

شناسایی شایستگی‌های کلیدی مریبان کسب‌وکار

محمد عزیزی^{۱*}، علی گودرزی^۲

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

۲. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۰۸

چکیده

کارآفرینان در راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکار با چالش‌های متنوعی روبه‌رو هستند. استفاده از مریبان کسب‌وکار در کمک به کارآفرینان برای درک نقاط کور، چالش‌ها و موانع کسب‌وکار نقش مهمی ایفا می‌کند. پژوهش توصیفی پیمایشی حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مریبان کسب‌وکار انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام مریبان کسب‌وکار مشغول به فعالیت در استان اصفهان می‌شود که در مجموع ۳۱۴ نفر بوده‌اند و ۲۵۰ نفر آن‌ها حاضر به همکاری شدند. در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته و برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار آموس استفاده شده است. نتایج نشان داد شاخص‌های «داشتن تجربه عمیق در کسب‌وکار»، «داشتن تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار»، «طرح‌ریزی فعالیت‌ها، تعریف طرح چشم‌انداز و تعیین اهداف توسعه‌ای»، «داشتن اطلاعات مناسب از حوزه کاری شاگرد»، «قدرت تجزیه و تحلیل مسائل»، «ایجاد قرارداد مریبگری رسمی»، «ایجاد و حفظ شبکه ارتباطی با مریبان و متخصصان حوزه کسب‌وکار برای اشتراک‌گذاری ایده، دانش و تجارب با آن‌ها»، «هوشیاری نسبت به آخرین روندها و تغییرات محیط کسب‌وکار»، «هم‌ترازی تخصص و تجربه مریبی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین یا صاحب کسب‌وکار»، «انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی و امیدبخشی» شاخص‌هایی هستند که بیشترین اهمیت را در چارچوب شایستگی‌های مورد نیاز مریبان کسب‌وکار دارند و به توجه و توسعه نیاز دارند. درنهایت، راهکارهای ارتقای شایستگی‌ها در مریبان کسب‌وکار پیشنهاد شده است.

واژه‌های کلیدی: خودمدیریتی، شایستگی‌های محوری، کسب‌وکار، مریبگری.

مقدمه

هر سال هزاران کسب و کار کوچک راه اندازی می شود، اما فقط یک سوم از این کسب و کارها در سال سوم باقی می ماند. علت ریشه ای شکست و مرگ شرکت های تازه تأسیس، نبود سرمایه و فناوری، اشتباه فناورانه یا محصولات با طراحی ضعیف نبود، بلکه علت اصلی بهره مند نشدن از مریان کسب و کار با تجربه، شایسته و مناسب از سوی شرکت های تازه تأسیس بود (Crompton & Smyrnios, 2011). به این منظور، امروزه مؤسسات آموزشی باید مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز جوانان را برای موفقیت و پیشرفت آنان در جهان به سرعت در حال تغییر کنونی ارائه دهند. در این راستا مربیگری رویکردی جامع، مدرن و هدف محور محسوب می شود که در تبدیل دانش به مهارت و ایجاد تغییر و تحول در یادگیری در راستای کمک به بهبود شایستگی ها و توانایی های افراد نقش مهمی به عهده دارد (Devine et al., 2013). در سال های اخیر، علاقه زیادی به مربیگری به عنوان رویکردی چندوجهی و جامع برای یادگیری، تغییر و توسعه حرفه ای افراد در کسب و کار و زندگی ایجاد شده است (McCarthy, 2010). بررسی جامع از سوی فدراسیون بین المللی مربیگری (ICF) نشان داد مردم به مربیگری، برای تغییر و تحول در حرفه، زندگی و جوامع خود علاقه مندند. طبق گزارش مؤسسه رسمی توسعه پرسنل انگلستان در سال ۲۰۱۰، ۸۲ درصد مؤسسات توسعه و یادگیری از رویکرد مربیگری استفاده کرده اند (Mc Grathy, 2010). مؤسسه ترسیم توسعه حرفه ای (CIPD) مربیگری را یکی از مؤثرترین شیوه های یادگیری و توسعه مهارت ها می داند (Trenner, 2013). مریان کسب و کار با داشتن تجربه در زمینه کسب و کار و کسب اطلاعات بهتر در مورد محیط محل فعالیت افراد می توانند عمل آن ها را توسعه دهند. در یافته های پژوهشی درباره کسب و کارهای دارای رشد سریع در صنایع مختلف استرالیا مشخص شد صاحبان کسب و کاری که از مریان کسب و کار مجرب و آشنا با دنیای کارآفرینی استفاده کرده اند در شاخص های گردش مالی، رشد، فناوری اطلاعات و تولید عملکرد موفق تری داشتند و ۸۱ درصد از کارآفرینانی که مربی کسب و کار داشتند، ۳۰ درصد از رشد شرکت خود را نتیجه بهره مندی از مریان کسب و کار با تجربه و ماهر می دانستند (Crompton & Smyrnios, 2011).

همچنین، نتایج بررسی و تحقیق آودت و کوترت^۱ نشان می دهد موفقیت برنامه مربیگری کسب و کار یعنی میزان تغییر در دانش، نگرش و رفتار کارآفرین، میزان دستیابی به اهداف و میزان

رضایت طرفین متأثر از مشخصه‌های مربی، مشخصه‌های شاگرد، رابطه مربی-شاگرد و ساختار حمایتی آن (Audet & Coutret, 2012). اهمیت به‌کارگیری مربیان کسب و کار و نقش آن‌ها در موفقیت کارآفرینان و فرایندهای راه‌اندازی، بقا و توسعه کسب و کارها، لزوم توجه به شایستگی‌های اساسی مربیان کسب و کار را روشن می‌سازد. برتری مربیگری نسبت به روش‌های سنتی آموزش و دستاوردهای به‌کارگیری آن برای دانشگاه‌ها و کسب و کارها برای ذی‌نفعان مشخص شده است (Fazel, 2013). در پژوهش‌های داخلی تاکنون پژوهشی جامع و یکپارچه، شایستگی‌هایی مورد نیاز مربیان کسب و کارها را شناسایی نکرده است. درنهایت، این پرسش مطرح می‌شود: شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب و کارها چیست؟ این تحقیق با بررسی شایستگی‌های کلیدی و مورد نیاز مربیان کسب و کارها به فهم جدیدی از مربیان کسب و کار شایسته کمک می‌کند.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

شایستگی

مک کلند^۱ اولین فردی است که اندیشه نوین شایستگی را وارد ادبیات منابع انسانی کرده است. وی در پژوهش خود در سال ۱۹۷۳ به‌طور مستقیم کلمه شایستگی را تعریف نکرده است، اما از این واژه به‌عنوان نماد جایگزین آزمون هوش استفاده کرده است (McClelland, 1973). بویاتزیس شایستگی را ویژگی، دانش، انگیزه و مهارت زیربنایی فرد می‌داند که برای انجام دادن یک شغل ضروری‌اند (Boyatzis, 1982). چند نمونه از تعریف شایستگی در جدول ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱. تعاریف شایستگی

