

ارتباطات باز بر بهسازی منابع انسانی

مهدی سبک رو^۱، اسما حیدری ارچندانی^۲

^۱ استادیار عضو هیئت علمی دانشگاه یزد.

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بهسازی منابع انسانی موسسه آموزش عالی امام جواد یزد.

نام نویسنده مسئول:

مهدی سبک رو

چکیده

هدف کلی تحقیق حاضر بررسی تاثیر ارتباطات باز بر بهسازی منابع انسانی است. در این تحقیق از اطلاعات ۲۰۰ نفر از کارکنان ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان که در سال ۱۳۹۶ مشغول به فعالیتند، می‌باشند استفاده گردیده است. در این تحقیق مولفه ی ارتباطات باز متغیر مستقل و بهسازی منابع انسانی متغیر وابسته می باشد روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع همبستگی و با توجه به excel و pls فرعی ارائه گردید. برای گردآوری اطلاعات در حوزه ادبیات تحقیق، از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. همچنین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق، برای آزمون فرضیه‌ها، روش میدانی و ابزار آن پرسشنامه استاندارد بهسازی نیروی انسانی آموزش و پرورش که توسط گائینی (۱۳۹۱) طراحی شده، می‌باشد. نتایج حاصل از فرضیه نشان می دهد که این بعد مربی گری یعنی ارتباطات باز بر بهسازی منابع انسانی کارکنان ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان تاثیر معنی‌داری دارد.

واژگان کلیدی: مربی‌گری، ارتباطات باز، بهسازی منابع انسانی.

مقدمه

توسعه منابع انسانی از جمله راهکارهای مزیت رقابتی سازمان ها برای بقا در عرصه بازار و تجارت شناخته شده است. زیرا آنچه دارای قابلیت نامحدود می باشد و می تواند منجر به دوام سازمان در بازار رقابتی شود، منابع انسانی آن سازمان است. افزایش بهره‌وری سازمان ها و توسعه روزافزون آنها، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان می باشد که ارتباطات باز باعث تقویت انگیزش کارکنان و بنابراین بهره‌وری بیشتر آنها می شود. سازمان آموزش و پرورش نیز از کارکنان با استعداد و توانمند برخوردار است اما خروج این نیروها از سازمان و عدم جایگزینی و پرورش نیروهای جایگزین آنها می تواند لطمات جبران ناپذیری را به فعالیت های سازمان وارد نماید؛ بر این اساس به نظر می رسد بررسی تاثیرات ارتباطات باز (یکی از ابعاد مربی گری) بر بهسازی منابع انسانی می تواند از آسیب های آتی سازمان ها به خصوص آموزش و پرورش جلوگیری نماید. با عنایت به مطالب فوق، این پژوهش در صدد است پاسخی برای این سوال بیابد که آیا ارتباطات باز به عنوان یکی از ابعاد مربی گری (منتورینگ) بر بهسازی منابع انسانی تاثیر می گذارد؟

پیشینه پژوهش

مطالعات داخلی

- فتحی و اجارگاه و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به بررسی «مربی گری^۱ در آموزش و بهسازی منابع انسانی» پرداختند. این پژوهش پس از بیان ادبیات مفهوم مربی گری، مزایا، اهداف و ویژگی ها، دلایل افزایش استفاده از آن بیان شده و سپس تاثیر استفاده از آن در بهسازی منابع انسانی از لحاظ تئوریک مورد بررسی قرار گرفته است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی مربی گری در فعالیت های آموزش و بهسازی است و این مقاله درصدد است تا به معرفی چنین روشی پرداخته و ویژگی ها، اهداف، مزایا و دلایل روی آوردن سازمان ها به آن را مورد بحث قرار دهد. - فتحی و اجارگاه و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به «بررسی و تبیین مدل مربی گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد» پرداخت. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع آوری داده ها، مصاحبه های نیمه ساختار یافته بود. به منظور گردآوری اطلاعات، با به کارگیری روش نمونه گیری هدفمند و نمونه گیری گلوله برفی با ۷ نفر از خبرگان آموزش که با مربی گری آشنا بودند، مصاحبه شد. تجزیه و تحلیل داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. براساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج پژوهش حاضر نشان دهنده ۱۱ مقوله کلی، ۱۵ مقوله فرعی و ۶۱ خرده مقوله است که در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی (اهداف اولیه و اهداف ثانویه)، عوامل زمینه ای (حوزه های مدیریتی و بهسازی)، شرایط مداخله گر (موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی- انگیزشی)، راهبردهای تعاملی (شرایط مربی، مربی و سازمان)، و عوامل پس آیندی (مزایای فردی، مزایای سازمانی و معایل طراحی، اجرا و ارزشیابی) قرار گرفت.

