

The Role of Trust-Based Relationships Components in Predicting the Coaching Optimal Culture Components (Case Study: Sistan and Baluchestan Province Electric Power Company)

**Sadegh Khazaei Asl¹, *Baqer Kord², Abdolali Keshtegar,
Seyyed Aligholi Rowshan³, Abdolmajid Imani⁴**

1-Ph.D. Student, Faculty of Management & Economic, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

2-Associate Professor, Faculty of Management & Economic, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (Corresponding Author). Email: baqerkord@yahoo.co.uk

3-Associate Professor, Faculty of Management & Economic, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

4-Associate Professor, Faculty of Management & Economic, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

5-Assistant Professor, Faculty of Management & Economic, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Received: 24/08/2019; Accepted: 03/12/2019

Extended Abstract

Abstract

By rapid changing of today' societies, the necessity of modern and managerial approaches feels more than every time, this approaches will increase the competitive advantage of organization and help them to effectively adapt themselves to complex changes of business context. Meanwhile, implementation of coaching programs in order to actuate potential talents of human resources plays a vital role in the organization's success and elevation (Rosha, 2014:852). it should be noted that coaching is useful only for cultures in which development and learning is supported. Therefore, developing coaching culture is a valuable effort, especially in a world that permanent learning and changes are fundamental (Zachary, 2005:14). This research investigated the relationship between trust-based relationships components and coaching optimal culture components in sistan & balouchestan province electric power company.

Introduction

The complexity modern societies, the potency of humans in analyzing and solving problems and difficulties faced with and preparing to encounter with current changes and different conditions of life and work makes coaching a beneficial tool for adjusting and meeting with such a changes. Observing valuable advantages of coaching leads to increasing interest for creating coaching culture in organizations (Hawkins & Smith, 2006:104). Despite the numerous advantages of coaching for organization and individuals, we should be aware that lack of explicit commitments to the strategies and goals of organization and lack of optimal organizational culture means that even the best intellectual plans may fail (Abu Mansour et al, 2012:487). So, coaching must be fundamental in an organizational culture (Ahmadzade et al 2018:61). It's worth saying that, if a coaching program does not sufficiently embedded in an organizational culture which supports learning and developing values, it will flourish rarely. This program (s) may be successful in a short time but disappear after a while. In other words, starting a coaching program without simultaneous creation of coaching culture will decrease its constancy and long term effect, also the possibility of developing the program (s) will be reduced during the time.

In the past decades, business environments have discovered the impact of trust on strategic success of organizations and its significant contribution on achieving competitive advantage (Castado et al, 2013. Schoorman et al, 2007. Sherwood & Depaolo 2005). In the coaching area, establishing trust-based relationships is the first step in coaching process because it allows relationships to flourish and at the same time enhancing the possibility of prominent performance. For this reason, any arguments about the effectiveness of coaching relationship and developing coaching culture in organization emphasis on trust-based relationships.

The present study aimed to investigate the Role of Trust-Based Relationship Components in Predicting the Coaching Optimal Culture Components from the view of staffs in Sistan & Baluchestan Province Electric Power Company. The following questions have been examined:

- 1) To what extent there is a relationship between Trust-Based Relationship Components and Coaching Optimal Culture Components?
- 2) How much is the contribution of Integrity component in predicting coaching optimal culture components?
- 3) How much is the contribution of competency component in predicting coaching optimal culture components?
- 4) How much is the contribution of Consistency component in predicting coaching optimal culture components?
- 5) How much is the contribution of loyalty component in predicting coaching optimal culture components?
- 6) How much is the contribution of self-extension component in predicting coaching optimal culture components?

Case Study

The study statistical population including all employed official in Sistan & Balouchestan Province Electric Power Company in 2019 year that the sample included 110 who were selected by ratio-stratified sampling.

Materials and Methods

Research method in terms of purpose was developmental–applied and in terms of data collection methods was a descriptive–correlational research. Datas were collected by two questionnaires trust-based relationships (Robbins) and coaching optimal culture (Researcher-made). The reliability of the questionnaires was obtained using Cronbach's alpha test 0.87 and 0.71. Collected datas were analyzed by the Pearson correlation and the simple regression analysis test in the SPSS software.

Discussion and Results

The results indicated that the rate of trust-based relationships and coaching optimal culture were moderate in in sistan & balouchestan province electric power company. The components trust-based relationships are able to predict and explain spirit of coaching and Coherent Communication & Teamwork in appropriate and Discipleship Spirit and values & ethical virtues relatively in acceptable level. Instead, The components trust-based relationships have the least ability to predict and explain Capital Attitude to Employees and Continuous Learning & Improvement. Also, There is a greater relationship between the sub-component Integrity of trust-based relationships with the sub-component of values and ethical virtues of coaching optimal culture.

According to the results of the research and the fact that coaching culture grows in a space full of trust, it is essential for the managers to follow the process of rebirthing the trust with more commitment. The important point is that the relationships will help individuals to know others better and identify the extent of their reliability. Trust does not establish by secluding of management and isolation of staffs, rather it forms through cooperative relationships between staff and manager. Therefore, the relationships along with respect should be developed in organization and a friendship environment establish between staffs. Managers should manage their actions based on fairness and justice. They should have an equitable treatment with all staff (like equal behavior in similar work condition). Increasing response and more clarity in work process and the mechanism of presenting facilities to staff could play an important role in enhancing trust in organization. When clarity and responsibility emerged in all level of organization, the bed for enhancing constancy, loyalty, competency, integration, certainty and extension (all are of trust dimensions and components) will be provide.

Keywords: Trust, Trust-Based Relationships, Coaching, coaching optimal culture.

نقش روابط مبتنی بر اعتماد در پیش بینی و تبیین فرهنگ مطلوب مربی‌گری (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان)

صادق خزائی اصل* - دکتر باقر کرد** - دکتر عبدالعلی کشته‌گر***

دکتر سیدعلیقلی روشن**** - دکتر عبدالمجید ایمانی*****

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی نقش مولفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد در پیش‌بینی مولفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری در شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان است. روش تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان و مدیران حوزه ستادی شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان در سال ۱۳۹۸ (۱۶۰ نفر) بود که ۱۱۰ نفر به عنوان نمونه به روش طبقه‌ای - نسبتی انتخاب گردید. داده‌های تحقیق از طریق دو پرسشنامه روابط مبتنی بر اعتماد (رایبیز، ۲۰۰۳) «با ضریب پایایی ۰.۸۷» و فرهنگ مربی‌گری (محقق ساخته با ضریب پایایی ۰.۷۱) جمع‌آوری گردید و برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون ساده در محیط نرم افزار آماری Spss استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که میزان روابط مبتنی بر اعتماد و فرهنگ مربی‌گری در شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان در حد متوسط است. همچنین با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها مؤلفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد توانایی تبیین دو مؤلفه روحیه مربی‌گری و ارتباطات منسجم و کارگروهی را به میزان مناسب، دو مؤلفه روحیه شاگردی و ارزش‌ها و فضائل اخلاقی را به میزان نسبتاً قابل قبولی، دارند. لیکن مولفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد کمترین توانایی تبیین را در دو مؤلفه نگرش سرمایه‌ای و غیر ابزاری به کارکنان و حمایت از یادگیری و بهبود مستمر، دارا هستند. همچنین بیشترین ارتباط میان زیرمؤلفه راست‌گویی و حق‌گویی از روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه ارزش‌ها و فضائل اخلاقی از فرهنگ مطلوب مربی‌گری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: اعتماد، روابط مبتنی بر اعتماد، مربی‌گری، فرهنگ مربی‌گری

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

** نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

baqerkord@yahoo.co.uk

*** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

**** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

***** استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

مقدمه

در نظریه‌های سازمان و مدیریت و نیز در عمل، انسان هر روز نقش محوری‌تری نسبت به گذشته می‌گیرد و سازمان‌ها در رقابت، ناگزیر از اتخاذ رویکردهای نوین‌تری به مبحث نیروی انسانی هستند. در این میان، اجرای برنامه‌های مربی‌گری در سازمان‌ها به منظور به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه منابع انسانی، نقشی حیاتی در موفقیت و تعالی سازمان‌ها دارد، چراکه، مربی‌گری بر توسعه خودآگاهی متمرکز بوده و موجب ایجاد تغییر مطلوب و پایدار برای فرد و سازمان می‌شود (Rossha, 2014:852). در واقع، مربی‌گری یک ابزار قدرتمند برای تغییر و یادگیری شخصی فردی است. اساس رویکرد مربی‌گری، تسهیل یادگیری از طریق گوش دادن و پرسیدن فعال و فراهم نمودن چالش‌های مناسب و پشتیبانی از یادگیرنده می‌باشد (Devine et al., 2013: 1383). علیرغم منافع بسیار زیاد مربی‌گری برای افراد و سازمان‌ها، بایستی توجه داشت که فقدان تعهد روشن در مورد اهداف و استراتژی‌های سازمان و فقدان فرهنگ سازمانی سازنده و مطلوب، بدان معناست که حتی بهترین طرح‌های فکری به شکست می‌انجامد. لذا، لازم است مربی‌گری در فرهنگ سازمانی نهادینه شود. قطعاً یک فرهنگ متجانس سازمانی از طریق ابقاء آن در دستور کار سازمانی، مکانی امن برای مربی‌گری می‌شود و مربی‌گری چنان محکم در تار و پود زندگی سازمانی قرار می‌گیرد که با روش انجام کسب و کار یکپارچه می‌شود (Zachary, 2005: 8).

