

مقایسه در شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد فازی نوع ۱؛ نوع ۲ و نوع سه

امیرعلی ستایش سرور^۱، هادی همتیان^{۲*}، سید محمد زرگر^۳

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>امروزه حداکثر بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی برای سازمان‌ها به دلایلی از جمله پیشرفت شتابان فناوری‌های مختلف ر قابت روزافزون تقاضا برای افزایش تولید و کاهش هزینه‌ها، گریزناپذیر شده است. این تحقیق بر اساس هدف در دسته تحقیقات کاربردی بوده و از لحاظ ماهیت و روش در دسته تحقیقات توصیفی و از نظر روش اجرا پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق برخی متخصصان و خبرگان در سازمان تأمین اجتماعی و متخصصان فعال در زمینه مربی‌گری و مدیریت نیروی انسانی بوده و از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. در این تحقیق از رویکرد دلفی فازی نوع ۱ و ۲ و ۳ بهره گرفته شده است. نتایج تحقیق بیانگر این واقعیت است که از ۳۱ متغیر مؤثر بر نقش مربی‌گری بر بهبود آموزش نیروی انسانی ۱۶ شاخص برتر شناسایی و 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. 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 شرایط تحریم کشور و شرایط خاص حاکم بر آن امروزه بیش از هر زمانی نیاز است که مدیران در همه سطوح و به‌طور واقعی درگیر مربی‌گری کارکنان خود شوند.</p>	<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۶۵</p> <p>شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۹۷۷۵</p> <p>واژه‌های کلیدی:</p> <p>مربی‌گری، آموزش منابع انسانی، بهبود آموزش، سازمان تأمین اجتماعی</p>

لطفاً به این مقاله استناد کنید: ستایش سرور، امیرعلی، همتیان، هادی، زرگر، سید محمد. (۱۴۰۱). مقایسه در شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد فازی نوع ۱؛ نوع ۲ و نوع سه. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۳(۳۲)، ۱۵۹-۱۳۴.

	Creative Commons: CC BY 4.0		
ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال	* نویسنده مسؤو:ل: هادی همتیان	ایمیل: H.hematian@semnaniau.ac.ir	

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. AMIR_001652@yahoo.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. H.hematian@semnaniau.ac.ir

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

مقدمه

امروزه منابع انسانی، به دلیل دانش و مهارت و توانایی‌هایی که با خود به سازمان می‌آورند و برای سازمان ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (بامبرگر و شولم ۲۰۱۰)، از دارایی‌های بسیار مهم سازمان به شمار می‌روند (چو و همکاران، ۲۰۱۲)؛ بنابراین، سازمان‌ها باید به آموزش مهارت‌هایی که کارکنان در آینده شغلی خود به آن نیاز دارند توجه ویژه داشته باشند (رید، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، اخیراً در توسعه منابع انسانی یکی از نقش‌هایی که مدیریت منابع انسانی با آن مواجه شده‌اند و سازمان‌ها می‌توانند توانایی و انگیزش کارکنان را برانگیزانند (پاک و همکاران، ۲۰۱۸) نقش مربیگری (coaching) است که برخی آن را به منزله یک الگوی جدید مدیر در جایگاه کوچ' یا مربیگری سازمانی (ایلینگر، ۲۰۱۴)، در مدیریت مطرح می‌کنند. مربیگری سازمانی راهبردی برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است (هوی و همکاران، ۲۰۱۹) که عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند (ایشاک و همکاران، ۲۰۱۷) تا به کارایی بهینه دست یابند و بر موانع پیشرفت فائق آیند (ویلسون، ۲۰۰۷). همچنین، زمینه‌ای فراهم می‌آورد تا کارکنان بتوانند مشکلات خود را حل کنند تا در نهایت به نتایج چشم‌گیری نائل شوند (هوگیل و همکاران، ۲۰۱۸). طبق آمار و درصدهای اعلام شده از سوی فدراسیون جهانی مربیگری، برای افراد در سازمان، مربیگری باعث ۸۰ درصد بهبود اعتماد به نفس، ۷۳ درصد بهبود ارتباطات، ۷۲ درصد بهبود مهارت‌های ارتباطی، ۶۷ درصد بهبود ایجاد تعادل بین کار و زندگی، ۶۱ درصد بهبود مدیریت کسب و کار، ۶۰ درصد بازگشت سرمایه به سازمان ۵۷ درصد بهبود مدیریت زمان و ۵۱ درصد بهبود عملکرد و کارایی تیم‌ها شده است (مجری و همکاران ۱۳۹۷). با توجه به اهمیت و نقش برای مربیگری در موفقیت سازمان‌های امروزی، شواهد حاکی از آن است که با وجود شناخت مربیگری، به مثابه ابزاری توسعه‌ای، بسیاری از مدیران فرصت بهره‌مندی مؤثر از آن را نمی‌باشد (لانگنکر و همکاران، ۲۰۰۵). کمبود وقت مدیر (گلن ۲۰۰۰؛ پیل ۲۰۰۸)، به خصوص زمانی که تعداد زیردستان در ساختار سازمان زیاد می‌شود، اغلب مانع بروز رفتارهای مربیگری از سوی مدیر می‌شود (پولاکوس و همکاران ۲۰۱۱). همچنین، بسیاری از مدیران، به رغم اینکه ممکن است مدیر خوبی باشند، با مربیگری نا آشنا هستند یا مهارت کافی در این زمینه ندارند (والکر ۲۰۰۲، گلن ۲۰۰۰، مارش ۱۹۹۲) و همین موضوع بر شرایط سازمانی تأثیر می‌گذارد و در کارکنان موجب کاهش انگیزه و تغییر نگرش شغلی (نواک و هامر، ۲۰۰۹) و در نهایت ترک خدمت یا کم‌کاری می‌شود و بی‌شک هدر رفتن هزینه‌های مرتبط با گزینش و استخدام و آموزش (دالتون، ۱۹۸۲) را به دنبال دارد و تهدیدی برای کیفیت ارائه خدمات است (سیمون، ۲۰۱۰). این موضوع، به ویژه در سازمان‌های دولتی کشورهای در حال توسعه، از جمله کشور ایران، بیش‌تر به چشم می‌خورد؛ طوری که می‌توان گفت با وجود اینکه مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی کشور همواره در صدد انجام دادن اقداماتی بوده‌اند که بتوانند پیامدهای مثبت سازمانی (نظیر عملکرد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نظایر آن)، را افزایش و در مقابل پیامدهای منفی سازمانی (نظیر غیبت، تعارض مخرب، بدبینی، اینرسی و نظایر آن)، را کاهش دهند. در سیستم آموزشی ایران نیز در دهه‌های 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. عوامل زیر از جمله موضوعاتی هستند که ضرورت پرداختن به نقش مربی‌گری مدیران را در سازمان‌های امروزی افزایش داده است:

افزایش پیچیدگی‌های محیطی و در نتیجه افزایش مسائل و چالش‌های کاری؛ عدم پاسخگویی قابلیت‌های ثابت افراد در پاسخگویی به محیط دینامیک و متنوع؛ گسترش بخش خدماتی در کسب‌وکارها و ایجاد شرایط کاری متنوع با توجه به ویژگی‌های این حوزه و اهمیت توجه به افزایش مستمر کیفیت فرایندها؛ نیاز به بهره‌گیری بلافاصله از یادگیری حاصله از تجارب محیط کار برای دستیابی

به عملکرد مطلوب؛ افزایش اهمیت مدیریت دانش و انتقال دانش ضمنی به کارکنان در طی فرایندهای کاری؛ قوی شدن گرایش کارکنان به رشد و پرورش قابلیت‌های خود در مسیر شغلی مطلوبشان و نیاز به روش‌های متنوع در افزایش دانش و مهارت‌های شغلی.

در این راستا امروزه سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنانشان می‌کنند و تلاش می‌کنند تا از استراتژی‌ها و روش‌های آموزش نوین و کارآمدی بهره‌گیرند، یکی از این روش‌ها و استراتژی‌ها، مربی‌گری است. در واقع سازمان‌ها به دنبال آن‌اند تا با بهره‌گیری از این روش آموزشی نیروی انسانی خود را توانمندتر ساخته و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی و کسب مزیت رقابتی نائل آیند.

تحقیق حاضر بر نقش مربی‌گری بر آموزش ضمن خدمت تکیه خواهد شد. چراکه یکی از مهم‌ترین روش‌های توانمندسازی کارکنان آموزش ضمن خدمت است. امروزه آموزش نیروی انسانی به‌عنوان گامی مؤثر در جهت بهسازی و توانمندسازی کارکنان مورد تأکید سازمان‌های یادگیرنده و پویا است. آموزش ضمن خدمت با تأمین دانش و مهارت موردنیاز برای انجام وظایف به‌صورت کارا و مؤثر، منجر به ایجاد حس اعتمادبه‌نفس و خودارزشی در کارکنان و در نتیجه احساس رضایت شغلی در کارکنان می‌گردد که نتیجه آن بهره‌وری بالاتر در سازمان می‌باشد از طرفی آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی کارکنان منجر به ایجاد سرمایه‌های اجتماعی در جامعه می‌گردد. چراکه هر کارمندی فردی از جامعه می‌باشد که در صورت توانمندسازی، جزئی از سرمایه‌های اجتماعی محسوب می‌گردد.

با توجه به موارد موصوف، لزوم انتخاب و به‌کارگیری الگوی مناسب و منطبق بر شرایط و فرآیند عملکرد منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی که بتواند یادگیری سازمانی مورد انتظار و بهبود کیفیت عملکرد کارکنان را در پی داشته باشد به‌شدت احساس می‌شود. در این مقاله به دنبال آن هستیم که چه عواملی بر مربی‌گری در بهبود آموزش منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی مؤثر هستند؟ و چطور اولویت‌بندی می‌شوند؟

چارچوب نظری

از نظر هارگرو^۱ (۲۰۰۸)، رویکردهای مربی‌گری به طور کلی به سه رویکرد پیشنگر، یادگیری و حل بحران تقسیم می‌شوند: رویکرد معلم مذهبی / سازمان دهنده یا رویکرد پیشنگر، وقتی بکار برده می‌شود که افراد می‌خواهند خود را برای ایجاد آینده‌ای جدید آماده کنند. رویکرد پیشنگر در واقع طراحی برنامه‌های فردی برای کمک به فرد در ایجاد پتانسیل‌های جدید، کشف منابع پنهان و توسعه ادراک است، به طوری که بتواند ایجاد تعادل درست بین قدرت و هوش ذهنی و هوش هیجانی را بیاموزد. در این رویکرد مربی رفتار فرد را در لحظه آزمون می‌کند و ارزیابی شهودی انجام می‌دهد و مطمئن می‌شود که فرد برای طی مسیر دگرگونی خود، پاسخ‌گو است. رویکرد آنزیم یادگیری یا یادگیری، وقتی استفاده می‌شود که افراد می‌خواهند دانش و مهارت‌های جدید را برای کسب سطوح بالاتر عملکرد فراگیرند. این رویکرد نسبت به یادگیرنده نظر منفی ندارد، بلکه مربی‌گری سازمانی را استراتژی برای کمک به یادگیری مدیران اجرایی می‌داند. رویکرد دکتر / متخصص یا حل بحران معمولاً زمانی استفاده می‌شود که یادگیرنده برای مشکلی که وی را تحت فشار گذاشته، نیازمند راه‌حلی سریع است. در این رویکرد مربی به یادگیرنده به عنوان متخصص

¹ Hargrove

اعتماد می‌کند و از وی سؤالاتی می‌پرسد. پاسخ‌های یادگیرنده خرد وی درباره بحران یا مشکل را نشان داده و موجب ایجاد بینش، فهم عمیق بحران و راه حل آن می‌شود (رشیدزاده دوان و همکاران، ۱۳۹۶).

