



A Coaching-Based Model for Enhancing Skill-Based Training in the Educational Centers of the Iranian Army Ground Forces

Behnam Golshahi¹✉ | Mohsen Salmani²

Article Info

Article type:
Research
Article

Article history:

Received 18
March 2025
Received in
revised form
10 June 2025
Accepted 16
June 2025
Published
online 25
June 2025

Keywords:

*Skill-Based
Training,
Coaching,
Coaching
Questioning
Techniques.*

Abstract

Background and Purpose: Skill-based training in the armed forces constitutes the foundation for enhancing operational effectiveness and ensuring combat readiness, playing a vital role in the empowerment of personnel. In this context, coaching—defined as an interaction-oriented approach—is recognized as an effective mechanism for deepening learning and improving the efficiency of skill-based training. Accordingly, the present study aimed to develop a model for enhancing skill-based training through coaching in the educational centers of the Iranian Army Ground Forces.

Methods: This descriptive-causal research employed a mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through a review of scientific literature and semi-structured interviews with experts, while in the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire consisting of 37 items was utilized. The expert community comprised senior managers, military training specialists, and faculty members of the universities of the Islamic Republic of Iran Army and training centers of the Ground Forces, all with at least a master's degree and over 20 years of professional experience. A purposive judgmental sampling method was applied until theoretical saturation was reached, resulting in 12 participants. In the quantitative stage, the statistical sample size was calculated as 150 using Cochran's formula, and stratified random sampling was employed. Data analysis was conducted using thematic analysis for the qualitative phase and confirmatory factor analysis (CFA) for the quantitative phase.

Findings: The results revealed that the model for enhancing skill-based training through coaching consists of four core dimensions: coach communication, learner motivation, coach self-management, and coach technical competencies. Convergent and discriminant validity of the model's constructs and indicators were confirmed through CFA.

Conclusion: The findings highlight that the enhancement of skill-based training in military contexts can only be achieved when coaching transcends the role of a mere knowledge transmission mechanism and evolves into an interactive, motivating, and trust-building process.

Cite this article: Golshahi, B. & Salmani, M. (2025). A Coaching-Based Model for Enhancing Skill-Based Training in the Educational Centers of the Iranian Army Ground Forces. *Military Science and Tactics*, 21 (73), 1-30.

DOI: <http://doi.org/000000000000000000>

Publisher: Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.qjmst.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



DOI:

1. *Corresponding author, Associate Professor. in HRM, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. E-Mail: b.golshahi@casu.ac.ir.

2. MSc. in Defensive Management, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. Email: m.salmani@casu.ac.ir.



مدل ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی نیروی

زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

بهنام گلشاهی^۱ | محسن سلمانی^۲

چکیده

زمینه و هدف: آموزش‌های مهارت‌محور در نیروهای مسلح، زیربنای ارتقای کارآمدی عملیاتی و تضمین آمادگی رزمی محسوب شده و نقشی حیاتی در توانمندسازی نیروها دارند. در این بین، مربی‌گری به‌عنوان رویکردی مبتنی بر تعامل، ابزاری اثربخش برای تعمیق یادگیری و ارتقای اثربخشی آموزش‌های مهارت‌محور شناخته می‌شود. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نزاجا) انجام شده است.

روش: این پژوهش که از نوع توصیفی- علی است به روش آمیخته انجام شده است. بدین منظور، داده‌های بخش کیفی با مطالعه متون و منابع علمی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و داده‌های بخش کمی با پرسشنامه محقق‌ساخته ۳۷ سوالی گردآوری شد. جامعه خبرگی، جمعی از مدیران، خبرگان و استادان دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران (آجا)، معاونت‌های تربیت و آموزش و مراکز آموزشی نزاجا با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و سنوات بالای ۲۰ سال بوده‌اند. نمونه خبرگی به روش هدفمند قضاوتی و تا مرحله اشباع نظری به تعداد ۱۲ نفر انتخاب شد. همچنین حجم نمونه آماری با فرمول کوکران به تعداد ۱۵۰ نفر محاسبه و پرسشنامه به روش تصادفی طبقاتی در بین آنها توزیع شد. داده‌های بخش کیفی با روش تحلیل تماتیک و داده‌های بخش کمی با روش تحلیل عاملی تأییدی تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که سازه مدل ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری دارای چهار مؤلفه اصلی ارتباطات مربی، انگیزه‌بخشی به مراجع، خودمدیریتی مربی و مهارت‌های تکنیکی مربی تشکیل یافته است که همگرایی و واگرایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل به روش تحلیل عامل تأییدی اعتبارسنجی شد.

نتایج: نتایج نشان داد که ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور در محیط‌های نظامی تنها زمانی محقق می‌شود که مربی‌گری از یک رویکرد صرفاً انتقال‌دهنده دانش به فرایندی تعاملی، انگیزه‌بخش و اعتمادآفرین ارتقا یابد.

استناد: گلشاهی، بهنام، و سلمانی، محسن. (۱۴۰۴). مدل ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۲۱ (۷۳)، ۳۰-۱.

DOI: <http://doi.org/00000000000000000000000000000000>

ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.qjmst.ir>



DOI:

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»

۱. *نویسنده مسئول، دانشیار مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: b.golshahi@casu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: m.salmani@casu.ac.ir



A Coaching-Based Model for Enhancing Skill-Based Training in the Educational Centers of the Iranian Army Ground Forces

Extended Abstract

Background and Purpose: Skill-based training in the armed forces serves as the foundation for enhancing operational efficiency and ensuring combat readiness, playing a vital role in empowering military personnel. Among various instructional approaches, coaching—recognized as an interaction-driven method—has proven to be an effective tool for deepening learning and improving the effectiveness of skill-based training. Accordingly, the present study aimed to develop a model for enhancing skill-based training through coaching in the educational centers of the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces (NEZAJA).

Methodology: This study is applied in terms of purpose, descriptive in strategy, and employs a mixed-methods design with a sequential exploratory approach. Data were collected through both library research (documentary review of scientific texts and records) and fieldwork (semi-structured interviews and questionnaires), and the research was conducted in a cross-sectional time frame. The study was implemented in two main phases. In the first phase, the researchers explored how coaching-based approaches could improve skill-based training in NEZAJA educational centers through an analysis of scientific literature and expert interviews. Based on qualitative content analysis of statements extracted from both sources, a conceptual model was developed. In the second phase, a researcher-developed questionnaire was designed and distributed among a statistical sample to validate the model using confirmatory factor analysis (CFA).

The expert community (for the semi-structured interviews) consisted of managers, specialists, and academic faculty in the field of educational management from Iranian military universities, the Education and Training Deputy of the Islamic Republic of Iran Army, and NEZAJA educational centers. All experts held at least a master's degree and had over 20 years of service experience. The statistical population (for the questionnaire distribution) included instructors at NEZAJA educational centers, estimated at 250 individuals. Purposeful judgmental sampling was used for the interviews, which continued until theoretical saturation was achieved with 12 experts. The sample size for the quantitative phase was determined using Cochran's formula, resulting in 150 respondents, and questionnaires were distributed using stratified random sampling based on the number of instructors in each educational center.

The content validity of interview questions was confirmed through expert review. The credibility of qualitative findings was ensured using the acceptance criterion (member checking) and confirmability through audit and re-verification at the final stage. Interview reliability was tested using the test-retest method, while coding reliability was assessed using the inter-coder agreement rate, calculated at 88.72%. The content validity of the questionnaire was confirmed by experts, and convergent and discriminant (divergent) validity were assessed using SmartPLS 3 software. The reliability of the questionnaire was further verified using Cronbach's alpha and composite reliability indices. Qualitative data were analyzed through thematic analysis, while quantitative data were examined using confirmatory factor analysis.

Findings: The results revealed that the model for enhancing coaching-based skill training in NEZAJA educational centers comprises four main themes: (1) reducing instructor-trainee communication barriers (including the subthemes of improving the instructor's active listening, ensuring relevant experience, and building constructive trust); (2) motivating the coachee (through enhancing belief in the instructor's constructive capability and improving the trainee's ability to work under guidance); (3) instructor self-management (including being non-judgmental and setting aside personal agendas); and (4) technical coaching skills (including improving the

application of coaching methods and tools, increasing knowledge of the organizational environment, and developing coaching strategies and programs). The quantitative findings further confirmed and validated the measurement models, as all factor loadings met acceptable statistical thresholds.

Conclusion: The results indicate that enhancing skill-based training in military environments can only be achieved when coaching evolves from a mere knowledge-transmission approach into an interactive, motivational, and trust-building process that fosters deeper learning and performance improvement among trainees. This point indicates that the quality of skill-based training in the armed forces depends less on the instructional content itself and more on the communication style and behavioral competencies of the instructor.

Keywords: *Skill-Based Training, Coaching, Coaching Questioning Techniques.*

هنرستان شهید

مقدمه

تحولات سریع در ماهیت عملیات نظامی در دهه‌های اخیر -از تهدیدات نامتقارن و سایبری تا جنگ ترکیبی و تصمیم‌گیری تحت فشار- ارتقای ساختاری و روش‌مند آموزش در نیروهای مسلح را به ضرورتی غیرقابل‌انکار تبدیل کرده است. در این چارچوب، «آموزش‌های مهارت‌محور^۱» به‌عنوان رویکردی عملیاتی و سنجش‌پذیر برای تضمین «قابلیت انجام مأموریت» مطرح است (Lall et al., 2021)؛ رویکردی که هدف آن نه صرف انتقال دانش انتزاعی، بلکه شکل‌دهی و تثبیت توانمندی‌های رفتاری و عملیاتی قابل‌اندازه‌گیری در شرایط نزدیک به واقعیت مأموریتی است (U.S. Army, 2021). دکترین‌های به‌روز ارتش‌ها (از جمله ADP 7-0 و FM 7-0 ارتش ایالات متحده)، آموزش را «عملکردمحور» توصیف می‌کنند و بر ضرورت طراحی آموزش براساس استانداردهای مشخص وظیفه/شرایط/معیار^۲ و اندازه‌گیری خروجی‌های عملکردی تأکید دارند. از سوی دیگر، ناتوا^۳ نیز در دستورالعمل‌های آموزشی خود، آموزش فردی را «توسعه و حفظ مهارت‌های خاص موردنیاز برای انجام وظایف» و آموزش جمعی را «ارتقای توانایی یگان‌ها در اجرای هماهنگ مأموریت» تعریف کرده و بر یکپارچگی این دو سطح در جهت تضمین آمادگی رزمی تأکید دارد (NATO, 2016).