در طول دهه‌های گذشته، محیط‌های کسب و کار به تاثیر اعتماد بر موفقیت استراتژیک سازمان‌ها و سهم قابل توجه آن در کسب مزیت رقابتی پی برده‌اند (Castaldo et al, 2013., Schoorman et al., 2007., Sherwood & Depaolo, 2005). اهمیت اعتماد به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری موثر در سازمان هستند. در این میان، اعتماد عامل اصلی است، زیرا همکاری را به وجود می‌آورد (Zarehi et al., 2009: 2). در فرآیند مربی‌گری، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد اولین قدم بوده، به گونه‌ای که در همان زمان که اجازه رشد و شکوفایی ارتباطات را می‌دهد، احتمال عملکرد برجسته و عالی را نیز افزایش می‌دهد. (Markovic et al., 2014): 102-103). بنابراین، مربی‌گری بایست اعتماد و ارتباط با کارکنان خود ایجاد نماید، در این وضعیت، کارکنان در برقراری ارتباط با مربی خود، اعتماد به نفس خواهند داشت. لذا،

هرگونه بحث در مورد اثربخشی یک رابطه مربی‌گری و ایجاد و توسعه فرهنگ مربی‌گری در سازمان، اهمیت وجود ارتباطات مبتنی بر اعتماد را مورد تاکید قرار می‌دهد. نوشتار حاضر سعی دارد نقش مولفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد را در پیش‌بینی مولفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری از دیدگاه کارکنان شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان مورد بررسی قرار دهد. لذا سئوالات زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

- (۱) تا چه میزان میان مولفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد و مولفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری رابطه وجود دارد؟
- (۲) سهم مولفه راستگویی و حق‌گوئی در پیش‌بینی مولفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری چقدر است؟
- (۳) سهم مولفه شایستگی در پیش‌بینی مولفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری چقدر است؟
- (۴) سهم مولفه ثبات در پیش‌بینی مولفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری چقدر است؟
- (۵) سهم مولفه وفاداری بر مولفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری چقدر است؟
- (۶) سهم مولفه از خودگشودگی در پیش‌بینی مولفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری چقدر است؟

ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم اعتماد

اعتماد بنیان بسیاری از تعاملات و کنش‌های روزمره در جوامع انسانی چه در ارتباط میان فردی و چه در ارتباطات اجتماعی بین گروه‌هاست. اعتماد مفهوم مبهمی است که از دیدگاه‌های مختلف تجزیه و تحلیل شده و این امر تا حدودی به کثرت معنا، ابعاد و انواع مختلف آن منتهی شده است. به اعتقاد رابرت بهن، اعتماد یکی از سه مسئله بزرگی است که اندیشمندان مدیریت دولتی با آن مواجه‌اند (Khanbashi et al., 2010: 30). محققان متعددی از رشته‌های گوناگون علمی به تعریف اعتماد پرداخته‌اند به عنوان نمونه دایتز و هارتورگ معتقدند که اعتماد حدی است که یک نفر تمایل دارد نیت خوبی داشته و به سخنان و اعمال سایرین اطمینان داشته باشد (Dietz & Hartorg, 2006: 559). گوردون معتقد است که اعتماد حدی است که یک فرد انتظار دارد طرف مقابل وی در حرف‌ها، اعمال و تصمیم‌های خود فرصت‌طلبانه رفتار نکنند (Gordon, 2000, Robbins, 2003). اعتماد سازمانی، انتظارات مثبت کارکنان نسبت به سیاست‌ها و اعمال سازمان است که آنان

را متأثر می‌سازد و همچنین احساس اعتماد و حمایتی است که کارکنان نسبت به سازمان و مدیران‌شان دارند (Polat, 2013., Vanhala et al., 2016). برخی از محققین به بحث آسیب‌پذیری اشاره می‌کنند و اعتماد را به عنوان تمایل فرد به پذیرفتن آسیب‌پذیری تعریف می‌کنند به این معنا که فرد با فرض انتظارات مثبت از نیت یا اعمال طرف مقابل به او اعتماد کرده و بدین ترتیب با پذیرش برخی از ریسک‌های احتمالی خود را در معرض آسیب‌پذیری قرار می‌دهد (Rousseau et al., 1998., Boon & Holmes, 1991).

روابط مبتنی بر اعتماد

اعتماد به عنوان یک چسب اجتماعی تعریف شده است که اعضای سازمان را به یک دیگر متصل می‌کند و با القای همکاری و احساسات مثبت برای پیشرفت و عملکرد موفقیت‌آمیز تیم‌ها حیاتی است. انسان به حکم این که موجودی اجتماعی است و به تعبیری تمایل به زندگی اجتماعی، ریشه در فطرت او دارد، ناگزیر از ایجاد ارتباط با دیگران است و اعتماد یکی از عناصر کلیدی در روابط است و زمینه‌ساز مشارکت و همکاری میان اعضای جامعه می‌باشد (Farajyan, 2013:71)، در واقع می‌توان گفت که اعتماد در تمامی تعاملات و کنش‌های اجتماعی حضور دارد (Burauskas & Aldama, 2008: 18). البته می‌بایست به این نکته نیز توجه داشت که برقراری ارتباطات به افزایش شناخت فرد از سایرین و میزان قابل اعتماد بودن آن‌ها نیز کمک می‌کند و احتمال اینکه افراد به یکدیگر اعتماد کنند، افزایش می‌یابد. به بیان دیگر، برقراری روابط و تعاملات با دیگران زمینه رشد عواطف مثبت را در افراد ایجاد و تقویت می‌شود. در واقع، روابط فردی قابل اعتماد بستگی به سطح ارتباطات دارد و ارتباطات قابل اعتماد، بستگی به ایجاد اعتماد دارد (Ghanbari & Erfani, 2017: 129) از همین رو، رابینز معتقد است برای ایجاد یک رابطه مبتنی بر اعتماد، وقت زیادی لازم است (Robbins, 2003). اعتماد را از ابعاد مختلف می‌توان مورد توجه قرار داد، لیکن از دیدگاه رابینز یک رابطه مبتنی بر اعتماد بر ۵ بعد استوار است. این ابعاد عبارتند از:

۱) **صداقت (درستی، پاکی و دارای حقیقت بودن):** صداقت بر درستی و شرافت دلالت دارد، این بُعد با اهمیت‌تر از سایر ابعاد است چراکه در زمان ارزیابی قابل اعتماد بودن افراد، بدون درک ویژگی اخلاقی و صداقت اولیه، دیگر ابعاد اعتماد معنی نخواهد داشت.

- ۲) شایستگی (داشتن مهارت و دانش در زمینه فنی و روابط انسانی): شایستگی دانش و مهارت‌های میان افراد و دانش و مهارت‌های فنی را در برمی‌گیرد.
- ۳) ثبات (پایداری): ثبات به پیش‌بینی‌پذیری و قضاوت مناسب در رویارویی با وضعیت‌ها و شرایط مختلف دلالت دارد.
- ۴) وفاداری (حفظ آبرو و حیثیت): وفاداری عبارت است از حمایت دیگری و حدی که فرد به حفظ آبرو و حیثیت دیگران تمایل دارد.
- ۵) از خودگشودگی (تبادل نظر و دادن اطلاعات به صورت آزاد): از خودگشودگی یا روراستی از یک سو عبارت است از تمایل یک فرد برای ارائه اطلاعات مربوط به خود است که می‌تواند آن را در بخش پنهان پنجره «جوهری» خود نگه دارد و از سوی دیگر ارائه عکس‌العمل‌های مناسب به سخنان و اعمال طرف مقابل است (Robbins, 2003). ابعاد ذکر شده از اعتماد سازمانی توسط رابینز به دلیل جامعیت بیشتر و کثرت استفاده شده در تحقیقات پیشین، در تحقیق حاضر نیز مدنظر قرار گرفته است.

مری‌گری

مری‌گری می‌تواند تا عصر حجر، زمانی که اعضای مسن تر قبیله به جوانان چگونگی شکار، جمع‌آوری و تهیه غذا و مبارزه با دشمنان را آموزش می‌دادند، ریشه داشته باشد (Stone, 2002: 12). واژه «مری» از کوکس^۱ به معنای روستایی در کشور مجارستان که در آنجا کالسکه‌های با کیفیت بسیار عالی و گران قیمت تولید می‌شده است، نشأت گرفته است (Joo, 2005: 463). هر حرف واژه مری^۲ در زبان انگلیسی، آغازگر عنوان یکی از کیفیت‌هایی است که بیانگر رهبر کارآمد می‌باشد: عقیده‌مندی^۳ (هیچگاه بر سر باورهای خود مصالحه نکنید)، یادگیری فراوان^۴ (آنقدر تمرین کنید تا کامل شود)، گوش به زنگ بودن^۵: (بهنگام دگرگون شوید)، پایداری^۶ (هوشیارانه به کنش‌ها واکنش نشان دهید)، راد

1-Kocs

2-Coach

3-Conviction-Driven

4-Overlearning

5-Audible Ready

6-Consistency

مردی^۱ (گفتارتان را کردار کنید) (Belanchard & Shola, 2005:11). مدیر در رفتار مربی - گونه بازخورد و یادگیری را ارتقاء می دهند و کارمندان را برای توسعه و مشارکت در سازمان در زمینه کاری آنها، تشویق می کند. در واقع، مربی گری فرآیند برقراری یک پیوند قوی برای یادگیری و توسعه افراد جهت دستیابی به استعدادها و توانمندی های کامل خودشان می باشد (Grant, 2007., Redshaw, 2000., Park, 2007., Milner & McCarthy, 2014).

