

## Designing a Model for Managers' Coaching Competencies

Tahereh Nosrati –, Daryoosh Gholamzadeh —

aaaaa a mmmiii —

### Abstract

These days, the managers of the leading organizations think beyond leadership, and try to play the role of a coach to increase productivity, motivation, creativity and innovation in the organizations. As an approach of developing management and as a strategy for performance improvement, coaching has recently attracted the attention of the researchers excessively. A very important research requisite in this field is to identify the factors affecting the success of coaching, especially the degree of competency and proficiency of coaches, in a practical and assessable model. This is true because employing the most capable and qualified people for coaching or improving the competencies of coaches, put forward the most critical issue in increasing the quality of management in organizations. Hence, this study is intended to design a model of coaching competency for bank managers. This applied research follows a qualitative method. The participants in the research contain 16 instructors and management specialists in the banking system having been selected by purposive sampling method. The data were collected through in-depth semi-structured interviews and were analyzed by thematic analysis and MAXQDA software. The results revealed 7 competency indicators, including ethical behavior, leadership, knowledge, personality traits, coaching skills, communication skills and managerial skills, for managers as coaches.

**Keywords:** *Competency, coaching, managers.*

---

– PhD candidate at the Faculty of Management, Islamic Azad University of Central Tehran

— PhD at the Faculty of Management, Islamic Azad University of Central Tehran

— PhD at the Faculty of Management, Islamic Azad University of Central Tehran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(تابستان ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۲: ۱۴۰ - ۱۰۷)



## ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران

طاهره نصرتی<sup>۱</sup>، داریوش غلامزاده<sup>۲</sup>، ماندان مؤمنی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۴

### چکیده

امروزه در عرصه سازمان‌های پیشرو، مدیران به فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاشند نقش یک مربی را بازی کنند تا سبب افزایش بهره‌وری، انگیزه، خلاقیت و نوآوری شوند. مربیگری به‌عنوان یک روش توسعه مدیریت و یک راهبرد برای بهبود عملکرد، اخیراً توجه زیادی بین محققان به خود جلب کرده است. یکی از مهم‌ترین نیازهای پژوهشی در این زمینه، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت در مربیگری، به‌خصوص درجه صلاحیت و شایستگی مربیان، در قالب الگوی کاربردی و قابل ارزیابی است؛ چراکه به‌کارگماردن توانمندترین و شایسته‌ترین افراد برای مربیگری و یا افزایش شایستگی‌های مربیان، حیاتی‌ترین مسئله در افزایش کیفیت در مدیریت سازمان‌هاست. بنابراین، هدف این پژوهش، ارائه الگوی شایستگی مربیگری برای مدیران بانک‌هاست. روش پژوهش به‌لحاظ ماهیت تحقیق از نوع کیفی و به‌لحاظ هدف، از نوع کاربردی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش را ۱۶ نفر از اساتید و متخصصان مدیریت در نظام بانکی تشکیل می‌دهند که به‌صورت نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با استفاده از فن تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. نتایج حاکی از شناسایی ۷ شاخص شایستگی «منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت» برای مدیران به‌عنوان مربی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی؛ مربیگری؛ مدیران

tm.nosrati93@gmail.com

<sup>۱</sup> مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول: مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

gholamzadeh33@yahoo.com

mandanmomeni@yahoo.com

<sup>۳</sup> مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه با تغییرات پرشتاب و بی‌سابقه جوامع، نیاز به رویکردهای نوین در مدیریت بیش‌ازپیش حس می‌شود؛ رویکردهایی که به سازمان‌ها کمک می‌کند خود را با تغییرات هماهنگ سازند و در راه دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف خود گام بردارند. مربیگری<sup>۱</sup> یکی از این رویکردهاست. درحال حاضر، در زمینه سازمان‌های پیشرو مانند مدیریت بانکی، مدیران فراتر از رهبری فکر می‌کنند و سعی می‌کنند نقش مربی را بازی کنند و در نتیجه بهره‌وری، انگیزه، خلاقیت و نوآوری را افزایش دهند. مربیگری، فرایند پشتیبانی و حمایت مستمر از فرد برای استوارماندن در اهداف و تعهدات خود است و به معنای راه‌رفتن میانبر، غلبه بر ترس و تقویت نقاط قوت و خصوصیات مهم و اساسی است. به بیان دیگر، مربیگری هنر تسهیل اجرای فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به‌طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد و خلاقیت افراد تمرکز می‌کند. یک مربی به افراد (کارکنان) کمک می‌کند که با یافتن راه‌های خلاقانه و نوآوری در انجام وظایف، خود را با تغییرات وفق داده و در جهت تحقق اهداف خود و سازمان متبوعشان بکوشند (وظیفه‌دوست، رادمرد قدیری، ۱۳۹۶: ۱).

اخیراً رشد چشمگیری در میزان تحقیقات مرتبط با مربیگری با کارکنان مشاهده شده است که حاکی از افزایش تعداد مؤسسات دانشگاهی در سراسر جهان است که نشان از علاقه جدی به تحقیق و عملکرد مربیگری اجرایی است (اتاناسپولو و داپسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، چندین محقق، ادبیات مربوط به مربیگری را از زوایای مختلف بررسی کرده‌اند. به عنوان مثال، از دیدگاه روان‌شناسی مربیگری (پاسمور و تیوم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، از دیدگاه تکامل پژوهش مربیگری (کامپون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) و از زاویه رویکردهای انضباطی اتخاذشده در پژوهش مربیگری، آموزش مربیگری و تمرین مربیگری (مک‌کارتی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). همچنین تاکنون چندین مطالعه فراتحلیل در این زمینه

1. Coaching
2. Athanasopoulou & Dopson
3. Passmore & Theebom
4. Campone
5. McCarthy

انجام شده است (تیوم، بیرسما و وان ویانن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ سونج و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ جونز، وودس و گویلیوم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). به طور کلی، این مطالعات فراتحلیلی و اکثر مطالعات تجربی نشان می‌دهد که مربیگری ابزاری مؤثر برای بهبود و پیشرفت افراد و سازمان‌های آنهاست (به‌عنوان مثال؛ بارلت و همکاران، ۲۰۰۴؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۵). با این حال، بسیاری از محققان تأکید می‌کنند که در پایگاه‌های علمی شواهد کمی در زمینه مربیگری وجود دارد (الینگر و کیم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ فلدمن و لانکوی، ۲۰۰۵؛ پاسمور و همکاران، ۲۰۱۱) و تحقیقات مربیگری تجربی در چارچوب بین‌المللی کیماب و در حال تحول است (بویسن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ ابوت، گیلبرت و روسینسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳).

همان‌طور که ملاحظه شد، مطالعات صورت گرفته در زمینه مربیگری مبتنی بر تجربی، از طریق بررسی و مرور ادبیات و بررسی سؤالاتی که توسط محققان و مربیان بدون جواب مانده است، بسیار چشمگیر به نظر می‌رسد. با این حال مربیگری به‌عنوان یک روش توسعه مدیریتی و یک راهبرد برای بهبود عملکرد به‌تازگی توجه زیادی را بین محققان (گران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴) به خود جلب کرده است؛ بنابراین، می‌باید به مطالعه عوامل مختلف موفقیت مربیگری پرداخت که یکی از مهم‌ترین این متغیرها مربیان و درجه صلاحیت و شایستگی<sup>۸</sup> مربیان در قالب الگویی راهبردی و قابل ارزیابی است که مورد غفلت پژوهشگران قرار گرفته است. به نظر می‌آید مهم‌ترین عوامل کیفیت مربیان کنش و واکنش‌هایی است که میان مربیان<sup>۹</sup> و متربیان<sup>۱۰</sup>، مربیان و بازار کار، مربیان با دیگر مربیان برقرار می‌شود که به افزایش دانش، بینش و مهارت‌های فردی و عملکردی آن منجر می‌شود. بنابراین، عناصر این تعامل، دانش، مهارت و حساسیت مربیان از یک سو و انتظارات یادگیری، وضعیت اقتصادی و اجتماعی و ویژگی فرهنگی جامعه و بازار کار از سوی دیگر را

1. Theebom, Beersma & van Vianen
2. Sonesh & et al
3. Jones, Woods & Guillaume
4. Ellinger & Kim
5. Booyesen
6. Abbott, Gilbert and Rosinski
7. Grant
8. Competency
9. Coaches
10. Coacee

تعیین می‌کنند. لذا به کارگماردن تواناترین و شایسته‌ترین افراد برای مربیگری و یا افزایش شایستگی‌های، حیاتی‌ترین مسئله در افزایش کیفیت در سازمان‌هاست (غلامزاده، ۱۳۹۶: ۵). شایستگی‌های مربیان، مجموعه شناخت‌ها، گرایش‌ها و مهارت‌هایی است که مربی با کسب آنها می‌تواند به پرورش جسمی، عقلی، عاطفی، اجتماعی و معنوی، مربیان کمک کند. هانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) اعتقاد دارند فقدان صلاحیت‌های مرتبط مربیان برای برخورد با این موقعیت جدید باعث شده که بسیاری از مربیان هویت خود را در تنگنا ببینند. علاوه بر این، فشارهای داخلی برای پذیرفتن مسئولیت‌های جدید توسط مربیان، بین معلومات و دانش قبلی آنها فاصله انداخته و بحران هویت را عمیق‌تر و بیشتر نموده است. هانتلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کند که اهتمام به نقش شایستگی مربیان، نظر پژوهشگران را درخصوص مؤلفه‌های صلاحیت جلب کرده است و این امر بر لزوم انتخاب، آموزش، تربیت و تأمین مدیران و سرپرستان جایگزین در بخش بانکداری تأکید دارد.

باتوجه به مطالب مذکور می‌توان گفت، امروزه، مشارکت کارکنان در مربیگری مدیران بانکی احتمال دارد توانایی آنها را در وظایف محوله افزایش دهد. به‌ویژه در بحران اقتصادی فعلی که همه جوامع و سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. شناسایی عوامل اثرگذار بر بهره‌وری بانک‌ها و میزان اثرگذاری مربیگری بر عوامل شناسایی شده مهم است. مدیران، به‌عنوان مربیان، با اجرای صحیح راهبردهای بانکی، احتمال هماهنگی اهداف خود با راهبردهای بانکی، با تأکید بر نقاط قوت خود و احساس مسئولیت برای رشد، توسعه، پیشرفت استعداد و یادگیری بیشتر را دارند. نظام بانکی در راستای جلوگیری از بحران مدیریت لازم است از قبل با توانمند کردن کارکنان از طریق به‌کارگیری مربیگری در نظام بانکی، آنان را برای انتصاب پست‌های مختلف در سازمان آماده کنند و لذا آماده‌سازی و توانمند کردن کارکنان، برخورداری از شایستگی‌های مختلفی را از سوی مدیران به‌عنوان مربی می‌طلبد که در این پژوهش شایستگی مربیگری به‌عنوان راهبرد اساسی در مدیریت کارآمد نظام بانکی مورد بررسی و پژوهش واقع شده است. از طرفی،

1. Hong and et al
2. Huntley

وجود شایستگی‌های مربیگری در بانک می‌تواند در بلندمدت باعث کاهش هزینه‌های جانبی در راستای توانمند کردن کارکنان، افزایش جانشین‌پروری و همچنین افزایش بهره‌وری را همراه داشته باشد. به همین سبب، در تحقیق حاضر سعی شده است براساس مبانی علمی و نظری اجرای شایستگی‌های مربیگری و راهبردهای آن و نیز استفاده از نظرات خبرگان، الگوی مناسبی جهت تسهیل و موفقیت در اجرای مربیگری مدیریتی در صنعت بانکداری ارائه شود. لذا می‌توان سؤال‌های پژوهش را این‌طور بیان کرد؛ الگوی شایستگی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری چیست؟ ابعاد و شاخص‌های شایستگی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری کدامند؟

## ادبیات موضوع

### مربیگری

کلمه "مربی" از کاکس<sup>۱</sup> گرفته شده است، به معنای روستایی در مجارستان، جایی که کالسکه‌های گران‌قیمت با کیفیت بالا تولید می‌شوند (جو، ۲۰۰۵: ۱۱). در قرن نوزدهم، دانشجویان در دانشگاه‌های انگلیس از اصطلاح مربیگری برای توصیف بعضی از اساتید که به آنها در درس کمک می‌کردند استفاده می‌شد و به آنها درس‌های دشوار را با زبان ساده می‌آموختند. آنها استدلال می‌کردند که آنها در کالسکه افرادی که در کلاس به آنها کمک می‌کردند، سوار شده بودند. در طی دو دهه گذشته، مربیگری مدیران در سازمان‌ها بسیار محبوب شده است (پارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ گیلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) و سازمان‌ها و مدیران آن را به عنوان یکی از رفتارهای مطلوب برای رهبری سازمانی، مدیریت و یادگیری تشخیص می‌دهند (الینجر و همکاران، ۲۰۰۳).

