

## توسعه سرمایه انسانی با رویکرد مربی‌گری: شایستگی‌های خاص مربیان کسب‌وکار

محمد عزیزی<sup>۱\*</sup>

علی گودرزی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۲۵)

### چکیده

برای توسعه سرمایه انسانی شیوه‌ها و رویکردهای مختلفی وجود دارند که در سالهای اخیر از میان آنها به مربی‌گری اهمیت و توجه بیشتری شده است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش مربیان تخصصی کسب‌وکار هستند که از ۲۳۱ نفر از آنها اطلاعات لازم جمع‌آوری شده است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل اندازه‌گیری معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار آموس استفاده شده است. نتایج حاصل نشان داد که شاخص‌هایی چون "داشتن تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار"، "همترازی تخصص و تجربه مربی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین" از مولفه همترازی با کسب‌وکار، "اطلاعات مناسب از حوزه کسب‌وکار مربی"، "شناخت مراحل تبدیل ایده به کسب‌وکار" اطلاعات اقتصادی و فهم تجاری، "آشنایی با تسهیلات مربوط به کسب‌وکارها" از مولفه ورود به کسب‌وکار، "دانش عمیق در مورد نیازها و انتظارات مشتریان یا بازار هدف"، دانش روش‌های ایجاد مزیت رقابتی "از مولفه دانش بازار، "شناسایی نیازها و خواسته‌های کارآفرینان"، از مولفه تمرکز بر مربی، "شناخت روندهای بازار، شناخت چرخه عمر کسب‌وکار، شناخت فناوری‌های جایگزین، شرایط فردی، خانوادگی و اجتماعی کارآفرین و دانستن قوانین و مقررات خروج و ورشکستگی"، از مولفه خروج کسب‌وکار، "جذب همکار، مدیریت انگیزه و نگهداشت سرمایه انسانی، سیستم پرداخت و پاداش کارکنان و تیم‌سازی و مدیریت تیم"، از مولفه مدیریت سرمایه انسانی شاخص‌هایی هستند که دارای بیشترین اهمیت در چارچوب شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار بوده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه انسانی، شایستگی‌های خاص، مربی‌گری کسب‌وکار، شناخت کسب‌وکار، دانش بازار.

<sup>۱</sup> - استادیار، رشته مدیریت آموزش عالی، گروه توسعه، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: m\_azizi@ut.ac.ir

<sup>۲</sup> - دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته کارآفرینی دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

## ۱- مقدمه

در محیط‌های متلاطم و بسیار رقابتی امروزه، موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به اقدامات و فعالیت‌های کارآفرینانی وابسته است که اهداف واضح و روشنی داشته و سرمایه را بصورت موثر و کارآمد برای دستیابی به اهداف مطلوب به کار گیرند (۱). امروزه مدیران و کارکنان مهمترین سرمایه کسب‌وکارها محسوب می‌شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان ارتقاء یابد؛ لذا بقا و رشد کسب‌وکارها در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های کارکنان وابسته شده است. کسب‌وکاری که نتواند مهارت، دانش و توانایی کارکنان خود را برای افزایش بهره‌وری توسعه دهد، قادر نخواهد بود سایر سرمایه‌های خود را هم به نحو مطلوب توسعه دهد (۲). سرمایه انسانی تنها منبعی است که متمایز از سایر سرمایه‌ها بوده و ویژگی‌های منفی سرمایه‌های دیگر مانند فناپذیری، قابلیت تقلید و... را ندارد. توسعه سرمایه انسانی همواره یکی از چالش‌های اساسی کسب‌وکارها محسوب می‌شود؛ زیرا انسان‌ها هستند که در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر عوامل مهم برای بقا در دنیای رقابتی کسب‌وکار، ایده خلق می‌کنند. آخرین فناوری فرآیند تولید را می‌توان خرید؛ اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده‌تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد (۳). از طرفی، برای ماندگاری در بازارهای رقابتی، با توجه به تغییر نیازها و خواسته‌های مشتریان، چاره‌ای جز خلق نوآوری و توسعه محصولات جدید نیست. از آنجا که در تمام فرآیندهای توسعه محصول، دانش توسط سرمایه انسانی ایجاد می‌شود، سرمایه انسانی به عنوان رکن اصلی توسعه کسب‌وکار و جامعه محسوب می‌شود. لذا کسب‌وکارها ناچار به توسعه سرمایه انسانی خود هستند و نقش و جایگاه توسعه سرمایه انسانی در توسعه محصولات جدید بسیار حائز اهمیت است (۴).

بدون شک مربی‌گری مهمترین و اثربخش‌ترین ابزار را برای توسعه و تحول کسب‌وکار دارد؛ چرا که در مراحل اولیه راه‌اندازی کسب‌وکار، کارآفرینان به منظور رهایی از مسائلی از قبیل درخواستهای متعدد و فشارهای دینفعان، انزوای عاطفی، چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار نیاز به حضور یک راهنما را بیشتر احساس می‌کنند (۵). لذا بنیانگذاران شرکت‌ها و کارآفرینان بطور فزاینده‌ای به مربیان کسب‌وکار نیاز دارند تا بازخورد صریح و صادقانه در استراتژی‌ها و موضوعات مدیریتی و رهبری دهند. از آنجا که کارآفرینی برای رشد اقتصادی ضروری است، علاقه شدیدی در توسعه برنامه‌های حمایت از کارآفرینان وجود دارد. بنابراین در میان سیاست‌گذاران، دانشگاهیان، پژوهشگران و اقتصاددانان حمایت از کارآفرینی به عنوان یکی از بهترین راهها برای کمک به رشد اقتصادی است. لذا برنامه‌های حمایتی زیادی برای تحریک و تشویق کارآفرینی و کمک به کارآفرینان ارائه می‌شود. برخی از این حمایت‌ها در قالب کاهش مالیات، یارانه‌ها، ایجاد زیرساخت‌ها و وضع قوانین برای بهبود محیط کاری مطلوب است. برخی دیگر از روش‌های حمایتی، بیشتر بر کارآفرینان و حمایت‌های شخصی فردبه‌فرد متمرکز هستند

(۶). حمایت‌های شخصی یا حمایت از فرد کارآفرین نسبت به دیگر شکل حمایت‌ها موثرتر است (۷). حمایت‌های فردی و شخصی، یکی از جریان‌های اصلی در حوزه‌های آموزشی و یادگیری است (۸). انواع روش‌های حمایت فردی کارآفرینان، تحت واژه‌ها و عناوین مختلفی از قبیل مربی‌گری، مرشدی، مشاوره، آموزش و نظارت هستند (۷). لذا در این زمینه مربی‌گری یکی از موثرترین و کامل‌ترین روش حمایتی در زمینه کسب‌وکار است.

