



Design and Explanation of Executive Coaching Competencies Model for Training and Development of Managers and Leaders of Organizations

Sajad Gharloghi *
Abasalt khorasani **
Gholamreza Shams ***
Behrooz Ghelichlee ****

Received: 21/08/2021

Accepted: 30/12/2021

Abstract

The aim of this study was to design and explain a model of executive coaching competencies. The research was qualitative using the meta-synthesis method with Sandolowski and Barso (2009) seven-step approach, and to confirm the model a semi-structured interview was used. The study population was 857 documents in the document analysis section, 22 of which were selected as a sample using purposive sampling method according to the acceptance criteria. The study population in the interview section were academic experts in the field of coaching from whom six people were selected using targeted snowball sampling method. The data obtained from document analysis and interviews were analyzed using a three-step coding method (open, axial, selective). The reliability of the coding was confirmed using the kappa agreement coefficient in SPSS software with a value of 0.77. Regarding the study of research validity, while paying attention to the audit strategies of research and pluralism of data, the findings were presented to three qualitative research experts who, after reviewing the study process, confirmed the qualitative results. Based on the combined results, 150 open codes were obtained in six general categories including skills, intercultural and ethical competencies, credibility, intellectual abilities, knowledge and information, attitude and motivation, and 22 subcategories (core codes) were categorized. Based on the interviews, the results were confirmed and 34 open codes were added to it, and finally, the executive coaching competencies model was designed.

Keywords

Training and Development; Coaching Effectiveness; Executive Coaching Characteristics; Coaching Competencies; Executive Coaching.

* Ph.D. student in educational management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

S_gharloghi@sbu.ac.ir

0000-0002-5594-4151

** Associate Professor, Department of Higher Education, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran (corresponding author).

a_korasani@sbu.ac.ir

0000-0002-6534-458X

*** Associate Professor, Educational Leadership and Development Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

gh_shams@sbu.ac.ir

0000-0003-4233-3850

**** Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. B_ghelichlee@sbu.ac.ir

0000-0001-6426-3756



دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال پانزدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۰)، پاییز و زمستان ۱۴۰۰، صص. ۲۷۱-۳۰۸

طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی برای آموزش و توسعه مدیران و رهبران سازمان‌ها

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۰۹
مقاله برای اصلاح به مدت ۱۴ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2022.241533.3281

سجاد قارلقی *
اباصلت خراسانی **
غلامرضا شمس ***
بهروز قلیچ‌لی ****

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی انجام شده است. روش پژوهش کیفی بوده و با استفاده از روش فراترکیب با رویکرد هفت مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو (۲۰۰۹) اجرا و برای تأیید مدل از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. جامعه مورد مطالعه پژوهش در بخش تحلیل اسناد، ۸۵۷ سند بود که ۲۲ عدد از آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با توجه به معیارهای پذیرش به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه مورد مطالعه در بخش مصاحبه نیز خبرگان دانشگاهی در حوزه مربیگری بودند که تعداد ۶ نفر از روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های به‌دست‌آمده از تحلیل اسناد و مصاحبه‌ها با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تجزیه و تحلیل شد. پایایی کدگذاری‌ها از طریق ضریب توافق کاپا در نرم‌افزار SPSS و با مقدار ۰.۷۷ تأیید شد. درخصوص بررسی روایی پژوهش ضمن توجه به استراتژی‌های ممیزی پژوهش و کثرت‌گرایی داده‌ها، یافته‌ها در اختیار ۳ تن از خبرگان تحقیق کیفی قرار گرفت و پس از بازنگری فرآیند مطالعه، نتایج کیفی را تأیید نمودند. بر اساس نتایج فراترکیب ۱۵۰ کد باز به دست آمد که در ۶ مقوله کلی مهارت‌ها، صلاحیت‌های بین فرهنگی و اخلاقی، اعتبار، توانایی‌های فکری، دانش و معلومات و نگرش و انگیزه و ۲۲ زیرمقوله (کدهای محوری) دسته‌بندی شدند. همچنین طبق نتایج حاصل از مصاحبه، نتایج فراترکیب تأیید و ۳۴ کد باز به آن افزوده شد و در نهایت مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی طراحی گردید.

واژگان کلیدی

آموزش و بهسازی؛ اثربخشی مربیگری؛ ویژگی‌های مربی اجرایی؛ شایستگی‌های مربیگری؛ مربیگری اجرایی.

20.1001.1.23830891.1400.15.2.7.4

* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

S_gharloghi@sbu.ac.ir

0000-0002-5594-4151

** دانشیار گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

a_korasani@sbu.ac.ir

0000-0002-6534-458X

*** دانشیار گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

gh_shams@sbu.ac.ir

0000-0003-4233-3850

**** استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

B_ghlichlee@sbu.ac.ir

0000-0001-6426-3756

مقدمه

در دنیای کار پیچیده امروز تقاضای آموزش و یادگیری برای منابع انسانی سازمان‌ها، به‌ویژه رهبران و مدیران ارشد بسیار ضروری و شتاب‌آور شده است (WanVeer & Ruthman, 2008, p. 5). از این رو لازم است، توانایی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی سازمان را با آموزش و بهسازی^۱ ارتقاء داد (Moreno, 2007, p. 171). بنابراین، اهمیت آموزش ایجاد می‌کند تا سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری گسترده‌ای را صرف برنامه‌های آموزش و بهسازی کنند (فتحی و اجارگاه، خراسانی و دانشمندی، ۱۳۹۳، ص. ۳۴). آموزش و بهسازی منابع انسانی، دارای رویکردها و روش‌های مختلف است که یکی از این الگوها و روش‌های تجربه‌شده مربیگری^۲ می‌باشد (Woerkom, 2010, p. 4).

مربیگری به‌عنوان یکی از پنج روش برتر در زمینه پیشرفت نیروی انسانی، برای کمک به سازمان‌ها در پاسخ‌گویی به تغییرات عمده‌ای که در دنیای کار اتفاق می‌افتد، پدیدار شده (WanVeer & Ruthman, 2008, p. 6) و در سال‌های اخیر محبوبیت آن (که از مربیگری زندگی^۳ تا مربیگری اجرایی^۴، مربیگری ورزشی^۵ و مربیگری در محیط مدارس متغیر است^۶) زیاد شده است (McCusker & Welply, 2020, p. 43)، به‌طوری‌که حرفه مربیگری در مشاغل و سازمان‌هایی که نیاز به توسعه را برای مدیران و کارمندان خود تشخیص می‌دهند، بیش‌ازپیش مورد استفاده قرار گرفته است (Mishelman, as Cited in Reida, Cooka, Viedgeb & Scheepersa, 2020, p. 428).

بررسی ادبیات پژوهش، نشان می‌دهد که از بین روش‌های مربیگری، مربیگری اجرایی در ادبیات علمی و عملی یادگیری و توسعه، توجه زیادی را به خود اختصاص داده است تا حدی که در بین روش‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی، بالاترین استقبال مربوط به روش مربیگری اجرایی بوده است (مرادی شیرازی، فیاضی، حیدری و بابایی زکلیکی، ۱۳۹۸، ص. ۱۰۶)؛ چرا که در سازمان‌ها تقاضای یادگیری برای مدیران و رهبران به نسبت کارکنان بیشتر است (Maltbia, Marsick & Ghosh, 2014, p. 162) و سازمان‌ها برای مقابله با چالش‌هایی مانند افزایش نیازهای انرژی و کاهش منابع، تنوع رو به رشد نیروی کار، بی‌ثباتی محیطی، فرسایش ایمنی جسمی و روحی و ارتقاء عملکرد منابع انسانی

خود، به‌ویژه رهبران و مدیران ارشد، معمولاً به مربیان اجرایی اعتماد می‌کنند (De Meuse, Dai & Lee, 2009, p. 119).

بنابراین مربیگری، به‌ویژه مربیگری اجرایی، اکنون جزء پرکاربردترین تکنیک‌های توسعه رهبران در محیط کسب‌وکار در سطح بین‌المللی است؛ اما علی‌رغم گسترش روزافزون مربیگری به‌عنوان یک روش توسعه، این روش در سازمان‌ها به نتایج و تأثیرات مطلوب نرسیده است. به‌طوری‌که برخی فرآیندهای مربیگری بسیار موفقیت‌آمیز بوده‌اند، درحالی‌که برخی موفقیت‌آمیز نبوده‌اند (Reida, as Cited in Grabmann, Schölmerich & Scheepersa & Schermuly, 2019, p. 37). بنابراین، پذیرش برنامه‌های مربیگری اجرایی در سازمان‌ها منجر به نتایج مختلفی شده است (Stoetzel & Shedrow, 2020, p. 3). این به عوامل مهم مختلفی مربوط می‌شود که می‌تواند موفقیت چنین ابتکاری را تعیین کند؛ اما بسیاری از این عوامل موفقیت در سازمان‌ها به‌خوبی درک نشده‌اند و این ناشی از این واقعیت است که آنها به عواملی که اثربخشی مربیگری را تعریف می‌کند و سازمان‌ها را قادر می‌سازند از نتایج بالقوه مربیگری بهره‌مند شوند، توجه نکرده‌اند (Mihiotis & Argirou, 2016, p. 452).

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مربیگری در سازمان، شایستگی‌های مورد نیاز مربی برای موفقیت مربیگری اجرایی در سازمان است. در واقع رشد تصاعدی و مسلماً غیرمنتظره حرفه مربیگری در سازمان‌ها منجر به بحث مداوم درخصوص صلاحیت‌ها و مهارت‌های لازم برای مربیگری شده که در صورت عدم توجه به آن، ممکن است بر توسعه و پیشرفت مربیان مجرب، باتجربه، آموزش‌دیده و ماهر (Clayton, 2011, p. 65) و موفقیت برنامه‌های مربیگری در سازمان تأثیر بگذارد. بنابراین، توجه به شایستگی‌های مربیان مزایای زیادی به دنبال خواهد داشت. ازجمله اینکه بر این اساس می‌توان شایستگی‌ها و رویکردهای مربیگری مربیان را بررسی کرد و با توجه به آن، بین نیاز متری و ویژگی‌ها و توانایی‌های مربی تطابق ایجاد و مربی مناسب را برای سازمان انتخاب نمود. علاوه بر این، مشخص شدن این شایستگی‌ها، مسیر مشخصی را برای پیشرفت و توسعه مربی ایجاد می‌کند. همچنین تدوین یک سیستم شایستگی می‌تواند مربیان را در یک چارچوب خاص یکپارچه کند (Geoffrey, 2003, p. 375). ازاین‌رو انجمن‌های حوزه

مربوگری همچون فدراسیون بین‌المللی مربیان (ICF)^۷، انجمن مربیگری (AC)^۸، انجمن سازمان‌های آموزش مربیگری (ACTO)^۹، انجمن متورینگ و مربیگری اروپا (EMCC)^{۱۰} و انجمن بین‌المللی مربیان (IAC)^{۱۱} به تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مربیان و برنامه‌های مربیگری پرداخته و لیست یا چارچوب استاندارد خاص خود را برای صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری ارائه داده‌اند که برای همه مشاغل مربیگری اعمال می‌شود. با این حال، این سازمان‌ها تفاوت در تخصص و مهارت‌های مورد نیاز در بین حرفه‌های مختلف مربیگری، مانند مربیگری ورزشی و تجاری^{۱۲} در مقابل مربیگری اجرایی را در نظر نمی‌گیرند (Singh, Kennedy & Stupans, 2020, p. 5). این سازمان‌ها به‌طور ویژه به صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی در سازمان پرداخته‌اند و لزوماً صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف را مدنظر قرار نداده‌اند (Mirchandani, 2013, p. 13). همچنین محققان مختلف نیز به شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز مربیگری در حوزه‌های مختلف پرداخته‌اند؛ اما هر یک از این پژوهش‌ها نیز بخشی از این صلاحیت‌ها را مورد توجه قرار داده‌اند، به‌طوری‌که محققان مختلف از جمله کیلبورگ (2004)، بروک (2006) و پاسمور (2007) اظهار داشتند، عمومی بودن مدل‌های ارائه شده و نیز نبود یک مدل صلاحیت حرفه‌ای مربیگری اجرایی واحد، به سردرگمی آنچه مربیان باید انجام دهند، منجر شده است.

