بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)

حمیدرضا یوسفی[۱]
بهزاد مشعلی[۲]
حسین منتی[۳]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۱۸، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۳

چکیده

سازمانها برای انجام وظایف و ماموریت‌های خود به شدت متکی به سرمایه‌های انسانی هستند. توسعه سرمایه‌های سازمانی، نیازمند برنامه‌ریزی آموزشی و بهره‌مندی از الگوها و روشهای آموزشی است که حداکثر کارایی و اثربخشی را در پی داشته باشد. آنچه در این خصوص اهمیت اساسی دارد، ساختارها، شرایط و ویژگی‌های سازمانی است که امکان اجرای موفق برنامه‌های آموزشی و الگوهای قابل پیاده‌سازی را فراهم می‌کند. هدف از انجام این پژوهش بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در نظام آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور است. بر این اساس در چارچوب رویکرد کیفی و به‌کارگیری روش تحقیق داده بنیاد، اقدام به بررسی و جمع‌آوری داده‌های پژوهش از طریق تحقیقات میدانی و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان و صاحب نظران و مدیران سازمان امور مالیاتی کشور شد. به محض حصول اشباع نظری و عدم دریافت نکات و پاسخ‌های تکمیلی از سوی مشارکت‌کنندگان، اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی شد. نتایج پژوهش، حاصل تجزیه و تحلیل تعداد ۵ مقوله اصلی، ۲۰ مقوله فرعی و ۳۲ مقوله خرد است که در پنج محور اصلی شامل : ۱- شرایط علّی، ۲- زمینه و بستر، ۳- شرایط مداخله‌گر، ۴- راهبردها، ۵- پیامدها و آثار مورد بررسی نهایی قرار گرفتند. در نهایت بر اساس رویکرد کیفی امکان اجرای الگوی مربی‌گری آموزش منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور بررسی و به تصویر کشیده شد.

واژه‌های کلیدی: آموزش منابع انسانی، امکان سنجی، مربی‌گری، نظریه داده بنیاد، الگو، سازمان امور مالیاتی کشور، کارایی و اثربخشی

---

۱. دانشجوی مقطع دکترای مدیریت دولتی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی (نویسنده مسئول)
hryousefi147@gmail.com
۲. عضو هیأت علمی دانشگاه علم و فرهنگ، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی
۳. عضو هیأت علمی دانشگاه علم و فرهنگ، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

۱- مقدمه

بی‌تردید توسعه سرمایه‌های انسانی در گرو بررسی، طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی است که منجر به توانمندسازی منابع انسانی برای پذیرش نقش‌های سازمانی و ایفای مؤثر و کارآمد آن می‌شود. ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانش محور، توسعه همه جانبه سرمایه‌های انسانی را به‌عنوان اساسی‌ترین عنصر رقابتی و راهبردی در حفظ و بقاء سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر می‌کند. در این فرآیند، راهبردهایی چون نظام آموزشی کارکنان، مدیریت استعداد، سرمایه‌های فکری، بازگشت سرمایه و .... مطرح می‌شود که هریک از آنها حوزه‌های وسیعی از برنامه‌های آموزشی و الگوهای اجرایی را دربر می‌گیرد. بنابراین تصور توسعه و بهسازی سازمانی بدون استقرار یک نظام آموزشی کارآمد و اثربخش، به تحقق یادگیری سرمایه‌های انسانی فاقد معنی و مفهوم پذیرفته شده‌ای منجر خواهد شد. ضرورت بهره‌برداری مناسب از سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها بر لزوم تدوین و به‌کارگیری الگوهای آموزشی مناسب موقعیت‌ها و شرایط حال حاضر سازمان تاکید می‌کند. یکی از این الگوها و روش‌های تجربه شده موفق و کاربردی، روش مربی‌گری[1] است که بر اساس بررسی صورت گرفته برای سازمان‌های تخصصی نظیر سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند دستاوردهای قابل توجهی دربرداشته باشد.

الگوها و نظام‌های آموزشی گوناگونی در فرآیند آموزش کارکنان با هدف توانمندسازی و بهبود مؤثر دانش، نگرش و مهارت‌های انسانی طراحی و به اجراء گذاشته شده‌اند که هر یک دارای مزایا و معایبی هستند، اما عنصر مشترک و مورد تعقیب تمامی نظام‌های آموزشی به‌کارگرفته شده، بهبود مستمر در یادگیری سرمایه‌های انسانی است که تنها از طریق به‌کارگیری نظام ارزشیابی مناسب قابل حصول خواهد بود. در واقع ارزیابی اثربخشی آموزش جزء جبران ناپذیر فرآیند آموزش کارکنان است. بدین ترتیب موفقیت هر الگوی آموزشی به عوامل متعددی نظیر سازمان، استراتژی‌ها، تجهیزات و تسهیلات، روش‌ها و فرآیندها وابسته است که هریک به نوبه خود بار مالی قابل توجهی بر سازمان تحمیل می‌کنند و به این دلیل آموزش، اساساً گران و دیربازده تلقی می‌شود. بنابراین برای مشخص کردن نتایج و دستاوردهای یک نظام آموزشی ضمن ارزیابی عملکرد مناسب، تبیین الگوی آموزشی مورد عمل و تبدیل داده‌های کیفی به کمّی قابل لمس در تحقق یادگیری سازمانی مورد انتظار امری اجتناب‌ناپذیر است.

باتوجه به موارد موصوف، لزوم انتخاب و به‌کارگیری الگوی مناسب و منطبق بر شرایط و فرآیند عملکرد منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور که بتواند یادگیری سازمانی مورد انتظار و بهبود کیفیت عملکرد کارکنان را در پی داشته باشد به شدت احساس می‌شود. بدین ترتیب باتوجه به تجزیه و تحلیل شرایط

1. Coaching

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

موجود و آسیب‌شناسی‌های به عمل آمده در سازمان مورد مطالعه، این پژوهش با هدف امکان سنجی اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور طراحی و انجام شده است.

۲- مبانی نظری پژوهش

مفهوم شناسی آموزش

آموزش را فرآیند انتقال نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش از فرد یا گروهی به فرد یا گروهی دیگر با هدف ایجاد تغییرات ساختاری و عملکردی نامیده‌اند. در تعریف دیگری آموزش به معنی پرورش، تربیت، مشق و کارآموزی آمده است. در زبان انگلیسی آموزش[1] به‌عنوان فرآیند عملکرد شخص مربی بر روی یادگیری کارآموز و مراحل یا تجربه یادگیری تلقی شده است.

استیفن پی رابینز معتقد است که آموزش به مفهوم تغییر دانش و نگرش افراد در جهت همکاری با همکاران است. آموزش کوششی است در جهت تغییر دانش و بینش افراد برای کسب آگاهی‌های جدید و تغییرات عادات و رفتارها یا تغییر جهت فکری و تغییر در سرنوشت انسان است، و بالاخره آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری که به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد انجام و او را قادر به انجام کار، بهبود توانایی‌ها و به‌روزآوری مهارت‌ها، دانش و نگرش و عملکرد می‌کند (ابطحی، ۱۳۸۴).

آموزش مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدفمند از پیش فکر شده و طرح‌ریزی شده‌ای است که با هدف افزایش رفاه و اثر بخشی فرد و سازمان به‌طور مداوم و نظام‌مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می‌پردازند (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹).