- جهانی و بذرافشان مقدم (۱۳۹۴) در پژوهش خود به بررسی «مربی گری و ضرورت توسعه منابع انسانی» پرداختند. هدف این پژوهش مربی گری، توسعه و ضرورت انکارناپذیر به کارگیری آن در سازمان های امروزی است. روش شناسی تحقیق مروری می باشد و به بسط و توسعه مطالعات در این زمینه می پردازد. بررسی نظری و تجربی تحقیقات نشانگر این موضوع بود که امروزه سازمان ها سرمایه گذاری گسترده ای جهت اثربخشی فعالیتهای سازمان شان انجام می دهند که یکی از آنها می تواند مربی گری باشد این روش هنوز در حال تحول، تغییر و توسعه است و تعاریف گوناگونی را برای آن بیان کرده اند مربی گری به صرفه ترین راه برای بهسازی منابع انسانی، بهبود و اثربخشی عملکرد سازمان، افزایش اعتماد به نفس کارکنان، استراتژی عمل کردن پاسخ به نیازهای افراد سازمان و افزایش رضایت از کار می باشد.

- فتحی و اجارگاه و دانشمندی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به بررسی «منتورینگ، مکانیزمی کلیدی در آموزش و توسعه منابع انسانی» پرداختند. هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی منتورینگ بعنوان مکانیزم و روشی نوین در آموزش و توسعه منابع انسانی است و این پژوهش درصدد است تا به معرفی چنین روشی بپردازد.

- الوانی و خدای (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی «مربی گری رویکردی اثر بخش در مدیریت منابع انسانی» پرداختند. این پژوهش در حوزه مربی گری سازمانی و با موضوعات تعاریف، خاستگاه و مبانی نظری، اهمیت و نتایج مربی گری، مربی گری رویکردی نوین در یادگیری سازمانی، مربی گری الگویی متمایز از رهبری و انگیزش و سازمان مربی گرا طرحی برای تعالی سازمانی تدوین گردیده است. این پژوهش همچنین به بررسی مربی گری در بهبود منابع انسانی پرداخت.

^۱ Coaching

مطالعات خارجی

- کادرای^۲ (۲۰۱۰) در پژوهش خود تحت عنوان «مربی گری و رهبری در ولوو» به بررسی اثربخشی مربی گری و کاربرد رویکردهای متفاوت آن در دو بخش مختلف شرکت ولوو در سوئد و فرانسه پرداخت. در حقیقت هدف اصلی این پژوهش، ارزیابی تاثیر مربی گری بر توسعه منابع انسانی و ایجاد فرهنگ مربی گری بود. در این پژوهش نتایج کاربرد مربی گری بر اساس ادراک شرکت کنندگان مورد بررسی قرار گرفت. یافته های پژوهش تاثیر مثبت فعالیت های مربی گری در این شرکت را تایید نمودند. به طور کلی یافته های پژوهش حاکی از آن بود که مربی گری یک ابزار بسیار سودمند توسعه و بهسازی منابع انسانی سازمان است و به طور معنادار و مثبتی بر فعالیت های سازمان تاثیر گذار است.

