



Conceptualizing Team Coaching: From Origin to Evolution

Amirhossein Bagherieh-Mashhadi 

Department of Entrepreneurship Development, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
a.bagheriyeh@ut.ac.ir

Mohammad Azizi* 

Department of Entrepreneurship Development, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
m.azizi@ut.ac.ir

ABSTRACT

Objective: Teams play a crucial role in the organizations. In recent years, the focus of learning and development has shifted from solely emphasizing individual growth to enhancing the learning and development of entire teams, ultimately increasing their performance. This shift has resulted in extensive literature examining various team learning and development interventions, with team coaching being the most recent addition. Team coaching is a managerial practice designed to help team members work more effectively. However, it is still a poorly defined and conceptualized phenomenon that exists at the intersection of interventions and team development. The growing body of literature on team coaching makes it necessary to conduct bibliometric analyses to summarize the field. The purpose of this research is to identify the concepts of team coaching area.

Method: This research is a descriptive and applied study that employed bibliometric and field methods. The Scopus database was utilized to collect data from 65 scientific documents published between 2005 and 2024. For visualization purposes, VOSviewer and R software were employed. The study provides descriptive information regarding various factors, such as the number of published articles and associated subject areas, utilizing both co-authorship and co-occurrence methods. Additionally, it identifies key indicators of team coaching based on keywords identified in the previous stage. The significance of each indicator was assessed through a questionnaire and a Likert scale, along with insights from a group of experts.

Results: The application of team coaching has been developed across various subject areas, particularly within the fields of business. The most influential countries in this domain are America, England, and Germany. Since 2017, there has been a steady increase in scientific publications on team coaching, with the highest number recorded in 2022. The most cited article is Hackman and Wageman's (2005) "Team Coaching Theory". Through bibliometric analyses, a set of keywords has been identified that reflects the key themes in team coaching. These include leadership, teamwork, mentoring, collaboration, awareness, alertness, learning, team innovation, team building, well-being, skill, motivation, employee experience, decision-making errors, individual coaching, competence, coaching functions, beliefs, group dynamics, procedures, process evaluation, and goals. In the next step, team coaching indicators were identified in terms of keywords through a literature review. These indicators and keywords were divided into four categories: 1. Characteristics and Skills of the Coach: communication development, conflict management, possessing adequate knowledge and skills, questioning and awareness enhancement skills, facilitation skills, intellectual maturity, a spirit of learning and development, listening skills, diagnostic and analytical skills, targeted interviewing, personal counseling, environmental analysis, and adopting a systemic perspective; 2. Characteristics of the Coachees: an appropriate team structure, psychological safety, aligning team performance with organizational needs, members' knowledge and skills, commitment and responsibility, the use of effective work strategies, a positive team atmosphere, openness to others' opinions, and mutual trust among members; 3. Team Coaching Actions: improving performance, clarifying performance goals and expectations, analyzing performance, providing feedback, transferring

knowledge, questioning and raising awareness, motivating progress and development, identifying and utilizing talents, increasing employee commitment, supporting employees when needed, fostering constructive relationships, and managing conflicts; 4. Goals and Outcomes: enhancing self-awareness, boosting awareness, improving knowledge and skills, elevating performance, increasing commitment and effort, fostering team cooperation and coordination, enhancing communication, improving team effectiveness. After assessing the components of team coaching, it was found that the highest importance score was associated with psychological safety, while the lowest score was related to defining goals and performance expectations.

Conclusion: Team coaching is an interdisciplinary approach that has seen a significant upward trend in scientific research. Although no evidence from Iran has been indexed in Scopus in the field of team coaching, in practice these concepts are used by teams in various organizations. Based on this, it is recommended to prioritize research in this area, which could enhance the development of organizational resources across various industries. Team coaching is a team-based, team-learning-based activity conducted by a team leader. In short, team coaching involves a coach working with managers or employees working on a team. The team coaching process helps teams align around a common goal, create an inspiring vision, and build healthy relationships within the team. It involves defining roles, fostering accountability for both behaviors and outcomes, and making constructive decisions that align with team and organizational objectives. Overall, team coaching accelerates team performance and serves as a valuable tool for enabling individuals to work together more effectively to achieve shared goals in the workplace. As a result, teams across different industries can attain higher performance outcomes by leveraging the benefits of team coaching.

Keywords: *Development, Learning, Leadership, Performance, Team*

Cite this article: Bagherieh-Mashhadi, A., & Azizi, M. (2025). Conceptualizing Team Coaching: From Origin to Evolution, 17(5), 67-88. DOI:<http://10.22059/jed.2025.384013.654430> (in Persian)

Received: 3 - 12 - 2024; **Revised:** 23 - 1 - 2025; **Accepted:** 26 - 2 - 2025; **Published online:** 20-05-2025
© The Author(s). **Article type:** Research **Publisher:** University of Tehran Press.



مفهوم سازی مربی گری تیمی: از پیدایش تا تکامل

امیر حسین باقریه مهدی 

گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

a.bagheriyeh@ut.ac.ir

محمد عزیزی* 

گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

m.azizi@ut.ac.ir

چکیده

هدف: تیم ها عنصر جدایی ناپذیر کسب و کارها هستند و از این رو در سال های گذشته نیازهای یادگیری و توسعه از تمرکز مطلق بر فرد به تمرکز بر توانمند ساختن تیم برای یادگیری و توسعه و در نتیجه افزایش عملکرد تغییر کرده است. بدین ترتیب مجموعه وسیعی از مطالعات برای بررسی اثربخشی طیفی از مداخلات یادگیری و توسعه تیم ایجاد شده است که جدیدترین آن ها مربی گری تیمی است. مربی گری تیمی یک تمرین مدیریتی که به اعضای تیم کمک می کند تا موثرتر باشند. با این حال، مربی گری تیمی از نظر نحوه تعریف و مفهوم سازی و اینکه در مرزهای بین مداخلات و توسعه تیمی قرار دارد، مورد توجه کمتری قرار گرفته است. گسترش روبه رشد ادبیات مربی گری تیمی، بهره گیری از روش های علم سنجی را برای جمع بندی آن اجتناب ناپذیر نموده است. هدف این پژوهش، شناسایی مفاهیم حوزه موضوعی مربی گری تیمی است.

روش: این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی و کاربردی است که با استفاده از روش های علم سنجی و مطالعات میدانی انجام شده است. برای گردآوری اطلاعات از پایگاه Scopus استفاده شد و اطلاعات ۶۵ سند علمی سال های ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۴ جمع آوری شد. برای مصور سازی از نرم افزارهای R و VOSviewer استفاده شده است. بر این اساس ضمن ارائه اطلاعات توصیفی از مواردی مانند تعداد مقالات منتشر شده و زمینه های موضوعی مرتبط، از روش های هم تألیفی و هم رخدادی واژگان بهره گیری شده است. در ادامه ضمن شناسایی مهم ترین شاخص های مربی گری تیمی بر حسب کلیدواژه های شناسایی شده از مرحله قبل، میزان اهمیت هر یک از شاخص ها با استفاده از پرسشنامه و طیف لیکرت و نیز بر اساس نظرات یک گروه خبره مورد بررسی قرار گرفت.

یافته ها: مربی گری تیمی در حوزه های موضوعی مختلفی توسعه یافته که بیشتر آن در حوزه کسب و کار بوده است. در علم مربی گری تیمی آمریکا، انگلستان و آلمان تأثیرگذارترین کشورها بوده اند. رشد تولیدات علمی از سال ۲۰۱۷ افزایشی بوده است و بیشترین میزان به سال ۲۰۲۲ با ۱۰ اثر علمی اختصاص دارد. مقاله ای که بیشترین استناد را به خود اختصاص داده است، مقاله هاگمن و واگمن (۲۰۰۵) با عنوان «نظریه مربی گری تیمی» است. از طریق تحلیل های علم سنجی، مجموعه ای از واژگان کلیدی شناسایی شده اند که منعکس کننده مضامین کلیدی در مربی گری تیمی هستند. واژگان کلیدی شناسایی شده عبارتند از رهبری، کار تیمی، منتورینگ، همکاری، آگاهی، هوشیاری، یادگیری، نوآوری تیمی، تیم سازی، رفاه (بهزیستی)، مهارت، انگیزه، تجربه کارکنان، خطای تصمیم گیری، مربی گری فردی، شایستگی، کارکردهای مربی گری، عقاید، پویایی گروهی، رویه ها، ارزیابی فرایندها و اهداف. در ادامه شاخص های مربی گری تیمی بر حسب کلیدواژه ها از طریق مرور ادبیات شناسایی شدند. این شاخص ها و کلیدواژه ها در چهار دسته تقسیم بندی شدند: ویژگی ها و مهارت های مربی (توسعه ارتباطات و مدیریت تعارض، برخورداری از دانش و مهارت کافی، مهارت پرسشگری و تقویت آگاهی، مهارت تسهیلگری، داشتن بلوغ فکری، داشتن روحیه یادگیری و توسعه، مهارت شنیداری، مهارت تشخیص و تحلیل، مهارت مصاحبه هدفمند، مهارت ارائه مشاوره شخصی، مهارت تحلیل محیط و نگاه سیستمی)، ویژگی های متریان (ساختار مناسب تیم، ایمنی روانی، تناسب عملکرد تیم با نیاز سازمان، دانش و مهارت اعضا، تعهد و مسئولیت پذیری اعضا، استفاده از استراتژی های کاری مناسب، جو حاکم بر تیم، باز بودن در مقابل نظرات دیگران، اعتماد اعضا به یکدیگر)، اقدامات مربی گری تیمی (بهبود عملکرد، تشریح اهداف و

انتظارات عملکردی، تجزیه و تحلیل عملکرد، ارائه بازخورد، انتقال دانش، پرسشگری و افزایش آگاهی، انگیزه دادن برای پیشرفت و توسعه، شناسایی و استفاده از استعدادها، افزایش تعهد کارکنان، کمک به کارکنان در مواقع مورد نیاز، ایجاد روابط سازنده و مدیریت تعارضات) و در نهایت اهداف و پیامدها (افزایش خودآگاهی، افزایش آگاهی، بهبود دانش و مهارت، بهبود عملکرد، افزایش تعهد و تلاش، همکاری و هماهنگی تیم، بهبود ارتباطات، اثربخشی تیم، بهبود تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی). پس از سنجش میزان اهمیت این شاخص‌ها، بیشترین امتیاز به شاخص امنیت روانی و کمترین امتیاز به تشریح اهداف و انتظارات عملکردی تعلق گرفت.