در سال‌های اخیر علاقه زیادی به مربی‌گری به عنوان یک رویکرد چند وجهی و جامع برای یادگیری، تغییر و توسعه حرفه‌ای افراد در کسب‌وکار و زندگی بوجود آمده است. موسسه رسمی توسعه پرسنل انگلستان در گزارش خود، استفاده ۸۲ درصدی موسسات توسعه و یادگیری از رویکرد مربی‌گری خبر داده است (۹). موسسه خبرگی توسعه و پرسنل<sup>۱</sup> (CIPD) مربی‌گری را یکی از موثرترین شیوه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها می‌داند (۱۰). نتایج تحقیقاتی کونته<sup>۲</sup> نیز بر ادعای فوق می‌افزاید. کونته در تحقیقی درباره ۱۰۰ شرکت برتر آمریکایی دریافت که فقط ۲٪ از شرکت‌های تحت مطالعه که از وجود یک راهنما تحت عنوان مربی کسب‌وکار بهره می‌بردند رشد سریع را تجربه نمودند. در حالیکه همین ۲٪ شرکت بطور همزمان ۶۸٪ از فرصت‌های شغل‌های جدید را خلق نمودند (۱۱). همچنین یافته‌های پژوهشی روی ۲۰۰ صاحب کسب‌وکار دارای رشد سریع در صنایع مختلف استرالیا بیانگر این ادعا بود که صاحبان کسب‌وکاری که از فرایند مربی‌گری کسب‌وکار استفاده کرده بودند در شاخص‌های گردش مالی، رشد، تکنولوژی اطلاعات و تولید عملکرد موفق‌تری داشتند. علاوه بر آن ۸۱٪ از کارآفرینانی که از فرایند مربی‌گری کسب‌وکار استفاده کرده بودند، ۳۰٪ از رشد شرکت خود را نتیجه بهره‌مندی از این فرایند می‌دانستند (۱).

ضرورت بکارگیری فرایند مربی‌گری کسب‌وکار و نقشی که در موفقیت کارآفرینان و فرایندهای راه‌اندازی، بقا و توسعه کسب‌وکارها ایفا می‌کند لزوم توجه به شایستگی‌های مربی‌گری کسب‌وکار را روشن می‌سازد. در مربی‌گری کسب‌وکار به شایستگی‌های متعددی مورد نیاز است. آنچه که مهم است آنست که کدامیک از این شایستگی‌ها ویژه و خاص مربیان کسب‌وکار بوده که باعث موفقیت بیشتر آنان در دنیای کسب‌وکار می‌شود. لذا شناخت شایستگی‌های ویژه که خاص مربیان کسب‌وکار باشد اولویت ویژه‌ای پیدا می‌کند. این شایستگی‌ها باعث مزیت و برتری آنها نسبت به سایر مربیان می‌شود. لذا این سوال مطرح می‌شود که مربی‌گری کسب‌وکار بایستی چه مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را دارا باشند؟ این تحقیق با بررسی شایستگی‌های خاص و مورد نیاز برای مربی‌گری کسب‌وکار و ارائه یافته‌ها در این زمینه به فهم جدیدی از این موضوع کمک می‌نماید.

<sup>1</sup>. Chartered Institute of Personnel and Development

<sup>2</sup>. Conte

## مروری بر ادبیات تحقیق

### - شایستگی

شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را به گونه‌ای مستقیم یا غیر مستقیم که بر روی عملکرد شغلی تاثیر داشته باشد، در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. شایستگی بیانگر این است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند و یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده، یا چگونه رفتار کنند. رویکرد شایستگی، رویکردی جدیدی در مدیریت سرمایه انسانی نیست چرا که رومی‌ها، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می‌کردند (۱۲). در هر حال متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط دیوید مک‌کلند روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد، در اواخر دهه ۱۹۷۰ ارائه شد. مک‌کلند، شغل را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می‌توانستند عملکرد را پیش‌بینی کنند و تحت تأثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی‌گرفتند (۱۳).

### - توسعه سرمایه انسانی

توسعه سرمایه انسانی یکی از فرآیندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت سرمایه انسانی است و در برگیرنده برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (۱۴). توسعه سرمایه انسانی دارای رویکردها و رویه‌های مختلفی است که مهمترین آنها عبارتند از:

- آموزش رسمی و غیررسمی
- یادگیری در عمل
- سایه شغلی<sup>۱</sup>
- منتورینگ<sup>۲</sup> (مرشدی)
- یادگیری تجربی
- شبیه‌سازی
- مربی‌گری (۱۵)

1. Job shadowing

2. Mentoring

هر کسب‌وکاری باید با توجه به قابلیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی و بیرونی، راهبردها و راهکارهای خاصی را برای توسعه سرمایه انسانی تدوین و اجرا نماید (۱۴). در میان شیوه‌ها و رویکردهای مختلف مدیریت سرمایه انسانی، مربی‌گری نسبت به سایر رویکردهای توسعه سرمایه انسانی رویکردی مدرن، جامع و اثربخش‌تر برای توسعه شایستگی‌ها و توانایی‌های افراد شناخته می‌شود (۱۶). مربی‌گری یک ابزار قدرتمند برای یادگیری و تغییر شخصی است. در هسته رویکرد مربی‌گری، تسهیل یادگیری با استفاده از شنود فعال و پرسشگری، ایجاد یک محیط چالشی مناسب و حمایت‌گری است. در مربی‌گری یک تغییر نقش از معلمی (استادی) به تسهیل‌گر یا کاتالیزور است. در این رویکرد مربی به صرف بدنبال آموزش به متربی نیست بلکه هدف اصلی آن چگونگی یادگیری متربی است (۱۷). مربی‌گری، یک رویکرد شخصی و فرد-فرد است چرا که هیچ یک از فراگیران و متربیان با یکدیگر یکسان نیستند و هر فردی یک پایه دانش، سرعت و سبک یادگیری منحصر به فردی دارد که این اصل یک عنصر کلیدی در مربی‌گری است که بسیار به آن توجه می‌شود (۱۸).

مربی‌گری به عنوان یک حرفه و صنعت محبوب در کسب‌وکار جایگاه خود را تثبیت نموده است. انواع گوناگونی از مربی‌گری از جمله: مربی‌گری زندگی، مربی‌گری کسب‌وکار، مربی‌گری مدیریتی و مربی‌گری مالی و بازاریابی، به عنوان کاربردهای متنوع از مربی‌گری هستند (۱۹).