تفاوت مفهوم آموزش و یادگیری

متخصصین علوم تعلیم و تربیت معتقد به تفاوت مفهوم آموزش و یادگیری هستند. اگر به خاطرات تحصیل خود در گذشته بازگردیم متوجه می‌شویم که همه مطالبی که به ما آموزش داده شده است را یاد نگرفته‌ایم؛ به عبارت دیگر آموزش همیشه منجر به یادگیری نشده است.

تعریف یادگیری

یادگیری عبارت از تعیین میزان فراگیری، مهارت‌ها، تکنیک‌ها و حقایقی است که در فرآیند آموزش به فراگیران آموخته و برای آنان روشن و تحقق یافته است، به‌طوری که می‌توان آنها را نسبت به قبل از آموزش‌های ارایه شده ارزیابی نمود. بدین ترتیب در یادگیری عوامل متعددی دخالت دارند که عبارتند از:

۱- نیاز به دانستن

1. Training

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

۲- انگیزه

۳- طرح سؤال یا مسأله

۴- علاقمندی و کنجکاوی برای حل مسئله

۵- صرف زمان و وقت برای بررسی راه حلهای مختلف

۶- یافتن پاسخ و یا حل مسأله و مشکل

۷- احساس رضایت از برطرف شدن نیاز اولیه

یادگیری از سه بعد مورد توجه قرار می‌گیرد:

۱- یادگیری فردی از طریق برنامه‌های توسعه شخصی

۲- یادگیری گروهی (تیمی)

۳- یادگیری سازمانی

راهبردهای ارزشیابی یادگیری از نظر کرک پاتریک عبارتند از:

۱- سنجش مهارت، دانش و نگرش قبل و بعد از آموزش (پیش آزمون و پس آزمون)

۲- به‌کارگیری گروه کنترل در صورت امکان

۳- تجزیه و تحلیل آماری نتایج به‌منظور ربط دادن یادگیری و آموزش

۴- به‌کارگیری نتایج برای انجام رفتارمناسب

تعریف الگوی آموزشی

الگو را انگاره، شکل و نمونه، قالب، طرح، منوال و نقش در نظر گرفته‌اند. در برخی موارد الگو را طرح واژه نیز عنوان می‌کنند.

در تعریفی ساده‌تر از الگو می‌توان گفت الگو یا مدل نمایش نظری و ساده شده از جهان واقعی است. این اصطلاح را انسان شناسان حداقل از سال ۱۸۷۱ میلادی به عنوان مفهومی چند جانبه بکار برده‌اند. بر این مبنا از الگو گاه در توجه به کیفیت‌های رفتاری، الگوهای آرمانی و رفتاری و گاه در توجه به اصول فرهنگ‌ها نیز یاد می‌شود.

مفهوم ارزیابی اثربخشی آموزش

فرآیند منظم اندازه‌گیری منافع آموزشی بدست آمده از آموزش را ارزیابی اثربخشی آموزشی می‌نامند. به عبارتی دیگر تعیین این که تا چه حدود آموزش‌های انجام شده منجر به ایجاد دانش فنی، رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز به صورت علمی و کاربردی شده است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

اثربخشی آموزشی هنگامی حاصل می‌شود که اولاً: نیازهای آموزشی به وضوح تشخیص داده شود؛ ثانیاً: برنامه مناسبی برای برطرف کردن نیازهای تشخیص داده شده، طراحی شود؛ ثالثاً: برنامه طراحی شده بهدرستی اجرا شود؛ رابعاً: ارزیابی مناسبی از فرآیند آموزش و در نهایت دستیابی به اهداف صورت گیرد.

روش‌های اثربخشی آموزش در مربی‌گری

تعیین انتظارات پیش ازآموزش و شروع یادگیری

ایجاد فرهنگ آموزش از طریق مربی‌گری

اطمینان یافتن از کاربردی بودن آموزش

فراهم کردن محیط کاری مناسب برای پشتیبانی از به‌کارگیری مهارت‌های جدید

اعمال نظارت مستمر به‌کارگیری مهارت‌های نوین

۶-حفظ و نگه داشت نتایج پایه در یادگیری

تعریف مربی‌گری در آموزش

مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به‌کار گرفته می‌شود. به عقیده صاحب نظران، زمان دقیقی برای شروع مربی‌گری ذکر نمی‌شود، اما قطعا مربی‌گری حتی پیش از میلاد مسیح روشی مرسوم در یادگیری بوده است (رنورد، ۲۰۰۳؛ گرانت و کانا، ۲۰۰۴). مربی‌گری روشی است مؤثر در جهت ارتقای یادگیری و می‌تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر مثبت داشته باشند و مزایای محسوسی برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد (رنورد، ۲۰۰۵).

امروزه به ابزار مربی‌گری در آموزش توجه ویژه‌ای می‌شود و سرمایه‌گذاری‌های مادی و انسانی زیادی در این الگوی آموزشی صورت گرفته است، به‌طوری‌که اکثر سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو سعی در فراهم نمودن و به‌کارگیری مربی‌گری در زمینه‌ها و بسترهای مختلف برای آموزش منابع انسانی خود داشته اند. مایکروسافت، اپل، سامسونگ، ناسا، وود آفون، ولوو، آلکاتل و ... از جمله شرکت‌ها و سازمان‌هایی هستند که به مربی‌گری در آموزش منابع انسانی خود روی آورده و آن را نهادینه کرده‌اند.

برخی انجمن‌ها و مؤسسات بین‌المللی فعال در حوزه آموزش و بهسازی، مانند انجمن آموزش یا بهسازی آمریکا[1]، انجمن مدیریتی آمریکا[2] و یا فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری[3] فعالیت‌های گسترده‌ای در حوزه مربی‌گری انجام می‌دهند.

1. American Society for Training and Development (ASTD)
2. American Management Association (AMA)
3. International Coaching Federation (ICF)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

مسلم است که اکثر نهادهای متولی آموزش منابع انسانی در دنیا با درک اهمیت موضوع الگوی مربی‌گری، آن را در فرآیند توسعه و بهسازی منابع انسانی خود پذیرفته و به‌کار گرفته‌اند، لیکن در کشور ما علیرغم وجود پیشینه تاریخی موضوع و بومی بودن این روش در اکثر فرآیندهای تجاری، سازمانی، و ... و مأنوس بودن واژه «استاد شاگردی» در تمامی عرصه‌های فعالیت از سال‌های بسیار دور، از این روش کمتر به‌عنوان یک ساختار و الگوی آموزشی مناسب در سازمان‌های دولتی استفاده شده است. در این پژوهش بر اساس نظریه داده بنیاد سعی می‌شود در قالب مدلی علمی و برگرفته از نتایج بررسی به‌عمل آمده از عوامل مقوله اصلی مربی‌گری، شرایط علّی، راهبردهای مربی‌گری، زمینه و بستر و شرایط مداخله گر در الگوی مربی‌گری، امکان اجرای آن در سازمان مورد مطالعه بررسی شود.

