

طراحی مدل ترکیبی مبتنی بر رویکردهای میکم فازی و فرآیند تحلیل شبکه‌ای برای ارزیابی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری در بانک تجارت

سیده زبیده فلکی کلوری^۱
دکتر سیروس تدبیری*^۲
دکتر علیرضا افشار نژاد^۳
دکتر مریم مجیدی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳)

چکیده

سازمان‌ها به دنبال اعمال سبک مربی‌گری هستند تا با استفاده از شایستگی‌های مربی‌گری، نیروی انسانی خود را متعهد ساخته و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی نائل آیند. با وجود این، هیچ تحقیق یا ادبیاتی در این زمینه وجود ندارد که کدام یک از عوامل شایستگی‌های مربی‌گری بیشترین بهبود عملکرد فردی و سازمانی را برای این سازمان‌ها به ویژه بانک‌ها بوجود می‌آورند. تحقیق حاضر که از لحاظ هدف یا جهت‌گیری، توسعه‌ای کاربردی است در راستای پاسخگویی به این چالش، به صورت جامع و نظام‌مند تمامی شاخص‌هایی که در حوزه شایستگی‌های مربی‌گری موثر هستند از طریق مطالعه اسنادی و به کمک روش دلفی فازی و نظر ۱۰ نفر از خبرگان شناسایی و با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری/ میکم فازی جهت نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین شاخص‌ها و از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای به منظور شناسایی شاخص‌هایی که بیشترین بهبود عملکرد را در حوزه شایستگی‌های مربی‌گری برای بانک تجارت به ارمغان می‌آورند بهره گرفته شد. نتایج نشان داد که خوشه "طرز فکر مربی‌گری" نسبت به دیگر خوشه‌ها و شاخص "اشتقاق برای عملکرد بلند مدت" از اهمیت و تأثیر-گذاری بیشتری در شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری در بانک تجارت برخوردار هستند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی مربی‌گری، طرز فکر مربی‌گری، اشتقاق برای عملکرد بلند مدت، میکم فازی

^۱ دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، گروه مدیریت، ساوه، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، گروه مدیریت، ساوه، ایران (مسئول مکاتبات st21115@yahoo.com)

^۳ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، گروه مدیریت، ساوه، ایران.

^۴ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، گروه مدیریت، ساوه، ایران.

مقدمه

امروزه علاقه به اعمال سبک مربی‌گری در میان مدیران سازمان‌ها در حال رشد است. این موضوع توسط تعداد زیادی از رهبران و مدیران شرکت‌ها در رویدادهای مختلف مربی‌گری ثابت شده است (۱۰). به رغم این علاقه رو به رشد، هنوز مربی‌گری به طور گسترده‌ای گسترش نیافته و مفهوم مربی‌گری به طور کامل شناخته نشده است (۴). با توجه به اهمیت و ارزش مربی‌گری در سازمان‌ها، تلاش‌های انجام گرفته برای شناسایی و بکارگیری مناسب مربی‌گری و نیز پژوهش‌هایی در زمینه عوامل مؤثر بر استقرار مربی‌گری همچنان ناکافی است. متغیرهای زیادی در ارتباط با رفتار مربی‌گری مدیران سازمانی با کارمندان‌شان متأثر می‌شوند. از جمله متغیرهایی که متأثر از اعمال رفتارهای مربی‌گری مدیران می‌باشد، تعهد سازمانی و اشتیاق شغلی کارکنان است که در قیاس با رفتارهای سنتی مدیران، تغییر محسوسی خواهند داشت (۳).

مهارت‌های مربی‌گری به یک بخش ضروری در سازمان‌های معاصر تبدیل شده است. انتظار می‌رود مدیران در مربی‌گری کارمندان‌شان برای افزایش مشارکت کارکنان، سلامت و عملکرد، و تسهیل تغییرات سازمانی و شخصی ماهر باشند (۱۳). در واقع، مهارت‌های مربی‌گری در بسیاری از مدل‌های مدرن رهبری نقش مهمی دارند (۲۹).

مفهوم رهبر به عنوان مربی نیز بخش مهمی از مدل محبوب رهبری موقعیتی و مدل رهبری عاطفی هوشمند گلمنز (۲۰۰۰) است. به نظر می‌رسد مهارت‌های مربی‌گری خوب با عملکرد سازمانی در هر دو مدیریت مذکور ارتباط برقرار شود و سطوح سرپرستی (۱۰).

با توجه به این مسائل، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در آموزش برای توسعه مهارت‌های مربی‌گری مدیران خود (۵)، با حداقل یکی از پنج مدیر دارای آموزش مهارت‌های مربی‌گری دریافت کرده در محل کار، سرمایه‌گذاری می‌کنند (۷).

طی دو دهه گذشته مربی‌گری مدیران در سازمان‌ها بسیار رواج یافته است و سازمان‌ها و مدیران آن را به عنوان یکی از مطلوب‌ترین رفتارها برای رهبری، مدیریت و یادگیری سازمانی موفق می‌شناسند. از آنجایی که مربی‌گری مدیریت از طریق ایجاد فضای رشد و پرورش نیروی انسانی موجب انعطاف و تعالی سازمان می‌شود، سازمان‌ها بر آن هستند که این روش توسعه منابع انسانی را به کار گیرند (۸). در تحقیقی که در سال ۲۰۰۵ توسط موسسه خبره پرسنل و توسعه در انگلیس صورت گرفته اعلام شد که ۸۸٪ سازمان‌ها برای توسعه کارکنان خود از مربی‌گری استفاده می‌کنند. بر این اساس مربی‌گری

مدیریت به عنوان یک راهبرد اثربخش توسعه سازمان و یک راه موفق برای توسعه مدیران و رهبران در سازمان‌ها شناخته می‌شود (۱۸).

بانک تجارت نیز به عنوان یکی از بنگاه‌های بزرگ اقتصادی کشور که برای تداوم فعالیت‌های خود نیازمند استفاده از نیروهای انسانی توانمند و کارآ می‌باشد، نیاز به استفاده از راهبردی متفاوت برای توسعه سازمان و مدیران خود دارد که می‌توان مربی‌گری را از جمله این راهبردها به شمار آورد.

در انتها باید گفت: اگر چه توجه به سرمایه‌های انسانی امر جدیدی نیست؛ اما نگرش به نیروی انسانی با مربی‌گری، نگرشی جدید می‌باشد؛ که راهی طولانی برای پیشرفت و گسترش به خصوص در ایران پیش‌رو دارد (۱۹). بسیاری از مدیران، ناکارآمدی و شکست روش‌های سنتی در توسعه و مدیریت منابع انسانی را سال‌ها تجربه نموده‌اند و بر این باورند که برای بهره‌برداری از ظرفیت‌های عظیمی که در سطوح مختلف سازمان به هدر می‌رود، باید با تغییر نگرش و رویکرد، به راه‌های جدید بیندیشند (۱۲). در همین راستا، سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه توسعه و بهسازی کارکنان‌شان می‌کنند و بر این تلاش‌اند تا از استراتژی‌ها و روش‌های مدیریتی نوین و کارآمد بهره بگیرند (۱). یکی از روش‌های مؤثر در این زمینه مربی‌گری می‌باشد. در واقع سازمان‌ها باید به دنبال این روش مدیریتی باشند تا با بهره‌گیری از آن، نیروی انسانی خود را متعهد ساخته و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی و کسب مزیت رقابتی نائل آیند (۸). با وجود این، هیچ تحقیق یا ادبیاتی در این زمینه وجود ندارد که کدامیک از عوامل شایستگی‌های مربی‌گری بیشترین بهبود عملکرد فردی و سازمانی را برای این سازمان‌ها به ویژه بانک‌ها به وجود می‌آورند که در تحقیق حاضر در راستای پاسخ‌گویی به این چالش، به صورت جامع و نظام‌مند تمامی شاخص‌هایی که در حوزه شایستگی‌های مربی‌گری مؤثر هستند با استفاده از روش دلفی فازی شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری / میک مک فازی جهت نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین شاخص‌ها و از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای به منظور شناسایی شاخص‌هایی که بیشترین بهبود عملکرد را در حوزه شایستگی‌های مربی‌گری برای بانک تجارت به ارمغان می‌آورند بهره گرفته شد.

بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال این است تا ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی مربی‌گری و ارزیابی آنان، مدل ترکیبی مبتنی بر رویکردهای میک مک فازی و فرآیند تحلیل شبکه‌ای ساختاری - تفسیری را ارائه نماید.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به عنوان یک رهبر، یکی از مهم‌ترین نقش‌ها، مربی‌گری افراد برای انجام بهترین‌شان است. با انجام این کار، مربیان به آنها کمک می‌کنند. تصمیم‌های بهتری بگیرند. حل مسائلی که آنها پشت سر گذاشته‌اند. مهارت‌های جدید یاد بگیرند و در غیر این صورت پیشرفت حرفه‌ای خود را انجام دهند (۲۴). بعضی از مردم به اندازه کافی برای دریافت آموزش رسمی در مربی‌گری خوش‌شانس هستند. پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، در قالب جدول ۱، نشان داده شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های صورت گرفته شده در حوزه مربی‌گری

منبع	نتایج کلیدی	عنوان تحقیق
دراگنیدز و همکاران (۲۰۰۶) (۱۱)	مربی‌گری مدیران در سازمان‌ها به عنوان نقش مهم این مدیران برای توسعه و رشد از هدایت کارمندان به توسعه عملکرد شده است	شایستگی‌های مربی‌گری مدیریتی
صائمیان (۲۰۱۶) (۲۵)	در میان شایستگی‌های شناسایی شده هم‌سو کردن اهداف فردی و سازمانی، یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی و قابلیت توسعه حائز اهمیت می‌باشند	تأثیر مولفه‌های اجتماعی بر مدل برند شخصی مبتنی بر شایستگی‌های فردی
کرمی و صالحی (۲۰۰۹) (۱۷)	ارزیابی، به چالش کشیدن و حمایت رویکرد رفتاری در مدیریت مربی‌گری پدیده را به روش توصیفی و دقیق نشان می‌دهد	ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه
صفرزاده و همکاران (۲۰۱۰) (۲۶)	ویژگی‌های ترکیبی افراد شامل دانش، مهارت، خصوصیات، انگیزش، تصویر ذهنی از عوامل موثر در شایستگی‌های مربی‌گری هستند.	اصول و مبانی مربی‌گری در سازمان‌های پیشرو
دراگاندیندیس و همکاران (۲۰۰۶) (۱۱)	تمرکز بر روی رفتارهای بیرونی برای مربی‌گری موثر ضروری است و می‌تواند به عنوان نیروی محرک برای تغییر رفتار عمل نماید	مدیریت مبتنی بر شایستگی: مروری بر سیستم‌ها و رویکردها
دائود و همکاران (۲۰۱۰) (۸)	مربی‌گری بر اساس رویکرد انسان شناسانه که به دیدگاه خوش‌بینانه از شخص، به لحاظ ارزش‌ها و باورها بر می‌گردد	کاوش بر روی شایستگی‌های مربی‌گری
مک نامار (۲۰۱۲) (۲۰)	گوش دادن، پرسش‌گری، مهارت‌های مصاحبه، مشاهدات، مهارت‌های تحلیلی، مهارت بازخورد، ایجاد روابط اعتماد، مجموعه‌ای خاص از مهارت‌های مدیریتی می‌باشند.	مربی‌گری حرفه‌ای و شخصی
لی و همکاران (۲۰۱۰)	چهار جنبه از رفتارهای مربی‌گری مدیریت بر اساس رویکرد تیمی عبارتند از ارتباطات باز، رویکرد تیمی،	توسعه محرک‌های عملکردی بر اساس شایستگی‌های منابع

(۱۸)	ارزش مردم، پذیرش ابهام	انسانی
شیپ من و همکاران (۲۰۰۰)	رفتارهای مربی‌گری عبارتند از تفکر، اطلاع‌رسانی، توانمندسازی، ارزیابی، مشاوره، حرفه‌ای بودن، مراقبت، توسعه سایرین، به چالش کشیدن کارکنان	مدل‌سازی محرک‌های شایستگی
(۲۷)		

روش پژوهش

روش‌شناسی تحقیق به هدف، ماهیت موضوع تحقیق و ابزارهای پیاده‌سازی آن می‌پردازد. این تحقیق از لحاظ هدف یا جهت‌گیری، توسعه‌ای کاربردی و برای گردآوری اطلاعات از سه روش مطالعه اسنادی، دلفی فازی و پیمایشی استفاده شده است. رویکر پژوهش حاضر ترکیبی می‌باشد به طوری که در بخش کیفی از طریق مطالعه اسنادی و مصاحبه با خبرگان و در بخش کمی از روش فرایند تحلیل شبکه و میک‌مک فازی استفاده گردیده است. در این تحقیق، برای توسعه مدل شایستگی مربی‌گری مدیریتی، پس از بررسی کامل و جامع ادبیات موضوع، شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های مربی‌گری مطابق با نظر هون و اوح به صورت جدول ذیل تشریح گردیدند. در تحقیق انجام شده توسط هون و اوح برای توسعه مدل شایستگی مربی‌گری مدیریتی، از پنل کارشناسی استفاده شده است. این رویکرد به اعتقاد محققان، نقاط قوت‌هایی برای بررسی مفاهیم بد تعریف شده^۱ و هنگامی که تعداد موضوعات به اندازه کافی بزرگ نیست، دارد (۱۳). در این مطالعه سی و پنج عضو پانل تخصصی شامل نوزده مدیران مربی‌گری از شرکت‌های مختلف و شانزده مربی حرفه‌ای که اساساً مدیران مربی را هدایت می‌کنند.

جدول ۲. شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری

عناوین شایستگی	خوشه‌های شایستگی‌های مربی‌گری
۱. اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد	طرز فکر مربی‌گری
۲. تعهد به پرورش و توانمندسازی کارکنان	
۳. اشتیاق برای عملکرد بلند مدت	
۴. اعتقاد به مربی‌گری به عنوان یک سود دو طرفه	
۵. خودنوآوری	
۶. احترام به تغییر	
۱. مهارت و تخصص	روابط اعتماد به نفس
۲. خود کنترلی و تعادل	
۳. اعتبار	

^۱III-Defined

عناوین شایستگی	خوشه‌های شایستگی‌های مربی‌گری
۴. حمایت از ارزش‌های اخلاقی	
۵. یادگیری پیوسته از طریق خود انعکاسی	
۶. یکپارچگی	
۷. مراقبت	
۱. پرسش‌گری	تعامل مربی‌گری موثر
۲. گوش دادن	
۳. بازخورد	
۴. تأیید و شناخت	
۵. حساسیت به دیگران و محیط	
۶. شهود و بینش	
۷. تمرکز مربی‌گری واضح	
۸. درک روند مربی‌گری	مدیریت عملکرد و ارتقاء
۱. هماهنگی شخصی و اهداف سازمانی	
۲. تنظیم برنامه‌های عملی	
۳. پیشرفت مدیریت و پاسخگویی	
۴. پیش‌بینی تغییر	
۵. یکپارچه نمودن مدیریت و توسعه منابع انسانی	

