

مدل سازمان مربی‌گرا در صنعت بیمه ایران بر اساس عوامل منابع انسانی، زمینه‌های کسب و کار و نقش واسطه‌ای فرهنگ مربی‌گری

دکتر علیرضا موغلی *

دکتر سیدعلی اکبراحمدی **

دکتر عادل آذر ***

دکتر عبدالصمد خدای ****

چکیده

سازمان مربی‌گرا یک چهره جدید سازمانی است که بر موضوع مربی‌گری به عنوان یک استراتژی موثر در توسعه نیروی انسانی و یادگیری سازمانی تمرکز دارد. مساله این تحقیق شناسایی عوامل اثرگذار برای ایجاد یک سازمان مربی‌گراست که پس از شناسایی در سه دسته عوامل منابع انسانی، زمینه‌های کسب و کار و فرهنگ مربی‌گری خلاصه گردیده و از طریق روش تحقیق پیمایش به وسیله یک پرسشنامه توصیفی اثر زمینه‌های منابع انسانی و کسب و کار به عنوان متغیرهای مستقل و فرهنگ مربی‌گری به عنوان متغیر میانجی برای ایجاد یک سازمان مربی‌گرا به عنوان متغیر وابسته آزمون گردیده و تناسب مدل مفهومی تحقیق از طریق فن تحلیل عاملی و نرم‌افزار لیزرل بررسی شده است. یافته‌های تحقیق شامل معرفی عوامل اثرگذار بر ایجاد سازمان مربی‌گرا و ارائه الگویی برای یک سازمان مربی‌گرا بر اساس مهارت‌های ورزش و بازی، ارزش‌های فرهنگ بومی و متغیرهای ذاتی صنعت بیمه ایران است که به صورت ۷ فرضیه اصلی و ۲۸ فرضیه جزئی برای بیان روابط مستقیم و غیر مستقیم میان عوامل فوق‌الذکر با سازمان مربی‌گرا سازماندهی و نهایتاً همه فرضیات اصلی و تعداد ۲۲ فرضیه جزئی به تایید رسیده است. نتایج تحقیق همسو با ادبیات مربی‌گری است؛ یعنی بر اساس میزان تأثیر به ترتیب عوامل منابع انسانی، زمینه‌های کسب و کار و فرهنگ مربی‌گری اولویت‌بندی شده‌اند. ضمناً اثر واسطه‌ای فرهنگ مربی‌گری بر رابطه هردو عامل دیگر با سازمان مربی‌گرا مثبت و قوی ارزیابی شده است. اهم پیشنهادهاى تحقیق بر مبنای همین اثرات ارائه و به محققین بعدی نیز بررسی مدل تحقیق در بخش خصوصی بیمه و سایر سازمانها برای تبدیل شدن آن به یک مدل عمومی توصیه شده است.

واژه‌های کلیدی: مربی‌گری ، سازمان مربی‌گرا ، اجتهاد ، سازمان دانا، حکمت

* استاد دانشگاه پیام نور

** دانشیار دانشگاه پیام نور

*** استاد دانشگاه تربیت مدرس

**** نویسنده مسئول - دکتری مدیریت منابع انسانی

۱-مقدمه

امروزه مدیریت بر منابع انسانی از یک سو مستلزم توجه به اولویت‌های آنها و از سوی دیگر استمرار و پویایی دانش سازمانی در دنیای رقابتی مستلزم توجه به نیازهای توسعه‌ای این منابع را نیز اجتناب‌ناپذیر می‌سازد و هم از اینروست که موضوع پرورش استراتژیک نیروی انسانی و توجه به ناز و نیازهای آنان مهمترین دغدغه امروز مدیریت منابع انسانی در حوزه اندیشه و عمل است. مربی‌گری فرایند یادگیری مستمر و مبتنی بر توانمندسازی کارکنان از طریق ایجاد رابطه حمایتی و توسعه‌ای (پرورشی) است و سازمان مربی‌گرا، الگوی سازمانی پرورش نیروی انسانی به این معناست. هدف اصلی از ایجاد سازمان مربی‌گرا گسترش دانش ضمنی و درکنار آن توسعه و پرورش افراد برای زندگی شخصی و حرفه‌ای بهتر است؛ مربی‌گری به عنوان یک روش یادگیری توسعه‌ای کاربردهای زیادی برای حوزه منابع انسانی در موضوعات فوق‌الذکر دارد. علاوه بر آن به دلیل برخورداری از ابزارها و مهارت‌های متنوع نشأت گرفته از مبانی غنی (ورزش، بازی، علوم تربیتی، معارف دینی و...) دارای قابلیت‌های مهمی مانند تیم‌سازی و ... برای مدیریت در سازمانهاست؛ هرچند به عنوان موضوعی جوان به خصوص در مفهوم سازمان مربی‌گرا فاقد ادبیات منسجم است و برای محققین (به خصوص داخل کشور) چندان شناخته شده نیست و نیازمند یک تبیین روشن می‌باشد.

شرکت‌های بیمه به عنوان یک مجموعه تخصصی بیش از موسسات تولیدی که با محصولاتشان شناخته می‌شود با خدمات خود معرفی می‌شوند و کیفیت این خدمات به شدت وابسته به نیروی انسانی و مستلزم عطف توجه نیازهای توسعه‌ای از جمله آموزش و پرورش آنهاست. از سوی دیگر دانش بیمه در ایران به دلیل ضعف منابع دانشگاهی و سازوکارهای آموزش حرفه‌ای اتکالی زیادی به تجربه و دیدگاه کارشناسی کارکنان به خصوص شرکت‌های بیمه قدیمی‌تر دارد؛ دانشی که عمدتاً از نوع ضمنی بوده و لذا نیازمند کشف، کدگذاری، انتشار و نهادینه‌سازی (مدیریت دانش) می‌باشد و از آنجا که مربی‌گری سازوکاری مناسب برای گسترش همزمان یادگیری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی است در صورت تبیین و مدل‌سازی مناسب در قالب یک سازمان مربی‌گرا دارای قابلیت‌های زیادی برای گره‌گشایی از مساله توسعه نیروی انسانی در صنعت بیمه کشور (به عنوان مساله‌ای مهم) و حرکت از وضعیت حاضر (کمبود نیروی متخصص) به سوی وضعیت مطلوب (ارتقاء کیفیت نیروی متخصص) می‌باشد.