مربی‌گری یک فرایند تعاملی و نتیجه‌گراست که هدف از اجرای آن تسهیل شرایط برای رشد فردی، بهبود عملکرد و یادگیری خودمحور و در سطحی عمیق‌تر افزایش توانمندی در حل مساله و بهبود اعتمادبه‌نفس در فرد است. مربی‌گری درباره کمک به فرد برای رسیدن به راه‌حل مناسب در مقابل یک مساله بدون ارائه راهکار از سوی مربی است. این فرایند بر این اصل استوار است که فردی که با چالشی روبروست، بهترین گزینه‌ای است که می‌تواند برای مساله یا مشکل خود راه حل بیابد، شاید فقط کافی است یک مربی به او کمک کند تا به موضوع همه جانبه و از زوایای مختلفی نگاه کند (۲۰).

بر خلاف آموزش سنتی، مربی‌گری یک فرایند ارتباطی دو طرفه است که یادگیرنده در قبال فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد بازخورد دریافت کرده و رفتارهای خود را اصلاح می‌نماید. در واقع این فرایند بازخورد-اصلاح تا زمانیکه به نتیجه مورد نظر برسند ادامه می‌یابد. این همان ارتباط دو طرفه بین شاگرد (متربی) و مربی است. در فرایند مربی‌گری، مربیان فعالان اصلی و حقیقی نیستند، بلکه این متربیان هستند که فعالان اصلی هستند. در مربی‌گری، مربی و متربی با کمک یکدیگر شکاف بین موقعیت فعلی و حالت مطلوب را شناسایی کرده و با یکدیگر برای دستیابی به دستاوردهای مطلوب تلاش می‌نمایند. در واقع در رابطه مربی‌گری، مربی از طریق بکارگیری رویکرد راه‌حل‌محور، پرسشگری مستقیم و شنود فعالانه به متربی در شناسایی شکاف بین موقعیت فعلی و حالت مطلوب و در دستیابی به دستاوردهای مورد نظر کمک می‌کند (۲۱).

### - مربی‌گری کسب‌وکار

مربی‌گری کسب‌وکار حرفه‌ای جدید در کسب‌وکار است که به صورت یک حرفه در چند دهه اخیر شناخته شده است. به هر حال به دلیل میزان تاثیرگذاری فراوان آن در رشد صنایع، به خصوص نقش آن در توسعه سریع شرکت‌های تازه تاسیس کوچک و متوسط و کمک به رشد سریع مالی و حرفه‌ای شرکتها، به صنعتی در حال رشد در کسب‌وکار مبدل گردیده است (۱۳). مربی‌گری کسب‌وکار ترکیبی از دانش، تجربه، پشتیبانی و انگیزش از سوی مربیانی است که در مدیریت کسب‌وکار تخصص دارند. در مربی‌گری کسب‌وکار، مربی بر آنست که به متری کمک کند تا به واسطه دیدگاه‌های متفاوت، راه‌های مناسبی برای مسائل خودش پیدا کند. شواهد بسیاری حاکی از این است که مربی‌گری کسب‌وکار به عنوان یک روش موثر و کم هزینه در ارتقای سطح حرفه‌ای کار و سرمایه انسانی دیده می‌شود (۲۲). بکارگیری مربیان کسب‌وکار در محیط تجاری و غیر تجاری، افزایش قابلیت‌های مدیر را به همراه دارد و می‌تواند منجر به پیشرفت در دستیابی به نتایج کسب‌وکار گردد. مربی‌گری مجموعه اقدامات عملی هست که در جهت پیشرفت سازمان در ابعاد مختلف بوده و برای افزایش سطح رقابت‌پذیری طراحی شده است و این نوع راهنمایی‌های مربیان برای شرکت‌ها بسیار مفید است. در واقع مربی‌گری موجب پیشرفت سرمایه‌های انسانی و مالی سازمان می‌شوند که ابزارهای اصلی مدیران برای بهبود کارایی و اثربخشی کسب‌وکار و تغییرات استراتژیکی سازمان هستند (۲۳).

طبق نظر سالازور<sup>۱</sup> و همکاران مربیان کسب‌وکار به کسب‌وکارها در مواردی همانند چگونگی استفاده بهینه از زمان، چگونگی رشد و توسعه کسب‌وکار به جای مدیریت کردن فعالیت‌های روزانه و چگونگی حداکثرسازی اثربخشی کسب‌وکار کمک قابل توجهی می‌کنند. کارآفرینان در مراحل اولیه کسب‌وکار و در مواجهه با مشکلات و چالش‌های پیش‌رو، نیازمند به توصیه و راهنمایی‌هایی در مورد برنامه‌ریزی کسب‌وکار و اجرایی‌کردن استراتژی‌های بازاریابی و رقابتی برای رشد پایدار هستند. مشکلات و موانع سر راه کارآفرینان باعث از بین رفتن تمرکز و توجه آنها می‌شود. در این راستا مربی‌گری کسب‌وکار یک تکنیک برای کسب بینش نسبت به علل مشکلات در محدوده زمانی کمتر و تمرکز بر گام‌ها، راه‌حل‌ها، اقدامات و عملیات امکان‌پذیر است (۲۴).

ارائه دیدگاه‌های تازه و جدید در برابر چالش‌ها و مشکلات، افزایش مهارت تصمیم‌گیری، از بین بردن شکاف عملکردی، ارتباطات موثرتر، افزایش اعتمادبه‌نفس، افزایش تعهد و تشویق به پیشرفت، اثربخشی بین فردی، تغییر از ذهنیت و نگرش منفی به مثبت، از عمده‌ترین دلایل تمایل صاحبان کسب‌وکار به استفاده از مربی‌گری کسب‌وکار هستند (۲۵).

<sup>۱</sup>. Salazor

مروری بر منابع مختلف درباره مربی‌گری کسب‌وکار نشان می‌دهد که تعاریف متعددی وجود دارد و صاحب‌نظران تعاریف مختلفی از آن ارائه داده‌اند که در جدول شماره ۱ به چند مورد از آن اشاره شده است.

#### جدول شماره ۱: تعاریف مربی‌گری کسب‌وکار

مربی‌گری کسب‌وکار، در ارتباط با مربی‌گری عملکرد است که منجر به آگاهی بیشتر کارآفرین از خود و یادگیری خود هدایتی است. مربی‌گری عملکرد صرفاً در مورد مشکلات نیست بلکه برای کمک به افراد و تیم‌های موفق در دستیابی به موفقیت‌های بیشتر است (۲۶).
مربی‌گری کسب‌وکار، فرایندی است که از مربیان برای مشارکت و تسهیل تغییرات در همه سطوح کسب‌وکار به‌کار گرفته می‌شوند و همچنین صاحبان کسب‌وکارها از مربی‌گری برای رسیدن به سطوح عملکرد بالا، غلبه بر موانع و ایجاد تغییراتی که به تنهایی امکان‌پذیر نیستند، استفاده می‌کنند (۲۷).
مربی‌گری کسب‌وکار به عنوان یک رویکرد هدایت سیستماتیک و یک فرایند راه‌حل محور است که به رهبران و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شناسایی پیچیدگی‌ها و توسعه درک عمیق از محیط کسب‌وکار به آنها کمک می‌کند (۲۵).