جو (۲۰۰۵)، در تحقیقی با عنوان «مربیگری سازمانی: ارائه یک چارچوب مفهومی» با ادغام ادبیات مرتبط با مربیگری و زمینه مرتبط با آن از قبیل مرشدیت، موفقیت شغلی و بازخورد ۳۶۰ درجه به ارائه چارچوب مفهومی مربیگری سازمانی پرداخت. جاناتان پاسمور^۱ (۲۰۰۷) در تحقیق با عنوان «مدل ترکیبی برای مربیگری سازمانی» با ترکیب مجموعه‌ای از رویکردهای مبتنی بر شواهد مدل یکپارچه برای مربیگری سازمانی ارائه داد که اهمیت اصلی در آن ایجاد همکاری متقابل مربی و متربی در فرآیند مربیگری است. بارون و مورین^۲ (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان «روابط مربی و متربی در مربیگری سازمانی» دریافتند که رابطه مربی و متربی، نقش میانجی بین دریافت مربیگری و توسعه خودکارآیی متربی دارد؛ همچنین مربیگری سازمانی در خود کارآمدی مدیران نقش دارد. هیل^۳ (۲۰۱۰)، در تحقیقی با عنوان «مربیگری سازمانی: چشم‌انداز اثربخشی از طریق متربی و مربی»، با مصاحبه با تعدادی مدیر و مربی در زمینه مربیگری شش عامل درگیری متربی، ارزیابی مقدماتی و بازخورد، فرآیند مربیگری، مشارکت مربی، اعتماد متقابل و حمایت از طرف سازمان را به عنوان عوامل اثربخشی مربیگری سازمانی شناسایی کرد. کیم (۲۰۱۰)، در رساله خود با عنوان «تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر عملکرد کارکنان» تأثیر مستقیم رفتار مربیگری مدیر بر رضایت شغلی و وضوح نقش و تأثیر غیرمستقیم و با میانجی‌گری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد کارکنان را به دست آورد. لادگار^۴ (۲۰۱۱)، در تحقیقی با عنوان «مدیریت استرس از طریق مربیگری در محل کار: تأثیر یادگیری تجربی»؛ دریافتند که مهارت‌های برنامه‌ریزی که از طریق مربیگری به دست آمده سبب کاهش استرس در کوتاه مدت می‌شود. گرن^۵ (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان «تأثیر مربیگری سازمانی بر زمان تغییر سازمانی»، دریافت که مربیگری سازمانی منجر به افزایش هدف‌گذاری، توانایی بیش‌تر برای مقابله با تغییر، افزایش خودکارآمدی رهبری و کاهش افسردگی در کارکنان می‌شود. کالکاوان و کاترینلی (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر رفتارهای مربیگری مدیران بر ادراک کارکنان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی: مطالعه موردی صنعت بیمه در ترکیه»؛ دریافتند که رفتار مربیگری مدیران تأثیر مثبت بر درک بهتر نقش (وضوح نقش)، رضایت از کار، تعهد شغلی، عملکرد کارکنان در محل کار و تعهد سازمانی آن‌ها دارد.

اوتریلا، گرن^۵ و لورنزو^۵ (۲۰۱۵)، در تحقیقی با عنوان «بررسی نقش مربیگری بر کارکنان و عملکرد سازمانی»، دریافتند که مربیگری سازمانی بر هر دو بُعد عملکرد (عملکرد سازمانی و عملکرد فردی)، تأثیرگذار است. هرمل استانسکو^۶ (۲۰۱۵)، در تحقیقی با عنوان «مربیگری اثربخش: عوامل کلیدی تعیین‌کننده اثربخشی یک برنامه مربیگری»، دریافت که روابط کاری، عملیاتی نمودن کار، حرفه‌ای و متخصص بودن و رعایت اخلاق از عوامل مؤثر بر مربیگری سازمانی هستند. سونش و همکاران (۲۰۱۵)، در تحقیق با عنوان «مربیگری در طبیعت: شناسایی عواملی که منجر به موفقیت می‌شود» دریافتند که انگیزه متربیان ارتباط مثبت و معناداری با دستیابی به هدف و بینش متربی دارد. گرن^۵ (۲۰۱۶)، در تحقیقی با عنوان «نسل سوم مربیگری در محل کار: ایجاد یک

¹ Passmore

² Baron & Morin

³ Hill

⁴ Ladegård

⁵ Utrilla, Grande & Lorenzo

⁶ Hermel-Stanescu

فرهنگ مکالمات کیفی»، دریافتند که مربیگری بر هر دو عامل عملکرد و مدیریت در سازمان تأثیر می‌گذارد. موریتی^۱ (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر مربیگری بر عملکرد کارکنان در بانک‌های تجاری»، با روش پیمایش و ابزار پرسشنامه دریافت که مربیگری سازمانی بر عملکرد بانک تأثیرگذار است. برگ و کارلسن (۲۰۱۶)، در تحقیقی با عنوان «بررسی سبک مدیریت مربیگری» نشان دادند که مدیران برای موفقیت در مدیریت مربیگری باید از نقاط قوت افراد آگاهی داشته باشند و خودمدیریتی و فرهنگ سازمانی نیز از جمله عوامل مؤثر بر مدیریت مربیگری است. روشا و لیس (۲۰۱۶)، در تحقیق با عنوان «دامنه مربیگری در زمینه تغییر سازمانی» دریافتند که مربیگری وضوح بیش‌تر هدف، هماهنگی بهتر با نقش‌ها در سازمان را فراهم می‌کند، از طرفی با چالش‌های مانند فقدان رویکرد سیستمی به مربیگری و عدم هماهنگی با نیازهای سازمانی روبرو است. ماکس ول^۲ (۲۰۱۷)، در مطالعه‌ای با عنوان «مهارت‌های حیاتی مربیگری اجرایی جهت ارتقا عملکرد ضمن خدمت: مطالعه دلفی»، از طریق پانل دلفی با ۱۷ کارشناس مربیگری دریافت که مربیان سازمانی شایستگی‌های از قبیل اعتماد، پایبندی به اخلاق، گواهینامه مربیگری اجرایی دارند. اوزداران و تاوانا (۲۰۱۷)، در تحقیقی با عنوان «مربیگری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان: نقش جو عدالت رویه‌ای»، در ترکیه به این نتیجه دست یافتند که مربیگری سازمانی در دپارتمان‌هایی که جو عدالت رویه‌ای آن‌ها در سطح پایین‌تری قرار دارد از اهمیت بیش‌تری برخوردار می‌باشد. هوانگراک و وو (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «مطالعه اکتشافی تأثیر مشترک مرشدیت و مربیگری مدیریتی بر تعهد سازمانی نشان دادند که رابطه مثبت بین مربیگری مدیریتی و تعهد سازمانی وجود دارد و مرشدیت شدت این رابطه را افزایش می‌دهد. لی، ادریس و تاکی^۳ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «مربیگری سرپرستی و بازخورد عملکرد به عنوان میانجی در روابط بین سبک‌های رهبری، درگیری شغلی، و قصد ترک خدمت»، در بین ۵۵۵ کارمند در ۶۵ گروه کاری سازمان‌های خصوصی مالزی به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری تحول‌گرایانه و سطح بالای مربیگری سرپرستی و بازخورد عملکرد رابطه وجود دارد منابع شغلی بین رهبری تحول‌گرا و درگیری شغلی نقش میانجی‌گری دارد؛ همچنین درگیری شغلی در روابط بین مربیگری سرپرستی و بازخورد عملکرد با ترک خدمت نقش میانجی‌گری دارد. آلبیزو و همکاران^۴ (۲۰۱۹)، در تحقیقی با عنوان «تحلیل و بررسی اثربخشی مربیگری سازمانی: مطالعه‌ای فراگیر»، با استفاده از مدل ارزیابی کریک پاتریک (۱۹۷۵)، به این نتایج رسیدند که تأثیر مربی بیشتر از تأثیر فرآیند مربیگری در رضایت متریان می‌باشد و مربی تأثیر زیادی بر یادگیری فراگیر دارد. بعلاوه نشان دادند که بین رضایت، یادگیری و تغییر رفتاری رابطه مثبت وجود دارد. لای و پالمر (۲۰۱۹)، در تحقیقی با عنوان «روانشناسی در مربیگری سازمانی: مرور یکپارچه ادبیات» به مطالعه ۲۳۴ مقاله در بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۸ و با تمرکز بر رویکردهای مربیگری شناختی- رفتاری، مدل گرو^۵، مربیگری مبتنی بر قدرت پیشنهاد کردند که ایجاد اعتماد، شفافیت و گزارش و تسهیل یادگیری عوامل و مهارت‌های اساسی مربیگری مشخص شد. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار با نقش میانجی جوسازمانی مثبت»، دریافتند که مربیگری سازمانی تأثیر معناداری بر جو سازمانی مثبت و جو سازمانی مثبت بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار تأثیر منفی و معناداری دارد. یوسفی و همکاران (۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان «بررسی امکان اجرای الگوی مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه

¹ Murithi

² Maxwell

³ Lee, Idris, & Tuckey

⁴ Albizu et al

⁵ GROW

داده بنیاد؛ در سازمان امور مالیاتی کشور با مصاحبه و نظرخواهی از اعضای گروه خبرگان تعداد ۵ مقوله اصلی، ۲۰ مقوله فرعی و ۳۲ مقوله خرد را که در پنج محور اصلی شامل:

۱- شرایط علی، ۲- زمینه و بستر ۳- شرایط مداخله گر، ۴- راهبردها ۵- پیامدها در اجرای مربیگری می‌باشد را به دست آوردند. احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین رفتار مدیر به عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی»؛ نشان دادند که رفتار مدیر به عنوان مربی، بر نگرش‌های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد؛ همچنین دریافتند که بین تعهد و هویت سازمانی با کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان، رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد؛ ولی بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت، رابطه معنی‌داری وجود ندارد. در سال‌های اخیر نیز تحقیقات زیمر و همکاران (۲۰۲۲)؛ ماهداریا و همکاران (۲۰۲۱)؛ فیلیپ و همکاران (۲۰۲۱)؛ اینینا و همکاران (۲۰۲۱)؛ سها و همکاران (۲۰۲۱)؛ واناپیرون و همکاران (۲۰۲۱)؛ دی و همکاران (۲۰۲۰)؛ لیندسی و همکاران (۲۰۲۰)؛ بردلی و همکاران (۲۰۱۹)؛ کرافت و همکاران (۲۰۱۸) در حوزه اهمیت مربیگری در بهبود کارایی و توانمندی کارکنان پرداختند.