مفهوم مربی‌گری

واژه مربی از کوکس به روستایی در کشور مجارستان که در آن کالسکه‌هایی با کیفیت بسیار عالی و گران قیمت تولید می‌شود اطلاق می‌گردد (ژو، ۲۰۰۵). در قرن نوزدهم میلادی واژه مربی‌گری در دانشگاه‌های کشور انگلستان از سوی دانشجویان برای توصیف روش آموزش برخی از اساتید به‌کارگرفته شد که به روشی بسیار ساده، تدریس و مسایل را برای دانشجویان تشریح و تبیین می‌کردند و استدلال آنها این بود که در کالسکه افرادی به آنها کمک می‌کنند.

اما واژه مربی‌گری در ادبیات آموزشی کشورها سابقه دیرینه‌ای دارد، روش آموزش استاد شاگردی را شاید بتوان بدیهی‌ترین و ابتدایی‌ترین شیوه مربی‌گری در آموزش قلمداد نمود. موضوعی که در ایران به قرن‌ها پیش باز می‌گردد و نیاکان ما از این روش برای انتقال تجربه، فن و تخصص به نسل‌های بعد خود استفاده کرده‌اند. نگاه مختصری به فعالیت‌های جاری و کسب وکارهای مرسوم در قرون و اعصار گذشته کشور ما بیانگر این واقعیت است که خواسته یا ناخواسته الگوی مربی‌گری در فرهنگ و ادبیات مفهومی آموزش منابع انسانی در سطح خرد و کلان برای ما شناخته شده است.

اما در ادبیات امروز آموزش، مربی‌گری فرآیندی است آگاهانه و مبتنی بر مذاکرات حساب شده با هدف تسهیل شرایط محیطی برای رشد افراد و حصول پیشرفت مداوم و پایدار (صفرزاده،۱۳۹۰). مک نامارا معتقداست مربی‌گری می‌تواند برای کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها برای رسیدگی به مسائل بغرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد. فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری، مربی‌گری را به‌عنوان روشی در همکاری با افراد در یک فرآیند فکری و خلاق تعریف و افراد را به افزایش توانایی شخصی و حرفه‌ای خود ترغیب می‌کند. الگوی مربی‌گری، فرد را به‌عنوان متخصص در زندگی و کار محترم شمرده و بر این

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

باور است که مشتری خلاق، مدبر و کاردان است. عوامل کلیدی شکل‌دهی و رابطه مربی‌گری از دیدگاه پروین و پالمرا:

۱- ارتباط و تعامل

۲- ویژگی‌ها و نگرش‌های مربی

۳- همکاری و مشارکت

ویژگی‌های اساسی مربی‌گری

۱- امکان ارایه بازخورد[1] به افراد در باره نقاط قوت و ضعف روش بکارگرفته شده

۲- تمرکز بر بهبود عملکرد و ارتقای سطح مهارت‌های فردی

۳- پوشش اهداف فردی و سازمانی در روش مربی‌گری

۴- تاکید و استقرار بر فرض خودآگاهی افراد و یا امکان دست یابی به خود آگاهی افراد

۵- محدود بودن به زمان

۶- تاکید بر عملکرد کاری با امکان بحث در خصوص مسایل شخصی افراد

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد[2] اقدام به واکاوی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور نموده و از نقطه نظرات خبرگان و صاحب‌نظران و مدیران سازمان مذکور نیز بهره می‌گیرد. بدین ترتیب پرسش‌های زیر در این خصوص قابل طرح خواهد بود:

۱- مقوله اصلی در مربی‌گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کدام است؟

۲- شرایط علّی در مربی‌گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟

۳- راهبردهای مربی‌گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟

۴- شرایط مداخله‌گر در مربی‌گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟

زمینه یا بستر مربی‌گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشورکدام است؟

باتوجه به پرسش‌های طرح شده فوق، پژوهش بر اساس رویکرد کیفی و به‌کارگیری روش نظریه داده بنیاد و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان و صاحب نظران و مدیران داده‌های مورد نیاز گردآوری و در ابتدای مصاحبه‌ها موضوع روایی پرسش‌های مطروحه نیز مورد بررسی قرار گرفت و چارچوب سؤالات بر اساس نظرات ارایه شده اصلاح شد.

1. Feedback
2. Ground Theory

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

جامعه و نمونه آماری پژوهش

در فرآیند انتخاب هدفمند جامعه آماری پژوهش، لزوم وجود صفات مشترک در آنها و لزوم آگاهی و اشراف آنان بر موضوع تحقیق و امکان و تمایل به همکاری در زمینه مورد پژوهش مورد توجه قرارگرفت. برای این منظور افراد جامعه آماری با ویژگی‌های زیر انتخاب شدند:

۱- حداقل سابقه خدمت در سازمان امورمالیاتی کشور ده سال

۲- سطح تحصیلات دانشگاهی کارشناسی و بالاتر

۳- اشتغال در مشاغل مدیریتی و سرپرستی حداقل پنج سال

۴- سابقه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی

۵- حسن شهرت و تعامل و ارتباط مناسب با کارکنان

۶- اشراف بر مسائل، مشکلات و ویژگی‌های منابع انسانی سازمان

در نمونه‌گیری این پژوهش از روش زنجیره‌ایی[1] (گلوله برفی) استفاده شد که یکی از انواع روش‌های نمونه‌گیری هدفمند است. در پژوهش‌های کیفی، فرآیند گردآوری اطلاعات از اولین اعضای نمونه آغاز و تا زمانی ادامه می‌یابد که اطلاعات درباره تمامی مقوله‌های تحقیق کامل و اشباع شود و این امر زمانی اتفاق می‌افتد که در جریان مصاحبه‌ها اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع بدست نیاید. بدین لحاظ در این نوع پژوهش، حجم نمونه با کامل شدن داده‌های نظری و یا رسیدن به مرحله اشباع نظری تعیین می‌شود و از فرمول خاصی تبعیت نمی‌کند.

بر اساس آنچه ذکر شد نمونه‌های آماری این پژوهش بر اساس صفات مشترک مورد نظر و حداقل شرایط تعیین شده تعداد پانزده نفر از افراد آگاه به موضوع و دارای شناخت از سازمان مورد بررسی بودند که در مصاحبه انجام شده با آخرین نفر، اطلاعات جدید و بحث تازه‌ای مطرح نشد و اشباع مورد نظر حاصل گردید.

کدگذاری داده‌ها

برای استخراج نتایج مصاحبه‌های به‌عمل آمده از مشارکت‌کنندگان پژوهش، سه مرحله کدگذاری به شرح زیر صورت گرفت:

- **کدگذاری باز:** اولین مرحله کدگذاری در تجزیه و تحلیل داده‌هاست که با بررسی دقیق مصاحبه‌های صورت گرفته منجر به شناسایی مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی پژوهش و همچنین زیرمقوله‌ها شد. برای کدگذاری باز مفاهیم به‌عنوان عامل اساسی در نظرگرفته شدند. در این فرآیند پنج مقوله اصلی، مقوله

1. Snowball Sampling

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

فرعی و تعدادی زیر مقوله و ویژگی‌های هریک شناسایی شد.

کدگذاری، فرآیندی است که طی آن محقق به جداسازی، مفهوم‌بندی و ادغام و یکپارچه کردن داده‌ها می‌پردازد و در این فرآیند واحد بنیادین «مفهوم » است (علیپور و همکاران، ۱۳۸۹).