۲- مبانی نظری

مربی‌گری^۱ یک رابطه حمایتی میان مربی و فرد تحت مربی‌گری (مربی) است که سطح گسترده‌ای از مهارت‌های رفتاری و فنون و روش‌ها را برای کمک به فرد در کسب اهداف تعیین شده متقابل به منظور توسعه عملکرد حرفه‌ای، رضایت شخصی و نهایتاً بهبود اثربخشی سازمانی و در چارچوبی توافقی فراهم می‌کند (Burg, Levinson & Kill; 2008:8)؛ مربی‌گری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق سریعتر اهداف شخصی و شغلی به افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسأله، کارگروهی و توانمندیهای فردی به توسعه شایستگی‌های شغلی می‌انجامد (لوبانز به نقل از فرزان‌دیا، ۱۳۸۸: ۲۱).

روند تکامل مفهوم یادگیری در سازمان باتوجهات اولیه به مفهوم آموزش (مبتنی بر منطق کارایی) آغاز گردید و پس از ظهور مفهوم مدیریت دانش و اهمیت یافتن روش‌های تجربه‌گرا و یادگیرنده محور به موضوع یادگیری سازمانی می‌رسد که شاید جامع همه مفاهیم قبلی باشد؛ با ظهور پارادایم‌های جدید مانند دیدگاه‌های انتقادی^۲ و تفسیری^۳ و طرح ایده‌هایی مانند بومی‌سازی دانش، منطق چرایی در انجام امور^۴ و حتی چیستی امور^۵ در دانش سازمانی مطرح گردیده که از آن‌ها به اثربخشی^۶ تعبیر می‌شود؛ کوشش مستمر برای یافتن پاسخ چراها و چیستی‌ها در هر حوزه تخصصی اجتهاد^۷ معنا می‌شود و آنچه حاصل می‌شود خردمندی و حکمت^۸ است.

یکی از الگوهایی که اخیراً رایج گردیده یادگیری در حین کار است و هدف آن ارائه شیوه حمایت‌گری در یادگیری است و موجب کسب مهارت و قدرتی به نام دانش ضمنی می‌شود که در حین کار درونی می‌شود و نانوشته است، اما برای عملکرد شغلی موثر اجتناب‌ناپذیر است. بسیاری از سازمان‌ها به منظور ارتقا عملکرد، کسب دانش ضمنی را در اولیت قرار داده‌اند (پروساک و دانپورت به نقل از سرلک و جلالیان، ۱۳۹۰: ۲) و به همین

1-Coaching

2-Critical

3- Interpretive

4- Know Why

5- Know What

6- Effectiveness

7- Ijtihad

8-Wisdom

دلیل به شیوه‌های آموزش ضمن خدمت به ویژه شیوه مربی‌گری روی آورده‌اند؛ در همین زمینه از روش‌های یادگیری و تربیتی بر آمده از رشته علوم تربیتی به نام‌های پداگوژی^۱، اندراگوژی^۲، سینرگوژی^۳، هیوتاگوژی^۴ و تلئوگوژی^۵ و نیز روش‌های یادگیری علوم دینی مانند سبک‌های تجربی، انتقادی و خودآموز مانند مباحثه، جدل، مناظره و... یاد می‌شود که به ترتیب بیانگر حرکتی تکاملی از سبک‌های یادگیری معلم محور و هدایتی به سوی سبک‌های تجربی شاگرد محور و حمایتی است که در موضوع یادگیری سازمانی به خصوص از نوع حکمت‌گرا و تجربه محور مانند مربی‌گری می‌تواند الهام بخش باشد.^۶

نکته- اگر دانش سازمانی فرآورده منابع انسانی است، سازمان دانا^۷ محصول پرورش حداکثری همین نیروی مولد دانش در سایه اعمال مدیریت اثربخش بر این دانش است.

-
- 1 - Pedagogy
 - 2 - Andragogy
 - 3 - Synergogy
 - 4 - Heutagogy
 - 5 - Teleogogy

۶- در تنظیم این بخش از مقالات زارع، رجائی پور، مولوی و جمشیدیان و نیز ستاری و زارعی (رضا) استفاده شده که منابع در بخش مربوطه قید گردیده است.

- 7- Wise Organization

جدول ۱: مزایای فردی، گروهی و سازمانی مربی‌گری (کاتز به نقل از سرلک و جلالیان، ۱۳۹۰: ۱۴)

مزایای سازمانی	مزایای تیمی	مزایای فردی
<ul style="list-style-type: none"> - شکوفایی، خلاقیت و نوآوری سازمانی - ترویج و ارتقاء محیطی با انگیزش و عملکرد بالا - خلق ارزش‌های غنی فرهنگی در سازمان‌ها مثل یادگیری و حمایت - ایجاد محیط کاری پویا (بهترین محل برای کار کردن) - کسب اهداف استراتژیک جدید - شفاف‌سازی ارتباطات داخلی - ایجاد سیستم حمایتی در کل سازمان - تهیه آموزش‌های پیشرفته مربی‌گرایی در سازمان - حمایت سازمان از توسعه توانایی‌های رهبری - ایجاد سازمانی سالم 	<ul style="list-style-type: none"> - شفاف‌سازی اهداف تیمی و شناخت موانع تغییر - شناخت ویژگی‌های تیمی موثر و پویایی‌های درون آن - تصمیم‌گیری بهتر تیمی - تشخیص نقش هر یک از اعضا در بازی تیمی - تشخیص تعارضات آشکار و پنهان و کمک به تیم در رفع آنها - پیوستگی فرد با اهداف تیم - توانمندسازی تیم در رسیدن به عملکرد بالا - فهم بهتر چالش‌ها و نقاط قوت تیمی - آماده‌سازی تیم برای همکاری مبتنی بر اعتماد - ایجاد رهبری مؤثرتر تیمی - به نظم درآوردن هنجارهای تیمی در ساختاری مشخص - کمک به تیم در گذر از دوره‌های چالشی و تغییر - به چالش کشیدن عقاید، به شورگذاری و پذیرش بهترین عقاید و کسب بازخور در مورد آنها - ایجاد تیم‌های خودسازمان یافته - تنظیم قوانین مربوط به بهبود فرایند تیمی 	<ul style="list-style-type: none"> - یادگیری عمیق کار - ایجاد ارتباطات شفاف‌تر، قدرتمندتر و صادقانه‌تر - انطباق بهتر با تغییرات - افزایش توانایی فرد در واکنش ماهرانه به چالش‌ها و فرصت‌های سازمانی - حل تعارض به صورت کارا تر - درک بهتر کمک‌ها و مشارکت‌های سازمان - کسب اعتماد به نفس بیشتر - بهبود رابطه فرادست و فرودست - دریافت بازخورد با کارایی بیشتر - کاهش استرس و کسب لذت از کار - بهبود خلاقیت و مدیریت بهتر موقعیت‌های متضاد - توسعه مسیر شغلی آگاهانه - شناخت مفهوم واقعی زندگی و ایجاد تعادل در زندگی شغلی و فردی - افزایش حس مسئولیت در عملکردها

