

Investigating the role of organizational coaching in promoting the entrepreneurial culture in small and medium-sized companies

Mehdi Kabiri Naeini * 

Faculty of Technical Engineering, Payam Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

Email: kabiri@pnu.ac.ir

Abolfazl Moghimi Esfandabadi 

Faculty of Technical Engineering, Payam Noor University, Tehran, Iran. Email: amoghimi56@pnu.ac.ir

Zeynab Elahi 

Faculty of Engineering, Yazd University, Iran. Email: zeynab.elahi@yahoo.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history :
Received 20 December 2025
Received in revised form 27
August 2025
Accepted 29 September 2025
Published online 16 March 2026

Keywords:
Personal development,
Entrepreneurial culture, Coaching

ABSTRACT

Objective: Organizational coaching is a systematic approach to individual development and human resource nurturing aimed at achieving organizational goals. Organizations that succeed are those with experienced, knowledge-driven, hardworking, creative, and self-confident employees. Coaching can be conducted both by internal managers and leaders or obtained as specialized services from external sources. This study aims to explore the role of coaches in fostering an entrepreneurial culture within organizations and seeks to identify and analyze the factors influencing the relationship between coaching and the development of an entrepreneurial culture.

Method: This research is applied in purpose and employs a mixed-method (qualitative-quantitative) approach in execution. Sampling in both sections was purposeful and conducted through available observations. In the qualitative section, data was collected via open interviews with experts and managers, while the quantitative section utilized the DEMATEL method with Excel software. Additionally, to assess data validity, peer review and expert validation were performed.

Findings: The findings indicate that organizational coaching can influence a range of psychological and behavioral traits in employees, ultimately strengthening an entrepreneurial culture within the organization. Key factors identified include self-esteem and self-confidence, tolerance for ambiguity, self-awareness of internal emotions, hope and commitment to the job and organization, awareness of self-improvement potential, and fostering creativity among employees. Additionally, it was found that factors such as changing employee attitudes, increasing knowledge sharing, reducing stress and intra-organizational tensions, and improving employee interactions are variables enhanced through the coaching process, thereby facilitating the reinforcement of an entrepreneurial culture.

Conclusion: Based on the findings, organizational coaching—whether through the role of internal managers or specialized external coaches—can empower employees on both individual and social levels, paving the way for an enhanced entrepreneurial culture and dynamism in the organizational environment. Adopting this approach can play a significant role in increasing innovation, improving intra-organizational communication, and fostering collective creativity.

Cite this article: Kabiri Naeini, M., Moghimi Esfandabadi, A., & Elahi, Z. (2026). Investigating the role of organizational coaching in promoting the entrepreneurial culture in small and medium-sized companies. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*. <https://doi.org/10.22034/eir.2025.474007.1096>, 4(4), 90-105.



© The Author(s). Authors retain the copyright and full publishing rights without restrictions.

Publisher: Scientific Association of Entrepreneurship & Innovation in IRAN.

بررسی عوامل موثر بر نقش مربی گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی در شرکت های کوچک و متوسط

مهدی کبیری نائینی * [id](#)

نویسنده مسئول، دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: kabiri@pnu.ac.ir

ابوالفضل مقیمی اسفندآبادی [id](#)

دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: amoghimi56@pnu.ac.ir

زینب الهی [id](#)

دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه یزد، ایران. رایانامه: zeynab.elahi@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۳۰</p> <p>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۸</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۲۵</p> <p>کلیدواژه‌ها: توسعه فردی، فرهنگ کارآفرینی، مربی گری</p>	<p>هدف: مربی گری سازمانی رویکردی نظام مند برای توسعه فردی و پرورش نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف سازمانی به شمار می رود. سازمان هایی در مسیر موفقیت قرار می گیرند که کارکنانی با تجربه، دانش محور، سخت کوش، خلاق و باورمند به توانایی های خود داشته باشند. مربی گری می تواند هم از سوی مدیران و رهبران درون سازمانی انجام گیرد و هم به صورت خدمات تخصصی از منابع بیرونی دریافت شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مربیان در گسترش فرهنگ کارآفرینی در سازمان انجام شده و تلاش کرده است عوامل مؤثر در ارتباط میان مربی گری و توسعه فرهنگ کارآفرینی را شناسایی و تحلیل کند.</p> <p>روش: این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، به صورت آمیخته (کیفی- کمی) طراحی شده است. نمونه گیری در هر دو بخش به صورت هدفمند و از طریق مشاهدات در دسترس صورت گرفته است. در بخش کیفی، داده ها از طریق مصاحبه های باز با خبرگان و مدیران گردآوری شده و در بخش کمی از روش دیمتل با استفاده از نرم افزار Excel بهره گرفته شده است. همچنین برای سنجش اعتبار داده ها، بازیابی توسط همکاران و تأیید صاحب نظران صورت گرفته است.</p> <p>یافته ها: یافته های پژوهش حاکی از آن است که مربی گری سازمانی می تواند بر مجموعه ای از ویژگی های روان شناختی و رفتاری کارکنان تأثیرگذار باشد که در نهایت به تقویت فرهنگ کارآفرینی در سازمان منجر می شود. در این میان، عواملی همچون عزت نفس و خودباوری، تحمل ابهام، خودآگاهی نسبت به احساسات درونی، امیدواری و تعهد نسبت به شغل و سازمان، آگاهی از توانایی بهبود و ارتقای خود، و توسعه خلاقیت در کارکنان به عنوان مؤلفه های اثرگذار در این رابطه شناسایی شدند. همچنین مشخص شد که عواملی نظیر تغییر نگرش کارکنان، افزایش اشتراک دانش، کاهش استرس و تنش های درون سازمانی، و بهبود تعامل میان کارکنان به عنوان متغیرهایی هستند که تحت تأثیر فرایند مربی گری بهبود می یابند و زمینه ساز تقویت فرهنگ کارآفرینی می گردند.</p> <p>نتیجه گیری: بر اساس یافته ها، مربی گری سازمانی، چه در قالب نقش مدیران داخلی و چه از طریق بهره گیری از مربیان تخصصی بیرونی، می تواند از طریق توانمندسازی کارکنان در ابعاد فردی و اجتماعی، زمینه ساز ارتقای فرهنگ کارآفرینی و پویایی در محیط سازمانی شود. بهره گیری از این رویکرد می تواند نقش مؤثری در افزایش نوآوری، بهبود ارتباطات درون سازمانی و رشد خلاقیت جمعی ایفا کند.</p>

استناد: کبیری نائینی، مهدی، مقیمی اسفندآبادی، ابوالفضل و الهی، زینب (۱۴۰۴). بررسی عوامل موثر بر نقش مربی گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی در شرکت های کوچک و متوسط، پژوهش های کارآفرینی و نوآوری. ۴(۹۰)، ۱۰۵-۹۰.

<https://doi.org/10.22034/eir.2025.474007.1096>

۱. مقدمه

مربی‌گری سازمانی به عنوان شکل جدیدی از توسعه رهبری و عملکرد کارکنان به سرعت در حال رشد است (رموا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲) و به یکی از پرتعدادترین ابزارهای توسعه فردی تبدیل شده است (جانسون^۲، ۲۰۰۷). مربی‌گری سازمانی اغلب به عنوان یک استراتژی مستقل برای توسعه رهبران و کارکنان یا به عنوان یکی از پایه‌های بنیادی و اساسی در برنامه‌های توسعه رهبری مورد استفاده قرار می‌گیرد (گرو و همکاران^۳، ۲۰۱۶). کیلیبرگ مطرح می‌کند که " مربی‌گری به عنوان یکی از اجزای برنامه‌های توسعه رهبری اکثر شرکت‌ها، به شدت مورد حمایت قرار گرفته است. بیش از ۷۰٪ سازمان‌ها با هر نوعی از پیشگامی‌های رسمی توسعه رهبری، مربی‌گری را به عنوان بخشی مهم از این ترکیب بکار می‌گیرند (استرن^۴، ۲۰۱۴). مربی‌گری، رفتاری است که مدیر و کارمند جهت یاری در کسب دانش شغلی بیشتر، حصول بهبود مهارت‌ها در انجام مسئولیت‌های شغلی، سطح بالاتری از رضایت شغلی، رابطه کاری مثبت‌تر و قوی‌تر و فرصت‌هایی برای رشد فردی و حرفه‌ای در آن همکاری می‌کنند (النباق^۵، ۱۹۸۳). بنابراین مربی‌گری مدلی توسعه‌ای است که به افراد و تیم‌ها اجازه می‌دهد نقاط ضعف و قوت خود را کشف کنند و خود را بشناسند (کینار^۶، ۲۰۰۷). در مربی‌گری سازمانی، که اغلب برای استفاده از مدیر به عنوان مربی بکار می‌رود، مدیران نقش مربی‌گری فرد را در تعامل روزانه بازی می‌کنند که به شدت بر کسب اهداف کاری متمرکز است (زوبربلا^۷ و همکاران، ۲۰۲۰). مربی‌گری سازمانی موجب بهبود عملکرد شغلی، توسعه خودباوری، افزایش رضایت کارکنان (رضایت شغلی و رضایت از مدیران)، درک بهتر نقش برای کارکنان (وضوح نقش)، تعهد شغلی و تعهد سازمانی می‌شود (کالوانان^۸، ۲۰۱۶).