بنابراین، رشد تصاعدی و غیرمنتظره حرفه مربیگری اجرایی از یک طرف و جامع نبودن مدل‌های ارائه شده، منجر به بحث مداوم درخصوص شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مربیگری اجرایی شده است که در صورت عدم توجه به آن می‌تواند بر توسعه مربیان تأثیر بگذارد (Clayton, 2011, p. 13). همچنین به منظور تسهیل موفقیت مربیگری و پیشرفت رهبری لازم است که شایستگی‌های مربیگری اجرایی شناسایی شوند تا بتوان در طی فرایند مربیگری اجرایی از این شایستگی‌ها استفاده کرد (Maltbia, Marsick & Ghosh, 2014, p. 163). از این‌رو استاندارد کردن مدل‌های صلاحیت حرفه‌ای مورد نیاز و تعیین مرزهایی که قادر به دستیابی به موفقیت مربیگری اجرایی و پیشرفت رهبری در سازمان هستند، به مطالعات بیشتری در مورد صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی نیاز دارد (Clayton, 2011, p. 57). از سوی دیگر در داخل کشور الگویی درخصوص

صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی که متناسب با فرهنگ سازمان‌های ایرانی و ویژگی‌های رفتاری منابع انسانی داخلی باشد، در پیشینه پژوهش یافت نشده است. بنابراین، خلأ پژوهش در طراحی یک الگو کامل از صلاحیت‌های مورد نیاز مربیان، برای موفقیت مربیگری اجرایی در سازمان‌ها، به‌ویژه با توجه به خصوصیات سازمان‌های داخلی به چشم می‌خورد. بر این اساس، این تحقیق به دنبال آن است که با رویکرد هم‌افزایی و با روش فراترکیب و مصاحبه با خبرگان این حوزه، ضمن بررسی و تحلیل پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری و شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیان برای موفقیت مربیگری در سازمان، به طراحی و ارائه یک الگو مناسب درخصوص صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی در سازمان با تأکید بر سازمان‌های داخلی بپردازد که پیامد آن، کمک به موفقیت مربیگری اجرایی در سازمان‌ها و در نتیجه توسعه منابع انسانی سازمان، به‌ویژه رهبران و مدیران و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان خواهد بود. بر اساس این اهداف، پژوهش حاضر به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد:

۱- صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز مربیان اجرایی برای موفقیت مربیگری در سازمان کدامند؟

۲- الگو صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی در سازمان چه مختصاتی دارد؟

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱. صلاحیت حرفه‌ای^{۱۳}

ریشه لغت صلاحیت در زبان لاتین «Competentia» است که به معنای «صلاحیت در قضاوت» و «حق اظهارنظر» می‌باشد. اگرچه تعاریف صلاحیت و اصطلاحاتی که برای تعریف آن استفاده می‌شود، بسته به نظر صاحب‌نظران مختلف، متفاوت است، اما در این تعاریف اشتراکاتی وجود دارد. بر این اساس چیانگ و همکاران^{۱۴} معتقدند، شایستگی شامل توانایی‌های مرتبط با عملکرد شغلی خاص و مجموعه‌ای از خصوصیات فردی شامل دانش، مهارت، نگرش، صفات، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، خود پنداره‌ها و اعتقادات است که با عملکرد فرد در شغل ارتباط دارد و فرد را توانمند می‌کند تا در انجام فعالیت خود به موفقیت دست یابد (به نقل از قارلقی، ۱۳۹۴، ص. ۱۲). همچنین جنتری ویز و هامک^{۱۵} صلاحیت‌های مربیگری را توانایی‌ها، رفتارها و مهارت‌هایی که در روابط مربی و مشتری

برای تعیین اهداف بیشتر استفاده می‌شود، تعریف کردند (as Cited in Harris, 2016, p. 19).

بر این اساس، می‌توان گفت صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری، خصوصیات هستند که مربیان نیاز دارند و باید به‌طور مقتضی از آن استفاده کنند. همچنین شیوه‌های محکم و استواری‌اند برای دستیابی به عملکرد مطلوب. این ویژگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها، جنبه‌های خودانگاره، محرکات اجتماعی، شخصیت، الگوهای تفکر، طرز تفکر و راه‌های اندیشیدن، احساس کردن و عمل کردن می‌شود (Dubois, Rothwell, Deborah & Linda, 2004, p. 39). این خصوصیات مشخصه نحوه رفتار، تفکر یا تعمیم مربیان در موقعیت‌های مختلف را نشان می‌دهد (Smith, 2018, p. 53).

۲-۱. مربیگری اجرایی

مربیگری انواع مختلفی دارد که یکی از محبوب‌ترین روش‌های آن مربیگری اجرایی است. تاریخچه مربیگری اجرایی، به دهه ۱۹۴۰ برمی‌گردد (Anderson & Kampa, 2007, p. 207). مربیگری اجرایی، مداخله توسعه رهبری شناخته‌شده برای مدیران است و به عنوان یک رابطه فرد به فرد بین یک مدیر و یک مربی حرفه‌ای مشخص می‌شود که در آن مربی به رهبر کمک می‌کند تا رشد شخصی و شغلی و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد (Axmith, 2004, p. 2). علاوه بر این، مربیگری به رهبران کمک می‌کند تا خودآگاهی، یادگیری و مسئولیت‌پذیری خود را ارتقا دهند (Clayton, 2011, p. 7).

با توجه به موضوع مربیگری، می‌توان انتظار داشت که در مورد تعریف آن، توافق وجود داشته باشد؛ اما این‌گونه نیست (Maseko, Van Wyk & Odendaal, 2019, p. 4) و تعاریف مربیگری بر اساس چشم‌انداز، جامعه موردنظر، اهداف و موقعیت متفاوت است (Carey, Philippon & Cummings, 2011, p. 55). از نظر کوکس و همکاران، مربیگری یک فرآیند توسعه انسانی است که شامل تعاملات متمرکز ساختاری و استفاده از استراتژی‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب برای ایجاد تغییرات مطلوب و پایدار به نفع مربی و به‌طور بالقوه برای سایر ذی‌نفعان می‌باشد (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2009, P. 1).

در زمینه‌هایی که به تغییر نیاز دارند، تعریف می‌کنند (Milner & Bossers, 2004, p. 98).

گران معتقد است، آنچه در همه تعاریف ویژگی‌هایی مشترک به نظر می‌رسد این‌که موضوع ارتباط فرد با فرد مطرح می‌باشد، شامل توسعه مهارت، عملکرد و آگاهی است، حاوی دریافت و تسهیم بازخورد برای افراد تحت مربیگری است، به‌جای روابط هدایتی معمول در مدیریت مبتنی بر رابطه حمایتی از سوی مربی است و یک رابطه یادگیری یادگیرنده محور است (as Cited in Homan & Miller, 2008, p. 11). بر این اساس و با توجه به بررسی تعاریف مختلف مربیگری، در این پژوهش منظور از مربیگری اجرایی، فرآیندی است اجتماعی، آموزشی و اخلاقی که طی آن فرد اول در نقش مربی، زمینه یادگیری فرد دوم و یا گروهی از افراد را برای بهبود عملکرد، موفقیت شغلی و تحقق اهداف سازمانی از طریق رشد قابلیت‌های کلیدی مانند مهارت حل مسئله فراهم می‌آورد، به‌گونه‌ای که فرد یا گروه دوم بعد از آن بتوانند به‌صورت مستقل با بهره‌گیری از آن قابلیت‌ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیت فردی و سازمانی دست یابند. بنابراین، مربیگری یک رویکرد یادگیری و توسعه است که یادگیرنده را در مرکز تجربه یادگیری قرار می‌دهد (Bozer & Jones, 2018, p. 346; Junggren, Elbaek & Stambulova, 2018, p. 1109) و به تسهیل یادگیری، تغییر و بهبود در سطح فردی (Taylora, Passarellib & Van, 2019, p. 8)، گروهی و سازمانی کمک می‌کند.

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد محققان مختلفی به بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری پرداخته‌اند که خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش در این خصوص در زیر ارائه شده است.

مک برید در رساله دکتری خود ۳۷ صلاحیت را برای مربیگری در سازمان شناسایی کرد و این صلاحیت‌ها را در سه دسته «صلاحیت‌های درک شده مورد نیاز توسط مربیان قبل از جریان مربیگری»، «صلاحیت‌های درک شده در جریان مربیگری» و «صلاحیت‌های پیش شرط» طبقه‌بندی کرد (Mcbride, 2013).

ویز و هاماک در تحقیقی ۲۹ شایستگی را برای مربیگری مورد شناسایی قرار دادند که این صلاحیت‌ها در دو دسته «صلاحیت‌های مربیگری برای ایجاد رابطه مربیگری» و «تأثیر آن بر بهترین روش‌ها» دسته‌بندی شدند (Wise & Hammack, 2011).

مک کاسکر و ولپلی در تحقیق خود ۴ طبقه از صلاحیت‌ها را برای مربیگری شناسایی کرد که شامل «صلاحیت‌های اساسی یا مبنایی»، «صلاحیت‌های ارتباطی»، «صلاحیت‌های مربوط به یادگیری و توسعه» و «صلاحیت‌های مربوط به خلق رابطه بین مربی و متربی» بود (McCusker & Welply, 2020).

رتینگر نیز در پژوهش خود ۴ حوزه شایستگی برای مربیگری در نظر گرفت؛ این حوزه‌ها عبارتند از «دانش یا تخصص حرفه‌ای»، «دانش در مورد فرآیند»، «یکدلی» و «تجربه» که هر یک با فعالیت‌های مربوطه ارتباط داده شده بودند (Reettinger, 2011). ستوده و همکاران در پژوهش خود به ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران پرداخته‌اند و ۱۷ شایستگی را برای مربیگری مورد شناسایی قرار دادند که این شایستگی‌ها در ۳ دسته کلی شایستگی‌های «فردی»، «سازمانی» و «مدیریتی» دسته‌بندی شد (ستوده و همکاران، ۱۳۹۹).