- تیمز و اشلی^۳ (۲۰۱۲) در پژوهش خود تحت عنوان «اثرگذاری بازدهی سرمایه گذاری بر تحولات و تغییرات ممتد با مربی گری، آموزش صنعتی و تجاری» بیان می کنند که در مربی گری تمرکز بر شاگردان و کلید موفقیت در دست خود آنها است و لذا توصیه شخصی (درونی) افراد مد نظر است.

فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی: مربی گری بر بهسازی منابع انسانی ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان تاثیر معناداری دارد.

ارتباطات باز بر بهسازی منابع انسانی ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان تاثیر معناداری دارد.

جامعه آماری و حجم نمونه پژوهش

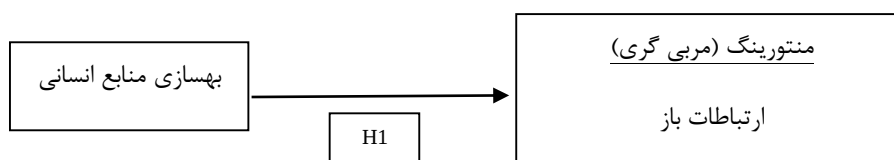
جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان که در سال ۱۳۹۶ مشغول به فعالیتند، می باشند. و فرضیه ی مورد نظر در رابطه با این جامعه آماری، مورد مطالعه و آزمون قرار خواهد گرفت که از میان جامعه آماری پژوهش تعداد ۲۰۰ نفر که با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده است به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند.

روش پژوهش

این تحقیق از حیث ماهیت و روش، توصیفی و از لحاظ هدف، کاربردی است. این پژوهش از منظر هدف کاربردی است. همچنین با توجه به اینکه این تحقیق به دنبال کشف واقعیت موجود است، روش تحقیق از نوع زمینه یابی یا پیمایشی از مجموعه روش های تحقیق توصیفی است (دلور، ۱۳۸۰). به علاوه به واسطه اینکه رابطه میان متغیرهای پژوهش بر اساس هدف تحقیق تحلیل می گردد، روش تحقیق، از نوع همبستگی است (سرمد وهمکاران، ۱۳۸۳) که این پژوهش همبستگی بین متغیرهای مربی گری و بهسازی منابع انسانی را بررسی می کند. جهت تدوین متون و ادبیات پژوهش از مطالعات کتابخانه ای استفاده می شود.

مدل پژوهش

در این پژوهش از مدل زیر استفاده شده است:



نتایج آزمون (T-Value) و ضریب مسیر فرضیه اصلی تحقیق

عنوان فرضیه	مقدار آماره (T-Value)	ضریب مسیر (بتا)	وضعیت
منتورینگ (مربی گری) بر بهسازی منابع انسانی کارکنان ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان تاثیر معنی داری دارد.	۱۱/۴۵	۰/۵۹۸	پذیرش

² Cuadra

³ Timmes and Ashley

نتایج آزمون (T-Value) و ضریب مسیر فرضیه فرعی اول تحقیق

عنوان فرضیه	مقدار آماره (T-Value)	ضریب مسیر (بتا)	وضعیت
ارتباطات باز بر بهسازی منابع انسانی ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان تاثیر معناداری دارد.	۲/۳۹۲	۰/۲۲۶	پذیرش

تحلیل نتیجه فرضیه اصلی

در فرضیه اصلی تحقیق ادعا شده بود، منتورینگ (مربی گری) بر بهسازی منابع انسانی کارکنان ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان تاثیر معنی داری دارد. با توجه به داده های جدول فوق، مقدار (T-Value) ۱۱/۴۵ می باشد که از ۱/۹۶ بزرگتر شده است، لذا فرضیه اصلی تحقیق مورد پذیرش قرار گرفته است. و مقدار ضریب مسیر (بتا) برابر ۰/۵۹۸ است که از وضعیت مناسبی برخوردار است. به بیان دیگر به ازای یک واحد تغییر در منتورینگ (سبک مربی گری)، بهسازی منابع انسانی کارکنان به میزان ۵۹/۸٪ درصد تغییر پیدا خواهد کرد و همواره ارتباط معنادار و مستقیمی بین منتورینگ (مربی گری) و بهسازی منابع انسانی کارکنان ستاد مرکزی آموزش و پرورش در شهر کرمان وجود دارد.