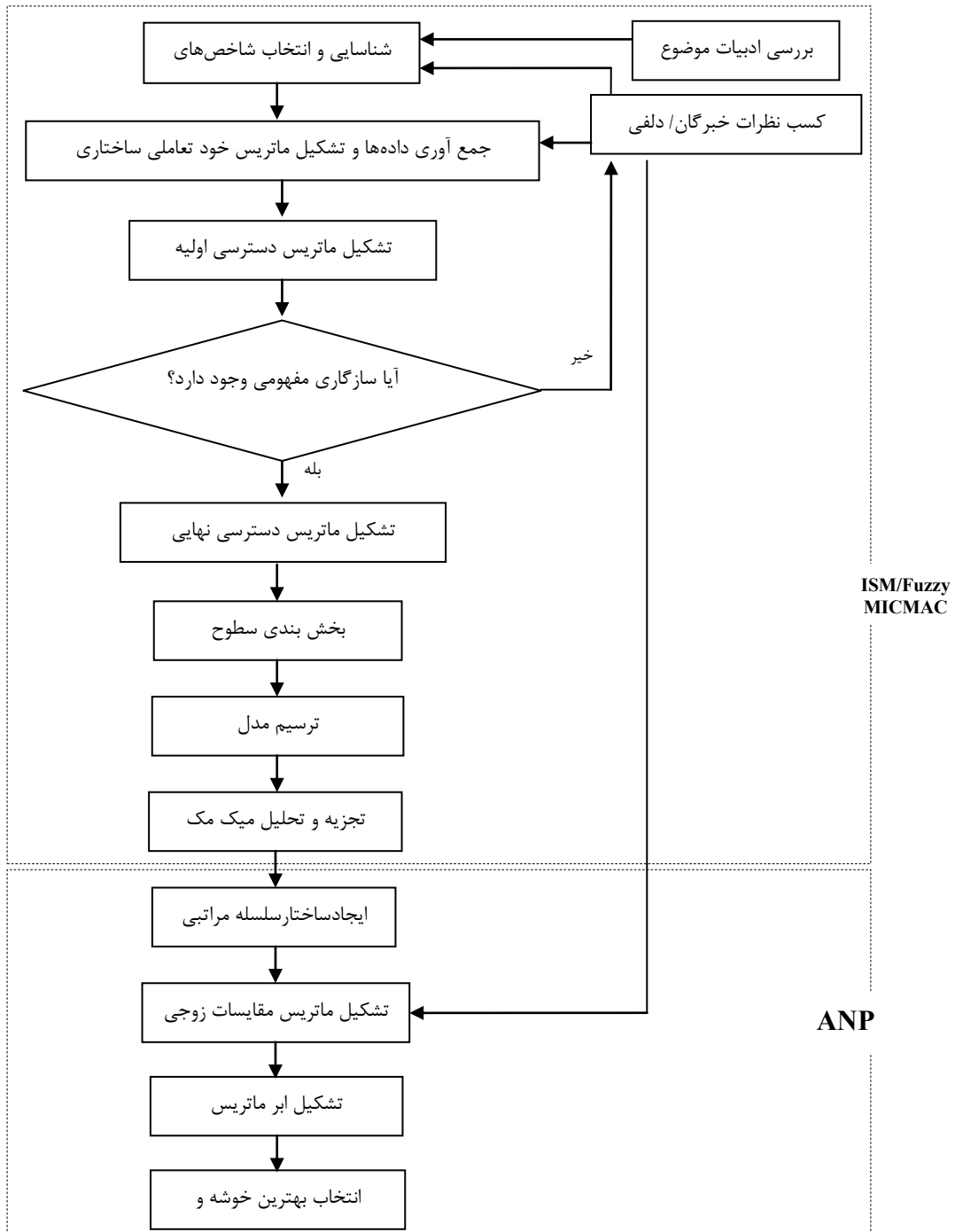
اطلاعات خبرگان به کمک پرسشنامه جمع‌آوری شده است. در پرسشنامه این پژوهش که با هدف کسب نظر خبرگان درباره شاخص‌های شایستگی‌های مربیگری طراحی شده است، ۲۶ شاخص در قالب چهار خوشه شناسایی شدند. به منظور بررسی روایی محتوا و روایی ظاهری، پرسشنامه اولیه در اختیار جمعی از خبرگان قرار داده شد. در ادامه مرحله شناخت جهت تکمیل اطلاعات و غنای مبانی نظری و همچنین توجه به شرایط بومی بانک تجارت، جلسات مصاحبه با خبرگان برگزار شد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان خبره بانک (حداقل تجربه ۱۵ سال کاری و حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته و گرایش‌های مدیریت منابع انسانی به صورت توأم) می‌باشند. به منظور پالایش و حصول اطمینان از اهمیت شاخص‌های شناسایی شده و انتخاب شاخص‌های نهایی در بانک از روش دلفی فازی استفاده گردید و هر یک از خبرگان نظر خود را درباره میزان اهمیت شاخص‌های شناسایی شده در بانک تجارت در طیف هفت‌گانه فازی از طریق متغیرهای کلامی (از خیلی بی‌اهمیت تا خیلی با اهمیت) ابراز کردند. پس از انجام مراحل فازی سازی پنل خبرگان، محاسبه میانگین فازی و غربال‌گری فازی و مقایسه میانگین فازی‌زدایی شده در نهایت ۲۰ شاخص شایستگی-های مربی‌گری استخراج گردیدند که مطابق با شکل ۱ دسته‌بندی شدند.



شکل ۱. ساختار سلسله مراتبی شایستگی‌های مربی‌گری (منبع: نگارندگان)

در این تحقیق جهت درک وابستگی و ارتباطات بین شاخص‌ها از مدل ساختاری تفسیری استفاده شده است. چرا که به دلیل عدم استقلال بسیاری از فرآیندهای پیچیده سازمان از یکدیگر، نیاز است که آنها را با توجه به تأثیراتی که بر عملکرد و توسعه یکدیگر خواهند گذاشت در نظر گرفت. مزیت این روش نسبت به روش‌های دیگر اهمیت‌دهی، در همین مقوله است که شاخص‌ها را مستقل از یکدیگر فرض نمی‌کند و در حرکت در سطوح اهمیت، از اهمیت کم به سمت اهمیت بسیار، از میزان وابستگی و استقلال آنان کاسته خواهد شد و به مراتب تأثیرگذاری آنان به شاخص‌های دیگر بیشتر خواهد گشت و به منظور تعیین میزان استقلال و وابستگی و خوشه بندی شاخص‌ها از تحلیل میک فازی و همچنین شناسایی اوزان شاخص‌ها از رویکرد فرایند تحلیل شبکه‌ای استفاده شده است. اهداف این تحقیق عبارتند از:

۱. شناسایی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری تأثیرگذار در بانک تجارت و تعیین ارتباطات آنها، ۲. تعیین قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌ها و خوشه بندی آنها ۳. تعیین اوزان اهمیت شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری. شکل ۲ فرآیند این تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲. فرآیند تحقیق (منبع: نگارندگان تحقیق)

مدل‌سازی ساختاری تفسیری

مدل‌سازی ساختاری تفسیری (از این پس به اختصار ISM) یکی از ابزارهای مدیریت تعاملی است که برای نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین شاخص‌ها عمل می‌کند (۱۵). این رویکرد مبتنی بر کامپیوتر و فرآیند یادگیری تعاملی است که افراد و یا گروه‌ها را قادر می‌سازد روابط پیچیده مابین عناصر یک سیستم را بررسی و آن را در قالب یک مدل سیستماتیک جامع ساختاردهی کنند (۳۰). در واقع این مدل، مدل‌های ذهنی غیرشفاف و مبهم از سیستم‌ها را به مدل‌های روشن و آشکار تبدیل می‌نماید (۲) ISM براساس تصمیم و قضاوت گروهی ارتباط میان شاخص‌ها و چگونگی ارتباطات را نشان می‌دهد (۲۱). محققان در حوزه‌های مختلف سازمان، مدیریت و صنایع، از ISM استفاده بسیار کرده‌اند. این مدل علاوه بر سادگی ساختار و قابل درک بودن برای کاربران، گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده، به خصوص در زمان بهره‌گیری از تفکر سیستماتیک و منطقی می‌باشد. در این تحقیق به منظور پیاده‌سازی ISM مطابق با فرآیند زیر عمل می‌شود (۶، ۲۸، ۱۶):

گام اول: شناسایی شاخص‌های تحقیق

در این تحقیق با توجه به جدول ۱، از طریق بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان، ۲۰ شاخص به منظور ساختاردهی به شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری استفاده می‌شود.

