

Research Paper

Providing Talent Coaching Model in Government Organization Using a Combined Approach of Thematic Analysis and Fuzzy Delphi

Behnam Golshahi^{*1} , Mohammadreza Amirbaglouye Dariani² 

¹ Associate Prof. Research Center of HCM, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran.

² MSc. in Business Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.



[10.22080/shrm.2025.5783](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5783)

Received:

May 17, 2025

Accepted:

September 28, 2025

Available online:

February 7, 2026

Keywords:

Talent, Talent coaching, Thematic analysis, Fuzzy Delphi

Abstract

Talent coaching plays a pivotal role in identifying, nurturing, and strengthening the capabilities of high-potential individuals. Nevertheless, a fundamental question arises: who can act as an effective talent coach, and with what personality traits, knowledge, expertise, skills, and within what organizational context? This study seeks to develop a talent coaching model in public sector organizations. This research adopts a mixed-methods design with a developmental-applied orientation and an exploratory approach. The study was conducted in three stages: (1) a systematic literature review and expert interviews, (2) qualitative data analysis using thematic analysis with a theme network approach, and (3) validation of the identified components through the fuzzy Delphi method. The statistical population consisted of academic experts and managers in public sector organizations. Using purposive judgmental sampling, 18 experts were selected. Data were collected through semi-structured interviews and a two-round fuzzy Delphi questionnaire. The thematic analysis revealed 23 sub-components of talent coaching, which were classified into three major dimensions: "the essence of coaching," "the coach's toolkit," and "the coaching ecosystem." The "essence of coaching" dimension refers to individual-level attributes and competencies, including coaching-oriented personality traits, professional knowledge and experience, and communication capabilities. The "coach's toolkit" highlights essential skills, certifications, and standards, including professional coaching certificates, technical coaching skills, and familiarity with coaching methodologies. The "coaching ecosystem" encompasses organizational enablers, including coaching-oriented strategies, enabling structures and processes, and a supportive coaching culture. This study enriches the body of knowledge by conceptualizing talent coaching and proposing a comprehensive model that has received limited scholarly attention. The model integrates individual, professional, and organizational levels, thereby offering practical insights for managers and HR specialists. It clarifies the essential traits, knowledge, training, certifications, technical skills, and organizational conditions required for individuals to function effectively as talent coaches in public sector organizations.

***Corresponding Author:** Behnam Golshahi

Address: AJA Command and Staff University, Tehran, Iran.

Email: b.golshahi@casu.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

The growth and success of any organization rely on positioning talented employees with the right skills in the right place at the right time. All organizations must develop their talent pool to achieve their goals, which is essential not only for gaining but also for sustaining competitive advantage. In recent years, coaching has been increasingly recognized as a critical managerial tool for nurturing and developing individuals, enabling them to perform effectively and realize their potential. Talent coaching is a systematic and evidence-based process through which organizations identify and strengthen the capabilities of their high-potential employees. This concept plays a vital role alongside talent development approaches, particularly in industries that demand highly skilled and competent human resources. Despite the recognized importance of coaching in talent development, many organizations lack a structured and comprehensive model for talent coaching, resulting in fragmented and less effective practices. Accordingly, the main problem addressed in this study is the absence of a comprehensive talent coaching model that answers the following key questions: Who can play the role of a talent coach, with which personality traits, knowledge, and expertise, equipped with what training and skills, and within what organizational context?

2. Research Methods

This research is applied-developmental in purpose and descriptive in strategy, adopting a case-study design with an inductive-deductive approach. Data collection involved a combination of library research (review of documents, records, and related studies) and fieldwork

(expert interviews and questionnaires). The study follows a mixed-method design (sequential exploratory approach). The statistical population consisted of subject-matter experts from public sector organizations and academic scholars. Purposive judgmental sampling was applied, with inclusion criteria such as relevant job position, at least five years of research experience, and having published a book, thesis, or at least two peer-reviewed articles on coaching and talent management. Ultimately, 18 experts were selected and participated in both interviews and Delphi-based surveys. The theoretical foundation was first built by reviewing relevant literature and prior research on talent coaching, supplemented by expert interviews until theoretical saturation was reached. Thematic statements derived from sources and interview transcripts were analyzed manually using thematic network analysis to inform the design of the research model. Credibility and confirmability criteria were applied to validate the findings by consulting experts and cross-checking with previous research. In the second phase, expert opinions were elicited through two rounds of Delphi surveys, and the data were analyzed using the fuzzy Delphi method in Excel 2024 to assess and confirm the validity of talent coaching indicators.

3. Results

Thematic analysis led to the identification of 23 sub-components of talent coaching, categorized into three main dimensions: the essence of coaching, the coach's toolkit, and the coaching ecosystem. These components were subsequently screened and validated through the fuzzy Delphi method, leading to the development of a comprehensive talent coaching model. The essence of coaching

refers to the individual-level attributes and competencies required of a coach, including a coaching-oriented personality, professional knowledge and expertise, and interpersonal communication capabilities. The dimension of a coach's toolkit emphasizes the professional skills, certifications, and standards essential for a talent coach, encompassing professional coaching certifications, technical coaching skills, and familiarity with coaching methods. The coaching ecosystem highlights the organizational-level enablers required for successful talent coaching, including coaching-oriented strategy, supportive structures and processes, and a coaching culture. Findings from the two Delphi rounds confirmed the relevance and retention of all indicators within the proposed model.

4. Conclusion

The study contributes to the body of knowledge by conceptualizing and modeling talent coaching, an area that has been less explored in prior research. The proposed model comprehensively integrates components across individual, professional, and organizational levels, thereby providing managers and HR

practitioners with a structured framework to determine: who is qualified to serve as a talent coach, with which personality attributes, knowledge, and expertise; what types of training and certifications are required; what technical skills and methodologies must be mastered; and within what organizational and cultural context talent coaching can be effectively implemented.

Funding

There is no funding support.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors of the article would like to thank and appreciate all the individuals who provided scientific advice in the preparation of this article. We also acknowledge the contributions of all employees of the General Directorate of Information Technology at the Tax Affairs Organization in preparing this article.

علمی

مدل مربی‌گری استعداد در سازمان‌های دولتی مبتنی بر رویکرد ترکیبی تحلیل شبکه مضامین و دلفی فازی

بهنام گلشاهی^{۱*} ID، محمدرضا امیرگلوی داریانی^۲ ID

^۱ دانشیار مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.



10.22080/shrm.2025.5783

چکیده

مربی‌گری استعداد، نقشی کلیدی در شناسایی، پرورش و تقویت توانمندی‌های مستعدان ایفا می‌کند. با این حال، مسأله آن است که چه فردی با چه ویژگی‌های شخصیتی و دانش و تخصصی، با چه آموزش‌ها و مهارت‌هایی و در چه بستر سازمانی می‌تواند نقش مربی‌گری استعداد را ایفا کند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مربی‌گری استعداد در سازمان‌های دولتی انجام شده است. این پژوهش ترکیبی و از نوع توسعه‌ای-کاربردی است که با رویکرد اکتشافی انجام شده است. سه مرحله اصلی در این پژوهش شامل مرور نظام‌مند متون و مصاحبه با صاحب‌نظران، تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون با رویکرد شبکه مضامین و اعتبارسنجی مؤلفه‌های استخراج‌شده از طریق روش دلفی فازی است. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی است. نمونه‌گیری به روش هدفمند قضاوتی و به تعداد ۱۸ نفر انجام و ضمن مصاحبه با خبرگان، پرسش‌نامه دلفی در دو مرحله بین آن‌ها توزیع شد. نتایج تحلیل مضمون منتج به شناسایی ۲۳ مؤلفه فرعی مربی‌گری استعداد در سه بُعد اصلی شامل «جوهره مربی‌گری»، «سلاح مربی» و «زیست‌بوم مربی‌گری» شد. سپس این مؤلفه‌ها با استفاده از روش دلفی فازی و در دو مرحله غربال‌گری شدند و مدل مربی‌گری استعداد ارائه شد. بُعد «جوهره مربی‌گری» به ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای یک مربی در سطح فردی اشاره دارد که در سه مؤلفه شخصیت مربی‌گرا، تجربه و دانش تخصصی مربی‌گری و قابلیت‌های ارتباطی مربی‌گری دسته‌بندی می‌شود. بُعد «سلاح مربی» به مهارت‌ها، گواهی‌نامه‌ها و استانداردهای شغلی که ضروری است یک مربی استعداد داشته باشد، اشاره دارد. این بُعد از مدل شامل سه بخش؛ گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای مربی‌گری، مهارت‌های تکنیکی مربی‌گری و آشنایی با روش‌های مربی‌گری می‌شود. بُعد «زیست‌بوم مربی‌گری» نیز به مؤلفه‌های سازمانی شامل شرایط و بسترهای سازمانی لازم برای اجرای موفق مربی‌گری استعداد معطوف است. مؤلفه‌های این بخش شامل، استراتژی مربی‌گرا، ساختار و رویه‌های تسهیل‌گر و فرهنگ مربی‌گرا است. از دستاوردهای این پژوهش می‌توان به دانش‌افزایی در رابطه با تبیین مفهوم مربی‌گری استعداد و ارائه مدلی در این زمینه اشاره کرد که در تحقیقات گذشته کمتر به آن پرداخته شده است. علاوه بر این، در مدل پیشنهادی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربی‌گری با رویکردی جامع در سه سطح فردی، حرفه‌ای و سازمانی بررسی شدند تا برای مدیران و متخصصان منابع انسانی مشخص شود چه فردی با چه ویژگی‌های شخصیتی و دانش و تخصصی، با طی چه دوره‌ها و آموزش‌ها و همچنین اخذ چه گواهی‌نامه‌های بین‌المللی، با اکتساب چه مهارت‌های تکنیکی و روش‌هایی و در نهایت در چه محیط سازمانی و با چه مؤلفه‌های فرهنگی، ساختاری و استراتژی‌هایی می‌تواند به‌عنوان مربی استعداد فعالیت کند.

تاریخ دریافت:

۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۶ مهر ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۱۸ بهمن ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

استعداد؛ مربی‌گری استعداد؛ تحلیل شبکه مضامین؛ دلفی فازی

* نویسنده مسئول: بهنام گلشاهی

آدرس: دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

ایمیل: b.golshahi@casu.ac.ir

۱ مقدمه

مطابق دیدگاه روپ^۱، رشد و موفقیت هر سازمانی متکی به جایگاه‌یابی کارکنان مستعدی است که مهارت‌های مناسبی، در مکان مناسب و در زمان مناسب دارند (Popo-Olaniyan et al., 2022). همه سازمان‌ها باید استعداد‌های خود را به‌منظور تحقق اهداف‌شان توسعه دهند، چیزی که نه‌تنها برای کسب مزیت رقابتی بلکه برای حفظ آن نیز ضروری است (Mangion-Thornley, 2021). توسعه استعداد، مؤلفه مهمی است که مکمل شناسایی، جذب و حفظ و پرورش استعداد است (Mansour et al., 2024). توسعه استعداد بر حفظ استعداد‌های سازمان از طریق یادگیری تمرکز دارد (Pasandideh et al., 2025). بنابراین، فرآیند توسعه استعداد، بایستی در چارچوب اقدامات مدیریت سرمایه انسانی تعیبه شود تا مهارت‌های افراد در سازمان را بهبود بخشد (Mansour et al., 2024).

مربی‌گری باید به‌عنوان یک ابزار اصلی برای توسعه استعداد‌ها در نظر گرفته شود (Mangion-Thornley, 2021). در سال‌های اخیر، مربی‌گری به‌عنوان یک ابزار مدیریتی مهم برای پرورش و توسعه افراد به‌منظور قادرساختن آنان برای عملکرد مؤثر و تحقق استعداد‌ها مورد پذیرش قرار گرفته است (Varina et al., 2023). مربی‌گری استعداد فرآیندی است که در آن سازمان‌ها با استفاده از روش‌های علمی و ساختارمند، قابلیت‌ها و توانمندی‌های مستعدان خود را شناسایی و تقویت می‌کنند. این مفهوم، در کنار رویکردهای توسعه استعداد، به‌ویژه در صنایعی که نیازمند بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و کارآمد هستند، نقشی حیاتی ایفا می‌کند (Mangion-Thornley, 2021). مربی‌گری استعداد می‌تواند ابزار مهمی برای دستیابی به سطح بالای توسعه استعداد از طریق یادگیری مهارت‌ها و ایجاد دانش باشد (Palao-Pons, 2022). مربی‌گری

استعداد از طریق چرخش شغلی داخلی می‌تواند دانش و تجربه فردی را از بخش‌های مختلف درون یک سازمان توسعه دهد (Hunt & Weintraub, 2016). برنامه‌های مربی‌گری می‌توانند به‌صورت آن-لاین و یا به‌صورت دوره‌های آموزشی و یادگیری حضوری برای کسب دانش و مهارت‌های مورد نیاز کارکنان مستعد ارائه شوند (Plotkina & Sri, Ramalu, 2024).

علی‌رغم تأکید بر اهمیت مربی‌گری در فرآیند توسعه استعداد، بسیاری از سازمان‌ها فاقد یک مدل مشخص و ساختاریافته برای مربی‌گری استعداد هستند که این امر منجر به اجرای نامنجم و کم‌اثر این فرآیند می‌شود. درواقع، مسأله اصلی این پژوهش، فقدان یک مدل جامع برای مربی‌گری استعداد در سازمان‌ها است. این مسأله به‌ویژه از منظر سه سطح فردی، حرفه‌ای و سازمانی قابل بررسی است. در سطح فردی، مشخص نیست که چه افرادی با چه ویژگی‌هایی می‌توانند به‌عنوان مربی در فرآیند توسعه استعداد‌ها ایفای نقش کنند. معیارها و شاخص‌های انتخاب مربیان استعداد، ازجمله مهارت‌های ارتباطی، تجربیات حرفه‌ای، قابلیت‌های راهنمایی و توسعه دیگران، نیازمند تعریف و استانداردسازی هستند. فقدان این چارچوب مشخص باعث می‌شود که فرآیند شناسایی و پرورش مربیان استعداد به شکل غیرنظام‌مند و سلیقه‌ای انجام شود.

در سطح حرفه‌ای، لازم است که شاخص‌های مشخصی برای صلاحیت‌های شغلی مربیان استعداد تعریف شود. مهارت‌های شغلی، گواهی‌نامه‌های تخصصی، برنامه‌های آموزشی مرتبط و روش‌های اجرایی مربی‌گری باید به‌طور دقیق مشخص شوند تا سازمان‌ها بتوانند افراد واجد شرایط را به‌عنوان مربیان استعداد انتخاب کنند. فقدان معیارهای استاندارد برای تعیین مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم، موجب کاهش کیفیت و کارایی این فرآیند خواهد شد. علاوه‌براین، در سطح سازمانی نیز مشخص

¹ Rop

و مشارکتی می‌تواند راهکاری مؤثر برای پرکردن این خلأ باشد.

با توجه به چالش‌های یادشده و خلأ تحقیقاتی که در این زمینه در مطالعات پیشین مشاهده می‌شود، پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی جامع برای مربی‌گری استعداد در سازمان است که به‌طور هم‌زمان مؤلفه‌های فردی، حرفه‌ای و سازمانی را پوشش دهد. تدوین چنین مدلی می‌تواند به افزایش بهره‌وری سازمان، بهبود مسیرهای توسعه کارکنان مستعد و ارتقاء کیفیت مربی‌گری استعداد کمک کند. پژوهش پیش رو با بررسی ادبیات موجود و تحلیل تجربیات موفق صاحب‌نظران، مدلی ساختاریافته برای مربی‌گری استعداد ارائه خواهد داد که می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای عملی برای مدیران و متخصصان منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. در راستای پاسخ‌گویی به مسأله پژوهش، ساختار مقاله به شرح زیر سازمان‌دهی شده است: در بخش دوم، مرور ادبیات و چارچوب نظری ارائه می‌شود. بخش سوم به روش‌شناسی پژوهش اختصاص دارد و روش‌های به‌کار گرفته‌شده برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تشریح می‌شوند. در بخش چهارم، یافته‌های پژوهش ارائه شده و مدل پیشنهادی تبیین می‌گردد. درنهایت، در بخش پنجم، بحث و نتیجه‌گیری، محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲/۱ تاریخچه و مفاهیم مربی‌گری استعداد

مفهوم مربی‌گری^۱ در سازمان‌ها از اوایل قرن بیستم مورد توجه قرار گرفت، اما ریشه‌های آن را می‌توان در دوران یونان باستان یافت، جایی که فیلسوفانی مانند سقراط از روش‌های پرسش‌گری برای هدایت شاگردان خود استفاده می‌کردند (Moyes, 2009).

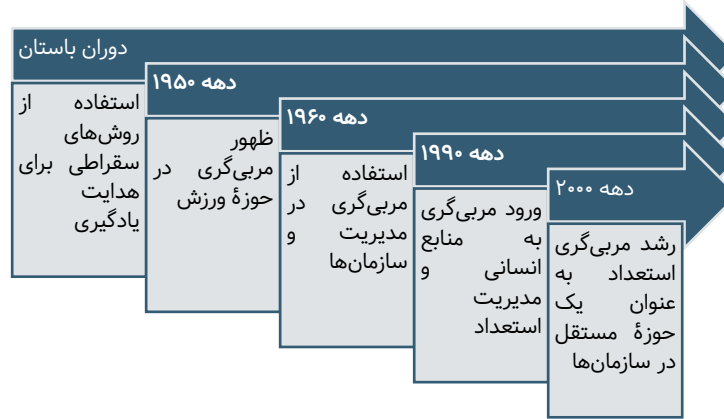
نیست که یک سازمان برای اجرای موفق فرآیند مربی‌گری استعداد باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد. مؤلفه‌هایی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمان و استراتژی‌های مدیریتی، تأثیر مستقیمی بر اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری استعداد دارند. سازمان‌ها باید دارای فرهنگ حمایتی از رشد و یادگیری، ساختارهای منعطف و سیستم‌های پشتیبان باشند تا بتوانند این رویکرد را به‌طور موفقیت‌آمیز اجرا کنند. عدم توجه به این عوامل می‌تواند منجر به شکست برنامه‌های مربی‌گری و کاهش انگیزه مربیان و کارکنان شود.

فقدان مدلی مشخص برای مربی‌گری استعدادها و رشد و شکوفایی آن‌ها، به شکل‌گیری احساس بی‌عدالتی، فرسودگی شغلی، و بی‌انگیزگی مزمن در میان کارکنان منجر می‌شود. افرادی که پتانسیل بالایی برای پیشرفت دارند، اما از فرصت یادگیری از طریق تعامل با مربیان حرفه‌ای محروم هستند، به‌تدریج احساس بی‌هویتی سازمانی و نادیده‌انگاشته‌شدن را تجربه می‌کنند؛ امری که می‌تواند به افزایش نرخ ترک خدمت، مهاجرت استعدادها به بخش خصوصی یا حتی مهاجرت بین‌المللی منجر شود. در سطح سازمانی، نبود چارچوبی ساختاریافته برای مربی‌گری منجر به توسعه غیرهدفمند، سلیقه‌ای و ناعادلانه مستعدان می‌شود. در چنین شرایطی، فرصت‌های رشد و ارتقاء به‌جای تکیه بر شایستگی، ممکن است تحت تأثیر روابط، نفوذ فردی یا سیاست‌های غیرشفاف قرار گیرد. این مسأله زمینه‌ساز تشدید نابرابری‌های درون‌سازمانی، کاهش اعتماد کارکنان به مدیریت و تضعیف سرمایه اجتماعی در درازمدت خواهد بود. از منظر اجتماعی نیز فرسودگی مستعدان در دستگاه‌های دولتی و ازدست‌رفتن استعدادهای کلیدی، موجب تضعیف کارآمدی حاکمیت، نارضایتی عمومی و کاهش بهره‌وری ملی می‌شود. در این میان، مربی‌گری استعداد به‌عنوان رویکردی نوین، انسانی

¹ Coaching

(2014). در دهه ۱۹۹۰، مربی‌گری به حوزه منابع انسانی و مدیریت استعدادها گسترش یافت و زمینه‌ای برای ظهور مفهوم مربی‌گری استعداد^۱ فراهم شد (Williams & MacNamara, 2020).

در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، مربی‌گری در ابتدا به عنوان ابزاری برای توسعه مهارت‌های ورزشی و سپس به عنوان روشی برای بهبود عملکرد مدیران در سازمان‌ها مطرح شد (Gormley & Van Nieuwerburgh, 2000).



شکل ۱. تاریخچه شکل‌گیری مربی‌گری استعداد (گردآوری محققان)

کارکنان برای دستیابی به اهداف و پتانسیل‌های آنها است (Roberts et al., 2019). چارگون^۲ نیز معتقد است مربی‌گری استعداد فرآیندی است که طی آن مربیان با ایجاد ساختار پشتیبانی مبتنی بر رابطه نزدیک، منجر به یادگیری و رشد مهارت‌های بالقوه در بستر خاصی می‌شوند (Mangion-Thornley, 2021).

نظریه‌های متعددی در شکل‌گیری مفهوم مربی‌گری استعداد نقش داشته‌اند. در جدول زیر برخی از مهم‌ترین نظریه‌ها و ویژگی‌های کلیدی آنها ارائه شده است:

مربی‌گری استعداد، به عنوان یکی از جنبه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی، بر شناسایی و تقویت توانمندی‌های ذاتی افراد برای بهبود عملکرد و دستیابی به موفقیت حرفه‌ای تمرکز دارد. این رویکرد که از تلفیق روش‌های آموزشی و مدیریتی بهره می‌گیرد، بر توسعه قابلیت‌های کارکنان در راستای اهداف سازمانی تأکید دارد (Palao-Pons, 2022). مربی‌گری استعداد به فرآیندی اشاره دارد که در آن مربیان با شناسایی و پرورش توانایی‌های ذاتی و مهارت‌های بالقوه افراد، آنها را در مسیر دستیابی به اهداف شغلی و شخصی یاری می‌کنند (Hunt & Weintraub, 2016). در تعریف دیگر، مربی‌گری استعداد شامل هدایت، حمایت و به چالش کشیدن

² Chargon

¹ Talent Coaching

جدول ۱. نظریه‌های مرتبط با مفهوم مربی‌گری استعداد (گردآوری محققان)

نظریه	محققان و سال	ویژگی‌های کلیدی	تأثیر در مربی‌گری استعداد
نظریه یادگیری اجتماعی	باندورا (۱۹۷۷)	یادگیری از طریق مشاهده و تعامل	تأکید بر یادگیری مبتنی بر تعاملات مربی و کارکنان
نظریه رشد حرفه‌ای	سوپر (۱۹۸۰)	مراحل مختلف رشد حرفه‌ای در طول زندگی	تأکید بر توسعه مستمر استعدادها
نظریه قابلیت‌های پویا	تیس (۱۹۹۷)	سازگاری و توسعه مهارت‌های پویا برای رقابت‌پذیری	نیاز به انعطاف‌پذیری و توسعه مداوم مهارت‌های مربی
نظریه سرمایه انسانی	بکر (۱۹۶۴)	سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه افراد	اهمیت مهارت‌آموزی و رشد کارکنان
نظریه توانمندسازی	اسپریتزر (۱۹۹۵)	افزایش اعتماد به نفس و خودکارآمدی کارکنان	تأکید بر تقویت خودرهبری در فرآیند مربی‌گری

۲،۲ مؤلفه‌های فردی مربی‌گری استعداد

مؤلفه‌های فردی در مربی‌گری استعداد به ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای یک مربی در سطح فردی اشاره دارند (Roberts et al., 2019). در بعد فردی، اراده و انگیزه قوی یکی از عوامل اساسی در موفقیت مربی‌گری استعداد محسوب می‌شود. مربیانی که از انگیزه قوی برخوردارند، قادر به ایجاد محیطی الهام‌بخش برای یادگیرندگان هستند و این ویژگی، تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد افراد دارد (Lee & Rezaei, 2019). علاوه بر این، مهارت‌های ارتباطی بالا به مربی امکان می‌دهد که با دیگران به صورت مؤثر ارتباط برقرار کند و نیازهای آنان را به درستی شناسایی نماید (روشن و دیگران، ۱۳۹۹). این مهارت‌ها، به ویژه در فرآیندهای پیچیده سازمانی، نقش حیاتی دارند. از سوی دیگر، مهارت‌های حل مسئله به مربی امکان می‌دهد تا در مواجهه با چالش‌های مختلف، رویکردی تحلیلی و ساختاریافته اتخاذ کند. توانایی ارائه راه‌حل‌های کاربردی در شرایط بحرانی یکی از ویژگی‌هایی است که مربیان موفق از آن برخوردارند (Sweeney, 2007). همچنین، مهارت‌های سازمان‌دهی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. مربیانی که از این مهارت برخوردارند، قادرند منابع محدود را

به بهترین شکل مدیریت کنند (Martens & Vealey, 2024). علاوه بر این، مهارت مدیریت زمان، اثربخشی فرآیندهای مربی‌گری را افزایش داده و بهره‌وری را بهبود می‌بخشد (Sweeney, 2007). مهارت‌های دیگر مانند رهبری و کار تیمی نیز به مربی کمک می‌کند تا بتواند تیم‌های کاری را هدایت کند و از پتانسیل‌های گروهی برای دستیابی به اهداف استفاده نماید (رافتی و همکاران، ۱۴۰۰). براساس مطالعات پیشین، این مؤلفه‌ها در موارد زیر جمع‌بندی می‌شوند:

- اراده و انگیزه قوی، همدلی، صبوری، توانایی شنیدن فعال، انعطاف‌پذیری (Lee & Rezaei, 2019; Golshahi & Montazer, 2024; Khosravi et al., 2020; Shahi et al., 2021).
- مهارت‌های حل مسئله، آشنایی با حوزه کاری، شناخت فرآیندهای سازمانی، مهارت‌های سازمان‌دهی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها، مدیریت زمان (روشن و دیگران، ۱۳۹۹؛ Martens & Vealey, 2024; Sweeney, 2007).

۲،۴ مؤلفه‌های سازمانی مربی‌گری استعداد

مؤلفه‌های سازمانی، شامل شرایط و بستری سازمانی لازم برای اجرای موفق مربی‌گری استعداد هستند. فرهنگ سازمانی حمایت‌گر محیطی را فراهم می‌آورد که در آن کارکنان احساس امنیت و انگیزه برای توسعه استعدادهای خود دارند. این فرهنگ، از طریق ایجاد فضایی که در آن کارکنان بتوانند ایده‌ها و توانمندی‌های خود را به اشتراک بگذارند، به توسعه سازمانی کمک می‌کند (گلشاهی و معینی‌فرد، ۱۴۰۲). ساختار سازمانی تسهیل‌گر نیز نقش مهمی در افزایش اثربخشی مربی‌گری دارد. ساختاری که ارتباطات باز و همکاری بین واحدها را تسهیل می‌کند، از بروکراسی‌های پیچیده جلوگیری کرده و فضای کارآمدتری ایجاد می‌کند (Fey et al., 2022). در کنار این عوامل، استراتژی سازمانی هم‌سو با اهداف مربی‌گری، باعث می‌شود که توسعه استعدادها به بخشی جدایی‌ناپذیر از اهداف کلان سازمان تبدیل شود و به مربیان و کارکنان انگیزه بیشتری برای مشارکت در فرآیندهای توسعه سازمانی می‌دهد (Martens & Vealey, 2024). در ادامه به جمع‌بندی برخی از مؤلفه‌های سازمانی مربی‌گری استعداد پرداخته شده است:

- سازمان باید فرهنگی ایجاد کند که از یادگیری و توسعه حمایت کند (Moritz, 2024).
- ساختاری که امکان تطبیق با تغییرات را فراهم کند (Fey et al., 2022).
- برنامه‌ریزی برای اجرای مؤثر مربی‌گری در سازمان (Moritz, 2024).
- تأکید بر نقش مدیران در پیشبرد مربی‌گری استعداد (Horvath et al., 2024).
- فرآیندهای رسمی برای ارزیابی عملکرد مربیان و تأثیر آنها بر رشد استعدادها (Atkinson et al., 2022).

- رهبری، کار تیمی، توانایی ایجاد انگیزه، مهارت‌های بین‌فردی قوی (رأفتی و همکاران، ۱۴۰۰).

۲،۳ مؤلفه‌های حرفه‌ای مربی‌گری استعداد

مؤلفه‌های حرفه‌ای به مهارت‌ها، گواهی‌نامه‌ها و استانداردهای شغلی یک مربی استعداد اشاره دارند (Lee & Rezaei, 2019). در بعد حرفه‌ای، مدرک مربی‌گری معتبر به‌عنوان شاخصی از تخصص و تعهد حرفه‌ای، نشان‌دهنده توانایی مربی در ارائه خدمات باکیفیت است (Ark et al., 2016). آموزش و کسب تجربه در مربی‌گری نیز نقش مهمی در افزایش مهارت‌ها و دانش عملی مربیان دارد. این تجربه به آن‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌ها و پیچیدگی‌های مختلف فرآیند مربی‌گری آشنا شوند و راهکارهای مؤثری ارائه دهند (Cooke et al., 2014). علاوه‌براین، مربیان با آگاهی از اصول مدیریت ریسک، می‌توانند شرایط بحرانی را پیش‌بینی و اقدامات پیشگیرانه لازم را انجام دهند (Golshahi & Montazer, 2024). در ادامه به جمع‌بندی برخی از مؤلفه‌های حرفه‌ای مربی‌گری استعداد پرداخته شده است:

- مربی باید دارای گواهی‌نامه معتبر از نهادهای بین‌المللی باشد (ICF, 2017).
- تکنیک‌های اجرایی، مدل‌های مربی‌گری همچون GROW، CLEAR و OSKAR (Passmore & Fillery-Travis, 2011).
- دوره‌های توسعه حرفه‌ای مستمر، کارگاه‌های آموزشی مربی‌گری (CIPD, 2020).
- استفاده از ابزارهای دیجیتال در مربی‌گری، تحلیل داده‌ها برای ارزیابی پیشرفت کارکنان، مهارت تحلیل ریسک (Golshahi & Montazer, 2024; Downey, 2014).

مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد در جدول ۲ خلاصه شده است:

۲/۵ جمع‌بندی مبانی نظری و تجربی مرتبط با مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد

با توجه به مرور مبانی نظری و پیشینه‌های تجربی انجام شده در قلمرو موضوعی پژوهش، جمع‌بندی

جدول ۲. شاخص‌های شناسایی شده در ابعاد فردی، حرفه‌ای و سازمانی مربی‌گری استعداد

ابعاد	شاخص‌های مربی‌گری استعداد	محقق/ان
فردی	اراده و انگیزه قوی / مهارت‌های ارتباطی بالا / مهارت‌های حل مسأله / مهارت‌های سازمان‌دهی / مهارت‌های مدیریت زمان / مهارت‌های رهبری / مهارت‌های کار تیمی / همدلی / صبوری / توانایی شنیدن فعال / انعطاف‌پذیری / آشنایی با حوزه کاری / توانایی ایجاد انگیزه / مهارت‌های بین‌فردی قوی	لی و رضایی، ۲۰۱۹، روشن و دیگران، ۱۳۹۹، سوونی، ۲۰۰۷، مارتنس و والی، ۲۰۲۴، رأفتی و دیگران، ۱۴۰۰، گلشاهی و منتظر، ۲۰۲۴؛ پسمور، ۲۰۱۱
حرفه‌ای	دانش مدیریت ریسک / تجربه در مربی‌گری / مدرک مربی‌گری معتبر / گواهی‌نامه معتبر از نهادهای بین‌المللی / تکنیک‌های اجرایی و مدل‌های مربی‌گری / دوره‌های توسعه حرفه‌ای مستمر / کارگاه‌های آموزشی مربی‌گری / استفاده از ابزارهای دیجیتال در مربی‌گری / تحلیل داده‌ها برای ارزیابی پیشرفت کارکنان / مهارت تحلیل ریسک	کوک و دیگران، ۲۰۱۴؛ آرک و همکاران، ۲۰۱۶؛ گلشاهی و منتظر، ۲۰۲۴؛ ICF، ۲۰۱۷؛ فیلی-تراویس، ۲۰۱۱؛ CIPD، ۲۰۲۰؛ داوینی، ۲۰۱۴
سازمانی	فرهنگ سازمانی حمایتی / ساختار سازمانی تسهیل‌گر / استراتژی سازمانی هم‌سو / حمایت مدیریت ارشد / نظام‌های ارزیابی و بازخورد	گلشاهی و معینی‌فرد، ۱۴۰۲؛ مارتنس و والی، ۲۰۲۴؛ فی و همکاران، ۲۰۲۲؛ هورواس و همکاران، ۲۰۲۴؛ آتکینسون و همکاران، ۲۰۲۲

استعدادها شود، در دست نیست. این خلأ تحقیقاتی باید در سه سطح فردی، حرفه‌ای و سازمانی در کانون توجه مدیران سازمان‌های دولتی قرار گیرد و مشخص شود که چه افرادی با چه ویژگی‌هایی می‌توانند به‌عنوان مربی در فرآیند توسعه استعدادها ایفای نقش کنند. در سازمان‌های دولتی، معیارها و شاخص‌های انتخاب مربیان استعداد، ازجمله مهارت‌های ارتباطی، تجربیات حرفه‌ای، قابلیت‌های راهنمایی و توسعه دیگران، نیازمند تعریف و استانداردسازی هستند. فقدان این

جدول ۲ نمایان‌گر شاخص‌های شناسایی شده در ابعاد فردی، حرفه‌ای و سازمانی مربی‌گری استعداد است که مبنای نظری مناسبی برای طراحی سوالات مصاحبه و شکل‌دهنده چارچوب نظری برای ارائه مدل پژوهش بوده است.

علی‌رغم تأکید موردی بر برخی مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد در تحقیقات گذشته (جدول ۲)، جمع‌بندی کاملی از مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد در قالب یک مدل مشخص، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که مبنای انتخاب مربیان در فرآیند توسعه

چارچوب مشخص باعث می‌شود که فرآیند شناسایی و پرورش مربیان استعداد به شکل غیرنظام‌مند و سلیقه‌ای انجام شود.

در سطح حرفه‌ای، لازم است که شاخص‌های مشخصی برای صلاحیت‌های شغلی مربیان استعداد در سازمان‌های دولتی تعریف شود. مهارت‌های شغلی، گواهی‌نامه‌های تخصصی، برنامه‌های آموزشی مرتبط و روش‌های اجرایی مربی‌گری باید به‌طور دقیق مشخص شوند تا سازمان‌های دولتی بتوانند افراد واجد شرایط را به‌عنوان مربیان استعداد انتخاب کنند. فقدان معیارهای استاندارد برای تعیین مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم، موجب کاهش کیفیت و کارایی این فرآیند خواهد شد. علاوه‌براین، در سطح سازمانی نیز مشخص نیست که یک سازمان دولتی برای اجرای موفق فرآیند مربی‌گری استعداد باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد. مؤلفه‌هایی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمان و استراتژی‌های مدیریتی، تأثیر مستقیمی بر اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری استعداد دارند. سازمان‌های بخش دولتی باید دارای فرهنگ حمایتی از رشد و یادگیری، ساختارهای منعطف و سیستم‌های پشتیبان باشند تا بتوانند این رویکرد را به‌طور موفقیت‌آمیز اجرا کنند. با توجه به نکات یادشده بالا، به نظر می‌رسد ضروری است در پاسخ به خلأ تحقیقاتی موجود، مدلی برای مربی‌گری استعداد در سازمان‌های بخش دولتی ارائه شود و استانداردها و شاخص‌های مربی‌گری استعداد در سه سطح فردی، حرفه‌ای و سازمانی مشخص شود.

۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به دنبال ارائه مدلی برای مربی‌گری استعداد در سازمان است. از نظر هدف، پژوهش در دسته مطالعات توسعه‌ای- کاربردی قرار می‌گیرد؛ به لحاظ راهبرد، توصیفی و از نوع موردکاوی با رویکرد استقرایی- قیاسی است و از منظر گردآوری داده‌ها، بر مطالعات کتابخانه‌ای (بررسی اسناد و مدارک) و میدانی (مصاحبه با خبرگان و پرسش‌نامه) متکی

است. همچنین این تحقیق به‌عنوان پژوهشی آمیخته (رویکرد متوالی اکتشافی) طبقه‌بندی می‌شود. جامعه آماری شامل خبرگان مرتبط با موضوع تحقیق از سازمان‌های بخش دولتی و نیز اساتید دانشگاه است. انتخاب نمونه‌ها براساس روش قضاوتی هدفمند و با معیارهایی نظیر داشتن موقعیت شغلی مرتبط، حداقل پنج سال تجربه در زمینه تحقیق، انتشار کتاب، پایان‌نامه یا دست‌کم دو مقاله علمی معتبر درباره مربی‌گری و مدیریت استعداد انجام شد. درنهایت، ۱۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب و در فرآیند مصاحبه و همچنین نظرسنجی با پرسش‌نامه دلفی مشارکت کردند.

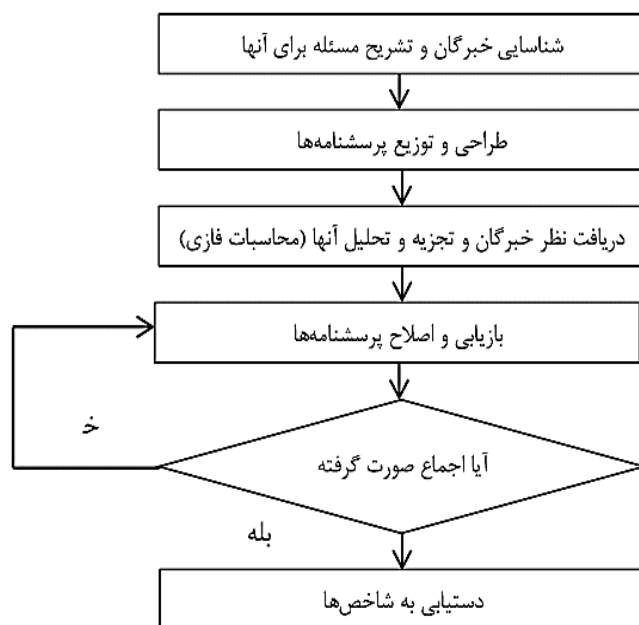
در این مطالعه، ابتدا با استفاده از روش مرور منابع و متون علمی، اسناد، پیشینه‌ها و تحقیقات مرتبط با مربی‌گری استعداد در داخل و خارج از کشور بررسی شد و مبنای نظری پژوهش شکل گرفت. همچنین مصاحبه با خبرگان نیز تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. سپس گزاره‌های علمی برگرفته از اسناد و پیشینه‌های علمی و عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان به روش تحلیل شبکه مضامین تجزیه و تحلیل (به روش دستی) و مدل پژوهش طراحی شد. برای ارزیابی روایی یافته‌های تحلیل شبکه مضامین از معیارهای مقبولیت و قابلیت تأیید استفاده شد. به‌طوری‌که مضامین احصا شده در اختیار سه نفر از خبرگان قرار گرفت و از ایشان خواسته شد میزان پذیرش و مقبولیت منطق دسته‌بندی مضامین را بیان کنند. همچنین قابلیت تأیید مضامین به روش پشتیبانی نظری سایر تحقیقات و همچنین نظرات صاحب‌نظران بررسی شد. همچنین در بخش دوم پژوهش، ضمن نظرسنجی از خبرگان با پرسش‌نامه (در دو مرحله)، داده‌ها با استفاده از روش دلفی فازی در نرم‌افزار Excell 2024 تجزیه و تحلیل و اعتبار شاخص‌های مرتبط با مربی‌گری استعداد توسط خبرگان بررسی و تأیید شد. در این پژوهش برای تحلیل مضمون از فرآیند شش مرحله‌ای **براون و**

تحلیل داده‌های هر مرحله با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه‌های فازی است (شکل ۲). گفتنی است، در این مطالعه از عدد فازی مثلثی برای تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی استفاده می‌شود که به دلیل سادگی در فهم آن به‌دفعات مورد توجه پژوهش‌گران مختلف قرار گرفته است. عدد فازی مثلثی با سه عدد حقیقی به‌صورت $M = (l, m, u)$ نمایش داده می‌شود که l ، m و u به‌ترتیب بیان‌گر کمینه مقادیر، محتمل‌ترین و بیشینه مقادیر عدد فازی M است. **وسکوگلو**^۲ (۲۰۱۵) تابع عضویت عدد فازی مثلثی طبق رابطه ۱ تعریف کرد:

$$u(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l < x < m \\ \frac{u-x}{u-m} & l < x < m \\ 0 & e.w \end{cases} \quad (1)$$

کلارک^۱ (۲۰۲۲) شامل، آشنا شدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جست‌وجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش استفاده شده است.

همچنین، به جهت اعتبارسنجی مؤلفه‌های مربی‌گری در سازمان‌های مورد مطالعه، از روش دلفی فازی استفاده شد. روایی پرسش‌نامه دلفی به روش محتوایی با تأیید خبرگان و پایایی آن به‌روش بازآزمون و محاسبه ضریب همبستگی نتایج در دو بازه زمانی مختلف تأیید شده است (۰/۷۸). مراحل اجرایی این روش ترکیبی از روش دلفی سنتی و



شکل ۲. مراحل اجرای روش دلفی فازی (گلشاهی و همکاران، ۱۴۰۳)

^۲ Voskoglou

^۱ Braun & Clarke

«کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد»، میزان اهمیت هریک از شاخص‌ها را مشخص کنند.

گام دوم؛ تبدیل مقادیر زبانی به اعداد فازی: در این مرحله مقادیر زبانی خبرگان با توجه به جدول ۳ به اعداد فازی مثلثی تبدیل می‌شوند:

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی متناظر با مقادیر زبانی خبرگان

مقادیر زبانی	عدد فازی	u	m	l
خیلی کم	$(0, 0, 0.25)$	$0/25$	0	0
کم	$(0, 0.25, 0.5)$	$0/5$	$0/25$	0
متوسط	$(0.25, 0.5, 0.75)$	$0/75$	$0/5$	$0/25$
زیاد	$(0.5, 0.75, 1)$	1	$0/75$	$0/5$
خیلی زیاد	$(0.75, 1, 1)$	1	1	$0/75$

در مرحله دوم به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، پرسش‌نامه مرحله اول بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظر خبرگان و اختلاف نظر قبلی هریک از آن‌ها با میانگین، مجدداً برای اعضای پانل خبرگان ارسال و از آن‌ها درخواست می‌شود تا پاسخ‌ها را مرور و در صورت نیاز در قضاوت خود تجدید نظر کنند.

گام چهارم: پس از دریافت نظر جدید خبرگان، دوباره این دیدگاه‌ها به شکل اعداد فازی مثلثی مدل می‌شود (رابطه ۵) و در ادامه نیز همانند گام قبلی، میانگین نظر اصلاح‌شده خبرگان در مرحله دوم دلفی محاسبه می‌شود (رابطه ۶).

$$\tilde{B}^{(i)} = (b_1^{(i)}, b_2^{(i)}, b_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$(b_{m1} - b_1^{(i)}, b_{m2} - b_2^{(i)}, b_{m3} - b_3^{(i)}) =$$

$$(5)$$

$$\left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_1^i - b_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_2^i - b_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_3^i - b_3^{(i)} \right)$$

$$(6)$$

مراحل اجرای روش دلفی فازی به شرح زیر است (Cheng & Lin, 2002):

گام اول؛ گردآوری نظر خبرگان: در مرحله اول دلفی، پرسش‌نامه‌ای ساختمان براساس نتایج مرحله اول پژوهش طراحی و از خبرگان درخواست می‌شود تا با استفاده از مقادیر زبانی شامل «خیلی کم»،

مجموعه اعداد فازی مثلثی برای هر خبره با استفاده از رابطه ۲ به دست می‌آید:

$$\tilde{A}^{(i)} = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$(2)$$

گام سوم: در این مرحله میانگین مجموعه‌ها از تمامی مجموعه‌های اعداد فازی مثلثی خبرگان از طریق رابطه ۳ محاسبه می‌شود:

$$\tilde{A}_m^{(i)} = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3})$$

$$= \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i \right)$$

$$(3)$$

سپس برای هر خبره، مقدار اختلاف از میانگین با استفاده از رابطه ۴ محاسبه می‌شود:

$$(a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)})$$

$$= \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i - a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i - a_3^{(i)} \right)$$

$$(4)$$

$$\tilde{\tau} = (a_j, b_j, c_j) \quad (10)$$

$$a_j = \min (a_i^{(j)}) \quad (11)$$

$$b_j = \left(\prod_{i=1}^n b_i^{(j)} \right)^{\frac{1}{n}} \quad (12)$$

$$c_j = \max (c_i^{(j)}) \quad (13)$$

در روابط بالا، اندیس i به فرد خبره و اندیس j به ویژگی تصمیم‌گیری اشاره دارد. مقدار ارزش فازی اکتسابی هر ویژگی توسط هر تصمیم‌گیرنده و $\tilde{\tau}$ میانگین فازی ارزش هر شاخص است. روش وافازی‌سازی نیز همان محاسبه گرانیکه است. بعد از محاسبه مقادیر بالا اگر مقدار وافازی گری $\tilde{\tau}_j \geq \tilde{g}$ باشد ویژگی مورد نظر تأیید می‌شود؛ در غیر این صورت ویژگی مورد نظر رد می‌شود.

۴ یافته‌های پژوهش

۴٫۱ یافته‌های تحلیل شبکه مضامین

تحلیل شبکه مضامین در این پژوهش طی مراحل دقیق و نظام‌مند زیر انجام شد (Attride-Stirling, 2001):

- ۱) در گام نخست، محقق با داده‌ها آشنا شد. این مرحله شامل گوش دادن مکرر به مصاحبه‌ها و سامان‌دهی یادداشت‌های برداشت‌شده حین مصاحبه بود. برای درک کامل محتوای داده‌ها، محقق باید با تکرار

گام پنجم: وافازی‌سازی؛ روش‌های مختلفی برای وافازی‌سازی مقادیر نهایی هریک از ویژگی‌ها وجود دارد. در این مطالعه از روش گرانیکه براساس رابطه ۷ استفاده می‌شود

$$S_j = \frac{u_j + 2m_j + l_j}{4}$$

(۷)

۶) گام ششم: محاسبه میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله؛ میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق رابطه ۸ محاسبه می‌شود. تکرار مراحل دلفی تا آنجا پیش می‌رود که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظر سنجی به کمتر از حد آستانه ۲ خیلی کم (۰/۲) برسد و در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود.

$$S(B_m, A_m) = \left| \frac{1}{3} [(b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) - (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3})] \right|$$

(۸)

۷) تأیید ویژگی‌های پراهمیت: این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر ویژگی با حد آستانه انجام می‌شود. حد آستانه از چند طریق محاسبه می‌شود؛ ولی استفاده از مقدار میانگین ارزش ویژگی‌ها، یکی از قابل‌اتکاترین روش‌ها است. برای این کار ابتدا باید میانگین مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه شود. بدین منظور لازم است که عدد فازی مثلثی هر ویژگی مورد محاسبه قرار گیرد (رابطه ۹). محاسبه مقدار میانگین ارزش ویژگی‌ها $\tilde{\tau}$ برای هریک از ویژگی‌ها با استفاده از روابط زیر صورت می‌گیرد:

$$\tilde{A}_i^j = (a_i^{(j)}, b_i^{(j)}, c_i^{(j)}) \quad \begin{matrix} i = 1, 2, 3, \dots, n \\ j = 1, 2, 3, \dots, m \end{matrix}$$

(۹)

^۲ Threshold

^۱ Defuzzification

مشارکت‌کننده ۳: "... "مصاحبه سوم/۱۵ بهمن
۱۴۰۳/ساعت ۱۰

مری مدیران اجرایی، عضو فدراسیون بین‌المللی
کوچینگ آمریکا، مدرک سطح ۱ از آکادمی بین‌المللی
کوچینگ FCA، مشاور مدیریت منابع انسانی در
حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، مدرس
دوره‌های مدیریت منابع انسانی و کوچینگ و
منتورینگ

پس از ارائه توضیحات اولیه مصاحبه آغاز شد
(چکیده گفت‌وگو):

محقق: به نظر شما در سازمان چگونه
استعدادهای شناسایی می‌شود و آیا فرآیند رسمی و
سازمان یافته‌ای برای این موضوع وجود دارد؟

مصاحبه‌شونده: بعضی با استفاده از سیستم
کارراهه شغلی که دارند ابتدا قرار افراد مستعد از
سطوح کارشناسی به سرپرستی برسن و بعضی از
سرپرستی به مدیریتی برسن. براساس اون سیستم
مشخصه که هر فرد باید چه قابلیت‌هایی داشته
باشه تا به اون نقطه توسعه برسه. این سیستم ...

بعضی از سازمان‌ها فضای خود ابرازی رو برای
کارمندان مهیا می‌کنند و انتخاب در بعضی از
سازمان‌ها از طریق کانون‌های ارزیابی داخلی یا
خارجی اتفاق می‌افته. در بعضی دیگر از طریق
کمپته‌ای که وظیفه بررسی رزومه این افراد رو داره
اتفاق می‌افته.

البته به چیزم در نظر داشته باش، در شرکت‌های
ای کامرسی هم این توسعه براساس تشخیص
سازمان هم اتفاق می‌افته. مثلاً به نیروی که یک سال
در سازمان حضور داره، پتانسیل هاش از طریق
مدیران شناسایی می‌شه و در نهایت در دوره توسعه
قرار داده می‌شه.

محقق: اگر ما موضوع بعد از شناسایی استعداد
و در مسیر توسعه اون رو با مربی‌گری تلفیق و همراه
کنیم، شما مربی‌گری استعداد رو چطوری تعریف
می‌کنید؟

مطالعه و خواندن فعال، به عمق معانی و
الگوهای موجود در داده‌ها پی ببرد.

(۲) در گام دوم، کدهای اولیه ایجاد شدند. پس
از مطالعه و آشنایی کامل با داده‌ها، محقق
اقدام به کدگذاری اولیه کرد و در این مرحله
۱۷۰ کد اولیه شناسایی گردید.

(۳) در گام سوم، جست‌وجوی مضامین انجام
شد. کدهای ایجادشده در این مرحله در
قالب مضامین بالقوه گروه‌بندی شدند و
تمامی خلاصه داده‌های کدگذاری‌شده به
این مضامین تخصیص یافت.

(۴) مرحله چهارم به بازبینی مضامین اختصاص
یافت. در این گام، محقق مجموعه مضامین
را بازبینی و اصلاح نمود. این بازبینی در دو
سطح انجام شد: نخست، بازبینی در سطح
کدهای خلاصه‌شده و دوم، ارزیابی اعتبار
مضامین در رابطه با کل مجموعه داده‌ها.
نتیجه این مرحله، منتج به شناسایی
مضامین سازمان‌دهنده شد.

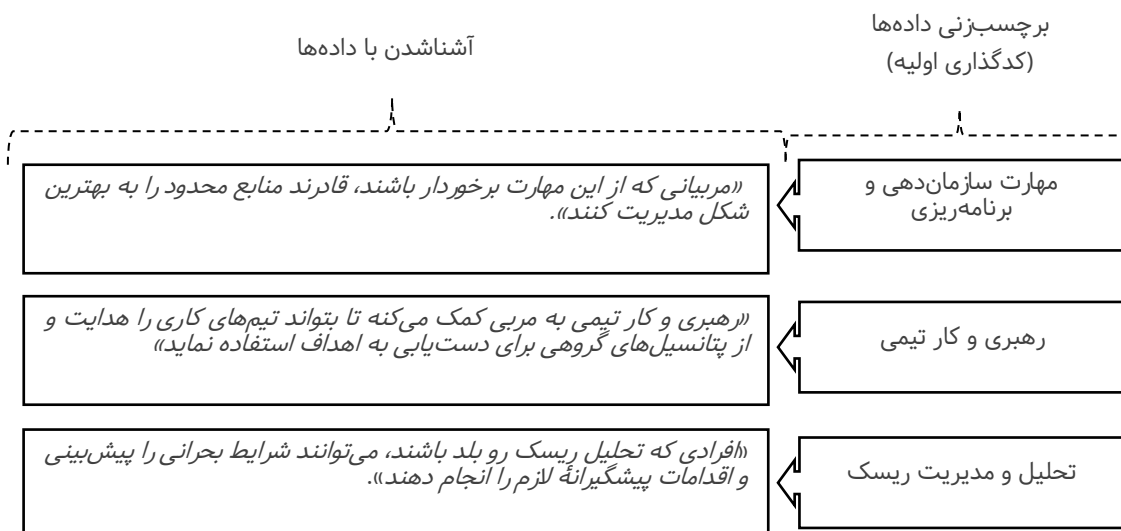
(۵) در مرحله پنجم، تعریف و نام‌گذاری
مضامین فراگیر صورت گرفت. پس از تدوین
یک نقشه جامع و رضایت‌بخش از
مضامین، محقق به تعریف، بازبینی و
تحلیل مضامین پرداخت و محتوای هر
مضمون را مورد بررسی قرار داد. در این
مرحله، مضامین فراگیر نهایی شد.

(۶) در نهایت، گام ششم تهیه گزارش بود. در
این مرحله، با در اختیار داشتن مجموعه‌ای
از مضامین کاملاً متناسب، تحلیل نهایی
انجام شد و گزارش نهایی پژوهش تدوین
گردید.

در ادامه، به جهت آشنایی با مرحله کدگذاری،
بخشی از مصاحبه انجام‌شده با یکی از
مشارکت‌کنندگان، آورده شده است:

نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و
برچسب‌زنی داده‌ها در شکل ۳ ارائه شده است:

مصاحبه‌شونده: به نظرم به دو حوزه توجه کنیم.
مهارت‌های سخت که بیشتر از طریق منتور قابل
توسعه هست. مهارت‌های نرم که موضوع مربی‌گری
براش کاربرد داره. (تعریفی مستقلی ارائه نکرد) ...



شکل ۳. نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل کدگذاری مضامین پایه

گزارش نهایی تحلیل شبکه مضامین در جدول ۴ خلاصه شده است:

جدول ۴. گزارش نهایی تحلیل شبکه مضامین مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه‌شوندگان	فراوانی
سلاح مربی‌گری ۱	گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای مربی‌گری	گواهی‌نامه و استانداردهای شغلی معتبر از نهادهای بین‌المللی / دوره‌های توسعه حرفه‌ای و کارگاه‌های آموزشی مربی‌گری	م ۳، م ۴، م ۳، م ۶، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۶، م ۷	۸
	مهارت‌های تکنیکی مربی‌گری	تحلیل و مدیریت ریسک / استفاده از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌ها	م ۳، م ۲، م ۱، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۵	۹
	روش‌های مربی‌گری	تکنیک‌های اجرایی مربی‌گری / مدل‌های مربی‌گری همچون OSKAR و CLEAR، GROW	م ۱، م ۹، م ۴، م ۵، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۵	۷
زیست‌بوم مربی‌گری ۲	استراتژی مربی‌گرا	تدوین برنامه‌های مربی‌گری / هم-سویی استراتژی با اهداف مربی‌گری	م ۲، م ۴، م ۵، م ۱، م ۸، م ۶، م ۱۶	۷
	ساختار و رویه‌های تسهیل‌گر	نظام ارزیابی و بازخورد مستمر / ساختار سازمانی تسهیل‌گر	م ۲، م ۱۰، م ۴، م ۱۳، م ۱۲، م ۷، م ۹، م ۴، م ۱۶	۹
	فرهنگ مربی‌گرا	حمایت مدیران در توسعه مربی‌گری و یادگیری و رشد کارکنان / فرهنگ سازمانی حمایت‌گر محیطی	م ۲، م ۹، م ۱۰، م ۳، م ۵، م ۶، م ۱۳، م ۱۱، م ۱۴، م ۱۵	۱۰
جوهره مربی‌گری ۳	شخصیت مربی‌گرا	اراده و انگیزه قوی / همدلی / توانایی شنیدن فعال / انعطاف‌پذیری	م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۴، م ۵، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۴	۸
	تجربه و دانش تخصصی مربی‌گری	مهارت‌های حل مسئله / آشنایی با حوزه کاری و شناخت فرآیندهای سازمانی / مهارت‌های سازمان‌دهی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها / مدیریت زمان	م ۳، م ۹، م ۱۰، م ۵، م ۷، م ۶، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶	۱۰
	قابلیت‌های ارتباطی مربی‌گری	رهبری و کار تیمی / توانایی ایجاد انگیزه / مهارت‌های بین‌فردی قوی	م ۵، م ۳، م ۱، م ۱۰، م ۱۲، م ۹، م ۸، م ۱۵، م ۱۴	۹

۴،۲ یافته‌های تحلیل دلفی فازی

براساس توضیحات ارائه‌شده در بخش روش‌شناسی، پس از شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربی‌گری استعداد در بخش کیفی، پانل خبرگانی تشکیل شد و پرسش‌نامه‌ای براساس

روش دلفی طراحی گردید. دیدگاه‌های کارشناسان به‌صورت مقادیر زبانی گردآوری شد. سپس این داده‌ها مطابق با جدول ۳ و رابطه ۲ به اعداد فازی مثلثی تبدیل شدند و میانگین این مجموعه‌ها برای هر ویژگی براساس رابطه ۳ محاسبه گردید. به‌منظور تحلیل دقیق‌تر، میانگین قطعی هر ویژگی

¹ The Coach's Arsenal

² Coaching Ecosystem

³ Essence of Coaching

نیز با استفاده از رابطه ۷ استخراج شد تا میزان توافق خبرگان در خصوص شاخص‌های مربی‌گری

استعداد مشخص شود. خلاصه نتایج این مرحله در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵. میانگین نظر خبرگان حاصل از مرحله اول دلفی فازی

مقدار وافازی‌سازی شده	ارزش فازی هر شاخص			شاخص‌های مربی‌گری استعداد	
	c	b	a		
۰.۷۱۹	۱	۰.۹۰۷	۰.۲۵	اراده و انگیزه قوی	۱
۰.۸۲۴	۱	۰.۹۷۲	۰.۵	مدیریت زمان	۲
۰.۷۱۰	۱	۰.۸۸۱	۰.۲۵	توانایی شنیدن فعال	۳
۰.۸۱۵	۱	۰.۹۴۴	۰.۵	انعطاف‌پذیری	۴
۰.۷۱۰	۱	۰.۸۸۱	۰.۲۵	مهارت‌های بین‌فردی قوی	۵
۰.۷۱۹	۱	۰.۹۰۷	۰.۲۵	مهارت‌های حل مسأله	۶
۰.۷۱۹	۱	۰.۹۰۷	۰.۲۵	مهارت‌های سازمان‌دهی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها	۷
۰.۷۱۰	۱	۰.۸۸۱	۰.۲۵	رهبری و کار تیمی	۸
۰.۸۰۶	۱	۰.۹۱۷	۰.۵	تکنیک‌های اجرایی مربی‌گری	۹
۰.۸۱۵	۱	۰.۹۴۴	۰.۵	همدلی	۱۰
۰.۷۱۰	۱	۰.۸۸۱	۰.۲۵	گواهی‌نامه و استانداردهای شغلی معتبر از نهادهای بین‌المللی	۱۱
۰.۸۱۵	۱	۰.۹۴۴	۰.۵	آشنایی با حوزه کاری و شناخت فرآیندهای سازمانی	۱۲
۰.۷۱۰	۱	۰.۸۸۱	۰.۲۵	تدوین برنامه‌های مربی‌گری	۱۳
۰.۷۱۹	۱	۰.۹۰۷	۰.۲۵	فرهنگ سازمانی حمایت‌گر محیطی	۱۴
۰.۷۱۹	۱	۰.۹۰۷	۰.۲۵	ساختار سازمانی تسهیل‌گر	۱۵
۰.۸۱۵	۱	۰.۹۴۴	۰.۵	هم‌سویی استراتژی با اهداف مربی‌گری	۱۶
۰.۷۱۹	۱	۰.۹۰۷	۰.۲۵	نظام ارزیابی و بازخورد مستمر	۱۷
۰.۸۱۵	۱	۰.۹۴۴	۰.۵	توانایی ایجاد انگیزه	۱۸
۰.۷۱۰	۱	۰.۸۸۱	۰.۲۵	استفاده از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌ها	۱۹
۰.۷۱۹	۱	۰.۹۰۷	۰.۲۵	مدل‌های مربی‌گری همچون CLEAR، GROW و OSKAR	۲۰
۰.۸۱۵	۱	۰.۹۴۴	۰.۵	دوره‌های توسعه حرفه‌ای و کارگاه‌های آموزشی مربی‌گری	۲۱
۰.۷۱۰	۱	۰.۸۸۱	۰.۲۵	حمایت مدیران در توسعه مربی‌گری و یادگیری و رشد کارکنان	۲۲
۰.۷۱۹	۱	۰.۹۰۷	۰.۲۵	تحلیل و مدیریت ریسک	۲۳

برای هر خبره ثبت شد. در مرحله دوم، خبرگان مجدداً نظرات خود را ارزیابی و مقادیر زبانی جدید ارائه کردند. این مقادیر، مطابق با روابط ۵ و ۶ به اعداد فازی مثلثی تبدیل و میانگین نظرات خبرگان و

در ادامه، میزان اختلاف نظر هریک از خبرگان نسبت به میانگین ویژگی‌ها با استفاده از رابطه ۴ محاسبه شد. بر اساس این، پرسش‌نامه دور دوم دلفی تنظیم گردید که در آن، اختلاف نظرات محاسبه‌شده

میانگین قطعی جدید مطابق با رابطه ۷ محاسبه شد. خلاصه نتایج حاصل از این مرحله در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶. میانگین نظر خبرگان حاصل از مرحله دوم دلفی فازی

شاخص‌های مربی‌گری استعداد	ارزش فازی هر شاخص			مقدار وافازی‌سازی شده	اختلاف دو مرحله دلفی
	a	b	c		
۱ اراده و انگیزه قوی	۰.۵	۰.۹۷۲	۱	۰.۸۲۴	۰.۱۰۵
۲ مدیریت زمان	۰.۵	۰.۹۷۲	۱	۰.۸۲۴	۰.۰۰۰
۳ توانایی شنیدن فعال	۰.۵	۰.۹۱۷	۱	۰.۸۰۶	۰.۰۹۵
۴ انعطاف‌پذیری	۰.۲۵	۰.۸۸۱	۱	۰.۷۱۰	۰.۱۰۴
۵ مهارت‌های بین‌فردی قوی	۰.۵	۰.۹۴۴	۱	۰.۸۱۵	۰.۱۰۴
۶ مهارت‌های حل مسأله	۰.۵	۰.۹۷۲	۱	۰.۸۲۴	۰.۱۰۵
۷ مهارت‌های سازمان‌دهی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها	۰.۵	۰.۹۷۲	۱	۰.۸۲۴	۰.۱۰۵
۸ رهبری و کار تیمی	۰.۵	۰.۹۷۲	۱	۰.۸۲۴	۰.۱۱۴
۹ تکنیک‌های اجرایی مربی‌گری	۰.۵	۰.۹۴۴	۱	۰.۸۱۵	۰.۰۰۹
۱۰ همدلی	۰.۵	۰.۹۷۲	۱	۰.۸۲۴	۰.۰۰۹
۱۱ گواهی‌نامه و استانداردهای شغلی معتبر از نهادهای بین‌المللی	۰.۲۵	۰.۸۸۱	۱	۰.۷۱۰	۰.۰۰۰
۱۲ آشنایی با حوزه کاری و شناخت فرآیندهای سازمانی	۰.۲۵	۰.۸۸۱	۱	۰.۷۱۰	۰.۱۰۴
۱۳ تدوین برنامه‌های مربی‌گری	۰.۲۵	۰.۸۸۱	۱	۰.۷۱۰	۰.۰۰۰
۱۴ فرهنگ سازمانی حمایت‌گر محیطی	۰.۲۵	۰.۸۸۱	۱	۰.۷۱۰	۰.۰۰۹
۱۵ ساختار سازمانی تسهیل‌گر	۰.۵	۰.۹۴۴	۱	۰.۸۱۵	۰.۰۹۶
۱۶ هم‌سویی استراتژی با اهداف مربی‌گری	۰.۵	۰.۹۷۲	۱	۰.۸۲۴	۰.۰۰۹
۱۷ نظام ارزیابی و بازخورد مستمر	۰.۵	۰.۹۷۲	۱	۰.۸۲۴	۰.۱۰۵
۱۸ توانایی ایجاد انگیزه	۰.۵	۰.۹۷۲	۱	۰.۸۲۴	۰.۰۰۹
۱۹ استفاده از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌ها	۰.۵	۰.۹۴۴	۱	۰.۸۱۵	۰.۱۰۴
۲۰ مدل‌های مربی‌گری همچون OSKAR، CLEAR، GROW	۰.۲۵	۰.۸۸۱	۱	۰.۷۱۰	۰.۰۰۹
۲۱ دوره‌های توسعه حرفه‌ای و کارگاه‌های آموزشی مربی‌گری	۰.۵	۰.۹۴۴	۱	۰.۸۱۵	۰.۰۰۰
۲۲ حمایت مدیران در توسعه مربی‌گری و یادگیری و رشد کارکنان	۰.۵	۰.۹۷۲	۱	۰.۸۲۴	۰.۱۱۴
۲۳ تحلیل و مدیریت ریسک	۰.۵	۰.۹۴۴	۱	۰.۸۱۵	۰.۰۹۶
حد آستانه	۰/۳۵۶	۰/۶۷۸	۰/۹۲۳	۰.۶۷۵	

رابطه‌ای مؤثر، انسانی و مبتنی بر اعتماد شناخته می‌شوند. این خصایص شخصیتی نقشی کلیدی در ایجاد فضای امن روانی برای یادگیری و رشد مستعدان ایفا می‌کنند. برخورداری از دانش حرفه‌ای و تجربه عملی، دومین مؤلفه اساسی «جوهره مربی‌گری» است. مربی باید ضمن تسلط بر مهارت‌های پایه‌ای مانند حل مسأله، برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی و مدیریت زمان، با محیط و فرآیندهای سازمانی نیز آشنا باشد. این امر به مربی امکان می‌دهد تا به‌جای ارائه راه‌حل‌های انتزاعی، بتواند توصیه‌ها و بازخوردهایی ارائه دهد که با بستر کاری و واقعیات عملکردی مستعدان هم‌راستا باشد. مؤلفه قابلیت‌های ارتباطی مربی‌گری نشان می‌دهد که مربی مؤثر، تنها یک راهنما یا تحلیل‌گر نیست، بلکه یک رهبر انسانی است که باید بتواند از طریق رهبری تیمی، انگیزش و تعامل بین‌فردی مؤثر، رابطه‌ای توانمندساز و الهام‌بخش با مستعدان ایجاد کند. این توانایی‌ها به مربی کمک می‌کند تا فضای گفت‌وگو و یادگیری مشارکتی را مدیریت کرده و حس تعلق و رشد را در استعدادها تقویت کند. شاخص‌های استخراج شده در این بخش با نتایج یافته‌های لی و رضایی (۲۰۱۹)، روشن و دیگران (۱۳۹۹)، سوونی (۲۰۰۷)، مارتنس و والی (۲۰۲۴)، رأفتی و دیگران (۱۴۰۰)، گلشاهی و منتظر (۲۰۲۴) تا حدود زیادی مطابقت دارد.

بعد «سلاح مربی» به مهارت‌ها، گواهی‌نامه‌ها و استانداردهای شغلی که ضروری است یک مربی استعداد داشته باشد، اشاره دارد. این بعد از مدل شامل سه بخش؛ گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای مربی‌گری (اعم از گواهی‌نامه و استانداردهای شغلی معتبر از نهادهای بین‌المللی، دوره‌های توسعه حرفه‌ای و کارگاه‌های آموزشی مربی‌گری)؛ مهارت‌های تکنیکی مربی‌گری (شامل، تحلیل و مدیریت ریسک، استفاده از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده‌ها) و آشنایی با روش‌های مربی‌گری (تکنیک‌های اجرایی مربی‌گری و مدل‌های مربی‌گری همچون GROW، CLEAR و OSKAR) می‌شود. اگر بعد «جوهره

بر طبق رابطه ۸ و نتایج جدول ۶، ازآنجا که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظرسنجی به کمتر از حد (۰/۲) رسید، در نتیجه فرآیند نظرسنجی در این مرحله متوقف شد. در گام نهایی به اعتبارسنجی شاخص‌های مربی‌گری استعداد پرداخته شد. برای این منظور، مقدار آستانه با استفاده از میانگین ارزش ویژگی‌ها، طبق روابط ۱۰ تا ۱۳، محاسبه شد. سپس میانگین فازی نظرات خبرگان برای هر ویژگی با مقدار آستانه محاسبه شده مقایسه گردید. نتایج نشان داد که امتیاز تمامی ویژگی‌ها از مقدار آستانه فراتر بوده است. بنابراین، همگی شاخص‌های مربی‌گری استعداد در سازه مدل حفظ و تأیید شدند.

۵ بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف طراحی مدل مربی‌گری استعداد در سازمان‌های بخش دولتی انجام شد. نتایج نشان داد که این مدل از سه بعد اصلی تشکیل شده است که شامل «جوهره مربی‌گری»، «سلاح مربی» و «زیست‌بوم مربی‌گری» است. بعد «جوهره مربی‌گری» به ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای یک مربی در سطح فردی اشاره دارد که در سه مؤلفه شخصیت مربی‌گرا (دربگیرنده ویژگی‌های شخصیتی چون، اراده و انگیزه قوی، همدلی، توانایی شنیدن فعال، انعطاف‌پذیری)؛ تجربه و دانش تخصصی مربی‌گری (شامل مهارت‌های حل مسأله، آشنایی با حوزه کاری و شناخت فرآیندهای سازمانی، مهارت‌های سازمان‌دهی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها، مدیریت زمان) و قابلیت‌های ارتباطی مربی‌گری (شامل رهبری و کار تیمی، توانایی ایجاد انگیزه، مهارت‌های بین‌فردی قوی) دسته‌بندی می‌شود. شخصیت مربی‌گرا به عناصر درونی و روان‌شناختی فردی اشاره دارد که بنیان رفتارهای مربی‌گرانه را شکل می‌دهند. ویژگی‌هایی مانند اراده و انگیزه قوی، همدلی، شنیدن فعال و انعطاف‌پذیری نه تنها با نظریه‌های روان‌شناسی مثبت‌گرا هم‌راستا هستند، بلکه در ادبیات مربی‌گری نیز به‌عنوان پیش‌نیازهای ایجاد

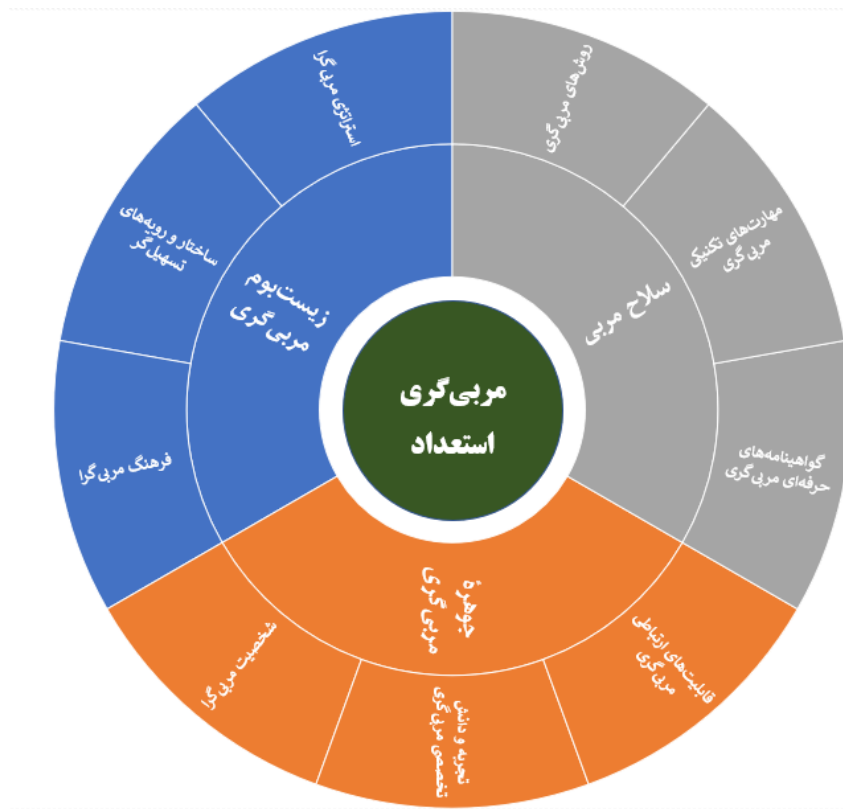
مربی‌گری» بنیان درونی و شخصیتی مربی را شکل می‌دهد، بُعد «سلاح مربی» به تجهیزات دانشی، تکنیکی و روشی او برای عمل‌گرایی و اثربخشی در میدان واقعی سازمانی اشاره دارد. داشتن گواهی-نامه‌های معتبر از نهادهای بین‌المللی، گذراندن دوره‌های حرفه‌ای و شرکت در کارگاه‌های تخصصی مربی‌گری نشان می‌دهد که مربی‌گری استعداد، یک حوزه تخصصی با استانداردهای جهانی است. در بخش دولتی، جایی که ساختارها معمولاً رسمی‌تر و سلسله‌مراتبی‌تر هستند، برخورداری از گواهی-نامه‌های حرفه‌ای می‌تواند به مربیان اعتبار نهادی و مشروعیت حرفه‌ای ببخشد. همچنین این امر موجب یکپارچگی زبان مربی‌گری و انسجام در روش‌های توسعه‌ای میان مربیان مختلف در سازمان می‌شود. مؤلفه مهارت‌های تکنیکی در این تحقیق نشان داد که مربی باید توانایی تحلیل موقعیت‌ها، مدیریت ریسک و استفاده از ابزارهای دیجیتال و داده‌محور را داشته باشد. این بُعد، مربی را به‌مثابه یک متخصص داده‌فهم و آینده‌نگر معرفی می‌کند که می‌تواند از اطلاعات سازمانی برای طراحی مسیرهای رشد، تحلیل نقاط قوت و ضعف استعدادها و تصمیم‌گیری دقیق‌تر بهره‌گیرد. بخش سوم این بُعد، بر تسلط مربی بر مدل‌ها و رویکردهای ساخت‌یافته تمرکز دارد. این مدل‌ها نه تنها ساختار تعامل بین مربی و استعداد را نظام‌مند می‌سازند، بلکه موجب می‌شوند فرآیند مربی‌گری به‌جای اتکا بر شهود و تجربه صرف، بر چارچوب‌های علمی، قابل ارزیابی و بازتولیدپذیر استوار باشد. یافته‌های این بخش با مطالعات کوکه و دیگران (۲۰۱۴)، آرک و همکاران (۲۰۱۶)، گلشاهی و منتظر (۲۰۲۴)، ICF (۲۰۱۷)، فیلری-تراویس (۲۰۱۱)، CIPD (۲۰۲۰) و داوونی (۲۰۱۹) سازگار است.

در نهایت بُعد «زیست‌بوم مربی‌گری» به شرایط و بسترهای سازمانی لازم برای اجرای موفق مربی‌گری استعداد معطوف است. مؤلفه‌های این بخش شامل، استراتژی مربی‌گرا (شامل تدوین برنامه‌های مربی‌گری و هم‌سویی استراتژی با اهداف مربی‌گری)؛

ساختار و رویه‌های تسهیل‌گر (دربرگیرنده نظام ارزیابی و بازخورد مستمر و ساختار سازمانی تسهیل‌گر) و فرهنگ مربی‌گرا (شامل حمایت مدیران در توسعه مربی‌گری و یادگیری و رشد کارکنان، فرهنگ سازمانی حمایت‌گر محیطی) است. این بُعد تأکید می‌کند که حتی بهترین مربیان، اگر در محیطی نامناسب، ناسازگار یا غیرعادی برای رشد و یادگیری قرار گیرند، قادر به اجرای اثربخش مأموریت‌های مربی‌گری نخواهند بود. به بیان دیگر، مربی‌گری استعداد صرفاً یک مهارت فردی یا حرفه‌ای نیست، بلکه یک زیست‌بوم سازمانی نیاز دارد که در آن مربی و استعداد هر دو امکان رشد، تعامل و تحول داشته باشند. یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی برای موفقیت در مربی‌گری باید از تدوین برنامه‌های کلی و بی‌هدف پرهیز کرده و به جای آن، فرآیندهای مربی‌گری را به‌صورت روشن در اسناد راهبردی، نقشه‌های توسعه منابع انسانی و مدل‌های شایستگی نهادینه سازند. همچنین ساختاری که فرصت‌های تعاملی میان مربی و استعداد را به‌رسمیت بشناسد، مشوق‌های لازم را فراهم و از طریق رویه‌های اداری و منابع اختصاص‌یافته، مسیر مربی‌گری را تسهیل کند، برای زیست‌بوم مربی‌گری ضروری است. همچنین، استقرار یک نظام بازخورد مستمر، به مربیان و مدیران اجازه می‌دهد تا اثربخشی فرآیندهای مربی‌گری را سنجش‌پذیر کنند و به‌صورت پویا آن را بهبود دهند. درنهایت، فرهنگ، به‌عنوان لایه عمیق‌تر زیست‌بوم مربی‌گری، نقش بنیادی در موفقیت یا شکست این رویکرد ایفا می‌کند. در بخش دولتی که گاهی با چالش‌هایی مانند تمرکزگرایی، محافظه‌کاری یا سلسله‌مراتب خشک همراه است، ایجاد فرهنگ مربی‌گرا به‌معنای شکستن برخی ساختارهای سنتی و جایگزینی آن‌ها با رویکردهای انسانی‌تر، تعاملی‌تر و یادگیرنده‌تر است. این فرهنگ باید اشتباه را به‌عنوان بخشی از یادگیری، رشد را به‌عنوان یک فرآیند مستمر و تعامل بین‌نسلی را به‌عنوان منبع انتقال تجربیات در نظر گیرد. نتایج این بخش با یافته‌های گلشاهی و معینی‌فرد (۱۴۰۲)، مارتنس و

سو است. مدل نهایی پژوهش در شکل ۴ ارائه شده است.

والی (۲۰۲۴)، فی و همکاران (۲۰۲۲)، هورواس و همکاران (۲۰۲۴)، آتکینسون و همکاران (۲۰۲۲) هم-



شکل ۴. مدل مربی‌گری استعداد در سازمان‌های دولتی

در ادامه براساس نتایج، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

(۱) پیشنهاد می‌شود نسبت به برگزاری برنامه‌های آموزشی برای تقویت ویژگی‌های مربی‌گری مانند شنیدن فعال، همدلی، انعطاف‌پذیری و اراده قوی اقدام شود. این دوره‌ها می‌توانند به شکل کارگاه‌های عملی، جلسات بازخورد و تمرین‌های مشارکتی و تیمی انجام شوند.

(۲) مربیان استعداد براساس شایستگی انتخاب شوند. برای سنجش شایستگی‌ها می‌توان از ابزارهای سنجش روان‌شناختی، ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای و مصاحبه‌های ساختاریافته جهت شناسایی افراد دارای

از دستاوردهای این پژوهش می‌توان به دانش‌افزایی در رابطه با تبیین مفهوم مربی‌گری استعداد و ارائه مدلی در این زمینه اشاره کرد که در تحقیقات گذشته کمتر به آن پرداخته شده است. علاوه بر این، در مدل پیشنهادی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربی‌گری با رویکردی جامع در سه سطح فردی، حرفه‌ای و سازمانی بررسی شدند تا برای مدیران و متخصصان منابع انسانی مشخص شود چه فردی با چه ویژگی‌های شخصیتی و دانش و تخصصی، با طی چه دوره‌ها و آموزش‌ها و همچنین اخذ چه گواهی-نامه‌های بین‌المللی، با اکتساب چه مهارت‌های تکنیکی و روش‌هایی و در نهایت در چه محیط سازمانی و با چه مؤلفه‌های فرهنگی، ساختاری و استراتژی‌هایی می‌تواند به عنوان مربی استعداد فعالیت کند.

ویژگی‌های مناسب برای ایفای نقش مربی استفاده کرد.

(۳) نسبت به تدوین مسیر شغلی مربی‌گری استعداد در سازمان‌ها اقدام شود. در این خصوص، تعریف جایگاه شغلی مشخص برای مربیان در ساختار سازمانی، به همراه فرصت‌های ارتقا، جبران خدمت مناسب و نقش‌های روشن در توسعه منابع انسانی مورد تأکید است.

(۴) ارائه تسهیلات برای گذراندن دوره‌های بین‌المللی معتبر مانند ICF (۲۰۱۷) یا CIPD (۲۰۲۰)، از جمله پرداخت شهریه، اعطای مرخصی آموزشی و ایجاد انگیزه برای ارتقاء حرفه‌ای مربیان بسیار مؤثر است.

(۵) نسبت به ایجاد پایگاه دانش مربی‌گری برای ارتقای دانش و تخصص مربیان استعداد اقدام شود. به این منظور، راه‌اندازی یک پایگاه دیجیتال برای ذخیره و اشتراک تجارب موفق، مقالات تخصصی، فیلم‌های آموزشی و ابزارهای مربی‌گری برای استفاده مربیان سازمان‌ها بسیار راه‌گشا است.

(۶) نسبت به طراحی استراتژی یکپارچه مربی‌گری استعداد اقدام شود. در این رابطه، تدوین یک نقشه راه جامع برای مربی‌گری که با اهداف کلان سازمانی هم‌راستا باشد، با مشارکت مدیران ارشد، منابع انسانی و متخصصان توسعه سازمانی پیشنهاد می‌شود.

(۷) در راستای پیاده‌سازی نظام ارزیابی و بازخورد اثربخش، طراحی یک سیستم پویا برای ارزیابی اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری و ارائه بازخورد به مربیان و کارکنان، با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، پیشنهاد می‌شود.

(۸) برای ایجاد فضای یادگیری حمایتی، ترویج فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر از طریق

پشتیبانی فعال مدیران، تجلیل از مربیان موفق و برگزاری رویدادهای الهام‌بخش مرتبط با مربی‌گری پیشنهاد می‌شود.

(۹) از پلتفرم‌های مدیریت مربی‌گری با هدف بهره‌گیری از ابزارهای نرم‌افزاری برای مدیریت، پیگیری و ارزیابی فرآیندهای مربی‌گری، شامل تقویم جلسات، ثبت بازخوردها و گزارش‌گیری، استفاده شود.

(۱۰) از داده‌های حاصل از برنامه‌های توسعه فردی، ارزیابی عملکرد و بازخوردها برای تصمیم‌گیری هدفمند در جهت بهینه‌سازی فرآیند مربی‌گری استعداد استفاده بهینه شود.

در این پژوهش تلاش شد مؤلفه‌های مدل مربی‌گری استعداد با مطالعه ادبیات پژوهش و نظرات صاحب‌نظران برخی از سازمان‌های دولتی، در سه بُعد فردی، سازمانی و محیطی ارائه شود. با این حال، به منظور اعتباربخشی بیشتر به مدل، ضروری است این مؤلفه‌ها در سازمان‌های دیگر نیز ارزیابی و بررسی شوند. بنابراین، برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود مطالعات مشابهی در سایر سازمان‌های مرتبط انجام شود تا تعمیم‌پذیری یافته‌ها افزایش یابد. علاوه بر این، می‌توان در پژوهش‌های آتی اثرگذاری مؤلفه‌های مربی‌گری استعداد را بر توسعه استعدادهای سازمانی نیز بررسی کرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی صاحب‌نظران و ارزیابان محترم که نویسندگان را در مسیر اجرای پژوهش یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌شود.

سهم نویسندگان

این مقاله حاصل کار پژوهشی نویسندگان است.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی در این پژوهش وجود ندارد.

منابع

- Ark, Mathijs van; Elferink-Gemser, Marije T; Roskam, Ad; & Visscher, Chris. (2016). Important features of talent coaches for talent development in sports. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Svw9pWAAGqoC&oi=fnd&pg=PA179&dq=Ark,+Mathijs+van%3B+Elferink-Gemser,+Marije+T%3B+Roskam,+Ad%3B+%26+Visscher,+Chris.++\(2016\).+Important+features+of+talent+coaches+for+talent+development+in+sports.&ots=7ax-pbQtLFm&sig=ewfm4R5Tqb8ys-tRe3AAvghit7p4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Svw9pWAAGqoC&oi=fnd&pg=PA179&dq=Ark,+Mathijs+van%3B+Elferink-Gemser,+Marije+T%3B+Roskam,+Ad%3B+%26+Visscher,+Chris.++(2016).+Important+features+of+talent+coaches+for+talent+development+in+sports.&ots=7ax-pbQtLFm&sig=ewfm4R5Tqb8ys-tRe3AAvghit7p4#v=onepage&q&f=false)
- Atkinson, A., Watling, C. J., & Brand, P. L. (2022). Feedback and coaching. *European journal of pediatrics*, 181(2), 441-446. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00431-021-04118-8>
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Braun, Virginia; & Clarke, Victoria. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3. <https://doi.org/10.1037/qap0000196>
- Bubna, Kabir; Trotter, Michael Geoffrey; Watson, Matthew; & Polman, Remco. (2023). Coaching and talent development in esports: a theoretical framework and suggestions for future research. *Frontiers in Psychology*, 14, 1191801. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1191801>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2020). Coaching and mentoring. CIPD. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/coaching-mentoring-factsheet/>
- Cheng, Ching-Hsue; & Lin, Yin. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142(1), 174-186. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00280-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00280-6)
- Cooke, Fang Lee; Saini, Debi S; & Wang, Jue. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>
- Downey, M. (2014). Effective modern coaching: The principles and art of successful business coaching (3rd ed.). LID Publishing. https://books.google.com/books/about/Effective_Modern_Coaching.html?id=hYa-ToAEACAAJ
- Fey, N., Nordbäck, E., Ehrnrooth, M., & Mikkonen, K. (2022). How peer coaching fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering company. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100864. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100864>
- Golshahi, B. and Moeinyfard, S. (2023). Explaining the Value Foundations Supporting the Culture of Believing in talent in I.R. of Iran Army. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*,

- 23(89), 91-120. [In Prsian] <https://doi.org/10.22034/IA MU.2023.1998883.2862>
- Golshahi, B. and Moeinyfard, S. (2024). The basic assumptions of the talent culture in the army of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 13(53), 233-211. [In Prsian] [10.22034/dfs.2024.2040866.1822](https://doi.org/10.22034/dfs.2024.2040866.1822)
- Golshahi, B., & Montazer, G. (2024). Recognizing Antecedents and Consequences Developing Mental Agility of Military Leaders based on Combined Methodology of Thematic Analysis and Fuzzy DEMATEL. *Defensive Future Studies*, 9(34), 1- 30. [In Persian] [10.22034/dfs.2024.2040866.1822](https://doi.org/10.22034/dfs.2024.2040866.1822)
- Golshahi, B., Bigdeli, H. and Mohebi, A. (2024). Optimized Talent Development Model in the Islamic Republic of Iran's Army: A Combination of Network Content Analysis and Fuzzy Sets Theory. *Defensive Future Studies*, 8(30), 67-96. [In Prsian] [10.22034/dfs.2024.2015491.1746](https://doi.org/10.22034/dfs.2024.2015491.1746)
- Gormley, H., & Van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: A review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(2), 90-101. <https://doi.org/10.1080/17521882.2014.915863>
- Horvath, Z., Wilder, R. S., & Guthmiller, J. M. (2024). The power of coaching: Developing leaders and beyond. *Journal of dental education*, 88, 671-677. <https://doi.org/10.1002/jdd.13535>
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2016). The coaching manager: Developing top talent in business. SAGE publications. DOI:10.4135/9781071801345
- International Coach Federation. (2017). ICF credentialing: The standards and requirements for professional coach certification. *International Coach Federation*. <https://coachingfederation.org/about/the-icf-ecosystem/icf-credentials-and-standards/>
- khosravi, M., hosseini, A., & ghasemi, J. (2020). Design a fuzzy inference system to identify talented faculty members. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 45-27. [In Prsian] [doi:10.22080/shrm.2020.2980](https://doi.org/10.22080/shrm.2020.2980)
- Lee, Celia; & Rezaei, Shahamak. (2019). Talent management strategies in the public sector: A review of talent management schemes in Southeast Asia. In Y. Liu (Ed.), (Y. Liu, Ed.), *Research Handbook of International Talent Management*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786437105.00027>
- Mangion-Thornley, K. (2021). Coaching in the context of talent management: An ambivalent practice. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (S15), 4-19. <https://doi.org/10.24384/dkvw-da37>
- Mansour, Hadeel; Ibrahim, Ishaq; Oraibi, Bha-Aldan Mundher; & Enaizan, Odai. (2024). Emerging Role of Electronic Human Resources Management Functions in Jordan-A Critical Review. *JOURNAL OF ADVANCE AND FUTURE RESEARCH*, 2(10), 113-132. <https://www.researchgate.net/publication->

- tion/385108405_Emerging_Role_of_Electronic_Human_Resources_Management_Functions_in_Jordan_-_A_Critical_Review
- Martens, Rainer; & Vealey, Robin S. (2024). Successful coaching. Human kinetics. https://books.google.com/books/about/Successful_Coaching.html?id=rEW0EAAAQBAJ
- McKeown, Stephen; & Lyle, John. (2024). Talent Development Coaching: Challenges and Realities. International Sport Coaching Journal, 1(aop), 1-8. <https://doi.org/10.1123/iscj.2023-0120>
- Mensah, James Kwame. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance: For further research and practice. International Journal of Productivity and Performance Management, 64(4), 544-566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- Mohammed, Atheer Abdullah; Hafeez-Baig, Abdul; & Gururajan, Raj. (2019). Qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment: A case study in six Australian universities. Journal of Industry-University Collaboration, 1(1), 24-37. <https://doi.org/10.1108/JIUC-02-2019-003>
- Moritz, B. (2024). Exploring the Impact of Organizational Coaching Culture on Leadership Coaching Practices (Doctoral dissertation, Adler University). [https://search.proquest.com/openview/0490ab6d468a74c9144d6f5c3e0f74c4/1?pq-](https://search.proquest.com/openview/0490ab6d468a74c9144d6f5c3e0f74c4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y)
- origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y
- Moyes, B. (2009). Literature review of coaching supervision. International Coaching Psychology Review, 4(2), 162-173. https://groups.psychology.org.au/As-sets/Files/ICPR%204_2.pdf#page=44
- Palao-Pons, Pedro. (2022). Coaching as a Method to Develop Soft Skills in Human Talent Management: For Organizational Sustainability. In Handbook of Research on Organizational Sustainability in Turbulent Economies (pp. 1-18). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-9301-1.ch001
- Pasandideh, Javad; Ahmadi, Gholam Ali; Sabaghian, Zahra; & Hasan Moradi, Narges. (2025). Designing a grounded theory-based model for talent management for future Iran. International Journal of Nonlinear Analysis and Applications, 16(4), 137-150. [10.22075/ijnnaa.2024.32486.4833](https://doi.org/10.22075/ijnnaa.2024.32486.4833)
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what is to come. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 4(2), 70-88. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Plotkina, L., & Sri Ramalu, S. (2024). Unearthing AI coaching chatbots capabilities for professional coaching: a systematic literature review. Journal of Management Development, 43(6), 833-848. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2024-0182>
- Popo-Olaniyan, Oluwatamilore; James, Oladapo Olakunle; Udeh, Chioma Ann; Daraojimba, Rosita Ebere; &

- Ogedengbe, Damilola Emmanuel. (2022). A review of us strategies for stem talent attraction and retention: challenges and opportunities. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 4(12), 588-606. DOI: [10.51594/ijmer.v4i12.673](https://doi.org/10.51594/ijmer.v4i12.673)
- Roberts, A. H., Greenwood, D. A., Stanley, M., Humberstone, C., Iredale, F., & Raynor, A. (2019). Coach knowledge in talent identification: A systematic review and meta-synthesis. *Journal of science and medicine in sport*, 22(10), 1163-1172. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2019.05.008>
- Rowshan, S. A., Barzegar, K. and Yaghoubi, M. (2020). Designing a Basic Model for Talent Management System. *Public Management Researches*, 13(47), 161-188. doi: [10.22111/jmr.2020.29665.4569](https://doi.org/10.22111/jmr.2020.29665.4569)
- Shahi, T., Farokh Seresht, B., Taghipourian, M. J., & Aghajani, H. (2021). Provide a native model of talent management in the tourism industry with a focus on identifying behavioral characteristics. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(4), 251-231. [In Prsian] doi: [10.22080/shrm.2021.3562](https://doi.org/10.22080/shrm.2021.3562)
- Sweeney, Tony. (2007). Coaching your way to the top. *Industrial and Commercial Training*, 39(3), 170-173. <https://doi.org/10.1108/00197850710742270>
- Varina, H. B., Kovalova, O. V., & Huz, V. (2023). Coaching as an innovative technology of human resource management. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (2), 67-76. DOI
- Rafati, M., Mousakhani, M., Zabihi, M.R, Ghorbani, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model for Public Organizations: An Organizational Soft Productivity Approach. *The Journal of Productivity Management*, 15(1), 77-106. [10.30495/qjopm.2020.1875757.2581](https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.1875757.2581) <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10>
- Voskoglou, Michael Gr. (2015). Defuzzification of fuzzy numbers for student assessment. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 3(5), 206-210. DOI: [10.12691/ajams-3-5-5](https://doi.org/10.12691/ajams-3-5-5)
- Williams, G. G., & MacNamara, Á. (2020). Coaching on the talent pathway: Understanding the influence of developmental experiences on coaching philosophy. *International Sport Coaching Journal*, 8(2), 141-152. <https://doi.org/10.1123/iscj.2019-0099>