

## ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران<sup>۱</sup>

علی ستوده<sup>۲</sup>

پریوش جعفری<sup>۳\*</sup>

امیر حسین محمد داودی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۳)

### چکیده

هدف اصلی پژوهش ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت است. تحقیق از نظر هدف کاربردی و اکتشافی بوده و در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها در روش کیفی، تحلیل محتوای متون، مصاحبه و پرسشنامه‌های با رویکرد دلفی و در روش کمی پیمایشی (پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای) می‌باشد. روش نمونه‌گیری هدفمند و مبتنی بر اشباع داده‌ها بوده و حجم نمونه ادبیات نیز براساس اشباع، مصاحبه نیمه ساخت‌مند ۱۲ نفر و در روش دلفی و مقایسات زوجی شبکه‌ای ۲۰ نفر از متخصصان و مدیران آگاه به مربیگری می‌باشد. روایی محتوایی سؤالات مصاحبه و پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصین، روایی صوری با اجرای آزمایشی، پایایی مصاحبه با ضریب توافق دو کدگذار و پایایی پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای به شیوه ضریب توافق بدست آمد. ابتدا مفاهیم مطرح‌شده در ادبیات و مصاحبه‌ها استخراج شده و مفاهیم مشترک در قالب ۱۶ مؤلفه جمع‌بندی و براساس منابع معتبر در حوزه شایستگی، ابعاد و شاخص‌ها استخراج شد. پرسشنامه‌های دلفی در دو مرحله و سپس پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای ساخته و اجرا گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های متون و مصاحبه‌ها به روش استقرایی و با نرم‌افزار MAXQDA، پرسشنامه‌های دلفی با نرم‌افزار SPSS، پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای با استفاده از نرم‌افزارهای Matlab و Super Decision انجام شد. تحلیل یافته‌ها منجر به ارائه مدل مربیگری عملکرد شامل ۱۵ مؤلفه و ۵۶ شاخص در سه بُعد فردی، سازمانی و مدیریتی با ذکر رتبه‌بندی و میزان تاثیر و تأثرات درونی مؤلفه‌ها شد.

**کلمات کلیدی:** شایستگی، مدل، مربیگری، مربیگری عملکرد

<sup>۱</sup>- این مقاله برگرفته از رساله نویسنده اول می باشد.

<sup>۲</sup>- دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

<sup>۳</sup>- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران مسئول مکاتبات : pjaafari@yahoo.com

<sup>۴</sup>- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران.

## مقدمه

در حال حاضر یکی از دغدغه‌های سازمان‌های پیشرو اندیشیدن به روش‌های جدید سرپرستی به دلیل ناکارآمد بودن شیوه‌های سنتی مدیریت در افزایش بهره‌وری، افزایش انگیزه و مهارت‌های شغلی در کارکنان و سرمایه انسانی سازمان و دست یافتن به نقش‌هایی فراتر از رهبری برای مدیران و سرپرستان خود است تا از این راه سبب و عامل افزایش انگیزه، خلاقیت، حل مسئله و تصمیم‌سازی‌های صحیح شوند چرا که این شایستگی‌ها عملکرد فرد در سازمان را تحت‌تأثیر قرار داده و آن را بهبود می‌بخشد (۱). در واقع آنچه محرز می‌باشد، این است که سازمانی موفق خواهد بود که منابع انسانی آن به شکلی اثربخش مدیریت شود تا بتواند از استعداد و توانمندی‌های نیروی انسانی خود به صورت کارآمد و مفید استفاده نماید. مربیگری<sup>۱</sup> از جمله این رویکردهاست.

به زعم مک‌رای<sup>۲</sup> مربیگری می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، یک مدیر، مربی سازمان یا فرد دیگری که با افراد کار می‌کند، هدایت شود تا به افراد در تعیین اهداف یادگیری‌شان کمک نموده و آن‌ها را تشویق نماید تا روش‌های جدید رفتاری را در راستای اهداف شناسایی نمایند (۲) از دیدگاه لوبانز فرایند مربیگری، خلأ موجود میان سطح عملکرد فعلی و سطح عملکرد مطلوب یک فرد یا گروه را شناسایی و پر نموده و به عنوان یک فعالیت حمایت‌کننده پیشرفت فردی و اثربخشی سازمانی پذیرفته شده است (۳) اندرسون و اندرسون بر این باورند که رویکرد مربیگری دربردارنده چهار ویژگی است که عبارتند از: توجه به تغییر به منظور تحقق نیازهای بهسازی فرد و نیازهای استراتژیک سازمانی، تغییرات بسیار ماندگار و بادوام در اثر مربیگری، توسعه و بهسازی مستمر به عنوان نتیجه فرایند مربیگری و نهایتاً تکامل در نتیجه استمرار در تغییر (۴). در این راستا، مطالعات نشان می‌دهد که امروزه از هر ده سازمان، هشت سازمان (۸۲ درصد) از رویکرد مربیگری استفاده می‌کنند و ۵۲ درصد از سازمان‌ها، رویکرد مدیر به عنوان مربی را عامل مهم یادگیری سازمانی می‌دانند (۵).

ایده مربیگری مدیریت از تئوری مک‌گریگور نشأت گرفته است که افراد نه تنها از کار فرار نمی‌کنند، بلکه به کار به عنوان بازی نگاه می‌کنند. بسیاری از محققان،

<sup>۱</sup> Coaching  
<sup>۲</sup> Macrae

مربیگری مدیریت را پارادایم جدیدی در مدیریت می‌دانند که در این پارادایم، اثربخشی مدیران با توان آن‌ها در کسب ایده‌ها و نتایج به صورت مشارکتی در ارتباط است نه با کنترل هر چه بیشتر کارکنان (۶)؛ لذا مربیگری مدیر به عنوان یک عمل اثربخش مدیریتی تعریف می‌شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می‌رساند. 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 (۷)

ویتمور (۲۰۱۴) مربی و مربیگری برای مدیران را اینگونه تعریف می‌کند: «زیبایی مربیگری در عمق و تأثیر آن نهفته است» و یک مربی ماهر، به ندرت راه حل‌های ارائه شده را ارائه یا تعریف می‌کند. به نظر ویتمور مربیگری معمولاً بخشی از «تعادل زندگی» را دربر می‌گیرد که برای افزایش آگاهی از تعادل، یا عدم وجود آن، در زندگی بین کار و تعدادی از عواملی مانند شریک زندگی، کودکان، فراغت، ماجراجویی، زمان ساکت برای روح، سلامت و تناسب، مشارکت و جامعه، به یکدیگر آموزش داده می‌شود (۸). تحقق مثبت و کارآمد مربیگری ایده‌آل در سازمان‌ها نیازمند شناسایی شایستگی‌های متناسب هر سازمان است. در همه سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مربیگری خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد (۹). با توجه به تعاریف موجود از مربیگری در سازمان و نگاه به مدیر به عنوان مربی، منظور از مربیگری عملکرد در این تحقیق، فرایندی است که انتظار می‌رود سرپرست و مدیر به کارکنان جهت حل کردن مشکلات، بهبود عملکرد، پذیرش تغییر و کسب نتایج مورد انتظار و بهبود توانایی‌های ایشان کمک کنند.

مفهوم شایستگی، مفهومی در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی در منابع انسانی فراهم می‌کند. در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد (۱۰). به‌طور کلی شایستگی عبارت است از: «هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از آن استفاده می‌کند و منجر به عملکرد موفق در یک نقش می‌شود» (۱۱). وقتی که هدف، عملکرد محل کار می‌باشد، محققان از واژه شایستگی یا شایستگی شغلی استفاده می‌کنند که اشاره به شایستگی‌ها در سطح فردی دارد و به موفقیت شغل کمک می‌کند. شایستگی شغلی، خصوصیت مشخص یک فرد است که منجر به عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل

می‌شود. مک‌کللند<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) مزایا و دلایلی را برای نقش مدل‌های شایستگی بیان کرد که عبارتند از: (۱) بهترین شیوه برای درک عملکرد این است که آنچه واقعاً افراد برای موفق بودن انجام می‌دهند را مشاهده کنیم به جای اینکه روی خصوصیات مثل هوش تأکید کنیم؛ (۲) بهترین شیوه برای ارزیابی و پیش‌بینی عملکرد این است که افرادی داشته باشیم که جنبه‌های کلیدی شایستگی را انجام دهند که قرار است ارزیابی شود به جای اینکه آزمونی برای برای ارزیابی خصوصیات و گرایش‌ها انجام دهیم؛ (۳) شایستگی‌ها می‌توانند در طول زمان یاد گرفته شوند و توسعه یابند برخلاف خصوصیات و گرایش‌ها، که ذاتی و غیرقابل تغییر می‌باشند؛ (۴) شایستگی‌ها باید برای افراد قابل مشاهده و در دسترس باشند تا بتوانند سطوح مورد نیاز عملکرد را درک کرده و توسعه دهند به جای اینکه روی خصوصیات و هوش تأکید کنیم که مخفی و پنهان می‌باشند؛ (۵) شایستگی‌ها با نتایج معنادار زندگی مرتبط است که شیوه‌ای را توصیف می‌کند که افراد باید در جهان واقعی کار انجام دهند به جای اینکه بر روی خصوصیات ذهنی متمرکز باشند تأکید کند که فقط روان‌شناسان می‌توانند آن را درک کنند. از این‌رو کاربرد مدل شایستگی مربیگری را می‌توان دارای مزایای بسیاری برای سازمان‌ها از جمله شرکت ملی نفت ایران دانست (۱۲). شرکت ملی نفت ایران یکی از چهار شرکت اصلی صنعت نفت می‌باشد که به دلیل حساسیت مسئولیت‌های شغلی کارکنان و وابسته بودن آن به یکی از مهم‌ترین صنایع کشور یعنی صنایع نفت و گاز با چالش‌های سازمانی بسیاری در تقابل بوده و یکی از دغدغه‌های سیستم مدیریت در این شرکت جستجو برای استراتژی‌هایی است که بتوان از آن در بهینه‌سازی عملکرد نیروها استفاده نمود. با توجه به اینکه صنعت نفت و گاز در ایران و شرکت ملی نفت ایران دارای فرهنگ سازمانی و شرایط خاص خود می‌باشد استفاده از مدل‌های شایستگی مربوط به کشورهای و سازمان‌های دیگر کارآمد و سودمند به نظر نمی‌رسد لذا این تحقیق به دنبال طراحی مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد مخصوص مدیران شرکت ملی نفت ایران است. مدل به مجموعه‌ای از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مربیگری عملکرد برای ایفای نقش توسط سرپرستان و مدیران و همچنین سازوکارهای اجرایی آن گفته می‌شود که از طریق متون، مصاحبه نیمه‌ساختمند، پرسشنامه‌های مبتنی بر رویکرد دلفی و پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای (DANP) احصاء شده است.

---

۱. McClelland

### مدلهای شایستگی مربیگری عملکرد

مدل AMA: براساس مدل انجمن آمریکایی مدیریت، شایستگی مدیر به عنوان مربی عملکرد شامل هفت مؤلفه یا گام است. این هفت مؤلفه عبارتند از: شفاف و واضح صحبت کردن، مثبت صحبت کردن، بیان کوتاه و عینی مشاهدات، توصیف تأثیر عمل در کسب و کار، سؤال برای تغییر، توصیف رفتارهای خاص، پیگیری (۱۳).

مدل ATD: مدل ATD یازده صلاحیت مهارت‌های مربیگری را که متخصصان توسعه استعداد باید داشته باشند، مشخص می‌کند: ایجاد قرارداد مربیگری، ایجاد اعتماد و صمیمیت با مربی، نمایش حضور مربیگری، پرسش سؤالات قدرتمند، استفاده از ارتباط مستقیم، ایجاد آگاهی، فرصت‌های یادگیری طراحی، توسعه اهداف و برنامه‌ها، مدیریت پیشرفت و پاسخگویی، مرور دستورالعمل‌های اخلاقی و استانداردهای حرفه‌ای، گوش دادن فعال<sup>۱</sup> (۱۴).

مدل CIPD<sup>۲</sup>: این مدل ویژگی‌های اصلی را که با فعالیت‌های مربیگری هم‌راستا هستند، چنین معرفی می‌کند: مربیگری یک فعالیت نسبتاً کوتاه‌مدت است. مربیگری شامل مباحثات یک به یک است. این روش افراد را با بازخورد روی نقاط قوت و ضعف آن‌ها فراهم می‌کند. هدف مربیگری مسائل و حوزه‌های خاص است. زمان محدود است. مربیگری بر بهبود عملکرد و توسعه / ارتقا مهارت‌های افراد تمرکز دارد. مربیگری برای پرداختن به گستره وسیعی از مسائل مورد استفاده قرار می‌گیرد. فعالیت‌های مربی هم اهداف سازمانی و هم اهداف فردی را دارند. این کار بر روی این باور کار می‌کند که مشتریان خودآگاه هستند و نیازی به مداخله بالینی ندارند. مربیگری بر روی عملکرد / عملکرد فعلی و آینده تمرکز دارد. این یک فعالیت ماهرانه است. مسائل شخصی ممکن است مورد بحث قرار گیرند، اما تأکید بر عملکرد در محل کار است (۱۵).

مدل شایستگی ICF<sup>۳</sup>: فدراسیون استانداردهای حرفه‌ای را ترویج می‌کند که شامل ۱۱ شایستگی اصلی مربیگری (فدراسیون مربی بین‌المللی، ۲۰۱۵) است که از فرآیند امتیازنامه مشخص جهانی برای مربیگری پیروی می‌کند. این شایستگی‌ها به عنوان پایه‌ای برای بررسی فرآیند ICF استفاده می‌شوند و به چهار خوشه تقسیم می‌شوند که همه آن‌ها برای اثبات صلاحیت هر مربی ضرورت دارد.

<sup>۱</sup>. WWW.td.org

<sup>۲</sup>. The Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD)

<sup>۳</sup>. International coaching federation

### پیشینه تحقیق

مکینی، موکرجی و فین<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی دانشگاهی با عنوان رویکرد نوآورانه جهت افزایش بهره‌وری در پزشکی در دانشگاه واشنگتن در سه بیمارستان و ده کلینیک وابسته به دانشگاه انجام دادند. پژوهش با هدف مطالعه توسعه کادر پزشکی و اثربخشی مربیگری یک مربی از طریق هدایت کارکنان در امور آکادمیک آمار و اطلاعات و مهارت‌های بین فردی برای اعضا هیئت علمی دانشگاهی که بیشتر وقت خود را صرف کار بالینی می‌کنند و ممکن است از آموزش حین تحقیق محروم شوند، بررسی می‌کند (۱۶).

علی، لودهی، اورنگزاد، رضا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر مربیگری مدیر بر عملکرد شغلی کارکنان، اشتیاق شغلی، کیفیت بازار، رضایت شغلی انجام دادند. این مطالعه با هدف بررسی تأثیر مستقیم هدایت مربیگرانه بر عملکرد شغلی کارمندان و تاثیر غیر مستقیم متغیر میانجی بر اشتیاق شغلی، ارتقاء کیفیت کار و چرخش کار انجام شده است (۱۷).

کمپيون<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت مربیان را که انجمن بین‌المللی مربیگری (IGF) انجام داده، گزارش کرده است. هدف از انجام این مطالعه به روزرسانی تصویر حرفه‌ای کوچینگ در سراسر دنیا عنوان شده است (۱۸). پاینه<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان تعیین شایستگی‌های مربیگری در دانشگاه پنسیلوانیا انجام داده است. نتایج تحقیق عبارتند از: (۱) تعریف ویژگی‌های مربیگری مانند اصالت، حضور، هم‌دردی از دیدگاه متخصص مربیگری؛ (۲) ارائه مثالها و نمونه‌های قوی از اینکه به نظر متخصصین مربیان چگونه این ویژگی‌ها را در رفتار خود نشان می‌دهند؛ (۳) متضاد بودن ویژگی‌ها در امکان و عمل؛ (۴) شناسایی عواملی که مانع از توانایی مدیران برای نشان دادن این ویژگی‌ها می‌شود؛ (۵) تعیین اینکه چگونه متخصصان به طور فعال توانایی‌هایشان را در هر سطح پرورش می‌دهند (۱۹).

صدر، سیادت، هویدا (۱۳۹۷). تحقیقی با عنوان شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های مهارت مربیگری اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با روش ترکیبی (کمی و کیفی) انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد ۸ مؤلفه مهم مهارت

& Fihn ۱. McKinney, Mookherjee

۲. Ali, Lodhi, Orangzab & Raz

۳. Campione

Kelly. Payne. ۴

مربیگری پرسش و پاسخ، گوش دادن، ارزیابی فرد و موقعیت، بازخورد، همکاری و تعامل، انعطاف پذیری، ثبات عاطفی برای اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان وجود دارد که این مؤلفه‌ها برای مؤثر بودن مربیگری اعضای هیئت علمی مورد نیاز می‌باشند (۲۰).

