



مدل سازی فرآیند مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی

امیرعلی ستایش سرور^۱

هادی همتیان^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۱۵

سیدمحمد زرگر^۳

چکیده

مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که برای بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود. بر این اساس در تحقیق حاضر اقدام به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر مربی‌گری در بهبود آموزش در سازمان تأمین اجتماعی نمودیم. این تحقیق در دسته تحقیقات کاربردی می‌باشد. نمونه تحقیق ۱۶ نفر از خبرگان مربی‌گری و آموزش است. در بعد فنی از روش فازی جهت لحاظ نمودن ناطمینانی و از مقایسه غیر رتبه‌ای الکترون سه جهت افزایش دقت در اولویت‌بندی بهره گرفته شد. نتایج تحقیق بیانگر این واقعیت است که از ۳۱ متغیر موثر بر نقش مربی‌گری بر بهبود آموزش نیروی انسانی ۱۶ شاخص برتر شناسایی و اولویت‌بندی شدند. بر اساس نتایج به ترتیب کاهش موانع اطلاعاتی و انگیزشی؛ کاهش موانع محتوایی و کاهش موانع ساختاری در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند. بر اساس نتایج *PLS* اگر شاخص فرآیند مربی‌گری یک واحد افزایش یابد فرآیند آموزش ۰/۸۴۹ واحد افزایش می‌یابد. بحث: با توجه به نتایج فرآیند اثرگذاری مربی‌گری بر آموزش فرآیندی چند بعدی است و هماهنگی میان فرآیندهای نیازسنجی نیروی انسانی (کاهش موانع اطلاعاتی و انگیزشی)، برنامه‌ریزی (کاهش موانع محتوایی) و اجرا و ارزیابی (کاهش موانع ساختاری)، اثربخشی دوره‌های آموزشی را از کانال فرآیند مربی‌گری بیش‌تر می‌سازد.

کلمات کلیدی

مربی‌گری، آموزش، دلفی، منطق فازی، الکترون نوع ۳

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. amir_001652@yahoo.com

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. (نویسنده مسئول) h.hematian@semnaniau.ac.ir

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. m.zargar@semnaniau.ac.ir

مربی‌گری موضوعی جدید در مدیریت و عبارت است از فرآیند یادگیری مستمر و مبتنی بر توانمندسازی کارکنان از طریق ایجاد رابطه حمایتی و توسعه‌ای (پرورشی)؛ سازمان مربی‌گرا نیز یک چهره جدید سازمانی است که بر موضوع مربی‌گری به عنوان یک استراتژی موثر در توسعه نیروی انسانی و یادگیری سازمانی تمرکز دارد (خدای، ۱۳۹۲). در مدیریت انسانی نوین محققان و دست‌اندرکاران از توسعه فرهنگ مربی‌گری^۱ صحبت می‌کنند (ماتسو، ۲۰۱۸: ۲۰۱۸). همانطور که دیگیرو و تکچ^۳ (۲۰۱۹: ۱۹۸)، متذکر شدند، تعداد کمی از ادبیات منتشر شده در مورد ارزیابی نقش مربی‌گری در آموزش مهارت پرداخته‌اند. از دید واگستف، آرتور و هاردی^۴ (۲۰۱۸: ۳۴۴)، محققین به خود آموزش ناشی از مربی‌گری نسبت به خود مربی‌گری پرداخته‌اند.

مربی‌گری باعث توسعه مهارت‌ها و ادراک می‌گردد. مربی‌گری توانایی مقابله با مشکلات و کمک به دیگران را افزایش می‌دهد. مربی‌گری سطح همکاری مابین کارکنان و مدیران را افزایش می‌دهد. مربی‌گری سطح دانش مربی و آموزش دهنده را افزایش داده و موجب بهبود روابط مابین آن‌ها می‌گردد (مک کارتی و ملینر^۵، ۲۰۲۰: ۱۵۱).

در سیستم آموزشی ایران نیز در دهه‌ی اخیر، ابزار مربی‌گری محبوبیت چشم‌گیری میان رهبران و کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی یافته است. به گونه‌ای که سازمان‌ها و کارکنان آنان به مربی‌گری توجه زیادی مبذول داشته و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. در واقع سازمان‌ها از مربی‌گری به عنوان روشی جهت مقابله با چالش‌های پیش‌روی‌شان و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود استفاده می‌کنند چرا که مربی‌گری روشی است که در آن نیازی نیست که فرد از محیط کارش جدا گردد، بلکه اساساً روشی است که فرد در حین انجام کار و وظیفه خود آموزش می‌بیند؛ بنابراین اهمیت پژوهش حاضر از آنجا ناشی می‌شود که زمانی که بحث آموزش و بهسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها مطرح می‌گردد، بایستی نسبت به بکارگیری روش‌ها و فنونی که در آن امر بهسازی بالندگی نیروی انسانی تأثیرگذارند، توجه زیادی مبذول داشت و از روش‌هایی استفاده نمود که به تحقق اهداف فردی و سازمانی کمک نموده، همسو و سازگار با تغییرات محیطی باشند، افراد را در برابر تغییرات علمی، تکنولوژیکی و محیطی مجهز سازند و آن‌ها را نسبت به یادگیری و آموزش و بهبود عملکرد و ارتقای توانایی‌هایشان متعهد سازند که مربی‌گری یکی از این روش‌ها است؛ اما با وجود مباحث فوق که بیانگر نقش و اهمیت مربی‌گری برای سازمان‌ها است؛ این سوال مطرح می‌شود که برای ایجاد و استقرار مربی‌گری در سازمان‌ها چه شرایط و الزاماتی ضروری و مورد نیاز است؟ از آنجا که روش مربی‌گری یک

مدل‌سازی فرآیند مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی.../استایش سرور، همتیان و زر

محیط یادگیری دقیق و به موقع ایجاد می‌کند، برای آنکه بتواند آموزش را غنا ببخشد و امکان یک فرآیند یادگیری پایدار را فراهم آورد، نیازمند وجود برخی شرایط و الزامات است. در حقیقت در این پژوهش مانند اکثریت پژوهش‌های داخلی و خارجی که عموماً بحث بر سر مسئله چرایی بکارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی دارند در این تحقیق سعی در چگونگی دستیابی و استفاده هر چه بیشتر، بهتر و سریع‌تر از مربی‌گری در سازمان تأمین اجتماعی است. در نتیجه آنچه در اکثر تحقیقات قابل رویت است؛ نبود داشتن دیدگاهی جامع در علل بهبود مربی‌گری در سازمان و آموزش و نحوه ارتباط میان متغیرهای مذکور بر آموزش با تکیه بر متغیرهای تعدیل‌کننده و میانجی مابین متغیر مربی‌گری و آموزش نیروی انسانی است. با توجه به اینکه فرآیند آموزش فرآیندی گسترده و پیچیده است؛ در تحقیق حاضر بر نقش مربی‌گری بر آموزش ضمن خدمت تکیه خواهد شد. چرا که یکی از مهم‌ترین روش‌های توانمندسازی کارکنان آموزش ضمن خدمت است (روشا، ۲۰۱۴: ۳۴).

