



## Identify the required competencies of managers for coaching in the power plant industry

Mojtaba Jashni Arani<sup>1</sup> | Ghanbar Mohammadi Elyasi<sup>2\*</sup> | Seyed Reza Seyed Javadein<sup>3</sup> | Morteza Rezaei Zadeh<sup>4</sup>

1. Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: [mjashniarani@ut.ac.ir](mailto:mjashniarani@ut.ac.ir)

2. Corresponding Author, Department of Entrepreneurship Development, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: [elyasi@ut.ac.ir](mailto:elyasi@ut.ac.ir)

3. Department of Marketing and market development, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: [rjavadin@ut.ac.ir](mailto:rjavadin@ut.ac.ir)

4. Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: [morteza\\_rezaee@yahoo.com](mailto:morteza_rezaee@yahoo.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**

Received 03 October 2021

Revised 24 January 2023

Accepted 25 January 2023

Published online 25 September 2023

**Keywords:**

Competency,

Coaching,

Manager competencies for coaching,

Grounded Theory,

Mapna Group.

### ABSTRACT

Today, coaching is one of the most effective tools for organizational change and improving the performance of managers. Implementing this process in the organization requires identifying managers who have the necessary competencies to play this role. This research, which is based on Grounded Theory and philosophical interpretive-constructivism, has been organized in order to identify the competencies of managers to play the role of coaching. Data collection tools, semi-structured case-based interviews, and research participants were fifteen middle managers selected from two companies of Mapna Group companies. Qualitative data were analyzed using the Charmz theory approach in the context of MaxQDA software. The research findings have presented six competencies: indicators of successful manager performance for coaching (from the student's perspective); Manager's beliefs about coaching in the form of facilitative beliefs such as belief in the ability of individuals and freedom to act and deterrent beliefs such as the fear of losing a position; Required knowledge includes, specialized coaching knowledge, coaching and business prerequisites; Managers' skills required for coaching include: coaching, feedback, apprenticeship, interpersonal, communication and individual; The personality traits required by managers were divided into two categories: positive personality traits and toxic personality traits. In the last section, the personal motivations of the principal related to the student and the anti-motivational factors of the principals in coaching activity were mentioned.

**Cite this article:** Jashni Arani, M; Mohammadi Elyasi, G; Seyed Javadein, S R & Rezaei Zadeh, M. (2023). Identify the required competencies of managers for coaching in the power plant industry. *Organizational Culture Management*, 21 (3), 267-290. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.331730.1008357>



© Mojtaba Jashni Arani, Ghanbar Mohammadi Elyasi, Seyed Reza Seyed Javadein, Morteza Rezaei Zadeh.

**Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.331730.1008357>



## شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران برای مربیگری در صنعت نیروگاهی

مجتبی جشنی آرانی<sup>۱</sup> | قنبر محمدی الیاسی<sup>۲\*</sup> | سیدرضا سیدجوادی<sup>۳</sup> | مرتضی رضایی زاده<sup>۴</sup>

۱. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [mjashniarani@ut.ac.ir](mailto:mjashniarani@ut.ac.ir)
۲. نویسنده مسئول، گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [elyasi@ut.ac.ir](mailto:elyasi@ut.ac.ir)
۳. گروه بازاریابی و توسعه بازار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [rjavadin@ut.ac.ir](mailto:rjavadin@ut.ac.ir)
۴. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: [morteza\\_rezaee@yahoo.com](mailto:morteza_rezaee@yahoo.com)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

امروزه مربیگری یکی از مؤثرترین ابزارها برای تغییر سازمانی و بهبود عملکرد مدیران است. جاری‌سازی این فرایند در سازمان مستلزم شناسایی مدیرانی است که شایستگی‌های لازم برای ایفای این نقش را داشته باشند. این پژوهش با روش نظریه داده‌بنیاد و بر مبنای فلسفی تفسیرگرایی-برساختی با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیران جهت ایفای نقش مربیگری ساماندهی شده است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته واقع‌محور و مشارکت‌کنندگان در تحقیق پانزده نفر از مدیران میانی منتخب دو شرکت از شرکت‌های گروه مپنا بوده‌اند. داده‌های کیفی با استفاده از رویکرد نظریه‌ای چارمز و در بستر نرم‌افزار Max QDA تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش شش شایستگی را ارائه داده است: شاخص‌های عملکرد موفق مدیر برای مربیگری (از منظر شاگرد)؛ باورهای مدیر برای مربیگری در قالب باورهای تسهیل‌کننده، مانند باور به توانایی افراد و آزادی عمل دادن، و باورهای بازدارنده، مانند ترس از دست دادن جایگاه؛ دانش مورد نیاز، شامل دانش‌های تخصصی مربیگری، پیش‌نیاز مربیگری، کسب‌وکار؛ مهارت‌های مورد نیاز مدیران برای مربیگری عبارت‌اند از: مربیگری، بازخورد، تشخیص روحیه شاگرد، بین‌فردی، ارتباطی، فردی؛ ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز مدیران در دو دسته ویژگی‌های شخصیتی مثبت و ویژگی‌های شخصیتی سمی<sup>۱</sup> تقسیم‌بندی شد. در بخش آخر به انگیزه‌های شخصی مدیر و مرتبط با شاگرد و عوامل ضدانگیزشی مدیران در فعالیت مربیگری اشاره شد.

### نوع مقاله:

پژوهشی

### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳

### کلیدواژه:

شایستگی،  
مربیگری،  
شایستگی‌های مدیر برای مربیگری،  
نظریه داده‌بنیاد،  
گروه مپنا.

**استناد:** جشنی آرانی، مجتبی؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ سیدجوادی، سیدرضا و رضایی زاده، مرتضی (۱۴۰۲). شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران برای مربیگری در صنعت نیروگاهی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۳) ۲۶۷-۲۹۰.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.331730.1008357>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© مجتبی جشنی آرانی، قنبر محمدی الیاسی، سیدرضا سیدجوادی، مرتضی رضایی زاده.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.331730.1008357>



## مقدمه

در حال حاضر مربیگری با سرعت زیادی تبدیل به بخشی معنادار از اکثر استراتژی‌های یادگیری و توسعه سازمان‌ها شده است. یک دلیل برای این رشد سریع وجود نگرانی‌هایی در مورد فقدان انتقال واقعی یادگیری، عدم اشتیاق برای حجم وسیع از مداخله‌های خارج از محیط کار، فقدان تغییر رفتاری پایدار، یادگیری انفرادی و فعالانه و با محتوای خاص است که مربیگری ظرفیت ارائه این موارد را دارد (Jones, 2015). مرور پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فعالان حوزه مربیگری موافق این نکته هستند که نقش مربیگری پرورش و توسعه افراد برای بهبود عملکرد فردی و حرفه‌ای و سازمانی است. بنابراین، به دلیل اهمیت مربیگری سازمانی و اجرایی، شایسته‌گزینی مربی توسط شایستگی‌های عمومی و شغلی بسیار حائز اهمیت است.

## بیان مسئله

بنا بر نظر صاحب‌نظران مطالعات سازمانی، مربیگری اثربخش به عنوان یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریتی برای حل چالش‌های نوظهور مطرح می‌شود (Gilley et al., 2010). «مربیگری» هنر و علم تسهیل یادگیری حرفه‌ای و توسعه دیگران از طریق آموزش یک‌به‌یک و ضمن شغل مهارت‌ها و شایستگی‌ها است (Rolfe, 2010). پژوهش‌های بسیاری به شناسایی شایستگی‌های مدیر در نقش مربی پرداخته‌اند (McCarthy & Milner, 2012; Kim & Mauborgne, 2014; Bozer et al., 2014; Hagen & Peterson, 2014; Ann Gilley et al., 2010; Clayton, 2011). اما، با وجود موارد مطرح‌شده، در پژوهش‌های مربوط به رفتارهای خاص مدیریتی / رهبری توجه کمی به رفتارهای مربیگری مدیریتی<sup>۱</sup> شده است که رهبران و مدیران نیاز دارند از خود به نمایش بگذارند تا به صورت «اثربخش» درک و قضاوت شوند (Lai & Palmer, 2019). همچنین، نگاهی به پیشینه پژوهش‌های مرتبط با حوزه مربیگری در سازمان در ایران مشخص می‌سازد که در زمینه معیارها و شایستگی‌های مربی هنوز الگوی یکپارچه و منسجمی ارائه نشده است و تعداد اندکی پژوهش در این حوزه وجود دارد. به طور کلی پژوهش‌های موجود در زمینه شایستگی‌های مدیر به عنوان مربی کافی نیست و در این زمینه خلأ پژوهشی وجود دارد.

در صنعت نیروگاهی، که حوزه مورد مطالعه این پژوهش است، و به‌خصوص در گروه مینا این مسئله وجود دارد که نسل اول مدیران در شرکت‌های این گروه اکثراً افرادی هستند که شایستگی‌های مدیریتی لازم را دارند. اما برنامه مشخصی در مورد اینکه بعد از ترک سازمان توسط مدیران کلیدی چه اتفاقی باید بیفتد وجود ندارد. در بعضی موارد طرح‌های جانشین‌پروری پیشنهاد و تا حدی اجرا شده است که با موفقیت چندانی روبه‌رو نبوده است. بر همین اساس، یکی از چالش‌هایی که هم‌اکنون گروه مینا درگیر آن است «نسل دوم مدیران» آن است؛ افرادی که هرچند به طور عمومی شایستگی بالایی دارند اما برای پست‌های مدیریتی خاص پرورش نیافته‌اند که یکی از راه‌حل‌های این مسئله آموزش شایستگی‌های مربیگری به مدیران ارشد جهت انتقال تجربیات و دانش خود به همکاران و جانشینان احتمالی خود است. یکی از مکانیسم‌های اصلی که باعث می‌شود این انتقال مطالب در سازمان رخ بدهد اجرای فرایند مربیگری توسط مدیران در سازمان است. عدم تعریف شایستگی‌های مدیر به عنوان مربی در گروه مینا همچنین باعث عدم وجود شایستگی مربیگری در فرایندهای اصلی منابع انسانی در سازمان شده است. در سیستم مدیریت عملکرد، شایستگی‌های مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و بهبود امور، رفتار و منش حرفه‌ای، تفکر سیستمی و استراتژیک، و عامل تغییر در مورد مدیران مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و شایستگی و قابلیت مربیگری به عنوان شاخص مطرح نیست. پژوهش‌هایی که تا کنون انجام شده به شایستگی‌ها در پژوهش‌های مختلف نگاهی تک‌لایه‌ای داشته است و در هر پژوهش مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، و ... به‌تنهایی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اما در پژوهش حاضر رویکرد چندلایه‌ای به شایستگی‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

با توجه به مطالبی که ذکر شد، مربیگری در حال تبدیل شدن به یکی از استراتژی‌های اصلی سازمان در امر توسعه و یادگیری کارکنان است. عدم اثربخشی سایر روش‌های توسعه، عدم انتقال مفاهیم به فرد، عدم امکان ارائه محتوای انفرادی و خاص و فعالانه از دیگر دلایل روی آوردن سازمان‌ها به مربیگری است. در صنعت نیروگاهی هم عدم تعریف شایستگی‌های مدیر برای مربیگری منجر به ضمنی ماندن دانش نزد مدیران نسل اول شده و هزینه ترک خدمت آن‌ها برای سازمان را افزایش داده است. پژوهشگر در

پژوهش حاضر بر آن است که تعریف درستی از شایستگی‌های مدیر به عنوان مربی ارائه کند. زیرا، بدون شک، گام اول برای حرکت به سمت مربیگری در سازمان این است که بدانیم مدیر برای ایفای نقش مربیگری باید دارای چه خصوصیات و ویژگی‌هایی باشد. بر این اساس سؤال اصلی این پژوهش این است که «شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای ایفای نقش مربیگری کدام است؟» سؤالات فرعی نیز بدین شرح است: «شاخص‌های عملکرد موفق مدیر به عنوان مربی کدام‌اند؟»، «باورهای مورد نیاز مدیران برای ایفای نقش مربیگری کدام است؟»، «دانش مورد نیاز برای ایفای نقش مربیگری توسط مدیران کدام‌اند؟»، «مدیران برای ایفای نقش مربیگری به چه مهارت‌هایی نیاز دارند؟»، «مدیران باید چه ویژگی‌های شخصیتی برای ایفای نقش مربیگری داشته باشند؟»، «انگیزه‌های مدیران برای ایفای نقش مربیگری چیست؟»

### پیشینه پژوهش

تعاریف متعددی از مربیگری ارائه شده است (صفرزاده و همکاران، ۱۳۸۹؛ رجب‌پور و همکاران، ۱۳۹۴؛ تقی‌زاده و هادیان‌پور، ۱۳۹۵؛ Gilley et al., 2010). به زعم پژوهشگران با بررسی ۴۱ تعریف متفاوت درباره مربیگری این نتیجه حاصل شده است که تعریف واحدی برای این مفهوم وجود ندارد (Rossha & Lace, 2016). برآیند کلی حاصل از تعاریف متعدد مربیگری ما را به یک تعریف کلی از مربیگری رهنمون کرده است: «مربیگری ابزاری برای ترویج یادگیری فردی و تیمی و سازمانی است.» (Ensminger et al., 2015). در واقع مربیگری نوعی همکاری و مشارکت بین کوچ و مراجعه‌کننده است که طی آن مراجعه‌کننده با استفاده از تفکر عمیق و خلاقیت خود توانایی‌های شخصی و حرفه‌ای خود را افزایش می‌دهد (ICF, 2018). از طرفی پژوهش‌های انجام‌گرفته درباره مربیگری به شرح جدول ۱ خلاصه و جمع‌بندی شده است:

