نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۱

طراحی مدل شایستگی‌های مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران

علی ستوده[۱] - پریوش جعفری[۲] - امیرحسین محمد داودی[۳]

چکیده

یکی از چالش‌های سازمانی و نیازهای اصلی شرکت ملی نفت ایران دست یافتن به استراتژی‌هایی است که بتوان از آن در بهبود عملکرد کارکنان استفاده نمود. مربیگری عملکرد یکی از استراتژی هاست و نبود مدل متناسب با صنعت نفت از موانع موجود در این شرکت است. تحقیق حاضر با استفاده از روش کیفی درصدد شناسایی مدل شایستگی‌های مربیگری عملکرد متناسب با شرکت ملی نفت ایران بود. روش جمع‌آوری داده‌ها بررسی متون و مصاحبه نیمه ساخت یافته بود. شاخص‌های مطرح شده از انجمن‌ها و مدل‌های مربیگری و ادبیات تحقیق برگرفته شد. روش نمونه‌گیری هدفمند و شامل مصاحبه با ۱۲ نفر از مسئولان و مدیر ان آگاه به مربیگری در شرکت ملی نفت بود. متون و مصاحبه‌ها توسط نرم‌افزار MAXQDA با روش استقرائی کدگذاری شد. تحلیل یافته‌ها مشتمل بر ۱۶ دسته شایستگی‌های مربیگری عملکرد براساس کدهای مشترک بین ادبیات تحقیق و نظر متخصصان دسته‌بندی و ارائه شد.

واژگان کلیدی: مربیگری، مربیگری عملکرد، شایستگی، صنعت نفت، مدل شایستگی، شرکت ملی نفت ایران.

[۱] دکتری مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. a_sotudeh@yahoo.com
[۲] دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (pjaafari@yahoo.com)
[۳] دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران Adavoudi838@yahoo.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مقدمه

فدراسیون بین‌المللی مربیگری[1] در سال ۲۰۱۲، مربیگری را به‌عنوان همکاری با افراد در یک فرایند فکری خلاق تعریف می‌کند که افراد را به افزایش دادن توانایی شخصی و حرفه‌ای خود ترغیب می‌کند. ازاین رو، مربیگری به‌عنوان فرایندی تعریف شده است که در آن یک فرد از ارتقای عملکرد یادگیری فرد دیگری با کمک سؤالات تعاملی و ارائه کمک‌های لازم پشتیبانی می‌نماید (Shad, 2008). مربیگری می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، یک مدیر، مربی سازمان یا فرد دیگری که با افراد کار می‌کند، هدایت شود تا به افراد در تعیین اهداف یادگیری‌شان کمک نموده و آن‌ها را تشویق نماید تا روش‌های جدید رفتاری را در راستای اهداف شناسایی نمایند (Macrae, 2010).

درواقع آنچه محرز می‌باشد، این است که سازمانی موفق خواهد بود که منابع انسانی آن به شکلی اثربخش مدیریت شود تا بتواند از استعداد و توانمندی‌های نیروی انسانی خود به‌صورت کارآمد و مفید استفاده نماید. مربیگری[2] ازجمله‌ی این رویکردهاست. مربیگری روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد سازمان به ارمغان آورد. مربیگری موضوعی جدید در مدیریت است و عبارت است از فرایند یادگیری مستمر و مبتنی بر توانمندسازی کارکنان از طریق ایجاد رابطه پرورشی. از دیدگاه لوبانز، فرایند مربیگری، خلأ موجود میان سطح عملکرد فعلی و سطح عملکرد مطلوب یک فرد یا گروه را شناسایی و پُر نموده و به‌عنوان یک فعالیتِ حمایت‌کننده‌ی پیشرفت فردی و اثربخشیِ سازمانی پذیرفته شده است (Lubans, 2009).

رویکرد مربیگری دربردارنده چهار ویژگی است که عبارتند از: توجه به تغییر به منظور تحقق نیازهای بهسازی فرد و نیازهای استراتژیک سازمانی، تغییرات بسیار ماندگار و بادوام در اثر مربیگری، توسعه و بهسازی مستمر به‌عنوان نتیجه فرایند مربیگری و نهایتاً، تکامل

[1] ICF
[2] Coaching

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

درنتیجه استمرار در تغییر (Anderson & Anderson, 2005). در این راستا، مطالعات نشان می‌دهد که امروزه از هر ده سازمان، هشت سازمان (۸۰ درصد) از رویکرد مربیگری استفاده می‌کنند و۲۰درصد از سازمان‌ها، رویکرد مدیر به‌عنوان مربی را عامل مهم یادگیری سازمانی می‌دانند. بر این اساس، مربیگری مدیریت به‌عنوان یک راهبرد اثربخشِ توسعه سازمان و یک راه موفق برای توسعه مدیران و رهبران در سازمان‌ها شناخته می‌شود (Fairhurs, 2010).

ایده مربیگری مدیریت از تئوری مک گریگور نشأت گرفته است که افراد نه تنها از کار فرار نمی‌کنند، بلکه به کار به‌عنوان بازی نگاه می‌کنند. بسیاری از محققان، مربیگری مدیریت را پارادایم جدیدی در مدیریت می‌دانند که در این پارادایم، اثربخشیِ مدیران با توان آن‌ها در کسب ایده‌ها و نتایج به‌صورت مشارکتی در ارتباط است، نه با کنترل هرچه بیش‌تر کارکنان (Douglas, Shaw, Schneier, Richard, & Lloydn, 1995).

مربیگری مدیر به‌عنوان یک عمل اثربخش مدیریتی تعریف می‌شود که به یادگیری و اثربخشیِ کارکنان یاری می‌رساند. 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 سازمانیِ موفق می‌شناسند (سنگری و پورولی، ۱۳۹۳).

سازمان‌ها از مربیگری به‌عنوان روشی جهت مقابله با چالش‌های پیشِ روی خود و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود استفاده می‌کنند. ازآنجایی 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 این راستا جهت تحقق مربیگری ایده آل در سازمان‌ها باید شایستگی‌های متناسب هر سازمان شناسایی شود. در همه سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مربیگری خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغلِ مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد (موسی زاده و عدلی، ۱۳۹۹).

به طورکلی شایستگی عبارت است از: «هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

آن استفاده می‌کند و منجر به عملکرد موفق در یک نقش می‌شود» (Dubois, Rothwell, Stern, & Kemp, 2014). بویاتزیس شایستگی‌ها را ویژگی‌هایی که با عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل مرتبط می‌باشد تعریف می‌کند. این بدان معناست که شواهد نشان می‌دهد دارا بودن یک خصوصیت، منجر به عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل می‌شود و یک رابطه تجربی بین خصوصیت (به‌عنوان یک متغیر مستقل) و عملکرد شغلی (به‌عنوان یک متغیر وابسته) وجود دارد (Boyatzis, 1982).

از سوی دیگر، گیلی و گیلی[1] (۲۰۰۷) به وجود شایستگی‌ها و قابلیت‌های فردی برای مربیگری اشاره کرده و مربیگری عملکرد را چیزی فراتر از فراهم کردن بازخورد، نصیحت یا توصیه دانسته است. وی آن را فرایندی شمرده که اشاره به بصیرت در رفتار و رویکرد سیستماتیک و اثربخش برای هدایت افراد به تغییر دارد؛ زیرا بازخورد، بنیاد و اساس مربیگری عملکرد است که نیازمند مهارت‌های بین فردی و ارتباطاتِ مترقی مثل گوش دادن فعال، تکنیک‌های تحلیلی و بیان تحلیل عملکرد است. شایستگی‌های مربیگری عملکرد و استفاده از تکنیک‌های ارتباطی به ایجاد تفاهم با کارکنان کمک می‌کند که منجر به مداخلات بهبود عملکرد موفق و روابط مشارکتی کارکنان می‌شود. به اعتقاد ماینارد۲ (۲۰۰۶) تحقیقات میدانی که تأثیرگذاری مربیگری و ابعاد مختلف مربیگری سازمانی و تأثیر آن در بهبود عملکرد را بررسی کند، کم است و لازم است که آنچه راجع به مربیگری می‌دانیم تبدیل به پیکره‌ای از دانش شده که منسجم و دارای اصطلاحات و زبان مخصوص به خود و پایه‌ای نظری شود.

از آنجایی که شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان یکی از چهار شرکت اصلی صنعت نفت با چالش‌های سازمانی بسیاری در تقابل است و به دلیل حساسیت مسئولیت‌های شغلی کارکنان و وابسته بودن آن به یکی از مهم‌ترین صنایع کشور یعنی صنایع نفت و گاز، یکی از دغدغه‌های سیستم مدیریت در این شرکت جستجو برای استراتژی‌هایی است که بتوان از آن در بهینه‌سازی عملکرد نیروها استفاده نمود. به همین جهت پیشینه نظری و مبانی

[1] Gilley & Gilley
[2] Maynard

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

تئوری در این باره مرور و بررسی گردید که در ادامه به طور خلاصه به آن پرداخته خواهد شد. در حال حاضر بالغ بر ۵۰۰۰ نفر مدیر و سرپرست در سمت‌های مدیریتی و سرپرستی در شرکت ملی نفت به کار اشتغال دارند که به‌صورت بالقوه امکان تبدیل شدن به‌عنوان مربی عملکرد سازمانی را دارا هستند؛ ولی یکی از موانع موجود در سازمان‌ها در ایران ازجمله در صنعت نفت، عدم وجود مدل و الگویی مشخص و سازوکاری مبتنی بر شرایط فرهنگی ایران می‌باشد.

از طرفی، بررسی‌های انجام شده نشان داده است که تاکنون برای به هنگام‌سازی و شناسایی شایستگی‌های موردنیازِ مربیگری در سازمان‌های ایرانی، اقدام قابل توجهی صورت نگرفته است. در ایران و خصوصاً در صنعت نفت نیز علی رغم پیشرو بودن صنعت در استفاده از رویکردها و روش‌های نوین در مدیریت، هیچ موردی از سیاست گذاری، برنامه‌ریزی، و حتی پژوهش درخصوص این امر مهم در سازمان یافت نشد و صنعت از این حیث دچار عدم دسترسی به الگویی مناسب برای تربیت مدیران خود به مثابه مربی و مربیِ عملکرد دارد. در سازمان‌های دیگر در ایران نیز اقدام قابل توجهی صورت نگرفته است؛ لذا اهمیت طراحی و تدوین الگویی براساس شایستگی‌ها و قابلیت‌های فرد را می‌توان به دو دسته زیر خلاصه کرد:

۱- ضرورت روی آوردن به مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت ایران؛

۲- عدم وجود الگویی مناسب و بومی شده درخصوص شایستگی‌ها و قابلیت‌های فردی و سازمانی برای مربیگری عملکرد مدیران و سرپرستان به‌عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان.

ازاین رو کاربرد مدل شایستگی مربیگری را می‌توان دارای مزایای بسیاری برای سازمان‌ها ازجمله شرکت ملی نفت دانست. با توجه به ضرورت روی آوردن به مربیگری به‌عنوان یکی از روش‌های نوین مدیریت در شرکت ملی نفت، مسئله اصلیِ این تحقیق، یافتن مؤلفه‌های معتبر شایستگی مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت و طراحی الگویی براساس شایستگی‌های یافت شده برای ارائه به شرکت ملی نفت ایران جهت پیاده‌سازی مربیگری عملکرد می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

جان ویتمور یکی از مهم‌ترین نظریه پردازان در مربیگری است. او مربی و مربیگری برای مدیران را در عمق و تأثیر زیباییِ نهفته در آن تعریف می‌کند و معتقد است که یک مربی ماهر، به ندرت راه‌حل‌های ارائه شده را ارائه و یا تعریف می‌کند. آن‌ها می‌خواهند که جلساتشان تا حد ممکن سازنده باشد و تسهیل این کار توسط یک مربیِ مستقل راهی خوب برای رسیدن به آن است. مربی می‌تواند پویایی تیم را زیر نظر داشته باشد و در حین کمک و آزاد کردن تیم، برای تمرکز روی وظیفه به رَوند گروهی رسیدگی کند. تقاضا برای مربیان مستقلِ خوب در همه مناطق در حال افزایش است. به نظر ویتمور مربیگری معمولاً بخشی از «تعادل زندگی» را دربر می‌گیرد که برای افزایش آگاهی از تعادل یا عدم وجود تعادل بین کار و تعدادی از عوامل مانند شریک زندگی، کودکان، فراغت، ماجراجویی، زمان ساکت برای روح، سلامت و تناسب، مشارکت و جامعه، به یکدیگر آموزش داده می‌شود. به نظر ویتمور مربیگری روی احتمالات آینده تمرکز می‌کند، نه اشتباهات گذشته. او معتقد است که شعارهایی مثل تبدیل شدن به بهترین فرد و پتانسیل پنهان افراد، نشان‌دهنده دروغ گفتن فردی است که انتظار می‌رود از بند ناتوانی رها شود. تا زمانی که فرد توانایی‌های خود را بیان نکند، مربی قادر نخواهد بود به آن‌ها کمک کند، مگر این که مدیر یا مربی معتقد باشد که افراد توانایی بیش‌تری نسبت به آنچه در حال حاضر بیان می‌کنند، دارند؛ مانند زمانی که یک بحران رخ دهد و مردم معمولی مجبور باشند، کارهای فوق العاده‌ای انجام دهند. برخی از این پتانسیل را می‌توان با مربیگری در دست گرفت و عملکرد پایدار داشت، نه در سطوح فوق بشری، بلکه در سطوح بالاتر ازآنچه عموماً پذیرفتنی است. از نظر ویتمور برای استفاده موفقیت آمیز از مربیگری، باید دیدگاه بسیار خوش بینانه‌تری نسبت به همیشه از توانایی‌های خفته مردم اتخاذ شود (2014 ,Whitmore).

هوگتز[1] (۲۰۰۲) سه معیار برای انتخاب «مربی درست» پیشنهاد می‌کند:

- مهارت‌های بین فردی که شامل خودآگاهی، گوش دادن و همدلی هستند، بازخورد

[1] Hugts

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

سختی را ارائه می‌دهند.

۲- ایجادشده توسط مشتری به‌عنوان «صلاحیت و قابل اعتماد».

۳- درک کافی از سیاست و سیاست سازمانی.

مایوری[1] (۲۰۱۵) معتقد است که نقش‌های مدیریتی در سطوح مختلفِ سازمان با گسترش مربیگری تغییر خواهد کرد. او استدلال می‌کند که در یک محیط آشفته، مدیران میانی باید اهداف و رفتارهای مرتبط خود را تغییر دهند تا بیش از کنترل اجرایی، بر گسترش مربیگری تمرکز کنند؛ بنابراین نفوذ مستقیم نظارتی در سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی به احتمال زیاد قوی‌تر خواهد بود.

در بررسی و مرور مدل‌های موجود برای مربیگری، تیم هاوکز[2] (۲۰۱۸) انواع مدل‌های مربیگری را به‌عنوان راهنمایی و ابزار هدایت مطرح می‌کند. هاوکز عقیده دارد که مدل‌ها یک ابزار عالی هستند. هنگامی که مربی مدلی را انتخاب می‌کند، استفاده از آن مدل از آن جهت مفید است که به مربی چیزی می‌دهد که روی آن تمرکز کند و فرایند را از طریق مداخله هدایت کند. مربی، اعم از تمام وقت و یا درجایی که مربیگری بخشی از نقش شخص در سازمان است، با تسلط ماهرانه به یک روش، به افراد تحت تربیت خود این امکان را می‌دهد تا به سطحی از شایستگی و تجربه برسند. دستورالعمل‌های راهنمایی که به طورکلی از آن‌ها با عنوان «مدل‌ها» یاد می‌شود، به افراد این امکان را می‌دهد که به راحتی این دستورالعمل را به خاطر داشته باشند و آن‌ها را مورد استفاده قرار دهند.

جدول ۱- مدل‌های مربیگری (منبع: تنظیم از پژوهشگران)

ارائه دهنده	عناصر مدل مربیگری	نام مدل
هاوکز (۲۰۱۸)	وضعیت و موقعیت، ایده آل و یا کمال مطلوب، مشخص کردن فاصله و تصمیم‌گیری به اقدام	CIGAR
هاوکز	ادراک، مشاهده کردن، خواسته‌ها و داشته‌ها، درگیر شدن و اقدام،	POWER

[1] Mayuri
[2] Hawks

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

ارائه دهنده	عناصر مدل مربیگری	نام مدل
(۲۰۱۸)	بررسی و بازبینی	
هلنا کارتر (۲۰۱۷)	شناخت موقعیت، تفکر و مرور آن، اقدام در پاسخ به افکار و خواسته‌ها، ارزیابی نتایج	STAR
هاوکز (۲۰۱۴)	شناسایی علائم، علل در ادامه سؤالات، پیامدهای انجام، منابع، تأثیرات	SCORE
هاوکز (۲۰۱۸)	آماده سازی، نمایش الگوهای رفتاری، نمایش مهارت و رفتار موردنیاز، انجام و تکرار مشاهدات، ارائه بازخورد از مشاهدات	PESOS
هاوکز (۲۰۱۸)	شروع فرایند، پیش‌بینی کردن، بررسی موضوعات، مرور و بررسی، اکتشاف	OPERA
زینگر و استینت (۲۰۱۵)	ارزیابی وضعیت فعلی، ایده‌پردازی خلاقانه، اهداف، ارزیابی گزینه‌ها و آغاز کردن، برنامه معتبر اقدام، تشویق حرکت	ACHIEVE
هاوکز (۲۰۱۸)	تنظیم زمینه و پارامترهای گفتگو، درک وضعیت فعلی، بررسی وضعیت موردنظر، زمان‌بندی و برنامه‌ریزی عملیاتی	FUEL
هاوکز (۲۰۱۸)	ایجاد تصویر ذهنی روشن از موضوع گفتگو، بررسی علل و هدف، خودآگاهی، تفکر و اکتشاف، اقدام	VISTA

جدول ۲- مدل‌های شایستگی انجمن‌های مربیگری (منبع: تنظیم از پژوهشگران)

ارائه دهنده	عناصر مدل شایستگی	نام مدل
انجمن مدیریت آمریکا (۲۰۱۸)	شفاف و واضح صحبت کردن، مثبت صحبت کردن، بیان کوتاه و عینی مشاهدات، توصیف تأثیر عمل در کسب وکار، سؤال برای تغییر، توصیف رفتارهای خاص، پیگیری	AMA[1]
انجمن توسعه	ایجاد قرارداد مربیگری، ایجاد اعتماد و صمیمیت با متربّی، نمایش	ATD[2]

[1] American Management Association
[2] American Talent Development

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

ارائه دهنده	عناصر مدل شایستگی	نام مدل
استعداد (۲۰۱۶)	حضور مربیگری، پرسش سؤالات قدرتمند، استفاده از ارتباط مستقیم، ایجاد آگاهی فرصت‌های یادگیری، طراحی توسعه، اهداف و برنامه‌ها، مدیریت پیشرفت و پاسخگویی، مرور دستورالعمل‌های، اخلاقی و استانداردهای حرفه‌ای، گوش دادن فعال	
انجمن تخصصی توسعه شخصیت و مدیریت انگلستان (۲۰۱۸)	تعریف نیازهای یادگیری، انتخاب گزینه‌ها و قابلیت‌های توسعه، تشویق فرد به تقویت تخصصی توانمندی‌های خود، ارزیابی توانمندی‌های موردنیاز، تشویق به کمک گرفتن از متخصصان روان‌شناس	CIPD[1]
فدراسیون بین‌المللی مربیگری (۲۰۱۸)	چهار شایستگی‌های محوری، مرور دستورالعمل‌های اخلاقی و استانداردهای حرفه‌ای، تعیین قرارداد مربیگری، ایجاد اعتماد و صمیمیت با متربی، حضور مربیگری، گوش دادن فعال، سؤال پرسیدن قوی، ارتباط مستقیم، ایجاد آگاهی، طراحی کنش‌ها، برنامه‌ریزی و تنظیم هدف، مدیریت پیشرفت و پاسخگویی.	ICF[2]

ام گرانت[3] (۲۰۱۰) پژوهشی را در دانشگاه ایالت تنسی تحقیقی با عنوان "آیا نقش مربی بازی کردن باعث ایفای نقش مربی می‌شود؟" انجام داد. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن بود که مشتریان اغلب از تجربه مربیگری خود راضی هستند و بر این باورند که آموزش درحقیقت توانایی‌های آن‌ها را به‌عنوان یک مدیر اجرایی بهبود می‌بخشد. آن‌ها هم‌چنین درک رهبر را در طول زمان اندازه‌گیری کردند و دریافتند که رهبرانی که مربیگری را دریافت کرده اند

در طول زمان افزایش قابل توجهی در میزان خود داشته‌اند. تحقیقات هم‌چنین برای تعیین نتایج مالی مربیگری که به‌عنوان بازگشت سرمایه شناخته می‌شود، انجام شده است.

حمیدِ دانشمند در سال ۱۳۹۵ وضعیت ایفای نقش‌ها و شایستگی‌های مربیگری

[1] The Chartered Institute of Personnel and Development
[2] International coaching federation
[3] Grant

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

عملکرد سرپرستان و تأثیر آن‌ها بر نتایج مربیگری شرکت ایران خودرو خراسان را بررسی کرد. این پژوهش با هدف بررسی وضعیت ایفای نقش‌ها و شایستگی‌های مربیگری عملکرد سرپرستان شرکت ایران خودرو خراسان و تأثیر آن‌ها بر نتایج مربیگری انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که سرپرستان شرکت ایران خودرو خراسان به ترتیب نقش ارزیاب عملکرد، آموزش دهنده، استراتژیست و مشاور شغلی را برای زیردستان خود ایفا می‌کنند و به ترتیب دارای شایستگی‌های پاداش عملکرد، رابطه مشارکتی کارکنان، افزایش عزت نفس کارکنان و رشد و توسعه کارکنان هستند.

در پژوهش دیگری که با عنوان " شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربی گر" که توسط خدامی، آذر، احمدی و موغلی در سال ۱۳۹۲ انجام شده است، عوامل اثرگذار بر ایجاد سازمان مربی گرا در قالب مدل مفهومی و در سه زمینه منابع انسانی، کسب و کار و فرهنگ مربیگری خلاصه شده است. یافته‌های پژوهش شامل توسعه مفهوم مربیگری، معرفی ریشه‌های بومی مربیگری از جمله ورزش پهلوانی، عرفان و تصوف، تربیت اسلامی و نیز برخی روش‌های یادگیری علوم دینی است. تحقیق با استفاده از پرسش‌نامه در سه مرحله دلفی به نظر و تأیید جمعی از نخبگان دانشگاهی و حرفه‌ای صنعت بیمه ایران رسیده است.

فرزاد نیا (۱۳۹۳) در مقاله خود پس از معرفی مربیگری و اهداف و کاربردهای آن در محیط کار، به دسته‌بندی انواع مدل‌های مربیگری در قالب مدل‌های بالینی، رفتاری، سیستمی و ساختارگرای اجتماعی پرداخته و اهداف و کارکردهای مختلف را با هم مقایسه کرده است. اما یک مورد متمایز فارسی درخصوص مربیگری به خصوص در معنای سازمانی، مقاله سرلک (۱۳۹۱) می‌باشد که در قالب فصلی از یک کتاب به چاپ رسیده و در آن، تعاریف، اهداف و کارکردهای مربیگری به خصوص در زمینهٔ آموزش و توسعه انسانی اشاره شده است. در مقاله مورد اشاره، مربیگری در معنای سازمان مربیگرا و به‌عنوان ابزار و روشی برای آموزش و توسعه نیروی انسانی مدنظر قرار گفته است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

جدول ۳- مرور ادبیات تحقیق مربوط به مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد (منبع: تنظیم از پژوهشگران)

ابعاد	مؤلفه‌ها	نظریه پرداز/ مدل	سال
شخصیت	برخورداری از جهان بینی واقع گرایانه، اعتماد و صمیمیت، هوشیاری، توانایی تجزیه وتحلیل، خودارزیابی، تعمق در نقش خود، بردباری، کنجکاوی، تنظیم اهداف خود، علاقه، تمرکز و توجه به هدف، روشنفکری، انعطاف‌پذیر بودن، متمرکز بودن، خوداظهاری، نفوذ، همدلی	ICF وIC	۲۰۱۸
	بخشندگی، مثبت اندیشی، قانونمندی، سازش پذیری، همکاری، عشق، مهربانی	AMA	۲۰۱۸
	وفاداری، نگرش هنجاری و اخلاقی، اعتبار، اعتماد، مسئولیت فردی، قدردانی از زیبایی و عالی بودن حق شناسی، امید، شوخی، معنوی بودن	ویتمور	۲۰۱۷
	حساسیت پذیری، توانمندی روانی	دینگر، هیلبیگ و مولر	۲۰۱۵
	حکمت، دانش، شجاعت، جرأت، استقامت، پرانرژی بودن	ارپنبک و همکاران	۲۰۱۲
	برون گرائی، سازگاری، وظیفه شناسی، پیروی از وجدان، باز و پذیرا بودن، فروتنی، راست گویی، صداقت، تواضع	تالمایر، ساوسیر و ایگنیهوز	۲۰۱۱
هوش	توانایی استفاده از دانش، توانایی استفاده از ابزارها، مهارت و توانایی فکری و فنی	هولشوف	۱۹۹۹
	توانایی درک افکار، احساسات و نگرش‌ها، توانایی انتقال مفاهیم به افراد	ویتمور	۲۰۱۴
	موشکافی در فرایندها، ابراز احساسات و درک پیام کلامی و غیرکلامی، تشخیص، تفکر و مواجهه با احساسات، توانایی درک و تفکر در مورد خود، واقع بینی، خودمدیریتی	استاندارد PAS 1029 ویتمور	۲۰۱۸ ۲۰۱۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

ابعاد	مؤلفه‌ها	نظریه پرداز/ مدل	سال
	توانایی‌های شناختی، هوش هیجانی	مرز و فرآی	۲۰۱۱
	خلاقیت، کنجکاوی، قضاوت، عشق به یادگیری، توانایی درک پیام‌های کلامی و غیرکلامی	ICF	۲۰۱۸
	توانایی حس کردن و درک کردن واقعیت درونی متربّی به‌صورت صحیح و دقیق و از طریق روش‌های کلینیکی	میلز و رولینگ	۲۰۱۳
رفتار	نگرش باز و صداقت در روابط، حضور، گوش دادن فعال، پرسشگری سؤالات مهم، ارتباط مستقیم، تلاش، تحرک، آمادگی برای عمل، ابتکار عمل، شایستگی‌های حل مسئله	ICF, AMA	۲۰۱۸
	آرام‌سازی و مدیریت استرس، توانایی‌های خود مدیریتی و مدیریت زمان	ویتمور	۲۰۱۴
	توانایی عمل بر طبق اعتقادات شخصی افراد، پذیرش مسئولیت اجتماعی	استاندارد DIN	۲۰۰۸
	تعیین اهداف واقع بینانه، تجزیه وتحلیل وضعیت اولیه و ارزیابی شانس موفقیت، مسئول و دارای اعتمادبه نفس	استاندارد PAS 1029	۲۰۱۸
	مداخله در بُحران‌ها و آشنا با تکنیک‌های مشاوره	ATD, ICF	۲۰۱۸
	شفاف و کوتاه صحبت کردن	AMA,IC	۲۰۱۸
	رفتار صحیح و مسئولانه با فرد دیگر	ICF, AMA	۲۰۱۸
	دارای تلاش در جهت افزایش درک افراد	استاندارد PAS 1029	۲۰۱۸
اجتماعی	توانایی بهره‌گیری از تکنیک‌های پرسش و پاسخ، آشنا با جنبه‌های قانون، توانایی به رسمیت شناختن حقوق دیگران، برقراری روابط محترمانه با دیگران، درک نیازهای افراد، همدلی، پذیرش صبورانه عقاید دیگران، کنار آمدن با تضادها، برقراری ارتباط بین افراد و اشیاء،	ATD CIPD	۲۰۱۸

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

ابعاد	مؤلفه‌ها	نظریه پرداز/ مدل	سال
	حفظ ارتباط حتی در موقعیت دشوار		
	ارائه بازخورد روی نقاط قوت افراد	CIPD	۲۰۱۸
	تعامل موفق، کنترل تضادها، حفظ تماس، دقت در همدردی شناخت اجتماعی	IC	۲۰۱۸
	توانایی برنامه‌ریزی و سازمانی، توانایی در ورود به گفتگو با کارکنان، توانایی تفویض اختیار و نظارت، ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن	ویتمور	۲۰۱۴ ۲۰۱۸
	موقعیت یابی، مشاوره فرایند، توانایی شناسایی موضوعات براساس مسائل پیش رو	ICF	۲۰۱۸
	باور به توانایی دیگران، حفظ رابطه با ناظر، یادگیری متقابل	ATD	۲۰۱۸
	احیاء محیط کاری، طراحی فرصت‌های یادگیری	ICF	۲۰۱۸
	درک کردن نقطه نظر مشخص دیگری ازجمله احساسات، تجارب، رفتارها و تعبیرهای او (مذکر یا مؤنث)	بریل و نهمانی	۲۰۱۶
شغلی و حرفه ای	هدایت افراد برای یافتن برنامه عمل مختص به خود، تطابق با الگوهای اخلاقی و استانداردهای حرفه، ایجاد توافق مربیگری		
	طراحی عملیات، برنامه‌ریزی و تعیین هدف، مدیریت عملکرد و مسئولیت، آگاهی به انتخاب یک راه و روش، توانایی و علاقه‌مندی برای انجام آن راه و روش، انجام موفق تکالیف، مدیریت زمان	CIPD, IC	۲۰۱۸
	تنظیم قرارداد، توانایی شکل‌دهی آگاهانه به فرایند مربیگری	AMA	۲۰۱۸
	کار کردن تیمی، عدالت، رهبری، قانونمندی	GSAEC, IC ICF	۲۰۱۸

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

ابعاد	مؤلفه‌ها	نظریه پرداز/ مدل	سال
	دانش کارشناسی، دانش بازار، رفتار برنامه‌ریزی، دانش چندرشته ای	ویتمور	۲۰۱۴
	ارزیابی پیامدها، تنظیم و برنامه‌ریزی هدف، کادربندی و مشارکت، حفظ مرزهای حرفه‌ای و اعمال، استفاده از طیف وسیع فرایندهای بازخورد، توانایی کار باشخصیت چالش برانگیز	GSAEC	۲۰۱۸
	توصیف درخواست، پیگیری امور	پاریسی	۲۰۱۷

نکته‌ای که ممکن است ذهن خوانندگان تحقیق را به خود درگیر نماید، این است که چرا علی رغم وجود مدل‌های مختلف و معتبرِ مربیگریِ عملکرد بین‌المللی، پژوهشگر به دنبال شناسایی شایستگی‌های مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران می‌باشد. با توجه به این موضوع، هدفِ تحقیق، شناسایی شایستگی‌های مربیگری عملکرد ویژه مدیران و سرپرستان شرکت ملی نفت ایران است. با توجه به هدف اصلی، اهداف کاربردی نیز عبارتند از:

- تعیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران در شرکت ملی نفت ایران.
- تعیین اهمیت مؤلفه‌های شایستگی‌های مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت ایران از دیدگاه متخصصان.

بر این اساس، سؤال‌های تحقیق عبارتند از:

۱- ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مربیگری عملکرد از دیدگاه متخصصان کدام است؟

۲- اهمیت هر کدام از مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد از دیدگاه متخصصان چگونه است؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

روش‌شناسی

در این تحقیق به منظور تحلیل داده‌های ورودی، از رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوا بهره‌گیری شده است. تحلیل محتوا روشی کاملاً عِلمی و به معنای تحلیل دقیق پیام‌های ارتباطی بوده و تکنیکی پژوهشی است که به منظور استنباط تکرارپذیر و معتبر از مفاهیم و داده‌های متون به کار می‌رود (اکبری، ۱۳۹۲).

رویکرد کلی استفاده شده در این پژوهش استقرایی است. برای پیاده‌سازی این منطق در تحقیق ابتدا مستندات ورودی تحقیق یعنی متن مصاحبه‌های انجام شده با رعایت کامل امانت داریِ اظهارات در مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و پس از اصلاح فرمت به نرم‌افزار منتقل شدند. در این روشِ پژوهشی به منظور توصیف عینی و سیستماتیک محتوای پیام، از قرار دادن مفاهیم و محتوای ارتباطات براساس قواعد در مقوله‌های خاص و به منظور تحلیل روابط بین مقوله‌ها از نرم‌افزار استفاده می‌شود (استیسی، ۱۳۹۶). برای انجام تحلیل‌های محتوای کیفی به منظور کدگذاری باز مفاهیم، مقوله‌بندی کدها و مفاهیم و درنهایت تعیین اهم مضامین در حوزه شایستگی‌های مربیگریِ انجام شده، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است.

روش نمونه‌گیری تحقیق نمونه‌گیری برگزیده بوده که از انواع نمونه‌گیری هدفمند است. این نوع نمونه‌گیری در شرایطی مطلوب است که به علت پراکندگی، نمونه‌گیری احتمالی ناکارآمد بوده و تعمیم به کل جامعه مهم و اساسی نباشد (خاکی، ۱۳۹۱). در نمونه‌گیری‌ها حجم نمونه بستگی به روش تحقیق، هدف تحقیق، حجم جامعه و دسترسی محقق به جامعه دارد (نادری و سیف نراقی، ۱۳۷۵). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی با کمّی تفاوت دارد؛ معمولاً در پژوهش‌های کیفی، نمونه‌گیری نظری (تحلیلی) انجام می‌گیرد (فلیک، ۱۳۸۸). بررسی‌ها نشان می‌دهد که در پژوهش‌هایی که با روش‌هایی مانند تحلیل محتوا و دلفی انجام می‌شوند، تعداد اعضای پنل و یا حجم نمونه از ۱۰ تا ۱۶۸۵ متغیر بوده است (Powel, 2003). با وجود این، هنگامی که میان اعضا تجانس وجود داشته باشد، حدود ۱۰ تا ۲۰ عضو توصیه شده است (Delbecq,Van devan, & Gustafsun, 1986).

در این تحقیق ۱۲ نفر از مسئولین و مدیران آگاه به مربیگری در شرکت ملی نفت ایران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد که نظراتشان در خصوص شایستگی‌های مربیگری و مؤلفه‌های آن مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. معیار انتخاب افراد تخصص، سوابق تدریس، پژوهش، مقاله، کتاب و هم‌چنین تجربیات اجرایی ایشان در حوزه مربیگری/ مربیگری عملکرد و در عین حال همکاری با صنعت نفت بوده است. این افراد برخلاف پیمایش‌های کمّی، برمبنای نمونه‌گیری احتمالی انتخاب نمی‌شوند، چراکه این روش سازوکاری برای تصمیم‌گیری گروهی است و نیاز به متخصصانی دارند که درک و دانش عمیقی از موضوع پژوهش داشته باشند. بدیهی است که این افراد را نمی‌توان از طریق نمونه‌گیری احتمالی برگزید. اولین نکته در تشکیل پانل دلفی، چگونگی انتخاب اعضای آن است که معمولاً به‌صورت غیراحتمالی صورت می‌گیرد. در این روش، افراد برمبنای شاخص هایی و به منظور استفاده از دانش آنان در مسئله‌ای خاص برگزیده می‌شوند که از ماهیت موضوع و مسئله پژوهش سرچشمه گرفته است. دو معیار مشخص برای انتخاب اعضای متخصص برای مصاحبه نزد محقق وجود داشته است: اول، آشنا بودن با مربیگری و داشتن اطلاعات کافی از اصول و قواعد آن و دوم، آشنایی با صنعت نفت و شرایط حاکم برآن.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌ی نیمه ساخت یافته است که سه سؤال کلیدی درباره شایستگی‌های موردنیاز، وضعیت و چالش‌های موجود در صنعت نفت و راهکارهای پیشنهادی متخصصان برای اجرای مربیگری عملکرد در صنعت نفت را شامل می‌گردد. اعتبار مصاحبه نیز به لحاظ استفاده از نظر متخصصان، اعتبار محتوایی است. متوسط مدت زمان مصاحبه با هر فرد ۶۰ دقیقه و مجموع مدت زمان مصاحبه‌های انجام شده، ۱۳ ساعت و۱۰ دقیقه به طول انجامیده است. به جهت تضمین کیفیت مصاحبه، در ابتدا، محقق به‌صورت کامل و جامع مسئله تحقیق و هدف از انجام تحقیق را شرح داده و پس از کسب اطمینان از وجود اشتراک ادراک و معانیِ مشترک از مفاهیمِ مورد مطالعه، به ذکر سؤال‌های تحقیق و انجام مصاحبه پرداخته است. در مرحله بعد که حساس‌ترین و پیچیده‌ترین بخش تحقیق است، مفاهیم پایه تعیین و عمل کدگذاری باز بر روی آن‌ها انجام گردید.

در اولین گام، پس از هر مصاحبه، گفته‌ها تحت یک جمله یا پاراگراف استخراج شده و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

یک برچسب مفهومی بر آن زده شد که این اولین قدم در تجزیه وتحلیل محسوب شده است؛ پس از چندین مصاحبه، مضامین و مفاهیم تحت مقولاتی انتزاعی‌تر دسته‌بندی شده و ۴۱۴ کُد یا مضمون مشخص شد که در بخش یافته‌های پژوهش به آن پرداخته شده است.

یافته‌ها

پس از مرور ادبیات تحقیق و مؤلفه‌های موجود درخصوص مربیگری عملکرد، با در نظر گرفتن اشتراکات آشکار در معنی و مفهوم، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها دسته‌بندی گردید که در جداول (۴) و (۵) آورده شده است. با توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده در ادبیات تحقیق، ۱۴۹ کد درخصوص مربیگری عملکرد استخراج شده و به‌عنوان یکی از متون مورد مطالعه به نرم‌افزار وارد شدند.

جدول ۴- طبقه‌بندی کدها در ادبیات تحقیق (منبع: یافته‌های تحقیق)

ابعاد	تعداد کدها
فردی (هوش و رفتار)	۸۹
اجتماعی	۲۹
شغلی و حرفه‌ای	۳۱
مجموع	۱۴۹

جدول ۵- خلاصه و دسته‌بندی مؤلفه‌های استخراج شده از ادبیات تحقیق

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (استخراج از ادبیات تحقیق)
ارتباطات	انتقال اطلاعات، دریافت اطلاعات، متقاعدسازی و اعمال نفوذ
مهارت‌های بین فردی	نشان دادن حساسیت و همدلی، حفظ روابط باز، احترام به همنوع، اعتماد و اعتبار
سازگاری	سازش و انعطاف هنگام تغییر یا چالش، استقامت و مدیریت استرس، مثبت اندیشی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (استخراج از ادبیات تحقیق)
	و امیدواری
ابتکار عمل	مسئولیت‌پذیری و پیگیری، انگیزه پیشرفت و موفقیت، پرانرژی و پیشگام، تعیین اهداف چالش برانگیز
تفکر خلاق	ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه، ایجاد بینش تحول گرا، نگرش باز و پذیرا بودن، کلان نگری (دیدن تصویر بزرگ)
اشتیاق به یادگیری مداوم	علاقه به یادگیری، شرکت در فعالیت‌های آموزشی، استفاده از تغییرات به‌عنوان فرصت یادگیری، کاربرد
شناخت و مدیریت خود	شناخت خود، مدیریت خود
اصول کسب وکار	آگاهی از موقعیت، اخلاق حرفه‌ای، قوانین کسب وکار، دانش بازار
تفکر تحلیلی ـ منطقی	تجزیه وتحلیل، استدلال، چالاکی ذهنی
کار تیمی	همکاری و روابط سودمند، دستیابی به اهداف تیمی، حل تعارضات و اختلافات
پایش کار و مدیریت عملکرد	شناسایی ملاک‌های عملکرد، پایش پیشرفت کار، درخواست ارائه بازخورد
برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	برنامه‌ریزی و اولویت بندی، هماهنگی و سازمان‌دهی برنامه‌ها در پروژه‌های چندگانه، تخصیص و پیش‌بینی منابع، متمرکز ماندن
حل مسئله و تصمیم‌گیری	شناخت مسئله و مشکل، جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات، ارائه راه‌حل‌های مختلف، تصمیم‌گیری و انجام موفق آن، مشارکت دادن دیگران
ترویج یادگیری و توسعه	شفاف‌سازی وضعیت کنونی، بازخورد، استفاده از مهارت‌های بین فردی مؤثر، توسعه دیگران، ایجاد محیط تسهیل‌کننده یادگیری، مشاوره شغلی
رهبری	تعیین هدف، پرورش و تسهیل محیط کاری مثبت، ایجاد انگیزه و الهام بخشی، تشویق و ترویج مشارکت افراد
تفکر استراتژیک	تعیین اهداف بلندمدت و استراتژی، اجرای استراتژی، تشخیص و برخورد با موانع، تشخیص روندهای در حال پیدایش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

در گام بعد، پس از مقوله‌بندی و کدگذاری، کار دسته‌بندی حاصل از متون مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده در محیط نرم‌افزار MAXQDA انجـام شده و داده‌های مرتب‌سازی و مقوله‌بندی شده برای تفسیر نهایی آماده شده است. برای انجام این کدگذاری، متون مصاحبه‌ها خط به خط خوانده شده و پاره‌ای از آن‌ها کـه بیانگر یک مقوله‌اند، به‌عنوان زیر مقوله کدهای حاصل از ادبیات با دو روش (in vivo از کلمات مصاحبه شونده و with activated code) نام‌گذاری شده‌اند. شایان ذکر است تعداد کدهای خروجی از ادبیات تحقیق ۱۴۹ کد و از مصاحبه‌های انجام شده مجموعاً ۴۱۴ کد استخراج گردیده است.

در مرحلـه بعد مقوله‌های ساخته شده نزدیک بـه هـم از ۴۱۴ کد مصاحبه و ۱۴۹ کد ادبیات تحقیق بـا اسـتفاده از روش کدگـذاری محوری و کدگذاری ارزشی براساس هم معنا و مشابه بودن در هم ادغام شدند. کدگذاری ارزشی عبارت است از اِعمال کد بر اساس دیدگاه‌ها و جهان بینی که نظر مصاحبه‌کننده را مشخص می‌کند. کدگذاری ارزشی اصطلاحی است که معنای آن ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورها را در خود دارد (سالدنا، ۱۳۹۵). برهمین مبنا در مجموع ۴۱۴ کد مؤلفه و زیرمولفه به دست آمد. سپس مقوله‌های حاوی یک مفهوم/ معنا به‌عنوان زیرمقوله در یک مقوله معنایی در ۱۶ مؤلفه اسـتخراج شد.

جدول ۶- فراوانی و تکرار مؤلفه‌های استخراج شده از ادبیات تحقیق در کدهای مصاحبه‌ها (منبع: یافته‌های تحقیق)

مؤلفه	زیرمؤلفه‌ها در کل داده ها	درصد از کل زیر مؤلفه ها
ارتباطات	۵۰	۱۲/۰۸
مهارت‌های بین فردی	۴۳	۱۰/۳۹
تفکر استراتژیک	۳۹	۹/۴۲
پایش کار و مدیریت عملکرد	۳۶	۸/۷۰
رهبری	۳۱	۷/۴۹
برنامه‌ریزی و سازماندهی	۳۰	۷/۲۵
ترویج یادگیری و توسعه	۲۷	۶/۵۲

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مؤلفه	زیرمؤلفه‌ها در کل داده ها	درصد از کل زیر مؤلفه ها
شناخت و مدیریت خود	۲۵	۶/۰۴
اشتیاق به یادگیری مداوم	۲۳	۵/۵۶
سازگاری	۲۲	۵/۳۱
تفکر خلاق	۲۱	۵/۰۷
تفکر تحلیلی- منطقی	۱۷	۴/۱۱
حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱۶	۳/۸۶
کار تیمی	۱۵	۳/۶۲
ابتکار عمل	۱۴	۳/۳۸
اصول کسب و کار	۵	۱/۲۱
تعداد کل	۴۱۴	۱۰۰/۰۰

پس از کدگذاری با روش‌های ذکر شده، جدول فراوانی مفاهیمِ استخراج شده از ادبیات تحقیق و کدهای مصاحبه‌ها محاسبه شد. با توجه به کدگذاری ارزشی، تکرارکدها از جانب گروه متخصصان محاسبه گردید. جدول (۶) نشان می‌دهد که کدهای مربوط به موضوع ارتباطات از جانب متخصصان ۵۰ بار در مصاحبه‌ها تکرار شده است. خروجی تحلیل فراوانی کدها نشان داد که براساس بیش‌ترین و کمترین تعداد اشاره و تکرار به مؤلفه‌ها؛ مؤلفه ارتباطات با ۵۰ بار تکرار، بیش‌ترین فراوانی و مؤلفه اصول کسب و کار با ۵ بار تکرار، کمترین فراوانی را از سوی مصاحبه شونده‌ها داشته است.

بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که قبلاً ذکر شد، بررسی‌های انجام شده نشان داده است که تاکنون برای به هنگام‌سازی و شناسایی شایستگی‌های موردنیازِ مربیگری در سازمان‌های ایرانی اقدام قابل توجهی صورت نگرفته است. هدف از انجام این تحقیق ارائه مدلی جهت شایستگی‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران در شرکت ملی نفت ایران است که با وجود اهمیت فراوان، فاقد الگو و مدل معتبری جهت ورود سازمان به موضوع مربیگری است. اهداف کاربردی تحقیق، تعیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد و تعیین اهمیت و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد در سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران است. پیشینه و ادبیات تحقیق و شایستگی‌هایی که در تئوری‌ها و مدل‌های مختلف ارائه شده است، مرور شده و سپس مصاحبه با مدیران و مسئولان آگاه به موضوع پژوهش با سؤال در زمینه شایستگی‌های موردنیاز برای مربیگری عملکرد در مدیران و سرپرستان شرکت ملی نفت ایران انجام گردیده است. در انتهای کارِ اشتراکات بین مقوله‌های یادشده در مصاحبه‌ها و ادبیات تحقیق، مؤلفه‌های شایستگیِ مربیگریِ عملکرد به شرح زیر استخراج و دسته‌بندی شدند:

مؤلفه ۱- ارتباطات: نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که مؤلفه ارتباطات از دیدگاه متخصصان بیش‌ترین فراوانی تکرار را در بین مؤلفه‌های دیگر یعنی ۱۲/۸درصد از کل مؤلفه‌ها دارا می‌باشد. با بررسی ادبیات تحقیق نیز مشاهده می‌شود که انجمن‌های حرفه‌ای AMA وICF، استاندارد PAS و هم‌چنین ویتمور و رولینگ از نظریه پردازان مطرحِ مربیگری در مؤلفه‌های ضروری خود به توانایی درک پیام‌های کلامی و غیرکلامی، توانایی ارتباط برقرار کردن، حضور، گوش دادن فعال، نگرش باز و صداقت در روابط، شفاف و کوتاه صحبت کردن و شاخص‌های دیگری که بیان‌کننده وجود مهارت ارتباطی در فرد است، به‌عنوان ویژگی مربی اشاره کرده‌اند.

مؤلفه ۲- سازگاری و انعطاف پذیری: مؤلفه سازگاری و انعطاف‌پذیری ۵/۳ درصد از کل مؤلفه‌ها را با ۲۲ بار تکرار در بین مصاحبه‌ها دربر می‌گیرد. انجمن‌های IC و ICF از این مؤلفه با عنوان انعطاف‌پذیر بودن و سازگاری، انجمن AMA از این مؤلفه با عنوان سازش پذیری، تالمایر، ساوسیر و اینگهیوز از این مؤلفه با عنوان باز و پذیرا بودن و ویتمور از این مؤلفه با عنوان توانایی درک تعارض با دیگران نام برده است.

مؤلفه ۳- مهارت‌های بین فردی: مؤلفه مهارت بین فردی با ۴۳ بار تکرار و تخصیص ۱۰/۳درصد از کل مؤلفه‌ها از اشتراک بالایی در اظهارات متخصصان محاسبه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مهارت بین فردی با فراوانی بالا توسط تمامی مصاحبه شوندگان اشاره و تکرار شده است. این مؤلفه در انجمن هایIC و ICF، استاندارد PAS نظریات مرز وفرای، هولشوف و ویتمور در چندین مورد، تالمایر و اینگیهوز و هم‌چنین ارپنگ در چندین مفهوم و بُعد اشاره شده است.

مؤلفه ۴- ابتکار عمل: ابتکار عمل با ۱۴بار تکرار و ۳/۳درصد از کل مؤلفه‌ها محاسبه شده است. در ادبیات تحقیق مفاهیمی مانند نوآوری، آمادگی برای عمل ابتکاری توسط انجمن‌های IC و ICF به‌عنوان شایستگی‌های ضروری مطرح شده است.

مؤلفه ۵- تفکر خلاق: تفکر خلاق با ۲۱ تکرار و فراوانی ۵ درصد در بین خروجی‌های مصاحبه‌ها محاسبه شده است. خلاقیت و تفکر خلاق در انجمن‌های ATD و درIC و ICF نیز با تأکید و تکرار بالا در مؤلفه‌های شایستگی برای مربیگری مطرح شده است.

مؤلفه ۶- رهبری: مؤلفه رهبری با ۳۱ بار تکرار و ۷/۴ درصد از کل مؤلفه‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم در مصاحبه‌ها محاسبه شده است. با مرور ادبیات تحقیق مشاهده می‌شود که این مؤلفه در استاندارد PAS و انجمن‌های ATD، ICF و AMA به‌عنوان شایستگی مربی بارها تکرار و اشاره شده است. در بین اندیشمندانی که نظریاتشان در ادبیات تحقیق مطرح شده است، ویتمور از این مؤلفه به‌عنوان هدایت‌کننده دیگران برای توانمندی نام برده است.

مؤلفه ۷- اشتیاق به یادگیری مداوم: مؤلفه اشتیاق به یادگیری مداوم با ۲۳ بار تکرار و ۵/۵ درصد از کل مؤلفه‌ها در خروجی مصاحبه‌ها محاسبه شده است. این مؤلفه در استاندارد PAS و استانداردهای ATD، ICF و IF، CIPD به‌عنوان شایستگی مربی مطرح شده است. در ادبیات تحقیق از این مؤلفه تحت عنوان مفاهیمی مانند کنجکاوی، پرسشگر بودن، توانایی فکری و عشق به یادگیری و تحرّک مطرح شده است.

مؤلفه ۸- حل مسئله و تصمیم‌گیری: این مؤلفه با ۱۶ بار تکرار و ۳/۸ درصد از تکرار کل مؤلفه‌ها محاسبه شده است. در انجمن‌های ATD و ICF به‌عنوان توانمندی تصمیم‌گیری و استفاده از دستورالعمل‌ها در حل مسئله مطرح شده است. در نظریه پردازان مرز و فرای نیز به این مؤلفه اشاره کرده‌اند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مؤلفه ۹- برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی: این مؤلفه با ۳۰ بار تکرار و ۷/۲ درصد از کل مؤلفه‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم از منظر مصاحبه کنندگان مطرح شده است. در ادبیات تحقیق نیز در انجمن‌های ICF وCIPD با مفهوم برنامه‌ریزی و تنظیم هدف به‌عنوان شایستگی ضروری برای مربی نام برده شده است.

مؤلفه ۱۰- ترویج یادگیری و توسعه: این مؤلفه با ۲۷ بار تکرار و ۶/۵ درصد از کل مؤلفه‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های با اهمیت از منظر مصاحبه کنندگان مطرح شده است. این مفهوم در ادبیات تحقیق تحت عنوان فرد رشددهنده دیگری و یا تشویق دیگران به یادگیری و توانمندی از جانب هولشوف و ویتمور نام برده شده است.

مؤلفه ۱۱- کار تیمی: کار تیمی با ۱۵ بار تکرار و ۳/۶ درصد از کل مؤلفه‌ها محاسبه شده است. این مؤلفه در مُرور ادبیات تحقیق در استاندارد PAS و شایستگی‌های CIPD مطرح شده است.

مؤلفه ۱۲- تفکر تحلیلی - منطقی: تفکر تحلیلی با تکرار ۱۷ باره و فراوانی ۴/۱ درصد در بین خروجی‌های مصاحبه محاسبه شده است. این مؤلفه با مفاهیمی مانند حکمت، پرسشگری فیلسوفانه، پرسشگری و یافتن ربط منطقی در نظریات هولشوف و ویتمور مطرح شده است. در استاندارد PAS نیز این مؤلفه با مفهومی مانند موشکافی در فرایندها مطرح گردیده است.

مؤلفه ۱۳- اصول کسب و کار: اصول کسب و کار با فراوانی ۵ بار تکرار و ۱/۲ درصد از کل مؤلفه‌ها در گروه مؤلفه‌های با اهمیت کمتر مطرح شده است. در ادبیات تحقیق ولی این اصل با تأکید بیش‌تری مطرح شده است. در انجمن‌های ICF,IF,AMA. CIPD این اصل تحت عنوان‌هایی مانند قرارداد نوشتن، شناخت بازار و تحلیل بازار مطرح شده است.

مؤلفه ۱۴- شناخت و مدیریت خود: این مؤلفه با ۲۵ بار تکرار و ۶ درصد از کل مؤلفه در گروه مؤلفه‌های مهم از جانب مصاحبه شوندگان قرار دارد. در کلیه موارد که انجمن‌های مطرح در حوزه مربیگری مانند ICF,IF,AMA,CIPD بررسی شده‌اند، "شناخت خود" به‌عنوان یکی از ضروریات مربیگری مطرح شده‌اند.

مؤلفه ۱۵- پایش کار و مدیریت عملکرد: این مؤلفه با ۳۶ بار تکرار و ۸/۷ درصد از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

کل مؤلفه‌ها در گروه مؤلفه‌های مهم در مصاحبه شوندگان مطرح شده است. ارپنگ و تالمایر از نظریه پردازان و انجمن‌های CIPD,ICF,AMA نیز در جداول ویژگی‌های مربی به آن اشاره کرده‌اند.

مؤلفه ۱۶- تفکر استراتژیک: این مؤلفه با ۳۹ بار تکرار و ۹/۴ درصد از مؤلفه‌ها نیز در گروه مؤلفه‌های مهم قرار دارد. در مرور ادبیات این مؤلفه با مفاهیمی مانند قدرت استراتژیک بودن از جانب ویتمور مطرح شده است.

درواقع در پاسخ به سؤالات تحقیق می‌توان گفت که مؤلفه‌های مهم برای شایستگی مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت ایران به ترتیب اهمیت عبارتند از: ارتباطات، مهارت‌های بین فردی، تفکر استراتژیک، مدیریت عملکرد، رهبری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، ترویج یادگیری و توسعه، شناخت و مدیریت خود، اشتیاق به یادگیری مداوم، سازگاری، تفکر خلاق، تفکر تحلیلی ـ منطقی، حل مسئله و تصمیم‌گیری، کار تیمی، ابتکار عمل و اصول کسب و کار.

با مرور نتایج بالا می‌توان نتیجه گرفت که مصاحبه شوندگان به خوبی با شرایط حاکم بر شرکت ملی نفت ایران آشنا بوده و به مؤلفه‌هایی اشاره کرده‌اند که با شرایط حاکم بر نفت و زمینه اجرای طرح در شرکت سازگاری و نزدیکی بالایی دارد. مؤلفه‌هایی مانند ارتباطات و مهارت بین فردی، مدیریت عملکرد، رهبری و برنامه‌ریزی و سازماندهی در حال حاضر هم از ضرورت بیش‌تری نسبت به دیگر مؤلفه‌ها و هم از امکان بالاتری برای سنجش و اجرا در شرکت ملی نفت ایران برخوردار هستند. به نظر می‌رسد با توجه به ساختار سلسله مراتبی و غیر چابک بودن شرکت ملی نفت ایران و وجود مراکز قدرت بسیار زیاد و متعدد، امکان جستجوی ابتکار عمل و خلاقیت در بین افراد، محدود و ضعیف است. اصول کسب وکار نیز به دلیل غیرانتفاعی بودن محصول شرکت برای کارکنان و غیراقتصادی بودن شرکت برای کارکنان از درجه اهمیت کمتری برخوردار است. بنابراین مدل نهایی شامل ۱۶ مؤلفه مطرح شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

منابع

استیسی، رالف (۱۳۹۶). *پیچیدگی‌های مدیریت*، مترجم امیرحسین خالقی، تهران: نشر علمی فرهنگی.

اکبری، عسگر (۱۳۹۶). تحلیل محتوای مقاله‌های فصل‌نامه علوم و تکنولوژی محیط زیست. *فصل‌نامه علوم و تکنولوژی محیط زیست*، دوره ۱۹، ویژه نامه شماره ۵، صص ۲۷۵ـ۲۸۵.

خاکی، غلامرضا (۱۳۹۱). *روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی*، تهران: نشر فوژان.

خدامی، عبدالصمد، احمدی، سیدعلی اکبر، آذر، عادل و موغلی، علیرضا (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربی گرا. *فصل‌نامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. سال ۲۳، شماره ۷۱، صص ۱۸۵-۱۶۱.

دانشمند، حمید (۱۳۹۵). وضعیت ایفای نقش و شایستگی‌های مربیگری عملکرد سرپرستان و تأثیر آن‌ها بر نتایج مربیگری. *پایان‌نامه دانشگاه علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد*.

سالدنا، جانی (۱۳۹۵). *راهنمای کدگذاری برای پژوهشگران کیفی*، مترجم عبدالله گیویان، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.

سنگری، نگین و پورولی، بهروز (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه. *فصل‌نامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال ۶، شماره۱، صص ۵۵-۴۶.

فرزادنیا، فرزانه (۱۳۸۸). مربیگری و مدل‌های هدایت‌کننده آن در مدیریت (رویکردی نوین در مدیریت پیشرو و مبتنی بر خلاقیت)، *ماهنامه تدبیر* شماره ۲۱۲، صص ۲۵-۲۰.

فلیک، آووه (۱۳۸۸). *درآمدی بر تحقیق کیفی*، مترجم هادی جلیلی، تهران: نشر نی.

موسی زاده، زهره و عدلی، مریم (۱۳۹۲). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج البلاغه. *فصل‌نامه اندیشه مدیریت راهبردی*. دوره۵، سال۳، شماره ۱، صص ۱۳۲-۱۰۳.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

نادری، عزت ا ... و سیف نراقی، مریم (۱۳۷۹). *روش‌های پژوهش و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی*، *روش‌های پژوهش و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی*، تهران: دفتر پژوهش‌های انتشارات بدر تهران: دفتر پژوهش‌های انتشارات بدر.

Anderson, D. & Anderson, M. (2005). *Coaching that counts.* Burlington, Elsevier Utterworth- Heinemann.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A. Model for Effective Performance*, New York, Wiley.

Delbecq, A., Van deVan, A. H., & Gustafsun, D. H. (1986). *Group Tecnique for program planning, Aguide to nominal Group & Delphi Proces,* wiscansin: Green Briar Press.

Douglas, G., Shaw, C., Schneier, E., Richard, W., & Lloyd, S. (1995). Performance measurement, management & appraisal sourcebook. *Human Resource Development Business & Economics, 1, 528- 534.*

Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2014*). Competencybased human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

Fairhurs, D. (2010). Were relying more & more on a learning & development tool with little evidence that it actually works. *Human Resources,* 5, 13-15.

Gilley, J. W. & Gilley, A. (2007). *The Manager as Coach Praeger.* USA: International Coach Federation (ICF).

Grant, A. M. (2010). It Takes Time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace coaching Skills. *Journal of Change Management,* 10 (1), 61-77.

Hawkes, T. (2018). *Coaching & Mentoring Models*. New Zeland: Employment Today.

Hawkes, T. (2018). Coaching model library: OSKAR. retrived from: https://www. trainingjournal. com/articles/features/coaching-model-library-oskar

Hugts, S. (2002). Organizational Coaching, a review of insights drawn from literature to practice. *Journal of coaching*. 14,161-166.

Kennedy, M. (2016). Developed the Talent Development Framework. www. ATD. org

Lubans,J. (2009). The Spark Plug: A Leaders Catalyst for Change. *Library leadership and management*. Chicago. 23 (2), 87-88.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

Macrae, R. (2010). Coaching & consolidating the practice of Newly Qualified Social Workers: A Brief Literature Review, *A Report prepared for Social Work Resources*, South Lanark shire, Council.

Maynard, S. (2006). *Personal and professional coaching: a literature review*. Minneapolis, MN: Department of Psychology, Walden University.

Mayuri, A. T. (2015). HR Management in 21st century: Challenges for Future. *International Journal for Adminstration in Management, Commerce & Economics*, 2 (6), 45-51.

Powell, C. (2003). The Delphi Technique: Mythe & Realities. *Methodologycal Reasearch*. 41 (4), 21-24.

Shad, I. (2008). *Influence of Organizational Work Environment on Transfer of Training in Banking Sector*. PHD thesis in H. R. Islamabad, National Univercity of Modern Languages.

Whitmore, J.(2014). *Coaching for Performance*, Growing People, Performance & Purpose, Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]