برای اولین بار، کن پلانچارد از اصطلاح مربیگری و سرمربی به عنوان مربی استفاده کرد. آشنایی وی با «دان شولا»، مربی مشهور فوتبال و چگونگی کار او باعث شد پلانچارد به این نتیجه برسد که در دنیای پرمشکل امروز، مربیگری بهترین راه برای سازمان‌ها در جهت زنده ماندن و

1. Kocs
2. Park
3. Gilley

به حداکثر رساندن بهره‌وری انسانی است.

هر حرف واژه کوچ در زبان انگلیسی، آغازگر عنوان یکی از کیفیت‌هایی است که بیانگر رهبر کارآمد است: عقیده‌مندی<sup>۱</sup>: هیچ‌گاه بر سر باورهای خود مصالحه نکنید. یادگیری فراوان<sup>۲</sup>: آن‌قدر تمرین کنید تا کامل شوید. گوش به زنگ بودن<sup>۳</sup>: بهنگام دگرگون شوید. پایداری<sup>۴</sup>: هشیارانه به کنش‌ها واکنش نشان دهید. رادردی<sup>۵</sup>: گفتارتان را کردار کنید (بلانچارد و شولا، ۱۳۸۴؛ به نقل از فرزادنیا، ۱۳۸۸: ۱۷).

در جدول ۱، خلاصه‌ای از تعاریف مربیگری از متخصصین ارائه شده است.

#### جدول ۱. تعاریف مربیگری

منبع	تعاریف و اهداف
مالتبیا و پیج <sup>۶</sup> (۲۰۱۳)	مربیگری سازمانی فرایندی توسعه‌ای است که توانایی‌های لازم برای کسب اهداف حرفه‌ای و سازمانی را در رهبران ایجاد می‌کند. رهبر فردی است که ظرفیت ایجاد بخش مهمی از مأموریت و هدف سازمان را دارد. این نوع مربیگری از طریق تعاملات یک‌به‌یک یا گروهی، براساس اسناد و داده‌های دیدگاه‌های چندگانه هدایت می‌شود و مبنای آن احترام و اعتماد متقابل است. مربیان، یادگیرنده‌ها و سازمان‌ها جهت یاری در کسب اهداف توافق‌شده مربیگری همکاری می‌کنند.
فدراسیون بین‌المللی مربیگری <sup>۷</sup> (۲۰۱۲)	مربیگری حرفه‌ای رابطه‌ی حرفه‌ای درحال پیشرفت است که به افراد برای ایجاد نتایج فوق‌العاده در زندگی، شغل، کسب‌وکار و سازمان کمک می‌کند. از طریق فرایند مربیگری یادگیرنده‌ها یادگیری خود را عمیق‌تر می‌کنند، عملکرد خود را بهبود می‌دهند و کیفیت زندگی خود را ارتقا می‌دهند. مربیگری شراکت با یادگیرنده‌ها در فرایندی خلاقانه و تفکر برانگیز است که الهام‌بخش افراد برای حداکثرسازی توانمندی فردی و حرفه‌ای آنهاست. مربیگری یادگیرنده را به‌عنوان یک متخصص در کار و زندگی‌اش محترم می‌شمارد و باور دارد که هر یادگیرنده کاردان و خلاق و کامل است.

1. Conviction-Driven
2. Over Learning
3. Audible Ready
4. Consistency
5. Honesty Based
6. Maltbia & Page
7. International Coaching Federation (ICF)

منبع	تعاریف و اهداف
شرمن و فریز <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)	هدف مربیگری سازمانی ایجاد یادگیری، تغییر رفتاری و رشد در یادگیرنده برای منفعت اقتصادی مشتری است که یادگیرنده را استخدام می‌کند. اگرچه تفاوت بخشی وجود دارد، هدف اولیه مربیگری سازمانی به تغییر رفتاری، خودآگاهی، یادگیری و نهایتاً موفقیت شغلی و عملکرد سازمانی تنزل می‌یابد.
لارسن <sup>۲</sup> (۲۰۰۳)	مربیگری را فرایند انتخاب دانه (بذر)، شناخت محیط کشت و رشد، ارزیابی نمونه‌ها، مهیا نمودن مواد غذایی برای رشد، اندازه‌گیری رشد، هرس و پیوند در صورت لزوم، تشخیص موانع و چالش‌های موجود در محیط، جمع‌آوری محصول و مراقبت از دانه‌هایی که باید به‌دقت انتخاب شوند و پرورش یابند می‌داند.
بیکن و اسپیر <sup>۳</sup> (۲۰۰۳)	مربیگری در زمینه کسب‌وکار به‌صورت کلی دیالوگی آگاهانه تعریف می‌شود که هدف آن تسهیل مهارت‌ها، فرصت‌ها و بینش‌های جدید برای ارتقای یادگیری فردی و پیشرفت سازمانی است.
اورنشتین <sup>۴</sup> (۲۰۰۲)	مربیگری سازمانی به مداخله‌ای فریده‌فرد با مدیری ارشد با هدف ارتقا یا بهبود مهارت‌های مدیریتی اشاره دارد.
مک کالی و هزلت <sup>۵</sup> (۲۰۰۱)	مربیگری سازمانی دربرگیرنده دسته‌ای از تعاملات فریده‌فرد بین یک مدیر یا مجری و یک مربی خارجی جهت توسعه حرفه‌ای بیشتر مدیر است.
کامپا کوکش و اندرسون <sup>۶</sup> (۲۰۰۱)	مربیگری شکلی از مداخله بازخوردی منظم با هدف ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای، آگاهی بین‌فردی و اثربخشی فردی است.
گلد اسمیت <sup>۷</sup> (۲۰۰۰)	مربیگری فرایندی درازمدت و سودمند است، هم برای فرد و هم برای سازمانی که وی در آن کار می‌کند. مربیگری رویکردی رفتاری با مزیتی مشترک برای افراد و سازمان‌هایی که در آن آنها کار یا شبکه‌سازی می‌کنند. آن صرفاً یک فن یا رویدادی موقتی نیست؛ فرایندی راهبردی است که ارزشی را هم به افراد تحت مربیگری و هم به خط مقدم سازمان می‌افزاید.
هال، اتازو و هولن بک <sup>۸</sup> (۱۹۹۹)	مربیگری شکلی کاربردی و هدف محور از یادگیری یک‌به‌یک برای مدیران پرمشغله است و احتمالاً برای بهبود عملکرد یا رفتار مدیر، ارتقای یک حرفه و جلوگیری از منحرف‌شدن و کار در راستای مسائل سازمانی یا طرح‌های تغییر به کار می‌رود.

1. SHerman & Freas
2. larson
3. Bacon and Spear
4. Orenstein
5. McCauley and Hezlett
6. Kampa-Kokesch and Anderson
7. Goldsmith
8. Hall, Otazo, andHollenbeck



منبع	تعاریف و اهداف
لورا، کارن، هنری، فیلیپ <sup>۱</sup> (۱۹۹۸)	رویکرد ویژه‌ای به مربیگری دارند و آن را هم‌کنشی می‌نامند؛ زیرا دربرگیرنده همکاری جمعی و فعالانه هر دو نفر، مربی و یادگیرنده، است. از نظر آنها هر دو طرف فعالانه و به‌طور برابر در رابطه مربیگری درگیر هستند و به همین دلیل آن را هم‌کنشی خوانده‌اند.
پیترسون <sup>۲</sup> (۱۹۹۶)	مربیگری فرایند تجهیز افراد با ابزارها، دانش و فرصت‌هایی است که برای توسعه و تأثیرگذاری بیشتر خود نیاز دارند.
کیلبرگ <sup>۳</sup> (۱۹۹۶)	مربیگری سازمانی رابطه‌ای حمایتی است که بین یک یادگیرنده یعنی کسی که مسئولیت و اختیار مدیریتی در یک سازمان دارد و یک مشاور، کسی که سطح گسترده‌ای از مهارت‌های رفتاری و روش‌ها و فن‌ها را برای کمک به یادگیرنده جهت کسب اهداف مشترک، بهبود عملکرد حرفه‌ای و رضایت فردی و در نتیجه بهبود اثربخشی سازمان یادگیرنده در چارچوبی رسمی و توافق شده، فراهم می‌کند.
ویتراسپون و وایت <sup>۴</sup> (۱۹۹۶)	مربیگری رابطه‌ای سفارشی‌سازی شده، فردی، یک‌به‌یک است که در آن این شناخت وجود دارد که هیچ‌کدام دو نفری مانند هم نیستند. هر فرد پایگاه دانشی، سرعت یادگیری و سبک یادگیری منحصر به فردی دارد.

مروری بر بررسی‌های مربوط به مربیگری مدیریتی عبارتند از: پژوهش‌های (فلدمن و لانکوی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵)، (فیلری - تراویس و لان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶)، (جو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵)، (کامپا - کوکچ و اندرسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱)، (کیلبرگ<sup>۹</sup>، ۱۹۹۶)، (پاسمور و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰)، پاسمور و فیلری - تراویس، (۲۰۱۱) و (پترسون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱). اخیراً نیز، اتاناسیولو و داپسون (۲۰۱۵) نخستین بررسی نظام‌مند با محوریت تحقیقات مربیگری اجرایی را منتشر کردند. به‌عنوان مثال، فرایندها، نتایج، چارچوب‌های نظری مورد استفاده در مربیگری اجرایی و پیوندهای آن، توسعه رهبری را پوشش می‌دهد. علاوه بر این،

1. Laura, Karen, Henry, & Phillip
2. peterson
3. Kilburg
4. Witherspoon and White
5. Feldman & Lankau
6. Fillery-Travis and Lane
7. Joo
8. Kampa-Kokesch and Anderson
9. Kilburg
10. Passmore & et al
11. Peterson

بارلت، بویلان و هل<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) برای کشف پرده‌های مشترک در تعاریف، مدل‌ها و رویکردها و اثربخشی مربیگری اجرایی، یک بررسی ادبیاتی یکپارچه انجام دادند و استدلال کردند که هنوز بین مربیگری و مشاوره تفاوت چندانی در پژوهش‌ها وجود ندارد و این مسئله نیازمند بررسی و پژوهش است.