اهمیت آموزش‌های مهارت‌محور زمانی برجسته‌تر می‌شود که مأموریت‌های نیروی زمینی در میدان‌های نبرد واقعی مد نظر قرار گیرد. نیروی زمینی، به‌عنوان نیروی محوری و خط مقدم در هر عملیات نظامی، بیش از سایر نیروها با پیچیدگی‌های تاکتیکی و فشارهای جسمانی و شناختی مواجه است. در چنین شرایطی، انتقال دانش نظری به‌تنهایی کفایت نمی‌کند، بلکه مهارت‌ها باید در قالب تمرین‌های تکرارشونده، سناریوهای عملیاتی و شرایط مشابه میدان نبرد تثبیت شوند (Davis et al., 2025). پژوهش‌هایی که در دهه اخیر انجام شده است نشان می‌دهند که رویکردهای مبتنی بر شایستگی و مهارت، در مقایسه با الگوهای سنتی آموزشی، موجب افزایش چشمگیر اثربخشی یادگیری، کاهش خطاهای عملیاتی، و ارتقای تاب‌آوری روانی و شناختی نظامیان می‌شوند (Marten & Stadtler, 2025; Golshahi, B. and khoshnevis, 2023; Zarch, 2025; Khobragade & Zade, 2023).

با وجود مزایای آشکار آموزش‌های مهارت‌محور، مسئله اساسی آن است که روش‌های ارتقای اثربخشی این آموزش‌ها چگونه باید طراحی و اجرا شوند. یکی از راهبردهای مهم در این زمینه، به‌کارگیری رویکرد مربی‌گری^۴ در فرایند آموزش است (Kappy et al, 2022). مربی‌گری در

¹ Skill-Based Training

² Task/Condition/Standard

³ NATO

⁴ Coaching

ادبیات نظامی و مدیریتی، فرایندی تعریف می‌شود که طی آن، مربی با استفاده از بازخورد مستمر، پرسش‌های هدفمند، هدف‌گذاری خرد و هدایت تمرین‌های آگاهانه، ظرفیت یادگیرنده را برای یادگیری فعال و حل مسئله در شرایط واقعی ارتقا می‌دهد (Chang, 2022). بر خلاف آموزش سنتی که بیشتر بر انتقال یک‌سویه دانش متمرکز است، مربی‌گری یادگیرنده را در مرکز فرایند آموزش قرار می‌دهد و با ایجاد تعامل پویا میان مربی و فراگیر، فرایند رشد و تثبیت مهارت‌ها را تسریع می‌کند (Woodruff et al, 2021). در دکت‌ترین‌های رهبری ارتش بریتانیا، از رهبران انتظار می‌رود «سبک مربی‌گری» را در تعامل با زیردستان اتخاذ کنند تا افراد بتوانند از طریق بازخوردهای دقیق و تمرین هدفمند، توانمندی‌های خود را توسعه دهند (Britain Army Leadership Doctrine, 2019). همچنین در اسناد رهبری ارتش ایالات متحده، مربی‌گری در کنار مشاوره^۱ و منتورینگ^۲ به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی توسعه رهبران و تقویت مهارت‌های عملیاتی معرفی شده است (U.S. Army, 2017).

اهمیت و اثربخشی مربی‌گری در ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور از شواهد و آمارهای معتبر بین‌المللی نیز قابل پشتیبانی است. برای نمونه، بررسی‌های انجام‌شده توسط فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری^۳ و مؤسسه PwC نشان داده است که سازمان‌هایی که از نظام‌های مربی‌گری بهره می‌برند، به‌طور میانگین بازگشت سرمایه‌ای حدود ۷ برابر هزینه‌های صرف‌شده گزارش کرده‌اند. همچنین بیش از ۸۰ درصد کارکنان این سازمان‌ها، افزایش محسوس در عملکرد شغلی، انگیزش و اعتمادبه‌نفس را تجربه کرده‌اند (ICF & PwC, 2023). علاوه بر این، گزارش‌های پژوهشی مؤسسات نظامی همچون RAND نشان می‌دهند که طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مبتنی بر بازخورد ساختاریافته و مربی‌گری هدفمند، می‌تواند نرخ موفقیت نظامیان در آزمون‌های مهارتی را به شکل معناداری افزایش دهد و کاستی‌های موجود در روش‌های سنتی آموزش را جبران کند (RAND, 2020). شواهد علمی جدید نیز نشان داده‌اند که ادغام تمرین‌های مهارتی با آموزش مهارت‌های روانی و شناختی تحت هدایت مربی، تاب‌آوری و عملکرد ذهنی نظامیان را در شرایط پُراسترس بهبود می‌بخشد (Golshahi et al., 2025; Burtson et al, 2025). بنابراین، می‌توان گفت مربی‌گری حلقه اتصال استانداردهای مهارتی با عملکرد واقعی در میدان تمرین و عملیات است. این رویکرد با هدف‌گذاری مأموریت‌محور، طراحی تمرین‌های سناریومحور، و بازخورد مداوم، نه‌تنها کیفیت آموزش

¹ Counseling

² Mentoring

³ ICF

مهارت‌محور را ارتقا می‌دهد، بلکه چرخه یادگیری «آموزش - تمرین - بازخورد - اصلاح» را در یگان‌ها نهادینه می‌سازد.

با وجود این مزایا، مرور ادبیات نشان می‌دهد که شکاف‌های پژوهشی مهمی در زمینه ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی نذاجا وجود دارد. نخست، بخش عمده‌ای از شواهد موجود بر اساس مطالعات ارتش‌های غربی است و داده‌های بومی و متناسب با ساختار، فرهنگ سازمانی و نیازهای مأموریتی نذاجا کمتر در دسترس است. دوم، شاخص‌های دقیق برای سنجش اثرات مربی‌گری بر آموزش‌های مهارت‌محور در سطح فردی و جمعی هنوز به‌طور کامل توسعه نیافته‌اند. نهایتاً، مطالعات اندکی به بررسی نسبت هزینه-فایده در به‌کارگیری گسترده روش مربی‌گری در محیط‌های آموزشی نظامی پرداخته‌اند و ضروری است قبل از هر اقدامی، چگونگی ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران بررسی شود. بنابراین، این مقاله تلاشی برای پاسخ به این مسئله و ارائه مدلی برای ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور از طریق مربی‌گری در مراکز آموزشی نذاجا است. در نهایت، به‌طور خاص، برای دستیابی به پاسخ این مسئله اصلی، تلاش می‌شود به سوالات جزئی زیر پاسخ داده شود:

- ۱) مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربی‌گری که در ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور موثرند، کدامند؟
- ۲) آیا مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربی‌گری موثر در ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور از اعتبار لازم در جامعه مورد مطالعه برخوردارند؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

آموزش‌های مهارت‌محور: مفهوم‌شناسی، تاریخچه و مؤلفه‌ها

«آموزش مهارت‌محور» به‌طور کلی به فرایندی گفته می‌شود که هدف آن توسعه و تثبیت شایستگی‌های عملی و قابل‌سنجش موردنیاز برای انجام وظایف مشخص در شرایط مأموریتی است (Khobragade & Zade, 2023). برخلاف رویکردهای صرفاً محتوایی یا نظری، آموزش مهارت‌محور روی خروجی‌های عملکردی^۱ و معیارهای مشخص^۲ متمرکز است و طراحی آموزش، ارزشیابی و استانداردسازی شایستگی بر همین اساس انجام می‌شود (Karahana, 2020). ریشه‌های نظری آموزش مهارت‌محور را می‌توان در جریان‌های آموزشی قرن بیستم جست‌وجو کرد: از برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر اهداف رفتاری^۳ در دهه‌های میانی قرن بیستم تا تحول به سمت «شایستگی» و «استانداردسازی» در آموزش‌های فنی-حرفه‌ای و نظامی

¹ Behavioral outcomes

² Task / Condition / Standard

³ Behavioral objectives

(Barbee & Martin, 2013). مطالعات ریشه‌یابی تاریخچه آموزش مهارت‌محور نشان می‌دهد که این رویکرد از دهه‌های ۱۹۸۰-۱۹۶۰ برآمده و طی دهه‌های بعدی، با ورود مفاهیم نظام‌مند طراحی یادگیری و استانداردهای شایستگی ملی و بین‌المللی تکامل یافته است (Suaib, 2021). در حوزه نظامی نیز از دهه‌های اخیر، دکت‌رین‌ها آموزش را به صورت عملکردمحور و مبتنی بر مأموریت تعریف کرده‌اند (Mehta et al, 2022).

در ایران، آموزش‌های نظامی از دوران پیش از انقلاب اسلامی، عمدتاً بر انتقال دانش فنی، تاکتیکی و انضباطی مبتنی بودند؛ اما با آغاز جنگ تحمیلی (۱۳۶۷-۱۳۵۹) و تجربه سنگین نبرد، نیاز به توسعه مهارت‌های عملیاتی، انعطاف‌پذیری و ویژه‌سازی در نیروها آشکار شد. در این دوران، مراکز آموزشی نذا اقدام به برگزاری دوره‌های تخصصی برای یگان‌های مهندسی رزمی، توپخانه، زرهی و پیاده‌نظام نمودند که در آن‌ها تمرین‌های میدانی، کاربرد سلاح و تاکتیک‌های بخش‌های رزمی جایگاه ویژه یافت. فرایند آموزش مهارت‌محور در آجا از آن پس، با توجه به اهمیت آماده‌سازی یگان‌ها برای مأموریت‌های مختلف، به تدریج رنگ و بوی رسمی‌تر یافت. در سال‌های اخیر، با تغییر مأموریت نیروهای مسلح در زمینه مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه و ارتقای توانمندی فنی آنان، شاهد گرایش بیش‌تر به آموزش‌های مهارت‌محور هستیم. برای مثال، طرح «سرباز ماهر» از حدود سال ۱۳۹۶ به اجرا درآمد و قرارگاه مهارت‌آموزی ارتش اقدام به آموزش فنی و حرفه‌ای سربازان و صدور گواهی مهارت برای آنان نموده است. این روند نشان‌دهنده تحولی است که از آموزش صرفاً نظامی، به سمت تربیت نیروی انسانی ماهر، کارآمد و قابل‌انتقال به عرصه‌های غیرنظامی نیز حرکت کرده است (گردآوری محققان، ۱۴۰۴).