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بیشتر پژوهش‌ها به بررسی تأثیر مربی‌گری و رفتار مربی‌گری مدیریتی بر عواملی از قبیل تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی (کالکوان و کاترینلی^۹، ۲۰۱۴)، رفتار شهروندی سازمانی (اوزداران و تانواوا^{۱۰}، ۲۰۱۷)، تأثیر مثبت بر محیط‌های آموزش، (دوین، مایرز و هوسمند^{۱۱}، ۲۰۱۳) و بهبود عملکرد سطوح مختلف مدیریت (آگاروال^{۱۲} و همکاران، ۲۰۰۹)، تعهدسازمانی (وو^{۱۳}، ۲۰۱۶)، انطباق شخصیتی و خودکارآمدی (دیهان^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۲)، بهره‌وری (موسکا^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۰)، و توسعه کارکنان (پارک و همکاران، ۲۰۰۸) پرداخته‌اند و تعدادی از تحقیقات به پیامدهای مربی‌گری سازمانی (آناسوفوال و داپسون^{۱۶}، ۲۰۱۸)، ابزار ارزیابی مهارت مربی‌گری مدیریتی (مک لین^{۱۷} و همکاران، ۲۰۰۵)، واکنش‌های مرتبط با کار کارکنان (کیم و همکاران، ۲۰۱۳)، پیش‌بینی رفتار مربی‌گری مدیریتی از طریق پنج بعد شخصیتی (چن و همکاران، ۲۰۱۳)، کارآمدی مربی‌گری سازمانی بر زمان‌های تغییر سازمانی (گرن^{۱۸}، ۲۰۱۴) و عوامل موفقیت مربی‌گری (سونش^{۱۹} و همکاران، ۲۰۱۵) پرداخته‌اند.

موضوع فرهنگ کارآفرینی و موضوع مربی‌گری سازمانی، به صورت مستقل و یا در کنار یکدیگر در مقالات مختلف مورد توجه قرار گرفته است (مدرسی و همکاران (۱۴۰۳)، فلاح و همکاران (۱۴۰۱)، طهماسبی زاده و همکاران (۱۴۰۱)، سلیمانی و فتاحی

¹ Romão

² Johnson

³ Grover

⁴ Stern

⁵ Allenbaugh

⁶ Cinar

⁷ Zuberbuhler

⁸ Kalkavan

⁹ Kalkavan & Katrinli

¹⁰ Özduran & Tanova

¹¹ Devine, Meyers & Houssemand

¹² Agarwal

¹³ Woo

¹⁴ De Haan

¹⁵ Mosca

¹⁶ Athanasopoulou & Dopsonb

¹⁷ McLean

¹⁸ Grant

¹⁹ Sonesh

(۱۴۰۱)، فرامرز و همکاران (۱۴۰۱)، چپر دار و همکاران (۱۴۰۰)، عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۹)، داستانی و همکاران (۱۳۹۹)، عزیزی و حسینلو (۱۳۹۹)، امیرکبیری و همکاران (۱۳۹۹)، تحقیق لودس و همکاران (۲۰۲۳)، نیکولاس و همکاران (۲۰۲۲)، بن سالم (۲۰۲۲)، رسا و همکاران (۲۰۲۱)، کوته و همکاران (۲۰۲۱) و ماستو و همکاران (۲۰۲۱)). در این پژوهش‌ها، در مجموع، مربیگری در سازمان‌ها به عنوان فرایندی تحول‌آفرین معرفی می‌شود که در آن مربیان به عنوان کاتالیزور سازمانی توسعه رهبران، مدیران و کارکنان را در سه سطح دانش، نگرش و رفتار تسهیل می‌کنند. در این مسیر، شرایط زمینه‌ای شامل ساختار سازمانی پویا، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه؛ پشتیبانی مدیریت از رفتارهای کارآفرینانه، سبک رهبری حمایتی، بهبود سیستم‌های انگیزشی و تشویق و پاداش، برنامه‌ریزی برای متعادل‌سازی تعارض سازمانی، توسعه سیستم عرضه‌یابی و حل مشکلات، بهسازی مداوم ویژگی‌های کارآفرینانه کارکنان و مدیران، بهبود سیستم تحقیق و توسعه، مدیریت مقاومت در برابر تغییر، بهبود ارتباطات سازمانی و تناسب برنامه‌ریزی ارزشیابی عملکرد با فعالیت‌های کارآفرینانه؛ پیامدها شامل بهبود سرمایه‌های اجتماعی سازمان و بهره‌وری و دستیابی به اهداف سازمان دارای اهمیت می‌باشد.

به عنوان نمونه عزیزی و حسینلو (۱۳۹۹) در تحقیق خود بیان کردند که دستاوردهای بکارگیری مربی‌گری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط به طور خلاصه شامل مزایای فردی مانند شناسایی توانمندی‌های بالقوه افراد کارآفرین، سوق دادن افراد به سمت تفکر خلاقانه، تبدیل تجربه گذشته به دانش جدید، توانایی در هدایت فعالیت‌های گروهی و تیمی، ارائه راه‌حل‌های خلاقانه، افزایش تحمل ابهام، بالا بردن سطح ظرفیت انتقادپذیری، تغییر در رتبه و جایگاه شغلی، افزایش مخاطره‌پذیری، پرهیز از ناامیدی و دلسردی و مزایای سازمانی از جمله راه اندازی شرکت‌های تابعه جدید، توسعه و بهبود محصولات، نشر دانش در سطح شرکت، افزایش نمایندگی‌های مرتبط، کاهش شکایات مشتریان و ایجاد واحدهای ایده‌پردازی برشمردند. امیرکبیری و همکاران (۱۳۹۹) با هدف شناسایی شاخص‌های مربیگری در سازمان‌های خدماتی در صنعت بانکداری پرداختند. آنها دریافتند که مقوله‌های مربیگری در عرصه بانکداری خصوصی شامل دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، فنون مربیگری، مهارت‌های مدیریت است. استفاده از یافته‌ها می‌تواند استعدادهای کارکنان را شکوفا کرده و نقاط ضعف منابع انسانی را به نقطه قوتی برای سازمان تبدیل کند. بر اساس پژوهش بختیاری و حسینی‌نیا (۱۴۰۲)، خودکارآمدی به عنوان قضاوت درونی فرد نسبت به توانایی انجام مسئولیت‌ها، نقشی محوری در تاب‌آوری، تصمیم‌گیری و انتخاب‌های شغلی ایفا می‌کند. در این میان، مربیان کسب‌وکار به‌واسطه جایگاه اثرگذار خود در رشد حرفه‌ای و کارآفرینانه دیگران، نیازمند سطح بالایی از خودکارآمدی هستند. یافته‌های این پژوهش، با توجه به تحولات آینده بازار کار، نشان می‌دهد که خودکارآمدی مربیان در ابعادی چون تفکر نوآورانه، کارآفرینی، مربیگری مغز، استفاده از فناوری و تفکر سیستمی نمود می‌یابد. این ابعاد توانمندی‌هایی را در مربیان تقویت می‌کند که برای هدایت افراد به سوی کارآفرینی و سازگاری با چالش‌های نوین بازار کار ضروری است. تحقیق لودس و همکاران (۲۰۲۳) به دنبال پاسخ: که آیا مربیگری الکترونیکی و راهنمایی الکترونیکی بر کارآفرینان دانشگاه پرو در زمان همه‌گیری تأثیر داشته است یا خیر. در برخی معیارها مانند «ارزش پیشنهادی» و «بخش بازار»، ۱۰۰ درصد دانشجویان در نظر گرفتند که سرمایه‌گذاری‌ها در نتیجه کارگاه به سطح رضایت بخشی رسیده است. نیکولاس و همکاران (۲۰۲۲) عنوان کردند که سازمان‌های پشتیبان کارآفرینی، مانند انکوباتورهای^۱ کسب‌وکار و شتاب‌دهنده‌ها، مربیگری را به عنوان عنصر اصلی ارائه خدمات خود برای استارت‌آپ‌ها ارائه می‌کنند. خدمات مربیگری ارائه شده توسط انکوباتور و راهنمایی‌های ارائه شده توسط مربیان ارائه شده بود. بن سالم (۲۰۲۲) به بررسی نقش میانجی مربیگری کارآفرینی بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت پرداخت. نتیجه آنکه مربیگری کارآفرینی ممکن است به طور ضمنی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت را واسطه و اثر مثبت دارد. رسا و همکاران (۲۰۲۱) در مورد روش‌های ارزیابی تأثیر مربیگری بر عملکرد یک شرکت و ایجاد چارچوبی از روش‌های ارزیابی با تأکید بر استفاده از آنها در دوره تعامل مربیگری بررسی کردند. ارزیابی تأثیر مربیگری بر رفتار و عملکرد افراد در یک شرکت از دیدگاه‌های متفاوتی در نظر گرفته شد. کوته و همکاران (۲۰۲۱) به دنبال توصیف مربیگری کارآفرینی و موقعیت آن نسبت به مداخلات مرتبط بودند. عوامل زمینه‌ای شامل تقاضاهای شغلی کارآفرینانه و شرایط مرزی سازمانی مربیگری کارآفرینی "جاسازی شده" است. مربیگری کارآفرینی بین مربیگری کلاسیک در محل کار و مشاوره استارت‌آپ و متمایزتر از مربیگری کارآفرینی و مربیگری اجرایی قرار می‌گیرد. هدف

^۱ Accelerators

مطالعه ماستو و همکاران (۲۰۲۱) بررسی این بود که چگونه عناصر مختلف تنظیم مربی-کوچ می‌تواند بر نتیجه درک شده از جلسات مربیگری توسط مربی تأثیر بگذارد.