نتیجه: مربی‌گری تیمی یک حوزه میان رشته‌ای است و تولیدات علمی در این زمینه روندی صعودی داشته است. هرچند که هیچ مدرکی از کشور ایران در اسکوپوس در حوزه مربی‌گری تیمی نمایه نشده است اما در عمل این مفاهیم مورد استفاده تیم‌ها قرار می‌گیرند. بر این اساس توصیه می‌شود که به انجام پژوهش در این زمینه که راه‌گشای توسعه منابع سازمانی در صنایع مختلف می‌باشد، اولویت داده شود. مربی‌گری تیمی فعالیتی در بستر کار تیمی و مبتنی بر یادگیری تیمی می‌باشد که توسط رهبر تیم انجام می‌شود. به طور خلاصه مربی‌گری تیمی شامل یک مربی است که با مدیران یا کارکنان شاغل در یک تیم کار می‌کند. فرآیند مربی‌گری تیمی به تیم‌ها کمک می‌کند تا حول یک هدف مشترک هماهنگ شوند، یک چشم‌انداز الهام‌بخش ایجاد کنند، روابط تیمی سالم با نقش‌های مشخص شده ایجاد کنند، در مورد رفتار و همچنین نتایج پاسخگو باشند و تصمیمات سازنده در راستای اهداف تیمی و سازمانی بگیرند. مربی‌گری تیم به تسریع عملکرد تیم کمک می‌کند و ابزاری برای کمک به افراد برای همکاری مؤثرتر برای رسیدن به اهداف مشترک در محل کار است. از این رو تیم‌ها در صنایع مختلف با بهره‌گیری از پتانسیل مربی‌گری تیمی، می‌توانند به نتایج عملکردی بالاتری دست یابند.

کلیدواژه‌ها: توسعه، یادگیری، عملکرد، رهبری، تیم

استناد به این مقاله: باقریه مشهدی، امیرحسین؛ عزیزی، محمد (۱۴۰۴). مفهوم سازی مربی‌گری تیمی: از پیدایش تا تکامل. فصلنامه توسعه کارآفرینی،

۱۷(۵)، ۶۷-۸۸. <http://doi.org/jed.2025.384013.654430>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۳؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۸؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۳۰

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان.



۱. مقدمه

مربی‌گری یک رویکرد توسعه‌ای مهم برای یادگیری طولانی مدت، کمک به ایجاد سطوح بالای انگیزه و بهبود و افزایش عملکرد کارکنان، روابط کاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است (ردشاو^۱، ۲۰۰۰). از سوی دیگر امروزه اهمیت کار تیمی نقش بیشتری در عملکرد سازمان‌ها ایفا کرده و از آنجا که تیم‌ها بخش جدایی ناپذیر بسیاری از سازمان‌ها هستند، درک عملکرد تیم و چگونگی بهبود آن برای سازمان‌ها اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. بر این اساس مربی‌گری تیمی به عنوان یکی از راه‌های بالقوه‌ای که سازمان‌ها می‌توانند کارکرد تیمی، عملکرد تیمی و در نهایت عملکرد فردی را بهبود بخشند، توصیه شده است. بر این اساس محبوبیت مربی‌گری تیمی به عنوان جدیدترین رویکرد یادگیری و توسعه تیمی در حال افزایش است (جونز^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). حرفه مربی‌گری با نرخ ۴ درصد در سال در حال رشد است و تخمین زده می‌شود حدود ۵۳۰۰۰ مربی در سراسر جهان با مجموع درآمد سالانه حدود ۲,۳۵ میلیارد دلار فعالیت دارند (گران^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

مربی‌گری تیمی به عمل مربی اطلاق می‌شود که رهبری یک تیم را به عهده می‌گیرد. یکی از مطالعات قابل توجه در زمینه مربی‌گری تیمی، مطالعه هاکمن و واگمن^۴ (۲۰۰۵) است که نظریه‌ای از مربی‌گری تیمی ارائه نمود و آن را به عنوان تعامل مستقیم با یک تیم برای کمک به اعضا در استفاده هماهنگ و مناسب از منابع جمعی خود در انجام کار تیم تعریف کرد. دهه بعد از مطالعه هاکمن و واگمن، علاقه به مربی‌گری تیم تشدید شد و رشد سریعی در عمل مربی‌گری تیم رخ داد (گریوز^۵، ۲۰۲۱). پیترز و کار بیان می‌کنند که ادبیات مربی‌گری تیم پس از بررسی گرانت در سال ۲۰۰۹، به‌طور قابل توجهی توسعه یافته است و تعداد مطالعات در مورد مربی‌گری تیم از زمان بررسی آن‌ها در سال ۲۰۱۳ بیش از دو برابر شده است (پیترز و کار^۶، ۲۰۱۹). با این حال، مربی‌گری تیمی از نظر نحوه تعریف و مفهوم‌سازی و اینکه در مرزهای بین مداخلات یادگیری و توسعه تیمی قرار دارد، پدیده‌ای ضعیف باقی مانده است. به عبارت دیگر یک نظریه معتبر تجربی در مورد مربی‌گری تیمی هنوز ظاهر نشده است و در مورد اینکه مربی‌گری تیمی واقعا چیست سردرگمی وجود دارد (لاورنس و وایت، ۲۰۱۷). این موضوع به دلیل ماهیت مشترک بین مربی‌گری تیمی و سایر اشکال یادگیری و توسعه تیمی پیچیده‌تر شده است. عدم وضوح در تعریف و مفهوم‌سازی مربی‌گری تیمی، هم برای توسعه تئوری و هم برای اکتشاف تجربی مشکل‌ساز است (کولر^۷ و همکاران، ۲۰۱۷).

از آنجا که به لحاظ کمبود مبانی نظری، امکان شناخت کافی درباره ابعاد و شاخص‌های مهم مرتبط با مفاهیم مربی‌گری تیمی و ارتباط آن‌ها با یکدیگر وجود ندارد، بررسی مدارک منتشر شده پیرامون این حوزه موضوعی با رویکرد مفهوم‌شناسی و علم‌سنجی، می‌تواند شناخت وضعیت این حوزه را در کشورمان هم فراهم آورد. این امر همچنین موجب هدفدار کردن حرکت‌های علمی و تعیین اولویت‌های پژوهشی و در کنار آن منجر به شناسایی نقاط ضعف و

1. Redshaw
2. Jones
3. Graen
4. Hackman & Wageman
5. Graves
6. Peters & Carr
7. Köhler

کمبودهای موجود در تولید اطلاعات علمی در این زمینه شده و دست اندرکاران با شناخت کامل این موضوع بتوانند اقدامات موثری در این زمینه انجام بدهند. برای حل این مساله ما ابتدا مفاهیم مربی‌گری تیمی را در منابع معتبر جستجو کرده و پس از استخراج آنها در حوزه صنعت هوایی که کار تیمی در آن نقش حیاتی دارد، اهمیت و کاربرد مفاهیم استخراج شده را مورد بررسی قرار داده‌ایم.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مربی‌گری مفهومی میان رشته‌ای برای رشد و توسعه فردی و گروهی است که در حوزه‌ها و حیطه‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد (عزیزی و همکاران، ۲۰۲۳). متداول ترین حیطه آن مربی‌گری ورزشی است که در آن مربی برای دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد، اهداف و رفتار بازیکنان را هدایت و تعریف می‌کند (الینگر^۱ و همکاران، ۲۰۰۳). تئوری‌های مربی‌گری تیمی از مطالعات اثربخشی تیمی شروع به ظهور کرده‌اند و به مربی‌گری تیمی به عنوان یکی از عوامل مهم توانمندسازی و اثربخشی تیم اشاره می‌کنند. برخی از برجسته‌ترین چارچوب‌های نظری برای مربی‌گری تیمی شامل رویکردهای سیستمی، راه‌حل‌مدار و روان‌پویشی بوده است (کار و پترز، ۲۰۱۲).

از سوی دیگر، تیم‌ها بخشی از سیستم‌های بزرگ‌تر هستند اما به نظر می‌رسد که تیم، یک پل بین یادگیری فردی و سازمانی ایجاد می‌کند. تیم‌ها کاربردی‌ترین واحد برای ادغام دیدگاه‌های فردی و سیستمی و برای مدیریت پیچیدگی کار جمعی هستند و لذا جای تعجب نیست که مربی‌گری تیم به عنوان یک تمرین رو به رشد ظاهر شده است (کلاتر، ۲۰۱۳). مربی‌گری تیمی به عنوان یکی از راه‌های بالقوه‌ای که سازمان‌ها می‌توانند کارکرد تیمی، عملکرد تیمی و در نهایت عملکرد فردی را بهبود بخشند، توصیه شده است، زیرا مربیان به افراد و تیم‌ها کمک می‌کنند تا وظایف خاصی را انجام دهند (جونز و همکاران، ۲۰۱۹). یک مربی یا رهبر می‌تواند از انواع تکنیک‌های مختلف برای پرورش اثربخشی تیم استفاده کند و سبک مربی‌گری بر اساس توجه مربی به این تکنیک‌ها متفاوت است (تارورو و همکاران، ۲۰۰۵). سه پژوهش کلیدی در مربی‌گری تیم وجود دارد که راهنمای مربیان تیم است. این پژوهش‌ها به ترتیب هاگمن و واگمن (۲۰۰۵)، کلاترбак (۲۰۱۰) و هاوکینز (۲۰۱۱) هستند. کار هاگمن و واگمن یکی از مشارکت‌های قابل توجه و ویژه است که نظریه مربی‌گری تیمی را ارائه می‌کند و بیشترین استناددهی در این حوزه را به خود اختصاص داده است. کلاترбак و هاوکینز نیز با ارائه تعاریف و مفهوم‌سازی فرآیند و همچنین ارائه اطلاعات مفید برای مربی تیم، به دانش مربی‌گری تیم کمک کرده‌اند.