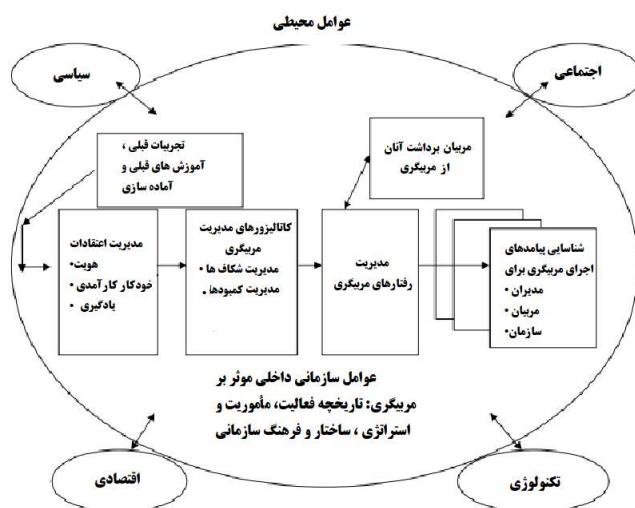
چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

چارچوب نظری

مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود. به عقیده صاحب نظران، زمان دقیقی برای شروع مربی‌گری ذکر نمی‌شود؛ اما قطعاً مربی‌گری حتی پیش از میلاد مسیح روشی مرسوم در یادگیری بوده است (رنورد^۷ ۲۰۰۳؛ گرانت و کانا^۸ ۲۰۰۴). مربی‌گری روشی است مؤثر در جهت ارتقای یادگیری و می‌تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر مثبت داشته باشند و مزایای محسوسی برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد (رنورد، ۲۰۰۵). امروزه به ابزار مربی‌گری در آموزش توجه ویژه‌ای می‌شود و سرمایه‌گذاری‌های مادی و انسانی زیادی در این الگوی آموزشی صورت گرفته است، به طوری که اکثر سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو سعی در فراهم نمودن و به کارگیری مربی‌گری در زمینه‌ها و بسترهای مختلف برای آموزش منابع انسانی خود داشته‌اند. مایکروسافت، اپل، سامسونگ، ناسا، وود آفون، ولوو، آلتکاتل و ... از جمله شرکت‌ها و سازمان‌هایی هستند که به مربی‌گری در آموزش منابع انسانی خود روی آورده و آن را نهادینه کرده‌اند. برخی انجمن‌ها و مؤسسات بین‌المللی فعال در حوزه آموزش و بهسازی، مانند انجمن آموزش یا بهسازی آمریکا^۹، انجمن مدیریتی آمریکا^{۱۰} و یا فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری^{۱۱}، فعالیت‌های گسترده‌ای در حوزه مربی‌گری انجام می‌دهند. مسلم است که اکثر نهادهای متولی آموزش منابع انسانی در دنیا با درک اهمیت موضوع الگوی مربی‌گری، آن را در فرآیند توسعه و بهسازی منابع انسانی خود پذیرفته و به کار گرفته‌اند، لیکن در کشور ما علی‌رغم وجود پیشینه تاریخی موضوع و بومی بودن این روش در اکثر فرآیندهای تجاری،

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

سازمانی، و ... و مأنوس بودن واژه «استاد شاگردی»؛ در تمامی عرصه‌های فعالیت از سال‌های بسیار دور، از این روش کم‌تر به عنوان یک‌ساختار و الگوی آموزشی مناسب در سازمان‌های دولتی استفاده شده‌است. مربی‌گری کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه است. مربی، افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و این در تضاد با دیدگاه سنتی است؛ دیدگاهی که به افراد توصیه می‌کند تا نقاط ضعف خود را بشناسند و آن‌ها را برطرف کنند. در مقابل، تاکید بر نقاط قوت افراد باعث کاهش ترک اختیاری کار و افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان می‌شود؛ بنابراین با تاکید زیاد بر مربی‌گری نقاط قوت، می‌توانیم از راه آگاهی افراد از خود و محیطی که در آن کار می‌کنند، از توسعه و رشد آنان حمایت کنیم و این امر، سبب رشد استعدادها و توانایی‌های افراد می‌شود و فرصت‌هایی را خلق می‌کند که تأثیر آنان در سازمان به حداکثر برسد (کیم^۱، ۲۰۱۴: ۶۱). عواملی که بر مربی‌گری اثرگذار است که در نمودار (۱)، نمایش داده شده است:



نمودار ۱: فرآیند عوامل موثر بر مدیریت مربی‌گری در سازمان

مأخذ: مک کارتی و ملینر، ۲۰۲۰: ۱۵۵

از نمودار (۱)، کاملاً مشهود است و دیده می‌شود عوامل متعددی بر مدیریت مربی‌گری در یک سازمان موثر است. عوامل بیرونی عموماً در اختیار سازمان نبوده و امکان مدیریت آن وجود ندارد و سازمان باید از کانال آن‌ها تهدیدها بیرونی را به فرصت تبدیل کند. عوامل درونی نیز که در اختیار مدیریت سازمان

مدل سازی فرآیند مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی.../استایش سرور، همتیان و زر

وجود دارد خود دارای نقاط ضعف بسیاری است که سازمان در فرآیند طی نمودن توسعه لازم است از کانال مربی‌گری و سایر روش‌های آموزش منابع انسانی این ضعف‌ها را به نقاط قوت تبدیل نماید. فرآیند اثرگذاری مربی‌گری بر آموزش در نمودار (۲)، ارائه شده است.



نمودار ۲- فرآیند اثرگذاری مربی‌گری بر آموزش نیروی انسانی در سازمان

مأخذ: (باقری، صابونچی و فروغی‌پور، ۱۳۹۹: ۱۱۷)

بر اساس آنچه از نمودار (۲)، قابل استنباط است، نکته ظریف نقش مربی‌گری در توسعه عوامل روحی و جسمی در نیروی انسانی سازمان است. به عبارتی مربی‌گری به هر دو بعد روحی (توسعه خودآگاهی و اعتماد به نفس) و جسمی (تعمیق مهارت‌های نیروی انسانی)، توجه خاصی را مبذول نموده است. بر این اساس است که کاربردی نمودن فرهنگ مربی‌گری در آموزش منابع انسانی روز به روز در عصر حاضر در حال افزایش است (ژائو و لئو^۳، ۲۰۲۰: ۲۴۰).

پیشینه پژوهش

در ادامه برخی از نتایج تحقیقات در زمینه موضوع تحقیق ارائه شده است.

بواک و همکاران (۲۰۱۹): بدین نتیجه دست یافتند که اجرای فرهنگ مربی‌گری در سازمان دارای مزایای فردی و سازمانی است؛ بر اساس نتایج آن‌ها تقویت مهارت‌های کارکنان در برقراری ارتباط و حل مسئله و درک بهتر از طیف مشکلات سازمان از مهم‌ترین نتایج کاربردی نمودن فرآیند یادگیری در سازمان است. مربی‌گری از کانال افزایش مشارکت مدیران ارشد در فعالیت‌های سازمان و تمرکز بر روی مسائل واقعی سازمان موجب ایجاد مزایا برای سازمان می‌شود. جانستون (۲۰۱۸)؛ اقدام به ارائه مدلی جهت نحوه ارتباط میان روش‌های انتقال دانش و سطح آموزش کارکنان در یکی از سازمان‌های دولتی ایالات متحده نموده است. نتایج حاکی از آن است که از میان روش‌های انتقال دانش مربی‌گری مهم‌ترین عامل در آموزش کارکنان بوده است. از دران و همکاران (۲۰۱۷)؛ به بررسی مربی‌گری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان: نقش محیط عدالت رویه‌ای پرداختند. این نمونه شامل ۴۰ مدیر و ۱۷۶ کارمند از ۱۲

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

هتل پنج ستاره در قبرس بود. تجزیه و تحلیل چند سطحی با استفاده از مدل سازی خطی سلسله مراتبی (HLM^{۱۲})، مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس نتایج تحقیق مربی‌گری بر رفتار شهروندی کارکنان در شرایطی که عدالت سازمانی بالاتر است تأثیر قوی‌تری دارد. بلوکی کورنده و همکاران (۱۳۹۹)؛ اقدام به بررسی الگوی مربی‌گری مدیران در صنعت بانکداری پرداختند. بر اساس نتایج مقوله‌های مربی‌گری در عرصه بانکداری خصوصی، عبارتند از: «دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، مشترک، رهبری، فنون مربیگری، مهارت‌های مدیریت». از این رو مدل مربی‌گری به دست آمده، توانایی پیاده‌سازی در عرصه بانکداری را دارد.