جدول ۱. پیشینه نظری و تجربی پژوهش‌های داخلی و خارجی مربیگری

پژوهشگر/سال	عنوان پژوهش	یافته‌های نظری
نادیم <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)	کفایت چارچوب‌های شایستگی برای مربیگری دانشگاه‌ها: یک مرور انتقادی	این مقاله به بررسی کفایت چارچوب‌های شایستگی مربیگری موجود برای پرداختن به پیچیدگی‌های مربیگری استادان دانشگاهی می‌پردازد. این مقاله نتیجه می‌گیرد که یک روش مبتنی بر شواهد که دانش علمی را با تخصص عملی ادغام می‌کند ممکن است رویکرد مؤثرتری برای مربیگری در سطح اجرایی باشد.
یئوم <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	تأثیر بازاریابی داخلی بر مزیت رقابتی به عنوان مربیگری سازمانی- نقش میانجی نوآوری خدمات	بازاریابی داخلی تأثیر مثبت قابل توجهی بر نوآوری خدمات دارد و به طور مستقیم بر مزیت رقابتی مربیگری سازمانی تأثیر می‌گذارد. با این حال، نتایج این پژوهش تأثیر بازاریابی داخلی بر نوآوری خدمات را پشتیبانی نمی‌کند. به عبارت دیگر، هیچ اثر واسطه‌ای از نوآوری خدمات بر رابطه بین بازاریابی داخلی و مزیت رقابتی وجود ندارد. این نتایج نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی مزیت رقابتی را به عنوان نقش مربیگری سازمانی افزایش می‌دهد.
وندلویر <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶)	تجزیه و تحلیل عملی روانشناسی مربیگری: به سوی یک مدل شایستگی بنیادی	یافته‌های اصلی شامل عوامل موفقیت مهم در مربیگری شامل کیفیت مربی (مثلاً تخصص، اثربخشی شخصی)، کیفیت/قدرت روابط مربیگری، و آمادگی مربیان (مثلاً انگیزه، تمایل به یادگیری، باز بودن نسبت به بازخورد) بود.
سیورن <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)	زمینه در حال ظهور مربیگری اجرایی و سازمانی: یک مرور کلی	به بررسی ظهور مربیگری در توسعه فردی می‌پردازد و استفاده از این روند را در تحقیقات روانشناسی صنعتی مشخص می‌سازد. به زعم نویسندگان، مربیگری اجرایی و سازمانی پیچیده و چندبعدی و در حال توسعه است.
گرت <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰)	کیفیت نقش امروزی مربیگری: مروری جامع بر این زمینه	در این پژوهش توسعه روانشناسی مربیگری به عنوان یک زیرشاخه روانشناختی آینده برجسته شد. پیوندهای بین روانشناسی مثبت و دانش سازمانی مثبت در رابطه با مربیگری سازمانی مورد بحث قرار گرفت و مدلی ارائه شد که می‌تواند با یکپارچه‌سازی مشارکت و رفاه محل کار تمرینات مربیگری سازمانی را هدایت کند.
دستگردی <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۱)	طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های عمومی ایران با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد	در این پژوهش مربیگری سازمانی، به عنوان مقوله محوری، شرایط علی (شامل ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های فرد)، متغیرهای زمینه‌ای (شامل فرهنگ‌سازی مربیگری، فضای سازمان، پشتیبانی سازمانی)، متغیرهای مداخله‌کننده (ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های مشتری، مدل‌های مربیگری)، استراتژی‌ها (تغییرات در رفتار، تغییر در رویکرد، خودآگاهی، شفافیت نقش، چابکی کسب‌وکار، اطمینان سازمانی، یادگیری سازمانی)، و پیامدها (توسعه فردی و توسعه سازمانی) تعیین شد.

1. Nadeem
2. Yeum
3. Vandaveer
4. Ciporen
5. Grant
6. Dastgerdi

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، پژوهشی در داخل کشور در زمینه شایستگی‌های مدیر برای مربیگری انجام نشده است و در زمینه تعریف شایستگی‌ها در این حوزه خلأ وجود دارد.

اولین بار اصطلاح شایستگی توسط<sup>۱</sup> وایت (۱۹۵۹) مطرح شد. وایت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه بالا معروف شد. با فرض یک رابطه بین شایستگی شناختی و تمایلات اقدام انگیزشی، وایت شایستگی را «تعامل اثربخش یک فرد با محیط» تعریف کرد و بحث کرد که یک «انگیزه شایستگی» علاوه بر شایستگی وجود دارد که «ظرفیت تحقق‌یافته» نام دارد. تعاریف متعددی از شایستگی وجود دارد. اما آنچه در آن‌ها برجسته است تعریف شایستگی به عنوان ترکیبی از مهارت، توانایی، دانش، و خصوصیات شخصیتی فردی است که برای موفقیت در یک شغل ضروری است (Shum et al., 2018; Ulrich, 2008; Ozdemir et al., 2015). به مرور زمان، بعد از پیدایش مفهوم شایستگی، مدل‌های متعددی برای شایستگی ارائه شد. با مطالعه تعدادی از این پژوهش‌ها (علی‌فرهی، ۱۳۸۹؛ الوانی و همکاران، ۱۳۹۵؛ اسدی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰؛ سپهوند و همکاران، ۱۳۹۵؛ صفری و همکاران، ۱۳۹۵؛ رنجبر و همکاران، ۱۳۹۲؛ عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۵؛ Jeffrey & Brunton, 2010; Slabbert & Hoole, 2021; Nadeem et al., 2021; Lee et al., 2010; Fang et al., 2010) مشخص شد که مقولات متفاوتی در مدل‌های شایستگی قابل احصا است که با توجه به زمینه و موضوع مورد پژوهش متفاوت خواهد بود. بر اساس این تعاریف، شایستگی به طور عام مقولات یا شاخص‌هایی دارد که صرف نظر از نوع وظیفه در انواع کارها به طور مشترک بر ویژگی‌های شخصیتی و رفتارها و اقدامات خاص تأکید دارند (Ketteler et al., 2014). اما به صورت کلی عوامل فردی، عوامل بین‌فردی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی، و ... جزء لاینفک این مفاهیم بوده است.

### شایستگی‌های مربی

امروزه مربیگری یکی از مؤثرترین ابزارها برای تغییر در سازمان‌ها و همچنین بهبود عملکرد مدیران در انجام دادن امور مدیریت منابع انسانی است. جست‌وجوهای پژوهشگر نشان داد آنچه مورد توجه اکثر پژوهشگران این حوزه بوده عبارت است از: شایستگی‌های ارتباطات میان‌فردی مربی (Clayton, 2011)، آموزش مبتنی بر مهارت برای مربی (Horohov, 2017)، شایستگی هوش هیجان مربی (Webb Young & Baumer, 2010)، شایستگی‌های مرتبط با افزایش عملکرد (Maxwell, 2017)، شایستگی‌های روانی مربی (Lai, 2015)، مربیگری آکادمیک (Capstick et al., 2019)، رویکردهای هدف-محور و فرایند-محور شایستگی‌های مربی (Williams & Lowman, 2018)، اثربخشی مربی اجرایی (Boysen-Rotelli, 2021; McClure, 2018)، فراشایستگی<sup>۲</sup> خودمقرراتی<sup>۳</sup> (Yeow, 2011). بر اساس جست‌وجویی جامع، در منابع داخلی و خارجی، با تأکید بر شایستگی‌های مربی، پژوهشگر توانست فهرست کاملی از شایستگی‌های مورد تأکید برای مدیران (Andrews, 2011; Blackman, 2007؛ فدراسیون بین‌المللی کوچینگ<sup>۴</sup>؛ انجمن مربیگری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ انجمن آموزش مربی سازمان‌ها<sup>۶</sup>) را جمع‌آوری کند که به شرح جدول ۲ است.

1. white

2. meta-competency

3. self-regulation

4. ICF (international coaching federation). <https://coachfederation.org/core-competencies>

5. AC (association of coaching). <https://www.associationforcoaching.com>

6. ACTO (association of coach training organizations)

## جدول ۲. مروری بر شایستگی‌های مربیگری

<p>۱. دانش و تجارب</p> <p>۱.۱. تجربه و تداوم فعالیت در حوزه کسب‌وکار</p> <p>۲.۱. دانش تجاری و اطلاعات اقتصادی</p> <p>۳.۱. دانش در زمینه و چارچوب کسب‌وکار</p> <p>۴.۱. دانش مدل‌ها، مفاهیم، و فرایندهای مربیگری</p> <p>۲. مهارت</p> <p>۱.۲. مهارت‌های ارتباطی، فن بیان و استفاده از زبان کسب‌وکار کارآفرین</p> <p>۲.۲. مهارت پرسشگری</p> <p>۳.۲. مهارت گوش دادن فعالانه</p> <p>۴.۲. مهارت ارائه بازخور</p> <p>۵.۲. مهارت رهبری و مدیریت</p> <p>۳. ویژگی و خصوصیات فردی</p> <p>۱.۳. محرک و پرنرژی</p> <p>۲.۳. متعهد به فرایندها</p> <p>۳.۳. تیزهوشی در کسب‌وکار</p> <p>۴.۳. تمهد به انتظارات و ارزش‌های مشتری</p> <p>۵.۳. صداقت و توانایی کسب اطمینان و اعتماد کارآفرین</p> <p>۶.۳. رعایت ادب و احترام</p> <p>۷.۳. انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی، و امیدبخشی</p> <p>۸.۳. اشتراک‌گذاری ارزش‌ها، نگرش‌ها، عقاید و احساسات خود در زمان مناسب با مشتری</p> <p>۹.۳. توانایی رویارویی با چالش‌ها</p> <p>۱۰.۳. پذیرش بازخوردها و واکنش مناسب به آن</p>	<p>Andrews (2011)</p>
<p>۱. تجربه راه‌اندازی کسب‌و کار و فعالیت در صنایع و حوزه‌های مربوط به شاگرد</p> <p>۲. توانایی جست‌وجو و کشف اطلاعات مربوط به حوزه فعالیت</p> <p>۳. توانایی ایجاد رابطه بلندمدت و مداوم با شاگرد</p> <p>۴. تعیین چارچوب زمانی اولیه، ارزیابی میزان پیشرفت و ایجاد اصلاحات میان دوره‌های</p> <p>۵. همدلی و حمایتگری</p> <p>۶. اعتمادبه‌نفس</p> <p>۷. صبر و حوصله</p> <p>۸. اعتبار و اعتماد</p> <p>۹. مهارت شنود مؤثر</p> <p>۱۰. همدلی</p> <p>۱۱. توانایی و مهارت حل مسئله</p> <p>۱۲. تفکر خلاق</p>	<p>Blackman (2007)</p>
<p>۱. ایجاد مبانی<sup>۱</sup></p> <p>۱.۱. تدوین توافقنامه مربیگری</p> <p>۲.۱. تأمین استانداردهای منشور اخلاقی</p> <p>۲. ایجاد رابطه<sup>۲</sup></p> <p>۱.۲. ایجاد اعتماد و صمیمیت با مشتری</p> <p>۲.۲. حضور در مربیگری</p> <p>۳. ارتباط مؤثر<sup>۳</sup></p> <p>۱.۳. گوش دادن فعال</p> <p>۲.۳. پرسیدن سؤال‌های قوی</p> <p>۳.۳. ارتباط مستقیم</p>	<p>فدراسیون بین‌المللی کوچینگ</p>

1. setting the foundation
2. co-creating the relationship
3. communicating effectively

