

## تعیین شاخص‌های مربیگری عملکرد و طراحی مدل مربیگری مدیران در صنعت

### پتروشیمی

امیدعلی مسعودی\*<sup>۱</sup>

حسن درزیان رستمی<sup>۲</sup>

هادی زراعت‌پیشه<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۶)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای شاخص‌های مربیگری عملکرد برای مدیران روابط عمومی شرکت‌های پتروشیمی منطقه پارس جنوبی انجام شده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و در عین حال اکتشافی از نوع مقوله‌بندی (ابعد، مولفه‌ها و شاخص‌های رفتاری) می‌باشد. در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، از روش تحقیق ترکیبی استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها در روش کیفی مصاحبه با متخصصان حوزه مربیگری بوده و استراتژی تحلیل داده‌ها در روش تحقیق کیفی، تحلیل محتوای متون، مصاحبه و پرسشنامه‌ها با رویکرد دلفی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در روش کمی نظیر خواهی از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای و پرسشنامه استاندارد سنجش عملکرد اچپو است. مشارکت کنندگان در روش کیفی ۲۰ نفر متخصص و در روش کمی ۱۶۰ نفر مدیران روابط عمومی می‌باشند. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که خبرگان بر روی سه بعد فردی، اجتماعی و سازمانی با توافق ۱۰۰ درصد اجماع نظر دارند. متخصصان بر روی شاخص‌های بدست آمده از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های انجام شده که در بعد فردی شامل ۸ شاخص، در بعد اجتماعی شامل ۶ شاخص و در بعد سازمانی شامل ۵ شاخص است به اجماع نظر رسیدند. در بررسی تاثیر بر مدیریت عملکرد بعد سازمانی با ضریب مسیر ۴/۶ در اولویت اول تاثیر سپس بعد فردی با ضریب مسیر ۲/۵۵ و پس از آن بعد اجتماعی با ضریب مسیر ۲/۴۶ در رتبه سوم قرار دارد. در بعد فردی براساس تحلیل ضریب مسیر در معادلات ساختاری به ترتیب اولویت شاخص رفتار و منش با ضریب ۳۶/۹، شاخص سواد رسانه با ضریب مسیر ۳۳/۲، شاخص هوش شناختی و توانمندی با ضریب مسیر ۲۵/۷، شاخص شخصیت با ضریب مسیر ۱۹/۵ و شاخص مسئولیت‌پذیری با ضریب مسیر ۹/۸، در بعد اجتماعی شاخص مهارت ارتباط با ضریب مسیر ۲۸/۴، منزلت و جایگاه با

1. دانا شیار گروه ارتباطات، دانشکده فرهنگ و ارتباطات، دانشگاه سوره، تهران، ایران (م. سئول مکاتبات: masoudi@soore.ac.ir)

2. استادیار، گروه مدیریت ارتباطات و رسانه، دانشکده علوم اجتماعی، ارتباطات و رسانه دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، ایران.

3. دانشجوی دکتری مدیریت ارتباطات، گروه علوم ارتباطات و رسانه، دانشکده علوم اجتماعی، ارتباطات و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، ایران.

ضریب مسیر ۲۶/۳، مشارکت با ضریب مسیر ۲۴/۲، پویا بودن با ضریب ۱۹/۵، نوع دو ستی با ضریب ۱۷/۳ و برنا مهریزی گروهی با ضریب ۱۴/۱ است. برای آزمون شاخص‌های بدست آمده ارتباط آن‌ها با مولفه‌های عملکرد براساس مدل اچ‌یو برر سی شد. نتایج آزمون نشان داد که مقدار ضریب مسیر عوامل فردی بر مدیریت عملکرد برابر با ۰.۱۹۰ مقدار ضریب مسیر عوامل اجتماعی بر مدیریت عملکرد برابر با ۰.۲۶۷ مقدار ضریب مسیر عوامل سازمانی بر مدیریت عملکرد برابر با ۰.۳۹۷ می‌باشد. به این معنا که عوامل بر مدیریت عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارند و مدل طراحی شده مورد تأیید می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مربیگری، مربیگری عملکرد، شاخص‌های مربیگری، ابعاد مربیگری، عملکرد.

## مقدمه

نمی‌توان تصور کرد سازمانی در عصر حاضر به خوبی بتواند با مخاطبان خود ارتباط برقرار کند، اما از مکانیزم، ابزارها و دانش روابط عمومی بی‌بهره باشد. روابط عمومی در قالب فعالیت‌هایی هم‌چون، انتشارات، تبلیغات، اطلاع‌رسانی، افکارسنجی، ارتباط با شرکای اجتماعی در دو سطح درون سازمانی و برون سازمانی در صدد است تا بتواند مدیران سازمان را جهت برقراری ارتباطی تعاملی و دو سویه با سایر ارکان سازمانی همچون کارکنان، مخاطبان و جامعه یاری رساند. با شروع هزاره سوم، سازمان‌ها و جامعه ایران در آستانه ورود به جامعه اطلاعاتی هستند، جامعه‌ای که در آن بر اثر تغییرات و نوآوری-های فناوری، ارتباطات، اطلاع‌رسانی و ارائه خدمات سرعت بالایی پیدا کرده است. این نوآوری‌ها باعث ایجاد چالش‌ها و فرصت‌هایی برای سازمان‌ها و به ویژه روابط عمومی‌ها در خصوص چگونگی ارتباط با محیط و ایفای نقش‌های مؤثر در درون و برون سازمان و ضرورت هماهنگ ساختن سازمان با تغییرات محیطی شده است، و ارائه اطلاعات به مخاطبان و مشتریان خود، مسئولیت‌سنجی در «شفاف‌سازی»، به رسمیت شناختن حق دسترسی مخاطبان به اطلاعات، احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی در برابر مخاطبان، ایجاد ارتباط دوسویه و متعامل با مخاطبان و مشورت به کارگیری فناوری‌های نوین ارتباطات و اطلاعات برعهده دارند (۱).

با توجه به پیچیدگی جوامع امروزی، سازمان‌ها برآنند به منظور تحقق اهداف، شناخت کاملی از جامعه مخاطبان خود داشته باشند و تصمیماتی مبتنی بر واقعیات اتخاذ کنند. امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند کارایی فعالیت‌ها زمانی خواهد بود که از تمام ظرفیت‌های سازمانی و امکانات و شرایط لازم بهره‌مند می‌شوند و در عرصه جامعه حضوری فعال و مؤثر داشته باشند. به این ترتیب روابط عمومی کارآمد و مؤثر به عنوان یکی از مهمترین وظایف مدیریت می‌تواند تصمیم‌گیری‌های مدیران را با موفقیت همراه نماید. مدیریت سازمان برای هدایت، هماهنگی و رهبری سازمانی نیازمند روابط عمومی کارآمد است. مدیران باید بتوانند نگرش‌ها و علایق افراد سازمانی و برون سازمانی را به نحوی همسوی - اند که کنش‌های متقابل آنان در حین انجام فعالیت‌ها منجر به بقای سازمان و معطوف به اهداف کلان آن باشد. در این خصوص نیز نقش روابط عمومی بسیار مشهود است. (۲)

برونر اشاره می‌کند که روابط عمومی می‌تواند برای افراد مختلف معانی متفاوتی داشته باشد، بدون اینکه تعریف جهانی واحدی وجود داشته باشد. در نتیجه، تئوری و عمل تحت تأثیر بسیاری قرار گرفته‌اند و «برخی از نظریه‌پردازان و دست‌اندرکاران معتقدند که هسته اصلی روابط عمومی یک کارکرد مدیریتی است در حالی که دیگران تأکید بیشتری بر ایجاد و حفظ روابط دارند». (۳)

مربیگری 1 از جمله این رویکردها است. برای رهبرانی که به پیشرفت افراد در سازمان‌هایشان

علاقه‌مند هستند، مربیگری می‌تواند فرایندی اثربخش باشد. مربیگری موضوعی جدید در مدیریت و عبارت است از فرایند یادگیری مستمر و مبتنی بر توانمندسازی کارکنان از طریق ایجاد رابطه حمایتی و توسعه‌ای (پرورشی)؛ سازمان مربی‌گرا نیز یک چهره جدید سازمانی است که بر موضوع مربیگری به عنوان یک استراتژی مؤثر در توسعه نیروی انسانی و یادگیری سازمانی تمرکز دارد. مربیگری روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند بر سازمان تأثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمانها به ارمغان آورد. (۴)

نقش مؤثر روابط عمومی در سازمانها نیز بر پایه ارتباطات استوار است و در واقع نقش رابط در سازمان و کارکنان را به عهده دارد. ارتباطات در هر نوع سازمانی به عنوان یک پدیده و هسته مرکزی و حساس مثل سلسله اعصاب در انسان عمل می‌کند؛ بنابراین با توجه به اهمیت نقش روابط عمومی در سازمان، توجه به رویکردهای جدید مدیریتی از جمله مربیگری خصوصاً مربیگری عملکرد در سازمانها، و توجه به ضرورت وجود شایستگی‌های فردی و سازمانی برای مربیگری می‌توان ذکر کرد که مسئله اصلی در این تحقیق کشف شایستگی‌های فردی مدیران برای مربیگری در سازمان با هدف بهبود عملکرد سازمان از طریق توسعه عملکرد کارکنان روابط عمومی است. بنابراین به دلیل فقدان مدل مربیگری در روابط عمومی شرکت‌های پتروشیمی منطقه پارس جنوبی با مشکلاتی چون کاهش خلاقیت و ظرفیت‌های پنهان نیروی انسانی روابط عمومی، عدم گسترش توانمندی‌ها، استعدادها و مهارت‌های شناختی و رفتاری نیروی انسانی روابط عمومی، کاهش رضایت شغلی کارکنان روابط عمومی، عدم به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه، عدم کاهش مشارکت و رابطه هم‌افزایی بین مدیران و سرپرستان و زیردستان در روابط عمومی و همچنین عدم آگاهی، مسئولیت‌پذیری خودباوری متمرکز شدن بر راه حل و عملگرا شدن نیروی انسانی روابط عمومی‌ها می‌باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری

در سال‌های اخیر، حوزه مربی‌گری با استفاده از نظریه‌های روان‌شناختی تعدادی از الگو‌هایی را تطبیق داد که در آن رشته‌های مربی‌گری در بخش‌های مختلف کسب‌وکار استفاده می‌شود. تأثیرات مربی‌گری را می‌توان در رشته‌هایی نظیر جامعه‌شناسی، زبان‌شناسی و انسان‌شناسی مشاهده کرد و روابط مربی و مشتری نیز به‌طور گسترده مطالعه و نظارت می‌شود.