بسیاری از تحقیقاتی که ذکر گردید، بیانگر این مهم هستند که بهبود بهره‌وری تحت تأثیر عوامل درون سازمانی است که یکی از مهم‌ترین این عوامل درون سازمانی، آموزش و توانمندسازی و سبک رفتاری مدیر در انتقال تجارب و اصلاح رفتار ناصحیح در سازمان می‌باشد. این چند موضوع مورد اشاره در رویکرد مربیگری سازمانی جلوه گر است؛ لذا در حالی که مبانی نظری قوی در خصوص وجود رابطه میان مربیگری سازمانی و بهره‌وری وجود دارد؛ ولی در تحقیقات به شکل مستقیم به آن پرداخته نشده است. به عبارتی می‌توان ادعا نمود که تحقیق جامع و خاصی در خصوص مربی‌گری سازمانی و ارائه مدل انجام نشده است. برخی معتقدند این خلأ تحقیقات به علت نبود مدل مفهومی مناسب در زمینه مربی‌گری سازمانی این اتفاق را باعث شده است. در تحقیقات اخیر نیز این خلأ در حوزه مربیگری در حوزه سازمان‌های دولتی دو چندان شده است. بر همین اساس این تحقیق در نظر دارد با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مربیگری سازمانی، مدلی برای مربیگری دولتی ارائه نماید و خلأ تحقیقاتی در این زمینه را پوشش دهد؛ البته باید از نتایج تحقیقات گذشته به گونه‌ای استفاده کرد که با وضع اجتماعی و فرهنگی ایران و ارزش‌های فردی، سازمانی و اجتماعی نوع سازمانی که به عنوان جامعه آماری تحقیق انتخاب شده انطباق داشته باشد.

پیشینه تحقیق

دستگردی و همکاران (۱۴۰۰)؛ اقدام به ارائه مدلی جامع برای مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده استخراج ۱۳۲ کد و ۶۶ مفهوم و ۱۷ مقوله اصلی بود که در قالب الگویی شامل مربیگری سازمانی به منزله پدیده محوری، شرایط علی (شرایط و ویژگی‌های سازمان، شرایط و ویژگی‌های فرد)، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ‌سازی مربیگری، محیط و جو سازمان، حمایت سازمانی)، عوامل مداخله گر (ویژگی‌های کوچ، ویژگی‌های مراجع، مدل‌های مربیگری)، راهبردها (تغییر رفتاری، تغییر رویکرد، خودآگاهی، شفافیت نقش، چابکی سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی)، پیامدها (توسعه فردی و توسعه سازمانی) قرار گرفته‌اند.

شادمند (۱۴۰۰)؛ به بررسی نقش مربیگری مدیران عملیاتی شرکت‌های صنایع چوب بر آموزش و انگیزش منابع انسانی با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری پرداختند. نتایج حاکی از تأثیر مثبت متغیرهای آموزش سازمانی، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران،

نظام جبران و خدمات بر انگیزش نیروی انسانی و همچنین تأثیر مثبت متغیرهای مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران و نظام جبران و خدمات بر توانمندسازی کارکنان است.

ستایش و همکاران (۱۴۰۰)؛ اقدام به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مربی‌گری در بهبود آموزش در سازمان تأمین اجتماعی نمودند. نتایج تحقیق بیانگر این واقعیت است که از ۳۱ متغیر مؤثر 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.

رافعی و همکاران (۱۴۰۰)؛ اقدام به طراحی مدل مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های دولتی است. از آنجا که کاوش در دنیای ذهنی و تجارب افراد و استخراج نگرش آن‌ها مستلزم بهره‌گیری از روش‌های کیفی پژوهش می‌باشد، در این مطالعه با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا با ۱۲ نفر خبرگان که در زمینه مربی‌گری تألیفاتی داشته‌اند، مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق صورت گرفت. محقق برای دستیابی به لایه‌ها و ابعاد موضوع از شیوه تحلیل محتوای کیفی و به شیوه استقرایی استفاده کرد. در این تحقیق ۸۰ کد اولیه استخراج گردید که پس از ادغام کردن آن‌ها تعداد ۵۱ کد اولیه تأیید شد پس از آن، کدهای اولیه در ۱۰ مقوله دسته‌بندی گردید که مقولات در ۳ مضمون اصلی ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های متربی و ویژگی‌های سازمان، طبقه‌بندی گردید.

روح اله حاتمی (۱۳۹۹)؛ تحت عنوان "تأثیر مربی‌گری مدیریتی بر عملکرد شغلی: با میانجی‌گری شفافیت نقش و توانمندسازی روان‌شناختی" از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، پژوهشی توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی است. نحوه جمع‌آوری داده با استفاده از پرسشنامه استاندارد بوده است. نتایج نشان داد بین مربی‌گری مدیریتی با عملکرد شغلی (رفتار درون نقش، رفتار خلاقانه): با میانجی‌گری شفافیت نقش و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

علی شیرعلی پور و دکتر علیرضا امیرکبیری (۱۳۹۹)؛ در تحقیقی تحت عنوان "تأثیر رفتار مربی‌گری (کوچینگ) بر رفتار شهروندی با در نظر گرفتن نقش جو عدالت رویه‌ای در سازمان" دریافتند انسانی و ایجاد انگیزش در آنان آسان نیست. این نکته نیز مهم است که امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که عملکرد مؤثر نیازمند این است که کارکنان فراتر از الزامات شغلی و رسمی خود کار کنند. باید توجه داشت که امروزه منابع انسانی ارزشمندترین دارایی‌های سازمانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور به حساب می‌آید؛ بنابراین توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمان لازم است؛ زیرا که سازمان به کارکنانی نیازمند است که پا را فراتر از الزام‌های رسمی-شغلی بگذارند؛ به این مهم رفتار شهروندی سازمانی گویند. از طرفی ادراک عدالت در سازمان می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی از قبیل پیامدهای سازمانی و اقدامات سازمان و ویژگی‌های ادراک‌کننده قرار گیرد. این تحقیق نشان داد رفتار مربی‌گری مدیران بر بعد نوع دوستی رفتار شهروندی کارکنان با نقش تبدیگر عدالت رویه‌ای، مورد پذیرش قرار گرفت.

کریم جعفری امیردیزج و همکاران (۱۳۹۶)؛ در پژوهشی تحت عنوان "بررسی میزان کیفیت کاربست آموزش مربی‌گری (کوچینگ) در فعالیتهای" آموزشی اعضای هیئت علمی در دانشگاه علوم پزشکی تبریز" پژوهش حاضر به شیوه کمی، از نوع توصیفی و پیمایشی صورت گرفت. جامعه آماری کلیه اساتید و دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی تبریز بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۷۵۲ نفر برای اساتید و ۹۱۶ نفر برای دانشجویان انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بود. برای تحلیل یافته‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. روایی این پرسشنامه‌ها از طریق نظر سنجی از اساتید گروه به دست

آمد و پایایی برای پرسشنامه اساتید ۰/۳۶۵ و برای پرسشنامه دانشجویان ۰/۳۹۵ به دست آمد. نتایج به دست آمده نشان داد که تفاوت معنی داری در بین دیدگاه اساتید و دانشجویان در مورد میزان کیفیت کاربست فعالیت‌های آموزشی اعضای هیئت علمی در دانشگاه علوم پزشکی تبریز وجود دارد و مؤلفه شرایط و ویژگی‌های فراگیر، بیشترین نقش و مؤلفه شرایط و مهارت‌های مربی، کمترین نقش را در این تفاوت داشته است.

بث آدل^۱ و همکاران (۲۰۲۲)؛ در پژوهش خود با عنوان "بررسی نتایج یادگیری برای مدیران مربی" در یک مطالعه کیفی، چند موردی با استفاده از اقتباس از تکنیک حادثه بحرانی (CIT) و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۲ مدیر و گزارش‌های مستقیم مربوطه آن‌ها در مجموع ۲۴ مصاحبه به کار گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوایی و مقایسه‌ای استفاده کردند. در مجموع پنج موضوع و ۱۹ موضوع فرعی در رابطه با نتایج یادگیری مدیران از دیدگاه مدیران شناسایی شد. از دیدگاه کارکنان خود به عنوان مربی در مورد نتایج یادگیری مدیران خود، یک موضوع با سه زیر مضمون رفتار شهروندی سازمانی، رفتار خلاقانه و تعهد پدیدار شد.

گلوریا امبوکوتا و همکاران (۲۰۲۲)؛ در تحقیق تحت عنوان "بررسی فرآیند یادگیری تحول آفرین در کوچینگ اجرایی" که باهدف بررسی فرآیند TL در کوچینگ اجرایی از دیدگاه مربی انجام شد. یک مطالعه موردی چندگانه طولی برای بررسی چگونگی وقوع سه عنصر کلیدی یادگیری تحول آفرین - معضل گمراه کننده، تأمل انتقادی، و گفت و گوی منطقی - در یک تعامل مربی گری اجرایی و نتایج یادگیری که پدیدار شد، اتخاذ شد. یک یافته کلیدی این بود که علاوه بر سه عنصر پذیرفته شده، عنصر چهارمی (پذیرش) وجود دارد که مقدم بر گفتگوی عقلانی است. نتایج این مطالعه از توسعه یک مدل یادگیری تحول آفرین خبر داد که می‌تواند تحقیقات، تئوری و عملی آینده در زمینه توسعه منابع انسانی (HRD) را هدایت کند.

گیل بوزار و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی تحت عنوان "زمینه مربی گری، تمرکز تنظیمی کوچی و انگیزه پیش از مربی گری: یک مطالعه تجربی" نشان داد که زمینه مربی گری سازمانی بر کانون‌های تنظیمی موقعیتی مربیان فراتر از تمایلات مزمن تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، رابطه غیرمستقیم بین زمینه مربی گری سازمانی توسعه‌ای و انگیزه پیش از مربی گری با تمرکز بر ارتقای موقعیتی مربی واسطه شد. با این حال، ما رابطه غیرمستقیم فرضی را بین زمینه مربی گری سازمانی اصلاحی و انگیزه پیش از مربی گری از طریق تمرکز بر پیشگیری موقعیتی مربی پیدا نکردیم. این مطالعه نقش مهمی را که مدیریت سازمان و پرسنل منابع انسانی در "راه اندازی" مداخله مربی گری در محل کار با شکل دادن به زمینه تکالیف مربی گری قبل از کوچینگ ایفا می‌کنند، برجسته می‌کند. علاوه بر این، این مطالعه بر اهمیت گنجاندن بازخورد غیررسمی سازمان برای کارمند قبل از مربی گری به عنوان یک عنصر قراردادی کلیدی که به انگیزه مربیان قبل از مربی گری کمک می‌کند، تأکید می‌کند. ما با مفاهیمی برای تحقیق و تمرین مربی گری در محل کار آینده نتیجه می‌گیریم.