منبع: (مطالعات نگارندگان)

#### - جایگاه شایستگی در فرایند مربی‌گری

مربی‌گری فرایندی است که در مدل‌های مختلفی می‌تواند ارائه شود. از جمله این فرایند مربوط به گروه پارادایم<sup>۱</sup> است که شامل: ۱- ثبت نام افراد، ۲- ایجاد ارتباط، ۳- ارزیابی و بازخورد، ۴- طراحی برنامه، ۵- مربی‌گری برنامه، و ۶- اتمام یا برنامه‌ریزی برای مراحل بعدی است (۳۵). هر کدام از این مراحل دارای مجموعه‌ای از اقدامات است. به عنوان مثال در مرحله ثبت‌نام افراد اقداماتی از قبیل انتخاب مربی شایسته، معرفی، برگزاری جلسات، مرور فرایندها، دستاورد مربی‌گری، اطمینان از تطابق، اطمینان (رازداری) و پایبندی به قواعد پایه انجام می‌شود. همانگونه که ملاحظه می‌شود، پیش شرط و از اقدامات اولیه در برنامه مربی‌گری انتخاب مربی شایسته کسب‌وکار است. وقتی صحبت از مربی شایسته مطرح می‌شود، شایستگی‌های متفاوتی می‌تواند مطرح شود که دسته‌بندی‌های مختلفی از آنها ارائه شده است از جمله: شایستگی کلیدی (۲۸)، عمومی، خاص و قابلیت پویا است که در این تحقیق با توجه به جامعه و موضوع مورد مطالعه شایستگی خاص مورد مطالعه قرار گرفته است.

<sup>۱</sup>. Paradigm group

### - شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار

برخورداری از شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای مربیان و مدیران در سطوح مختلف دارند و کسب‌وکارها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد موثر برای همه مدیران، تاکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آنها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل توجه خاصی به مربیان شایسته دارند (۲۹). لذا مربیان کسب‌وکار به مجموعه وسیعی از شایستگی‌های مختلف نیازمندند تا بتوانند به خلق ارزش نائل آیند. شایستگی‌های خاص مربیان کسب‌وکار زیرمجموعه‌ای از شایستگی‌های کلیدی بوده که حالت تخصصی داشته و دارا بودن شایستگی‌های خاص برای مربیان کسب‌وکار باعث می‌شود که فرایند مربی‌گری کسب‌وکار به اهداف مختلفی از قبیل بالا بردن آگاهی و مهارت‌های کارآفرینی صاحبان کسب‌وکار، تبدیل چشم‌انداز استراتژیک آنها به عمل، پر کردن شکاف بین عملکرد فعلی و مطلوب، کاوش راه‌های جدید در پاسخ به مشکلات کسب‌وکار، درک نقاط کور کسب‌وکار، شناسایی چالش‌ها، مشکلات، موانع کسب‌وکار و گذر از آنها در مراحل راه‌اندازی کسب‌وکار، افزایش فروش، رشد و بهبود عملکرد کسب‌وکار نایل آید (۳۰).

در جدول شماره ۲ مهمترین شایستگی‌های خاص مورد نیاز برای مربی‌گری کسب‌وکار ذکر شده است.



جدول ۲: چارچوب شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار

منبع/نویسنده	شایستگی‌ها
سازمان جهانی مربیان کسب‌وکار (۲۰۰۳)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دانش و تجربه عمیق در زمینه استارت‌آپ‌ها و کارآفرینی</li> <li>• تجربه و تخصص عمیق در زمینه نوع کسب‌وکار مربی</li> <li>• هم‌ترازی تخصص و تجربه مربی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین</li> <li>• شناخت چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار برای راهنمایی کارآفرین</li> <li>• درک و اطلاعات کسب‌وکاری مناسب از حوزه کاری مربی</li> <li>• درک موقعیت‌ها و مراحل کسب‌وکار و استراتژی‌های بقاء کسب‌وکار</li> <li>• دانش مراحل تبدیل ایده به کسب‌وکار</li> <li>• آشنایی با استراتژی‌ها و روش‌های ایجاد مزیت رقابتی در کسب‌وکار</li> <li>• آشنایی با انواع تسهیلات ارائه شده برای کسب‌وکارها</li> <li>• آشنایی با مراحل اخذ مجوزهای لازم برای شروع کسب‌وکار</li> <li>• آشنایی با قوانین تجاری (مالیاتی، بیمه، حقوق، مالکیت فکری و ...)</li> <li>• داشتن اطلاعات اقتصادی و فهم کسب‌وکار</li> <li>• خلق چشم‌اندازها و روشن‌سازی دستورالعمل‌ها</li> <li>• درک فرایندهای کسب‌وکار و چگونگی بهبود بهره‌وری کسب‌وکار</li> <li>• چگونگی برنامه‌ریزی، توسعه و اجرای برنامه‌های عملیاتی و استراتژیک</li> <li>• چگونگی طراحی و توسعه استراتژی‌ها برای هدایت و مدیریت تغییرات</li> <li>• استفاده از ابزارهای معتبر و قابل اعتماد برای ارزیابی نتایج و دستاوردهای مربی‌گری</li> <li>• ارزیابی کارآفرین در ابعاد مختلف و جمع‌آوری داده‌ها برای کمک به بهبود عملکرد وی</li> <li>• ارزیابی فرایند مربی‌گری به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف</li> <li>• ارزیابی مزایای فردی و سازمانی حاصل از مربی‌گری</li> <li>• ارزیابی میزان دستیابی به اهداف تعیین شده در مربی‌گری کسب‌وکار</li> <li>• ارزیابی میزان اثربخشی و ارزش افزوده مربی‌گری برای کسب‌وکار</li> </ul>
بارتون شاول <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجربه راه‌اندازی کسب‌وکار</li> <li>• آشنایی با خدمات و ترجیحات مورد انتظار جامعه هدف</li> <li>• شناخت بازار داخلی و خارجی</li> <li>• هوشیاری نسبت به تغییرات محیط کسب‌وکار و عوامل تاثیرگذار خارجی</li> <li>• آگاهی از روندهای پیشرفت در این حرفه و حوزه‌های مرتبط با آن</li> <li>• توانایی طراحی سوال‌های چالش‌انگیز برای کشف ایده‌ها، راه‌حل‌های جدید، روشن‌سازی مسائل، توسعه چشم‌اندازها و دیدگاه‌های جدید</li> <li>• آشنایی با اصول و فنون ارائه بازخورد</li> <li>• توانایی گوش‌دادن، درک، فهم و توجه به مشتری با ارائه حالاتی مثل زبان بدن، حالت صورت، تغییر تن صدا، خلاصه کردن بیانات مربی</li> <li>• داشتن رویکرد حرفه‌ای همراه با رعایت اصول اخلاقی و استانداردها</li> <li>• مسوولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال عملکرد خود</li> <li>• خودباوری و اعتماد به توانایی‌های خود</li> </ul>