### نظریه‌های مربیگری

مربی‌گری از جمله این رویکردها است و در حال حاضر مدیران سازمان‌های پیشرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش هستند نقش یک مربی را بازی کنند و از این راه سبب افزایش

بهره‌وری، انگیزه و ارتقای اخلاق و کاهش ترک اختیاری کار را موجب شوند. از اواسط دهه ۱۹۹۰ مربیگری به یک رشته مستقل تبدیل شد و انجمن‌های حرفه‌ای، فدراسیون بین‌المللی مربیگری زیادی مانند انجمن مربیگری و شورای مربیگری و ارشادگری اروپا ایجاد شد که در این خصوص استانداردهایی وضع نمودند و در حال حاضر نیز انواع آموزش‌های مربیگری را تحت عناوین مختلف معرفی و ارائه می‌نمایند (۵)

هومان و میلر مربیگری را به عنوان ابزاری در حوزه‌های غیر ورزشی مانند روانشناسی اجتماعی، هستی‌شناسی، فلسفه، روانشناسی سازمانی، بیان می‌کند که برای کمک به افراد برای کسب نتایج بهتر در پرورش خود، ارتباط با دیگران، رسیدن بهتر به اهداف تغییر و افزایش ذخیره دانش بشری کمک کند (۶). به تعریف توماس کران<sup>۱</sup> مربیگری یک فرآیند جامع ارتباطی که طی آن مربیان، بازخورد عملکرد را برای اشخاص تحت تعلیم فراهم می‌کنند. موضوعات شامل ابعاد عملکردی آشکار و مربوط به کار می‌شوند (شخصی، بین فردی یا تکنیکی) که بر توانایی و رغبت مربی به شرکت کردن در اهداف معنادار سازمانی و شخصی تأثیر می‌گذارند. به تعریف گرانت مربیگری یک فرآیند گروهی است که بر راه حل تمرکز دارد، نتیجه‌گرا و سیستماتیک است و طی آن مربی برای آسانتر شدن و بهبود اجرای کار، تجربیات زندگی؛ یادگیری خودکار و رشد شخصی فعالیت می‌کند. (۷)

والس مربیگری را فرایندی تعریف کرده است که در آن یک فرد از ارتقای عملکرد یادگیری فرد دیگری، با کمک سوالات تعاملی و ارائه کمک‌های لازم پشتیبانی می‌نماید. مربی فعالیت‌های کارآموز را مشاهده می‌کند و در صورت لزوم به شیوه‌ای مثبت به او کمک نموده و بازخورد می‌دهد. مربیگری، نوعی از ارتباط (مذاکره) است. مسئولیت مربی این است که محیطی ایجاد کند تا در آن مربی یاد بگیرد، رشد کند، عمل کند و طوری متفاوت برخورد کند تا به طور چشمگیری امکان موفقیت فرد را در رسیدن به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، افزایش دهد. اینکه چطور یک مربی این محیط را فراهم می‌کند برای هر شخص کاملاً متفاوت است و در رأس اموری است که فرآیند مربیگری را در بر می‌گیرد. علاوه بر مکانیسم‌های فوق‌الذکر، هنر رسیدن به این امر برای هر شخص، هر روز و هر سال وجود دارد. در نهایت مربیگری یک خدمت است. مربیان موفق، علاقمند و مشتاق هستند و می‌توانند هنر خود را نشان دهند و برای هر شخص کاملاً در دسترس باشند، در برنامه‌های کاری مستقل باشند و شخصیت و نیازهای خودشان را تعدیل کنند. مربیان متوسط، آنهایی هستند که به عقایدشان می‌چسبند و احساس می‌کنند که این عقاید درست و یا حتی مفید هستند. مربیگری یعنی بالفعل کردن توانایی بالقوه فرد برای حداکثر کردن عملکردش. این فرایند به افراد کمک می‌کند یاد بگیرند نه اینکه آموزش داده شوند. (۳)

<sup>۱</sup>Thomas Crane

دیکشنری هریتیج آمریکا مربی را شخصی می‌داند که به قهرمانان یا تیم‌های ورزشی آموزش می‌دهد یا آنها را هدایت می‌کند، شخصی که در آواز خواندن یا نمایش دستورات عمل می‌دهد مثل یک مربی خصوصی که دانش آموزان را برای امتحان آماده می‌کند. (۴)

مارشال گلد اسمیت مربیگری را کمک کردن به رهبران موفق برای رسیدن به تغییرات مثبت ماندگار در رفتارشان، خودشان، مردمشان و تیم‌هایشان می‌داند.

جان ویتنور مربیگری را بالفعل ساختن پتانسیل‌های فردی برای افزایش کارایی آنها می‌داند. به تعریف پارسلو مربیگری فرایند تقویت یادگیری و توسعه است که در نتیجه به وجود عمل‌کرد می‌شود. یک مربی برای موفق بودن باید فرایند مربیگری، و همچنین سبکها، مهارتها و تکنیکهایی که مناسب زمینه‌ای هستند که مربیگری در آن رخ می‌دهد بداند و درک درستی از آنها داشته باشد (۳). جمع‌بندی و ذکر نکات مشترک از تعاریف ذکر شده مربیگری مجموعه‌ای از رفتارها و اقدام‌ها از طرف فرد مربی در راستای کشف توانمندی‌ها و توانایی‌ها، استعدادها، مهارت‌های مراجع یا مترجی و افزایش آنها است. مربیگری حاصل تامل، تعمیق و غور در دیگران و شناخت واقع‌بینانه توانمندیها و تواناییهای ذاتی و اکتسابی فردی دیگر است. در واقع مربیگری هم‌نیاز به استعدادهای ذاتی و هم‌اقتسابی دارد تا فرد بتواند از طریق ارتباط و مهارتهای مرتبط با آن به دیگری که تحت مربیگری او قرار دارد برای کشف توانمندیها و استفاده از آنها کمک کند. در این بخش به مهمترین نظریاتی که در حوزه مربیگری وجود دارد پرداخته می‌شود:

#### ۲-۴-۱ جان ویتنور

ویتنور مربی و مربیگری برای مدیران را اینگونه تعریف می‌کند «زیبایی مربیگری در عمق و تأثیر آن نهفته است.» و یک مربی ماهر، به ندرت راه‌حل‌های ارائه شده را ارائه یا تعریف می‌کند. به نظر ویتنور تجارت بیش از حد زیادی از زندگی مردم را با هزینه شخصی بالا برده است. بسیاری از مدیران بیش از کار برای زندگی کردن به سرکار خود زندگی می‌کنند. استرس، ازدواج‌های در هم شکسته، کودکان مورد غفلت قرار گرفته و بهداشت ضعیف بسیار گسترده‌تر از آن چیزی است که اکثر مردم جرات قبول آن را دارند. هدایت رهبری یک روش ملایم برای بالا بردن سطح آگاهی از عدم تعادل است که وجود دارد، و کمک برای یافتن راهی به جلو است که به نفع کار و نمایش آنها باشد. این اغلب شامل ایجاد یک چشم‌انداز از آینده یا ایده‌آل برای اشتیاق به سمت، به عنوان مخالفت با تلاش برای زنده ماندن با اجتناب از مشکلات است. به نظر ویتنور مربی‌گری روی احتمالات آینده تمرکز می‌کند، نه اشتباهات گذشته. عبارات «برای بدست آوردن بهترین فرد» و «پتانسیل پنهان شما» نشان‌دهنده دروغ گفتن بیشتر درون فردی است که انتظار می‌رود آزاد شود. مگر اینکه مدیر یا مربی معتقد باشد که افراد توانایی بیشتری نسبت به آنچه در حال حاضر بیان می‌کنند، دارند، قادر نخواهد بود به آنها کمک کند