<p>۴. تسهیل یادگیری و نتایج<sup>۱</sup></p> <p>۴.۱. ایجاد بیداری و هشیاری</p> <p>۴.۲. طراحی اقدام</p> <p>۴.۳. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری</p> <p>۴.۴. مدیریت پیشرفت و پاسخگویی</p>	
<p>۱. جلسات رهنمودهای اخلاقی، قانونی، و حرفه‌ای</p> <p>۲. ایجاد توافق مربیگری و نتایج</p> <p>۳. ایجاد یک رابطه مبتنی بر اعتماد با مشتری</p> <p>۴. مدیریت خود و حفظ حضور مربیگری</p> <p>۵. ارتباط مؤثر</p> <p>۶. بالا بردن آگاهی و بینش</p> <p>۷. طراحی استراتژی‌ها و اقدامات</p> <p>۸. حفظ حرکت پیشرو و ارزیابی</p> <p>۹. تدوین مربی مستمر</p>	<p>انجمن مربیگری (۲۰۱۲)</p>
<p>۱. اعتماد و صداقت</p> <p>۲. مراقبت واقعی</p> <p>۳. یکپارچگی<sup>۲</sup></p> <p>۴. صداقت</p> <p>۵. حمایت از ریسک‌پذیری</p> <p>۶. احترام</p> <p>۷. باز و قابل انعطاف بودن</p> <p>۸. کنجکاو بودن</p> <p>۹. دارای بینش</p> <p>۱۰. حمایت بی‌چون‌وچرا<sup>۳</sup></p>	<p>انجمن آموزش مربی سازمان‌ها</p>
<p>۱. اعمال اخلاقی و با بالاترین صداقت</p> <p>۲. حضور فعال و خودمدیریتی</p> <p>۳. تکامل مستمر خود</p> <p>۴. مدل رفتار مثبت و سازنده</p>	<p>انجمن مربیگری<sup>۴</sup></p>
<p>۱. ارزیابی اقدامات خود با توجه به اصول اخلاقی</p> <p>۲. تعهد به بهترین روش‌ها در جهت منافع مشتریان</p> <p>۳. تنظیم و رعایت استانداردهای بالای رفتار حرفه‌ای</p> <p>۴. ارائه خدمات مناسب به سطح و وسعت تجربه مربی و دانش</p> <p>۵. خودآگاهی، اعتمادبه‌نفس، حضور شخصی</p> <p>۶. تجربه خاص حوزه کاری<sup>۵</sup></p>	<p>انجمن روانشناسی بریتانیا - گروه ویژه روانشناسی مربیگری<sup>۵</sup></p>
<p>۱. ارتقای شایستگی از طریق آموزش مربوطه و توسعه حرفه‌ای</p> <p>۲. حفظ ارتباط با سرپرست</p> <p>۳. در محدوده صلاحیت خود به طور مناسب عمل کردن و ارجاع دادن</p> <p>۴. آگاه بودن از درگیری‌های احتمالی منافع</p>	<p>شورای مربیگری و منتورینگ اروپا<sup>۶</sup></p>
<p>۱. خودشناسی- خودمدیریتی و خودکنترلی</p> <p>۱.۱. شناخت بینش و ادراکات خود</p> <p>۱.۱.۱. آگاهی از تفکرات، اهداف، چشم‌اندازها، و ارزش‌های خود</p> <p>۱.۱.۲. آگاهی از اولویت‌های فکری، رفتاری، و احساسی خود</p>	<p>عزیزی و گودرزی (۱۳۹۵)</p>

1. facilitating learning and results
2. integrity
3. advocacy without attachment
4. association for coaching
5. the british psychological society (BPS)- special group in coaching psychology (SGCP)
6. domain specific experience
7. european mentoring and coaching council (EMCC)

<p>۳.۱.۱. داشتن تصویر روشن و واقع‌بینانه در ذهن خود از اهداف برنامه‌ریزی</p> <p>۲.۱. شناخت قوت‌ها و ضعف‌های خود</p> <p>۱.۲.۱. آگاهی و درک واقع‌بینانه از قوت‌ها و ضعف‌های خود</p> <p>۲.۲.۱. تلاش برای دریافت بازخورد سازنده به منظور بهبود ضعف‌های خود</p> <p>۳.۲.۱. قبول و پذیرش کاستی‌ها و محدودیت‌های خود و تبدیل آن‌ها به قوت</p> <p>۳.۱. رشد فردی و حرفه‌ای</p> <p>۱.۳.۱. ایجاد و حفظ شبکه ارتباطی با مربیان و متخصصان حوزه کسب‌وکار</p> <p>۲.۳.۱. استفاده از کتب و مجلات تخصصی مربیگری کسب‌وکار</p> <p>۳.۳.۱. دریافت بازخورد از مشتریان و دیگر همکاران برای توسعه حرفه‌ای خود</p> <p>۴.۳.۱. شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای توسعه خود</p> <p>۵.۳.۱. هم‌گام شدن با رویکردها و مدل‌های جدید مربیگری کسب‌وکار</p> <p>۴.۱. تسلط و مدیریت افکار، احساسات، و رفتارهای خود</p> <p>۱.۴.۱. خودتنظیمی، مدیریت و کنترل احساسات منفی و ناراحت‌کننده</p> <p>۲.۴.۱. حفظ آرامش فردی در شرایط استرس‌زا در مشتری</p> <p>۳.۴.۱. توانایی تمرکز و تفکر عمیق و مناسب در موقعیت‌های بحرانی کسب‌وکار</p> <p>۵.۱. اصول اخلاق حرفه‌ای</p> <p>۵.۱. تعهد به اهداف و انجام دادن فعالیت‌ها تا زمان به دست آمدن نتایج مورد نظر</p> <p>۲.۵.۱. محرمانه دانستن اطلاعات کارآفرینان و حفظ حقوق مالکیت فردی</p> <p>۳.۵.۱. امتناع از مطالبات غیرمعقول یا غیراخلاقی کارآفرینان</p> <p>۴.۵.۱. تعهد به ارزش‌های جامعه و محیط زیست</p> <p>۵.۵.۱. توجه به کیفیت در کار مربیگری</p> <p>۶.۵.۱. اجتناب از وابسته شدن کارآفرین به مربی</p> <p>۷.۵.۱. میل واقعی برای کمک به دیگران</p> <p>۸.۵.۱. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال عملکرد خود</p> <p>۹.۵.۱. نبود تعصب نژادی و فرهنگی در ارائه خدمات مربیگری</p> <p>۶.۱. خودباوری</p> <p>۱.۶.۱. خودباوری و پابندی به اهداف برنامه‌ریزی حتی در مواجهه با موانع</p> <p>۲.۶.۱. توانایی تصمیم‌گیری مؤثر در موقعیت‌های مبهم، دشوار، و بحرانی</p> <p>۳.۶.۱. اعتماد به شرم کسب‌وکار و توانایی‌های خود در مواجهه با موقعیت‌های مشکل</p> <p>۷.۱. ویژگی‌های شخصیتی</p> <p>۱.۷.۱. توانایی کسب اطمینان و اعتماد کارآفرین</p> <p>۲.۷.۱. رعایت ادب و احترام</p> <p>۳.۷.۱. انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی، و امیدبخشی</p> <p>۴.۷.۱. صداقت</p> <p>۲. مهارت‌های اساسی و محوری</p> <p>۱.۱. ایجاد مبنا و اساس برای مربیگری</p> <p>۱.۱.۱. ایجاد قرارداد مربیگری رسمی</p> <p>۲.۱.۲. تدوین دستورالعمل‌های اخلاقی و استاندارد حرفه‌ای</p> <p>۳.۱.۲. طرح‌ریزی فعالیت‌ها، تعریف طرح چشم‌انداز، و تعیین اهداف توسعه‌ای ویژه، قابل اندازه‌گیری، واقع‌بینانه، دست‌یافتنی و دارای چارچوب زمانی مشخص برای جلسات مربیگری</p> <p>۲.۲. مدیریت پروژه مربیگری</p> <p>۱.۲.۲. مدیریت منابع و مدیریت زمان در پروژه مربیگری</p> <p>۲.۲.۲. مدیریت ریسک در طول چرخه حیات پروژه مربیگری</p> <p>۳.۲.۲. مدیریت تغییرات در پروژه مربیگری</p> <p>۴.۲.۲. گزارش‌دهی از پیشرفت پروژه</p> <p>۵.۲.۲. هوشیاری درباره آخرین روندها و تغییرات محیط کسب‌وکار</p> <p>۶.۲.۲. هوشیاری درباره عوامل تأثیرگذار کلان همچون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، حقوقی، و زیست‌محیطی</p> <p>۷.۲.۲. هوشیاری درباره فرصت‌های جدید کاری</p> <p>۸.۲.۲. توانایی یادگیری سریع و آسان مفاهیم مربوط به کسب‌وکار</p>	
--	--



<p>۲.۲.۹. شهود و توانایی تشخیص وضعیت کسب‌وکار در آینده</p> <p>۲.۳.۳. خلاقیت، ابتکار، و استقلال عمل</p> <p>۲.۳.۱. به‌کارگیری رویکردهای نوآورانه و جدید بر حسب تجارب و تخصص خود در مشکلات و چالش‌های کسب‌وکار</p> <p>۲.۳.۲. تمایل به شروع و آغازگری در پیش‌بینی موقعیت‌های آتی و بهره‌برداری از فرصت‌ها به جای واکنشی بودن</p> <p>۲.۳.۳. انطباق و انعطاف‌پذیری در راه‌حل‌ها، رویکردها، و فعالیت‌های مربیگری در مواجهه با تغییرات غیرمنتظره</p> <p>۲.۳.۴. قدرت تجزیه‌وتحلیل مسائل</p> <p>۲.۴.۴. گوش دادن فعال</p> <p>۲.۴.۱. توانایی گوش دادن به صورت شهودی، درک و فهم مفاهیم کلامی و غیر کلامی در گفتار مشتری</p> <p>۲.۴.۲. توجه به مشتری با ارائه حالتی مثل زبان بدن، حالت صورت، تغییر تن صدا، خلاصه کردن حرف‌های شاگرد</p> <p>۲.۴.۳. تشویق مشتری به سخن گفتن و استخراج اطلاعات بیشتر با استفاده از سکوت و شنود فعالانه</p> <p>۲.۴.۴. شنود فعالانه همه نیازها، خواسته‌ها، و انتظارات مشتری</p> <p>۲.۵. پرسشگری</p> <p>۲.۵.۱. توانایی پرسیدن پرسش‌ها بدون قضاوت و جهت‌دهی ویژه</p> <p>۲.۵.۲. توانایی پرسیدن پرسش‌های چالشی و تأملی که به کشف ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید از سوی مشتری منجر شود.</p> <p>۲.۵.۳. توانایی پرسش که به مشتری در روشن‌سازی مسائل، توسعه چشم‌اندازها، و دیدگاه‌های جدید کمک کند.</p> <p>۲.۵.۴. توانایی پرسشگری شهودی که مشتری احساس کند مربی وی را درک کرده است.</p> <p>۲.۶. بازخورد</p> <p>۲.۶.۱. توانایی ارائه بازخورد معین و مشخص به افراد</p> <p>۲.۶.۲. توانایی ارائه بازخورد مناسب از لحاظ زمانی و موقعیتی</p> <p>۲.۶.۳. ارائه بازخورد صادقانه، بدون قضاوت و جانبداری</p> <p>۲.۶.۴. آشنایی با اصول و فنون ارائه بازخورد</p> <p>۲.۷. همدلی و حمایت</p> <p>۲.۷.۱. درک ناگفته‌ها، احساسات، و نگرانی‌های مشتری</p> <p>۲.۷.۲. نشان دادن این موضوع که موفقیت مشتری برای مربی مهم است.</p> <p>۲.۷.۳. تشویق مشتری برای انجام دادن کارهای جدید و چالشی همراه با حمایت مداوم در فرایند مربیگری</p> <p>۲.۷.۴. ایجاد محیط و فضای حمایتی و ایمن تا مشتری در بیان دغدغه‌ها و نیازهای خود احساس راحتی کند.</p> <p>۲.۷.۵. درک عمیق مشتری در موقعیت‌های مشکل و مبهم</p> <p>۲.۷.۶. درک و شناسایی ناهمخوانی‌ها و تناقضات در تفکرات و رفتار مشتری</p> <p>۲.۸. ارتباطات مؤثر</p> <p>۲.۸.۱. انتقال افکار و ایده‌ها به صورت واضح</p> <p>۲.۸.۲. داشتن آمادگی ذهنی برای شروع و مدیریت محاوره‌ها</p> <p>۲.۸.۳. پرهیز از بیان کلمات و مطالب غیرضروری</p> <p>۲.۸.۴. اعمال تکنیک‌هایی به منظور نفوذ و اثرگذاری بر مخاطبان با استفاده از زبان بدن، تغییر تن صدا، ارتباط چشمی</p> <p>۲.۹. مدیریت خاتمه دادن به مربیگری</p> <p>۲.۹.۱. توانایی ارزیابی آمادگی مشتری برای خاتمه دادن به مربیگری</p> <p>۲.۹.۲. ایجاد تاب‌آوری و توسعه توانایی‌های مشتری برای خودمربیگری پس از اتمام برنامه مربیگری</p> <p>۳. شایستگی‌های مربیگری کسب‌وکار</p> <p>۳.۱. هم‌ترازی با کسب‌وکار</p> <p>۳.۱.۱. داشتن تجربه عمیق در زمینه کسب‌وکار</p> <p>۳.۱.۲. هم‌ترازی تخصص و تجربه مربی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین یا صاحب کسب‌وکار</p> <p>۳.۱.۳. داشتن تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار برای راهنمایی کارآفرین در تنگناها و مشکلات</p> <p>۳.۲. دانش کسب‌وکار</p> <p>۳.۲.۱. اطلاعات کسب‌وکاری مناسب از حوزه کاری شاگرد</p> <p>۳.۲.۲. دانش مراحل تبدیل ایده به کسب‌وکار</p> <p>۳.۲.۳. آشنایی با تسهیلات در زمینه کسب‌وکار</p> <p>۳.۲.۴. آشنایی با مراحل اخذ مجوزهای لازم برای شروع کسب‌وکار</p> <p>۳.۲.۵. آشنایی با قوانین تجاری و حقوقی قوانین مالیاتی، بیمه، حقوق، مالکیت معنوی، و ...</p> <p>۳.۲.۶. اطلاعات اقتصادی و فهم کسب‌وکار</p> <p>۳.۳. دانش بازار</p>	
---	--