برخلاف اینکه مربی گری به عنوان روشی موثر و کارآمد، شناخته شده است، در تعریف های آن اختلاف نظرهای متعدد و دیدگاه های متفاوتی نسبت به آن وجود دارد (Fathi Vajargah et al., 2014: 378). برخی نویسندگان، مربی گری را به عنوان یک فعالیت یا عملکرد با یک پیامد خاص می دانند، در حالیکه دیگران آن را به عنوان یک فرآیند چند مرحله ای و با مفاهیم وسیع تر درک می کنند (Gilly et al., 2010: 54). این اختلاف نظر در مورد اینکه مربی گری دقیقاً چیست و چگونه تفاوت آن از سایر رفتارهای کمک کننده همچون مشاوره و منتورینگ بیشتر نمایان می شود (Renard, 2005: 20). به عنوان نمونه در ادامه برخی از تعاریف نویسندگان مطرح می گردد: مربی گری یک فرآیند هدفمند و چندوجهی برای ارتقاء افراد، کار و زندگی است (Griffiths & Campbell, 2009: 17). مربی گری فعالیتی است که توسط یک مدیر که به عنوان تسهیل کننده یادگیری خدمت می کند، اداره می شود. مدیر یا ناظر رفتارهای خاصی را ایجاد می کند تا کارکنان بتوانند یاد گرفته و توسعه یابند و از طریق آن عملکرد را بهبود بخشند (Ellinger et al., 2010: 277). مربی گری یکی از فعالیت های اساسی پارادایم های روانشناختی و آموزشی و همچنین یک فرآیند روانشناختی است که به تغییر رفتار منجر می شود (Anghel & Voicu, 2013: 31). مربی گری فرآیند کمک به افراد جهت شناسایی مهارت ها و ظرفیت های درونی آنها، توانمندساختن افراد برای بکارگیری شایسته این ظرفیت ها و افزایش استقلال و کاهش وابستگی آنهاست (Grosbeck, 2014: 1244). مربی گری، هنر ایجاد یک فضا و تعامل مناسب از طریق گفتگو و روشی است که فرآیند حرکت فرد به سمت اهداف مورد نظر را به نحو شایسته، تسهیل می نماید (Kalkavan & Katrinli, 2014: 1138). مربی گری یک رویکرد فراگیر است که می تواند برای توسعه منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. در

واقع، مربی‌گری تعاریف بسیاری دارد، با این حال؛ یک جنبه مشترک از آن‌ها، تمرکز بر بهبود عملکرد است (Bartlett, 2007: 91).

فرهنگ مطلوب مربی‌گری

مربی‌گری برای سازمان، افراد درون آن و کسانی که با آنها ارتباط متقابل دارد، ارزش ایجاد می‌کند (Zachary, 2005: 8). لذا، مشاهده منافع ارزشمند مربی‌گری منجر به افزایش علاقه برای ایجاد فرهنگ مربی‌گری شده است (Hawkins & Smith, 2006: 104). در این میان، نکته حائز اهمیت این است که اگر یک برنامه مربی‌گری به اندازه کافی در یک فرهنگ سازمانی حامی ارزش‌های یادگیری و توسعه تعبیه نگردد، به ندرت شکوفا می‌شود. به عبارت دیگر، شروع یک برنامه مربی‌گری بدون ایجاد همزمان فرهنگ مربی‌گری، اثر بلند مدت و پایداری آن را کاهش داده و احتمال رشد و موفقیت برنامه یا برنامه‌ها را در طول زمان کاهش می‌دهد. لذا، توسعه فرهنگ مربی‌گری تلاشی است باارزش، به ویژه در جهانی که در آن یادگیری دائمی، و تغییرات بنیادین هستند (Zachary, 2005: 14). فرهنگ‌های مربی‌گری زمانی وجود دارند که گروهی از افراد، مربی‌گری را به عنوان روشی برای ایجاد بهبود جامع در افراد و سازمان از طریق تعاملات مربی‌گری رسمی و غیر رسمی، می‌پذیرند (Gormely & Van Nieuwerburgh, 2014: 92., Hawkins, 2012: 21). وجود فرهنگ مربی‌گری زمانی می‌تواند مشخص گردد، که اکثر افراد سازمان از رویکرد مربی‌گری استفاده نمایند. چنین فرهنگی مستلزم در اختیار داشتن مربیان علاقمند و تواناست (Somers, 2007: 257). البته بایستی توجه داشت که، فرهنگ مربی‌گری با یک جهش ایجاد نمی‌شود. حرکت در مسیر و اختصاص زمان مناسب برای ایجاد فرهنگ مربی‌گری ضروری هستند. تا زمانی که حرکت به سمت فرهنگ مربی‌گری وجود دارد، هرچند آهسته باشد، پیشرفت وجود دارد و می‌توان شاهد شکل‌گیری نشانه‌های بیشتر و بیشتر از فرهنگ مربی‌گری بود. به گونه‌ای که آرام آرام مربی‌گری در بافت سازمان شکل گرفته و به یک انتظار فرهنگی تبدیل می‌شود. هاوکینز و شونک (۲۰۰۶) یک مدل توصیفی شامل هفت مرحله را به عنوان رایج‌ترین مراحل توسعه فرهنگ مربی‌گری در سازمان‌ها ارائه می‌دهند. البته آن‌ها معتقدند که این یک مدل توصیفی بوده و نه تجویزی، که همه سازمان‌ها

مجبور باشند برای توسعه خود آن‌ها را طی کنند. این مراحل به صورت خلاصه و در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.



نمودار ۱: مراحل توسعه فرهنگ مربی‌گری (Hawkins, 2012: 29).

- مولفه های فرهنگ مربی‌گری که در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفته‌اند، عبارتند از:
- **روحیه مربی‌گری:** یک فرهنگ مربی‌گری مستلزم در اختیار داشتن مربیانی است که از روحیه مربی‌گری برخوردار باشند. زمانی می‌توان ادعا نمود که مدیران/مربیانی از روحیه مربی‌گری برخوردار هستند که آن‌ها به بینش، انگیزه و توانایی لازم برای مربی‌گری مجهز باشند. هر سه مفهوم (بینش، انگیزه و توانایی) در مقوله روحیه مربی‌گری اهمیت دارند. اگر مربیان/مدیران یک سازمان با مربی‌گری آشنا نبوده، عمیقاً به آن باور نداشته و از انگیزه و مهارت‌های کافی (نظیر: توانایی طرح سئوالات چالشی، شناسایی نیازهای توسعه زبردستان، ایجاد اعتماد و اطمینان در زیر دستان و ...) بهره‌مند نباشند، امکان فراگیر شدن مربی‌گری و بالتبع توسعه فرهنگ مطلوب و حامی آن میسر نخواهد بود.
 - **روحیه شاگردی:** علاوه بر در اختیار داشتن مربیان توانمند و با انگیزه، زمانی می‌توان از استقرار فرهنگ مربی‌گری صحبت به میان آورد که کارکنان/شاگردان آن از بینش، انگیزه و توانایی لازم برای یادگیری بهره‌مند باشند. بینش و انگیزه شاگردی لازم هستند، لیکن این کافی نیست و می‌بایست شاگردان به توانایی‌ها و مهارت‌های لازم در این خصوص (نظیر: توانایی شناخت و اولویت بندی ضعف‌ها، گوش شنوا و ذهن پذیرای یادگیری، روحیه کنجکاوی و پرسشگری و ...) مجهز باشند.

