

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

Ehsan Afzali

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

Vahid Chenari\*

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

Seyed Ali Akbar Ahmadi

Professor, Department of Public Administration,  
Graduate Education Center, Payam Noor  
University, Tehran, Iran.

Leila Saeedi

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

### Abstract

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

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

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

doi: 10.87453/bumara.2026.373601.4852



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

© Authors

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

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

احسان افضل

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

وحید چناری\*

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

سید علی اکبر احمدی

استاد گروه مدیریت دولتی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

لیلا سعیدی

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

### چکیده

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

**کلیدواژه‌ها:** مربی گری شناختی-رفتاری، عملکرد سازمانی، تاب‌آوری کارکنان، کاهش استرس شغلی، توسعه مهارت‌های رهبری

**استناد به این مقاله:** افضل، احسان و چناری، وحید و احمدی، سید علی اکبر و سعیدی، لیلا. (۱۴۰۴). بررسی

مؤلفه های مربی گری در بین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۴)،

۳۷۰-۳۴۷.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری

۴,۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

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

## مقدمه

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

اندازه‌گیری مؤثر بودن مربی‌گری در سطوح فردی و سازمانی را فراهم می‌آورند (جاکولا، ۲۰۲۳). این چارچوب نشان می‌دهد که رویکردهای شناختی در مدیریت می‌توانند با ساختاریافته کردن مؤلفه‌های شناختی و ادراکی، نتایج عمیق‌تری ارائه کنند. مطالعات اخیر نشان می‌دهد مربی‌گری شناختی در محیط‌های سازمانی اثرات معناداری بر بهبود عملکرد، افزایش خودکارآمدی و دستیابی به اهداف دارد، به طوری که متاآنالیز نیلسون و همکاران (۲۰۲۳) بررسی ۳۷ مطالعه RCT بیان می‌کند که مربی‌گری اثر متوسط تا بالایی بر شاخص‌های عملکردی و شناختی کارکنان دارد. تحلیل مؤسسه فرانتر در حوزه روان‌شناسی<sup>۲</sup> نشان داده است که مؤلفه‌های رفتاری-شناختی همچون هدف‌گذاری ساختاریافته و بازنگری شناختی، بیش از تغییرات نگرشی بر رفتار و عملکرد اثرگذارند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). این حال، پژوهش‌های کیفی جدید تأکید دارند که باورها و ادراکات مدیران از مربی‌گری تأثیر مستقیمی بر نحوه به کارگیری این رویکرد دارد و همچنان درک کافی از مؤلفه‌های اصلی همچون پرسشگری راهبردی، بازخورد تأملی و بازسازی مدل‌های ذهنی در سطح مدیریتی وجود ندارد (گریف و همکاران، ۲۰۲۳). افزون بر این، بررسی‌های لی و کیم (۲۰۲۳) نشان داده که حتی مربی‌گری آنلاین نیز اثرات شناختی قوی‌تری نسبت به سایر جنبه‌ها دارد، اما بیشتر این مطالعات کوتاه‌مدت بوده و در محیط‌های واقعی سازمانی به‌ویژه بین مدیران میانی کمتر آزمون شده است (کیم و لی، ۲۰۲۳). در حوزه سلامت و آموزش نیز مرور سیستماتیک مطالعات سال‌های اخیر تأکید دارد که مؤلفه‌های هدف، محتوا و شیوه اجرا (AIMD) بر توسعه رهبری مدیریتی تأثیرگذارند، اما جزئیات نحوه کاربست مؤلفه‌های شناختی و ادراکی هنوز به صورت ساختاریافته گزارش نشده است؛ در نتیجه، با وجود شواهد مثبت درباره اثربخشی مربی‌گری، شکاف‌های مهمی همچون فقدان مطالعات طولی و چندمنبع، نبود شفافیت در مکانیسم‌های شناختی-ادراکی و عدم مدل‌سازی ساختاریافته مؤلفه‌های کلیدی مربی‌گری در محیط‌های مدیریتی وجود دارد. بنابراین این تحقیق به دنبال شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های مربی‌گری شناختی-ادراکی در میان مدیران و ارائه مدلی نظام‌مند برای تبیین مکانیسم‌های تغییر رفتاری و شناختی در سطوح فردی و سازمانی است.