- سازمان مربی‌گرا

سازمان مربی‌گرا سازمانی است که مربی‌گری را برای کسب نتایج مدنظر در فرایند سازماندهی نهادینه می‌کند (Hant & Weintraub, 2004:9)؛ ضمناً به دنبال رشد و پرورش نیروی انسانی خود با استفاده از شگرد مربی‌گری است و با تمایل به کسب قابلیت‌های مربی‌گری سعی در ایجاد و گسترش فرهنگ یادگیری درونی شده و حین کار دارد (سرلک، جلالیان، ۱۳۹۰: ۱۳). مهم‌ترین مزیت مربی‌گری برای سازمانها ارزش آفرینی یعنی کسب ستاده‌های با ارزش مانند موارد مشروح زیر است (اشلوسر به نقل از سرلک و جلالیان، ۱۳۹۰: ۱۶):

۱. نتایج مالی- منظور هزینه‌های واقعی است که با اعمال مربی‌گری کاهش می‌یابد و یا مزایایی است که اعمال مربی‌گری در بلندمدت کسب می‌گردد.
 ۲. نتایج تجاری- شامل رشد سازمانی، رضایت مشتری، رهبری صنعت، توسعه خدمات و نظایر می‌باشد.
 ۳. نتایج استراتژیک- ارزش استراتژیک در سازمان به حمایت کردن از رهبری قدرتمند، بهینه‌سازی فرهنگ، مدیریت تعاملات و دیگر ابداعاتی اشاره دارد که سازمان را رقابت‌توانمند و کارا می‌نماید.
 - ۴- توسعه سرمایه انسانی و بهبود اثربخشی سازمانی- مانند کسب، توسعه و حفظ استعدادهای توسعه رهبری، اثربخشی سازمانی و برنامه‌های جانشین.
- آنچنانکه نوناکا و تاکوچی، تیچی و کاتل نیکوف تبیین نموده‌اند سازمان معمولی بر آموزش، سازمان یادگیرنده بر تسهیم دانش و سازمان یاددهنده بر توسعه دانش تمرکز دارند؛ اما سازمان مربی‌گرا فراتر از مرز مدیریت دانش می‌رود، تمرکز کمتری بر کسب اهداف دارد و به جای آن بر چگونگی کسب اهدافی مثل چگونگی آزاد کردن نیروی درونی و احساسات کارآفرینانه و خلاق افراد در سازمان و ساختن کارکنان مصمم، کارآفرین، خود رهبر و عضو موثر تیم کاری تمرکز دارد.

- برنامه ایجاد یک سازمان مربی‌گرا

ایجاد یک سازمان مربی‌گرا مستلزم توجه به چهار زمینه فرهنگی (اعتماد سطح بالا، نگرش ارزشی به انسان، ارزشمندی روابط مافوق و زیردستی، توجه به تجربه و دانش تخصص سازمان، توجه به بهبود مستمر)، عوامل کسب و کار (استراتژی متعالی سازمانی، برخورداری از مهارت‌های جدید رهبری، علاقه کارکنان به توسعه)، عوامل منابع انسانی

(تمرکز بر نیروی داخلی، توجه به نقش‌های مشارکتی برای کارکنان، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه در کارکنان) و سیاست‌های منابع انسانی (برخورداری از برنامه، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش خدمت‌میتنی بر شایستگی، سبک‌ها مدیریتی حمایتی) است (Hant & Weintraub, 2006:51-57).

۲-۱- پیشینه پژوهش

شماره تحقیقات در مورد سازمان مربی‌گرا زیاد نیست و بیشتر تحقیقات پیرامون مفهوم مربی‌گری است؛ تحقیقات عمدتاً رابطه مربی‌گری را با مفهوم مدیریت و رهبری و نیز فرایندهای سازمانی مانند ارزیابی عملکرد، طراحی شغل، سیاست‌های منابع انسانی و... به عنوان شروط موفقیت یا نتایج مربی‌گری آزموده‌اند.

از نظر کینگ وای تون (۱۹۹۹) مربی‌گری ترکیبی از همه مهارت‌های مدیریت است؛ تیمز و اشلی (۲۰۱۲) عنوان می‌کنند که در مربی‌گری تمرکز بر شاگردان و کلید موفقیت در دست خود آنهاست و لذا توسعه شخصی (درونی)^۱ افراد مدنظر است؛ اسکجرو و دیگران (۲۰۱۱) یازده لغت شامل اطمینان، شفافیت، انعطاف‌پذیری، فرهنگ یادگیری (قلب سازمان)، زمینه مشترک^۲، ارتباطات، تداوم پاسخ، بازخورد، فرایندهای کاری، فرهنگ امن، آگاهی را به عنوان کلید راهنمای مربی‌گری معرفی می‌کنند؛ سایت کوچینگ و منتورینگ در مقاله‌ای به عنوان مهارت‌های مربی‌گری، مدیریت کیفیت جامع^۳ و توسعه مداوم، مربی‌گری را اصولاً فرایندی برای مباحثه میان اعضای یک سازمان، رهبر تیم با اعضا، اعضا با یکدیگر و اعضا با رهبر با هدف اعمال یک اثر مثبت بر رفتار، عملکرد و یا آگاهی از نقاط قابل توسعه و یا توسعه کار راه^۴ برمی‌شمارند؛ کیل برگ به نقل از ریدر (۲۰۰۲) حرکت از تمرکز بر روی توسعه افراد به سمت کسب حداکثر مزایا در سطح استراتژیک سازمان را از ویژگی‌های مربی‌گری می‌داند و در این زمینه خلق فضای امن سازمانی را حیاتی برمی‌شمارد؛ بارون و مورین (۲۰۱۰) عضویت ۱۵۰۰۰ نفر از ۹۰ کشور دنیا در فدراسیون جهانی مربی‌گری را با اهمیت می‌دانند و دلیل آنرا پتانسیل‌های آزمون پس داده مربی‌گری برای ایجاد تغییر در سازمانها می‌دانند. هانت و وینتراب (۲۰۰۶) شروط موفقیت سازمان مربی‌گرا را به شرح ذیل بیان کرده‌اند:

- 1- Self-Improvement
- 2- Common Ground
- 3- Total Quality Management
- 4- Career Development

۱- تمرکز بر فرهنگ مربی‌گری؛ شامل یکپارچگی استراتژی منابع انسانی، توسعه رهبری ارشد سازمان، مدیریت بر افراد هوشمند، انتقال دانش ضمنی، توسعه مهارت‌ها و تاکید بر مدیریت عملکرد.