حسینی امیری، رضازاده (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان در بین کارکنان بانک آینده استان مازندران انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مربیگری مدیران ارشد تأثیر معناداری بر عملکرد رفتاری، خودکارآمدی کارکنان و نتایج عملکرد این بانک دارد (۲۱).

دانشمند (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان وضعیت ایفای نقشها و شایستگی‌های مربیگری عملکرد سرپرستان و تأثیر آنها بر نتایج مربیگری در شرکت ایران خودرو خراسان انجام داده است. نتایج پژوهش نشان داد که سرپرستان شرکت ایران خودرو خراسان به ترتیب دارای شایستگیهای پاداش عملکرد، رابطه مشارکتی کارکنان، افزایش عزت نفس کارکنان و رشد و توسعه کارکنان هستند. بین نقشهای مربیگری عملکرد و شایستگیهای مربیگری عملکرد، شایستگیهای مربیگری عملکرد و نتایج مربیگری، نقشهای مربیگری عملکرد و نتایج مربیگری رابطه معناداری وجود دارد (۲۲).

جدول ۱- جمع‌بندی مفاهیم حوزه شایستگی مربیگری عملکرد در ادبیات تحقیق

سال	منابع	مفاهیم مرتبط با شایستگی مربیگری عملکرد
۲۰۱۸	IC,ICF GROW	برخورداری از جهان‌بینی واقع‌گرایانه، اعتماد و صمیمیت، هوشیاری، توانایی تجزیه و تحلیل، خودارزیابی، تعمق در نقش خود، بردباری، کنجکاو، تنظیم اهداف خود، علاقه، تمرکز و توجه به هدف، روشنفکری، انعطاف‌پذیر بودن، متمرکز بودن، خوداظهاری، نفوذ، همدلی
۲۰۱۸	AMA	بخشندگی، مثبت‌اندیشی، قانونمندی، سازش‌پذیری، همکاری، عشق، مهربانی
۲۰۱۷	ویتمور	وفاداری، نگرش هنجاری و اخلاقی، اعتبار، اعتماد، مسئولیت فردی، قدر دانی از زیبایی و عالی بودن حق‌شناسی، امید، شوخی، معنوی بودن
۲۰۱۵	دینگر، هیلینگ و مولر	حساسیت‌پذیری، توانمندی روانی

سال	منابع	مفاهیم مرتبط با شایستگی مربیگری عملکرد
۲۰۱۲	ارپنیک و همکاران و GROW	حکمت، دانش، شجاعت، جرأت، استقامت، پر انرژی بودن
۱۹۹۹	هولشوف	توانایی استفاده از دانش، توانایی استفاده از ابزارها، مهارت و توانایی فکری و فنی
۲۰۱۴	ویتمور	توانایی درک افکار، احساسات و نگرشها، توانایی انتقال مفاهیم به افراد
۲۰۱۸ ۲۰۱۴	استاندارد PAS ۱۰۲۹ ویتمور	موشکافی در فرآیندها، ابزار احساسات و درک پیام کلامی و غیر کلامی، تشخیص، تفکر و مواجهه با احساسات، توانایی درک و تفکر در مورد خود، واقع بینی، خود مدیریتی
۲۰۱۱	می بیز و فرای	توانایی های شناختی، هوش هیجانی
۲۰۱۸	ICF, GROW	خلاقیت، کنجکاوی، قضاوت، عشق به یادگیری، توانایی درک پیام های کلامی و غیر کلامی
۲۰۱۳	میلز و رولینگ	توانایی حس کردن و درک کردن واقعیت درونی متربی به صورت صحیح و دقیق و از طریق روشهای کلینیکی
۲۰۱۸	ICF, AMA	نگرش باز و صداقت در روابط، حضور، گوش دادن فعال، پرسشگری سوالات مهم، ارتباط مستقیم، تلاش، تحرک، آمادگی برای عمل، ابتکار عمل، شایستگی های حل مسئله
۲۰۱۴	ویتمور	آرام سازی و مدیریت استرس، توانایی های خودمدیریتی و مدیریت زمان
۲۰۰۸	استاندارد DIN	توانایی عمل بر طبق اعتقادات شخصی افراد، پذیرش مسئولیت اجتماعی
۲۰۱۸	استاندارد PAS ۱۰۲۹	تعیین اهداف واقع بینانه، تجزیه و تحلیل وضعیت اولیه و ارزیابی شانس موفقیت، مسئول و دارای اعتماد به نفس
۲۰۱۸	ATD, ICF	مداخله در بحرانها و آشنا با تکنیک های مشاوره
۲۰۱۸	IC, AMA	شفاف و کوتاه صحبت کردن
۲۰۱۸	AMA, ICF	رفتار صحیح و مسئولانه با فرد دیگر
۲۰۱۸	استاندارد PAS ۱۰۲۹	دارای تلاش در جهت افزایش درک افراد
۲۰۱۸	ATDT, CIPD GROW	توانایی بهره گیری از تکنیک های پرسش و پاسخ، آشنا با جنبه های قانون، توانایی به رسمیت شناختن حقوق دیگران، برقراری روابط محترمانه با دیگران، درک نیازهای افراد، همدلی، پذیرش صبورانه عقاید دیگران، کنار آمدن با تضادها، برقراری ارتباط بین افراد، اشیا، حفظ ارتباط حتی در موقعیت دشوار
۲۰۱۸	CIPD	ارائه بازخورد روی نقاط قوت افراد
۲۰۱۸	IC	تعامل موفق، کنترل تضادها، حفظ تماس، دقت در همدردی شناخت اجتماعی
۲۰۱۴ ۲۰۱۸	ویتمور، BPS	توانایی برنامه ریزی و سازمانی، توانایی در ورود به گفتگو با کارکنان، توانایی تفویض اختیار و نظارت، ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن



سال	منابع	مفاهیم مرتبط با شایستگی مربیگری عملکرد
۲۰۱۸	ICF	موقعیت‌یابی، مشاوره فرآیند، توانایی شناسایی موضوعات براساس مسائل پیش رو
۲۰۱۸	AMA	تنظیم قرارداد، توانایی شکل دهی آگهانه به فرآیند مربیگری
۲۰۱۸	ICF ,IC GSAEC	با تیم کارکردن، عدالت، رهبری، قانونمندی
۲۰۱۴	ویتنور	دانش کارشناسی، دانش بازار، رفتار برنامه ریزی، دانش چند رشته ای
۲۰۱۸	GSAEC	ارزیابی پیامدها، تنظیم و برنامه ریزی هدف، کادربندی و مشارکت، حفظ مرزهای حرفه ای و اعمال، استفاده از طیف وسیع فرآیندهای بازخورد، توانایی کار با شخصیت چالش برانگیز
۲۰۱۷	پارسی	توصیف درخواست، پیگیری امور
۲۰۱۸	AMA	تنظیم قرارداد، توانایی شکل دهی آگهانه به فرآیند مربیگری
۲۰۱۸	ICF ,IC GSAEC	با تیم کارکردن، عدالت، رهبری، قانونمندی

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

### اهداف تحقیق

هدف اصلی از تحقیق، ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران در شرکت ملی نفت ایران است و اهداف ویژه تحقیق شامل موارد ذیل است:

۱. شناسایی و تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران در شرکت ملی نفت ایران
۲. تعیین وزن (اهمیت) ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد
۳. تعیین رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد

### سؤال اصلی تحقیق:

مدل پیشنهادی شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران در شرکت ملی نفت کدام است؟

### سوالات فرعی تحقیق:

۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شایستگی مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت ایران کدام است؟
۲. وزن (اهمیت) ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد چگونه است؟
۳. رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد چگونه می‌باشد؟

### شیوه اجرای پژوهش

پژوهش از نظر هدف اکتشافی از نوع مقوله‌بندی (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتاری) و کاربردی است. پس از دستیابی به مدل مورد نظر پژوهشگر، متعاقباً طرح مربیگری عملکرد با استفاده از سرپرستان و مدیران در سازمان ایجاد خواهد شد. در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، از روش تحقیق کیفی و کمی استفاده شده است. استراتژی تحلیل داده‌ها در روش کیفی، تحلیل محتوای متون، مصاحبه و پرسشنامه‌های با رویکرد دلفی است و استراتژی در روش کمی از نوع پیمایشی (نظرخواهی از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای) می‌باشد.