تحلیل نتیجه فرضیه فرعی اول

در فرضیه فرعی اول تحقیق ادعا شده بود، ارتباطات باز بر بهسازی منابع انسانی ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان تاثیر معناداری دارد. با توجه به داده های جدول فوق، مقدار (T-Value) ۲/۳۹ می باشد که از ۱/۹۶ بزرگتر شده است، لذا فرضیه فرعی اول تحقیق مورد پذیرش قرار گرفته است. و مقدار ضریب مسیر (بتا) برابر ۰/۲۲۶ است که از وضعیت مناسبی برخوردار است. به بیان دیگر به ازای یک واحد تغییر در ارتباطات باز، بهسازی منابع انسانی کارکنان به میزان ۲۲/۶٪ درصد تغییر پیدا خواهد کرد و همواره ارتباط معنادار و مستقیمی بین ارتباطات باز و بهسازی منابع انسانی کارکنان ستاد مرکزی آموزش و پرورش در شهر کرمان وجود دارد.

نتیجه گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی تاثیر بعد ارتباطات باز مربی گری بر بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه کارکنان ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان) می باشد. در نهایت نتایج تحقیق حاکی از آن بود مربی گری ارتباطات باز، بر بهسازی منابع انسانی کارکنان ستاد مرکزی آموزش و پرورش شهر کرمان تاثیر گذار است.

پیشنهادهای حاصل از نتایج

- ۱- نتایج این پژوهش نشان داد که مربیگری بیشترین اثر و نقش را بر بهسازی منابع انسانی بر عهده دارند. لازمه بهسازی منابع انسانی، ایجاد فضاهای مرتبط با مربی گری مناسب است؛ فضاهایی که دارای شرایط مناسب و مطلوب برای مربی گری می باشد که تحقق این امر از طریق آموزش و طراحی فضاها با توجه به الگوهای رفتاری امکان پذیر می گردد.
- ۲- با توجه به مبانی نظری که بحث شد و همچنین با توجه به یافته های پژوهشی داخل و خارج از کشور و نیز پژوهش حاضر می توان به این نتیجه رسید که مربی گری از جمله ارتباطات باز را به عنوان یک آموزش حرفه ای در جهت بهسازی منابع انسانی، می توان در نظر گرفت.
- ۳- نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که مربی گری می تواند بر بهسازی منابع انسانی موثر باشد. این نتایج تأکیدی بر استفاده از مربی گری است که تا به حال در بهسازی منابع انسانی انجام نشده است. محصول مهم این پژوهش این است که در چارچوب یک آزمایش علمی تأثیر استفاده از این روش را در بهسازی منابع انسانی نشان می دهد. هر چند که این امر در ظاهر خیلی بدیهی می نماید ولی تا به حال به صورت علمی چنین پژوهشی انجام و ارائه نشده بود که نتایج آن می تواند بسیار موثر واقع شده و مورد استفاده قرار گیرد.
- ۴- نتایج این پژوهش نشان داد که بعد ارتباطات باز مربیگری بیشترین اثر و نقش را بر بهسازی منابع انسانی بر عهده دارند. لازمه بهسازی منابع انسانی، ایجاد فضاهای مرتبط با مربی گری مناسب است؛ تا زمینه برای برقراری ارتباطات باز بین کارکنان و در نتیجه افزایش انگیزش کاری آنها فراهم شود.