---

1 Jaakkola

2 Frontiers in Psychology

## مبانی نظری تحقیق

### مفهوم شناسی مربی‌گری

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

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

1 Cognitive Coaching

2 Palmer & Whybrow

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

### مفهوم‌شناسی رویکرد شناختی

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

### روش پژوهش

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

سویی دیگر برای فراهم آوردن اطلاعات مورد نیاز، از فرم کاربرگ طراحی شده توسط محقق برای گزارش و ثبت اطلاعات پژوهش‌های اولیه استفاده گردید. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی هفت مرحله‌ای لی، رایت، روکاوینا و پیکرینگ (۲۰۰۸) استفاده شده است.

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

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

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

### گام اول: تنظیم سوال پژوهش

برای تنظیم سوال پژوهش، اولین گام برای پژوهشگران تمرکز بر سؤالات مطالعه است. سؤالات مورد مطالعه و پارامترهای آن در جدول شماره ۱ تنظیم شده است.

جدول ۱: سؤالات پژوهش و پارامترها

| پارامترها                    | تنظیم سوال   |
|------------------------------|--|
| چه چیزی (سوال مورد مطالعه)   | ابعاد و مؤلفه‌های مربی‌گری در بین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی در پیشینه پژوهشی چگونه است؟   |
| چه کسی (جامعه مورد مطالعه)   | در این پژوهش چندین پایگاه داده ( Emerald, Scopus, Scientific Information Database, Sage, Springlink, ProQuest, Science Direct, Google, Taylor & Francis, Worldscientific, Eric و Scholar ) مورد بررسی قرار گرفت. |
| چه یافته‌ها و نتایجی         | مطالعاتی مورد تحلیل قرار می‌گیرند که یافته‌های آن‌ها مرتبط با ابعاد و مؤلفه‌های مربی‌گری در بین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی باشند.  |
| چه وقت (محدودیت زمانی)       | مطالعات مورد بررسی در این پژوهش از سال ۲۰۱۸ به بعد می‌باشد.  |
| چگونگی (روش گردآوری مطالعات) | در این پژوهش روش سنتز پژوهی مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین با در نظر گرفتن معیارهایی مقالات مناسب وارد فرایند مطالعه شده و مطالعات نامناسب از فرایند مطالعه خارج شده است.                                   |

## گام دوم: تعیین پروتکل یا قرارداد انجام کار

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

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

مقالات انتشار یافته در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های مربی‌گری در بین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی؛ تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند، از این رو کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله گزارش کدهای مرتبط با ابعاد و مؤلفه‌های مربی‌گری در بین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی می‌باشد. تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده، باشند.

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

پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند، به عبارت دیگر پژوهش‌هایی که صرفاً به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مربی‌گری در بین مدیران مبتنی بر رویکرد ادراکی و شناختی با سایر متغیرها به صورت کمی پرداخته بودند. پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی‌اعتبار انتشار یافته‌اند.

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

### گام سوم: جستجوی متون:

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

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

#### گام چهارم: استخراج پژوهش‌ها و منابع داده

در این گام از یک فرم استاندارد استفاده شد، قسمت‌هایی که در فرم مورد نظر بود عبارت‌اند از: منبع (شامل نام مجله، عنوان مقاله و نویسنده)؛ هدف (هدف از مطالعه)؛ روش‌شناسی و نتایج کلی. برای انتخاب منابع مناسب کلیدواژه‌های مورد نظر در هر یک از پایگاه‌ها مورد جستجو قرار گرفت. لازم به ذکر است کل مقالات به دست آمده با در نظر گرفتن معیارهای ورود، ۶۵ مطالعه (فارسی و انگلیسی) بود که پس از بررسی تمامی آن‌ها و در نظر گرفتن معیارهای خروجی از منظر معیار محتوا و اعتبار نهایتاً نتایج استخراج شده از ۳۰ مطالعه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در ادامه در جدول ۳ به عنوان نمونه نحوه بررسی چند پایگاه اطلاعاتی و نحوه بررسی مقالات آورده شده است.