مدیرانی که نقش کارآفرین دارند عامل اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری هستند و فرصت‌ها را در دل هرج و مرج‌ها تشخیص می‌دهند (مینول^۱ و همکاران، ۲۰۰۸). سازمان‌های امروزی نیازمند ایجاد بستری مناسب کارآفرینی برای تمام کارکنان خود هستند. در واقع بهترین راه جهت پرورش‌ها که فرایند توسعه موقعیت ایده‌های نو و کارآفرینی بنیان نهادن فرهنگ کارآفرینی در سازمان است (سجادی و همکاران، ۱۳۹۸). کارآفرینی و اقدام‌های نوآورانه همراه با پذیرش ریسک در یک سازمان و به طور مستقل است، به مثابه عامل رشد، توسعه و نیز یکی از شاخص‌های تأثیرگذار در رسیدن به چشم‌اندازهای مطلوب هر جامعه‌ای می‌باشد (جرگمز^۲ و همکاران، ۲۰۰۵). از اساسی‌ترین مواردی که چنین زمینه‌ای را بوجود آورده است، فرهنگ حاکم بر سازمان‌هاست که با تمام کارهای اجرا شده در سازمان در تماس است (هینون^۳، ۲۰۰۲). کار آفرینی سازمانی فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می‌رسند (پورصادق، ۱۳۹۷). فرهنگ مربیگری را می‌توان به عنوان استفاده مداوم از انواع مختلف مربیگری در سراسر و در تمام سطوحی سازمان، از طریق فرآیندی رسمی که شامل ارائه آموزش و منابع مناسب، مشارکت مدیران ارشد و همسویی با ارزش‌های سازمانی مانند مالکیت، توانمندسازی، همکاری، احترام، نوآوری و یادگیری است (مک کارتی^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). به کارگیری رهبری سازمانی در جهت تحقق اهداف تعیین شده سازمانی و ترغیب کارکنان به خودکنترلی و نوآوری، زمینه‌ساز شکل‌گیری محیطی پویا و تسهیل‌کننده دستیابی به کارآفرینی سازمانی است (کبیری نائینی و همکاران، ۱۴۰۲).

بررسی دقیق مبانی نظری نشان می‌دهد که پژوهش‌های معدودی به بررسی مربی‌گری سازمانی و فرهنگ کارآفرینی پرداخته‌اند و کمتر دیدگاه نظام‌یافته به این موضوع داشته‌اند. در ایران بیشتر پژوهش‌ها پیرامون خود فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های اجرای آن در سازمان، اهمیت و مزایای آن است و کمتر موضوع خود را محدود به یک فرآیند خاص در سازمان معطوف کردند. در پژوهش‌های صورت گرفته در عرصه بین‌المللی اجرای فرهنگ سازمانی در فرآیندهای سازمانی به شکل عام و کارآفرینی به شکل خاص یافت می‌شود؛ اما بررسی عوامل موثر بر مربی‌گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی موضوع جدیدی است و قابلیت انجام پژوهش زیادی برای آن قابل تصور است؛ این در حالی است که با توجه به اهمیت شرکت‌های کوچک و متوسط و ویژگی‌های خاص این کسب و کارها هنوز خلا تحقیقاتی مهمی برای شناسایی مربی‌گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی در این حوزه از کسب و کارها وجود دارد؛ از این رو، در این مقاله، برای رفع این خلا، شناسایی و اولویت بندی جامع مربی‌گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی پرداخته می‌شود. از آن جایی که ساختار این شرکت‌ها به گونه‌ای تعریف شده است که به وسیله افراد حرفه‌ای مدیریت شوند. لذا کیفیت ارائه خدمات‌ها در این سازمان‌ها به وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص می‌باشد بنابراین نحوه مدیریت رشد و بهسازی چنین افرادی مستلزم نگاهی ویژه با ایجاد یا تقویت جو و فرهنگ سازمانی متناسب است. کسب و کارهای جدید نیاز به رویکرد مربی‌گری مناسب برای گسترش همزمان یادگیری سازمانی رشد و توسعه سرمایه انسانی و کسب نتایج رضایت بخش را دارند. لذا انتظار می‌رود با نهادینه نمودن فرهنگ مربی‌گری در راستای کارآفرینی مسیر هدفمند و روشنی در جهت شکوفایی استعدادها و بکارگیری سرمایه‌های انسانی به سوی ارتقای کیفی نیروی متخصص رشد و بالندگی منابع انسانی، یادگیری پویا مبتنی بر توسعه محوری ایجاد شود. پژوهشگران در تعامل با مدیران شرکت‌ها به مساله مهمی چون کمبود نیروی متخصص و حرفه‌ای در حوزه نبود فرهنگ سازمانی حمایتی و عدم وجود یک سیستم نظامند برای توانمندسازی نیروی انسانی پی برد. پژوهشگران با مهم قلمداد کردن این موضوع اقدام به انجام مصاحبه‌های مقدماتی با خبرگان و مدیران نموده و سپس با کسب اطمینان از وجود چنین مسئله‌ای مطالعه فرهنگ مربیگری و طراحی استراتژی‌های مناسب جهت نهادینه سازی این فرهنگ در زمینه کارآفرینی را در دستور کار پژوهش خود قرار داد. از این رو، در این تحقیق بر آنیم عوامل موثر بر نقش مربیگری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی در شرکت‌های کوچک و متوسط را بررسی کنیم.

¹ Minvielle

² Jerez-Gomez

³ Heinonen

⁴ McCarthy

۳. روش‌شناسی

هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل موثر بر نقش مربی‌گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی است. در پژوهش حاضر که با روش آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده، تاثیرات نقش مربی‌گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی در شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه گردیده است. بدین منظور در بخش کیفی از روش مصاحبه باز استاندارد شده^۱ استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی و کمی خبرگان و مدیران ۱۲ نفر و در بازه زمانی نیمه اول سال ۱۴۰۲ می‌باشند.

انتخاب اعضای گروه خبرگان و مدیران برای تعریف و ارزیابی مسئله مطرح‌شده از اهمیت بالایی برخوردار است. در این زمینه، مسئله مورد نظر مربی‌گری سازمانی با تمرکز بر فرهنگ کارآفرینی بوده و تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره برای ارزیابی آن در نظر گرفته شد (تزنک^۲ و همکاران، ۲۰۱۱). انتخاب خبرگان و مدیران می‌تواند بر اساس تجربه، کیفیت کار، شناخت آنان یا پیشنهادات اعضای گروه و دیگران انجام شود. با این حال، حتی باتجربه‌ترین کارشناس نیز ممکن است تنها بخشی از دانش مورد نیاز را داشته باشد (ساعتی^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). از آنجا که اعضای گروه سال‌ها تجربه در اجرای فعالیت‌های حرفه‌ای خود دارند (یازو سابویا^۴ و همکاران، ۲۰۲۴)، پاسخ‌های به دست آمده بر اساس قضاوت حرفه‌ای و تجربه آنان در مربی‌گری سازمانی با تمرکز بر فرهنگ کارآفرینی در صناعی که در آن‌ها فعالیت می‌کردند، جمع‌آوری شد. با توجه به حوزه تخصصی متخصصان مورد بررسی، اطلاعات جمع‌آوری‌شده با راهنمایی مناسب و با توجه به سطح مواجهه و مدیریت کارآفرینی در کار روزانه‌شان، گردآوری گردید. نظرسنجی‌های تدوین‌شده از گروه خبرگان و مدیران خواسته شد تا سطح تأثیر و اهمیت مربی‌گری سازمانی مشخص‌شده با تمرکز بر فرهنگ کارآفرینی، با در نظر گرفتن مقیاس موجود در جدول ۱ انتخاب کنند.