هاگمن و واگمن (۲۰۰۵) یک نظریه مفید و جامع از مربی‌گری تیم را ارائه کردند. این پژوهشگران در نظریه مربی‌گری تیمی خود پیشنهاد کردند که مربی‌گری تنها زمانی مؤثر است که شرایط اثربخشی تیم به‌درستی ایجاد شده باشد. تئوری آن‌ها بر عملکرد و اهداف یک تیم متمرکز است و مربی‌گری با زمانبندی متناسب با وظیفه و چرخه کاری تیم طراحی می‌شود. آن‌ها بیان داشتند هنگامی که تیم اطمینان حاصل کرد که عناصر ساختاری مناسب وجود دارد، آن‌گاه یک مربی

1. Ellinger
2. Clutterbuck
3. Hawkins

شایسته می‌تواند از یک تیم برای هماهنگ کردن دانش، تلاش و استراتژی‌های عملکرد در راستای انجام وظایف جمعی خود، حمایت کند. به عبارت دیگر این نظریه بیان می‌کند زمانی که شرایط ساختاری و زمینه‌ای به‌طور مناسب وجود داشته باشد، مربی‌گری تیمی که در زمان مناسب ارائه می‌شود و بر روی کار تمرکز می‌کند، می‌تواند بر عملکرد تیم تأثیر بگذارد (جدول ۱).

جدول ۱. خلاصه تئوری مربی‌گری تیمی هاگمن و واگمن

شرایط اثربخشی تیم	زمان‌بندی چرخه تیمی	کارکردهای مربی‌گری	فرآیندهای عملکرد اثربخشی تیم
تیم واقعی هدف متقاعدکننده افراد مناسب ساختار تیمی مستحکم زمینه سازمانی حمایتی مربی‌گری شایسته تیم	شروع	انگیزشی	تلاش
	میانه	مشورتی	استراتژی عملکرد
	پایان	آموزشی	نوآوری و دانش

کلاترباک (۲۰۱۰) با تلاش برای ارائه تعاریف و تمایزاتی از جمله تفاوت بین یک تیم و یک گروه و نیز بین تسهیل‌گری، تیم‌سازی و مربی‌گری تیم، به دانش مربی‌گری تیم کمک کرد. کلاترباک برخی از مفاهیم کلیدی مربی‌گری فردی، از جمله محرمانگی و ایجاد فضای تاملی را در نظر گرفته و چگونگی اعمال این مفاهیم را در محیط تیم بررسی می‌کند. کلاترباک، انواع مختلف تیم‌ها را طبقه‌بندی می‌کند (به عنوان مثال، پروژه‌ای، مدیریتی، تیم‌های مجازی، و غیره) و پیشنهاداتی برای مربی‌گری هر نوع ارائه می‌دهد. او خاطرنشان می‌کند که تحقیقات کمی در مورد مربی‌گری تیم انجام شده است و بنابراین او توصیف‌های موردی را به عنوان نقطه شروع ارائه می‌دهد و نقش مربی تیم را به عنوان یک کاتالیزور برای تحریک گفتگوی باز در تیم می‌بیند. او بیان می‌کند که یک مربی تیم می‌تواند در مورد تیم بحث و از آن پشتیبانی کند تا هدف و اولویت‌های را تعریف، محیط را درک، موانع عملکرد را شناسایی، یک برنامه یادگیری تیم ایجاد کند و اعتماد به نفس را توسعه دهد.

کتابچه راهنمای مربی‌گری تیم هاوکینز (۲۰۱۱) بعد از کلاترباک منتشر شد. هاوکینز با تشریح طیف وسیعی از مداخلات تیمی ارائه شده و ایجاد پیوستاری از تسهیل تیمی تا تیم رهبری تحول‌آفرین، به بحث فزاینده در مورد اینکه دقیقاً مربی‌گری تیم چیست و چگونه با سایر مداخلات تیمی و گروهی متفاوت است، کمک می‌کند. علاوه بر این او بین اشکال مختلف مربی‌گری تیمی شامل مربی‌گری تیم رهبری، مربی‌گری تیم رهبری تحول‌آفرین و مربی‌گری تیم سیستمی تمایز قائل می‌شود. مشابه کلاترباک، او عناصری از مربی‌گری فردی، از جمله وجود قرارداد و موضوع یادگیری را در نظر می‌گیرد و آن‌ها را در چارچوب مربی‌گری تیمی قرار می‌دهد. جدول دو مربی‌گری تیمی را از جنبه‌های مختلف با فردی مقایسه می‌کند.

جدول ۲. مقایسه مربی‌گری فردی و تیمی

ابعاد	مربی‌گری فردی	مربی‌گری تیمی
تمرکز	بهبود عملکرد فردی	پویایی و عملکرد تیمی
محرمانگی	زیاد	کم
پویایی	دوسویه (مربی و مربی)	تعاملات جمعی
روش‌شناسی	تکنیک‌های شخصی شده	تسهیل‌گری، تامل گروهی، بازخور
هدف توسعه	رشد فردی	قابلیت‌های جمعی تیم
تاثیرگذاری	عمیق و محدود	سطحی و گسترده
هزینه	زیاد (نسبت به تعداد افراد تحت پوشش)	کم (نسبت به تعداد افراد تحت پوشش)

علاوه بر موارد فوق، هسلین^۱ و همکاران (۲۰۰۶) اقدامات مربی‌گری تیمی مدیران را شامل سه دسته مداخله هدایت‌گری، تسهیل‌گری و الهام‌بخشی نام بردند. هدایت‌گری شامل راهنمایی در خصوص انتظارات عملکردی، کمک به تجزیه و تحلیل عملکرد، ارائه بازخورد در زمینه‌های قابل بهبود و ارائه پیشنهاد برای بهبود عملکرد؛ تسهیل‌گری شامل توسعه ایده‌ها، تسهیل‌گری برای تفکر خلاق، تشویق به کشف راه‌های جایگزین جدید و در نهایت الهام‌بخشی شامل انگیزه بخشی برای پیشرفت و توسعه و حمایت در زمان چالش‌های جدید است. به‌طور کلی هدایت‌گری به ارتباط انتظارات عملکرد روشن و بازخورد سازنده در مورد نتایج عملکرد و نحوه بهبود آن؛ تسهیل‌گری به کمک به کارکنان برای تجزیه و تحلیل و کشف راه‌های حل مشکلات و افزایش عملکرد و در نهایت الهام بخشی به چالش کشیدن کارکنان برای تحقق بخشیدن و توسعه توان بالقوه اشاره دارد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

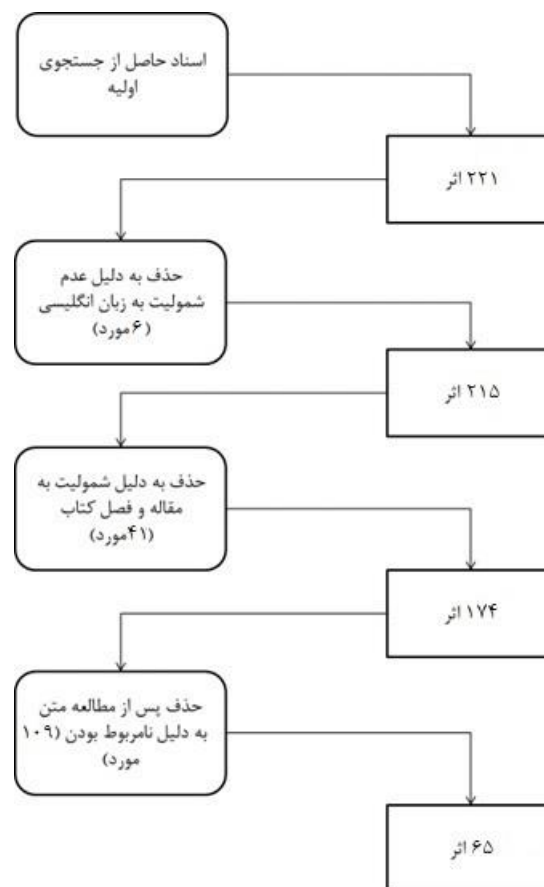
در این پژوهش درک و مفهوم سازی مربی‌گری تیمی در دو مرحله انجام شده است. مرحله اول مطالعات علم‌سنجی با کمک روش‌های نوین انجام شده است. مطالعات علم‌سنجی به کمک روش‌های مدرن و هوشمند، یکی از کارآمدترین روش‌های ارزیابی برونادهای علمی است. در این تحقیق از دو روش هم‌واژگانی و هم‌تالیفی بهره‌گیری شده است. تحلیل هم‌واژگانی براساس هم‌رخدادی واژگان عمل می‌کند و نوعی تحلیل محتوا برای کشف الگوها و تعیین گرایش‌های موضوعی در حوزه معین است. اگر دو اصطلاح با هم در یک مدرک به کار روند و هر چه بیشتر با هم تکرار شوند، یعنی این دو واژه ارتباط معنایی بیشتری با هم دارند. این رویکرد خود بر سه فرضیه استوار است:

- واژگان مورد استفاده در متون علمی به دقت توسط نویسندگان انتخاب می‌شوند.
- استفاده از واژگان مختلف در یک متن، نشان دهنده وجود برخی روابط غیر جزئی میان آنهاست.
- تکرار هم‌رخدادی‌های واژگان توسط نویسندگان مختلف در متون مختلف به این معناست که روابط میان این واژه‌ها در حوزه علمی مورد مطالعه حائز اهمیت است.