<p>۳.۳.۱. دانش عمیق در مورد نیازها و انتظارات، مشتریان یا بازار هدف</p> <p>۳.۳.۲. اطلاعات مناسب از بازار داخلی رقبا، جذابیت بازار، محصولات مشابه و ...</p> <p>۳.۳.۳. شناخت بازارهای بین‌المللی</p> <p>۳.۳.۴. دانش روش‌های ایجاد مزیت رقابتی برندسازی، بازاریابی، و ...</p> <p>۳.۴. دانش مربیگری</p> <p>۳.۴.۱. دانش مدل‌ها، مفاهیم، و فرایندهای مربیگری</p> <p>۳.۴.۲. آگاهی از مراجع و پایگاه‌های اطلاعاتی برای جمع‌آوری و به‌روز کردن اطلاعات فردی در زمینه مربیگری</p> <p>۳.۴.۳. استفاده از فناوری‌های مناسب و فناوری اطلاعات در ارائه خدمات مربیگری</p> <p>۳.۵. تمرکز بر کارآفرین در مربیگری</p> <p>۳.۵.۱. شناسایی نیازها و خواسته‌های کارآفرینان</p> <p>۳.۵.۲. تمرکز بر خدمات و ترجیحات مورد انتظار کارآفرینان</p> <p>۳.۵.۳. استفاده از زبان کسب‌وکار کارآفرین</p> <p>۳.۵.۴. دریافت بازخوردهای کارآفرینان و سنجش میزان رضایت آنان</p> <p>۳.۶. ارزیابی</p> <p>۳.۶.۱. توانایی ارزیابی کارآفرین در ابعاد مختلف و جمع‌آوری داده‌ها برای کمک به بهبود عملکرد</p> <p>۳.۶.۲. استفاده از ابزارهای معتبر و قابل اعتماد برای ارزیابی نتایج و دستاوردهای مربیگری</p> <p>۳.۶.۳. توانایی ارزیابی فرایند مربیگری به منظور شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های برنامه مربیگری</p>
--

### روش پژوهش

از منظر پیاز پژوهش (Saunders, 2011) پژوهش حاضر از بنیان فلسفی برساخت‌گرایی- تفسیری است. رویکرد این پژوهش استقرایی است. روش پژوهش تئوری داده‌بنیاد است. در این روش، گردآوری داده‌ها، تحلیل، و نظریه نهایی با یکدیگر در ارتباط تنگاتنگ‌اند (استراس و کوربین، ۱۳۹۰). کرسول (۲۰۰۵) سه رهیافت مسلط را در نظریه‌سازی داده‌بنیاد قابل تمیز می‌داند: رهیافت نظام‌مند<sup>۱</sup> که با اثر استراوس و کوربین شناخته می‌شود، رهیافت ظاهرشونده<sup>۲</sup> که مربوط به اثر گلینز است، و رهیافت ساخت‌گرایانه<sup>۳</sup> که توسط چارمز حمایت می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱). تفاوت این سه رویکرد در قالب جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. مقایسه سه رهیافت نظریه داده‌بنیاد (Singh & Estefan, 2018)

رویکرد چارمز (رهیافت ساخت‌گرایانه)	رویکرد استراوس و کوربین (رهیافت نظام‌مند)	رویکرد گلینز (رهیافت ظاهرشونده)	
تأثیر و ارزش‌های پژوهشگران تأیید می‌شود. محققان مشتاقانه درگیر می‌شوند.	تأثیر و ارزش‌های پژوهشگران شناخته می‌شود. محققان از داده‌ها و تحلیل آن‌ها فاصله دارند.	نفوذ و ارزش‌های محققان انکار می‌شود. محققان عینی باقی می‌مانند.	فلسفه
ایجاد درک نظری از تجربیات افراد و تفاسیر آن‌ها	توسعه نظریه داده‌بنیاد به خوبی سازماندهی شده و دقیق	توسعه که همه داده‌ها را به حساب می‌آورد.	تأکید بر
حضور در گفتمان علمی. هدف کاوش مسائل محلی برای بافت محلی.	گزینشی به گفتمان علمی. هدف کاوش مسائل محلی برای تعمیم در زمینه وسیع‌تر.	بی‌توجهی به گفتمان علمی. هدف کاوش داده‌های مستقل از زمینه برای تعمیم در زمینه وسیع‌تر.	زمینه پژوهشی
استفاده فعال از تفسیر خلاق محقق مقایسه مداوم برای دسته‌های مربوطه؛ رویکردهای استقرایی، قیاسی و ابداتیکی؛ کدگذاری اولیه و متمرکز	میکروآنالیز کنش‌گرا از طریق رویه‌های ساخت‌یافته مقایسه مستمر برای انتخاب یک دسته مرکزی. رویکردهای استقرایی و قیاسی؛ کدگذاری باز، محوری، و انتخابی.	توجه منفعلانه به داده‌های در حال ظهور. مقایسه مستمر برای یک دسته اصلی؛ رویکرد استقرایی؛ کدگذاری باز و انتخابی.	سبک تحلیل
مناسب برای توسعه یک نظریه با وسعت و عمق کامل یک پدیده در زمینه محلی آن. نمی‌توان به دور از زمینه مبدأ تعمیم داد.	برای در نظر گرفتن طیف گسترده‌ای از متغیرها برای افزایش تعمیم‌پذیری و قدرت پیش‌بینی نظریه مناسب است. رویکرد تجویزی ممکن است توصیفی سطحی از متغیرها ایجاد کند.	برای توسعه تئوری گسترده‌تر در زمینه‌های اساسی مناسب است. ممکن است سال‌ها طول بکشد تا نظریه‌ای ایجاد شود که بتواند در همه حوزه‌های مورد علاقه قابل اجرا باشد.	سودمندی

1. systematic
2. emergent
3. constructivist

گرچه منازعاتی دربارهٔ موارد درج‌شده در جدول 3 مورد توجه پژوهشگران صاحب‌نظر این روش قرار گرفته (Morse et al., 2016)، اما پژوهشگر در این پژوهش از رویکرد ساخت‌گرایانهٔ چارمز استفاده کرده است (Charmaz, 2006). به عقیدهٔ چارمز رویکرد ساخت‌گرایانه از چند جهت با پیشینیان خود متفاوت است: ۱. در نظر گرفتن فرض معرفت‌شناسی نسبی‌گرا؛ ۲. تصدیق پژوهشگر و شرکت‌کنندگان در تحقیق، دیدگاه‌ها، نقش‌های متعدد، و واقعیت‌ها؛ ۳. اتخاذ موضعی انعکاسی دربارهٔ پیشینه، ارزش‌ها، اعمال، موقعیت‌ها، روابط با شرکت‌کنندگان در تحقیق، و بازنمایی آن‌ها؛ و ۴. قرار دادن تحقیق خود در شرایط تاریخی، اجتماعی، و موقعیتی تولید آن. به بیان واضح‌تر، نظریهٔ زمینه‌ای ساخت‌گرا به زبان، معانی، و اقدامات پژوهشگران و شرکت‌کنندگان در پژوهش توجه می‌کند (Charmaz, 2017). برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبهٔ روایتی یا واقعه‌محور استفاده شده است. در تحلیل داده‌ها نیز از روش کدگذاری چارمز بهره برده شده است. افق زمانی در این پژوهش مقطعی است.

در این پژوهش از فرایند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافتهٔ واقعه‌محور و روایتی استفاده شد. انواع مختلفی از سؤالات مصاحبه اعم از سؤالات رفتاری- تجربه‌ای<sup>۱</sup>، سؤالات ایده‌ای و ارزشی<sup>۲</sup>، سؤالات احساسی<sup>۳</sup>، سؤالات معرفتی<sup>۴</sup>، سؤالات حسی<sup>۵</sup>، سؤالات زمینه‌ای<sup>۶</sup> از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، پانزده مدیر میانی دو شرکت منتخب بر اساس پروتکل زیر برای مصاحبه انتخاب شدند:

- مدیران میانی که در سیستم ارزیابی عملکرد جزء عملکردهای برتر باشند؛

- مدیران میانی که بر اساس نتیجهٔ کانون ارزیابی امتیاز بیشتری را نسبت به سایر مدیران در دو بعد رفتاری و عملکردی کسب کرده باشند؛

- مدیران میانی که توسط افراد خبره معرفی شوند.

در مصاحبهٔ دوازدهم به اشباع نظری رسیدیم. اما برای اطمینان بیشتر از دقت و صحت نتایج دو مصاحبهٔ دیگر نیز صورت پذیرفت. متن مکتوب‌شدهٔ مصاحبه‌ها در محیط نرم‌افزاری Max QDA در دو سطح کدگذاری مقدماتی و کدگذاری متمرکز انجام پذیرفت. پس از این مرحله، نظریهٔ برآمده از کدگذاری‌ها شکل نهایی به خود گرفت.

ارزیابی کیفیت پژوهش بر اساس معیارهای سنجش کیفیت پژوهش‌های کیفی معرفی‌شده توسط گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) انجام پذیرفت. بر این اساس، با توجه به معیارهای باورپذیری<sup>۷</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۸</sup>، تأییدپذیری<sup>۹</sup>، و انتقال‌پذیری<sup>۱۰</sup> نتایج این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. (محمدپور، ۱۳۹۷). ممیزی پژوهشی نیز در مراحل و مفاهیم مختلف حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب بودن نمونه، گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها، اندیشیدن نظری، و شکل‌دهی نظریه به دقت و صحت نتایج پژوهش صحت می‌گذارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱).

## یافته‌های پژوهش

در کدگذاری مقدماتی، شواهد گفتاری بررسی شدند و با رویکرد رویداد به رویداد مفاهیم اولیه شناسایی شدند. در کدگذاری متمرکز، با مقایسهٔ رویدادها با یکدیگر و استفاده از مفاهیمی که جهت‌دارتر، پرتکرارتر، و معنادارتر هستند به مقولات رسیدیم. پس از کدگذاری مقدماتی، با توجه به قرابت مفهومی کدهای احصاشده، اقدام به برجسب‌زنی و مقوله‌سازی آن‌ها شد. این مرحله که کدگذاری متمرکز نامیده می‌شود مقولات و مفاهیم را شکل داد و برای هر یک برجسبی مفهومی در نظر گرفت.

1. experiential & behavioral question
2. ideational & value questions
3. feeling questions
4. knowledge questions
5. sensory questions
6. background questions
7. credibility
8. dependability
9. confirmability
10. transformability

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در شش بخش اصلی شاخص‌های عملکرد موفق مربی، باورهای مؤثر مدیر برای مربیگری، دانش مورد نیاز مدیر برای مربیگری، مهارت‌های مورد نیاز مدیر برای مربیگری، ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز مدیر برای مربیگری، و انگیزه مدیران برای شایستگی‌های مربیگری تشریح شد. نتایج کلی کدگذاری داده‌ها در جدول ۴ قابل ملاحظه است.

جدول ۴. شش بخش اصلی مقولات احصاشده در کدگذاری متمرکز

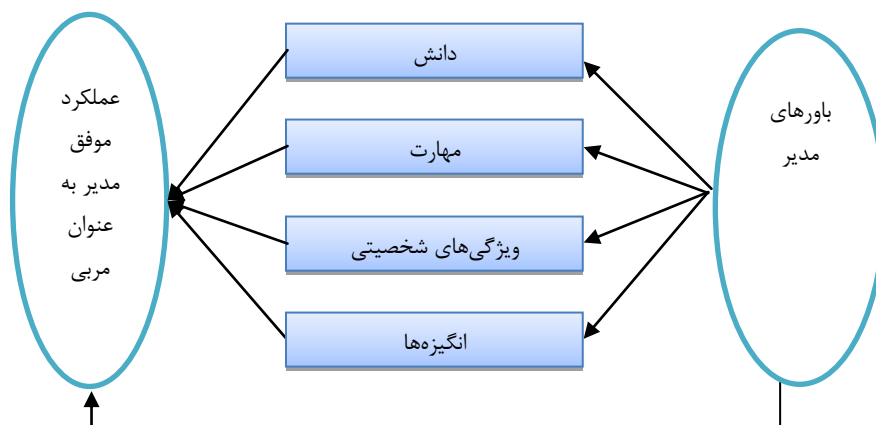
مفهوم اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اصلی	مفهوم فرعی
			افزایش تعهد شاگرد
			تغییر رفتار شاگرد
			بهبود عملکرد شاگرد
			رشد و پیشرفت شاگرد
			افزایش تجربه
			احساس رضایت و خوشایندی
		باور به توانایی افراد	تسهیل کننده
			آزادی عمل دادن
			توسعه افراد
			باورهای اعتقادی
			رشد شخصی
		انگاره‌های ذهنی	الگوی عملی بودن
			ترس از دست دادن جایگاه
			منفی نگر بودن
			فردگرا بودن
			مهم بودن انتخاب مربی
		تخصصی مربیگری	پیوسته بودن مربیگری
			رویکرد بودن مربیگری
			تیب‌شناسی شخصیت
		پیش‌نیاز مربیگری	اطلاعات روز
			اطلاعات جامع در حوزه کاری
			دانش تخصصی
		تخصصی مربی‌گری	هدایتگری
			برانگیختن افراد
			آموزش افراد
			توانمندسازی کارکنان
			شاگردی کردن
			سؤال پرسیدن
		بازخورد دادن	بازخورد دادن حین کار
			بازخورد شفاف دادن
		بازخورد گرفتن	بازخورد
			تشخیص روحیه شاگردی
		بین فردی	اقتناع کردن افراد
			ایجاد اعتماد
			کسب مقبولیت
			هوش هیجانی