منبع: (مطالعات نگارندگان)

## ۲- روش پژوهش

روش انجام این پژوهش از لحاظ راهبردی، دارای رویکردی کمی بوده و با توجه به هدف یک پژوهش کاربردی است. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه با طیف ۵ درجه ای لیکرت برای تعیین وزن و میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های استخراج شده از ادبیات تحقیق استفاده شده است.

<sup>1</sup>. Burtonshaw

در این پرسشنامه از جامعه آماری درباره اهمیت و ضرورت هر کدام از شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار سوال شد. روایی این پرسشنامه پس از بررسی ادبیات نظری و اعمال نظر خبرگان و مربیان کسب‌وکار درباره اعتبار محتوای گویه‌ها بدست آمده است و میزان پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۱ محاسبه گردیده است.

جامعه آماری کلیه مربیان کسب‌وکارهای مختلف که هم بصورت غیر رسمی/مستقل و یا بصورت رسمی زیر نظر وزارت صنعت، معدن و تجارت در شهرک‌های علمی و تحقیقاتی به ارائه خدمات مربی‌گری به کسب‌وکارها بودند که پس از بررسی‌های انجام شده و مراجعه به فهرست مربیان کسب‌وکار زیر نظر وزارت صمت ۳۰۷ مربی رسمی کسب‌وکار و ۸۷ مربی غیر رسمی که به ارائه خدمات و مشاوره تخصصی کسب‌وکار می‌پرداختند، شناسایی گردید. بنابراین پرسشنامه برای آنها بصورت حضوری تحویل داده و در مواردی هم به صورت الکترونیکی ارسال شد که در نهایت با پی‌گیری‌های فراوان ۲۳۱ تا از آنها تکمیل شده و قابل تحلیل بودند. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تاییدی و روش اندازه‌گیری معادلات ساختاری با کمک نرم افزار آموس استفاده شده است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار استخراج شده از مبانی نظری مبنی بر «شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار» در قالب ۸ مولفه مجزا و ۳۲ شاخص طبقه‌بندی شده اند. هشت مولفه شامل «همترازی با کسب‌وکار»، «دانش ورود به کسب‌وکار»، «دانش بازار»، «دانش مربوط به علم مربی‌گری»، «مدیریت سرمایه انسانی»، «تمرکز بر کارآفرین در مربی‌گری»، «خروج از کسب‌وکار»، و «ارزیابی» دسته بندی شد.

نتایج تحلیل‌های آماری انجام شده نشان می‌دهد که از میان ۲۳ شاخص شناسایی شده در مطالعات نظری، کلیه ۳۲ شاخص شرط کافی برای حضور در چارچوب نهایی شایستگی‌های خاص مربیان کسب‌وکار را کسب کردند (جدول شماره ۳). تمامی شاخص‌های تایید شده توسط مربیان در چارچوب نهایی پژوهش، به همراه بارهای عاملی استاندارد شده برای هر یک از آنها در تحلیل عاملی، در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳: مولفه‌ها و شاخص‌های تایید شده شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار

بار عاملی	شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار	مولفه‌ها
۰/۹۴	داشتن تجربه عمیق در زمینه کسب‌وکار	همترازی با کسب‌وکار
۰/۸۱	همترازی تخصص و تجربه مربی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین	
۰/۹۱	داشتن تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار برای راهنمایی کارآفرین در تنگناها	
۰/۹۴	اطلاعات مناسب از حوزه کاری شاگرد/متربی	ورود به کسب‌وکار
۰/۸۱	دانش مراحل تبدیل ایده به کسب‌وکار	
۰/۷۰	آشنایی با انواع تسهیلات در خصوص کسب‌وکارها	
۰/۵۶	آشنایی با مراحل اخذ مجوزهای لازم برای شروع کسب‌وکار	
۰/۷۳	آشنایی با حقوق و قوانین (قوانین مالیاتی، بیمه، حقوق، مالکیت فکری و...)	
۰/۸۶	اطلاعات اقتصادی و فهم کسب‌وکار	
۰/۸۳	دانش عمیق در مورد نیازها و انتظارات مشتریان یا بازار هدف	بازار
۰/۶۳	شناخت بازار داخلی (رقبا، جذابیت بازار، محصولات مشابه و...)	
۰/۳۸	شناخت بازارهای بین‌المللی	
۰/۸۰	دانش روش‌های ایجاد مزیت رقابتی (برندسازی، بازاریابی و...)	
۰/۴۶	دانش مدل‌ها، مفاهیم و فرایندهای مربی‌گری	علم مربی‌گری
۰/۶۲	آگاهی از مراجع و پایگاه‌های اطلاعاتی برای جمع‌آوری و به‌روز کردن خود	
۰/۴۶	استفاده از تکنولوژی مناسب و فناوری اطلاعات در ارائه خدمات	
۰/۷۸	شناسایی نیازها و خواسته‌های کارآفرینان	تمرکز بر متربی
۰/۷۶	تمرکز بر خدمات و ترجیحات مورد انتظار کارآفرینان	
۰/۶۶	استفاده از زبان حرفه‌ای کسب‌وکار در ارتباط با کارآفرین	
۰/۴۰	دریافت بازخوردهای کارآفرینان و سنجش میزان رضایت آنان	
۰/۵۱	توانایی ارزیابی کارآفرین در ابعاد مختلف و کمک به بهبود عملکرد	ارزیابی
۰/۳۴	استفاده از ابزارهای معتبر و قابل اعتماد برای ارزیابی نتایج و دستاوردها	
۰/۴۱	توانایی ارزیابی فرایند مربی‌گری به منظور درک نقاط قوت و ضعف برنامه	
۰/۶۱	شناخت روندهای بازار	خروج از کسب‌وکار
۰/۵۷	شناخت چرخه عمر کسب‌وکار	
۰/۷۱	شناخت فناوری‌های جایگزین	
۰/۸۲	شرایط فردی، خانوادگی و اجتماعی کارآفرین	
۰/۵۵	قوانین و مقررات خروج و ورشکستگی	
۰/۷۲	جذب همکار	مدیریت سرمایه انسانی
۰/۵۷	مدیریت انگیزه و نگهداشت سرمایه انسانی	
۰/۶۳	سیستم پرداخت و پاداش کارکنان	
۰/۸۴	تیم‌سازی و مدیریت تیم	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

