

## شناسایی و اولویت‌بندی الزامات کوچینگ کسب‌وکار

حدیث پورجمشیدی<sup>۱</sup>، نادر نادری<sup>۲\*</sup>، بیژن رضایی<sup>۳</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
- ۳- استادیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۷

دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی الزامات کوچینگ کسب‌وکار با رویکرد کیفی- کمی انجام شده است که از لحاظ هدف در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی قرار گرفته است. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل کوچ‌های کسب‌وکار است که نمونه‌ای به تعداد ۲۰ نفر از آنان با رویکرد هدفمند و نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل فعالان عرصه کوچینگ کسب‌وکار بود که نمونه‌ای به حجم ۲۰۰ نفر از آنان به صورت هدفمند در دسترس انتخاب شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شد و روایی و پایایی آن‌ها مورد تأیید واقع شد، همچنین به منظور تحلیل داده‌ها در بخش کمی از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون رتبه‌ای فریدمن برای اولویت‌بندی معیارهای شناسایی شده استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که از بین معیارهای شناسایی شده بیشترین رتبه میانگین مربوط به متغیر کسب تجربه (۴/۰۴) و کمترین رتبه مربوط به متغیر ویژگی‌های روان‌شناختی (۳/۶۷) است. لازم به ذکر است که در رابطه با الزامات کوچینگ کسب‌وکار و تأثیر آن بر توسعه کسب‌وکارها مطالعات بسیار اندکی انجام شده است و خلأ جدی در این زمینه احساس می‌شود.



## ۱- مقدمه و بیان مسئله

به موازات تحولات فزاینده در دنیای امروز، توجه به موضوع کسب‌وکار و کارآفرینی در بین اقتصاددانان و دولت‌مردان بسیار حائز اهمیت شده است و دولت‌ها با حمایت از نگرش‌های مثبت، کارآفرینان را به انجام اقدام‌های مولد در جهت رشد و توسعه اقتصادی تحریک می‌کنند [۱]. از این‌رو با توجه به اینکه اثرگذاری کسب‌وکارها را در توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع نمی‌توان نادیده گرفت [۲]، کشورها برای پیشرو بودن در این امر اقدام به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های متنوع و بلندمدت کرده [۳]، و شرایطی را به‌وجود می‌آورند تا از پتانسیل سازنده کسب‌وکارها برای رسیدن به رشدی پایدار استفاده کنند [۴]، چنانچه مطالعات نشان می‌دهد که امروزه جوامع و سازمان‌ها بیشتر به تأثیر مثبت و بالقوه کوچینگ و نقش آن در رشد و توسعه کسب‌وکارها پی برده‌اند، به‌گونه‌ای که در سال ۲۰۱۲ برای نظرسنجی جهانی که توسط شرکت pwc<sup>۱</sup> برای ICF انجام شد، سالیانه مبلغی معادل تقریباً ۲ میلیارد دلار برای آموزش کوچ‌های حرفه‌ای تخمین زده شد، همچنین در سال ۲۰۱۰ در پانزدهمین سالگرد تأسیس فدراسیون جهانی کوچینگ، این سازمان گزارش کرد که بیش از ۱۷۰۰۰ عضو و ۶۹۰۰ کوچ معتبر دارد و حدود ده سال بعد، یعنی در سال ۲۰۲۰ اعلام کرد که ۳۵۲۰۰ کوچ معتبر در این سازمان آموزش دیده‌اند و بیش از ۱۰ هزار نفر از آن‌ها گواهینامه تأیید شده دریافت کرده‌اند [۵]، افزون بر این مشخص شد که بین سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۹، درآمد جهانی سالیانه کوچینگ از ۲/۵۳۶ میلیارد دلار به ۲/۸۴۹ میلیارد دلار رسیده است که نشان‌دهنده وجود تقاضا و گسترش بازار رو به رشد در صنعت کوچینگ است [۵]، اما به‌رغم اینکه مطالعات در حوزه کوچینگ در سطح جهان در حال افزایش است، هنوز پژوهش‌های به‌نسبت کمی در مورد ابعاد و استانداردهای آن در جهان [۶] و ایران [۷] انجام شده است و افراد زیادی با سوء استفاده از این فرصت خود را مربی کسب‌وکار می‌نامند که هیچ‌گونه اعتبار