در کدگذاری باز که اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است، داده‌ها سطر به سطر یا به‌صورت پاراگراف احصاء و کدبندی و مفهوم‌بندی می‌شوند.

- **کدگذاری محوری:** در این مرحله مفاهیم بر اساس اشتراکات و هم‌معنایی درکنار هم قرارمی‌گیرند. در واقع کدها و دسته‌های ابتدایی که در مرحله کدگذاری باز شناسایی و ایجاد می‌شوند، با یکدیگر مقایسه و ضمن ادغام کدهایی که به لحاظ مفهوم مشابه هستند دسته‌هایی مربوط به یکدیگر در قالب مشترک قرار می‌گیرند (ادیب حاج باقری،۱۳۸۵).

- **کدگذاری انتخابی:** در این مرحله متغیر اصلی یا فرآیند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار می‌شود (ادیب حاج باقری،۱۳۸۵). بدین ترتیب بر اساس روابط بدست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و به‌صورت خروجی و نتایج نهایی تجزیه و تحلیل داده‌ها ارایه می‌شود.

۴- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها

بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته با اعضای جامعه و نمونه آماری پژوهش، مقوله اصلی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی سازمان مورد مطالعه، شامل موارد زیر است:

۱- انتقال دانش سازمانی با الگوی کارآمد

۲- تحقق یادگیری سازمانی با روش مناسب‌تر

۳- افزایش اثربخشی آموزش‌ها

۴- امکان اجرای برنامه آموزشی توسعه تخصصی

۵- بهبود روابط انسانی بین نسل‌های مختلف سازمانی

۶- عمیق شدن مهارت‌ها و تخصص‌های حرفه‌ایی و شغلی

اکثر مصاحبه‌شوندگان با درک شرایط مترتب بر نحوه فعالیت منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، بر این باورند که الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی سازمان بیشترین تطابق و کارایی و اثربخشی مورد انتظار را دارد.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

نتایج حاصل از تحلیل محتوای انجام شده در مورد شرایط علّی در الگوی مربی‌گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور

شرایط علّی شامل رویدادهایی است که به تحقق پدیده مورد نظر کمک می‌کند و به‌عبارتی دیگر به ایجاد پدیده مورد نظر می‌انجامد. بدین ترتیب در پدیده مورد بررسی، اهداف مورد نظر شامل اهداف اصلی و اهداف ثانویه به شرح زیر است.

-اهداف اولیه:

استفاده حداکثری از ظرفیت‌های آموزشی درون سازمانی

۱- ایجاد زمینه‌های توسعه مشارکتی کارکنان و فرهنگ سازمانی

۲- فراهم کردن بستر مناسب برای انتقال دانش سازمانی

۳- پرکردن شکاف‌های موجود در دانش سازمانی

۴- ایجاد بستر ارزش مناسب برای نهادینه‌سازی تجربه و خبرگی در سازمان

-اهداف ثانویه:

۱- رفع نقاط ضعف عملکرد کارکنان

۲- تأمین نیازهای آموزشی موجود

۳- ایجاد اعتماد به نفس در افراد

۴- افزایش سطح بهره‌وری سازمان

نتایج حاصل از تحلیل محتوای انجام شده در مورد شرایط مداخله‌گر در الگوی مربی‌گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور

شرایط مداخله‌گر شامل موانعی است که در به‌کارگیری الگوی مربی‌گری در فرآیند آموزش کارکنان سازمان اثر می‌گذارد. این موانع به دو دسته موانع سازمانی و موانع محتوایی تقسیم می‌شود:

- موانع ساختاری

موانع ساختاری در واقع ناشی از بوروکراسی سازمانی است. عواملی نظیر قوانین و مقررات بالادستی، نظام‌های پرداخت و جبران خدمت، سلسله مراتب و وجود ساختارهای سازمانی ناکارآمد که معمولاً در شکل‌گیری و پیاده‌سازی الگوهای تغییر در سازمان مانع ایجاد می‌کنند.

به عنوان مثال در فرآیند مصاحبه‌های صورت گرفته، اکثر مشارکت‌کنندگان بر فراهم نبودن چارچوب‌های لازم برای اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی سازمان مورد بررسی از

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

جمله چگونگی ثبت و ضبط آثار و نتایج آموزش‌های ارایه شده، نحوه اثرگذاری آن در شناسنامه آموزشی کارکنان و چگونگی جبران خدمات مربیان اشاره نمودند. همچنین باتوجه به ویژگی‌های الگوی مربی‌گری که برگرفته از تمایل درونی مدیران و فراگیران در شکل‌گیری فرآیند مورد انتظار است، طبعاً اعمال قدرت و دستورات سازمانی در این روش مؤثر نخواهند بود و بدین ترتیب ساختارهای هرمی با خطوط فرمان گسترده در این الگوی آموزشی مانع جدی خواهند بود. لذا به نظر اکثر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های صورت گرفته، این الگو در ساختارهای سازمانی با شیب هرم خیلی کم و اصطلاحاً مسطح[1] مناسب‌ترین کارکرد را خواهد داشت.

- موانع محتوایی

این موانع شامل عوامل زنده سازمانی نظیر فرهنگ نامناسب، نظام‌های انگیزشی ناکارآمد، نظام ارزشیابی نامطلوب، سبک‌های مدیریتی نامناسب است (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶). از دیگر موانع محتوایی، عدم پذیرش الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی، فقدان نظام‌های شناسایی مربیان، فقدان حمایت مدیران ارشد و میانی سازمان‌ها و عدم هم‌خوانی با فرهنگ سازمانی است.

به‌عنوان مثال عدم تمایل به تسهیم دانش سازمانی در صورتی که تبدیل به یک فرهنگ نشده باشد، اساساً امکان اجرای الگوی مربی‌گری در فرآیند آموزش کارکنان نتایج رضایت‌بخشی در بر نخواهد داشت. اما اگر تمایل درونی خبرگان و فرهیختگان سازمانی در انتقال تجارب دانش و تخصص‌های آنان به سایر منابع انسانی وجود داشته و این موضوع بهعنوان یک ارزش تلقی شود، خواه ناخواه دستاوردهای مطلوب در برخواهد داشت.

از دیگر موارد اشاره شده در فرآیند مصاحبه‌ها به‌عنوان مانع محتوایی، فقدان روحیه مسئولیت‌پذیری و عدم علاقه و توجیه نبودن بسیاری از عوامل انسانی با این روش است، زیرا اصولاً مربی‌گری الگویی است که از تمایل درونی افراد مربی و فراگیر نشات می‌گیرد و در صورتی که هریک از طرفین رغبت کمی در این خصوص نشان دهند، این فرآیند شکل نگرفته و یا در مراحل اولیه اجرا متوقف خواهد شد.