جامعه تحقیق در روش کیفی شامل کلیه متون و ادبیات پژوهش در حوزه مربیگری و همچنین مصاحبه با مسئولین و مدیران آگاه به شرایط شرکت ملی نفت ایران و همچنین تکمیل پرسشنامه توسط خبرگان آشنا با صنعت نفت بوده و در روش کمی نیز شامل اخذ نظر خبرگان آگاه به شرکت ملی نفت ایران در قالب تکمیل پرسشنامه می‌باشد.

**الف) تحقیق کیفی:** روش نمونه‌گیری در روش کیفی از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. حجم نمونه در روش جمع‌آوری متون و ادبیات پژوهش اعم از کتب، مقالات و... مبتنی بر اشباع داده‌هاست، در روش مصاحبه نیمه ساختمند شامل ۱۲ نفر و در روش پرسشنامه با رویکرد دلفی شامل ۲۰ نفر از مسئولان و مدیران آگاه به مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت می‌باشد. معیار انتخاب افراد تخصص، سوابق تدریس، پژوهش، مقاله، کتاب و همچنین تجربیات اجرائی ایشان در حوزه مربیگری/ مربیگری عملکرد و درعین حال سابقه همکاری با صنعت نفت بوده است. دو معیار مشخص برای انتخاب اعضاء متخصص برای مصاحبه نزد محقق وجود داشته است. اول آشنا بودن با مربیگری و داشتن اطلاعات کافی از اصول و قواعد آن و معیار دوم آشنایی با صنعت نفت و شرایط حاکم بر آن است.

**ب) تحقیق کمی:** روش نمونه‌گیری در روش کمی نیز از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. حجم نمونه در روش پرسشنامه با رویکرد مقایسات زوجی شبکه‌ای (DANP) شامل ۲۰ نفر از مسئولان و مدیران آگاه به مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت می‌باشد. معیار انتخاب افراد مشابه روش پرسشنامه با رویکرد دلفی بوده است.

### ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی تحقیق، شامل موارد ذیل است:

**متون و ادبیات پژوهش:** شامل تعداد ۸ کتاب، ۳۸ مقاله خارجی و داخلی، ۷ رساله و ۱۲ سایت انجمن‌های حرفه‌ای بین‌المللی فعال در حوزه مربیگری می‌شود.

**فرم مصاحبه نیمه ساختمند:** این فرم محقق ساخته بوده و هدف از تهیه آن، اخذ نظرات مسئولان و مدیران شرکت ملی نفت که آگاه به مفهوم مربیگری/ مربیگری عملکرد بودند درخصوص ابعاد و مؤلفه‌ها

و شاخص‌های مربیگری عملکرد بوده است. متوسط زمان مصاحبه با هر فرد ۶۰ دقیقه و کل زمان مصاحبه ۱۳ ساعت و ۱۰ دقیقه بوده است. در مصاحبه‌ها سعی شده است ابتدا میزان دانش، آگاهی و نگرش مصاحبه‌شونده نسبت به موضوع مربیگری و مربیگری عملکرد اخذ شود. در مرحله بعد، در خصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نیاز مربیگری سؤال شده است.

**پرسشنامه مرحله اول دلفی:** این پرسشنامه محقق ساخته بوده و هدف از تهیه آن اخذ نظر خبرگان حوزه مربیگری در خصوص ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتاری شایستگی مربیگری عملکرد می‌باشد. در بخش‌های پرسشنامه، سنجش تناسب دو گزینه‌ای بوده (تناسب / عدم تناسب) و سنجش میزان اهمیت در مقیاس پنجگانه لیکرت است. تعداد ابعاد سه بعد فردی، سازمانی و مدیریتی به همراه ۱۶ مؤلفه و ۶۱ شاخص بوده است.

**پرسشنامه مرحله دوم دلفی:** این پرسشنامه محقق ساخته بوده و هدف از تهیه آن، کسب توافق بیشتر و نظرخواهی مجدد در خصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است که در مرحله اول رویکرد دلفی امتیاز میانگین کمتر از ۹۰ درصد را کسب کرده‌اند و اخذ نظر متخصصان در خصوص پیشنهادات جدید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربیگری عملکرد می‌باشد.

(ب) **تحقیق کمی:** ابزار اندازه‌گیری در تحقیق، شامل مورد ذیل است:

**پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای:** پرسشنامه محقق ساخته بوده و هدف از تهیه آن سنجش وزن (اهمیت) ابعاد و مؤلفه‌های مربیگری عملکرد و همچنین سنجش میزان نوع رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌ها و ارتباطات درونی آنها می‌باشد.

### روایی و پایایی

**روایی:** برای بررسی روایی فرم مصاحبه نیمه‌ساخت‌مند و پرسشنامه‌های دلفی و همچنین پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای ساخته‌شده در این تحقیق از شیوه‌های زیر استفاده شده است:

**روایی محتوایی:** روایی محتوایی مصاحبه و پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصین و کسب اجماع نظر از آنها در خصوص سؤالات تحقیق بدست آمده است.

**روایی صوری:** روایی صوری پرسشنامه‌های مورد نظر، با یک بار اجرای آزمایشی و حصول اطمینان از درک صحیح از سؤالات پرسشنامه‌ها و انجام اصلاحات جزئی حاصل شده است.

**پایایی:** برای حصول اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه (دقت و همسانی نتایج) از ضریب توافق بین کد گذاری‌های محقق و همتای متخصص سنجش و ارزیابی (Peer Check) استفاده شده است. جهت محاسبه پایایی پرسشنامه کمی مقایسات زوجی شبکه‌ای نیز از روش ضریب توافق یا سازگاری استفاده شده است. ضریب توافق بدست آمده در بخش‌های مختلف پرسشنامه بالای ۹۰ درصد بوده و بر همین اساس نتایج بدست آمده قابل اعتماد است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

**الف) تحقیق کیفی:** ۱. متون حاصل از ادبیات پژوهش و نتیجه مصاحبه‌ها توسط نرم‌افزار MAXQDA با روش استقرایی کدگذاری شده است. ۲. تجزیه و تحلیل داده‌ها در پرسشنامه‌های دلفی از طریق آمار توصیفی و محاسبه میانگین‌ها و درصدها به وسیله نرم‌افزار تحلیل آماری (SPSS (IBM انجام شده است.

**ب) تحقیق کمی:** تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای نیز به روش FANP<sup>۱</sup> و DANP<sup>۲</sup> صورت گرفته است. ابتدا داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها در نرم‌افزار اکسل وارد شده و متعاقباً برای بررسی وزن (اهمیت) ابعاد و مؤلفه‌ها (تجزیه و تحلیل بخش فازی) از نرم‌افزار Matlab و برای بررسی روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها و میزان تأثیر و تأثرات آنها از نرم‌افزار تخصصی Super Decision استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### الف: ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان:

مصاحبه‌شوندگان از حیث آماری ۱۲ نفر بوده که همگی دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته‌های مدیریت، علوم اجتماعی و مهندسی صنایع، دارای سوابق کاری حداقل ۱۰ سال به بالا در صنعت نفت و آشنایی کامل با مربیگری بوده‌اند.

#### ب- ویژگی‌های جمعیت شناختی متخصصان گروه دلفی و مقایسه زوجی شبکه‌ای:

متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش کیفی (رویکرد دلفی) و کمی (مقایسه زوجی شبکه‌ای) از حیث آماری ۲۰ نفر بوده که همگی دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته‌های مدیریت، علوم اجتماعی و مهندسی صنایع، با سوابق کاری ۱۰ سال و بالاتر در دانشگاه و صنعت نفت همراه با سوابق حرفه‌ای مربیگری بوده‌اند.

