



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22517758.2022.12.5.1.8>

طراحی مدل توسعه یکپارچه ارزیابی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری در مراکز آموزشی با  
استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری  
(مورد مطالعه: واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی)

سرور حیدری اغجیوان<sup>۱</sup>، کلثوم کیان‌نیا<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۳

چکیده

مربی‌گری<sup>۱</sup> به‌عنوان یک روش توسعه مدیریت و یک راهبرد برای بهبود عملکرد، اخیراً در میان مدیران سازمان‌ها در حال رشد است. یکی از مهم‌ترین نیازهای پژوهشی در این زمینه، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت در مربی‌گری، در قالب الگویی کاربردی و قابل ارزیابی است تا با استفاده از شایستگی‌های مربی‌گری، نیروی انسانی خود را متعهد ساخته و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی نائل آیند. با وجود این، هیچ تحقیق یا ادبیاتی در این زمینه وجود ندارد که کدامیک از عوامل شایستگی‌های مربی‌گری بیشترین بهبود عملکرد فردی و سازمانی را برای این سازمان‌ها به‌ویژه مراکز دانشگاهی بوجود می‌آورند. در تحقیق حاضر در راستای پاسخگویی به این چالش، به‌صورت جامع و نظام‌مند تمامی شاخص‌هایی که در حوزه شایستگی‌های مربی‌گری مؤثر هستند از طریق مطالعه اسنادی و به کمک روش دلفی فازی و نظر ۱۰ نفر از خبرگان شناسایی و با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری جهت نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین شاخص‌ها و با توسعه مدل یکپارچه نسبت به میزان اثربخشی شاخص‌ها اقدام گردید. نتایج نشان داد که شاخص‌های "حمایت از ارزش‌های اخلاقی" و "اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد" دارای بیشترین میزان اثربخشی در بین شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی هستند.

واژه‌های کلیدی: شایستگی‌های مربی‌گری، اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد، مدل‌سازی ساختاری تفسیری

۱. دانشجوی دکتری گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران نویسنده مسئول:

Sd.heydari70@gmail.com

۲. کارشناس ارشد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مهاباد، مهاباد، ایران

## ۱. مقدمه

امروزه علاقه به اعمال سبک مربی‌گری در میان مدیران سازمان‌ها در حال رشد است. این موضوع توسط تعداد زیادی از رهبران و مدیران سازمانی در رویدادهای مختلف مربی‌گری ثابت شده است. به‌رغم این علاقه رو به رشد، هنوز مربی‌گری به‌طور گسترده‌ای گسترش نیافته و مفهوم مربی‌گری به‌طور کامل شناخته نشده است (روشنا و لوبونوا، ۲۰۱۴). با توجه به اهمیت و ارزش مربی‌گری در سازمان‌ها، تلاش‌های انجام گرفته برای شناسایی و بکارگیری مناسب مربی‌گری و نیز پژوهش‌هایی در زمینه عوامل مؤثر بر استقرار مربی‌گری همچنان ناکافی است. متغیرهای زیادی در ارتباط با رفتار مربی‌گری مدیران سازمانی با کارمندانشان متأثر می‌شوند. از جمله متغیرهایی که متأثر از اعمال رفتارهای مربی‌گری مدیران می‌باشد، تعهد سازمانی و اشتیاق شغلی کارکنان است که در قیاس با رفتارهای سنتی مدیران، تغییر محسوسی خواهند داشت. مهارت‌های مربی‌گری به یک بخش ضروری در سازمان‌های معاصر تبدیل شده است. انتظار می‌رود مدیران در مربی‌گری کارمندان‌شان برای افزایش مشارکت کارکنان، سلامت و عملکرد، و تسهیل تغییرات سازمانی و شخصی ماهر باشند (اسکات و همکاران، ۲، ۲۰۲۱). در واقع، مهارت‌های مربی‌گری در بسیاری از مدل‌های مدرن رهبری نقش مهمی دارند. مفهوم رهبر به‌عنوان مربی نیز بخش مهمی از مدل محبوب رهبری موقعیتی و مدل رهبری عاطفی هوشمند است (بونارس و همکاران، ۳، ۲۰۱۵). به نظر می‌رسد مهارت‌های مربی‌گری خوب با عملکرد سازمانی در هر دو نوع مدل رهبری مذکور ارتباط داشته باشد (پرادریل و همکاران، ۴، ۲۰۲۱). با توجه به این مسائل، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در آموزش برای توسعه مهارت‌های مربی‌گری مدیران خود، با حداقل یکی از پنج مدیر دارای آموزش مهارت‌های مربی‌گری دریافت کرده در محل کار، سرمایه‌گذاری می‌کنند (بوایل و همکاران، ۲۰۲۱).

طی دو دهه گذشته مربی‌گری مدیران در سازمان‌ها بسیار رواج یافته است و سازمان‌ها و مدیران آن را به‌عنوان یکی از مطلوب‌ترین رفتارها برای رهبری، مدیریت و

یادگیری سازمانی موفق می‌شناسند. از آنجایی که مربی‌گری مدیریت از طریق ایجاد فضای رشد و پرورش نیروی انسانی موجب انعطاف و تعالی سازمان می‌شود، سازمان‌ها بر آن هستند که این روش توسعه منابع انسانی را به کار گیرند. در تحقیقی که در سال ۲۰۰۵ توسط مؤسسه خبره پرسنل و توسعه در انگلیس صورت گرفته اعلام شد که ۸۸٪ سازمان‌ها برای توسعه کارکنان خود از مربی‌گری استفاده می‌کنند بر این اساس مربی‌گری مدیریت به‌عنوان یک راهبرد اثر بخش توسعه سازمان و یک راه موفق برای توسعه مدیران و رهبران در سازمان‌ها شناخته می‌شود. مراکز آموزشی به‌ویژه مراکز و واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی نیز به‌عنوان یکی از بزرگترین دانشگاه کشور برای تداوم فعالیت‌های خود نیازمند استفاده از نیروهای انسانی توانمند و کارآ می‌باشد، نیاز به استفاده از راهبردی متفاوت برای توسعه سازمان و مدیران خود دارد که می‌توان مربی‌گری را از جمله این راهبردها به شمار آورد. اگر چه توجه به سرمایه‌های انسانی امر جدیدی نیست؛ اما نگرش به نیروی انسانی با مربی‌گری، نگرشی جدید می‌باشد؛ که راهی طولانی برای پیشرفت و گسترش بخصوص در ایران پیش‌رو دارد. بسیاری از مدیران، ناکارآمدی و شکست روش‌های سنتی در توسعه و مدیریت منابع انسانی را سال‌ها تجربه نموده‌اند و بر این باورند که برای بهره‌برداری از ظرفیت‌های عظیمی که در سطوح مختلف سازمان به هدر می‌رود، باید با تغییر نگرش و رویکرد، به راه‌های جدید بیندیشند. در همین راستا، سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه توسعه و بهسازی کارکنان‌شان می‌کنند و براین تلاشند تا از استراتژی‌ها و روش‌های مدیریتی نوین و کارآمد بهره بگیرند. یکی از روش‌های مؤثر در این زمینه مربی‌گری می‌باشد. در واقع سازمان‌ها باید به دنبال این روش مدیریتی باشند تا با بهره‌گیری از آن، نیروی انسانی خود را متعهد ساخته و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی نائل آیند.

در تحقیق انجام شده توسط هون و اوح برای توسعه مدل شایستگی مربی‌گری مدیریتی، از پنل کارشناسی استفاده شده است. این رویکرد به اعتقاد محققان، نقاط قوت‌هایی برای بررسی مفاهیم بد تعریف شده ۶ و هنگامی که تعداد موضوعات به اندازه کافی بزرگ نیست، دارد (چانگ و همکاران، ۷، ۲۰۱۶). در این مطالعه سی و پنج

- 1 Roshaa & Lobanova
- 2 Scott
- 3 Bonrath
- 4 Pradarelli
- 5 Boyle

گری مدیریتی را که به دو دسته تقسیم شده بودند، شناسایی کرد. پتی<sup>۳</sup>(۲۰۰۲) همچنین بیست و دو رفتار مربی‌گری را توصیف کرد و آنها را به ۹ طبقه تقسیم کرد: تفکر، اطلاع‌رسانی، توانمند سازی، ارزیابی، مشاوره، حرفه-ای بودن، مراقبت، توسعه سایرین، چالش کشیدن کارکنان را گسترش می‌دهند. مک لین<sup>۴</sup> و دیگران(۲۰۰۵) چهار جنبه از رفتارهای مربی‌گری مدیریت را بر اساس یک رویکرد تیمی را شناسایی کرد: ارتباطات باز، رویکرد تیمی، ارزش مردم، پذیرش ابهام. مطالعه نوثر<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۵، فهرست موجودی مربی‌گری را بر اساس فرایند مربی‌ری توسعه داد: ارزیابی، به چالش کشیدن و حمایت رویکرد رفتاری در مدیریت مربی‌گری پدیده را به روش توصیفی و دقیق نشان می‌دهد. رویکرد رفتاری در مربی‌گری مدیریتی پدیده را به روش توصیفی و دقیق نشان می‌دهد. اگر چه محدودیت برای توصیف مربی‌گری مدیریتی مؤثر وجود دارد زیرا ویژگی‌های دیگری که نمی‌تواند به صراحت مشاهده کرد و ممکن است نادیده گرفته شده باشد. بنابراین رویکرد جامع‌تری نیاز است.