گام دوم: جمع آوری داده‌ها و تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

در این مرحله، خبرگان شاخص‌های تحقیق را از طریق مقایسات زوجی مورد بررسی قرار می‌دهند و با استفاده از علامت‌های زیر به تعیین روابط بین شاخص‌ها می‌پردازند.

V : ارتباط یک طرفه از i به j ؛ A : ارتباط یک طرفه از j به i ؛ X : ارتباط دو طرفه از i به j و بالعکس؛ O : ارتباطی بین i و j وجود ندارد.

در این راستا، خبرگان تحقیق با توجه به علائم فوق ارتباط بین شاخص‌های تحقیق را در پرسشنامه مشخص نمودند.

گام سوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه

ماتریس دسترسی اولیه، ماتریس $0-1$ خود تعاملی ساختاری می‌باشد که از طریق تبدیل علامت‌های V ، A ، X و O بدین صورت است که چنانچه رابطه بین شاخص‌ها به صورت V باشد، $(i,j)=1$ و $(j,i)=0$ ؛ اگر رابطه به صورت A باشد $(i,j)=0$ و $(j,i)=1$ ؛ چنانچه رابطه بین شاخص‌ها به صورت X باشد، $(i,j)=(j,i)=1$ ؛

و اگر چنانچه رابطه بین شاخص‌ها به صورت O باشد، $(i,j) = (j,i) = 0$ خواهد بود (در صورتی که $i = j$ باشد در وروی ماتریس یک قرار داده می‌شود).

گام چهارم: تشکیل ماتریس دسترسی نهایی

با وارد نمودن انتقال‌پذیری در روابط بین شاخص‌ها لازم است که ماتریس دسترسی اولیه سازگار شود. انتقال‌پذیری بدین صورت است که اگر شاخص i منجر به شاخص j گردیده و شاخص j نیز منجر به شاخص k گردد، آنگاه شاخص i نیز منجر به شاخص k خواهد شد. روش به دست‌آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اویلر است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه می‌کنیم و سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه‌های ماتریس به توان n می‌رسانیم. فرمول زیر روش تعیین ماتریس دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می‌دهد:

$$A + I \quad (1)$$

$$M = (A+I)^n \quad (2)$$

که ماتریس A ماتریس دسترسی اولیه، I ماتریس همانی و M ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولین باشد یعنی $1=1 \times 1$ و $1=1+1$. نتیجه در جدول ۳ نشان داده شده است (در این جدول اعداد یکه علامت * گرفته‌اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دسترسی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری عدد ۱ گرفته‌اند).

جدول ۳. ماتریس دسترسی نهایی

۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
*۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	۱	۰	*۱	۰	۱	۰	۱	۱
*۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	۱	۱	۰	۱	*۱	*۱	*۱	۱	۱
*۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۰	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱
۱	۱	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱
۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	۰	۱	۱
*۱	*۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	۱
*۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱
۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۰	*۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	*۱	۱
۰	۰	*۱	*۱	*۱	۰	*۱	*۱	۰	*۱	*۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	*۱	۰	۱	۱۰
۱	۰	*۱	*۱	۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	۱	۰	۱	*۱	*۱	۰	۱	۱۱
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱۲
*۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۰	۱	*۱	۱	*۱	۰	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱۳
*۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	۰	۱	*۱	*۱	۰	*۱	۱۴
*۱	۰	*۱	۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	۰	۱	*۱	*۱	۰	*۱	۱۵
۱	*۱	*۱	*۱	۱	۱	۰	۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	۰	۱	۱	۱	*۱	*۱	۱۵

۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	۰	۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۰	*۱	*۱	۱	*۱	۱۶	
۰	*۱	*۱	۱	۰	۰	*۱	۱	۱	۰	*۱	*۱	*۱	۰	۰	۰	*۱	۰	۰	*۱	۱۷
۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	*۱	۱	۱	۱۸
۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	۰	۱	۰	*۱	*۱	۱	۱۹
۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	۰	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۰	۰	*۱	۰	۲۰

گام پنجم: بخش بندی سطوح شاخص‌ها

در این گام، ماتریس دسترسی نهایی به سطوح مختلف دسته بندی می‌شود. به طوری که مجموعه خروجی و ورودی برای هر شاخص به دست می‌آید. مجموعه ورودی شامل خود شاخص و مجموعه شاخص‌هایی می‌باشند که بر آن تأثیر می‌گذارد (تعداد ا‌های هر ستون) و همچنین مجموعه خروجی شامل خود شاخص و شاخص‌هایی می‌باشند که از آن تأثیر می‌گیرند (تعداد ا‌های هر سطر). سپس نیاز به تهیه لیست مجموعه اشتراکی است که شامل اشتراک شاخص‌هایی هستند که در مجموعه ورودی و خروجی به طور مشترک حضور می‌یابند. شاخص‌هایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود.

گام ششم: ترسیم مدل

با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی مدل ISM ترسیم می‌گردد. به عبارت دیگر، با تلفیق روابط بین شاخص‌ها می‌توان نمودار شبکه تعاملات آنها را ترسیم نمود. این مدل بیان‌گر سلسله مراتب قرار گرفتن عوامل نسبت به هم و روابط میان آنهاست. به گونه‌ای که شاخص‌های مراتب بالاتر از شاخص‌های پایین‌تر خود تأثیر پذیرند. در واقع مدل ترسیم شده همان نمایش گرافیکی جداول محاسبه شده مراحل قبل است. به همین منظور ابتدا شاخص‌ها برحسب سطح آنها از پایین به بالا تنظیم می‌شوند. در تحقیق حاضر شاخص‌ها در ۴ سطح قرار گرفته‌اند که در شکل ۳ نشان داده شده است.

تجزیه و تحلیل میک‌مک^۱ فازی

جوهره و اساس میک‌مک بر پایه ضرب ماتریس‌ها می‌باشد (۹). هدف از تجزیه و تحلیل میک‌مک ارزیابی قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌ها می‌باشد در تجزیه و تحلیل میک‌مک به صورت دقیق مشخص نیست که

تأثیر یا وابستگی یک شاخص به شاخص‌های دیگر تا چه میزان قوی یا ضعیف است. به عبارت دیگر، خبرگان تنها به رابطه میان دو متغیر، امتیازهای ثابت می‌دهند در حالی که در عالم واقع تأثیرات شاخص-ها بر یکدیگر تا این اندازه دقیق و کامل نیست. با استفاده از اعداد دقیق، عدم قطعیت و ابهامی که در ذات سنجش کیفی تأثیرات شاخص‌ها وجود دارد، از بین می‌رود (۲۳). مشکل دیگر این است که در مرحله ارائه نتایج یافته‌ها نمی‌توان درباره مجموع تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم به راحتی قضاوت کرد. در روش میک‌مک، شاخص‌هایی که مجموع تأثیرات آنها از نصف بزرگترین عدد تأثیرات بیشتر باشد، وابسته و بقیه شاخص‌ها مستقل هستند. بنابراین روش میک‌مک فازی برای حل این مشکل طراحی شده است (۲۸). مراحل روش میک‌مک فازی مطابق با گام‌های زیر می‌باشد (۲۲):

گام اول: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (DRM)

ماتریس ارتباط مستقیم براساس جایگزین نمودن اعداد صفر بر روی قطر ماتریس دسترسی و همچنین در نظر نگرفتن خاصیت انتقال پذیری (۰ → ۱*) تشکیل می‌شود.

گام دوم: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم فازی (FDRM)

ماتریس ارتباط مستقیم فازی براساس مقایسات زوجی خبرگان برای شاخص‌ها توسعه پیدا می‌کند به طوری که در این مقایسه‌ها صفر به مفهوم "بدون تأثیر"، ۰,۱ یعنی "خیلی ضعیف"، ۰,۳ یعنی "ضعیف"، ۰,۵ یعنی "متوسط"، ۰,۷ یعنی "زیاد"، ۰,۹ یعنی "خیلی زیاد" و ۱ به مفهوم "کاملاً مؤثر" می‌باشد.