محقق	تعریف
لوتانز (۱۹۸۸)	شایستگی توانایی فرد به‌منظور اجرای مهارت‌های مورد نیاز برای یک پست (شغل) است.
دراکنیدیس و منتزاس (۲۰۰۶)	شایستگی‌ها، مشخصه‌هایی از قبیل دانش، مهارت‌ها، چارچوب‌های ذهنی و الگوهای فکری هستند که به‌کارگیری آن‌ها به عملکرد موفقیت‌آمیز منجر می‌شود.
بویاتزیس (۱۹۸۲)	شایستگی بر صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تأکید دارد. این صفات ممکن است انگیزش، رفتار، نگرش، مهارت و تصور فرد از نقش‌های اجتماعی یا مجموعه‌ای از دانش مورد استفاده فرد در انجام دادن کارها و فعالیت‌ها باشد.
کلاترباک (۲۰۰۴)	شایستگی عبارت است از توانایی‌های ثابت، مشاهده‌پذیر و قابل اندازه‌گیری در یک کار مشخص یا بخشی از یک کار.

براساس تعاریف شایستگی، سه عامل مشترک و اساسی دانش، مهارت و نگرش، پایه‌های اصلی شایستگی را تشکیل می‌دهد.

مربیگری

یادگیری، خلاقیت و نوآوری دستورالعمل‌های اساسی برای مؤسسات آموزشی است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های مؤسسات آموزشی این است که چگونه می‌توانند دانش و مهارت فراگیران را توسعه دهند. در این راستا، فنون و روش‌های نوینی چون مرشدی و مربیگری در کمک به بهبود شایستگی‌ها و توانایی‌های افراد مفید است. مربیگری فرایندی منظم، نتیجه‌محور، راه‌حل محور و مشارکتی است که طی آن مربی افزایش تجارب در زندگی شاگرد و عملکرد وی را در ابعاد مختلف تسهیل و یادگیری خودهدایتی، رشد شخصی و دستیابی به اهداف تسریع می‌کند (Grant, 2000). حرفه مربیگری با افزایش عملکرد و دستاوردهای انسان از طریق بهبود خودتنظیمی‌های رفتاری، عاطفی و شناختی ارتباط دارد. مربیگری بر شناسایی فرصت‌ها برای توسعه قوت‌ها و توانایی‌های میان‌فردی متمرکز است (Fazel, 2013). مربیگری روشی اثربخش در دستیابی به بهبود و پیشرفت شخصی است که ممکن است در حوزه کسب‌وکار، مدیریتی، زندگی، ورزشی و آموزشی همراه با نتایج بسیار رضایت‌بخش اجرا شود. در واقع، مربیگری در محدوده بسیار وسیعی کاربرد دارد. محبوب‌ترین شکل‌های مربیگری شامل مربیگری کسب‌وکار، مربیگری مدیریتی و مربیگری زندگی است (Baker, 2014).

مربیگری کسب‌وکار

مربیگری فرایندی است که در شکل‌های مختلف وجود دارد، اما در زمینه کسب‌وکار مربیگری به‌طور عمومی ابزار توسعه فردی و برای تواناساختن در عملکرد مؤثرتر و تحقق و شکوفایی پتانسیل‌ها دیده می‌شود (Leonard, 2010). در محیط‌های پرآشوب و به‌شدت رقابتی، بنیان‌گذاران شرکت‌ها و کارآفرینان به مربیان کسب‌وکار نیاز دارند تا واکنش صریح و صادقانه‌ای در برابر راهبردها و موضوعات مدیریتی و رهبری داشته باشند (Koopman, 2013). از آنجا که کارآفرینی برای رشد اقتصادی ضروری است، علاقه‌ای شدید در توسعه برنامه‌های حمایتی اثربخش برای کارآفرینان وجود دارد (Koopman, 2013). در میان سیاست‌گذاران، دانشگاهیان، محققان و اقتصاددانان، حمایت از کارآفرینی یکی از بهترین راه‌ها برای کمک به رشد اقتصادی است؛

بنابراین، آن‌ها برنامه‌های حمایتی را برای تحریک و تشویق کارآفرینی و کمک به کارآفرینان توسعه داده‌اند (Koopman, 2013). برخی از حمایت‌ها در قالب کاهش مالیات، یارانه‌ها، ایجاد زیرساخت‌ها و وضع قوانین برای بهبود فضای کاری مطلوب است. برخی روش‌های حمایتی بیشتر بر کارآفرینان و حمایت‌های شخصی متمرکزند (Koopman, 2013). حمایت‌های شخصی یا حمایت از کارآفرین نسبت به دیگر شکل‌های حمایت مؤثرتر بوده است (Salazar et al., 2012; Audet & Couteret, 2012). حمایت‌های فردی و شخصی یکی از جریان‌های اصلی در حوزه‌های آموزشی است (Salazar et al., 2012; Audet & Couteret, 2012). انواع روش‌های حمایت فردی کارآفرینان، عناوین مختلفی از قبیل مربیگری، مرشدی، مشاوره، آموزش و نظارت هستند (Salazar et al., 2012; Audet & Couteret, 2012) که در این بین مربیگری کسب و کار یکی از مؤثرترین و کامل‌ترین روش حمایتی در زمینه کسب و کار است، زیرا موجب افزایش مهارت، بهبود عملکرد، یادگیری و توسعه شخصی کارآفرین می‌شود (Ballard & Levie, 2006). مربیان کسب و کار با استفاده از رویکرد راه‌حل‌محور و تحریک‌کننده فکری، به دنبال تحول در افراد هستند و به کارآفرینان کمک می‌کنند تا مشکلات را به‌جای مهار کردن، فرصتی برای یادگیری بدانند (Crompton & Smyrnious, 2012). مربی کسب و کار با داشتن دانش و تجربه عمیق از موقعیت‌های قبلی در زمینه کسب و کار، می‌تواند در پاسخگویی به چالش‌ها و درک نقاط کور کسب و کار، کاهش احساس سردرگمی و تنهایی کارآفرین، راهنما و حامی کارآفرینان باشد و زمینه کسب مهارت‌های جدید، چشم‌اندازهای وسیع‌تر، مهارت بهتر در حل مسئله و در نهایت بهبود عملکرد کارآفرینان و موفقیت کسب و کارهای آن‌ها را فراهم آورد (Salazar et al., 2012; Audet & Couteret, 2012). کارآفرینان در مراحل اولیه کسب و کار و در مواجهه با چالش‌های پیش رو، به توصیه و راهنمایی‌ها درمورد برنامه‌ریزی کسب و کار و اجرایی کردن راهبردهای بازاریابی و رقابتی برای رشد پایدار نیازمندند. مشکلات و موانع سر راه کارآفرینان موجب از بین رفتن تمرکز و توجه آن‌ها می‌شود. در این راستا، مربیگری کسب و کار یک تکنیک برای کسب بینش نسبت به علل مشکلات در محدوده زمانی کمتر و تمرکز بر گام‌ها، راه‌حل‌ها، اقدامات و عملیات امکان‌پذیر است (Graham & Whittam, 1994). ارائه دیدگاه‌های تازه و جدید در برابر چالش‌ها و مشکلات، افزایش مهارت تصمیم‌گیری، از بین بردن شکاف عملکردی، ارتباطات