برای انتخاب نمونه‌های هر دو بخش از روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس استفاده شده است. به این منظور از مدیران شرکت‌های موجود در شهرک صنعتی بزرگ شیراز، مدیرانی انتخاب شدند که سازمان آنها مقوله کارآفرینی سازمانی و مربی‌گری به صورت همزمان مورد توجه و اقدام قرار گرفته است. برای شناسایی این شرکت‌ها، از مشورت و راهنمایی مدیران شرکت شهرک صنعتی شیراز استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه بوده است. به این معنا که محقق قبل از انجام مصاحبه سئوالات برنامه‌ریزی شده‌ای را تهیه می‌کند و از همه مشارکت‌کنندگان سئوالات پرسیده می‌شود. در این تحقیق با توجه به راهکارهای مطرح شده در مقالات علمی (طاهر دوست^۵ و همکاران، ۲۰۱۶؛ مهر^۶ و همکاران، ۲۰۱۸)، جهت برقراری ۴ معیار اعتبارپذیری، اتکاپذیری، تاییدپذیری و انتقال‌پذیری اقداماتی انجام شد. برای مثال به منظور تایید اتکاپذیری پژوهش ۲ نفر که هیچ تضاد منافعی در موضوع مورد نظر نداشتند به شکل موازی به انجام مصاحبه پرداختند. هم‌چنین برای رسیدن به ویژگی انتقال‌پذیری داده‌های جمع‌آوری شده در فرایند تحقیق با جزئیات کامل و به شکل شفاف و به دور از ابهام جمع‌آوری شدند. به منظور تحقق ویژگی تاییدپذیری کلیه داده‌ها یادداشت‌ها و مستندات مربوط به مصاحبه‌ها برای بازبینی‌های بعدی ذخیره گردید. جهت تایید اعتبارپذیری کار اولاً در کلیه مراحل گردآوری داده‌ها موضوع کار به شکل شفاف برای مصاحبه‌شوندگان توضیح داده شد و دقت نظر مصاحبه‌کنندگان (خودبازبینی) در طی فرایند کار صورت گرفت و نیز پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان مختلف با یکدیگر انطباق داده شد. ملاحظات اخلاقی در کلیه مراحل تحقیق مورد توجه قرار گرفت. در بخش دوم و در قسمت کمی پژوهش، از تکنیک دیمتل با نرم‌افزار Excel استفاده شده است.

رویکرد دیمتل^۷ برای شناسایی و حل مسائل پیچیده استفاده می‌شود که در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. این تکنیک بر اساس تئوری گراف عمل می‌کند و به ما کمک می‌کند تا مسائل را به صورت بصری برنامه‌ریزی و حل

¹ The standardized openended interview

² Tzeng

³ Saaty

⁴ Yazo-Cabuya

⁵ Taherdoost

⁶ Mehr

⁷ decision-making trial and evaluation laboratory (DEMATEL)

شود. این روش، روابط بین متغیرها را تأیید کرده و با ایجاد نمودار، به نمایش این روابط کمک می‌کند (موسوی‌زاده و شکیبازاد، ۲۰۱۹). دیمتل نشان‌دهنده روابط متقابل و تأثیرات بین گروه‌های علت و معلولی است و این روابط را بر اساس نظرات کارشناسان مورد بررسی، به صورت بصری نمایش می‌دهد (کائو^۲ و همکاران، ۲۰۲۲؛ تسنگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). روایی آن با نظر خبرگان و مدیران مورد تأیید قرار می‌گیرد؛ در این روش، پاسخ‌دهندگان سطحی را که به نظرشان مطابق با مقایسه زوجی اول بین عوامل برای دیمتل است، مشخص می‌کنند. این فرآیند با جمع‌آوری نظرات هر خبرگان و مدیران آغاز می‌شود. هر خبره امتیازاتی را با در نظر گرفتن مقیاس زبانی (جدول ۱) به گزینه‌ها اختصاص می‌دهد. پس از تکمیل نظرسنجی، ماتریس مقایسه‌ای ساخته می‌شود که نتیجه مقایسه عوامل مؤثر بر مریگیری سازمانی در ارتقای فرهنگ کارآفرینی را نشان می‌دهد. این مقایسات مقادیری را ارائه می‌دهند که ترجیحات نسبی را نشان داده و اهمیت یک عنصر را نسبت به عنصر دیگر مشخص می‌کنند و نظرات جمعی گروه خبرگان و مدیران را منعکس می‌سازند. این رویکرد، جزئیات فرآیند تصمیم‌گیری را بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده در طول فرآیند تحلیل ارائه می‌دهد. همچنین باید روشن شود که داده‌ها از طریق فرآیند ارزیابی متقابل توسط گروه خبرگان و مدیران جمع‌آوری شده‌اند. به وسیله نظرسنجی جفتی، خبرگان و مدیران از مقیاس مقایسه زبانی برای ارزیابی میزان تأثیر متقابل بین انواع مختلف عوامل استفاده کردند. علاوه بر این، آنها روابط تأثیر متقابل بین عوامل را نیز ارزیابی کردند. این داده‌ها جمع‌آوری و برای ساخت ماتریس‌هایی که روابط تأثیرگذاری بین عوامل مربوطه را منعکس می‌کنند، استفاده شد (یازو سابویا و همکاران، ۲۰۲۴). دیمتل از مجموعه‌ای از مقایسه‌های زوجی برای تعیین روابط تأثیرگذار بین معیارها با استفاده از نظریه گراف و رویکرد ماتریس استفاده می‌کند (دبلیو وای^۴ و همکاران، ۲۰۱۳). از تصمیم‌گیرندگان خواسته می‌شود تا روابط و سطوح تأثیر را در بین معیارها با مقایسه‌های زوجی نشان دهند. نتایج دیمتل به‌عنوان یک نمودار برای کمک به تصمیم‌گیرندگان در درک روابط متقابل علت و معلولی بین عوامل تجسم می‌شود (تیتال^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). در این تحقیق ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد، که در این پرسشنامه از خبرگان و مدیران خواسته شد که نظر خود در مورد تأثیرگذاری هر یک از این عوامل بر یکدیگر از طیف کلامی جدول ۱ استفاده می‌شود. در نهایت با استفاده از تکنیک دیمتل به دسته بندی این عوامل پرداخته شد.

جدول ۱: عبارات کیفی و مقادیر معادل

مقدار	عبارات کیفی
۰	بدون تأثیر
۱	تأثیر خیلی کم
۲	تأثیر کم
۳	تأثیر زیاد
۴	تأثیر خیلی زیاد

برای اجرای روش دیمتل مراحل زیر انجام شده است:

گام ۱. تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (تشکیل ماتریس N)

مقیاس‌های تأثیر توصیف شده باید به صورت زیر تعیین شوند: ۰ (بدون تأثیر)، ۱ (تأثیر کم)، ۲ (تأثیر متوسط)، ۳ (تأثیر زیاد) و ۴ (تأثیر بسیار زیاد). از گروه پاسخ‌دهندگان خبره خواسته می‌شود تا مقایسه‌های زوجی را با توجه به تأثیر و جهت روابط بین معیارها انجام دهند؛ پس از انجام این مقایسه‌های زوجی، ماتریس رابطه مستقیم ساخته می‌شود که در آن a_{ij} به عنوان درجه تأثیرگذاری معیار i بر معیار j نمایش داده می‌شود. سپس ماتریس میانگین به دست می‌آید. (چیو^۶ و همکاران، ۲۰۰۶). با نظرسنجی از خبرگان و تکمیل پرسشنامه‌ی ماتریس مقایسات زوجی معیارها و متغیرهای استخراج شد. جدول ۲ در قالب ماتریس‌های مقایسات زوجی

¹ Mousavizade and Shakibazad

² Kao

³ Tseng

⁴ W.-Y

⁵ Titiyal

⁶ Chiu

طراحی گردید و در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان قرار گرفت تا با نظرسنجی بتوان از تجربیات آن‌ها برای دستیابی به نتایج دقیق و درست بهره‌مند شد.

گام ۲. نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم ($N = K * A$)

که در این فرمول K به صورت زیر محاسبه می‌شود. ابتدا تمامی سطرها و ستون‌ها محاسبه می‌شود. معکوس بزرگترین عدد سطر و ستون K را تشکیل می‌دهد.

$$K = \frac{1}{\text{Max } 1 \leq i \leq n \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

گام ۳. محاسبه ماتریس روابط کل

$$T = N(I - N)^{-1}$$

ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم:

گام ۴. محاسبه مقدار آستانه

جهت تعیین نقشه روابط شبکه (NRM)^۱ باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرفه نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در روابط شبکه نمایش داده می‌شود. و روابطی که مقدار آن‌ها کمتر از مقدار آستانه باشد حذف خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط، کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. مقدار آستانه در این تحقیق برای معیار می‌باشد.

گام ۵. ایجاد نمودار علی

برای محاسبه درجه اهمیت، میزان تاثیرگذاری و تاثیر پذیری شاخص‌ها، از دو شاخص R, D استفاده می‌شود که به صورت زیر محاسبه می‌شود:

جمع عناصر هر سطر ماتریس روابط کل، یعنی R برای هر معیار نشانگر میزان تاثیر گذاری آن معیار بر سایر معیارها است:

$$R = [R_i]_{n \times 1} = \left[\sum t_{ij} \right]_{n \times 1}$$

جمع عناصر هر ستون ماتریس روابط کل، یعنی D برای هر معیار نشانگر میزان تاثیر پذیری آن معیار بر سایر معیارها است:

$$D = [D_j]_{n \times 1} = \left[\sum t_{ij} \right]_{1 \times n}$$

شاخص $(R+D)$ میزان تاثیر و اثر معیار موردنظر در سیستم است. به عبارت دیگر، هر چه مقدار این شاخص بیشتر باشد، آن معیار تعامل بیشتری با سایر معیارها دارد.