همچنین فدراسیون بین‌المللی مربیگری در بررسی خود صلاحیت‌های مربیان را شامل ۱۷ صلاحیت در نظر گرفته و آنها را در ۴ دسته «تنظیم شالوده و فونداسیون»، «ایجاد روابط و برقراری ارتباط مؤثر»، «تسهیل یادگیری» و «نتایج» قرار داده است (ICF, 2017). محققان دیگر نیز در تحقیقات خود هر یک، فهرستی از صلاحیت‌های حرفه‌ای را برای مربیگری شناسایی کردند که در بخش تحلیل یافته‌های فراترکیب به آنها پرداخته می‌شود. بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که هیچ‌کدام از فهرست‌های ارائه‌شده به‌طور کامل همه عناصر صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیان اجرایی را پوشش نمی‌دهد. پژوهش حاضر به دنبال رفع این شکاف از طریق بررسی فهرست‌های ارائه‌شده و با روش فراترکیب و نیز تکمیل آنها با مصاحبه‌های کیفی و ارائه یک مدل جامع برای مربیگری اجرایی در سازمان است. تنها در این صورت است که می‌توان امیدوار بود می‌دانیم چگونه مربیان را برای تعالی آماده کنیم.

۲. روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با روش فراترکیب^{۱۶} انجام شده است. همچنین از مصاحبه نیمه ساختاریافته، برای تأیید و تکمیل یافته‌های فراترکیب و تدوین مدل نهایی استفاده شده است. استفاده از روش فراترکیب به این دلیل بوده که فراترکیب، روش‌های سیستماتیکی، برای جمع‌آوری و گزارش یافته‌های مطالعات انجام‌شده و همچنین یک فرآیند دقیق، برای ترکیب و تولید چارچوب‌های نظری فراهم می‌کند (Finfgeld-Connett, 2016, p. 291). بر این اساس، در این پژوهش، برای شناسایی صلاحیت‌ها حرفه‌ای مورد نیاز مربیان اجرایی و ارائه الگوی آن، از روش فراترکیب، با رویکرد هفت مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو (۲۰۰۹) بهره گرفته شده است و پس از دستیابی به نتایج فراترکیب، با هدف تأیید و تکمیل مدل به‌دست‌آمده در بخش فراترکیب و بومی‌سازی نتایج حاصل از فراترکیب و کاربردی کردن آن برای استفاده مربیان و سازمان‌های داخلی، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. بنابراین، در زیر ابتدا مراحل روش فراترکیب و سپس مصاحبه توضیح داده شده است.

۲-۱. فراترکیب

گام اول تنظیم سؤال تحقیق: اولین گام تدوین سؤالاتی است که بتوان با این رویکرد به آن پاسخ داد. همان‌طور که در بالا اشاره شد، سؤال این پژوهش، شناسایی صلاحیت‌های موردنیاز مربیان اجرایی برای موفقیت مربیگری در سازمان و تدوین الگو مناسب برای صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی در سازمان است.

گام دوم مرور نظام‌مند ادبیات: جامعه مورد مطالعه پژوهش حاضر شامل تمامی تحقیقات و مطالعات فارسی و انگلیسی انجام‌شده در حوزه مربیگری در بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ می‌باشد. بر این اساس، با توجه به حوزه پژوهش، کلید واژه‌های شایستگی‌های مربیگری^{۱۷}، صلاحیت‌های مربیگری^{۱۸}، شایستگی‌های مربیگری اجرایی^{۱۹}، عوامل کلیدی موفقیت مربیگری^{۲۰}، ویژگی‌های مربیان^{۲۱}، مهارت‌های مربیگری^{۲۲} و چارچوب صلاحیت‌های مربیگری^{۲۳} در پایگاه‌های داده ساینس دایرکت^{۲۴}، اسکوپوس^{۲۵}، پروکوست^{۲۶}، سیج^{۲۷}، اسپرینگر^{۲۸}، امرالد^{۲۹}، اریک^{۳۰}، نورمگز، مگیران و ده صفحه اول نتایج به دست آمده از موتور جست‌وجوی گوگل اسکالر^{۳۱} مورد کاوش قرار گرفت.

گام سوم جست‌وجو و انتخاب منابع مناسب: در این گام مقالات یافت شده در مرحله قبل با روش نمونه‌گیری نظری هدفمند و بر اساس معیارهای پذیرش به شرح ذیل بررسی شد:

ابتدا ۸۵۶ مقاله بر اساس عنوان بررسی شد، بدین منظور با استفاده از کلید واژه‌های ذکر شده، پایگاه‌های داده انتخابی مورد جست‌وجو قرار گرفتند و عناوین یافت شده بررسی و گزینش شد که در نتیجه آن ۷۴۲ سند به دلیل عدم انطباق عناوین آنها بر متغیرها و مسأله پژوهش رد شد و ۱۱۴ سند باقی ماند.

در مرحله بعد، ۱۱۴ سند گزینش شده، مورد بررسی چکیده قرار گرفت که با توجه به محتوای چکیده‌ها (از جمله استفاده از روش پژوهش کمی، عدم ارتباط با موضوع پژوهش و یافته‌ها) و نامعتبر بودن برخی مقالات (از جمله مقالات کنفرانسی نامعتبر، مقالات بدون ایندکس و فاقد ضریب تأثیر) ۶۶ مقاله رد شدند و ۴۸ مقاله باقی ماند. سپس با مطالعه اجمالی محتوای مطالعات باقی‌مانده و بررسی اعتبار آنها، ۲۶ منبع دیگر (۷ پایان‌نامه کارشناسی ارشد لاتین و ۱۹ مقاله لاتین) نیز رد شد.

در این مرحله بیان مسأله، روش تحقیق و یافته‌های پژوهش‌ها بررسی شد تا مشخص شود محتوایی برای استخراج و استفاده در پژوهش حاضر داشته باشند. بر این اساس، ۲۲ پژوهش شامل ۲ گزارش منتشر شده فدراسیون بین‌المللی مریگیری و انجمن مریگیری و منتورینگ اروپا در خصوص چارچوب صلاحیت‌های حرفه‌ای مریگیری، ۱۳ مقاله پژوهشی لاتین (همه این مقالات دارای ایندکس اسکوپوس بودند که ۲ مقاله دارای رتبه^{۳۲} (Q1)، ۶ مقاله دارای رتبه (Q2) و ۵ مقاله دارای رتبه (Q3) بود)، ۶ رساله دکتری انگلیسی و یک مقاله علمی - پژوهشی فارسی (دارای رتبه ب) باقی ماند که در جدول شماره (۱) اطلاعات این پژوهش‌ها ارائه شده است:

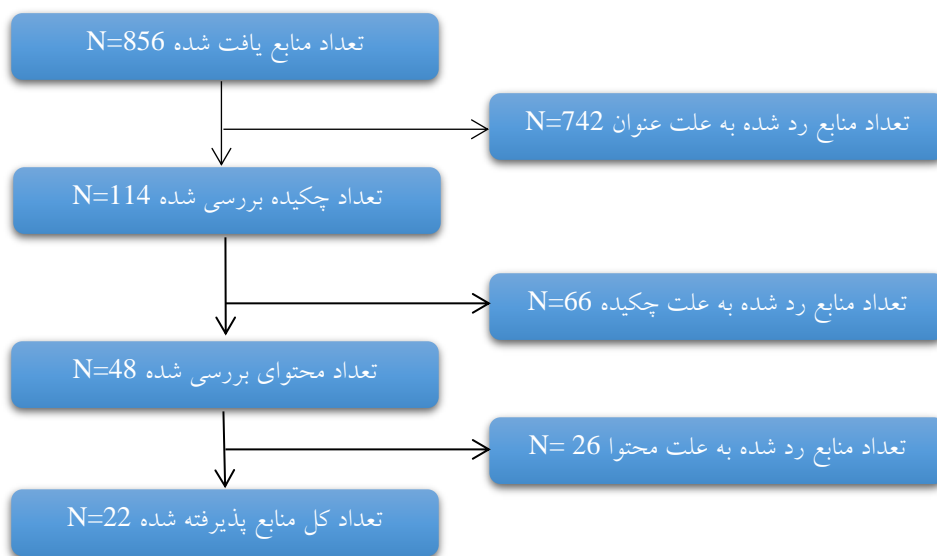
جدول (۱): اطلاعات اسناد بررسی شده

کد	نام محقق	سال	نوع سند	کد	نام محقق	سال	نوع سند
۰۱	مکبرید	۲۰۱۳	رساله دکتری	۰۱۲	هریس	۲۰۱۶	رساله دکتری
۰۲	فدراسیون بین‌المللی مربیگری	۲۰۱۷	فهرست فدراسیون	۰۱۳	کنی	۲۰۱۴	رساله دکتری
۰۳	مکسول	۲۰۱۶	رساله دکتری	۰۱۴	رتینگر	۲۰۱۱	Q1
۰۴	مالتبیا و همکاران	۲۰۱۴	Q3	۰۱۵	سینگ و همکاران	۲۰۲۰	Q2
۰۵	انجمن کوچینگ و متورینگ اروپا	۲۰۰۵	فهرست انجمن	۰۱۶	هندین و استینودل	۲۰۰۶	Q3
۰۶	آهرن	۲۰۱۰	Q2	۰۱۷	جاکوکس	۲۰۱۶	رساله دکتری
۰۷	کورتزن و اوستوزن	۲۰۱۰	Q3	۰۱۸	ویشلیشان	۲۰۰۳	Q2
۰۸	ستوده و همکاران	۱۳۹۹	علمی رتبه «ب»	۰۱۹	لاولی و لیندرپلیز	۲۰۱۶	Q2
۰۹	ویس و هاماک	۲۰۱۱	Q1	۰۲۰	لیدهام	۲۰۰۵	Q3
۱۰	مک کوسکر و ولپلی	۲۰۲۰	Q2	۰۲۱	لادیشوسکی	۲۰۰۹	Q2
۱۱	کلایتون	۲۰۱۱	رساله دکتری	۰۲۲	لازسکان و لانداتا	۲۰۱۵	Q3

منبع: مطالعات محققان

پس از انتخاب نمونه نهایی، آنها باید از لحاظ کیفیت محتوا بررسی می‌شدند، برای این کار از روش ارزیابی متقدانه استفاده شد، بدین صورت که از مقیاس ۵۰ امتیازی کسب استفاده شد و ۲۲ منبع نهایی بر اساس درجه کیفی آنها دسته‌بندی شدند. با توجه

به امتیازهای کسب‌شده، ۱۰ پژوهش، امتیاز خیلی خوب (۴۱-۵۰)، ۹ پژوهش امتیاز خوب (۳۱-۴۰) و ۳ پژوهش امتیاز متوسط (۲۱-۳۰) را به دست آوردند. فرآیند جست‌وجو و انتخاب منابع مناسب در شکل شماره (۱) خلاصه شده است:



شکل (۱): فرآیند جست‌وجو و انتخاب منابع مناسب

منبع: مطالعات محققان

گام چهارم استخراج اطلاعات منابع: برای استخراج اطلاعات از منابع از یک چک‌لیست محقق ساخته استفاده شد، بدین‌صورت که گزاره‌ها و عبارت مرتبط در متن، احصا و علامت‌گذاری و به همراه سایر اطلاعات مورد نیاز مانند کد سند، عنوان پژوهش، نام محققان، سال اجرا، نوع سند و روش پژوهش مستند شد.

گام پنجم تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها: تجزیه و تحلیل در این روش مستلزم تحلیل کیفی مطالعات انجام‌شده در حوزه موردنظر است. در پژوهش حاضر برای تحلیل کیفی یافته‌ها از کدگذاری ۳ مرحله‌ای اشتراک و کوربین^{۳۳} استفاده شد؛ بدین‌صورت که ابتدا کدهای باز استخراج سپس با استفاده از کدگذاری محوری، کدهای باز هم‌جنس، طبقه‌بندی و نام‌گذاری شد و در قالب مقوله‌ها سازمان یافتند و در نهایت با استفاده از

کدگذاری انتخابی، هر یک از کدهای محوری شناسایی شده در ابعاد متناسب با خود قرار گرفتند.