شریفیان و علوی (۱۳۹۷)؛ اقدام به شناسایی موانع اجرای اثربخش مربی‌گری مدیریتی «در مواجهه مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس» و مکانیزم‌های اثرگذاری آن موانع، در یک واحد سازمانی خدمات مرکز داده پرداختند. ۵ مانع توسط محققین شناسایی گردید که جهت رفع آن‌ها پیشنهادات زیر ارائه شد: اول اینکه مدیران و کارشناسان با تقویت خودآگاهی و ذهن آگاهی خود، با تشخیص هوشیارانه در لحظه، از موقعیت‌های عملکرد نامطلوب تا حد امکان به عنوان فرصت مناسبی برای مربی‌گری بهره ببرند و نیز سازمان رویکردهای هیجانی حامیانه مدیران را در برقراری ارتباط با کارشناسان در مواجهه با عملکرد نامطلوب‌شان ترویج کند. دوم اینکه مدیران و کارشناسان منابع انسانی جهت آموزش قابلیت‌های غیرفنی مورد نیاز کارشناسان، اقدام کنند. سوم اینکه روش‌های انگیزشی برای یادگیری کارشناسان به مدیران آموزش داده شود و سازوکارهای انگیزشی نیز در جهت تقویت انگیزش یادگیری در حوزه‌های مورد نیاز طراحی شود. یوسفی و همکاران (۱۳۹۶)؛ به بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در نظام آموزش منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور نمودند. نتایج پژوهش، حاصل تجزیه و تحلیل تعداد ۵ مقوله اصلی، ۲۰ مقوله فرعی و ۳۲ مقوله خرد است که در پنج محور اصلی شامل: ۱- شرایط علی، ۲- زمینه و بستر، ۳- شرایط مداخله‌گر، ۴- راهبردها، ۵- پیامدها و آثار مورد بررسی نهایی قرار گرفتند. در نهایت بر اساس رویکرد کیفی امکان اجرای الگوی مربی‌گری آموزش منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور بررسی و به تصویر کشیده شد.

فرضیه‌ها و سوال‌های پژوهش

با توجه به اینکه در تحقیق حاضر هدف مدل‌سازی است در نتیجه در تحقیق حاضر نیاز به فرضیه نمی‌باشد، بر این اساس سوالات تحقیق عبارتند از:

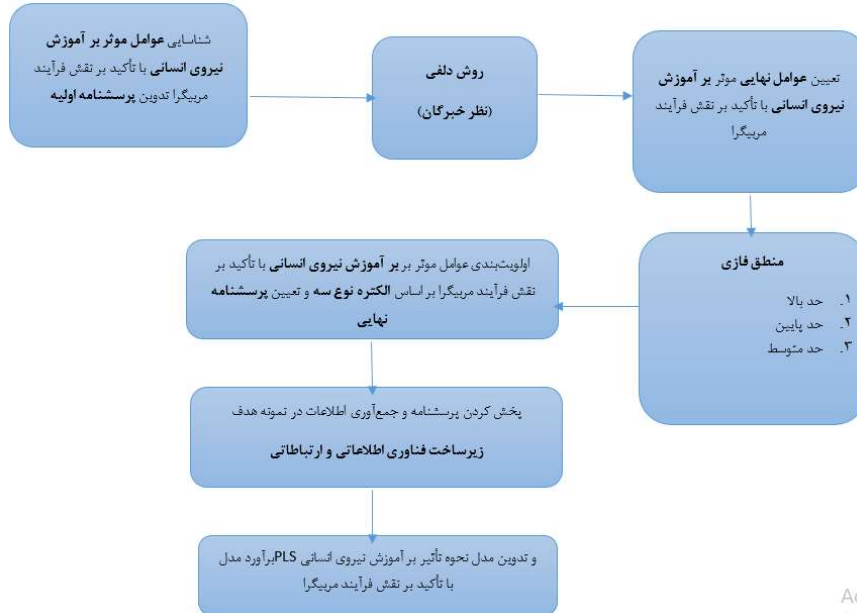
مهم‌ترین متغیرهای موثر بر فرآیند مربی‌گری در امر آموزش منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کدام است؟

مدل‌سازی فرآیند مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی.../استایش سرور، هم‌تیمان و زر

مدل بهینه در نحوه ارتباط فرآیند مربی‌گری بر آموزش منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی چگونه است؟

روش تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف در دسته تحقیقات کاربردی بوده و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها در دسته تحقیقات پیمایشی می‌باشد و از لحاظ ماهیت و روش در دسته تحقیقات توصیفی است. در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز تحقیق از مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای جهت شناسایی شاخص‌های پیشنهادی اولیه بهره گرفته شد. پرسشنامه تحقیق حاضر پرسشنامه باز بود. بر اساس رویکرد دلفی، فازی نوع دو و الکره نوع ۳ نظرات خبرگان جمع‌آوری گردید و پرسشنامه نهایی تدوین گردید و در نهایت جهت آزمون مدل در اختیار کارمندان و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی قرار گرفت. نوع پرسشنامه در تحقیق حاضر پرسشنامه از نوع بسته بود. پرسشنامه‌های تحقیق حاضر برای نخبگان در بخش رویکرد دلفی دارای لیکرت ۱-۹ بود و بعد تعیین پرسشنامه نهایی از طیف لیکرت ۱-۵ استفاده گردید. دوره زمانی تحقیق حاضر سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۸ است. فرآیند انجام تحقیق در نمودار (۳)، ارائه شده است:

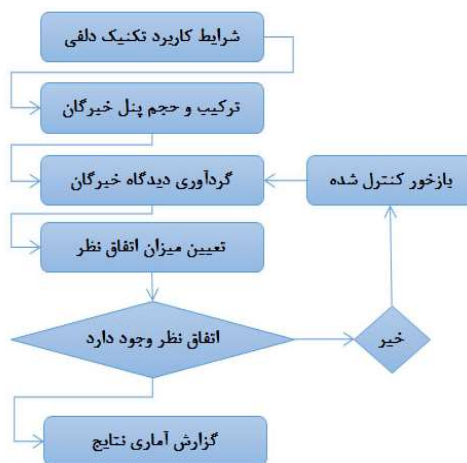


نمودار ۳: فرآیند انجام تحقیق

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

الف: دلفی

روش‌های گوناگونی برای نظرسنجی، گرفتن پیشنهادهای و پیش‌بینی آینده برای کمک به تصمیم‌گیری‌ها وجود دارد. یکی از این روش‌ها که ضمن حفظ سادگی قابلیت اطمینان بالایی دارد روش دلفی^{۱۵} است (ساکن^{۱۶}، ۱۹۷۴: ۲۷). نمودار (۴)، فرایند روش دلفی را نمایش می‌دهد.