### ج- تحلیل داده‌ها

#### تحلیل داده‌ها در ارتباط با سؤال اول:

**ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شایستگی مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت ایران کدام است؟**

جهت پاسخ به سؤال اول تحقیق در ابتدا خروجی ادبیات تحقیق پس از حذف مفاهیم تکراری یا هم‌معنی، شامل ۱۴۹ کد استخراج گردید. سپس، مصاحبه‌های نیمه‌ساختمند به صورت انفرادی با مدیران و مسئولان شاغل در شرکت ملی نفت ایران که با مفهوم مربیگری / مربیگری عملکرد آشنایی

<sup>۱</sup>Fuzzy Analytical Network Process,

<sup>۲</sup>Dematel Analytical Network Process

دارند، انجام شد. رویکرد کلی استفاده شده در این بخش از پژوهش استقرائی انتخاب شده است. برای پیاده‌سازی این منطق در تحقیق ابتدا مستندات ورودی تحقیق یعنی متن مصاحبه‌های انجام شده با رعایت کامل امانت‌داری اظهارات در مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و پس از اصلاح فرمت به نرم‌افزار MAXQDA منتقل شدند. در این روش پژوهشی به منظور توصیف عینی و سیستماتیک محتوای پیام از طریق قرار دادن مفاهیم و محتوای ارتباطات بر اساس قواعد در مقوله‌های خاص، و تحلیل روابط بین مقوله‌ها از نرم‌افزار استفاده می‌شود (۲۳). برای انجام تحلیل‌های محتوای کیفی به منظور کدگذاری باز مفاهیم، مقوله‌بندی کدها و مفاهیم و در نهایت تعیین اهم مضامین در حوزه شایستگی‌های مربیگری انجام شده از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است.

پس از مقوله‌بندی و کدگذاری، کار دسته‌بندی حاصل از متون مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده در محیط نرم‌افزار MAXQDA انجام شده و داده‌های مرتب‌سازی و مقوله‌بندی شده برای تفسیر نهایی آماده شده است. برای انجام این کدگذاری، متون مصاحبه‌ها خط به خط خوانده شده و پاره‌ای از آن‌ها را که بیانگر یک مقوله و یا هم‌معنی با مقوله‌های دیگر هستند، به عنوان زیر مقوله کدهای حاصل از ادبیات با دو روش (in vivo) و (with activated code) کدگذاری شده‌اند. خروجی کدهای استخراج شده از مصاحبه با متخصصان شامل ۴۱۴ کد بود که در خصوص شایستگی‌های موردنیاز برای مربیگری عملکرد طرح شده بودند.

جدول ۲- فراوانی مؤلفه‌های دسته‌بندی شده در کل داده‌های مصاحبه

مؤلفه	فراوانی در کل داده‌ها	درصد از کل زیرمؤلفه‌ها
ارتباطات	۵۰	۱۲/۰۸
مهارت‌های بین فردی	۴۳	۱۰/۱۹
تفکر استراتژیک	۳۹	۹/۴۲
پایش کار و مدیریت عملکرد	۳۶	۸/۷۰
رهبری	۳۱	۷/۴۹
برنامه‌ریزی و سازماندهی	۳۰	۷/۲۵
ترویج یادگیری و توسعه	۲۷	۶/۵۲
شناخت و مدیریت خود	۲۵	۶/۰۴
اشتیاق به یادگیری مداوم	۲۳	۵/۵۶

سازگاری	۲۲	۵/۳۱
تفکر خلاق	۲۱	۵/۰۷
تفکر تحلیلی - منطقی	۱۷	۴/۱۱
حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱۶	۳/۸۶
کار تیمی	۱۵	۳/۶۲
ابتکار عمل	۱۴	۳/۳۸
اصول کسب‌وکار	۵	۱/۲۱
تعداد کل	۴۱۴	۱۰۰/۰۰

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

بعد از کدگذاری با روش‌های ذکرشده، جدول فراوانی مفاهیم استخراج‌شده از ادبیات تحقیق و کدهای مصاحبه‌ها محاسبه می‌شود. جدول بالا نشان می‌دهد که ۵۰ کد از ۴۱۴ کد مشخص شده در مصاحبه‌ها به مؤلفه ارتباطات مربوط بوده و segment (زیر مؤلفه) آن مفهوم قرار گرفته‌اند. جدول شماره ۲ تعداد مؤلفه‌ها و درصد وجود آنها در کل مؤلفه‌ها را مشخص می‌کند. خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد که براساس بیشترین و کمترین تعداد اشاره و تکرار مؤلفه‌ها؛ مؤلفه ارتباطات با ۵۰ بار تکرار، بیشترین فراوانی و مؤلفه اصول کسب‌وکار با ۵ بار تکرار، کمترین فراوانی را از سوی مصاحبه‌شونده‌ها داشته است.

پس از جمع‌بندی‌های صورت گرفته درخصوص مؤلفه‌ها (ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های نیمه‌ساختمند)، ابعاد سه‌گانه و ۶۱ شاخص رفتاری مرتبط با هریک از مؤلفه‌ها از سوی محقق براساس منابع و مدل‌های معتبر بین‌المللی در حوزه تعیین شایستگی‌ها نظیر مدل شایستگی وزارت کار آمریکا، هی‌گروپ، یونسکو و دیکشنری شایستگی جورجیا، بدست آمد که متعاقباً از طریق تشکیل پنل خبرگان حوزه سنجش و اندازه‌گیری، مورد اعتباریابی قرار گرفت.

### نتایج مرحله اول دلفی :

در این مرحله از گروه ۲۰ نفره متخصصان در خصوص تناسب و اهمیت ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مشخص شده در مراحل اولیه تحقیق نظرخواهی شده و از گروه درخواست گردید که نظرات خود درخصوص ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای بدست آمده و یا در صورت وجود پیشنهادات جدید را ارائه نمایند. نتایج بدست آمده از مرحله اول در خصوص ابعاد در جدول ۳ گزارش شده است:

جدول ۳- جدول تناسب بین ابعاد پیشنهادی با مفهوم مربیگری عملکرد

بی‌پاسخ	میزان موافقت با تناسب	مفهوم	
۰	۰/۱۰۰	فردی	مربیگری عملکرد
۰	۰/۹۰	سازمانی	
۰	۰/۱۰۰	مدیریتی	

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

۱۰۰ درصد گروه پاسخ‌دهنده با وجود بعد فردی و مدیریتی در شایستگی‌های مربیگری عملکرد موافق و ۹۰ درصد با بعد سازمانی در مربیگری عملکرد موافق هستند.

#### جدول ۴ - میانگین نظرخواهی مولفه‌های بدست آمده در مرحله اول دلفی:

میانگین	مولفه	میانگین	مولفه	میانگین	مولفه	میانگین	مولفه
۴/۵۵	ارتباطات	۴/۲۱	تفکر تحلیلی - منطقی	۴/۷۹	حل مسئله و تصمیم‌گیری	۴/۵۰	کار تیمی
۴/۶۸	مهارت‌های بین فردی	۴/۴۷	شناخت و مدیریت خود	۴/۴۲	رهبری	۳/۷۹	اصول کسب و کار
۴/۱۶	سازگاری	۴/۵۸	ابتکار عمل	۴/۶۳	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	۴/۴۷	پایش مداوم و مدیریت عملکرد
۴/۵۳	اشتیاق مداوم به یادگیری	۴/۳۷	تفکر خلاق	۴/۴۷	ترویج یادگیری و توسعه	۴/۳۷	تفکر استراتژیک

براساس نتایج بدست آمده، کلیه مؤلفه‌ها به جز مؤلفه‌های کار تیمی و تفکر استراتژیک از نظر متخصصان تناسب کامل و صد درصد با مفهوم مربیگری عملکرد دارند و تنها مؤلفه‌های کار تیمی و تفکر استراتژیک از حیث تناسب امتیاز ۹۰ درصد اخذ نمودند. درعین حال از نظر اهمیت براساس نظر پاسخگویان به ترتیب میانگین مولفه‌ها به شرح جدول ۱۹ به دست آمده است. ضمناً میانگین شاخص‌های بدست آمده برای هر مولفه نیز در بخش مربوط به بحث و نتیجه‌گیری ذکر شده است.

#### نتایج مرحله دوم دلفی:

پیشنهادهای حذف بعد سازمانی و ادغام در دو بعد دیگر، ادغام مولفه‌های مهارت بین فردی و سازگاری، ادغام مولفه‌های رهبری و ترویج یادگیری و توسعه، اضافه شدن مؤلفه‌های بازخورد مؤثر، مصر بودن و پشتکار داشتن، مستقلانه کار کردن به بعد فردی، پیشنهاد تعلق مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و تفکر خلاق به بعد فردی و ترویج یادگیری و توسعه به بعد سازمانی که استخراج شده از مرحله اول دلفی بود، در مرحله دوم دلفی مورد موافقت گروه واقع نشد. مولفه اصول کسب و کار نیز با توجه به پایین تر از خط برش بودن میانگین در مرحله دوم نظرخواهی حذف گردید.

با توجه به نتایج حاصل از مرحله دوم دلفی، درنهایت سه‌بعد فردی، سازمانی و مدیریتی ۱۵ مؤلفه و ۵۶ شاخص مورد تأیید نهایی قرار گرفتند.