نتایج حاصل از تحلیل محتوای انجام شده در خصوص راهبردهای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور

بر اساس نتایج حاصل از بررسی نظرات خبرگان، صاحب نظران و مدیران سازمان مورد بررسی، ویژگی‌های فردی و سازمانی، عوامل راهبردی اجرای این الگو در سازمان هستند که عبارتند از:

1. Flat

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

- ویژگی‌های فردی را می‌توان در میزان آگاهی و پذیرش این شیوهٔ آموزش از سوی فراگیران جست‌وجو کرد زیرا تا زمانی که فراگیر با این مدل آموزش آشنا نبوده و آن را نپذیرد، صرفاً تمایل مربی منجر به شکل‌گیری این الگو و اجرای آن در سازمان نمی‌شود.
- مراتب تعهد و مسئولیت‌پذیری فراگیران نیز نکته‌ایی است اساسی که در میزان موفقیت اجرای این الگوی آموزشی نقش خواهد داشت. باتوجه به ویژگی‌های این الگوی آموزشی، وجود نگاه سیستمی، علاقه‌مندی و دلبستگی سازمانی و تعهد افراد به حضور فعال و مؤثر در تمامی مراحل آموزش از این طریق ضروری است.

از دیگر عوامل راهبردی در این الگو شرایط و ویژگی‌های مربیان است که در دو قالب زیر مطرح می‌شود:

الف) مهارت‌های اطلاعاتی و آموزشی: اطلاعات و دانش مربیان در اجرای موفق این الگو، بسیار اساسی و مهم است، بدیهی است مربیان باید افراد توسعه یافته‌ای باشند که آموزش را خوب می‌فهمند و با ادبیات الزامی آن کاملاً آشنا و معتقد به یادگیری باشند.

ب) مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی: مهارت‌های ارتباطی از جمله معیارهایی است که اکثر مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره نموده اند. این واقعیت که برقراری ارتباط مؤثر با فراگیران یک ضرورت و مهارت است برای همه واضح است. اگر این ارتباط با توانایی گرفتن بازخوردهای لازم همراه باشد طبعاً در انتخاب استراتژی‌های ارتباطی بعدی بسیار اثرگذار خواهد بود. توانایی طرح پرسش‌های مناسب به‌گونه‌ایی که فرد را در مسیر درست قرار داده و به هدف نزدیک کند و توانایی و ظرفیت شنیداری خوب نیز از جمله معیارهای ارتباطی لازم برای مربیان در فرآیند آموزش به شیوه مربی‌گری است.

از دیگر مهارت‌های مورد لزوم در شیوه مربی‌گری، مهارت‌های انگیزشی است که جریان آموزش را در این روش بیش از پیش تسهیل می‌کند. هرچه مربی بتواند انرژی مثبتی تولیدکند، طبعاً در ایجاد انگیزه یادگیری و پیشرفت موفق خواهد بود. بدین ترتیب راه‌های ایجاد انگیزه و تولید انرژی مثبت بسیار گسترده و از ویژگی‌های خاص خود برخوردار است که در مجال این پژوهش قابل بیان نبوده و فرصت پژوهش ویژه‌ایی را مطالبه می‌کند.

اما در هر صورت یک مربی تنها با مهارت‌ها و تجارب خود می‌تواند در ایجاد انگیزه یادگیری در فراگیران موفق عمل نموده و دستاوردهای مورد انتظار را داشته باشد.

عوامل سازمانی

اکثر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در فرآیند مصاحبه‌های صورت گرفته بر موارد زیر به‌عنوان الزامات

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

و عوامل مؤثر در امکان اجرای الگوی مربی‌گری آموزش منابع انسانی سازمان تاکید داشته و موفقیت این شیوه از آموزش را در ارتباط مستقیم با عوامل مورد اشاره زیر می‌دانستند:

- باورهای مدیریتی در مدیران ارشد سازمان بر ضرورت‌های استفاده از ظرفیت‌های این الگو درآموزش کارکنان؛
- ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مورد نیاز با رویکرد نگاه به سرمایه‌های انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان؛
- طراحی و تبیین مسیر شغلی و پیشرفت کارکنان بر اساس آموزش‌های طی شده با روش‌های مختلف از جمله مربی‌گری؛
- ایجاد ساختار سازمانی و آموزشی مناسب برای نهادینه کردن روش آموزش مربی‌گری در سازمان؛
- تعریف نظام‌های جبران خدمت مناسب برای مربیان و فراگیران مشارکت‌کنندگان در این شیوه آموزش منابع انسانی؛
- حمایت‌های همه جانبه از استقرار این الگوی آموزشی در سازمان و بها دادن به دستاوردهای آن؛
- طراحی و تدوین نظام های ارزشیابی آموزشی مناسب با این الگوی آموزشی؛
- فراهم نبودن شرایط لازم برای شناسایی و آماده‌سازی مربیان با توجه به سطح نیازهای آموزشی سازمان؛
- توجه به الزامات استانداردسازی آموزش‌های قابل ارایه در این الگوی آموزشی؛
- کسب مجوزها و شرایط لازم برای ثبت و ضبط و اثرگذاری دوره‌های آموزشی طی شده این الگو در شناسنامه آموزشی کارکنان؛

بدیهی است تحقق عوامل سازمانی دهگانه فوق در سازمان مورد مطالعه تنها در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که مزایا و محاسن الگوی مربی‌گری درآموزش به خوبی برای تمامی عوامل سازمانی در سطوح مختلف تبیین و تشریح شود و حتی به عقیده برخی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های صورت گرفته، می‌توان این روش را به‌صورت تدریجی و آزمایشی از یک یا چند واحد سازمانی آغاز نموده و پس از گرفتن بازخوردهای لازم در سطح تمامی واحدهای سازمانی تعمیم و گسترش داد. بدین ترتیب به موازات تکامل این الگوی آموزشی در سازمان، الزامات سازمانی آن نیز ایجاد و ساختار سازمانی متناسب با آن نیز شکل خواهد گرفت.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

مزایا و معایب روش مربی‌گری در آموزش

بدون تردید هر روش آموزشی در منابع انسانی دارای معایب و محاسنی است که می‌بایست در فرآیند انتخاب و به‌کارگیری از سوی دست‌اندرکاران به دقت مورد مطالعه و توجه قرارگیرد و بدون شک هر الگوی آموزشی میتواند در ساختارهای سازمانی متفاوت، دستاوردهای متفاوتی در برداشته باشد. آنچه در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفت، انتخاب و اجرای این الگوی آموزشی در سازمان امور مالیاتی کشور با ویژگی‌های خاص این سازمان از نگاه مشارکت‌کنندگانی است که دارای شناخت عمیق و گسترده از ماموریت‌ها، اهداف، ساختارسازمانی و...این سازمان بوده و هستند. بدین ترتیب مزایا و محاسن قابل ذکر از سوی جامعه آماری پژوهش بر رویکرد امکان اجرا در این سازمان به شرح موارد زیر مورد تاکید قرار گرفت:

مزایای فردی

افزایش انگیزه‌های شخصی، رضایت فردی، خودآگاهی، اشراف بر نقاط قوت و ضعف خود و امکان برنامه‌ریزی شخصی و فردی برای توسعه شخصی. در واقع افراد سازمانی در این روش از حداکثر قدرت تصمیم‌گیری فردی برای مشارکت در برنامه‌های آموزشی پیش‌بینی شده برخوردار بوده و ضمن حضور در محل کار و یادگیری در حین کار و کابردی بودن آموزش‌ها، و حداکثر تطابق با شرایط شغلی می‌توانند به توسعه آگاهی‌های حرفه‌ای و تخصصی شغلی خود دست یابند. علاوه برآن این الگوی آموزشی به بهبود روابط بین کارکنان، مربی و فراگیر کمک شایانی نموده و زمینه تعاملات گروهی و فعالیت‌های شغلی به‌صورت تیمی را فراهم می نماید. ازدیگر مزایای فردی این روش آموزشی، امکان طرح پرسش و گرفتن پاسخ در کوتاه‌ترین زمان ممکن و بدون تشریفات خاص است. در واقع فرآیند آموزش به روش مربی‌گری سریعترین بازخوردهای حین آموزش را امکان‌پذیر می‌کند.