مربیگری، حرفه‌ای جدید در کسب و کار می‌باشد که به دلیل میزان تأثیرگذاری فراوان آن در رشد صنایع بالأخص توسعه سریع شرکت‌های تازه تأسیس کوچک و متوسط و کمک به رشد سریع مالی و حرفه‌ای شرکت‌ها به صنعتی در حال رشد در کسب و کار مبدل شده است. مربیگری، هنر هدایت یک فرد برای شناسایی و توسعه نقاط قوت فردی، کشف جبران خسارت و مدیریت نقاط، نیازمند رشد فردی، برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی و پیشرفت فردی و بهبود ارتباطات مؤثر است. مربیگری، فرایند پشتیبانی و حمایت مداوم از فرد است که در اهداف و تعهدات خود ثابت قدم باشد و به معنای قدم‌زدن در مسافت کوتاه، غلبه بر ترس و تقویت نقاط قوت و خصوصیات اساسی است؛ به عبارت دیگر، مربیگری هنر تسهیل عملکرد فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و دائماً بر فرایندهای توسعه و پیشرفت افراد متمرکز است (لوبانس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

امروزه از مدیران خواسته می‌شود که به جای اینکه آنها را به عنوان مدیران سنتی کنترل کنند، برای توانمندسازی کارمندان خود در پیشبرد خودرهبی و تسهیل شرایط برای یادگیری مؤثر و پیشرفت شخصی کارمندان تلاش کنند (باس و باس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

مربیگری به عنوان یک راهبرد مؤثر برای توسعه سازمانی و یک روش موفق در جهت توسعه مدیران و رهبران در سازمان‌ها شناخته می‌شود (روتول و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵؛ مک‌لین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ کیلبرگ، ۱۹۹۶). با این حال، شواهد تجربی کمی برای نتایج وجود دارد و تحقیقات زیادی در این زمینه لازم است. ابهاماتی در مورد نحوه اجرای فرایند مربیگری در سازمان و پاسخ کارکنان

1. Barlett, Boylan and Hale
2. Lubans
3. Bass & Bass
4. Rothwell & et al
5. McLean & et al

به آن وجود دارد (الینگر و همکاران، ۲۰۰۳).

در حالت ایدئال، هنگامی که در فرایند مربیگری درگیر می‌شوید، مدیرانی که همیشه به نقش خود به‌عنوان یک مدیر مستقیم و کنترل‌کننده توجه داشته‌اند باید مسیر مربی را تغییر دهند که بر جمع‌گرایی و تعامل مشارکتی تأکید داشته باشند (ونزل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). مدیران و سازمان‌ها، مربیگری را یک فعالیت معنادار اما وقت‌گیر می‌دانند (زمک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). این درک از زمان‌بر بودن مربیگری، علی‌رغم اینکه در سازمان‌ها بسیار رایج شده است، باعث می‌شود مدیران هر روز به آن توجه نکنند (پارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

مربیگری، فرایندی آگاهانه است که از مذاکره محاسبه‌شده برای ایجاد محیطی برای رشد افراد، اقدامات هدف‌مند و توسعه مداوم و پایدار استفاده می‌کند (سونگخاوان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). مربیگری به‌عنوان روندی تعریف شده است که توسط آن شخص با کمک سؤالات تعاملی و ارائه کمک‌های لازم از ارتقای عملکرد یادگیری شخص دیگر پشتیبانی می‌کند. مربی فعالیت‌های مربی را رصد می‌کند و در صورت لزوم به‌صورت مثبت به او کمک می‌کند و به او بازخورد می‌دهد. مربیگری بخشی از گروه آموزش ضمن خدمت است و می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، یک مدیر دیگر، یک مربی سازمان یا شخص دیگری که با مردم همکاری می‌کند هدایت شود تا به افراد کمک کند تا اهداف خود را برای یادگیری خود تعیین کنند و آنها را ترغیب کنند تا از راه‌های جدیدی بهره‌مند شوند و رفتارها را برای رسیدن به اهداف خود مشخص کنند (والس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

بررسی پژوهش حسینی امیری و رضازاده (۱۳۹۷) نشان‌دهنده آن است که مربیگری مدیران ارشد تأثیر معنی‌داری بر عملکرد رفتاری، خودکارآمدی و همچنین بر خروجی عملکرد کارکنان بانک دارد. همچنین تعهد و مسئولیت‌پذیری فراگیران از جمله ویژگی‌های فردی و سازمانی است که در پیاده‌سازی مربیگری در سازمان نقش دارد (یوسفی، مشعلی و منتی، ۱۳۹۶). نتایج پژوهش

1. Wenzel
2. Zemke
3. Sunghawan
4. Wales

بیاتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) حاکی از آن است که مربیگری مدیران را می‌توان در ۴ شاخص سبک‌های یادگیری (محیط، راهبرد، فرهنگ، تغییر دادن، توسعه منابع انسانی)، ارزش‌های مشترک (اعتماد، ارتباطات، تجارب مکمل، زمان، مهارت، داوطلبانه)، رفتارها (عدم رقابت، داشتن تعهد، تخصیص زمان، اختیاری بودن برای متربی، پشتیبانی از مدیران) و شخصیت (القا، مدیریت خوب، رضایت و تعهد شغلی، بهبود ارتباطات، کاهش استرس، کار گروهی، عملکرد بهبود یافته) دسته‌بندی کردند. فارور و هلت<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در رساله دکتری خویش به بررسی «ارزش مربیگری در ایجاد ظرفیت رهبری مدرسان در مدارس شهری: یک مطالعه موردی» پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده منجر به شناسایی ۹ شاخص برای مربیگری شامل؛ ۱. محیط حمایتی، ۲. روابط حاصل از اعتماد، ۳. گفتگوهای محرمانه، ۴. پشتیبانی از رهبری، ۵. اهمیت تأمل، ۶. مزایای مربیگری زبان در ارتباطات، ۷. فعالیت باهم، ۸. تفکر مشارکتی، و ۹. اعتماد به دست‌آمد. پژوهش دی‌گیرولامو و تکچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نشان می‌دهد استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران که مربوط به تعامل عضو بالاتر گروه است، روابط بهتر کاری و کاهش ترک شغلی را همراه دارد.

### شایستگی

چارچوب مبتنی بر شایستگی با استفاده از منابع مختلف ساخته شده است: بررسی پیشینه؛ نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌های آموزش‌دهندگان، مربیان و آموزش‌گیرندگان؛ مشاهدات مستقیم از مربیان و رفتارهای مربیگری نمونه‌های معیار در میان دیگران از جمله آنهاست. تحقیق صلاحیت به‌منظور تعیین درجه‌ای است که جنبه‌های مختلف مربیگری، مربی یا آموزش‌گیرنده بر نتیجه تأثیر می‌گذارد (یلومبرگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).  
اصطلاح شایستگی اولین بار توسط (وایت<sup>۵</sup>، ۱۹۵۹) ابداع شده است. وایت با معرفی اصطلاح

1. Beattie & et al
2. Farver & Holt
3. DiGirolamo & Tkach
4. Blumberg
5. White

شایستگی در توصیف ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه بالا معروف شد. وی با فرض پیوند بین شایستگی شناختی و تمایلات انگیزشی عمل (وایت، ۱۹۵۹)، شایستگی را "تعامل مؤثر یک فرد با محیط" تعریف کرد و اظهار داشت که علاوه بر "انگیزه شایستگی" یک اصطلاح دیگر وجود دارد که "ظرفیت تحقق یافته" نام دارد.

رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط شرکت‌ها از سال ۱۹۷۰ آغاز شد و سپس توسعه آن رویکردها و استفاده از آنها به سرعت رشد کرد. این مفهوم برای اولین بار توسط پروفیسور مک کلند در دهه ۱۹۷۰ به عنوان پیش‌بینی‌کننده موفقیت کارمندان معرفی شد؛ بنابراین، وی شایستگی را به عنوان یک عامل تعیین‌کننده توصیف کرد (مک کلند<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲).

پرورش شایستگی‌هایی از قبیل مهارت و دانش بسیار آسان است، اما ارزیابی و پرورش شایستگی‌های اصلی مانند انگیزه و صفات یا ویژگی‌هایی که در انتهای کوه یخ وجود دارد، دشوارتر است. شایستگی‌های خودمفهومی در جایی بینابین قرار گرفته‌اند. با وجود دشواری و به موقع بودن، می‌توان نگرش‌ها و ارزش‌هایی مانند اعتماد به نفس را از طریق آموزش، روان‌درمانی یا تجربیات مثبت تغییر داد. بسیاری از سازمان‌ها انتخاب خود را (با استخدام فارغ‌التحصیلان MBA دانشگاه‌های خوب) بر مبنای شایستگی دانش و مهارت انجام داده و فرض می‌کنند که این مستخدمان شایستگی‌های بنیادی مثل انگیزه و خصیصه‌ها یا ویژگی‌ها را دارند و یا این شایستگی‌ها از طریق مدیریت خوب به تدریج قابل تزریق است. بالعکس قضیه احتمالاً بسیار هزینه‌بر است: سازمان‌ها باید انسان‌های بسیار با انگیزه و شایسته را انتخاب کرده و دانش و مهارت‌های لازم برای انجام مشاغل خاص را به آنها بیاموزند. در پیش‌بینی عملکرد متعالی در مشاغل پیچیده، شایستگی‌ها در مقایسه با هوش و مهارت‌های مرتبط با وظایف، از اهمیت نسبتاً بالایی برخوردار هستند. دلیل این دامنه محدود تأثیرات می‌باشد. در مشاغل سطوح بالاتر مثل مشاغل مدیریتی، فنی، بازاریابی و حرفه‌ای غالباً هر کسی هوش بهر ۱۲۰ یا بالاتر و مدرک بالایی از یک دانشگاه خوب را دارد، آنچه در این مشاغل افراد با عملکرد برتر را از دیگران متمایز می‌کند، انگیزش،

مهارت‌های بین فردی و مهارت‌های سیاسی می‌باشند که همه اینها، شایستگی می‌باشند. به این ترتیب مطالعه شایستگی‌ها روش مؤثری برای چنین سمت‌هایی می‌باشد (غلامزاده، ۱۳۹۶: ۱۸).

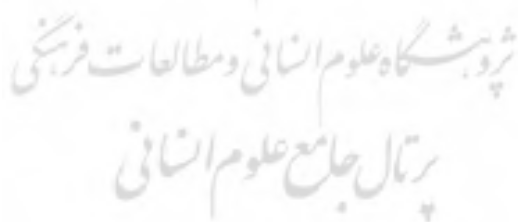
امپلویز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های یک شغل خاص می‌دانند که به فرد اجازه می‌دهد در انجام وظایف موفق شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، این تعریف مؤلفه‌های توانایی را به مؤلفه‌های شایستگی افزوده است. رویکرد شایستگی رویکرد جدیدی برای مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها از آن برای تلاش برای دستیابی به جزئیات دقیق یک سرباز خوب رومی استفاده می‌کردند.