- حمایت از یادگیری و بهبود مستمر: برخورداری از استراتژی بلندمدت یادگیری، تاکید بر خلاقیت و نوآوری مبتنی بر خردورزی و حکیم‌پروری، توجه به ویژگی‌های محتوایی آموزش، توجه به دانش و تجربه خاص سازمان (MahdiBeigi et al., 2017: 158).
- ارتباطات منسجم و کارگروهی: اساساً مربی‌گری فرآیند برقراری یک پیوند قوی میان مربیان و شاگردان برای یادگیری و توسعه است. بدیهی است وجود ارتباطات مناسب و روحیه کارگروهی در سازمان (نظیر توسعه نظام‌های مشارکتی، ارتباطات توأم با احترام و اعتماد متقابل، مشارکت فعال کارکنان در حل مسائل سازمانی و ...) یکی از ابعاد اصلی فرهنگ مربی‌گری است.
- نگرش سرمایه‌ای و غیرابزاری به کارکنان: احترام به کرامت انسانی و فطرت الهی کارکنان، اعتقاد به مفروضات تئوری Y در خصوص کارکنان، اعتقاد به فلسفه تقدم پژوهش بر آموزش، منطق دینی ذکات دانش، ارزش‌گذاری به روابط فوق و زیردستی سازمان و مدیران کارکنان.
- توجه به ارزش‌ها و فضایل اخلاقی: احترام، محبت و همدلی، خیراندیشی، صداقت، اعتماد و اطمینان، کمال‌گرایی و علم‌اندوزی و حقیقت‌جویی، فروتنی و گذشت و بردباری.
- تنوع روش‌های یادگیری سازمانی: توسعه روش‌های یادگیری مشارکتی و تجربه‌محور (بازخورد ۳۶۰ درجه، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، گروه‌های کنترل کیفیت، مصاحبت بزرگان، سبک‌های رفتاری استادشاگردی، مشاهده، مشاوره و ...)؛ توسعه روش‌های یادگیری انتقادی (مباحثه گروهی، موعظه، امر به معروف و ...)، به کارگیری روش‌های یادگیری و ... استفاده از روش‌های یادگیری خودآموز (مطالعه، تفکر و تدبیر، محاسبه و مراقبه، عبرت‌اندوزی، اشراق و ...)؛ استفاده از فن‌آوری‌های متنوع در امر آموزش (Mobini & Golsanamlou, 2015: 317., Mooghali et al, 2013: 175).

روابط مبتنی بر اعتماد و فرهنگ مطلوب مربی‌گری

هنگامی که یک سازمان دارای فرهنگ مربی‌گری است، تعاملات و گفتگوها متفاوت از سازمان‌هایی هستند که دارای چنین محیطی نیستند. در این سازمان‌ها تاکید بر توسعه، یادگیری و رشد است. به جای اینکه تمایلی به اعتراف برای کارهایی که خوب پیش نمی‌رود، باشد. افراد به حرف زدن در مورد خودشان، راهکارهای پیشنهادی و تسهیم آنچه

فراگرفته‌اند، مشتاق هستند، مسئولیت اعمالشان را پذیرفته و از اشتباهاتشان درس می‌گیرند (Homan & Miller, 2008: 16). چنین فرهنگی در خلاء شکل نمی‌گیرد بلکه با دینامیک، چالش‌ها و فرصت‌هایی که سازمان در هر لحظه از عمرش با آن‌ها مواجه است، پیوند دارد. زمانی می‌گوییم یک شرکت یا سازمان دارای فرهنگ مربی‌گری است که همه اعضا و کارکنان آن شرکت بدون ترس و وا همه و بدون محدودیت ناشی از ارتباط رئیس و مرئوسی در مورد بهبود روابط کاری و عملکرد فردی و سازمانی وارد مکالمات محترمانه مربی‌گری می‌شوند. برای اینکه فرد ریسک‌های ضروری برای یادگیری، توسعه و تغییر را بپذیرد، مربی می‌بایست یک فضای امن و سرشار از اعتماد ایجاد نماید. فقط از طریق اعتماد است که فرد احساس امنیت کافی برای افشای ضعف‌ها، نشان دادن اشتباهات و کاستی‌هایش را خواهد داشت و در نهایت می‌تواند رشد کند. لذا ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد اولین قدم در فرآیند مربی‌گری است. (Markovic, 2014: 102-103). همواره مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری موثر در سازمان هستند. در این میان، اعتماد عامل اصلی است، زیرا همکاری را به وجود می‌آورد. اعتماد زمینه ساز مشارکت موثر در سازمان‌ها بوده و عنصری کلیدی برای ایجاد مشارکت است (Panahi, 2010: 89). اصولاً، مربی‌گری در فضای اعتماد و شایستگی قابل اجراست و رفتارهای یک مدیر/مربی می‌بایست بر مبنای اعتماد و احترام باشد (Pousa & Mathieus, 2014: 74). چراکه افزایش اعتماد کارکنان به مدیر، تعامل میان آن دو را تحکیم بخشیده و پذیرش تغییر از جانب کارکنان را به همراه خواهد داشت. نتیجه تحقیقات نیز نشان می‌دهد که برای خلق فرهنگ مربی‌گری، مربی می‌بایست به ارزش‌های اخلاقی همچون: انصاف و عدالت (McCarethy & Aherns, 2011) و اعتماد و رازداری (Clutterbuck & Megginson, 2006) پای‌بند باشد. با عنایت به جمیع موارد ذکر شده، برقراری ارتباط و تحقق همکاری میان افراد بدون وجود اعتماد چالشی بس عظیم خواهد بود. لذا ایجاد و اشاعه اعتماد و روابط مبتنی بر اعتماد در سازمان می‌تواند در موفقیت فرآیند مربی‌گری و خلق یک فرهنگ مربی‌گری بسیار حائز اهمیت باشد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل کارکنان حوزه ستادی شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان در سال ۱۳۹۸ که حداقل دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند و تعدادشان ۱۶۰ نفر می‌باشد. نمونه‌ی آماری تحقیق به تعداد ۱۱۳ نفر، برحسب جدول نمونه‌گیری مورگان و به روش طبقه‌ای - نسبی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه‌ی روابط مبتنی بر اعتماد (رابینز، ۲۰۰۳) با ۲۶ گویه که روابط مبتنی بر اعتماد را در پنج بُعد می‌سنجد (راستگویی و حق گوئی، شایستگی، ثبات، وفاداری و از خودگشودگی) و پرسشنامه فرهنگ مطلوب مربی‌گری (محقق ساخته) با ۴۴ گویه که فرهنگ مطلوب مربی‌گری را در شش بُعد (روحیه مربی‌گری، روحیه شاگردی، نگرش سرمایه‌ای و غیرابزاری با کارکنان، ارتباطات منسجم و کارگروهي، حمایت از یادگیری و بهبود مستمر، ارزش‌ها و فضائل اخلاقی) مورد سنجش قرار می‌دهد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط صاحب‌نظران حوزه مدیریت سنجیده شد و پایایی پرسشنامه‌ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت، که بر اساس آن، پایایی پرسشنامه روابط مبتنی بر اعتماد ۰.۸۷ و پایایی پرسشنامه فرهنگ مطلوب مربی‌گری برابر با ۰.۷۱ به دست آمد. پس از جمع‌آوری و بازبینی پرسشنامه‌ها (۳ مورد از پرسشنامه‌ها ناقص و غیرقابل بررسی بود، لذا تجزیه و تحلیل اطلاعات روی ۱۱۰ پرسشنامه انجام شده است)، کار تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی، با استفاده از نرم افزار اسپس-اس (نسخه ۲۲) صورت پذیرفت، بدین ترتیب که برای سؤال اول از ماتریس همبستگی پیرسون و سئوالات دوم تا ششم از آزمون رگرسیون ساده بهره‌گیری شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

سؤال اول: آیا بین مؤلفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد با مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری رابطه برقرار است؟

به منظور بررسی و تحلیل این سؤال، از آمار توصیفی و ماتریس همبستگی پیرسون استفاده شد. که نتایج مربوطه در قالب جداول ۱ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۱: آمار توصیفی زیر مؤلفه‌ها

میانگین کل	تعداد	انحراف معیار	میانگین	زیرمؤلفه	روابط مبتنی بر اعتماد	فرهنگ مطلوب مربی گری
۳.۳۴	۱۱۰	۰.۳۹۷	۳.۶۰	راست گوئی و حق گوئی		
	۱۱۰	۰.۶۰۳	۳.۴۷	شایستگی		
	۱۱۰	۰.۶۷۸	۳.۰۲	ثبات		
	۱۱۰	۰.۵۲۳	۳.۴۱	وفاداری		
	۱۱۰	۰.۶۵۳	۳.۲۳	از خودگشودگی		
۳.۰۲	۱۱۰	۰.۵۱۸	۳	روحیه مربی گری		
	۱۱۰	۰.۶۲۳	۲.۹۵	روحیه شاگردی		
	۱۱۰	۰.۴۰۱	۲.۸۶	نگرش سرمایه ای و غیرابزاری به کارکنان		
	۱۱۰	۰.۵۰۲	۳.۱۵	ارتباطات منسجم و کارگروهی		
	۱۱۰	۰.۵۱۲	۳.۰۸	یادگیری و بهبود مستمر		
۱۱۰	۰.۵۳۵	۲.۹۸	ارزش ها و فضائل اخلاقی			

داده‌های جدول (۱) گویای این موضوع است که روابط مبتنی بر اعتماد از دیدگاه کارکنان شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان در زیرمؤلفه‌ی راست‌گوئی و حق‌گوئی دارای بالاترین میانگین و در زیرمؤلفه‌ی ثبات دارای پایین‌ترین میانگین است. فرهنگ مطلوب مربی‌گری از دیدگاه کارکنان شرکت مذکور در زیرمؤلفه‌ی ارتباطات منسجم و کارگروهی دارای بیشترین میانگین و در زیرمؤلفه‌ی نگرش سرمایه‌ای و غیرابزاری به کارکنان دارای کمترین میانگین است. همچنین میانگین کلی روابط مبتنی بر اعتماد (۳.۳۴) و فرهنگ مطلوب مربی‌گری (۳.۰۲) بوده که در سطح متوسط قرار دارند و روابط مبتنی بر اعتماد از دیدگاه کارکنان شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان نسبت به فرهنگ مطلوب مربی‌گری در سطح بالاتری قرار دارد.