شهیدا مریم و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "کوچینگ مدیریتی باعث تعامل روانی کارکنان می‌شود: اثر تعدیل کننده مدیریت دانش" به این نتیجه دست یافتند که بین مربی گری مدیریتی، درگیری روان شناختی و مدیریت دانش رابطه مثبت معناداری وجود دارد. مدیریت دانش یک اثر سرکوب کننده بر رابطه بین مربی گری مدیریتی و درگیری روان شناختی ایجاد کرد. با این حال، زمانی که یک سیستم مدیریت دانش مؤثر وجود داشته باشد، این تأثیر کاهش می‌یابد زیرا کارکنان آگاه ممکن است از

¹ Beth Adele

مربی‌گری مکرر خوششان نیاید. یافته‌ها نشان می‌دهد که برای تقویت شرایط روان‌شناختی برای مشارکت کارکنان در کار، سازمان‌ها می‌توانند از توسعه فرهنگ متعادل مربی‌گری مدیریتی و همگرایی مناسب آن با سیستم مدیریت دانش بهره‌مند شوند.

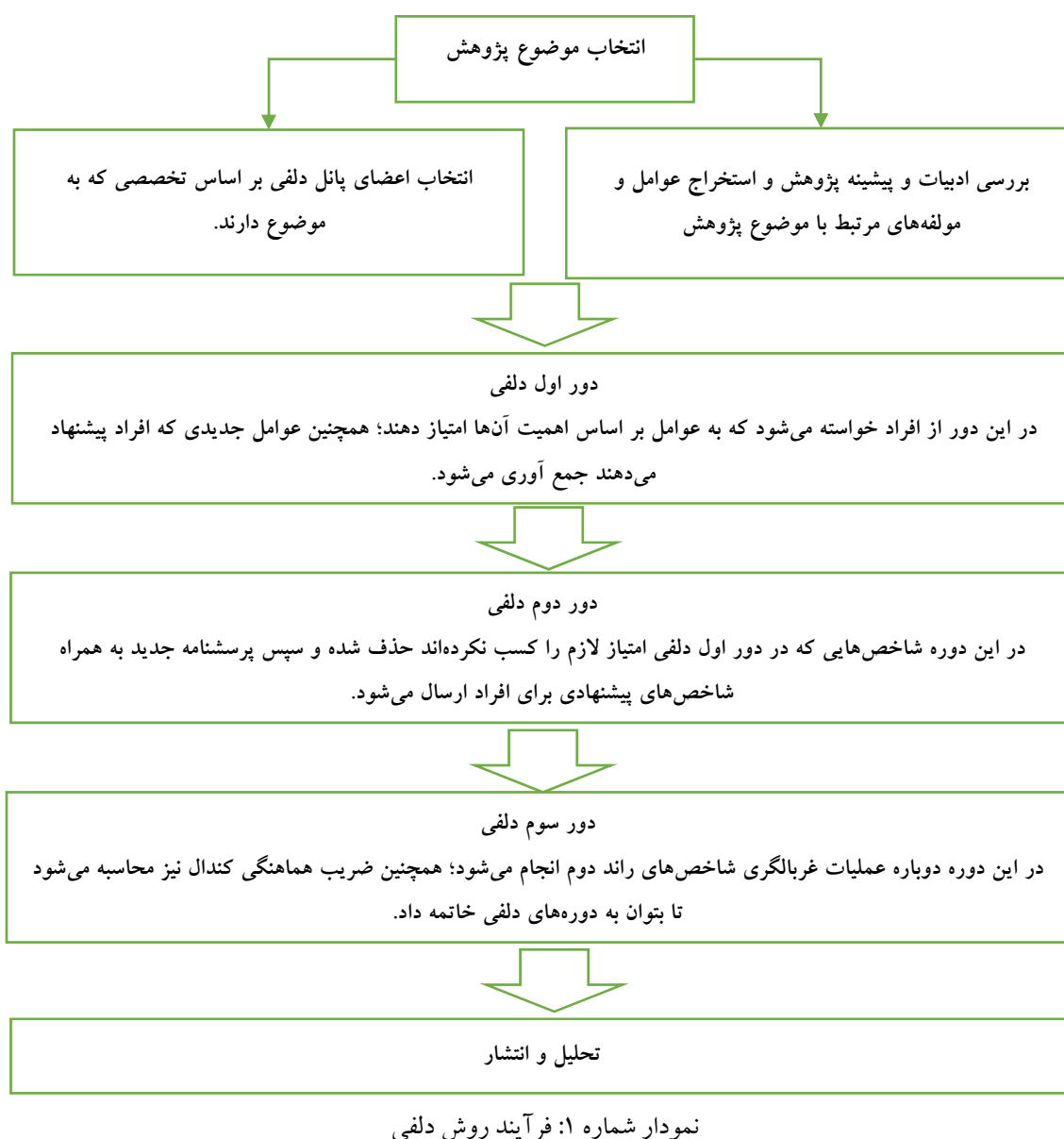
روش تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف در دسته تحقیقات کاربردی بوده و از لحاظ ماهیت و روش در دسته تحقیقات توصیفی و از نظر روش اجرا پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق برخی متخصصان و خبرگان در سازمان تأمین اجتماعی و متخصصان فعال در زمینه مربی‌گیری و مدیریت نیروی انسانی بوده و نمونه آماری تحقیق حاضر شامل ۱۲ نفر از متخصصان و خبرگان سازمان تأمین اجتماعی و متخصصان فعال در زمینه مدیریت نیروی انسانی بوده‌اند؛ که در این حالت از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز تحقیق از مصاحبه، مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شده و به منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز تحقیق پرسشنامه‌ای طراحی شده و بین نمونه آماری توزیع گردید. در اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، این پرسشنامه‌های بسته از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار متلب استفاده شده است.

دلفی

فقدان چارچوب نظری، که به عنوان عمده‌ترین ضعف این روش مطرح بوده، موجب گردید تا برخی دلفی‌رافن^۱ و دیگران واژه‌های رویکرد دلفی^۲، مطالعه دلفی^۳، پیمایش دلفی^۴، رأی‌گیری دلفی^۵، روش دلفی^۶، مطالعه اجماع دلفی^۷ را برای توصیف مطالعات دلفی صحیح‌تر بدانند (ایمانی جاجرمی ۲۰۰۰؛ رایبسون و همکاران ۱۹۹۹؛ لالگاندز ۲۰۰۷). فرآیند روش دلفی در نمودار زیر ارائه شده است.

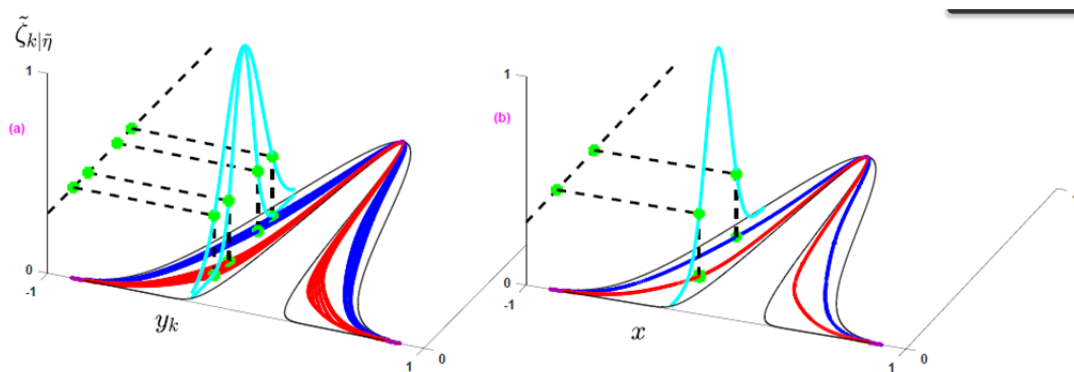
¹ Technique
² Delphi approach
³ Delphi study
⁴ Delphi survey
⁵ Delphi poll
⁶ Delphi method
⁷ Delphi consensus study



فازی

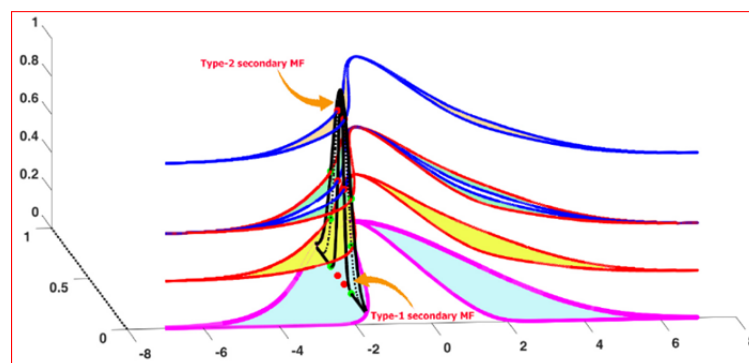
سه رویکرد در حوزه فازی کردن وجود دارد که به فازی نوع اول؛ دوم و سوم شهرت دارند. رویکرد فازی نوع سه در اکثر تحقیقات مورد تأیید قرار گرفته است. در این تحقیق نیز از هر سه نوع سیستم فازی بهره گرفته خواهد شد. سیستم‌های منطق فازی نوع ۳ می‌توانند سطح بالاتری از عدم قطعیت‌ها را در مقایسه با نمونه‌های نوع ۲ ارائه کنند زیرا عضویت ثانویه و عدم قطعیت‌های بالا و پایین در مجموعه فازی نوع ۳ مقادیر واضح نیستند، اما مجموعه‌های فازی هستند. برای مشاهده بهتر تفاوت این دو رویکرد، یک برش افقی در مجموعه‌های فازی نوع ۳ و نوع ۲ را در نظر بگیرید، همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده است، مشاهده

می شود که مرزهای عدم قطعیت (بالا و پایین عضویت های اولیه) در مجموعه فازی نوع ۳ مقادیر واضحی نیستند؛ اما مجموعه های فازی را نیز بازه ای می کنند.



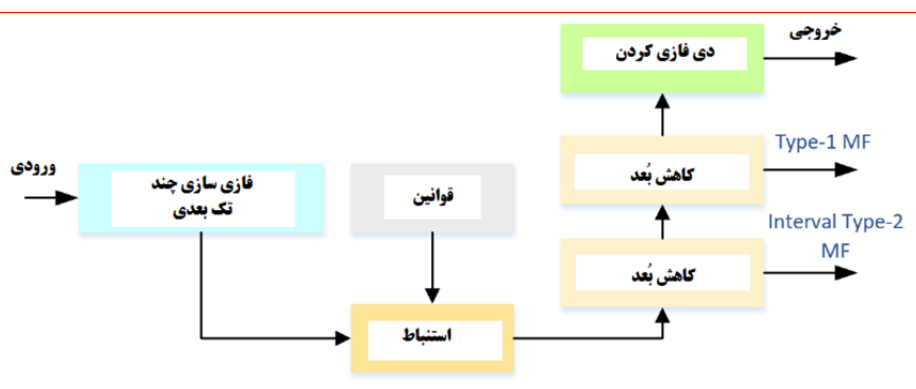
نمودار شماره ۲: مقایسه مجموعه های فازی: (الف) مجموعه فازی نوع ۳، (ب): مجموعه فازی نوع ۲.