فیلپوت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های موردنیاز برای انجام یک نقش به‌گونه‌ای اثربخش، تعریف می‌کند.

شایستگی‌ها به‌عنوان ابزار مهم برای ارزیابی‌ها و تنظیم استانداردها ایجاد شده‌اند (گرانت، ۲۰۱۰). تحقیق برای شناسایی تأثیرگذارترین صلاحیت‌ها همچنان ادامه دارد. در یک بررسی نظام‌مند اخیر، ۳۲ مطالعه یافت شد که ویژگی‌های مربیان را در رابطه با مربیگری سازنده یا "اتحاد" مورد بررسی قرار داده‌اند. بسیاری معتقدند که اتحاد مربیگری برای تأثیرگذاری مربیان مهم است (گرانت، ۲۰۱۰).

### الگوهای شایستگی مربیگری سازمانی

در این قسمت به خلاصه الگوهای رایج در زمینه شایستگی مربیگری سازمانی در جدول ۲ پرداخته شده است.



1. Mamploose
2. Philopette & et al

## جدول ۲. الگوهای شایستگی مربیگری سازمانی

منبع	شایستگی‌های اساسی مربیگری
عاشقی، قهرمانی و قورچیان (۱۳۹۶)	ابعاد شناسایی شده برای شایستگی مدیران بانکی شامل بعد فکری - ارزشی، بعد ارتباطی، بعد دانش فنی و تخصصی، بعد مدیریتی و بعد توانایی می‌باشد.
گانوان و همکاران (۲۰۱۸)	مهم‌ترین صفات شایستگی مدیریتی شامل؛ مدیریت مسائل قانونی، مدیریت اخلاق، توسعه فردی، برنامه‌ریزی، راهنمایی است.
والینگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)	برقراری ارتباط، وقوع و تکرار مربیگری، استفاده از تنوع برای نفوذ، شنود فعال، پرسشگری، آزمون فرضیه‌ها، شکل‌دهی مجدد، همکاری، تسلط بر کسب‌وکار
فدراسیون بین‌المللی مربی <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)	ایجاد استانداردهای حرفه‌ای و نکات اخلاقی، برقراری توافق مربیگری سازمانی، ایجاد صداقت و صمیمیت با یادگیرنده، شروع مربیگری سازمانی، شنود فعال، پرسش قوی، ارتباطات مستقیم، ایجاد آگاهی، طراحی اقدامات، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مدیریت پیشرفت و پاسخگویی
هی <sup>۳</sup> (۲۰۰۸)	پیامدها و اثرات: ایجاد اعتبار از طریق حرفه‌ای‌گری، رازداری، درستی، صداقت، ایجاد اعتماد و قابلیت اطمینان، سازگاری اجرا و زبان با یادگیرنده از طریق شناخت یادگیرنده، احترام، ملاحظه و درک، اعمال راهبردهای اثرگذار فردی از طریق ایجاد اعتماد، آشکار کردن اطلاعات، ایجاد ارتباطات قوی، ایجاد تعامل معتبر و حقیقی، احترام به یادگیرنده توسعه دیگران: از روش‌های آموزشی نوآورانه برای ایجاد آگاهی و آگاهی یادگیرنده استفاده می‌کند، در پاسخ به نیازهای یادگیرنده منعطف است از طریق تطبیق رویکردها با پاسخ‌های یادگیرنده، نقش حمایت‌کننده و قهرمان را برای یادگیرنده ایفا می‌کند و از این طریق نشان می‌دهد که به توان یادگیرنده ایمان دارد. ادراک بین‌فردی: برای شنیدن مسائل یادگیرنده زمان صرف می‌کند و گوش کردن فعال، فنون پرسش، سکوت و گزارش‌دهی را تمرین می‌کند، از مزاج و احساسات یادگیرنده آگاه است. از طریق شناسایی یادگیرنده، نشان‌دادن الگوها و ملاحظات زندگی یادگیرنده، آگاهی از زمینه، منافع و نیازهای یادگیرنده را از طریق ارائه مصاحبه اولیه توسعه می‌دهد اعتمادبه‌نفس: اعتماد به توانایی‌ها و قضاوت خود از طریق حرفه‌ای‌گرایی، قابلیت اطمینان و خودآگاهی، مسئولیت مشکلات و خطاها را می‌پذیرد، سؤال می‌پرسد، پیشنهادهایی به یادگیرنده می‌دهد از طریق پرسش سؤالات آینده‌نگرانه و بازخورد می‌دهد. خودکنترلی: از طریق خودآگاهی مانع تداخل احساسات خود با مسائل کاری می‌شود. تخصص حرفه‌ای: دانش حرفه‌ای را گسترش می‌دهد و به کار می‌گیرد. از طریق مشارکت در توسعه حرفه‌ای، مربیگری سازمانی تکامل یافته‌تر و دانش مربیگری سازمانی گسترده‌تری را ایجاد می‌کند. از طریق مطالعه کتب و مقالات تحقیقی مرتبط برای ایجاد پایگاه دانشی گسترده‌تر. تمرکز بر خدمت مشتری: نیازهای درونی یادگیرنده را کشف می‌کند و برای تأمین آنها تلاش می‌کند، به سؤالات، درخواست‌ها، شکایات یادگیرنده توجه می‌کند، رویکردها را با پاسخ‌های یادگیرنده سازگار می‌کند، بازخورد می‌دهد و پیگیری می‌کند. تفکر ادراکی: الگوها را شناسایی می‌کند، مفاهیم را برای تشخیص موقعیت‌ها به کار می‌برد و توانایی ایجاد پرسش‌های تشخیصی را دارد، روابط، نظریه‌ها را ایجاد می‌کند و بازخورد می‌دهد، بیانات یادگیرنده و موارد دشوار را ساده‌سازی کرده و وضوح می‌بخشد.

1. Gunawan & et al
2. walling
3. International coach federation
4. Hale

ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران

منبع	شایستگی‌های اساسی مربیگری
هی‌ل <sup>۱</sup> (۲۰۰۸)	انعطاف‌پذیری: سبک، فنون را با شرایط تطبیق می‌دهد، واضح صحبت می‌کند و فروتن است. رهنمودی/مدعی: اعمال محدودیت از طریق برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، برنامه‌های عملیاتی ایجاد کرده و به کار می‌برد، پاسخگویی، راهبردهای مشارکتی و ارزیابی مقایسه‌ای ایجاد می‌کند، رفتار مواجهه با مشکل دارد. از طریق آگاهی از درستی یادگیرنده برای تکمیل توافق‌نامه و خوش‌عهدی. جمع‌آوری داده: در کاربرد ابزارهای جمع‌آوری داده چندگانه، آزمون خود-گزارشی، مشاهده مستقیم، ارزیابی ۳۶۰ درجه، ارزیابی‌های سرپرستی و مصاحبه‌های رفتاری رویداد ماهر است.
هارگرو <sup>۲</sup> (۲۰۰۸)	شرایط لازم برای یک مربی حرفه‌ای: جاذبه: توانایی ورود به دفتر کار رهبر و جلب احترام وی به محض ورود، حتی اگر رهبر چیزی در مورد سابقه یا مدارک شما نداند. سابقه اثبات‌شده نتایج: اگر شما فردی بسیار مؤثر نیستید، چگونه می‌خواهید افراد رباتوجه به چشم‌انداز یا بازی بزرگی که انجام می‌دهند، تبدیل به افرادی اثربخش کنید؟ سابقه اثبات‌شده هوش عاطفی: بیشتر افرادی که شما مربیگری می‌کنید، ضریب هوشی بالا اما هوش عاطفی پایینی دارند که آنها را به دردرس می‌اندازد. این چیزی است که شما باید با خود بیاورید. مهم است که بتوانید با عواطف منفی افراد مانند خشم کار کنید و آنها را به عواطف مثبت مانند دلسوزی تغییر دهید. آزمون فرودگاه را قبول شوید: شما باید از آن دسته افراد باشید که اگر پرواز شما و یادگیرنده شما تأخیر دارد، یادگیرنده خوشحال خواهد شد که سه ساعت آینده را با شما سپری کند. اگر راهی آسان برای نزدیک‌شدن به افراد بالا هستید، مانند داشتن یک داستان خوب برای گفتن یا شوخی کردن، می‌تواند بسیار مفید باشد.
انیس و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۴)	دانش روان‌شناسی: نظریه‌های شخصیت، الگوهای انگیزش انسانی، الگوهای یادگیری بزرگسالان، الگوهای مسیر پیشرفت شغلی و ... دانش کسب‌وکار: مفاهیم و اقدامات کسب‌وکار، مفاهیم مالی پایه، عملکرد کسب‌وکار و وابستگی‌های درونی، فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و رابطه آن با هدف‌گذاری تیمی و فردی و ... دانش سازمانی: ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی پایه، ارزیابی و تشخیص سازمانی، طراحی سازمانی و توسعه اصول و اقدامات، تأثیر و نقش فرهنگ سازمانی و ... دانش مربیگری سازمانی: تاریخچه مربیگری سازمانی، الگوها و نظریه‌های مربیگری سازمانی، تعاریف مربیگری سازمانی، اصول مربیگری سازمانی و ...
انیل <sup>۴</sup> (۲۰۰۷)	ارتباط با مدیران و درک چالش‌ها، ایجاد اهداف قابل‌سنجش، ارزیابی شایستگی مدیران برای پذیرش مسئولیت جهت درگیری آنها در موقعیت و شناخت رفتار جاری آنها، معرفی چالش‌های اساسی در ارتباط با نقش مدیر در ساختار سازمانی، ایجاد راهبرد مداخله‌ای برای تقابلی که یادگیرنده با آن روبه‌روست، استفاده از مربیگری سازمانی کنش-زنده برای ایجاد ملاقات ساختاریافته، تمرکز بر اهداف یادگیرنده، تغییر رفتار و برقراری همسویی نظام سازمانی، ارزیابی توانایی مدیر برای مدیریت اثربخش، ایجاد مکالمات مربیگری سازمانی متناسب با یادگیرنده و کسب اطلاعات، درخواست ارزیابی مربی و ارائه بازخورد از طرف یادگیرنده.
بروتمن و همکاران <sup>۵</sup> (۱۹۹۸)	دردسترس بودن، اعتمادبه‌نفس، اشتیاق، مشتری‌مداری، صداقت، اعتماد، هوش، مهارت‌های بین‌فردی خوب، مهارت‌های گوش کردن قوی، درک ابهام، خودآگاهی، دیپلماسی.