گام ششم کنترل کیفیت: برای تعیین پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد؛ بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است، محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق بین را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا در نرم‌افزار SPSS استفاده شد که مقدار آن ۰.۷۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است. همچنین برای بررسی روایی پژوهش ابتدا با توجه به نظر دی زن و لینکلن (۱۹۹۴، ص. ۶) کثرت‌گرایی داده‌ها یا همان زاویه‌بندی داده‌ها مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، داده‌ها از منابع مختلف (اسناد، مقالات و خبرگان موضوع) جمع‌آوری گردیده‌اند؛ بنابراین کثرت‌گرایی داده‌ها طرح حاضر را از لحاظ ساختاری قابل اعتماد می‌سازد (ین، ۱۳۸۱، صص. ۴۲-۳۷). ضمن این‌که از میان استراتژی‌های ممیزی پژوهش که روایی و پایایی داده‌ها را تضمین می‌کند، سه استراتژی، استفاده از نمونه مناسب برای گردآوری داده‌ها، گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان و حساسیت تیم پژوهش نسبت به موضوع رعایت شده است (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷، صص ۱۵۹-۱۵۶). بدین منظور تمام اسناد نامعتبر از فرآیند فراترکیب حذف شدند و تنها مقالات معتبر مورد بررسی قرار گرفتند که اطلاعات آن در جدول شماره (۱) ارائه شده است. همچنین برای انجام مصاحبه، تنها اعضای هیأت علمی که در حوزه مربیگری مدیران و شایستگی صاحب‌نظر بودند و تألیفات و مقالات معتبر در این حوزه داشتند، به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها به صورت همزمان در هنگام جمع‌آوری، تحلیل شد و طی فرآیند تحلیل، با استفاده از روش بررسی متقابل^{۳۴}، فرآیند کدگذاری برخی از مصاحبه‌ها به سایر اعضای تیم پژوهش سپرده شد تا آن را بررسی و دیدگاه‌های خود را ارائه دهند. ارزیابی پس از انجام پژوهش نیز به عنوان استراتژی دوم تأیید روایی مورد استفاده قرار گرفت و یافته‌های به دست آمده، توسط سه نفر از اعضای مشارکت‌کننده در پژوهش که عضو هیأت علمی دانشگاه و خبره پژوهش کیفی هستند، مورد بازبینی قرار گرفت. بدین منظور پس از انجام فرآیند کدگذاری، نتایج در اختیار این

سه خبره قرار گرفت و دیدگاه‌های خود را درخصوص کدگذاری‌های انجام شده، مطرح کردند. اشتراکات دیدگاه این ۳ خبره با کدگذاری انجام شده، نشان‌دهنده روایی بالا یافته‌ها بود.

گام هفتم ارائه یافته‌ها: آخرین گام در روش فراترکیب ارائه یافته‌های پژوهش می‌باشد که در بخش یافته‌ها به آن پرداخته خواهد شد.

۲-۲. مصاحبه

همان‌طور که گفته شد بعد از انجام فراترکیب، از مصاحبه نیمه ساختاریافته برای تأیید و تکمیل یافته‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در این بخش، اساتید دانشگاهی، خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مربیگری بود. معیار انتخاب افراد نمونه برای انجام مصاحبه، داشتن مدرک دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و آموزش عالی، صاحب‌نظر در حوزه مربیگری، صاحب مقاله و کتاب در حوزه صلاحیت‌های حرفه‌ای و مربیگری و داشتن تجربه مربیگری در سازمان بود. بر این اساس با روش هدفمند گلوله برفی با ۶ نفر از این افراد، به‌عنوان نمونه، مصاحبه شد و بعد از انجام مصاحبه آخر با توجه به اشباع نظری و تکراری بودن یافته‌ها فرآیند مصاحبه به اتمام رسید. در فرآیند مصاحبه ابتدا نظر هر یک از افراد نمونه درباره صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز مربیان اجرایی در سازمان در هر یک از مقولات شش‌گانه به‌دست‌آمده از فراترکیب بررسی شد، سپس نظر آنها درخصوص صلاحیت‌های حرفه‌ای ضروری برای مربیگری در سازمان‌های ایرانی مورد پرسش قرار گرفت و درنهایت نتیجه فراترکیب در اختیار آنها گذاشته شد و درخصوص هر یک از مقولات و زیر مقولات به‌دست‌آمده از کدگذاری انجام‌شده در مرحله فراترکیب، از افراد نمونه نظرخواهی شد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها در این بخش بر اساس کدگذاری ۳ مرحله‌ای بود و با اضافه شدن تعدادی کد باز به کدهای باز مرحله فراترکیب و همچنین تکمیل و تأیید کدهای محوری و انتخابی مرحله فراترکیب، مدل نهایی پژوهش تدوین شد.

۳. یافته‌ها

همان‌طور که گفته شد ابتدا از طریق فراترکیب، صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی برای مدیران شناسایی شد و برای تحلیل اسناد از روش کدگذاری ۳ مرحله‌ای استفاده

شد. سپس از طریق مصاحبه نتایج به دست آمده تأیید و تکمیل شد که در این مرحله، ۳۴ کد باز به دسته‌بندی نهایی اضافه شد (این کدها در جدول شماره (۲) مشخص شده‌اند). همچنین با توجه به نتایج مصاحبه‌ها، کد انتخابی صلاحیت فرهنگی به صلاحیت بین فرهنگی و کد انتخابی صلاحیت‌های فکری به توانایی‌های فکری تغییر کرد و نیز یک کد انتخابی تحت عنوان مهارت‌های مدیریتی، حذف و کدهای باز آن در سایر طبقات جای‌گذاری شد. سایر کدهای انتخابی و همه کدهای محوری در فرآیند مصاحبه تأیید گردید. نتایج تحلیل نهایی در جدول شماره (۲) نشان داده شده است:

جدول (۲): صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی در سازمان

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	منبع استخراج کدباز	
			مصاحبه	فرا ترکیب
صلاحیت‌های بین فرهنگی و اخلاقی	بین فرهنگی	در نظر گرفتن ویژگی‌های فرهنگی متریبان در سازمان‌های داخلی	*	-
		ایجاد چشم‌انداز، ارزش‌ها و حس مشترک توسط مربی	*	*
		بینش گسترده بین بخشی	*	*
		توجه به گرایش‌های قومی و طبقاتی	*	-
		درک آنچه برای مربی مهم و باارزش است	*	*
		توجه به ساختار اجتماعی جامعه‌ای که مربی در آن زندگی می‌کند	*	-
		درک فرهنگ سازمان	*	*
		درک، پذیرش و تقویت بیانات مربی در خصوص اعتقاداتش	*	*
		احترام به آداب و رسوم مربی	*	-
		توجه به عوامل محیطی	*	-
		توجه به باورها و عقاید مربی	*	*
		تحمل و احترام به افراد و گروه‌ها از پیشینه‌های مختلف	*	*
		درک تفاوت‌های فردی	*	*

منبع استخراج کدباز		کد باز	کد محوری	کد انتخابی
مصاحبه	فرا ترکیب			
*	*	پرهیز از قضاوت کردن	اخلاقی	
*	-	انتقادپذیری		
*	-	صداقت		
*	-	سعه صدر		
*	*	احترام متقابل (احترام به مربی)		
*	*	توافق با مربی در خصوص مرزهای رابطه		
*	*	رعایت کردن و تقویت دستورالعمل‌های و استانداردهای اخلاقی		
*	*	پیروی از رضایت آگاهانه		
*	*	شفاف‌سازی وضعیت کنونی (شفافیت)		
*	*	کسب اجازه از مربی برای مربیگری در موضوعات حساسیت‌برانگیز		
*	*	عدالت در رفتار		
*	*	اخلاقی عمل کردن		
*	*	حفظ تعهدات به مربیان و سازمان		
*	*	احترام به ویژگی‌ها و شخصیت مربی		
*	*	تجربه		
*	*	رفتار و پاسخگویی حرفه‌ای		
*	*	گواهینامه مربیگری حرفه‌ای		
*	*	تجربه در حوزه کسب‌وکار مربوطه		
*	*	تجربه مربیگری اجرایی	اعتبار عمومی	
*	*	مسئولیت‌پذیری و پیگیری		
*	*	شهرت مربی		
*	-	خصوصیات شخصی		
*	-	ارتباطات قوی غیررسمی		
*	*	اعتبار و اعتماد در جامعه		

منبع استخراج کدباز		کد باز	کد محوری	کد انتخابی
مصاحبه	فرا ترکیب			
*	*	دانش در مورد استراتژی‌های تعیین هدف	دانش تخصصی	
*	-	آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی در حوزه مربیگری		
*	*	درک تفاوت بین مربیگری با منتورینگ، مشاوره و ...		
*	*	دانش کار در چارچوب‌های مربیگری		
*	*	دانش فنی در برنامه‌ریزی		
*	*	دانش و تخصص حرفه‌ای		
*	*	درک و دانش راجع به مسائل سازمان		
*	-	دانش مربیگری		
*	*	دانش در مورد فرآیند مربیگری		
*	*	دانش فنی در مدیریت تغییر		
*	*	شناخت یادگیرنده بزرگسال	دانش راجع به ماهیت انسان	
*	*	درک ماهیت انسان		
*	-	دانش و تسلط به مباحث مربوط به انسان		
*	*	آگاهی در مورد بهترین شیوه‌های تقویت یادگیری	دانش در حیطه آموزش و یادگیری	
*	*	دانش راجع به نظریه یادگیری و رشد		
*	-	دانش راجع به آموزش		
*	*	توجه به رویکردهای درمانی	دانش روانشناسی	
*	*	توانایی شناسایی متریبانی که ممکن است نیاز به حمایت سایر حرفه‌ها مانند مشاوره و مداخله روان‌شناختی داشته باشند		
*	*	داشتن مطالعه و تحصیلات روانشناسی		
*	*	توانایی استفاده از مدل‌های روان‌شناختی		
*	*	مشاوره شغلی		
*	-	توجه به سرمایه روان‌شناختی خود و مربی		

منبع استخراج کدباز	کد باز	کد محوری	کد انتخابی	توانایی های فکری
*	*	درک ملاحظات خاص در روابط مربیگری		هوش اجتماعی
*	*	مهارت های بین فردی		
*	*	ایجاد پیوند شخصی با متربی		
*	*	ایجاد یک محیط امن و حمایتی		
*	*	مشارکت قابل اعتماد		
*	*	قدردانی		
*	*	همدلی		
*	*	یکدلی		
*	*	تشویق و ترویج مشارکت افراد		
*	*	توانایی تجزیه و تحلیل و استدلال		
*	*	در نظر گرفتن دیدگاه های متربی		
*	-	توجه به فرصت های آینده		
*	*	در نظر گرفتن الگوها و پیچیدگی های مربیگری		
*	-	اعتماد به نفس		هوش شناختی
*	*	حل مسأله		
*	*	تفکر سیستمی		
*	*	توسعه خود (خودسازی)		هوش عاطفی (مدیریت بر خویشتن)
*	-	خود کارآمدی		
*	*	خود مدیریتی		
*	*	شناخت و درک و مدیریت احساسات		
*	-	توانایی مدیریت چالش های هیجانی و روان شناختی		
*	-	خویشننداری و ثبات		
*	-	تاب آوری		
*	*	کنجکاوی		
*	*	تحمل تنش های عاطفی		
*	*	صبور بودن		