## جدول ۲: نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات

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

## گام پنجم: ارزیابی کیفیت

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

جدول ۳: نمونه‌ای از چک لیست ارزیابی پنج مطالعه بر اساس الگوی کارلسون و همکاران (۲۰۰۲)

| ردیف  | معیار   | مطالعه ۱                         | مطالعه ۲ | مطالعه ۳ | مطالعه ۴ | مطالعه ۵ |
|---|---|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| ۱   | استراتژی نمونه‌گیری   | ✓                                | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        |
| ۲   | روش گردآوری داده  | ✓                                | -        | ✓        | ✓        | ✓        |
| ۳   | نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها  | ✓                                | -        | ✓        | ✓        | ✓        |
| ۴   | تناسب طرح تحقیق با هدف تحقیق  | ✓                                | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        |
| ۵   | بیان روشن یافته‌ها  | ✓                                | ✓        | ✓        | ✓        | ✓        |
| ۶   | توجه مناسب نتیجه تحقیق  | -                                | -        | ✓        | -        | ✓        |
| تجانس بین پارادایم‌های هدایت کننده پروژه تحقیقاتی با روش‌های انتخاب شده |   |                                  |          |          |          |          |
| ۷   | تجانس بین پارادایم‌های هدایت کننده پروژه تحقیقاتی با روش‌های انتخاب شده | ✓                                | -        | ✓        | ✓        | ✓        |
| ۸   | درجه کیفیت (بالا، متوسط، پایین)   | بالا                             | ضعیف     | بالا     | متوسط    | بالا     |
| ۹   | ملاحظات   | نیازمند قضاوت متوسط پژوهش‌گر سوم |          |          |          |          |

در این مرحله منابع استخراج شده حداقل توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل مورد مطالعه و از نظر معیارهای بیان شده در جدول شماره ۴ مورد بررسی قرار گرفتند. در صورت رد شدن مطالعه‌ای، دلیل رد شدن آن ذکر می‌گردد و در صورت اختلاف نظر بین دو نفر پژوهشگر، نفر سوم به عنوان داور در نظر گرفته می‌شود.