با وجود این، هیچ تحقیق یا ادبیاتی در این زمینه وجود ندارد که کدامیک از عوامل شایستگی‌های مربی‌گری بیشترین بهبود عملکرد فردی و سازمانی را برای این سازمان‌ها به‌ویژه مراکز آموزشی و اینکه کدام یک از شاخص‌ها بیشترین بهبود عملکرد را در حوزه شایستگی‌های مربی‌گری برای مراکز آموزشی به ارمغان می‌آورند. لذا در این راستا به‌صورت جامع و نظام‌مند تمامی شاخص‌هایی که در حوزه شایستگی‌های مربی‌گری مؤثر هستند با استفاده از روش دلفی فازی شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری و توسعه مدل یکپارچه نسبت به نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌هایی که بیشترین بهبود عملکرد را در حوزه شایستگی‌های مربی‌گری برای مراکز آموزشی به ارمغان می‌آورند بهره گرفته شد. بنابراین اهداف این تحقیق عبارتند از: ۱. شناسایی شایستگی‌های مربی‌گری مراکز آموزشی ۲. تعیین ارتباطات و سنجش قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌ها و خوشه‌بندی آنها ۳. تعیین میزان

عضو پانل تخصصی شامل نوزده مدیران مربی‌گری از شرکت‌های مختلف و شانزده مربی حرفه‌ای که اساساً مدیران مربی‌گری را هدایت می‌کنند. جمع‌آوری داده، مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاری و تکنیک دلفی دو مرحله‌ای استفاده شده است. مصاحبه‌ها با چهار مدیر مربی‌گری و پنج مربی حرفه‌ای در میان اعضای پانل تخصصی تعیین شد. یافته‌ها نشان می‌دهد یک مدیر مؤثر به‌عنوان یک مربی، نه تنها به مهارت‌های صریح مانند بازخورد و پرسش‌گری نیاز دارد، بلکه دارای ویژگی‌های درونی مانند اعتماد به توانایی‌ها و پتانسیل افراد است. شایستگی مدیریت مربیان فعلی کاملاً خوب به نظر می‌رسد. اما مربی‌گری مدیریت باید از دیگر اشکال مربی‌گری جدا شود. از آنجایی که این نوع مربی‌گری به‌طور غیر رسمی در طول فعالیت‌های مدیریت روزانه اجرا می‌شود و به صراحت برای دستیابی به اهداف کاری تمرکز می‌کند. مهم است که درک کنیم که نتایج مربی‌گری بر مدیران و نیز کارکنان تأثیر می‌گذارد و برای هر دوی آنها مزایایی دارد. در میان شایستگی‌های شناسایی شده در این مطالعه باور به مربی‌گری به‌عنوان اهداف مفید، همسو کردن اهداف فردی و سازمانی، یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی و قابلیت توسعه به روشنی این ادراک را آشکار می‌سازد.

بسیاری از متخصصان و مشاوران مجموعه‌ای خاص از مهارت‌های مدیریتی را پیشنهاد می‌دهند که به‌طور قابل توجهی همپوشانی دارند: گوش دادن، پرسشگری، مهارت‌های مصاحبه، مشاهدات، مهارت‌های تحلیلی، مهارت بازخورد، ایجاد روابط اعتماد، تعیین اهداف ارائه شده(گراندا و همکاران، ۲۰۱۶). اگر چه این مهارت‌ها به روش هنجاری و تجویزی بدون شواهد تجربی، به‌طوری که به روایی و پایایی خود باقی مانده به‌علاوه برای یک مربی مؤثر بودن، مهارت‌های مربی لازم است اما یک شرط کافی نیست. سایر ادبیات از دیدگاه رفتاری مشتق شده است. تحقیقات تجربی در مورد رفتارهای مربی‌گری مدیریتی به میزان قابل توجهی محدود شده است(واربان و همکاران، ۲۰۲۰). هر مطالعه با یک تمرکز متفاوت هدایت می‌شود. از لحاظ مدیران تسهیل یادگیری کارکنان خود، الینگر و بوسترام<sup>۲</sup>(۱۹۹۹) یک طبقه بندی از سیزده رفتار مربی-

اثربخشی و رتبه‌بندی شاخص‌های شایستگی‌های مربی-گری.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به‌عنوان یک رهبر، یکی از مهم‌ترین نقش‌ها، مربی-گری افراد برای انجام بهترین‌شان است. با انجام این کار، مربیان به آنها کمک می‌کنند. تصمیم‌های بهتری بگیرند. حل مسائلی که آنها پشت سر گذاشته‌اند. مهارت‌های جدید یاد بگیرند و در غیر این صورت پیشرفت حرفه‌های خود را انجام دهند. بعضی از مردم به اندازه کافی برای دریافت آموزش رسمی در مربی‌گری خوش شانس هستند. در تحقیق انجام شده توسط "هو جانگ هون" و "هانسوک اوح" با عنوان «شایستگی‌های مربی‌گری مدیریتی» با اشاره به این موضوع که "امروز تقاضای محیط‌های تجاری جدید یک تغییر در نقش مدیران سنتی ایجاد کرده است، بنابراین، مربی‌گری مدیران در سازمان‌ها به‌عنوان نقش مهم این مدیران برای توسعه و رشد از هدایت کارمندان به توسعه عملکرد شده است» عنوان کرده‌اند که «تحقیق تجربی و آکادمیک کمی نسبت به ادبیات بخصوص، مطالعات کمی بر روی توانایی یا شایستگی‌های مربی‌گری مدیریتی که در واقع بر روی تغییر کارمندان مؤثر است، انجام شده است. حتی در میان این مطالعات «به نظر می‌رسد هیچ اعتبار جهانی برای شناسایی مربیان صالح وجود نداشته باشد» (شایبیک و همکاران، ۲۰۱۸). مطالعات موجود به هم وابسته با توانایی مربی‌گری مدیران، بر روی مهارت‌ها یا رفتارهای مربی‌گری تمرکز دارد. در کتاب‌ها و مقالات معتبر متعددی، یک مجموعه از مهارت‌های مربی‌گری ارائه شده است. این رویکرد مهارت به‌نظر می‌رسد که فرض می‌شود که یک بار مدیران این مهارت‌ها را به کار برند، مربی‌گری مؤثر می‌شود، به‌علاوه توسط چندین محقق تلاش برای شناسایی رفتارهای مربی‌گری مؤثر بوده است. آنها بر روی رفتارهای بیرونی صریح که مدیران نشان می‌دادند متمرکز بودند. این رویکرد رفتاری تا حدی نتوانسته است به‌طور خلاصه مشخص کند چه چیزی برای مربی‌گری مؤثر ضروری است. زیرا مطالعات شامل سایر ویژگی‌های داخلی نیستند که به‌عنوان نیروی محرک برای تغییر رفتار عمل می‌کند. مربی‌گری مدیران یک مهارت آشکار است که آنان باید یاد

بگیرند و تمرین کنند(واربان و همکاران ۴، ۲۰۲۰). اگر چه، مرور نتایج مطالعات گذشته آشکار می‌کند که مربی‌گری بر اساس رویکرد انسان‌شناسانه، به دیدگاه خوش‌بینانه از شخص، به لحاظ ارزش‌ها و باورها بر می‌گردد (بویل و همکاران، ۲۰۲۱). این رویکرد با بسیاری از اجرا کنندگان مطابقت دارد که قبل از بحث در مورد مهارت‌ها و رفتارهای مربی‌گری بر اساس اظهار نظری که پیش نیاز آن است که تفکر عمل را پیش برد. بنابراین هدف اولیه هون و اوح از مطالعه‌شان شناسایی آن چیزی است که مربی‌گری مدیریتی مؤثر را تشکیل می‌دهد. به لحاظ شایستگی که بر می‌گردد به ویژگی‌های ترکیبی افراد شامل دانش، مهارت، خصوصیات، انگیزش، تصویر ذهنی. شاخص‌های رفتاری برای هر شایستگی در حال حاضر وجود دارد. شناسایی مدل شایستگی می‌تواند معیار مهمی برای توسعه و انتخاب مدیران مربی‌گر را فراهم کند.

در ادبیات، مربی‌گری در مدیریت می‌تواند به دو شکل طبقه بندی شود: مربی‌گری اجرایی و مربی‌گیری مدیریتی. بر طبق این ادبیات، هر دو نوع مربی‌گری به‌طور سنتی یک راهی برای تصحیح عملکرد ضعیف و ارتباط اثر بخشی فرد با عملکرد سازمانی را در نظر گرفته اگرچه، تمایز روشنی بین این انواع مربی‌گری در اجرای آنها وجود دارد. در مربی‌گری مدیریتی که اغلب با مدیر جایگزین شده است به‌عنوان مدیران مربی، نقش مربی‌گری فرد را در تعاملات روزمره تعبیه می‌کند که منحصراً بر هر اهداف کاری تمرکز می‌کند. در مقابل، در مربی‌گری اجرایی، مدیر اجرایی یک مربی حرفه‌ای خارجی با یک دستورالعمل باز است. مربی‌گری مدیریتی تعاریف چندگانه دارد که به تأکید آن بستگی دارد.

## ۳. روش شناسی و تحلیل داده‌های پژوهش

روش شناسی تحقیق به هدف، ماهیت موضوع تحقیق و ابزارهای پیاده‌سازی آن می‌پردازد. این تحقیق از لحاظ هدف یا جهت‌گیری، توسعه‌ای کاربردی و برای گردآوری اطلاعات از سه روش مطالعه اسنادی، دلفی فازی و پیمایشی استفاده شده است. در این تحقیق، پس از بررسی کامل و جامع ادبیات موضوع به‌ویژه گراند و همکاران (۲۰۱۶) و (شایبیک و همکاران ۲۰۱۸)، شاخص-های مرتبط با شایستگی‌های مربی‌گری مطابق با جدول ذیل استخراج گردیدند.