## ادامه جدول ۴.

مفهوم اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اصلی	مفهوم فرعی	
	ارتباطی	ارتباط اثربخش	مهارت	
		گوش دادن فعال		
		تنظیم سبک ارتباطی		
		فن بیان		
	فردی	خبرگی در حوزه کاری		
		یادگیرندگی		
		تشخیص دقیق مسئله		
		نتیجه‌گرایی		
خودتأملی				
گشاده‌دستی نسبت به انتقال تجربه	اخلاق مداری	ویژگی‌های شخصیتی مثبت	ویژگی‌های شخصیتی	
صادق بودن				
صبور بودن				
متواضع بودن				
	صمیمی بودن	کاريزماتیک بودن		
				نقدپذیر بودن
				مثبت‌اندیشی
				حامی بودن
برندسازی شخصی از طریق کار همکاران	بین فردی	ویژگی‌های شخصی سمی		
عدم یکپارچگی شخصیت				
استرس وارد کردن				
حسادت				
ملک شخصی دانستن اطلاعات				
دید بالا به پایین داشتن				
خودنمایی بدون محتوا	فردی			
دروغ گو بودن				
قبول نکردن اشتباه				
عجول بودن				
تحلیل غیر واقع‌بینانه				
غرور				
	شخصی مدیر	دیده شدن در خارج از سازمان	انگیزه	
		متعادل شدن حجم کار		
		انگیزه مالی		
	مرتبط با شاگرد	اعتقاد به سرمایه بودن افراد		
		تعهد به پرورش افراد		
		رویکرد برنده-برنده		
عدم سپاسگزاری شاگرد	ضد انگیزه	عدم سپاسگزاری شاگرد		
		عدم جبران خدمت		
		دید منفی سایر مدیران		

پس از مراحل کدگذاری مقدماتی و کدگذاری متمرکز، در کدگذاری نظریه‌ای کدهای اساسی به عنوان فرضیه‌ای که می‌خواهد تبدیل به نظریه شود با یک‌دیگر ارتباط پیدا می‌کنند. کدهای نظریه‌ای روابط ممکن بین مقوله‌های ایجادشده در مرحله

کدگذاری متمرکز را مشخص می‌کنند. کدهای تئوریک تکه‌های از هم‌گسسته را مجدداً پیوند می‌دهند و داستان می‌سازند. این کدها قادر هستند ما را در ارائه یک داستان تحلیلی منسجم یاری کنند. بر همین اساس، پژوهشگر در این مرحله، با توجه به کدهای به‌دست‌آمده در کدگذاری مقدماتی و متمرکز به ارائه رابطه بین کدهای اساسی به‌دست‌آمده در قالب شکل ۱ می‌پردازد و نحوه ارتباط این کدها با هم را مفهوم‌سازی می‌کند.



شکل ۱. کدگذاری نظریه‌ای حاصل از کدگذاری مقدماتی و کدگذاری متمرکز

### ارزیابی کیفیت پژوهش

اعتبار در تحقیق کیفی به طور سنتی متضمن تعیین درجه‌ای است که در آن دایعه‌های محقق درباره دانش با واقعیت (سازه‌های مشارکت‌کنندگان از واقعیت) تحت مطالعه سازگاری دارد (محمدپور، ۱۳۹۷). گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) بر آن‌اند که معیار قابلیت اعتماد دربرگیرنده چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط زیر هستند:

۱. باورپذیری<sup>۱</sup>: از نظر گوبا و لینکلن، باورپذیری با میزان باور داشتن به یافته‌های تحقیق ارتباط دارد. در یک تحقیق باورپذیر، داده‌ها هم‌ساز و هم‌بسته هستند نه پراکنده و متناقض. باورپذیری می‌تواند از طریق حفظ و گسترش ارتباط با پاسخ‌گویان جهت دستیابی به آنچه واقعاً آن‌ها می‌دانند و اینکه چگونه عمل می‌کنند ایجاد شود. در تعریفی دیگر، باورپذیری عبارت است از استدلال‌ها و فرایندهای ضروری برای اعتماد به نتایج تحقیق. از این رو، باورپذیری با قابل باور بودن یا قانع‌کننده بودن یک پژوهش ارتباط دارد. این مفهوم تا اندازه‌ای شبیه مفهوم اثبات‌گرایانه اعتبار درونی است. با توجه به حضور مستمر پژوهشگر در محیط سازمانی مورد بررسی، ارتباط با مصاحبه‌شونده‌ها برای دستیابی واقعی به تجربیاتشان امکان‌پذیر بوده است.
۲. اطمینان‌پذیری<sup>۲</sup>: اطمینان‌پذیری عبارت است از توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه معین از آن آمده، گردآوری شده، و به کار رفته‌اند. راهبرد کلیدی برای تأمین اطمینان‌پذیری آزمون تشخیص<sup>۳</sup> است. به علاوه، محققان کیفی می‌توانند اطمینان‌پذیری نتایج را از طریق روش کنترل عضو افزایش دهند. کنترل عضو<sup>۴</sup> یا اعتبار پاسخ‌گو<sup>۵</sup> تکنیکی است که به آن وسیله محقق فرض‌های خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل می‌کند. نتایج مصاحبه‌ها که به شیوه کدگذاری به دست آمد مورد تأیید دو تن از مصاحبه‌شوندگان مطلع قرار گرفت. همچنین صحت کدگذاری‌ها مورد بررسی استاد راهنما و دو پژوهشگر خارجی قرار گرفت. مثلاً کدهای مقدماتی جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل اطلاعات، برون‌سپاری بخشی از کار، و کار با کامپیوتر در بخش مهارت‌ها در نتیجه بازخوردهای داده‌شده و بر

1. Credibility  
2. Dependability  
3. Auditing  
4. Member Check  
5. Respondent Validity

- اساس هدف پژوهش از مجموعه کدها حذف شد. بحث تأثیر شرایط سازمانی نیز که در سؤال‌ها مطرح شده بود، با توجه به گوناگونی و عدم یکپارچگی نظرات، با پیشنهاد ناظران درونی و بیرونی از مجموعه کدها و یافته‌ها حذف شد.
۳. تأییدپذیری<sup>۱</sup>: تأییدپذیری به «عینیت کیفی»<sup>۲</sup> گزارش طبیعی گرایانه کیفی اطلاق می‌شود. در این زمینه، محقق باید نشان دهد که یافته‌های وی عملاً و واقعاً مبتنی بر داده‌ها هستند. تأییدپذیری با استانداردسازی تا حد امکان روش‌ها و نیز یادداشت کردن همه ایده‌ها و تصمیم‌های اجرایی و مربوط به طرح کامل می‌شود. تأییدپذیری با جزئیات روش‌شناسی‌های به‌کاررفته در تحقیق ارتباط دارد و به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا محقق به اندازه کافی جزئیاتی در اختیار ما گذاشته که بتوانیم گردآوری و تحلیل داده‌ها را ارزیابی کنیم؟ مراحل مختلف کدگذاری داده‌ها از مقدماتی تا متمرکز و رسیدن به کدهای اصلی به تفصیل و با جزئیات انجام پذیرفته است.
۴. انتقال‌پذیری<sup>۳</sup>: این مفهوم به مفهوم اعتبار بیرونی شباهت دارد. انتقال‌پذیری به کاربردپذیری<sup>۴</sup> یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. در دانش اثبات‌گرایانه، اعتبار بیرونی بر تعمیم‌پذیری یا بازنمایی نتایج پژوهش متکی است. فرض هستی‌شناختی پشت سر آن این است که چیزی فراسوی زندگی اجتماعی وجود دارد و محقق نیز تا حدی در مورد آن دارای دانش پیشین است. محققان کیفی، برعکس، بر تعدد و گوناگونی واقعیت‌های ساخته‌شده تأکید دارند. در همین زمینه، تنها چیزی که محقق می‌تواند واقعاً بداند یافته‌های به‌دست‌آمده از میدان مورد مطالعه است که به مفهوم «بستر- فرستنده»<sup>۵</sup> موسوم است. ابزار اولیه ایجاد انتقال‌پذیری استفاده از توصیف مناسب برای ارائه همه جزئیات مرتبط با فرایند تحقیق یا توصیف ضخیم<sup>۶</sup> است. پژوهشگر در این زمینه همه گفته‌های مصاحبه‌شوندگان را بی‌کم‌وکاست مکتوب و در بستر نرم‌افزار مربوطه (Max QDA) وارد کرده و به کدگذاری و تحلیل آن‌ها پرداخته است (محمدپور، ۱۳۹۷).
۵. افزون بر موارد فوق، ممیزی پژوهشی که فرایند بازبینی، تأیید و حصول اطمینان، و دستیابی به یقین است تا برای تضمین تدریجی اعتبار پژوهش و در نتیجه دقت علمی یک پژوهش طی فرایند انجام پژوهش استفاده شود صورت پذیرفت.

## بحث و نتیجه

سؤال اول این پژوهش در مورد شاخص‌های عملکرد موفق مربی است. به طور کلی، با توجه به پژوهش‌های موجود (Qarlaqi et al., 2020) اثربخشی مربیگری از سه دیدگاه قابل بررسی است: شاگرد، مربی، سازمان. در پژوهش حاضر، مربیگری مؤثر از دیدگاه اثرگذاری در شاگرد مد نظر قرار گرفته است. در پژوهشی (Blackman et al., 2016) موارد اثربخشی مربیگری برای شاگرد به این ترتیب عنوان شده است: بهبود/ برقراری تعادل کار و زندگی، بهبود خودآگاهی و جسارت، افزایش اعتمادبه‌نفس، توسعه ارتباطات/ شبکه‌ها/ مهارت‌های بین‌فردی، تطبیق با تغییر به شکل مؤثرتر، کمک به ایجاد و دستیابی به اهداف، شفافیت نقش، تغییر رفتار، بهبود توانایی برای تفویض اختیار مناسب، مدیریت استرس بهتر، ارتقای توانایی حل تعارضات محیط کار و کاری به‌تنهایی، افزایش مسئولیت‌پذیری شخصی، سطوح بالاتر ابتکار عمل، و انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری بیشتر. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در پژوهش حاضر، معیارهای عملکرد موفق مدیر به عنوان مربی در صنعت نیروگاهی افزایش تعهد شاگرد، تغییر رفتار شاگرد، بهبود عملکرد شاگرد، رشد و پیشرفت شاگرد، افزایش تجربه و احساس رضایت و خوشایندی داشتن رابطه مربیگری با مافوق شناسایی شده است که رشد و پیشرفت شاگرد به شکل معناداری بیشتر از سایر موارد مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته است. نتایج به‌دست‌آمده در این بخش تقریباً مشابه شاخص‌های عملکرد موفق بیان شده در سایر پژوهش‌ها است. اما تأکید بیشتری که روی مقوله رشد و پیشرفت شاگرد شده است از فرهنگ حاکم بر سازمان‌های صنعت نیروگاهی نشئت می‌گیرد که برداشت مصاحبه‌شوندگان این بوده که توجه به این امر و تحقق آن در سازمان روالی عادی و

1. confirmability
2. qualitative objectivity
3. transformability
4. applicability
5. context-sender
6. thick description

معمولی نیست و اینکه یک کارمند تحت مربیگری یک مدیر در این زمینه است. همچنین با توجه به فاصله قدرت زیاد در فرهنگ ما داشتن رابطه نزدیک کاری با مدیر از جنس صمیمیت و توجه مدیر به کارمند باعث شده مصاحبه‌شوندگان در صنعت نیروگاهی این مورد را نیز جزء شاخص‌های عملکرد موفق مربیگری از منظر شاگرد ببینند.

در پاسخ به سؤال دوم در مورد نقش باورهای مدیر در فرایند مربیگری، جان براوس (۲۰۰۴) می‌گوید باورها عقاید یا تعمیم‌هایی هستند که ما بر اساس تجربیات شخصی‌مان درباره جهان می‌سازیم. آن‌ها بخشی از برنامه‌ریزی ما هستند؛ مواردی که ما از دیگران معنادار زندگی‌مان قبول کرده‌ایم، سیستم آموزشی، فرهنگ و وقایع عمومی در زندگی‌مان. باورها قضاوت‌ها و ارزیابی‌هایی هستند که ما درباره خودمان و دیگران انجام می‌دهیم و تعیین‌کننده انگیزه و احساسات و اقدامات ما هستند. آن‌ها همچنین تعیین‌کننده موفقیت ما در زندگی هستند. میسیوکونیس (۲۰۱۱) درباره باورهای مربی در مورد شاگرد در پژوهش خود از طریق مصاحبه با مدیران میانی به این باورها رسیده است: «افراد شایسته دوست داشته شدن هستند»، «افراد شایسته درک شدن هستند»، «من باید افراد را توانمند بکنم»، «افراد شایسته نرم‌خوبی هستند»، «افراد جایز‌الخطا هستند»، «آن‌ها نباید مجبور شوند»، «آن‌ها باید مورد احترام واقع شوند». در پژوهش حاضر، تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها به وجود این باورهای مولد در مدیران در صنعت نیروگاهی برای ایفای نقش مربیگری منجر شد: باور به توانایی افراد، آزادی عمل دادن، توسعه افراد، باورهای اعتقادی، رشد شخصی، و الگوی عملی بودن. همچنین در زمینه باورهای بازدارنده مدیر از ایفای نقش مربیگری این کدها به دست آمد: انگاره‌های ذهنی مربوط به جنسیت/ قومیت/ ملیت، ترس از دست دادن جایگاه، منفی‌نگر بودن، فردگرا بودن. در مورد باورهای مولد در صنعت نیروگاهی، نتایج شبیه موارد یادشده در سایر پژوهش‌ها است. در قسمت باورهای اعتقادی می‌توان به تأثیر آموزه‌های دین اسلام در پرورش افراد و همچنین تأثیر فرهنگ بومی از طریق امثال و حکم اشاره کرد که وجه تمایز در این زمینه است. در بخش باورهای بازدارنده مدیر نیز در صنعت نیروگاهی به وضوح می‌توان معضلات فرهنگی جامعه را مشاهده کرد. این واقعیت که تبعیض جنسیتی و شوخی‌های قومیتی و ملیتی در گفت‌وگوهای روزمره اکثر افراد وجود دارد، اینکه مدیرانی که با شایسته‌سالاری ارتقا پیدا نکرده‌اند سعی در حفظ جایگاه خود به هر قیمتی دارند، شرایط نابسامان اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و سیاسی موج عظیمی از ناامیدی در افراد ایجاد کرده است. عدم اعتماد افراد به یک‌دیگر که خود را در فردگرایی در محیط کار نشان می‌دهد ویژگی فرهنگی بارز دیگری است که باعث شکل‌گیری این باورهای بازدارنده در مدیران می‌شود و موانع سختی در راه تحقق نقش مربیگری آن‌هاست.