منابع و مراجع

- [۱] ابطحي، سيد حسين (۱۳۸۳) آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی، جلد اول، تهران: موسسه فرهنگي كتاب لانيز، انتشارات پوينده.
- [۲] الواني، سيد مهدي؛ خدامي، عبدالصمد (۱۳۹۶) مربي گري رويكردى اثر بخش در مدیریت منابع انسانی، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهي، بهار ۱۳۹۶، چاپ اول.
- [۳] باني راد، نادر (۱۳۸۳) بررسی تأثیر دوره های کوتاه مدت آموزشی بر کارآئی کارکنان از دیدگاه مدیران در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی، نهمین کنفرانس شبکه های توزیع نیروی برق، ۱۰ و ۹ اردیبهشت ۱۳۸۳، دانشگاه زنجان.
- [۴] جلیوند، محمد امین (۱۳۸۸) ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه، ماه نامه دانشگاه تهران، شماره ۷۲، آذر و دی ماه ۸۸، صص ۶۸-۷۱.
- [۵] جهانی، محسن؛ بذرافشان مقدم، مجتبی (۱۳۹۴) مربي گري و ضرورت توسعه منابع انسانی، سومین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- [۶] حسن زاده، رضا (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین مدیریت دانش با بهسازی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه ارومیه در سال ۹۳-۹۲، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، گروه علوم تربیتی.
- [۷] خائف الهی، احمد علی؛ رجب زاده، علی؛ لاجوردی، اشرف (۱۳۸۸) ارائه مدل بهسازی منابع انسانی با تاکید بر نقش فناوری های نوین، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۵)، زمستان ۱۳۸۸، صص ۱-۲۶.
- [۸] خراسانی، اباصلت؛ دوستی، هومن (۱۳۹۱) ارزیابی اثربخشی آموزش های سازمانی "راهنمای عملیاتی"، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- [۹] ذاکری، محمد؛ فقیهی، ابوالحسن؛ دانشفرد، کرم الله (۱۳۹۴) تبیین الگوی جانشین پروری مدیران با بهره گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۱، بهار ۱۳۹۴، صص ۴۱-۶۴.
- [۱۰] رابینز، استیفن (۱۳۷۴) مدیریت رفتار سازمانی (جلد سوم). ترجمه پارسایان و اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- [۱۱] زارعی، مجتبی (۱۳۹۲) حیوان سیاسی سنت ارسطویی یا سیاسی متأله انقلاب صدرايي، فصلنامه خردنامه همشری، شماره ۱۸، صص ۲۵-۱۲۴.
- [۱۲] ساداتی، سید ابراهیم؛ صالحی، محمد؛ صالحی، علی (۱۳۹۴) ارائه برنامه راهبردی مطلوب بر اساس تجزیه و تحلیل برنامه استراتژیک موجود سازمان (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران)، مجله مهندسی فرآیندها، دوره دوم، شماره دوم، بهار و تابستان ۹۴، صص ۳۳-۴۹.
- [۱۳] سیدجوادی، سید رضا (۱۳۸۷) مفاهیم کلیدی مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات نگاه دانش نوین.
- [۱۴] سلطانی منوچهر (۱۳۸۹) مربیگر در مدیریت، تهران انتشارات یادواره کتاب.
- [۱۵] شامی رنجانی، هانیه (۱۳۹۴) مربیگری در سازمان های امروزی، مجله مدیریت فراگیر، شماره ۱، دوره ۲، صص ۱۳۳-۱۴۰.
- [۱۶] شجاعی، عمادالدین؛ دری، بهروز (۱۳۸۷) طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش). چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ تهران؛ تیر ماه.
- [۱۷] صفرزاده، حسین؛ احمدی شریف، محمود؛ ذاکری، علیرضا (۱۳۸۹) اصول و مبانی مربیگری در سازمان های پیشرو، تهران، انتشارات دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی.
- [۱۸] عباس زادگان، محمد؛ ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸) نیازسنجی آموزشی در سازمانها، تهران، انتشارات شرکت سهامی انتشار.
- [۱۹] فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت؛ دانشمندی، سمیه (۱۳۹۱) مربي گري در آموزش و بهسازی منابع انسانی، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، مرکز مطالعات بهره وری و منابع انسانی.
- [۲۰] فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت؛ دانشمندی، سمیه؛ آرمان، مانی (۱۳۹۳) بررسی و تبیین مدل مربي گري در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده بنیاد، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۲۱، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۳، صص ۳۷۵-۳۹۸.