منبع استخراج کدباز		کد باز	کد محوری	کد انتخابی
مصاحبه	فرا ترکیب			
*	-	عدم تمرکز و اتکا صرف به تخصص و منطق خود	کد محوری	
*	*	خودباوری		
*	*	خودآگاهی		
*	*	رویکرد انعطاف‌پذیر (گشاده‌رو بودن)		
*	*	تکنیک‌های مدیریت استرس		
*	*	اعتماد به نفس		
*	*	چالاک‌گی ذهنی		
*	*	ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه		
*	*	ارائه راه‌حل‌های مختلف		
*	*	ایجاد چالش مداوم		
*	*	مدیریت تعارض	ارتباطی	مهارت‌ها
*	*	تعامل با طرف‌های ذی‌ربط		
*	*	توانایی حفظ رابطه		
*	*	مهارت مذاکره		
*	*	گوش دادن فعال		
*	*	مهارت انتقال مؤثر بازخورد صادقانه و منصفانه		
*	*	برقراری روابط انسانی مطلوب		
*	*	مهارت خلاصه کردن و جمع‌بندی صحبت‌های متربی		
*	*	برقراری ارتباط سازنده		
*	*	برقراری (ایجاد) روابط		
*	*	خلق رابطه		
*	*	ارتباط مستقیم		
*	*	برقراری روابط قابل اعتماد و سازنده		
*	*	سبک ارتباطی مناسب		

منبع استخراج کدباز		کد باز	کد محوری	کد انتخابی
مصاحبه	فرا ترکیب			
*	*	حضور داشتن و حاضر بودن (حضور قابل قبول)		
*	*	ایجاد اعتماد و صمیمیت با مشتری		
*	*	قابل اعتماد بودن و جلب اعتماد		
*	*	توانایی برقراری ارتباط مناسب با متربی با توجه به ویژگی‌های او		
*	*	مهارت‌های زبان بدن، تن صدا		
*	*	تنظیم یک سیستم نظارتی		
*	*	توانایی انجام بررسی ۳۶۰ درجه	ارزیابی مداوم	
*	*	ارزیابی میزان آمادگی متربی		
*	*	ارزیابی عملکرد		
*	*	ارزیابی اثربخشی برنامه		
*	*	اجرا ارزیابی‌ها و تفسیر آنها		
*	*	انجام نظارت ارزیابی و سنجش		
*	*	ارزیابی نتیجه	برنامه‌ریزی و تعیین هدف	
*	*	ارزیابی فرآیند		
*	*	مهارت‌های ارزیابی		
*	*	تنظیم یک برنامه مربیگری خاص		
*	*	برنامه‌ریزی و تعیین اهداف بلندمدت و چالش برانگیز		
*	*	برنامه‌ریزی توسعه		
*	*	تمرکز بر هدف و دستاوردها		
*	*	تنظیم اهداف مربیگری و دستور جلسه و توجه به آنها		
*	*	تعیین و توسعه اهداف مربیگری		
*	*	همه‌نگی و سازمان‌دهی برنامه‌ها و فعالیت‌ها		

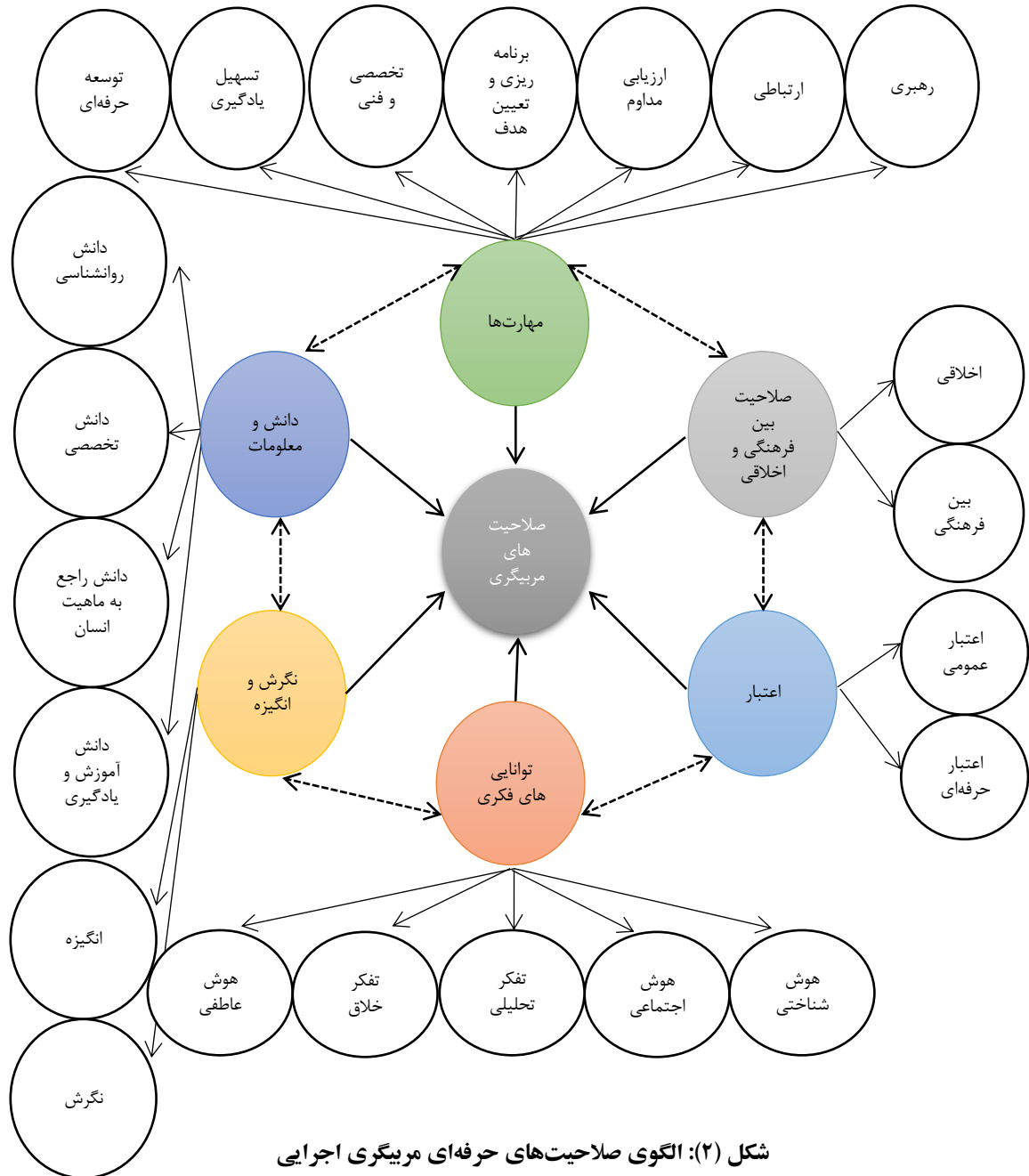
منبع استخراج کدباز	کد باز	کد محوری	کد انتخابی
*	-	کمک به مربی برای مشخص کردن اهداف شخصی و اولویت بندی آنها	
*	*	درک تناسب بین روش مربیگری و نیازهای مربی	تخصصی و فنی
*	*	انعقاد قرارداد	
*	-	توانایی شخصی سازی مربیگری	
*	*	مهارت‌ها و ظرفیت‌های مربیگری	تخصصی و فنی
*	-	مهارت‌ها و صلاحیت‌های تخصصی	
*	*	ایجاد و توسعه آگاهی مربی	
*	*	تسهیل فرآیندهای یادگیری و توسعه	تسهیل یادگیری و توسعه
*	*	سؤالات باز و اثربخش	
*	*	انتقال اطلاعات و یادگیری	
*	*	ایجاد محیط تسهیل کننده یادگیری	
*	*	پرورش و تسهیل محیط کاری مثبت	
*	*	مهارت ایجاد تسهیل کنندگی	
*	*	پرسیدن سؤالات قوی و مناسب	
*	*	طراحی اقداماتی برای تمرین اکتشاف. آزمایش	
*	*	توسعه درک (درک روند کار)	
*	-	آشنایی با فنون گردآوری، کسب و تفسیر اطلاعات	
*	*	جست و جوگری	توسعه حرفه‌ای
*	*	شناخت منابع حمایت حرفه‌ای در دسترس	
*	*	توسعه حرفه‌ای مداوم	
*	*	حرفه‌ای گرایی	
*	-	توجه به یادگیری مداوم و یادگیرنده مداوم بودن	
*	-	توانایی به روز کردن دانش و مهارت‌ها	

منبع استخراج کدباز		کد باز	کد محوری	کد انتخابی
مصاحبه	فرا ترکیب			
*	*	کمک به دیگران برای موفقیت	رهبری	
*	-	منشأ و خاستگاه جدید برای ارزش‌های سازمانی		
*	*	توجه و تمرکز بر متربی		
*	*	متقاعدسازی و اعمال نفوذ		
*	*	کمک به متربی برای درک و مدیریت روند تغییر		
*	*	حمایت و پشتیبانی از متربی (سبک حمایتی)		
*	*	ایجاد تغییر		
*	*	خبرگی		
*	*	توجه به پیشنهادها و ایده‌های متربی		
*	*	تعیین و درک انتظارات، نقش‌ها و مسئولیت‌های مربی و متربی		
*	*	ایجاد یک توافق مربیگری با متربی و توسعه آن		
*	*	کلان‌نگری (دیدن تصویر بزرگ)		
*	*	خبرخواهی		
*	*	الهام بخشی		
*	*	مهارت‌های تیمی		
*	*	قاطعیت		
*	*	غلبه بر مقاومت		
*	-	جلب حمایت مدیران و سازمان		
*	-	هدایت متربی در مسیر رشد و بالندگی		
*	-	داشتن کاریزما		
*	-	تحول‌آفرینی		
*	*	تخصص رهبری		
*	*	فروتنی		

منبع استخراج کدباز	کد باز	کد محوری	کد
			انتخابی
مصاحبه	فرا ترکیب		نگرش و انگیزه
*	-	امیدواری	
*	*	نگرش باز و پذیرا بودن	
*	-	انتقال امید و خوش بینی به مربی	
*	*	نشان دادن علاقه به یادگیری	
*	*	خوش بینی	
*	*	توسعه انگیزه درونی (ایجاد انگیزه برای دیگران)	
*	*	انگیزه پیشرفت و موفقیت	
*	*	داشتن علاقه و انگیزه درونی	

منبع: یافته‌های تحقیق

در جدول شماره (۲) کدهای باز، منبع استخراج هر کد باز و دسته‌بندی صورت گرفته، مشخص گردیده است. همان‌طور که گفته شد، ۳۴ کد باز از مصاحبه‌ها استخراج شد و به نتایج فرا ترکیب اضافه شده که در جدول شماره (۲) مشخص است. بر اساس تحلیل اسناد مربوط به صلاحیت‌های مربیگری در سازمان‌ها در جدول شماره (۱) ارائه و نتایج کدگذاری انجام شده روی اسناد و مصاحبه‌ها که در جدول بالا نشان داده شده است و در نهایت با توجه به مبانی نظری پژوهش، الگوی استخراج شده برای صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی و تعاملات بین این عوامل در شکل شماره (۲) نشان داده شده است:



شکل (۲): الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی

منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که الگوی بالا نشان می‌دهد، صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی را می‌توان در ۶ مقوله کلی (کدهای انتخابی) و ۲۲ زیر مقوله (کدهای محوری) دسته‌بندی کرد. بدین صورت که مقوله‌های مهارت‌ها (مهارت‌های ارتباطی، رهبری، برنامه‌ریزی و تعیین هدف، ارزیابی مداوم، تخصصی و فنی، تسهیل یادگیری و توسعه حرفه‌ای)، صلاحیت‌های بین فرهنگی و اخلاقی (زیر مقوله‌های صلاحیت‌های بین فرهنگی و صلاحیت‌های اخلاقی)، اعتبار (حرفه‌ای و عمومی)، توانایی‌های فکری (تفکر تحلیلی، تفکر خلاق، هوش اجتماعی، هوش شناختی و هوش عاطفی)، دانش و معلومات (دانش روانشناسی، دانش راجع به ماهیت انسان، دانش راجع به آموزش و یادگیری و دانش تخصصی) و نگرش و انگیزه (نگرش و انگیزه) به‌عنوان صلاحیت‌های اصلی مربیگری اجرایی شناسایی شدند که به صورت یک فرآیند بر یکدیگر تأثیر و تأثر دارند. به عبارت دیگر، همه این عوامل در تأثیر و تأثر باهم، صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی را تشکیل می‌دهند. روابط و تعاملات بین این مقولات، در شکل شماره (۲) ترسیم شده است.

در زیر به بررسی هر یک از این مقوله‌ها و زیر مقولات آن پرداخته شده است:

۱- دانش و معلومات: دانش و معلومات مواردی است که یک فرد درباره فن‌آوری‌ها، حقایق و شیوه‌ها و روش‌های یک شغل می‌داند (Meyer & Semark, 1996, p. 96). در واقع دانش و معلومات از ترکیب تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات نظام‌یافته‌ای به وجود می‌آید و چارچوبی برای استفاده از اطلاعات به دست آمده فراهم می‌کند (شصتی، ۱۳۸۹). به نقل از قارلقی، ۱۳۹۴، ص. ۱۱۰). بر این اساس و با توجه به نتایج تحلیل محتوای اسناد و مصاحبه‌های انجام‌شده، صلاحیت‌های حرفه‌ای مربوط به مؤلفه دانش و معلومات برای مربیگری اجرایی در سازمان، شامل دانش تخصصی، دانش راجع به ماهیت انسان، دانش راجع به نظریه‌های آموزش و یادگیری و دانش روانشناسی می‌باشد، بنابراین یک مربی اجرایی با صلاحیت باید در موارد فوق از دانش و آگاهی کافی برخوردار باشد؛ چرا که دانش و معلومات در این زمینه‌ها، برای انجام بسیاری از وظایف مربیگری لازم است.

۲- **مهارت‌ها:** بر اساس نتایج مصاحبه‌ها، دومین بعد صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز مربیان اجرایی برای مربیگری در سازمان، شامل مهارت‌های رهبری، ارتباطی، برنامه‌ریزی و تعیین هدف، مهارت ارزیابی مداوم، تخصصی و فنی، توسعه حرفه‌ای و مهارت تسهیل یادگیری می‌باشد. مهارت، توانایی اجرای علم در عمل است و توسعه آن بهبود کیفیت عملکرد را به دنبال دارد. بدون این صلاحیت‌ها، در بسیاری از موارد معلومات مربی منشأ تأثیر نخواهند بود (غفاریان و غفاریان، ۱۳۹۴، ص. ۶۱). بنابراین مهارت‌های معرفی شده در مدل پیشنهادی، زمینه موفقیت مربیگری اجرایی در سازمان را فراهم خواهد کرد.

۳- **صلاحیت‌های بین فرهنگی و اخلاقی:** منظور از صلاحیت‌های اخلاقی، انجام رفتارهای نوع‌دوستانه نسبت به دیگران است (Ma, 2006, p. 21). این صلاحیت‌ها به مربیان اجرایی کمک می‌کند تا جهت‌گیری‌های اخلاقی را به‌عنوان معیارهای اخلاقی در کار خود به‌کار ببندند (Nowak, 2016, p. 265). در واقع این صلاحیت‌ها، به مربی اجرایی کمک می‌کند تا بتواند احساسات خود را به خوبی تشخیص دهد و بر اساس آن به تصمیم‌گیری و عمل بپردازد. این منجر به استفاده از شیوه‌هایی می‌شود که بالاترین سود را برای مربی به وجود می‌آورد (Eriksson, Helgesson & Höglund, 2007, p. 25). در مدل ارائه‌شده به شاخص‌های مختلف این صلاحیت اشاره شده است. مفهوم صلاحیت‌های بین فرهنگی در واقع توانایی یک مربی اجرایی برای کار کردن با افراد دارای فرهنگ‌ها و قومیت‌های مختلف است (Lee & Worrell, 2005, p.171). تنوع فرهنگی یکی از ویژگی‌های اصلی دنیای کنونی است. در جهان امروزی و بالأخص در کشور ما افراد دارای فرهنگ‌ها، نژادها و قومیت‌های مختلف هستند، از این رو این صلاحیت به مربی کمک می‌کند تا بتواند به‌طور مؤثر با افراد دارای شرایط فرهنگی مختلف ارتباط برقرار کرده و تعاملی توأم با احترام با آنها داشته باشد (Castillo & Guo, 2011, p. 19). بنابراین این دو صلاحیت به دلیل ویژگی مشترک آنها که همان توانایی کار کردن با دیگران است، در یک بعد قرار گرفته‌اند.

۴- **اعتبار:** چهارمین بعد در مدل بالا اعتبار لازم مربی اجرایی برای مربیگری است که به ۲ دسته کلی اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای تقسیم شده است. اعتبار عمومی و

حرفه‌ای یک دارایی نامشهود است که به صورت تدریجی و در طول زمان شکل می‌گیرد و نقش مهمی در اعتماد سازمان‌ها و متریان به مربی دارد. اعتبار حرفه‌ای بیشتر جایگاه مربی در شبکه‌های ارتباطی سازمان است و اعتبار عمومی بیشتر به ارتباطات غیررسمی و جایگاه مربی در اجتماع مربوط می‌شود (غفاریان و غفاریان، ۱۳۹۴، ص. ۱۷). وجود صلاحیت‌های این بعد باعث می‌شود که مربی اجرایی بتواند با افراد مؤثر و تأثیرگذار در سازمان ارتباط برقرار کند، درخواست‌های مربی مورد پذیرش قرار بگیرد و نیز سازمان‌ها تمایل بیشتری به استفاده از مربیگری اجرایی پیدا کنند.

۵- توانایی‌های فکری: بعد توانایی‌های فکری از ۵ مؤلفه هوش عاطفی، هوش اجتماعی، هوش شناختی، تفکر تحلیلی و تفکر خلاق تشکیل شده است. این توانایی‌های فکری به مربی کمک می‌کند که از عملکرد فکری بالاتری در موقعیت‌ها و موضوعات مختلف برخوردار باشد؛ موقعیت‌های مختلف را بشناسد و در آن به خوبی با مربی ارتباط برقرار کند. همچنین این توانایی‌ها باعث می‌شود که سرعت یادگیری مربی افزایش یابد، در واقع اندیشه و تفکر مربی را تقویت می‌کند و میزان آگاهی‌های درونی او را افزایش می‌دهد تا بتواند به خوبی به محرک‌های بیرونی پاسخ دهد. یک قسمت توانایی‌های فکری، در واقع صلاحیت‌های هوشی است که بر اساس دیدگاه‌های صاحب‌نظران مختلف ترکیبی از هوش اجتماعی، هوش هیجانی و هوش شناختی می‌باشد (Boyatzis & Ratti, 2009, p. 823). در این مدل، صلاحیت‌های مربوط به هوش عاطفی، توانایی مربی را در پاسخ به نیازهای محیطی افزایش می‌دهد (Hughes, Patterson & Terrell, 2005, p. 83). صلاحیت‌های مطرح شده در خصوص هوش اجتماعی به مربی کمک می‌کند تا به صورت بهینه با مربی و سایر افراد سازمانی ارتباط برقرار کند (Albrecht, 2006, p. 379) و صلاحیت‌های هوش شناختی در تحلیل اطلاعات در موقعیت‌های مختلف به مربی کمک می‌کند (Ryan, Emmerling & Spencer, 2009, p. 867). قسمت دوم توانایی‌های فکری مربوط به تفکر تحلیلی و خلاق است که به مربی کمک می‌کنند به شیوه‌های متفاوت با امور برخورد کند و با به کار بردن توانایی ذهنی خود یک مفهوم جدیدی از مسأله را برای مربی تشریح کند. همچنین این صلاحیت‌ها، خودباوری و مثبت اندیشی را در مربی افزایش می‌دهد.

۶- نگرش و انگیزه: آخرین بعد مدل طراحی شده (شکل شماره ۲) به صلاحیت‌های مربوط به نگرش و انگیزه تعلق گرفته است. نگرش، تصویر ذهنی مربی از دنیا و پیرامون آن است. تصویر ذهنی مربی، چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده و شکل می‌دهد. درک مربی از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل بر مبنای تصویر ذهنی اوست (قارلقی، ۱۳۹۴، ص. ۱۱۳)، بنابراین نگرش موجب بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری مربی می‌شود. نگرش و انگیزه مربی نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های مربی دارد و باعث کمک به بهبود شرایط انگیزشی و نگرشی مربی می‌شود. انگیزه داشتن مربی و انگیزه بخشی او به مربی باعث می‌شود که رفتارهای مربی و مربی دارای جهت و هدف مشخص باشد و در رویارویی با مشکلات پافشاری نشان دهند که این زمینه موفقیت هم مربی و هم مربی را فراهم می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به‌عنوان گامی برای حمایت از حرفه‌ای شدن مربیگری اجرایی طراحی شد. هدف نهایی این تحقیق تعیین صلاحیت‌های حرفه‌ای است که ممکن است برای تنظیم بالقوه حرفه مربیگری اجرایی نیاز باشد. تحقیقات مختلف صلاحیت‌ها و مهارت‌های اساسی مربیان را برای به دست آوردن نتایج مثبت از مشاغل مربیگری بررسی کرده که در هر یک به بخشی از این صلاحیت‌ها توجه بیشتری شده است. (Kaufman & Couto, 2009, p. 4). علی‌رغم اینکه این حوزه از تحقیقات به اطلاعات قابل توجهی درباره صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز برای مربیگری منجر شده‌اند؛ اما مدل‌های طراحی شده فاقد شواهد تجربی هستند و تفاوت‌های بین مربیگری اجرایی با سایر انواع مربیگری را مدنظر قرار نداده‌اند (Gregory, Beck & Carr, 2011, p. 31). از این رو در این پژوهش نتایج تحقیقات قبلی از طریق رویکرد فراترکیب بررسی و با استفاده از روش مصاحبه با خبرگان، نتایج به‌دست‌آمده از فراترکیب تکمیل و الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی در سازمان تدوین شد که در تدوین آن ضمن بررسی جامع صلاحیت‌های مربیان اجرایی بر اساس تحقیقات پیشین، به ویژگی‌های سازمان‌های داخلی نیز توجه شده است. مربیگری قدرتمندترین ابزار رهبری سازمان قرن بیست و یکم است بنابراین اگر به‌صورت صحیح اجرا شود، مزایای بسیار برای سازمان‌ها دارد. صحیح اجرا شدن

مربیگری نیازمند مربیان شایسته است؛ یک مربی شایسته به مدیران کمک می‌کند تا شایستگی‌های جدید را که خود و کارمندان‌شان باید یاد بگیرند، بشناسند. فرآیند مربیگری صحیح، سبکی از تفکر را القا می‌کند که کیفیت حل مسأله و تصمیم‌گیری را بالا می‌برد و افراد را قادر می‌سازد تا «خود مربیگری» را شروع کنند. بنابراین برای بهره‌مندی از مربیان شایسته باید چارچوب شایستگی مربیان برای مربیگری مدیران در سازمان شناسایی شود. در این تحقیق بر اساس کدگذاری نتایج فراترکیب و مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی در ۶ مقوله کلی و ۲۲ زیر مقوله دسته‌بندی شد که به تفصیل در بخش یافته‌ها بررسی شدند. در گام بعد با توجه به این مقوله‌ها و زیر مقوله‌های شناسایی‌شده الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی طراحی گردید که این عوامل و تأثیر و تأثر آنها بر یکدیگر را نشان می‌دهد.