بر پایه دکت‌رین‌های نظامی و مدل‌های آموزشی پژوهشی می‌توان مؤلفه‌های آموزش مهارت‌محور را به صورت زیر خلاصه و تلفیق کرد (Ortiz & Jackey, 2020; FM 7-0; Salas et al., 2012):

- ۱) تعریف شایستگی‌ها و استانداردها: شناسایی وظایف حیاتی، شرایط اجرا و معیارهای قابل‌سنجش.
- ۲) طراحی بر اساس مأموریت و سناریو: تمرین‌های سناریومحور که فشارهای زمانی/شناختی مأموریت را شبیه‌سازی می‌کنند.
- ۳) آموزش ترکیبی (زنده/مجازی/میزکار): ادغام روش‌های زنده، شبیه‌سازی و آموزش الکترونیکی برای پوشش طیف مهارت‌ها.
- ۴) تمرین توزیع‌شده و تکرارشونده: برنامه‌ریزی جلسات تمرینی در بازه‌های زمانی که یادگیری بلندمدت را تقویت کند.

- ۵) ارزیابی مستمر و بازخورد ساختاریافته: استفاده از چک‌لیست‌های عملکرد، بازبینی پس از اقدام^۱ و ثبت داده برای پایش پیشرفت.
- ۶) سیستم‌های مدیریت آموزش/داده‌محور^۲: ثبت، تحلیل و استفاده از داده‌های آموزشی برای اصلاح برنامه‌ها.

این مؤلفه‌ها در تلفیق نظری و عملیاتی، بستری برای تحقق هدف «قابلیت مأموریت‌پذیری^۳» فراهم می‌کنند (Wiggins & O'Hare, 2018).

مربی‌گری: مفهوم، تاریخچه و مدل‌های نظری

«مربی‌گری» در متون مدیریت و آموزشی به‌عنوان فرایندی هدفمند تعریف می‌شود که با سؤال‌گذاری ساختاریافته، بازخورد دقیق، هدف‌گذاری و تمرین آگاهانه، فرد یا تیم را در جهت توسعه توانمندی‌ها و حل مسئله سوق می‌دهد (Burtson et al, 2025). در بستر نظامی، مربی‌گری به‌عنوان سبکی از رهبری شناخته می‌شود که هدف آن فعال‌سازی یادگیرنده برای عمل مؤثر در شرایط پیچیده و تحت فشار است؛ این نقش از منتورینگ (رابطه طولانی‌مدت و انتقال تجربه) و مشاوره (بازخورد رسمی/ اداری) متمایز است. اسناد رهبری بریتانیا و مدارک آموزشی ارتش‌های پیشرو، مربی‌گری را به‌عنوان یک رفتار رهبری کلیدی برای توسعه خودآگاهی، توان تصمیم‌گیری و عملکرد می‌دانند (Chang, 2022).

مفهوم مربی‌گری در سازمان‌ها از دهه‌های پایانی قرن بیستم به‌سرعت رشد کرد و به‌ویژه با تحولات مدیریت منابع انسانی و توسعه رهبران ترکیب شد (Woodruff et al, 2021). در حوزه نظامی نیز در سال‌های اخیر رویکرد مربی‌گری به‌عنوان گزینه‌ای برای توسعه تصمیم‌گیری میدانی و افزایش تاب‌آوری مطرح شده و در اسناد و راهنماهای ارتش‌های بریتانیا و ایالات متحده مورد تأکید قرار گرفته است (Gunn, 2016).

در حوزه «مربی‌گری» نیز تحولات اخیر در نیروهای مسلح و آجا قابل توجه است. اگرچه پیشینه رسمی شکل‌گیری برنامه‌های مربی‌گری در ساختار آجا در اسناد عمومی اندک است، اما در سال‌های اخیر خبرها و گزارش‌های رسمی نشان می‌دهد نهادهای آموزشی نیروهای مسلح دوره‌های مربی‌گری تخصصی (از جمله «مربی‌گری سبک زندگی ایرانی-اسلامی» و دوره‌های مربی‌گری در حوزه‌های مختلف) را برای کارکنان برگزار کرده‌اند و بازتاب این برنامه‌ها در رسانه‌های رسمی و سایت‌های خبرگزاری‌های دفاعی ثبت شده است؛ این امر گویای توجه

¹ AAR: After Action Review

² Information-driven training management

³ Mission-readiness

سازمانی به بومی‌سازی رویکردهای مربی‌گری و توسعه توانمندی‌های رفتاری، آموزشی و انگیزشی مربیان است (گردآوری محققان، ۱۴۰۴).

افزون بر این، طرح‌های ملی-سازمانی همچون «سرباز ماهر» و پژوهش‌های دانشگاهی درباره مدیریت استراتژیک آموزش در مراکز نظامی نشان‌دهنده گام‌های ساختاری و برنامه‌ریزی‌شده برای تلفیق مربی‌گری، مهارت‌محوری و استانداردسازی شایستگی‌ها در نیروهای مسلح ایران است؛ بنابراین می‌توان گفت مربی‌گری در حال گذار از فعالیت‌های پراکنده و موردی به رویکردی سازمانی‌تر و نظام‌مندتر در پروفایل آموزش نظامی کشور است.

مرور متون و چارچوب‌های کاربردی نشان می‌دهد مؤلفه‌های کلیدی مربی‌گری معمولاً شامل موارد زیرند (Kotte et al., 2021; Van Zyl et al, 2020):

- روابط^۱: اعتماد بین مربی و یادگیرنده پایهٔ اثربخشی است.
 - هدف‌گذاری^۲: تعیین اهداف خرد و قابل‌سنجش برای جلسات تمرین.
 - پرسش‌پژوهی^۳: استفاده از سؤال‌های باز جهت فعال‌سازی تفکر یادگیرنده.
 - بازخورد ساختاریافته^۴: بازخورد دقیق، به‌موقع و مبتنی بر شواهد عملکرد.
 - پشتیبانی از اقدام^۵: برنامه‌ریزی گام‌به‌گام برای اجرای رفتارهای تازه.
 - پایش و ارزشیابی^۶: بررسی پیشرفت و تعدیل برنامه‌ها بر اساس داده‌ها.
- این عناصر در چارچوب‌های مختلف (مانند مدل کوچینگ گرو^۷؛ رفتارهای مربی‌گری سازمانی؛ اثربخشی مربی‌گری^۸) متبلور شده‌اند و به‌عنوان متغیرهای سنجشی در پژوهش‌ها کاربرد دارند (Van Zyl et al, 2020). لیزا هانبرگ^۹ (۲۰۱۶) در کتاب «اصول مربی‌گری^{۱۰}» چارچوبی عملی و کاربردی برای مربی‌گری سازمانی ارائه می‌دهد که ترکیبی از تکنیک‌ها و ساختارهای جلسات مربی‌گری است. هرچند هانبرگ یک «نظریهٔ محض» آکادمیک با نام مشخص ارائه نکرده است، اما مدل عملی او شامل مؤلفه‌هایی است که برای این پژوهش به‌عنوان مبنای نظری مفید است. این مؤلفه‌ها عبارتند از (Haneberg, 2016):
- چارچوب جلسهٔ مربی‌گری: ساختار آغاز/ میانه/ پایان با هدف‌گذاری روشن.

¹ Relationship/Trust

² Goal Setting

³ Powerful Questioning

⁴ Feedback

⁵ Action Planning

⁶ Monitoring & Evaluation

⁷ GROW: Goal – Reality – Options – Will

⁸ Coaching Effectiveness Framework

⁹ Lisa Haneberg

¹⁰ Coaching Basics

- مهارت‌های پرسشگری و شنود فعال^۱: که یادگیرنده را در فرایند کشف و راه‌حلیابی درگیر می‌کند.
- تکنیک‌های خرد مربی‌گری^۲ و بازخورد سریع: برای تمرین‌های مهارتی کوتاه و اثرگذاری فوری.
- ترکیب اهداف عملکردی و توسعه‌ای: هم‌زمان پیگیری بهبود عملکرد و توانمندسازی بلندمدت.

مربی‌گری و نقش آن در آموزش‌های مهارت‌محور: مرور شواهد تجربی و تحلیل مؤلفه‌ها

مرور متاآنالیزها و مطالعات نظام‌مند نشان می‌دهد مربی‌گری سازمانی و شغلی در بهبود خروجی‌های یادگیری، عملکرد و برخی شاخص‌های روان‌شناختی (مانند خودکارآمدی و انگیزش) دارای اثرات مثبت و متوسط تا بزرگ است. مطالعه‌های مروری و متاآنالیزهای به‌روز (Jones et al., 2015؛ مطالعات ۲۰۲۲-۲۰۲۴) نشان می‌دهند مربی‌گری در بسیاری از زمینه‌ها موجب افزایش دستیابی به اهداف^۳، بهبود رفتارهای شغلی و ارتقای توان مدیریتی شده است. در بستر آموزشی و تمرینی، مداخلات مربی‌گری که با تمرین هدفمند و بازخورد ساختاریافته ترکیب شوند، انتقال آموزش به عملکرد واقعی^۴ را تسهیل می‌کنند؛ این نتیجه در متاتحلیل‌های حوزه آموزش و انتقال نیز گزارش شده است (Salas et al., 2012).

شواهد نشان می‌دهد وجود رابطه مبتنی بر اعتماد بین مربی و یادگیرنده، پذیرش بازخورد و انگیزش اجرای تغییرات مهارتی را افزایش می‌دهد؛ در آموزش مهارت‌محور این امر به افزایش زمان تمرین هدفمند و پذیرش تصحیحات فنی منجر می‌شود (Khobragade & Zade, 2023). همچنین، تعیین اهداف کوچک، مشخص و زمان‌بندی‌شده^۵ یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت در مربی‌گری است؛ در آموزش مهارت‌محور اینها معادل معیارهای رفتاری، شاخص سنجش عملکرد^۶ و شاخص سنجش اثربخشی^۷ هستند که انتقال مهارت را امکان‌پذیر می‌سازند (Kirkpatrick & Rushing, 2016).

با استفاده از تکنیک‌های پرسشگری مربی‌گری، یادگیرنده فعالانه روند حل مسئله را تجربه می‌کند؛ در محیط‌های تمرینی نظامی این کار موجب تصمیم‌گیری سریع‌تر و خوداصلاحی^۸ در

¹ Questioning & Active Listening

² Micro-Coaching Techniques

³ Goal attainment

⁴ Transfer of training

⁵ Smart/actionable goals

⁶ MOP: Measure of Performance

⁷ MOE: Measure of Effectiveness

⁸ Self-correction

انجام تکالیف می‌شود (Gunn, 2016). در عین حال، ترکیب مربی‌گری با روش‌های مرسوم نظامی، مانند بازبینی پس از اقدام، باعث افزایش یادگیری از تکرارها و کاهش خطاهای عملیاتی می‌شود (Grote et al, 2016). از سوی دیگر، مربی‌گری که با سیستم‌های ثبت داده و شاخص‌های شفاف ترکیب شود، امکان اندازه‌گیری پیشرفت و طراحی تمرینات هدفمندتر را فراهم می‌آورد؛ این امر از منظر مدیریت آموزشی و بهینه‌سازی منابع حیاتی است (Woodruff et al, 2021). در نهایت، متاآنالیزهای اخیر نشان می‌دهند تأثیر مربی‌گری بر دستیابی به اهداف و عملکرد ارزیابی‌شده توسط دیگران دارای اندازه اثر بزرگ برای «دستیابی به اهداف» و اندازه اثر متوسط برای «خودکارآمدی»^۱ بوده است.