۲- ارزیابی وضعیت کوچینگ داخلی؛ زیرا توسعه رهبران بعنوان مربی مؤثرتر از توسعه افراد دیگر است، چون رهبر می‌تواند نفرات زیادی را درون سازمان پرورش دهد.

۳- تمرکز بر مدیران بعنوان مربی که می‌تواند بعنوان یک شایستگی محوری مدیریتی توسعه داده شود و به فعالیت‌های منابع انسانی مرتبط شود؛ اثربخشی آموزش در این زمینه مهم و اجرای آن مستلزم صرف زمان، پول، سفر و ظرفیت یادگیری است.

۴- تبدیل کوچینگ بعنوان یک جزء نهادی شده در مدیریت مستلزم ایجاد مهارت به جای دانش صرف است.

۵- برنامه کوچینگ خارجی بیشتر برای مدیران ارشد مناسب است؛ بویژه در حالتی که وجود اطلاعات حساس سیاسی یا مهارت‌های تخصصی ویژه مورد نیاز است.

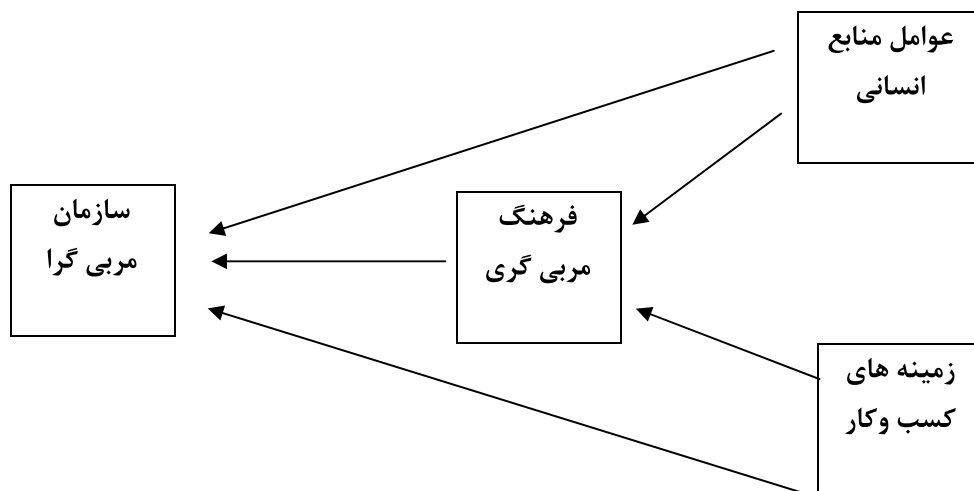
درخصوص رابطه مربی‌گری با مدیریت منابع انسانی در یک تحقیق برای بخش منابع انسانی به وجود یک برنامه کلی برای مربی‌گری در سازمان توأم با پشتیبانی کامل اشاره شده است (Babkin, 2010:10)؛ جزئیات این برنامه شامل ایجاد فرهنگ لازم، ایجاد محیطی برای یادگیری و تغییر، به کارگیری ابزارهای ارزیابی و بازخورد، شناخت زبان مخصوص سازمان، گسترش مهارت‌های ارتباطی، ایجاد اعتماد و توسعه فضایی برای آموزش و تمرین معرفی گردیده است؛ در همین رابطه چیدیاک (۲۰۰۶) سه شرط همسویی مربی‌گری با خط مشی‌های منابع انسانی؛ ضرورت ارزیابی عملکرد موثر و تحمیلی نبودن مربی‌گری^۱ را به عنوان پیش شرط‌های مربی‌گری در سازمان در نظر می‌گیرد و در کنار این پیش شرط‌ها پیش نیازهایی شامل پشتیبانی فرهنگ سازمانی، تمایل افراد برای تغییر، نیاز به زمان طولانی، ایفای نقش موثر آموزشی توسط حوزه منابع انسانی و وجود ارزش‌هایی مانند اعتماد و رازداری را در همین راستا مهم برمی‌شمارد. از نظرافستن (۲۰۱۳) نیز مربی‌گری کاربردهای مفیدی در سازمان‌های مرتبط با بحران (مثل انرژی اتمی) دارد.

همچنان که ماینارد (۲۰۰۶) تجربه نموده مروری بر ادبیات و پیشینه مربی‌گری فقدان انسجام نظری، بهره‌گیری از روش‌های ناهمگون و وجود مدل‌های بسیارمتنوع را

1- Sell it, Do not impose it

در آن نشان می‌دهد؛ نکته دیگر قابل توجه در تحقیقات این است که مربی‌گری بوسیله تولید دانش ابزاری مهم برای توسعه ظرفیت کلی سازمان (نه فقط تک تک افراد) است، عمده آثار مربی‌گری طبق تحقیقات انجام شده شامل افزایش کیفیت زندگی کاری و رضایت شاگرد است. می‌توان گفت که اگرچه مربی‌گری را ریشه‌های متعددی توسعه داده، اما انسان‌گرایی (محوریت انسان) یک سازه اصلی در ظهور مربی‌گری به نظر می‌رسد؛ مربی‌گری هر چند شایع و در دسترس است اما هنوز در ابتدای راه توسعه قرار دارد و استانداردهای آن هنوز به اندازه کافی جامع و بالغ نیستند.

۲-۲- مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی سازمان مربی‌گرا در صنعت بیمه ایران

در مدل مفهومی تحقیق بر اساس منطق سیستمی، عوامل منابع انسانی و زمینه‌های کسب و کار به عنوان ورودی سازمان (به عنوان یک سیستم)، عوامل فرهنگ مربی‌گری به عنوان جزئی از فرایند سیستم (سازمان) و ارزش‌ها و نتایج سازمان مربی‌گرا به عنوان خروجی سیستم در نظر گرفته شده‌اند؛ به زبان پژوهشی زمینه‌های منابع انسانی و کسب و کار در حکم متغیرهای مستقل، فرهنگ مربی‌گری به عنوان کاتالیزور یا متغیر میانجی و نتایج سازمان مربی‌گرا به عنوان متغیر وابسته معرفی گردیده‌اند.