1 Huh Jung Hahn

2 Hunseok Oh

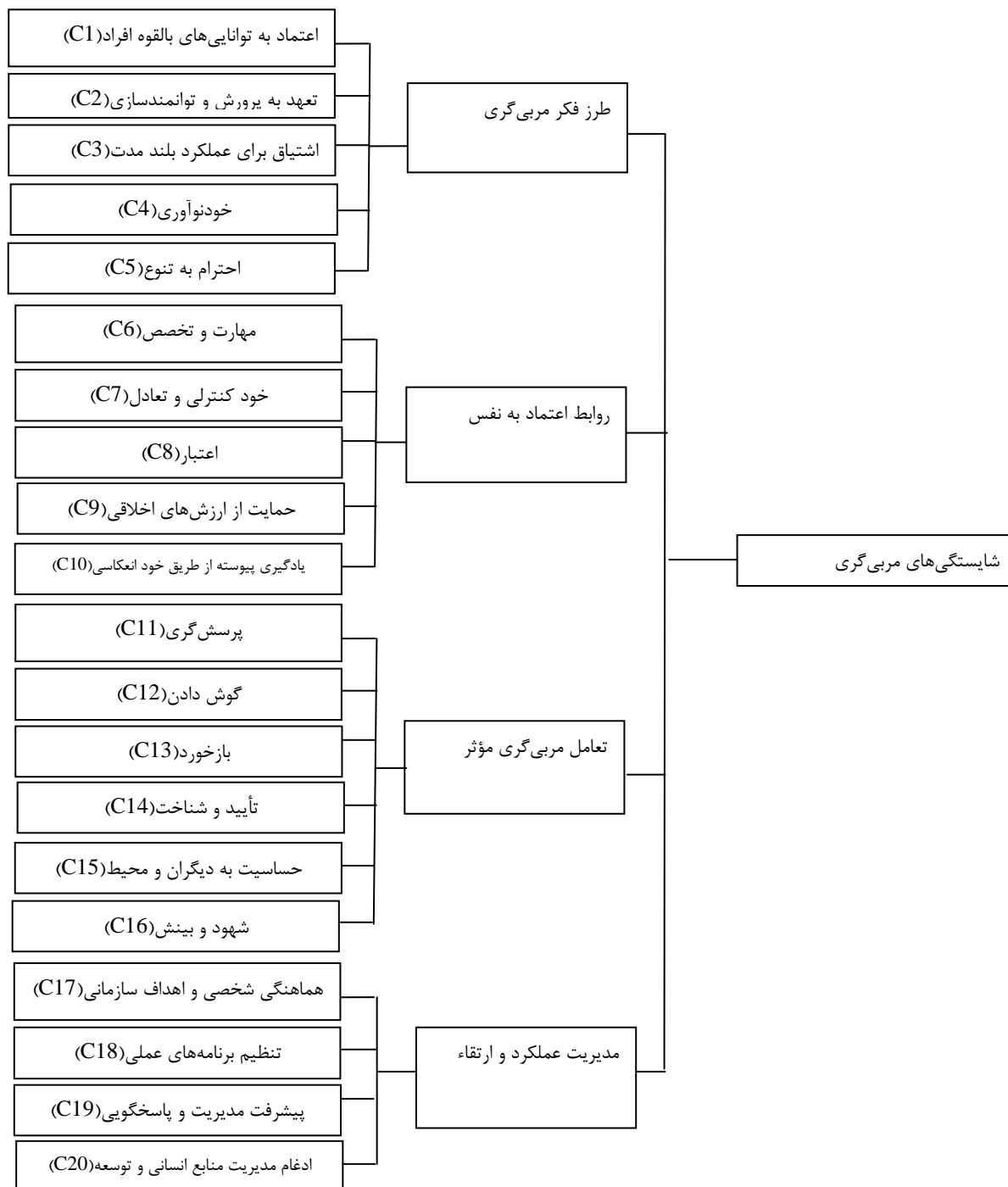
3 Shubeck

جدول ۱- شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری

عناوین شایستگی	خوشه‌های شایستگی‌های مربی‌گری
۱. اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد	طرز فکر مربی‌گری
۲. تعهد به پرورش و توانمندسازی کارکنان	
۳. اشتیاق برای عملکرد بلند مدت	
۴. اعتقاد به مربی‌گری به‌عنوان یک سود دو طرفه	
۵. خودنوآوری	
۶. احترام به تنوع	
۱. مهارت و تخصص	روابط اعتماد به نفس
۲. خود کنترلی و تعادل	
۳. اعتبار	
۴. حمایت از ارزش‌های اخلاقی	
۵. یادگیری پیوسته از طریق خود انعکاسی	
۶. یکپارچگی	
۷. مراقبت	
۱. پرسش‌گری	تعامل مربی‌گری مؤثر
۲. گوش دادن	
۳. بازخورد	
۴. تأیید و شناخت	
۵. حساسیت به دیگران و محیط	
۶. شهود و بینش	
۷. تمرکز مربی‌گری واضح	
۸. درک روند مربی‌گری	
۱. هماهنگی شخصی و اهداف سازمانی	مدیریت عملکرد و ارتقاء
۲. تنظیم برنامه‌های عملی	
۳. پیشرفت مدیریت و پاسخگویی	
۴. صبر و پیش‌بینی تغییر	
۵. ادغام مدیریت منابع انسانی و توسعه	

پاسخ دهندگان تکمیل شده است. به‌منظور پالایش و حصول اطمینان از اهمیت شاخص‌های شناسایی شده و انتخاب شاخص‌های نهایی در دانشگاه از روش دلفی فازی استفاده گردید و هر یک از خبرگان نظر خود را درباره میزان اهمیت شاخص‌های شناسایی شده در دانشگاه در طیف هفت گانه فازی از طریق متغیرهای کلامی (از خیلی بی‌اهمیت تا خیلی با اهمیت) ابراز کردند. سپس پس از انجام مراحل فازی سازی پنل خبرگان، محاسبه میانگین فازی و غربال‌گری فازی و مقایسه میانگین فازی زدایی شده در نهایت ۲۰ شاخص شایستگی‌های مربی‌گری استخراج و مطابق با شکل ۱، دسته‌بندی شدند. لازم به ذکر است نظر به محاسبات طولانی به‌صورت خلاصه صرفاً، نتایج ذکر شده است.

اطلاعات خبرگان به کمک پرسشنامه جمع‌آوری شده است. در پرسشنامه این پژوهش که با هدف کسب نظر خبرگان درباره شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری طراحی شده است، ۲۶ شاخص در قالب چهار خوشه شناسایی شدند. به‌منظور بررسی روایی محتوا و روایی ظاهری، پرسشنامه اولیه در اختیار جمعی از خبرگان قرار داده شد. در ادامه مرحله شناخت جهت تکمیل اطلاعات و غنای مبانی نظری، جلسات مصاحبه با خبرگان برگزار شد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۰ نفر از مدیران آموزشی دانشگاه (با ویژگی‌های حداقل تجربه ۱۵ سال کاری و حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته و گرایش‌های مدیریت منابع انسانی به‌صورت توأم) می‌باشند. شایان ذکر است پرسشنامه‌های تحقیق توسط یک گروه از



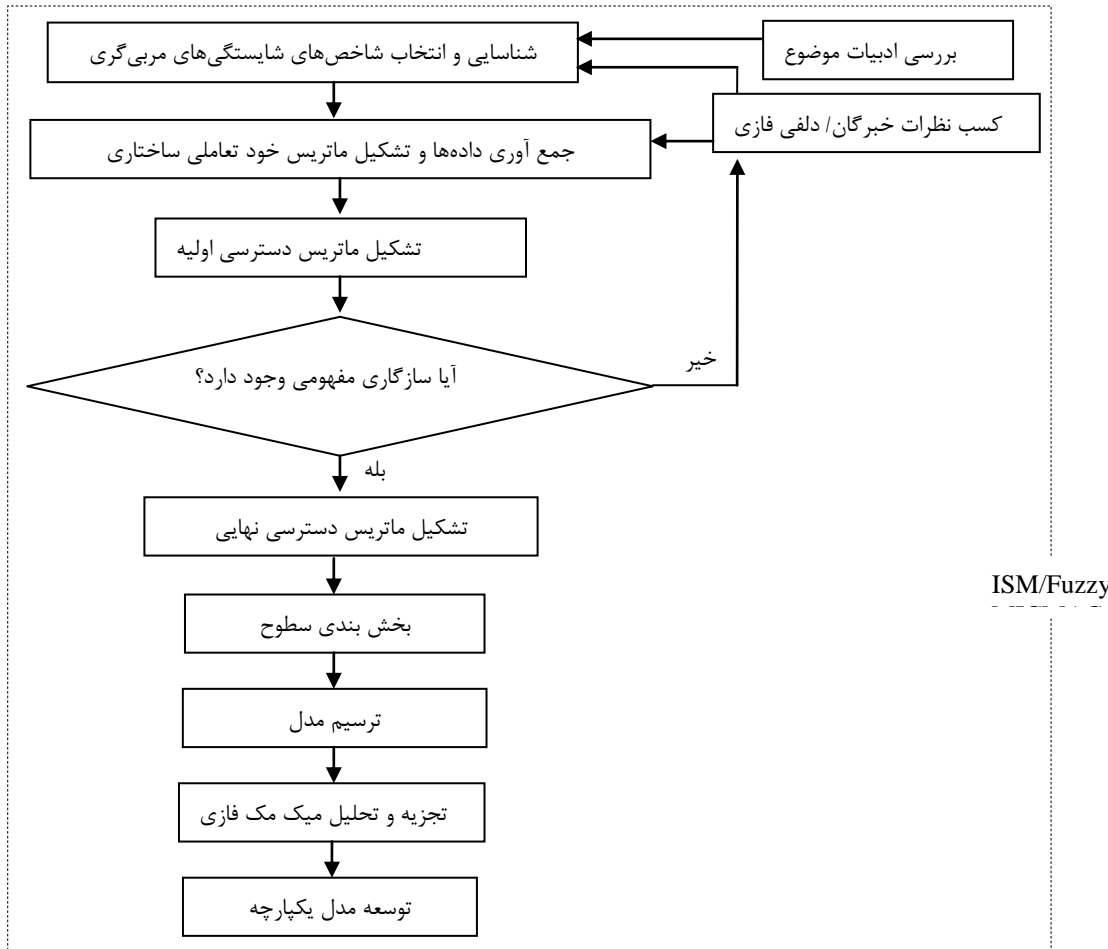
شکل ۱- ساختار سلسله مراتبی شایستگی‌های مربی‌گری (منبع: نگارندگان تحقیق)