نتایج نظرات خبرگان در جدول ۴ ذکر شده است.

جدول ۴. ماتریس ارتباط مستقیم فازی

۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۰	۰	۰	۰	۰,۱	۰	۰,۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۵	۰	۰	۰,۳	۰	۰	۰
۰	۰	۰,۳	۰,۳	۰	۰	۰,۵	۰	۰	۰	۰,۹	۰,۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۹
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۵	۰,۷	۰	۰,۵	۰	۰,۷	۰,۵	۰,۵	۰,۷	۰,۹	۰	۰	۰,۷	۰,۹
۰,۳	۰	۰,۹	۰,۵	۰	۰	۰,۱	۰,۵	۰,۹	۰	۰	۰,۹	۰	۰	۰,۹	۰,۷	۰	۰	۰,۹	۰
۰,۵	۰,۵	۰,۵	۰	۰	۰,۵	۰,۱	۰	۰,۹	۰	۰	۰,۹	۰,۷	۰	۰,۹	۰	۰,۹	۰	۰	۰
۰	۰	۰	۰,۵	۰,۳	۰	۰	۰,۷	۰,۹	۰	۰,۵	۰,۹	۰,۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۰	۰	۰,۵	۰,۹	۰	۰	۰,۹	۰	۰,۹	۰,۵	۰	۰	۰,۷	۰	۰	۰,۷	۰,۷	۰,۵	۰,۷	۰,۹
۰	۰,۱	۰,۱	۰	۰	۰	۰,۵	۰,۵	۰,۵	۰	۰,۳	۰,۷	۰	۰	۰,۷	۰	۰	۰	۰	۰
۰	۰,۳	۰	۰	۰	۰,۵	۰,۱	۰,۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۹
۰,۵	۰,۱	۰,۹	۰	۰	۰	۰	۰,۵	۰	۰	۰	۰,۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۹	۰
۰,۳	۰,۵	۰,۱	۰	۰	۰,۵	۰,۱	۰,۵	۰,۵	۰	۰,۳	۰,۷	۰,۷	۰,۵	۰,۷	۰,۷	۰	۰,۵	۰	۰,۹
۰,۵	۰,۵	۰	۰	۰	۰	۰,۳	۰	۰	۰	۰,۷	۰,۷	۰,۵	۰	۰,۵	۰	۰	۰	۰,۹	۰,۹

۰	۰	۰.۵	۰	۰	۰.۵	۰.۱	۰	۰	۰	۰	۰.۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۹	۰	۱۳	
۰.۳	۰	۰.۹	۰.۵	۰	۰	۰.۳	۰.۵	۰.۹	۰	۰	۰.۹	۰	۰	۰	۰.۷	۰	۰	۰.۵	۰	۱۴
۰.۵	۰.۵	۰.۵	۰	۰	۰.۵	۰.۱	۰	۰.۹	۰	۰	۰.۹	۰.۷	۰	۰.۹	۰	۰	۰	۰	۰	۱۵
۰	۰	۰	۰.۵	۰.۳	۰	۰	۰.۵	۰.۹	۰	۰.۵	۰.۹	۰.۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۶
۰.۳	۰	۰.۹	۰.۵	۰	۰	۰.۱	۰	۰.۹	۰	۰	۰.۹	۰	۰	۰.۳	۰.۷	۰	۰	۰.۹	۰	۱۷
۰.۵	۰.۵	۰.۵	۰	۰	۰.۵	۰.۱	۰	۰.۹	۰	۰	۰	۰.۷	۰	۰.۹	۰	۰.۵	۰	۰	۰	۱۸
۰	۰	۰	۰.۵	۰.۳	۰	۰	۰.۷	۰.۹	۰	۰.۵	۰.۹	۰.۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۹
۰.۵	۰.۵	۰.۳	۰	۰	۰.۵	۰.۱	۰	۰.۱	۰	۰	۰	۰.۷	۰	۰.۹	۰	۰.۵	۰	۰.۵	۰	۲۰

گام سوم: محاسبه ماتریس تثبیت^۱ شده فازی

ماتریس تثبیت شده فازی از تکرار ضرب ماتریس ارتباط مستقیم فازی حاصل می‌گردد تا جایی که ارزش‌های قدرت نفوذ و وابستگی تثبیت می‌شوند و براساس قاعده‌های زیر می‌باشد:

$$C = A, B = \max_k \min(a_{ik}, b_{kj}) \quad (3)$$

$$) A =)a_{ik} \text{ (and } B =)b_{kj} \quad (4) \quad \text{که در آن}$$

در این تحقیق ماتریس تثبیت شده فازی براساس ۶ مین تکرار حاصل شده که در جدول ۵ ارائه شده است در ضمن قدرت نفوذ و وابستگی به ترتیب از حاصل جمع مقادیر سطر و ستون شاخص‌ها محاسبه

می‌گردد.

جدول ۵. ماتریس تثبیت شده فازی

قدرت نفوذ	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
۱.۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C1
۲.۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C2
۹.۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C3
۸.۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C4
۸.۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C5
۶.۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C6

۷,۷	C7
	۳		۵				۹		۵	۵		۵	۷	۷	۳	۵	۷							
۵,۹	C8
		۱	۱				۵	۵	۵			۷	۷	۷										
۳,۶	C9
		۳					۵	۱	۹				۹											
۴,۵	C10
	۵	۱	۹						۵			۹	۹											
۶,۶	C11
	۳	۵	۱				۵	۱		۷	۵	۳	۷		۵	۷	۵	۷	۵					
۶,۲	C12
	۵	۵					۳		۷			۹	۹	۷		۷								
۲	C13
			۵				۵	۱																
۵,۵	C14
	۵		۷	۵			۳	۵	۹				۹				۷							
۳,۸	C15
		۵	۱				۵	۱		۹			۹	۳		۵								
۳,۲	C16
				۵	۳				۵			۵	۹	۵										
۳,۲	C17
	۳			۵			۱		۹				۱			۳	۷					۳		
۵,۵	C18
	۵	۵	۵				۹	۱		۹				۷		۹		۵						
۴,۳	C19
				۵	۳				۷	۹			۵	۹	۵									
۳,۹	C20
	۱	۵	۳				۳		۱					۷		۹		۵			۵			
	۳	۳	۵	۳	۱	۳	۴	۵	۱	۱	۷	۱	۷	۱	۸	۳	۴	۱	۵	۱	۵	۹	قدرت وابستگی	

گام چهارم: خوشه بندی شاخص ها با استفاده از تجزیه و تحلیل میکمک فازی

در تجزیه و تحلیل میکمک فازی شاخص ها برحسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم می - شوند. در این راستا شاخص ها به چهار خوشه خودمختار (ناحیه ۱ یا شاخص های با قدرت نفوذ و وابستگی

پایین)، وابسته (ناحیه ۲ یا شاخص‌های با قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا)، پیوندی (ناحیه ۳ یا شاخص‌های با قدرت نفوذ و وابستگی بالا) و مستقل (ناحیه ۴ یا شاخص‌های با قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین) دسته‌بندی می‌شوند. شکل ۴، تحلیل میک‌مک فازی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری در بانک تجارت را نشان می‌دهد.