در نتیجه مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و همچنین انجام مصاحبه‌های اکتشافی، بررسی سوابق و نیز مشاهده تجربی رفتار مربیان موفق عوامل بسیاری به عنوان متغیرهای اثرگذار بر یک سازمان مربی‌گرا شناسایی گردیده که برای تلخیص و دسته‌بندی این متغیرها، وفق منطق مرسوم که عوامل اثرگذار بر سازمانها را به طور کلی در دو دسته کلی شامل عوامل درون و بیرون سازمانی تقسیم‌بندی می‌کند و همراستا با منطق تحلیلی سیستمی (سازمان مربی‌گرا به عنوان یک سیستم باز متعامل با محیط) مجموعه عوامل موثر بر ایجاد سازمان مربی‌گرا در سه دسته شامل عوامل محیطی (به عنوان موثر عوامل بیرونی)، عوامل مدیریتی و عوامل فرهنگی (به عنوان عوامل موثر درونی) معرفی گردید که برای تعیین موضوع از عوامل محیطی بر عناصر محیط اختصاصی و وظیفه‌ای سازمان در قالب زمینه‌های کسب و کار تاکید گردیده، از عوامل مدیریتی بر عناصر حوزه منابع انسانی به عنوان مهمترین متغیرهای مرتبط با موضوع مربی‌گری تاکید شده و سایر متغیرهای مربوط تحت عنوان فرهنگ مربی‌گری دسته‌بندی شده و منطق این دسته‌بندی متأثر از نظریه سطوح برنامه (رضائیان، ۱۳۸۲)، دیدگاه محیط کسب و کار پورتر (۱۹۹۸)، نظریه فرهنگ سازمانی شاین (۱۹۸۵) و دیدگاه سازمان مربی‌گرای هانت و وینتراب است که به شرح ذیل قابل بیان می‌باشند:

-عوامل منابع انسانی

در این تحقیق از وظایف و نقش‌های گسترده حوزه مدیریت منابع انسانی، براساس ارتباط با ادبیات و پیشینه موضوع اصلی تحقیق (مربی‌گری) مهمترین و نزدیک‌ترین مولفه‌های حوزه منابع انسانی به شرح ابعاد وزیر ابعاد ذیل خلاصه و ارائه گردیده است:

- خط‌مشی‌های پرورش منابع انسانی

اجرای الگوهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، برخورداری از سیستم‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمت مبتنی بر شایستگی، استفاده از رویکردهای نوین در طراحی مشاغل سازمان، آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر و توسعه؛

- به کارگیری سبک‌های پرورشی مدیریت، رهبری و انگیزش

بکارگیری سبک‌های خدمت‌گزار و تحول‌گرا، سبک‌های مدیریت مشارکتی و تفویضی، استفاده از رویکردهای نوین رفتار سازمانی، (الگوی تغییر مشارکتی، انواع هوش و ...)

- به کارگیری ابزارها و مهارت‌های مربی‌گری تیم‌سازی (خلق هنجار، جهت‌دهی، انرژی بخشی، وحدت آفرینی)، توسعه مهارت‌های ارتباط بین شخصی، اهمیت تجربه و الگودهی عملیاتی مانند شاگرد پروری، برخورداری مدیران و سرپرستان از دانش تخصصی سازمان؛

- الگوسازی و ویژگی‌های ورزش و بازی در محیط کار تمرین برای توسعه انضباط شخصی (احترام به مقررات، سخت کوشی، تعهد به هدف جمعی، بسط سازوکارهای خودکنترلی و ...)، ایجاد نشاط و سرگرمی و هیجان (به عنوان اهم ویژگی‌های بازی) در محیط سازمان و مشاغل آن، تکریم صفات پهلوانی (ایثار و گذشت و دستگیری از همراهان، حفظ حرمت پیشکسوتان، خویشن‌داری، پرهیز از کاهلی و تنبلی و ...)، خلق فضای امن سازمانی از طریق به رسمیت شناختن اشتباه برای تجربه اندوزی، ایجاد فضای تمرین و مسابقه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛

-عوامل کسب و کار

بر اساس ادبیات موضوع کسب و کار مشروح همین تحقیق و با در نظر گرفتن شرایط بومی و متغیرهای ذاتی صنعت بیمه کشور و ارتباط عوامل کسب و کار مرتبط با مربی‌گری عوامل حوزه کسب و کار بیمه در محورهای ذیل دسته‌بندی می‌گردد.

- تدوین چشم اندازه و ماموریت مبتنی بر تعالی آینده‌نگری، برنامه‌ریزی برای تضمین رشد و سودآوری و حفظ سهم بازار، لزوم پاسخگویی و تأمین انتظارات ذینفعان، چابکی و انعطاف‌پذیری برای بقا و سازگاری با تغییر؛
- تحولات محیط کسب و کار

تغییرات در نظام‌های حقوقی و قانونی، چالش‌های جهانی صنعت بیمه، رقابت موجود بین شرکت‌های بیمه، پیشرفت‌های فن آوری؛

- مشتریان صنعت بیمه

افزایش شمار مشتریان و تنوع خدمات مورد نیاز مردم، تکریم مشتریان درون سازمانی (کارکنان و نمایندگان) و مشتریان برون سازمانی (مردم) به عنوان مزیت رقابتی، دانش مشتریان (افزایش آگاهی‌های بیمه‌ای مردم)، به کارگیری برنامه‌های مدیریتی ارتباط با مشتری (CRM) و تأمین کیفیت مورد نظر مشتری (TQM)؛

- دانش تخصصی بیمه

اهمیت و جایگاه تجربه به عنوان منبع اصلی دانش بیمه در ایران، تنوع رشته‌ها و تخصص‌های بیمه‌ای و ارتباط گسترده و اجتناب‌ناپذیر بیمه با مشاغل و تخصص‌های مختلف، برخورداری از نیروی کار دانش پایه، گسترش روزافزون آموزش‌های بیمه‌ای (دانشگاهی و حرفه‌ای)؛

-فرهنگ مربی‌گری

در این پژوهش الگوی فرهنگی شاین و سطوح سه گانه آن (مفروضات، ارزش‌ها و دست آوردها) مبنا قرار گرفته، مفروضات ارزش‌ها و دست آوردهای بومی و البته منطبق با ادبیات موضوع مربی‌گری و پیشینه پژوهش و نظر نخبگان در مصاحبه‌های اولیه تحقیق در قالب موارد ذیل خلاصه و ارائه گردیده است:

- نگرش غیرابزاری به کارکنان

احترام به کرامت انسانی و فطرت الهی کارکنان، اعتقاد به مفروضات تئوری ایگرگ در خصوص کارکنان. اعتقاد به فلسفه تقدم پژوهش بر آموزش، ومنطق دینی ذکات دانش، ارزش گذاری به روابط فوق و زیر دستی توسط سازمان و مدیران کارکنان؛