جدول ۲: ماتریس همبستگی پیرسون زیرمؤلفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد و فرهنگ مربی‌گری

از خودگشودگی	وفاداری	ثبات	شایستگی	راستگویی و حق‌گوئی		
۰.۴۹۶**	۰.۲۰۷*	۰.۳۳۵**	۰.۲۵۱**	۰.۴۳۵**	r	روحیه مربی‌گری
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	Sig.	
۰.۲۷۷**	۰.۰۰۵	۰.۲۷۳**	۰.۳۵۸**	۰.۵۲۳**	r	روحیه شاگردی
۰.۰۰۳	۰.۹۵۷	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	Sig.	
۰.۰۰۹	-۰.۱۳۹	۰.۱۶۷	۰.۲۳۱*	۰.۴۰۷**	r	نگرش سرمایه‌ای به کارکنان
۰.۹۲۹	۰.۱۴۸	۰.۸۲	۰.۰۱۵	۰.۰۰۰	Sig.	
۰.۴۸۷**	۰.۱۸۸*	۰.۲۵۹**	۰.۳۶۱**	۰.۴۲۱**	r	ارتباطات منسجم و کارگروهی
۰.۰۰۰	۰.۰۴۹	۰.۰۰۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	Sig.	
۰.۳۱۶**	-۰.۰۰۶	۰.۱۴۲	-۰.۰۲۷	۰.۱۹۰*	r	یادگیری و بهبود مستمر
۰.۰۰۱	۰.۹۴۸	۰.۱۴۰	۰.۷۷۸	۰.۰۴۷	Sig.	
-۰.۰۵۱	-۰.۱۱۲	۰.۲۱۳*	۰.۴۵۱**	۰.۵۴۷**	r	ارزش‌ها و فضائل اخلاقی
۰.۵۹۵	۰.۲۴۴	۰.۰۲۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	Sig.	

* معنی‌دار در سطح معنی‌داری $p \leq 0.05$
 ** معنی‌دار در سطح معنی‌داری $p \leq 0.01$

همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌کنید با توجه به P های حاصل شده و در سطح معنی‌داری، روابط روحیه شاگردی با وفاداری؛ نگرش سرمایه‌ای به کارکنان با ثبات، وفاداری و از خودگشودگی؛ یادگیری و بهبود مستمر با شایستگی، ثبات و وفاداری؛ ارزش‌ها و فضائل اخلاقی با وفاداری و از خودگشودگی معنی‌دار نشدند. ضمناً بین بقیه زیرمؤلفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری رابطه معنی‌داری وجود دارد که در این میان بیشترین رابطه بین دو متغیر ارزش‌ها و فضائل اخلاقی و راستگویی و حق‌گویی وجود دارد. ($R=0.547, p=0.000$)

سؤال دوم: سهم مؤلفه راستگویی و حق‌گوئی در پیش‌بینی مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری چقدر است؟

در بررسی و تحلیل سؤال دوم از آزمون آماری رگرسیون ساده استفاده گردید. یافته‌های به دست آمده در جدول (۳) آرایه شده است:

جدول ۳: ضرایب مربوط به روابط راستگویی با مؤلفه های فرهنگ مطلوب مربی گری

متغیر ملاک	مدل	ضرایب استاندارد نشده		استاندارد شده	نمره t	R ²	معنی داری
		B	خطای استاندارد				
روحیه مربی گری	۱ (ثابت)	۲.۹	۰.۲۰۲		۱۴.۳۴۴		۰.۰۰۰
	راستگویی	۰.۳۳۳	۰.۰۶۶	۰.۴۴۵	۵.۰۱۹	۰.۱۸۹	۰.۰۰۰
روحیه شاگردی	۱ (ثابت)	۲.۹۱۷	۰.۱۵۸		۱۸.۴۸۷		۰.۰۰۰
	راستگویی	۰.۳۳۳	۰.۰۵۲	۰.۵۲۳	۶.۳۶۹	۰.۲۷۳	۰.۰۰۰
نگرش سرمایه ای به کارکنان	۱ (ثابت)	۲.۷۴۵	۰.۲۵۲		۱۰.۹۰۶		۰.۰۰۰
	راستگویی	۰.۴۰۳	۰.۰۸۷	۰.۴۰۷	۴.۶۳۱	۰.۱۶۶	۰.۰۰۰
ارتباطات منسجم و کارگروهی	۱ (ثابت)	۲.۸۱۷	۰.۲۲۷		۱۲.۳۹۸		۰.۰۰۰
	راستگویی	۰.۳۳۳	۰.۰۶۹	۰.۴۲۱	۴.۸۲۵	۰.۱۷۷	۰.۰۰۰
یادگیری و بهبود مستمر	۱ (ثابت)	۳.۴۱۳	۰.۲۴۵		۱۳.۹۳۹		۰.۰۰۰
	راستگویی	۰.۱۴۷	۰.۰۷۳	۰.۱۹۰	۲.۰۱۰	۰.۰۳۶	۰.۰۴۷
ارزش ها و فضائل اخلاقی	۱ (ثابت)	۲.۷۰۸	۰.۱۷۸		۱۵.۲۰۰		۰.۰۰۰
	راستگویی	۰.۴۰۶	۰.۰۶۰	۰.۵۴۷	۶.۷۹۸	۰.۳۰۰	۰.۰۰۰

جدول (۳) میزان همبستگی و ضریب تعیین معنی داری را در سطح $\alpha \leq 0.05$ برای زیرمؤلفه های راستگویی و حق گویی در روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه های فرهنگ مطلوب مربی گری نشان می دهد. با توجه به داده های جدول می توان نتیجه گرفت که زیرمؤلفه های راستگویی و حق گویی ضمن برقراری رابطه مثبت، توانایی پیش بینی زیرمؤلفه های روحیه مربی گری به میزان ۰.۱۸۹، روحیه شاگردی به میزان ۰.۲۷۳، نگرش سرمایه ای به کارکنان به میزان ۰.۱۶۶، ارتباطات منسجم و کارگروهی به میزان ۰.۱۷۷، یادگیری و بهبود مستمر به میزان ۰.۰۳۶ و ارزش ها و فضائل اخلاقی به میزان ۰.۳۰۰ را دارد. همچنین درمی یابیم که زیرمؤلفه های راستگویی و حق گویی بیشترین قابلیت پیش بینی را برای ارزش ها و فضائل اخلاقی و کمترین قابلیت پیش بینی را برای یادگیری و بهبود مستمر نشان می دهد.

سؤال سوم: سهم مؤلفه های شایستگی در پیش بینی مؤلفه های فرهنگ مطلوب مربی گری چقدر است؟

برای بررسی و تحلیل این سؤال تحقیق نیز از آزمون آماری رگرسیون ساده استفاده گردید. یافته های به دست آمده در جدول (۴) ارائه شده است:

جدول ۴: ضرایب مربوط به روابط شایستگی با مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری

متغیر ملاک	مدل	ضرایب استاندارد نشده		نمره t	R ²	معنی‌داری
		B	خطای استاندارد			
روحیه مربی‌گری	۱ (ثابت)	۳.۲۹۲	۰.۳۳۰	۹.۹۷۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	شایستگی	۰.۲۹۲	۰.۱۰۸	۲.۶۹۱	۰.۰۶۳	۰.۰۰۸
روحیه شاگردی	۱ (ثابت)	۳.۱۴۵	۰.۲۶۲	۱۱.۹۸۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	شایستگی	۰.۳۴۶	۰.۰۸۷	۳.۹۷۹	۰.۱۲۸	۰.۰۰۰
نگرش سرمایه‌ای به کارکنان	۱ (ثابت)	۳.۱۷۱	۰.۴۰۷	۷.۷۹۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	شایستگی	۰.۳۴۷	۰.۱۴۱	۲.۴۶۹	۰.۰۵۳	۰.۰۱۵
ارتباطات منسجم و کارگروهی	۱ (ثابت)	۲.۷۵۸	۰.۳۵۵	۷.۷۷۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	شایستگی	۰.۴۳۳	۰.۱۰۸	۴.۰۱۷	۰.۱۳۰	۰.۰۰۰
یادگیری و بهبود مستمر	۱ (ثابت)	۴.۲۷۲	۰.۳۷۹	۱۱.۲۸۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	شایستگی	-۰.۰۳۲	۰.۱۱۳	-۰.۲۸۳	۰.۰۰۱	۰.۷۷۸
ارزش‌ها و فضائل اخلاقی	۱ (ثابت)	۲.۶۷۷	۰.۲۸۹	۹.۲۷۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	شایستگی	۰.۵۰۸	۰.۰۹۷	۵.۲۴۷	۰.۲۰۳	۰.۰۰۰

جدول (۴) میزان همبستگی و ضریب تعیین معنی‌داری را در سطح $\alpha \leq 0.05$ برای زیرمؤلفه‌های شایستگی در روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه‌های فرهنگ مربی‌گری نشان می‌دهد. با توجه به داده‌های جدول می‌توان نتیجه گرفت که زیر مؤلفه شایستگی ضمن برقراری رابطه مثبت، توانایی پیش‌بینی زیر مؤلفه‌های روحیه مربی‌گری به میزان ۰.۰۶۳، روحیه شاگردی به میزان ۰.۱۲۸، نگرش سرمایه‌ای به کارکنان به میزان ۰.۰۵۳، ارتباطات منسجم و کارگروهی به میزان ۰.۱۳۰ و ارزش‌ها و فضائل اخلاقی به میزان ۰.۲۰۳ را دارد. لیکن میزان همبستگی و ضریب تعیین زیرمؤلفه‌های شایستگی با زیرمؤلفه یادگیری و بهبود مستمر ($R = -0.027, R^2 = 0.001$) معنی‌دار نشده است. همچنین درمی‌یابیم که زیرمؤلفه‌های شایستگی در روابط مبتنی بر اعتماد بیشترین قابلیت پیش‌بینی را برای ارزش‌ها و فضائل اخلاقی و کمترین قابلیت پیش‌بینی را برای نگرش سرمایه‌ای به کارکنان نشان می‌دهد.