مراکز آموزشی نظامی

مراکز آموزشی نظامی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی نظام‌های دفاعی، نهادی سازمان‌یافته برای تربیت، آموزش و توانمندسازی نیروهای مسلح محسوب می‌شوند. این مراکز با هدف آماده‌سازی نظامیان برای ایفای نقش‌های تاکتیکی، عملیاتی، ستادی و فرماندهی طراحی شده‌اند و مأموریت اصلی آن‌ها ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی و گروهی به‌صورت عمومی و تخصصی است. آموزش در این مراکز در سطوح تخصصی، مقدماتی و عالی اجرا می‌شود. دوره‌های تخصصی با هدف توسعه دانش و مهارت‌های فنی و اجرایی درجه‌داران طراحی می‌شوند؛ دوره‌های مقدماتی معمولاً بر آموزش‌های پایه تخصصی رسته‌ای تمرکز دارند؛ و دوره‌های عالی، بر پرورش افسران در سطح تاکتیکی تأکید دارند (Diano, 2007). در این میان، مراکز آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نزاجا) نقش ویژه‌ای در تأمین و تربیت افسران و درجه‌داران ایفا می‌کنند. این مراکز شامل دانشکده‌های تخصصی مانند پیاده، زرهی، توپخانه، مهندسی رزمی، مخابرات و جنگال و ... هستند. رویکرد آموزشی در این مراکز ترکیبی از آموزش‌های نظری، تمرین‌های میدانی، شبیه‌سازی‌های رزمی و آموزش‌های مهارت‌محور است که به‌طور مستقیم بر ارتقای آمادگی رزمی و اثربخشی عملیات نیروی زمینی اثرگذار است (طباطبایی و همکاران، ۱۴۰۱).

پیشینه‌های پژوهش

در جدول ۱ نمونه‌ای از پیشینه‌های مرتبط با قلمرو موضوعی پژوهش خلاصه شده است:

جدول ۱. پیشینه‌شناسی پژوهش

محقق/سال	عنوان پژوهش	روش	نتایج
Kappy et al. (۲۰۲۲)	مربیگری اصول: بررسی کاربردپذیری و سودمندی یک	پژوهش تجربی/کیفی	قالب بازخورد «ریزمهارت‌ها» ابزاری دقیق و زمینه‌ای برای ارتقاء مهارت‌ها و بازخورد است؛ به

¹ Self-efficacy

محقق/سال	عنوان پژوهش	روش	نتایج
	روش بازخورد مبتنی بر مهارت‌های جدید	بر روی دانشجویان پزشکی	عنوان راهنمای پیشرفت در دستیاران پزشکی مفید است، ولی جایگزین چارچوب‌های ارزیابی موجود نیست.
Karahan (۲۰۲۰)	تأثیر تمرین مبتنی بر مهارت در مقابل بازی‌های در ابعاد کوچک بر بهبود عملکرد فیزیکی بازیکنان جوان فوتبال	کارآزمایی تجربی	هر دو روش (تمرین مهارتی و بازی‌های کوچک) عملکرد فیزیکی بازیکنان جوان را بهبود می‌دهند؛ اما تمرین مهارتی (Skill-Based Training) برای تقویت عملکرد مناسب‌تر است.
Jones et al. (۲۰۱۵)	اثر بخشی مربیگری در محل کار: متآنالیز نتایج یادگیری و عملکرد حاصل از مربیگری	متآنالیز ($k \approx 17$)	مربی‌گری موجب افزایش معنادار در نتایج یادگیری و عملکرد شد؛ نقش تنظیم اهداف و بازخورد بسیار برجسته است.
Barbee & Martin (۲۰۱۳)	آموزش مبتنی بر مهارت و انتقال یادگیری	بررسی و تحلیل کیفی؛ مرور پیشینه	آموزش در کلاس باید با تمرین، مربیگری و بازخورد ترکیب شود تا انتقال یادگیری واقعی رخ دهد؛ ترکیب آموزش و تقویت (مانند نظارت و بازخورد) منجر به بهبود نتایج فردی و سازمانی می‌شود.
Boehm, Stolze, Fuchs & Thomas (۲۰۱۳)	توانمندسازی متخصصان فناوری اطلاعات برای مواجهه با تغییرات تکنولوژیکی از طریق آموزش مبتنی بر مهارت	مطالعه موردی عمیق دو مورد	قابلیت‌پذیری مربی‌گری مهارتی تأیید شده است؛ به‌صورت معنی‌دار مهارت‌ها را افزایش می‌دهد و افراد IT را برای مواجهه با فناوری‌های نو آماده می‌کند.
متآنالیزهای ۲۰۲۲-۲۰۲۴	مربیگری در محل کار: یک متآنالیز و توصیه‌ها	متآنالیز به‌روزشده	تأیید اثر مثبت مربی‌گری بر خروجی‌های سازمانی؛ مؤلفه‌های مربی‌گری (اعتقاد، بازخورد، پیگیری عمل) به‌عنوان متغیرهای میانجی معرفی شدند.
Salas et al., 2012	علم آموزش و توسعه در سازمان‌ها	مرور و متآنالیز در حوزه آموزش	ترکیب طراحی آموزشی خوب (تمرین توزیع‌شده، بازخورد، سناریو) با حمایت مربی‌گری موجب افزایش انتقال آموزش می‌شود.
Studies on team training (e.g., 2008-2010 meta-analyses) (U.S. Army ADP/FMs; FM 7-0; British Army Coaching Handbook)	آیا تمرین تیمی عملکرد تیم را بهبود می‌بخشد؟	متآنالیز تیمی	آموزش تیمی همراه با تمرین‌های شبیه‌سازی‌شده و بازخورد ساختاریافته تا ۲۰٪ و بیشتر از واریانس عملکرد تیم را توضیح می‌دهد؛ مربی‌گری تیمی نقش تقویت‌کننده دارد.
	سند دکترینی/راهنما	سند دکترینی و راهنما و آیین‌نامه‌ها	تأکید بر طراحی استاندارد محور، AAR، و ذی‌نفع‌سازی رهبران به سبک مربی‌گری به‌عنوان روش افزایش آمادگی رزمی و تثبیت مهارت‌ها.
گزارش‌های	مطالعه کوچینگ جهانی	بررسی‌های	گزارش بهره‌وری و ROI مثبت برای برنامه‌های

محقق/سال	عنوان پژوهش	روش	نتایج
صنعتی (ICF & PwC, 2023)		پیمایشی و تحلیل اقتصادی	مربی‌گری؛ افزایش گزارش‌شده در عملکرد، انگیزه و رضایت کارکنان (غیردفاعی).
گزارشات مؤسسات دفاعی	نمونه‌های موردی/گزارش‌های RAND و مؤسسات دفاعی	مطالعات موردی و گزارش‌های پژوهشی	مداخلات مبتنی بر بازخورد و تمرین هدفمند، نرخ‌های قبولی در آزمون‌های مهارتی را افزایش داده‌اند؛ پیشنهاد تلفیق مربی‌گری و سیستم‌های ثبت داده.
طهماسب‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)	کیفیت کاربست روش آموزش مربی‌گری در فعالیتهای آموزشی اعضای هیأت‌علمی از دیدگاه دانشجویان و اساتید	روش آمیخته	نتایج حاصل از مربی‌گری می‌تواند شامل بهبود عملکرد، بهبود روابط کار، کار تیمی موثرتر و کاهش تعارضات، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد گردد.

جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه‌های تجربی نشان می‌دهد پژوهش‌های قبلی بیشتر در حوزه‌های پزشکی، ورزش، آموزش عالی، صنعت فناوری اطلاعات، سازمان‌های غیرنظامی و با بررسی‌های متاآنالیز عمومی انجام شده‌اند. هرچند برخی از اسناد دکتری و آیین‌نامه‌های ارتش‌ها (مثل آیین‌نامه رزمی ۷-۰ ارتش آمریکا^۱ یا راهنمای مربی‌گری ارتش بریتانیا) به مهارت‌محوری و مربی‌گری اشاره کرده‌اند، اما مطالعات نظام‌مند و بومی‌سازی‌شده‌ای در زمینه ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی ارتش وجود ندارد. از نظر روش‌شناسی، بیشتر تحقیقات گذشته از روش‌های تجربی محدود (بر گروه‌های کوچک)، متاآنالیز یا مطالعات موردی استفاده کرده‌اند. این پژوهش به دنبال آرایه مدل ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری به روش آمیخته (رویکرد اکتشافی متوالی) است و در گام بعدی، اعتبارسنجی آن در مراکز آموزشی را انجام می‌دهد که کمتر در پژوهش‌های قبلی انجام شده است. بنابراین نوآوری پژوهش در سه سطح قابل بیان است:

- نوآوری علمی (دانش‌افزایی): ترکیب چارچوب نظری آموزش مهارت‌محور با مؤلفه‌های مربی‌گری (به‌ویژه مبتنی بر نظریه لیزا هانبرگ) در قالب یک مدل بومی برای حوزه دفاعی.
- نوآوری کاربردی: ارائه الگویی عملی برای ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور در مراکز آموزشی نژا که می‌تواند در بهبود کارآمدی رزمی، کاهش هزینه‌های آموزش، و افزایش نرخ انتقال یادگیری به میدان عمل نقش ایفا کند.
- نوآوری زمینه‌ای: پر کردن شکاف تحقیقاتی در میان پژوهش‌های داخلی و خارجی که عمدتاً فاقد توجه به بستر نظامی ایران بوده‌اند.