در مورد سؤال سوم، اینکه دانش مورد نیاز مدیران برای مربیگری شامل چه مواردی می‌شود، دیوید اولریچ و همکارانش (۲۰۰۸) و تاینگام و واتانوفاس (۲۰۰۷) به دانش آگاهی سازمانی و منطق اشاره می‌کنند. ویتاللا (۲۰۰۵)، آندرس (۲۰۱۱)، عباس‌پور و همکارانش (۱۳۹۵)، عزیزی و گودرزی (۱۳۹۵) نیز دانش مدل‌ها، مفاهیم، و فرایندهای مربیگری را مطرح کرده‌اند. در پژوهش حاضر دانش در سه حوزه توسط مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است که عبارت‌اند از: فرایند مربیگری، پیش‌نیاز، کسب‌وکار. در زمینه دانش فرایند مربیگری، مهم بودن انتخاب مربی، از این جهت که مربی موفق مربی است که دانش تخصصی مربوط به مربیگری را داشته باشد، مطرح شده است. پیوسته بودن مربیگری به این معنی است که مدیر به صورت پیوسته باید به ایفای این نقش بپردازد و در حین کارهای روزمره خود همواره در حال ایفای این نقش است و این نکته از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است که مدیر نیز از این امر آگاهی کامل داشته باشد که کوچک‌ترین حرکات و رفتارهای او توسط شاگرد مستقیم دریافت و الگوبرداری می‌شود. با توجه به نوپا بودن بحث مربیگری در سازمان‌های صنعت نیروگاهی و عدم وجود مربیگری رسمی در آن‌ها، ایفای نقش مربیگری توسط مدیران نیازمند یک رویکرد و نگرش تازه به وظایف سنتی مدیر است که مستلزم کسب دانش در حوزه مربیگری و مطلع شدن مدیران از این بعد از وظایف خود است. در رابطه با دانش پیش‌نیاز هم باید دانش شناخت تیپ‌های شخصیتی متفاوت را داشته باشد؛ اینکه بدانند این تیپ شخصیتی خاص چه ویژگی‌هایی دارد و نحوه رفتار با او چگونه است و با توجه به اینکه مرجع پرسش‌های شاگرد می‌شود باید علاوه بر اینکه در زمینه مسیر شغلی به او کمک می‌کند بتواند در سایر زمینه‌ها نیز نقش مشاور و حمایتی داشته باشد. پس لازم است در زمینه اطلاعات روز جامعه در حوزه‌های مختلف



به طور قابل قبولی اشراف داشته باشد. در دانش کسب‌وکار، از مدیر انتظار می‌رود به‌خصوص وقتی نقش مربی هم برای زیردستان دارد در حوزه کاری خود در حوزه نیروگاهی اطلاعات جامعی داشته باشد.

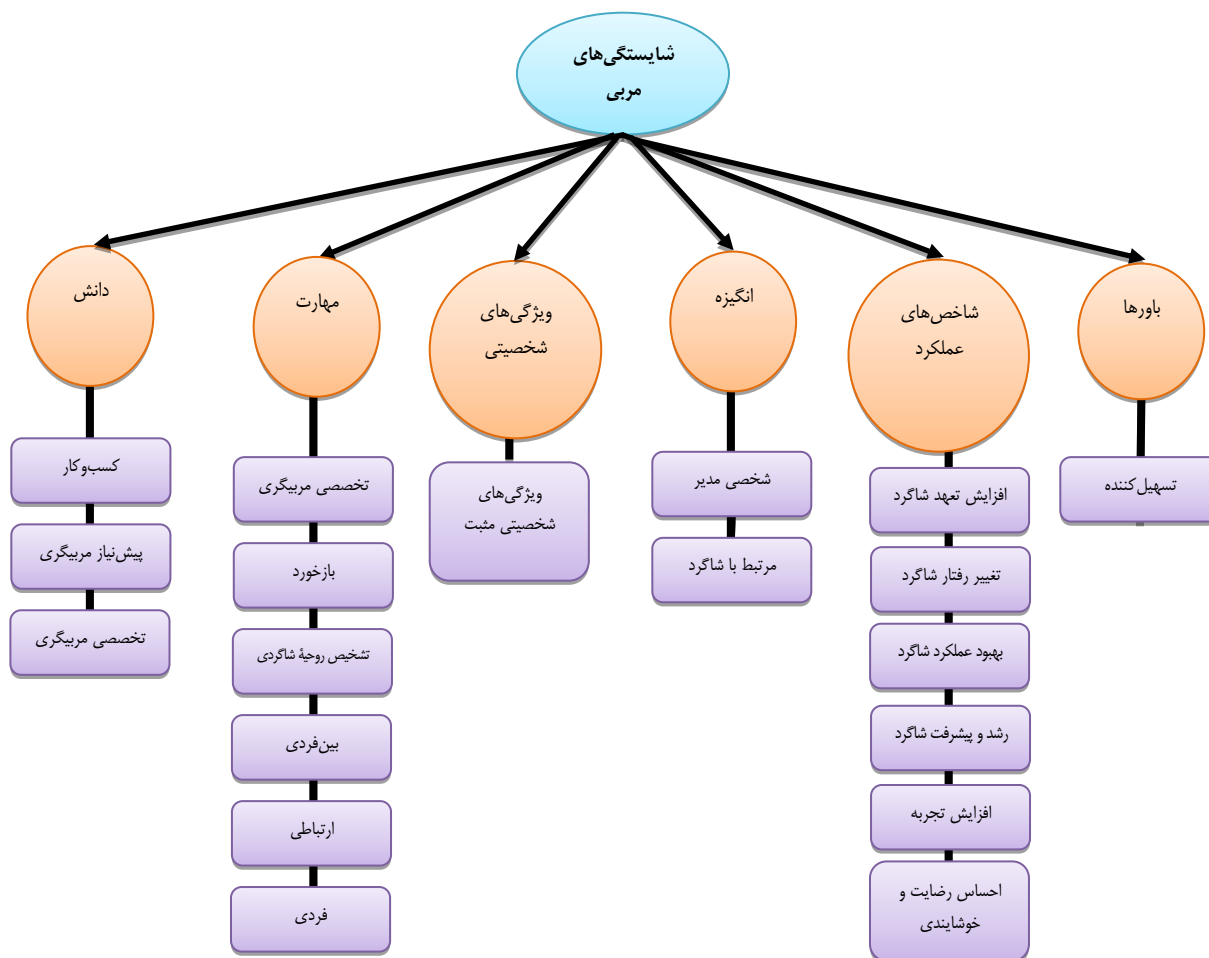
سؤال چهارم در مورد مهارت‌های مورد نیاز مدیران برای مربیگری است. در این زمینه کوچران (۲۰۰۹) و دیوید اولریچ (۲۰۰۸) مهارت حل مسئله و فانگ و همکارانش (۲۰۱۰) مهارت‌های بین‌فردی را مطرح کرده‌اند. ریبولد و ویکینز (۲۰۰۵) مهارت مدیریت بر خویشتن را عنوان کرده‌اند. دیوید اولریچ و همکارانش (۲۰۰۸) و بویاتزیس به مهارت استدلال منطقی اشاره کرده‌اند. مهارت تفکر خلاق توسط پولیون و همکارانش (۲۰۱۳) مطرح شده است. بوتا و کلاسن (۲۰۱۰) به مهارت ارتباطی مربی در پژوهش خود پرداخته‌اند. فانگ و همکارانش (۲۰۱۰) مهارت برنامه‌ریزی را مطرح کرده‌اند. وتن و کامرون (۱۹۹۳) مهارت توانمندسازی دیگران را جزء مهارت‌های مربی عنوان کرده‌اند. مهارت‌های دیگری از قبیل یادگیری، تفکر منطقی، بیان روشن و شفاف، نگرش مثبت، تأثیرگذاری و نفوذ، هوش هیجانی، انگیزه دادن به دیگران، پرسشگری، گوش دادن فعالانه، ارائه بازخورد، شهود، ایجاد فضای حمایتی، خودتأملی مبتنی بر هدف، و ایجاد اعتماد نیز در پژوهش‌های سایر پژوهشگران به عنوان مهارت‌های مورد نیاز مربی بیان شده است (وچسلا، ۲۰۱۰؛ گریف و همکاران، ۲۰۱۱). در پژوهش حاضر، مهارت‌های مورد نیاز مدیران برای مربیگری در شش دسته کلی دسته‌بندی شدند که عبارت‌اند از: مربوط به فرایند مربیگری، بازخورد، تشخیص روحیه شاگردی، بین‌فردی، ارتباطی، فردی. در قسمت مهارت‌های مربوط به فرایند مربیگری مهارت‌هایی از قبیل استفاده از پتانسیل افراد، هدایتگری، برانگیختن افراد، آموزش افراد، مشارکت دادن افراد، تفویض اختیار، توانمندسازی کارکنان، آموزش شیوه مربیگری، افزایش اعتمادبه‌نفس شاگرد، ایجاد خودآگاهی در شاگرد، کشف استعداد شاگرد، شاگردی کردن و سؤال پرسیدن از مصاحبه‌ها استخراج شده است. در این بین، مهارت‌های هدایتگری، آموزش افراد، مشارکت دادن افراد، تفویض اختیار، توانمندسازی کارکنان با فراوانی بالا در مصاحبه‌ها مورد تأکید قرار گرفتند که مدیران در صنعت نیروگاهی باید در کسب این مهارت‌ها تلاش زیادی کنند. در مهارت بازخورد، در بخش بازخورد دادن، به بازخورد حین کار و شفافیت بازخورد اشاره شده است و همچنین بازخورد گرفتن. در این قسمت، تأکید مصاحبه‌شوندگان بر بازخورد دادن حین کار بوده است که با توجه به ماهیت کار در صنعت نیروگاهی اثربخشی آن را بیش از اشکال دیگر بازخورد می‌دانند. در مهارت‌های بین‌فردی، اقناع کردن افراد، به‌موقع تشویق کردن، ایجاد اعتماد، کسب مقبولیت، هوش هیجانی، مدیریت تعارض، و نفوذ در دیگران مطرح شده است. در این بخش نیز فراوانی ایجاد اعتماد، کسب مقبولیت، و هوش هیجانی از سایر حوزه‌ها بیشتر بوده و از نظر مصاحبه‌شوندگان وزن بیشتری داشته است. در مهارت ارتباطی، مفاهیم سکوت به‌موقع، ارتباط برقرار کردن، تعامل سازنده، گوش دادن فعال، تنظیم سبک ارتباطی، و فن بیان مطرح شده است که تعامل سازنده و گوش دادن فعال مورد تأکید بیشتری قرار گرفته است. در مهارت‌های فردی، تأثیرگذار بودن، الهام‌بخش بودن، تجربه کافی، یادگیرنده بودن، برانگیخته شدن، تشخیص دقیق مسئله، نتیجه‌گرا بودن، شکست مسئله به اجزای کوچک‌تر، خودتأملی، اخلاق حرفه‌ای، هدف‌گذاری، ترسیم چشم‌انداز، و دید استراتژیک و بلندمدت از مصاحبه‌ها به دست آمده است. در این قسمت نیز تجربه کافی، یادگیرنده بودن، و نتیجه‌گرا بودن از فراوانی بیشتری برخوردار بوده‌اند که با ماهیت کار نیروگاهی سازگار هستند. اکثر کدهای به‌دست‌آمده در این بخش مشابه نتایج سایر پژوهش‌ها است. اما در بین کدهایی که بیشترین فراوانی را داشته‌اند باز هم نقش فرهنگ را می‌توان به‌وضوح ملاحظه کرد.