تحلیل داده‌ها در رابطه با سؤال ۲: وزن (اهمیت) ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد چگونه است؟

برای رسیدن به پاسخ این سؤال، خروجی پرسشنامه‌های دلفی (ابعاد و مؤلفه‌های تأییدشده) در پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای (FANP)<sup>۱</sup> قرار گرفتند تا توسط خبرگان با دادن امتیازات عددی (بین ۱ تا ۹) وزن و اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد را مشخص نمایند. نتایج بدست آمده در شکل زیر نمایش شده است.



شکل ۱- (منبع: تنظیم از پژوهشگران)

شایستگی‌های بعد فردی با وزن نرمال  $0/429$  از بیشترین اهمیت و اولویت برخوردار است. شایستگی‌های بعد مدیریتی با وزن نرمال  $0/266$  در اولویت دوم از حیث اهمیت قرار دارد. شایستگی‌های بعد سازمانی با وزن نرمال  $0/205$  از اولویت سوم از حیث اهمیت برخوردار است. نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده  $0/052$  بدست آمده است که کوچکتر از  $0/1$  می‌باشد؛ بنابراین با توجه به نرخ توافق بالای ۹۰ درصد می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

#### الف) تعیین وزن و اهمیت مؤلفه‌های مربوط به بعد مدیریتی شایستگی مربیگری عملکرد:

مؤلفه‌های مدیریتی عبارتند از: ترویج یادگیری و توسعه، پایش کار و مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، رهبری. با توجه به نتایج حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان ماتریس مقایسه زوجی ذیل قابل ارائه است. هر یک از مقادیر بدست آمده وزن فازی و نرمال شده مربوط به مؤلفه‌های اصلی هستند. محاسبات انجام شده برای تعیین اولویت شایستگی‌های فردی به صورت زیر است:

جدول ۵- فازی زدایی اوزان مؤلفه‌های مدیریتی

مؤلفه	وزن بدست آمده	وزن نرمال شده	رتبه
ترویج یادگیری و توسعه	۰/۳۸۵	۰/۳۷۹	۱
پایش کار و مدیریت عملکرد	۰/۲۰۷	۰/۲۰۲	۳
تفکر استراتژیک	۰/۲۴۹	۰/۲۴۳	۲
رهبری	۰/۱۸۴	۰/۱۷۹	۴

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)



براساس نتایج بدست آمده، اولویت مؤلفه‌های مربوط به بعد مدیریتی به ترتیب شامل ترویج یادگیری و توسعه، تفکر استراتژیک، پایش کار و مدیریت عملکرد و رهبری می‌باشد. براساس بردار ویژه بدست آمده، نرخ ناسازگاری ۰/۰۱۸ بدست آمده است، لذا با توجه به نرخ توافق بالای ۹۰ درصد می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

**ب) تعیین وزن و اهمیت مؤلفه‌های مربوط به بعد سازمانی شایستگی مربیگری عملکرد:**

شایستگی‌های بعد سازمانی عبارتند از: حل مسئله و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، کار تیمی و تفکر خلاق. با توجه به نتایج حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان، ماتریس مقایسه زوجی مؤلفه‌های مربوط به بعد سازمانی به صورت ذیل قابل ارائه است:

**جدول ۶- فازی‌زدایی اوزان مؤلفه‌های سازمانی**

رتبه	وزن نرمال شده	وزن بدست آمده	مؤلفه
۵	۰/۱۰۹	۰/۱۱	حل مسئله و تصمیم‌گیری
۳	۰/۱۷۶	۰/۱۸	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
۲	۰/۱۷۹	۰/۱۹	کار تیمی
۴	۰/۱۳۱	۰/۱۴	تفکر خلاق
۱	۰/۴۰۴	۰/۴۲	حل مسئله و تصمیم‌گیری

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

براساس نتایج حاصله اولویت‌بندی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های سازمانی مربیگری عملکرد به ترتیب عبارتند از: تفکر خلاق، کار تیمی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، حل مسئله و تصمیم‌گیری. براساس بردار ویژه بدست آمده نرخ ناسازگاری ۰/۰۰۲ بدست آمده است؛ بنابراین با توجه به ضریب توافق بالای ۹۰ درصد می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

**ج) تعیین وزن و اهمیت مؤلفه‌های مربوط به بعد فردی شایستگی مربیگری عملکرد:**

مؤلفه‌های فردی عبارتند از: مهارت بین فردی، سازگاری، ابتکار عمل، تفکر تحلیلی - منطقی، شناخت و مدیریت خود، اشتیاق به یادگیری و ارتباط. ماتریس مقایسه زوجی شایستگی‌های فردی به صورت قابل ارائه است.

**جدول ۷- فازی‌زدایی اوزان مؤلفه‌های فردی**

رتبه	وزن نرمال شده	وزن بدست آمده	مؤلفه
۱	۰/۲۱۵	۰/۲۲۰	مهارت بین فردی
۴	۰/۱۴۳	۰/۱۴۷	سازگاری
۳	۰/۱۶۹	۰/۱۷۳	ابتکار عمل
۲	۰/۱۸۶	۰/۱۹۰	تفکر تحلیلی - منطقی
۵	۰/۱۴۰	۰/۱۴۳	شناخت و مدیریت خود

۷	۰/۰۶۸	۰/۰۷۰	اشتیاق مداوم به یادگیری
۶	۰/۰۷۸	۰/۰۸۰	ارتباطات

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

براساس نتایج حاصل، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مرتبط با بعد فردی به ترتیب عبارتند از: مهارت بین‌فردی، تفکر تحلیلی - منطقی، ابتکار عمل، سازگاری، شناخت و مدیریت خود، ارتباطات و اشتیاق مداوم به یادگیری می‌باشد. براساس بردار ویژه بدست‌آمده نرخ ناسازگاری ۰/۰۰۳ بدست‌آمده است؛ بنابراین با توجه به نرخ توافق بالای ۹۰ درصد می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد. تحلیل داده‌ها در رابطه با سؤال ۳: رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد چگونه می‌باشد؟

**الف تعیین رابطه ابعاد:** جهت انعکاس روابط درونی میان ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مربیگری عملکرد از تکنیک دیمتل استفاده شده است پس از محاسبه ماتریس ارتباط کامل، نسبت به فازی‌زدایی مقادیر با استفاده از روش مرکز سطح اقدام شده و الگوی روابط علی بدست آمد.

جدول ۸- جدول الگوی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ابعاد مربیگری

ابعاد مربیگری	D	R	D+R	D-R
ابعاد مدیریتی	۲/۳۶۷	۱/۹۸۹	۴/۳۵۶	۰/۳۷۹
ابعاد سازمانی	۱/۷۶۷	۲/۴۹۴	۴/۲۶۱	-۰/۷۲۷
ابعاد فردی	۲/۰۳۹	۱/۶۹۰	۳/۷۲۹	۰/۳۴۹

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

بر اساس الگوی بدست آمده، بعد مدیریتی با ۰/۳۷۹ و بعد فردی با ۰/۳۴۹ متغیر علی و اثرگذار بوده و بعد سازمانی با -۰/۷۲۷ متغیر معلولی و اثرپذیر محسوب می‌شود.

**ب) تعیین رابطه مؤلفه‌ها:** براساس محاسبات صورت گرفته و سوپر ماتریس حد، برون‌داد نرم‌افزار سوپر دسیژن تعیین اولویت‌هایی معیارها و زیرمعیارها مقدور است. اولویت‌هایی مؤلفه‌های اصلی با اقتباس از سوپر ماتریس حد به ترسیم درآمده است.