علاوه بر این، در مقایسه با منطق فازی های نوع ۲ عمومی، منطق فازی های نوع ۳ دارای درجات آزادی بیشتری هستند. همانطور که در نمودار شماره (۲)؛ نشان داده شده است، یک برش افقی در منطق فازی های نوع ۳ را می توان با دو برش در نمونه های معمولی نوع ۲ نشان داد. به عبارت دیگر، از نظر تئوری می بینیم که منطق فازی های نوع ۳ به دلیل عضویت ثانویه نامشخص و اثر عدم قطعیت نامشخص می توانند سطوح بیشتری از عدم قطعیت را مدل کنند و همچنین از نظر عملکرد، می بینیم که منطق فازی های نوع ۳ دارای درجات آزادی بیشتری هستند. ایده اصلی برای سیستم های منطق فازی نوع ۳ در مقاله محمد زاده و همکاران (۲۰۱۹) ارائه شده است. در این مقاله، فرم غیر تکی سیستم های منطق فازی پایه نوع ۳ در یک طرح تشخیص عیب فرموله شده است.



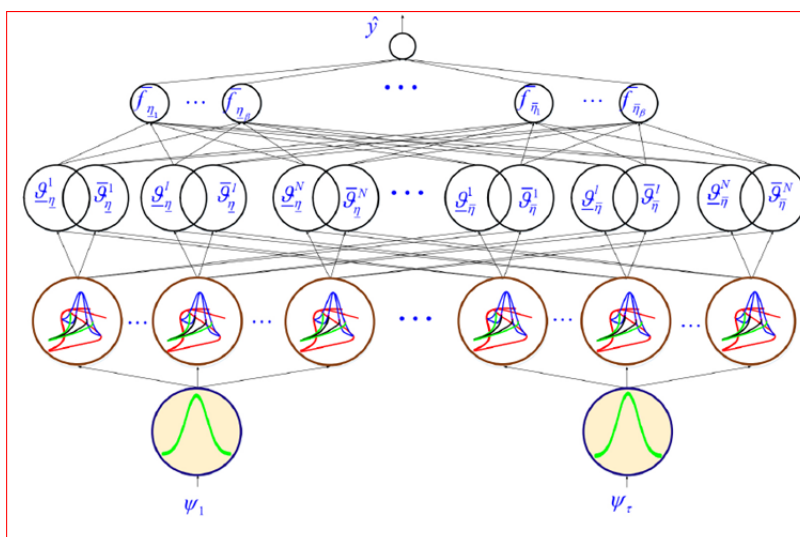
نمودار شماره ۳: برش افقی برای منطق فازی نوع ۳

فرآیند فازی و غیر فازی اعداد در فازی نوع ۳ به شرح نمودار ذیل است:



نمودار شماره ۴: فرآیند فازی و غیر فازی اعداد در فازی نوع ۳

بر اساس نمودار ذیل مشاهده می شود که داده ورودی ابتدا تبدیل به یک فازی نوع یک، سپس فازی نوع دو و سپس پس از تبدیل در توابع توزیع به دو توزیع با دامنه های مختلف تفکیک می شود.



نمودار شماره ۵: فرآیند تبدیل داده به توزیع با دامنه بالا و پایین در فازی نوع ۳

یافته های تحقیق

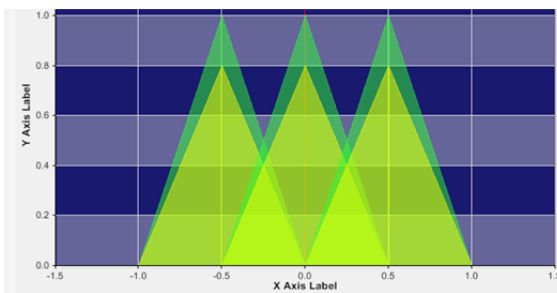
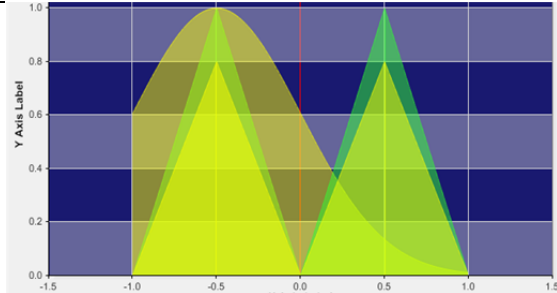
این بخش از دو قسمت اصلی تشکیل شده است. در قسمت به مقایسه کارایی فازی نوع ۱، نوع ۲ و نوع ۳ پرداخته شده است. در قسمت دوم نتایج روش دلفی بر اساس فازی نوع ۳ اراده شده است. خروجی این روش اولویت بندی مهم ترین شاخص های مؤثر بر نقش شاخص مربی گری بر بهبود آموزش نیروی انسانی در سازمان تأمین اجتماعی بر اساس نمره کسب شده است. در روش دلفی با استفاده از نظرسنجی ۱۲ خبره اقدام به تعیین گویه های اصلی مؤثر بر نقش مربی گری در بهبود سطح آموزش نیروی انسانی نمودیم.

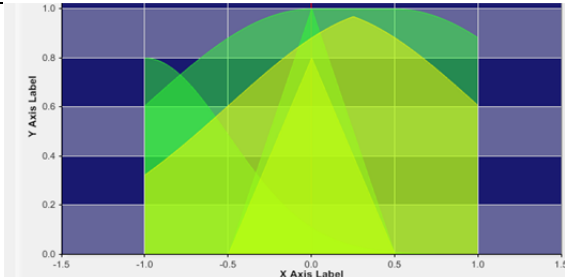
در این تحقیق ۱۲ پرسش نامه از ده خبره فعال در مبحث مربی گری و آموزش منابع انسانی تکمیل شده است. با فرض همگن بودن خبرگان با استفاده از میانگین گیری ساده نظرات خبرگان را به یک عدد واحد تبدیل نموده ایم. به این جدول در ادامه بر اساس نظرات کارشناسان اقدام به ارائه نتیجه نمودیم.

برآورد مدل

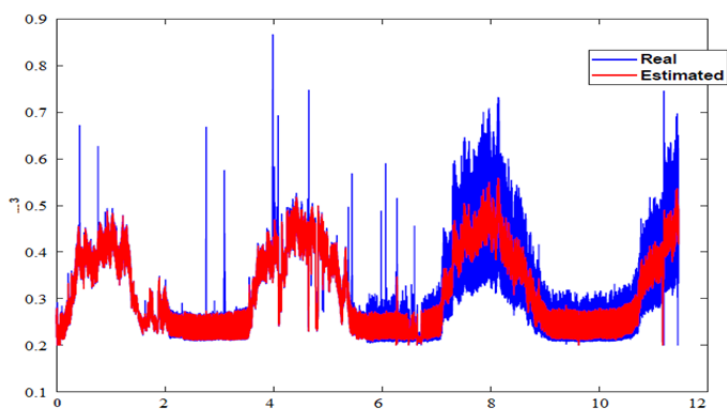
قبل از برآورد نتایج در این پژوهش به منظور تصدیق کارایی و عملکرد مدل های پیشنهادی از تجزیه و تحلیل منحنی ROC برای نشان دادن عملکرد روش های پیشنهادی استفاده شده است. همچنین، بیان شد مدیریت عدم قطعیت در مشکلات تصمیم گیری، با وجود پیشنهادهای مختلف ارائه شده در طول سال های اخیر، هنوز یک مسئله تحقیقاتی بسیار چالش برانگیز است و یکی از کاراترین مدل ها در سال های اخیر استفاده از مجموعه های فازی نوع ۲ و ۳ در فرایندهای تصمیم گیری پیچیده است. استفاده از روشی جامع برای کاهش نوع بررسی شد که در عمل بسیار دشوار است. با توجه به اینکه در فازی نوع دو نسبت به فازی نوع یک و در فازی نوع سه نسبت به فازی نوع یک و دو عدم اطمینان بیش تری پوشش داده می شود، استفاده از توابع ورودی که بتواند دامنه نااطمینانی بالاتری را پوشش دهد. بر این اساس توابع ورودی فازی از نوع ترکیبی مثلثی- گاوسی انتخاب گردید تا بالاترین پوشش دامنه نااطمینانی را دارا است.

جدول شماره ۱: مقایسه نتایج رویکرد فازی نوع ۱، ۲ و ۳

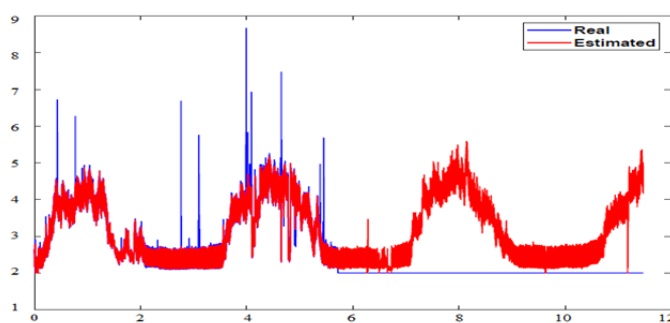
کارایی میانگین			نوع تابع	فرم تابع
فازی نوع ۳	فازی نوع ۲	فازی نوع ۱		
۰/۸۱۵	۰/۶۱۳	۰/۶۰۱	توابع ورودی فازی از نوع مثلثی	
۰/۸۴۷	۰/۶۶۶	۰/۶۲۱	توابع ورودی فازی از نوع ترکیبی مثلثی- نیمه گاوسی	

۰/۹۱۵	۰/۶۸۳	۰/۶۳۷	توابع ورودی فازی از نوع ترکیبی مثلثی - گاوسی	
بین فازی نوع ۱ و نوع ۲ و نوع ۳	بین فازی نوع ۱ و نوع ۳	بین فازی نوع ۲ و نوع ۳	بین فازی نوع ۱ و نوع ۲	آماره T زوجی (دو میانگین) و F تجزیه واریانس (بیش از دو میانگین)
۲۷/۲۱	۱۴/۲۵	۱۱/۱۵	۱۰/۲۱	
تفاوت معنادار میان میانگین‌ها وجود دارد.	تفاوت معنادار میان میانگین‌ها وجود دارد.	تفاوت معنادار میان میانگین‌ها وجود دارد.	تفاوت معنادار میان میانگین‌ها وجود دارد.	

بر اساس نتایج تفاوت معناداری میان کارایی میانگین سه رویکرد فازی وجود دارد؛ در نتیجه فازی نوع ۳ جهت اعمال شده است. نتایج برآورد فازی نوع سه در مدل زیر ارائه شده است.