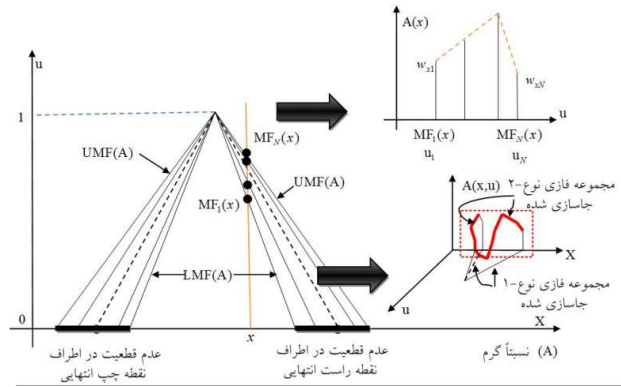


نمودار ۴: چارچوب نظری تکنیک دلفی در تحقیقات کیفی

مأخذ: حبیبی و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۰

ب: فازی نوع دو

در نظریه‌ی احتمال، تمام اطلاعات پیرامون یک عدم قطعیت تصادفی به وسیله یک تابع چگالی احتمال بیان می‌شود و با تعیین میانگین و پراکندگی حول میانگین، حداقل اطلاعات لازم از تابع چگالی احتمال توسط واریانس به دست می‌آید، یک مجموعه فازی نوع ۲- هم در مواجهه با عدم قطعیت‌های زبانی برای ارائه‌ی اطلاعاتی بیش‌تر از یک درجه عضویت ساده، این اندازه از پراکندگی (واریانس)، را حول یک عدم قطعیت زبانی در اختیار قرار می‌دهد. درحقیقت، مجموعه فازی نوع-۱ تقریب درجه اول عدم قطعیت و مجموعه فازی نوع-۲ تقریب درجه دوم عدم قطعیت هستند. تابع عضویت یک مجموعه فازی نوع ۲-، سه بعدی است. با اینکه رسم شکل سه بعدی تابع عضویت فازی نوع ۲- ساده نیست؛ برای داشتن تجسمی از آن کشیدن دامنه دو بعدی که به آن اثر عدم قطعیت (FOU)، تابع عضویت نوع ۲- می‌گویند، نمودار زیر ارائه شده است. در نمودار (۵)؛ اثر عدم قطعیت به وسیله یک تابع عضویت بالایی (UMF) و پایینی (LMF) محدود شده است (تیزهوش، ۲۰۰۵: ۲۳۶۵).



نمودار ۵- تابع عضویت مجموعه فازی نوع ۲

ج: تکنیک ELECTRE III

روش ELECTRE^{۱۷} به معنی «انتخاب حذفی در ترجمه به واقعیت» است. در این روش به جای رتبه‌بندی گزینه‌ها از مفهوم جدیدی معروف به مفهوم غیررتبه‌ای استفاده می‌شود. به طور مثال ممکن است از نظر ریاضی گزینه‌ای هیچ ارجحیتی به دیگر گزینه نداشته باشد؛ اما تصمیم گیرنده و تحلیل‌گر بهتر بودن آن گزینه به دیگری را بپذیرد. در این روش کلیه گزینه‌ها با استفاده از مقایسه‌ها غیر رتبه‌ای مورد ارزیابی قرار گرفته و بدان طریق طریق گزینه‌های غیرموثر حذف می‌شوند. کلیه مراحل اجرای این روش بر مبنای یک مجموعه هماهنگ و یک مجموعه غیرهماهنگ پایه‌ریزی می‌شوند که به این دلیل این روش معروف به آنالیز هماهنگی هم می‌باشد (اصغرپور، ۱۳۹۲).

د: حداقل مربعات جزئی

حداقل مربعات جزئی یک روش ناپارامتریک است که جانشین مناسبی برای مدل معادلات ساختاری می‌باشد. روش حداقل مربعات جزئی به حجم نمونه حساسیت کم‌تری دارد و نیازی به نرمال بودن داده‌ها ندارد. بنابراین در موارد زیر جانشین مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌شود:

زمانی که حجم نمونه کوچک باشد.

زمانی که داده‌ها نرمال نباشد.

دقت‌کنید اگر داده‌ها نرمال باشد یا نمونه بزرگ باشد هم می‌توان از حداقل مجذورات جزئی استفاده کرد.

متغیرهای پژوهش

بر اساس مبانی نظری و تجربی متغیرهای تحقیق در جدول (۱)، ارائه شدند:

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

جدول ۱: شاخص روایی و پایایی

شخص	نقش متغیر در مدل	شاخص	آلفا کرونباخ
زیرساخت انسانی	توضیحی	فرهنگ و جو سازمانی	توضیحی
زیرساخت فرآیندی	توضیحی	پاداش‌های سازمانی و ارزیابی	توضیحی
نگرش و حمایت مدیران	توضیحی	راهبردهای سازمانی	توضیحی
راهبردهای اشتراک دانش	توضیحی	زیرساخت فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی	توضیحی
ساختار و روابط سازمانی	توضیحی	آموزش	وابسته
مربی‌گری	توضیحی در مدل اول، در مدل دوم تعدیلگر، در مدل سوم و چهارم در نقش میانجی وارد شده است.		

منبع: یافته‌های پژوهشگر

جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق برخی متخصصان و خبرگان در سازمان تأمین اجتماعی و متخصصان فعال در زمینه مربی‌گیری و مدیریت نیروی انسانی است و نمونه آماری تحقیق حاضر شامل ۱۶ نفر از متخصصان و خبرگان سازمان تأمین اجتماعی و متخصصان فعال در زمینه مربی‌گیری و مدیریت نیروی انسانی خواهد بود. که در این حالت از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده می‌شود.

یافته‌های پژوهش

خلاصه نتایج دلفی - روش فازی ۲ - الکره نوع ۱۸۳

این بخش از دو قسمت اصلی تشکیل شده است. در قسمت اول ابتدا اقدام به ارائه نتایج خروجی دلفی خواهیم نمود. خروجی این روش حذف شاخص‌های غیر مهم بر اساس نظر خبرگان است. در قسمت دوم نتایج روش فازی ۲ و الکره نوع ۳ ارائه خواهد شد، خروجی این روش اولویت‌بندی مهم‌ترین شاخص‌های موثر بر نقش شاخص مربی‌گری بر بهبود آموزش نیروی انسانی در سازمان تأمین اجتماعی است. بر اساس عرف آماری در روش الکره نوع سه یک سوم بعلاوه یک از شاخص‌های اولویت‌بندی شده موثر بر نقش مربی‌گری بر آموزش نیروی انسانی حذف خواهند شد. بر این اساس ۱۰ شاخص غیر موثر دیگر از مدل اصلی حذف خواهند شد. خلاصه‌ای از نتایج تحقیق در مراحل مختلف به شرح جدول ۲، ارائه می‌گردد:

جدول ۲- خلاصه استخراج متغیرها

	فازی نوع ۲ الکره نوع سه	دلفی دور اول و دوم	ردیف	شاخص
	نتیجه	میانگین		
	-	۵/۸	x1	آموزش نیروی انسانی بر اساس رویکرد مربی‌گرا بر سطح آموزش ضمنی نیروی انسانی موثر است.