تا آن را بیان کنند. او باید به مردم خود از لحاظ پتانسیل خود فکر کند، نه عملکرد آن ها. اکثر سیستم‌های ارزیابی به طور جدی به این دلیل ناقص هستند. افراد در جعبه‌های نمایشی قرار می‌گیرند که برای آن‌ها سخت است که از آن فرار کنند، چه در چشمان خود و چه از نظر مدیر. برای بدست آوردن بهترین افراد، فرد باید باور کند که بهترین چیز در آنجا وجود دارد. اما فرد چگونه می‌داند که چقدر است، و چگونه آن را از دست می‌دهد یا بدست می‌آورد؟ از مشاهده اینکه چگونه مردم از همه انتظارات خود و دیگران فراتر می‌روند، زمانی که یک بحران رخ می‌دهد. مردم معمولاً وقتی مجبور باشند کارهای فوق‌العاده‌ای انجام دهند. برای مثال، چه کسی قدرت فوق‌انسانی و شجاعت برای نجات فرزند خود را تولید نمی‌کند؟ و چقدر طول می‌کشد تا سطوح فوق‌العاده‌ای از عملکرد را تحمل کنیم؟ برخی از این پتانسیل را می‌توان با مربیگری در دست گرفت، و عملکرد می‌تواند پایدار باشد، شاید نه در سطوح فوق‌بشری، اما قطعاً در سطوح بالاتر از آنچه که عموماً می‌پذیریم. برای مثال، فرد خود را به عنوان یک پتانسیل محدود می‌بیند. او تنها زمانی احساس امنیت می‌کند که به خوبی در محدوده تعیین‌شده خود عمل می‌کند. این مثل پوسته خودش است. مدیر او تنها با وظایف خود به او اعتماد خواهد کرد. مدیر وظیفه‌ای به او محول خواهد کرد، چون به فرد اعتماد دارد که این کار را بکند و فرد می‌تواند. مدیر به او تکلیف (ب) را نمی‌دهد، زیرا او این کار را فراتر از توانایی فرد می‌بیند. او فقط عملکرد فرد را می‌بیند، نه پتانسیل او. اگر مدیر به جای اینکه کار را به او بدهد به همکار او که توانایی او از نظر مدیر قابل مشاهده و درک است، درواقع مدیر پوسته فرد را تقویت یا تایید می‌کند و قدرت و ضخامت آن را افزایش می‌دهد. او باید برعکس عمل کند تا به فرد در خارج از پوسته خود کمک کند، تا از او حمایت کند و یا او را به موفقیت با وظایف (ب) هدایت کند. از نظر ویژه‌مور برای استفاده موفقیت‌آمیز از مربیگری، باید دیدگاه بسیار خوشبینانه تری نسبت به همیشه از توانایی‌های خفته مردم، اتخاذ شود. اینکه وانمود کنیم ما خوش بین هستیم کافی نیست زیرا اعتقادات واقعی ما به طرق ظریف و زیرکانه‌ای منتقل می‌شوند که ما از آن آگاه نیستیم. (۳)

از نظر او فرصتهای آشکار برای مربیگری عبارتند از:

ارزیابی‌ها و ارزیابی‌ها	انگیزش کارکنان
عملکرد تکلیف	محول کردن
برنامه‌ریزی و مرور	حل مساله
توسعه کارکنان	مسایل ارتباطی
کار تیمی	تشکیل تیم

۲-۴-۳ اریک پارسلو

اریک پارسلو در کتاب خود مربیگری، مربیگری و ارزیابی، با پیشنهاد دادن این که مربیگری عبارت

است از: به طور مستقیم با پیشرفت سریع عملکرد و پیشرفت مهارت‌ها از طریق تدریس یا آموزش سروکار داشت. مربیگری همیشه یک گام برداشته می‌شود و به کسب مهارت‌های بلند مدت در یک شغل در حال توسعه با شکل مشاوره و مشاوره می‌پردازد. برخلاف دستور (پارسلو)، اما ویتور آن را با اعتبار و تأثیر برابر برای بهبود عملکرد فوری و توسعه مهارت، هم کوتاه و هم بلند مدت می‌کند. این می‌تواند «دستوری» باشد و می‌تواند «یک گام حذف» باشد؛ به هر حال من آن را آموزش می‌نامم. چه ما این کار را انجام دهیم، مشاوره، مشاوره، مشاوره یا مشاوره، اگر به خوبی انجام شود، تأثیر آن بستگی به میزان زیادی از باورهای مدیر در مورد پتانسیل انسانی دارد. علاوه بر این، نقش‌های مدیریتی در سطوح بالاتر سلسله مراتب سازمانی کمتر ساختار یافته و محدود شده توسط تعاریف شغلی محدود و دارای اختیار بیشتر در عملکرد وظایف است. (۸)

#### پیشینه تحقیق

از سال ۱۹۳۷ تا سال ۱۹۹۴، تنها ۵۰ مقاله بررسی شده در مورد مربیگری اجرایی منتشر شد، با این حال از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰، ۵۸۴ مقاله انتشار یافت. با چنین افزایشی در تحقیقات در مورد موضوع، رویکردهای مختلفی برای تحقیق اتخاذ شده‌اند (۱) به دنبال شناسایی ویژگی‌های یک مربی، (۲) اهداف یک مربی، (۳) سطح مشارکت مربی، مشتری و سازمان در فرآیند، (۴) تکنیک‌های متداول / روش‌های مربیگری، و (۵) اثربخشی کلی / نتایج مربیگری. موضوع نتایج مربیگری، مهم‌ترین موضوع در تحقیقات مربیگری ذکر شده در بالا است که در آن گرانت ۲۳۴ مطالعه نتیجه را از سال ۱۹۸۰ به دست آورد تحقیقات صورت گرفته پیرامون موضوع مربیگری بطور کلی در دو دسته شامل؛ اول تحقیقات نظری و بنیادی که به معرفی مفهوم و ابعاد و ویژگی‌های مربیگری پرداخته‌اند و دسته دیگر شامل موارد کاربردی هستند که ضمن عطف توجه به اهمیت، ضرورت و میزان استفاده از مربیگری در سازمان‌ها عمدتاً مربیگری و ابعاد آن را به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته و با استفاده از استراتژی‌های مختلف تحقیق رابطه مربیگری را با متغیرهایی مانند سطح عملکرد و سایر نتایج سازمانی، یادگیری، توسعه رهبری، گسترش دانش سازمانی، افزایش سطح انگیزه و رضایتمندی، کیفیت زندگی شخصی و کاری و... مورد سنجش قرار داده‌اند. در ادامه به بررسی تحقیقات صورت گرفته داخلی و خارجی پرداخته می‌شود (۷).

#### ۱-۱۰-۲ تحقیقات خارجی

لای او پالمیر ۲ تحقیقی با عنوان «مرور منسجم ادبیات درباره نقش روانشناسی در مربیگری در مدیریت» انجام دادند. هدف از انجام این تحقیق، شناسایی رویکردهای اساسی روانشناختی ضروری بود



که فرآیند یادگیری و توسعه سازمانی و پیامدها را از طریق تلفیق مدارک تحقیقاتی موجود افزایش می‌دهد و از آنجا که مربیگری به طور گسترده در حوزه‌های مربوط به توسعه رهبری مورد استفاده قرار می‌گیرد، چارچوبهای شناسایی شده و عوامل مؤثر مشخص شده در این تحقیق می‌توانند به عنوان دستورالعمل‌های صریح برای سازمان و تیم مدیریت برای تنظیم معیارهای انتخاب و ارزیابی مربیان به عنوان مدیر اجرایی به کار گرفته شوند. ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه‌های خودکارآمدی، تعهد سازمانی، روانشناسی محیط کار و بازخورد ۳۶۰ درجه و پرسشنامه چند عاملی رهبری است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که رویکردهای روانشناختی خاص مانند رفتارشناختی، رویکردهای مبتنی بر راه حل، مدل مربیگری (گرو) و مدل مبتنی بر قدرت بیشتر به کار گرفته شده‌اند. دومین یافته عوامل و مهارت‌های ضروری مثل ایجاد اعتماد، شفافیت و ارتباط و تسهیل یادگیری در مربیگری را شناسایی کرده است. سومین یافته نیز یادگیری سازمانی و روشهای ارزیابی پیامد توسعه را مرور می‌کند. (۹)

مکیندی، موکرجی، فین تحقیقی دانشگاهی با عنوان رویکرد نوآورانه جهت افزایش بهره‌وری در پزشکی در دانشگاه واشنگتن در سه بیمارستان و ۱۰ کلینیک وابسته به دانشگاه انجام دادند. پژوهش با هدف مطالعه توسعه کادر پزشکی و اثربخشی مربیگری یک مربی از طریق هدایت کارکنان در امور آکادمیک آمار و اطلاعات و مهارت‌های بین فردی برای اعضا هیئت علمی دانشگاهی که بیشتر وقت خود را صرف کار بالینی می‌کنند و ممکن است از آموزش حین تحقیق محروم شوند، را بررسی می‌کند. مطالعه اثربخشی با پیش آزمون و پس آزمون انجام شده است. در این تحقیق مربی یک پژوهشگر خدمات بهداشت و مسلط به روشهای تحقیق قوی در اجرای پروژه و دارای مهارت‌های بین فردی بود. ابزار اندازه‌گیری اثربخشی مربیگری، تعداد مقالات، جوایز دریافت شده، کیفیت خدمات ارائه شده توسط تیم آزمایش شونده بود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بکارگیری یک مربی خدمات بهداشتی در برنامه توسعه هیات علمی، راهی مؤثر برای کسب بورس تحصیلی است. نکته کلیدی این برنامه، آگاه بودن مربی به یک استراتژی است (۱۰).