نمودار شماره ۶: فرآیند تبدیل داده به فازی نوع ۳ بر اساس نتایج ۱۲ خبره



نمودار شماره ۷: فرآیند تبدیل داده به دی فازی نوع ۳ بر اساس نتایج ۱۲ خبره

بر اساس نتایج رویکرد فازی نوع سه دقت بالایی در پوشش نااطمینانی در داده‌های تحقیق دارد. در ادامه نتایج انجام دو دور دلفی با اعمال فازی نوع ۳ ارائه شده است. در دور اول ۷ عامل و در دور دوم ۹ عامل بر اساس نظر خبرگان حذف شدند و در دور دوم بر اساس میزان شاخص توافق دلایلی دال بر ادامه راندهای دلفی مشاهده نگردید که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است. به طور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سؤالات راند اول و راند دوم باهم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه کم (۰/۵)، کوچک تر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین^۱، ۲۰۰۲).

جدول شماره ۲: فاصله مقدار قطعی راند نخست و راند دو

نام شاخص	شاخص‌ها	نتیجه راند ۱	نتیجه راند ۲	اختلاف	نتیجه
C1	آموزش نیروی انسانی بر اساس رویکرد مربی گرا بر سطح آموزش ضمنی نیروی انسانی مؤثر است.	۷.۴۲	۷.۷۲	-۰.۳	توافق
C2	آموزش نیروی انسانی بر اساس رویکرد مربی گرا بر سطح آموزش غیر ضمنی نیروی انسانی مؤثر است.	۷.۳۶	۷.۰۸	۰.۲۸	توافق
C3	رویکرد مربی گری در زمینه آموزش با تکیه بر عناصر تجربه و تکرار و زبان موجب تغییر ساختار ادراکی فرد از مباحث آموزشی می‌شود.	۷.۳۴	۷.۱۷	۰.۱۷	توافق
C4	مربی گری از کانال آموزش بر به کارگیری توانمندی‌های داخلی نیروی انسانی مؤثر است.	۴.۲۸	۴.۶۴	حذف	-
C5	مربی گری از کانال آموزش بر ایجاد و توسعه فرهنگ آموزش و توسعه منابع نیروی انسانی مؤثر است.	۴.۱۷	حذف	-	-
C6	مربی گری از کانال آموزش بر انتقال بهتر آموخته‌ها و کاربردی‌تر کردن آموزش‌های نیروی انسانی مؤثر است.	۵.۷۵	۴.۷۸	حذف	-

¹ Cheng & Lin

-	-	-	۴.۳۲	مربی‌گری از کانال آموزش بر ایجاد آموزش‌های به‌موقع و به‌اندازه بر کارایی نیروی انسانی مؤثر است.	C7
-	-	-	۴.۶۱	مربی‌گری بر افزایش اثربخشی آموزش‌های نیروی انسانی مؤثر است.	C8
-	-	۴.۱۱	۵.۲۲	مربی‌گری از کانال آموزش بر توسعه و پرورش یادگیری خود راهبر در افراد بر کارایی نیروی انسانی مؤثر است.	C9
-	-	حذف	۴.۰۶	مربی‌گری از کانال آموزش بر پر کردن شکاف میان حوزه نظر و عمل مؤثر است.	C10
-	-	حذف	۴.۰۸	مربی‌گری از کانال آموزش بر آشنا کردن فرد با دنیای عمل مؤثر است.	C11
-	حذف	۴.۶۴	۵.۶۹	مربی‌گری از کانال آموزش بر برطرف کردن ضعف عملکردی کارکنان مؤثر است.	C12
-	-	حذف	۴.۸۶	مربی‌گری از کانال آموزش بر پاسخگویی به نیاز بازار مؤثر است.	C13
-	حذف	۵.۴۷	۶.۳۴	مربی‌گری از کانال آموزش بر ایجاد اعتماد در افراد برای قبول مسئولیت مؤثر است.	C14
توافق	-۰.۵	۷.۶۴	۷.۱۴	مربی‌گری از کانال آموزش بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.	C15
توافق	۰.۰۲	۸.۰۹	۸.۰۷	مربی‌گری از کانال آموزش بر کاهش موانع ساختاری (قوانین دست و پاگیر، نظام حقوق و دستمزد ناکارآمد و...) در راستای فعالیت نیروی انسانی مؤثر است.	C16
توافق	-۰.۲۵	۷.۳۹	۸.۱۴	مربی‌گری از کانال آموزش بر کاهش موانع محتوایی (فرهنگ سازمانی نامطلوب، سبک مدیریتی نامناسب، نظام انگیزشی ناکارآمد و...) در راستای فعالیت نیروی انسانی مؤثر است.	C17
توافق	-۰.۲۵	۸.۵۹	۸.۳۴	مربی‌گری از کانال آموزش بر کاهش موانع اطلاعاتی و انگیزشی (تمایل و انگیزه پایین ناکافی در افراد نسبت به روش مربی‌گری، تمایل نداشتن مربیان به هدایت و آموزش افراد، توجه و آگاه نبودن افراد نسبت به مربی‌گری) مؤثر است.	C18
توافق	۰.۳۱	۷.۵۸	۷.۸۹	مربی‌گری باعث بهبود وضعیت حوزه‌های مدیریتی (توسعه برنامه جانشین پروری، کار راهه شغلی و...) در سازمان می‌شود.	C19
توافق	-۰.۲۵	۷.۸۴	۷.۵۹	مربی‌گری باعث بهبود وضعیت حوزه‌های بهسازی (برنامه‌های تغیر و تحول سازمانی، رسیدگی به مشکلات محیط کار، توسعه کارشناسان حرفه‌ای) در سازمان می‌شود.	C20
-	-	حذف	۴.۵۸	شرایط و مهارت‌های مربی بر سطح آموزش نیروی انسانی مؤثر است.	C21

C22	مربی گری بر سطح آموزش نیروی انسانی مؤثر است.	۷.۴۹	۷.۹۷	-۰.۴۸	توافق
C23	آگاهی و پذیرش نیروی انسانی نسبت به امر مربی گری بر سطح آموزش نیروی انسانی مؤثر است.	۷.۱۹	۷.۲۸	-۰.۰۹	توافق
C24	تعهد و مسئولیت پذیری و افزایش سطح تمایل و علاقه مندی فراگیران نسبت به روش مربی گری بر سطح آموزش نیروی انسانی مؤثر است.	۴.۱۹	حذف	-	-
C25	مهارت های اطلاعاتی و آموزشی مربی بر سطح آموزش نیروی انسانی مؤثر است.	۴.۳۶	حذف	-	-
C26	مهارت های ارتباطی و انگیزشی مربی بر سطح آموزش نیروی انسانی مؤثر است.	۷.۸۹	۷.۴۷	۰.۴۲	توافق
C27	گسترش فرهنگ استفاده از روش مربی گری بر سطح آموزش نیروی انسانی مؤثر است.	۸.۱۱	۸.۱۶	-۰.۰۵	توافق
C28	گسترش حمایت و پشتیبانی استفاده از روش مربی گری بر سطح آموزش نیروی انسانی مؤثر است.	۵.۳۶	۴.۸۱	حذف	-
C29	گسترش عوامل طراحی (سیستم های اطلاعاتی، برنامه ریزی آموزش و سیستم های ارزیابی اثربخشی مربی گری) بر سطح آموزش نیروی انسانی مؤثر است.	۷.۶۵	۷.۹۷	-۰.۳۲	توافق
C30	مربی گری موجب بهبود مزایای فردی (افزایش تعهد سازمانی، افزایش حس رضایت کارکنان، کاهش استرس، خود آگاهی افراد نسبت به قوت ها و کاستی های خود) نیروی انسانی از کانال آموزش می شود.	۷.۶۹	۷.۶۴	۰.۰۵	توافق
C31	مربی گری موجب بهبود مزایای سازمانی (بهبودی محتوایی-ارتباطی و مالی) از کانال آموزش می شود.	۷.۸۶	۷.۶۴	۰.۲۲	توافق

بر اساس نتایج مندرج در جدول شماره (۳)، مشخص گردید که در تمام شاخص ها اختلاف کم تر از ۰/۵ است؛ بنابراین می توان راندهای دلفی را به پایان برد.

جمع بندی و پیشنهادها تحقیق

این تحقیق بیانگر این واقعیت است که از ۳۱ متغیر مؤثر بر نقش مربی گری بر بهبود آموزش نیروی انسانی ۱۶ شاخص برتر شناسایی و اولویت بندی شدند. بر اساس نتایج حاصله به ترتیب نقش مربی گری از کانال آموزش بر کاهش موانع اطلاعاتی و انگیزشی؛ کاهش موانع محتوایی و کاهش موانع ساختاری در رتبه های اول تا سوم قرار دارند. بر اساس نتایج تحقیق پیشنهادها زیر قابل ارائه است:

- با توجه به نتایج مربی گری هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی موجب بهبود وضعیت آموزش می گردد لذا تدوین

سیاست‌هایی که موجب تعارض اهداف نیروی انسانی با سازمان نگردد، در تدوین بسته‌ها و سیاست‌های اجرایی باید 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 اجرا 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 پیش‌زمینه‌های لازم باید به خوبی احصاء و فرهنگ‌سازی شود. مهم‌ترین عامل در امکان به کارگیری این شیوه آموزش در سازمان تأمین اجتماعی، سطح پذیرش و تعهد مریبان 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 سازمان از 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 به‌طور واقعی درگیر مربی‌گری کارکنان خود شوند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران به‌عنوان 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.

- اجرای سیاست‌های تشویقی در سازمان جهت بهبود وضعیت مربی‌گری در سازمان. سازمان‌ها برای موفقیت مربی‌گری و ایجاد انگیزه در مریبان تسهیلات رفاهی و سیستم جبران خدمات مناسبی باید در نظر بگیرند. چراکه در غیرین صورت مریبان انگیزه‌ی برای صرف وقت و انرژی و کمک به افراد نخواهند داشت.

منابع

- رأفتی، محمد، موسی خانی، مرتضی، ذبیحی، محمد رضا، قربانی، محمود. (۱۴۰۰). طراحی مدل مربی‌گری سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی. مدیریت بهره‌وری، ۱۱۵(۵۶) (بهار)، ۷۷-۱۰۶.
- احمدزاده، سلیمان؛ سعید صیادی؛ سنجر سلاجقه؛ ایوب شیخی (۱۳۹۶). «طراحی الگوی پرورش مدیر به‌عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی»، مدیریت تحول، ۹(۱۸)، صص ۱۱۷-۱۴۱.
- بامبرگر، پیتر؛ ایلن مشولم (۱۳۸۹). تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی، مترجم: علی پارساییان و سید محمد اعرابی، ج ۳، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- خدای، عبدالصمد؛ علی‌رضا موعلی؛ علی‌اکبر احمدی؛ عادل آذر (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل سازمان مربی‌گرا (مورد مطالعه: صنعت بیمه ایران)»، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور دانشکده مدیریت.