مزایای سازمانی

آموزش‌های سازمانی در روش‌های مرسوم با استفاده از کلاس و تجهیزات آموزشی در زمان و مکان‌های معین هزینه‌های اجتناب‌ناپذیری را بر سازمان تحمیل می‌کند که در الگوی مربی‌گری، این هزینه‌ها به شدت کاهش یافته و تنها در سطح جبران خدمت مربیان و تعریف عوامل انگیزشی برای فراگیران به مشارکت در این روش آموزشی خلاصه می‌شود. از سوی دیگر اثربخشی و کارایی آموزش‌های ارایه شده از این طریق به مراتب از روش‌های آکادمیک و کلاسی آموزش بالاتر بوده و سازمان را به تحقق اهداف آموزشی منابع انسانی نزدیک‌تر می‌کند.

اندک تعمق در روش‌های آموزش ضمن خدمت کلاسیک کارکنان سازمان و الزامات خاص آن بیانگر این

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

واقعیت است که روش مربی‌گری با آموزش فرد در محل خدمت و جدا نکردن وی از محیط کار تقریباً تمامی محدودیت‌ها و هزینه‌های مترتب بر تعریف مرکز آموزش، کلاس، کادر آموزشی و... را صرفه‌جویی خواهند نمود و ضمن استفاده از ظرفیت‌های درون سازمانی و کاهش هزینه‌های آموزش کارکنان به شدت مؤثر واقع می‌شود. سرعت انتقال دانش در این روش به لحاظ وجود ادبیات مشترک سازمانی بین مربی و فراگیر نیز از دیگر مزایای سازمانی این شیوه آموزشی است که در روشهای کلاسیک وجود ندارد.

معایب روش مربی‌گری در آموزش

بر اساس آنچه در خصوص محاسن این روش ذکر شد، هیچ روش آموزشی نمی‌تواند خالی از ایراد و عیب هرچند اندک و جزیی باشد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به موارد زیر به‌عنوان معایب قابل ذکر برای این روش اشاره داشتند:

- مناسب نبودن این الگوی آموزشی برای دوره‌های بلندمدت و دانشی
- محدودیت تعداد مربیان توانمند و کارآزموده در سازمان
- عدم تمایل فردی اکثر افراد توانمند، خبره و صاحب نظر مناسب برای مربی‌گری و مشارکت در این فرآیند آموزشی
- زمانبر بودن آموزش افراد با این روش در صورت گسترده بودن تعداد افراد و نیازهای آموزشی آنان
- دشواری ارزشیابی اثربخشی آموزشی وجبران خدمت در این الگوی آموزشی
- مشکلات و موانع قانونی موجود در ثبت و ضبط دوره‌های آموزشی طی شده از این طریق در شناسنامه آموزشی افراد.

مجموعه معایب ذکر شده به مرور زمان و نهادینه‌سازی این الگوی آموزشی در سازمان، امکان کم رنگتر شدن و تبدیل به محاسن را دارد. به عقیده اکثر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در صورت پذیرش این الگوی آموزشی از سوی مدیران ارشد سازمان و سازگاری عوامل سازمانی ده گانه ذکر شده با این مدل، میتوان پیش‌بینی نمود که در یک دوره زمانی کمتر از پنج سال عمده معایب ذکر شده قابلیت تبدیل به حُسن را خواهند داشت.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

مدل مفهومی پژوهش بر اساس نظریه داده بنیاد

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

جدول خلاصه یافته‌های پژوهش بر اساس تجزیه و تحلیل محتوای داده‌های کیفی پژوهش

ردیف	سؤال	مقوله	تعداد	زیرمقوله	کد
۱	مقوله اصلی در مربی گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور کدام است ؟	۱. شرایط توسعه و بهسازی همه جانبه منابع انسانی ۲. شرایط بسط و گسترش یادگیری در سازمان ۳. شرایط تسهیم دانش حرفه‌ای و شغلی	۱۱ ۱۱ ۱۲	۱. تعالی سازمانی ۲. یادگیری فرآیند ۳. تقویت دانش صریح و ضمنی ۴. شخصیت سازمانی ۵. سرمایه‌های اجتماعی ۶. نهادینه‌سازی آموزشی	۱-X۱ ۲-x۱ ۳-x۱ ۴-x۱ ۵-x۱ ۶-x۱
۲	شرایط علّی در مربی گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟ (شرایط ایجادکننده پدیده موردنظر است)	۱. شرایط و ویژگی‌های مربیان ۲. شرایط و ویژگی‌های فراگیران ۳. شرایط و الزامات سازمانی ۴. شرایط و الزامات قانونی ۵. اهداف و استراتژی‌های سازمانی	۹ ۹ ۹ ۸ ۸	۱. عوامل فرهنگی ۲. عوامل حمایتی و پشتیبانی ۳. عوامل طراحی ۴. برنامه‌ریزی آموزشی ۵. سیستم ارزیابی عملکرد	۱-X۲ ۲-X۲ ۳-X۲ ۴-X۲ ۵-X۲

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

۳	راهبردهای مربی گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟ (ویژگی‌ها و شرایط تحقق پدیده مورد نظر)	۱. شرایط و ویژگی‌های فردی ۲. شرایط و ویژگی‌های سازمانی	 ۱۰ ۱۰	۱. آگاهی و پذیرش مربی گری ۲. تعهد و مسئولیت‌پذیری ۳. سطح تمایل فراگیران ۴. صلاحیت‌های فردی ۵. مهارت‌های اطلاعاتی و آموزشی ۶. مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی	۱-X۳ ۲-X۳ ۳-X۳ ۴-X۳ ۵-X۳ ۶-X۳
۴	شرایط مداخله گر در مربی گری آموزشی منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟ (موانع مؤثر بر تحقق پدیده مورد نظر)	۱. ماهیت آموزشهای بلندمدت ۲. زمان بر بودن آموزش مربی گری ۳. دشواری ارزیابی اثربخش ۴. فقدان نظامهای جبران خدمت ۵. موانع اطلاعاتی و انگیزشی ۶. موانع ساختاری	 ۸ ۸ ۹ ۱۱ ۱۲ ۱۳	۱. محدودیت‌های حوزه عملکرد مربی گری ۲. تنوع آموزش‌های ضمن خدمت ۳. فقدان محتوای آموزشی استاندارد ۴. محدودیت تعداد مربیان ۵. نظام ارزیابی اثربخشی ناکارآمد ۶. نظام جبران خدمت غیراصولی ۷. محدودیت‌های پست‌های مدیریتی ۸. ساختار هرمی بلند و کند	۱-X۴ ۲-X۴ ۳-X۴ ۴-X۴ ۵-X۴ ۶-X۴ ۷-X۴ ۸-X۴