شاخص $(R-D)$ قدرت تاثیرگذاری هر معیار را نشان می‌دهد. به طور کلی اگر مقدار این شاخص مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول است.

در نهایت یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم می‌شود. در این دستگاه محور طولی مقادیر شاخص $(R+D)$ و محور عرضی بر اساس مقادیر شاخص $(R-D)$ می‌باشد. موقعیت هر معیار با نقطه مختصات $(R+D, R-D)$ در دستگاه معین می‌شود. به این ترتیب یک نمودار گرافیکی به دست خواهد آمد (کومر و دیکیت^۲، ۲۰۱۸؛ وانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۸).

۴. یافته‌ها

در راستای رسیدن به اهداف پژوهش، ۱۲ مصاحبه با ۹ نفر مدیر ارشد و میانی و ۳ کارشناس و کارشناس ارشد انجام شد. از مدیران ارشد و میانی ۷ نفر مرد و ۱ نفر زن با میانگین سنی ۴۹ سال بودند. سابقه کاری ۴ نفر بین ۵ تا ۱۵ سال، ۵ نفر بین ۱۵ تا ۲۵ سال بود و از این میان ۱ نفر دوره مربی‌گری سازمانی را گذرانده بود و بقیه نیز در خصوص موضوع تحقیق آشنایی کامل داشتند. از کارشناسان و کارشناسان ارشد، ۳ نفر مرد با میانگین سنی ۳۷ سال و دارای تحصیلات دانشگاهی دکتری، کارشناسی ارشد و ۳ نفر

¹ Network Relationship Map

² Kumar and Dixit

³ Wang

انان دارای سابقه فعالیت بین ۱۰ تا ۱۵ سال بودند. جدول (۲) خروجی حاصل از مصاحبه با خبرگان در شناسایی نقش مربی‌گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی نشان می‌دهد. این ۱۰ عامل به عنوان مواردی شناسایی شده اند که در ارتباط بین مربیگری و فرهنگ کارآفرینی سازمانی مورد توجه و اهمیت می‌باشد.

عامل خلاقیت به عنوان زیربنای هر ایده و نوآوری می‌باشد که به معنای قابلیت تولید افکار جدید در کارکنان می‌باشد. سازمان نیازمند کارکنانی است که نسبت به خویشتن، توانایی خود و حالات و احساسات خود، آگاهی و مدیریت داشته باشد. چنین افرادی هستند که در ناملايمات، دلسرد و ناامید نمی‌شوند و می‌توانند با قدرت در مسیر اهداف سازمان به پیش می‌روند. به علاوه کارکنانی که از بُعد تعاملات اجتماعی و مشارکت با همکاران و مدیریت سازمان، توانایی بالاتری دارند به شکلگیری جو صمیمانه و وحدت و یگانگی کمک می‌کند. این مشارکت کارکنان می‌تواند هم از بُعد عملکرد و یاری به یکدیگر باشد هم از بُعد انتقال تجربیات و اشتراک دانش با سایر همکاران صورت پذیرد. ابعاد دیگری از توانایی کارکنان، امیدواری و تعهد نسبت به شغل و سازمان، تحمل ابهام و عزت نفس و خودباوری می‌باشد؛ این که کارکنان نسبت به موفقیت در تحقق اهداف سازمانی امیدوار باشند و به صورت پیوسته و متعهدانه در آن مسیر به پیش بروند و این که توانایی حرکت در مسیرهای مبهم و غیرشفاف را به سمت هدف داشته باشند. به علاوه نسبت به وجود خود داشته‌ها و قابلیت‌هایشان احساس رضایت و قدرت داشته باشند و خود را وجودی حقیر و کم ارزش تصور نکنند. همه این عوامل، زمینه ساز و پیش ران فرهنگ کارآفرینی در سازمان می‌باشد و بستری را برای نتیجه بخش بودن اقدامات مدیریت به سمت ارتقاء فرهنگ کارآفرینی ایجاد می‌کند.

جدول ۲: تاثیرات نقش مربی‌گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی

ردیف	عامل
۱	توسعه خلاقیت کارکنان
۲	خودآگاهی نسبت به احساسات درونی
۳	بهبود تعامل کارکنان با یکدیگر و مدیریت
۴	خودآگاهی نسبت به توانایی بهبود
۵	افزایش اشتراک دانش با دیگران
۶	کاهش استرس و نگرانی و خویشتن داری در ناملايمات و تعارض‌ها
۷	ایجاد امیدواری و تعهد نسبت به شغل و سازمان
۸	تغییر نگرش
۹	تحمل ابهام
۱۰	عزت نفس و خودباوری

در ادامه تعدادی از روایات و شواهد گفتاری مصاحبه شوندگان آورده شده است:

"... وقتی شما به کسی کمک می‌کنید تا نقاط قوت خودش رو پیدا کنه و از اون‌ها استفاده کنه، این احساس خوب به فرد منتقل می‌شه که می‌تونه در موقعیت‌های مختلف تصمیمات بهتری بگیره و نقش موثرتری در تیم ایفا کنه. مربی‌گری دقیقاً همین رو انجام می‌ده. مربی‌ها با شناخت و پرورش توانایی‌های فردی افراد، به اون‌ها کمک می‌کنن تا به خود اعتماد داشته باشن و احساس کنند که برای موفقیت در کارشون توانایی لازم رو دارن. مثلاً یکی از اعضای تیم، که همیشه نگران بود نظراتش رد بشه، بعد از چند جلسه مربی‌گری به این نتیجه رسید که باید صدای خودش رو بشنوه و حتی اگه نظرش اشتباه بود، هیچ مشکلی نداره. این حس که "من می‌تونم نظر خودم رو بگم" باعث شد تا هم عزت نفسش بالا بره و هم اعتماد به نفسش برای انجام پروژه‌های جدید بیشتر بشه. مربی‌ها با روش‌های خاصی که دارند، به افراد کمک می‌کنند تا خودشان را در شرایط مختلف ببینند و بفهمند که همه‌ی ما قابلیت یادگیری و رشد داریم ..."

"... مربی‌ها به کارکنان کمک می‌کنن که توانایی‌ها و پتانسیل‌های خودشون رو بهتر بشناسن و در مسیر درست ازشون استفاده کنن. وقتی فرهنگ سازمانی رو در نظر می‌گیریم، مربی‌گری به ارتقای اون کمک می‌کنه چون فضایی برای یادگیری، همدلی و همکاری ایجاد می‌کنه. مربیان با سوالات باز و چالش‌های مناسب، افراد رو وادار می‌کنن که به تفکر عمیق‌تر بپردازن و راه‌حلیابی

پیدا کنن که شاید قبلاً به ذهنشون نرسیده بود. این سازمان به طور کلی انعطاف‌پذیرتر و آماده‌تر برای تغییرات میشه. این می‌تونه یک فرهنگ سازمانی باز و پیشرو ایجاد کنه، جایی که افراد ترسی از اشتباه کردن یا مواجهه با موقعیت‌های نامشخص ندارن و به جای اون، همیشه به دنبال فرصت‌های جدید و راه‌های بهتر برای حل مسائل می‌گردن. این نوع فرهنگ باعث می‌شه که سازمان‌ها بتونن در برابر بحران‌ها و تغییرات سریع انعطاف‌پذیرتر عمل کنن..."

"... وقتی که افراد نگرش‌شون نسبت به کار، تیم و حتی خودشان تغییر می‌کنه، این تغییر در رفتار اون‌ها تاثیر می‌ذاره و باعث می‌شه که فرهنگ سازمانی هم دچار تحول بشه. مثلاً اگر فردی نسبت به اشتباهات خودش دیدگاه مثبتی پیدا کنه و اون‌ها رو فرصتی برای یادگیری بدونه، در نهایت این نگرش به بقیه هم منتقل می‌شه و همه در سازمان یاد می‌گیرن که اشتباه کردن نه تنها طبیعی هست بلکه فرصتی برای رشد و بهبود به حساب میاد. مربی‌گری به افراد کمک می‌کنه تا از زاویه دید متفاوتی به مسائل نگاه کنن. وقتی نگرش‌ها تغییر کنه، فرهنگ سازمانی هم به طور طبیعی تغییر می‌کنه. چون همه چیز با نگرش شروع می‌شه. نگرش افراد می‌تونه تعیین‌کننده عملکرد اون‌ها در کار باشه..."

برای سنجش پایایی عوامل در نظر گرفته شده، پرسشنامه ای بین ۱۲ نفر از خبرگان و مدیران توزیع شد. بر اساس تحقیق گراور و مالهورا^۱ در سال ۱۹۹۸ داده‌های جمع‌آوری شده از نظر پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS23 مورد ارزیابی قرار گرفت. ضریب محاسبه شده ۰/۷۵۶ است که در محدوده توصیه شده ($0.7 < \alpha < 0.95$) قرار می‌گیرد و نشان دهنده سازگاری داخلی مورد قبول است (جدول ۳).