رأفتی، محمد؛ ذبیحی، محمدرضا؛ قربانی، محمود. طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی. مربیگری سازمانی یک ابزار یادگیری استراتژیک برای سازمان - هاست. این پدیده به عنوان شکل جدیدی از توسعه رهبری به سرعت در حال رشد، به یکی از پرطرفدارترین ابزارهای توسعه فردی تبدیل شده است. از طرفی به عنوان حوزه‌های مطرح شده که کارکرد اساسی آن تسهیل تغییر و توسعه است. مربیگری سازمانی از طریق بالفعل کردن استعدادها بالقوه منابع انسانی سازمان که محرک‌های کلیدی موفقیت هر سازمانی هستند، موجب افزایش بهره-

وری سازمان می‌شود. هدف این پژوهش 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 الیه‌ها و ابعاد موضوع از شیوه تحلیل محتوای کیفی و به شیوه استقرایی استفاده کرد. در این تحقیق ۹۵ کد اولیه استخراج گردید که پس از ادغام کردن آنها تعداد ۰۱ کد اولیه تأیید شد پس از آن، کدهای اولیه در ۱۵ مقوله دسته‌بندی گردید که مقولات در ۳ مضمون اصلی ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های متربی و ویژگی‌های سازمان، طبقه‌بندی گردید. (۱۱)

بلوکی کورنده، محمد علی الگوی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری. پژوهش با هدف ارائه الگوی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری اجرا شده است. روش: این پژوهش از نظر ماهیت داده، از نوع کیفی و روش تحلیل مضمون است. استادان (بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت و حداقل مدرک دکتری) و متخصصان نظام بانکی (بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت و حداقل مدرک کارشناسی ارشد)، مشارکت‌کنندگان این پژوهش بودند. حجم نمونه پس از اشباع نظری، ۱۵ نفر بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختارمند گردآوری شدند و تجزیه و تحلیل اطلاعات، به روش فن مضمون و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای انجام گرفت. یافته‌ها: مقوله‌های مربیگری در عرصه بانکداری خصوصی، عبارت‌اند از: «دانش و تخصص، اخلاق، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های مشترک، رهبری، فنون مربیگری، مهارت‌های مدیریت». از این رو مدل مربیگری به دست آمده، توانایی پیاده‌سازی در عرصه بانکداری را دارد. نتیجه‌گیری: استفاده از یافته‌های این پژوهش، می‌تواند استعداد‌های کارکنان را شکوفا کند و ضعف‌های منابع انسانی را به قوت‌هایی برای سازمان تبدیل سازد. همچنین، این مسئله، توانایی جانشین‌پروری در سازمان افزایش می‌دهد و در بلندمدت بهره‌وری را در سازمان افزایش خواهد داد (۱۲).

ارائه مدل شایستگی‌های مربیگری عملکرد ویژه مدیران و سرپرستان شرکت ملی نفت ایران. هدف اصلی پژوهش ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت است. تحقیق از نظر هدف کاربردی و اکتشافی بوده و در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها در روش کیفی، تحلیل محتوای متون، مصاحبه و پرسشنامه‌های با رویکرد دلفی و در روش کمی پیمایشی (پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای) می‌باشد. روش نمونه‌گیری هدفمند بوده و حجم نمونه ادبیات براساس اشباع داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختارمند ۱۲ نفر و در روش دلفی و مقایسات زوجی شبکه‌ای ۲۰ نفر از متخصصان و مدیران آگاه به مربیگری می‌باشد. روایی محتوایی سوالات مصاحبه و پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصین، روایی صوری با اجرای آزمایشی، پایایی مصاحبه با ضریب توافق دو کدگذار و پایایی پرسشنامه

مقایسات زوجی شبکه ای به شیوه ضریب توافق بدست آمد. ابتدا مفاهیم مطرح شده در ادبیات و مصاحبه ها استخراج شده و مفاهیم مشترک در قالب ۱۶ مؤلفه جمع بندی و بر اساس منابع معتبر در حوزه شایستگی، ابعاد و شاخص ها استخراج شد. پرسشنامه های دلفی در دو مرحله و سپس پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه ای ساخته و اجرا گردید. تجزیه و تحلیل داده های متون و مصاحبه ها به روش استقرایی و با نرم افزار مکس کیودی ای، پرسشنامه های دلفی با نرم افزار اسپاس پی اسپاس، پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه ای با استفاده از نرم افزارهای مطلب و سوپردسیژن انجام شد. تحلیل یافته ها منجر به ارائه مدل مربیگری عملکرد شامل ۱۵ مؤلفه و ۵۶ شاخص در سه بُعد فردی، سازمانی و مدیریتی با ذکر رتبه بندی و میزان تاثیر و تأثرات درونی مؤلفه ها شد (۱۳).

### روش پژوهش

مصاحبه و بحث گروهی متمرکز رایج ترین روش های جمع آوری داده ها هستند که در تحقیقات کیفی مورد استفاده قرار می گیرند. از مصاحبه ها می توان برای کشف دیدگاه ها، تجربیات، باورها و انگیزه های تک تک شرکت کنندگان استفاده کرد. سه نوع اساسی مصاحبه تحقیقاتی وجود دارد: ساختاریافته، نیمه ساختاریافته و بدون ساختار. مصاحبه های ساختاریافته، اساساً پرسشنامه هایی هستند که به صورت شفاهی اجرا می شوند، که در آن فهرستی از سؤالات از پیش تعیین شده، با تغییرات اندک یا بدون هیچ گونه تفاوتی و بدون فضایی برای سؤالات بعدی به پاسخ هایی که مستلزم توضیح بیشتر است، پرسیده می شود. در نتیجه، اجرای آنها نسبتاً سریع و آسان است و ممکن است همانگونه که در قبل ذکر گردید روش تحقیق در این مطالعه ترکیبی و در بخش کیفی با انجام مصاحبه ساختار یافته شروع شده است. روند بخش کیفی به ترتیب شامل جمع آوری اطلاعات، انجام مصاحبه، تحلیل محتوای مصاحبه ها و اعتباریابی مصاحبه ها با استفاده از روش دلفی بوده است که گروه متخصصان را تشکیل می دادند مصاحبه بر مبنای دو سوال اساسی که از نظر آن ها در درجه اول چه شاخص هایی برای مربی بودن و در درجه دوم برای مربیگری عملکرد در یک محیط صنعتی ضروری به نظر می رسد، انجام شد. فایل صوتی مصاحبه ها با در نظر گرفتن اصل صداقت و امانت داری و تعهدات اخلاقی در نرم افزار ورد به صورت متن درآمد و هر مصاحبه در یک سند جداگانه به نرم افزار مکس کیودی ای جهت تحلیل محتوا و کد گذاری وارد گردید. متون در نرم افزار با توجه به مفهوم بیان شده از جانب مصاحبه گر و مصاحبه شده مورد بررسی دقیق قرار گرفتند. در ادامه با استفاده از روش های کدگذاری در مجموع با حفظ مفاهیم هم معنی و ترکیب آنها با یکدیگر و حذف مفاهیم تکراری ۲۰۸ کد معتبر و پر تکرار بدست آمد. در ادامه کدها جهت اخذ اعتبار محتملی و کسب اجماع نظر متخصصان پرسشنامه مرحله اول که حاوی پرسش در خصوص وجود یا عدم وجود تناسب مفهوم با

موضوع مربیگری عملکرد و میزان اهمیت آن بود تهیه شده و به متخصصان در دلفی که گروه ۲۰ نفره خبرگان در این حوزه هستند جهت اخذ نظر ارائه گردید.

### جامعه، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه تحقیق در روش کیفی شامل کلیه متون و ادبیات پژوهش در حوزه مربیگری و همچونین مصاحبه با مسئولین و مدیران آگاه به شرایط شرکتهای صنایع پتروشیمی و همچونین تکمیل پرسشنامه توسط خبرگان آشنا با شرکتهای پتروشیمی بوده و در روش کمی نیز شامل مدیران شرکتهای پتروشیمی در جهت تکمیل پرسشنامه می‌باشد.

الف) تحقیق کیفی: در روش کیفی نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. حجم نمونه در روش جمع‌آوری متون و ادبیات پژوهش اعم از کتب، مقالات و... مبتنی بر اشباع داده‌هاست، در روش مصاحبه شامل ۱۶ نفر و در روش پرسشنامه با رویکرد دلفی شامل ۲۰ نفر از مسئولان و مدیران آگاه به مربیگری عملکرد در شرکتهای پتروشیمی در منطقه پارس جنوبی می‌باشد. معیار انتخاب افراد تخصص، سوابق تدریس، پژوهش، کتاب و مقاله همچونین تجربیات اجرایی ایشان در حوزه مربیگری/ مربیگری عملکرد و درعین حال سابقه همکاری با صنعت نفت، گاز و پتروشیمی بوده است. دو معیار مشخص برای انتخاب اعضاء متخصص برای مصاحبه نزد محقق وجود داشته است. اول آشنا بودن با مربیگری و داشتن اطلاعات کافی از اصول و قواعد آن و معیار دوم آشنایی با مسائل شرکتهای پتروشیمی در منطقه پارس جنوبی و شرایط حاکم بر آن است.

ب) تحقیق کمی: روش نمونه‌گیری در روش کمی نیز از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. حجم نمونه در روش پرسشنامه با رویکرد پیمایش میدانی و شامل ۱۶۰ نفر از مسئولان و مدیران در شرکت های پتروشیمی در منطقه پارس جنوبی می‌باشد.

### ابزار اندازه‌گیری

الف) تحقیق کیفی: ابزار اندازه‌گیری در تحقیق، شامل موارد ذیل است: متون و ادبیات پژوهش: ۴ عنوان کتاب، ۱۰ مقاله خارجی و داخلی، ۷ رساله و ۱۵ سایت انجمن‌های حرفه‌ای بین‌المللی فعال در حوزه مربیگری می‌باشد.

• **سوالات مصاحبه:** این فرم محقق ساخته بوده و هدف از تهیه آن، اخذ نظرات متخصصان است که آگاه به مفهوم مربیگری/ مربیگری عملکرد بودند درخصوص ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های مربیگری عملکرد، شناسایی موانع و چالش‌های اجرای مربیگری عملکرد و سازوکارهای اجرای آن برای مدیران در شرکتهای پتروشیمی منطقه پارس جنوبی است. مصاحبه‌ها همگی در محل شرکت‌ها در طول انجام شده است، متوسط زمان مصاحبه با هر فرد ۴۵ دقیقه و کل زمان مصاحبه ۱۰ ساعت طول کشیده است. شایان ذکر است در مصاحبه‌ها سعی شده است تا میزان دانش، آگاهی و نگرش

مصاحبه شونده نسبت به موضوع مربیگری و مربیگری عملکرد و روابط عمومی اخذ شود. پرسشنامه با رویکرد دلفی (مرحله اول): این پرسشنامه محقق ساخته بوده و هدف از تهیه آن اخذ نظر خبرگان حوزه مربیگری در خصوص شاخصهای شایستگی مربیگری عمل کرد و در عین حال اعتبار سنجی سازوکارهای اجرای مربیگری عملکرد می باشد. بخشهای اصلی پرسشنامه مرحله اول دلفی عبارتند از:

۱. ویژگی های جمعیت شناختی شامل مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سن، جنس، سابقه کار، سابقه کار در حوزه مربیگری، وضعیت شغلی و سطح علمی
۲. پرسش در خصوص تناسب ابعاد با مفهوم مربیگری عملکرد برای مدیران در شرکتها
۳. پرسش در خصوص تناسب بین ابعاد و مؤلفه های پیشنهاد شده توسط محقق
۴. پرسش در زمینه تناسب مؤلفه ها با مفهوم مربیگری عملکرد در سازمان برای مدیران و میزان اهمیت مؤلفه ها
۵. پرسش درباره میزان اهمیت شاخص های کمی مربوط به مؤلفه های مربیگری عمل کرد برای مدیران در شرکتها

**پرسشنامه با رویکرد دلفی (مرحله دوم):** در این پرسشنامه نتایج مرحله اول دلفی به اطلاع گروه رسیده و نظرات آنان در خصوص پیشنهادات مطرح شده در مرحله اول دلفی اخذ می شود. (ب) تحقیق کمی: ابزار اندازه گیری در تحقیق و پرسشنامه ارزیابی عملکرد اچپو<sup>۱</sup> است. پرسشنامه اچپو پرسشنامه استاندارد است که در نسخه بلند در ارزیابی عملکرد کارکنان با مدل هر سی و گلداسمیت از آن استفاده شده است. ابعاد پرسشنامه که توسط آن عملکرد شغلی فرد پرسش شونده ارزیابی می شوند عبارتند از: ابعاد: توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار، محیط.

#### اهداف تحقیق

شناسایی ابعاد مدل مربیگری عملکرد ویژه مدیران روابط عمومی صنعت پتروشیمی منطقه پارس جنوبی  
 شناسایی شاخص های مربیگری عملکرد ویژه مدیران روابط عمومی صنعت پتروشیمی منطقه پارس جنوبی  
 رتبه بندی اولویت ابعاد شاخصهای مربیگری عملکرد ویژه مدیران روابط عمومی صنعت پتروشیمی منطقه پارس جنوبی  
 بررسی رابطه بین ابعاد، شاخصها با عملکرد مدیران روابط عمومی صنعت پتروشیمی منطقه پارس جنوبی

### سوالات تحقیق

مدل مربیگری عملکرد ویژه مدیران روابط عمومی صنعت پتروشیمی در منطقه پارس جنوبی (عسلویه) شامل چه ابعادی است؟

مدل مربیگری عملکرد ویژه مدیران صنعت پتروشیمی در منطقه پارس جنوبی (عسلویه) شامل چه شاخص‌هایی است؟

الویت و رتبه بندی ابعاد شاخصها مربیگری عملکرد ویژه مدیران صنعت پتروشیمی در منطقه پارس جنوبی (عسلویه) چگونه است؟

چه رابطه ای بین ابعاد و شاخص‌های مربیگری عملکرد و عملکرد مدیران روابط عمومی صنعت پتروشیمی منطقه پارس جنوبی وجود دارد؟

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

#### مدلسازی معادلات ساختاری

مهم‌ترین هدف تحلیل عاملی تاییدی تعیین میزان توان مدل عامل از قبل تعریف شده با مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده است. به عبارتی تحلیل عاملی تاییدی درصدد تعیین این مساله است که آیا تعداد عامل‌ها و بارهای متغیرهایی که روی این عامل‌ها اندازه‌گیری شده اند با آنچه بر اساس تئوری و مدل نظری انتظار می‌رفت انطباق دارد. به عبارتی، این نوع تحلیل عاملی به آزمون میزان انطباق و هم‌نمایی بین سازه نظری و سازه تجربی تحقیق می‌پردازد. در این روش ابتدا متغیرها و شاخص‌های مربوطه بر اساس تئوری اولیه انتخاب می‌شوند و سپس از تحلیل عاملی استفاده می‌شود تا ببینیم که آیا این متغیرها و شاخص‌ها آن طوری که پیش بینی می‌شد روی عامل‌های پیش بینی شده بار (لود) شده‌اند یا این که ترکیب آنها عوض شده و روی عامل‌های دیگری بار شده‌اند؟ در این نوع تحلیل عاملی پیش فرض اساسی محقق این است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از شاخص‌ها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی تاییدی این است که محقق قبل از هر چیزی تعداد عامل‌های مدل را فرض کند اما در عین حال معمولاً این محقق انتظارات خود را مبنی بر این که کدام عامل‌ها بار خواهند شد دخیل می‌کند. برای مثال محقق سعی می‌کند تا تعیین کند که آیا متغیرهایی که برای ساخت و نمایش یک متغیر پنهان به کار می‌روند واقعا متعلق به هم هستند یا خیر؟ کاربردهای دیگری هم برای تحلیل عاملی تاییدی قابل ترسیم است که عبارتند از:

تعیین اعتبار یک مدل عاملی

مقایسه توان دو مدل متفاوت که مسئول مجموعه مشابهی از داده‌ها هستند.

آزمون معنی داری یک بار عاملی خاص

آزمون رابطه بین دو یا چند بار عاملی

آزمون این که آیا مجموعه عامل‌ها با یکدیگر همبستگی دارند یا خیر؟ ارزیابی میزان اعتبار هم‌گرای مجموعه‌ای از متغیرها (میزان تجانس داخلی بین آنها) سنجش اعتبار یک مقیاس یا شاخص از طریق نمایش این موضوع که گویه‌های هم‌ساز بر روی یک عامل بار می‌شوند. بنابراین به کمک این روش می‌توان گویه‌های ناهم‌ساز مقیاس را که بر روی چندین عامل بار بسیار بالا یا پایینی دارند از مقیاس حذف کرد. چون این متغیرها را نمی‌توان به یک عامل مشخص انتساب داد.

### الف) پایایی ابزارهای اندازه‌گیری

۱. مقادیر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده: طبق گفته محققان در صورتی مدل اندازه‌گیری انعکاسی، مدلی همگن خواهد بود که قدر مطلق بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده شده متناظر با آن متغیر پنهان آن مدل دارای مقدار حداقل ۰.۷ باشد. برای این منظور مقادیر بارهای عاملی<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار گرفت. برخی پیشنهاد حذف متغیر مشاهده شده انعکاسی را از مدل اندازه‌گیری که زیر ۰.۴ باشند، دادند، آن هم در صورتی که با حذف آن پایایی مرکب مدل اندازه‌گیری انعکاسی مربوطه افزایش یابد (۱۴).

۲. معناداری بارهای عاملی: نتایج بررسی معناداری بارهای عاملی (بیرونی) در جدول آمده است. چنانچه مقدار بدست آمده بالای حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن رابطه یا فرضیه تایید می‌شود. در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره  $t$  ۱.۶۴، ۱.۹۶ و ۲.۵۸ مقایسه می‌شود.