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

۵	زمینه یا بستر مربی‌گری آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کدامند؟ (زمینه‌هایی که پدیده در آن روی می‌دهد)	۱. توسعه برنامه‌های جانشین پرور ۲. توسعه برنامه‌های تحول سازمانی ۳. توسعه فرهنگ سازمانی ۴. توسعه مشاغل مدیریتی	۱۰ ۱۱ ۱۳ ۸	۱.کار راهه شغلی ۲. نگه‌داشت منابع انسانی ۳. بهبود مستمر ۴. استانداردسازی مشاغل ۵. تقویت فرهنگ سازمانی ۶. کارگروهی (تیم ورک) ۷. غنی‌سازی شغلی ۸. گردش شغلی	X۵–۱ X۵–۲ X۵–۳ X۵–۴ X۵–۵ X۵–۶ X۵–۷ X۵–۸

منبع: یافته‌های پژوهش

۵- نتیجه‌گیری

پژوهش صورت گرفته با هدف امکان‌سنجی استفاده از الگوی آموزشی مربی‌گری برای آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور صورت گرفت. یافته‌های این پژوهش برگرفته از فرآیند مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق با تعداد ۱۵ نفر از خبرگان، صاحب نظران و مدیران سازمان مذکور بود که شناخت و احاطه کافی بر موضوع داشتند. سوابق مربوط به استقرار این الگوی آموزشی در کشور بیانگر توجه جدّی بسیاری از سازمان‌ها به قابلیت‌ها و مزیتهای نسبی این روش در آموزش کارکنان است. اما به عقیده اکثر مشارکت‌کنندگان، استاندارد سازی آموزشی، ارزشیابی و نحوه ثبت و اثرگذاری نتایج آموزش‌های ارایه شده از این طریق از جمله مسایل و موانع اساسی است که استقرار و به‌کارگیری این مدل آموزشی را با چالش‌هایی روبه‌رو می‌سازد.

آنچه مسلم است این که هدف اساسی تمامی نظام‌های آموزشی کارکنان، افزایش سطح عملکرد و کارایی و اثربخشی منابع انسانی از طریق فرآیندهای علمی منتهی به یادگیری است که مهم‌ترین آثار آن، ارتقای سطح دانش فردی و سازمانی، بهبود و ارتقای سطح مهارت‌ها و ایفای نقش مؤثر و تغییر و بهبود رفتارهای سازمانی و شغلی است.

نگاه مختصری به الگوی مربی‌گری در آموزش و پیشینه آن در کشور، بیانگر فراهم بودن بسترها و زمینه‌های لازم برای بهره‌گیری از این روش و بسط و گسترش آن در سازمان و دستگاه‌های اجرایی از جمله سازمان مورد مطالعه است. ماهیت آموزش‌های سنتی در سبک و کارهای مختلف در ایران با عنوان استاد و شاگردی و آموزش حین کار و... بیانگر وجود بسترهای فرهنگی لازم برای بررسی و سازماندهی

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

و بهره‌گیری مناسب از الگوی مربی‌گری باتوجه به محاسن ذکر شده در سطوح مختلف سازمانی است.

مک ری (۲۰۱۰) معتقد است که مربی‌گری در گروه آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان قرار داشته و می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، مدیری دیگر، مربی سازمان یا فرد دیگری که با افراد کار می‌کند هدایت شود تا به افراد در تعیین اهداف یادگیری‌شان کمک کند و آنها را تشویق کند تا روش‌های جدید رفتاری را در راستای تحقق اهدافشان به‌کار گیرند.

بنابراین بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل‌های به‌عمل آمده و تاکید صریح اکثر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، روش مربی‌گری در آموزش منابع انسانی، مناسب‌ترین الگوی آموزشی برای توسعه منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور است. این امر به دلیل ماهیت وظایف حاکمیتی و تخصصی سازمان مذکور و عدم امکان ارایه آموزش‌های مورد نیاز کارکنان این سازمان با استفاده از ظرفیت‌های برون سازمانی و همچنین گستردگی و تنوع آموزشها و فراگیران در سطح کشور است. اما برای این که مربی‌گری به‌صورت روشی اثربخش در سازمان مورد بررسی امکان استقرار و اجراء داشته باشد، توجه به برخی شرایط و الزامات ضرورت دارد. ضمن اینکه حوزه‌ها و بخش‌های مربوط به این فرآیند نیز باید به خوبی تعیین و سازماندهی شود. در واقع پیش زمینه‌های لازم باید به خوبی احصاء و فرهنگ‌سازی شود. مهمترین عامل در امکان به‌کارگیری این شیوه آموزش در سازمان امور مالیاتی کشور، سطح پذیرش و تعهد مربیان و فراگیران است و این که کارکنان سازمان باور کنند که تغییر در شرایط کار و بهبود وضعیت موجود مستلزم تغییر در خود و افزایش ظرفیت‌ها و توانمندی‌های حرف‌های و تخصصی است که در موفقیت آنان برای اثرگذاری و تحقق اهداف سازمانی بیش از هر روش دیگری موفق خواهد بود.

از دیگر عوامل موفقیت این روش در آموزش سازمان مورد بررسی، فراهم کردن امکان شناسایی ابتکار و خلاقیت های فراگیران و توانایی آنان بر اثرگذاری محیطی است. بسیارند افرادی که از ظرفیت‌های بسیار ارزشمند سازمانی برخوردار بوده ولی زمینه و بسترلازم برای ارایه توانمندی‌های خود نمی‌یابند. درحالی که با روش مربی‌گری و معرفی تدریجی خلاقیت‌ها و ابتکارات افراد در محیط کار، زمینه معرفی مناسب و تشویق این دسته از کارکنان و در نهایت به‌کارگیری توانمندیهای آنان در جریان یادگیری سازمانی سایر کارکنان فراهم می‌شود. نکته پایانی اینکه سازمان مورد بررسی برای استقرار الگوی مربی‌گری در فرآیند آموزش کارکنان نیازمند ایجاد فرهنگ سازمانی مورد نیاز و ارزش دادن به این استراتژی آموزشی است. برای ایجاد این فرهنگ بهترین راه، معرفی مناسب و عملیاتی این الگوی آموزشی و دستاوردهای قابل حصول از آن است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

نکته حائز اهمیت دیگر و مورد اذعان اکثر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، باورهای مدیریتی کلان و حمایت‌های لازم مدیران ارشد سازمان از سازماندهی و اجرای این الگوی آموزشی در سازمان مورد مطالعه است، زیرا تجارب بدست آمده از نحوه اجرای این الگو در سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی بیانگر این واقعیت است که میزان موفقیت این الگو در نهادینه‌سازی دانش و مهارت حرفه‌ای سازمانی به شدّت با میزان حمایت و باورهای مدیران ارشد سازمان ارتباط مستقیم دارد. در این صورت حصول دستاوردهای ارزشمند آموزشی و دانش حرفه‌ای سازمانی دور از دسترس نخواهد بود.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

فهرست منابع

۱. فتحی واجارگاه، کوروش؛ خراسانی، اباصلت (۱۳۹۳). «بررسی و تبیین مدل مربی‌گری (Coaching) در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی، شماره ۳۳.

۲. ابطحی، سیدحسین (۱۳۶۸). «آموزش و بهسازی منابع انسانی»، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، چاپ اول.