- توجه به ارزش‌ها و فضایل اخلاقی

احترام و محبت و همدلی، صداقت و اعتماد و اطمینان، کمال‌گرایی و علم‌اندوزی و حقیقت‌جویی، فروتنی و گذشت و بردباری؛

- ارزش‌گذاری به توسعه 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؛

- تنوع روشهای یادگیری سازمانی

توسعه روشهای یادگیری مشارکتی و تجربه محور (بازخورد، ۳۶۰ درجه، سیستم پیشنهادات، گروههای کنترل کیفیت، مصاحبت بزرگان، سبک‌های رفتاری استاد - شاگردی، مشاوره و...)؛ توسعه روشهای یادگیری انتقادی (مباحثه گروهی، موعظه، امر به معروف و ...)، استفاده از روشهای یادگیری خودآموز (مطالعه، تفکر و تدبیر، محاسبه و مراقبه، عبرت‌اندوزی، اشراق و ...)؛ استفاده از فن‌آوری‌های متنوع در امر آموزش؛

۳- فرضیات تحقیق

- فرضیه ۱: به نظر می‌رسد زمینه‌های منابع انسانی بر فرهنگ مربی‌گری تأثیر دارد.
- فرضیه ۲: به نظر می‌رسد زمینه‌های کسب و کار بر فرهنگ مربی‌گری تأثیر دارد.
- فرضیه ۳: به نظر می‌رسد زمینه‌های منابع انسانی بر سازمان مربی‌گرا تأثیر دارد.
- فرضیه ۴: به نظر می‌رسد زمینه‌های کسب و کار بر سازمان مربی‌گرا تأثیر دارد.
- فرضیه ۵: به نظر می‌رسد فرهنگ مربی‌گری بر سازمان مربی‌گرا تأثیر دارد.
- فرضیه ۶: به نظر می‌رسد در رابطه بین زمینه‌های منابع انسانی با سازمان مربی‌گرا فرهنگ مربی‌گری نقش میانجی دارد.
- فرضیه ۷: به نظر می‌رسد در رابطه بین زمینه‌های کسب و کار با سازمان مربی‌گرا فرهنگ مربی‌گری نقش میانجی دارد.

به منظور رعایت اختصار از ارائه تک تک فرضیات جزئی پرهیز گردیده، اما برای آگاهی از این فرضیات شکل شماره ۵ قابل استفاده است که بیانگر روابط اصلی و جزئی مورد بررسی می‌باشد.

۴- روش تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف از نوع نظری و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پیمایش است.

-جامعه آماری و نمونه گیری

جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان و مدیران شرکت‌های بیمه دولتی و خصوصی مستقر در شهر تهران (واحدهای اجرایی و ستادی) به تعداد حدوداً ۳۵۰۰ نفر از مجموع ۲۵ شرکت بیمه دولتی و خصوصی می‌باشد؛ ضمناً به منظور آزمون مدل مفهومی در سطح جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای یا لایه‌بندی^۱ استفاده شده که افراد نمونه همانند جامعه آماری شامل سه سطح سرپرستان (کارمند ارشد، رئیس یا معاون اداره)، مدیران میانی (رئیس یا معاون اداره کل) و مدیران ارشد (مدیر یا معاون مدیر) در سطح شهر تهران می‌باشند؛ با توجه به اینکه قلمرو موضوعی تحقیق صنعت بیمه کشور شامل بخش دولتی و خصوصی می‌باشد به لحاظ منطقی بایستی افراد نمونه به نسبت مساوی بین دونوع شرکت بیمه خصوصی و دولتی توزیع شوند، ضمناً با توجه به اینکه شرکت‌های بیمه

آسیا، البرز و دانا اساساً موسساتی دولتی بوده و به تازگی وارد بخش خصوصی شده و یا در حال خصوصی شدن هستند؛ پنجاه درصد پرسشنامه‌ها بین بیمه ایران و سه شرکت فوق‌الذکر (به لحاظ برخورداری از تجربه دولتی) توزیع و پنجاه درصد باقیمانده بین شرکت‌های بیمه خصوصی پارسیان، توسعه، رازی، کارآفرین، ملت، دی، سامان و پاسارگاد که به صورت تصادفی از بین شرکت‌های خصوصی انتخاب شده و البته جمعاً پنجاه درصد جامعه آماری بخش خصوصی را تشکیل می‌دهند توزیع گردید. فرمول محاسبه حجم نمونه به شرح ذیل استفاده شده است.

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 / z^2pq}$$

فرمول کوکران برای محاسبه حجم نمونه

با وجود رسیدن به عدد ۳۴۶ نهایتاً تعداد ۴۰۰ فقره پرسشنامه توزیع گردید که ۳۸۸ فقره پس از تکمیل دریافت شده که از این تعداد ۳۸۱ فقره قابل بهره‌برداری (تجزیه و تحلیل) بود؛ سایر اطلاعات افراد به قرار ذیل است:

- سطح تحصیلات؛ دیپلم ۳/۲ درصد، فوق دیپلم ۸/۱ درصد، لیسانس ۵۱ درصد، فوق لیسانس ۳۷ درصد، دکترا ۱/۶ درصد

- رشته تحصیلی؛ مدیریت ۴۸ درصد، سایر رشته‌های علوم انسانی ۲۵ درصد، فنی و مهندسی ۲۱ درصد، سایر ۶ درصد

- سن (به سال)؛ ۲۰ تا ۳۰ ۱۳/۹ درصد، ۳۱ تا ۴۰ ۳۳ درصد، ۴۱ تا ۵۰ ۳۶ درصد، ۵۱ تا ۶۰ - ۱۴/۱ درصد، ۶۰ بالای ۶۱-۳ درصد

- سابقه (به سال)؛ کمتر از ۵-۳ درصد، ۶ تا ۱۰-۱۱ درصد، ۱۱ تا ۱۷-۲۰ درصد، ۲۱ تا ۲۵-۲۷ درصد، بالای ۲۵-۱۲ درصد

- سمت سازمانی؛ کارمند ارشد، معاون یا رئیس اداره، معاون یا رئیس اداره کل، معاون مدیر یا مدیر هر گروه ۲۵ درصد

- جنسیت؛ مرد ۷۱ درصد، زن ۲۹ درصد

- نوع شرکت؛ دولتی ۵۰ درصد، خصوصی ۵۰ درصد

- روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش به شامل مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از کتب و نشریات، جستجو در پایگاه‌های اینترنتی و فیش‌برداری از مقالات و منابع مختلف فارسی و لاتین، انجام مصاحبه‌های اکتشافی اولیه با تعدادی از نخبگان و در نهایت

دریافت اطلاعات (کمی و کیفی) بوسیله پرسشنامه توصیفی از اعضای نمونه آماری برای سنجش تناسب مدل مفهومی تحقیق می‌باشد.