جدول ۹- وزن نهایی مؤلفه‌ها براساس سوپر ماتریس حد

رتبه	وزن نرمال	وزن کل	مؤلفه‌ها
۲	۰,۱۰۵۶	۰,۰۵۲۸	ترویج یادگیری و توسعه
۹	۰,۰۵۶۷	۰,۰۲۸۴	پایش کار و مدیریت عملکرد
۸	۰,۰۶۸۳	۰,۰۳۴۱	تفکر استراتژیک
۱۰	۰,۰۵۰۳	۰,۰۲۵۱	رهبری
۱۵	۰,۰۲۰۸	۰,۰۱۰۴	حل مسئله و تصمیم‌گیری
۱۴	۰,۰۳۳۷	۰,۰۱۶۸	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
۱۳	۰,۰۳۴۲	۰,۰۱۷۱	کار تیمی
۵	۰,۰۷۷۲	۰,۰۳۸۶	تفکر خلاق

۱	۰,۱۱۳۷	۰,۰۵۶۸	مهارت بین فردی
۶	۰,۰۷۵۶	۰,۰۳۷۸	ارتباط
۴	۰,۰۸۹۳	۰,۰۴۴۷	ابتکار عمل
۳	۰,۰۹۸۳	۰,۰۴۹۲	تفکر تحلیلی - منطقی
۷	۰,۰۷۴	۰,۰۳۷	شناخت و مدیریت خود
۱۲	۰,۰۳۵۹	۰,۰۱۸	اشتیاق به یادگیری
۱۱	۰,۰۴۱۲	۰,۰۲۰۶	سازگاری

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

بنابراین با توجه به محاسبات انجام شده، وزن نهایی هریک از مؤلفه‌های مدل با تکنیک DANP محاسبه شده است. از نتایج مربوط به اوزان مؤلفه‌ها می‌توان به عنوان راهنمایی برای تصمیم‌گیری مدیریت استفاده کرد. براساس نتایج نهایی حاصل میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های مربیگری عملکرد به ترتیب رتبه‌بندی شامل موارد زیر می‌گردد.

#### جدول ۱۰- رتبه بندی نهایی مؤلفه‌ها براساس سوپر ماتریس حد

مؤلفه	رتبه	درصد	مؤلفه	رتبه	درصد
مهارت بین فردی	۱	۱۱/۴	پایش کار و مدیریت عملکرد	۹	۵/۶
ترویج یادگیری و توسعه	۲	۱۰/۵	رهبری	۱۰	۵
تفکر تحلیلی - منطقی	۳	۱۰/۰	سازگاری	۱۱	۴
ابتکار عمل	۴	۹	اشتیاق به یادگیری	۱۲	۳/۵
تفکر خلاق	۵	۸	کار تیمی	۱۳	۳/۴
ارتباطات	۶	۷/۶	برنامه‌ریزی و سازماندهی	۱۴	۳/۳
شناخت و مدیریت خود	۷	۷/۴	حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱۵	۲
تفکر استراتژیک	۸	۶/۸			

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

#### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در بخش مربوط به تحلیل داده‌ها به آن پرداخته شد، نتایج پژوهش نشان‌دهنده ابعاد سه‌گانه مدیریتی، فردی و سازمانی با ۱۵ مؤلفه و ۵۶ شاخص مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران می‌باشد. درعین حال بر اساس تحلیل مقایسات زوجی شبکه‌ای نیز، وزن و اهمیت و میزان تأثیرگذاری ابعاد و مؤلفه‌ها بر یکدیگر نیز به دست آمده که ذیلاً به تفکیک به آن پرداخت می‌شود:

الف) بعد مدیریتی با ۴ مؤلفه (به ترتیب میزان اثرگذاری) و ۱۶ شاخص به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۱۱- مؤلفه‌های مربوط به بعد مدیریتی

میانگین	شاخص	میزان تأثیر (درصد)	مؤلفه
۴/۸۰	شفاف‌سازی وضعیت کنونی	۱۰/۵	ترویج یادگیری و توسعه
۴/۷۵	بازخورد		
۴/۳۰	قدردانی		
۴/۳۵	توسعه دیگران		
۴/۰۵	ایجاد محیط تسهیل‌کننده یادگیری		
۴/۹۵	مشاوره شغلی	۶/۸	تفکر استراتژیک
۴/۰۵	تعیین اهداف بلندمدت و استراتژی		
۴/۱	تشخیص و برخورد با موانع		
۴/۴	تشخیص روندهای در حال پیدایش	۵/۶	پایش کار و مدیریت عملکرد
۴/۷۵	شناسایی ملاک‌های عملکرد		
۴/۶۰	پایش پیشرفت کار		
۴/۸۰	درخواست ارائه بازخورد		
۴/۶۵	تعیین هدف	۵	رهبری
۴/۶۰	پرورش و تسهیل محیط کاری مثبت		
۴/۸۵	ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی		
۴/۳۵	تشویق و ترویج مشارکت افراد		

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

شایستگی‌های مدیریتی شایستگی‌هایی است که با سازمان دهی، نظارت و هدایت دیگران مرتبط‌اند و عمدتاً برای انجام وظایف مشاغل سرپرستی و مدیریتی موردنیاز است.

ب) بعد فردی با ۷ مؤلفه (به ترتیب میزان اثرگذاری) و ۲۴ شاخص به شرح ذیل است:

جدول ۱۲- مؤلفه‌های مربوط به بعد فردی

میانگین	شاخص	میزان تأثیر (درصد)	مؤلفه
۴/۲۰	شناخت و درک احساسات	۱۱/۴	مهارت بین فردی
۴/۱۰	همدلی		
۴/۵۵	حفظ روابط باز		
۴/۱۰	احترام به هم‌نوع		
۴/۲۵	اعتماد و اعتبار		
۴/۳۵	تجزیه و تحلیل	۱۰	تفکر تحلیلی - منطقی
۴/۵۰	استدلال		
۳/۹۵	چالاک‌گی ذهنی		
۴/۳۵	مسئولیت‌پذیری و پیگیری	۹	ابتکار عمل
۴/۲	انگیزه پیشرفت و موفقیت		
۴/۴۵	پرانرژی و پیشگام		
۴/۰۵	تعیین اهداف چالش‌برانگیز		

۴/۴۵	انتقال اطلاعات	۷/۶	ارتباطات
۴/۶۵	دریافت اطلاعات		
۴/۵۰	متقاعدسازی و اعمال نفوذ		
۴	سازش و انعطاف هنگام تغییر یا چالش	۴	سازگاری
۴/۴۵	استقامت و مدیریت استرس		
۴/۳۰	مثبت‌اندیشی و امیدواری		
۴/۵۵	شناخت خود	۴	شناخت و مدیریت خود
۴/۴۰	مدیریت خود		
۴/۷۰	نشان دادن علاقه به یادگیری	۳/۵	اشتقاق به یادگیری مداوم
۴/۱۵	شرکت در فعالیتهای آموزشی		
۴/۶۵	استفاده از تغییرات به‌عنوان فرصت یادگیری		
۳/۵۰	کاربرد		

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

منظور از شایستگی‌های فردی، مجموعه ویژگی‌هایی (مهارت و توانایی فردی، خصایص و...) است که برای انجام وظایف و رسیدن به عملکرد مطلوب مطابق با استانداردهای شغلی و نیز برقراری ارتباطات بین فردی اثربخش با دیگران موردنیاز است.

(ج) بعد سازمانی با ۴ مؤلفه (به ترتیب تأثیرگذاری) و ۱۶ شاخص به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۱۳- مؤلفه‌های مربوط به بعد سازمانی

میانگین	شاخص	میزان تأثیر (درصد)	مؤلفه
۴/۵۵	ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه	۸	تفکر خلاق
۳/۹۰	ایجاد بینش تحول‌گرا		
۴/۳۰	نگرش باز و پذیرا بودن		
۴/۵۵	کلان‌نگری (دیدن تصویر بزرگ)		
۴/۳۲	همکاری و روابط سودمند	۳/۴	کار تیمی
۴/۲۶	دستیابی به اهداف تیمی		
۴/۳۲	حل تعارضات و اختلافات		
۴/۲۵	برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی	۳/۳	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
۴/۲۶	هماهنگی و سازمان‌دهی برنامه‌ها در پروژه‌های چندگانه		
۳/۹	تخصیص و پیش‌بینی منابع		
۴/۲۱	متمرکز ماندن		
۴/۶۰	شناخت مسئله و مشکل	۲	حل مسئله و تصمیم‌گیری
۴/۶۰	جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات		
۴/۶۰	ارائه راه‌حل‌های مختلف		
۴/۴۰	تصمیم‌گیری و انجام موفق آن		
۴/۲۰	مشارکت دادن دیگران		

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

منظور از شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌هایی است که در سراسر یک سازمان مشترک‌اند و این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند که بر رفتار، دستاوردها و ارزش‌ها تمرکز کند.