از یکدیگر فرض نمی‌کند و در حرکت در سطوح اهمیت، از اهمیت کم به سمت اهمیت بسیار، از میزان وابستگی و استقلال آنان کاسته خواهد شد و به مراتب تأثیرگذاری آنان به شاخص‌های دیگر بیشتر خواهد گشت و به‌منظور تعیین میزان استقلال و وابستگی و خوشه بندی شاخص‌ها از تحلیل میک‌مک فازی و با توسعه مدل یکپارچه نسبت به میزان اثربخشی شاخص‌ها اقدام گردید. اهداف این

در این تحقیق جهت درک وابستگی و ارتباطات بین شاخص‌ها از مدل ساختاری تفسیری استفاده شده است. چرا که به دلیل عدم استقلال بسیاری از فرایندهای پیچیده سازمان از یکدیگر، نیاز است که آنها را با توجه به تأثیراتی که بر عملکرد و توسعه یکدیگر خواهند گذاشت در نظر گرفت. مزیت این روش نسبت به روش‌های دیگر اهمیت‌دهی، در همین مقوله است که شاخص‌ها را مستقل

شایستگی‌های مربی‌گری. شکل ۲ فرایند تحقیق را نشان می‌دهد.

تحقیق عبارتند از: ۱. شناسایی شاخص‌های تأثیرگذار در شایستگی‌های مربی‌گری در دانشگاه آزاد اسلامی و تعیین ارتباطات آنها، ۲. تعیین قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌ها و خوشه بندی آنها ۳. تعیین شاخص‌های مؤثر در



شکل ۲- فرآیند تحقیق (منبع: نگارندگان تحقیق)

قضاوت گروهی ارتباط میان شاخص‌ها و چگونگی ارتباطات را نشان می‌دهد (الفت، ۱۳۹۵). محققان در حوزه‌های مختلف سازمان، مدیریت و صنایع، از ISM استفاده بسیار کرده‌اند. این مدل علاوه بر سادگی ساختار و قابل درک بودن برای کاربران، گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده، بخصوص در زمان بهره‌گیری از تفکر سیستماتیک و منطقی می‌باشد. در این تحقیق به منظور پیاده‌سازی ISM مطابق با فرایند زیر عمل می‌شود (بختاریان و همکاران ۳، ۲۰۱۵؛ کانان و همکاران ۴، ۲۰۰۹؛ سیندو و همکاران ۵، ۲۰۱۶):

گام اول: شناسایی شاخص‌های تحقیق

### مدل‌سازی ساختاری تفسیری

مدل‌سازی تفسیری ساختاری (از این پس به اختصار ISM) یکی از ابزارهای مدیریت تعاملی است که برای نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین شاخص‌ها عمل می‌کند (ژیندال و سانگوان ۱، ۲۰۱۳). این رویکرد مبتنی بر کامپیوتر و فرایند یادگیری تعاملی است که افراد و یا گروه‌ها را قادر می‌سازد روابط پیچیده ما بین عناصر یک سیستم را بررسی و آن را در قالب یک مدل سیستماتیک جامع ساختاردهی کنند (وارفیلد ۲، ۱۹۷۴). در واقع این مدل، مدل‌های ذهنی غیرشفاف و مبهم از سیستم‌ها را به مدل‌های روشن و آشکار تبدیل می‌نماید (آذر و همکاران، ۱۳۹۲). ISM بر اساس تصمیم و

3Beikhhakhian et al

4Kannan et al

5Sindhu et al

1Jindal & Sangwan

2Warfield

دهند و با استفاده از علامت‌های زیر به تعیین روابط بین شاخص‌ها می‌پردازند.

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

در این راستا، خبرگان تحقیق با توجه به علائم فوق ارتباط بین شاخص‌های تحقیق را در پرسشنامه مشخص نمودند که خروجی آن در جدول ۲ نشان داده شده است.

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

**گام دوم:** جمع آوری داده‌ها و تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری در این مرحله، خبرگان شاخص‌های تحقیق را از طریق مقایسات زوجی مورد بررسی قرار می‌-

جدول ۲- ماتریس خودتعاملی ساختاری

I	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
۱	-	A	V	O	A	A	V	O	A	X	O	O	O	V	O	V	O	A	A	O
۲		-	O	A	V	O	V	O	O	O	V	V	O	O	V	V	V	A	A	O
۳			-	A	A	A	V	O	V	O	V	V	V	O	A	A	O	O	O	O
۴				-	V	A	V	O	O	O	V	V	V	O	A	A	O	O	O	O
۵					-	A	V	O	V	X	V	V	X	X	A	A	V	A	A	O
۶						-	V	V	O	V	V	V	V	O	V	V	V	V	O	O
۷							-	A	X	X	X	X	X	X	A	O	V	X	O	O
۸								-	V	V	V	V	V	V	O	O	O	A	A	V
۹									-	O	O	O	O	O	A	A	A	A	A	O
۱۰										-	O	O	O	O	A	A	A	A	A	X
۱۱											-	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۲												-	O	V	O	A	A	A	A	O
۱۳													-	O	A	A	A	A	A	O
۱۴														-	O	V	V	O	O	O
۱۵															-	V	O	A	O	O
۱۶																-	V	V	O	V
۱۷																	-	A	A	O
۱۸																		-	A	V
۱۹																				-
۲۰																				

### گام سوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه

ماتریس دسترسی اولیه که مطابق با جدول ۳ حاصل می‌گردد ماتریس ۱-۰ خود تعاملی ساختاری بوده که از طریق تبدیل علامت‌های  $V, A, X$  و  $O$  بدین صورت است که چنانچه رابطه بین شاخص‌ها به صورت  $V$  باشد،  $(i,j)=1$  و  $(j,i)=0$ ؛ اگر رابطه به صورت  $A$  باشد  $(i,j)=0$  و  $(j,i)=1$ ؛ چنانچه رابطه بین شاخص‌ها به صورت  $X$  باشد،  $(i,j)=(j,i)=1$ ؛ و اگر چنانچه رابطه بین شاخص‌ها به صورت  $O$  باشد،  $(i,j)=(j,i)=0$  خواهد بود (در صورتی که  $i=j$  باشد در روی ماتریس یک قرار داده می‌شود).



جدول ۳- ماتریس دسترسی اولیه

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

**گام چهارم: تشکیل ماتریس دسترسی نهایی**

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

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

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

که ماتریس  $A$  ماتریس دسترسی اولیه،  $I$  ماتریس همانی و  $M$  ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به

توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولین باشد یعنی  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 1$ . نتیجه در جدول ۴ نشان داده شده است (در این جدول اعدادی که علامت \* گرفته‌اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دسترسی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری عدد ۱ گرفته‌اند).

جدول ۴- ماتریس دسترسی نهایی

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

## گام پنجم: بخش بندی سطوح شاخص‌ها

بالاترین سطح انجام می‌شود. به دلیل حجم قابل توجه محاسبات، نتیجه نهایی سطح بندی شاخص‌ها مطابق با جدول ۵ ارائه می‌گردد.

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

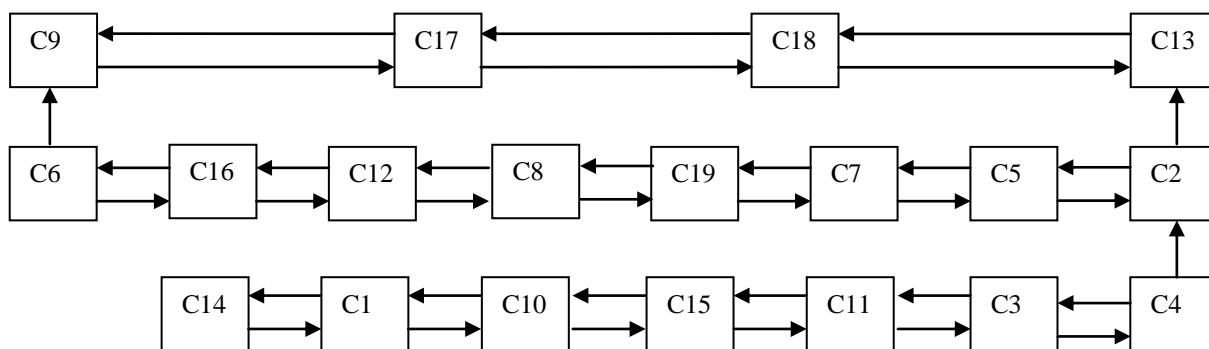
جدول ۵- تعیین سطوح شاخص‌ها

شاخص	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۴.۶.۱۱.۳	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	III
۲	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	II
۳	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	III
۴	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	III
۵	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	II
۶	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	IV
۷	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	II
۸	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	II
۹	۱.۳.۷.۹.۱۰.۱۱.۱۳.۱۴.۱۶.۱۷.۱۸	۱.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶.۱۷.۱۸.۱۹.۲۰	۱.۳.۷.۹.۱۰.۱۱.۱۳.۱۴.۱۶.۱۷.۱۸	III
۱۰	۳.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	۳.۱۱	III
۱۱	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	III
۱۲	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۱۶.۱۹.۲۰.۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵	II
۱۳	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶.۱۷.۱۸.۱۹.۲۰	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶.۱۷.۱۸.۱۹.۲۰	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶.۱۷.۱۸.۱۹.۲۰	I
۱۴	۳.۴.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۱۱	III
۱۵	۳.۴.۱۱	۳.۴.۶.۱۱	۳.۴.۱۱	III
۱۶	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	II
۱۷	۱.۴.۸.۹.۱۰.۱۲.۱۳.۱۴.۱۷.۱۸.۱۹	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶.۱۷.۱۸.۱۹.۲۰	۱.۴.۸.۹.۱۰.۱۲.۱۳.۱۴.۱۷.۱۸.۱۹	I
۱۸	۱.۲.۳.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶.۱۷.۱۸.۱۹.۲۰	۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶.۱۷.۱۸.۱۹.۲۰.۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷	۱.۲.۳.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶.۱۷.۱۸.۱۹.۲۰	I
۱۹	۲.۳.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	II
۲۰	۲.۵.۶.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰	۱۲.۱۵.۱۶.۱۹.۲۰.۲.۵.۶.۷.۸.۱۱	II

با توجه به جدول ۵ می‌توان پی برد که هرچه فرایندهای سطح پایین‌تر با دقت بیشتری تحقق یابد، دسترسی به فرایندهای سطوح بالاتر آسان‌تر و امکان‌پذیرتر می‌شود.