¹ U.S. Army FM 7-0

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی؛ از منظر راهبرد اجرای پژوهش، توصیفی از نوع آمیخته با رویکرد متوالی اکتشافی؛ از منظر روش گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای (مطالعه اسناد و مدارک و متون علمی) و میدانی (ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه) و از جهت مقطع زمانی، تک مقطعی است. این پژوهش در دو مرحله اصلی انجام شد. در مرحله نخست، محققان اطلاعات مورد نیاز برای پاسخ به چگونگی ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی نزاچا را با مطالعه اسناد و مدارک و متون علمی و انجام مصاحبه با صاحب‌نظران مورد بررسی قرار داده و مبتنی بر تجزیه و تحلیل کیفی بر روی گزاره‌های استخراج شده از متون علمی و همچنین عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، به مدل پژوهش دست یافتند. همچنین در مرحله دوم، با تنظیم پرسشنامه محقق‌ساخته و توزیع آن بین نمونه آماری، به اعتبارسنجی مدل به روش تحلیل عاملی تأییدی پرداخته شد. جامعه خبرگانی (برای مصاحبه نیمه‌ساختار یافته) شامل جمعی از مدیران، خبرگان و استادان حوزه مدیریت آموزشی در دانشگاه‌های آجا، معاونت تربیت و آموزش آجا و نزاچا و مراکز آموزشی نزاچا است که دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد و سابقه خدمتی ۲۰ سال به بالا بودند. جامعه آماری (برای توزیع پرسشنامه)، شامل استادان مراکز آموزشی نزاچا بوده‌اند که تعداد آنها ۲۵۰ نفر برآورد گردید. نمونه‌گیری برای اجرای مصاحبه به روش هدفمند قضاوتی و تا مرحله اشباع نظری از بین خبرگان به تعداد ۱۲ نفر انجام شد. همچنین حجم نمونه آماری با فرمول کوکران به تعداد ۱۵۰ نفر محاسبه شد و پرسشنامه‌ها در بین نمونه آماری به روش تصادفی طبقاتی (براساس فراوانی استادان هریک از مراکز آموزشی نزاچا) توزیع گردید.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی جامعه خبرگانی

سنوات خدمتی			مدرک تحصیلی		محل خدمت			نوع شغل	
بالای ۳۰	۲۶ تا ۳۰	۲۰ تا ۲۵	دکتری	کارشناسی ارشد	مراکز آموزشی	معاونت‌های تربیت و آموزش	دانشگاه‌ها	استادان	مدیران
۳	۶	۳	۸	۴	۲	۵	۵	۷	۵

روایی سؤالات مصاحبه با نظر خبرگان به روش محتوایی تأیید شد. روایی نتایج مصاحبه با روش معیار مقبولیت^۱ از طریق بازنگری توسط مصاحبه‌شوندگان و قابلیت تأیید^۲ از طریق بازبینی و تأیید مجدد نتایج در مرحله پایانی بررسی شد (Golshahi & Montazer, 2024). برای سنجش پایایی سؤالات مصاحبه نیز از روش بازآزمون و پرسش‌گری در دو زمان متفاوت

¹ Credibility

² Confirmability

استفاده شد تا عدم ابهام در سؤالات و ایجاد درک مشترک در بین مصاحبه‌شوندگان ارزیابی شود. همچنین، پایایی نحوه کدگذاری مصاحبه نیز به روش درصد توافقی کدگذاری در زمان دیگر محاسبه شد که نتایج آن به میزان ۸۸/۷۲ درصد محاسبه شد. روایی سؤالات پرسشنامه علاوه بر روش محتوایی که به تأیید خبرگان رسید، از طریق روش روایی همگرایی و واگرایی (تشخیصی) در نرم‌افزار Smart-Pls 3 نیز محاسبه شد که نتایج آن در بخش بعدی آمده است. علاوه بر آن، پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه گردید که در بخش تجزیه و تحلیل نتایج آن آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با تحلیل تماتیک شش مرحله‌ای کلارک و همکاران^۱ (۲۰۱۵) و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی با روش تحلیل عامل تاییدی در نرم‌افزار Smart-Pls 3.8.2 انجام شد.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی (تحلیل تماتیک)

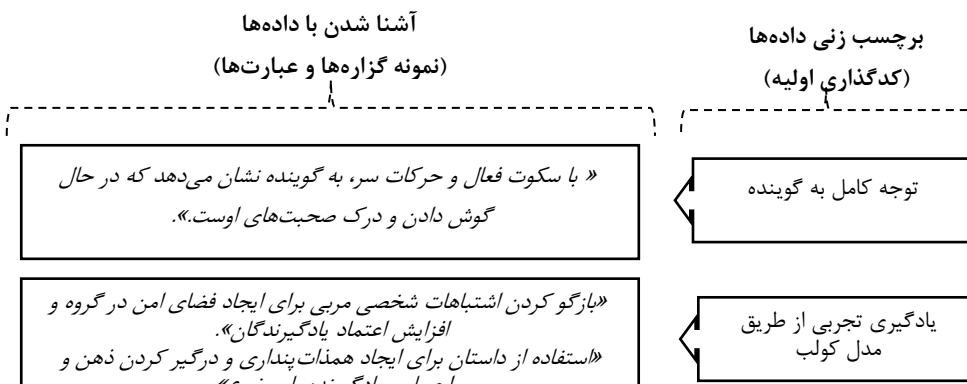
برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مرور نظام‌مند منابع علمی و مصاحبه با خبرگان، از روش تحلیل تماتیک (مضمون) کلارک و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شد که در شش مرحله زیر انجام شد (گلشاهی و امیربگلوئی داریانی، ۱۴۰۴):

مرحله ۱: برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربی‌گری که در ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور موثرند، در ابتدا گزاره‌های منابع علمی و عبارت‌های بیان مصاحبه‌شوندگان گردآوری شد و طی چند مرحله مطالعه دقیق آنان، اشرافیت نسبی بر روی داده‌ها بدست آمد (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها).

مرحله ۲: به کدگذاری مفاهیم برگرفته از محتوای گزاره‌های علمی و عبارت‌های خبرگان پرداخته شد (مرحله دوم؛ کدگذاری مفاهیم). در مجموع تعداد ۱۳۹ کد احصا شد.

مرحله ۳: تلاش شد با حذف کدهای مفاهیم مشابه، ناقص و ناهمگون، همپوشانی و سازگاری بین کدها انجام و تعداد ۳۷ مفهوم گزینشی یا شاخص استخراج شود (مرحله سوم؛ جستجوی شاخص‌ها).

نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب زنی داده‌ها و احصا مفاهیم در شکل ۱ ارایه شده است.



شکل ۱. نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب‌زنی داده‌ها

مرحله ۴: در این مرحله با بازبینی مجدد در بین مفاهیم یا شاخص‌های گزینش شده، به دسته‌بندی آنان در قالب تیم‌های فرعی پرداخته شد (مرحله چهارم؛ بازبینی تیم‌ها). به این روش تعداد ۱۰ تیم فرعی ایجاد شد. برای ارزیابی اعتبار تیم‌های استخراج شده، به صورت رفت و برگشتی مراحل اول تا چهارم بازبینی گردید و روند رسیدن به تیم‌های فرعی بررسی شد. مرحله ۵: در مرحله پنجم، بر مبنای اشراف نظری بر روی تیم‌های فرعی و مفاهیم گزینشی، محققان به دسته‌بندی آنان ذیل ۴ تیم اصلی پرداختند و بر مبنای محتوای تیم‌های فرعی، به نام‌گذاری تیم‌های اصلی پرداختند (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تیم‌های اصلی). مرحله ۶: در گام پایانی نیز گزارش نهایی از روند تحلیل تماتیک در قالب جداول ۳ تا ۶ ارائه می‌شود که منتج به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربی‌گری که در ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور موثرند، شد (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی).

جدول ۳. تحلیل تماتیک مولفه «ارتباطات مربی» مؤثر در ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور

تیم اصلی	تیم فرعی	کد گزینشی	شرح مفاهیم گزینشی
گوش‌دادن مؤثر مربی		X1	توجه کامل به گوینده
		X2	بازخورد مناسب در زمان مناسب
		X3	عدم‌قضاوت در بین صحبت‌ها
		X4	حفظ احترام در پاسخ
ارتباطات مربی	تجربیات مرتبط داشتن مربی	X5	یادگیری تجربی از طریق مدل کولب «تجربه مستقیم، تفکر، تجزیه‌وتحلیل، و کاربرد در عمل»
		X6	مدل ۷۰-۲۰-۱۰٪ یادگیری از طریق تجربه‌های کاری، پروژه‌ها، و چالش‌های عملی»
		X7	آموزش کارآموزی و کارگاهی
		X8	ایجاد محیط حمایتی و انگیزشی در مربی‌گری
		X9	تعامل مثبت و افزایش روحیه

تیم اصلی	تیم فرعی	کد گزینشی	شرح مفاهیم گزینشی
	مربی	X10	نقش یادگیرنده به‌عنوان تصمیم‌گیرنده

جدول ۴. تحلیل تماتیک مولفه «انگیزه‌بخشی به مراجع مربی» در ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور

تیم اصلی	تیم فرعی	کد گزینشی	شرح مفاهیم گزینشی
	باور به توانایی سازنده	X11	افزایش انگیزه و تعهد به یادگیری با کمک مربی‌گری
		X12	باور به توانایی‌های فرد و نقش مربی در فعال‌سازی پتانسیل درونی
		X13	تمرکز بر نقاط قوت و تصمیم‌گیری مستقل توسط مراجع
		X14	ایجاد سرزندگی و انگیزه در فرایند یادگیری
انگیزه‌بخشی به مراجع مربی		X15	پرسش‌های توانمندساز برای تحریک بیش درونی فرد
		X16	تقویت مهارت‌های عملکردی در محیط کار با راهبری مربی
		X17	بازخورد مستمر و قابل‌اتکا برای ارتقاء مهارت‌ها در فرایند کاری
		X18	نظارت هدفمند مربی برای رشد تدریجی در عمل

جدول ۵. تحلیل تماتیک مولفه «خودمدیریتی مربی» مؤثر در ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور

تیم اصلی	تیم فرعی	کد گزینشی	شرح مفاهیم گزینشی
	قضاوت‌کننده نبودن مربی	X19	تأکید بر همکاری و تعامل غیرقضوتی بین مربی و مراجع
		X20	احترام به تنوع و تمایز افراد
		X21	تسهیل یادگیری به‌جای تحمیل عقیده
خودمدیریتی مربی	دستور کار شخصی را کنار گذاشتن	X22	تمرکز روی پذیرش مراجع به‌عنوان تصمیم‌گیرنده اصلی
		X23	سؤالات توانمندساز به‌جای راه‌حل‌های دیکته‌شده
		X24	هدف‌گذاری مبتنی بر خواسته‌های مراجع، نه مربی
		X25	انعطاف‌پذیری در روند بر اساس وضعیت و انتخاب مراجع

جدول ۶. تحلیل تماتیک مولفه «مهارت‌های تکنیکی مربی» مؤثر در ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور

تیم اصلی	تیم فرعی	کد گزینشی	شرح مفاهیم گزینشی	
مهارت‌های تکنیکی مربی	اجرای شیوه‌ها و ابزارهای مربی‌گری	X26	استفاده از ابزارها و تکنیک‌های متنوع مربی‌گری	
		X27	بهبود تکنیک‌های آموزشی مدرسان از طریق مربی‌گری	
		X28	پیشرفت عملی از طریق اجرای ابزار و ارزیابی‌های دقیق	
	افزایش دانش محیط سازمانی	توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های مربی‌گری	X29	تمرکز بر تحلیل محیط سازمانی برای تطبیق آموزش با نیازها
			X30	توسعه مهارت کارکنان برای درک چالش‌های واقعی سازمان
			X31	پیشرفت یادگیرنده با شناخت دقیق از ساختار و اهداف سازمانی
			X32	ارتباط بهتر میان اجزای سازمان برای یادگیری مؤثرتر
			X33	ایجاد و اجرای استراتژی‌های نوآورانه آموزشی با کمک مربی‌گری
			X34	توسعه طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک در واکنش به تغییرات
			X35	پایش و بازنگری مداوم در برنامه‌های توسعه‌ای آموزشی
		X36	پشتیبانی از برنامه‌ریزی شخصی و حرفه‌ای برای یادگیرندگان	
		X37	بحث و تبادل نظر در خصوص برنامه‌های توسعه‌ای آموزشی	

نتایج تحلیل تماتیک (مضمون) در جداول ۳ تا ۶ نشان می‌دهد که سازه مدل ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی نزاجا دارای چهار تیم اصلی شامل کاهش ارتباطات مربی (از طریق سه تیم فرعی شامل ارتقای سطح گوش‌دادن موثر مربی، تجربیات مرتبط‌داشتن مربی و برقراری اعتماد سازنده مربی)، انگیزه‌بخشی به مراجع مربی (از طریق دو تیم فرعی شامل ارتقای باور به توانایی سازنده مربی و بهبود قابلیت کار زیر نظر مربی)، خودمدیریتی مربی (از طریق دو تیم فرعی شامل ارتقای قضاوت‌کننده نبودن مربی و دستور کار شخصی را کنارگذاشتن) و مهارت‌های تکنیکی مربی (از طریق سه تیم فرعی شامل ارتقای اجرای شیوه‌ها و ابزار مربی‌گری، افزایش دانش محیط سازمانی، توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های مربی‌گری) تشکیل یافته است.

یافته‌های اعتبارسنجی ابزار پرسشنامه محقق ساخته

در ادامه، پس‌ازآنکه سازه مدل ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی نزاجا تشکیل شد، به ساختاربندی ۳۷ گویه‌سؤالی متناظر با شاخص‌های هریک از

مؤلفه‌های مربی‌گری مؤثر بر ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور در قالب پرسشنامه پرداخته شد. پایایی پرسشنامه به دو روش ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه که نتایج آن در جدول ۷ ارائه شده است. همچنین روایی سؤالات پرسشنامه علاوه بر روش محتوایی که به تأیید خبرگان رسید، از طریق روش روایی همگرایی و واگرایی (تشخیصی) در نرم‌افزار Smart-Pls 3 نیز محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۸ آمده است.

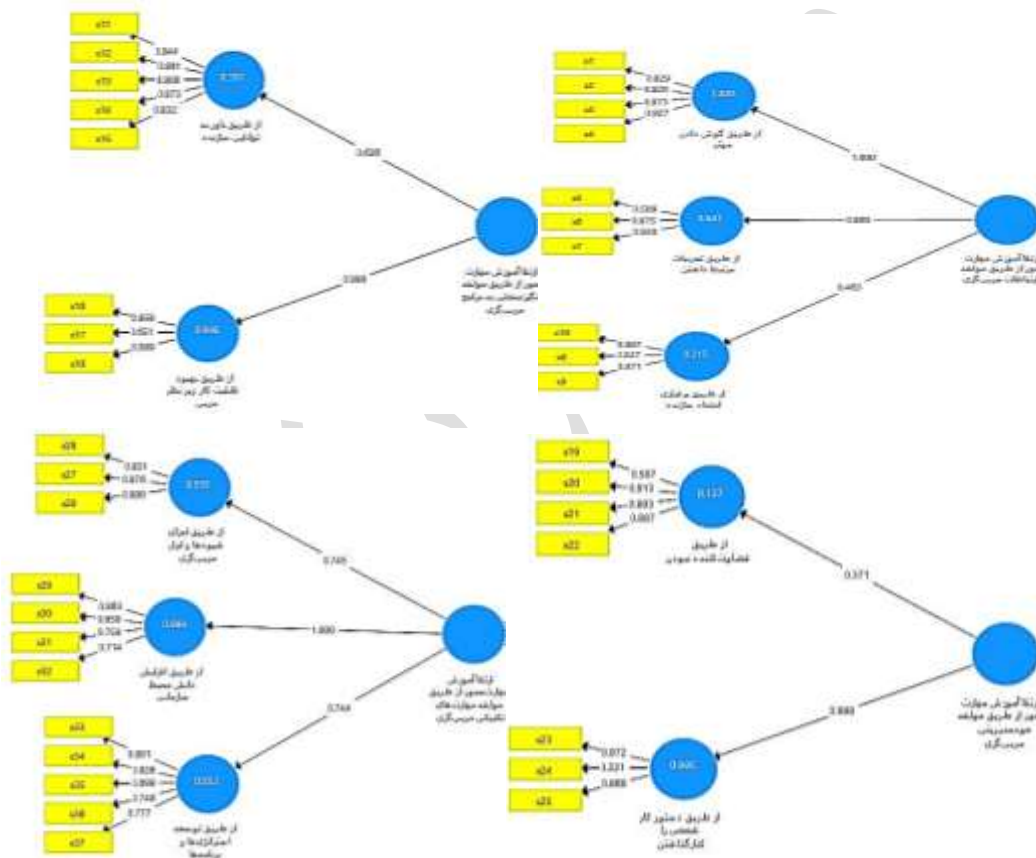
جدول ۷. محاسبه پایایی سؤالات پرسشنامه

متغیرها	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)
گوش‌دادن مؤثر مربی	۴	۰,۷۹۲	۰,۹۰۷
تجربیات مرتبط داشتن مربی	۳	۰,۷۳۴	۰,۸۴۲
برقراری اعتماد سازنده مربی	۳	۰,۷۳۶	۰,۸۴۷
باور به توانایی سازنده	۵	۰,۸۱۴	۰,۹۲۴
بهبود قابلیت کار	۳	۰,۷۲۴	۰,۸۳۱
قضاوت‌کننده نبودن مربی	۴	۰,۷۶۳	۰,۸۸۷
دستور کار شخصی را کنار گذاشتن	۳	۰,۷۲۷	۰,۸۲۸
اجرای شیوه‌ها و ابزارهای مربی‌گری	۳	۰,۷۵۱	۰,۸۷۹
افزایش دانش محیط سازمانی	۴	۰,۷۶۳	۰,۸۹۵
توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های مربی‌گری	۵	۰,۸۱۲	۰,۹۱۶
کل پرسشنامه	۳۷	۰,۸۵۱	۰,۹۳۹

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که پایایی مؤلفه‌های مربی‌گری مؤثر بر ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور (با توجه به ضرایب بالای ۰,۷) همگی تأیید شده‌اند. همچنین، از آنجا که مقادیر محاسبه شده برای شاخص AVE در جدول ۸ برای هر یک از مؤلفه‌ها از عدد ۰,۵ بالاتر است، در نتیجه روایی همگرایی هر یک از مؤلفه‌های مربی‌گری مؤثر بر ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور تأیید شده است. از طرفی، از آنجا که مقادیر قطر اصلی (\sqrt{AVE}) برای هر مؤلفه، از همبستگی آن با سایر مؤلفه‌های موجود در مدل بیشتر بوده است، بنابراین روایی تشخیصی هر یک از مؤلفه‌های مربی‌گری مؤثر بر ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور نیز تأیید شده است.

یافته‌های بخش کمی (روش آزمون تحلیل عامل تأییدی)

در ادامه به اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری احصاء شده برای هر یک از مؤلفه‌های مربی‌گری مؤثر بر ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور به کمک روش تحلیل عامل تأییدی در نرم‌افزار Smart PLS 3.2.8 پرداخته شد که خروجی آن در شکل ۲ نشان داده شده است (بار عاملی بالای ۰/۴).



شکل ۲. تحلیل عامل تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری مؤلفه‌های مربی‌گری اثرگذار بر آموزش مهارت‌محور

جدول ۸. آزمون روایی همگرا و تشخیصی مؤلفه‌های مربی‌گری اثرگذار بر آموزش مهارت‌محور

متغیرهای مکنون پژوهش	گوش دادن مؤثر مربی	تجربیات مرتبط داشتن مربی	برقراری اعتماد سازنده مربی	باور به توانایی سازنده	بهبود قابلیت کار	قضاوت‌کننده نبودن مربی	دستور کار شخصی را کنار گذاشتن	اجرای شیوه‌ها و ابزارهای مربی‌گری	افزایش دانش محیط سازمانی	توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های مربی‌گری
گوش دادن مؤثر مربی	AVE=۰/۵۵۴ √AVE=۰/۷۴۴									
تجربیات مرتبط داشتن مربی	۰/۵۴۸	AVE=۰/۵۶۳ √AVE=۰/۷۵۰								
برقراری اعتماد سازنده مربی	۰/۵۱۷	۰/۴۸۸	AVE=۰/۵۴۶ √AVE=۰/۷۳۹							
باور به توانایی سازنده	۰/۵۰۹	۰/۵۰۱	۰/۶۴۱	AVE=۰/۶۷۸ √AVE=۰/۸۲۳						
بهبود قابلیت کار	۰/۳۵۵	۰/۴۲۹	۰/۶۴۷	۰/۶۸۰	AVE=۰/۶۷۷ √AVE=۰/۸۲۲					
قضاوت‌کننده نبودن مربی	۰/۵۶۵	۰/۴۳۳	۰/۶۴۸	۰/۶۳۸	۰/۶۱۴	AVE=۰/۵۳۷ √AVE=۰/۷۳۲				
دستور کار شخصی را کنار گذاشتن	۰/۵۰۲	۰/۵۶۲	۰/۳۹۳	۰/۴۸۲	۰/۴۵۸	۰/۵۱۰	AVE=۰/۵۱۶ √AVE=۰/۷۱۸			
اجرای شیوه‌ها و ابزارهای مربی‌گری	۰/۵۷۰	۰/۵۷۵	۰/۴۸۶	۰/۵۲۷	۰/۴۷۶	۰/۵۲۴	۰/۵۳۵	AVE=۰/۶۷۸ √AVE=۰/۸۲۲		
افزایش دانش محیط سازمانی	۰/۶۲۴	۰/۵۰۲	۰/۵۰۲	۰/۵۶۲	۰/۳۹۳	۰/۴۸۲	۰/۴۵۸	۰/۵۱۰	AVE=۰/۵۵۶ √AVE=۰/۷۳۹	
توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های مربی‌گری	۰/۳۹۳	۰/۴۸۲	۰/۴۵۸	۰/۵۶۵	۰/۴۳۳	۰/۶۴۸	۰/۶۳۸	۰/۶۱۴	۰/۵۱۰	AVE=۰/۵۳۷ √AVE=۰/۷۳۲

در ادامه شاخص‌های کلی برازش مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به مؤلفه‌های مربی‌گری اثرگذار بر آموزش مهارت‌محور نیز در جدول ۹ ارائه شده است که بیانگر آن است که مدل‌های اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار هستند.