1. Price Water House



حرفه‌ای ندارند [۸]. از این رو به‌عنوان یک مالک کسب‌وکار بسیار دشوار می‌توان فهمید به چه کسی باید اعتماد کرد. در این راستا پژوهش حاضر درصدد است تا با پاسخ به این سؤال که شایستگی‌های کوچینگ کسب‌وکار و اولویت آن‌ها کدامند؟ به کوچ‌های کسب‌وکار در جهت کسب صلاحیت‌های لازم و مالکان کسب‌وکار به جهت شناخت کوچ‌های دارای صلاحیت و بهره‌گیری از خدمات کوچینگ کمک کند.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اصطلاح شایستگی اولین بار توسط وایت ابداع شد. وی با معرفی اصطلاح شایستگی در توصیف ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه بالا معروف شد و با فرض پیوند بین شایستگی شناختی و تمایلات انگیزشی عمل شایستگی را «تعامل مؤثر یک فرد با محیط» تعریف کرد [۹]. این مفهوم برای اولین بار توسط پروفیسور مک‌کلند به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده موفقیت افراد نیز معرفی شد. وی شایستگی را به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده توصیف کرد و بیان داشت پرورش شایستگی‌هایی از قبیل مهارت و دانش بسیار آسان است، اما ارزیابی و پرورش شایستگی‌های اصلی مانند انگیزه و صفات قدری دشوارتر است [۱۰] ولی با وجود دشواری آنها می‌توان نگرش‌ها و ارزش‌هایی مانند اعتمادبه‌نفس را از راه آموزش، روان‌درمانی یا تجربیات مثبت تغییر داد [۱۱].

با این وجود بسیاری از سازمان‌ها هنوز انتخاب خود را با استخدام افراد با مدارک دانشگاهی معتبر انجام می‌دهند و آن را مبنای شایستگی دانش و مهارت انجام داده و فرض می‌کنند که این مستخدمان شایستگی‌های بنیادی مانند انگیزه را دارند و یا این شایستگی‌ها از راه مدیریت خوب به تدریج قابل تزریق است [۱۲]، برعکس، قضیه شاید بسیار هزینه‌بر است و سازمان‌ها باید انسان‌های بسیار با انگیزه و شایسته را انتخاب کرده و دانش و مهارت‌های لازم برای انجام مشاغل خاص را به آن‌ها بیاموزند [۱۳]. در پیش‌بینی عملکرد در مشاغل پیچیده شایستگی‌ها در مقایسه با هوش و مهارت‌های مرتبط با وظایف از اهمیت به‌نسبت بالایی برخوردار هستند و دلیل این دامنه محدود تأثیرات می‌باشد [۱۴]. در مشاغل سطوح بالاتر مانند مشاغل مدیریتی، فنی، بازاریابی و حرفه‌ای اغلب هر کسی هوش یا بهره بالاتر خود



را با عملکرد برتر را از دیگران متمایز می‌کند [۱۵]، این انگیزش‌ها شامل مهارت‌های بین فردی و سیاسی می‌باشند که همه جزئی از شایستگی می‌باشند، به این ترتیب مطالعه شایستگی‌ها روش مؤثری برای دستیابی به چنین سمت‌هایی است [۱۴؛ ۱۶]. امپلویز شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های یک شغل خاص می‌داند که به فرد اجازه می‌دهد در انجام وظایف موفق شود [۱۱]. همان‌طور که مشاهده می‌شود، این تعریف مؤلفه‌های توانایی را به مؤلفه‌های شایستگی افزوده است [۱۷]، فیلیپوت شایستگی را به عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به گونه‌ای اثربخش، تعریف می‌کند، شایستگی‌ها به عنوان ابزاری مهم برای ارزیابی‌ها و تنظیم استانداردها ایجاد شده‌اند [۱۸].