مؤثرتر، افزایش اعتماد به نفس، افزایش تعهد و تشویق به پیشرفت، اثربخشی بین فردی بیشتر و تغییر ذهنیت مثبت، عمده‌ترین علت تمایل صاحبان کسب و کار به استفاده از مربیگری است (Burchardt, 2015).

مربی کسب و کار

در دنیای امروزی با توجه به محدودیت‌های زمانی، بسیاری از کارآفرینان فرصتی برای حضور در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش رسمی ندارند. نداشتن دانش و مهارت لازم ممکن است به وارد شدن فشارهای ناشی از انزوای کارآفرین، محدودیت بازخورد یا ناآگاهی وی از انجام دادن اقدامات کارآمد و اثربخش منجر شود. به منظور جبران کردن این فشارها و دلایلی از قبیل احساس تنهایی، وسعت و تداوم تصمیم‌گیری در موقعیت‌های کسب و کار، دستیابی به نقاط عطف، شاخص‌های عملکردی بازار و دستیابی به اهداف کسب و کار، کارآفرینان به دنبال مربیان مجرب کسب و کار هستند (Burchardt, 2015). مربیان کسب و کار موجب افزایش مهارت، بهبود عملکرد، یادگیری و توسعه شخصی فرد می‌شوند و مانند راهنمای باتجربه در کسب و کار عمل می‌کنند (Ballard & Levie, 2006). مربیان کسب و کار با استفاده از رویکرد راه‌حل‌محور و تحریک‌کننده فکری، به دنبال تغییر و تحول در افراد هستند. مربیگری کسب و کار براساس همکاری، آموزش و توانمندسازی همراه با تعامل، احتمال دستیابی به نتایج و رضایت‌مندی را افزایش می‌دهد (Crompton & Smyrniou, 2012).

شایستگی مربیان کسب و کار

جنبه بسیار مهم در مربیگری، انتخاب مربی شایسته است. مربی رکنی اصلی و اساسی در موفقیت فرایند مربیگری است. مربیان کسب و کار به کارآفرین کمک می‌کنند تا در کشف راه‌حل‌ها به خود متکی باشند و در کارآفرینان اعتماد به نفس در دانش، مهارت و تمایلات به یادگیری را ایجاد می‌کنند. یک مربی با درک درست از قوت‌ها، ضعف‌ها و توانمندی‌های کارآفرین، مهارت‌ها و تجارب را به موقع انتقال می‌دهد. این موضوع بسیار مهم است که مربی در همکاری با کارآفرین صلاحیت و شایستگی‌های اساسی را داشته باشد (Kowalski, 2007). براساس اصول اخلاقی مربیگری، مربیان باید فقط در محدوده صلاحیت‌های خود عمل کنند، زیرا

صلاحیت نداشتن به عنوان عاملی مهم به مشتری آسیب می‌رساند (Kowalski, 2007). در جدول ۲ و پیوست ۱ چارچوب شایستگی‌های مربیان کسب و کار ذکر شده است.

جدول ۲. چارچوب شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب و کارها

مؤلفه‌ها شاخص‌ها	نویسنده
<p>۱. دانش و تجارب</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تجربه و تداوم فعالیت در حوزه کسب و کار ✓ دانش تجاری و اطلاعات اقتصادی ✓ دانش در زمینه و چارچوب کسب و کار ✓ دانش مدل‌ها، مفاهیم و فرایندهای مربیگری 	
<p>۲. مهارت</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ مهارت‌های ارتباطی، فن بیان و استفاده از زبان کسب و کار کارآفرین ✓ مهارت پرسشگری ✓ مهارت گوش دادن فعالانه ✓ مهارت ارائه بازخورد ✓ مهارت رهبری و مدیریت 	آندرس (۲۰۱۱)
<p>۳. ویژگی و خصوصیات فردی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ محرک و پرنرژی ✓ متعهد به فرایندها ✓ تیزهوشی در کسب و کار ✓ تعهد به انتظارات و ارزش‌های مشتری ✓ صداقت و توانایی کسب اطمینان و اعتماد کارآفرین ✓ رعایت ادب و احترام ✓ انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی و امیدبخشی، ✓ اشتراک‌گذاری ارزش‌ها، نگرش‌ها، عقاید و احساسات خود در زمان مناسب با مشتری ✓ توانایی رویارویی با چالش‌ها ✓ پذیرش بازخوردها و واکنش مناسب به آن 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تجربه راه‌اندازی کسب و کار و فعالیت در صنایع و حوزه‌های مربوط به شاگرد ✓ توانایی جست‌وجو و کشف اطلاعات مربوط به حوزه فعالیت ✓ توانایی ایجاد رابطه بلندمدت و مداوم با شاگرد ✓ تعیین چارچوب زمانی اولیه، ارزیابی میزان پیشرفت و ایجاد اصلاحات میان‌دوره‌ای ✓ همدلی و حمایت‌گری ✓ اعتماد به نفس ✓ صبر و حوصله ✓ اعتبار و اعتماد ✓ مهارت شنود مؤثر ✓ همدلی ✓ توانایی و مهارت حل مسئله ✓ تفکر خلاق 	بلکمن (۲۰۰۷)

در این تحقیق، چارچوب ارائه شده از سوی سازمان جهانی مریان کسب و کار از لحاظ جامعیت، ارجح تشخیص داده شد و چارچوب مفهومی انتخاب شد (نمودار ۱).