#### گام ششم: ترسیم مدل

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



شکل ۳- مدل ساختاری شایستگی‌های مربی‌گری

آنها از نصف بزرگترین عدد تأثیرات بیشتر باشد، وابسته و بقیه شاخص‌ها مستقل هستند. بنابراین روش میک‌مک فازی برای حل این مشکل طراحی شده است (سینژو و همکاران، ۲۰۱۶). مراحل روش میک‌مک فازی مطابق با گام‌های زیر می‌باشد (قریشی و همکاران، ۲۰۰۸؛ ساکسینا و وارت، ۷، ۱۹۹۲):

#### گام اول: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (DRM)

ماتریس ارتباط مستقیم بر اساس جایگزین نمودن اعداد صفر بر روی قطر ماتریس دسترسی و همچنین در نظر نگرفتن خاصیت انتقال‌پذیری ( $0 \rightarrow 1$ ) تشکیل می‌شود که در جدول ۶ ارائه شده است.

بر اساس شکل ۳، شاخص‌های "تأیید و شناخت"، "اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد"، "یادگیری پیوسته از طریق خود انعکاسی"، "حساسیت به دیگران و محیط"، "پرسش‌گری"، "اشتقاق برای عملکرد بلند مدت" و "خودنوآوری" شاخص‌های مهم و حیاتی هستند که به عنوان مبنا و پایه ساختار شایستگی‌های مربی‌گری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی محسوب می‌شوند.

#### تجزیه و تحلیل میک‌مک<sup>۱</sup> فازی

جوهره و اساس میک‌مک بر پایه ضرب ماتریس‌ها می‌باشد (دیابات و گویندان، ۲، ۲۰۱۱). هدف از تجزیه و تحلیل میک‌مک ارزیابی قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌ها می‌باشد در تجزیه و تحلیل میک‌مک به صورت دقیق مشخص نیست که تأثیر یا وابستگی یک شاخص به شاخص‌های دیگر تا چه میزان قوی یا ضعیف است. به عبارت دیگر، خبرگان تنها به رابطه میان دو متغیر، امتیازهای ثابت می‌دهند در حالی که در عالم واقع تأثیرات شاخص‌ها بر یکدیگر تا این اندازه دقیق و کامل نیست. با استفاده از اعداد دقیق، عدم قاطعیت و ابهامی که در ذات سنجش کیفی تأثیرات شاخص‌ها وجود دارد، از بین می‌رود (دابی و علی، ۳، ۲۰۱۴؛ راوی و شانکار، ۴، ۲۰۰۵). مشکل دیگر این است که در مرحله ارائه نتایج یافته‌ها نمی‌توان درباره مجموع تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم به راحتی قضاوت کرد. در روش میک‌مک، شاخص‌هایی که مجموع تأثیرات

5Sindhu  
6Qureshi  
7Saxena, & Vrat

1Fuzzy MICMAC  
2Diabat & Govindan  
3Dubey & Ali  
4Ravi & Shankar

جدول ۶- ماتریس ارتباط مستقیم

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

در این تحقیق ماتریس تثبیت شده فازای بر اساس ۶ مین تکرار حاصل شده که در جدول ۷ ارائه شده است در ضمن قدرت نفوذ و وابستگی به ترتیب از حاصل جمع مقادیر سطر و ستون شاخص‌ها محاسبه می‌گردد.

**گام دوم: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم فازای (FDRM)**

ماتریس ارتباط مستقیم فازای بر اساس مقایسات زوجی خبرگان برای شاخص‌ها توسعه پیدا می‌کند بطوریکه در این مقایسه‌ها صفر به مفهوم "بدون تأثیر"، ۱، یعنی "خیلی ضعیف"، ۳، یعنی "ضعیف"، ۵، یعنی "متوسط"، ۷، یعنی "زیاد"، ۹، یعنی "خیلی زیاد" و ۱ به مفهوم "کاملاً مؤثر" می‌باشد.

**گام سوم: محاسبه ماتریس تثبیت شده فازای**

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

$$C = A, B = \max k [\min (aik, bkj)] \quad (3)$$

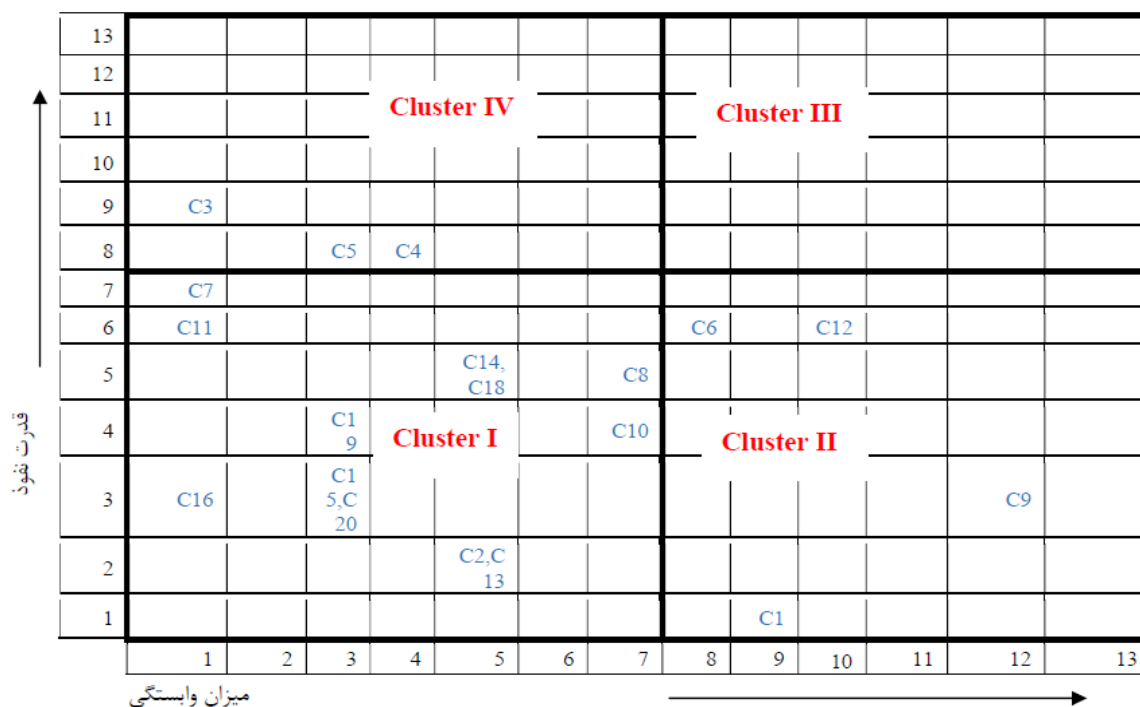
$$A = [aik] \text{ and } B = [bkj] \quad (4) \text{ که در آن}$$