فرآیند تحلیل شبکه

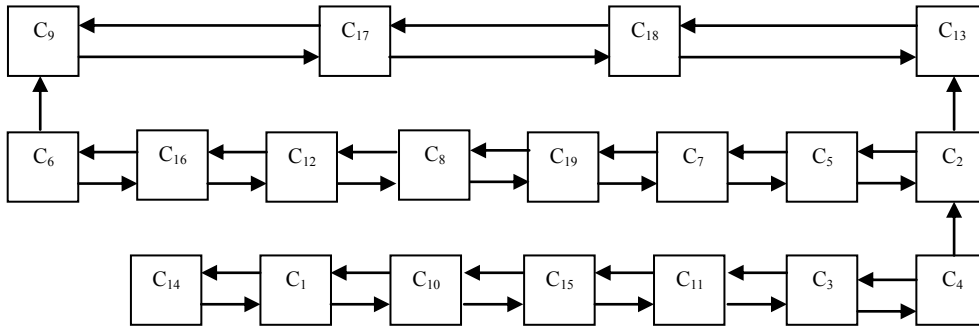
فرآیند تحلیل شبکه‌ای (از این پس به اختصار ANP) به منظور توسعه اوزان اهمیت در شبکه‌ای از شاخص‌ها (که به یکدیگر وابستگی دارند) بکار می‌رود که مسأله را با استفاده از یک سیستم با رویکرد بازخوردی (چگونگی ارتباط وابستگی‌های داخلی و خارجی) مدل‌سازی می‌کند (۲). به منظور اولویت‌بندی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری با استفاده از ANP در ابتدا براساس ساختار سلسله مراتبی تحقیق (شکل ۱) ماتریس مقایسات زوجی مطابق با نظرات خبرگان تکمیل گردید. با تحلیل داده‌های حاصل از نظرات خبرگان، نرخ ناسازگاری در تمامی مقایسات زوجی زیر ۰٫۱ حاصل شد سپس با استفاده از ماتریس کل تشکیل شده (ابر ماتریس) برای رسیدن به هم‌گرایی میان اعداد، آن به توان $2K + 1$ رسانده می‌شود (۲). ماتریس حاصل، یک ابر ماتریس محدود^۱ می‌باشد. شایان ذکر است در تحقیق حاضر $K = 6$ می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق که با هدف طراحی مدل ترکیبی مبتنی بر رویکردهای میک‌مک فازی و فرآیند تحلیل شبکه‌ای برای ارزیابی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری در بانک تجارت انجام شده است، یافته‌های ذیل حاصل شده است:

بر اساس شکل ۳، شاخص‌های "تأیید و شناخت"، "اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد"، "یادگیری پیوسته از طریق خود انعکاسی"، "حساسیت به دیگران و محیط"، "پرسش‌گری"، "اشتیاق برای عملکرد بلند-مدت" و "خودنوآوری" شاخص‌های مهم و حیاتی هستند که به عنوان مبنا و پایه ساختار شایستگی‌های مربی‌گری در بانک تجارت محسوب می‌شوند.

^۱Limited Super Matrix



شکل ۳. مدل ساختاری شایستگی‌های مربی‌گری در بانک تجارت

	13													
	12													
	11					Cluster				Cluster				
	10													
	9	C3												
	8			C5	C4									
	7	C7												
	6	C11						C6		C12				
	5					C14,C18		C8						
	4			C19				C10						
	3	C16		C15,C20		Cluste				Cluster		C9		
	2							C2,C13						
	1									C1				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		میزان، وابستگی												

شکل ۴. نمودار میک‌مک فازی جهت خوشه‌بندی شاخص‌های شایستگی مربی‌گری

با توجه به شکل فوق، خبرگان تعیین نمودند که هیچ‌کدام از شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری در خوشه سوم قرار ندارند به عبارت دیگر، براساس نظر خبرگان شاخصی که بتواند بر کل سیستم اثر بگذارد

وجود ندارد. همچنین شاخص‌هایی که در ناحیه چهارم قرار گرفته‌اند شاخص‌های کلیدی سیستم هستند که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند و بیشترین تأثیر را بر شاخص‌های دیگر دارند. بر اساس ابر ماتریس محدود وزن هریک از ابعاد و شاخص‌ها را مطابق با جدول ۶ ارائه می‌گردد:

جدول ۶. اولویت و وزن ابعاد و شاخص‌ها بر اساس ابر ماتریس محدود

وزن شاخص	شاخص	وزن ابعاد	خوشه
۰.۰۲۸	اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد (C1)	۰.۳۰۵	طرز فکر مربی‌گری (G1)
۰.۰۷۷	تعهد به پرورش و توانمندسازی کارکنان (C2)		
۰.۰۹۶	اشتیاق برای عملکرد بلند مدت (C3)		
۰.۰۹۱	خودنواوری (C4)		
۰.۰۱۳	احترام به تغییر (C5)		
۰.۰۷۹	مهارت و تخصص (C6)	۰.۲۱۶	روابط اعتماد به نفس (G2)
۰.۰۱۱	خودکنترلی و تعادل (C7)		
۰.۰۲۶	اعتبار (C8)		
۰.۰۸۳	حمایت از ارزش‌های اخلاقی (C9)		
۰.۰۱۷	یادگیری پیوسته از طریق خود انعکاسی (C10)		
۰.۰۵۷	پرسش‌گری (C11)	۰.۲۶۰	تعامل مربی‌گری موثر (G3)
۰.۰۱۲	گوش دادن (C12)		
۰.۰۱۳	بازخورد (C13)		
۰.۰۸۹	تأیید و شناخت (C14)		
۰.۰۱۶	حساسیت به دیگران و محیط (C15)		
۰.۰۷۳	شهود و بینش (C16)	۰.۲۱۹	مدیریت عملکرد و ارتقاء (G4)
۰.۰۴۳	هماهنگی شخصی و اهداف سازمانی (C17)		
۰.۰۶۷	تنظیم برنامه‌های عملی (C18)		
۰.۰۸۲	پیشرفت مدیریت و پاسخگویی (C19)		
۰.۰۲۷	یکپارچه نمودن مدیریت و توسعه منابع انسانی (C20)		

مطابق با جدول فوق استنباط می‌شود که طرز فکر مربی‌گری نسبت به دیگر خوشه‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار هستند که با توجه به ساختار ISM نیز شاخص‌های خوشه طرز فکر مربی‌گری دارای بیشترین میزان اثرگذاری و اثرپذیری می‌باشند. این مسأله مهم بیانگر آن است که به منظور ارزیابی شایستگی‌های مربی‌گری، تمرکز هم‌زمان بر مهم‌ترین عوامل و جایگاه آن در ساختار شبکه ضروری است.

بحث و نتیجه گیری

امروزه علاقه به اعمال سبک مربی‌گری در میان مدیران سازمان‌ها در حال رشد است. این موضوع توسط تعداد زیادی از رهبران و مدیران شرکت‌ها در رویدادهای مختلف مربی‌گری ثابت شده است. به رغم این علاقه رو به رشد، هنوز مربی‌گری به طور گسترده‌ای گسترش نیافته و مفهوم مربی‌گری به طور کامل شناخته نشده است. با توجه به اهمیت و ارزش مربی‌گری در سازمان‌ها، تلاش‌های انجام گرفته برای شناسایی و بکارگیری مناسب مربی‌گری و نیز پژوهش‌هایی در زمینه عوامل مؤثر بر استقرار مربی‌گری همچنان ناکافی است. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توسعه شایستگی‌های مربی‌گری در بانک تجارت، انجام گرفت.

لذا در این مقاله براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، ابعاد و قابلیت‌های خدماتی به صورت جامع و نظام‌مند از طریق بررسی ادبیات موضوع و کسب نظر خبرگان با استفاده از روش دلفی فازی شناسایی و استخراج، و چون روابط چندگانه بین شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری در یک شرایط پیچیده قرار دارد و روابط بین آنها مشخص نمی‌باشد با استفاده از رویکرد ISM و تحلیل میک‌مک فازی نسبت به ساختاردهی به روابط بین شاخص‌ها و خوشه بندی آنها اقدام گردید. با توجه رویکرد ISM شاخص‌های "تأیید و شناخت"، "اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد"، "یادگیری پیوسته از طریق خود انعکاسی"، "حساسیت به دیگران و محیط"، "پرسش‌گری"، "اشتقاق برای عملکرد بلند مدت" و "خود نوآوری" شاخص‌های مهم و حیاتی هستند که به عنوان مبنا و پایه ساختار شایستگی‌های مربی‌گری در بانک تجارت محسوب می‌شوند. همچنین در تجزیه و تحلیل میک‌مک فازی مشخص گردید شاخص "اشتقاق برای عملکرد بلندمدت" دارای بیشترین میزان تاثیرگذاری جهت توسعه شایستگی‌های مربی‌گری در بانک است و شاخص "حمایت از ارزش‌های اخلاقی" دارای بیشترین میزان وابستگی و تاثیرپذیری می‌باشد.