برخی از پژوهشگران نیز بر ابعاد کوچینگ و بازیگران این عرصه تمرکز کرده و خاطرنشان می‌کنند که در فرآیند کوچینگ علاوه بر محتوی کوچینگ وجود شایستگی و صلاحیت در کوچ به همان اندازه مهم است [۱۹؛ ۱۰]. بررسی مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که مباحث مرتبط با انتخاب یک کوچ حرفه‌ای در ادبیات کوچینگ اندک است و تنها تعداد کمی از پژوهشگران به این نکته توجه دارند که انتخاب کوچ باید بر اساس معیارهای عینی از جمله شایستگی‌ها، دانش، ظرفیت یادگیری و توانایی مهارت بین فردی باشد [۱۸؛ ۱۱]. افزون بر این بریکچ و همکاران (۲۰۱۸) بیان دارند که اظهارات در رابطه با ابعاد کوچینگ بسیار محدود کننده است، چراکه در این تعاریف اجرای استانداردها بیشتر به تنهایی مورد بحث بوده و تحلیل همزمان ابعاد آن با هم نادیده انگاشته شده است [۲۱]، از این رو مطالعه هر قسمت به طور جداگانه با این واقعیت استدلال می‌شود که کوچ باید قبل از اینکه انتخاب شود استاندارد، معیار و شایستگی‌های مناسب را کسب کند [۲۲]، همچنین برای موفقیت شرکت‌ها در استفاده از کوچینگ مجموعه مهارت‌های لازم در قالب‌های خاص و دستورالعمل قابل اجرا برای کوچینگ باید پیشنهاد شود [۲۳]، البته انجمن‌های حرفه‌ای متفاوتی سعی در تنظیم چارچوب‌هایی از راه تعیین استانداردسازی و دانش ضروری یک کوچ جهت تعیین صلاحیت علمی داشته و برخی مؤسسه‌ها موفق به ارائه یک مجموعه الزامات مانند اهداف یادگیری برای آموزش واقعی از طریق دوره و کسب تجربه‌های از پیش تعیین شده به همراه ارائه گواهی شده‌اند [۲۴]، اما تاکنون اجماع کاملی در این حیطه انجام نشده است.



### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته انجام شد و از لحاظ هدف در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای- کاربردی قرار گرفته است. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل مطالعه اسناد و پیشینه پژوهشی و کوچ‌های کسب‌وکار (دارای مدرک کوچینگ ICF با تجربه مدیریت و در بخش کمی شامل فعالان عرصه کوچینگ کسب‌وکار بود و نمونه‌ای به حجم ۲۰۰ نفر از آنان به صورت هدفمند در دسترس انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته بود که با استفاده از مطالعه ادبیات و مصاحبه تدوین شد. به این صورت که نخست معیارهای شایستگی براساس مرور پیشینه تجربی و مبانی نظری و مصاحبه در قالب یک پرسش‌نامه طراحی و به‌منظور بررسی روایی صوری و محتوا در اختیار متخصصان قرار داده شد و پس از دریافت نظرات و اعمال اصلاحات دوباره، پرسش‌نامه نهایی تدوین و در اختیار افراد نمونه قرار گرفت.

### ۴- یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱- یافته‌های بخش کیفی

در فاز اول پژوهش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا، اسناد و پیشینه پژوهش (کرپندورف، ۱۳۸۸) با استفاده از عنوان‌های کلیدی (صلاحیت، معیارها و شایستگی‌های کوچینگ) در پایگاه‌های اطلاعاتی Emerald، ProQuest، ScienceDirect، SID، Magiran و Google Scholar بررسی شد، این جستجو محدود به زبان انگلیسی و فارسی بود، اما محدودیت زمانی نداشت و مطالعات مرتبط تا سال ۱۴۰۱ بررسی شدند و پس از گزینش مقالات و منابع مرتبط و مناسب با هدف پژوهش متغیرهای مندرج در جدول ۱ استخراج شد.



جدول ۱. منابع بررسی شده و کدهای استخراج شده از بررسی پیشینه

A1	کسب تجربه	مارادولاز و همکاران (۲۰۱۲)؛ اکسویر و همکاران (۲۰۱۳)؛ عزیزی و گودرزی (۱۳۹۵)
A2	خودساختگی	دیوین و همکاران (۲۰۱۳)؛ روچی و همکاران (۲۰۱۳)؛ ویلسون و همکاران (۲۰۱۳)
A3	افزایش اطلاعات	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۵)، آدات و کوتر (۲۰۱۳)
A4	دستیابی به قدرت تجزیه و تحلیل	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۶)
A5	آموزش	کلرچ و همکاران (۲۰۰۵)
A6	ارزش آفرینی و داشتن هوش بالا	بواک و همکاران (۲۰۱۹)؛ وو (۲۰۱۰)؛ لوگرامبرگ (۲۰۱۸)؛ دانکن و همکاران (۲۰۲۰)
A7	توسعه قابلیت‌های فردی	مارادولاز و همکاران (۲۰۱۲)؛ هونت و همکاران (۲۰۱۹)
A8	شبکه‌سازی و ارتباطات	باند و سنک (۲۰۱۱)؛ پیترسون (۲۰۱۱)
A9	تجربه مدیریت	کریستین بوندوینسکو (۲۰۱۷)
A10	مسئولیت‌پذیری	اکسویر و همکاران (۲۰۱۳)؛ مارادولاز و همکاران (۲۰۱۲)

در فاز دوم پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته سایر کدهای مندرج در پژوهش استخراج شد که پس از ادغام با کدهای حاصل از مطالعه پیشینه در قالب پرسش‌نامه تنظیم و در اختیار نمونه آماری قرار داده شد. در زیر برخی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد نمونه در بخش کیفی شرح داده شده است (جدول ۲).