- رجب‌پور، ابراهیم؛ مهدی افخمی اردکانی؛ عزیزه حسینی اقبال (۱۳۹۴). «مربیگری الکترونیک؛ نوآوری مبتنی بر وب»، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲(۷)، صص ۱۴۳ - ۱۷۱.
- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۰). چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم (تئوری‌ها، چالش‌ها و کاربردها)، تهران، مرجع دانش، ج ۱.
- سنگری، نگین؛ بهروز پورولی (۱۳۹۳). «تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان»، فرایند مدیریت و توسعه، ۲۷(۸۹)، صص ۱۴۷ - ۱۷۱.
- فتحی واجارگاه، کورش؛ اباصلت خراسانی؛ سمیه دانشمندی؛ مانی آرمان (۱۳۹۳). «بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۳)، صص ۳۷۵ - ۳۹۸.
- فتحی واجارگاه، کورش؛ اباصلت خراسانی؛ سمیه دانشمندی (۱۳۹۳). مربیگری در آموزش و به‌سازی منابع انسانی، چ ۲، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- صفرزاده، حسین؛ محمود احمدی شریف؛ علی‌رضا ذاکری (۱۳۹۰). اصول و مبانی مربیگری در سازمان‌های پیش‌رو، چ ۲، تهران، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- مسچی، علی‌رضا؛ مریم کیانی؛ ایمان بهنام (۱۳۹۷). الفبای کوچینگ: هر آنچه که باید درباره کوچینگ بدانید، تهران، طیف‌نگار.
- موغلی، علی‌رضا؛ سید علی‌اکبر احمدی؛ عادل آذر؛ عبدالصمد خدामी (۱۳۹۲). «شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربیگرا»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۷۱)، صص ۱۶۱ - ۱۸۵.
- میردار، عزیز (۱۳۹۸). کوچینگ در سازمان‌ها، تهران، انتشارات آکادمی کوچینگ فارسی‌زبانان.
- مهدی‌بیگی، نجمه؛ امین‌رضا کمالیان؛ نورمحمد یعقوبی؛ علی‌اصغر پورعزت؛ محمدحسین رونقی (۱۳۹۸). «توسعه اصلاح ظرفیت نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده‌بنیاد»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۳)، صص ۱۱۱ - ۱۳۲.
- نیومن، ولی‌ام لاورنس (۱۳۹۶). شیوه‌های پژوهش اجتماعی (رویکردهای کیفی و کمی)، مترجم: حسن دانایی‌فرد و سید حسین کاظمی، چ ۳، تهران، مهربان‌نشر، ج ۱.
- مظاهری، معجوبه، ۱۴۰۰، طراحی مدل متورینگ سازمانی براساس نقش متورینگ در توانمندسازی کارکنان سازمان، هفدهمین کنفرانس بین‌المللی توسعه منابع انسانی، تهران
- دستگردی، محسن، محمدی، محمد، یعقوبی، نورمحمد، محمودزاده، مهدی. (۱۴۰۰). طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۱۹(۳)، ۵۲۹-۵۵۰.
- Agarwal, R.; Angset, C. M., & Magni. M. (2009). The performance effects of coaching: a multi level analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110-2134.
- Agustriyana, D., & Pringgabayu, D. (2017). Improving Corporate Performance with the Effect of Human Capital Management and Corporate Values: A Case Study in Government-Owned Bank In Indonesia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 2222-6990.
- Ahmadzadeh, S., Siyadi, S., Salajqheh, S., & Sheikhi, A. (2018). "Designing a Model for Developing Manager as a Coach in the Government Sector in Iran: A Synergic Approach", *Managment*, 9(18), pp. 117-141. (in Persian)
- Ahmadzadeh, S., Siyadi, S., Salajqheh, S. (2017), Examining the Relationship between Manager- as-Coach and Employees Turnover: by Explaining the Mediating Role of Job Attitudes, *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(1), 57-80. [In Persian]
- Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J. & Fernández-Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestión*. 19(2), 33-52.

- Al-Nasser, A. & Behery, M. (2015). "Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates", *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), pp. 378-403.
- Anderson, D., & Anderson, M. (2005). *Coaching that count*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Athanasopoulou, A., Dopson, S. (2018), A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88.
- Axmith, M. (2004). Executive coaching: A catalyst for personal growth and corporate change. *Ivey Business Journal*, 1-6.
- Bamberger, P. & Mashulem, I. (2010). *Development, implementation and effects of human resources strategy*, translated by Ali Parsaiyan & Seyed Mohammad Aarabi, third edition, Tehran, Cultural Research Office. (in Persian)
- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach–coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106
- Bartlett II, J. E. (2007). Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles. *Journal of Business Research*, 60(1), 91-93.
- Bell, B. Tannenbaum, S., Ford, J. Noe, R., Kraiger, K. (2017), 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305.
- Bond, C. & Seneque, M. (2013). "Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development", *Journal of Management Development*, 32(1), pp. 57-72.
- Bozer, G., Sarros, J., Santora, J. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32 (3), 277-294
- Burchardt, C. (2015). *Business Coaching and Consulting—the Systemic Constellation Approach in Business*. In *Modelling and Management of Engineering Processes*, Springer, Berlin, Heidelberg, 101-112.
- Butterfield, B. (2008). Talent management: Emphasis on action. *Talent Management Strategies for Attracting and Retaining at the Best and the Brightest*. CUPA-HR Journal, 59(1), 34-40
- Chen, G. Huang, W. Tang, Y. (2013), Predicting Managerial Coaching Behaviors by the Big-Five Personality Traits. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1, 76-84
- Cho, Y. J. & Lewis, G. B. (2012). "Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees", *Review of Public Personnel Administration*, 32, pp. 4-23.
- Connor M. and Pokora J. (2007), *Coaching and Mentoring at Work, Developing effective practice*, McGraw Hill, England, 1-296.
- Crane, T. (2005). Creating a coaching Culture. *Business Coaching Worldwide*, 1(1), wabccoaches.com /bew/2005- v1, i1/ feature. Html.
- Cuadra, E. (2010). *Coaching and leadership at Volvo 3P* (Doctoral dissertation, Master thesis, Chalmers University of Technology, Department of Civil and Environmental Engineering, Goteborg, Sweden), 1-93.
- Daft, R.L. (2010), *Organization Theory and Design*, Ali Parsayyan & Mohammad Arabi, Sixth Edition, Cultural Research Bureau. (in Persian)
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. (1982). "Turnover overstated: A functional taxonomy", *Academy of Management Review*, 7, pp. 117–123.
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?. *Personnel Review*, 40(1), 24-44.
- Dess, G. D. & Shaw, J. D. (2001). "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance", *Academy of management review*, 26(3), pp. 446-456.
- Ellinger, A. D. & Ellinger, A. E. (2020). "Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations", *The Learning Organization*.

- Ellinger, A. D., Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2014). "The manager as coach", In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), the Complete Handbook of coaching (2nd ed), London, Sage.
- Ellinger, A. D.; Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2014). The manager as coach. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), The Complete Handbook of coaching (2nd Ed), London: Sage.
- Esmaeili A, Rahimi F, Nadaf M(2017) Studying the effect of organizational coaching on workplace counterproductive behaviors: mediating role of positive organizational climate, IQBQ, 21(3), 167-191. [In Persian]
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., & Scientist, S. (2014). *Coaching in training and improving human resources*, Tehran, Iran Industrial Training and Research Center, Second Edition. (in Persian)
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., Daneshmandi, S., & Arman, M. (2014). "Investigating and explaining the coaching model in human resource education based on data theory", *Organizational Culture Management*, 12 (3), pp. 375-398. (in Persian)
- Fathi Vajargah, K.; Khorasani, A.; Daneshmandi, S., & Aramn, M. (2014). Examination and explanation of coaching model in educating human resource on the by Ground Theory. *Journal of Organizational Culture Management*, 12(3), 375-398. [In Persian]
- Fathi Vajargah.K, Khorasani.A. & Daneshmandi.S(2016) A Study on the Areas and Conditions of Applying Coaching in Training and Development of Human Resource Activities., *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 8(15), 27-48. [In Persian]
- Fernández, M. T. (2016). El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Fraser S. and Greenhalgh T. (2001), Complexity science:coping with complexity, educating for capability, *British Medical Journal*,323, 799-803.
- Gettman,H., (2008). Executive coaching as a developmental Experience: a framework and measure of coaching dimensions.Doctoral Dissertation, University of Maryland.
- Godshalk. V, Sosik. J. (2003), aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 417-437.
- Goleman, D. (2000). "Leadership that gets results", *Harvard business review*, 78(2), pp. 4-17.
- Grant, A. M. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280.
- Grant, A. M. (2016). The third 'generation' of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37-53.
- Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). "The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis", *Human Relations*, 73(1), pp. 35-58.
- Gregory J. B. and Leavy P. E. (2012) "Employee feedback orientation: implications for effective coaching relationships", *Coaching-An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 86-99.
- Hamlin, Robert G., Andrea D. Ellinger, and R. S. Beattie. (2009), toward a profession of coaching? A definitional examination of „coaching, organization development, and, human resource development. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The journal of International social research*, 2(9), 180-186.
- Hermel-Stanescu, M. (2015). Effective Coaching: Key-Factors That Determine the Effectiveness of a Coaching Program. In *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference*, 375-382.
- Hill,G,. (2010). "Executive coaching: perspectives of effectiveness from executives and coaches". Master dissertation. Queensland University of technology, 1-230.

- Holliday M. (2001), *Coaching, Mentoring and Managing, A coach guidebook*, (second edition) The Career press, Franklin Lakes, NJ
- Horne, K. A. (2008). An analysis of the coaching competencies of managers in the Eastern Cape. Master dissertation. University Of South Africa
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis, *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Hugill, K., Sullivan, J., & Ezpeleta, M. L. (2018). "Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing & team performance", *Journal of Neonatal Nursing*, 24(3), pp. 148-153.
- Hui, R. T. Y., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2019). "Performing versus adapting: how leader's coaching style matters in Hong Kong", *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-27.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2011). *The coaching manager development top talent in business*, Newbury, Sage Publications Inc, 1-360.
- Hunt, J., & Weintraub, J. (2006). *The coaching organization*, Newbury Park: Sage Publication.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager, *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39-44.
- International Coach Federation (2020). COVID-19 and the Coaching Industry. https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_COVIDStudy.pdf
- Ishak, N. A., Mohtar, N. M., Sa'adin, I., & Haron, H. (2017). "Strengthening Employee Performance: A Case Study of Maybank Berhad", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), pp. 1410-1417.
- Jarvis, J. (2004), *Coaching and buying coaching services*. London: Chartered Institute for Personnel and Development, 1-62.
- Joo, B. (2005). "Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research", *Human resource development review*, 4(4), pp. 462-488.
- Joo, B. (2005). Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Management Review*, 4(4), 462-488.
- Junggren, S. E., Elbæk, L., & Stambulova, N. B. (2018). "Examining coaching practices and philosophy through the lens of organizational culture in a Danish high-performance swimming environment", *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), pp. 1108-1119.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228
- K-Burr B. (2011), *The God in coaching – the key to a happy life*, Coaching and leadership International, Canada.
- Khodami, A. S., Moghli, A., Ahmadi, A. A., & Azar, A. (2013). "Designing and Explaining the Model of Coaching-Oriented Organization (Case Study: Iran Insurance Industry)", PhD Thesis in Public Management, Payame-Noor University, School of Management. (in Persian)
- Kiani, N., Radfard, R. (2016) Identifying and Ranking Factors Effective on Organizational Productivity by DEMATEL Model, *The Journal of Productivity Management*, 111-130. [In Persian]
- Kim, S. (2010), *Managerial Coaching Behavior And Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis*. Doctoral Dissertation, University of Texas A&M, 1-361.
- Kim, S., Toby M. Egan, T. Kim, W. Kim, J. (2013) The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *J Bus Psychol*, 28, 315-330.
- Kinlaw, D.C. (1995), *coaching: The ASTD trainer's source book*. New York: McGraw-Hill, 1st edition, 1-330.