جدول ۹. شاخص‌های کلی برازش مدل‌های اندازه‌گیری

GFI	RMR	CMIN	CFI	RMSEA	P	χ^2/df	سازه / شاخص
>۰/۸	<۰/۰۵	_____	>۰/۸	<۰/۰۷	<۰/۰۵	<۳	میزان قابل قبول
۰/۸۹۹	۰/۰۴۵	۲۵۱/۳۰	۰/۸۷۰	۰/۰۶۵	۰/۰۰۰	۲/۶۵۲	مدل ارتباطات مربی
۰/۹۱۲	۰/۰۳۹	۲۴۳/۲۰	۰/۹۰۴	۰/۰۶۰	۰/۰۰۰	۲/۵۷۴	مدل انگیزه‌بخشی به مراجع
۰/۸۹۲	۰/۰۴۳	۲۵۰/۶۰	۰/۸۸۳	۰/۰۴۶	۰/۰۰۰	۲/۶۳۷	مدل خودمدیریتی
۰/۹۰۱	۰/۰۴۲	۲۴۹/۵۵	۰/۸۹۱	۰/۰۶۳	۰/۰۰۰	۲/۶۳۷	مدل مهارت‌های تکنیکی

همچنین نتایج جدول ۱۰ نشان می‌دهد با توجه به این که سطح معناداری در رابطه با تمامی مسیرهای مدل کمتر از ۰/۰۵ بوده و مقدار بحرانی بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد، لذا بارهای عاملی در رابطه با تمامی مسیرها معنی‌دار بوده و همبستگی رابطه‌های موجود در مدل اندازه‌گیری تأیید می‌گردد.

جدول ۱۰. ضرایب، نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری روابط مدل

خطای استاندارد (SE)	مقدار بحرانی (CR)	سطح معناداری P	ضریب استاندارد	مسیرها
۰/۰۸۸	۱۲/۲۹۱	۰/۰۰۰	۱/۰۰	ارتباطات مربی < گوش‌دادن موثر مربی
۰/۰۸۴	۱۲/۴۵۳	۰/۰۰۰	۰/۸	ارتباطات مربی < تجربیات مرتبط‌داشتن مربی
۰/۰۸۱	۱۲/۸۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۶۳	ارتباطات مربی < اعتماد سازنده مربی
۰/۰۹۷	۱۲/۹۳۵	۰/۰۰۰	۰/۶۲۶	انگیزه‌بخشی به مراجع مربی < ارتقای باور به توانایی سازنده مربی
۰/۰۹۸	۱۲/۹۲۴	۰/۰۰۰	۰/۹۹۹	انگیزه‌بخشی به مراجع مربی < بهبود قابلیت کار زیر نظر مربی
۰/۰۸۰	۱۲/۸۲۲	۰/۰۰۰	۰/۳۷۱	خودمدیریتی < قضاوت‌کننده نبودن مربی
۰/۰۸۲	۱۲/۴۵۶	۰/۰۰۰	۰/۹۹۸	خودمدیریتی < دستور کار شخصی را کنار گذاشتن
۰/۰۸۴	۱۲/۹۱۲	۰/۰۰۰	۰/۷۴۵	مهارت‌های تکنیکی < اجرای شیوه‌ها و ابزار مربی‌گری
۰/۰۸۷	۱۲/۸۳۲	۰/۰۰۰	۱/۰۰	مهارت‌های تکنیکی < افزایش دانش محیط سازمانی
۰/۰۹۶	۱۲/۷۵۱	۰/۰۰۰	۰/۷۴۴	مهارت‌های تکنیکی < توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌ها

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف مدل ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی انجام شد. براین مبنا با تحلیل تماتیک (مضمون)، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربی‌گری اثرگذار در ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور در چهار تیم اصلی شامل کاهش ارتباطات مربی (از طریق سه تیم فرعی شامل ارتقای سطح گوش‌دادن موثر مربی، تجربیات مرتبط‌داشتن مربی و

برقراری اعتماد سازنده مربی)، انگیزه‌بخشی به مراجع مربی (از طریق دو تیم فرعی شامل ارتقای باور به توانایی سازنده مربی و بهبود قابلیت کار زیر نظر مربی)، خودمدیریتی مربی (از طریق دو تیم فرعی شامل ارتقای قضاوت‌کننده نبودن مربی و دستور کار شخصی را کنارگذاشتن) و مهارت‌های تکنیکی مربی (از طریق سه تیم فرعی شامل ارتقای اجرای شیوه‌ها و ابزار مربی‌گری، افزایش دانش محیط سازمانی، توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های مربی‌گری) شناسایی شدند. همچنین در بخش کمی، هریک از سازه‌های مدل‌های اندازه‌گیری (با توجه به بار عاملی بین آنها)، تایید و اعتبارسنجی شدند. مدل نهایی پژوهش در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. مدل ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور مبتنی بر مربی‌گری در مراکز آموزشی نزاچا

یافته‌های این پژوهش با برخی نتایج مطالعات کپی و همکاران (۲۰۲۲) در رابطه با شاخص «بازخورد دادن»، کاراهان (۲۰۲۰) در خصوص «تمرین مهارتی»، جونز و همکاران (۲۰۱۵) در رابطه با «تنظیم اهداف و بازخورد»، باری و مارتین (۲۰۱۳) در خصوص «تقویت نظارت و بازخورد»، متانالیزهای (۲۰۲۲-۲۰۲۴) در رابطه با «اعتماد، بازخورد، پیگیری عمل»، سالاس

و همکاران (۲۰۱۲) در خصوص «تمرین توزیع‌شده، بازخورد، سناریو» و گزارش موسسات دفاعی و رند در رابطه با «مداخلات مبتنی بر بازخورد و تمرین هدفمند» مطابقت دارد.

یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که ارتقای آموزش‌های مهارت‌محور در محیط‌های نظامی تنها زمانی محقق می‌شود که مربی‌گری از یک رویکرد صرفاً انتقال‌دهنده دانش به فرایندی تعاملی، انگیزه‌بخش و اعتمادآفرین ارتقا یابد. این نکته نشان می‌دهد که کیفیت آموزش مهارتی در ارتش‌ها بیش از آنکه به محتوای آموزشی وابسته باشد، به سبک ارتباطی و مهارت‌های رفتاری مربی ارتباط دارد. بدین ترتیب، هم‌سویی نتایج با مطالعاتی مانند جونز و همکاران (۲۰۱۵) یا متاآنالیزهای اخیر (۲۰۲۴-۲۰۲۲) نشان می‌دهد که «بازخورد هدفمند» و «اعتماد» به‌عنوان عناصر کلیدی مربی‌گری، عامل تعیین‌کننده در ارتقای یادگیری عملی و انتقال مهارت به میدان عمل هستند. از سوی دیگر، نتایج به‌روشنی نشان داد که مربی‌گری نه تنها یک ابزار مکمل برای آموزش‌های مهارت‌محور است بلکه می‌تواند به‌عنوان سازوکاری برای افزایش اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های آموزشی تلقی شود. به بیان دیگر، سرمایه انسانی ارتش زمانی بیشترین بازدهی را خواهد داشت که مربیان از توانایی خودمدیریتی، بی‌طرفی در قضاوت و بهره‌گیری از ابزارهای به‌روز مربی‌گری برخوردار باشند. این نکته با یافته‌های موسسه رند و سالاس و همکاران (۲۰۱۲) همخوان است که آموزش‌های توزیع‌شده و تمرین‌های هدفمند را تنها در صورتی مؤثر می‌دانند که با بازخورد و مربی‌گری همراه شوند. بنابراین، مدل ارائه‌شده در این تحقیق می‌تواند پلی میان دکترین‌های آموزشی ارتش‌های پیشرفته و نیازهای بومی نیروی زمینی ارتش ایران باشد و از رهگذر آن، هم آمادگی رزمی ارتقای یابد و هم اتلاف منابع آموزشی کاهش پیدا کند.

با این حال، نتایج پژوهش ابعاد جدیدی را نیز آشکار می‌سازد که با برخی مطالعات پیشین تفاوت دارد. برای مثال، در حالی که بخش قابل‌توجهی از تحقیقات غیرنظامی بر جنبه‌های فنی و مهارتی مربی‌گری تمرکز داشته‌اند، داده‌های این پژوهش نشان داد که ابعاد رفتاری و نگرشی مربیان (مانند قضاوت‌نکردن یا کنارگذاشتن دستور کار شخصی) به همان اندازه اهمیت دارند. این یافته می‌تواند ناشی از ویژگی‌های خاص محیط‌های نظامی باشد که در آن‌ها اعتماد و انضباط توأمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. در ادامه مبتنی بر نتایج احصاء شده، به ارائه پیشنهادها زیر پرداخته شده است:

(۱) توانمندسازی افسران مربی مبتنی بر مهارت‌های ارتباطی و گوش‌دادن فعال از طریق:

- طراحی دوره‌های تخصصی برای افسران مربی با محوریت مهارت‌های ارتباطی، اعتمادسازی و بازخورد هدفمند.
- استفاده از کارگاه‌های شبیه‌سازی^۱ برای تمرین موقعیت‌های آموزشی واقعی.
- ۲) تدوین برنامه‌های انگیزه‌بخشی برای فراگیران تحت مربی‌گری از طریق:
 - پیاده‌سازی روش‌های هدف‌گذاری خرد و ارائه بازخورد فوری برای افزایش خودباوری فراگیران تحت دوره‌های نظامی.
 - طراحی نظام تشویق غیرمادی (مانند تقدیر، امتیازهای آموزشی، فرصت مشارکت در پروژه‌های ویژه) برای فراگیران پرتلاش.
- ۳) تقویت مهارت‌های خودمدیریتی مربیان از طریق:
 - برگزاری دوره‌های آگاهی‌بخشی برای مربیان در حوزه کنترل هیجانات، پرهیز از قضاوت شتاب‌زده و رعایت بی‌طرفی آموزشی.
 - ایجاد سازوکارهای نظارتی و حمایتی^۲ تا مربیان از خطاهای نگرشی و شناختی و تعصبات فردی دور بمانند.
- ۴) ارتقای مهارت‌های تکنیکی مربیان از طریق:
 - فراهم کردن بانک ابزارها و روش‌های نوین مربی‌گری (از جمله بازی‌های آموزشی نظامی، سناریوهای شبیه‌سازی شده و تمرین‌های توزیع شده).
 - آموزش مربیان در زمینه تحلیل محیط سازمانی و تدوین استراتژی‌های آموزشی هماهنگ با نیازهای عملیاتی نزاجا.
- ۵) ایجاد نظام بازخورد ساختاریافته در آموزش‌های مهارت‌محور از طریق:
 - پیاده‌سازی فرآیند «بازنگری پس از اقدام» به صورت نظام‌مند در پایان هر تمرین.
 - مستندسازی بازخوردها و تبدیل آن به بانک داده برای تحلیل روند پیشرفت مهارت‌ها و اصلاح برنامه‌های آموزشی.
- ۶) نهادینه‌سازی فرهنگ مربی‌گری در سطح یگان‌ها از طریق:
 - ادغام مربی‌گری در آیین‌نامه‌های آموزشی نزاجا و الزام فرماندهان به ایفای نقش مربی.