جدول ۳. مقدار آلفای کرونباخ

Cronbach's Alpha=0.756	Item Cronbach's Alpha
1	.760
2	.708
3	.738
4	.714
5	.782
6	.727
7	.721
8	.720
9	.747
10	.730

در این روش از یک ماتریس برای نشان دادن تمام روابط مستقیم و غیرمستقیم و سطح اثرگذاری میان عوامل استفاده می‌شود. در روش دیمتل با فرض اینکه Π عامل بر سیستم موردنظر اثر می‌گذارند، باید یک سیستم اندازه‌گیری ایجاد کرد که روابط علی و معلولی میان عوامل را اندازه‌گیری کند. رابطه و سطح اثرگذاری میان عوامل با استفاده از نظرات افراد خبره در یک ماتریس مربعی روابط مستقیم میان عوامل به دست می‌آید. در این ماتریس، هر درایه X_{ij} نشان دهنده سطح اثرگذاری عنصر i بر روی عنصر j است. ماتریس روابط مستقیم عوامل مؤثر بررسی نقش مربی‌گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی در جدول (۴) نشان داده شده است. در مرحله بعد با توجه به ضریب نرمالسازی، ماتریس روابط مستقیم نرمال شده به دست می‌آید (جدول ۵).

در مرحله بعد با توجه به فرمول زیر، ماتریس روابط مستقیم و غیرمستقیم (T) به دست آمده است (جدول ۶).

¹ Malhotra and Grover

جدول ۴: ماتریس روابط مستقیم

معیارها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	۰	۳,۲۶	۳,۰۲	۳,۱۴	۳,۰۶	۲,۱۴	۲,۱۲	۳,۰۲	۲,۴۲	۳,۱
۲	۳,۲۲	۰	۳,۰۱	۳,۴۲	۳,۰۲	۳,۴	۲,۰۱	۳,۰۶	۰,۳	۳,۱
۳	۳,۲۱	۳,۵۶	۰	۳,۲۴	۳,۶۴	۲,۹۹	۳,۸۶	۳,۰۴	۲,۴	-۰,۷۶
۴	۳,۰۴	۳,۵۸	۳,۲۵	۰	۳,۷۷	۳,۸۸	۳,۷	۰,۲	۳,۶۶	۱,۲
۵	۰,۳	۳,۱۴	۳,۸۲	۳,۹۶	۰	۳,۹۶	۳,۷۵	۲,۰۸	۳,۲	۱,۵
۶	۲,۶۶	۰,۲	۳,۹	۳,۵۶	۳,۶۸	۰	۳,۸۱	۳,۳	۲,۳	۳,۰۳
۷	۳,۱	۳,۳۶	۳,۳	۳,۵	۳,۵	۳,۸۶	۰	۰,۳	۲,۳	-۰,۹
۸	۱,۲	۲,۶۲	۲,۷	۱,۸	۳,۱۱	۰,۳	۳,۰۲	۰	۲,۴	۳,۰۱
۹	۲,۳	۲,۵	۳,۱	۳,۳	۰,۳	۰,۳	۳,۱	۲,۳	۰	-۰,۱
۱۰	۳,۲	۲,۳۳	۱,۱۲	۲,۲	۳,۵۸	۲,۵۶	-۰,۵۷	۲,۲	-۰,۸۹	۰

جدول ۵: ماتریس روابط مستقیم نرمال شده

معیارها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	۰	۰,۱۱۵	۰,۱۰۶	۰,۱۱۱	-۰,۱۰۸	-۰,۰۷۵	-۰,۰۷۵	-۰,۱۰۶	-۰,۰۸۵	-۰,۱۰۹
۲	۰,۱۱۷	۰	۰,۱۰۸	۰,۱۲	-۰,۱۰۶	۰,۱۲	۰,۰۷۱	-۰,۱۰۸	-۰,۱۰۶	-۰,۱۰۹
۳	۰,۱۱۳	-۰,۱۲۵	۰	۰,۱۱۴	-۰,۱۲۸	-۰,۱۰۵	-۰,۱۳۶	-۰,۱۰۷	-۰,۰۸۴	-۰,۰۲۷
۴	۰,۱۰۷	۰,۱۲۶	۰,۱۱۴	۰	-۰,۱۳۳	۰,۱۳۷	۰,۱۳	-۰,۰۷	۰,۱۲۹	۰,۰۴۲
۵	-۰,۱۰۶	-۰,۱۱۱	-۰,۱۳۴	-۰,۱۳۹	۰	-۰,۱۳۹	-۰,۱۳۲	-۰,۰۷۳	-۰,۱۱۳	-۰,۰۵۳
۶	-۰,۰۹۴	-۰,۰۷	-۰,۱۳۷	-۰,۱۲۵	-۰,۱۳	۰	۰,۱۳۴	۰,۱۱۶	۰,۰۸۱	-۰,۱۰۷
۷	-۰,۱۰۹	-۰,۱۱۸	-۰,۱۱۶	-۰,۱۲۳	-۰,۱۲۳	-۰,۱۳۶	۰	-۰,۱۰۶	-۰,۰۸۱	-۰,۰۳۲
۸	-۰,۰۴۲	-۰,۰۹۲	-۰,۰۹۵	-۰,۰۶۳	-۰,۱۰۹	-۰,۱۰۶	-۰,۱۰۶	۰	-۰,۰۸۴	-۰,۱۰۶
۹	-۰,۰۸۱	-۰,۰۸۸	-۰,۱۰۹	-۰,۱۱۶	-۰,۱۰۶	-۰,۱۰۶	-۰,۱۰۹	-۰,۰۸۱	۰	-۰,۰۳۵
۱۰	۰,۱۱۳	۰,۰۸۲	۰,۳۰۹	۰,۰۷۷	-۰,۱۲۶	-۰,۰۹	-۰,۰۲	-۰,۰۷۷	-۰,۰۳۱	۰

جدول ۶: ماتریس روابط کل

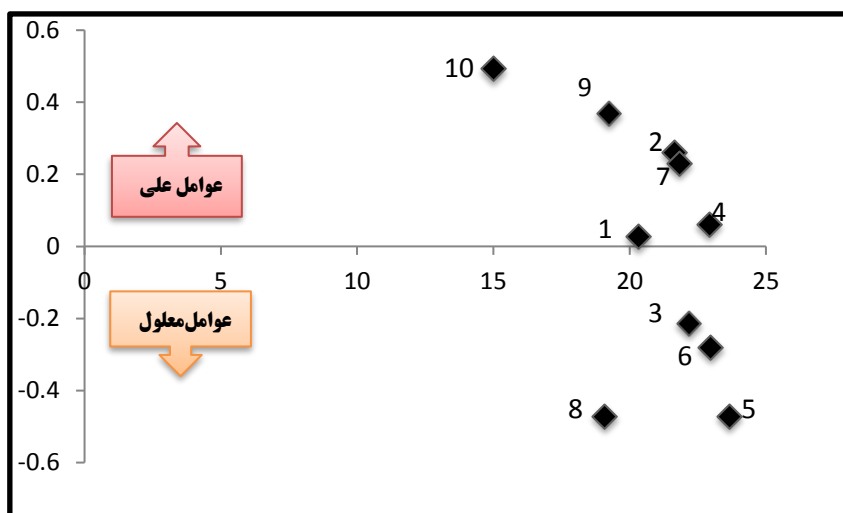
معیارها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	-۰,۹۱۲	۱,۰۶۴	۱,۱	۱,۱۲۵	۱,۱۸۱	۱,۱۱۵	۱,۰۳۹	-۰,۹۷۴	-۰,۹۲۶	-۰,۷۵۲
۲	۱,۰۸۶	۱,۰۳۲	۱,۱۷۷	۱,۲۱۱	۱,۲۶۲	۱,۲۳	۱,۱۱۱	۱,۰۴۲	۱,۰۰۷	-۰,۸۵۲
۳	۱,۰۸۵	۱,۱۵	۱,۰۸۹	۱,۲۱۲	۱,۲۸۲	۱,۲۲۴	۱,۱۷۳	۱,۰۴۵	-۰,۹۹۶	-۰,۷۳۲
۴	۱,۱۲۶	۱,۱۹۶	۱,۲۴۲	۱,۱۶۲	۱,۳۴	۱,۳۰۱	۱,۲۱۶	۱,۰۵۸	۱,۰۷۴	-۰,۷۷۶
۵	۱,۱۳۵	۱,۱۹۵	۱,۲۶۹	۱,۲۹۵	۱,۲۳۵	۱,۳۱۴	۱,۲۲۸	۱,۰۷	۱,۰۷	-۰,۷۹۱
۶	۱,۱۰۲	۱,۱۳۸	۱,۲۴۳	۱,۲۵۵	۱,۳۲۴	۱,۱۶۵	۱,۲۰۳	۱,۰۸۳	۱,۰۲	-۰,۸۲
۷	۱,۰۸۶	۱,۱۴۸	۱,۱۹۹	۱,۲۲۴	۱,۲۸۴	۱,۲۵۴	۱,۰۵۷	۱,۰۴۹	-۰,۹۹۷	-۰,۷۴
۸	-۰,۸۷۶	-۰,۹۶۱	۱,۰۰۶	-۰,۹۹۹	۱,۰۰۹	۱,۰۵۱	-۰,۹۳۸	-۰,۸۰۳	-۰,۸۵۱	-۰,۶۹۱
۹	-۰,۹۵۳	۱,۰۰۷	۱,۰۰۷	۱,۰۹۵	۱,۱۳۹	۱,۱۰۵	۱,۰۳۹	-۰,۹۲۱	-۰,۸۱۹	-۰,۶۶۱
۱۰	-۰,۷۹۶	-۰,۸۰۷	-۰,۸۰۶	-۰,۸۵۴	-۰,۹۳۸	-۰,۸۷۷	-۰,۷۶۲	-۰,۷۴	-۰,۶۷۹	-۰,۵۰۲