1. Hale
2. Hargrove
3. Ennis & et al
4. oneil
5. Brotman et.al



## روش تحقیق

این پژوهش به‌لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و به‌لحاظ هدف از نوع کاربردی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش (جامعه آماری) را اساتید خبره در حوزه مدیریت و بانکداری (حداقل برخوردار از مدرک دکتری و حداقل سابقه ۱۰ سال)، کارشناسان و مدیران بانکی، متخصصان نظام بانکی (حداقل برخوردار از مدرک کارشناسی ارشد و حداقل سابقه ۱۰ سال)، به تعداد ۱۶ نفر (نمونه آماری) تشکیل می‌داد که پایان نمونه‌گیری با استفاده از فن اشباع نظری تعیین شد. براساس این فن، انتخاب افراد نمونه تا جایی ادامه می‌یابد که مصاحبه با افراد جدید اطلاعات جدیدتری را برای پژوهشگر فراهم نکند و تقریباً تکراری باشد. همچنین روش گردآوری اطلاعات به‌صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد که برای دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه، از معیارهای اعتبار و اعتمادپذیری در مراحل پژوهش بهره گرفته شد تا حداکثر اطمینان حاصل شود. به این صورت برای بررسی روایی کار با مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان و برای پایایی کار نیز از همکاری دو کدگذار استفاده گردید و مورد تأیید واقع شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات داده‌ها نیز با استفاده از تکنیک مضمون یا تم انجام گرفت و نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش را MAXQDA بود. لذا نتایج منجر به شناسایی ۷ شاخص شد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را متخصصان حوزه بانکداری و اساتید رشته مدیریت تشکیل دادند که اطلاعات آنها نشان در جدول ۳ داده شده است.

جدول ۳. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	نوع شغل
۱	مرد	دکتری	۱۵	عضو هیئت‌علمی
۲	زن	دانشجوی دکتری	۲۳	کارمند ارشد بانک
۳	زن	دانشجوی دکتری	۲۸	کارمند ارشد بانک
۴	مرد	ارشد	۲۹	معاون و سابقه مدیریت
۵	مرد	ارشد	۱۷	رئیس بانک
۶	مرد	ارشد	۱۵	رئیس بانک

شماره مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	نوع شغل
۷	مرد	دکتری	۱۱	عضو هیئت‌علمی
۸	مرد	دانشجوی دکتری	۱۰	معاون بانک
۹	مرد	دانشجوی دکتری	۱۲	رئیس بانک
۱۰	مرد	دکتری	۱۴	رئیس بانک
۱۱	مرد	دکتری	۱۲	عضو هیئت‌علمی
۱۲	مرد	دکتری	۱۷	رئیس بانک
۱۳	مرد	ارشد	۲۵	معاون و سابقه مدیریت
۱۴	زن	دکتری	۱۰	عضو هیئت‌علمی
۱۵	زن	ارشد	۱۵	کارمند ارشد بانک
۱۶	مرد	دکتری	۲۰	رئیس بانک

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

فرایند تحلیل مضمون از زمانی شروع می‌شود که محقق الگوهای معنی‌دار و مباحثی را مورد توجه قرار دهد که جذابیت بالقوه‌ای دارند. این فرایند مستلزم یک رفت و برگشت بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های رمزگذاری شده و تجزیه و تحلیل داده‌های تولیدشده است (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۶). مراحل براون و کلارک در شش مرحله به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

#### مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها

در این مرحله پژوهشگر جهت آشنایی با داده‌ها و یافتن کدهای معنی‌دار، چندین مرحله اطلاعات و داده‌ها را بازخوانی و مرور کرد.

#### مرحله دوم؛ ایجاد کدهای اولیه

در این مرحله با کشیدن خط زیر کدها و مفاهیمی که مرتبط با سؤال‌های پژوهش و معنی‌دار بودند، از طریق کدگذاری باز و کدگذاری محوری مشخص شدند.

### مرحله سوم؛ جستجوی مضمون‌ها

در این مرحله بعد از اتمام کدهای معنی‌دار، دسته‌بندی کدها در قالب مضمون‌های خاص صورت پذیرفت. به عبارتی کدهای مربوط به هم در یک دسته قرار گرفتند و مضمون مرتبط با هر دسته نام‌گذاری شد.

### مرحله چهارم؛ بازبینی مضمون‌ها

بعد از اینکه نامگذاری مضامین به اتمام رسید، جهت اطمینان از درستی انجام کار، دسته‌بندی کدها و همچنین نامگذاری مضامین دوباره مورد بازبینی قرار گرفت و مواردی از آن اصلاح شد.

### مرحله پنجم: تعریف و نامگذاری مضمون‌ها

در این مرحله جنبه‌ها و ویژگی‌های هر مضمون مشخص شدند و دسته‌بندی کدها به صورت دقیق طبق تعاریف مضامین جایگذاری شدند.

### مرحله ششم؛ تهیه گزارش

در این مرحله گزارش مضامین آبدیده که کاملاً مشخص شده‌اند، به طور کامل ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## یافته‌ها

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای احصاشده از تحلیل مضمون

نشانه‌های استخراج شده	متن مصاحبه
برخورداری از انگیزش مدیریتی توانایی ایجاد انگیزه از طرق مختلف داشتن تعامل خوب بین مربی و کارکنان رفتار دیسیپلین مدار بهره‌مندی از دانش همدیگر تعهد و وفاداری مربیان افزایش تعهد و وفاداری سایر کارکنان برخورداری از اطلاعات و دانش بیشتر سرآمدبودن به لحاظ علمی	به نظرم یکی از ویژگی‌هایی که یک مربی باید در خود داشته باشد، انگیزش مدیریتی و مربیگری است. مربی یا مدیر باید بتواند برای اعضای خود باعث انگیزش باشد و توانایی ایجاد انگیزه از کانال‌های مختلف را داشته باشد. همچنین یک مربی باید بتواند تعاملات خوبی رو بین خود و سایر همکاران داشته باشد و درعین حال تعاملات به صورتی نباشد که کارکنان از آن سوء استفاده نمایند. لذا حین تعاملات، دیسیپلین خود را نگه دارند. از سویی در محیط کاری جوی ایجاد بشه که همه بتوانند از دانش همدیگر بهره‌مند شوند تا درراستای هم‌افزایی علمی و تجربی بر مشکلات سازمان غلبه کرده و احساس خستگی به خود را ندهند. یکی دیگر از شاخص‌هایی که می‌توان برای شایستگی مدیران ذکر کرد، تعهد و وفاداری آنان به شغل و سازمان خود است. مدیر و مربی باید برای سازمان خود وفادار باشند. چون زمانی که وفاداری در فرد یا تعهد در مربی و کارکنان نباشد، انگیزه کار هم پایین خواهد بود. لذا به نظرم مربی باید در وهله اول خود پایبند و وفادار به کار و وظایف خویش بوده و در وهله دوم این تعهد و وفاداری را در سایرین نیز افزایش دهد. از سویی مربی باید نسبت به شغل خویش و سازمان مربوطه از اطلاعات بیشتری برخوردار باشد و همچنین به‌لحاظ علمی نیز سرآمد باشد، زیرا سرآمدبودن علمی می‌تواند اثرگذاری بیشتری در محیط شغلی به سایرین داشته باشد.

63	برخوردای از دانش سازمانی - پیگیری وظایف محوله - برقراری ارتباطات مؤثر - فاطم بودا
64	روابط خوب با مشتریان - درک مشتریان - برخورداری از احترام متقابل - بازخورد به همکاران - حل تعارض ایجاد جو همکاری در سازمان - دانش مربیگری
65	کدهای شناسایی شده از مصاحبه پانزده:
66	برخورد مناسب با مشتریان - پاسخگویی به نیازهای مشتریان - دیسیپلین مدار بودن - انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها
67	شناخت موقعیت مربیان - زمان مربیگری - آگاهی از روحیات مربیان - برخورداری از تخصص
68	برخورداری از مهارت - آگاهی از نقاط قوت و ضعف خویش - تسلط فردی بر خود - نظارت بر خود - مدیریت هجانه
69	کدهای شناسایی شده از مصاحبه شانزده:
70	استفاده بهینه از تجربه و دانش مدیریت - آگاهی به وظایف خود - توضیح دلایل انجام کار - تصمیم منفصله کارها
71	فصلت منفصله - حل تعارض - توضیح علت تنبیهها و تشویق‌ها - تحقیق در علت ناکلیها - مواخذه به‌تنهایی - پایبند به اصول اخلاقی - دوری از
72	

شکل ۱. نمونه‌ای از کدها در محیط نرم‌افزار MAXQDA

جدول ۳. شاخص‌ها و تعداد کدهای شناسایی شده

	Code-ID	Position	Parent code	Code	All coded...
■	7	2		منش اخلاقی	22
■	5	4		رهبری	27
■	1	5		دانش	32
■	2	6		ویژگی‌های شخصیتی	33
■	4	8		مهارت‌های مربیگری	34
■	6	3		مهارت‌های ارتباطی	42
■	3	7		مهارت‌های مدیریت	60

همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود در مجموع ۲۵۰ کد از مصاحبه‌ها استخراج شد که در قالب ۷ مقوله یا شاخص اصلی دسته‌بندی قرار گرفتند. شاخص یا مقوله منش اخلاقی با ۲۲ کد، رهبری با ۲۷ کد، دانش با ۳۲ کد، ویژگی‌های شخصیتی با ۳۳ کد، مهارت‌های مربیگری با ۳۴ کد، مهارت‌های ارتباطی با ۴۲ کد و در نهایت مهارت‌های مدیریت با ۶۰ کد به دست آمدند.

جدول ۴. شناسایی مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه (مفاهیم استخراج شده)

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده		مضامین پایه
	سطح اول	سطح دوم	
شایستگی‌های مربیگری مدیران نظام بانکی	منش اخلاقی	مسئولیت‌پذیری	مسئولیت‌پذیر بودن، مشکلات را به گردن دیگران نینداختن، دلبستگی به سازمان، نگرانی در مورد باورهای مشتری، پذیرش انتقادات، منظم بودن، زایش قابلیت‌ها
		انصاف و صداقت	نشان دادن صداقت و اخلاص خود به کارکنان، رعایت مساوات و عدالت، صداقت‌داشتن، تصمیم منصفانه کارها، قضاوت منصفانه، سوءاستفاده نکردن از وضعیت خلقی کارکنان
		تعهد سازمانی	احترام و اعتماد پایدار، پایبندی به تعهدات، تعهد و وفاداری مربیان، افزایش تعهد و وفاداری سایر کارکنان، وفاداری به سازمان، انجام وظایف سازمانی، رغبت به شروع و مداومت در انجام وظایف، تعهد عمومی، اولویت‌پذیری وظایف محوله
	مهارت‌های مدیریت	برخورداری از اصول اخلاقی	دوری از عذر و بهانه در کار، پایبندی به اصول اخلاقی، دوری از تملق و چاپلوسی، توجه به اخلاقیات، تکریم کارمندان، برخورداری از ادب و اخلاق مدیریتی، صبور بودن، سوءاستفاده نکردن از وضعیت خلقی کارکنان
مدیریت زمان		توانایی مدیریت زمان، در نظر گرفتن زمان برای مربیگری، اجرای برنامه‌ها طبق زمان در نظر گرفته شده، انجام کارها طبق وقت قبلی، تنظیم امورات بر اساس زمان	