جدول ۴-۱: نتایج بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری

بعد	شاخص	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره $t$	P Values
عوا فردی	رفتار و منش	۸۶۰.۰	۰.۲۳.۰	۹۰۲.۳۶	۰.۰۰.۰
	سواد	۸۵۷.۰	۰.۲۶.۰	۲۳۹.۳۳	۰.۰۰.۰
	شخصیت	۶۸۸.۰	۰.۳۶.۰	۰۴۲.۱۹	۰.۰۰.۰
	نگرش	۶۷۲.۰	۰.۶۸.۰	۸۸۷.۹	۰.۰۰.۰
	مسئولیت پذیری	۶۶۰.۰	۰.۵۹.۰	۲۱۴.۱۱	۰.۰۰.۰
عوا اجتماعی	هوش شناختی	۸۴۸.۰	۰.۳۳.۰	۷۲۷.۲۵	۰.۰۰.۰
	مشارکت	۸۲۸.۰	۰.۳۴.۰	۲۲۹.۲۴	۰.۰۰.۰
	منزلت	۷۸۸.۰	۰.۳۰.۰	۳۴۶.۲۶	۰.۰۰.۰

بعد	شاخص	بار عاملی	از جراف استاندارد	آماره t	P Values
	مهارت ارتباط	۸۱۰.۰	۰.۲۸.۰	۴۴۰.۲۸	۰.۰۰.۰
	نوع دوستی	۷۱۴.۰	۰.۴۱.۰	۳۳۵.۱۷	۰.۰۰.۰
	برنامه ریزی گروهی	۶۴۹.۰	۰.۴۶.۰	۱۱۰.۱۴	۰.۰۰.۰
	پویا بودن	۷۲۸.۰	۰.۳۷.۰	۵۰۰.۱۹	۰.۰۰.۰
عوا مل سازمانی	ساختار سازمان	۷۳۵.۰	۰.۴۸.۰	۴۰۴.۱۵	۰.۰۰.۰
	طراحی و برنامه ریزی	۷۹۰.۰	۰.۳۳.۰	۸۰۹.۲۳	۰.۰۰.۰
	تفکر استراتژیک	۷۷۶.۰	۰.۴۹.۰	۷۹۹.۱۵	۰.۰۰.۰
	قانونمندی	۸۱۱.۰	۰.۳۰.۰	۲۱۴.۲۷	۰.۰۰.۰
	مدیریت عملکرد در سازمان	۷۰۵.۰	۰.۵۳.۰	۱۹۹.۱۳	۰.۰۰.۰
مدیریت عملکرد	ارزشیابی	۷۲۰.۰	۰.۴۵.۰	۰۲۷.۱۶	۰.۰۰.۰
	اعتبار	۷۰۱.۰	۰.۷۸.۰	۰۱۰.۰۹	۰.۰۰.۰
	تشویق	۷۲۸.۰	۰.۳۷.۰	۷۷۰.۱۹	۰.۰۰.۰
	توانایی	۷۱۵.۰	۰.۴۲.۰	۹۵۲.۱۶	۰.۰۰.۰
	شفافیت	۷۲۰.۰	۰.۴۷.۰	۲۵۱.۱۵	۰.۰۰.۰
	محیط	۶۸۲.۰	۰.۵۸.۰	۸۴۴.۱۱	۰.۰۰.۰
	کمک	۷۹۷.۰	۰.۲۵.۰	۴۵۴.۳۱	۰.۰۰.۰

همانطور که نتایج جدول ۴-۲ نشان می‌دهد، مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بعد از اصلاح دوم بیشتر از ۰.۴ است و بنابراین مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی هستند.

نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره t در جدول ۴-۲ نشان داد که مقادیر آماره t برای همه گویه‌ها بیشتر از ۲.۵۸ گزارش شد. این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود.

۳. آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> و پایایی مرکب<sup>۲</sup>: روش آلفای کرونباخ برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسش‌نامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار می‌رود. در اینگونه ابزار، پاسخ هر سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلفی اختیار کند. برای محاسبه آلفای کرونباخ، ابتدا می‌بایست واریانس نمرات هر زیر مجموعه سوالات پرسش‌نامه و واریانس کل را

1 . Cronbachs Alpha  
2 . Composite Reliability



محاسبه نمود. شاخص آلفای کرونباخ فرض بر این دارد که متغیرهای مشاهده پذیر هر مدل اندازه گیری دارای وزن های یکسانی هستند و در واقع اهمیت نسبی آنها را باهم برابر می گیرد. به منظور رفع این مشکل از شاخص پیشنهادی ورتس و همکاران (۱۹۷۴) با عنوان پایایی مرکب کمک گرفته می شود. در این شاخص به علت اینکه هنگام محاسبه، از بارهای عاملی گویه ها استفاده می شود، مقادیر پایایی مرکب را نسبت به آلفای کرونباخ بیشتر و بهتر نشان می دهد.

جدول ۴-۲: ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب

پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	
۸۸۸.۰	۸۴۷.۰	اجتماعی
۸۷۵.۰	۸۲۲.۰	سازمانی
۸۹۶.۰	۸۵۸.۰	فردی
۸۸۵.۰	۸۴۸.۰	مدیریت عملکرد

نتایج بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب در جدول ۴-۳ نشان داد که مقادیر این شاخص ها برای همه متغیرهای پنهان، بیشتر از ۰.۷ است و بنابراین پایایی ابزارهای اندازه گیری با استفاده از این دو شاخص هم تأیید شد.

(ب) روایی ابزارهای اندازه گیری

۱. روایی همگرا<sup>۱</sup>: منظور از شاخص روایی همگرا سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده پذیر آن است (۱۵). برای شاخص متوسط واریانس استخراج شده حداقل مقدار ۰.۵ مقدار قابل قبولی است که این مقدار نشان دهنده این است که متغیرهای مشاهده پذیر حداقل ۵۰ درصد واریانس متغیر پنهان خود را تبیین می کند.

۲. روایی تشخیصی یا واگرا<sup>۲</sup>: روایی تشخیصی یا واگرا توانایی یک مدل اندازه گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل را می سنجد. روایی تشخیصی در واقع مکمل روایی همگرا است که نشان دهنده تمایز نشانگرهای یک متغیر پنهان از سایر نشانگرهای دیگر در همان مدل ساختاری است.

۳. آزمون فورنل - لارکر: طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای خود داشته باشد، تا بتوان گفت متغیر پنهان مدنظر

1 . Convergent Validity  
2 . Average Variance Extracted (AVE)  
3 . Discriminant Validity

روایی تشخیصی بالایی دارد. بر این اساس جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد (۱۶).

جدول ۴-۳: آزمون فورنل<sup>۱</sup> و میانگین واریانس استخراج شده

AVE	مدیریت عملکرد	فردی	سازمانی	اجتماعی	
۵۷۱.۰				۷۵۵.۰	اجتماعی
۵۸۴.۰			۷۶۴.۰	۷۴۶.۰	سازمانی
۵۹۲.۰		۷۷۰.۰	۶۸۸.۰	۷۵۳.۰	فردی
۵۲۴.۰	۷۲۴.۰	۶۶۵.۰	۷۰۷.۰	۷۰۷.۰	مدیریت عملکرد

همانطور که در جدول ۴-۴ ملاحظه می‌شود، نتایج بررسی مقادیر واریانس استخراج شده متغیرهای پنهان پژوهش نشان داد که همه متغیرها مقادیری بیش از ۰.۵ به خود اختصاص دادند. بر این اساس می‌توان گفت: روایی همگرایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده، تأیید شد.

بر این اساس نتایج بدست آمده از جدول ۴-۴، جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان، بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر است. بر این اساس روایی واگرا مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون فورنل-لارکر تأیید شد.

آزمون بار مقطعی<sup>۲</sup>: بر اساس این آزمون پیشنهاد شده است بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان مربوط به خود باید بیشتر از بار عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر باشد (۱۶).

جدول ۴-۴: روایی واگرا بارهای عاملی متقابل

مدیریت عملکرد	فردی	سازمانی	اجتماعی	
۵۷۶.۰	۴۹۲.۰	۴۸۴.۰	۸۱.۰	مهارت ارتباط
۵۲.۰	۵۴۳.۰	۵۲۷.۰	۸۲۸.۰	مشارکت
۵۴.۰	۶۱۷.۰	۵۵۹.۰	۷۸۸.۰	منزلت
۴۹۱.۰	۴۶۲.۰	۵۱۶.۰	۶۴۹.۰	برنامه ریزی گروهی
۵۲۴.۰	۵۷۸.۰	۶۷۶.۰	۷۱۴.۰	نوع دوستی
۵۴۱.۰	۷۱۴.۰	۶۱۸.۰	۷۲۸.۰	پویا بودن
۵۹۶.۰	۶۵۵.۰	۷۹.۰	۶۹۹.۰	طراحی و برنامه ریزی

1 .Fornell Test  
2 . Cross Loading

مدیریت عملکرد	فردی	سازمانی	اجتماعی	
۴۷۲.۰	۳۶۴.۰	۷۰۵.۰	۴۵۸.۰	مدیریت عملکرد در سازمان
۴۸۹.۰	۵۶۵.۰	۷۷۶.۰	۵۵۷.۰	تفکر استراتژیک
۶۴۹.۰	۵۸۷.۰	۸۱۱.۰	۶۵۵.۰	قانونمندی
۵۴۳.۰	۴۲۷.۰	۷۳۵.۰	۴۴۶.۰	ساختار سازمان
۵۶۶.۰	۶۸۸.۰	۵۰۲.۰	۷۱۲.۰	شخصیت
۴۴۵.۰	۶۶.۰	۵۱۹.۰	۵۳۳.۰	نظم
۵۱۷.۰	۸۴۸.۰	۵۸.۰	۵۹۲.۰	هوش
۵۲۱.۰	۸۶.۰	۵۱۹.۰	۵۸۷.۰	رفتار و منش
۵۳۷.۰	۸۵۷.۰	۵۴۱.۰	۵۶۷.۰	سواد
۴۵۴.۰	۶۷۲.۰	۵۱.۰	۴۴۴.۰	نگرش
۷۲.۰	۳۹۴.۰	۵۴۴.۰	۴۹۹.۰	ارزشیابی
۷۰۱.۰	۴۸۶.۰	۴۶۹.۰	۵۰۶.۰	اعتبار
۷۲.۰	۴۶۳.۰	۵۳۱.۰	۵۰۵.۰	شفافیت
۷۲۸.۰	۵۲.۰	۵۴۶.۰	۵۳۹.۰	تشویق
۷۱۵.۰	۴۵۵.۰	۵۶۱.۰	۴۸۳.۰	توانایی
۶۸۲.۰	۵۳۶.۰	۴۶۴.۰	۵۱۲.۰	محیط
۷۹۷.۰	۵۱۲.۰	۵۶۷.۰	۵۳۵.۰	کمک

میزان افتراق گویه‌های متغیرهای پنهان موجود در مدل، انجام شد، نشان داد که بار عاملی هر گویه بر روی متغیر پنهان مربوط به خود، بیشتر از بار عاملی همان متغیر مشاهده پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر گزارش شد. بر این اساس، روایی افتراقی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص بارهای عاملی متقابل، تأیید شد.