- Koroleva, N. (2016). A new model of sustainable change in executive Coaching: Coachees' attitudes, required resources and routinisation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10, 84-97
- Krippendorff, K. (1980), Content analysis, Houshang Naieb, Tehran: Publication of Ravesh, 1-266. [In Persian]
- Ladegård, G. (2011), Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(1), 29-43.
- Lai, Y & Palmer, S (2019) Psychology in executive coaching: an integrated literature review, *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 143-164.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2018). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 1-26.
- Longenecker, C. O. & Neubert, M. J. (2005). "The practices of effective managerial coaches", *Business Horizons*, 48(6), pp. 493-500.
- Mahdi-Beigi, N., Kamalian, A. R., Yaqubi, N. M., Pourezat, A. A., & Ronaghi, M. H. (2019). "Development of administrative system capacity reform in the light of smart organization with data foundation approach", *Human Resource Management Research*, 9 (3), pp. 111-132. (in Persian)
- Marsh, L. (1992). "Good manager: good coach? What is needed for effective coaching?", *Industrial and Commercial Training*, 24(9).
- Maxwell, A.S. (2017), Essential Executive Coaching Competencies for Enhancing Executive On-the-Job Performance: A Modified Delphi Study. Doctoral Dissertation, University of Walden University
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). "Managerial coaching: challenges, opportunities and training", *Journal of Management Development*, 32(7), pp. 768-779.
- McLean, G. N.; Yang, B.; Kuo, M. C.; Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- Memarzadeh Tehran, Gh.; Mobini, M.; Golsanamlou, KH. (2016), Coaching (Ideas, Concepts and Theories). Tehran. Publication of Andishehay Goharbar, 1-414. [In Persian]
- Meschi, A., Kiani, M., & Behnam, I. (2018). *Coaching Alphabet: Everything you need to know about coaching*, Tehran, Tayfnegar. (in Persian)
- Michael, A. (2008), Mentoring and Coaching. The Chartered Institute of Management Accountants, Topic Gateway Series, 50, 1-19.
- Mirdar, A. (2019). *Coaching in organizations*, Tehran, Farsi Coaching Academy. (in Persian)
- Moghli, A., Ahmadi, S. A. A., Azar, A., & Khodami, A. S. (2013). "Identify the factors affecting the creation of a coaching organization", *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 22 (71), pp. 161-185. (in Persian)
- Mosca, J.B., Fazzari, A. Buzza, J. (2010). Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching. *Journal of Business & Economics Research*, 8(5), 115-131.
- Moughli, A.; Ahmadi, S. A. A.; Azar, A., & Khodami, A. (2013), Model of coaching-oriented organization in Iran insurance industry on the basis of human resources factors, business space and mediating culture. *Researches of Public Management Journal*, 6(21), 25-48. [In Persian]
- Murithi, C. (2016). "Effect of coaching on employee performance in Commercial Banks: A Case of standard chartered Bank Kenya limited". Chandaria School of Business in Partial, for the Degree of Masters of Business, 1-80.
- Newman, W. L. (2017). *Social research methods* (qualitative and quantitative approaches), Translation: Hassan Danaeifard & Seyyed Hossein Kazemi, third edition, Tehran, Mehraban-Nashr, Vol. 1. (in Persian)

- Novak, M. J. & Hammer, M. (2009). "Tacit Knowledge Transfer In a State Transportation Agency", *Ohio Transportation Engineering Conference*, pp. 1-33.
- Özduran, A., Tanova, C. (2017), Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58–66.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2018). "Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies", *Human Resource Management Review*.
- Park, S., McLean, G.N., & Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations, Online Submission, 1-8.
- Passmore, J. (2007). An Integrative Model for Executive Coaching, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68–78.
- Price, B. (2004). So what makes a good coach or mentor great? *Management Today*, 20(10), 65-68.
- Pulakos, E. D. & O'Leary, R. S. (2011). "Why is performance management broken?", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4 (2), pp. 146-164.
- Rahmani, M., Harutyunyan, V., Mortazavi, M., Rajabzadeh Qatari, A. (2019) A Model of Main Challenges of Tehran Municipal Employees Productivity Enhancement: A Case Study of the Department of Urban and Environmental Services. *The Journal of Productivity Management*, 13(50), 19-45. [In Persian]
- Rajabpur, E., Afkhami Ardakani, M., & Hosseini Eqbal, A. (2015). "Electronic coaching; Web-based innovation", *human resource education and development*, 2 (7), pp. 143-171. (in Persian)
- Rashidzadeh Davan, E., Ataei, M., Alvani, M. & Naser, H. (2016). Identification of socio-cultural indicators of interactive coaching at the Ministry of Sports and Youth, Public Administration Mission, 17(8), 261-249. [In Persian]
- Reed, S. (2017). "Human Resource Development", In The HRCI Official Body of Knowledge.
- Renard, L. (2005). Executive coaching for professional organizations (Doctoral dissertation, PHD thesis, School of Humanities, The American University of London).
- Rosha, A., & Lace, N. (2018), Relevance analysis of factors enhancing coaching interactions in organizations. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 480-492.
- Safarzadeh, H., Ahmadi Sharif, M., & Zakeri, A. (2011). *Principles and foundations of coaching in leading organizations*, second edition, Tehran, Tarbiat Dabir Shahid Rajaei University. (in Persian)
- Sangari, N. & Puroli, B. (2014). "The Impact of Manager Coaching Behavior on Outcomes Related to Employee Performance", *Management Process and Development*, 27 (89), pp. 147-171. (in Persian)
- Sarlak, M. A. (2011). *Emerging figures of the organization in the 21st century (theories, challenges and applications)*, Tehran, Danesh Reference Publishing, Vol. 1. (in Persian)
- Simon, M., Muller, B. H., & Hasselhorn, H. M. (2009). "Leaving the organization or the profession a multilevel analysis of nurses' intentions", *Journal of Advanced Nursing*, 66(3), pp. 616-626.
- Skjerve, A. B., Karlstad, M., Storseth, F., Wero, L. and Groton, T. O. (2012), Planning for resilient collaboration at a new petroleum installation, A case study of coaching approach", *Safety Science Journal*, 50(10), 1952-1959.
- Sonensh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 189-217
- Spencer, Linda. (2011), Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training-coaching programmes, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue*, 5, 1-18.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). "Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique (2nd Edition)", Sage, Newbury Park, London.



- Sweeney, T. (2008). "Coaching your way to the top", *development and learning in organization*, 39(3), pp. 170-173.
- Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87-95
- Trenner, L. (2013). Business coaching for information professionals: Why it offers such good value for money in today's economic climate. *Business information review*, 30(1), 27-34.
- Underhill, B., McAnally, K., & Koriath, J. (2007). *Executive coaching for results: The definitive guide to developing organizational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Published by Berrett-Koehler Publishers.
- Utrilla, P. Grande, F. Lorenzo, D. (2015). "The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case". *Intangible Capital*, 11(2), 166-189.
- Walker, C. A. (2002). "Saving your rookie managers from themselves", *Harvard business review*, 80(4), pp. 97-111.
- Weinhardt, J. M., & Sitzmann, T. (2019), revolutionizing training and education? Three questions regarding massive open online courses (MOOCs), *Human Resource Management Review*, 29(2), 218-225.
- Weiss, D.H. (1993), *Coaching & counseling in the workplace*. New York: American Management Association.
- Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and commercial training*, 36(3), 96-98.
- Wilson, C. (2007). "*Best practice in performance coaching: A handbook for leaders, coaches*", HR professionals and organizations. Kogan Page Publishers.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996), Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124.
- Woo, H. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, 9(2), 1-15.
- Yousefi, H R, Mashaali, B & Manti, H (2017), The Examination of Feasibility of Teaching Model in Teaching Human Resources of the Iranian National Tax Administration based on Data-based Theory, *taxjournal*.25(34). [In Persian]

Identifying and prioritizing factors affecting coaching in improving human resources education In the social security organization

AmirAli Setayesh Sarvar¹, Hadi Hematian^{1*}, Seyed Mohammad Zargar¹

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>eISSN: 2008-9775 pISSN: 2783-4565</p> <p>Keywords: coaching, human resource training, training improvement, social security organization</p>	<p>Nowadays, the maximum exploitation of human capital has become inevitable for organizations for reasons such as the rapid development of various technologies, the ever-increasing competition, the demand for increasing production and reducing costs. Based on this, in this research, we decided to identify and prioritize effective factors on coaching in improving human resources training in the social security organization. Based on the purpose, this research is in the applied research category, and in terms of nature and method, it is in the descriptive research category and in terms of the survey implementation method. The statistical population of this research is some specialists and experts in the social security organization and professionals active in the field of training and human resource management, and the snowball sampling method was used. In measuring reliability, these closed questionnaires were used using Cronbach's alpha method and using SPSS ۲۲ software. The results of the research show the fact that out of ۳۱ variables affecting the role of coaching on the improvement of human resources training, ۱۶ top indicators were identified and prioritized. Based on the results, the role of coaching from the education channel on reducing informational and motivational barriers; Reducing content barriers and reducing structural barriers are ranked first to third. The most important factor in the possibility of using this training method in the social security organization is the level of acceptance and commitment of trainers and trainees, and that the employees of the organization believe that changing the working conditions and improving the existing situation requires changing themselves and increasing their professional and specialized capacities. is that it will be more successful than any other method in their success to influence and achieve organizational goals. Considering the country's embargo conditions and the special conditions governing it, it is now more than ever necessary for managers at all levels to be genuinely involved in coaching their employees.</p>

Please cite this article as: Setayesh Sarvar, A., HEMATIAN, H., & Zargar, S. M. (2023). Identifying and prioritizing factors affecting coaching in improving human resources education In the social security organization. *Behavioral Studies in Management*, 13(32), 134-159.

	Creative Commons: CC BY 4.0	
Publisher: Islamic Azad University North Tehran Branch		
* Corresponding Author: Hadi Hematian		Email: H.hematian@semnaniau.ac.ir

1. Department of Public Administration, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran