

فهرست مطالب

فصل ۱: جانمایی مربیگری در پهنه مداخلات توسعه منابع انسانی.....	۲۱
مقدمه	۲۱
رویکردهای توسعه کارکنان.....	۲۲
توسعه مبتنی بر آموزش‌های سازمانی.....	۲۴
توسعه مبتنی بر سنجش و ارزیابی.....	۲۵
توسعه مبتنی بر تجارب شغلی.....	۲۷
توسعه مبتنی بر روابط بین‌فردی.....	۳۰
فصل ۲: معادله موفقیت	۳۳
مقدمه	۳۳
معادله موفقیت	۳۴
۱. نگرش مناسب می‌تواند نقص در قابلیت و منابع را جبران کند.....	۳۷
۲. نقص در قابلیت و منابع تاثیر منفی بر نگرش داشته و از این طریق میزان موفقیت را کاهش می‌دهد.....	۳۷
۳. نگرش منفی میزان قابلیت و منابع را کاهش نمی‌دهد.....	۳۸
نقش مربیگری در معادله موفقیت	۳۹
فصل ۳: مربیگری چیست؟ چرا؟ چه موقع؟.....	۴۱
مقدمه	۴۱
مربیگری چیست؟.....	۴۲
مکالمه	۴۴
آگاهی.....	۴۴
انجام اقدام.....	۴۴
سطوح بالاتر عملکرد.....	۴۵
چرا فکر می‌کنیم که مربیگری ابزاری است که به درد جعبه ابزار یک مدیر می‌خورد؟.....	۴۵
چه موقع باید و چه موقع نباید از مربیگری استفاده کرد؟.....	۴۶
رابطه با سایر مداخلات منابع انسانی.....	۴۸
تاریخچه.....	۴۸
اهداف/مزایا.....	۴۸
اصول اساسی.....	۴۹

۴۹	 رابطه مربیگری
۴۹	 مهارت‌های مربیگری
۵۰	 گروه هدف
۵۰	 شرایط احراز
	تفاوت مربیگری با مداخلات مشابه در بهسازی منابع انسانی (مشاوره، روان‌درمانگری و
۵۰	منتورینگ)
۵۱	 ۱. مربیگری مبتنی بر حرکت رو به جلو است
۵۱	 ۲. مربیگری مراجع محور است
۵۲	 ۳. مربیگری منتورینگ نیست
۵۳	 مزایای مربیگری
۵۴	 شواهد پژوهشی در حمایت از مربیگری
۵۵	 نقش‌های مربی و مراجع در رابطه مربیگری
۵۷	فصل ۴: فرآیند مربیگری
۵۷	 مقدمه
۵۸	 فرآیند مربیگری
۶۱	فصل ۵: رویکردهای مربیگری
۶۳	 الف. دسته‌بندی استوبر و گرنت
۶۳	 رویکرد انسان‌گرایانه (اومانیستی)
۶۴	 رویکرد رفتارمحور
۶۵	 رویکرد یادگیری بزرگسالان
۶۶	 رویکرد روانشناسی مثبت‌نگر
۶۶	 رویکرد مبتنی بر مابراجویی
۶۷	 رویکرد سیستمیک
۶۷	 رویکرد هدف‌محور
۶۸	 ب. دسته‌بندی ایوس
۶۹	 هدایتی یا غیرهدایتی
۷۱	 مبتنی بر توسعه فرد یا مبتنی بر هدف (مبتنی بر راه‌حل)
۷۲	 مربیگری درمانی در برابر عملکرد بنیان
۷۵	فصل ۶: مدل‌های مربیگری
۷۵	 مقدمه
۷۵	 ۱. مدل GROW

۲. مدل TGROW ۷۶

۳. مدل OSKAR ۷۷

بروندادها ۷۷

درجه‌بندی ۷۸

دانش و مهارت و منابع ۷۸

تایید و اقدام ۷۸

بازبینی ۷۸

فصل ۷: مدل GROW ۸۱

هدف‌گذاری ۸۱

هدف نهایی ۸۱

هدف عملکردی ۸۲

اهمیت اهداف عملکردی ۸۲

اهداف بالاتر از نهایی و پایین‌تر از عملکردی ۸۳

ویژگی‌های یک هدف خوب ۸۴

نمونه سوالات برای این که هدف را به چارچوب SMART ببریم ۸۵

نمونه سوالات بیشتر برای مرحله هدف‌گذاری ۸۶

بررسی واقعیت (شرایط فعلی مراجع) ۸۷

سوال: چگونه در فرد ایجاد خودآگاهی کنیم؟ ۸۸

۱. ترغیب مراجع به استفاده از ادبیات عینی ۸۹

۲. ایجاد خود آگاهی عمیق در مراجع ۸۹

۳. اصل قراردادن مراجع ۸۹

ارائه گزینه‌ها ۹۱

ارائه حداکثر گزینه‌ها ۹۱

توجه به مفروضات منفی ۹۲

تمرین ۹ نقطه ۹۲

اولویت‌بندی گزینه‌ها ۹۳

چهار تکنیک برای کمک به مراجع جهت ارائه گزینه‌ها ۹۳

ارائه نمونه‌ای از مکالمه مربیگری در مرحله ارائه گزینه‌ها ۹۹

قصد انجام چه اقدامی را دارید؟ ۱۰۰

۱. قصد دارید چه اقدامی انجام دهید؟ ۱۰۰

۲. قصد دارید چه زمانی این اقدام را انجام دهید؟ ۱۰۱

۳. آیا این اقدام منجر به تحقق هدف مورد نظر شما خواهد شد؟ ۱۰۱

۴. فکر می‌کنید در مسیر اجرای این اقدام احتمالاً با چه موانعی روبرو خواهید شد؟ ۱۰۱

۵. چه کسانی لازم است تا از این تصمیم شما آگاه باشند؟..... ۱۰۲
- ۶ به چه حمایت‌هایی نیاز دارید؟..... ۱۰۲
۷. قصد دارید چطور و چه موقع این حمایت‌ها را دریافت کنید؟..... ۱۰۲
۸. چه موضوع دیگری هست که دوست دارید در این مرحله مورد بررسی قرار دهیم؟..... ۱۰۲
۹. چقدر مطمئن هستید که اقدام مورد توافق را اجرایی خواهید نمود؟ (از ۱ تا ۱۰ به خود نمره دهید)..... ۱۰۲
۱۰. چه عامل یا عواملی مانع این می شوند که شما به خود نمره ۱۰ بدهید؟..... ۱۰۳
- ۳ گام برای تبدیل گزینه‌ها (راه‌حل‌ها) به یک برنامه عملیاتی..... ۱۰۳
- ۴ تکنیک برای موفقیت در مرحله اقدام..... ۱۰۴
- شناسایی موانع پیش رو..... ۱۰۶
- هفت تکنیک برای غلبه بر موانع..... ۱۰۶
- ارائه نمونه یک جلسه مربیگری در مرحله اقدام..... ۱۱۰

فصل ۸: مدل WIN BIG..... ۱۱۵

- ایجاد آگاهی (WIN)..... ۱۱۶
- به دنبال علت اصلی مشکل باشید..... ۱۱۶
- خواسته‌های مراجع را بررسی کنید..... ۱۱۹
- راه‌حل‌های ممکن را مشخص کنید..... ۱۲۰
- حرکت به سوی انجام اقدام (BIG)..... ۱۲۳
- برای انجام اقدام لازم برنامه‌ریزی کنید..... ۱۲۴
- از اجرای برنامه توسط مراجع اطمینان حاصل کنید..... ۱۲۵
- حرکت مراجع به سوی اهداف برنامه را با تائید و تصدیق خود همراهی کنید..... ۱۲۶

فصل ۹: اصول مربیگری..... ۱۳۱

- مقدمه..... ۱۳۱
- الف. اصول مربوط به طرز فکر مربی..... ۱۳۲
- ب. اصول مربوط به فعالیت‌های مربی..... ۱۳۳
- ج. شگردهای مربیگری..... ۱۳۳
۱. اعتقاد به وجود توان بالقوه در مراجع..... ۱۳۴
۲. خنثی و بدون سوگیری بودن..... ۱۳۴
۳. نیاز نیست همه چیز را بدانید/سعی نکنید به حل کردن مساله مراجع پردازید..... ۱۳۵
۴. مربیگری را به امری مفرح تبدیل کنید..... ۱۳۷
۵. کنجکاو باشید..... ۱۳۷
- ۶ به حس درونی خود اعتماد کنید..... ۱۳۸
۷. پیش از انجام اقدام لازم برای حل مشکل در فرد ایجاد آگاهی کنید..... ۱۳۹

۱۴۰	۸. انعکاس وضع فرد
۱۴۱	۹. گوش دادن فعال
۱۴۳	۱۰. ایجاد فضای مناسب
۱۴۳	۱۱. تایید و تصدیق مراجع
۱۴۴	۱۲. سوال کردن
۱۴۵	۱۳. ارائه بازخورد
۱۴۵	۱۴. توجه به اصل قضیه
۱۴۶	۱۵. انتخاب کلمات مناسب
۱۴۷	۱۶. تعیین ترس‌های مراجع
۱۴۸	۱۷. ترسیم چشم‌انداز
۱۵۱	فصل ۱۰: مهارت‌های مربیگری
۱۵۱	مقدمه
۱۵۲	مهارت‌های پایه در مربیگری
۱۵۲	مهارت‌های توجه و مشاهده
۱۵۳	ارتباط غیرکلامی
۱۵۶	مهارت گوش دادن
۱۵۹	موانع گوش دادن
۱۶۶	مهارت‌های پاسخ‌دهی
۱۶۹	سؤال کردن
۱۷۱	مهارت‌های پیشرفته در مربیگری
۱۷۲	مواجهه
۱۷۴	روشن‌سازی
۱۷۴	بهنجارسازی
۱۷۵	اثرگذاری
۱۸۱	مبارزه با باورهای خودتخریب
۱۸۵	مدیریت سکوت مراجع
۱۸۷	مدیریت مقاومت مراجع
۱۹۱	ترکیب مهارت‌های مربیگری در قالب یک جلسه مربیگری
۱۹۳	آماده‌سازی
۱۹۴	تجربه خود مربی
۱۹۴	برقراری ارتباط
۱۹۵	گوش دادن فعال
۱۹۵	تأکید بر هیجانات

۱۹۶	تاکید بر افکار - توضیح مساله
۱۹۷	تاکید بر افکار - بازسازی افکار
۱۹۷	تاکید بر رفتار
۱۹۹	فصل ۱۱: سوالات مربیگری
۱۹۹	مقدمه
۲۰۰	۱. از سوالات تشریحی استفاده کنید
۲۰۱	۲. سوالات جنبه توصیه نداشته باشند
۲۰۲	۳. سوالات کوتاه و ساده باشند
۲۰۳	۴. سوالات با نگاه به آینده باشند
۲۰۴	طرح سوال در جلسه مربیگری
۲۰۵	سوالات تشریحی
۲۰۵	سوالات پیگیرانه
۲۰۷	سوالات کوتاه پاسخ
۲۰۷	سوالات انعکاسی
۲۰۷	سوالات فرضیه‌ای
۲۰۸	سوالات مبتنی بر بازآرایی
۲۰۹	فصل ۱۲: مدل شایستگی مربی از نظر ICF
۲۰۹	الف. پی‌ریزی شالوده مربیگری
۲۰۹	۱. رعایت منشور اخلاقی و استانداردهای حرفه‌ای
۲۰۹	۲. دستیابی به توافق مربیگری
۲۰۹	ب. ایجاد رابطه مربیگری
۲۰۹	۳. ایجاد اعتماد و صمیمیت با مراجع
۲۰۹	۴. منش مربیگری
۲۰۹	ج. برقراری مناسب ارتباط
۲۰۹	۵. گوش دادن فعال
۲۰۹	۶. پرسشگری قدرتمند
۲۰۹	۷. ارتباط مستقیم
۲۰۹	د. تسهیل یادگیری و دستیابی به نتایج
۲۰۹	۸. ایجاد آگاهی
۲۰۹	۹. طراحی اقدامات
۲۰۹	۱۰. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری
۲۰۹	۱۱. مدیریت فرآیند و پاسخگویی در قبال آن

فصل ۱۳: روانسنجی در مربیگری ۲۱۹

مقدمه ۲۱۹

آزمون‌های روانشناختی ۲۲۰

پرسشنامه‌های شخصیت ۲۲۱

رویکردهای آزمون روانشناختی در مربیگری ۲۲۵

رویکرد پروفایل‌سازی ۲۲۵

رویکرد ملاک محور ۲۲۶

مزایای آزمون‌های روانشناختی برای مربی و مراجع ۲۲۸

پیش‌بینی معتبر عملکرد شغلی و سایر بروندهای شغلی ۲۲۸

افزایش آگاهی فرد از سبک‌ها، ترجیحات، و توانمندی‌های خود ۲۲۹

باز کردن دریچه‌ای تازه ای از کشف و جستجو ۲۲۹

مبنایی برای بازخورد، هدف‌گذاری، و برنامه‌ریزی برای تغییر ۲۲۹

پایش و ارزشیابی ۲۳۰

فصل ۱۴: مربیگری با استفاده از MBTI ۲۳۱

مقدمه ۲۳۱

پیش‌فرض‌های اصلی نظریه تیپ شخصیتی ۲۳۱

خلاصه‌ای از انواع ترجیحات ۲۳۳

خلاصه‌ای از پیش‌فرض‌های نظریه تیپ ۲۳۴

پرسشنامه MBTI ۲۳۴

MBTI و مربی ۲۳۵

ایجاد رابطه دوستانه و تعیین هدف از مربیگری ۲۳۵

سبک‌ها و تکنیک‌های مربیگری ۲۳۷

فصل ۱۵: مربیگری استرس با استفاده از STRESSSCAN ۲۴۱

مقدمه ۲۴۱

مدل‌های نظری برای مربیگری استرس ۲۴۱

مزایای سازمانی داشتن کارکنان سالم ۲۴۲

مدل نظری پرسشنامه StressScan ۲۴۴

نظریه‌های تغییر رفتار که مبنای Talent Accelerator هستند ۲۴۵

ساختار StressScan ۲۴۵

مقیاس‌های پرسشنامه StressScan ۲۴۷

استرس (۶ گویه) ۲۴۷

۲۴۷	عادات سلامت - به صورت کلی (گویه ۲۵)
۲۴۸	عادات سلامت - ورزش (گویه ۳)
۲۴۸	عادات سلامت - خواب / استراحت (گویه ۵)
۲۴۸	عادات سلامت - تغذیه (گویه ۸)
۲۴۸	عادات سلامت - پیشگیری (گویه ۶)
۲۴۸	حمایت اجتماعی (گویه ۱۸)
۲۴۹	رفتارهای تیپ A (گویه ۱۰)
۲۴۹	تاب‌آوری شناختی (گویه ۳۰)
۲۵۰	سبک مقابله (گویه ۲۰)
۲۵۰	سلامت روانشناختی (گویه ۱۲)
۲۵۱	سوگیری در پاسخگویی به StressScan (گویه ۵)
۲۵۱	استفاده از StressScan توسط مربی
۲۵۴	تفسیر نتایج StressScan
۲۵۷	فصل ۱۶: افزایش تاب‌آوری با استفاده از مربیگری (پرسشنامه MTQ48)
۲۵۷	مقدمه
۲۵۷	پرسشنامه MTQ48
۲۵۷	کنترل
۲۵۸	چالش
۲۵۸	تعهد
۲۵۹	اعتماد
۲۵۹	تفسیر نمرات فرد در MTQ48
۲۵۹	نمره کلی بالا در MTQ48
۲۶۰	نمره کلی پایین در MTQ48
۲۶۱	نمره کلی متوسط در MTQ48
۲۶۳	فصل ۱۷: مربیگری با استفاده از SAVILLE CONSULTING WAVE
۲۶۳	مقدمه
۲۶۳	مدل نظری Saville Consulting Wave
۲۶۳	سلسله‌مراتب خوشه، بخش، بعد، جنبه
۲۶۴	Wave Wheel
۲۷۱	فصل ۱۸: تعیین رفتارهای منحرف‌کننده بالقوه با استفاده از پرسشنامه توسعه هوگان (HDS)
۲۷۱	مقدمه
۲۷۱	نظریه اجتماعی - تحلیلی هوگان از رفتار انسان

فصل ۱۳: روانسنجی در مربیگری ۲۱۹

مقدمه ۲۱۹

آزمون‌های روانشناختی ۲۲۰

پرسشنامه‌های شخصیت ۲۲۱

رویکردهای آزمون روانشناختی در مربیگری ۲۲۵

رویکرد پروفایل‌سازی ۲۲۵

رویکرد ملاک محور ۲۲۶

مزایای آزمون‌های روانشناختی برای مربی و مراجع ۲۲۸

پیش‌بینی معتبر عملکرد شغلی و سایر بروندهای شغلی ۲۲۸

افزایش، آگاهی فرد از سبک‌ها، ترجیحات، و توانمندی‌های خود ۲۲۹

باز کردن دریچه‌ای تازه ای از کشف و جستجو ۲۲۹

مبنایی برای بازخورد، هدف‌گذاری، و برنامه‌ریزی برای تغییر ۲۲۹

پایش و ارزشیابی ۲۳۰

فصل ۱۴: مربیگری با استفاده از MBTI ۲۳۱

مقدمه ۲۳۱

پیش‌فرض‌های اصلی نظریه تیپ شخصیتی ۲۳۱

خلاصه‌ای از انواع ترجیحات ۲۳۳

خلاصه‌ای از پیش‌فرض‌های نظریه تیپ ۲۳۴

پرسشنامه MBTI ۲۳۴

MBTI و مربی ۲۳۵

ایجاد رابطه دوستانه و تعیین هدف از مربیگری ۲۳۵

سبک‌ها و تکنیک‌های مربیگری ۲۳۷

فصل ۱۵: مربیگری استرس با استفاده از STRESSSCAN ۲۴۱

مقدمه ۲۴۱

مدل‌های نظری برای مربیگری استرس ۲۴۱

مزایای سازمانی داشتن کارکنان سالم ۲۴۲

مدل نظری پرسشنامه StressScan ۲۴۴

نظریه‌های تغییر رفتار که مبنای Talent Accelerator هستند ۲۴۵

ساختار StressScan ۲۴۵

مقیاس‌های پرسشنامه StressScan ۲۴۷

استرس (۶ گویه) ۲۴۷

۲۴۷	 عادات سلامت - به صورت کلی (۲۵ گویه)
۲۴۸	 عادات سلامت - ورزش (۳ گویه)
۲۴۸	 عادات سلامت - خواب/ استراحت (۵ گویه)
۲۴۸	 عادات سلامت - تغذیه (۸ گویه)
۲۴۸	 عادات سلامت - پیشگیری (۶ گویه)
۲۴۸	 حمایت اجتماعی (۱۸ گویه)
۲۴۹	 رفتارهای تیپ A (۱۰ گویه)
۲۴۹	 تاب‌آوری شناختی (۳۰ گویه)
۲۵۰	 سبک مقابله (۲۰ گویه)
۲۵۰	 سلامت روانشناختی (۱۲ گویه)
۲۵۱	 سوگیری در پاسخگویی به StressScan (۵ گویه)
۲۵۱	 استفاده از StressScan توسط مربی
۲۵۴	 StressScan تفسیر نتایج
۲۵۷	فصل ۱۶: افزایش تاب‌آوری با استفاده از مربیگری (پرسشنامه MTQ48)
۲۵۷	 مقدمه
۲۵۷	 پرسشنامه MTQ48
۲۵۷	 کنترل
۲۵۸	 چالش
۲۵۸	 تعهد
۲۵۹	 اعتماد
۲۵۹	 تفسیر نمرات فرد در MTQ48
۲۵۹	 نمره کلی بالا در MTQ48
۲۶۰	 نمره کلی پایین در MTQ48
۲۶۱	 نمره کلی متوسط در MTQ48
۲۶۳	فصل ۱۷: مربیگری با استفاده از SAVILLE CONSULTING WAVE
۲۶۳	 مقدمه
۲۶۳	 مدل نظری Saville Consulting Wave
۲۶۳	 سلسله‌مراتب خوشه، بخش، بعد، جنبه
۲۶۴	 Wave Wheel
۲۷۱	فصل ۱۸: تعیین رفتارهای منحرف‌کننده بالقوه با استفاده از پرسشنامه توسعه هوگان (HDS)
۲۷۱	 مقدمه
۲۷۱	 نظریه اجتماعی- تحلیلی هوگان از رفتار انسان