- پرسشنامه پژوهش

پرسشنامه تحقیق شامل ۵۷ سوال مرتبط با عوامل چهارگانه مورد آزمون (زمینه‌های منابع انسانی، زمینه‌های و کسب و کار، فرهنگ مربی‌گری-هرکدام ۱۶ سوال و نتایج سازمان مربی‌گرا-۹ سوال) می‌باشد، برای پاسخ‌ها طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از شامل (بسیار موافق، موافق، متوسط، مخالف و بسیار مخالف) در نظر گرفته شده است.

- اعتبارسنجی پژوهش

روایی ابزار سنجش به وسیله تحلیل عاملی تاییدی ارزیابی گردیده که با توجه به برازش مناسب مدل مسیری تحقیق این نوع روایی ابزار هم تاییدی می‌شود؛ درخصوص پایایی یا قابلیت اعتماد ابزار فرمول کرونباخ میزان ضریب آلفا در مورد ۱۶ گویه منابع انسانی ۰/۷۹، در مورد ۱۶ گویه کسب و کار ۰/۸۱، در مورد ۱۶ گویه فرهنگ مربی‌گری ۰/۷۸، در مورد ۹ گویه سازمان مربی‌گرا ۰/۷۳ و در مورد ۵۷ گویه کل پرسشنامه ۰/۸۵ است.

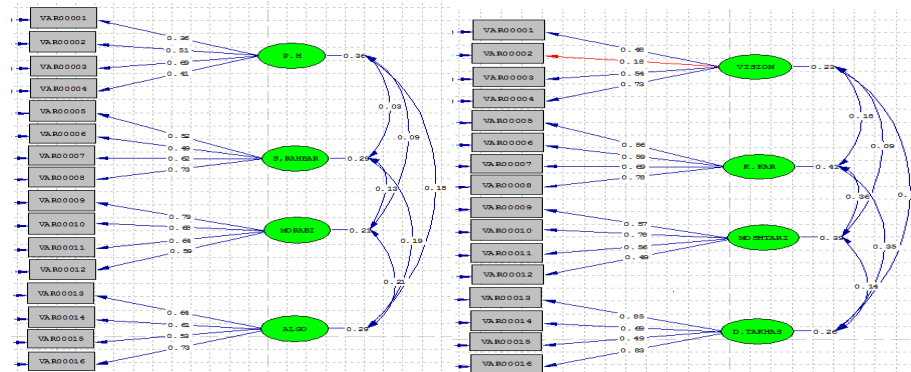
- روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق از روش‌های آماری توصیفی برای توصیف داده‌های جمعیت شناختی استفاده شده است؛ همچنین از روش‌های آمار استنباطی شامل آزمون‌های مختلف مانند کولموگوروف- اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون t برای بررسی معنی‌دار بودن شاخص‌های عوامل مختلف، مدل‌های معادلات ساختاری و اندازه‌گیری برای بررسی فرضیات تحقیق و سنجش تناسب مدل و نیز از روش تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تاییدی برای بررسی روابط متغیرها و تناسب ابعاد آنها استفاده شده و برای انجام تحلیل‌های آماری لازم از نرم‌افزارهای آماری *spss* و *Lisrel* بهره‌گیری شده است.

۵- یافته‌ها

نتایج تحلیل عاملی حاکی از آن است که کلیه گویه‌های عوامل منابع انسانی با بار عاملی بیش از ۰.۳ تایید گردیده‌اند؛ از گویه‌های عوامل کسب و کار به جز گویه دوم (رشد و سود آوری) از مولفه اول (ماموریت مبتنی بر تعالی) همه گویه‌ها با بار عاملی بالای ۰.۳ تایید شده‌اند؛ از گویه‌های فرهنگ مربی‌گری گویه اول (استراتژی بلند مدت یادگیری) از مولفه سوم (ارزش‌گذاری به بهبود و توسعه مستمر) و همچنین گویه چهارم (استفاده از

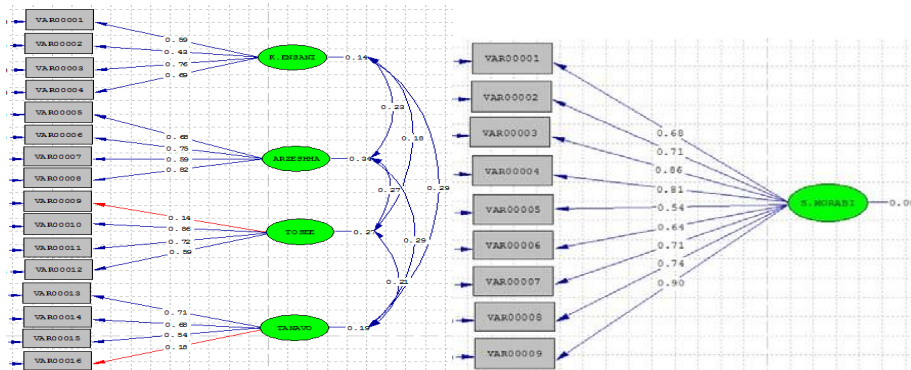
فن‌آوری‌های مختلف در یادگیری) از مولفه چهارم (تنوع روش‌های یادگیری) تایید نشده و سایر گویه‌ها تایید شده‌اند؛ گویه‌های سازمان مربی‌گرا همگی تایید شده و نهایتاً کلیت مدل نیز متناسب تشخیص داده شده است. نتایج حاصله از نرم افزار لیزرل رامی توان به شرح ذیل نشان داد:



عوامل منابع انسانی

زمینه‌های کسب و کار

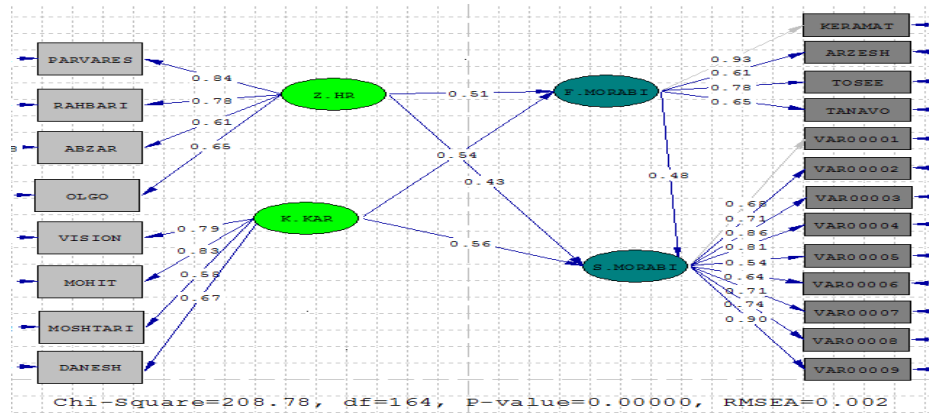
شکل ۲: تحلیل عاملی زمینه‌های منابع انسانی و زمینه‌های کسب و کار