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان در بخش مصاحبه

جامعه مورد مطالعه	جنسیت	تجربه مدیریت	مدرک کوچینگ
کوچ‌های کسب و کار دارای مدرک کوچینگ	مرد ۱۱	۲۰	۹۵ درصد PCC
	زن ۹		۵ درصد ACC

بر اساس نتایج جدول ۲ مشخص شد که بیش از نیمی از افراد مطالعه شده مرد و حدود ۴۵ درصد افراد نمونه مطالعه شده در بخش کیفی زن بودند. همچنین بیش از ۹۵ درصد افراد مدرک دانش‌پذیری PCC داشتند که کوچ حرفه‌ای نامیده می‌شوند. این افراد با کسب مدرک



سطح دوم، صلاحیت راه‌اندازی آموزشگاه‌هایی را دارند که زیر نظر فدراسیون جهانی (ICF) به پرورش افراد آماده و علاقه‌مند به حوزه کوچینگ می‌پردازند، لازم به ذکر است که دارندگان مدرک ACC یا کوچ همراه می‌توانند به ارائه خدمات کوچینگ بپردازند ولی مجوز لازم برای انجام فعالیت‌های آموزشی از سوی فدراسیون جهانی را ندارند.

#### ۴-۲- یافته‌های حاصل از بخش کمی پژوهش

برای انجام تحلیل عاملی نخست آزمون کفایت نمونه‌برداری (KMO) برای حصول اطمینان از کفایت حجم نمونه محاسبه شد. با توجه به اینکه همبستگی بین گویه و سؤال‌های آزمون زیربنای عوامل است، برای اینکه مشخص شود همبستگی بین متغیرها برابر صفر نیست، از آزمون کرویت بارتلت نیز استفاده شد. شاخص کایزر-مایر-اولکین (KMO) برابر با ۰/۳۸ با سطح معناداری ۰/۰۰۲ به دست آمد و مقدار آزمون کرویت بارتلت برابر ۶۷۱/۱۷۶ به دست آمد که نشان می‌دهد داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب هستند. قابل ذکر است که معیار در نظ رگرفتن بار هر عامل از یک مطالعه به مطالعه دیگر متفاوت است، چراکه برخی پژوهشگران نقطه برش حداقل ۰/۳ و برخی دیگر از نقطه برش حداکثر ۰/۵۵ استفاده می‌کنند (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس مؤلفه‌های الزامات کوچینگ کسب‌وکار

گویه‌ها	عامل (صلاحیت‌ها)				مقدار ویژه	واریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ
	بنیادین	علمی	روان‌شناختی	کسب تجربه			
صداقت	۰/۸۳				۳/۹۶	۱۳/۶۳	۰/۷۶
رازداری	۰/۶۳						
اعتماد	۰/۵۵						
احترام	۰/۵۸						
به‌موقع بودن	۰/۶۱						
مسئولیت‌پذیری	۰/۵۹						



آلفای کرونباخ	واریانس تبیین شده	مقدار ویژه	عامل (صلاحیت‌ها)			گویه‌ها
			کسب تجربه	روان‌شناختی	علمی	
۰/۷۹	۱۴/۱۸	۴/۰۰			۰/۶۵	دوره‌های آموزشی
					۰/۷۱	دانش کسب‌وکار
					۰/۷۴	۵۰۰ ساعت انجام کوچینگ
					۰/۶۳	ارزش‌آفرینی
					۰/۶۸	مطالعه و یادگیری فعال
					۰/۶۹	دوره‌های آموزشی
۰/۷۵	۱۳/۲۳	۳/۷۶		۰/۶۵		خودساختگی
				۰/۵۹		توسعه‌دهندگی
				۰/۶۸		هوش هیجانی
				۰/۷۰		هوش منطقی
				۰/۵۵		مهارت ارتباطی
				۰/۶۲		توسعه قابلیت فردی
۰/۷۳	۱۳/۱۷	۳/۴۳		۰/۵۶		فهم و تحلیل مشاغل
				۰/۷۴		فهم و تحلیل بازار
				۰/۷۲		مدیریت
				۰/۶۸		کسب‌وکار
				۰/۶۸		فروش

براساس نتایج حاصل از تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس چهار عامل با مقدار ویژه بزرگ‌تر از یک استخراج شدند که ۵۷/۳۵ درصد از تغییرات شایستگی کوچ‌های کسب‌وکار را توجیه می‌کنند. آلفای کرونباخ برای چهار عامل بین ۰/۷۳ تا ۰/۷۹ و نشان‌دهنده انسجام درونی میان متغیرهای هر عامل است.