سؤال چهارم: سهم مؤلفه‌های ثبات در پیش‌بینی مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری چقدر است؟

برای بررسی و تحلیل این سؤال تحقیق از آزمون آماری رگرسیون ساده استفاده گردید. یافته‌های به دست آمده در جدول (۵) آرایه شده است:

جدول ۵: ضرایب مربوط به روابط ثبات با مؤلفه های فرهنگ مطلوب مربی گری

متغیر ملاک	مدل	ضرایب استاندارد نشده		نمره t	R ²	معنی داری
		B	خطای استاندارد			
روحیه مربیگری	۱ (ثابت)	۱.۷۱۲	۰.۳۶۱	۴.۷۴۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	ثبات	۰.۴۳۸	۰.۱۱۹	۳.۶۹۱	۰.۱۱۲	۰.۰۰۰
روحیه شاگردی	۱ (ثابت)	۲.۱۵۳	۰.۳۰۴	۷.۰۹۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	ثبات	۰.۲۹۵	۰.۱۰۱	۲.۹۳۳	۰.۰۷۴	۰.۰۰۴
نگرش سرمایه‌ای به کارکنان	۱ (ثابت)	۲.۲۱۹	۰.۴۶۳	۴.۷۸۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	ثبات	۰.۲۸۱	۰.۱۶۰	۱.۷۵۷	۰.۰۲۸	۰.۰۸۲
ارتباطات منسجم و کارگروهی	۱ (ثابت)	۱.۸۸۷	۰.۴۱۳	۴.۵۷۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	ثبات	۰.۳۵۰	۰.۱۲۵	۲.۷۹۰	۰.۰۶۷	۰.۰۰۶
یادگیری و بهبود مستمر	۱ (ثابت)	۲.۴۰۶	۰.۴۲۱	۵.۷۱۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	ثبات	۰.۱۸۸	۰.۱۲۶	۱.۴۸۷	۰.۰۲۰	۰.۱۴۰
ارزش‌ها و فضائل اخلاقی	۱ (ثابت)	۲.۲۳۴	۰.۳۵۵	۶.۲۹۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	ثبات	۰.۲۷۰	۰.۱۱۹	۲.۲۶۵	۰.۰۴۵	۰.۰۲۵

جدول (۵) میزان همبستگی و ضریب تعیین معنی‌داری را در سطح $\alpha \leq 0.05$ برای زیرمؤلفه‌ی ثبات در روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری نشان می‌دهد. با توجه به داده‌های جدول می‌توان نتیجه گرفت که زیر مؤلفه ثبات ضمن برقراری رابطه مثبت، توانایی پیش بینی زیر مؤلفه‌های روحیه مربی‌گری به میزان ۰.۱۱۲، روحیه شاگردی به میزان ۰.۰۷۴، ارتباطات منسجم و کارگروهی به میزان ۰.۰۶۷ و ارزش‌ها و فضائل اخلاقی به میزان ۰.۰۴۵ را دارد. لیکن میزان همبستگی و ضریب تعیین زیرمؤلفه‌ی ثبات در روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه‌های نگرش سرمایه‌ای به منابع انسانی ($R = -0.142$, $R^2 = 0.028$) و یادگیری و بهبود مستمر ($R = -0.142$, $R^2 = 0.020$) معنی‌دار نشده است. همچنین درمی‌یابیم که زیرمؤلفه‌ی ثبات بیشترین قابلیت پیش‌بینی را برای روحیه مربی‌گری و کمترین قابلیت پیش‌بینی را برای ارزش‌ها و فضائل اخلاقی نشان می‌دهد.

سؤال پنجم: سهم مؤلفه‌ی وفاداری در پیش‌بینی مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری چقدر است؟

برای بررسی و تحلیل این سؤال تحقیق بر طبق روال سئولات قبلی از آزمون آماری رگرسیون ساده استفاده گردید. یافته‌های به دست آمده در جدول (۶) ارائه شده است:

جدول ۶: ضرایب مربوط به روابط وفاداری با مؤلفه های فرهنگ مطلوب مربی‌گری

متغیر ملاک	مدل	ضرایب استاندارد نشده		نمره t	R ²	معنی‌داری
		B	خطای استاندارد			
روحیه مربی‌گری	۱ (ثابت)	۲۹۰۸	۰.۲۸۹	۱۰۰۶۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
		۰.۲۰۸	۰.۰۹۵	۲.۱۹۵	۰.۰۴۳	۰.۰۳۰
روحیه شاگردی	۱ (ثابت)	۳۵۲۱	۰.۲۴۳	۱۴.۴۶۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
		۰.۰۰۴	۰.۰۸۱	۰.۰۵۴	۰.۰۰۰	۰.۹۵۷
نگرش سرمایه‌ای به کارکنان	۱ (ثابت)	۴۰۵۱	۰.۳۵۱	۱۱.۲۸۳	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
		-۰.۱۸۱	۰.۱۲۴	-۱.۴۵۶	۰.۰۱۹	۰.۱۴۸
ارتباطات منسجم و کارگروهی	۱ (ثابت)	۳۵۲۵	۰.۱۹۲	۱۸.۳۷۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
		۰.۱۲۵	۰.۰۶۳	۱.۹۹۳	۰.۰۳۵	۰.۰۴۹
یادگیری و بهبود مستمر	۱ (ثابت)	۳۵۵۴	۰.۳۲۸	۱۰.۸۳۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
		-۰.۰۰۶	۰.۰۹۸	-۰.۰۶۵	۰.۰۰۰	۰.۹۴۸
ارزش‌ها و فضائل اخلاقی	۱ (ثابت)	۳۸۵۴	۰.۲۷۸	۱۳.۸۴۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
		-۰.۱۰۹	۰.۰۹۳	-۱.۱۷۲	۰.۰۱۳	۰.۲۴۴

جدول (۶) میزان همبستگی و ضریب تعیین معنی‌داری را در سطح $\alpha \leq 0.05$ برای زیرمؤلفه‌ی وفاداری در روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری نشان می‌دهد. با توجه به داده‌های جدول می‌توان نتیجه گرفت که زیر مؤلفه وفاداری ضمن برقراری رابطه مثبت، توانایی پیش بینی زیر مؤلفه‌های روحیه مربی‌گری به میزان ۰.۴۳ و ارتباطات منسجم و کارگروهی به میزان ۰.۰۳۵ را دارد. لیکن میزان همبستگی و ضریب تعیین زیرمؤلفه‌ی وفاداری در روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه روحیه شاگردی ($R=0.005, R^2=0.000$)، نگرش سرمایه‌ای به کارکنان ($R=-0.139, R^2=0.019$)، یادگیری و بهبود مستمر ($R=-0.006, R^2=0.000$)، و ارزش‌ها و فضائل اخلاقی ($R=-0.112, R^2=0.013$) معنی‌دار نشده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که زیرمؤلفه‌ی وفاداری به استثنای زیرمؤلفه‌های روحیه مربی‌گری و ارتباطات منسجم و کارگروهی توانایی پیش‌بینی سایر زیرمؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری را ندارد. ضمناً زیرمؤلفه‌ی وفاداری بیشترین قابلیت پیش‌بینی را برای روحیه مربی‌گری و کمترین قابلیت پیش‌بینی را برای ارتباطات منسجم و کارگروهی نشان می‌دهد.