بر اساس نتایج بررسی‌های صورت گرفته با تکنیک DANP، بعد مدیریتی با ۰/۳۷۹ + بیشترین تأثیر را بر سایر ابعاد دارد و رابطه آن از نوع علی می‌باشد. پس از آن بعد فردی دارای اولویت میانی با میزان ۰/۳۴۹ + است و رابطه آن از نوع علی است و در نهایت بعد سازمانی کمترین تأثیر را با میزان ۰/۷۲۷ - دارد و رابطه آن از نوع معلولی و اثرپذیری است. شایستگی‌های فردی از حیث وزن و اهمیت (۰/۴۲۹) در رتبه اول قرار دارد و از حیث میزان رابطه و تأثیر و تأثرات (۰/۳۴۹) پس از شایستگی‌های مدیریتی در جایگاه دوم قرار می‌گیرد. نوع رابطه شایستگی‌های فردی، رابطه علی است یعنی این شاخص‌ها باعث ایجاد تغییر در شایستگی‌های سازمانی می‌گردند، هرچند که در حوزه علوم اجتماعی و مدیریت، متغیرهای مختلف همه بر هم اثرات متقابل دارند و به تبع آن شایستگی‌های فردی از شایستگی‌های سازمانی و مدیریتی تأثیر خواهند گرفت. جنس شایستگی‌های فردی به گونه‌ای است که فرد باید شایستگی‌هایی را با خود به سازمان ببرد نظیر ارتباطات، مهارت‌های بین فردی، سازگاری و اشتیاق به یادگیری مداوم تا در بستر این شایستگی‌هایی که می‌تواند از سال‌ها قبل و از دوران کودکی در فرد شکل بگیرد، شایستگی‌های سازمانی در صورت فراهم بودن شرایط، در فرد ایجاد و توسعه پیدا کند. بدیهی است در صورت نبودن شایستگی‌های فردی این احتمال وجود دارد که شایستگی‌های سازمانی در کارکنان به نحو اثربخش ایجاد نگردد. شایستگی‌های سازمانی می‌بایست توسط سازمان در افراد ایجاد و توسعه پیدا کند نظیر توانایی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، حل مسئله و تصمیم‌گیری در سازمان. بدیهی است برای کسب شایستگی‌های مورد نظر ضروری است افراد دانش‌ها، نگرش‌های سازمانی و مهارت‌های شغلی به حد کفایت کسب نمایند و در خصوص اصول علمی و کاربردی شایستگی‌ها نظیر حل مسئله و یا چگونگی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی امور، آموزش‌های لازم را ببینند تا در این حوزه‌ها توسعه یابند. شایستگی‌های سازمانی هم از حیث وزن و اهمیت (۰/۲۰۵) و هم از حیث رابطه و تأثیر (۰/۷۲۷ -) در جایگاه سوم (آخر) قرار دارد و با توجه به نتایج به دست آمده و درعین حال توضیحات ارائه شده، از جنس متغیرها و شایستگی‌های معلولی است و بیشتر از شایستگی‌های فردی و مدیریتی اثر می‌پذیرد. شایستگی‌های مدیریتی نیز بیشتر کاربردی مدیریتی داشته و با توجه به جنس این قبیل شایستگی‌ها، تعامل و ارتباط دوطرفه‌ای با شاخص‌های فردی و همچنین شاخص‌های

سازمانی دارد. تفکر استراتژیک شایستگی مدیریتی است که هم نیازمند شایستگی‌های فردی نظیر تفکر تحلیلی - منطقی است و هم نیازمند دانش سازمانی در حوزه مورد نظر است. شایستگی‌های مدیریتی از حیث رابطه و میزان تأثیر بر مربیگری عملکرد (۰/۳۷۹)، در رتبه اول قرار دارد، لیکن از حیث میزان وزن و اهمیت (با توجه به نقش شایستگی‌های فردی به عنوان شایستگی‌های پایه) (۰/۳۶۶) در رتبه دوم قرار می‌گیرد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، پیشنهادات کاربردی پژوهشگر نیز بدین شرح می‌باشد:

- ۱- با توجه به علی و اثرگذار بودن مؤلفه‌های فردی مربیگری عملکرد، پیشنهاد می‌گردد به عنوان معیارهای عمومی جذب و استخدام در سازمان در نظر گرفته شود.
- ۲- با توجه به علی و اثرگذار بودن مؤلفه‌های فردی و مدیریتی، مؤلفه‌های مربوطه در مرکز سنجش و ارزیابی کارکنان شرکت ملی نفت ایران به عنوان معیارهای عمومی انتخاب و انتصابات سرپرستی و مدیریتی لحاظ گردد.
- ۳- با توجه به اینکه مؤلفه‌های مدیریتی علاوه بر علی بودن آن‌ها، بیشترین تأثیر را بر شایستگی مربیگری عملکرد دارند، لذا پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های «ترویج یادگیری و توسعه»، «تفکر استراتژیک»، «پایش کار و مدیریت عملکرد» و «رهبری» در برنامه‌های توسعه فردی (IDP) مدیران فعلی و مدیران آینده قرار گیرد.
- ۴- با توجه به اینکه مؤلفه فردی «مهارت‌های بین فردی» مهم‌ترین مؤلفه اثرگذار و علی بر شایستگی مربیگری عملکرد می‌باشد و از سوی دیگر این مؤلفه برای انجام کلیه مسئولیت‌های مدیریتی نقش به‌سزایی را ایفا می‌نماید، پیشنهاد می‌شود دوره آموزش شایستگی مهارت‌های بین فردی برای کلیه مدیران، سرپرستان و مدیران آتی با رویکرد مهارت محور الزامی شود.
- ۵- کلیه مؤلفه‌های فردی، مدیریتی و سازمانی در نظام مدیریت عملکرد کارکنان به منظور ترویج و نهادینه ساختن شایستگی مربیگری عملکرد در سازمان و کارکنان لحاظ شود.

بر اساس نتایج به دست آمده مدل نهایی شایستگی‌های مربیگری عملکرد مدیران و





- ۷- Sangari, Negin. Management in The Islamic University, (۲۰۱۷) Spring & Summer ۱۳, Vol. ۶, No. ۱
- ۸- Whitmore J.. Coaching for performance. London, UK: Nicholas Brealey Publishing (۲۰۱۴)
- ۹- Payne, Kelly. Coaching Competencies Deconstructed. University of Pennsylvania Personal & Development, The Coaching Climate Survey Report (۲۰۱۷). Available at: <http://www.mai-bin.ro>.
- ۱۰- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. The art and science of competency models. Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer (۱۹۹۹) ۴۵-۵۱
- ۱۱- Dubois, D. D. (. Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change. Amherst, MA: ۱۹۹۳) HRD Press.
- ۱۲- Maclell & D.. Testing For Competence Rather Than For Intelligence. American Psychologist; (۱۹۷۳) Vol ۲۰, PP. ۳۲۱-۳۳۰
- ۱۳- Parisi, Simon, Memoirs of a Semi-Detached Australian, Melbourne (۲۰۱۳) University Press, Carlton South, p. ۱۷.
- ۱۴- Kennedy, J.. A definition of Coaching. (۲۰۰۹) Available at <http://www.kennedycoaching.com>
- ۱۵- Davidsohn, S.. How to choose the right coach. People Management. (۲۰۰۲) Vol ۸, No ۱۰, ۱۶ May. Pp ۵۴-۵۵.
- ۱۶- McKinney Christy, M. ; Mookherjee ,Somnath. Fihn ,Stephan D, Thomas H Gallagher, An Academic Research Coach: An Innovative Approach to Increasing Scholarly Productivity in Medicine (۲۰۱۹). ۱ Department of Pediatrics, Division of Craniofacial Medicine and Seattle Children's Research Institute, University of Washington, Seattle, Washington
- ۱۷- Oranzgab, Ali; Muhammad Examining the Impact of Managerial Coaching on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, (۲۰۱۸). Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intention
- ۱۸- Campone, F. & Awal, DLife's Thumbprint: The impact of life experiences on coaches and their coaching. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. (۲۰۱۲).. V ۵ (۱)
- ۱۹- Payne, Kelly. Coaching Competencies Deconstructed. University of Pennsylvania Personal & Development, (۲۰۱۷) The Coaching Climate Survey Report .Available at: <http://www.mai-bin.ro>
- ۲۰- Sadr, Mohammad Mohammadi . Siyadat. Seyyed Ali, Hoveida. Reza . Identifying and Validating the Components of the Coaching Skill among. Faculty members of Medical Sciences University of Isfahan. Journal of Education Strategies in Medical Sciences. No ۴۷, Volume ۱۱, Issue ۰۱
- ۲۱ -Hoseyni, Mahmmod. Rezazadeh, Ameneh. html. ۰۱۵\_ (۲۰۱۹) IICMO ۰۵- IICMO ۰۵- Paper/com.civilica.www://h
- ۲۲- Daneshmand, Hamid. Status The roles and performance coaching competencies of supervisors and their impact on the coaching results (۲۰۱۶). M.A. Thesis in Educational Management Ferdowsi University of Mashhad