1. Heslin

هم تالیفی نیز رسمی‌ترین جلوه همکاری فکری میان نویسندگان در تولید پژوهش‌های علمی و عبارت است از مشارکت دو یا چند نویسنده در تولید یک اثر که منجر به تولید برون‌دادهای علمی می‌شود. در حقیقت در این روش به بررسی میزان تولیدات علمی نویسندگان و میزان همکاری نویسندگان در قالب خوشه‌های فکری پرداخته می‌شود. این مطالعه با پیروی از روش مرور نظام‌مند مبتنی بر عبارات جستجوی تعریف شده، در پایگاه اطلاعاتی Scopus بر روی ۶۵ مقاله با استفاده از نرم افزار VOSviewer و R که نرم افزارهای حوزه علم سنجی هستند، انجام شده است. بر این اساس ضمن ارائه اطلاعات توصیفی از مواردی مانند تعداد مقالات منتشر شده و زمینه‌های موضوعی مرتبط، دو روش تحلیل هم‌رخدادی واژگان و هم‌تالیفی مورد بررسی قرار گرفته است. استراتژی جستجو به شرح زیر استفاده شد و روند غربال‌گری انتخاب مطالعات، مطابق شکل ۱ می‌باشد.

TITLE-ABS-KEY ("team coaching") AND PUBYEAR > 2004 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch"))



شکل ۱. روند غربال‌گری انتخاب مطالعات

همچنین در این تحقیق پس از مطالعه عمیق ادبیات و شناسایی شاخص‌های مربی‌گری تیمی بر حسب کلیدواژه‌های شناسایی شده از قسمت هم‌رخدادی واژگان، میزان اهمیت هر یک از این شاخص‌ها با استفاده از پرسشنامه در طیف

لیکرت سنجیده شده است. بنابراین در مرحله دوم برای مطالعات میدانی برای جمع آوری داده‌ها وارد صنعتی شدیم که در آن کار تیمی و رهبری آن نقش مهم و حیاتی دارد. در صنعت حمل و نقل هوایی با توجه به حساسیت بالای امنیت و ایمنی پرواز، هماهنگی تیمی در سطح بالایی وجود دارد. بنابراین ما این صنعت را برای مطالعه انتخاب کردیم. برای این منظور، نظرات یک گروه ۱۶ نفره از خبرگان تجربی تیم در حوزه صنعت حمل و نقل هوایی ایران مورد بررسی قرار گرفت و نتایج آن در قالب جدول فراوانی و شکل میانگین امتیازات بر اساس هر شاخص ارائه گردیده است.

۴. یافته‌ها

۱,۴ یافته‌های مطالعات پیشین

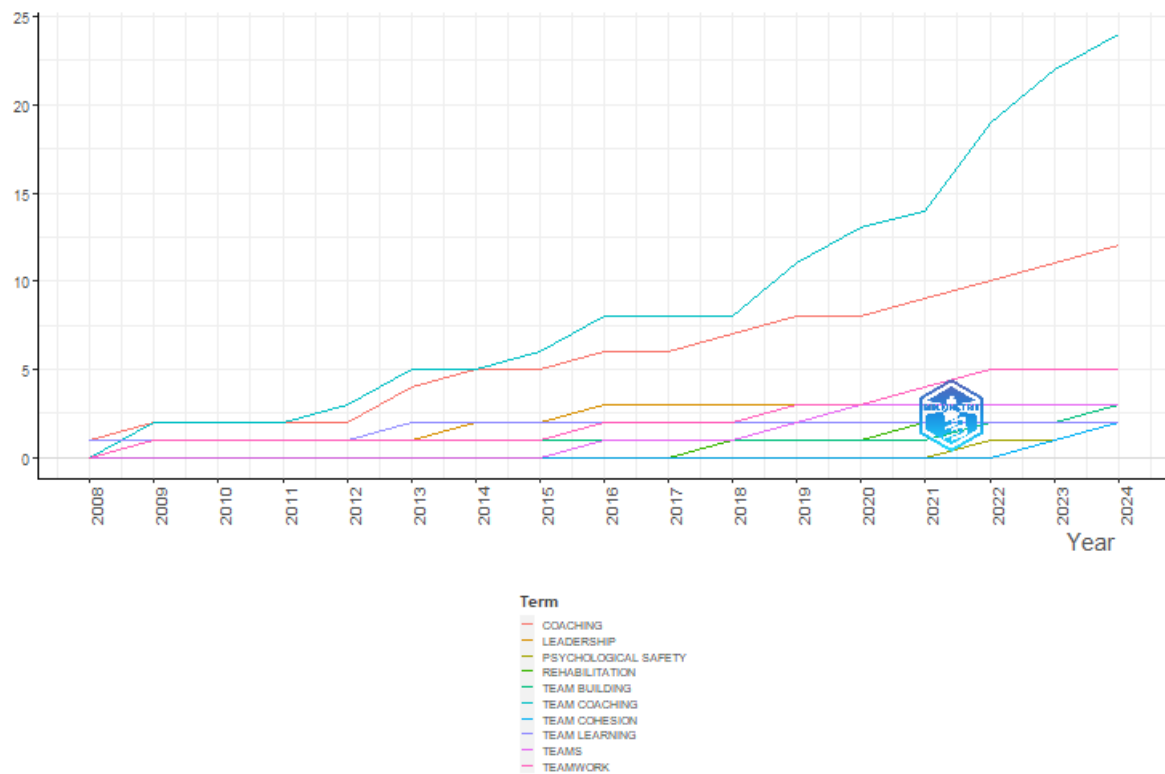
در ادامه، روند تولیدات علمی مفاهیم و موضوعات اصلی منتخب حوزه مربی‌گری تیمی در سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۴ نمایش داده شده است. بر اساس جدول ۳ و شکل ۲ روند رشد تولیدات علمی حوزه مربی‌گری تیمی با نوسان و بصورت تکاملی بوده است که این امر با توجه به تعداد آثار منتشر شده، نشان دهنده جدید بودن این حوزه مطالعاتی است. با این حال، رشد تولیدات علمی از سال ۲۰۱۷ افزایشی بوده و بیشترین میزان به سال ۲۰۲۲ و ۲۰۲۳ با ۱۰ اثر علمی اختصاص دارد و این نشان از علاقه رو به رشد به این حوزه مطالعاتی می‌باشد. لازم به ذکر است با توجه به اینکه این ارزیابی در مهرماه ۱۴۰۳ (اکتبر ۲۰۲۴) انجام شده است، تولیدات علمی در این سال در میزان نهایی خود قرار ندارد.

جدول ۳. فراوانی آثار چاپ شده منتخب در زمینه مربی‌گری تیمی بر حسب سال

سال چاپ	تعداد اثر	سال چاپ	تعداد اثر	سال چاپ	تعداد اثر
۲۰۰۵	۱	۲۰۰۶	۰	۲۰۰۷	۰
۲۰۰۸	۴	۲۰۰۹	۳	۲۰۱۰	۰
۲۰۱۱	۰	۲۰۱۲	۱	۲۰۱۳	۲
۲۰۱۴	۳	۲۰۱۵	۱	۲۰۱۶	۷
۲۰۱۷	۱	۲۰۱۸	۳	۲۰۱۹	۵
۲۰۲۰	۵	۲۰۲۱	۷	۲۰۲۲	۱۰
۲۰۲۳	۴	۲۰۲۴	۸		

شکل ۲ و جدول ۴ کلیدواژه‌های پربسامد مورد استفاده در آثار منتخب مربی‌گری را نشان می‌دهد. بر این اساس کلیدواژه مربی‌گری تیمی با بسامد ۳۷ به دفعات بیشتری تکرار شده است. بعد از آن نیز رهبری و کار تیمی قرار دارد که این واژگان تشکیل دهنده شبکه هم‌رخدادی واژگان مربی‌گری تیمی هستند. تعداد لینک ارتباطی نیز نشان میزان ارتباط (تعداد تکرار) کلمه کلیدی با سایر کلیدواژه‌ها در مقالات می‌باشد.

مفهوم‌سازی مربیگری تیمی: از پیدایش تا تکامل (باقریه مشهدی و عزیزی)



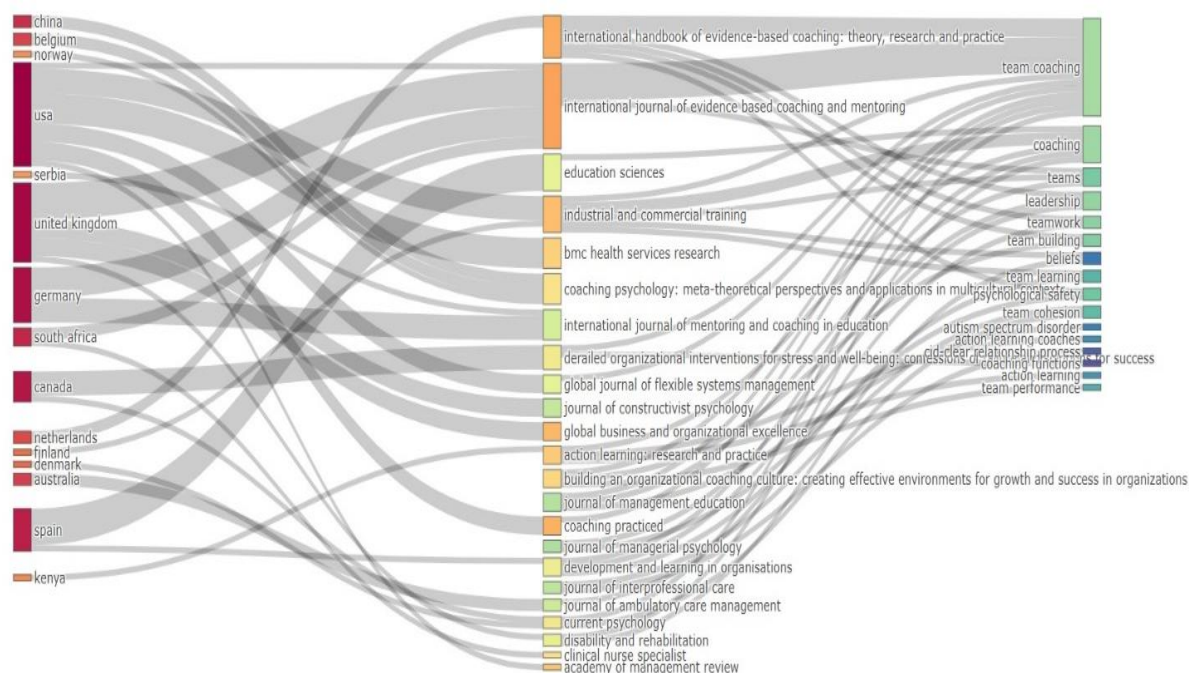
<https://jed.ut.ac.ir/>

شکل ۲. فراوانی آثار منتخب چاپ شده در زمینه مربیگری تیمی بر حسب سال و مفاهیم اصلی

جدول ۴. پنج کلمه کلیدی پر کاربرد در حوزه مربیگری تیمی

ردیف	کلمه کلیدی	تعداد رخداد	مجموع تعداد لینک ارتباطی
۱	مربیگری تیمی	۳۷	۲۵۵
۲	رهبری	۹	۱۳۷
۳	کار تیمی	۸	۱۵۲
۴	منتورینگ	۵	۱۳۸
۵	یادگیری	۵	۷۳

همچنین ارزیابی آثار علمی منتخب نشان می‌دهد که کشورهای توسعه یافته در صدر جدول تالیفات در حوزه مربیگری تیمی قرار دارند، به طوریکه آمریکا با ۱۸ مقاله در صدر جدول و کشورهای انگلستان و آلمان در جایگاه‌های دوم و سوم قرار دارند. در این لیست، علیرغم جمع‌گرا بودن کشورهای آسیایی، تنها اسم کشور چین در آن دیده می‌شود. میزان توجه پژوهشگران در سایر کشورها در شکل ۳ ارائه شده است.



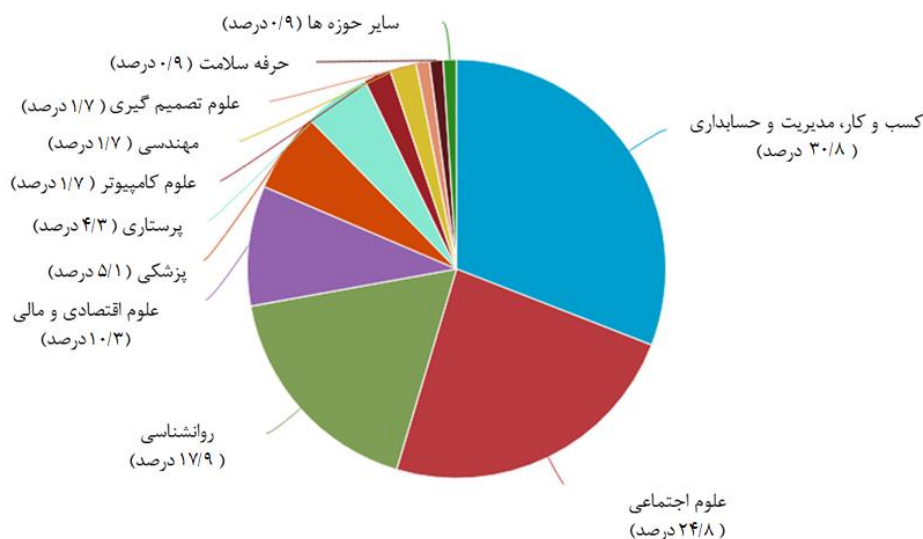
شکل ۳. نقشه سه لایه

قسمت دیگر شکل ۳ مربوط به اسامی مجلات می باشد که بیشتر مقالات در مجله بین المللی مبتنی بر شواهد مربی گری و منتورینگ منتشر شده و موضوعات منتشر شده در این مجلات شامل مربی گری تیمی، مربی گری، تیم ها، رهبری، کار تیمی، تیم سازی، باورها، یادگیری تیمی، امنیت روانی، انسجام تیمی، مربیان یادگیری اقدام محور، عملکرد تیم و سایر موضوعات هستند. بر این اساس، در جدول ۵ لیست شش نشریه مهم مربی گری تیمی ارائه شده است. لازم به ذکر است که لیست کل نشریات که آثار منتخب مربی گری تیمی را منتشر نموده اند برابر ۵۱ نشریه می باشد.

جدول ۵. فهرست شش نشریه برتر در حوزه مربی گری تیمی

ردیف	نام نشریه	تعداد اثر	تاریخ مقالات انتشار شده مربی گری تیمی
۱	International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring	۷	۲۰۱۹ تا ۲۰۲۳
۲	International Handbook of Evidence Based Coaching Theory Research and Practice	۵	۲۰۲۲
۳	Center For Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations	۲	۲۰۱۶
۴	Global Business and Organizational Excellence	۲	۲۰۰۸
۵	Coaching Practiced	۲	۲۰۲۲
۶	Industrial And Commercial Training	۲	۲۰۱۳-۲۰۱۶

بر اساس تحلیل زمینه موضوعی، مربی‌گری تیمی بیشترین ارتباط را به ترتیب با حوزه‌های کسب و کار و مدیریت (۳۶ اثر)، علوم اجتماعی (۲۹ اثر) و روانشناسی (۲۱ اثر) دارد. درصد فراوانی مربوط به حوزه‌های موضوعی مربی‌گری تیمی در شکل ۴ ارائه گردیده است. این حوزه‌های گسترده تحت پوشش نشان از میان رشته‌ای بودن و کاربرد این حوزه در صنایع مختلف دارد. به زبان دیگر مربی‌گری تیمی به منظور توسعه سرمایه انسانی در بیشتر کسب و کارها کاربرد دارد.

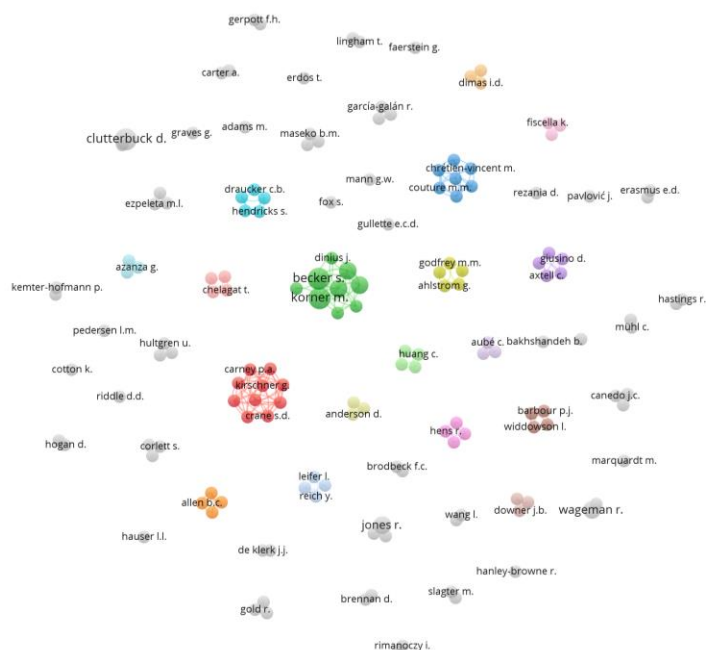


شکل ۴. درصد فراوانی آثار چاپ شده منتخب در زمینه مربی‌گری تیمی بر حسب زمینه موضوعی

در ادامه شبکه هم‌تالیفی میان نویسندگان حوزه مربی‌گری تیمی ارائه شده است که به معنای میزان تعامل پژوهشگر با سایر پژوهشگران در حوزه موضوعی مربوطه است. از آنجا که لازمه هرگونه تولید علم، برقراری نوعی پیوند فکری و اجتماعی میان افراد است، می‌توان از این روش برای بررسی ارتباطات علمی میان پژوهشگران نیز بهره گرفت. لذا هم‌تالیفی شاخصی است که برای اندازه‌گیری میزان همکاری‌های علمی به کار می‌رود. نویسندگان با بیشترین تالیف در زمینه مربی‌گری تیمی عبارتند از کورنر^۱ (۳۱ اثر)، کلاترباک^۲ (۳۱ اثر)، بکر^۳ (۳۱ اثر)، زیمرمن^۴ (۲۱ اثر)، واگمن^۵ (۲۱ اثر)، راندل^۶ (۲۱ اثر)، مولر^۷ (۲۱ اثر) و جونز^۸ (۲۱ اثر) که به همراهی اسامی سایر پژوهشگران در شکل ۵ ارائه شده است. در این شبکه هر دایره نشان دهنده یک نویسنده و پیوند میان دو دایره نشان دهنده هم‌تالیفی آن دو نویسنده با یکدیگر است. همچنین هر خوشه نشان دهنده هم‌تالیفی نویسندگان در خوشه مربوطه و سائز خوشه نیز نشان دهنده تعداد

1. korer
2. clutterbuck
3. becker
4. zimmermann
5. wageman
6. rundel
7. müller
8. jones

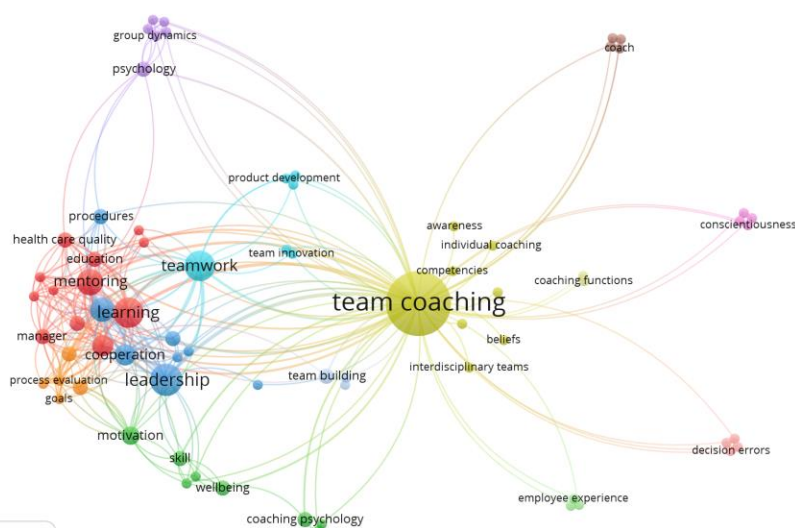
مقالات آن پژوهشگران است. با توجه به متعدد بودن و فاصله داشتن خوشه‌ها از یکدیگر، می‌توان گفت پژوهشگران این حوزه ارتباط علمی محدودی با یکدیگر دارند.



VOSviewer

شکل ۵. نقشه گرافیکی هم تالیفی نویسندگان

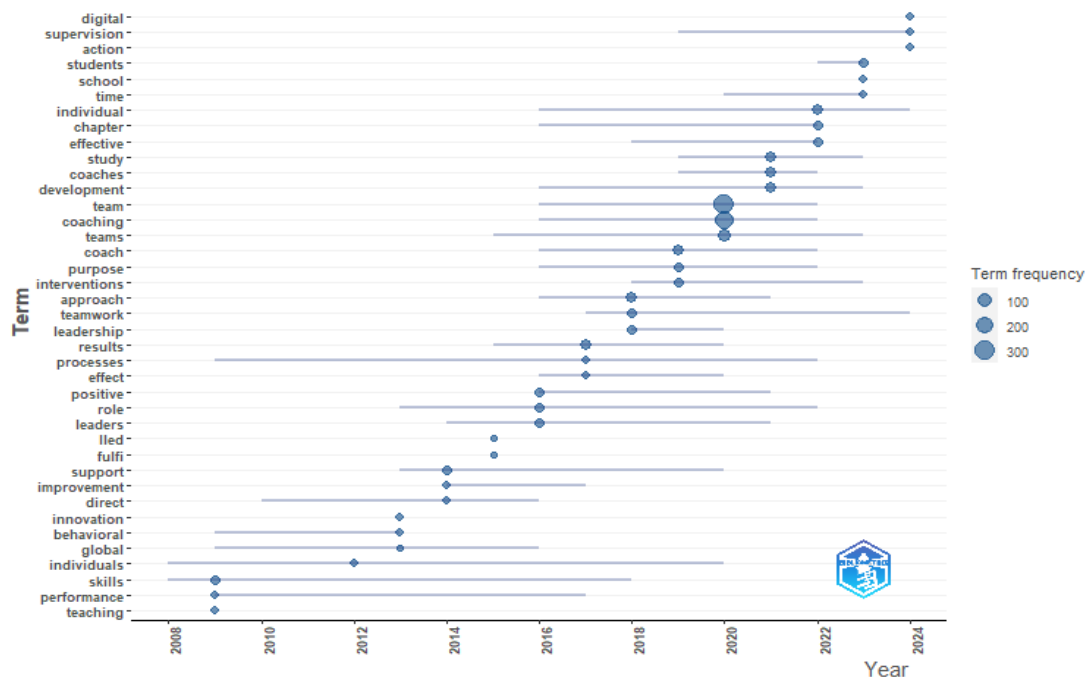
در ادامه ساختار شبکه هم رخدادی در شکل ۶ ارائه شده است.



VOSviewer

شکل ۶. نقشه گرافیکی شبکه هم رخدادی واژگان کلیدی مری‌گری تیمی

بر اساس شکل ۶، واژگان کلیدی در هم‌رخدادی واژگان عبارتند از: رهبری، کار تیمی، منتورینگ، همکاری، آگاهی، هوشیاری، یادگیری، نوآوری تیمی، تیم‌سازی، رفاه (بهزیستی)، مهارت، انگیزه، تجربه کارکنان، خطای تصمیم‌گیری، مربی‌گری فردی، شایستگی، کارکردهای مربی‌گری، عقاید، پویایی گروهی، رویه‌ها، ارزیابی فرایندها و اهداف. شکل ۷، شبکه هم‌رخدادی واژگان را در طول زمان نشان می‌دهد.



شکل ۷. نقشه گرافیکی روند شبکه هم‌رخدادی واژگان کلیدی و محوری مربی‌گری تیمی در طول زمان

بر اساس شکل ۷، کلیدواژه‌هایی به عنوان مفاهیم مرتبط با مربی‌گری تیمی که در طی بیست سال پژوهش بیشتر تکرار و تکامل یافته‌اند از مفاهیمی مانند: مهارت، تدریس، عملکرد، رفتار، نوآوری، حمایت، رهبری، یادگیری، آموزش، نقش، نتایج، مثبت، کار تیمی، مربی، توسعه تیم، مربی‌گری تیمی، دانشجویان، مدرسه، اقدام تا نظارت و دیجیتال را شامل می‌شود. لذا بر اساس آنچه تاکنون بیان شد، می‌توان تعریف مربی‌گری تیمی در تحقیق حاضر را ارائه کرد: مربی‌گری تیمی، فعالیتی در راستای حمایت و توسعه گروهی است که توسط مربی به منظور توسعه عملکرد اعضا و تیم انجام می‌شود.

۲,۴ یافته‌های تجربی

در ادامه اقدام به بررسی ادبیات موضوعی جهت شناسایی شاخص‌های مربی‌گری تیمی برحسب مفاهیم و کلیدواژه‌های شناسایی شده در مرحله هم‌رخدادی واژگان گردید و میزان اهمیت هر یک از این شاخص‌ها در صنعت مورد بررسی قرار گرفت. شرح و ویژگی‌های این شاخص‌ها در جدول ۶ و میانگین امتیاز هر کدام در شکل ۹ ارائه شده است.

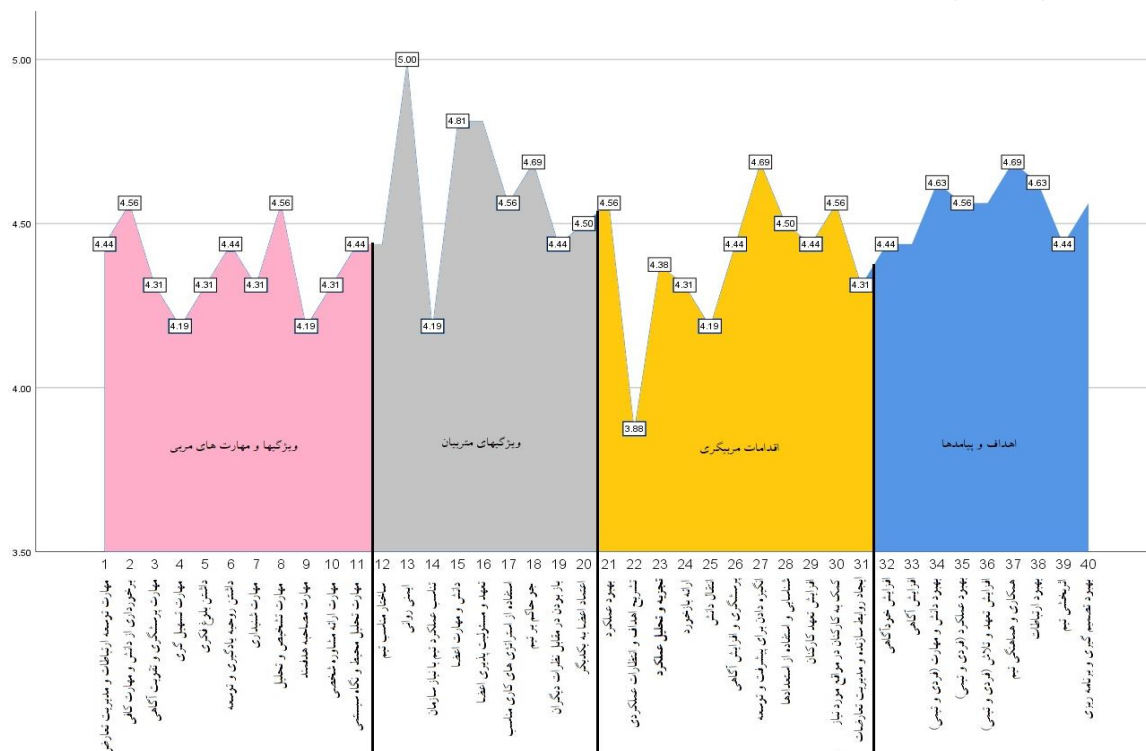
جدول ۶. اهمیت ارکان و اجزای مربی‌گری تیمی

ردیف	مفاهیم	معیار	شاخص	میزان اهمیت در صنعت			
				خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱	رهبری، منتورینگ، آگاهی، هوشیاری، تیم سازی، مهارت، انگیزه، مربی‌گری فردی، شایستگی	ویژگی‌ها و مهارت‌های مربی	مهارت توسعه ارتباطات و مدیریت تعارض	۰	۰	۲	۵
۲			برخورداری از دانش و مهارت کافی	۰	۰	۲	۳
۳			مهارت پرسش‌گری و تقویت آگاهی	۰	۰	۲	۷
۴			مهارت تسهیل‌گری	۰	۰	۰	۱۳
۵			داشتن بلوغ فکری (تعالی فکری و همه جانبه نگر)	۰	۰	۲	۷
۶			داشتن روحیه یادگیری و توسعه	۰	۰	۰	۹
۷			مهارت شنیداری (توجه و گوش دادن به نظرات)	۰	۰	۰	۱۱
۸			مهارت تشخیص و تحلیل	۰	۰	۲	۳
۹			مهارت مصاحبه هدفمند	۰	۰	۴	۵
۱۰			مهارت ارائه مشاوره شخصی	۰	۰	۲	۷
۱۱			مهارت تحلیل محیط و نگاه سیستمی	۰	۰	۰	۹
۱۲	همکاری، آگاهی، هوشیاری، یادگیری، مهارت، انگیزه، تجربه کارکنان، شایستگی، عقاید، رویه‌ها	ویژگی‌های متربیان	ساختار مناسب تیم	۰	۰	۲	۵
۱۳			ایمنی روانی	۰	۰	۰	۰
۱۴			تناسب عملکرد تیم با نیاز سازمان	۰	۰	۴	۵
۱۵			دانش و مهارت اعضا	۰	۰	۰	۳
۱۶			تعهد و مسئولیت‌پذیری اعضا	۰	۰	۰	۳
۱۷			استفاده از استراتژی‌های کاری مناسب	۰	۰	۰	۷
۱۸			جو حاکم بر تیم	۰	۰	۰	۵
۱۹			باز بودن در مقابل نظرات دیگران	۰	۰	۰	۹
۲۰			اعتماد اعضا به یکدیگر	۰	۰	۰	۸
۲۱			بهبود عملکرد	۰	۰	۲	۳
۲۲	منتورینگ، تیم سازی، خطای تصمیم‌گیری، مربی‌گری فردی، کارکردهای مربی‌گری، ارزیابی فرایندها	اقدامات مربی‌گری تیمی	تشریح اهداف و انتظارات عملکردی	۰	۰	۵	۸
۲۳			تجزیه و تحلیل عملکرد	۰	۰	۰	۱۰
۲۴			ارائه بازخورد	۰	۰	۰	۱۱
۲۵			انتقال دانش	۰	۰	۰	۱۳
۲۶			پرسش‌گری و افزایش آگاهی	۰	۰	۰	۹
۲۷			انگیزه دادن برای پیشرفت و توسعه	۰	۰	۰	۵
۲۸			شناسایی و استفاده از استعدادها	۰	۰	۰	۸
۲۹			افزایش تعهد کارکنان	۰	۰	۰	۹
۳۰			کمک به کارکنان در مواقع مورد نیاز	۰	۰	۰	۷
۳۱			ایجاد روابط سازنده و مدیریت تعارضات	۰	۰	۰	۱۱

مفهوم‌سازی مربیگری تیمی: از پیدایش تا تکامل (باقریه مهدی و عزیزی)

۷	۹	۰	۰	۰	افزایش خودآگاهی	اهداف و پیامدها	کار تیمی،	۳۲
۷	۹	۰	۰	۰	افزایش آگاهی		همکاری،	۳۳
۱۰	۶	۰	۰	۰	بهبود دانش و مهارت (فردی و تیمی)		آگاهی،	۳۴
۹	۷	۰	۰	۰	بهبود عملکرد (فردی و تیمی)		هوشیاری،	۳۵
۹	۷	۰	۰	۰	افزایش تعهد و تلاش (فردی و تیمی)		یادگیری،	۳۶
۱۱	۵	۰	۰	۰	همکاری و هماهنگی تیم		نوآوری تیمی،	۳۷
۱۰	۶	۰	۰	۰	بهبود ارتباطات		رفاه (بهبود)،	۳۸
۷	۹	۰	۰	۰	اثربخشی تیم		مهارت،	۳۹
۹	۷	۰	۰	۰	بهبود تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی	اهداف و پیامدها	انگیزه، خطای تصمیم‌گیری، شایستگی، کارکرد مربی‌گری پویایی گروهی، اهداف	۴۰

مطابق جدول فوق مفاهیم مستخرج از ادبیات مربی‌گری تیمی با توجه به اهمیت و نقش آن‌ها در صنعت هوایی مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در ۴ دسته اهداف و پیامدها، ویژگی‌ها و مهارت‌های مربی، ویژگی‌های مربیان و اقدامات مربی‌گری تیمی قرار می‌گیرند.



شکل ۸. میانگین امتیازات هر یک از شاخص‌های مربی‌گری تیمی

در شکل ۹ میانگین امتیاز مفاهیم مربی‌گری تیمی از نظر خبرگان به نمایش گذاشته شده است. در مقایسه ۴ رکن مربی‌گری تیمی به ترتیب ویژگی‌های متربیان، اهداف و پیامدها، اقدامات مربی‌گری و ویژگی‌ها و مهارت‌های مربی قرار دارند. همانگونه که از شکل ۹ مشخص است، بیشترین امتیاز به شاخص امنیت روانی و کمترین امتیاز به تشریح اهداف و انتظارات عملکردی مربوط می‌شود.

۵. بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مربی‌گری تیمی یک مداخله یادگیری و توسعه مبتنی بر تیم است که تیم را به عنوان یک سیستم در نظر می‌گیرد و برنامه‌ها و اقدامات مربی‌گری تیمی به‌طور جمعی در کل تیم اعمال می‌شود. تمرکز مربی‌گری تیم بر عملکرد تیم و دستیابی به یک هدف مشترک است. یادگیری تیمی از طریق فعالیت‌های مربی‌گری تیمی خاص که توسط مربی تیم از طریق استفاده از تکنیک‌های مربی‌گری مانند پرسش‌های تأثیرگذار و تأملی که آگاهی را افزایش می‌دهد، روابط با اعتماد ایجاد می‌کند و ارتباطات را بهبود می‌بخشد، تسهیل می‌شود (جونز و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به اینکه مربی‌گری تیمی در اوایل دوره رشد و توسعه خود قرار دارد، در تحقیق حاضر تلاش شد تا تولیدات علمی حوزه موضوعی مربی‌گری تیمی مورد بررسی قرار گیرد که شامل سهم افزایشی‌های ذیل بوده است:

نخست اینکه نتایج تحقیق نشان داد کاربرد مربی‌گری تیمی در حوزه‌های موضوعی مختلفی توسعه یافته است و اغلب در حوزه کسب و کار و مدیریت نمایه شده‌اند. در حقیقت پرتولیدترین زمینه‌های علمی در حوزه مربی‌گری تیمی شامل حوزه‌های کسب و کار و مدیریت، علوم اجتماعی و روانشناسی است. نتایج دوم نشان داد بر اساس شبکه هم‌رخدادی واژگان، رهبری، کار تیمی، یادگیری، متورینگ و همکاری جزء موضوعات مهم مورد توجه پژوهشگران است که دارای رخدادهای بالاتری نسبت به سایر مفاهیم هستند. همچنین نتایج سوم پژوهش نشان داد طی بازه زمانی ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۴ روند انتشار آثار پژوهشی با فراز و نشیب‌هایی همراه بوده است و بیشترین آثار به سال ۲۰۲۲ مربوط می‌شود. چهارم، این تحقیق نشان داد که آمریکا، انگلستان و آلمان تأثیرگذارترین کشورها در حوزه مربی‌گری تیمی بودند. پنجم، مفاهیم مرتبط با مربی‌گری تیمی بصورت منسجم شناسایی و معرفی شدند. ششم هم اینکه با بررسی ادبیات مربی‌گری تیمی، ۴۰ شاخص در این زمینه شناسایی و در ۴ دسته ویژگی‌ها و مهارت‌های مربی، ویژگی‌های متربیان، اقدامات مربی‌گری و اهداف و پیامدها طبقه بندی شد. به دنبال سنجش اهمیت هر یک از این ابعاد در بین یک گروه از خبرگان صنعت حمل و نقل هوایی، بیشترین امتیاز به شاخص امنیت روانی و کمترین امتیاز به تشریح اهداف و انتظارات عملکردی تعلق یافت.

به طور خلاصه مربی‌گری تیمی شامل یک مربی (یک مربی خارجی یا داخلی) است که با گروهی از اعضای تیم به منظور افزایش عملکرد آن مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقدامات را برای رسیدن به اهداف و دستاوردها اجرا می‌کند. فرآیند مربی‌گری تیمی به تیم‌ها کمک می‌کند تا حول یک هدف مشترک هماهنگ شوند، یک چشم‌انداز الهام‌بخش ایجاد کنند، روابط تیمی سالم با نقش‌های مشخص شده ایجاد کنند، در مورد رفتار و همچنین نتایج پاسخگو باشند و تصمیمات سازنده در راستای اهداف تیمی و سازمانی بگیرند. مربی‌گری تیم به تسریع عملکرد تیم کمک می‌کند و

ابزاری برای کمک به افراد برای همکاری مؤثرتر برای رسیدن به اهداف مشترک در محل کار است. از این رو تیم‌ها در صنایع مختلف با بهره‌گیری از پتانسیل مربی‌گری تیمی، می‌توانند به نتایج عملکردی بالاتری دست یابند.

۶. پیشنهادهای تحقیق

این تحقیق برای ذی‌نفعان مختلف پیشنهادهایی دارد که می‌تواند مورد استفاده آنها در اجرا و پژوهش قرار گیرد:

- ۱- پیشنهاد نخست در خصوص انتخاب شاخص‌ها و ویژگی‌های مربی برای برنامه مربی‌گری تیمی است که لازم است ویژگی‌هایی چون مهارت تسهیل‌گری، داشتن بلوغ فکری (تعالی فکری و در نظر گرفتن همه ابعاد)، داشتن روحیه یادگیری و توسعه، مهارت شنیداری (توجه و گوش دادن به نظرات)، مهارت تشخیص و تحلیل، مهارت مصاحبه هدفمند (شناسایی مشکلات یا بهبود عملکرد)، مهارت ارائه مشاوره شخصی، مهارت تحلیل محیط و نگاه سیستمی در مربیان تیمی وجود داشته باشد. پیشنهاد دوم هم آن است که با توجه به محدودیت‌های ظرفیت برنامه‌های مربی‌گری، هر فردی صلاحیت مربی شدن را ندارد. بنابراین لازم است در انتخاب مربی به ویژگی‌هایی چون متناسب با ساختار تیم (مکمل بودن)، داشتن امنیت روانی، تناسب عملکرد تیم با نیاز سازمان، دانش و مهارت فنی و ارتباطی اعضا، تعهد و مسئولیت‌پذیری اعضا، استفاده از استراتژی‌های کاری مناسب، جو حاکم بر تیم، باز بودن در مقابل نظرات دیگران، اعتماد پذیر بودن توجه کرد. پیشنهاد سوم هم آن است که لازم است برای طراحی برنامه‌های مربی‌گری تیمی اهداف و دستاوردهایی شامل افزایش خودآگاهی، افزایش آگاهی، بهبود دانش و مهارت (فردی و تیمی)، بهبود عملکرد (فردی و تیمی)، افزایش تعهد و تلاش (فردی و تیمی)، همکاری و هماهنگی تیم، بهبود ارتباطات، اثربخشی تیم و بهبود تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی را در نظر گرفت. پیشنهاد چهارم هم آن است که اقدامات مربی در برنامه‌های مربی‌گری تیمی در راستای محورهای چون بهبود عملکرد، تشریح اهداف و انتظارات عملکردی، تجزیه و تحلیل عملکرد، ارائه بازخورد، انتقال دانش، پرسشگری و افزایش آگاهی، انگیزه دادن برای پیشرفت و توسعه، شناسایی و استفاده از استعدادها، افزایش تعهد کارکنان، کمک به کارکنان در مواقع مورد نیاز، ایجاد روابط سازنده و مدیریت تعارضات، افزایش خودآگاهی و افزایش آگاهی باشد.

۷. محدودیتهای پژوهش

این تحقیق با یافته‌های خاص و منحصر به فرد با محدودیت‌هایی هم مواجه بود که می‌تواند فرصتی برای پژوهشگران بعدی باشد: نخست اینکه ما برای شناسایی مفاهیم مرتبط با مربی‌گری تیمی فقط منابع و مقالات منتشر شده در سایت اسکوپوس که به زبان انگلیسی منتشر شده بودند را بررسی کردیم و بنابراین سایر آثار و منابع که به زبانهای دیگر در این زمینه منتشر بودند مورد مطالعه قرار نگرفتند. محدودیت دوم این است که مربی‌گری تیمی مفهومی جدید است و از دهه دوهزار میلادی وارد ادبیات علمی شده است. بنابراین ادبیات مکتوب آن خیلی تازه و منابع کمی وجود دارند. لذا می‌توان در منابع و آثار بویژه به روش تاریخی که بصورت مستقیم به این موضوع پرداخته‌اند اما از نظر مفهومی دربرگیرنده آن هستند را هم مورد مطالعه قرار داد. محدودیت سوم آن است که برای مطالعه وضعیت مربی‌گری تیمی

به صورت خاص صنعت هوانوردی را مطالعه قرار دادیم، لذا سایر صنایع و کسب و کارها هم می توانند مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند. محدودیت چهارم آن است که مشارکت کنندگان تحقیق خبرگان تجربی مربی گری تیمی بودند در حالیکه می توان از گروه های مختلف، مربیان، متربیان و سایر ذی نفعان و دست اندرکاران مربی گری تیمی هم به روش کمی یافته های بخش مطالعات پیشین را مورد ارزیابی و آزمون قرار داد.

منابع

- Anderson, M. C., Anderson, D. L., & Mayo, W. D. (2008). Team coaching helps a leadership team drive cultural change at Caterpillar. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(4), 40–50. <https://doi.org/10.1002/joe.20212>
- Azizi, M., Hosseinloo, H., Maley, J.F. and Dabić, M. (2023), "Entrepreneurial coaching for innovation in SMEs: development and validation of a measurement scale", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 696-714. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0546>
- Britton, J. J. (2013). From one to many: Best practices for team and group coaching. John Wiley & Sons. <https://www.amazon.in/One-Many-Practices-Group-Coaching/dp/1118549279>
- Carr, C., & Peters, J. (2012). The experience and impact of team coaching: A dual case study. Middlesex University. <https://repository.mdx.ac.uk/item/84244>
- Carter, A., & Hawkins, P. (2013). Team coaching. *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, 175–194. DOI: [10.1002/9781118326459](https://doi.org/10.1002/9781118326459)
- Clutterbuck, D. (2010). Team coaching. *The Complete Handbook of Coaching*, 271–283. <https://www.amazon.com/Complete-Handbook-Coaching-Elaine-Cox/dp/1849202885>
- Clutterbuck, D. (2013). Time to focus coaching on the team. *Industrial and Commercial Training*, 45(1), 18–22. DOI: [10.1108/00197851311296665](https://doi.org/10.1108/00197851311296665)
- Dagley, G. R. (2010). Exceptional executive coaches: Practices and attributes. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 63–80. DOI: [10.53841/bsicpr.2010.5.1.63](https://doi.org/10.53841/bsicpr.2010.5.1.63)
- Diedrich, R. C. (2007). An iterative approach to executive coaching. In R. R. Kilburg & R. C. Diedrich (Eds.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 143–148). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11570-014>
- Dimas, I. D., Rebelo, T., & Lourenço, P. R. (2016). Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness. *European Review of Applied Psychology*, 66(5), 233–242. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2016.05.003>
- Drake, D. B. (2009). Evidence is a verb: A relational approach to knowledge and mastery in coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 1–12. <https://psycnet.apa.org/record/2009-04458-002>
- Dunlop, H. (2006). An exploratory investigation into the perceived effects of team coaching in the construction sector. *International Journal of Mentoring and Coaching*, 4(2), 24–44. <https://doi.org/10.1037/12170-018>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Godfrey, M. M., Andersson-Gare, B., Nelson, E. C., Nilsson, M., & Ahlstrom, G. (2014). Coaching interprofessional health care improvement teams: the coachee, the coach and the leader

- perspectives. *Journal of Nursing Management*, 22(4), 452–464. <https://doi.org/10.1111/jonm.12068>
- Graen, G., Canedo, J. C., & Grace, M. (2020). Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 49(2), 100697. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.01.003>
- Graves, G. (2021). What do the experiences of team coaches tell us about the essential elements of team coaching? *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15. <https://doi.org/10.24384/pfh5-b855>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
- Hastings, R., & Pennington, W. (2019). Team Coaching: A thematic analysis of methods used by external coaches in a work domain. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 17(2), 174–188. DOI: [10.24384/akra-6r08](https://doi.org/10.24384/akra-6r08)
- Hauser, L. L. (2014). Shape-Shifting: A Behavioral Team Coaching Model for Coach Education, Research, and Practice. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 48–71. <https://doi.org/10.1002/jpoc.21144>
- Hawkins, P. (2011). Leadership team coaching: developing collective transformational leadership. Kogan Page. <https://www.amazon.com/Leadership-Team-Coaching-Developing-Transformational/dp/0749458836>
- Heslin, P. A., VANDEWALLE, D., & LATHAM, G. P. (2006). Keen To Help? Managers' Implicit Person Theories And Their Subsequent Employee Coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871–902. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>
- Jones, R. J., Napiersky, U., & Lyubovnikova, J. (2019). Conceptualizing the distinctiveness of team coaching. *Journal of Managerial Psychology*, 34(2), 62–78. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0326>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>
- Köhler, T., Landis, R. S., & Cortina, J. M. (2017). From the Editors: Establishing Methodological Rigor in Quantitative Management Learning and Education Research: The Role of Design, Statistical Methods, and Reporting Standards. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 173–192. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0079>
- Lawrence, P., & Whyte, A. (2017). What do experienced team coaches do?: Current practice in Australia and New Zealand. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(1), 94–113. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.645798595063551>
- Liu, C.-Y. Y., Pirola-Merlo, A., Yang, C.-A. A., & Huang, C. (2009). Disseminating the functions of team coaching regarding research and development team effectiveness: Evidence from high-tech industries in Taiwan. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(1), 41–58. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.1.41>
- Maseko, B. M., van Wyk, R., & Odendaal, A. (2019). Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 11. DOI: [10.4102/sajhrm.v17i0.1125](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1125)
- Mulec, K., & Roth, J. (2005). Action, reflection, and learning-coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams. *R&D Management*, 35(5), 483–491. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00405.x>

- Peters, J., & Carr, C. (2013). Team effectiveness and team coaching literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 116–136. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.798669>
- Peters, J., & Carr, C. (2019). What does 'good' look like?: An overview of the research on the effectiveness of team coaching. *The Practitioner's Handbook of Team Coaching*. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781351130554-8/good-look-like-jacqueline-peters-catherine-carr>
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106–109. <https://doi.org/10.1108/00197850010371693>
- Riddle, D. D., Hoole, E. R., & Gullette, E. C. D. (2015). The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations. DOI: [10.1002/9781119207535](https://doi.org/10.1002/9781119207535)
- Rousseau, V., Aubé, C., & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 344–364. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2011-0073>
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>
- Scwebu, Mxolisi (2017) The influence of team coaching on team functioning, University of the Witwatersrand, Johannesburg, <http://hdl.handle.net/10539/23377>
- Shaw, P. (2016). Focused individual and team coaching as exemplars of flexible HR practice. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 101–103. <https://doi.org/10.1007/s40171-016-0123-7>
- Taruru, I., Keriko, J. M., Ombui, K., Karanja, K., & Tirimba, O. I. (2015). Effects of coaching programmes on employee performance in business process outsourcing subsector of Nairobi city county, Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(3), 1–30. <https://www.ijsrp.org/research-paper-0315.php?rp=P393873>
- Thornton, C. (2010). *Group and team coaching: The essential guide*. Routledge. DOI: [10.1111/j.1744-6570.2011.01228.4.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01228.4.x)
- Widdowson, L., Rochester, L., Barbour, P. J., & Hullinger, A. M. (2020). Bridging the Team Coaching Competency Gap: A review of the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 18(2). DOI: [10.24384/z9zb-hj74](https://doi.org/10.24384/z9zb-hj74)
- Woodhead, V. (2011). How does coaching help to support team working? A case study in the NHS. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. <https://psycnet.apa.org/record/2012-17764-009>
- Woudstra, G. (2021). *Mastering The Art of Team Coaching: A comprehensive guide to unleashing the power, purpose and potential in any team*. SRA Books. <https://www.amazon.com/Mastering-Art-Team-Coaching-comprehensive/dp/1838467602>
- Xingwana-Jabavu, L. (2020). The role of systemic team coaching in supporting collective leadership. University of the Witwatersrand. <https://hdl.handle.net/10539/30063>
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The complete guide to coaching at work*. McGraw Hill Professional. <https://www.amazon.com/Complete-Guide-Coaching-Work/dp/0074708422>