نمودار ۱. چارچوب شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب و کار (سازمان جهانی مریان کسب و کار)

روش تحقیق

روش انجام دادن این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ راهبرد دارای رویکردی کمی و پیمایشی است. جامعه آماری شامل تمام مربیان است که به صورت مستقل یا زیر نظر شهرک‌های علمی و تحقیقاتی با عناوینی چون مربی، مرشد و مشاور خدمات مربیگری کسب و کارها را در استان اصفهان ارائه می‌دادند. پس از انجام دادن بررسی‌ها و مراجعه به شهرک علمی و تحقیقاتی، اتاق بازرگانی و کلینیک‌های کسب و کار در استان اصفهان ۳۱۴ نفر شناسایی شدند. در نتیجه، پرسشنامه بین همه آن‌ها توزیع شد که در نهایت ۲۵۰ پرسشنامه برگشت داده شد و قابل تحلیل بود. در مطالعات نظری، ۹۸ شاخص شناسایی شد. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت برای تعیین وزن و میزان اهمیت هریک از شاخص‌ها انجام گرفته است. گویه‌های پرسشنامه از طریق مطالعه پیشینه و با توجه به شایستگی‌های مشخص شده برای مربیان کسب و کار از سوی مراجع معتبر- پیوست از یاد نرود- تنظیم شده‌اند. روایی این پرسشنامه از بررسی ادبیات نظری، اعمال نظر خبرگان و مربیان کسب و کار درباره اعتبار محتوایی گویه‌های آن به دست آمده است و میزان پایایی کل آن نیز با آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۷ محاسبه شده است. به منظور تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و روش مدلسازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار آموس ۲۰ استفاده شده است.

ادامه جدول ۴. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأییدشده بعد «خودشناسی - خودمدیریتی و خودکنترلی»

بار عاملی	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
۰/۷۷۹	آگاهی و درک واقع‌بینانه از قوت‌ها و ضعف‌های خود	شناخت قوت‌ها
۰/۴۰۶	تلاش برای دریافت بازخورد سازنده به منظور بهبود ضعف‌های خود	و ضعف‌های خود
۰/۷۶۵	قبول و پذیرش کاستی‌ها و محدودیت‌های خود و تبدیل آن‌ها به قوت	
۰/۹۱۸	ایجاد و حفظ شبکه ارتباطی با مربیان و متخصصان حوزه کسب‌وکار	رشد فردی و حرفه‌ای
۰/۶۳۴	استفاده از کتب و مجلات تخصصی مربیگری کسب‌وکار	
۰/۵۹۴	دریافت بازخورد از مشتریان و دیگر همکاران برای توسعه حرفه‌ای خود	
۰/۷۴۶	شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای توسعه خود	
۰/۷۵۳	همگام‌شدن با رویکردها و مدل‌های جدید مربیگری کسب‌وکار	
۰/۶۱۱	خودتنظیمی، مدیریت و کنترل احساسات منفی و ناراحت‌کننده	تسلط و مدیریت افکار، احساسات و رفتارهای خود
۰/۸۳۴	حفظ آرامش فردی در شرایط استرس‌زا	
۰/۶۰۱	مدیریت رفتار خود برای جلوگیری یا کاهش احساسات استرس‌زا در مشتری	
۰/۸۹۳	توانایی تمرکز و تفکر عمیق و مناسب در موقعیت‌های بحرانی کسب‌وکار	
۰/۸۲۱	تعهد به اهداف و انجام‌دادن فعالیت‌ها تا زمان به‌دست‌آمدن نتایج موردنظر	
۰/۸۰۷	محرمانه‌دانستن اطلاعات کارآفرینان و حفظ حقوق مالکیت فکری	
۰/۳۱۴	امتناع از مطالبات غیرمعقول یا غیراخلاقی کارآفرینان	
۰/۴۳۰	تعهد به ارزش‌های جامعه و محیط‌زیست	اصول اخلاق حرفه‌ای
۰/۵۴۷	توجه به کیفیت در کار مربیگری	
۰/۳۰۸	اجتناب از وابسته‌شدن کارآفرین به مربی	
۰/۳۴۱	میل واقعی برای کمک به دیگران	
۰/۷۸۱	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال عملکرد خود	
۰/۵۰۴	نبود تعصب نژادی و فرهنگی در ارائه خدمات مربیگری	
۰/۷۱۰	خودباوری و پایبندی به اهداف برنامه مربیگری حتی در مواجهه با موانع	خودباوری
۰/۸۰۰	توانایی تصمیم‌گیری مؤثر در موقعیت‌های مبهم، دشوار و بحرانی	
۰/۷۶۱	اعتماد به شرم کسب‌وکار و توانایی‌های خود در مواجهه با موقعیت‌های مشکل	
۰/۷۹۲	توانایی کسب اطمینان و اعتماد کارآفرین	ویژگی‌های شخصیتی
۰/۷۳۸	رعایت ادب و احترام	
۰/۹۰۴	انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی و امیدبخشی	
۰/۷۲۵	صداقت	

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، بعد «شایستگی‌های خودمدیریتی - خودشناسی و خودکنترلی» در هفت مؤلفه «شناخت بینش و ادراکات خود»، «شناخت قوت‌ها و ضعف‌های خود»، «رشد فردی و حرفه‌ای»، «تسلط و مدیریت افکار، احساسات و رفتارهای خود»، «اصول اخلاق حرفه‌ای»، «خودباوری و اعتماد به داشته‌ها و توانایی‌های خود» و «ویژگی‌های شخصیتی» دسته‌بندی شدند.

جدول ۵. مؤلفه ها و شاخص های تأیید شده بعد «مهارت های اساسی و محوری مربیگری»