با توجه به جدول فوق (۳) احتمال رسیدن به مقادیر نسبت بحرانی در تمام شاخص‌ها کمتر از ۰،۰۵ است. به عبارت دیگر همه بارهای عاملی در سطح ۰،۹۵٪ معنادار هستند. مطابق با داده‌های این جدول همه شاخص‌ها از بار عاملی بالاتر از ۰/۳ برخوردارند. در میان این شاخص‌ها داشتن تجربه عمیق

در کسب‌وکار، داشتن اطلاعات کافی از حوزه کاری متربی و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار از بالاترین بار عاملی (بیشتر از ۰/۹) برخوردارند. شاخص‌هایی که بار عاملی کمتری دارند در ارتباط با شناخت بازارهای بین‌المللی و استفاده از ابزار معتبر برای ارزیابی نتایج و دستاوردهای مربی‌گری است.

جدول ۴: رتبه بندی مولفه‌های شایستگی‌های مربی‌گری کسب‌وکار

اولویت	میانگین رتبه‌ها	مولفه‌های شایستگی
۱	۱۰/۷۲	همترازی با کسب‌وکار
۲	۱۰/۳۴	ورود به کسب‌وکار
۳	۹/۲۴	بازارشناسی
۴	۶/۷۸	تمرکز بر متربی
۵	۶/۵۲	مدیریت سرمایه انسانی
۶	۵/۵۱	دانش مربوط به علم مربی‌گری
۷	۴/۱۹	ارزیابی
۸	۴/۱۲	خروج کسب‌وکار

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

مطابق با جدول ۴ که در آن مولفه‌های شایستگی خاص مربی کسب‌وکار اولویت‌بندی شده اند، بالاترین اولویت مربوط به همترازی با کسب‌وکار و پایین‌ترین خروج کسب‌وکار است. جدول شماره (۵) مقادیر قابل قبول و محاسبه شده شاخص‌های مختلف برازندگی مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل پژوهش

مقادیر قابل قبول	مقادیر محاسبه شده	شاخص‌های برازندگی
-	۱۰/۹۸۳	$\chi^2$
-	۶	df
<۳	۱/۸۳۵	$\chi^2/df$
>۰,۰۵	۰,۰۷۴	P - value
>۰,۹	۰,۹۱	IFI
>۰,۹	۰,۹۲	CFI
>۰,۹	۰,۹۰	NFI
<۰,۰۸	۰,۰۵۲	RMSEA

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همانگونه که در جدول شماره (۵) ملاحظه می‌شود، مقادیر شاخص‌های مختلف برازش مدل ساختاری پژوهش در محدوده قابل قبولی قرار دارند. این موضوع نشان می‌دهد که سازه‌ها با تمام

شاخص‌های تایید شده خود برآزش مناسبی دارد و این به معنای پشتیبانی قوی داده‌ها از چارچوب پژوهشی طراحی شده است.

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

این پژوهش مجموعه‌ای منسجم از شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار را نشان می‌دهد (شکل شماره ۱).



شکل ۱: شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

یافته‌های این پژوهش در راستای شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های خاص و ویژه مربی‌گری کسب‌وکار است. چارچوب «شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار» در قالب ۸ مولفه مجزا و ۳۲ شاخص شناسایی و تایید شدند. در میان ۸ مولفه، مولفه‌های «همترازی با کسب‌وکار» و «دانش کسب‌وکار»، دارای نقش مهم‌تری در چارچوب شایستگی‌های مربی‌گری کسب‌وکار، هستند (جدول شماره ۴). در نهایت در میان ۳۲ شاخص تایید شده، شاخص‌هایی چون «داشتن تجربه عمیق در زمینه کسب‌وکار»، «داشتن تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار برای راهنمایی کارآفرین در تنگناها و مشکلات»، «اطلاعات مناسب از حوزه کاری مربی»، «همترازی تخصص و تجربه مربی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین»، «اطلاعات اقتصادی و فهم تجاری»، «دانش عمیق در مورد نیازها و انتظارات، مشتریان یا بازار هدف»، «دانش مراحل تبدیل ایده به کسب‌وکار»، «دانش روش‌های ایجاد مزیت رقابتی (برندسازی، بازاریابی و ...)»، «آشنایی با تسهیلات در خصوص کسب‌وکارها»، «شناسایی نیازها و خواسته‌های کارآفرینان»، ده شاخصی هستند که در چارچوب شایستگی‌های مورد نیاز مربی‌گری کسب‌وکار نسبت به بقیه مهم‌تر هستند.

همانگونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار شامل مولفه‌های مهمی هستند که هرکدام اجزای خاص خود را دارا هستند. بخشی از این شایستگی‌ها مربوط و مرتبط با فرد کارآفرین است و سایر مولفه‌ها درباره فرایند مربی‌گری، شناخت کسب‌وکار و بازار است که پیچیدگی شایستگی‌های مربی‌گری کسب‌وکار را نشان می‌دهد. هرکدام از این حوزه‌ها بسیار تخصصی شده‌اند و انتظار نمی‌رود که یک فرد همه این شایستگی‌ها را در سطح عالی داشته باشد. بنابراین چنانچه افرادی با شایستگی‌های مهم و برتر در این حوزه‌ها کنار هم قرار بگیرند می‌توانند تیم مشاوران حرفه‌ای و قوی در مربی‌گری کسب‌وکار را تشکیل دهند.

در اغلب چارچوب‌های شایستگی بعد «شایستگی‌های خاص»، به عنوان یکی از ابعاد اصلی شایستگی اشاره شده است (از جمله عزیزی و حاتمی (۳۲)، انجمن مربی‌گری (۳۰)، آندرو<sup>۱</sup> (۳۳) و کلاتربک<sup>۲</sup> (۳۴). نتایج این پژوهش نیز بر اهمیت ابعاد و مولفه‌های «شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار»، تاکید دارد.

در مجموع می‌توان گفت تدوین و ارائه چارچوب شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار مشتمل بر ۸ مولفه و ۳۲ شاخص در سرفصل‌ها و جایگاه‌های مرتبط و منحصر به فرد و دارای جامعیت، انسجام، ثبات، گویایی و ایجاز‌گرایی مناسب و مورد تایید صاحب نظران، جزو دستاوردهای این پژوهش محسوب می‌شود. از سوی دیگر، تاکنون پژوهشی که بطور صریح و دقیق، در چارچوبی جامع و یکپارچه به شناسایی شایستگی‌های خاص مربی‌گری کسب‌وکار، نپرداخته است. بر همین اساس این مطالعه تلاش

1. Andrews

2. Clutterbuck

کرده تا با بررسی شایستگی‌های مربی‌گری کسب‌وکار و ارائه یافته‌ها به فهم جدیدی از مربی‌گری کسب‌وکار کمک کند. در واقع با مطالعه تحقیقات صورت گرفته در این حوزه و با توجه به اهمیت نظری و کاربردی این موضوع برای دانشکده‌های مدیریت، کسب‌وکار و کارآفرینی که یکی از رسالت‌های آنها تربیت و پرورش مربیان کسب‌وکار است، این پژوهش می‌تواند نقش مهمی را در جهت‌گزینی و غربال‌گری مربیان کسب‌وکار، طراحی و استانداردسازی برنامه‌های آموزشی، تدوین سرفصل‌های دوره‌های آموزشی، اجرا و ارزشیابی میزان اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌های پرورش مربیان کسب‌وکار با هدف افزایش بهره‌وری این برنامه‌ها، رفع تعارض‌ها و کاهش چالش‌های موجود در زمینه ایجاد یک پیکره عمومی و مشترک در امر آموزش و پرورش مربیان کسب‌وکار شایسته و جلوگیری از اتلاف وقت، بودجه و امکانات ایفا کند.

#### پیشنهادها

- با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، در راستای بهره‌برداری هر چه بیشتر از پژوهش حاضر و بکارگیری آن در عرصه علمی و کاربردی، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده و بهبود در عمل ارائه می‌شود.
- شایستگی در زمینه همترازی با کسب‌وکار به عنوان یکی از شایستگی‌ها خاص مربی‌گری در کسب‌وکار، مستلزم شناخت انواع کسب‌وکارها در صنایع مختلف است. از آنجا که هر کسب‌وکار و صنعتی پیچیدگی‌ها، شرایط و ویژگی‌های خاص خود را دارد، بطوریکه هر کدام از این کسب‌وکارها شایستگی خاص زمینه خود را می‌طلبد. یعنی اینکه اگر فردی بخواهد مربی شود باید به شناخت کاملی از این کسب‌وکارها و صنعت از نظر عملی و نظری برسد. بنابراین در پژوهشی جداگانه به شناسایی شایستگی‌های خاص مربی‌گری در هر صنعت پرداخته شود.
- مربی‌گری بدون توجه به نیازهای کارآفرین جایگاهی ندارد. لذا انتظار می‌رود یک مربی با استفاده از فنون شناخت نیازهای مخاطب به مسائل اصلی کارآفرین توجه کرده و متناسب با نیازهای وی رهنمودها، راهنمایی‌ها و مشاوره‌های لازم را بدهد.
- همانطوریکه می‌دانیم کسب‌وکارهای بازارمحور موفق‌تر از کسب‌وکارهای تولیدمحور هستند. بنابراین برای مربیان لازم است دانش بازارشناسی خود را با توجه به ویژگی‌های هر بازاری توسعه داده تا بتوانند متناسب با نیازهای بازارهای محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی کارآفرینان را راهنمایی و هدایت کنند.
- همانگونه که امروزه موفقیت در حوزه‌هایی مثل ورزش به وجود مربی شایسته بسیار وابسته است و همه آثار وجود این مربیان را دیده و تجربه کرده‌ایم، در عرصه‌های کسب‌وکار و صنعت هم لازم

است مربیان با شایسته خاص کسب‌وکار ملی و بین‌المللی بکار گرفته شوند تا موفقیت کسب‌وکارهایمان هم در عرصه ملی و بین‌المللی تضمین شود.

- وجه تمایز و مهم مربی‌گری کسب‌وکار با مربی‌گری در سایر حوزه‌ها در شایستگی‌های کسب‌وکار مربیان نهفته است. لذا انتظار می‌رود مربیان کسب‌وکار در هر مکانی با فرایندهای راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکار آشنایی کافی داشته تا بتوانند متناسب با نیاز مخاطبین اطلاعات، دانش و تجربه لازم را در اختیار آنها قرار دهند.
- با توجه به برگزاری رویدادهای مهمی از جمله استارت آپ‌ویکند در راستای حمایت از ایده‌های کسب‌وکار، مربیان کسب‌وکاری که برای این رویدادها انتخاب می‌شوند، لازم است شایستگی‌های ذکر شده در این تحقیق را داشته باشند تا بتوانند بصورت موفقیت‌آمیز این برنامه‌ها را راهنمایی و هدایت کنند.
- کسب‌وکارهای مربی‌گری یکی از کسب‌وکارهای مهم و پشتیبان هر صنعتی هستند. هر چقدر این کسب‌وکارها از نظر نیروی انسانی و مشاوره‌ای حرفه‌ای‌تر باشند به همان میزان می‌توانند برای کسب‌وکارها خدمات مربی‌گری و مشاوره‌ای سطح بالاتری ارائه دهند. از این رو با توجه به یافته‌های این تحقیق به این کسب‌وکارها پیشنهاد می‌شود که در استخدام و بکارگیری مربیان کسب‌وکار با توجه به شایستگی‌های خاص یافته‌های این تحقیق عمل کنند.
- با توجه به نقش و اهمیت مربیان در موفقیت کسب‌وکارها، در بسیاری از دانشگاه‌ها و موسسات معتبر آموزشی که رشته‌هایی نظیر کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکار آموزش داده می‌شود، رشته-گرایش‌هایی تحت عنوان "مربی‌گری کسب‌وکار" و دروسی مشابه درس "پرورش شایستگی‌های خاص مربیان کسب‌وکار" می‌تواند تعریف شده و آموزش داده شود.
- یافته‌های شایستگی‌های خاص مربیان کسب‌وکار این پژوهش برای تعریف و اجرای برنامه‌های آموزشی، پرورشی و توسعه‌ای مختص مربیان کسب‌وکار، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.
- مسئولان، سیاستگذاران و مجریان برای طراحی دوره‌های تربیت مربیان کسب‌وکارها در زمینه پرورش شایستگی‌های ویژه مربیان کسب‌وکارهای نیاز به چارچوب مدون و یکپارچه دارند استفاده از نتایج این پژوهش و انجام پژوهش‌های مشابه می‌تواند کمک شایانی برای سیاستگذاران و مجریان داشته باشد.

#### محدودیت‌ها

به طور کلی این پژوهش در کنار یافته‌های اصیل با محدودیت‌ها و کمبودهایی هم مواجه بوده است که در پژوهش‌های بعدی می‌توان آنرا پوشش داد. مهمترین این خلاها عبارتند از:



- در این تحقیق برای شناسایی شایستگی‌های خاص مربی‌گری با استفاده از روش کمی و فقط به دیدگاه مربیان توجه شد. در صورتیکه در بحث مربی‌گری ذی‌نفعان زیادی دخیل هستند که مهمترین آنها متربیان و کارآفرینان هستند که می‌توانند نیازهای واقعی‌شان را بیان کنند و با توجه به این نیازها شایستگی متناسب با آن در مربیان پرورش داده شود. لذا در پژوهشی جداگانه به شناسایی این نیازها به روش کیفی و کمی از زبان کارآفرینان و متربیان توجه شود.
- این پژوهش درباره مربیان کسب‌وکار انجام شد. در صورتیکه تخصص‌های لازم برای در صنایع و کسب‌وکارهای مختلف برای مربی‌گری می‌تواند بسیار متمایز و دقیق‌تر شود. لذا در پژوهش‌های جداگانه‌ای می‌توان شایستگی‌های خاص هر صنعت و کسب‌وکار که لازم است مربیان داشته باشند را شناسایی کرد.
- داشتن تجربه در کنار دانش در حوزه‌های مختلف ضروری است؛ لذا لازم است درباره نحوه پرورش و توسعه هر کدام از تجربه‌ها و دانش‌ها تحقیقات مختلفی صورت گیرد تا بهترین روشها و مدل‌های پرورش مربی‌گری به عنوان بهینه‌کاوی<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار گیرند.
- با توجه به اینکه غالب کسب‌وکارهای ما محلی هستند و نگاه و استراتژی بین‌المللی ندارند؛ بنابراین مربیان بکارگرفته شده هم برنامه مربی‌گیشان در سطح محلی و ملی بوده و شایستگی‌های بین‌المللی ندارند. برای بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای می‌توان معیاری چون بکارگیری مربیانی با شایستگی بین‌المللی، سطح و موقعیت کسب‌وکارها را به سمت بین‌المللی شدن سوق دهد.

##### ۵- منابع

1. Crompton BM, Smyrnios KX. What difference does business coaching make to entrepreneurs' firm performance and future growth? In ICSB World Conference Proceedings 2011 (p. 1). International Council for Small Business (ICSB).
2. McCracken M, Wallace M. Towards a redefinition of strategic HRD. Journal of European industrial training. 2000; 24(5):281-90.
3. Bellinger G. Systems Thinking. Knowledge Management—Emerging Perspective, 2004.
4. López SP, Peón JM, Ordás CJ. Human resource management as a determining factor in organizational learning. Management Learning. 2006;37(2):215-39.
5. Crompton BM, Smyrnios KX, Bi R. Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. Small Enterprise Research. 2012;19(1):16-31.

---

<sup>۱</sup>. Benchmark

6. Koopman RG. Coaching and mentoring entrepreneurs-more definitions won't work. 27nd RENT. 2013.
7. Audet J, Couteret P. Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2012; 19(3): 515-31.
8. Dolores Vidal-Salazar M, Ferrón-Vílchez V, Cordon-Pozo E. Coaching: an effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2012; 22(5): 423-33.
9. McCarthy G. Approaches to the postgraduate education of business coaches. *Australian Journal of Adult Learning*. 2010; 50(2): 323.
10. Trenner L. Business coaching for information professionals: Why it offers such good value for money in today's economic climate. *Business information review*. 2013; 30(1): 27-34.
11. Conte SD. Business coaching and the entrepreneur: A well-suited association. *Journal of business and entrepreneurship*. 2002;14(2):123.
12. Peterson DB. Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1996; 48(2): 78.
13. Azizi, M., Aghaeipour, A. Developing mentoring programs in Business: the qualified mentee. *Journal of Entrepreneurship Development*, 2017; 10(2): 279-298. doi: 10.22059/jed.2017.229828.652167
14. Dubois D, Rothwell W. *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. Nicholas Brealey; 2004 Dec 1.
15. Phillips J, Phillips P. *High-impact human capital strategy: Addressing the 12 major challenges today's organizations face*. Amacom; 2015.
16. Fazel P. Teacher-coach-student coaching model: A vehicle to improve efficiency of adult institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013; 97: 384-91.
17. Devine M, Meyers R, Houssemand C. How can coaching make a positive impact within educational settings? *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2013; 93: 1382-9.
18. Blackman AC. *The effectiveness of business coaching: An empirical analysis of the factors that contribute to successful outcomes* (Doctoral dissertation, James Cook University).
19. Catry B. The great pretenders: the magic of luxury goods. *Business Strategy Review*. 2003;14(3):10-7.
20. Grant AM, Spence GB. Using coaching and positive psychology to promote a flourishing workforce: A model of goal-striving and mental health.
21. Champathes MR. Coaching for performance improvement: The "Coach" model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2006; 20(2): 17-8.
22. Jones G, Gorell R. *50 top tools for coaching: a complete toolkit for developing and empowering people*. Kogan Page Publishers; 2018.

23. Popper M, Lipshitz R. Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 1992;13(7):15-8.
24. Graham S, Wedman JF, Garvin-Kester B. Manager coaching skills: What makes a good coach? *Performance Improvement Quarterly*. 1994; 7(2): 81-94.
25. Burchardt C. Business Coaching and Consulting—the Systemic Constellation Approach in Business. In *Modelling and Management of Engineering Processes 2015* (pp. 101-112). Springer, Berlin, Heidelberg.
26. Wilson C. Best practice in performance coaching: A handbook for leaders, coaches, HR professionals and organizations. Kogan Page Publishers; 2007.
27. Baker KH. Business coaching and leader efficacy development: A comparative study (Doctoral dissertation, Walsh College).
28. Azizi, M., Goodarzi, A. Identifying the key Competencies of Business Coaches. *Journal of Entrepreneurship Development*, 2016; 9(2): 317-336. doi: 10.22059/jed.2016.60454
29. Stavrou ET, Kleanthous T, Anastasiou T. Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: Model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*. 2005; 43(2): 187-206.
30. Ac Competency Framework, Worldwide Association of Business Coaching (2007) <https://www.wabccoaches.com/includes/popups/competencies.html>.
31. Burtonshaw-Gunn S. Essential tools for management consulting: tools, models and approaches for clients and consultants. John Wiley & Sons; 2010.
32. Azizi, M., Hatami, L. Identifying the key Competencies of Business Counselors. *Journal of Career and Organization Counseling*, 2016; 25(7): 102-119.
33. Andrews J, Clark R. Peer mentoring works!
34. Clutterbuck D, Lane G. The situational mentor. London: Gower. 2004..
35. paradigm group: <http://paradigmgroupcoaching.com/turning-point-coaching-process/>