جدول ۷- ماتریس تثبیت شده فازی

قدرت نفوذ	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
C1	۱,۳	-	-	-	-۰,۱	-	-۰,۸	-	-	-	-	-	-	-	-۰,۲	-	-۰,۱	-	-	-	C1
C2	۲,۷	-	-	-۰,۳	-۰,۳	-	-۰,۵	-	-	-	-	-۰,۷	-	-	-	-	-	-	-	-	C2
C3	۹,۶	-	-	-	-	-	-۰,۵	-۰,۷	-۰,۷	-۰,۷	-۰,۷	-۰,۷	-۰,۷	-۰,۵	-۰,۷	-۰,۷	-۰,۷	-۰,۵	-۰,۹	-۰,۹	C3
C4	۸,۷	-۰,۳	-	-۰,۹	-۰,۵	-	-۰,۱	-۰,۵	-۰,۷	-	-۰,۹	-۰,۹	-۰,۷	-	-۰,۷	-	-۰,۹	-	-۰,۷	-۰,۹	C4
C5	۸,۳	-۰,۵	-۰,۵	-۰,۵	-	-۰,۵	-۰,۱	-	-۰,۷	-	-۰,۹	-۰,۹	-۰,۵	-	-۰,۷	-۰,۷	-	-	-۰,۹	-۰,۹	C5
C6	۶,۲	-	-	-	-۰,۳	-	-	-۰,۷	-۰,۵	-	-۰,۷	-۰,۷	-	-۰,۷	-	-۰,۷	-	-	-	-۰,۵	C6
C7	۷,۷	-۰,۳	-	-۰,۵	-	-	-۰,۹	-	-۰,۵	-۰,۵	-	-۰,۵	-۰,۷	-۰,۷	-۰,۳	-۰,۵	-۰,۷	-	-۰,۷	-۰,۹	C7
C8	۵,۹	-	-۰,۱	-۰,۱	-	-	-۰,۵	-۰,۵	-۰,۵	-	-۰,۷	-۰,۷	-۰,۷	-	-۰,۷	-	-	-	-۰,۷	-۰,۷	C8
C9	۳,۶	-	-۰,۳	-	-	-۰,۵	-۰,۱	-۰,۹	-	-	-	-۰,۹	-	-	-	-	-	-	-	-	C9
C10	۴,۵	-۰,۵	-۰,۱	-۰,۹	-	-	-	-۰,۵	-	-	-۰,۹	-۰,۹	-	-	-	-	-	-	-	-	C10
C11	۶,۶	-۰,۳	-۰,۵	-۰,۱	-	-	-۰,۵	-۰,۱	-	-۰,۷	-۰,۳	-۰,۷	-	-۰,۵	-۰,۷	-۰,۵	-۰,۷	-۰,۵	-	-	C11
C12	۶,۲	-۰,۵	-۰,۵	-	-	-	-۰,۳	-	-۰,۷	-	-۰,۹	-۰,۹	-۰,۷	-	-۰,۷	-	-	-	-	-۰,۱	C12
C13	۲	-	-	-۰,۵	-	-	-۰,۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	C13
C14	۵,۵	-۰,۵	-	-۰,۷	-۰,۵	-	-۰,۳	-۰,۵	-۰,۹	-	-	-۰,۹	-	-	-	-۰,۷	-	-	-	-	C14
C15	۳,۸	-	-۰,۵	-۰,۱	-	-	-۰,۵	-۰,۱	-	-	-۰,۹	-	-۰,۳	-	-۰,۵	-	-	-	-	-	C15
C16	۳,۲	-	-	-	-۰,۵	-۰,۳	-	-	-۰,۵	-	-۰,۵	-۰,۹	-۰,۵	-	-	-	-	-	-	-	C16
C17	۳,۲	-۰,۳	-	-	-۰,۵	-	-	-۰,۱	-	-۰,۹	-	-	-	-	-۰,۳	-۰,۷	-	-	-	-۰,۳	C17
C18	۵,۵	-۰,۵	-۰,۵	-۰,۵	-	-	-۰,۹	-۰,۱	-	-۰,۹	-	-	-۰,۷	-	-۰,۹	-	-۰,۵	-	-	-	C18
C19	۴,۳	-	-	-	-۰,۳	-	-	-۰,۷	-۰,۹	-	-۰,۵	-۰,۹	-۰,۵	-	-	-	-	-	-	-	C19
C20	۳,۹	-۰,۱	-۰,۵	-۰,۳	-	-	-	-۰,۳	-	-۰,۱	-	-	-۰,۷	-	-۰,۹	-	-۰,۵	-	-۰,۵	-	C20
قدرت وابستگی	۳,۸	۳,۵	۵,۴	۳,۳	۱	۳,۴	۴,۹	۵	۱۰,۱	۱,۷	۷	۱۲,۲	۷,۴	۱,۷	۸,۱	۳,۸	۴,۱	۱	۵,۸	۹,۵	

بالا)، پیوندی (ناحیه ۳ یا شاخص‌های با قدرت نفوذ و وابستگی بالا) و مستقل (ناحیه ۴ یا شاخص‌های با قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین) دسته‌بندی می‌شوند. شکل ۴، تحلیل میک‌مک فازی شاخص‌های شایستگی‌های مربی-گری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی را نشان می‌دهد.

گام چهارم: خوشه‌بندی شاخص‌ها با استفاده از تجزیه و تحلیل میک‌مک فازی در تجزیه و تحلیل میک‌مک فازی شاخص‌ها بر حسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. در این راستا شاخص‌ها به چهار خوشه خودمختار (ناحیه ۱ یا شاخص‌های با قدرت نفوذ و وابستگی پایین)، وابسته (ناحیه ۲ یا شاخص‌های با قدرت نفوذ پایین و وابستگی



شکل ۴- نمودار میک‌مک فازی جهت خوشه‌بندی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری

## توسعه مدل یکپارچه

مدل یکپارچه بر اساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی در ماتریس دسترسی حاصل می‌گردد. به طوری که میزان اثربخشی هر شاخص از کسر نمودن میزان وابستگی از قدرت نفوذ حاصل می‌گردد نتایج در جدول ۸، ارائه شده است.

با توجه به شکل فوق، خبرگان تعیین نمودند که هیچکدام از شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری در خوشه سوم قرار ندارند به عبارت دیگر، بر اساس نظر خبرگان شاخصی که بتواند بر کل سیستم اثر بگذارد وجود ندارد. همچنین شاخص‌هایی که در ناحیه چهارم قرار گرفته‌اند شاخص‌های کلیدی سیستم هستند که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند و بیشترین تأثیر را بر شاخص‌های دیگر دارند.

جدول ۸- میزان اثربخشی و رتبه‌بندی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری (منبع: نگارندگان تحقیق)

رتبه	میزان اثربخشی	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	شاخص
۲	۸,۲	۹,۵	۱,۳	اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد (C1)
۴	۳,۱	۵,۸	۲,۷	تعهد به پرورش و توانمندسازی کارکنان (C2)
۱۹	-۸,۶	۱	۹,۶	اشتیاق برای عملکرد بلند مدت (C3)
۱۶	-۴,۶	۴,۱	۸,۷	خودنوآوری (C4)
۱۵	-۴,۵	۳,۸	۸,۳	احترام به تنوع (C5)
۷	۱,۹	۸,۱	۶,۲	مهارت و تخصص (C6)
۱۸	-۶	۱,۷	۷,۷	خودکنترلی و تعادل (C7)
۸	۱,۵	۷,۴	۵,۹	اعتبار (C8)
۱	۸,۶	۱۲,۲	۳,۶	حمایت از ارزش‌های اخلاقی (C9)
۶	۲,۵	۷	۴,۵	یادگیری پیوسته از طریق خود انعکاسی (C10)
۱۷	-۴,۹	۱,۷	۶,۶	پرسش‌گری (C11)
۳	۳,۹	۱۰,۱	۶,۲	گوش دادن (C12)
۵	۳	۵	۲	بازخورد (C13)
۱۲	-۰,۶	۴,۹	۵,۵	تأیید و شناخت (C14)
۱۱	-۰,۴	۳,۴	۳,۸	حساسیت به دیگران و محیط (C15)
۱۴	-۲,۲	۱	۳,۲	شهود و بینش (C16)
۹	۰,۱	۳,۳	۳,۲	همه‌نگی شخصی و اهداف سازمانی (C17)
۱۰	-۰,۱	۵,۴	۵,۵	تنظیم برنامه‌های عملی (C18)
۱۳	-۰,۸	۳,۵	۴,۳	پیشرفت مدیریت و پاسخگویی (C19)
۱۰	-۰,۱	۳,۸	۳,۹	ادغام مدیریت منابع انسانی و توسعه (C20)

رشد، هنوز مربی‌گری به‌طور گسترده‌ای گسترش نیافته و مفهوم مربی‌گری به‌طور کامل شناخته نشده است. با توجه به اهمیت و ارزش مربی‌گری در سازمان‌ها، تلاش‌های انجام گرفته برای شناسایی و بکارگیری مناسب مربی‌گری و نیز پژوهش‌هایی در زمینه عوامل مؤثر بر استقرار مربی‌گری همچنان ناکافی است. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توسعه شایستگی‌های مربی‌گری در واحدهای دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی، انجام گرفت.

لذا در این مقاله، شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری به‌صورت جامع و نظام‌مند از طریق بررسی ادبیات موضوع و کسب نظر خبرگان با استفاده از روش دلفی فازی و شناسایی و استخراج، و چون روابط چندگانه بین شاخص-

با توجه به جدول ۹، شاخص‌هایی که میزان اثربخشی آنها مثبت‌تر می‌باشد دارای رتبه بهتر، و بالعکس شاخص‌هایی که منفی‌تر می‌باشند دارای رتبه بدتری هستند. بنابراین میزان اثربخشی شاخص‌های "حمایت از ارزش‌های اخلاقی (C9)" و "اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد (C1)" از سایر شاخص‌ها بهتر و بالعکس میزان اثربخشی شاخص "اشتیاق برای عملکرد بلند مدت (C3)" از شاخص‌های دیگر ضعیف‌تر می‌باشد.

## ۴. بحث و نتیجه‌گیری

امروزه علاقه به اعمال سبک مربی‌گری در میان مدیران سازمان‌ها در حال رشد است. این موضوع توسط تعداد زیادی از رهبران و مدیران سازمانی در رویدادهای مختلف مربی‌گری ثابت شده است. به رغم این علاقه رو به

در تبیین نتایج این یافته می‌گفت: در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش به کار برد. سازمان‌ها توسط افرادی به نام مدیران اداره و هدایت می‌شوند. کارکنان نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارند، این آگاهی از طریق نظام ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد. ارزیابی ابزاری است که به سازمان‌ها، مدیران و کارکنان در تأمین این نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار بخوبی طراحی و به نحو صحیحی مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی خواهد بود. در چند دهه گذشته از روش‌های گوناگونی برای طرح‌ریزی محتوای برنامه‌های ارزیابی عملکرد و اجرای آنها استفاده شده است. مطالعات وسیعی نیز در زمینه اثربخشی هر یک از روش‌ها بعمل آمده که اصلاحات لازم نسبت به آنها به عمل آمده است. از جمله مهم‌ترین مسائل در طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد، تعیین معیارهای صحیح ارزیابی می‌باشد.