در بخش دوم تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور مدل‌سازی روابط درونی و بیرونی شاخص‌ها از طریق ایجاد انعطاف در ساختار سلسله مراتبی قابلیت‌های خدماتی (شکل ۱) از رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای بهره گرفته شد که نتایج نشان داد شاخص "طرز فکر مربی‌گری" نسبت به دیگر خوشه‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار هستند که بر اساس رویکرد ISM نیز این شاخص دارای بیشترین میزان درجه اثرپذیری و یا به

عبارت دیگر بالاترین میزان عدم استقلال بود. این مسأله مهم بیانگر آن است که به منظور ارزیابی شایستگی‌های مربی‌گری، تمرکز هم‌زمان بر مهم‌ترین عوامل و جایگاه آن در ساختار شبکه ضروری است. کرمی و صالحی (۱۳۸۸) مدلی برای پرورش مدیران کار آفرین بر مبنای مربی‌گری ارائه داد در این مدل در سطح کلان مربی‌گری، در سطح اجرایی عواملی همچون یادگیری، تمرین، اقدام، بازنگری و مشاوره را به صورت چرخه‌ای و در مرکز چرخه نیز مهارت آموزش را به عنوان سطح فنی برای مربی‌گری قرار داده است (۱۳). عزیزی و گودرزی (۱۳۹۵) در پژوهش خود به شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیان پرداختند. آنها در پژوهش خود عنوان کردند که تأکید مدیران بر استفاده از رویکرد مربی‌گری در راستای بالفعل کردن استعدادها بالقوه کارکنان، امری حیاتی در موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌گردد که لازمه این امر ایجاد اعتماد سازمانی است. ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد در سازمان، اولین گام در فرآیند مربی‌گری بوده و به رشد و توسعه فردی کمک می‌کند. همچنین توانایی در شکل دادن به ارتباطات قوی بین مدیران و کارکنان، از مهم‌ترین ویژگی‌های مربی‌گری اثربخش است. در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان بستری که بر کلیه تعاملات سازمان اثرگذار است، قادر خواهد بود به تقویت مولفه‌های اعتماد سازمانی و اجرای موفقیت‌آمیز مربی‌گری مدیریت کمک نماید (۳). در تبیین نتایج این یافته می‌توان گفت: در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش به کار برد. سازمان‌ها توسط افرادی به نام مدیران اداره و هدایت می‌شوند. کارکنان نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارند، این آگاهی از طریق نظام ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد. ارزیابی ابزاری است که به سازمان‌ها، مدیران و کارکنان در تأمین این نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار به خوبی طراحی و به نحو صحیحی مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی خواهد بود. در چند دهه گذشته از روش‌های گوناگونی برای طرح‌ریزی محتوای برنامه‌های ارزیابی عملکرد و اجرای آنها استفاده شده است. مطالعات وسیعی نیز در زمینه اثربخشی هر یک از روش‌ها به عمل آمده که اصلاحات لازم نسبت به آنها به عمل آمده است. از جمله مهم‌ترین مسائل در طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد، تعیین معیارهای صحیح ارزیابی می‌باشد. اینز در سال ۲۰۰۳ پژوهشی به منظور کوچینگ به عنوان یک ابزار برای مدیریت اجرایی را به صورت مطالعه موردی در کمپانی X مورد بررسی قرار داد که بر این اساس مدیریت عملکرد در هسته مدیریت منابع انسانی قرار دارد. هدف مدیریت عملکرد، بهبود

عملکرد شرکت، توسط بهبود عملکرد هر کارمند است. علاوه بر این، مدیریت عملکرد می‌تواند برای هدایت فرهنگ شرکت استفاده شود (۱۲). مارلی و همکاران در سال ۲۰۰۵ بیانیه‌ای بسیار ساده اما قدرتمند را ارائه کرد که در آن تأکید بر مربی‌گری است، نه مربی و مربی را به عنوان یک ابزار تعریف می‌کند که بسیار شبیه یک کلید است که قفل‌ها را باز می‌کند (۱۹). این پژوهش برای تعیین اینکه آیا مربی‌گری در حال حاضر باید به کار گرفته شود و یا اینکه بیشتر، در زمینه مدیریت عملکرد در شرکت X باشد. جریان فرآیند مدیریت عملکرد، استفاده از مربی‌گری و امکان گسترش استفاده از مربی‌گری با شرکت‌کنندگان برای یافتن پاسخ به آن مورد بررسی قرار گرفت. از تجزیه و تحلیل‌ها، مشخص شد که مربی‌گری به کاربرده شده است، اما به طور کلی پشتیبانی نشده است. خارج از برنامه آزمایشی، که منجر به عدم همکاری در عملکرد توسعه به علت افزایش استرس و حجم کار در طول ارزیابی عملکرد رسمی دوره‌ها شد نشان از حضور تمام شرکت‌کنندگان در مباحث مربی‌گری به صورت منظم و یک‌به‌یک که این فرآیند می‌تواند برای بهبود بخشیدن ارزیابی مدیریت ارزشمند باشد. آن‌ها تا حدودی با مقاومت در برابر مربی‌گری مواجه بوده‌اند، که به نظر جزئی می‌رسید و می‌تواند با آموزش حل شود. تصمیم بر این اساس است که برای بهبود جلسات مربی‌گری موجود تمرکز کرده است و علاوه بر گسترش، مربی‌گری از سطح فردی به سطح تیمی پیشنهاد شد. چارچوب نظری، این یافته‌ها را پشتیبانی می‌کند. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد نتایج مربی‌گری راهی برای آینده در مدیریت عملکرد در شرکت است. مهارت‌های انسانی مدیران، مفهوم دیگری بود که در ارتباط با مدل توسعه شایستگی‌های مربی‌گری مدیران شناسایی شد. در واقع مهارت‌های انسانی در مدیران بیشترین تأثیر را روی شیوه مدیریت آنها دارد. همچنین می‌توان گفت که از آنجا که مدیران کارها را از مجرا و به وسیله دیگران انجام می‌دهند، آنان باید از نظر ایجاد ارتباط، انگیزه و تفویض اختیارات، از مهارت انسانی بالایی برخوردار باشند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که صرف نظر از سطح مدیریت یا مدیر در سازمان، مهارت‌های انسانی در موفقیت‌های وی بیشترین اهمیت را دارند. همچنین اهمیت این مهارت تا آنجاست که رشته علمی رفتار سازمانی بر پایه این مهارت شکل گرفته است. در تعریف از مهارت‌های انسانی آمده که توانایی‌های انسانی مدیر شامل قابلیت‌های فردی است که باعث ایجاد کوشش دسته‌جمعی در درون یک سازمان یا یک گروه می‌شود. در این تعریف منظور از مهارت‌های انسانی، رفتارهایی هستند که به صورت رو در رو و در تعامل نزدیک به کار رفته و به پیشرفت و رسیدن اهداف و نتایج مفید کمک می‌کند. لذا تحلیل رفتارهای مدیر در قالب مقوله مهارت‌های انسانی