۲۷۳.....	پرسشنامه توسعه هوگان (HDS)
۲۷۴.....	ابعاد ۱۱ گانه HDS
۲۷۷.....	فصل ۱۹: مربیگری با استفاده از پرسشنامه انگیزش (MQ)
۲۷۷.....	مقدمه
۲۷۷.....	نظریه‌های انگیزش
۲۷۷.....	پرسشنامه انگیزش (MQ)
۲۷۹.....	تفسیر نتایج MQ
۲۸۱.....	فصل ۲۰: مربیگری با استفاده از OPQ32
۲۸۱.....	مقدمه
۲۸۱.....	پرسشنامه OPQ32
۲۸۴.....	مدل شایستگی جامع (UCF) و OPQ32
۲۸۷.....	فصل ۲۱: سبک مربیگری خود را بشناسید
۲۸۷.....	مقدمه
۲۸۷.....	دستورالعمل اجرای پرسشنامه
۲۸۷.....	سبک‌های مربیگری
۲۸۸.....	انطباق سبک مربیگری با سبک روابط بین فردی مراجع
۲۸۹.....	مربیگری با سبک روراست
۲۸۹.....	مربیگری با سبک انگیزش‌مدار
۲۹۰.....	مربیگری با سبک رابطه‌مدار
۲۹۰.....	مربیگری با سبک روش‌مند
۲۹۱.....	مربیگری با سبک تسهیلگرانه
۲۹۷.....	فصل ۲۲: خودآگاهی؛ اصلی‌ترین برون‌داد فرآیند مربیگری
۲۹۷.....	مقدمه
۲۹۸.....	۱. دو نوع خودآگاهی وجود دارد
۳۰۰.....	۲. تجربه و قدرت مانع خودآگاهی می‌شوند
۳۰۱.....	۳. خودکاوی همیشه خودآگاهی را افزایش نمی‌دهد
۳۰۵.....	فصل ۲۳: بنویسیم مربیگری؛ بخوانیم مشاوره غیرمستقیم مراجع محور را جری
۳۰۵.....	مقدمه
۳۰۵.....	مشاوره چیست؟
۳۰۷.....	نظریه‌های مشاوره و روان‌درمانی

۳۱۰.....	روش‌های مشاوره
۳۱۳.....	مشاوره مراجع محور کارل راجرز.....
۳۱۴.....	پیش فرض‌های راجرز.....
۳۱۵.....	نقش و وظیفه مشاور در نظریه مراجع محور.....
۳۱۵.....	ویژگی‌های مشاوره مراجع محور.....
۳۱۶.....	مراجع در نظریه مراجع محوری راجرز.....
۳۱۷.....	شیوه مشاوره مراجع محوری.....
۳۲۱.....	پیوست‌ها.....
۳۲۱.....	پیوست (۱): توافقنامه مربیگری ICF.....
۳۲۷.....	پیوست (۲): کاربرگ جلسه اول.....
۳۲۸.....	پیوست (۳): کاربرگ تدوین برنامه عملیاتی مراجع.....
۳۲۹.....	پیوست (۴): فرم گزارش جلسه مربیگری.....
۳۳۰.....	پیوست (۵): کاربرگ ارزیابی پیشرفت در طول جلسات مربیگری.....
۳۳۱.....	پیوست (۶): چک‌لیست ارزیابی کلی مربی.....
۳۳۶.....	پیوست (۷): فرم ارزشیابی مراجع از برنامه (واکنش).....
۳۳۷.....	پیوست (۸): فرم ارزشیابی عمومی مربی.....
۳۳۸.....	پیوست (۹): برخی پاسخ‌های تمرین ۹ نقطه.....
۳۳۹.....	پیوست (۱۰): مدارک مربیگری و سطوح مختلف آنها که توسط مراکز معتبر بین‌المللی ارائه می‌شوند.....
۳۴۱.....	منابع.....