مدل سازی فرآیند مربی گری در بهبود آموزش منابع انسانی.../استایش سرور، همتیا و زر

	-	۵/۴	x2	آموزش نیروی انسانی بر اساس رویکرد مربی گرا بر سطح آموزش غیرضمنی نیروی انسانی موثر است.
	-	۵/۵	x3	رویکرد مربی گری در زمینه آموزش با تکیه بر عناصر تجربه و تکرار و زبان موجب تغییر ساختار ادراکی فرد از مباحث آموزشی می شود.
حذف	-	۵/۹	x4	مربی گری از کانال آموزش بر به کارگیری توانمندی های داخلی نیروی انسانی موثر است.
حذف	-	۵/۵	x5	مربی گری از کانال آموزش بر ایجاد و توسعه فرهنگ آموزش و توسعه منابع نیروی انسانی موثر است.
حذف	-	۵/۸	x6	مربی گری از کانال آموزش بر انتقال بهتر آموخته ها و کاربردی تر کردن آموزش های نیروی انسانی موثر است.
	حذف	۴/۲	x7	مربی گری از کانال آموزش بر ایجاد آموزش های به موقع و به اندازه بر کارایی نیروی انسانی موثر است.
حذف	-	۶/۱	x8	مربی گری بر افزایش اثربخشی آموزش های نیروی انسانی موثر است.
	حذف	۴/۴	x9	مربی گری از کانال آموزش بر توسعه و پرورش یادگیری خود راهبر در افراد بر کارایی نیروی انسانی موثر است.
حذف	-	۶/۸	x10	مربی گری از کانال آموزش بر پرکردن شکاف میان حوزه نظر و عمل موثر است.
حذف	-	۷/۴	x11	مربی گری از کانال آموزش بر آشنا کردن فرد با دنیای عمل موثر است.
حذف	-	۶/۵	x12	مربی گری از کانال آموزش بر برطرف کردن ضعف عملکردی کارکنان موثر است.
	حذف	۳/۷	x13	مربی گری از کانال آموزش بر پاسخگویی به نیاز بازار موثر است.
	حذف	۴/۴	x14	مربی گری از کانال آموزش بر ایجاد اعتماد در افراد برای قبول مسئولیت موثر است.
	-	۶/۷	x15	مربی گری از کانال آموزش بر افزایش بهره وری نیروی انسانی موثر است.
	-	۶/۱	x16	مربی گری از کانال آموزش بر کاهش موانع ساختاری (قوانین دست و پاگیر، نظام حقوق و دستمزد ناکارآمد و...)، در راستای فعالیت نیروی انسانی موثر است.
	-	۵/۸	x17	مربی گری از کانال آموزش بر کاهش موانع محتوایی (فرهنگ سازمانی نامطلوب، سبک مدیریتی نامناسب، نظام انگیزشی ناکارآمد و...)، در راستای فعالیت نیروی انسانی موثر است.
	-	۶	x18	مربی گری از کانال آموزش بر کاهش موانع اطلاعاتی و انگیزشی (تمایل و انگیزه پایین ناکافی در افراد نسبت به روش مربی گری، تمایل نداشتن مربیان به هدایت و آموزش افراد، توجیه و آگاه نبودن افراد نسبت به مربی گری)، موثر است.
	-	۵/۲	x19	مربی گری باعث بهبود وضعیت حوزه های مدیریتی (توسعه برنامه جانشین پروری، کار راهه شغلی و...)، در سازمان می شود.
	-	۵/۳	x20	مربی گری باعث بهبود وضعیت حوزه های بهسازی (برنامه های تغییر و تحول سازمانی، رسیدگی به مشکلات محیط کار، توسعه کارشناسان حرفه ای) در سازمان می شود.
حذف	-	۷/۶	x21	شرایط و مهارت های مربی بر سطح آموزش نیروی انسانی موثر است.
	-	۵/۷	x22	مربی گری بر سطح آموزش نیروی انسانی موثر است.
	-	۷/۴	x23	آگاهی و پذیرش نیروی انسانی نسبت به امر مربی گری بر سطح آموزش نیروی انسانی موثر است.
حذف	-	۶/۴	x24	تعهد و مسئولیت پذیری و افزایش سطح تمایل و علاقمندی فراگیران نسبت به روش مربی گری بر سطح آموزش نیروی انسانی موثر است.
حذف	-	۶/۵	x25	مهارت های اطلاعاتی و آموزشی مربی بر سطح آموزش نیروی انسانی موثر است.

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

-	۶/۴	x26	مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی مربی بر سطح آموزش نیروی انسانی موثر است.
-	۶/۱	x27	گسترش فرهنگ استفاده از روش مربی‌گری بر سطح آموزش نیروی انسانی موثر است.
حذف	۴/۳	x28	گسترش حمایت و پشتیبانی استفاده از روش مربی‌گری بر سطح آموزش نیروی انسانی موثر است.
-	۶/۸	x29	گسترش عوامل طراحی (سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی آموزش و سیستم‌های ارزیابی اثربخشی مربی‌گری)، بر سطح آموزش نیروی انسانی موثر است.
-	۶/۱	x30	مربی‌گری موجب بهبود مزایای فردی (افزایش تعهد سازمانی، افزایش حس رضایت کارکنان، کاهش استرس، خودآگاهی افراد نسبت به قوت‌ها و کاستی‌های خود)، نیروی انسانی از کانال آموزش می‌شود.
-	۷/۱	x31	مربی‌گری موجب بهبود مزایای سازمانی (بهبودی محتوایی-ارتباطی و مالی)، از کانال آموزش می‌شود.

منبع: یافته‌های پژوهشگر

نتایج تحقیق بیانگر این است که از ۳۱ متغیر موثر بر نقش مربی‌گری بر بهبود آموزش، ۱۶ شاخص برتر اولویت‌بندی شدند. بر اساس نتایج حاصله به ترتیب نقش مربی‌گری از کانال آموزش بر کاهش موانع اطلاعاتی و انگیزشی؛ کاهش موانع محتوایی و کاهش موانع ساختاری در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند.

نتایج روش حداقل مربعات جزئی

در این بخش لازم است اقدام به تدوین مدل بهینه بنماییم. برای همین لازم است مدل اولیه را رسم نموده و در نهایت بر اساس نتایج مدل دلفی و فازی نوع ۲، الگرتیپ نوع سه اقدام به تدوین مدل نهایی نماییم. برای اطمینان از روایی پرسشنامه تدوین شده از راهنمایی‌ها و نظرات اساتید و متخصصان مختلف، بالاخص استاد راهنما استفاده گردیده است؛ همچنین از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب نیز برای ارزیابی پایایی پرسشنامه استفاده گردیده است (جدول ۳).

جدول ۳: شاخص روایی و پایایی

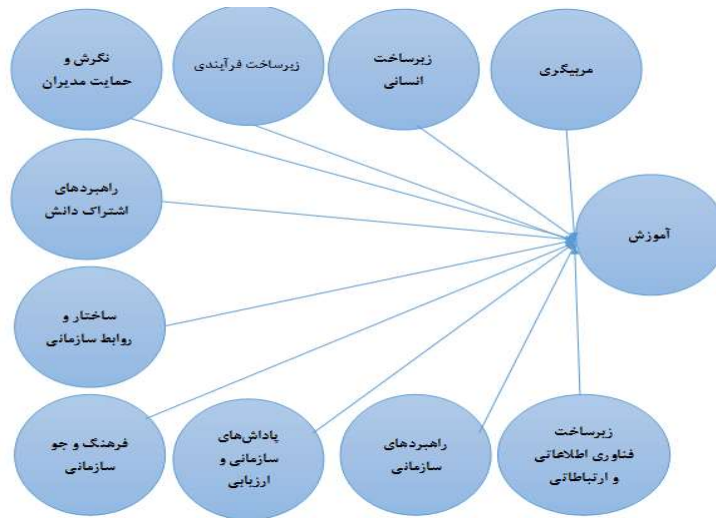
شاخص	بار عاملی	آلفا کرونباخ	شاخص	بار عاملی	آلفا کرونباخ
زیرساخت انسانی	۰/۷۶۴	۰/۹۱۹	فرهنگ و جو سازمانی	۰/۸۷۸	۰/۹۳۴
زیرساخت فرآیندی	۰/۸۰۹	۰/۸۶۵	پاداش‌های سازمانی و ارزیابی	۰/۹۸۶	۰/۹۱۸
نگرش و حمایت مدیران	۰/۹۸۶	۰/۸۵۸	راهبردهای سازمانی	۰/۸۱۹	۰/۸۹۸
راهبردهای اشتراک دانش	۰/۸۹۲	۰/۸۳	آموزش	۰/۷۵۶	۰/۸۹۴
ساختار و روابط سازمانی	۰/۷۸۵	۰/۷۵۵	زیرساخت فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی	۰/۸۶۵	۰/۸۳۳
	۰/۹۸۶		مربی‌گری	۰/۸۱۲	