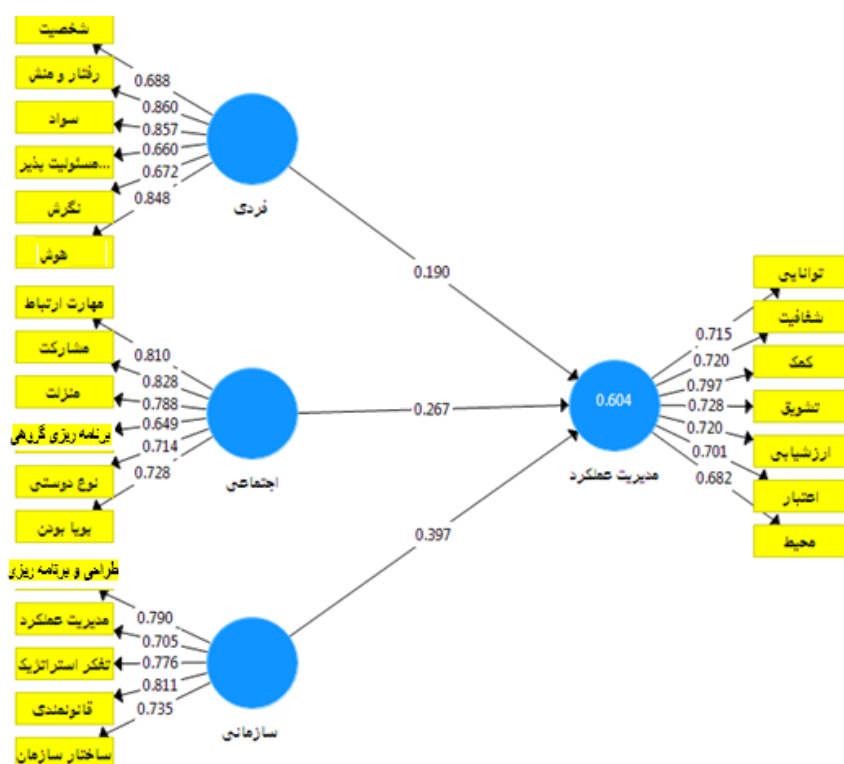
### آزمون مدل‌های ساختاری<sup>۱</sup>

باتوجه به اینکه؛ نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول بخش اندازه‌گیری متغیرهای درونزا و برونزا نشان داد که تمام سازه‌ها از روایی و پایایی لازم برخوردارند، لذا در این قسمت، ساختار کلی مدل مفهومی پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد، تا مشخص شود که آیا روابط تئوریکی که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مدنظر محقق بوده است، به وسیله داده‌ها تأیید گردیده یا نه. در رابطه با این موضوع سه مسئله مدنظر قرار می‌گیرد:

علائم (مثبت و منفی) پارمترهای مربوط به مسیرهای ارتباطی بین متغیرهای نهفته نشان میدهند که

1 . Structural Model

آیا پارامترهای محاسبه شده جهت روابط فرضی را مورد تأیید قرار داده اند. مقدار پارامترهای برآورد شده؛ نشان می‌دهد که تا چه حد روابط پیش بینی شده، قوی می‌باشند. در اینجا پارامترهای تخمینی باید معنی‌دار باشند. یعنی قدرمطلق  $t$ -value باید بیشتر از ۱.۹۶ باشد. مجذور همبستگی چندگانه ( $R^2$ ) مقدار واریانس هر متغیر نهفته درونی (وابسته) که به وسیله متغیرهای نهفته بیرونی (مستقل) تبیین می‌شود را نشان می‌دهد. هرچه مقدار ( $R^2$ ) بیشتر باشد، قدرت بالای تبیین واریانس را بیان می‌کند.



#### نمودار ۴-۱: نمودار ضرایب مسیر مدل ساختاری

نمودار ۴-۱ با عنوان نمودار ضرایب مسیر، به بررسی ضرایب مسیر متغیرها و میزان تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته می‌پردازد. مقدار ضریب مسیر در بازه ۱- و ۱+ قرار دارد. هر چه این مقدار بصورت مثبت بیشتر باشد، نشان دهنده تأثیرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است.

### پاسخ به سوالات تحقیق

مدل مربیگری عملکرد ویژه مدیران روابط عمومی صنعت پتروشیمی در منطقه پارس جنوبی (عسلویه) شامل چه ابعادی است؟

نتیجه تحقیق نشان می دهد که خبرگان بر روی سه بعد فردی، اجتماعی و سازمانی با توافق ۱۰۰ درصد اجماع نظر دارند. بعد فردی شامل ۸ شاخص، بعد اجتماعی شامل ۶ شاخص و بعد سازمانی شامل ۵ شاخص است.

مدل مربیگری عملکرد ویژه مدیران صنعت پتروشیمی در منطقه پارس جنوبی (عسلویه) شامل چه شاخص هایی است؟

نتایج تحقیق نشان می دهد که مدل شایستگی ها بر اساس اجماع نظر خبرگان شامل ۱۷ شاخص شخصیت، نگرش، رفتار و منش، پویایی، مسئولیت پذیری، مشارکت، تفکر استراتژیک، سواد، هوش، مهارت ارتباط، نوع دوستی، ساختار سازمان، قانون مندی و آشنایی به قانون، برنامه ریزی گروهی، منزلت و جایگاه، طراحی و برنامه ریزی می باشد.

الویت و رتبه بندی ابعاد شاخصها مربیگری عملکرد ویژه مدیران صنعت پتروشیمی در منطقه پارس جنوبی (عسلویه) چگونه است؟

نتایج تحقیق نشان می دهد که براساس تاثیر بر مدیریت عملکرد بعد سازمانی با ضریب مسیر ۴/۶ در اولویت اول تاثیر سپس بعد فردی با ضریب مسیر ۲/۵۵ و پس از آن بعد اجتماعی با ضریب مسیر ۲/۴۶ در رتبه سوم قرار دارد.

چه رابطه ای بین ابعاد و شاخصهای مربیگری عملکرد و عملکرد مدیران روابط عمومی صنعت پتروشیمی منطقه پارس جنوبی وجود دارد؟

از نتایج بدست آمده از آزمون بررسی رابطه بین ابعاد مدل و مولفه های عملکرد براساس مدل اچ پیو نشان داد که مقدار ضریب مسیر عوامل فردی بر مدیریت عملکرد برابر با ۰.۱۹۰ مقدار ضریب مسیر عوامل اجتماعی بر مدیریت عملکرد برابر با ۰.۲۶۷ مقدار ضریب مسیر عوامل سازمانی بر مدیریت عملکرد برابر با ۰.۳۹۷ می باشد. به این معنا که عوامل بر مدیریت عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارند

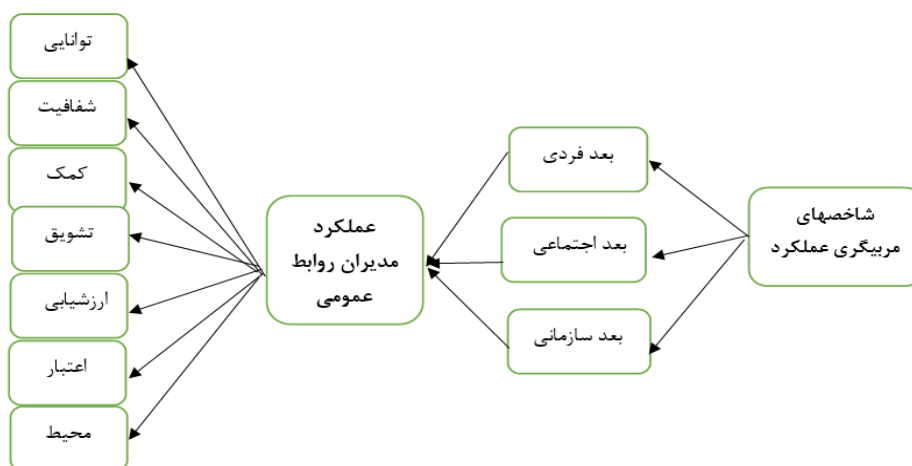
### جمع بندی و نتیجه گیری

تحقیق با هدف طراحی مدلی خاص برای شاخصهای مورد نیاز مدیران شرکت های پتروشیمی منطقه پارس جنوبی عسلویه برای مربیگری عملکرد و طراحی الگویی خاص برای این گروه انجام گرفت. در مرحله اول و پس از طرح مسئله و سوال تحقیق، قدمهای ابتدایی تحقیق با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق شروع شد. روش تحقیق تلفیقی از روش کمی و کیفی بوده و در روش کمی از ابزار مصاحبه و تحلیل کیفی ادبیات تحقیق و تکنیک دلفی و در روش کمی از روشهای تحلیل عاملی، تحلیل ضریب مسیر استفاده شده است. در راند اول براساس نظرات ارائه شده متخصصان دلفی، مولفه هایی که در