- [۲۱] فتحی واجارگاه، کورش؛ دانشمندی، سمیه (۱۳۹۴) منتورینگ، مکانیزمی کلیدی در آموزش و توسعه منابع انسانی، سومین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی، تهران، انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی.
- [۲۲] فرزادینیا، فرزانه (۱۳۸۸) مدل های فرآیند مربیگری در مدیریت، مجله تدبیر، شماره ۲۱۲، دی ۸۸، صص ۲۰-۲۶.
- [۲۳] قرایی، رضا؛ فرهنگ نژاد، مجید؛ سالاری، ملیحه (۱۳۷۸) مربی گری، ماهنامه صنعت خوردو، شماره ۱۲۳.
- [۲۴] کرم، مرتضی؛ صالحی، مسلم (۱۳۸۸) توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران، تهران: انتشارات آبیژ.
- [۲۵] کریمی، آرزو؛ کرامتی، عباس؛ حری، محمدصادق (۱۳۹۵) بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و منتورینگ با توسعه منابع انسانی، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- [۲۶] گلرد، پروانه؛ حیدری، مجتبی (۱۳۹۵) تاثیر مدیریت توسعه منابع انسانی در افزایش بهره وری نیروی انسانی، فصلنامه تخصصی علمی ترویجی فرآیند نو، زمستان ۱۳۹۵، شماره ۵۶، صص ۱۴۲-۱۶۸.
- [۲۷] محبوب، حسن؛ مالک پور، داریوش (۱۳۹۵) مطالعه تصویرسازی ذهنی دانشجویان از سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه های ارتش جمهوری اسلامی ایران و ارائه الگویی به منظور توسعه سرمایه انسانی، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، بهار ۹۵، شماره ۴، صص ۱۲-۲۶.
- [۲۸] موغلی، علیرضا؛ احمد، سید علی اکبر؛ آذر، عادل؛ خدای، عبدالصمد (۱۳۹۲) مدل سازمان مربی گرا در صنعت بیمه ایران بر اساس عوامل منابع انسانی، زمینه های کسب کار و نقش واسطه ای فرهنگ مربی گری، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۲۵-۴۸.
- [۲۹] میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۷) مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.
- [۳۰] نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۳)، مدل سر آمدی EFQM از ایده تا عمل، چاپ چهارم، تهران انتشارات روناس.
- [۳۱] وظیفه دوست، حسین؛ رادمرد قدیری، غلامحسین (۱۳۹۶) طراحی و تبیین مدل مفهومی مربیگری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی، مجموعه مقالات کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه، نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت (ویژه نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی)، فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۶، شماره ۱۹۰، صص ۹۱-۹۶.
- [32] Anderson, D., & Anderson, M.. (2005) Coaching that counts. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [33] Bacon, T.; Spear, K. (2003). "Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement". Mountain View, CA: Davies-Black.
- [34] Beevers, Kathy & Rea, Andrew. (2010) Learning and Development Practice, Chartered Institute of Personnel and Development.
- [35] Cuadra, Elena (2010). Coaching and leadership in Volvo, M.A. Thesis, Department of Civil and Environmental Engineering Chalmers university of technology, Chalmers University .
- [36] Caplan, J. (2003) Coaching for the future: How smart companies use coaching and mentoring. London, UK: CIPD.
- [37] Chartered Institute Of Personnel And Development, (2009) Learning and development: Annual Survey Report 2009. Online available from: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/-8E58BC9FFA1B/0/Learnanddevsur2009.pdf>.
- [38] Chartered Institute of Personnel and Development, (2011) The Coaching climate. Survey report. September 2011. Online available from: http://mai-bine.ro/wpcontent/uploads/CIPD-Research_Coaching-climate-2011.pdf
- [39] Downey, M. (1999) Effective Coaching. London: Orion Business Books.
- [40] International Coach Federation: ICF [Online]. [cited 2012]; Available from: URL: <http://www.coachfederation.org>.
- [41] Garvey, B. (2004). The mentoring /counseling/coaching debate Development and Learning in organizations ,Vol 18, No 2 , 2004.
- [42] Grant, A. M; Cavanagh, M. J. (2004). "Towards a profession of coaching: Sixty five years of progress and challenges for the future". International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 1, 1-16.

- [43] Hallam, P. R., Chou, P. N., Hite, J. M., & Hite, S. J. (2012). Beginning Teachers Two Contrasting Models for Mentoring as They Affect Retention of Beginning Teachers. *NASSP Bulletin*, 96(3), 243-278.
- [44] Jarvis, Jessica. (2004) Coaching and buying coaching services, Chartered Institute of Personnel and Development.
- [45] McLean, N. , Yang, B., Christine Kuo, M-H., Tolbert, A. S. and Larkin, C. (2005), "Developing and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill", *Human Resource Development Quarterly*, 16, pp 157-165.
- [46] Lubans John .(2009).The Spark Plug: A Leaders Catalyst for Change. Library leadership and management. Chicago. Vol,23 .Iss,2. pp88
- [47] Maynard S. (2006) Personal and professional coaching: a literature review. [Thesis]. Minneapolis, MN: Department of Psychology, Walden University.
- [48] Morgan A. and Cannan K. (2005). 360 Feedback: a Critical Enquiry. *Personnel Review*. Vol. 34, No 6, pp.663-680.
- [49] Olaniyan, D.A., Oja, Locas.B. (2008). Staff training and development: A vital too for organizational effectiveness, *European Journal of Scientific research*, 24 (3), 326-331.
- [50] 50- Paradise, A.; Rivera, R. J. (2006). "State of the Industry in Leading Industries". *ASTD's Annual Review of Trends on Workplace Learning and Performance*, Available at: <http://www.astdresearch@astd.org>.
- [51] Parsloe E. (1999) The manager as coach and mentor. London, UK: Institute of Personnel & Development.
- [52] Park, S. (2007), «Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organization Commitment and Turnover Intention», Unpublished PHD thesis, University of Minnesota.
- [53] Renard L. Executive coaching for professional organizations. [PhD Thesis]. London, UK: School of Humanities, The American University of London; 2005.
- [54] Reynolds Chuck (2009). Managers Who Coach Well In Crisis. *canadian HR reporter*. *TORONTO* .vol,22. Iss,2 .Pp,23.
- [55] Schiena, Christian & Ivarsson, Cecilia. (2005) Coaching as a management philosophy, *Social Science and Business Administration Programmes*, M.A. Thesis, Department of Business Administration and Social Science, Chalmers University.
- [56] Scharff Robert C. & Val Dusek. (2004). *Introduction to Is Technology Autonomous? Philosophy of Technology* (Malden, MA: Blackwell).
- [57] Shad, Ikramullah. (2008) Influence of Organizational Work Environment on Transfer of Training in Banking Sector. PHD thesis in Human Resource Development to Faculty of Advanced Integrated Studies and Research National University of Modern Languages, Islamabad, 2008.
- [58] Singh, V., Bains, D., & Vinnicombe, S. (2002). Informal Mentoring as an Organisational Resource. *Long Range Planning*. 35,389-405.
- [59] Stener, Liselott . (2007) The relevance of coaching for front line receptionists in the hotel industry. Master thesis in Tourism and Hospitality Management. School of business, economics and law, Gutenberg university.
- [60] Suheyla Gokman (2009) The Effects of Corporative Learning On Learning Outcomes and reactions to training in an In-Service Training Corse, Approval of the Graduate School of Social Sciences, Middle East Technical University.
- [61] Swaan, Alan & Ramsay, Ros. (2008) mentoring and Coaching. Royal College of Psychiatrists London, 2008. From: <http://www.rcpsych.ac.uk/files/pdfversion/OP66x.pdf>.
- [62] Timmes, L. Ashley (2012) Return on investment effecting transformation and sustaining chage with coaching, *Industrial and commercial Training*, Vol 4, Iss: 3, Pp 159-163.
- [63] Wilson (2004) Best Practice in Performance Coaching: A Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations.
- [64] Whitmore J. (2003) Coaching for performance. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.