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به میزان ضرایب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ و شاخص بار عاملی بالای ۰/۳، در نتیجه شاخص‌های تحقیق از روایی و پایایی لازم برخوردارند. در ادامه اقدام به ارائه نتایج تحلیل مسیر خواهیم

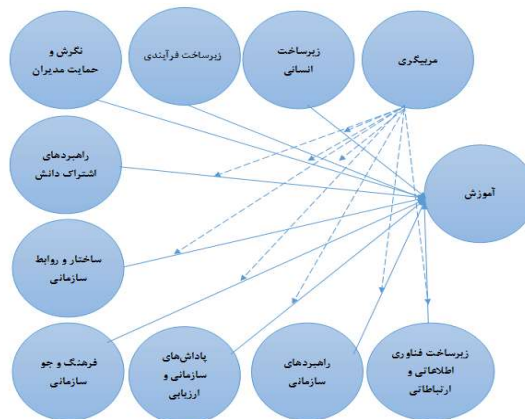
مدل سازی فرآیند مربی گری در بهبود آموزش منابع انسانی.../استایش سرور، همیتیان و زر

نمود. با توجه به اینکه مدل مشخصی در تحقیق وجود ندارد، در ۴ حالت جداگانه اقدام به برآورد مدل نمودیم. نمودارهای (۶) تا (۹)، مدل های پیشنهاد تحقیق هستند.



نمودار ۶: مدل اول (زمانی که متغیر مربی گری به عنوان متغیر توضیحی وارد مدل شده است)

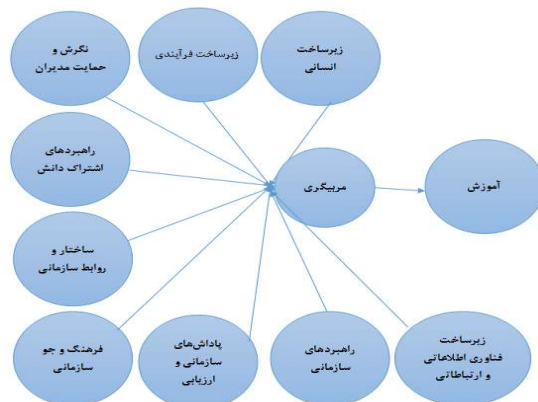
منبع: یافته های پژوهشگر



نمودار ۷- مدل دوم (زمانی که متغیر مربی گری به عنوان متغیر تعدیل گر وارد مدل شده)

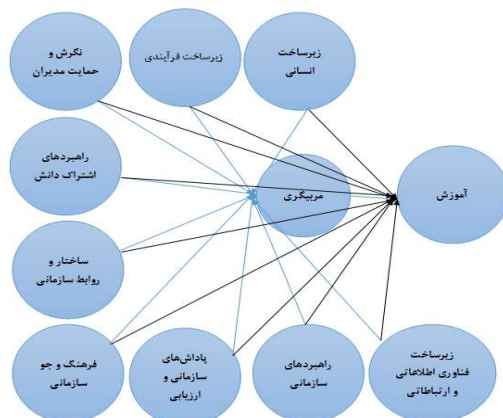
منبع: یافته های پژوهشگر

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰



نمودار ۸- مدل سوم (زمانی که متغیر مربی‌گری به عنوان متغیر میانجی = رابطه مستقیم وارد مدل شده)

منبع: یافته‌های پژوهشگر



نمودار ۹- مدل چهارم (زمانی که متغیر مربی‌گری به عنوان متغیر میانجی = رابطه مستقیم و غیر

مستقیم وارد مدل شده)

منبع: یافته‌های پژوهشگر

یک از اهداف اصلی در استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، شناخت میزان همخوانی بین داده‌های تجربی با مدل مفهومی و نظری است. برای شناخت میزان همخوانی داده‌های تجربی و مدل مفهومی از شاخص‌ها و معیارهایی استفاده می‌شود که به آن‌ها شاخص‌های نیکویی برازش می‌گویند. در مدل‌سازی معادلات ساختاری از شاخص‌های متفاوتی برای حصول اطمینان از نیکویی برازش مدل استفاده می‌شود. در جدول (۴)؛ مهم‌ترین شاخص‌های نیکویی برازش مدل‌های مختلف ارائه شده است.

مدل سازی فرآیند مربی گری در بهبود آموزش منابع انسانی.../استایش سرور، همیتان و زر

جدول ۴: شاخص های نیکویی برازش مدل

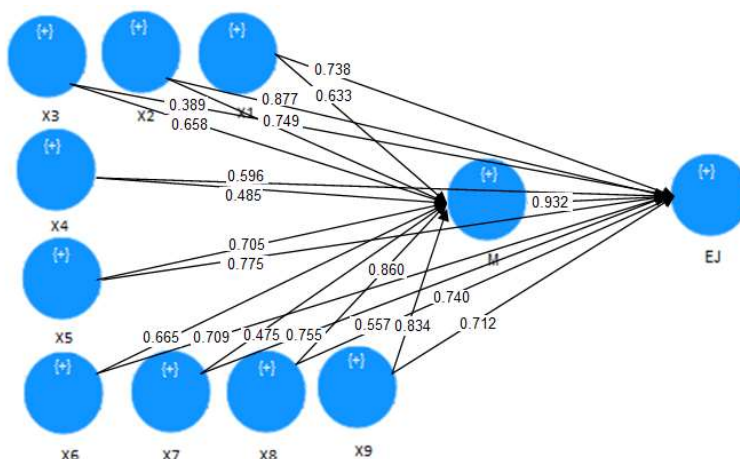
شاخص	میزان	نتیجه	رتبه	مدل	حالت
GFI	۰/۷۸	مطلوب	۲	اول	عدم حضور همه متغیرها (حذف متغیرها بر اساس روش های دلفی، فازی نوع ۲ و اکثره نوع ۳)
RMSEA	۰/۰۴۱	مطلوب			
GFI	۰/۵۹	نامطلوب	۴	دوم	
RMSEA	۰/۱۱۹	نامطلوب			
GFI	۰/۶۲	حدوداً مطلوب	۴	سوم	
RMSEA	۰/۰۷۹	حدوداً مطلوب			
GFI	۰/۸۹	مطلوب	۱	چهارم	
RMSEA	۰/۰۱۹	مطلوب			
GFI	۰/۶۵	نامطلوب	۲	اول	حضور همه متغیرها (عدم حذف متغیرها بر اساس روش های دلفی، فازی نوع ۲ و اکثره نوع ۳)
RMSEA	۰/۰۹۱	نامطلوب			
GFI	۰/۵۷	نامطلوب	۴	دوم	
RMSEA	۰/۱۳۴	نامطلوب			
GFI	۰/۵۸	نامطلوب	۳	سوم	
RMSEA	۰/۱۲۹	نامطلوب			
GFI	۰/۷۶	مطلوب	۱	چهارم	
RMSEA	۰/۰۶۲	مطلوب			