محاسبه میزان تاثیرگذاری و تاثیر پذیری عوامل: پس از محاسبه ماتریس کل مجموع سطر و ستون های ماتریس کل به ترتیب نشان دهنده میان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری هر عامل می باشد. در جدول (۷) هر یک از عوامل و میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری آنها نمایش داده شده است.

جدول ۷: میزان تاثیرگذاری و تاثیر پذیری عوامل

معیارها	R-J	R+J
۱	۰,۰۲۶	۲۰,۳۴۶
۲	۰,۲۶۱	۲۱,۶۵۷
۳	-۰,۲۱۴	۲۲,۱۹
۴	۰,۰۶۱	۲۲,۹۲۱
۵	-۰,۴۷۳	۲۳,۶۷۷
۶	-۰,۲۸۱	۲۲,۹۹
۷	۰,۲۳	۲۱,۸۴۸
۸	-۰,۴۷۳	۱۹,۰۹۶
۹	۰,۳۶۹	۱۹,۳۴۹
۱۰	۰,۴۹۳	۱۵,۰۲۸

ترسیم دیاگرام علت و معلولی (اثرگذاری و اثرپذیری عوامل): برای رسم دیاگرام باید مقادیر R-J , R+J بدست آید. مقادیر R+J محور افقی را نشان می‌دهد. به طور مشابه محور عمودی R-J که نشان‌دهنده موقعیت یک عامل در طول محور عرضی می‌باشد. شکل ۱ نمودار علت و معلولی را نشان می‌دهد.



شکل ۱- نمودار علت و معلولی

در این راستا در بخش کیفی، ۱۰ عامل شامل: عزت نفس و خودباوری، تحمل ابهام، خودآگاهی نسبت به احساسات درونی، امیدواری و تعهد نسبت به شغل و سازمان، خودآگاهی نسبت به توانایی بهبود، توسعه خلاقیت کارکنان، تغییر نگرش، افزایش اشتراک دانش بین کارکنان، کاهش استرس و نگرانی و خویشتن داری در ناملايمات و تعارضها، بهبود تعامل کارکنان بایکدیگر و مدیریت شناسایی شد. از طریق تحلیل کمی، ۶ عامل ابتدایی، عوامل اثرگذار و ۴ عامل انتهایی، عوامل اثرپذیر شناسایی شدند. در واقع این ۱۰ عامل شناسایی شده، بر نقش مربی‌گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی، موثر هستند.

۵. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

تحقیق حاضر، با هدف بررسی عوامل موثر بر نقش مربی‌گری سازمانی در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی در شرکت‌های واقع در شهرک صنعتی بزرگ شیراز انجام شد. در این مسیر ابتدا ۱۰ عامل مرتبط با این موضوع شناسایی شد و سپس این عوامل در دو گروه اثرگذار و اثرپذیر دسته بندی و اولویت بندی شدند. ۶ عامل اول، نقش تاثیرگذاری دارند؛ بر کیفیت تاثیر مربی‌گری بر فرهنگ کارآفرینی اثر می‌گذارند. برای مثال امیدواری و تعهد کارکنان، عزت نفس و خودباوری آنها و تحمل ابهام آنها هر چه بیشتر باشد می‌تواند تاثیر مربی‌گری در ارتقاء فرهنگ کارآفرینی افزایش دهد. ۴ عامل انتهایی، از رابطه مربی‌گری بر فرهنگ کارآفرینی تاثیر

می‌پذیرند. برای مثال مربیگری منجر به کاهش نگرانی‌ها، تعارض‌ها و افزایش اشتراک دانش بین کارکنان می‌شود. در مربی‌گری سازمانی، تقویت ویژگی‌هایی مانند عزت نفس، خودباوری، تحمل ابهام، خودآگاهی، امیدواری و تعهد به سازمان، افزایش اشتراک دانش و کاهش استرس نقش کلیدی در ارتقای فرهنگ سازمانی دارند. زمانی که افراد عزت نفس و خودباوری بالایی داشته باشند، اعتماد به نفسشان برای پذیرش چالش‌ها و تعامل با دیگران افزایش می‌یابد. مربی‌گری به تقویت این ویژگی‌ها کمک کرده و کارکنان را برای تصمیم‌گیری مستقل و مواجهه با مشکلات توانمند می‌سازد. همچنین، در محیط‌های پیچیده و تغییرپذیر، تحمل ابهام به کارکنان کمک می‌کند تا با شرایط نامشخص کنار بیایند و راه‌حل‌های نوآورانه پیدا کنند. خودآگاهی باعث می‌شود افراد بتوانند احساسات خود را بهتر مدیریت کرده و ارتباطات سازنده‌تری برقرار کنند. در کنار این، امیدواری و تعهد به سازمان انگیزه و وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد و آن‌ها را به سمت تحقق اهداف سازمانی هدایت می‌کند. مربی‌گری به افراد کمک می‌کند تا تغییر را به عنوان فرصتی برای رشد ببینند و با یادگیری مستمر، مهارت‌های جدیدی کسب کنند. اشتراک دانش در محیط سازمانی نیز از طریق مربی‌گری تقویت می‌شود، که به بهبود همکاری و نوآوری کمک می‌کند. علاوه بر این، مربی‌گری می‌تواند به کاهش استرس و نگرانی در محیط کار کمک کند و کارکنان را قادر سازد با آرامش و تمرکز بیشتری کار کنند. در نهایت، خویشن‌داری در مواجهه با تعارض‌ها و بهبود تعاملات تیمی از طریق مربی‌گری، فضای کاری مثبت‌تری ایجاد می‌کند. در مجموع، مدیریت مربی‌گری سازمانی با تقویت این ویژگی‌ها، فرهنگ سازمانی را ارتقاء می‌دهد و به سازمان کمک می‌کند تا به محیطی سالم، پویا و همکاری‌محور تبدیل شود.

خروجی تحقیق، نتایج پژوهش عزیزی و حسینلو (۱۳۹۹) را تایید می‌کند. در تحقیق آنها، سوق دادن کارکنان به سمت تفکر خلاقانه، افزایش تحمل ابهام و نشر دانش در سطح شرکت به عنوان دستاوردهای حاصل از بکارگیری مربی‌گری کارآفرینانه معرفی شده‌اند. همچنین نتایج تحقیق حاضر با نتایج پژوهش لودس و همکاران (۲۰۲۳) همسو می‌باشد. در تحقیق آنها به تاثیر مطلوب مربیگری بر کارآفرینان تاکید می‌شود و سرمایه‌گذاری در کارگاه‌های آموزشی را منجر به افزایش رضایت کارکنان و تعهد آنان می‌داند. به علاوه نتیجه تحقیق حاضر با نتایج رسا و همکاران (۲۰۲۱) که مربیگری را بر بهبود نوآوری سازمانی سودمند می‌دانستند همسو می‌باشد.

در مجموع، بهره‌گیری از مربی‌گری سازمانی و تمرکز بر ده عامل کلیدی شناسایی شده می‌تواند به شکل مؤثری فرهنگ کارآفرینی را در شرکت شهرک صنعتی شیراز ارتقاء دهد. توسعه خلاقیت، خودآگاهی، بهبود تعاملات، افزایش اشتراک دانش و مدیریت استرس، همراه با ایجاد تعهد و تغییر نگرش، بستری پویا برای نوآوری و رشد پایدار فراهم می‌کند. این اقدامات نه تنها منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود، بلکه با تقویت عزت نفس و تحمل ابهام، ظرفیت سازمان را برای مواجهه با چالش‌های پیش‌رو افزایش می‌دهد. اجرای این راهکارها در قالب برنامه‌های عملیاتی منظم و حمایت از توسعه فردی و تیمی، گامی مهم در جهت رشد کارآفرینی سازمانی و تحقق اهداف استراتژیک شرکت خواهد بود.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی و اجرای هر گونه فعالیت بهبودی به سمت ارتقای فرهنگ کارآفرینی، به عوامل ۱۰ گانه توجه شود. برای مثال برنامه‌های آموزشی و یا طرح‌های انگیزشی در ارتباط با این عوامل ۱۰ گانه طرح‌ریزی و اجرا شوند. منظور این است که هر اقدام بهبودی به سمت توسعه فرهنگ کارآفرینی، با توجه به ارتقای "عوامل اثرگذار" طراحی شود و ارزیابی اثربخشی این فعالیت‌های بهبودی، با بررسی و پایش "عوامل اثرپذیر" صورت پذیرد. به علاوه پیشنهاد می‌شود که جلسات مربیگری فردی برای شناسایی و مدیریت احساسات درونی کارکنان ترتیب داده شود تا کارکنان تسلط بر هیجانات خود را بیاموزند و بتوانند در خلوت و در تعامل با همکاران و یا مدیریت عملکرد بهتری ارائه دهند. لازم است سازمان داستان‌های موفقیت کارکنان را در ارتباط با کارآفرینی سازمانی به اشتراک بگذارد تا منجر به یادگیری نیروها از یکدیگر شود.