همان‌طور که گفته شد، اولین شایستگی مربی برای ایجاد یک رابطه مؤثر با مربی، داشتن صلاحیت‌های بین فرهنگی و اخلاقی است. باید توجه کرد که مربیگری در خلأ اتفاق نمی‌افتد؛ بلکه مبتنی بر ارزش‌های مدیر و مربی است. بعد ارزشی در این الگو در صلاحیت‌های بین فرهنگی و اخلاقی نمود پیدا کرده است. در واقع اگر مربی نتواند ویژگی‌های مختلف فرهنگی مربی را بشناسد و با گرایش‌ها و ارزش‌های مربی آشنا نباشد و یک رابطه توأم با احترام و اعتماد را برقرار کند، نمی‌توان انتظار داشت که فرآیند مربیگری با موفقیت همراه شود. همچنین مربی علاوه بر داشتن دانش تخصصی، باید از دانش و معلومات کافی در خصوص اهداف و استراتژی‌های سازمان، ویژگی‌ها روان‌شناختی افراد و سبک‌های یادگیری‌شان و سایر حوزه‌های مرتبط برخوردار باشد. در این الگو توانایی‌های فکری مربی و مهارت‌های مختلف او نیز مورد تأکید قرار گرفته است. در این خصوص باید اشاره کرد که هدف مربیگری انتقال دانش و اطلاعات به مربی نیست؛ بلکه واداشتن مربی به تفکر و شکوفا کردن استعدادهای اوست، مضاف بر اینکه در خصوص مربیگری مدیران این توانایی‌ها اهمیت دوچندان می‌یابد. بنابراین مربی باید دارای توانایی فکری سطح بالایی باشد تا بتواند مسائل را تشخیص دهد و تحلیل کند. اهداف را تعیین کند و به‌خوبی مدیران را در فرآیند مربیگری رهبری کرده، یادگیری آنان را تسهیل و فرآیند مربیگری را به‌طور مداوم ارزیابی کند و زمینه رشد و توسعه

حرفه‌ای خود و مربی را فراهم آورد. همه این موارد زمانی به‌خوبی اجرایی و مربیگری با موفقیت انجام می‌شود که انگیزه مربی تحریک و نگرش مثبت به مربی منتقل شود. این مورد زمانی امکان‌پذیر است که مربی از شایستگی‌های نگرشی و انگیزه کافی برخوردار باشد. در نهایت آخرین بعدی که در این مدل مورد توجه قرار گرفته، اعتبار یک مربی است. در واقع اعتبار مربی به‌نوعی نشان‌دهنده وجود مابقی شایستگی‌ها در اوست و اگر مربی اعتبار حرفه‌ای بالایی داشته باشد، می‌توان به این نتیجه رسید که مربیگری تحت هدایت او در گذشته به نتایج موفقیت‌آمیز منجر شده و این نتایج زمینه رشد اعتبار او را فراهم کرده است. بنابراین، برای انتخاب مربیان این بعد اهمیت زیادی دارد. نکته حائز اهمیت در این الگو ارتباط متقابل این ابعاد با یکدیگر است، در واقع هر یک از این شایستگی‌ها می‌تواند زمینه توسعه سایر شایستگی‌ها را فراهم کند. هر بعد با سایر ابعاد تکمیل می‌شود و در نهایت شایستگی‌های مورد نیاز برای مربیگری مدیران شکل می‌گیرد. دانش و معلومات پیش‌نیاز توانایی‌های فکری است و توانایی‌های فکری تکمیل‌کننده مهارت‌های مختلف مربی می‌باشد. مربی بدون داشتن صلاحیت‌های بین‌فرهنگی، حتی با داشتن شایستگی‌های دیگر نمی‌تواند در مربیگری مدیران به موفقیت برسد. بنابراین لازمه موفقیت مربیگری مدیران وجود حد قابل قبولی از هر یک از این شایستگی‌ها در مربی است. شایستگی‌هایی که مربی باید به‌صورت مستمر آنها را توسعه و ارتقاء دهد.

بر این اساس هم برای ارتقاء مربیان اجرایی و هم برای آموزش و توسعه منابع انسانی به‌ویژه مدیران سازمان و در نهایت به‌منظور موفقیت مربیگری در سازمان باید شایستگی‌های شناسایی‌شده را مدنظر قرار داد؛ چرا که این شایستگی‌ها متناسب با مربیگری اجرایی مدیران طراحی شده و در آن علاوه بر اینکه مانند سایر انواع مربیگری (زندگی، شخصی، تحصیلی و ...) رشد حرفه‌ای مربی مدنظر قرار گرفته است، تحقق اهداف سازمان نیز به‌عنوان یک هدف اصلی مدنظر بوده است. در واقع بر اساس این شایستگی‌ها، مربیان اجرایی می‌توانند خدمات گسترده‌ای را به مربی ارائه دهند که فقط به دانش عملکردی خاص محدود نمی‌شود و با اهداف، استراتژی و فرهنگ توسعه وسیع‌تر سازمان سازگار است. این خدمات هم زمینه رشد فردی مربی و هم موفقیت سازمان را فراهم خواهد کرد. بنابراین اگر صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی مدنظر

قرار نگیرد، سازمان‌ها ممکن است از مربیانی استفاده کنند که فاقد توانایی، مهارت و آمادگی کافی برای مربیگری مدیران و کارکنان هستند و نتایج مؤثری در بهبود عملکرد به دست نمی‌آورند.

با توجه به اینکه الگوی طراحی شده در این پژوهش، یک الگوی جامع بوده و نتایج تحقیقات قبلی را به‌طور کامل مدنظر قرار داده، بر مربیگری اجرایی متمرکز شده و از طریق مصاحبه‌های عمیق موارد به‌دست‌آمده را پایش و تکمیل کرده است، از یک طرف می‌تواند به‌عنوان یک استاندارد اعتبارسنجی، کمک شایانی به سازمان‌ها برای شناسایی مربیان مدنظر خود کند و سازمان‌ها را مطمئن سازد که مربیان به روش مؤثری با مربیان کار می‌کنند. از طرف دیگر می‌تواند به مربیان اجرایی کمک کند تا زمینه لازم برای بهبود عملکرد خود را شناسایی کنند، الگوهای رفتاری خود را توسعه داده و تغییر شکل دهند و همچنین یک تمرین و محیط یادگیری لازم را برای آنها ایجاد کند، به عبارت دیگر این الگوی شایستگی به‌عنوان یک معیار می‌تواند شرایطی را محیا کند که مدیران و رهبران سازمان‌ها، استاندارد یکسانی برای انتخاب مربیان داشته باشند و مربیان نیز یک الگو برای توسعه فردی خود در اختیار داشته باشند.

همچنین می‌توان انتظار داشت مدیران و رهبرانی که به‌عنوان مربی تحت مربیگری مربیان شایسته قرار گرفته و این روش را تجربه می‌کنند، دیدگاه تازه‌ای را نسبت به موضوعات مختلف پیدا کنند، با مهارت‌ها و استعدادهای خود آشنا شوند و مهارت تفکر و تصمیم‌گیری، رضایت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری و عملکرد آنها بهبود یابد. تحقق این ویژگی‌ها، انگیزه یادگیری فرد را افزایش داده، منجر به انتقال یادگیری‌ها به محیط کار می‌شود و عملکرد شغلی او را بهبود می‌بخشد. در نهایت همگی این موارد ارتقاء عملکرد سازمانی را به دنبال خواهد داشت که در عصر تحولات شتابنده کنونی مزیت رقابتی را برای سازمان منجر خواهد شد. در واقع اگر مربیگری توسط مربیان شایسته اتفاق افتد، می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای مشارکت و کمک به توسعه استراتژی‌هایی که رشد شخصی و شغلی مدیران را تأمین می‌کند، مورد استفاده قرار گیرد و به مدیران یادگیری تحول‌پذیر دائمی را ارائه می‌دهد که به نوبه‌ی خود بر رفتار و عملکرد همکاران مستقیم آنها تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می شود صلاحیت های مشخص شده در مطالعه حاضر از سوی متقاضیان خدمات مربیگری اجرایی هنگام انتخاب مربی اجرایی استفاده شود؛ زیرا می تواند به طور بالقوه روند انتخاب مربی اجرایی را بهبود بخشد. همچنین پیشنهاد می شود این صلاحیت ها در برنامه آموزشی مربیان اجرایی قرار گیرد، چرا که اگر مربیان این صلاحیت ها را به عنوان بخشی از برنامه های آموزشی خود بپذیرند، ممکن است بر تعداد زیادی از مربیان اجرایی و متریان آنها تأثیر مثبت بگذارند. همچنین می توان گفت که این پژوهش با شناسایی بیشتر صلاحیت هایی که مربیان اجرایی برای ارائه خدمات مؤثر باید داشته باشند، به مجموعه تحقیقات مربوط به صلاحیت هایی حرفه ای مربیگری کمک می کند و چندین فرصت برای تحقیقات آینده در رابطه با مربیگری اجرایی را فراهم می کند که می تواند به پیشرفت حرفه ای و شخصی مربیان و سازمان ها کمک کند. از این رو پیشنهاد می شود نتایج این تحقیق هم به طور خاص در زمینه مربیگری اجرایی و هم به طور کلی برای همه مشاغل مربیگری مورد آزمایش و بررسی قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می شود تحقیقاتی درباره رابطه مربیان و متریان آنها برای بررسی جریان رابطه و نیز تجربه مربی و مربی در جلسات مربیگری صورت پذیرد و با توجه به تأثیر این صلاحیت ها در موفقیت مربیگری پیشنهاد می شود سایر عوامل مؤثر در موفقیت مربیگری مورد بررسی قرار گیرند. در نهایت پیشنهاد می شود برای تعیین تفاوت مربیگری اجرایی با سایر انواع مربیگری یا مشاوره تحقیقات بیشتر انجام شود و تفاوت صلاحیت های مربیگری اجرایی با مشاوران، مددکاران اجتماعی، روانشناسان و سایر زمینه های توسعه مشخص گردد.