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

### یافته‌ها

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

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

#### جدول ۴: کدهای معنایی شناسایی شده از مقالات

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

|                     |                   |                          |               |    |
|---------------------|-------------------|--------------------------|---------------|----|
| خودکارآمدی          | کنترل شده         | کاهش اضطراب و            |               |    |
| شناختی، مداخله      | (۱۲۰ نفر)         | افسردگی کارکنان دولتی    |               |    |
| حضور و آنلاین       |                   |                          |               |    |
| بهبود عملکرد،       |                   |                          |               |    |
| افزایش              | فرا تحلیل (۲۶)    | آیا مربی گری شناختی -    |               |    |
| خودکارآمدی،         | مطالعه            | رفتاری یک رویکرد         | تومویاگا و    | ۷  |
| تقویت فرایندهای     | کنترل شده         | علمی تأیید شده است؟      | دیوید، ۲۰۲۳   |    |
| شناختی، اثربخشی     | (تصادفی)          | یک فرا تحلیل             |               |    |
| در قالب‌های         |                   |                          |               |    |
| مختلف               |                   |                          |               |    |
| ارتقای عملکرد       |                   | مربی گری در محیط کار:    |               |    |
| سازمانی، تدوین      | فرا تحلیل         | یک فرا تحلیل و           | کانن باورز و  | ۸  |
| مسیرهای پژوهشی      | سازمانی           | پیشنهاداتی برای          | همکاران، ۲۰۲۳ |    |
| آینده               |                   | پژوهش‌های آینده          |               |    |
| اثر بسیار زیاد بر   |                   |                          |               |    |
| هدف گذاری (اندازه   |                   | اثربخشی مربی گری محیط    |               |    |
| اثر ۲۹/۱)، افزایش   | فرا تحلیل (۲۰)    | کار: مرور نظام مند و     | وانگ و        | ۹  |
| خودکارآمدی          | (مطالعه)          | فرا تحلیل چارچوب‌های     | همکاران، ۲۰۲۳ |    |
| (اندازه اثر ۵۹/۰)،  |                   | روان شناختی مربی گری     |               |    |
| تغییر رفتاری پایدار |                   |                          |               |    |
| باورهای مربیان      | مطالعه کیفی با    | باورها و رفتارهای مربیان | گریف و        | ۱۰ |
| مدیر، رفتار         | مصاحبه            | مدیریتی که مربی گری را   | همکاران، ۲۰۲۳ |    |
| مربی گری مدیریتی    | نیمه ساختار یافته | هدایت می کند             |               |    |
| کاهش اضطراب         |                   |                          |               |    |
| شغلی، کاهش          | آزمایش            | استفاده از مربی گری شغلی |               |    |
| افسردگی، افزایش     | تصادفی            | شناختی - رفتاری برای     | اوتو و سفوتو، | ۱۱ |
| خودکارآمدی          | کنترل شده با      | کاهش اضطراب و            | ۲۰۲۴          |    |
| شناختی، اجرای       | ۱۲۰               | افسردگی کارکنان دولتی    |               |    |
| مداخله به صورت      | شرکت کننده        |                          |               |    |
| حضور و آنلاین       |                   |                          |               |    |
| ادراک و نگرش        | مطالعه کیفی با    | باورها و رفتارهای مربیان | گریف و        | ۱۲ |
| مربیان، الگوهای     | مصاحبه            | مدیریتی که فرآیند        | همکاران، ۲۰۲۳ |    |
| رفتاری مربی گری،    | نیمه ساختار یافته |                          |               |    |

|   |  |  |  |    |
|---|--|--|--|----|
| نقش زمینه سازمانی<br>در اثربخشی<br>مربی گری   | مربی گری را هدایت<br>می کنند                               |  |  |    |
| تأثیر چشمگیر بر<br>رفتارهای شناختی،<br>افزایش<br>خود کارآمدی،<br>تقویت تاب آوری،<br>اندازه اثر متوسط<br>(۷۳/۰)) | فرا تحلیل روی<br>۲۰ مطالعه<br>کنترل شده<br>تصادفی          | اثربخشی مربی گری<br>اجرائی بر رفتار، نگرش و<br>ویژگی های فردی                                      | پژوهشگران<br>روان شناسی<br>فرانتیز، ۲۰۲۳ | ۱۳ |
| اثربخشی کلی<br>مربی گری بر<br>عملکرد و بهبود<br>فرآیندهای شناختی<br>در سازمان                                   | فرا تحلیل ۳۷<br>مطالعه<br>کنترل شده<br>تصادفی              | آنچه می توان درباره<br>اثربخشی مربی گری<br>دانست: فرا تحلیل بر اساس<br>مطالعات تصادفی<br>کنترل شده | دهان و نیلسون،<br>۲۰۲۳                   | ۱۴ |
| اثر گذاری بسیار بالا<br>بر شناخت (اندازه<br>اثر ۴۹/۱)، کاربرد<br>مناسب در محیط                                  | فرا تحلیل<br>مطالعات<br>غیر حضوری                          | بررسی مربی گری<br>غیر حضوری شناختی -<br>رفتاری و تأثیر آن بر<br>فرآیندهای شناختی و<br>عملکرد کاری  | کیم و لی، ۲۰۲۳                           | ۱۵ |
| چارچوب<br>AIMD، توسعه<br>مهارت های رهبری،<br>اثر در سطوح فردی<br>و تیمی BioMed<br>Central                       | مرور نظام مند با<br>روش تلفیقی<br>کمی و کیفی               | مربی گری برای توسعه<br>رهبری مدیران حوزه<br>سلامت: یک مرور<br>نظام مند با روش های<br>مخلوط         | شوانگ هو و<br>همکاران، ۲۰۲۴              | ۱۶ |
| افزایش تاب آوری،<br>تقویت مقابله، رشد<br>شناختی-عاطفی<br>ResearchGate   | مطالعه پیمایشی<br>در شرکت های<br>مراکش (۱۳۳<br>شرکت کننده) | تقویت تاب آوری و<br>مواجهه از طریق<br>مربی گری: نقش<br>مهارت های رفتاری،<br>شناختی و عاطفی         | Jouali و<br>همکاران، ۲۰۲۴                | ۱۷ |
| اثر مثبت بر نتایج<br>سازمانی، توصیه<br>برای توسعه علمی  | فرا تحلیل<br>سازمانی روی                                   | مربی گری محیط کار:<br>فرا تحلیل و پیشنهاد برای<br>پیشرفت علم مربی گری                              | Cannon-Bo<br>wers و<br>همکاران، ۲۰۲۳     | ۱۸ |