در پژوهش‌های آتی می‌توان عوامل شناسایی شده در این تحقیق را به صورت تک به تک مورد بررسی قرار داد و تاثیر اجرای مربیگری بر بهبود هر یک از این عوامل را سنجید. به علاوه می‌توان به بررسی چگونگی ارتباط میان بهبود فرهنگ کارآفرینی از طریق مربی‌گری و تأثیر آن بر شاخص‌های مالی و سودآوری سازمان پرداخت. همچنین می‌توان تاثیر فناوری‌های مختلف مانند هوش مصنوعی را بر کارآفرینی و مربیگری سازمانی مورد پژوهش قرار داد.

۶. منابع

- امیرکبیری، علیرضا، بلوکی کورنده، محمدعلی، و جمشیدی، مینا. (۱۳۹۹). شناسایی شاخص‌های مربیگری مدیریتی در بانک‌های خصوصی. مدیریت دولتی، ۴(۴)، ۶۹۵-۲۸۲. <https://doi.org/10.22059/jipa.2021.317891.2894722-695>.
- پورصادق، ناصر. (۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش نوآوری و کارآفرینانه (مطالعه موردی: یکی از واحدهای سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح). مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۸(۳۳)، ۷-۳۱.
- تکه‌ای، عبدالقادر، و شهپازی، امیرحسین. (۱۴۰۰). مقاومت در برابر تغییر و تحول سازمانی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.
- چپردار، علی، ایرج‌پور، علیرضا، داوری، علی، و صالحی، سیدعلیرضا. (۱۴۰۰). ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۲۰، ۷-۳۶.
- داستانی، معصومه، غلامزاده، داریوش، قلی‌زاده، آذر، و پیکانی، مهربان. (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری کشور. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۲)، ۲۴۹-۲۷۲.
- سجادی، سید احمد، رضوی، سیدمحمدحسین، و کردلو، حسین. (۱۳۹۸). تأثیر قابلیت‌های یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۵(۳۰)، ۲۴۱-۲۵۵.
- سلیمانی، معین، و فتاحی، عبدالکریم. (۱۴۰۱). مدل‌سازی توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۸۶، ۱۰۱-۱۳۰.
- طهماسبی‌زاده، سیروس، زمانی‌مقدم، افسانه، و حقیقی‌نسب، منیژه. (۱۴۰۱). مدل‌سازی ساختاری تفسیری کارآفرینی سازمانی در صنعت حفاری نفت و گاز. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و گاز، ۵۴، ۲۳-۴۳.
- عبدالهی، راضیه، و هاشمی کاسوایی، میناسادات. (۱۳۹۹). مرور سیستماتیک ادبیات کاربست فرهنگ مربیگری همراستا با فرهنگ سازمانی. پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، ۷، ۳۳۱-۳۵۳.
- عزیزی، محمد، و حسینلو، حمید. (۱۳۹۹). دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. توسعه کارآفرینی، ۴۹، ۳۴۱-۳۵۹.
- فرامرزی، ملیحه، محمدی‌الباسی، قنبر، و طالبی، کامبیز. (۱۴۰۱). شناسایی چارچوب انتخاب سبک مربیگری مدیران کسب‌وکارهای با رشد بالا. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۵(۳)، ۵۲۲-۵۳۸. <https://doi.org/10.22059/jed.2022.319765.653616538-522>.
- اصل فلاح، حوریا، اکبری مقدم، بیت‌الله، و دوستار، محمد. (۱۴۰۱). تأثیر فرهنگ مربیگری بر کارآفرینی سازمانی: تبیین جایگاه عوامل رفتاری درون سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۵(۳)، ۴۰۳-۴۱۸. <https://doi.org/10.22059/jed.2022.339269.653906418-403>.
- مدرسی، میثم، جلیلود، شقایق، و باقری قره‌بلاغ، هوشمند. (۱۴۰۳). تأملی بر نقش شبکه اجتماعی اینستاگرام بر توسعه فرهنگ کارآفرینی. پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری، ۱۳(۱)، ۶۱-۶۶. <https://doi.org/10.22034/eir.2024.436767.105976-61>.
- بختیاری، مرضیه، و حسینی‌نیا، غلامحسین. (۱۴۰۲). طراحی الگوی خودکارآمدی مربیان کسب‌وکار در آینده بازار کار (یک مطالعه پدیدارشناسی). پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری، ۲(۳)، ۱-۱۶. <https://doi.org/10.22034/eir.2023.18392716-1>.
- کبیری نائینی، مهدی، الهی، زینب، و مقیمی اسفندآبادی، ابوالفضل. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی سبک‌های رهبری (مورد مطالعه: شعب بانک صادرات هرمزگان). پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری، ۲(۳)، ۸۹-۱۰۱. <https://doi.org/10.22034/eir.2023.183939>

Allenbaugh, G. (1983). Coaching: A management tool for more effective work performance. *Management Review*, 72(5), 21-26.

Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110-2134.

Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88.

- Ben Salem, A. (2022). Entrepreneurial coaching mediating relationship between TQM soft practices and firm performance: Cases of certified Tunisian companies. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0271>
- Brandes, B., & Lai, Y.-L. (2022). Addressing resistance to change through a micro interpersonal lens: An investigation into the coaching process. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 666–681. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2021-0214>
- Chen, G., Huang, W., & Tang, Y. (2013). Predicting managerial coaching behaviors by the Big Five personality traits. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1, 76–84.
- Cinar, Z. (2007). Coaching ve mentoring. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (1).
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24–44.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
- Heinonen, J. (2002). Entrepreneurship in public sector organizations. *Small Business Institute*, 5–10.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715–725.
- Johnson, L. K. (2007). Getting more from executive coaching. *Harvard Management Update*, 3–6.
- Kalkavan, S. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on employees' perception of job satisfaction, organizational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1137–1147.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137–1147.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28, 315–330.
- Kotte, S., Diermann, I., Rosing, K., & Möller, H. (2021). Entrepreneurial coaching: A two-dimensional framework in context. *Advances in the Psychology of Workplace Coaching*, 70(2), 518–555.
- Peláez Zuberbühler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Coaching-based leadership intervention program: A controlled trial study. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389>
- Mehr, E. S., Carswell, P., & Day, K. (2018). An adaptation of grounded theory using a modified convergent interviewing technique. *The Qualitative Report*, 23(6), 1456–1469.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178.
- Minvielle, E., et al. (2008). Assessing organizational performance in intensive care units: A French experience. *Journal of Critical Care*, 23, 236–244.
- Mehdibeigi, N., Yaghoubi, E., & Seyedalhoseni, S. (2018). Career path management and succession: Explaining the moderating role of coaching culture. *Management Researches*, 10(38), 145–170.
- Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2020). A coaching culture definition: An industry-based perspective from managers as coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 237–254.
- Mosca, J. B., Fazzari, A., & Buzza, J. (2010). Coaching to win: A systematic approach to achieving productivity through coaching. *Journal of Business & Economics Research*, 8(5), 115–131.
- Mosteo, L., Chekanov, A., & Rovira de Osso, J. (2021). Executive coaching: An exploration of the coachee's perceived value. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1241–1253. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0046>
- Nicholls-Nixon, C. L., & Maxheimer, M. M. (2022). How coaching services help early-stage entrepreneurs: An exploration of gender differences. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(5), 742–763. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2021-0355>

- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58–66.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. *Online Submission*, 1–8.
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Singh, S. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84. <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>
- Roša, A., & Lace, N. (2021). Assessment of the impact of coaching on a company's performance: A review of methods. *Journal of Open Innovation*, 7(4), 233. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040233>
- Silvia, L., Vázquez-Caballero, L. A., & Miñan-Olivos, G. S. (2023). E-coaching and e-mentoring for university student entrepreneurship. *18th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*.
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review. *PLoS ONE*, 11(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 189–217.
- Stern, L. R. (2004). Executive coaching: A working definition. *Consulting Psychology Journal*, 56(3), 154–162.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(3), 28–36.
- Woo, H. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching. *Sustainability*, 9(2), 1–15.