تامی لیکوما ۱ در سال ۲۰۱۶ پژوهشی به منظور کوچینگ به عنوان یک ابزار برای مدیریت اجرایی را به صورت مطالعه موردی در کمپانی X مورد بررسی قرارداد که بر این اساس مدیریت عملکرد در هسته مدیریت منابع انسانی قرار دارد. هدف مدیریت عملکرد، بهبود عملکرد شرکت، توسط بهبود عملکرد هر کارمند است. علاوه بر این، مدیریت عملکرد می‌تواند برای هدایت فرهنگ شرکت استفاده شود. اسکات در سال ۲۰۲۰ بیانیه‌ای بسیار ساده، اما قدرتمند را ارائه کرد که در آن تأکید بر مربی‌گری است، که بسیار شبیه یک کلید است که قفل‌ها را باز می‌کند. اگرچه استار ۲۰۱۲ عملاً مربی‌گری را مجموعه‌ای از مکالمات، توصیف هدف، و از این دسته مباحث تعریف کرد؛ اینکه تفاوت درک شود، مهم است. این پژوهش برای تعیین اینکه آیا مربی‌گری در حال حاضر باید به کار گرفته شود و یا اینکه بیشتر، در زمینه مدیریت عملکرد در شرکت X باشد. جریان فرایند مدیریت عملکرد، استفاده از مربی‌گری، و امکان گسترش استفاده از مربی‌گری با شرکت‌کنندگان برای یافتن پاسخ به آن مورد بررسی قرار گرفت. از تجزیه و تحلیل‌ها، مشخص شد که مربی‌گری بکار برده شده است، اما به‌طور کلی پشتیبانی نشده است. خارج از برنامه آزمایشی، که منجر به عدم همکاری در عملکرد توسعه به علت افزایش استرس و حجم کار در طول ارزیابی عملکرد رسمی دوره‌ها شد نشان از حضور تمام شرکت‌کنندگان در مباحث مربی‌گری به صورت منظم و یک به یک که این فرایند می‌تواند برای بهبود بخشیدن ارزیابی مدیریت ارزشمند باشد. آنها تا حدودی با

های شایستگی‌های مربی‌گری در یک شرایط پیچیده قرار دارد و روابط بین آنها مشخص نمی‌باشد با استفاده از رویکرد ISM و تحلیل میک‌مک فازی نسبت به ساختاردهی به روابط بین شاخص‌ها و خوشه‌بندی آنها اقدام گردید. با توجه رویکرد ISM شاخص‌های "تأیید و شناخت"، "اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد"، "یادگیری پیوسته از طریق خود انعکاسی"، "حساسیت به دیگران و محیط"، "پرسش‌گری"، "اشتقاق برای عملکرد بلند مدت" و "خودنوآوری" شاخص‌های مهم و حیاتی هستند که به عنوان مبنا و پایه ساختار شایستگی‌های مربی‌گری در در واحدهای دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی محسوب می‌شوند. همچنین در تجزیه و تحلیل میک‌مک فازی مشخص گردید شاخص "اشتقاق برای عملکرد بلند مدت" دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری جهت توسعه شایستگی‌های مربی‌گری در واحدهای دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی است و شاخص "حمایت از ارزش‌های اخلاقی" دارای بیشترین میزان وابستگی و تأثیرپذیری می‌باشد. در نهایت با توسعه مدل یکپارچه، نسبت به میزان اثربخشی و رتبه‌بندی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری اقدام گردید. نتایج نشان داد که میزان اثربخشی شاخص‌های "حمایت از ارزش‌های اخلاقی" و "اعتماد به توانایی‌های بالقوه افراد" از سایر شاخص‌ها بهتر و بالعکس میزان اثربخشی شاخص "اشتقاق برای عملکرد بلند مدت" از شاخص‌های دیگر ضعیف‌تر می‌باشد.

اسلامبول چی در سال ۱۳۹۴ مدلی برای پرورش مدیران کار آفرین بر مبنای مربی‌گری ارائه داد در این مدل در سطح کلان مربی‌گری، در سطح اجرایی عواملی همچون یادگیری، تمرین، اقدام، بازنگری و مشاوره را به صورت چرخه‌ای و در مرکز چرخه نیز مهارت آموزش را به عنوان سطح فنی برای مربی‌گری قرار داده است. وظیفه دوست و قدیری (۱۳۹۶) در پژوهش خود به طراحی و تبیین مدل مفهومی کوچینگ مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی پرداختند. آنها در پژوهش خود عنوان کردند که تأکید مدیران بر استفاده از رویکرد مربی‌گری در راستای بالفعل کردن استعدادها بالقوه کارکنان، امری حیاتی در موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌گردد که لازمه این امر ایجاد اعتماد سازمانی است. ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد در سازمان، اولین گام در فرایند مربی‌گری بوده و به رشد و توسعه فردی کمک می‌کند. همچنین توانایی در شکل دادن به ارتباطات قوی بین مدیران و کارکنان، از مهم‌ترین ویژگی‌های مربی‌گری اثربخش است. در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان بستری که بر کلیه تعاملات سازمان اثرگذار است، قادر خواهد بود به تقویت مولفه‌های اعتماد سازمانی و اجرای موفقیت‌آمیز مربی‌گری مدیریت کمک نماید.



تصمیم‌گیری‌هایی گردد که تأثیر پذیرفته از ویژگی‌های شخصیتی مدیر است.

پرادریل و همکاران (۲۰۲۱) بر این ادعا هستند که شخصیت همان چیزی است که مدیر در جهان و دنیای بیرون از خود نشان می‌دهد. بنابراین شخصیت برای مدیران پدیده‌ای است که در وجود مدیر، ثابت است و می‌تواند آن را یاد بگیرد و در کل زندگی کاری آن را توسعه دهد. پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که ساخت یک شخصیت، صورتی از رشد اخلاقی است که با افزایش سن توسعه می‌یابد. بخصوص آن‌ها بر این ادعا هستند که شخصیت خوب را می‌توان پرورش داد. بارکر و کوی (۲۰۰۷) هفت عامل شخصیتی مدیریتی را فروتنی، اشتیاق، یکپارچگی، دل‌رحمی، خوش مشرب بودن، علاقه و دانش توصیف می‌کنند. لازم به ذکر است که با شکل‌گیری فرهنگ سازمانی به واسطه تغییر جنبه‌های زندگی سازمانی مثل استراتژی روابط بین فردی و مضمون‌سازی که در هر فرهنگی هم با هم فرق دارند، شخصیت مدیر هم ممکن است از نظر فرهنگی، خاص باشد. گراند و همکاران (۲۰۱۶) بیان داشته‌اند که در مدیریت، شخصیت فراهم آورنده جنبه‌ی اخلاقی فرد است و در طولانی مدت رشد اخلاق عمومی مدیر باید جامه عمل بپوشد. پاتریک و لوک (۱۹۹۹) نشان دادند که شخصیت به‌عنوان یک ویژگی رهبری شامل شش عامل حرکت و تلاش، تمایل به رهبری، درست‌کاری و یکپارچگی، اعتماد به نفس، توانایی شناختی و دانش درباره کار مورد نظر است. تحقیق تت و بارنت (۲۰۰۳) بر روی ۱۸ مدیر در انگلیس نشان داد که منش و شخصیت مدیر شامل درست‌کاری، صداقت، دلسوزی، فروتنی و یک فرد حقیقی بودن است. واربان و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله خود بر روابط میان شخصیت و گستره‌ای از شایستگی‌هایی که در مدیریت و رهبری موفق دارای اهمیت هستند، توجه کرده‌اند. رزنیک و ماکرای (۲۰۰۶) معتقد است عامل شخصیت در بسیاری از موارد نقشی بسیار مهم و قابل توجه دارد. خصوصیات شخصیتی در حقیقت به‌عنوان محرکه‌های خلق‌وخو، برای دستیابی به هدف تلقی می‌شوند. به این معنا که این خصوصیات انسان را در انجام رفتارهای مختلف در موقعیت‌های خاص مستعد می‌نماید.

مقاومت در برابر مربی‌گری مواجه بوده‌اند، که به نظر جزئی می‌رسید و می‌تواند با آموزش حل شود. تصمیم‌بر این اساس است که برای بهبود جلسات مربی‌گری موجود تمرکز کرده است و علاوه بر گسترش، مربی‌گری از سطح فردی به سطح تیمی پیشنهاد شد. چارچوب نظری، این یافته‌ها را پشتیبانی می‌کند. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد نتایج مربی‌گری راهی برای آینده در مدیریت عملکرد در سازمان است.

مهارت‌های انسانی مدیران، مفهوم دیگری بود که در ارتباط با مدل توسعه شایستگی‌های مربی‌گری مدیران شناسایی شد. گراند و همکاران (۲۰۱۶) معتقد بودند که مهارت‌های انسانی در مدیران بیشترین تأثیر را روی شیوه مدیریت آنها دارد. هومان (۲۰۲۰) در یک مطالعه موردی روی یک شرکت خدمات ارتباطی، دریافت که مهارت‌های انسانی مدیران، نیازی برای تغییر از ساختار اداری و تبدیل شدن به سازمان عمل‌گر است.

همچنین می‌توان گفت که از آنجا که مدیران کارها را از مجرا و به وسیله دیگران انجام می‌دهند، آنان باید از نظر ایجاد ارتباط، انگیزه و تفویض اختیارات، از مهارت انسانی بالایی برخوردار باشند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که صرف نظر از سطح مدیریت یا مدیر در سازمان، مهارت‌های انسانی در موفقیت‌های وی بیشترین اهمیت را دارند. همچنین اهمیت این مهارت تا آنجاست که رشته علمی رفتار سازمانی بر پایه این مهارت شکل گرفته است. در تعریف از مهارت‌های انسانی آمده که توانایی‌های انسانی مدیر شامل قابلیت‌های فردی است که باعث ایجاد کوشش دسته جمعی در درون یک سازمان یا یک گروه می‌شود. در این تعریف منظور از مهارت‌های انسانی، رفتارهایی هستند که به‌صورت رو در رو و در تعامل نزدیک به کار رفته و به پیشرفت و رسیدن اهداف و نتایج مفید کمک می‌کند. لذا تحلیل رفتارهای مدیر در قالب مقوله مهارت-های انسانی لازم و ضروری می‌نماید.