۳. صبرکش، علی؛ مزینانی، حبیب اله؛ نورمحمدی، هادی (۱۳۹۲). «آموزش توسعه منابع انسانی در سازمان»، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات جهاد دانشگاهی.

۴. فرزادنیا، فرزانه (۱۳۸۸). «مدل‌های فرآیند مربی‌گری در مدیریت»، فصلنامه تدبیر، شماره ۲۱۲.

۵. سنگری، نگین؛ پور ولی، بهروز (۱۳۹۳). «تأثیر رفتار مربی‌گری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان»، فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۷.

۶. سعادت طلب، آیت؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ خراسانی، اباصلت؛ فراستخواه، مسعود (۱۳۹۲). «پژوهش طراحی الگوی تبیین‌کننده رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیأت علمی»، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش در نظام‌های آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، شماره ۲۳.

۷. عباس‌زادگان، سید محمد؛ ترک زاده، جعفر (۱۳۷۹). «نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها»، تهران.

۸. پرداختچی، محمدحسن (۱۳۸۳). «علت وجودی مراکز ارزیابی وبهسازی منابع انسانی: شناخت و پرورش قابلیت‌های مدیریتی»، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ششم، شماره۲۳، ص۳۳-۸.

۹. حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن (۱۳۷۹). «مدیریت منابع انسانی»، تهران، نشربازرگانی.

۱۰. دلاور، علی (۱۳۸۸). «مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی»، تهران، انتشارات رشد.

۱۱. رنگریز، حسن؛ عظیمی، نازگل (۱۳۸۷). «منابع انسانی در هزاره سوم»، تهران، شرکت چاپ و نشربازرگانی.

۱۲. سام خانیان، محمدربیع (۱۳۸۷). «برنامه‌ریزی آموزشی منابع انسانی: مبانی و فرآیندها»، تهران، انتشارات جاودانه.

۱۳. سلطانی، منوچهر (۱۳۸۹). «مربی‌گری در مدیریت»، چاپ اول، تهران، انتشارات یادواره کتاب.

۱۴. صدری، سیدصدرالدین (۱۳۸۳). «نظام آموزش کارکنان دولت: مبانی، اصول، راهبردها و الگوی

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

طراحی»، تهران، انتشارات سازمان مدیریت وبرنامه ریزی کشور.
۱۵. صدری، سیدصدرالدین و پاکدل، رحمتاله (۱۳۸۳). «آموزش پودمانی: مبانی نظری و الگوی عملی طراحی و تدوین پودمان های آموزشی مشاغل (راهنمای عمل)»، تهران، انتشارات سازمان مدیریت وبرنامه ریزی کشور.
۱۶. عباس زاده، شهری، عباس و رجبلو، روشنک (۱۳۸۸). «مدیریت دانش محور و کاربرد آن در شرکتهای اکتشاف و تولید»، مجله اکتشاف و تولید، شماره ۶۱.
۱۷. فتحی واجارگاه، کوروش(۱۳۷۶). «درآمدی به برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان»، تهران، انتشارات سرآمدکاوش.
۱۸. نادری، عزت‌الله و سیف نراقی، مریم (۱۳۸۳). «روش‌های تحقیق در علوم انسانی (با تأکید بر علوم تربیتی)»، تهران، نشر بدر.
۱۹. ظهوری، قاسم (۱۳۷۸).«کاربرد روشهای تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت تهران»، نشر میر.
۲۰. ابطحی، سیدحسین و عباسی، سعید (۱۳۸۶)، «توانمندسازی کارکنان، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت».
۲۱. ادیب حاج باقری، محسن (۱۳۸۵). «روش تحقیق گراندد تئوری»، تهران، انتشارات بشری.
۲۲. سلطانی، منوچهر (۱۳۸۹)، «مربی‌گری در مدیریت»، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
۲۳. صفرزاده، حسین و احمدی شریف، محمود و ذاکری، علیرضا (۱۳۸۹). «اصول و مبانی مربی‌گری در سازمان‌های پیشرو»، تهران ، انتشارات دانشگاه تربیت دبیر شهیدرجایی.
۲۴. صلصالی، مهوش و فخر موحدی، علی و چراغی، محمدعلی (۱۳۸۶). «تحقیق گراندد تئوری در علوم پزشکی»، تهران، انتشارات بشری.
۲۵. عابدی، حیدر علی (۱۳۸۵). تحقیقات کیفی، فصلنامه حوزه و دانشگاه، سال دوازدهم، شماره ۴۷، ص ۶۲-۷۹.
۲۶. استراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰). «اصول روش تحقیق کیفی»، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۲۷. والتون، جان (۱۳۸۴). «پرورش راهبردی منابع انسانی»، جلد اول، ترجمه ناصر میرسپاسی و داریوش غلام زاده، تهران، انتشارات انجمن مدیریت منابع انسانی ایران.
28. Auckland University, Individual Development Planning: A guide for Staff and

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

Managers, 2002.

29. Anderson, J. and Parton, K.A (1983). Technique for Guiding the Allocation Resources among Rural Research Projects: State of Art. Prometheus, 181-201.
30. Astley ,J and Wake- Dyster , w. (2001). Evidence-based Priority -setting, Australian Health Review, Vol. 24, PP.9-32.
31. Barrow, R. & Milburn, G., Critical Dictionary of Educational Concepts, Harvester.
32. Bary, M. (1996). Decentralization of Education.CA: World Bank.
33. Baur, H. (2001). The Logical Framework in Planning: Agricultural Research: A Sourcebook, Wallingford.
34. Beevers, Kathy & Rea, Andrew (2010). Learning and Development Practice, Chartered Institute of Personnel and Development.
35. Johnson, R.B. and Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed Method Research: A Time has Come, Journal of Educational Research, vol. 33.7, pp. 14-26.
36. Chan, J .F. (2010), Training Fundamental. New York: Pfeiffer Publication.
37. Connell, H. (2004). University Research Management. Paris: OECD Publication. France.
38. International Coach Federation. From /http://www.coachfederation.org/client / coaching-faqs, 2012.
39. Kerr, Mary (2006). Funding System and their Effects on Higher Education Systems, COUNTRY STUDY-IRELAND OECD Publication.
40. Macrae, Rhoda (2010). Coaching and Consolidating the Practice of Newly Qualified Social Workers: A Brief Literature Review. A Report Prepared for Social Work Resource, South Lanark shire Council, 2010.
41. Renard, Laurent (2005). Executive Coaching for Professional Organization, PHD Thesis, School of Humanities, the American University of London.
42. shad, Ikramullah (2008). Influence of Organizational Work Environment on

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

Transfer of Training in Banking Sector, PHD Thesis in Human Resource Development to Faculty of Advanced Integrated Studies and Research National University of Modern Languages, Islamabad.

43. Bacon, T., Spear, K. (2003). Adaptive Coaching: The Art and Practice of a Client–centered Approach to Performance Improvement, Mountain View, CA: Davies-black.

44. Chartered Institute of Personal and Development, The Coaching Climate Survey Report .Available at: http://www.mai-bin.ro,2011.

45. JOO, B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research, Human Resource Development Review 2005, 4(4), 462-488.

46. Kennedy, J. (2009). A definition of Coaching. Available at : http://www.kennedycoaching.com.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]