خروجی نرم افزار میانگین کمتر از ۴ داشتند مجددا مورد نظرخواهی قرار گرفتند که تعداد ۳ مولفه از شاخص فردی، ۲ مولفه از شاخص اجتماعی و ۵ مولفه از شاخص سازمانی به دلیل موافقت گروه دلفی حذف آنها از مدل حذف گردید و تعداد ۳ مولفه با توجه به مخالفت اکثریت گروه با حذف آنان در مدل باقی ماندند. در نتیجه مدل بدست آمده شامل سه بعد فردی، اجتماعی و سازمانی و ۱۷ شاخص یعنی شاخص‌های شخصیت، نظم و مسئولیت پذیری، هوش و توانمندی شناختی، رفتار و منش، نگرش، سواد، نوع دوستی و پویا بودن در بعد فردی، شاخصهای مهارت ارتباطی، مشارکت، منزلت و جایگاه، برنامه ریزی گروهی، در بعد اجتماعی و شاخصهای طراحی و برنامه ریزی، مدیریت عملکرد سازمانی، تفکر استراتژیک، قانونمندی و ساختار سازمانی وابسته به بعد سازمانی مورد تایید گروه دلفی قرار گرفتند. متناسب بودن مولفه‌ها با شاخص‌ها و شاخص‌ها با ابعاد نیز در دو مرحله دلفی مورد توافق و موافقت گروه قرار گرفتند.

نتایج بدست آمده در این مرحله از تحقیق با نتایج بدست آمده از تحقیق ستوده که با هدف طراحی مدلی برای مربیگری عملکرد مدیران صنعت نفت انجام شد و در مدل بدست آمده به سه بعد فردی، سازمانی و مدیریتی، ۱۵ مولفه و ۵۶ شاخص بدست آمده نزدیک و موافق است. همچنین نتایج با تحقیق صدر و سیادت نیز که با هدف شناسایی و اعتباریابی مولفه‌های مهارت مربیگری اعضاء هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام شد نیز مطابقت و همراستا است. در تحقیق صدر و سیادت نیز با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل مشخص گردید که از بین مهارتهای متعددی که در تحقیق صدر و سیادت به عنوان مهارت‌های مهم و اصلی شناخته شد. اولین مهارت مربیگری پرسش و پاسخ می‌باشد. این مهارت جزو اولویتهای متخصصین منابع انسانی بوده است؛ نشان می‌دهد که مربیانی که خواهان تأثیرگذاری بیشتری در حوزه مربیگری خود هستند باید این مهارت را فرا گرفته و یاد داشته باشند. با این مهارت است که افراد پی به راهکار و یا نقاط ضعف خود می‌یابند. دومین مهارت بازخورد می‌باشد؛ بین مربی و متربی آنچه بعد از پرسش و پاسخ قابل اهمیت است نحوه بازخورد مربی به افراد می‌باشد. مربیانی که از مهارت بازخورد برخوردارند می‌توانند ارتباط مؤثری با متربیان خود برقرار کنند که این می‌تواند برای بهبود فعالیتها و همینطور افزایش انگیزه کارکنان مؤثر باشد. همکاری و حل مساله دو مهارت مهم دیگری هستند. این دو مهارت به نوعی می‌توانند در ارتباط با یکدیگر باشند. مربیانی که توانایی داشته باشند افراد خود را از لحاظ شخصیتی و رفتاری ارزیابی کنند و آنها را بشناسند بهتر میتوانند بر عملکرد آنها تأثیر بگذارند. گوش دادن دیگر مهارتی است که یک مربی بایست از آن بهره‌برد. این مهارت باعث میشود تا متربی و افراد دیگر درک کنند که مربی به آنها و فعالیتشان اهمیت قائل می‌گردد. به عبارتی وقتی مربی با تمام وجود به افراد گوش فرا می‌دهد می‌تواند ارزیابی بهتری از فعالیت آنها داشته باشد. بدین طریق می‌تواند آنها را مؤثرتر راهنمایی کند. انعطاف پذیری که به عنوان یکی از مهارتهای مربیگری معرفی شده است می‌تواند عامل خلاقیت و

نوآوری برای مربی و افراد شود. این انعطاف پذیری باعث می‌شود ویژگی دیگری که مربی داشته باشد یعنی ارزیابی را تحت شعاع خود قرار دهد و مربی با داشتن مهارت انعطاف پذیری از موقعیت و شرایط ارزیابی بهتری داشته باشد. توانایی انعطاف پذیری که باعث می‌شود افراد نظرات و عقاید متفاوت از خود را بپذیرند و واکنش صحیح و مؤثر به تغییرات محیط کسب و کار نشان می‌دهند؛ آخرین ویژگی و مهارتی که یک مربی باید از آن برخوردار باشد ثبات عاطفی است. یعنی اینکه فرد در مقابل شرایط سخت کاری و شغلی همچون استرس و فشارهای روحی و روانی توانایی تحمل داشته باشد. مربی که این مهارت را داشته باشد، می‌تواند در شرایط غیرعادی پیش آمده محیط کار بهتر و مؤثرتر عمل کند. به عبارتی وقتی که فردی بتواند فشارهای محیطی را کنترل کند بهتر می‌تواند تصمیم‌گیری کند، بهتر می‌تواند ارزیابی از موقعیت داشته باشد بهتر می‌تواند با دیگران ارتباط مؤثری برقرار کند. در ادامه با توجه به نتایج بدست آمده به سوالات تا تحقیق پاسخ داده شد. در مرحله بعد با توجه به نیاز به کسب اعتبار مدل بدست آمده، پژوهش میدانی انجام گردید. برای سنجش و بررسی عملکرد کارکنان از پرسشنامه اچپو که بعد از مدیریت عملکرد را مورد مطالعه قرار می‌دهد استفاده شده و پرسشنامه جهت تکمیل به ۱۵۰ نفر مدیران روابط عمومی شرکت‌های پتروشیمی منطقه پارس جنوبی (عسلویه) ارائه گردید. پس از تکمیل و ارسال پرسشنامه تکمیل شده از جانب جمعیت نمونه با استفاده از روش معادلات ساختاری رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته مورد تحقیق قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رابطه معنی دار و دارای تأثیری بین متغیرهای مستقل یعنی شاخص‌های بدست آمده در مدل و متغیرهای وابسته یعنی عملکرد مدیران وجود دارد و بدین ترتیب اعتبار مدل بدست آمده نیز اخذ گردید.



## منابع

1. Ahanchiyan, Mohammadreza. "Strategic Management". 2018. Development and improvement of managers and leaders in educational organizations. Tehran: Roshd Publisher
2. Dehghan, Alireza, Public Relations Theories, Office of Media Studies and Development. 2009. Tehran.
3. R ,Brigitta . Brunner (Ed.Public), Relations Theory: Application and Understanding. Hoboken, NJ: Wiley Blackwell, 2019. 272 pp
4. Whitmore J.Coaching for performance . 2018 .London: UK: Nicholas Brealey Publishing.
5. The American Heritage Dictionary. Wwww. american heritage dictionary.
6. McGettigan, Kathleen. Implementing FCAT-M Performance Management Competencies.Performance Coaching and Feedback. www.opm.Gov. (2020).
7. <https://hawkhummingbird.com/team-member/roisin-ro-mcgettigan-dumas-ma>
8. Grant, e. takes time: Steps to change perspectives on workplace management skills. Journal of Change Management 9..(2010); 10 (1):61-77
9. Parselow, E. & Wray M. Coaching and mentoring: practical methods to improve learning. (2000). Kogan page, landan
10. Lai ,Yi-Ling, Palmer Stephen .Introduction to Coaching Psychology. Routledge (2021).
11. McKinney Christy M ,Somnath Mookherjee ,Stephan D Fihn , Gallagher, Thomas H . An Academic Research Coach: An Innovative Approach to Increasing Scholarly Productivity in Medicine.2019 Aug 1;14(8):457-461
12. Rafati, M. Mousakhani, M. Zabihi, M. Ghorbani. M. Designing an Organizational Coaching Model for Public Organizations: An Organizational Soft Productivity Approach. The Journal of Productivity Management, 2021; 15(1(56) Spring): 77-106. doi: 10.30495/qjopm.2020.1875757.2581
13. Bolouki Korandeh, M. Amir Kabiri, A. Jamshidi, M. The coaching model of banking managers. Journal of Human Resource Management, 2020; 10(4): 43 -64. doi: 10.22034/jhrs.2021.245249.1473
14. SOTUDEH ALI, JAAFARI PARIVASH, MOHAMMAD DAVOUDI AMIR HOSSEIN. Developing a Performance Coaching Competency Model for Supervisors & Managers of NIOC. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE OIL INDUSTRY. 2020 [cited 2021 November 18];12(45 ):237-263. Available from: <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=814229>
15. Hair. J. F. Sarstedt, M. Ringle, C. M. & Mena, J. A.. An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. Journal of the Academy of Marketing Science. 2017. 40(3): 414-433.



16. Barclay, D. Higgins, C. & Thompson, R. The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration, *technological studies*.1995; 2(2): 285-309