یادداشت ها

1. Training and Development
2. Coaching
3. Life coaching
4. Executive coaching
5. Sports coaching
6. School coaching
7. International Coaching Fedrasion
8. Association of coaching
9. Association of Coaching Training Organizations

10. European Mentoring and Coaching Council
11. International Association of Coaches
12. Business Coaching
13. Professional Competency
14. Chyung & et al
15. Gentry, Wise and Hammack
16. Meta-synthesis
17. Coaching Competency
18. Coaching Competence
19. Executive Coaches Competence
20. Critical Success factors for Coaching
21. Coaches Attitudes
22. Coaching Skills
23. Coaching Competency Framework
24. Science Direct
25. Scopus
26. Pro Quest
27. Sage
28. Springer
29. Emerald
30. ERIC
31. Google Scholar
32. Quartile Score
33. Straus & Corbin
34. Cross-Checking

کتابنامه

- دانیایی فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقا روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهش. *پژوهش‌های مدیریت*. ۱ (۱). ۱۳۱-۱۶۲.
- ستوده، علی؛ جعفری، پریش و محمد داوودی، امیرحسین (۱۳۹۹). ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. ۶ (۲۲). ۹۳-۱۱۷.
- غفاریان، وفا و غفاریان، فاطمه (۱۳۹۴). *شایستگی‌های مدیریتی: چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت و دانشمندی، سمیه (۱۳۹۳). *مربی‌گری در آموزش و بهسازی منابع انسانی*. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

قارلقی، سجاد (۱۳۹۴). شناسایی و ارزیابی صلاحیت‌های حرفه‌ای کارشناسان پژوهش دانشگاه تهران. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران، تهران. ایران.
مرادی شیرازی، سید عباس؛ فیاضی، مرجان؛ حیدری، علی و بابایی زکیلی، محمدعلی (۱۳۹۸). رویکرد قوم‌نگارانه به پیشایندها در فرایند مربیگری. مدیریت سازمان‌های دولتی. ۷ (۳). ۱۰۶-۱۲۴.

ین رابرت (۱۳۸۱). تحقیق موردی. (علی پارسایان و محمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- Ahern, G. (2010). Theory and Practice: Designing and implementing coaching/mentoring competencies: a case study. *Counselling Psychology Quarterly*. 16 (4). 373-383.
- Albrecht, k. (2006). *Social Intelligence*. San Francisco. USA: Jossey – Bass (A wiley Imprint).
- Anderson, M., & Kampa-Kokesch, S. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 53 (4). 204-228.
- Axmith, M. (2004). Executive coaching: A catalyst for personal growth and executive change. *Ivey Business Journal*. 15 (2). 1-5.
- Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*. 28 (9). 821- 833.
- Bozer, G., & Jones, R.J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 27 (3). 342-361
- Brock, V. (2006). Who's who in coaching: Who shaped it, who's shaping it. (J. Bennett, & F. Campone, Eds.). *Proceedings of the Fourth International Coach Federation Coaching Research Sumposium*. 11-25.
- Carey, w. Philippon, d. j. & cummings, g.g. (2011). Coaching models for leadership development: an integrative review. *journal of leadership studies*. 5 (1). 51-70.
- Castillo, R.J., & Guo, K.L. (2011). A framework for cultural competence in health care organizations. *Health Care Manag (Frederick)*. 30 (3). 205-14.
- Clayton, t. (2011). *The Lived Experiences of Executive Coaches' Interdisciplinary Competencies* (doctoral dissertation). Available From Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection
- Cox, E. Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (Eds.). (2009). *The complete handbook of coaching*. London, England: Sage
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive oaching: Beyond ROI?. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 2.(1). 117-134.

- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. In Denzin, Norman & Linaoln, Yvonna. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage. p.6.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Deborah J. K. S., & Linda K. K. (2004). Competency-Based Human Resource Management. California, USA: Davies-Black Publishing.
- EMCC. (2005). Competency research project: Phase 2 Output. London: EMCC. European Mentoring and Coaching Council.
- Eriksson, S., Helgesson, G., Höglund, A.T. (2007). Developing ethical competence in health care. Journal of Academic Ethics. 5 (2-4). 16-27.
- Finfgeld-Connett, D. (2016). The future of theory-generating meta-syn-thesis research. Qualitative Health Research. 26 (3). 291–293.
- Geoffrey, A. (2003). Theory and Practice: Designing and implementing coaching/mentoring competencies: a case study. Counselling Psychology Quarterly. 16 (4). 373-383.
- Grabmann, C. Schölmerich, F., & Schermuly, C. (2019). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. human relations. 73 (1). 35-58.
- Gregory, J. Beck, J. W., & Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 63 (1). 26-38.
- Griffhandin, K.A.T., & Teinwedel, J.S. (2006). Developing Global Leaders: Executive Coaching Targets Cross-Cultural Competencies. Global Business and Organizational Excellence. 26 (1). 18-28.
- Harris, C.K. (2016). A qualitative study of elementary and secondary instructional coaching competencies and practices (doctoral dissertation). Available From ProQuest Dissertations and Theses Database. (UMI No.10253569).
- Homan, M., & Miller, L. J. (2008). Coaching in organizations: Best coaching practices from the Ken Blanchard Companies. USA. Newjersi: John Wiley & Sons.
- Hughes, M., Patterson, L. B., & Terrell, J. B. (2005). Emotional Intelligence in Action-Training and Coaching Activities for Leaders and Managers, San Francisco, USA: Pfeiffer-An Imprint of Wiley.
- ICF. (2017). International Coach Federation. Retrieved From. <http://www.coachingfederation.org>
- Izaskun, R.J., & Landeta, E.A. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. Management Decision. 53 (8). 1677-1697.
- acox. V. (2016). What are the key qualities and skills of effective team coaches? (Doctoral dissertation). Available From ProQuest Dissertations and Theses Database. (UMI No.10028992).

- Junggren, S.E, Elbaek, L. & Stambulova, N.B. (2018). Examining coaching practices and philosophy through the lens of organizational culture in a Danish high-performance swimming environment. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 13 (6).1108–1119.
- Kaufman, C., & Couto, D. (2009). The realities of executive coaching. Harvard Business Research Report, Harvard Business Review. January. Retrieved from <http://www.instituteofcoaching.org/images/pdfs/hbr-report-executivecoaching>. Pdf.
- Kenney, J. (2014). identifying executive coaches' competencies through lived experiences: a phenomenological study of the executive coaching field (doctoral dissertation). Available From ProQuest Dissertations and Theses Database. (UMI No.10255578).
- Kilburg, R. (2004a). Trudging toward dodoville: Conceptual approaches and case studies in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 56 (4). 203-213.
- Koortzen, P., & Oosthuizen, R.M. (2010). A competence executive coaching model. *SA Journal of Industrial Psychology*. 36 (1). 1-11.
- Ladyshevsk, R.K. (2009). The manager as coach as a driver of organizational development. *Journal of Leadership & Organization Development*. 31 (4). 292-306.
- Lawley, J., & Linder-Pelz, P. (2016). Evidence of competency: exploring coach, coachee and expert evaluations of coaching, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 9 (2). 110-128.
- Lee, F.H., & Worrell, J.A. (2005). Cultural competency in diagnostic imaging. *Acad Radiol*. 12 (2). 232-6.
- Leedham, M. (2005). The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 3 (2). 30-45.
- Ma, H.K. (2006). Moral competence as a positive youth development construct: conceptual bases and implications for curriculum development. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*.18 (3). 8-37.
- Maltbia, T.E., Marsick, V.J., & Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn From Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*. 16 (2). 161–183.
- Maseko, B.M., Van Wyk, R., & Odendaal, A. (2019). Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management*. 17 (0). 1-11.
- Maxwell, A. (2016). Essential Executive Coaching Competencies for Enhancing Executive On-the-Job Performance: A Modified Delphi Study (doctoral dissertation). Available From Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection.

- Mcbride, B. (2013). coaching, clients, and competencies: how coaches experience the flow state (doctoral dissertation). Available From research portal Database.
- McCusker, S., & Welply, O. (2020). C.O.A.C.H: a cross-national study of coach training for teachers across 5 countries, *Coaching. An International Journal of Theory, Research and Practice*. 14 (1). 39-61.
- Meyer, T., & Semark, P. (1996). A framework for the use of competencies for achieving competitive advantage. *South African Journal of Business Management*. 27 (4). 96-103.
- Mihiotis, A., & Argirou, N. (2016). Coaching: from challenge to opportunity, *Journal of Management Development*. 35 (4). 448-463.
- Milner, T., & Bossers, A. (2004). Evaluation of the mentor-mentee relationship in an occupational therapy mentorship programme, *Occupational Therapy International*. 11 (2). 96-111.
- Mirchandani, r. (2013). an exploratory study assessing the multicultural coaching competencies of practicing executive coaches (MA Thesis). Available From https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/InseadEMCCCtheseswave12/78464.pdf.
- Moreno, J. M. (2007). Do the initial and the continuous teachers professional development sufficiently prepare teachers to understand and cope with the complexities of today and tomorrow education. *Journal of educational change*. 8 (2). 169-173.
- Nowak, E. (2016). What Is Moral Competence and Why Promote It?. *Ethics in Progress*. 7 (1). 33-322.
- Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 51 (3). 68-78.
- Reida, A. Cooka, J. Viedgeb, C., & Scheepersa, C.B. (2020). Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching. *The International Journal of Management Education*. 18 (1). 1-18.
- Rettinger, S. (2011). construction and display of competence and (professional) identity in coaching interactions. *Journal of Business Communication*. 48 (4). 426-445.
- Ryan, G. Emmerling, R. J., & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing High-Performance European Executives- The role of emotional, social and cognitive competencies. *Journal of Management Development*. 28 (9). 859-875.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2009). *Handbook for synthesizing qualitative research*. new York, USA: Springer Publishing Company.
- Singh, H.K., Kennedy, G.A., & Stupans, L. (2020). Competencies and training of health professionals engaged in health coaching: A systematic review. *Chronic Illness*. 1 (1). 1-28

- Smith, S. (2018). Is it possible for managers to coach effectively in a hostile culture? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special (12)*. 51-60.
- Stoetzel, L., & Shedrow, S. (2020). Coaching our coaches: How online learning can address the gap in preparing K-12 instructional coaches. *Teaching and Teacher Education*. 88 (1). 1-11.
- Taylor, A. M., Passarellib, E. B., & Van, O. (2019). Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained Change. *The Leadership Quarterly*. 30 (1). 1-13.
- WanVeer, L., & Ruthman, S. (2008). The 2008 executive coaching fee survey: An analysis of fee structures used by executive coaches (R-1430-08-RR, 4-9). New York, USA: NY. The Conference Board.
- Wasylshyn, K.M. (2003). Executive coaching: an outcome study. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*. 55 (2). 94-106.
- Wise, D., & Hammack, M. (2011). Leadership Coaching: Coaching Competencies and Best Practices. *Journal of School Leadership*. 21 (3). 449-477.
- Woerkom, M.V. (2010). The Relationship between Coach and Coachee: A Crucial Factor for Coaching Effectiveness, Chapter from book *Learning Through Practice: Models, Traditions, Orientations and Approaches. Professional and Practice-based Learning*. available from Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-90-481-3939-2_14