سؤال پنجم در مورد ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز مدیر برای مربیگری است. در مبحث ویژگی‌های شخصیتی، دیوید اولریچ و همکارانش (۲۰۰۸) به عزت‌نفس اشاره کرده‌اند. انعطاف‌پذیری توسط کوچران (۲۰۰۹) مطرح شده است. اولریچ و همکارانش (۲۰۰۸) ویژگی یادگیرندگی را عنوان کرده‌اند. صداقت توسط آندرس (۲۰۱۰) مطرح شده است. یکپارچگی شخصیتی را فانگ و همکارانش (۲۰۱۰) در پژوهش خود عنوان کرده‌اند. اعتمادبه‌نفس توسط سویین بورن (۲۰۱۰) ذکر شده است. خودانگیختگی، صبر و حوصله، تمایل برای توسعه دیگران، انرژی بالا، تعهد به انتظارات و ارزش‌های مشتری (Rindlisbacher, 2020)، رعایت ادب و احترام، پذیرش بازخوردها، و همدلی نیز در سایر پژوهش‌ها عنوان شده است (داگلی، ۲۰۱۰؛ آندرس، ۲۰۱۱؛ بلکمن، ۲۰۰۷). در پژوهش حاضر، ویژگی‌های شخصیتی به دو دسته مثبت و سمی تقسیم شده‌اند. در قسمت ویژگی‌های شخصیتی مثبت مفاهیمی چون اخلاق‌مداری، صمیمی بودن، کاربزماتیک بودن، قضاوت نکردن، دانای کل نبودن، برون‌گرا بودن،

اعتماد به نفس، احساس مسئولیت زیاد، آرامش داشتن، مثبت اندیشی، و حامی بودن استحصاء شده است که گشاده دستی نسبت به انتقال تجربه، صداقت و یکپارچگی شخصیت، و صبور بودن بیشتر مورد نظر مصاحبه شونده‌گان بوده است. در این قسمت یافته‌های پژوهش مشابه یافته‌های سایر پژوهش‌ها بوده است. اما سه کد دارای بیشترین فراوانی ناشی از بحث فرهنگی در سازمان‌های نیروگاهی است. اینکه مدیران صنعت نیروگاهی در انتقال اطلاعات خست به خرج ندهند و با کارکنان صداقت داشته باشند و صبور باشند فضاهای قابل بهبود فرهنگ مدیریتی از نگاه مصاحبه شونده‌گان بوده است. ویژگی‌های شخصیتی سمی نیز به دو دسته کلی بین فردی و فردی تقسیم شده است. در دسته بین فردی، برن‌سازی از طریق کار همکاران، عدم یکپارچگی شخصیت، استرس وارد کردن، حسادت، ملک شخصی دانستن اطلاعات، و دید بالا به پایین داشتن قرار گرفته است. در دسته فردی، خودنمایی بدون محتوا، دروغگو بودن، قبول نکردن اشتباه، عجز بودن، تحلیل غیر واقع بینانه، و غرور جای گرفته است. در این بخش، قسمت ویژگی‌های سمی مدیر برای مربیگری جنبه نوآورانه دارد. چون در پژوهش‌های داخل نمونه مشابهی ندارد و در پژوهش‌های خارجی هم در مورد ویژگی‌های مخرب مدیران و رهبران مطلب وجود دارد و در پیوند با فعل مربیگری پژوهش خاصی انجام نشده است.

سؤال آخر در مورد انگیزه مدیران برای ایفای نقش مربیگری است. در زمینه انگیزه مربیان برای مربیگری، آندرس (۲۰۱۱) و گیلی و همکارانش (۲۰۱۰) به «انگیزه دادن به دیگران» به عنوان یکی از انگیزه‌های مربی اشاره کرده‌اند. همباج و همکارانش (۲۰۱۷) به این انگیزه اشاره کرده‌اند که مربی مشتاق به نشان دادن رشد و پیشرفت افراد به سایرین است و با این کار از نظر روانی به رضایت می‌رسد و یک برندیگ مناسب برای اوست. چیرمر (۲۰۱۱) به انگیزه الهام بخش بودن مربی اشاره کرده است. در این پژوهش، انگیزه‌ها به دو دسته شخصی و مرتبط با شاگرد تقسیم شده‌اند و موارد ضد انگیزشی نیز در ادامه مطرح شده است. در قسمت انگیزه شخصی، دیده شدن در خارج از سازمان، متعادل شدن حجم کار، و انگیزه مالی مطرح شده است. در قسمت انگیزه مرتبط با شاگرد، اعتقاد به سرمایه بودن افراد، تعهد به پرورش افراد، و رویکرد برنده-برنده داشتن بیان شده است. در قسمت عوامل ضد انگیزشی نیز تجارب عدم سپاسگزاری شاگرد، عدم جبران خدمت، و دید منفی سایر مدیران به عنوان مفاهیم شناسایی شده‌اند. در مبحث انگیزه‌ها، مفهوم تعهد به پرورش افراد از انگیزه‌های مرتبط با شاگرد با تأکید و فراوانی بسیار زیاد به عنوان مهم‌ترین عامل در انگیزه مدیران در صنعت نیروگاهی برای مربیگری عنوان شده است. بعد از آن، با فاصله زیاد، اعتقاد به سرمایه بودن افراد قرار دارد.

به طور کلی شایستگی‌های مدیر در صنعت نیروگاهی در قالب شکل ۲ ترسیم شده است.



شکل ۲. شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای مربیگری

## پیشنهاد

ارائه پیشنهادی پژوهش فرصتی را برای محقق فراهم می‌کند تا ضمن نشان دادن مهارت‌های تحلیلی و قدرت استدلال خود، به عنوان یک متخصص، در رابطه با مجموعه اقداماتی که می‌تواند در آینده صورت پذیرد اظهار نظر کند.

پیشنهادهای پژوهشی مبتنی بر نتایج و استراتژی پژوهش، محیط، نمونه، و ادامه مسیر ارائه می‌شود:

✓ با توجه به اینکه نتایج در قسمت باورها به دو دسته تسهیل کننده و بازدارنده تقسیم شد، پیشنهاد می‌شود باورها به صورت عمیق‌تر مورد بررسی قرار گیرند و نقش و وزن هر یک از باورهای مدیر به عنوان مربی در رسیدن به موفقیت در فرایند مربیگری مشخص شود. شرکت‌های صنعت نیروگاهی در گروه مپنا نیز می‌توانند با برنامه‌ریزی در مورد تقویت باورهای تسهیل کننده و محدود کردن باورهای بازدارنده به موفقیت مدیران خود در مربیگری کمک کنند.

✓ در این پژوهش شاخص‌های عملکرد موفق مربی از منظر شاگرد مورد بررسی قرار گرفته است که پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از منظر سازمان و مربی نیز بررسی صورت گیرد. شرکت‌های نیروگاهی گروه مپنا می‌توانند از این شاخص‌ها به عنوان معیارهای ارزیابی فرایند مربیگری خود استفاده کنند و در طول مسیر مربیگری نیز از این طریق بازخورد لازم را به مدیر و شاگرد بدهند.

✓ در قسمت دانش مورد نیاز مدیران برای مربیگری، با توجه به اینکه سه دسته کلی دانش تخصصی مربیگری و دانش پیش نیاز مربیگری و دانش کسب و کار به دست آمده است، پیشنهاد می‌شود هم امکان وجود سایر دسته‌های دانشی برای مدیران مورد بررسی قرار گیرد و هم منابع کسب دانش‌های مورد نیاز به طور خاص مورد پژوهش واقع شود. شرکت‌های

- نیروگاهی گروه مپنا باید وجود این دانش‌ها را در مدیرانی که می‌خواهند نقش مربی را ایفا کنند بررسی و در جهت تقویت آن برنامه‌ریزی کنند.
- ✓ در قسمت مهارت‌ها، دسته‌های تخصصی مربیگری، بازخورد، تشخیص روحیه شاگردی، بین‌فردی، ارتباطی، و فردی شناسایی شده است که پیشنهاد می‌شود مکانیسم‌هایی برای سنجش میزان این مهارت‌ها طراحی شود و در مرحله بعد شیوه‌های کسب و توسعه این مهارت‌ها مورد بررسی قرار گیرد. شرکت‌های نیروگاهی گروه مپنا می‌توانند در زمینه سنجش و کسب و توسعه این مکانیسم‌ها پیش قدم باشند.
- ✓ در بخش ویژگی‌های شخصیتی، دو دسته کلی ویژگی‌های شخصیتی مثبت و سمی (منفی) مدیران به دست آمده است. پیشنهاد می‌شود سایر تقسیم‌بندی‌ها با استفاده از رویکرد و بینش پژوهشگران متفاوت بررسی شود و وزن و اهمیت ویژگی‌ها نیز آزمون شود. شرکت‌های نیروگاهی گروه مپنا باید در جهت تقویت ویژگی‌های شخصیتی مثبت و کاهش ویژگی‌های منفی مدیران برای مربیگری اقدام کنند. پروژه تحول فرهنگی گروه مپنا که از طریق دفترچه کدهای رفتاری در سطح گروه اشاعه یافته است می‌تواند در این زمینه یاری‌رسان باشد.
- ✓ در قسمت انگیزه مدیران برای مربیگری در این پژوهش، دو دسته انگیزه شخصی مدیر و مرتبط با شاگرد شناسایی شده که پیشنهاد می‌شود سایر منابع انگیزشی مدیران نیز شناسایی شود و اولویت آن‌ها در رسیدن مدیر به موفقیت در مربیگری شناسایی شود. شرکت‌های نیروگاهی گروه مپنا باید با استفاده از مواردی که در زمینه انگیزه مدیران برای مربیگری ذکر شد به تقویت این انگیزه‌ها اقدام کنند و موارد ضدانگیزشی یادشده را نیز در سازمان خود کاهش دهند.
- ✓ استراتژی پژوهش: استراتژی مورد استفاده در این پژوهش استراتژی نظریه داده‌بنیاد با رویکرد چارمز است. پیشنهاد می‌شود در تدوین شایستگی‌های مدیران برای مربیگری از دیگر رویکردهای نظریه داده‌بنیاد و همچنین سایر استراتژی‌های تحقیق کیفی استفاده شود.
- ✓ محیط پژوهش: پژوهش حاضر در صنعت نیروگاهی صورت گرفته است که پیشنهاد می‌شود شایستگی مدیران برای ایفای نقش مربیگری در سایر صنایع نیز در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.
- ✓ نمونه: نمونه انتخاب شده در این پژوهش از بین سطوح مدیران میانی در سازمان‌های منتخب بود. با توجه به نقش مؤثر مدیریت ارشد در موفقیت فرایندهای سازمانی، از جمله مربیگری، پیشنهاد می‌شود در پژوهشی مشابه نمونه مورد بررسی از بین مدیران ارشد سازمان‌ها انتخاب شود.
- ✓ ادامه مسیر: با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش کیفی، پیشنهاد می‌شود از طریق پیمایش و روش‌های کمی و سپس با استفاده از معادلات ساختاری اعتبار سازه‌های الگوی نظری به دست آمده مورد آزمون قرار گیرد ...
- در مورد پیشنهادهای کاربردی، با توجه به فراگیر شدن بحث مربیگری در سازمان‌ها و اخیراً در سازمان‌های ایرانی، برای اجرای این فرایند در سازمان‌ها باید به این نکات توجه داشت:
- ✓ تعهد مدیریت ارشد و فرهنگ سازمان از عوامل پیش‌نیاز موفقیت همه فرایندها، از جمله فرایند مربیگری، است که باید مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد. مباحثی مانند هم‌سوسازی اهداف فرد و سازمان، حمایت شاگرد برای تعلق پیدا کردن به برنامه، یکپارچه‌سازی مربیگری با توسعه رهبری، تخصیص منابع لازم، اجازه و حمایت از رفتارها و تجربیات جدید، و ایجاد یک محیط قدردانی از جمله مواردی هستند که باید در این سطح برنامه‌ریزی و حمایت شوند.
- ✓ بعد از فراهم بودن شرایط سازمان و مباحث فرهنگی، اولین نیاز سازمان‌ها داشتن چارچوبی از شایستگی‌ها برای ارزیابی و شناسایی مدیرانی است که قادر به ایفای این نقش در سازمان هستند. نتایج ارزیابی مدیران بر اساس شایستگی‌های لازم مشخص می‌سازد که سازمان‌ها می‌توانند از مربی داخلی استفاده کنند یا باید از مربی خارجی هم در کنار مربی داخلی استفاده کنند و تصمیم در مورد برون‌سپاری یا عدم برون‌سپاری این فرایند به این مهم بستگی دارد. بنابراین، سازمان‌ها پس از اینکه به این نتیجه رسیدند که باید فرایند مربیگری را در سازمان جاری کنند گام اول تصمیم‌گیری در مورد این نکته است که آیا با منابع موجود رفتن به سمت مربیگری برایشان امکان‌پذیر هست یا خیر.