منبع: یافته های پژوهشگر

با توجه به مطلوب بودن شاخص های نیکویی برازش مدل (GFI بالای ۷۰ درصد و RMSEA زیر ۸ درصد)، مدل دارای توجیه است. در نتیجه نتایج تحقیق از اتکای بالایی برخوردار است. بر اساس نتایج مشاهده می گردد مدل چهارم از دقت بالاتری برخوردار است در نتیجه در صورت ارائه فرضیات و توسعه نتایج تحقیق در تحقیقات آتی می توان از مدل چهارم بهره گرفت؛ همچنین نتایج برآورد مدل در حالتی که تمامی متغیرهای بدون اولویت بندی در مدل وارد شده اند، موجب کاهش دقت مدل گردیده اند، در نتیجه حذف متغیرهای غیر مهم و اولویت بندی متغیرهای موثر بر آموزش مبتنی بر رویکرد مربی گرا موجب افزایش دقت و کارایی مدل شده است. بر این اساس حذف متغیرهای غیر مرتبط تر و اولویت بندی متغیرها در تحقیق حاضر از لحاظ آماری دارای توجیه است. در ادامه مدل نهایی مورد ارزیابی قرار می گیرد. جهت برآورد روابط مابین متغیرهای تحقیق بر اساس حداقل مربعات جزیی ابتدا لازم است ارتباط مابین متغیرها بر اساس مبانی نظری ارائه شده در تحقیق تدوین گردد. قبل از برآورد مدل نهایی

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

بدون ایجاد ارتباط میان سوالات تحقیق که به صورت دو سویه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است اقدام به برآورد مدل نمودیم؛ اما مشاهده گردید میزان خطای مدل در حدود ۹ درصد است. بنابراین با استفاده از خاصیت بازبرآیسی که توسط نرم افزار Smart PLS در اختیار محقق قرار می‌گیرد اقدام به برآورد نهایی مدل نمودیم و با توجه به اینکه خطای مدل برآوردی به زیر ۵ صدم رسید این نتیجه حاصل گردید اعمال ارتباط جدید موجب بهبود نتایج گردیده است. بر اساس نتایج تمامی متغیرهای وارد شده در مدل دارای بار عاملی مناسب می‌باشند، در نتیجه حضور آن‌ها در مدل دارای توجیه آماری است. نمودار (۱۰)، بار عاملی مابین متغیرها را نمایش می‌دهد.

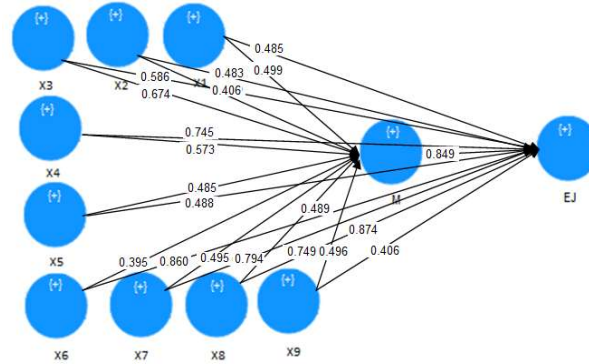


نمودار ۱۰- نمودار بار عاملی متغیرها

منبع: یافته‌های پژوهشگر

اکنون سوالی که به ذهن متبادر می‌گردد به این واقعیت اشاره دارد که میزان تأثیرگذاری هر یک از سوالات بر شاخص‌های مورد بررسی به چه میزان است. جهت پاسخ‌گویی به این مسئله نمودار ضرایب نرمال شده در نمودار (۱۱)، شده است.

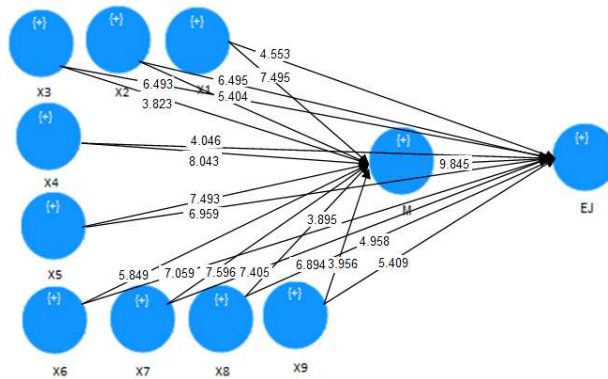
مدل‌سازی فرآیند مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی.../استایش سرور، هم‌تیا و زر



نمودار ۱۱- ضرایب استاندارد شده سوالات

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در ادامه پس از تعیین میزان اثرگذاری متغیرهای تحقیق اقدام به بررسی میزان معناداری متغیرهای تحقیق بر اساس آماره t خواهیم نمود. معناداری ضریب به معنای ارتباط واقعی مابین متغیرهای تحقیق است. در نمودار (۱۲)؛ میزان آماره t هر سوال و معیارهای مربوطه ارائه شده است.



نمودار ۱۲- ضرایب معناداری بر اساس آماره t

منبع: یافته‌های پژوهشگر

از مهم‌ترین مباحث حوزه برآزش داده‌ها به مدل می‌باشند. معیارهای علمی قابل قبول برای تأیید مدل نظری تدوین شده با استفاده از داده‌های گردآوری شده، خود بحث اصلی در «شاخص‌های برآزش مدل»، را تشکیل می‌دهد. در ادامه براساس نتایج؛ شاخص‌های نیکویی برآزش مدل در جدول (۵)؛ ارائه شده است:

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

جدول ۵- شاخص‌های نیکویی برازش مدل

	ضریب تبیین	ضریب تبیین اصلاح شده
شاخص SRMR	۰/۰۴۵	۰/۰۴۴
GFI	۰/۸۹۷	۰/۹۲۹

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به اینکه شاخص GFI (بالای ۷۰ درصد) و ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب (کم‌تر از ۸ درصد)، قرار دارند مدل از لحاظ شاخص‌های نیکویی برازش در سطح مطلوبی قرار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج تحقیق پیشنهادات زیر قابل ارائه است:

- با توجه به تأثیر مثبت متغیر زیرساخت فناوری اطلاعاتی و ارتباطی بر آموزش و مربی‌گری پیشنهاد می‌گردد توسعه زیرساخت‌های IT محور در حوزه آموزش باید مورد توجه قرار گیرد؛ وقوع اپیدمی کرونا و افزایش نوع اشتغال دورکاری ضرورت این امر را در دنیای مدرن دو چندان ساخته است.

- با توجه به اثر معنادار نگرش و حمایت مدیریت از توسعه مربی‌گری جهت آموزش کارکنان تأمین اجتماعی، اجرای سیاست‌های تشویقی و حمایتی در سازمان جهت بهبود وضعیت مربی‌گری در سازمان باید در اولویت قرار بگیرد. سازمان‌ها برای موفقیت مربی‌گری و ایجاد انگیزه در مربیان؛ تسهیلات رفاهی و سیستم‌های جبران را در دستور کار خود قرار دهند. چرا که در غیر این صورت مربیان انگیزه‌ی برای صرف وقت و انرژی و کمک به افراد نخواهند داشت. رهبری با وجه‌های که دارد، می‌تواند در جلب همکاری کارکنان، تسهیل یادگیری و رضایت کارکنان در فرایند مربی‌گری تأثیر بیش‌تری داشته باشد. به همین دلیل، اگر رهبر در نقش مربی ظاهر شود، به جای گفتن پاسخ، از افراد سؤال می‌کند. به جای قضاوت، از آن‌ها حمایت می‌کند و به جای دیکته کردن کارها، به آن‌ها کمک می‌کند تا خودشان در انجام کار پیشرفت کنند.