سؤال ششم: سهم مؤلفه‌ی از خودگشودگی در پیش‌بینی مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری چقدر است؟

برای بررسی و تحلیل این سؤال تحقیق بر طبق روال سئولات قبلی از آزمون آماری رگرسیون ساده استفاده گردید. یافته‌های به دست آمده در جدول (۷) ارائه شده است:

جدول ۷: ضرایب مربوط به روابط از خودگشودگی با مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری

متغیر ملاک	مدل	ضرایب استاندارد نشده		استاندارد شده		نمره t	R ²	معنی‌داری
		B	خطای استاندارد	بتا	استاندارد شده			
روحیه مربی‌گری	۱ (ثابت)	۱.۳۵۸	۰.۳۲۰	۰.۴۹۶	۰.۳۲۹	۴.۳۳۹	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
روحیه شاگردی	۱ (ثابت)	۲.۳۷۸	۰.۳۹۲	۰.۲۷۷	۰.۲۹۹۱	۸.۱۳۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
نگرش سرمایه‌ای به کارکنان	۱ (ثابت)	۳.۲۷۳	۰.۴۵۳	-۰.۰۰۹	۷.۲۲۵	۰.۰۸۹	۰.۰۰۰	۰.۹۲۹
ارتباطات منسجم و کارگروهی	۱ (ثابت)	۱.۱۷۵	۰.۳۶۰	۰.۴۸۷	۳.۲۶۷	۰.۲۳۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۱
یادگیری و بهبود مستمر	۱ (ثابت)	۱.۹۰۱	۰.۳۸۹	۰.۱۱۶	۴.۸۸۷	۰.۱۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۱
ارزش‌ها و فضائل اخلاقی	۱ (ثابت)	۳.۴۱۷	۰.۳۵۰	-۰.۰۵۱	۹.۷۷۵	-۰.۵۳۳	۰.۰۰۰	۰.۵۹۵

جدول (۷) میزان همبستگی و ضریب تعیین معنی‌داری را در سطح $\alpha \leq 0.05$ برای زیرمؤلفه‌ی از خودگشودگی در روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری را نشان می‌دهد. با توجه به داده‌های جدول می‌توان نتیجه گرفت که زیرمؤلفه وفاداری ضمن برقراری رابطه مثبت، توانایی پیش‌بینی زیرمؤلفه‌های روحیه مربی‌گری به میزان ۰.۲۴۶، روحیه شاگردی به میزان ۰.۰۰۳، ارتباطات منسجم و کارگروهی به میزان ۰.۲۳۷ و یادگیری و بهبود مستمر به میزان ۰.۱۰۰ را دارد. لیکن میزان همبستگی و ضریب تعیین زیرمؤلفه‌ی از خودگشودگی در روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه‌های نگرش سرمایه‌ای به کارکنان ($R=0.009$, $R^2=0.000$) و ارزش‌ها و فضائل اخلاقی ($R=-0.051$, $R^2=0.003$) معنی‌دار نشده است. ضمناً زیرمؤلفه‌ی از خودگشودگی بیشترین قابلیت پیش‌بینی را برای روحیه مربی‌گری و کمترین قابلیت پیش‌بینی را برای روحیه شاگردی نشان می‌دهد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

در ارتباط با سؤال اول، نتایج تحقیق بیانگر این بود که از دیدگاه کارکنان شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان، روابط مبتنی بر اعتماد در زیرمؤلفه‌ی راست‌گویی و حق‌گویی دارای بالاترین میانگین و در زیرمؤلفه‌ی ثبات دارای پایین‌ترین میانگین بود. داده‌ها نشان دادند که فرهنگ مطلوب مربی‌گری در زیرمؤلفه‌ی ارتباطات منسجم و کارگروهی دارای بیشترین میانگین و در زیرمؤلفه‌ی نگرش سرمایه‌ای و غیرابزاری به کارکنان دارای کمترین میانگین بود. نتایج همچنین بیانگر این بود که به جز روابط روحیه‌شاگردی با وفاداری؛ نگرش سرمایه‌ای به کارکنان با ثبات، وفاداری و از خودگشودگی؛ یادگیری و بهبود مستمر با شایستگی، ثبات و وفاداری؛ ارزش‌ها و فضائل اخلاقی با وفاداری و از خودگشودگی که معنی‌دار نشدند؛ بین بقیه زیرمؤلفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد با زیرمؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری رابطه معنی‌داری وجود داشت. نتایج به دست آمده با نتایج تحقیقاتی همچون (*Blanchard & Shula, 2005; McCarthy & Aherns, 2011; Clutterbuck & Megginson, 2006*) که مطرح می‌نمایند برای ایجاد فرهنگ مربی‌گری قوی، می‌بایست روابط مبتنی بر اعتماد در سازمان وجود داشته و مربی به ارزش‌هایی همچون، صداقت، صراحت، اعتماد و رازداری پای‌بند باشد، مطابقت دارد. نکته‌ای که در این یافته‌ها قابل توجه است، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین زیرمؤلفه راست‌گویی و حق‌گویی با تمام زیرمؤلفه‌های فرهنگ مطلوب مربی‌گری است، همانطور که رایبیز (۲۰۰۳) مطرح می‌کند، صداقت بر درستی و شرافت دلالت دارد و این بُعد با اهمیت‌تر از سایر ابعاد یک رابطه مبتنی بر اعتماد می‌باشد، پایه و اساس فرهنگ مربی‌گری نیز بر شرافت، صداقت و اعتماد قرار دارد. نکته قابل تأمل دیگر، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار میان زیرمؤلفه‌های روحیه مربی‌گری و ارتباطات منسجم و کارگروهی با تمامی زیرمؤلفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد است. به زعم بسیاری از محققین، مربی‌گری فرآیند برقراری یک ارتباط و پیوند قوی برای یادگیری و توسعه افراد جهت دستیابی به استعدادها و توانمندی‌های کامل خودشان می‌باشد

(*Grant, 2007., Redshaw, 2000., Park, 2007., Milner & McCarthy, 2014*) و برقراری ارتباط و تحقق همکاری میان افراد بدون وجود اعتماد چالشی عظیم خواهد بود. لذا ایجاد و اشاعه اعتماد و روابط مبتنی بر اعتماد در موفقیت برنامه مربی‌گری و خلق یک فرهنگ مطلوب و حامی مربی‌گری بسیار حائز اهمیت است. در همین راستا و براساس یافته‌های تحقیق

حاضر، میان زیرمؤلفه ارتباطات منسجم و کارگروهی در فرهنگ مطلوب مربی‌گری با تمامی زیرمؤلفه‌های رابطه مبتنی بر اعتماد، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

نتایج سؤال دوم تا ششم نشان دادند که مؤلفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد توانایی تبیین دو مؤلفه روحیه مربی‌گری و ارتباطات منسجم و کارگروهی را به میزان مناسب و دو مؤلفه روحیه شاگردی و ارزش‌ها و فضائل اخلاقی را به میزان نسبتاً قابل قبولی (در فرهنگ مطلوب مربی‌گری)، دارند. این در حالیست که مؤلفه‌های روابط مبتنی بر اعتماد کمترین توانایی تبیین را در دو مؤلفه نگرش سرمایه‌ای به کارکنان و حمایت از یادگیری و بهبود مستمر، دارا هستند. البته این نتایج می‌تواند تحت تأثیر عواملی همچون: چند وجهی بودن ابعاد روابط مبتنی بر اعتماد و فرهنگ مطلوب مربی‌گری، امکان تحت‌تأثیر قرار گرفتن فرهنگ مطلوب مربی‌گری به وسیله‌ی سایر متغیرهای تعدیل‌گر و یا احتمال عدم تأمل دقیق کارکنان سازمان مورد بررسی از پاسخ‌گویی به پرسشنامه‌ها، باشد. بنابراین با عنایت به یافته‌های به دست آمده از تحقیق حاضر و در نظر گرفتن پیچیدگی روابط بین متغیرها در حوزه علوم انسانی و اجتماعی، می‌بایست در بیان روابط بین دو متغیر روابط مبتنی بر اعتماد و فرهنگ مطلوب مربی‌گری و همچنین ابعاد آن‌ها دقت نظر بیشتری اعمال گردد. با توجه به یافته‌های تحقیق و نظریه اینکه فرهنگ مربی‌گری در یک فضای آکنده از اعتماد رشد می‌نماید. لازم است مدیران سازمان با تعهد بیشتری فرآیند احیاء و بازسازی اعتماد را پیگیری نمایند. نکته حائز اهمیت آن است که ارتباطات به افزایش شناخت فرد از سایرین و میزان قابل اعتماد بودن آن‌ها کمک می‌کند و احتمال اینکه افراد به یکدیگر اعتماد کنند، افزایش می‌یابد. به بیان دیگر، برقراری روابط و تعاملات با دیگران زمینه رشد عواطف مثبت را در افراد ایجاد و تقویت می‌کند. اعتمادسازی می‌تواند از طریق ارتباطات تعاملی مدیریت و کارکنان شکل گیرد، لذا می‌بایست ارتباطات توأم با احترام در سطح سازمان گسترش یافته و فضای دوستی، مودت و همدلی حاکم گردد. مدیران سازمان همچنین می‌بایست، رعایت عدالت و انصاف را در سرلوحه اعمال خود قرار داده و در رفتارهای خود با کارکنان بطور عادلانه عمل نمایند (نظیر برخورد یکسان در شرایط کاری مشابه). افزایش پاسخگویی و شفافیت بیشتر در فرآیندهای کاری و مکانیزم‌های ارائه تسهیلات به کارکنان نیز می‌تواند نقش بسیار مهمی در تقویت جو اعتماد در سازمان، ایفاء نماید. وقتی در تمام سطوح یک سازمان شفافیت، وضوح و پاسخگویی ظهور نماید، قطعاً موجبات ارتقاء ثبات، وفاداری،

شایستگی، یکپارچگی، اطمینان و گشودگی (که همگی ابعاد و زیرمولفه‌های اعتماد سازمانی هستند) فراهم خواهد شد. در پایان موارد ذیل به محققین توصیه و پیشنهاد می‌گردد:

در تحقیق حاضر هر دو متغیر «روابط مبتنی بر اعتماد (با میانگین ۳.۳۴) و فرهنگ مطلوب مربی‌گری (با میانگین ۳.۰۲)» در سطح متوسط ارزیابی شد، بررسی علل ضعف، موانع محقق شدن و راهکارهای علمی و عملی تقویت آن‌ها می‌تواند موضوعی مناسب در قالب یک پژوهش باشد.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر در شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان اجراء شده است، در تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌ها باید محتاطانه عمل نمود. لذا به محققان آتی پیشنهاد می‌شود به منظور ایجاد چهارچوبی قوی در مبنای نظری متغیرها، روابط مبتنی بر اعتماد و فرهنگ مطلوب مربی‌گری را در بسترهای سازمانی متفاوت مورد بررسی قرار دهند.