مؤلفه ها	شاخص ها	بار عاملی
ایجاد مبنا و اساس برای مربیگری	ایجاد قرارداد مربیگری رسمی	۰/۹۰
	تدوین دستورالعمل های اخلاقی و استاندارد حرفه ای	۰/۸۳
	طرح ریزی فعالیت ها، تعریف طرح چشم انداز و تعیین اهداف توسعه ای ویژه، قابل اندازه گیری، واقع بینانه، دست یافتنی و دارای چارچوب زمانی مشخص برای جلسات مربیگری	۰/۹۳
مدیریت منابع و مدیریت ریسک در طول چرخه حیات پروژه مربیگری	مدیریت منابع و مدیریت زمان در پروژه مربیگری	۰/۴۱
	مدیریت ریسک در طول چرخه حیات پروژه مربیگری	۰/۳۹
	مدیریت تغییرات در پروژه مربیگری	۰/۴۸
مدیریت پروژه مربیگری	گزارش دهی از پیشرفت پروژه	۰/۳۸۷
	هوشیاری درباره آخرین روندها و تغییرات محیط کسب و کار	۰/۸۹
	هوشیاری درباره عوامل تأثیرگذار کلان همچون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، حقوقی و زیست محیطی	۰/۸۵
هوشیاری درباره فرصت های جدید کاری	هوشیاری درباره فرصت های جدید کاری	۰/۷۶۳
	توانایی یادگیری سریع و آسان مفاهیم مربوط به کسب و کار	۰/۵۷
	شهود و توانایی تشخیص وضعیت کسب و کار در آینده	۰/۸۳۶
به کارگیری رویکردهای نوآورانه و جدید برحسب تجارب و تخصص خود در مشکلات و چالش های کسب و کار	به کارگیری رویکردهای نوآورانه و جدید برحسب تجارب و تخصص خود در مشکلات و چالش های کسب و کار	۰/۸۷۶
	تمایل به شروع و آغازگری در پیش بینی موقعیت های آتی و بهره برداری از فرصت ها به جای واکنشی بودن	۰/۸۳
	انطباق و انعطاف پذیری در راه حل ها، رویکردها و فعالیت های مربیگری در مواجهه با تغییرات غیرمنتظره	۰/۸۵
قدرت تجزیه و تحلیل مسائل	قدرت تجزیه و تحلیل مسائل	۰/۹۲
	توانایی گوش دادن به صورت شهودی، درک و فهم مفاهیم کلامی و غیر کلامی در گفتار مشتری	۰/۸۷
	توجه به مشتری با ارائه حالاتی مثل زبان بدن، حالت صورت، تغییر تن صدا، خلاصه کردن حرف های شاگرد	۰/۸۲
گوش دادن فعال	تشویق مشتری به سخن گفتن و استخراج اطلاعات بیشتر با استفاده از سکوت و شنود فعالانه	۰/۷۵
	شنود فعالانه تمامی نیازها، خواسته ها و انتظارات مشتری	۰/۸۱
	توانایی پرسیدن پرسش ها بدون قضاوت و جهت دهی ویژه	۰/۶۰
پرسشگری	توانایی پرسیدن پرسش های چالشی و تأملی که به کشف ایده ها و راه حل های جدید از سوی مشتری منجر شود	۰/۸۶
	توانایی پرسش که به مشتری در روشن سازی مسائل، توسعه چشم اندازها و دیدگاه های جدید کمک کند	۰/۸۰
	توانایی پرسشگری شهودی که مشتری احساس کند مربی وی را درک کرده است	۰/۸۰
بازخورد	توانایی ارائه بازخورد معین و مشخص به افراد	۰/۸۶۱
	توانایی ارائه بازخورد مناسب از لحاظ زمانی و موقعیتی	۰/۷۹۲
	ارائه بازخورد صادقانه، بدون قضاوت و جانبداری	۰/۸۳۴
	آشنایی با اصول و فنون ارائه بازخورد	۰/۸۲۷

ادامه جدول ۵. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأییدشده بعد «مهارت‌های اساسی و محوری مربیگری»

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی
همدلی و حمایت	درک ناگفته‌ها، احساسات و نگرانی‌های مشتری	۰/۷۱۹
	نشان دادن این موضوع که موفقیت مشتری برای مربی مهم است	۰/۵۳۶
	تشویق مشتری برای انجام دادن کارهای جدید و چالشی همراه با حمایت مداوم در فرایند مربیگری	۰/۸۰۲
	ایجاد محیط و فضای حمایتی و ایمن تا مشتری در بیان دغدغه‌ها و نیازهای خود احساس راحتی کند	۰/۸۴۸
	درک عمیق مشتری در موقعیت‌های مشکل و مبهم	۰/۷۵۸
ارتباطات مؤثر	درک و شناسایی ناهمخوانی‌ها و تناقضات در تفکرات و رفتار مشتری	۰/۶۲۵
	انتقال افکار و ایده‌ها به صورت واضح	۰/۸۵۰
	داشتن آمادگی ذهنی برای شروع و مدیریت محاوره‌ها	۰/۶۱۲
	پرهیز از بیان کلمات و مطالب غیرضروری	۰/۴۳۳
مدیریت خاتمه‌دادن به مربیگری	اعمال تکنیک‌هایی به منظور نفوذ و اثرگذاری بر مخاطبان با استفاده از زبان بدن، تغییر تن صدا، ارتباط چشمی	۰/۷۹
	توانایی ارزیابی آمادگی مشتری برای خاتمه‌دادن به مربیگری	۰/۳۰۹
	ایجاد تاب‌آوری و توسعه توانایی‌های مشتری برای خود مربیگری پس از اتمام برنامه مربیگری	۰/۳۶۵

همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود بعد «مهارت‌های اساسی و محوری مربیگری» در ده مؤلفه «ایجاد مبنا و اساسی برای مربیگری»، «مدیریت پروژه مربیگری»، «تیزهوشی در کسب‌وکار»، «اخلاقیت، ابتکار و استقلال عمل»، «گوش دادن فعال»، «پرسشگری»، «بازخورد»، «همدلی و حمایت»، «ارتباطات مؤثر» و «مدیریت خاتمه دادن به مربیگری» دسته‌بندی شد.

جدول ۶. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأییدشده بعد «شایستگی‌های مربیگری کسب‌وکار»

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی
هم‌ترازی با کسب‌وکار	داشتن تجربه عمیق در زمینه کسب‌وکار	۰/۹۶۸
	هم‌ترازی تخصص و تجربه مربی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین یا صاحب کسب‌وکار	۰/۸۴۷
	داشتن تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار برای راهنمایی کارآفرین در تنگناها و مشکلات	۰/۹۳۶
دانش کسب‌وکار	اطلاعات کسب‌وکاری مناسب از حوزه کاری شاگرد	۰/۹۲۲
	دانش مراحل تبدیل ایده به کسب‌وکار	۰/۸۰۱
	آشنایی با تسهیلات در زمینه کسب‌وکارها	۰/۷۲۸
	آشنایی با مراحل اخذ مجوزهای لازم برای شروع کسب‌وکار	۰/۵۴۲
	آشنایی با قوانین تجاری و حقوقی (قوانین مالیاتی، بیمه، حقوق، مالکیت معنوی و...)	۰/۷۱۲
	اطلاعات اقتصادی و فهم کسب‌وکار	۰/۸۰۶

ادامه جدول ۶. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأییدشده بعد «شایستگی‌های مربیگری کسب و کار»

بار عاملی	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
۰/۸۰۳	دانش عمیق در مورد نیازها و انتظارات، مشتریان یا بازار هدف	دانش بازار
۰/۶۳۰	اطلاعات مناسب از بازار داخلی (رقبا، جذابیت بازار، محصولات مشابه و...)	
۰/۳۰۸	شناخت بازارهای بین‌المللی	
۰/۸۰۰	دانش روش‌های ایجاد مزیت رقابتی (برندسازی، بازاریابی و...)	
۰/۴۰۶	دانش مدل‌ها، مفاهیم و فرایندهای مربیگری	دانش مربیگری
۰/۶۱۱	آگاهی از مراجع و پایگاه‌های اطلاعاتی برای جمع‌آوری و به‌روزرکردن اطلاعات فردی در زمینه مربیگری	
۰/۴۳۳	استفاده از فناوری‌های مناسب و فناوری اطلاعات در ارائه خدمات مربیگری	
۰/۷۱۷	شناسایی نیازها و خواسته‌های کارآفرینان	تمرکز بر کارآفرین در مربیگری
۰/۷۱۵	تمرکز بر خدمات و ترجیحات مورد انتظار کارآفرینان	
۰/۶۲۴	استفاده از زبان کسب و کار کارآفرین	
۰/۴۱۹	دریافت بازخوردهای کارآفرینان و سنجش میزان رضایت آنان	
۰/۵۲۹	توانایی ارزیابی کارآفرین در ابعاد مختلف و جمع‌آوری داده‌ها برای کمک به بهبود عملکرد	ارزیابی
۰/۳۰۴	استفاده از ابزارهای معتبر و قابل اعتماد برای ارزیابی نتایج و دستاوردهای مربیگری	
۰/۴۰۱	توانایی ارزیابی فرایند مربیگری به منظور شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های برنامه مربیگری	

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، بعد «شایستگی‌های مربیگری کسب و کار» در شش مؤلفه «هم‌ترازی با کسب و کار»، «دانش کسب و کار»، «دانش بازار»، «دانش مربیگری»، «تمرکز بر کارآفرین در مربیگری» و «ارزیابی» دسته‌بندی می‌شود و بارهای عاملی تمام شاخص‌ها بالاتر از ۰/۳ است.

با توجه به جدول‌های ۴ تا ۶، احتمال رسیدن به مقادیر نسبت بحرانی در تمام شاخص‌ها کمتر از ۰/۰۵ است؛ یعنی همه بارهای عاملی در سطح ۹۵ درصد معنادارند. در جدول ۷، فهرست شاخص‌های تأییدشده می‌آید که از چارچوب شایستگی‌ها حذف شده‌اند.

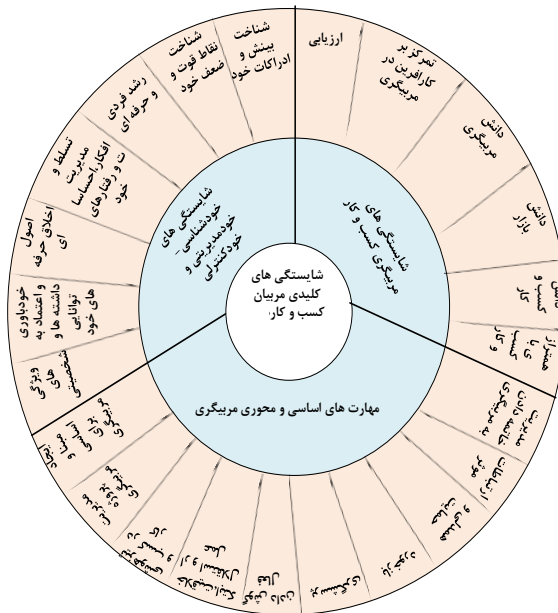
جدول ۷. فهرست شاخص‌های تأییدشده

ردیف	شاخص‌های تأییدشده	مؤلفه
۱	ترویج فرهنگ همکاری	اصول اخلاق حرفه‌ای
۲	بی‌طرفی و رعایت انصاف	ویژگی‌های شخصیتی
۳	شناسایی اجزای کسب و کار با استفاده از دید سیستمی	تیزهوشی در کسب و کار
۴	اشتراک‌گذاری واضح و صادقانه ارزش‌ها و نگرش‌ها	همدلی و حمایت

جدول ۸ مقادیر قابل قبول و محاسبه شده شاخص های برازندگی مدل را نشان می دهد.

جدول ۸. شاخص های برازش مدل پژوهش

مقادیر قابل قبول	مقادیر محاسبه شده	نماد	شاخص های برازندگی
-	۱۰/۵۶۷	χ^2	کای اسکوئر
-	۷	df	درجه آزادی
<۳	۱/۹۱	χ^2/df	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی
>۰/۰۵	۰/۰۷۵	P - value	سطح معناداری برای برازش مدل
>۰/۹	۰/۹۲	IFI	شاخص برازش افزایشی
>۰/۹	۰/۹۰	CFI	شاخص برازش تطبیقی
>۰/۹	۰/۹۱	NFI	شاخص برازش غیرنرم
>۰/۰۶	۰/۰۵۵	RMSEA	ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب



نمودار ۲. شایستگی های کلیدی مریبان کسب و کار

همان گونه که در جدول ۸ مشاهده می شود، مقادیر شاخص های مختلف برازش مدل

ساختاری پژوهش از جمله شاخص برازش افزایشی، شاخص برازش تطبیقی و ریشه میانگین

مجذورات خطای تقریب در محدوده قابل قبولی قرار دارد. براین اساس، سازه‌ها با تمام شاخص‌های تأییدشده خود برازش مناسبی دارد و این به معنای پشتیبانی قوی داده‌ها از چارچوب پژوهشی طراحی شده است. یافته‌های این پژوهش مجموعه‌ای منسجم از شایستگی‌های مربی کسب‌وکار را نشان می‌دهد (نمودار ۲).

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش در راستای شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب‌وکار بوده است. ابعاد اصلی چارچوب پژوهش در سه دسته متمایز و مکمل «شایستگی‌های خودمدیریتی - خودشناسی و خودکنترلی»، «مهارت‌های اساسی و محوری مربیگری»، «شایستگی‌های مربیگری کسب‌وکار» متشکل از ۲۳ مؤلفه و ۹۴ شاخص شناسایی و تأیید شدند. در میان سه بعد اصلی، بعد «مهارت‌های اساسی و محوری مربیگری» از منظر صاحب‌نظران در چارچوب شایستگی‌های مربیان کسب‌وکار مهم بودند. در میان ۲۳ مؤلفه، مؤلفه‌های «هم‌ترازی با کسب‌وکار»، «دانش کسب‌وکار»، «تیزهوشی در کسب‌وکار» و «اخلاقیت، ابتکار و استقلال عمل» از نظر پاسخ‌دهندگان نقش مهم‌تری در چارچوب شایستگی‌های مربیان کسب‌وکار دارند. در نهایت از میان ۹۴ شاخص تأییدشده، ۱۰ شاخص زیر در چارچوب شایستگی‌های موردنیاز مربیان کسب‌وکار اهمیت بیشتری دارند: «داشتن تجربه عمیق در زمینه کسب‌وکار»، «داشتن تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار برای راهنمایی کارآفرین در تنگناها و مشکلات»، «طرح‌ریزی فعالیت‌ها، تعریف طرح چشم‌انداز و تعیین اهداف توسعه‌ای ویژه، قابل‌اندازه‌گیری، واقع‌بینانه، دست‌یافتنی و دارای چارچوب زمانی مشخص برای جلسات مربیگری»، «اطلاعات کسب‌وکاری مناسب از حوزه کاری شاگرد»، «قدرت تجزیه و تحلیل مسائل»، «ایجاد قرارداد مربیگری رسمی»، «ایجاد و حفظ شبکه ارتباطی با مربیان و متخصصان حوزه کسب‌وکار برای اشتراک‌گذاری ایده، دانش و تجارب شخصی با آن‌ها»، «هوشیاری درباره روندها و تغییرات محیط کسب‌وکار»، «هم‌ترازی تخصص و تجربه مربی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین یا صاحب کسب‌وکار» و «انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی و امیدبخشی».

بر بعد «شایستگی‌های خودمدیریتی - خودشناسی و خودکنترلی» به‌عنوان بعدی اصلی در

چارچوب‌های مختلف شایستگی (Association for Coaching (2012), Andrews (2011), Burtonshaw-Gunn (2010), Worldwide Association Of Business Coaching (2007), Allen & Grodzki (2005), Clutterbuck (2004), Kubr (2003) نتایج این پژوهش نیز بر اهمیت بعد «شایستگی‌های خودمدیریتی - خودشناسی و خودکنترلی» به‌عنوان یکی از خوشه‌های اصلی شایستگی کلیدی مربیان کسب‌وکارها تأکید دارد. شایان ذکر است شاخص‌های «ترویج فرهنگ همکاری» و «بی‌طرفی و رعایت انصاف» مربوط به بعد «شایستگی‌های خودمدیریتی - خودشناسی و خودکنترلی» در تحلیل‌های کمی تأیید نشدند و از چارچوب نهایی حذف شدند.

«مهارت‌های اساسی و محوری مربیگری» نیز در چارچوب‌های شایستگی (Association for Coaching (2012), Andrews (2011), Burtonshaw-Gunn (2010), Worldwide Association Of Business Coaching (2007), Allen & Grodzki (2005), Ennis & Goodman (2005), Clutterbuck (2004), Kubr (2003) یکی از ابعاد اصلی محسوب شده‌اند. نتایج این پژوهش نیز بر اهمیت بعد «مهارت‌های اساسی و محوری مربیگری» به‌عنوان یکی از خوشه‌های اصلی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب‌وکارها تأکید دارد. همچنین، شاخص‌های «شناسایی اجزای کسب‌وکار با استفاده از دید سیستمی» و «اشتراک‌گذاری واضح و صادقانه ارزش‌ها، نگرش‌ها، عقاید و احساسات خود در زمان مناسب با مشتری» مربوط به بعد «مهارت‌های اساسی و محوری مربیگری» در تحلیل‌ها تأیید نشدند و از چارچوب نهایی حذف شدند. در اغلب چارچوب‌های شایستگی مانند (Association for Coaching (2012), Andrews (2011), Business, Burtonshaw-Gunn (2010), Worldwide Association Of Business Coaching (2007), Allen & Grodzki (2005), Clutterbuck (2004), Kubr (2003) و همکاران (۱۳۹۲) به بعد «شایستگی‌های مربیگری کسب‌وکار» به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی شایستگی شغلی اشاره شده است. نتایج این پژوهش نیز بر اهمیت بعد «شایستگی‌های مربیگری کسب‌وکار» به‌عنوان یکی از خوشه‌های اصلی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب‌وکارها تأکید دارد.

در مجموع، تدوین و ارائه چارچوب شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب‌وکار شامل ۳ بعد، ۲۳ مؤلفه و ۹۴ شاخص در سرفصل‌ها و جایگاه‌های مرتبط و منحصر به فرد و دارای جامعیت، انسجام، ثبات، گویایی و ایجاز‌گرایی مناسب و مورد تأیید صاحب‌نظران، جزء دستاوردهای این پژوهش محسوب می‌شود. همچنین، تاکنون در پژوهشی به‌طور صریح و دقیق چارچوب جامع و یکپارچه شایستگی‌های مورد نیاز مربیان کسب‌وکارها شناسایی نشده است. براین اساس، پژوهش

حاضر با بررسی شایستگی‌های کلیدی و مورد نیاز مربیان کسب‌وکارها و ارائه یافته‌ها به فهم جدیدی از مربیان کسب‌وکار شایسته و مناسب کمک می‌کند. درواقع، با مطالعه تحقیقات صورت گرفته در این حوزه و با توجه به اهمیت نظری و کاربردی این موضوع برای دانشکده‌های کسب‌وکار و کارآفرینی- که یکی از رسالت‌های آن‌ها تربیت و پرورش مربیان کسب‌وکار است- پژوهش حاضر نقش مهمی در راستای گزینش و غربالگری مربیان کسب‌وکار، طراحی و استانداردسازی برنامه‌های آموزشی، تدوین سرفصل‌های 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 پیکره‌ای عمومی و مشترک در آموزش و پرورش مربیان کسب‌وکار شایسته و جلوگیری از اتلاف وقت، بودجه و امکانات ایفا می‌کند.

پیشنهادها

با توجه به نتایج یافته‌ها، پیشنهادهایی در دو بخش پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده و پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شود.

پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده

درکل، پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های این پژوهش به منظور انجام دادن پژوهش‌هایی در آینده به شرح زیر بیان می‌شود:

۱. طراحی برنامه‌های آموزشی مناسب به منظور پرورش مربیان کسب‌وکار شایسته از موضوعاتی است که پس از شناسایی شایستگی‌ها باید درباره آن بحث شود. پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و سرفصل‌های دروسی که موجب تقویت ابعاد مختلف شایستگی‌های مورد نیاز مربیان کسب‌وکار می‌شوند، در پژوهشی جداگانه بررسی شوند.
۲. راه‌اندازی کسب‌وکار فرایندی است که از چند مرحله پی‌درپی و متوالی تشکیل شده است. در این راستا، برای موفقیت کسب‌وکار باید مربی برای ارائه خدمات مربیگری، در هر مرحله شایستگی‌های ویژه‌ای داشته باشد که با شایستگی‌های (مهارت، توانایی‌ها و

دانش‌ها) مراحل دیگر متفاوت است. پیشنهاد می‌شود پژوهشی براساس شایستگی‌های مورد نیاز مربیان کسب‌وکار با مدنظر قراردادادن چرخه عمر کسب‌وکار صورت گیرد.

۳. یکی از موضوعات ضروری پژوهش که در ادامه یافته‌های پژوهش حاضر ضروری به نظر می‌رسد، تدوین شاخص‌هایی برای سنجش شایستگی‌های مربیان کسب‌وکار است، زیرا وجود ابزاری برای سنجش دقیق و جزئی این شایستگی‌ها در انتخاب افراد نامزد تصدی پست‌های مربیگری و در ارزیابی‌ها و آموزش مربیان کسب‌وکار الزامی است.

۴. از طریق آموزش نمی‌توان شایستگی‌های مربیان کسب‌وکار را به افرادی انتقال داد که فقط تحصیلات آکادمیک در زمینه کسب‌وکار دارند، بلکه در این زمینه بهتر است بر کارآفرینان باتجربه تمرکز شود و قابلیت‌های مربیگری و تدریس در آن‌ها افزایش داده شود. در پژوهش‌های آینده می‌توان تفاوت‌های موجود در این دو رویکرد را بررسی کرد.

پیشنهاد‌های کاربردی

پیشنهاد‌های زیر در راستای استفاده کاربردی و عملیاتی از نتایج پژوهش‌های حاضر مفید است:

۱. در گروه‌های کسب‌وکار و کارآفرینی در دانشگاه‌های داخل کشور درسی با عنوان «تدوین و پرورش شایستگی‌های مربیان کسب‌وکار» با استفاده از نتایج این تحقیق گنجانده شود.
۲. از چارچوب شایستگی‌های مربیان کسب‌وکار برای اجرای برنامه‌های آموزشی، پرورشی و توسعه‌ای مختص مربیان کسب‌وکار استفاده شود.
۳. از چارچوب شایستگی‌های مربیان کسب‌وکار برای گزینش، غربال‌گری و اعطای مدرک به مربیان کسب‌وکار برای مربیان کسب‌وکار استفاده شود.
۴. نتایج این پژوهش در زمینه طراحی دوره‌های تربیت مربیان کسب‌وکارها قابل استفاده است، زیرا کمبود پژوهش‌ها در زمینه شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیان موجب بروز مشکلاتی شده است و استفاده از نتایج این پژوهش و انجام‌دادن پژوهش‌های مشابه، موانع بسیار زیادی را از پیش روی سیاست‌گذاران و پژوهشگران برمی‌دارد.

منابع

عزیزی، محمد، شفیع‌زاده، احسان و نجمه اکبرزاده (۱۳۹۲) «شناسایی شایستگی‌های کارآفرینانه مدیران دانشگاهی»، توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۲: ۲۷-۵۳.

Ac Competency Framework, Association for Coaching (2012).
<http://www.associationforcoaching.com/>

Ac Competency Framework, Worldwide Association Of Business Coaching (2007).

Allen, W. & Grodzki, A. (2005). *The business and practice of coaching. Finding your niche, making money*, W.W. Norton & Company; New York

Andrews, W. (2011). Mentoring Functional Overview, *European Mentoring and Coaching Council*.

Audet, J. & Couteret, P. (2012). "Coaching the entrepreneur: Features and success factors", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3): 515- 531.

Baker, K. H. (2014). *Business coaching and leader efficacy development: A comparative study*, Ph.D thesis, Walsh college.

Ballard, S. & Levie, J. (2006). Coaching Entrepreneurs the Supercoach Way. EnableVentures, Inc;
<http://www.enableventures.com/Publications/EVI%20Coaching%20Approach.pdf>

Blackman, A. C. (2007). *The effectiveness of business coaching: An empirical analysis of the factors that contribute to successful outcomes*, Ph.D thesis, James Cook University.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons.

Burchardt, C. (2015). *Business Coaching and Consulting—the Systemic Constellation Approach in Business*, In Modelling and Management of Engineering Processes, Springer Berlin Heidelberg: 101- 112.

Burtonshaw-Gunn, S. A. (2010). Essential tools for management consulting: Tools, models and approaches for clients and consultants. John Wiley & Sons; United Kingdom

Clutterbuck, D. (2004). *Mentor Competencies: A field perspective*. , in D. Clutterbuck and G.Lane(eds), *The Situational Mentor: an international Review of Competencies & Capabilities in Mentoring*; Gower Publishing Limited, pp.42-56

Crompton, B. M. & Smyrnios, K. X. (2011). "What difference does business coaching make to entrepreneur's firm performance and future growth?", *In ICSB World Conference Proceedings (ICSB)*.

Crompton, B. M., Smyrnios, K. X. & Bi, R. (2012). "Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms", *Small Enterprise Research*, 19(1): 16- 31.

Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). "Competency based management: A review

- of systems and approaches”, *Information Management & Computer Security*, 14(1): 51- 64.
- Ennis, S., Goodman, R., Hodgetts, W., Hunt, J., Mansfield, R., Otto, J. & Stern, L. (2005). “Core competencies of the executive coach”, Retrieved from: <http://www.executivecoachingforum.com/>. Acessado em, 11(10), 2008.
- Fazel, P. (2013). Teacher-coach-student coaching model: A vehicle to improve efficiency of adult institution, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97(2013): 384- 391.
- Graham, S., Wedman, J. F. & Garvin-Kester, B. (1994). “Manager coaching skills: What makes a good coach?”, *Performance Improvement Quarterly*, 7(2): 81- 94.
- Koopman, R. G. (2013). Coaching and mentoring entrepreneurs; more definitions won't work, In: RENT 2013, 20-11-2013 - 22-11-2013, Vilnius, Lithuania.
- Kowalski, K. & Casper, C. (2007). “The coaching process: An effective tool for professional development”, *Nursing Administration Quarterly*, 31(2): 171- 179.
- Kubr, M. (2003). Management consulting: A guide to the profession. International Labour Offic. fourth edition edition (March 26, 2003)
- Leonard-Cross, E. (2010). “Developmental coaching: Business benefit–fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace”, *International Coaching Psychology Review*, 5(1): 36- 47.
- Luthans, F. (1988). “Successful vs. Effective real managers”, *The Academy of management Executive*, 2(2): 127- 132.
- McCarthy, G. (2010). “Approaches to the postgraduate education of business coaches”, *Australian Journal of Adult Learning*, 50(2): 323.
- Devine, M., Meyers, R. & Houssemand, C. (2013). “How can coaching make a positive impact within educational settings?”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 93, 21 October 2013, Pages 1382-1389
- 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership
- McClelland, D. C. (1973). “Testing for competence rather than for intelligence”, *American psychologist*, 28(1): 1.
- Parsloe, E. (2009). *Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning*, Kogan Page Publishers.
- Trenner, L. (2013). “Business coaching for information professionals Why it offers such good value for money in today’s economic climate”, *Business Information Review*, 30(1): 27- 34.
- Dolores Vidal-Salazar, M., Ferrón-Vílchez, V. & Cerdón-Pozo, E. (2012). “Coaching: An effective practice for business competitiveness”, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(5): 423- 433.
- Grant, A. M. (2010). *Using coaching and positive psychology to promote a flourishing workforce: A model of goal-striving and mental health*, In: Linley P. A., Harrington, S. & Page, N. (eds), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, Oxford University Press: 175– 188.