همچنین نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که میزان آلفای کرونباخ و اعتبار مرکب برای هر چهار عامل بیشتر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد گویه‌ها از همسانی درونی مناسب و مطلوبی برخوردارند. میزان واریانس استخراج‌شده نیز بیشتر از ۰/۵ و بیانگر اعتبار مناسب پرسش‌نامه است، همچنین برای هر خرده‌مقیاس CR و AVE از میزان مطلوب بهره‌مند. در نتیجه مؤلفه‌ها از روایی همگرا و واگرایی مناسب برخوردارند، افزون بر این، نتایج حاصل از شاخص‌های





گزارش‌شده در تحلیل عاملی تأییدی نشان‌دهنده برازش مطلوب داده‌ها با مدل است؛ به این معنا که تمام گویه‌های معیارهای شایستگی عبارت از متغیرهای بنیادین، علمی، روان‌شناختی و کسب تجربه در وضعیت مناسب و مطلوب هستند (جدول ۴).

جدول ۴. بار عاملی استانداردشده، ضریب تعیین و آماره t الزامات کوچینگ

عامل	گویه‌ها	بار عاملی	ضریب تعیین	آماره تی
بنیادین	صداقت	۰/۶۱	۰/۵۰	۱۰/۱۲
	رازداری	۰/۶۵	۰/۵۲	۱۰/۲۳
	اعتماد	۰/۶۷	۰/۶۴	۱۲/۳۲
	احترام	۰/۷۱	۰/۳۳	۷/۶۵
	به‌موقع‌بودن	۰/۶۹	۰/۵۴	۱۰/۸۹
	مسئولیت‌پذیری	۰/۷۲	۰/۳۴	۷/۶۷
علمی	دوره‌های آموزشی	۰/۷۷	۰/۴۵	۸/۳۵
	دانش کسب‌وکار	۰/۷۳	۰/۶۱	۱۱/۱۷
	۵۰۰ ساعت تجربه انجام کوچینگ	۰/۶۷	۰/۲۳	۶/۷۶
	ارزش‌آفرینی	۰/۷۲	۰/۵۴	۱۰/۷۸
	مطالعه و یادگیری فعال	۰/۷۳	۰/۴۶	۸/۵۴
روان‌شناختی	خودساختگی	۰/۶۲	۰/۴۹	۹/۳۴
	توسعه‌دهندگی	۰/۶۶	۰/۳۹	۷/۸۹
	هوش هیجانی	۰/۷۰	۰/۵۱	۱۰/۱۱
	هوش منطقی	۰/۶۵	۰/۴۸	۹/۱۱
	مهارت ارتباطی	۰/۶۳	۰/۶۱	۱۱/۶۷
	توسعه قابلیت فردی	۰/۶۹	۰/۴۳	۷/۷۶
کسب تجربه	فهم و تحلیل مشاغل	۰/۷۳	۰/۵۲	۱۰/۱۲
	فهم و تحلیل بازار	۰/۷۴	۰/۴۸	۹/۴۵
	تجربه مدیریت	۰/۷۳	۰/۶۲	۱۱/۷۶
	تجربه کسب‌وکار	۰/۷۰	۰/۳۳	۷/۴۳
	فروش	۰/۶۸	۰/۴۹	۱۰/۰۶

در جدول ۴ برآورد پارامترهای استانداردشده بارهای عاملی، ضرایب تعیین و مقدار تی برای پرسش‌نامه الزامات کوچینگ کسب‌وکار نشان داد که پارامترهای مدل همگی معنادار



بودند ( $p < 0/01$ ) و مقدار چشمگیری از واریانس عوامل مربوط را برآورد کردند (مقدار  $F_2$  بین  $0/31$  تا  $0/63$ ) (جدول ۵).

جدول ۵. بار عاملی و واریانس تبیین‌شده الزامات کوچینگ (تحلیل عاملی مرتبه دوم)

مؤلفه	بار عاملی	واریانس تبیین‌شده	آماره تی
بنیادین	۰/۶۹	۰/۵۴	۴/۸۸*
علمی	۰/۷۲	۰/۶۵	۴/۹۳*
روان‌شناختی	۰/۶۵	۰/۳۹	۴/۶۵*
کسب تجربه	۰/۷۵	۰/۴۳	۵/۰۳*

در جدول ۵ نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای پرسشنامه الزامات و شایستگی کوچینگ کسب‌وکار ارائه شده است. پارامترهای مدل همگی معنادار بودند ( $p < 0/01$ ). در این بین معیار ویژگی‌های بنیادین ۵۴ درصد، ویژگی‌های علمی ۶۵ درصد، ویژگی‌های روان‌شناختی ۳۹ درصد و کسب تجربه ۴۳ درصد از واریانس شایستگی کوچینگ کسب‌وکار را تبیین می‌کرد (جدول ۶).

جدول ۶. میانگین و انحراف معیار الزامات کوچینگ

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
بنیادین	۴/۴۳	۰/۶۵
علمی	۴/۱۶	۰/۷۳
روان‌شناختی	۳/۸۹	۰/۸۱
کسب تجربه	۴/۶۳	۰/۶۱

جدول ۶ یافته‌های توصیفی مربوط به الزامات کوچینگ کسب‌وکار را نشان می‌دهد که بر اساس نتایج این جدول بیشترین میانگین متعلق به معیار کسب تجربه ( $4/63$ ) و کمترین میانگین متعلق به معیار روان‌شناختی ( $3/89$ ) است (جدول ۷).



جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن در اولویت‌بندی الزامات کوچینگ کسب‌وکار

گویه‌ها	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
بنیادین	۳/۸۹	۰/۶۷	۲/۸۷	۱۱۴/۳۷	۳	۰/۰۰۲
علمی	۴/۰۰	۰/۵۹	۲/۹۲			
روان‌شناختی	۳/۶۷	۰/۷۱	۱/۴۴			
کسب تجربه	۴/۰۴	۰/۵۵	۳/۰۰			

بر اساس نتایج جدول ۷، بیشترین رتبه میانگین در این زمینه مربوط به کسب تجربه با رتبه ۴/۰۴ و کمترین رتبه میانگین در این زمینه مربوط به روان‌شناختی با رتبه ۳/۶۷ است. افزون بر این ویژگی‌های علمی در رتبه دوم و بنیادین در رتبه سوم قرار دارد. براساس نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن بین چهار الزام شناسایی شده با خی دو ۱۱۴/۳۷ و درجه آزادی ۳ و سطح معناداری ۰/۰۰۲ تفاوت معناداری بین رتبه‌های چهار الزام وجود دارد.

## ۵- نتیجه‌گیری

امروزه استفاده از افراد دارای شایستگی و صلاحیت کوچینگ در سازمان به منظور بهبود و ارتقا خروجی سازمان برای مدیران قابل چشم‌پوشی نیست، چراکه مدیران با استفاده از کوچ شایسته و دارای صلاحیت در حق کارکنان خود لطف نمی‌کنند، بلکه منجر به توسعه استعدادهای کارکنان و سازمان خود می‌شوند که بخشی ضروری از فرآیند موفقیت کسب‌وکار خود آن‌ها است و می‌دانند که کوچینگ و استفاده از کوچینگ فرآیندی است که طی آن کوچ زمینه یادگیری کوچی و سازمان را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی‌اش فراهم می‌کند. از این‌رو پژوهش حاضر با مورد توجه قرار دادن این مهم، با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های کوچینگ کسب‌وکار انجام گرفت که بر اساس آن مشخص شد بیشترین رتبه میانگین در این زمینه مربوط به معیار کسب تجربه با رتبه ۴/۰۴ و کمترین رتبه میانگین در این زمینه مربوط به معیار روان‌شناختی با رتبه ۳/۶۷ است. یافته‌ها بر اساس هدف پژوهش مبنی بر شناخت و شناسایی الزامات کوچینگ کسب‌وکار شامل چهار شاخه کلیدی با عنوان «الزامات



بنیادین، علمی، روان‌شناسی و تجربی» بود. در توضیح معیارهای شناسایی شده به جهت کسب صلاحیت می‌توان گفت که کسب صلاحیت و شایستگی در هر صنعت و حرفه از الزام‌های فعالان آن حوزه است که در کوتاه و بلندمدت موجب سرعت در فرآیند توسعه آن خواهد شد. چنانچه فدراسیون جهانی کوچینگ به‌عنوان متولی اصلی این حوزه با رصد تغییرات محیطی و در نظر گرفتن نیازهای روز بازار و نیروی انسانی فعال در حوزه کوچینگ صلاحیت‌هایی را برای افراد قبل از ارائه مجوز فعالیت در نظر می‌گیرد که این صلاحیت‌ها اساس روند ارزیابی و اعتبارسنجی آن‌ها محسوب می‌شود، از طرفی رعایت شایستگی‌های اصلی مرتبط با این صلاحیت‌ها به حمایت از درک بیشتر اصول کوچینگ حرفه‌ای و توسعه آن کمک می‌کند. نتایج حاصل با یافته‌های مطالعات (۲۰؛۱۹) همسو است که بیان دارند کسب صلاحیت‌های مرتبط با حوزه کوچینگ بخشی از شخصیت کوچ را شکل می‌دهد که در نگرش و نوع نگاه به مسائل بسیار تأثیرگذار خواهد بود. از جمله عوامل دیگری که جزء صلاحیت‌های مورد نیاز کوچ شناخته شده است، کسب صلاحیت‌های تجربی است. به این ترتیب می‌توان گفت با توجه به اینکه امروزه کسب‌وکارها با محیطی پرتلاطم و نوسان‌دار روبه‌رو هستند و دیگر فعالیت خود را به سطح محلی و منطقه‌ای محدود نمی‌کنند، در جلسه‌های کوچینگ نیازمند تعامل با کوچ‌های خیره و باتجربه هستند. نتایج با مطالعه (۲) همسو است. از طرفی با افزایش تجربه کیفیت تصمیم‌ها در راستای افزایش بهره‌وری بالا رفته و کسب تجربه به‌همراه صلاحیت‌های علمی به‌عنوان دو بال معرفتی برای تعالی سازمان کارساز خواهند بود. روشن است که تجربه برخاسته از شهود است و توأم با آزمون و خطا و علم همان تجربه آزموده و اثبات شده است، از این‌رو مدیران نباید فقط بر مبنای شهود تجربی قضاوت و تصمیم‌گیری کنند و برای کاهش خطا لازم است مطالعات علمی در کنار تجربه به‌صورت پیوسته انجام شود. از بعد دیگر کسب صلاحیت‌های روان‌شناسی که به‌عنوان علم مطالعه رفتار و فرایندهای ذهنی تعریف می‌شوند، از دو جنبه علمی و حرفه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرند، کسب صلاحیت‌های روان‌شناسی و استفاده از روش‌های علمی برای شناخت رفتار افراد در جلسه‌های کوچینگ بسیار مهم است، چراکه کسب این صلاحیت‌ها در کوچینگ به منزله این است که کوچ بهتر و مؤثرتر بتواند با تحلیل احساسات، رفتار و شناخت مراجعان آن‌ها را بشناسد؛ درک عمیقی از



آنها داشته باشد و بتواند با رفتار درست و به‌موقع تأثیر بهتری روی آنها بگذارد. نتایج با یافته‌های (۲۱؛۲۲) همسو است، افزون بر این کسب صلاحیت‌های علمی در حیطه کوچینگ کسب‌وکار نیز می‌تواند به شدت در روند توسعه آن مؤثر باشد.

چنانچه بیان شد، کوچینگ یک علم است؛ علمی که شکاف میان دانش و عمل را پر می‌کند و منجر به افزایش بهره‌وری و رضایت‌مندی می‌شود. در کوچینگ باور بر این است که به افراد و کسب‌وکارها کمک شود تا چشم‌انداز حرفه‌ای خود را ترسیم کنند. این مهم نیازمند داشتن علم در این حیطه است. بنابراین کسب علم در سطح وسیعی از مسائل مربوط به زمینه فعالیت موردنظر از جمله ضروریات موفقیت به‌شمار می‌رود که کوچ حرفه‌ای باید از آن برخوردار باشد. نتایج با مطالعه (کریستین و یوشویایا، ۲۰۲۱) همسو است. بنابراین می‌توان گفت کوچینگ یکی از کارآمدترین روش‌های توسعه فردی و رویکردی قدرتمند در مدیریت عملکرد کسب‌وکار محسوب می‌شود. به همین سبب تعداد زیادی از سازمان‌ها و شرکت‌های موفق، به‌منظور بالابردن رشد سازمانی خود به بهره‌گیری از برنامه‌های کوچینگ روی آورده‌اند. این سازمان‌ها از مزایای بلندمدتی که کوچ‌های حرفه‌ای و متخصص برای پشتیبانی و رشد نیروی انسانی‌شان به ارمغان می‌آورد، به‌خوبی آگاهند. دراین‌راستا کوچ بهتر است صلاحیت علمی به‌معنای درک و تحلیل واقعیت‌های سازمانی شامل مباحثی در حیطه حوزه‌های تخصصی مالی، بازاریابی، تولید، منابع انسانی، پژوهش و توسعه، تکنولوژی و ... را فرا گیرد تا پایه استواری برای تصمیم‌های او باشد.

## ۶- منابع

- [1] Hunt, C. Fielden, S. Woolnough. H. "The potential of online coaching to develop female entrepreneurial self-efficacy", *Gender in Management: An International Journal*. 34 (8) 2019, 685-701.
- [2] M. Matsuo, K. Arai, T. Matsuo. "Effects of managerial coaching on critical reflection: mediating role of learning goal orientation". Published 29 February.



- [3] Daxhammera, K . Michael. D. Maximilian . B. "Development of a Strategic Business Model Framework for Multi-Sided Platforms to Ensure Sustainable Innovation in Small and Medium-Sized Enterprise. *Procedia Manufacturing*" 39 (9) 2019, 1354–1362.
- [4] Motta, V. Sharma .T. "Lending technologies and access to finance for SMEs in the hospitality industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 2019, in press.
- [5] International Coach Federation .2018. available at: <https://coachfederation.org/core-competencies> (accessed 5 May 2019).
- [6] Van Dooren, W., Askim, J. Van de Walle, S."Thirty years of performance research at the European group of public administration", *Public Administration in Europe*, Palgrave Macmillan, Cham", 2019,113-121.
- [7] Wiginton, J."A Case Study: Broad Insights, A Survey of Business Coaching Impacts on Companies and Their Leaders, Doctor of Business Administration Dissertation", PSB Paris School of Business, Paris, 2019, 564-578.
- [۸] عزیزی م.، گودرزی ع. «شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب‌وکار»، توسعه کارآفرینی، ۹ (۲) ۱۳۹۵. ۳۱۷-۳۳۶.
- [۹] حسینی امیری م.، رضازاده آ. «بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان، مورد مطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران»، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، ۱۳۹۷. مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر.
- [۱۰] عزیزی، م؛ شفیع‌زاده؛ اکبرزاده، ن. «شناسایی شایستگی‌های کارآفرینانه مدیران دانشگاهی». توسعه کارآفرینی. ۶ (۲). ۱۳۹۲، ۲۷-۵۳.
- [۱۱] عاشقی ح.، قهرمانی م.، قورچیان . «شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲ (۵۶). ۱۳۹۶-۷۶.
- [۱۲] فرزاد نیا ف. «مدل‌های فرآیند مربیگری در مدیریت»، فصلنامه تدبیر، ۱۱۳۹۶: ۴۷، ۴۱-۴۰.
- [13] Van Dooren, W. Askim, J. Van, S, "Thirty years of performance research at the European group of public administration", *Public Administration in Europe*, Palgrave Macmillan, Cham, 2019, 113-121.
- [14] Christina, W. Yoshikawa, H,"Evidence-Based Curricula and Job-Embedded Coaching for Teachers Promote Preschoolers' Learning." *Child Evidence Brief*, Society for Research in Child Development.



[۱۳] اصل فلاح، ح. «ارائه مدل نهادینه سازی فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی». پایان‌نامه دکترا. ۱۴۰۰. دانشگاه آزاد اسلامی.

- [16] McCarthy, G. Milner, J, "Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice". *Journal of Human Resources*, 58(2)2019, 744-764.
- [17] vander Baan, N. Gast, I. Gijsselaers, W. "Beusaert, S. Coaching to prepare students for their school-to-work transition", *coaching competences*, 2022, 675-687. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2020-0341>.
- [18] BenSalem, A. Lakhal, L, "Entrepreneurial coaching: how to be modeled and measured?" *Journal of Management Development*, 37(1) 2018, 88-100.
- [19] Bernadette M. Crompton, K. Smyrniotis. Roi, B, *Measuring the influence of business coaching on fast – growth firms*, *small Enterprise Research*.
- [20] Bickerich, K. Michel, A. O'Shea, D, *Executive coaching during organisational change: A qualitative study of executives and coaches perspectives*. *Coaching*, 11(2) 2018, 117–143.
- [21] Blackman, A. Mascardo, G. Gray, D, "Business coaching; Coaching effectiveness; Coaching research; Systematic review 2016-11-21", *Greenwich Human Resource Development Review*.15(4) 2016, 459-486.
- [22] Borg Ellul, D. Tracey, W, *he role and impact of executive coaching in the Maltese Public Sector*. *International Journal of Public Leadership*16(2) 2020, 145-173.
- [23] Bowles, S. Cunningham, C. De La Rosa, G Picano, J, "Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in", *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5) 2007, 388-408.
- [24] Brand, C, *Coaches Working with Global Leaders to Support Change Management: A Case Study*. Capella University.