- ✓ برای سنجش شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای ایفای نقش مربیگری مؤثر می‌توان از کانون‌های ارزیابی<sup>۱</sup> استفاده کرد که بیشترین اعتبار را در بین روش‌های ارزیابی دارا هستند و از مدل شایستگی مخصوص مربیگری استفاده می‌کنند.
- ✓ خلأ فعلی در رابطه با فرایند مربیگری مدیران لحاظ نکردن این مبحث در فرایندهای مختلف منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی است. از این رو، پیشنهاد می‌شود در صورتی که سازمان پیش‌نیازهای لازم را برای این فرایند فراهم کرد و تصمیم به استفاده از مدیران برای ایفای نقش مربیگری داشت، در فرایندهای مختلف منابع انسانی این موضوع را در نظر بگیرد. مثلاً در فرایند جذب مدیران، در کنار ارزیابی سایر شایستگی‌های مدیران، شایستگی‌های مربوط به مربیگری نیز مورد ارزیابی قرار گیرد. در فرایند جبران خدمت، بخشی مجزا برای مدیرانی که در سازمان این نقش را ایفا می‌کنند دیده شود تا انگیزه مالی انجام این کار را نیز فراهم کند و اهمیت این مسئله برای مدیران و کارکنان روشن شود. در فرایند توسعه و آموزش مدیران، برنامه‌ریزی در مورد تقویت شایستگی‌های مربیگری (دانش / مهارت / ویژگی‌های شخصیتی / باورها / شاخص‌های عملکرد موفق) انجام شود و مدیران نیز ملزم شوند در طرح‌های برنامه توسعه فردی<sup>۲</sup> خود این موارد را رعایت کنند. سیستم مدیریت عملکرد بستر مناسبی برای طراحی و اجرای فرایند مربیگری در سازمان است. بنابراین در چرخه هدف‌گذاری، مربیگری، ارزیابی، و بازخورد سیستم مدیریت عملکرد مربیگری نقش و وزن عمده‌ای دارد.
- ✓ با توجه به اینکه یکی از مسائل در حوزه مدیریت دانش عدم انتقال دانش ضمنی کارکنان در سازمان است، می‌توان با شناسایی مدیرانی که شایستگی‌های لازم برای مربیگری را دارند و وارد کردن آن‌ها به چرخه مربیگری دانش ضمنی آن‌ها را به سایر کارکنان منتقل کرد تا پس از جدایی از سازمان دانش آن‌ها در سازمان باقی بماند.
- ✓ با توجه به اینکه یکی از نقش‌هایی که از مدیران انتظار می‌رود جانشین‌پروری در سازمان است، پیشنهاد می‌شود شایستگی مربیگری در مدیرانی که این انتظار از آن‌ها وجود دارد توسعه و تقویت شود. این امر در طول زمان باعث می‌شود هزینه ترک خدمت کارکنان کلیدی برای سازمان کاهش یابد.

## منابع

- استراوس، انسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰). *مبانی پژوهش کیفی*. مترجم: ابراهیم افشار. تهران: نی.
- اسدی فرد، رؤیا؛ خائف‌الهی، احمدعلی و رضائیان، علی (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام<sup>(ه)</sup> رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد. *مدیریت دولتی*، دوره ۳، شماره ۸، ۷۵-۹۲.
- الوانی، سید مهدی؛ اردلان، امید و محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>*، سال ۸، شماره ۱، ۱-۳۰.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: دیدار.
- تقی‌زاده هرات، علی و هادیان‌پور، مهدی (۱۳۹۵). شایستگی‌های مربیگری کسب‌وکار. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد، و حسابداری*. برلین. آلمان.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۱). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: صفار.
- رجب‌پور ابراهیم، مهدی افخمی اردکانی، عزیزه حسینی اقبال، ۱۳۹۴، «مربیگری الکترونیک: نوآوری مبتنی بر وب»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲(۷)، ۱۴۳-۱۶۲.
- رنجبر، منصور؛ خائف‌الهی، احمد؛ دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر (۱۳۹۲). ارزیابی مدل شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. *مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران*، دوره ۲۳، شماره ۱۰۹، ۱۰۴-۱۱۳.
- سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت‌الله؛ اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی‌اقدام، صمد (۱۳۹۵). طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>*، سال ۸، ۱۷۹-۲۰۸.
- صفرزاده، حسین؛ احمدی‌شریف، محمود و ذاکری، علی‌رضا (۱۳۸۹). *اصول و مبانی مربیگری در سازمان‌های پیشرو*. دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی. تهران.
- صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران و عزیزی، علی‌رضا (۱۳۹۵). طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>*، سال ۷، شماره ۴، ۱۴۱-۱۶۶.
- عباس‌پور، عباس؛ احمدی، منیژه؛ رحیمیان، حمید و دلاور، علی (۱۳۹۵). تبیین و ارائه مدل شایستگی سربازان در سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ۳، شماره ۱۰، ۹۵-۱۲۴.
- فرهی، علی (۱۳۸۹). *توسعه مدیران توسعه: مبانی، تکنیک‌ها و روش‌ها*. تهران: دانشگاه جامع امام حسین.
- گودرزی، علی (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب‌وکارهای نوپا. *پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران*.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۷). *ضد روش*. تهران: لوگوس.
- Abbaspour, A., Ahmadi, M., Rahimian, H., & Delaware, A. (2016). Explaining and Presenting Superintendent Competency Model for Iran's General Inspection Office: with Grounded Theory Approach, *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, Vol. 3, No. 10, 95-124. (in Persian)
- AC (association of coaching). <https://www.associationforcoaching.com>.
- ACTO (association of coach training organizations).
- Alvani, S., Ardalan, O., & Aohammadi fateh, A. (2008). Designing an Appropriate Competency Model for Managers and Commanders at IRI Army from the Viewpoint of Imam Khamenei. *Journal of Research in Human Resources Management*, 1(1), 1-30. (in Persian)
- Andrews, W. (2011). Mentoring Functional Overview. *European Mentoring and Coaching Council*.
- Ann Gilley, J., Gilley, W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of Managerial Coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.
- Asadifard, R., Khaef Elah, A., & Rezaeiyan, A. (2011). Competency Model of Iranian Public Administrators: Grounded Theory Approach. *Journal of Public Administration*, 3(8), 75-92. (in Persian)
- Bazargan, A. (2010). *Introduction to qualitative research methods and a combination of common approaches in behavioral sciences*. Tehran: Didar. (in Persian)
- Blackman, A. C. (2007). The effectiveness of business coaching: An empirical analysis of the factors that contribute to successful outcomes. *Ph.D thesis*. James Cook University.
- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, Vol. 15(4), 459-486.

- Boysen-Rotelli, S. (2021). *An introduction to professional and executive coaching*. IAP.
- Bozer, G., Sarros, J., & Santora, J. (2014). Executive Coaching: Guidelines that work. *Development and Learning in Organizations*, 28(4), 9-14.
- Capstick, M. K., Harrell-Williams, L. M., Cockrum, C. D., & West, S. L. (2019). Exploring the effectiveness of academic coaching for academically at-risk college students. *Innovative Higher Education*, 44(3), 219-231.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications. London. Thousand Oaks. New Delhi.
- (2017). Constructivist grounded theory. *The Journal of Positive Psychology*.
- Ciporen, R. (2015). The emerging field of executive and organizational coaching: An overview. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2015(148), 5-15.
- Clayton, T. (2011). *The Lived Experiences of Executive Coaches' Interdisciplinary Competencies*. Walden University: ProQuest Dissertations Publishing.
- Danaeifard, H., Alvani, S. M., & Azar, A. (2012). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Saffar Pub. (in Persian)
- Dastgerdi, M., Mohammadi, M., Yaghoubi, N., & Mahmoodzadeh, M. (2021). Design of organizational coaching model in Iranian public organizations using a Grounded Theory approach. *Organizational Culture Management*.
- Ensminger, D. C., Leanne, M., Kallemeyn, Tania Rempert, James Wade, Megan Polanin, (2015). Case study of an evaluation coaching model: Exploring the role of the evaluator. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 49, 124-136.
- Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African journal of business management*, 4(13), 2845.
- Farahi, A. (2010). *Development of Development Managers: Basics, Techniques and Methods*. Tehran: Imam Hossein University. (in Persian)
- Gilley Ann, Jerry W. Gilley and Elies Kouider, (2010). Characteristics of Managerial Coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.
- Goodarzi, A. (2016). Identifying and prioritizing the key competencies of start-up business instructors. *M.Sc. Thesis, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran*. (in Persian)
- Grajfoner, D. & Shams, M. (2018). Exploring coaching skills and competencies for family business coaching practice. In *Supporting the Family Business* (pp. 147-171). Routledge.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). The state of play in coaching today: a comprehensive review of the field.
- Hagen, M. S. & Peterson, S. L. (2014). Coaching Scales: A Review of the Literature and Comparative Analysis. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 222-241.
- Horohov, J. (2017). *Measuring Learning, Not Time: Competency-Based Education and Visions of a More Efficient Credentialing Model*. University of Kentucky.
- ICF (international coaching federation). <https://coachfederation.org/core-competencies>
- Jeffrey, L. & Brunton, M. (2010). Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand. *Public Relations Review*, 36(2), 202-205.
- Jones, C. W. (2015). *Choosing your coach: What matters and When. An Interpretative phenomenological exploration of the voice of the coachee*. Thesis of Doctor of coaching and mentoring. Oxford Brookes University.
- Ketteler, E. R., Auyang, E. D., Beard, K. E., Erica L. McBride, Rohini McKee, John C. Russell, Nova L. Szoka, Timothy Nelson, (2014). Competency Champions in the Clinical Competency Committee: A Successful Strategy to Implement Milestone Evaluations and Competency Coaching. *Journal of Surgical Education*, Vol. 71, Issue 1, 36-38.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2014). Blue Ocean Leadership. *Harvard Business Review*. 60-70.
- Lai, Y. L. (2015). *Enhancing evidence-based coaching through the development of a coaching psychology competency framework: Focus on the coaching relationship*. University of Surrey (United Kingdom).
- Lai, Y. L. & Palmer, S. (2019). Psychology in executive coaching: an integrated literature review. *Journal of Work-Applied Management*.
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*, 21(9), 1351-1372.
- Maxwell, A. S. (2017). *Essential executive coaching competencies for enhancing executive on-the-job performance: A modified Delphi study* (Doctoral dissertation, Walden University).
- McCarthy, G. & Milner, J. (2012). Managerial Coaching: Challenges, Opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779.

- McClure, J. M. (2018). A State of Change: Evaluating the Effectiveness of LEAD Tennessee. Middle Tennessee State University. ProQuest Dissertations Publishing.
- Mohammadpour, A. (2018). *Counter-Method*. Tehran: Logos Pub. (in Persian)
- Morse, J. M., Bowers, B. J., Charmaz, K., Corbin, J., Clarke, A. E., & Stern, P. N. (2016). Developing grounded theory: The second generation (Vol. 3). Routledge.
- Nadeem, I., Garvey, B., & Down, M. (2021). The Adequacy of Competency Frameworks for Coaching Academic Deans: A Critical Review. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(2).
- Nadeem, I., Garvey, B., & Down, M. (2021). The Adequacy of Competency Frameworks for Coaching Academic Deans: A Critical Review. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(2).
- Özdemir, S., Sezgin, F., & Kılıç, D. Ö. (2015). School Administrators' Leadership Competencies According to the Views of School Administrators and Teachers. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 40(177).
- Qarlaqi, S., Khorasani, A., Shams, M. G., & Ghelichlee, B. (2020). Identifying the critical success factors for coaching in organizations with a meta-synthesis approach: providing a model.
- Ranjbar, M., Khaef-Elahi, A., Danaee-Fard, H., Fani, A. (2014). Measuring Competency Model for Managers in the Health Sector (Structural Equation Modeling Approach). *J Mazandaran Univ Med Sci*, 23(109), 104-113. URL: <http://jmums.mazums.ac.ir/article-1-3272-fa.html>. (in Persian)
- Rindlisbacher, D. (2020). Coach Mindset: Preparing Leaders to Create a Climate of Trust and Value. *Nursing administration quarterly*, 44(3), 251-256.
- Rolfe, J. (2010). Change is a constant requiring a coach Library Management, 31(4/5), 291-30.
- Rosha, A. & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 2.
- Safari, J., Mehdizade, M., & Azizi, A. (2016). Designing a Model on the Basis of Essential Criteria for Selecting Competent Employees and Estimating Organization Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(4), 141-166. (in Persian)
- Safarzadeh, H., Ahmadi Sharif, M., Zakeri, A.R. (2010). *Principles and Foundations of Coaching in Leading Organizations*. Tehran. Tarbiat Dabir Shahid Rajaei University. (in Persian)
- Saunders, M., Lewis, Ph., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Fifth edition. Prentice Hall.
- Sepahvand, R., Vahdati, H., Esmailie, M.R., & Rahimi-Aghdam, S. (2016). Designing a Constant Competitive Advantage Model Based on Human Capital Competency in Insurance Industry. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(1), 179-208. (in Persian)
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more?. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 74, 57-66.
- Singh, S. & Estefan, A. (2018). Selecting a grounded theory approach for nursing research. *Global qualitative nursing research*, 5, 2333393618799571.
- Slabbert, B. & Hoole, C. (2021). A competency framework for coaches working in coaching development centres. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, 10.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Translated by Ebrahim Afshar. Tehran: Ney Pub. (in Persian)
- Swanson, R. A., Holton, E., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Taghi-Zadeh Herat, A. & Hadian-pour, M. (2016). Business Coaching Competencies. *4th international conference on Modern Research's in Management, economics and accounting*. Berlin. Germany. (in Persian)
- Ulrich, D. (2008). *Coaching for results*. Business Strategy Series.
- Vandaveer, V. V., Lowman, R. L., Pearlman, K., & Brannick, J. P. (2016). A practice analysis of coaching psychology: Toward a foundational competency model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 118.
- Webb, A. R., Young, R. A., & Baumer, J. G. (2010). Emotional intelligence and the ACGME competencies. *Journal of Graduate Medical Education*, 2(4), 508-512.
- Williams, J. S. & Lowman, R. L. (2018). The efficacy of executive coaching: An empirical investigation of two approaches using random assignment and a switching-replications design. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(3), 227.
- Yeow, J. (2011). The role of self-regulation as a meta-competency in developing leaders: a longitudinal field experimental study (Doctoral dissertation, Aston University).
- Yeum, M., Wee, K., & Bang, W. (2020). The Effect of Internal Marketing on Competitive Advantage as Organizational Coaching—The Mediating Effect of Service Innovation. *Journal of System and Management Sciences*, 10(1), 62-71.