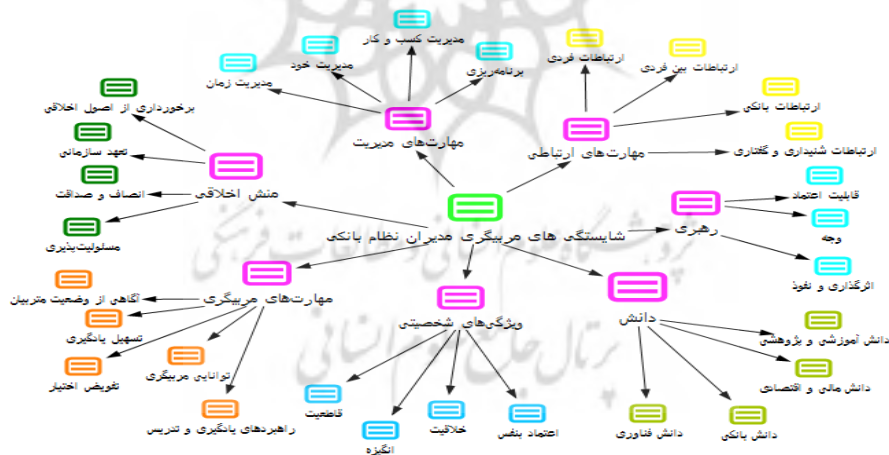
ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران

مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده		مضمون فراگیر
	سطح اول	سطح دوم	
آگاهی از عملکرد خویش، توجه به نقاط ضعف و قوت خود، برطرف کردن نقاط ضعف خود، افزایش آگاهی خویش، نظارت بر فرایند سازمانی، پذیرش اشتباهات، خودنظمی	مدیریت خود		مهارت‌های مدیریت
مدیریت بازاریابی، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت ارتباط با کارکنان، مدیریت بهره‌وری، مدیریت بانکی، مدیریت عملکرد، مدیریت سازمان، مدیریت کسب و کار، برنامه‌ریزی و آینده‌نگری، تحلیل بازار، تحلیل رقبا	مدیریت کسب و کار		
تنظیم اهداف، برنامه‌ریزی برای عمل مربیگری، شناسایی موانع پیش رو، شناسایی راه‌حل‌های مسئله، آمادگی برای حل مشکلات پیش رو، آینده‌نگر بودن، طراحی نقشه آتی.	برنامه‌ریزی		
شناخت روش‌های مختلف مدیریتی، خودکارآمدی، مهارت کلامی فردی	ارتباطات فردی		مهارت‌های ارتباطی
برخوردای از انگیزش مدیریتی، ایجاد شبکه گسترده ارتباطات انسانی، ارتباط مطلوب با کارکنان، برقراری ارتباط مؤثر با همکاران، داشتن ارتباط خوب با کارکنان، برخورداری از تعاملات مناسب، برقراری تعامل اثربخش، داشتن تعامل خوب بین مربی و کارکنان	ارتباطات فردی		
مشورت‌گرایی، روابط عمومی قوی، روابط خوب با مشتریان، ایجاد جو همکارانه در سازمان	ارتباطات سازمانی		
گوش‌دادن فعال، توجه به پیشنهادات کارکنان، توجه به پیشنهادات مشتریان، گوش‌دادن به حرف‌های مشتریان و کارکنان، شنیدن حرف‌های کارکنان، قدردانی از همکاران، کمک به فعال‌بودن کارکنان	ارتباطات شنیداری و گفتاری		
ایجاد اعتماد، اعتماد به کارکنان، اولویت‌داشتن کارکنان نسبت به مدیر، جلب اعتماد دیگران، دفاع از حقوق کارکنان، تبعیت از قوانین، آگاهی از خواسته‌های کارکنان	قابلیت اعتماد		
جذاب‌بودن، شخصیت مجذوب، نامداری‌بودن، مورد احترام همه واقع شدن، بین کارکنان وجهه خوب داشتن	وجه رهبری		
کارآ و اثربخش‌بودن مدیر، کاستن از استرس و اضطراب کارکنان، راهنمایی کارکنان، برخورداری از شخصیت میانه‌رو، تشویق کارکنان، توانایی ایجاد انگیزه از طرق مختلف	اثرگذاری و نفوذ		
برخورداری از دانش تحقیق و توسعه، برخورداری از دانش آموزشی، آشنایی با دانش روش‌های یادگیری، آشنایی با راهبردهای آموزشی، برخورداری از فعالیت‌های پژوهشی	دانش آموزشی و پژوهشی	دانش	

مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه		مضمون فراگیر
	سطح اول	سطح دوم	
دانش	دانش مالی و اقتصادی	دانش تحلیل نظام مالی، دانش فرایندهای مالی، دانش بورس، دانش مالیه عمومی، آشنایی با رقبا	
	دانش بانکی	آشنایی با دانش حسابداری، نحوه انجام امورات حسابداری، توانایی انجام حسابداری بانکی و خزانه‌داری	
	دانش فناوری	دانش استفاده حرفه‌ای از رایانه، آشنایی با انواع نرم افزارهای بانکی، آشنایی با سیستم‌های نرم‌افزاری بانکی، برخورداری از دانش نرم‌افزاری و برنامه‌نویسی	
ویژگی‌های شخصیتی	اعتماد به نفس	اعتماد داشتن، نگرش خوش‌بینانه، اعتماد به نفس داشتن، گوش دادن فعال، دوری از چاپلوسی و تملق، خودنظمی	شایستگی‌های مربیگری مدیران نظام بانکی
	انگیزه	افزایش انگیزش کارکنان، برخورداری از انگیزش مدیریت، افزایش انگیزه کارکنان، خودانگیزشی بودن، برخورداری از روحیه کارآفرینی، شناخت از روحیات خود، علاقه به کار	
	خلاقیت	حمایت از رفتار نو، ایده جدید، طرح خلاقانه، خلاق بودن در امورات، نوآور بودن، انعطاف پذیر بودن، برخورداری از خلاقیت	
مهارت‌های مربیگری	قاطعیت	توانایی انتقاد از مریبان، برخورداری از شخصیت قاطع، مواخذه به‌تنهایی، جسور بودن، ترجیح منافع سازمان به منافع شخصی، تصمیم‌گیری اقتصادی، قاطع بودن، مدیریت هیجان	
	آگاهی از وضعیت مریبان	شناخت موقعیت مریبان، زمان مربیگری، شناسایی و تشخیص بحران‌ها، درک کارکنان، شناسایی نیازهای کارکنان، کمک به فعال بودن کارکنان	
	تسهیل‌یادگیری	بهره‌مندی از دانش همدیگر، تسهیل‌گر، استعداد، تنوع در یادگیری، استفاده از فناوری، کاهش ترس و اضطراب، توانایی به کار بردن دانش و فنون و ابزار، گوشزد اشتباهات کارکنان	
مهارت‌های مربیگری	تفویض اختیار	واگذاری مسئولیت‌ها به صورت منطقی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها، کمک گرفتن از همکاران، اعتماد به کارکنان	
	توانایی مربیگری	پاسخگویی به سؤالات کارکنان، تلاش در رشد کارکنان، تلاش در راستای شکوفایی خود و کارکنان، توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم، توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های سازمان، مسلط به کار خویش، آمادگی رویارویی با ناکامی‌ها، برخورداری از مهارت‌های فنی، برخورداری از مهارت‌های ادراکی، استفاده بهینه از تجربه و دانش مدیریت	
	راهبردهای یادگیری و تدریس	آشنایی با راهبردهای یادگیری، استفاده از روش‌های یادگیری، آشنایی با روان‌شناسی یادگیری، نحوه آموزش و یادگیری، تسهیل در یادگیری، آشنایی با روش‌های نوین آموزشی	

در جدول ۴ ابعاد شناسایی شده همراه زیرشاخص‌های شناسایی شده نشان داده شده است. جهت استخراج جدول فوق، ابتدا مفاهیم و کدهای معنی‌دار از متن مصاحبه‌ها (همانند جدول ۲) استخراج شد، سپس کدهایی که به لحاظ معنایی شبیه هم بودند، در یک دسته قرار گرفتند، همچنین در این مرحله کدهای مشابه و تکراری (به جز یکی از آنها) حذف شدند و در نهایت شاخص‌ها و ابعاد آن شناسایی و نامگذاری شدند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در کنار شایستگی‌های تخصصی مربیگری مدیران، شایستگی‌های عمومی نیز به‌عنوان شاخص‌های شایستگی مدیران شناسایی شده است. از جمله این شایستگی‌ها، رهبری، مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی است. این مسأله نشان‌دهنده آن است که مدیران در کنار شایستگی‌های تخصصی مربیگری مثل مهارت‌های مربیگری باید از شایستگی‌های عمومی نیز برخوردار باشند تا بتوانند فرایند مربیگری را به‌درستی پیش ببرند. لذا تنها برخورداری از شایستگی‌های تخصصی مربیگری کفایت نمی‌کند و حتماً لازم است مربیان به‌عنوان مدیر از شایستگی‌های عمومی همچون رهبری برای نفوذ و اثرگذاری بیشتر بر کارکنان و منش اخلاقی خوب برای پذیرش حرف‌های مدیران از سوی کارکنان برخوردار باشند.

### مدل نهایی



شکل ۲. مدل استخراجی پژوهش



همان‌طور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، شاخص‌های به‌دست‌آمده از بخش کیفی شامل شاخص‌های منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریت می‌باشد. مربیگری به‌عنوان یک راهبرد از طریق به‌کارگیری مهارت‌های مدیریتی شامل خودمدیریتی، مهارت حل مسئله و مدیریت زمان؛ از طریق کسب ویژگی‌های شخصیتی شامل اعتماد به نفس، خلاقیت، برخورداری از انگیزه مربیگری؛ از طریق کسب مهارت‌های ارتباطی شامل، شبکه‌سازی، گفت و شنود مؤثر، بازخورد مؤثر، تعامل مؤثر؛ از طریق کسب دانش سازمانی، دانش مالی و اقتصادی، دانش آموزش و پرورش و دانش فناوری؛ برخورداری از ویژگی‌های رهبری شامل اعتماد آفرینی، تعهد سازمانی، قابلیت اعتماد، قاطعیت، اثرگذاری و نفوذ؛ برخورداری از منش اخلاقی شامل صداقت، رعایت اصول اخلاقی، مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌طلبی می‌تواند مدیریت نظام بانکی را ارتقا بخشد. لذا با به‌کارگیری شایستگی‌های مربیگری در مدیریت بانکی می‌توان باعث افزایش بهره‌وری و کارایی بانک‌ها شد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، ارائه الگوی شایستگی مربیگری برای مدیران و راهبردهای آن در نظام بانکی است. روش پژوهش به‌لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و به‌لحاظ هدف از نوع کاربردی می‌باشد. مشارکت‌کنندگان پژوهش را اساتید و متخصصان مدیریت و مدیران و خبرگان نظام بانکی پس از اشباع نظری به تعداد ۱۶ نفر تشکیل داد که به‌صورت نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. گردآوری اطلاعات به‌صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از فن مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. نتایج حاکی از شناسایی ۷ شاخص شایستگی «منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مربیگری، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های مدیریت» برای مدیران نظام بانکی به‌عنوان مربی می‌باشد.