- با توجه به تأثیر زیرساخت انسانی بر مربی‌گری پیشنهاد می‌شود در انتصاب مدیران، به شخصیت افراد توجه شود و شخصیت آنان یکی از گزینه‌های انتخاب مدیر در نظر گرفته شود. هر شخصی مربی نیست و هر فردی استعداد لازم برای مربی‌گری اثربخش را ندارد. در بسیاری از موارد، راه‌های کسب موفقیت در این حوزه متفاوت است. یکی از راه‌های کسب موفقیت در حوزه مدیریت مبتنی بر مربی‌گری، برخورداری از مهارت‌های مدیریتی است. مدیری که دارای توانایی کنترل و مدیریت زمان و همچنین، مهارت برنامه‌ریزی است و می‌تواند خودش را در سازمان مدیریت کند، از مهارت‌های مدیریتی برخوردار

مدل‌سازی فرآیند مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی.../استایش سرور، هم‌تیا و زر

است که این، شرط لازم برای مدیر به عنوان مربی است. از اینرو، مهارت‌های مدیریتی در فرآیند مربی‌گری، اعتماد مربیان را افزایش می‌دهد و آنان را در فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها تشویق می‌کند.

- با توجه به معناداری راهبردهای دانش بر مربی‌گری لازم است مربی‌گران آشنایی کافی با روش‌های تدریس، آشنایی با راهبردهای یادگیری و شیوه‌های مختلف انتقال دانش را آموزش ببینند؛ در نتیجه پیشنهاد می‌گردد برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی داخلی و خارجی برای مربیان همواره مورد توجه قرار گیرد.

- با توجه به نتایج مربی‌گری هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی موجب بهبود وضعیت آموزش می‌گردد؛ لذا تدوین سیاست‌هایی که موجب تعارض اهداف نیروی انسانی با سازمان نگردد، در تدوین سیاست‌های اجرایی مورد توجه قرار گیرد.

- برای استقرار الگوی مربی‌گری در فرآیند آموزش کارکنان نیازمند ایجاد فرهنگ سازمانی مورد نیاز و ارزش دادن به این استراتژی آموزشی است. برای ایجاد این فرهنگ بهترین راه، معرفی مناسب و عملیاتی این الگوی آموزشی و دستاوردهای قابل حصول از آن است.

- برای این که مربی‌گری به صورت روشی اثربخش در سازمان مورد بررسی امکان استقرار و اجراء داشته باشد، توجه به برخی شرایط و الزامات ضرورت دارد. ضمن اینکه حوزه‌ها و بخش‌های مربوط به این فرآیند نیز باید به خوبی تعیین و سازماندهی شود. در واقع پیش زمینه‌های لازم باید به خوبی احصاء و فرهنگ‌سازی شود. مهم‌ترین عامل در امکان به‌کارگیری این شیوه آموزش در سازمان تأمین اجتماعی، سطح پذیرش و تعهد مربیان و فراگیران است و این که کارکنان سازمان باور کنند که تغییر در شرایط کار و بهبود وضعیت موجود مستلزم تغییر در خود و افزایش ظرفیت‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای و تخصصی است که در موفقیت آنان برای اثرگذاری و تحقق اهداف سازمانی بیش از هر روش دیگری موفق خواهد بود.

- با توجه به اهمیت بالای روابط میان نیروی انسانی و مدیریت بر اساس نتایج تحقیق اجرای سیاست‌های و شفاف‌سازی انتظارات مدیران و سازمان‌ها کارکنان، از طریق ارائه اطلاعات و کاهش ابهامات، موجبات بهبود نقش مربی‌گری در آموزش نیروی انسانی را فراهم می‌آورد.

- با توجه به شرایط تحریم کشور و شرایط خاص حاکم بر آن امروزه بیش از هر زمانی نیاز است که مدیران در همه سطوح و به طور واقعی درگیر مربی‌گری کارکنان خود شوند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران به عنوان مربی، اهداف فرد را در راستای استراتژی سازمانی قرار دهند، با تأکید بر نقاط قوت در آن‌ها احساس مسئولیت برای رشد، پیشرفت، به فعلیت رساندن استعدادها و یادگیری بیش‌تر را بیدار کنند و در نتیجه بهره‌وری آنان را بالا ببرند.

منابع

- 1) Abdolsamad Khodami, 2013, Designing and Developing a Model of Coaching Organization (Case Study: Iran Insurance Industry), PhD Thesis, Payame Noor University, Faculty of Management(In Persian)
- 2) Ali Özduran, Cem Tanova, Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate, International Journal of Hospitality Management, International Journal of Hospitality Management 60 (2017) 58–66
- 3) Asgharpour Mohammad Javad, 2013, Multi-Criteria Decisions, University of Tehran Press, Fourth Edition(In Persian)
- 4) Bagheri, Abbas; Sabunchi, Reza; Foroughipour, Hamid (2020), Analysis of Outsourcing Strategy for Recruitment and Training of Human Resources and Its Impact on Empowerment of Employees in the Ministry of Sports and Youth. Journal of Human Resources Studies, 10 (3), 105-132(In Persian)
- 5) DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 71(3), 195–218.
- 6) Golnoosh Sharifan Seyed Babak Alavi, 2018, Identifying barriers to effective implementation of managerial coaching in a data center service unit against the poor performance of experts, training and development of human resources, fifth year, No. 16(In Persian)
- 7) Habibi, Arash., Sarafrazi, Azam., Izadyar, Sedigheh (2014), Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research1, The International Journal Of Engineering And Science, vol 3. No.4, pp.08-13.
- 8) HamidR. Tizhoosh, Image thresholding using type-II fuzzy sets, Pattern Recognition, 2005 vol. 38, pp. 2363 – 2372
- 9) Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. Human Resource Development Quarterly, 25(1), 59–85.
- 10) Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. Personnel Review, 47(1), 118–132.
- 11) McCarthy, G., & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. Asia Pacific Journal of Human Resources, 58(1), 149-170.
- 12) Mohammad Ali Bloki Korandeh, Mina Jamshidi, Alireza Amirkabiri, (2020), The model of coaching managers in the banking industry, Human Resources Studies, Volume 10, Number 4, pp. 43 -6(In Persian)
- 13) Roshia, A. (2014). External and internal conditions to promote coaching in organisation. KSI Transactions on knowledge society, 7(4), 30-37.
- 14) Sackman, H. (1974). Delphi assessment, expert opinion, forecasting, and group process, R-1283-PR, Rand Crop., Santa Monica

مدل‌سازی فرآیند مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی.../استایش سرور، هم‌تیمان و زر

15) Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader– member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 6(10), 1–24.

16) Wagstaff, C. R., Arthur, C. A., & Hardy, L. (2018). The development and initial validation of a measure of coaching behaviors in a sample of army recruits. *Journal of Applied Sport Psychology*, 30(3), 341–357

17) Yousefi Hamidreza, Mashali Behzad, Manti Hossein (2017), Investigating the Possibility of Implementing a Coaching Model in Human Resources Training Based on the Data Theory (Case Study of the Tax Administration), Volume 25, Number 34, from page 233 to page 257. (In Persian)

18) Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293-311.

19) Renard, Laurent (2005). *Executive Coaching for Professional Organization*, PHD Thesis, School of Humanities, the American University of London.

یادداشت‌ها:

1 Clutterbuck

2 Matsuo, M. (2018).

3 DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019).

4 Wagstaff, C. R., Arthur, C. A., & Hardy, L. (2018).

5 McCarthy, G., & Milner, J. (2020).

6 Rosha, A. (2014).

7 Renard

8 Grant and Cana

9 American Society for Training and Development (ASTD)

10 American Management Association (AMA)

11 International Coaching Federation (ICF)

12 Kim, S. (2014).

13 Zhao, H., & Liu, W. (2020).

14 Hierarchical Linear Modeling

۱۵. Delphi Method

16 sackman, H. (1974).

17 Elimination et Choice in Translating to Reality

۱۸ با توجه به اینکه حجم خروجی‌های این بخش بسیار حجیم بوده است، محقق از ارائه نتایج این بخش در راستای ایجاز در کلام خودداری نموده و تنها نتیجه نهایی ارائه شده است؛ در صورت صلاحدید داور محترم نتایج ارسال خواهد شد.