^۱ Simulation-based workshops

^۲ Coaching supervision

– ایجاد شبکه مربیان^۱ در یگان‌ها برای انتقال تجربیات موفق و یکسان‌سازی استانداردهای آموزشی.

در پایان باید اشاره کرد که پژوهش حاضر محدود به مراکز آموزشی نژاجا بوده و امکان تعمیم کامل نتایج به سایر نیروهای مسلح یا محیط‌های عملیاتی وجود ندارد. همچنین، هرچند مدل ارائه‌شده اعتبارسنجی شد، اما برای آزمون پایداری آن در طول زمان به مطالعات طولی نیاز است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی به سازه‌پردازی مدل در محیط‌های عملیاتی و یا مراکز دانشگاهی نیروهای مسلح، طی پژوهشی طولی، پرداخته شود.

منابع

- طباطبایی، سید رحمان؛ جعفری، پروش. و جمالی، اختر. (۱۴۰۱). ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۱۸(۶۲).
doi: 10.22034/qjmst.2023.547296.1652 .۱۸۹-۱۷۳
- طهماسب‌زاده، داود؛ حبیبی، حمداله؛ جعفری، کریم. (۱۳۹۸). کیفیت کاربست روش آموزش مربی‌گری در فعالیت‌های آموزشی اعضای هیأت علمی از دیدگاه دانشجویان و اساتید. *مجله آموزش در علوم پزشکی*، ۱۹: ۴۳-۳۳.
- گلشاهی، بهنام. و امیربگلوی داریانی، محمدرضا. (۱۴۰۴). مدل مربی‌گری استعداد در سازمان‌های دولتی مبتنی بر رویکرد ترکیبی تحلیل شبکه مضامین و دلفی فازی. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، آماده انتشار، doi: 10.22080/shrm.2025.5783
- گلشاهی، بهنام. و خوشنویس زارچ، اکبر. (۱۴۰۴). معماری کاربست فناوری واقعیت ترکیبی در فرایند جذب و گزینش سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۲(۵)، ۶۰-۳۱. doi: 10.22034/imhr.2025.548889.1040
- گلشاهی، بهنام. و منتظر، غلامعلی. (۱۴۰۳). بازشناسی پیشایندها و پسایندهای توسعه چابکی ذهنی مستعدان رهبری نظامی به کمک ترکیب تحلیل تماتیک و دیمتل فازی. *فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی*، ۹(۳۴)، ۳۰-۱. doi: 10.22034/dfs.2024.2040866.1822
- گلشاهی، بهنام؛ عبدالله‌زاده، حسین؛ و محمدی، احمد. (۱۴۰۴). ارتقای تاب‌آوری روانشناختی کارکنان وظیفه یگان‌های عملیاتی مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی پنج عاملی نئو. *فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی*، ۵(۱)، ۱-۳۴. doi: 10.22034/jdhcm.2025.2052280.1146
- Barbee, A. P., & Martin, M. L. (2013). Skill-based training and transfer of learning. In *Contemporary issues in child welfare practice* (pp. 183-204). New York, NY: Springer New York.

¹ Coaching network

- Boehm, M., Stolze, C., Fuchs, A., & Thomas, O. (2013). Enabling IT professionals to cope with technological change through skill-based coaching. Living Lab Business Process Management Research Report, 700-2013121212190.
- British Army. (2019). Army Leadership Doctrine. Ministry of Defence, UK.
- Burtson, K. M., Wilson, K. R., & Geringer, J. L. (2025). Coaching for Success: Fostering Leadership, Resilience, and Lifelong Learning in Military Medicine. *Military Medicine*, usaf095.
- Chang, C. (2022). Cultivating a coaching culture. *MILITARY REVIEW*.
- Davis, E. P., Saracino, V. N., Raval, A., Agrawal, V., & Pandya, A. S. (2025). A Review Investigating Applications of Augmented Reality in Skill-based Training and Simulation. *International Journal on Applied Physics and Engineering*, 4, 1-10.
- Diano, O. F. (2007). Combat Training Centers: Training for Full-Spectrum Operations?
- Golshahi, B. and khoshnevis Zarch, A. (2025). Architecture of Applying Mixed Reality Technology in the Recruitment and Selection Process of Human Capital in the Army of the Islamic Republic of Iran. *Intelligent Management of Human Capital*, 2(5), 60-31. doi: 10.22034/imhr.2025.548889.1040 [In Persian]
- Golshahi, B. and Montazer, G. (2024). Recognizing Antecedents and Consequences Developing Mental Agility of Military Leaders based on Combined Methodology of Thematic Analysis and Fuzzy DEMATEL. *Defensive Future Studies*, 9(34), 1-30. doi: 10.22034/dfs.2024.2040866.1822 [In Persian]
- Golshahi, B., & Amirbaglouye Dariani, M. (2025). Providing Talent Coaching Model in Government Organization Using a Combined Approach of Thematic Analysis and Fuzzy Delphi. *Journal of Sustainable Human Resource Management*. doi: 10.22080/shrm.2025.5783 [In Persian]
- Golshahi, B., Abdollahzade, H. and Mohamadi, A. (2025). Improving Soldiers' Psychological Resilience of the Operational Units based on the NEO Five-Factor Personality Inventory. *Defense-Human Capital Management*, 5(1), 1-34. doi: 10.22034/jdhcm.2025.2052280.1146 [In Persian]
- Grote, D. (2016). Every manager needs to practice two types of coaching. *Harvard Business Review*.
- Gunn, W. A. (2016). Military leadership: Team development through mentoring and coaching. *GPSolo*, 33, 26.
- Haneberg, L. (2016). Coaching basics. Association for Talent Development.
- International Coaching Federation (ICF) & PricewaterhouseCoopers (PwC). (2023). 2023 ICF Global Coaching Study. ICF.
- Kappy, B., Statile, A., Schumacher, D., Lendrum, E., & Herrmann, L. (2022). Coaching the Fundamentals: Exploring the Applicability and Usefulness of a Novel Skills-Based Feedback Modality. *Academic Pediatrics*, 22(4), 689-697.
- Karahan, M. (2020). Effect of skill-based training vs. small-sided games on physical performance improvement in young soccer players. *Biology of sport*, 37(3), 305-312.
- Khobragade, K., & Zade, G. (2023). Empirical Insights into Skill-Based Training Strategies and Economic Sustainability in Rural Nagpur. *Journal of Namibian Studies*, 38.

- Kirkpatrick, T. D., & Rushing, E. P. (2016). Unmanned tactical autonomous control and collaboration measures of performance and measures of effectiveness (Doctoral dissertation, Monterey, California: Naval Postgraduate School).
- Kotte, S., Diermann, I., Rosing, K., & Möller, H. (2021). Entrepreneurial coaching: A two-dimensional framework in context. *Applied Psychology*, 70(2), 518-555.
- Kutzhanova, N., Lyons, T. S., & Lichtenstein, G. A. (2009). Skill-based development of entrepreneurs and the role of personal and peer group coaching in enterprise development. *Economic Development Quarterly*, 23(3), 193-210.
- Lall, M., Datta, K., Iyengar, M. A., Shakya, A., & Kanitkar, M. (2021). M3: The military medicine module: A focussed competency-based program. *medical journal armed forces india*, 77, S99-S106.
- Marten, P. L., & Stadtler, M. (2025). Building resilience against online misinformation: A teacher-led training promoting evaluation strategies among lower secondary students. *Computers in Human Behavior*, 165, 108548.
- Mehta, A. R., Verma, S. D., & Yadav, A. P. (2022). The Role of Virtual Reality in Enhancing Skill-Based Training Programs. *International Journal of Technology and Modeling*, 1(3), 120-128.
- NATO. (2016). NATO Education and Training Policy. Brussels: NATO Standardization Office.
- Ortiz, J. M., & Jackey, H. (2020). Educational and skill-based programming. In *Routledge handbook on American prisons* (pp. 261-270). Routledge.
- RAND Corporation. (2020). Improving military readiness through training: Evidence from performance-based models. RAND Research Report.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2017). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Suaib, N. M. (2021). Training Evaluation Models for Skill-Based E-learning System: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovative Computing*, 11(2), 61-65.
- Tabatabaie, S. R., Jaafari, P. and Jamali, A. (2023). Dimensions, components and factors affecting the quality of unit training in the Ground Force of the Islamic Republic of Iran Army. *Military Science and Tactics*, 18(62), 173-189. doi: 10.22034/qjmst.2023.547296.1652 [In Persian]
- Tahmasebzadeh Sheikhlari, D., Habibi, H., & Jafari, K. (2019). The quality of application of the coaching method in educational activities of faculty members from the perspectives of students and faculty members. *Iranian Journal of Medical Education*, 19, 33-43. Retrieved from <http://ijme.mui.ac.ir/article-1-4678-en.html>. [In Persian]
- U.S. Army. (2017). ADP 6-22: Army Leadership and the Profession. Department of the Army.
- U.S. Army. (2021). FM 7-0: Training. Department of the Army.
- Van Zyl, L. E., Roll, L. C., Stander, M. W., & Richter, S. (2020). Positive psychological coaching definitions and models: a systematic literature review. *Frontiers in psychology*, 11, 793.

- Wiggins, M., & O'Hare, D. (2018). A skills-based approach to training aeronautical decisionmaking. *Aviation instruction and training*, 430-476.
- Woodruff, T., Lemler, R., & Brown, R. (2021). Lessons for leadership coaching in a leader development intensive environment. *Journal of Character and Leadership Development*, 8(1).

هنرشناسی