طبق نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش، یکی از شاخص‌های الگوی شایستگی مربیگری مدیران نظام بانکی و راهبردهای آن، برخورداری از «دانش» است. یک مربی به‌عنوان مدیر باید آشنایی کافی در علوم نوین بانکی از جمله دانش نرم‌افزاری، توانایی شناخت مشکلات درون و

برون‌سازمانی یا بانکی بوده و به‌لحاظ علمی سرآمد بوده و آمادگی رویارویی با ناکامی‌ها را در محیط شغلی خویش داشته باشد؛ چراکه عدم برخورداری مربیان از دانش بانکی توانایی آنان را در اجرای مربیگری کاسته و عملاً مربیگری با شکست مواجه خواهد شد. لذا دانش چه به‌لحاظ تخصصی و عمومی نیازمند یک مربی به‌عنوان مدیر می‌باشد و اگر مربیان از دانش لازم در محیط شغلی برخوردار نباشند، مربیان و سازمان به اهداف تعریف شده مربیگری نخواهند رسید. انیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و اندرسون (۲۰۱۱) در پژوهش خویش، دانش تجاری و اطلاعات اقتصادی، دانش در زمینه و چارچوب کسب‌وکار و دانش مدل‌ها، مفاهیم و فرایندهای مربیگری را ازجمله شایستگی‌های مربیگری مدیران بیان می‌کند و نتیجه آن منطبق با نتایج این پژوهش می‌باشد. بنابراین، طبق نتایج به‌دست‌آمده برخورداری از دانش مربیگری به‌عنوان یک شایستگی می‌تواند باعث افزایش کارکرد مدیریتی نظام بانکی شود؛ چراکه عوامل گوناگونی ازجمله؛ بازنشستگی، انتقال، مرگ، ترک خدمت و... باعث خارج شدن مدیران از نظام بانکی می‌شود و نیازمند جایگزینی مدیران جدید و توانمند را دارد که این مسئله با به‌کارگیری مربیگری در نظام بانکی می‌تواند جلوی کاهش کارایی سازمانی را در نظام بانکی بگیرد.

یکی دیگر از شاخص‌های شناسایی شده برای الگوی شایستگی مربیگری مدیران و راهبردهای آن در نام بانکی، برخورداری آنان از «مهارت‌های مدیریت» می‌باشد. برخورداری مربیان از مهارت‌های مدیریتی ازجمله مهارت برنامه‌ریزی، حل مسئله، مدیریت زمان و خودمدیریتی این توانایی را به مربیان می‌دهد تا آنها با اعتمادبه‌نفس بیشتری به امر مربیگری اقدام نمایند. درغیراین-صورت، عدم برخورداری از مهارت‌های مدیریتی، مانع بزرگی بر سر راه مربیان خواهد بود. این مهارت‌های مدیریت است که می‌تواند استعدادهای نهفته در کارکنان را شکوفا کرده و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهد. باربارا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و دی‌گیرولامو و تکچ (۲۰۱۹) ازجمله کسانی هستند که برخورداری مدیران به‌عنوان مربی از مهارت‌های مدیریت را به‌عنوان شایستگی‌های مربیگری تلقی می‌کنند. خودمدیریتی، مهارت حل مسئله و مدیریت زمان ازجمله مهارت‌های

1. Ennis

2. Barbara & et al

مدیریتی است که استفاده از آن می‌توان باعث افزایش کارکرد مدیریت نظام بانکی شود. از شاخص‌های شناسایی شده دیگر برای الگوی شایستگی مربیگری مدیران و راهبردهای آن در نظام بانکی، «رهبری» مدیران به‌عنوان مربی است. مدیران به‌عنوان مربی باید قاطعیت در محیط سازمانی، تعهد سازمانی، اثرگذاری و نفوذ بر همکاران، اعتمادآفرینی و قابلیت اعتماد در سازمان را داشته باشند تا بتوانند از ویژگی‌های رهبری برخوردار شوند. وجود رهبر برای هر سازمانی دارای اهمیت است و به‌خصوص رهبری در فرایند مربیگری خیلی مهم و ضروری است؛ چراکه رهبری و مجذوب‌بودن رهبر نزد کارکنان و همچنین میزان نفوذپذیری آنان بین کارکنان می‌تواند موفقیت مربیگری را تضمین نماید. اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)؛ اندرسون (۲۰۱۱) و انیس (۲۰۰۸) از جمله شایستگی‌های مدیران به‌عنوان مربی را، برخورداری آنان از رهبری دانسته و بر آن تأکید کردند. رهبری اثرگذار در فرایند مربیگری می‌تواند باعث تسهیل در مربیگری شود و این مسئله خود افزایش کارایی مدیریت نظام بانکی را در پی داشته باشد.

شایستگی دیگر برای مربیگری و راهبردهای آن در افزایش مدیریت کارآمد نظام بانکی، برخورداری آنان از «مهارت‌های مربیگری» است. بهره‌مندی از دانش همدیگر، تلاش در راستای شکوفایی خود و کارکنان، پاسخگویی به سؤالات کارکنان، تلاش در رشد کارکنان، تنوع در یادگیری، استفاده از فناوری، کاهش ترس و اضطراب کارکنان، توانایی به‌کاربردن دانش و فنون و ابزار، توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های سازمان، مسلط به کار خویش، راسخ در اجرای تصمیمات، پذیرش انتقادات، کمک به فعال‌بودن کارکنان، گوشزد اشتباهات کارکنان، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها، شناخت موقعیت متریبان، استفاده بهینه از تجربه و دانش مدیریت به‌عنوان ویژگی‌های مهارت‌های مربیگری است که دارا بودن این گونه مهارت‌ها و استفاده از آنها می‌تواند نظام مدیریتی نظام بانکی را در آینده بهبود بخشیده و باعث افزایش کارایی شود.

برخورداری از «ویژگی‌های شخصیتی» از جمله شاخص‌های دیگر برای شایستگی مربیگری است که در این پژوهش شناسایی شده است. برخورداری از صفات شخصیتی از جمله مواردی است که می‌تواند کارکنان را به خود جلب کرده و فرایند مربیگری را برای خود تسهیل نماید.

برخورداری از شخصیت قاطع، انتقادپذیری، تصمیم‌گیری اقتضایی، فعال و پویا بودن، علاقه به کار و ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری، برخورداری از خلاقیت، صداقت‌داشتن، رعایت مساوات و عدالت، پایبند به اصول اخلاقی صبور بودن و قضاوت منصفانه داشتن از جمله صفات شخصیتی است که می‌تواند مدیر به‌عنوان مربی در فرایند مربیگری داشته باشد. وجود چنین ویژگی‌های در مربی توانایی نفوذپذیری را در کارکنان افزایش داده و نوید سازمان موفق را همراه خواهد داشت. نتایج این پژوهش با دیدگاه اسپنسر و اسپنسر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) همسو و منطبق است. برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی و استفاده راهبردی از آن در نظام بانکی می‌تواند باعث بهبود مدیریت نظام بانکی شود.

«منش اخلاقی» از جمله شایستگی‌های دیگر الگوی مربیگری مدیران و راهبردهای آن است که در این پژوهش شناسایی شده است. نشان‌دادن صداقت و اخلاص خود به کارکنان، نگرانی در مورد باورهای مشتری، برخورداری از ادب و اخلاق مدیریتی، دلبستگی نسبت به سازمان، توجه به اخلاقیات، رعایت مساوات و عدالت، تکریم کارمندان، صداقت در گفتار، منظم بودن، پذیرش انتقادات، صبور بودن، تشخیص وضعیت خلقی کارکنان، مسئولیت‌پذیری، دوری از عذر و بهانه در کار، صداقت‌داشتن، تصمیم منصفانه کارها، قضاوت منصفانه، پایبند به اصول اخلاقی، دوری از تملق و چاپلوسی از مفاهیم شناسایی شده در زمینه منش اخلاقی است که صاحب‌نظران و متخصصان برای شایستگی‌های مربیگری مدیران ذکر کردند. اندرسون (۲۰۱۱) از جمله پژوهشگرانی است که اعتمادپذیری را از جمله شایستگی‌های مدیران به‌عنوان مربی در پژوهش‌های خویش لحاظ کردند.

وجود «مهارت‌های ارتباطی» از شاخص‌های دیگر شناسایی شده برای مربیگری مدیران و راهبردهای آن است. به‌کارگیری اقدامات اثربخش، ایجاد شبکه گسترده ارتباطات انسانی، احترام گذاشتن، برقراری ارتباط مؤثر با همکاران، پاسخ به نیازهای مشتری، مذاکره، کار گروهی، ارتباط مطلوب با کارکنان، داشتن تعامل خوب بین مربی و کارکنان، تمایل به پذیرش تغییرات،

---

1. Spencer & Spencer

برخورداری از تعاملات خوب، کمک به همکاران، احترام به فراگیر، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، بازخورد، مشورت‌گرایی، روابط عمومی قوی، برخورداری از مهارت‌های انسانی، ارتباط جمعی و اینترنتی، تحکیم روابط انسانی، توانایی سخنرانی در جمع، شنیدن حرف‌های کارکنان، در جریان مشکلات کارکنان بودن، توانایی در کار گروهی، پیوند با زیردستان، قدردانی از همکاران، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت منابع انسانی، برقراری ارتباطات مؤثر، روابط خوب با مشتریان، برخورداری از احترام متقابل، بازخورد به همکاران، حل تعارض، ایجاد جو همکاری در سازمان، برخورد مناسب با مشتریان، حل تعارض، توانایی تشریح سؤال، پاسخ به سؤالات، بیان نقاط قوت و ضعف مریبان از جمله کدهای شناسایی شده در این بخش است که با عنوان مهارت‌های ارتباطی دسته‌بندی شده است. لذا مدیری که ارتباط قوی و اثرگذار نداشته باشد، نمی‌تواند اهداف تعیین شده را به درستی پیش ببرد. داشتن ارتباط خوب با کارکنان، برخورداری از تعاملات خوب، مشورت‌گرایی، قدردانی از همکاران، گوش دادن فعال، روابط عمومی بالا، توانایی در کار گروهی، برخورداری از احترام متقابل، از جمله ویژگی‌هایی است که می‌تواند به ارتباطات اثرگذار در سازمان منجر گردد. فدراسیون بین‌المللی مربیگری (۲۰۱۱) و اسزدلاک، اسمیت، دی و گرینلس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مدل‌های مربیگری خویش، ارتباطات مؤثر را از جمله شایستگی‌های مدیران دانستند. لذا لازم است مسئولین و سیاست‌گذاران در راستای اهداف سازمانی خویش از نتایج این پژوهش استفاده کرده و از راهبردهای آن بهره‌مند گردند.

در مواردی که مدیریت نظام بانکی خواسته یا ناخواسته دچار تغییر می‌شود، لازم است جایگزینی برای آنان از محیط همان سازمان که آشنا با فرایند نظام بانکی است، انتخاب شود. برای اینکه این انتخاب باعث کارآمدی نظام بانکی شود، لازم است از قبل افرادی برای این گونه مسائل انتخاب شده باشند تا سازمان در مواجهه با این گونه مسائل دچار بحران نشود؛ بنابراین، با استفاده از مربیگری مدیران در نظام بانکی می‌توان کارکنان را در راستای رسیدن به اهداف نظام بانکی توانمند کرد.