|                 |                          |                            |    |
|-----------------|--------------------------|----------------------------|----|
| مطالعات پس از   | مربی گری                 |                            |    |
| ۲۰۱۸            | frontiersin.org<br>PMC   |                            |    |
| تأثیر بیشتر بر  |                          |                            |    |
| رفتارهای شناختی | تأثیر مربی گری اجرایی بر | Frontiers in<br>Psychology | ۱۹ |
| نسبت (g=0.73)   | رفتار، نگرش و            | ۲۰۲۳،                      |    |
| به نگرش و       | ویژگی های فردی مدیران    |                            |    |
| ویژگی های فردی  | ۲۰ مطالعه                |                            |    |
| frontiersin.org | RCT                      |                            |    |

### ارائه یافته‌ها (سنتز بین مطالعه‌ای)

در این مرحله پژوهشگران باید آنچه در فرآیند فرا ترکیب کیفی ظاهر می‌شوند را ارائه کنند. برای ارائه مؤثر یافته‌ها باید مخاطبان مختلفی را مورد توجه قرار داد به اعتقاد لی رایت و همکاران (۲۰۰۸) در این مرحله محققین با استفاده از موارد بصری (نمودار، تصاویر و جداول) به ارائه یافته‌های خود می‌پردازند. ابتدا در قسمت فرآیند فراترکیب استخراج ویژگی‌ها، عناصر و مؤلفه‌های مؤثر بر مربی گری مدیران با رویکرد ادراکی و شناختی صورت گرفته به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز شناسایی می‌شود و سپس در قسمت فرآورده، از آنجا که هدف این بخش ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است به جمع‌بندی می‌پردازد. در بخش ارائه نتایج ترکیب ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرار گرفته و با کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم ترکیب شده و مؤلفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته‌بندی کردن کلیه مؤلفه‌های راهبردی مشارکت ذینفعان در حکمرانی بر اساس یک مفاهیم مشترک از طریق کدگذاری محوری ارائه شده است که منجر به شناسایی چهار بُعد (کد منتخب) شد، که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول ۵ آورده شده است.

## جدول ۵: ابعاد و مولفه

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

|  |  |    |
|--|--|----|
| مهارت‌های رفتاری در مربی‌گری<br>برای تاب‌آوری    | ژوآلی و همکاران، ۲۰۲۴                                      | ۱۵ |
| فرا تحلیل مربی‌گری محیط کار                      | کانن باورز و همکاران،<br>۲۰۲۳                              | ۱۶ |
| مقایسه اثر مربی‌گری بر رفتارهای<br>شناختی و نگرش | فرانتیرز در روان‌شناسی،<br>۲۰۲۳                            | ۱۷ |
| مداخله مربی‌گری برای کاهش<br>استرس شغلی          | مربی‌گری برای<br>مهارت‌های مقابله‌ای<br>اوتو و سفوتو، ۲۰۲۴ | ۱۸ |
| بهبود مهارت مقابله با مربی‌گری<br>شناختی-عاطفی   | ژوآلی و همکاران، ۲۰۲۴                                      | ۱۹ |
| مرور جامع اثربخشی مربی‌گری<br>شناختی-رفتاری      | تومویاگا و دیوید، ۲۰۲۳                                     | ۲۰ |

### تبیین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها

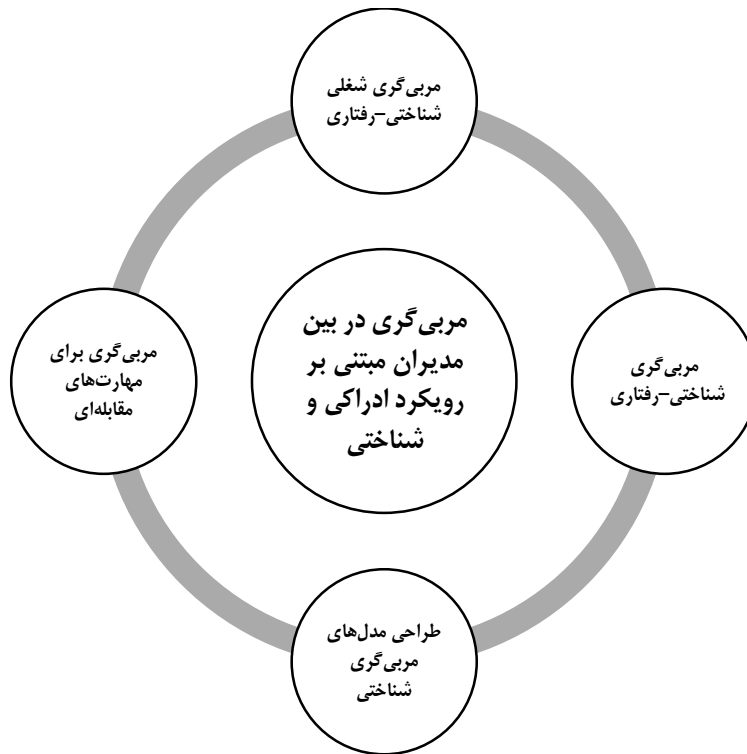
**مربی‌گری شغلی شناختی-رفتاری:** این حوزه به‌طور کلی بر استفاده از مربی‌گری شناختی-رفتاری برای بهبود وضعیت روانی و عملکرد کارکنان تمرکز دارد. در این مقوله، تحقیقات نشان داده‌اند که مداخلات مربی‌گری می‌تواند اضطراب شغلی، استرس و افسردگی کارکنان را کاهش دهد و همزمان باورها، نگرش‌ها و رفتارهای مربیان مدیر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

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

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

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

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



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### بحث و نتیجه گیری

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

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

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

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

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

### پیشنهادات تحقیق

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## منابع

- صادقی، ف.، و جواهری‌زاده، ا. (۱۴۰۲). مروری بر مفهوم مربی‌گری در سازمان: پایه مفهومی برای توسعه یادگیری و رشد فردی، تیمی و سازمانی. مجموعه مقالات کنفرانس ملی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه. <https://civilica.com/doc/1798339>
- دستگردی، م.، محمدی، م.، یعقوبی، ن.م.، & محمودزاده، م. (۱۴۰۰). طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۳)، ۵۲۹-۵۵۰
- میرزایی، و.، پادری، ح.، و امارلو، ح. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر مربی‌گری سازمانی بر خلاقیت شغلی با نقش میانجی یادگیری زدایی دانش سازمانی و تعدیل‌گری خودکارآمدی: مطالعه موردی بانک مسکن مشهد. دومین کنگره بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، علوم انسانی و توسعه کسب‌وکار <https://civilica.com/doc/1712290>.
- عربشاهی کریزی، ا.، و حسینی، م. (۱۴۰۱). نقش مربی‌گری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی با میانجی‌گری رفتار سازمانی مثبت‌گرا: مطالعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد. مجله مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۱(۲)، ۱۳-۳۹.
- تدین‌فر، غ.ر.، کوه‌نشین، ر.، باصری‌باغ‌سیاه، ح. (۱۴۰۲). تأثیر کوچینگ مدیریتی بر رفتار سازمانی در پروژه‌های ساخت‌وساز. مهندسی و مدیریت ساخت، ۱۸(۱)، ۱۷-۲۲.
- مفاخری، م.، توکلی، ا.ح. & خراسانی‌گرده‌کوهی، م. (۱۴۰۳). نقش مربی‌گری در ارتقای تعهد سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان بیست‌ویکمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه.
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., & Carlson, C. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1204166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
- De Haan, E., & Nilsson, V. O. (2023). What we know about the effectiveness of coaching: A meta-analysis based on randomized controlled trials. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 75(1), 23-45. <https://doi.org/10.1037/cpb0000260>
- Etemadi, M., & Ilkhanipour, S. (2023). Harnessing the power of meta synthesis to design a cutting-edge cognitive behavioral coaching model. *The 12th International Conference on Modern Research Achievements in Education Science, Psychology and Social Science*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4548129>
- Griffiths, K., Campbell, M., & Dark, F. (2023). Managerial coaches' beliefs and behaviors that drive effective workplace coaching. *International*

- Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 21(2), 45–63.  
<https://doi.org/10.24384/x6fd-vy59>
- Jouali, Y., Benhaddou, A., & Fassi-Fihri, M. (2024). Enhancing resilience through coaching: The role of behavioral, cognitive, and emotional skills. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 17(1), 22–39.  
<https://doi.org/10.1080/17521882.2024.2287654>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2023). The effectiveness of executive coaching on behavior, attitudes, and individual characteristics: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1132785. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1132785>
- Kim, J., & Lee, H. (2023). The effects of remote cognitive-behavioral coaching on employees' cognitive processes and job performance. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(4), 289–305.  
<https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2265981>
- Li, J., Xue, E., & He, Y. (2023). Investigating the effect of cognitive-behavioral, mindful-based, emotional-based intervention and professional training on teachers' job burnout: A meta-analysis. *Behavioral Sciences*, 13(10), Article 803. <https://doi.org/10.3390/bs13100803>
- Longo, Y., Gunz, H., & Mayrhofer, W. (2023). Cognitive-behavioral coaching effectiveness in real workplace settings: A systematic review and implications for practice. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 16(2), 145–162.  
<https://doi.org/10.1080/17521882.2023.2234679>
- Otu, M. S., & Sefotho, M. M. (2024). Use of cognitive-behavioral career coaching to reduce work anxiety and depression in public employees. *World Journal of Clinical Cases*, 12(2), 322–334.  
<https://doi.org/10.12998/wjcc.v12.i2.322>
- Shuang, H., Lin, Y., & Zhao, W. (2024). Coaching for leadership development in healthcare managers: A systematic mixed-methods review. *BMC Health Services Research*, 24, Article 556.  
<https://doi.org/10.1186/s12913-024-10293-7>
- Tomoiagă, C., & David, O. A. (2023). Is cognitive-behavioral coaching an empirically supported approach to coaching? A meta-analysis to investigate its outcomes and moderators. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 41(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10942-023-00498-y>
- Wang, Q., Lai, Y.-L., Xu, X., & McDowall, A. (2023). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*, 15(3), 309–329.  
<https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2022-0068>