مهارت انسانی توانایی مدیر در خلق محیطی است که در آن فرد احساس امنیت و آزادی برای طرح عقایدش داشته باشد و به‌بیان دیگر منظور از مهارت انسانی، توانایی مدیر در ارائه کار ثمربخش به‌عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری در بین گروهی است که هدایت و رهبری آن را بر عهده دارد. همانطور که مهارت فنی با اشیا (فرایندها یا اهداف فیزیکی) رابطه دارد، مهارت انسانی نیز منحصراً ناظر بر کارکرد با افراد است.

ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران، آخرین متغیری بود که در این ارتباط شناسایی شد. ویژگی‌های شخصیتی یکی از عواملی است که می‌تواند بر رفتار مدیران تأثیر گذارده، عملکرد آنان را متفاوت نموده و در شیوه نظارتی آنها نیز تأثیرگذار باشد و در نهایت، منجر به

1 Patrick & Locke

2 Tett & Burnett

3 Reznick & MacRae

## فهرست منابع

- آذر، عادل، خسروانی، فرزانه، جلالی، رضا. (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسأله). تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- الفت، لعیان. (۱۳۹۵). الگوی عوامل تصمیم برون-سپاری لجستیک با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۱(۴۲)، ۱-۲۴.
- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۶). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- بانگی استاینر، مایکل، راه و رسم مربی‌گری، ترجمه سهند حمزه‌ئی، (۱۳۹۷). انتشارات آریا قلم، تهران.
- دیانتی، محمد؛ عرفانی، مریم (۱۳۸۸). نقش شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی، ماهنامه تخصصی تدبیر، شماره ۲۲.
- سلطانی، م (۱۳۸۹). مربی‌گری در مدیریت. انتشارات یادواره کتاب. تهران.
- سینکیویچ، لوکاس، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی دیدگاه یادگیری مادام‌العمر، ترجمه جواد پورکریمی و محمد فرزانه، تهران. انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی، چاپ اول، ۱۳۹۶
- صائمیان، آذر، مقاله «بررسی تأثیر مولفه‌های اجتماعی بر مدل برند شخصی مبتنی بر شایستگی‌های فردی، ویژه‌نامه مقالات کنفرانس، ۱۳۹۵
- صفرزاده، حسین و احمدی شریف، محمود و ذاکری، علیرضا (۱۳۸۹). اصول و مبانی مربی‌گری در سازمان‌های پیشرو، تهران، انتشارات دانشگاه دبیر شهید رجایی
- عزیزی، محمد؛ گودرزی، علی (۱۳۹۵). شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب و کار. نشریه توسعه کارآفرینی، دوره ۹، شماره ۲، ۳۳۶-۳۱۷
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی (چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد). انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- فتحی و اجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت، دانشمندی، سمیه، مربی‌گری در آموزش و بهسازی منابع انسانی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول
- فرزاد نیا، ف (۱۳۸۸). مقاله مدل‌های فرایند مربی-گری در مدیریت. نشریه تدبیر شماره ۱۱۲
- قرائی‌پور، رضا، (۱۳۸۲)، ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه، پایان-نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق(ع)
- کرمی، مرتضی؛ صالحی، مسلم (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران. تهران: نشر آبیژ
- معمارزاده طهران، غلامرضا؛ مبینی، محمد؛ گلصنملو، محمد، مربی‌گری (سیر اندیشه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها)، ۱۳۹۴. تهران. انتشارات اندیشه‌های گوهر بار
- مورگان، هاوارد، هارکینز، فیل و گولد اسمیت، مارشال، هنر و شیوه مربی‌گری رهبران، ترجمه محسن قدمی، آذر صائمیان، مسعود نیازمند، انتشارات نزهت، تهران، چاپ
- الوانی، سید مهدی، خدای، عبدالصمد، مربی‌گری رویکردی اثر بخش در مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، مبانی و کاربردها)، انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۶.
- Beacon, T., & Spear, K. (2003). *adaptive coaching the art and practice of a client-centered approach to performance improvement*. Mountain view. CA: Davise-Black.
- Beevers, Kahty & Rea, Andrew (2010). *Learning and Development Practice*, Charterd Institute of Personal and Development.
- Beikkhakhian, Y., Javanmardi, M., Karbasian, M., & Khayambashi, B. (2015). The application of ISM model in evaluating agile suppliers selection criteria and ranking suppliers using fuzzy TOPSIS-AHP methods. *Expert Systems with Applications*, 42(1), 6224-6236.
- Bonrath EM, Dedy NJ, Gordon LE, Grantcharov TP. (2015). *Comprehensive surgical coaching enhances surgical skill in the operating room: a randomized controlled trial*. 262(1), 205-212.
- Boyle, T., Petriwskyj, A., Grieshaber, S., & Jones, L. (2021). *Coaching practices: Building teacher capability to enhance continuity in the early years*, *Teaching and Teacher Education*, 108(1), 103-126.
- Briscoe, Jon P.; Hall, Douglas T. (1999): *An alternative approach and new guidelines for practice*. In *Organizational Dynamics* 28 (2), 37-52.
- Buckley, Roger & Caple, Jim. (2009). *The theory and practice of training*. 6th edition, London and Philadelphia.
- Chang OH, King LP, Modest AM, Hur HC. (2016). *Developing an objective structured assessment of technical skills for*

Policy in Mental Health and Mental Health Services Research 32 (5-6), 533-561.

Mc Namara, Carter(2012). All about personal and professional coaching, available from: [http:// managementhelp. Org/ leading people/ coaching. Htm](http://managementhelp.Org/leadingpeople/coaching.Htm).

Nose, R. A. (2010). Employee training and development. New York: McGraw-Hill.

Pradarelli JC, Yule S, Panda N, et al. (2021). Surgeons' Coaching Techniques in the Surgical Coaching for Operative Performance Enhancement (SCOPE) Program, 15(1), 24-39.

Qureshi, M. Kumar, D. & Kumar, P. (2008). An integrated model to identify and classify the key criteria and their role in the assessment of 3PL services providers. Asia Pac J Mark Logist, 20(1). 227-49.

Ravi, V., & Shankar, R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. Technol. Forecast. Soc. Change, 72(8), 1011-1029.

Reznick RK, MacRae H. (2006). Teaching surgical skills: changes in the wind, 355(1), 2664-2669.

Rothwell, William J.(2010):Effective succession planning. Ensuring leadership continuity and building talent from within/ William J. Rothwell. 4th ed. New York:AMACOM.

Scott D, Ritter E. (2021). Fundamentals of laparoscopic surgery technical skills proficiency-based training curriculum. Society of American Gastrointestinal and Endoscopic Surgeons. 13(1), 1-7.

Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B., Keyhoe, J., Pearlman, K., Prien, E.P., & Sanchez, J.I. (2000): The practice of competency modeling. In Personnel Psychology 53 (3), 703-740.

Shubeck SP, Kanters AE, Sandhu G, Greenberg CC, Dimick JB. (2018). Dynamics within peer-to-peer surgical coaching relationships: early evidence from the Michigan Bariatric Surgical Collaborative. 164(1), 185-188.

Sindhu, S. Nehra, V. & Luthra, S. (2016). Identification and analysis of barriers in implementation of solar energy in Indian rural sector using integrated ISM and fuzzy MICMAC approach, Renewable and Sustainable Energy Reviews, 62(1),70-88.

Varban OA, Thumma JR, Carlin AM, Finks JF, Ghaferi AA, Dimick JB. (2020). Peer assessment of operative videos with sleeve gastrectomy to determine optimal operative technique. J Am Coll Surg. 231(1), 470-477.

Warfield, J.W. (1974). Developing interconnected matrices in structural modeling. IEEE Transaction Systems Man and Cybernetics, 4(1), 51-81.

Woodall Jean, Management Development, Blackwell, 1998, page 145.

laparoscopic suturing and intracorporeal knot tying. 73(1), 258-263.

Cochran, G. R. (2009): Ohio State University Extension Competency Study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization. Doctoral dissertation, Ohio.

Daud, Rabaayah; Ismail, Maimunah; Omar, Zoharah (2010): Exploring Competencies. In Professional Safety 55 (10), 39.

Dembkowski, Sabine & Eldridge, Fiona(2004). The Achieve coaching model- A systemic approach to greater effectiveness in executive coaching. From: [http:// www. Wabccoaches. com/blog/the-achieve coaching-model](http://www.Wabccoaches.com/blog/the-achieve-coaching-model)

,39(5), 257-266.

Diabat, A., & Govindan, K.. (2011). An analysis of drivers affecting the implementation of green supply chain management. Resour. Conserv. Recycl, 55(6), 659-667.

Draganidis, Fotis; Mentzas, Gregoris (2006b): Competency based management: a review of systems and approaches. In Information Management & Computer Security 14 (1), 51-64.

Ennis, M. R. (2003). competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA). Edited by CareerOneStop: Human resource development international.

Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). Identifying talent. In Executive Excellence 21 (4), 11.

Gangani, Noordeen; McLean, Gary N.; Braden, Richard A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. In Performance Improvement Quarterly 19 (1), 127-139.

Grenda TR, Pradarelli JC, Dimick JB. (2016). Using surgical video to improve technique and skill. 264(1), 32-33.

Jindal, A., & Sangwan, K.S. (2013). Development of an interpretive structural model of drivers for reverse logistics implementation in Indian industry. Int.J.Bus. Perform. Supply Chain Model, 5(4), 325-342.

Kannan, G., Pokharel, S., & Kumar, P.S. (2009). A hybrid approach using ISM and fuzzy TOPSIS for the selection of reverse logistics provider. Resources, Conservation and Recycling, 54(1), 28-36.

Lee, Jin Gu; Park, Yongho; Yang, Gi Hun (2010). Driving performance improvements by integrating competencies with human resource practices. In Performance Improvement Quarterly 23 (1), 71-90.

Marrelli, Anne F.; Tondora, Janis; Hoge, Michael A. (2005). Strategies for Developing Competency Models. In Administration and