لازم و ضروری می‌نماید. مهارت انسانی توانایی مدیر در خلق محیطی است که در آن فرد احساس امنیت و آزادی برای طرح عقایدش داشته باشد و به بیان دیگر منظور از مهارت انسانی، توانایی مدیر در ارائه کار ثمربخش به عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری در بین گروهی است که هدایت و رهبری آن را بر عهده دارد. همان طور که مهارت فنی با اشیاء (فرآیندها یا اهداف فیزیکی) رابطه دارد، مهارت انسانی نیز منحصرناظر بر کارکرد با افراد است. ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران، آخرین متغیری بود که در این ارتباط شناسایی شد. ویژگی‌های شخصیتی یکی از عواملی است که می‌تواند بر رفتار مدیران تأثیر گذارد، عملکرد آنان را متفاوت نماید و در شیوه نظارتی آنها نیز تأثیرگذار باشد و در نهایت، منجر به تصمیم‌گیری‌هایی گردد که تأثیر پذیرفته از ویژگی‌های شخصیتی مدیر است. لی و همکاران (۲۰۱۰) بر این ادعا هستند که شخصیت همان چیزی است که مدیر در جهان و دنیای بیرون از خود نشان می‌دهد. بنابراین شخصیت برای مدیران پدیده‌ای است که در وجود مدیر، ثابت است و می‌تواند آن را یاد بگیرد و در کل زندگی کاری آن را توسعه دهد (۱۸). به خصوص آن‌ها بر این ادعا هستند که شخصیت خوب را می‌توان پرورش داد و هفت عامل شخصیتی مدیریتی را فروتنی، اشتیاق، یکپارچگی، دل‌رحمی، خوش‌مشرب بودن، علاقه و دانش توصیف می‌کنند. لازم به ذکر است که با شکل‌گیری فرهنگ سازمانی به واسطه تغییر جنبه‌های زندگی سازمانی مثل استراتژی روابط بین فردی و مضمون‌سازی که در هر فرهنگی هم با هم فرق دارند، شخصیت مدیر هم ممکن است از نظر فرهنگی، خاص باشد. در مدیریت، شخصیت فراهم آورنده جنبه‌ی اخلاقی فرد است و در طولانی مدت رشد اخلاق عمومی مدیر باید جامه عمل بپوشد. به طوری که شخصیت به عنوان یک ویژگی رهبری شامل شش عامل حرکت و تلاش، تمایل به رهبری، درست‌کاری و یکپارچگی، اعتماد به نفس، توانایی شناختی و دانش درباره کار مورد نظر است. دراگنیدز (۲۰۰۶) معتقد است عامل شخصیت در بسیاری از موارد نقشی بسیار مهم و قابل توجه دارد. خصوصیات شخصیتی در حقیقت به عنوان محرکه‌های خلق و خو، برای دستیابی به هدف تلقی می‌شوند (۱۱). به این معنا که این خصوصیات انسان را در انجام رفتارهای مختلف در موقعیت‌های خاص مستعد می‌نماید.

1. Abolalaei B, Ghaffari, A. Future Managers: Theoretical Foundations and Practical Experiences of Talent Identification and Succession Programs. Tehran: Industrial Management Organization Publications; 2015. [Persian]
2. Azar A, Khosravani F, Jalali R. Soft Operation Research: Problems Structuring Approaches. Tehran: Industrial Management Institute Press; 2013. [Persian]
3. Azizi M, Goodarzi A. Identify the Key Competencies of Business Coaches, Journal of Entrepreneurship Development. 2016; 9(2): 317-336. [Persian]
4. Beacon T, Spear K. Adaptive Coaching the Art and Practice of a Client-Centered Approach to Performance Improvement. Mountain View. CA: Davise-Black; 2003.
5. Beevers K, Rea A. Learning and Development Practice, Chartered Institute of Personal and Development; 2010.
6. Beikkhakhian Y, Javanmardi M, Karbasian M, Khayambashi B. The Application of ISM Model in Evaluating Agile Suppliers Selection Criteria and Ranking Suppliers Using Fuzzy TOPSIS-AHP Methods. Expert Systems with Applications. 2015; 42(1): 6224-6236. [Persian]
7. Buckley R, Caple J. The Theory and Practice of Training. 6th Edition. London and Philadelphia; 2009
8. Daud R, Ismail M, Omar Z. Exploring Competencies. In Professional Safety. 2010; 55 (10): 39.
9. Diabat A, Govindan K. An Analysis of Drivers Affecting the Implementation of Green Supply Chain Management. Resour.Conserv.Recycl. 2011; 55(6): 659-667.
10. Diyanati M, Erfani M. The Role of Human Resource Management in Creating Organizational Competencies. Tadbir. 2012; 22 (1): 21-34. [Persian]
11. Draganidis F, Mentzas G. Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. In Information Management & Computer Security. 2006; 14 (1): 51-64. DOI: 10.1108/09685220610648373.
12. Ennis, M R. Competency Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA). Edited by Career One Stop: Human Resource Development International; 2003.
13. Ghaffarian V. Managerial Competencies (How to Better Manage the Organization. Tehran: Industrial Management Organization Publications; 2000. [Persian]
14. Gharaeei Poor R. Assessing the Competencies of Sapco Managers by 360 Degree Feedback Method. Master Thesis in Industrial Management. Tehran: 2013. [Persian]
15. Jindal A, Sangwan K S. Development of an Interpretive Structural Model of Drivers for Reverse Logistics Implementation in Indian Industry. Int.J.Bus. Perform. Supply Chain Model. 2013; 5(4): 325-342.

16. Kannan G, Pokharel S, Kumar P S. A Hybrid Approach Using ISM and Fuzzy TOPSIS for the Selection of Reverse Logistics Provider. *Resources, Conservation and Recycling*. 2009; 54(1): 28-36.
17. Karami M, Salehi M. *Competency-Based Management Development A New Approach in Training and Developing Managers*. Tehran: Aeezh Publishing; 2009. [Persian]
18. Lee JG, Park Yongho, Yang G H. Driving Performance Improvements by Integrating Competencies with Human Resource Practices. *In Performance Improvement Quarterly*. 2010; 23 (1): 71–90. DOI: 10.1002/piq.20076.
19. Marrelli A F, Tondora J, Hoge M A. Strategies for Developing Competency Models. *In Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 2005; 32 (5-6): 533–561.
20. Mc Namara C. *All About Personal and Professional Coaching*; 2012. Available from: [http:// Managementhelp. Org/ Leading People/ Coaching. Htm](http://Managementhelp.Org/LeadingPeople/Coaching.Htm).
21. Olfat L. Designing a Model for Logistics Outsourcing Decision Factors in Distribution firms Using an Interpretive Structural Modeling. *Iranian Journal of Management Sciences*. 2016; 42(11): 1-29. [Persian]
22. Qureshi M, Kumar D, Kumar P. An Integrated Model to Identify and Classify the Key Criteria and Their Role in the Assessment of 3PL Services Providers. *Asia Pac J Mark Logist*. 2008; 20(1): 227-49. [Persian]
23. Ravi V, Shankar R. Analysis of Interactions among the Barriers of Reverse Logistics. *Technol.Forecast.Soc.Change*. 2005; 72(8): 1011-1029.
24. Rothwell W J. *Effective Succession Planning. Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within/ William J. Rothwell*. 2010; 4th ed. New York: AMACOM.
25. Saemian A. Investigating the Effect of Social Components on Personal Brand Model Based on Individual Competencies. 2016. [Persian]
26. Safarzadeh H, Ahmadi M, Zakeri A. *Principles and Bases of Coaching in Leading Organizations*. Tehran: Shahid Rajaei Publications. 2010. [Persian]
27. Shippmann J S, Ash R A, Battista M, Carr L, Eyde L D, Hesketh B, Keyhoe, J, Pearlman K, Prien E P, Sanchez J I. The Practice of Competency Modeling. *In Personnel Psychology*. 2000; 53 (3): 703–740.
28. Sindhu S, Nehra V, Luthra S. Identification and Analysis of Barriers in Implementation of Solar Energy in Indian Rural Sector Using Integrated ISM and Fuzzy MICMAC Approach, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2016; 62(1),70-88.
29. Soltani M. *Coaching in Management*. Tehran: Book Memorial Publications; 2010. [Persian]

30. Warfield J W. Developing Interconnected Matrices in Structural Modeling. IEEE Transaction Systems Man and Cybernetics. 1974; 4(1): 51-81.