References

- 1-Anghel, A., Voicu, C. (2011). "Coaching and Mentoring in Bachelor's Degree Programs for Social Workers and Teachers", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 92, No 7.
- 2-Bartlett, II., James E. (2007): *Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client relationships*. *Journal of Business Research*.
- 3-Blanchard, K., Shola, D. (2005). *Manager as a Coach*, Translated by Abdolreza Rezaee Nejad, Tehran, Fara publication. (In Persian).
- 4-Boon, S. D., Hillmes, J. G. (2007). "The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk", in *Hindawi Publishing Corporation and Pro-social Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- 5-Burauskas, G., Aldama, J. (2008), "Trust in Virtual Communities", Lund University, Department of Informatics, Master thesis.
- 6-Castaldi, R., Premazzi, K., Zerbini, L. (2011). "The meaning of trust: A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research", *Journal of Business Research*, Vol 96, No 4.
- 7-Clutterbuck, D., Megginson, D. (2001). "Creating a coaching culture", *Industrial and Commercial Training*, Vol, 38.
- 8-Devine, M., Meyers, R., Houssemand, C. (2011). "How can coaching make a positive impact within educational settings?", *Procedia - Social and Behavioral Science*, Vol 93.
- 9-Dietz, G., Hartgg, D. N. D. (2001). "Measuring trust inside organizations", *Personnel Review*, Vol 35, No 5.
- 10-Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2001). "Coaching improved performance through managerial coaching". In R. Watkins and D. Leigh (Eds.), *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Vol 2: Selecting and Implementing Performance Interventions*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 11-Farajyan, F. (2013). *The Relationship of Trust Perceived of Staff On Management in Developing Performance Staffs*, (Case Study: Ghazvin Azad University), *Quarterly Developing and Evolution*, No 14. (In Persian).
- 12-Fathi Vajargah, K., Khorsani, A., Daneshmandi, S., Arman, M. (2014). *Research and Explain of Coaching Model In Teaching Human Resource Based on Data Based Theory*, *Quarterly of Organizational Culture Management*, Period 12, No 3. (In Persian).
- 13-Ghanbari, S., Erfani Zadeh, F. (2017), *The Role of Organizational Trust in Modification of Organizational Pessimism in Staff*, *Quarterly Organizational Studies*, 6Th Year, No 2 (Continue No 22). (In Persian)

- 14-Gilley, A., Gilley, Jerry, W., Kuuider, .. ()))))” Characterittiss ff Managerial CcachingPP PePfrnme Imprvvement QuarterlyV VI NNNØN1.
- 15-Nord,n ,, T(0)))))” Illli l Trttt in Gvvernment; The UAA Media as an Agent Acctnt ability,, Internatilnal RevieA AA AAnittrative cciencesV VI ,, No 3.
- 16-Gormley, H. Van Nieuwerburgh, C. (2014):"Developing coaching cultures: A review of the literature", Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, Vol 7. No 1.
- 17-Grant, A. .. ()))))” enhanci nc ooaching skills and emtt ilnal intelligence thrghggh training.. i ndttt rial and ccc mercial trainingV VI NNNNNN
- 18-Griffiths, K., & Camllel l, .. ()))))ssis vvvering, alll ying and integrating: The pccess ff learning in ooaching,, Internatilnal Jurnal ff Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol 7, No 2.
- 19-Grosseck, M.D. ()))))” Teaching, ooaching, training – crosswords for someone, keywords in higher edccation for tt her””, crcc edia - Social and Behavioral Sciences, Vol 116.
- 20-Hawkins, P., mmith, N. ()))))” Ccaching, Mentoring and Organizatilnal Clnlll lancy: ppperpision and Develmmment,, Open University Press, Firtt published.
- 21-Hawkins, P. ()))))CCCrating a Ccaching Clulture”, cc Graw Hill, Open University Prees, 1st Edition.
- 22-Hmnan, ,, Miller. .. ()))))ccachi nc in organizati.n.. e. t ooaching practice frmthe Ken lel anl hard CmpaniesJJ JWhn WWy InnII I nII
- 23-Joo, B. ())))) ttettt ive Ccaching: A Cncett lal Frameoork frmman Integrative Review ff Prattice and Resear”h”. Hmnan Resuurse Develmmment Review, Vol 4, No 4.
- 24-Kalkavan, S., Katrinli, A. ()))))” The fff ects Of Managerial Ccaching Behaviors On The mml oyee” Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In TurkeyPP PPPedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 150.
- 25-Khanbashi, M., Zahedi, Sh.S., Alvani, S.M. (2010), Response: A Bed For Enhancing General Trust, Quarterly of Disciplinary Order and Security, 4TH Year, No 2. (In Persian).
- 26-MahdiBeigi, N., Yaghoubi, E., Seyedalhoseni, S.M. (2017). Career path Managmenet and Succession:To Explain the Moderating Role of Coaching Culture, Public Management Research, 10Th Year, No 38. (In Persian).
- 27-Markvvi, J,, cc Atavey, J. .. and sis whweiwhø, .. ()))))AAnIntegrative Trttt oode l in the Ccaching Ctnt ett ,, American Jurnal ff Management, VII 14.

- 28-Carthy, G., Ahrens, J. (2011). "Challenges of the coaching manager", 25th Annual Australia New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2011). New Zealand: Anzam.
- 29-Milner, J., & Carthy, G. (2011). "Training for the leader as coach in the Australian and New Zealand Academy of Management Annual Conference. Australia: Australian & New Zealand Academy of Management.
- 30-Mobini, M., Golsanamlou, K. (2015). Coaching, Ideas, Concepts and Theories, Goharbar Andishe Press, First Edition, Tehran. (In Persian).
- 31-Mooghali, A.R., Ahmadi, S.A., Azar, A., Khodami, A.S. (2013). Identifying the Affecting Factors on Developing Coaching organization. Management Studies in Development and Evolution, 23Th Year, No 7. (In Persian).
- 32-Panahi, B. (2010). Trust and Establishing Trust in organization, Peyk Noor, 7TH year, No 4. (In Persian).
- 33-Park, M. (2011). The Effect of Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention, doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.
- 34-Polat, S. (2011). "The impact of teacher's organizational trust perceptions on organizational cynicism", Journal of Research and Review, 8, No 16.
- 35-Parsons, M. (2008). "The impact of coaching on organizational performance: a Canadian study", International Journal of Bank Marketing, 7, No 1.
- 36-Redshaw, B. (2011). "How well do we really understand coaching? What we make it work better? Industrial and commercial training", 11, 11-11.
- 37-Renard, L. (2011). "The impact of coaching for professional organizations". [PhD Thesis]. London, UK: School of Humanities, The American University of London.
- 38-Robbins, S. P. (2005). "Essentials of Organizational Behavior", Copyright By Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- 39-Rosha, A. (2011). "The relationship between coaching and organizational performance", Social and Behavioral Sciences, Vol 110.
- 40-Rousseau, D.; Sitkin, S. B.; Burt, R.; and Camerer, C. (1998). "Not so Different After all: A Cross-Discipline View of Trust", Academy of Management Review, Vol. 23, No.3
- 41-Schoorman, D., Mayer, C. R., & Davis, H. J. (2007). "An integrative model of organizational trust: A review, present, and future", The Academy of Management Review, Vol 32, No 2.

- 42-Sherwood, L.A., & Delall Il A. C. ()))))”Task and relatisnshis-oriented trttt in leader””J Juurnal ff LeaderLhi& &Organizatilnal uuudieuV VI NNNNNN
- 43-Somers, M. ()))))” Ccaching at oor k: wwvering yuur Team with AwarenessR kssnsi sility and Trttt JJ JWhn Wwy & Sons Ltd.
- 44-Stone, F. ()))))” Ccaching and Mentoring,, Casstone Illli lling (a Wiley company), First published.
- 45-Vanhala, ,, Heilmann, ,, & lal minen, , . ()))))” Organizatilnal trttt dimensisns as antecedents ff organizatilnal mmmmitment,, Knwledge and Process Management, Vol 23, No1.
- 46-Zachary, ssis , J. ()))))CCrøating A Mentoring Cll ture: The Organizatisns Guide”l Illli lhed by Jsssey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- 47-Zarehi Matin, H., Tahmasebi, R., Musavi, S.M. (2009). The Role of Organizational Culture Component in Trust Making: Studying The Relationships between Cultural Dimensions of Ghlop and Trust, Quarterly of Iranian Management Sciences, 4Th year, No 15. (In Persian).