنی بر تلاش              | ویژگی‌های مربیان       |               |               |
| مبانی نظری     | توجه به کارگروهی                            |                        |               |               |
| مصاحبه و مبانی | مسئولیت‌پذیری                               |                        |               |               |
| مبانی نظری     | دانش کارکنان                                | سرمایه فکری            |               |               |

<sup>۱</sup> Attride-Stirling

|                |                                                       |                        |                       |
|----------------|-------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| مصاحبه         | مهارت‌های کارکنان                                     |                        |                       |
| مصاحبه         | تخصص‌های کارکنان                                      |                        |                       |
| مصاحبه         | توجه سازمان به توسعه و تعالی کارکنان                  | ارزش‌ها و هنجارهای     | فرهنگ سازمانی         |
| مبانی نظری     | حمایت مدیران از توسعه کارکنان                         | حمایت‌گری              |                       |
| مصاحبه         | حمایت‌های داوطلبانه کارکنان از همدیگر                 |                        |                       |
| مبانی نظری     | همکاری تیمی                                           | مشارکت مشتاقانه و کار  |                       |
| مبانی نظری     | اشتراک‌گذاری ایده‌ها و نظرات                          | تیمی                   |                       |
| مبانی نظری     | مسئولیت‌پذیری در تیم                                  |                        |                       |
| مصاحبه         | توجه به کرامت و شأن انسان                             | انسان محوری            |                       |
| مصاحبه         | توجه به امنیت روانی کارکنان                           |                        |                       |
| مصاحبه         | محور بودن کارکنان در برنامه‌ریزی‌های سازمان           |                        |                       |
| مبانی نظری     | تفویض اختیار                                          | عدم تمرکز              | ساختار سازمانی        |
| مبانی نظری     | مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات                        |                        |                       |
| مصاحبه         | اعطای مسئولیت به کارکنان                              |                        |                       |
| مصاحبه         | لایه‌زدایی از سلسله‌مراتب سازمانی                     | سلسله‌مراتب کمتر       |                       |
| مبانی نظری     | انعطاف ساختاری سازمانی                                |                        |                       |
| مبانی نظری     | بکارگیری ساختاری فلت (پهن)                            |                        |                       |
| مصاحبه         | وضوح و شفافیت قوانین مرتبط با توسعه کارکنان           | قوانین و مقررات        |                       |
| مصاحبه         | اثربخشی قوانین مرتبط با توسعه کارکنان                 |                        |                       |
| مصاحبه         | قابل اجرا بودن قوانین مرتبط با توسعه کارکنان          |                        |                       |
| مصاحبه         | وجود نرم افزارهای مرتبط با توسعه کارکنان              | زیرساخت فناوری اطلاعات | زیرساخت‌های فناوریانه |
| مصاحبه         | وجود سخت افزارهای مرتبط با توسعه کارکنان              |                        |                       |
| مبانی نظری     | وجود شبکه مرتبط با توسعه کارکنان                      |                        |                       |
| مصاحبه         | تجهیزات آموزشی سازمان                                 | تجهیزات سازمانی        |                       |
| مبانی نظری     | فضاهای آموزشی                                         |                        |                       |
| مصاحبه         | محتوای آموزشی                                         |                        |                       |
| مبانی نظری     | اکتساب دانش                                           | مدیریت دانش            | فرایندهای سازمانی     |
| مبانی نظری     | تسهیم دانش                                            |                        |                       |
| مصاحبه و مبانی | بکارگیری دانش                                         |                        |                       |
| مبانی نظری     | شناسایی افراد مستعد                                   | مدیریت استعدادها       |                       |
| مصاحبه و مبانی | پرورش افراد مستعد                                     |                        |                       |
| مبانی نظری     | بکارگیری افراد مستعد                                  |                        |                       |
| مبانی نظری     | سنجش مستمر عملکرد کارکنان                             | مدیریت عملکرد کارکنان  |                       |
| مصاحبه         | هدف‌گذاری بهبود عملکرد کارکنان                        |                        |                       |
| مبانی نظری     | توسعه مهارت‌ها و توانایی کارکنان                      |                        |                       |
| مصاحبه         | اعطای پاداش مبتنی بر شرکت در برنامه‌های توسعه کارکنان | مدیریت خدمات رفاهی     |                       |
| مبانی نظری     | تامین رفاه شغلی کارکنان                               |                        |                       |
| مبانی نظری     | تامین رفاه خانوادگی کارکنان                           |                        |                       |

گام بعدی شناسایی روابط درونی سازه‌ها و ارائه مدل عوامل توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی می‌باشد. برای این منظور از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری<sup>۱</sup> استفاده شد. الگوی روابط بین شاخص‌های شناسائی شده با استفاده از نمادهای مندرج در جدول ۳ تعیین شد.

<sup>1</sup> Interpretive Structural Modelling

جدول ۳. نمادهای مورد استفاده در مدلسازی ساختاری-تفسیری

| نماد  | V                      | A                      | X             | O              |
|-------|------------------------|------------------------|---------------|----------------|
| رابطه | سازه A بر Z تاثیر دارد | سازه Z بر A تاثیر دارد | رابطه دو سویه | عدم وجود رابطه |

روابط سازه‌های فراگیر با چهار نماد V (متغیر A بر Z تاثیر دارد)، A (متغیر Z بر A تاثیر دارد)، X (رابطه دو سویه)، و O (عدم وجود رابطه) مشخص می‌شود. با شناسایی روابط شاخص‌ها، ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۱</sup> (SSIM) تشکیل شد. ماتریس خودتعاملی ساختاری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری مدل عوامل توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی

| SSIM                      | SO | LS | HC | OC | OS | TI | OP | OM |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| جهت‌گیری استراتژیک (SO)   |    | A  | V  | A  | X  | A  | V  | V  |
| سبک رهبری (LS)            |    |    | V  | X  | V  | X  | O  | V  |
| سرمایه انسانی (HC)        |    |    |    | A  | A  | A  | X  | V  |
| فرهنگ سازمانی (OC)        |    |    |    |    | V  | X  | V  | V  |
| ساختار سازمانی (OS)       |    |    |    |    |    | A  | V  | O  |
| زیرساخت‌های فناورانه (TI) |    |    |    |    |    |    | V  | V  |
| فرایندهای سازمانی (OP)    |    |    |    |    |    |    |    | V  |
| توسعه سازمان مربی (OM)    |    |    |    |    |    |    |    |    |

از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک، ماتریس دریافتی<sup>۲</sup> (RM) بدست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز در نظر گرفت (آذر و همکاران، ۱۴۰۰). ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی مدل عوامل توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی

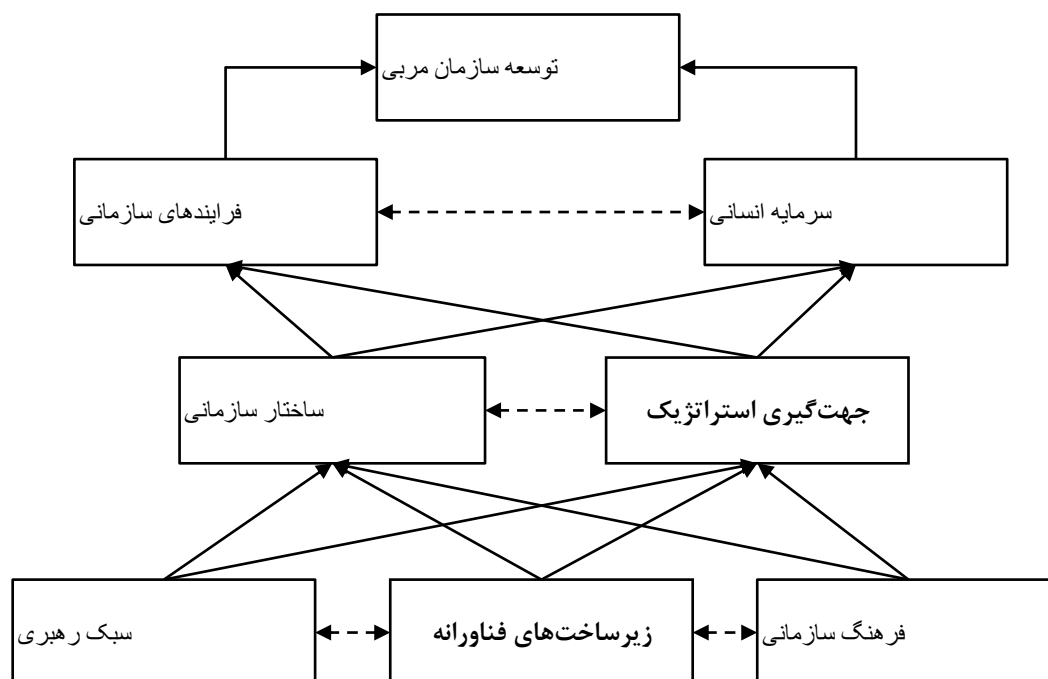
| TM                        | SO | LS | HC | OC | OS | TI | OP | OM |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| جهت‌گیری استراتژیک (SO)   | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  |
| سبک رهبری (LS)            | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | *۱ | ۱  |
| سرمایه انسانی (HC)        | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  |
| فرهنگ سازمانی (OC)        | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| ساختار سازمانی (OS)       | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | *۱ |
| زیرساخت‌های فناورانه (TI) | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| فرایندهای سازمانی (OP)    | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  |
| توسعه سازمان مربی (OM)    | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  |

<sup>۱</sup> Structural Self-Interaction Matrix, SSIM<sup>۲</sup> Reachability matrix, RM

جدول ۶. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

| متغیرها                    | خروجی: اثرگذاری         | ورودی: اثرپذیری         | اشتراک   |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|----------|
| جهت گیری استراتژیک (SO)    | SO,HC,OS,OP,OM          | SO,LS,OC,OS,TI          | SO,OS    |
| سبک رهبری (LS)             | SO,LS,HC,OC,OS,TI,OP,OM | LS,OC,TI                | LS,OC,TI |
| سرمایه انسانی (HC)         | HC,OP,OM                | SO,LS,HC,OC,OS,TI,OP    | HC,OP    |
| فرهنگ سازمانی (OC)         | SO,LS,HC,OC,OS,TI,OP,OM | LS,OC,TI                | LS,OC,TI |
| ساختار سازمانی (OS)        | SO,HC,OS,OP,OM          | SO,LS,OC,OS,TI          | SO,OS    |
| زیرساخت‌های فناوریانه (TI) | SO,LS,HC,OC,OS,TI,OP,OM | LS,OC,TI                | LS,OC,TI |
| فرایندهای سازمانی (OP)     | HC,OP,OM                | SO,LS,HC,OC,OS,TI,OP    | HC,OP    |
| توسعه سازمان مربی (OM)     | OM                      | SO,LS,HC,OC,OS,TI,OP,OM | OM       |

بنابراین براساس نتایج مدلسازی ساختاری-تفسیری، توسعه سازمان مری (OM) در سطح نخست قرار دارد. سرمایه انسانی (HC) و فرایندهای سازمانی (OP) در سطح دو قرار دارند. جهت گیری استراتژیک (SO) و ساختار سازمانی (OS) در سطح سه قرار دارند. سبک رهبری (LS)، فرهنگ سازمانی (OC) و زیرساخت‌های فناورانه (TI) در سطح چهار قرار دارند. پس از تعیین روابط و سطح سازه‌های مذکور، می‌توان آن‌ها را به شکل مدلی طراحی نمود. به همین منظور ابتدا سازه‌ها را بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌گردد. مدل عوامل توسعه سازمان مری، در نظام اداری آموزش عالی، در شکل ۱ نمایش داده شد.



شکل ۱. مدل عوامل توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی

مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای هر عنصر در تشکیل ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی (تحلیل MICMAC) مورد استفاده قرار می‌گیرد. ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی در جدول ۷ ارائه شد. در الگو (ISM) روابط متقابل و تاثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شد که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود.

جدول ۷. قدرت نفوذ و وابستگی مدل عوامل توسعه سازمان مربی در نظام اداری آموزش عالی

| سطح | قدرت نفوذ | میزان وابستگی | سازهای پژوهش              |
|-----|-----------|---------------|---------------------------|
| ۳   | ۵         | ۵             | جهت‌گیری استراتژیک (SO)   |
| ۴   | ۸         | ۳             | سبک رهبری (LS)            |
| ۲   | ۳         | ۷             | سرمایه انسانی (HC)        |
| ۴   | ۸         | ۳             | فرهنگ سازمانی (OC)        |
| ۳   | ۵         | ۵             | ساختار سازمانی (OS)       |
| ۴   | ۸         | ۳             | زیرساخت‌های فناورانه (TI) |
| ۲   | ۳         | ۷             | فرایندهای سازمانی (OP)    |
| ۱   | ۱         | ۸             | توسعه سازمان مربی (OM)    |

براساس نتایج قدرت نفوذ-وابستگی سازهای جهت‌گیری استراتژیک (SO)، ساختار سازمانی (OS)، سبک رهبری (LS)، فرهنگ سازمانی (OC)، زیرساخت‌های فناورانه (TI) قدرت نفوذ بالایی داشته و تاثیرپذیری کمی دارند و در بخش سازهای مستقل قرار گرفتند. سازهای توسعه سازمان مربی (OM)، سرمایه انسانی (HC)، فرایندهای سازمانی (OP) از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند بنابراین در بخش سازهای وابسته قرار دارند. هیچ سازهای نیز در ربع نخست یعنی ناحیه خودمختار و ربع سوم یعنی ناحیه پیوندی قرار نگرفت.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه و سبک رهبری نقش مهمی در شکل‌گیری و تقویت جهت‌گیری استراتژیک و ساختار سازمانی دارند و این دو عامل نیز به‌نوبه خود بر سرمایه انسانی و فرایندهای سازمانی تأثیرگذار بوده و در نهایت به توسعه سازمان مربی در نظام آموزش عالی منجر می‌شوند. این نتایج با بخش عمده‌ای از ادبیات داخلی و خارجی هم‌راستا است و اهمیت مربی‌گری مدیریتی در ارتقای عملکرد سازمانی را مورد تأیید قرار می‌دهد. به‌طور مشخص، نقش فرهنگ سازمانی و سبک رهبری در ادبیات پیشین بارها مورد تأکید بوده است؛ برای نمونه، نتایج پژوهش نصرتی و همکاران نشان داد که شایستگی‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی و ایجاد اعتماد از سوی مدیران، عناصر کلیدی در ایفای نقش مربی هستند (Nosrati et al., 2021). همچنین موسخانی و همکاران تأکید داشتند که طراحی مدل مربی‌گری در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم می‌تواند موجب ارتقای فرایندهای سازمانی گردد (Moussakhani et al., 2021). یافته‌های پژوهش حاضر نیز بر این امر صحنه می‌گذارد و نشان می‌دهد که بدون وجود فرهنگی حمایتی و رهبری تحول‌گرا، امکان توسعه سازمان مربی وجود ندارد.

از سوی دیگر، نتایج مطالعه حاضر اهمیت زیرساخت‌های فناورانه را برجسته ساخت. وجود نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و شبکه‌های اطلاعاتی مؤثر، نقشی حیاتی در تسهیل فرایندهای مربی‌گری دارد. این نتیجه با پژوهش‌های جدید همخوانی دارد؛ به‌طور مثال، لیو و همکاران در بررسی سازوکارهای عاطفی میان مربی‌گری مدیریتی و پیامدهای کارکنان نشان دادند که فناوری می‌تواند به‌عنوان یک واسطه ارتباطی به تقویت تعاملات و مدیریت احساسات کارکنان کمک کند (Liu et al., 2024). همچنین یافته‌های نور عزتی و همکاران تأکید می‌کند که انگیزش یادگیری زیردستان، به واسطه استفاده از ابزارها و فرصت‌های فناورانه، می‌تواند رابطه میان رفتارهای مربی‌گری و توسعه استعدادها را تقویت

نماید (Nur Izzaty et al., 2024). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فناوری نه تنها ابزار کمکی، بلکه بستری زیرساختی برای تحقق مربیگری در آموزش عالی است.

تحلیل داده‌ها همچنین نشان داد که جهت‌گیری استراتژیک و ساختار سازمانی، حلقه واسط میان فرهنگ، فناوری و سبک رهبری با سرمایه انسانی و فرآیندهای سازمانی هستند. این امر با دیدگاه دانایی فرد و همکاران که بر اهمیت رویکردهای کیفی و تفسیرگرایانه در شناسایی روابط پیچیده مدیریتی تأکید داشتند، همسو است (Danaeifard et al., 2021). یافته‌ها بیانگر آن است که سازمان‌های آموزش عالی برای توسعه سازمان مربی باید ابتدا به بازتعریف استراتژی‌ها و بازطراحی ساختارهای سازمانی بپردازند. در همین راستا، نتایج پژوهش آذر و همکاران در خصوص شبکه مضامین مربیگری سازمانی نیز نشان داد که ساختارهای شفاف و تصمیم‌گیری ساختاریافته، پیش‌شرط تحقق مربیگری کارآمد هستند (Azar & Rajabzadeh, 2021).

همچنین نتایج این پژوهش با یافته‌های بین‌المللی هم‌راستا است. برای مثال، بانی ملهم و همکاران در پژوهش خود در بخش عمومی بیان کردند که چالش‌های شغلی زمانی به نوآوری منجر می‌شود که سازمان‌ها از مربیگری به‌عنوان رویکردی برای هدایت کارکنان بهره‌گیرند (Bani-Melhem et al., 2021). یافته حاضر نیز تأیید می‌کند که ساختار سازمانی و استراتژی‌های کلان دانشگاه‌ها می‌تواند فضای لازم برای بروز نوآوری در آموزش عالی را فراهم آورد. افزون بر این، بیکر و همکاران بر نقش فرهنگ مربیگری و تعاملات مثبت میان مدیران و کارکنان تأکید داشتند و نشان دادند که چنین فرهنگی به ارتقای بهره‌وری و کاهش جابجایی نیروها منجر می‌شود (Baker et al., 2021)؛ این یافته با نتایج پژوهش حاضر در خصوص اهمیت فرهنگ سازمانی هم‌پوشانی دارد.

از منظر پیامدهای فردی و سازمانی، نتایج این پژوهش نشان داد که سرمایه انسانی و فرآیندهای سازمانی به‌طور مستقیم تحت تأثیر استراتژی‌ها و ساختارها هستند. این امر با یافته‌های حق‌گویان و همکاران همخوانی دارد که پیامدهای رفتار مربیگری را شامل نشاط کارکنان، هوش عاطفی و مدیریت دانش معرفی کردند (Haghrouyan et al., 2023). همچنین سیدجوادین و همکاران با شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای مربیگری در صنعت نیروگاهی، بر نقش همزمان مهارت‌های فنی و رفتاری در توسعه سرمایه انسانی تأکید کردند (Seyyedjavadin et al., 2023). در همین راستا، پژوهش وحیدی و همکاران نیز نشان داد که مهارت‌های مربیگری مدیران موجب افزایش درگیری شغلی کارکنان می‌شود و این رابطه از طریق بازطراحی شغل تقویت می‌گردد (Vahedi et al., 2024).

نتایج پژوهش همچنین بیانگر آن بود که توسعه سازمان مربی یک فرآیند چندبعدی است که از تعامل میان عوامل مدیریتی، سازمانی و فناورانه نشأت می‌گیرد. این نتیجه همسو با مرور انتقادی خلیق و همکاران بر مربیگری اجرایی است که بیان می‌کند موفقیت سازمانی تنها زمانی تحقق می‌یابد که مربیگری به‌عنوان راهبردی کلان در سازمان نهادینه شود (Khaliq et al., 2024). همچنین هوروات و همکاران بر این موضوع تأکید کردند که مربیگری نه تنها ابزاری برای توسعه فردی، بلکه بستری برای تحول سازمانی و ارتقای رهبری است (Horváth et al., 2024). بدین ترتیب، یافته‌های حاضر می‌تواند به غنای ادبیات موجود کمک کرده و راهکارهای عملی برای مدیران دانشگاهی ارائه نماید.

در جمع‌بندی بحث می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر ضمن تأیید مطالعات پیشین، به‌طور خاص بر نقش میانجی‌گرانه جهت‌گیری استراتژیک و ساختار سازمانی در توسعه سازمان مربی تأکید می‌کند. این یافته نه تنها در ادبیات داخلی بلکه در پژوهش‌های بین‌المللی نیز کمتر مورد توجه قرار گرفته است و می‌تواند به‌عنوان نوآوری پژوهش حاضر مطرح گردد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش به حجم نمونه مربوط می‌شود که صرفاً شامل ۱۶ نفر از مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان کهگیلویه و بویراحمد بود. این امر می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به کل نظام آموزش عالی کشور را با چالش مواجه کند. همچنین استفاده از رویکرد کیفی، هرچند برای تبیین عمیق پدیده‌ها مناسب است، اما امکان تعمیم آماری یافته‌ها را محدود می‌سازد. محدودیت دیگر به زمان و مکان انجام پژوهش مربوط می‌شود که ممکن است شرایط خاص اجتماعی و سازمانی آن بر نتایج اثرگذار بوده باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) و با نمونه‌های بزرگ‌تر در سطح ملی انجام شود تا بتوان میزان تعمیم‌پذیری نتایج را افزایش داد. همچنین بررسی تطبیقی میان دانشگاه‌های دولتی و خصوصی یا میان کشورهای مختلف می‌تواند درک عمیق‌تری از عوامل مؤثر بر توسعه سازمان مربی ارائه دهد. علاوه بر این، مطالعه نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی در تقویت فرآیندهای مربیگری در آموزش عالی می‌تواند مسیرهای تازه‌ای برای پژوهش بگشاید.

در بعد عملی، مدیران دانشگاه‌ها باید توجه ویژه‌ای به ارتقای فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری مبتنی بر مربیگری داشته باشند. طراحی برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های مربیگری مدیران، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناورانه، و بازطراحی ساختارهای سازمانی می‌تواند به تسهیل توسعه سازمان مربی کمک کند. همچنین ایجاد سازوکارهای حمایتی برای تقویت سرمایه انسانی و بهبود فرآیندهای سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای اثربخشی نظام اداری آموزش عالی گردد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## Extended Abstract

### Introduction

In recent decades, managerial coaching and the development of coaching-oriented organizations have emerged as pivotal approaches in improving organizational performance and strengthening human resources. Coaching is no longer perceived solely as a tool for individual skill enhancement but also as a strategic framework that fosters organizational productivity and adaptability. In the context of higher education administration, where complexities and competitive pressures are constantly intensifying, the integration of coaching practices is increasingly recognized as a necessity for achieving sustainable development and organizational excellence (Horváth et al., 2024).

The foundations of coaching can be traced back to early contributions in management literature. Blanchard and Shula emphasized the role of the manager as a coach, highlighting how guidance, support, and inspiration

from leaders can align employees' goals with organizational objectives (Blanchard & Shula, 2015). This perspective situates coaching as both an art and a science, facilitating not only task completion but also holistic growth of employees. Within the Iranian higher education administrative system, the need for such an approach is particularly pronounced due to structural challenges, growing student populations, and the necessity of aligning universities with international standards.

Several domestic studies have underscored the importance of coaching in Iranian organizations. Nosrati and colleagues, for instance, proposed a competency model for managerial coaching, demonstrating that trust-building, interpersonal communication, and individual competencies are essential pillars of effective coaching (Nosrati et al., 2021). Similarly, Moussakhani and collaborators designed an organizational coaching model tailored for public organizations, showing that soft productivity approaches embedded within coaching practices can enhance organizational processes (Moussakhani et al., 2021). These findings align with the broader outcomes of this study, which highlight coaching as a mechanism for both human resource empowerment and institutional development.

International evidence strongly reinforces these insights. Bani-Melhem et al. examined public sector employees and found that coaching significantly enhances innovative behavior when job challenges are reframed as opportunities (Bani-Melhem et al., 2021). Along similar lines, Baker and colleagues argued that building a coaching culture reduces employee turnover, increases satisfaction, and fosters sustainable organizational effectiveness (Baker et al., 2021). The integration of these perspectives suggests that coaching is not merely a supportive tool but a driver of innovation and resilience.

In the higher education context, Alzen et al. reported that academic coaching directly improves student retention, credit completion, and overall performance (Alzen et al., 2021). Arasteh and co-authors, in their work on student teacher internships, designed a mentoring process model that underlined the importance of professional development through structured coaching (Arasteh et al., 2021). Complementing this, Azar and colleagues presented a network of organizational mentoring themes for university managers, emphasizing structured decision-making and systematic cultural change (Azar & Rajabzadeh, 2021). These contributions collectively point to coaching as an indispensable component of higher education reform.

The methodological considerations of coaching research also play a vital role in shaping its outcomes. Danaeifard and collaborators argued for interpretivist and qualitative approaches in management research, stressing their value in uncovering complex, context-dependent phenomena (Danaeifard et al., 2021). Habibi and Afridi's work on multi-criteria decision-making further illustrates how qualitative insights can be integrated with structured decision frameworks to enhance the validity of coaching-related models (Habibi & Afridi, 2022).

Recent studies highlight the outcomes of managerial coaching from multiple dimensions. Haghoyan et al., for example, explored municipal employees' perspectives and identified psychological capital, job satisfaction, and knowledge management as direct benefits of coaching (Haghoyan et al., 2023). Seyyedjavadin and colleagues focused on the power industry, showing that coaching competencies are grounded in both technical and behavioral domains, underscoring the need for balanced leadership skills (Seyyedjavadin et al., 2023). Similarly, Vahedi et al. examined youth and sports organizations, finding that coaching skills of managers positively influenced job engagement, mediated by job crafting behaviors (Vahedi et al., 2024).

At the global level, Nur Izzaty et al. demonstrated that subordinates' learning motivation mediates the link between managerial coaching and talent development, strengthening the case for coaching as a strategic HR practice (Nur Izzaty et al., 2024). Liu et al. advanced this conversation by unpacking the emotional mechanisms through which coaching behaviors influence employee outcomes, illustrating that coaching operates through nuanced emotional and cognitive pathways (Liu et al., 2024). Khalique and colleagues provided a critical review of executive coaching, arguing that organizational success hinges on embedding

coaching as a long-term strategy (Khalique et al., 2024). Horváth et al. echoed this view, noting that coaching fosters leadership development and organizational transformation beyond individual growth (Horváth et al., 2024).

In light of this body of knowledge, the present study sought to design and validate a model of factors influencing the development of a coaching organization within the Iranian higher education administrative system. The study contributes to the literature by combining interpretive qualitative methods with structural modeling to uncover both the constructs and their interrelationships in shaping a coaching-oriented organization.

### Methods and Materials

This study was conducted using an interpretivist philosophical stance with an inductive research approach. The research design was applied-developmental and followed a qualitative methodology complemented by structural modeling. The participant population comprised faculty members and administrators of public universities in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province.

Purposive and snowball sampling were employed, ensuring diversity and expertise among participants. A total of 16 semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation was reached. Additionally, a decision matrix-based questionnaire was utilized for the modeling phase.

Data from interviews were analyzed using thematic analysis with the aid of MaxQDA 20. Reliability was confirmed through Holsti's method and Cohen's kappa, with inter-coder agreement exceeding acceptable thresholds. Structural-interpretive modeling (ISM) and MICMAC analysis were conducted using MicMac software to determine relationships among constructs and to classify them based on influence and dependence.

### Findings

The findings revealed that organizational culture, technological infrastructure, and leadership style significantly influence strategic orientation and organizational structure. In turn, strategic orientation and organizational structure were found to affect human capital and organizational processes. Ultimately, these interconnected elements collectively led to the development of the coaching organization in the higher education administrative system.

Through thematic analysis, three overarching themes, seven comprehensive dimensions, 22 organizing categories, and 63 basic sub-themes were identified. Key themes included strategic orientation (transformation, value creation), leadership style (coaching, strategic, democratic, transformational), human capital (trainer and trainee characteristics, intellectual capital), organizational culture (supportive values, teamwork, human-centeredness), organizational structure (decentralization, regulatory clarity), technological infrastructure (IT systems, organizational equipment), and organizational processes (knowledge management, talent management, performance management, welfare management).

The ISM and MICMAC analyses positioned coaching organization development at the top of the model hierarchy, with leadership style, organizational culture, and technological infrastructure exerting high influence, while human capital and organizational processes were classified as highly dependent variables.

### Discussion and Conclusion

The study demonstrates that the development of a coaching organization is a multidimensional and systemic process. The identification of organizational culture, leadership style, and technological infrastructure as influential drivers echoes previous research highlighting the foundational role of supportive environments and transformational leadership (Baker et al., 2021; Liu et al., 2024; Nosrati et al., 2021). The finding that strategic orientation and organizational structure mediate these effects reinforces earlier studies that emphasized the importance of structured frameworks and strategic clarity in embedding coaching practices (Azar & Rajabzadeh, 2021; Danaeifard et al., 2021).

Moreover, the study contributes to a deeper understanding of human capital and organizational processes as key dependent factors shaped by leadership and culture. This is consistent with findings by Haghrouyan et al., who linked managerial coaching behaviors to job satisfaction and knowledge management (Haghrouyan et al., 2023), and Seyyedjavadin et al., who underscored the necessity of managerial competencies in shaping workforce development (Seyyedjavadin et al., 2023).

The role of technological infrastructure, highlighted in this study, is increasingly recognized in global research as indispensable for enabling coaching interactions and sustaining organizational learning (Liu et al., 2024; Nur Izzaty et al., 2024). Similarly, the emphasis on coaching as a catalyst for organizational innovation and resilience aligns with the arguments advanced by Bani-Melhem et al. and Khalique et al., who identified coaching as a strategic lever for organizational competitiveness (Bani-Melhem et al., 2021; Khalique et al., 2024).

In conclusion, the findings underscore that fostering a coaching-oriented organization in higher education requires a holistic focus on leadership, culture, and infrastructure while strategically aligning structures and processes to enhance human capital development. By integrating interpretive qualitative methods with structural modeling, this study provides a comprehensive model that can inform both theory and practice in higher education administration.

## References

- Alzen, J. L., Burkhardt, A., Diaz-Bilello, E., Elder, E., Sepulveda, A., Blankenheim, A., & Board, L. (2021). Academic coaching and its relationship to student performance, retention, and credit completion. *Innovative Higher Education*, 46, 539-563. <https://doi.org/10.1007/s10755-021-09554-w>
- Arasteh, H., Ebrahimi, A., & Abbasian, H. (2021). Designing a Mentoring Process Model for Student Teachers' Internships at Farhangian University. *Educational and Schooling Studies*, 10(27), 7-39. [https://journals.cfu.ac.ir/article\\_1724.html](https://journals.cfu.ac.ir/article_1724.html)
- Azar, A., & Rajabzadeh, A. (2021). Applied Decision Making. [https://www.jiera.ir/article\\_141291.html](https://www.jiera.ir/article_141291.html)
- Azar, M., Karimi, F., & Nadi, M. (2021). Identifying and Presenting a Network of Organizational Mentoring Themes for University Managers. *Research in Educational Systems*, 15(54), 80-90. [https://www.jiera.ir/article\\_141291.html](https://www.jiera.ir/article_141291.html)
- Baker, E. L., Hengelbrok, H., Murphy, S. A., & Gilkey, R. (2021). Building a coaching culture-the roles of coaches, mentors, and sponsors. *Journal of Public Health Management and Practice*, 27(3), 325-328. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000001368>
- Bani-Melhem, S., Abukhait, R., Shamsudin, F. M., & Al-Hawari, M. A. (2021). How and when does job challenge promote the innovative behaviour of public sector employees? *International Journal of Innovation Management*, 25(06), 255-269. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500699>
- Blanchard, K., & Shula, D. (2015). *The Manager as Coach*. <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/The-Little-Book-of-Coaching-Read-Sample0001.pdf>
- Danaeifard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2021). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Saffar.
- Habibi, A., & Afridi, S. (2022). *Multi-Criteria Decision Making*. Narvan.
- Haghrouyan, Z., Derakhshan, A., & Mashayekhi, M. (2023). Identifying the Outcomes of Managerial Coaching Behavior from the Perspective of Municipal Employees. *Management of Public Organizations*, 11(44), 41-56. [https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_10313.html](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_10313.html)
- Horváth, Z., Wilder, R. S., & Guthmiller, J. M. (2024). The Power of Coaching: Developing Leaders and Beyond. *Journal of Dental Education*, 88(S1), 671-677. <https://doi.org/10.1002/jdd.13535>
- Khalique, F., Khan, N., & Saini, K. (2024). Executive Coaching for Organizational Success: A Critical Review. In *Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success* (pp. 78-95). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5242-7.ch005>
- Liu, W., Zhang, B., Sun, R., & Li, S. (2024). Busting the blackbox between managerial coaching behaviors and employee outcomes from a perspective of discrete emotional process mechanism. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(6), 954-975. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0219>
- Moussakhani, M., Raft, M., & Ghorbani, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model in Public Organizations with a Soft Organizational Productivity Approach. *Productivity management*, 15(56), 77-106. <https://ensani.ir/fa/article/453437/>

- Nosrati, S., Gholami, D., & Momeni, M. (2021). Presenting a Competency Model for Managerial Coaching. *Human Resource Management Research*, 13(2), 107-140. <https://www.sid.ir/paper/1046181/fa>
- Nur Izzaty, M., Ishak Abd, R., Abdullah Sanusi, O., Suhaila, A., & Nurshahira, I. (2024). How Does Managerial Coaching Affect Talent Development? The Mediating Role of Subordinates' Learning Motivation. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 3554-3568. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.4034>
- Seyyedjavadin, R., Jasni, M., & Mohammadi, G. (2023). Identifying the Competencies Required for Managers to Coach in the Power Industry. *Organizational Culture Management*, 21(69), 267-290. [https://jomc.ut.ac.ir/article\\_85678.html](https://jomc.ut.ac.ir/article_85678.html)
- Vahedi, N., Bay, N., & Qazalsaflo, H. R. (2024). The effect of managers' coaching skills on employee job engagement in youth and sports departments with the mediating role of job crafting. *Human Resource Management in Sports*, 11(2), 317-332. [https://shm.shahroodut.ac.ir/article\\_3034.html?lang=en](https://shm.shahroodut.ac.ir/article_3034.html?lang=en)