1. Szedlak, Smith, Day & Greenlees

## پیشنهادها

- باتوجه به نقش و اهمیت نظام بانکی در تحقق سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، راهبردهای پیشنهادی ذیل درخصوص شایستگی مربیگری ارائه می‌شود:
- مهارت‌های مدیریتی یکی از شاخص‌های شناسایی شده برای شایستگی مربیگری مدیران بود، لذا پیشنهاد می‌شود برای افزایش مهارت‌های مدیریتی کارکنان و حتی مدیران، دوره‌های ضمن خدمت در راستای افزایش و بهره‌مندی آنان از مهارت‌های مدیریتی برگزار شود.
  - منش اخلاقی و دانش و تخصص از دیگر شاخص‌های شناسایی شده در زمینه شایستگی‌های مربیگری مدیران نظام بانکی بود، لذا توجه به اصول اخلاقی و دانش و تخصص آنها موقع استخدام و گزینش افراد می‌تواند به سازمان در این زمینه مفید واقع شود.
  - ویژگی‌های شخصیتی و رهبری دو عامل و شاخص شناسایی شده برای شایستگی مدیران نظام بانکی بود که به دلیل ماهیت شاخص‌ها می‌توان موقع ترفیع یا گزینش افراد به پست‌های مدیریتی به این دو عامل توجه ویژه کرد تا افرادی به پست‌های مدیریتی راه یابند که به لحاظ شخصیتی و رهبری مورد قبول اعضای سازمان باشند.
  - مهارت‌های مربیگری و مهارت‌های ارتباطی دو عامل دیگر شناسایی شده برای شایستگی مربیگری مدیران نظام بانکی بود که می‌توان با برگزاری دوره‌های روان‌شناسی و آموزش، این گونه مهارت‌ها را به مدیران و کارکنان خود آموخت.
  - همچنین پیشنهاد می‌شود کانون‌های ارزیابی مبتنی بر مدل شایستگی مربیگری به کار گرفته شود.
- همچنین به پژوهشگران آتی می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد.
- به بررسی و توسعه مدل مربیگری مدیران در سازمان‌های غیر مرتبط با حوزه بانکداری از جمله حوزه‌های نظامی، دریانوردی و همچنین قضائی پرداخته شود.
  - پیاده‌سازی مدل شناسایی شده در حوزه بانکداری مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد.

## منابع

- اکرامی، محمود و رجب‌زاده، سمیه (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران، فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، ۲۴ (۳): ۴۹ - ۶۹.
- حسینی امیری، سیدمحمود و رضازاده، آمنه (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک باتاکیدبر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران)، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، مؤسسه پژوهشی مدیریت مدرن.
- عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۷۶ (۱۴): ۵۷ - ۷۶.
- غلام‌زاده، داریوش (۱۳۹۶). شایستگی و پرورش افراد در سازمان با رویکرد طراحی و استقرار الگوی شایستگی و بازخور ۳۶۰ درجه، نشر راز نهان.
- فرزادینیا، فرزانه (۱۳۸۸). مدل‌های فرایند مربیگری در مدیریت، فصلنامه تدبیر، ش ۲۱۲: ۲۵ - ۲۰.
- وظیفه‌دوست، رادمرد قدیری (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل مفهومی مربیگری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی، نشریه علمی - پژوهشی و اطلاع‌رسانی مدیریت (ویژه‌نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی) فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۶، ش ۱۹۰: ۱۵ - ۱.
- یوسفی حمیدرضا؛ مشعلی، بهزاد و متی، حسین (۱۳۹۶). بررسی امکان اجرای الگوی مربیگری در آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور براساس نظریه داده‌بنیاد، پژوهشنامه مالیات (نشریه علمی)، ۲۵ (۳۴).
- Abbott, G., Gilbert, K. and Rosinski, P. (2013) Cross-cultural working in coaching and mentoring. **In The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Coaching and Mentoring**. J. Passmore, D.B. Peterson & T. Freire (Eds.). Chichester: John Wiley & Sons, 483-500.
- Abbott, G., Gilbert, K., & Rosinski, P. (2013). Cross-cultural working in coaching and mentoring. **The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring**, 483-500.
- Anderson, V. (2013). A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. **Human Resource Development International**, 16(3), 251-266.
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2015). **Developing leaders by executive coaching: Practice and evidence**. OUP Oxford.
- Bacon, T. R., & Spear, K. I. (2003). **Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement**. Palo Alto, CA: Davis-Black.
- eeee AA.A)))) . ,aa edt maaag\*\*\*\*\* . **Training Journal**, 26.

- Bartz, D. E. (2017). Communication, feedback, and coaching skills for managers to use with staff members during the performance appraisal process. **International Journal of Business and Social Science**, 8(6), 1-5.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). **Handbook of leadership: Theory, research, and application**. Free Press.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. **Advances in Developing Human Resources**, 16(2), 184-201.
- Blumberg, K. M. (2014). Executive coaching competencies: A review and critique with implications for coach education. **Journal of Psychological Issues in Organizational Culture**.
- Boyatzis, R. E. (1982). **The competent manager: A model for Effective Performance**. New York: John Wiley.
- ..... V. & aaaaa, V. 6666666 “ss ggg eeemtic llll ysss nn ssylll ggy”, **Qualitative Research in Psychology**, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
- Brock, V. (2010). **The secret history of coaching, European Mentoring and Coaching Conference**, Dublin, Ireland. Retrieved from <http://www.vikkibrock.com/wp-content/uploads/emcc-2010-secret-of-coaching-history-paper-brock.pdf>
- Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylshyn, K. M. (1998). Executive coaching: The need for standards of competence. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 50, 40– 46.
- Campone, F. (2008). Connecting the Dots: Coaching Research—Past, Present and Future. In D.B. Drake, D. Brennan & K. Görtz (Eds.) **The Philosophy and Practice of Coaching: Insights and issues for a new era**, Chichester: John Wiley & Sons, 91-105.
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**.
- Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and human resource development examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. **Advances in Developing Human Resources**, 16(2), 127-138.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. **Human Resource Development Quarterly**, 14 (winter), 435–458.
- Ennis, M. R. (2008). **Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)** (pp. 1-25). Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor.
- Ennis, S., Hodgetts, W. H., Otto, J., Stern, L. R., Vitti, M., & Yahanda, N. (2004). The executive coaching handbook: Principles and guidelines for a successful coaching partnership. **In The Executive Coaching Forum**, Wellesley, MA.
- Farver, A. R., & Holt, C. R. (2015). Value of Coaching in Building Leadership Capacity of Principals in Urban Schools. **Education Leadership Review of Doctoral Research**, 2(2), 67-76.
- Feldman, D.C. and Lankau, M.J. (2005) Executive Coaching: A Review and Agenda for Future. **Research in Journal of Management**, 31,6,829 – 848.



- Fillery-Travis, A. and Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question?. **International Coaching Psychology Review**, 1(1), 24-36.
- Gilley, J. W., & Gilley, A. (2007). *Manager as coach*. Westport, CT: Praeger.
- Goldsmith, M. (2000). Coaching for behavioral change. **Coaching for leadership**, 21-26.
- Grant, A. M. (2010). **Using Coaching and Positive Psychology to Promote flourishing workforce: A model of goal-striving and mental health**, In: Linley P.A., Harrington, S. & Page, N. (eds), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, Oxford University Press: 175– 188
- Grant, A. M. (2014). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach-coachee relationship: Which best predicts coaching success?. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, 7(1), 18-38.
- Grant, A.M. (2014) Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coachcoachee relationship: which best predict coaching success? In *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7,1, 18-38.
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., & Fisher, M. L. (2018). Factors contributing to managerial competence of first-line nurse managers: A systematic review. **International journal of nursing practice**, 24(1), e12611.
- Hale, D. P. (2008). **Development of a validated core competency skill set for executive coaches. (Ph.D. 3334045), Northcentral University, United States -- Arizona. Retrieved from** <http://search.proquest.com/docview/304823133?accountid=35812>
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. **Organizational Dynamics**, 27 (3), 39-43.
- Hargrove, R. (2008). **Masterful coaching**. John Wiley & Sons.
- Hong, Jon-Chao & Jeou-Shyan Horng & Chan-Li Lin& Lih-Juan ChanLin (2008). Competency disparity between pre-service teacher education and in-service teaching requirements in Taiwan, **International Journal of Educational Development**, Vol.28, Issue 1.
- Huntly, Helen (2008). **aaarrrrr ::::: nnggg cccc "" "" pppssss s f Competence, The Australian Educational Researcher**, Vol. 35.
- International Coach Federation (2012). Available at: <http://www.coachfederation.org>
- Jones, R. J., Woods, S. A. and Guillaume, Y. R. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. DOI: 10.1111/joop.12119.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human Resource Development Review**, 4(4), 462-488.
- Joo, B.-K., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. **Organization Development Journal**, 30(1), 19–38.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 53(4), 205.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 53 (4), 205-228.

- Kennedy, J. (2009). "A definition of coaching". Available at: <http://www.kennedycoaching.com>
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 48, 134-144.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 48 (2), 134-144.
- Larson, L. L. (2003). **A descriptive study of technology integration and faculty professional development in one higher education institution** (pp. 1-271). Pepperdine University.
- Laura, W., Karen, K. H., Henry, K. H., & Phillip, S. (1998). *Co-Active Coaching*. Davies--Black Publishing.
- Lubans, J. (2009). The Spark Plug: A Leader's Catalyst for Change. **Library Leadership & Management**, 23(2), 88.
- Maltbia, T. E., & Page, L. J. (2013). Academic standards for graduate programs in executive and organizational coaching. **Graduate School Alliance for Executive Coaching**. Retrieved from <http://www.gsaec.org/curriculum.html>.
- McKeon, A. (2008). International literature review of good practice in coaching. Training and development. Available at: <http://www.icbe.ie>
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. **Journal of Management Development**, 32(7), 768-779.
- McCaulley, C. D., & Hezlett, S. A. (2001). **Individual development in the workplace**. In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 313-335). London: Sage.
- NNNi II, M. B. ())))). **Executive coaching with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challenges**. San Francisco: Jossey-Bass
- eeeeeeeeR. L. ))))))). eee iiiii ee aaahr::: '''s ttt tttt tttt eee eeeeeeee **Journal of Applied Behavioral Science**, 38 (3), 355-374
- Park, S. (2007). Relationships Among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention. **Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota**, Minneapolis
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. **International Coaching Psychology Review**, 5(1), 48-62.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, 4(2), 70-88.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 48 (2), 78-86.
- Peterson, D.B. (2011). **Executive Coaching: A Critical Review and Recommendations for Advancing the Practice in APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Edited by Zedeck, S. (2011) American Psychological Association. Washington.
- Pour, M. H., & Herat, A. T. (2013). Business Coaching Competencies. **International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)**, 6(6), 15-28.

- Rothwell, W.; Sullivan, R. & McLean, G. (1995). **Practicing Organization Development: A Guide for Consultants**. San Diego: Pfeiffer
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. **Harvard business review**, 82(11), 82-93.
- Spencer, Lylem. Jr. & Spencer Signe m(1993), competence at work, new York: Wiley
- Sungkhawan Jatuporn. (2009 ) Renewal Coaching: Sustainable Change for Individuals and Organizations. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. Vol. 14, Iss. 4; pg. 76, 3 pgs.
- Szedlak, C., Smith, M. J., Day, M. C., & Greenlees, I. A. (2015). Effective behaviours of strength and conditioning coaches as perceived by athletes. **International Journal of Sports Science & Coaching**, 10(5), 967-984.
- Tasiopoulos, I., Tripolitsioti, A., & Stergioulas, A. (2014). Identifying competencies of boxing coaches. **Choregia**, 10(2).
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. **The Journal of Positive Psychology**, 9(1), 1-18.
- Walling, A. L. (2015). **Role of inquiry in executive coaching: perceived interactions between relational and conversational competencies to inform client outcomes (Doctoral dissertation, Teachers College, Columbia University)**.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 48 (2), 124-133.