فرهنگ مربی‌گری

سازمان مربی‌گرا

شکل ۳: تحلیل عاملی فرهنگی مربی‌گری و سازمان مربی‌گرا



شکل ۴: برازش کلی مدل تأثیر زمینه‌های منابع انسانی و زمینه‌های کسب و کار بر سازمان مربی‌گرا با توجه به نقش میانجی فرهنگ مربی‌گری

سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه‌گیری؛ مدل اندازه‌گیری مناسبی برای بررسی تأثیر (رابطه) عوامل منابع انسانی، عوامل کسب و کار (به عنوان متغیرهای مستقل) به واسطه نقش میانجی فرهنگ مربی‌گری بر سازمان مربی‌گرا می‌باشد؟ برای پاسخ به این پرسش بایستی آماره χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد.

$$\chi^2 = 208.78, df = 164, p\text{-value} = 0.00000, RMSEA = 0.002$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.94$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.91$$

با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل متوجه می‌شویم که مدل اندازه‌گیری، مدل مناسبی است چون که مقدار کای دو آن به درجه آزادی کوچکتر از ۳ و مقدار **RMSEA** آن کم بوده و مقدار **GFI** و **AGFI** بالای ۹۰ درصد است. ضمناً با وجود نمرات پایین کسب شده توسط بعضی از عوامل موثر بر سازمان مربی‌گرا؛ در مدل فوق رابطه‌ای حرس نمی‌شود، چون همه بارهای عاملی بالای ۰.۳ است ولی در رابطه با ابعاد عوامل بر اساس بارهای عاملی مربوطه برخی از روابط حذف (حرس) می‌گردند.

فرضیات اصلی تحقیق همگی تایید شده‌اند؛ اما از ۲۸ فرضیه جزئی (مطابق روابط مشروح شکل شماره ۱) که از طریق تحلیل رگرسیون بررسی شده‌اند، ۷ فرضیه ذیل رد و ۲۰ فرضیه باقیمانده پذیرفته شده‌اند:

۱-۴- تأثیر ویژگیهای ورزش و بازی بر فرهنگ مربی‌گری

۲-۳- تأثیر مشتری بر فرهنگ مربی‌گری

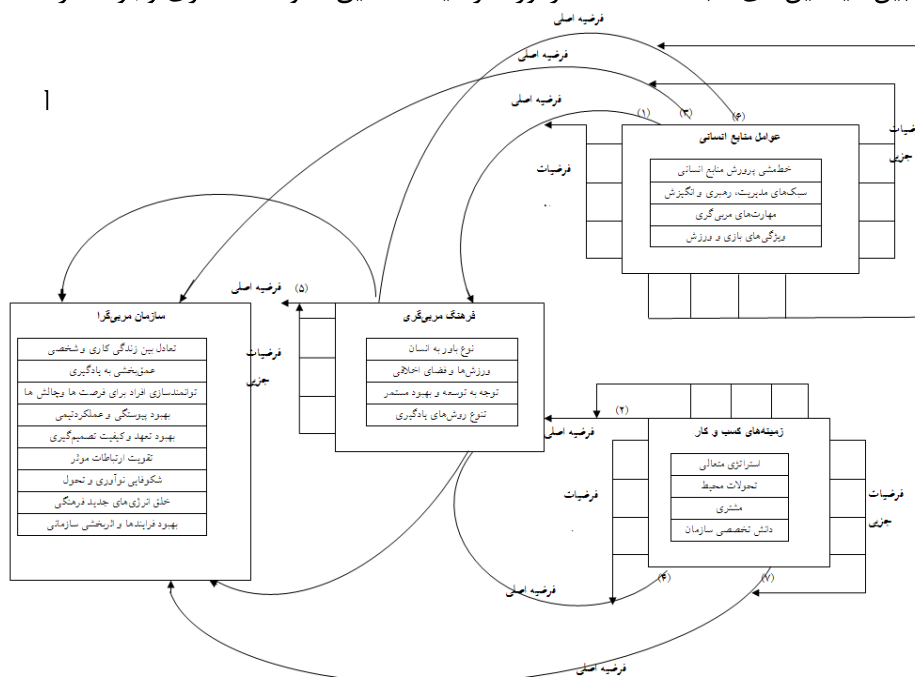
۳-۴- تأثیر الگوسازی ویژگی‌های ورزش و بازی بر سازمان مربی‌گرا

۴-۳- تأثیر مشتری بر سازمان مربی‌گرا

۵-۴- تأثیر تنوع روش‌های یادگیری بر سازمان مربی‌گرا

۶-۴- تأثیر واسطه‌ای فرهنگ مربی‌گری در رابطه بین الگوسازی ویژگی‌های ورزش و بازی با سازمان مربی‌گرا

۷-۳- تأثیر واسطه‌ای فرهنگ مربی‌گری در رابطه بین مشتری با سازمان مربی‌گرا
 ضمناً بررسی فرضیات تحقیق بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناسی حاکی از آن است که بین میانگین‌های طبقات مختلف درمورد فرضیات تحقیق تفاوت معناداری وجود ندارد.



شکل ۵: روابط مورد آزمون در تحقیق (فرضیات تحقیق)

۶- بحث و نتیجه گیری

در توضیح نتایج حاصل از دیدگاه پاسخ دهندگان در خصوص عوامل و متغیرهای تحقیق می‌توان گفت:

- درمیان عوامل موثر بر ایجاد سازمان مربی‌گرا (اثرات مستقیم) از حیث میزان اثر به ترتیب عوامل منابع انسانی، زمینه‌های کسب و کار و فرهنگ مربی‌گری حائز اولویت شده‌اند؛ ضمن آنکه فرهنگ مربی‌گری با اثر واسطه‌ای خود اثر غیرمستقیم هردو عامل دیگر با سازمان مربی‌گرا را تقویت نموده که این اثر در مورد عوامل منابع انسانی قویتر است.

- درمیان مولفه‌های عوامل منابع انسانی به ترتیب سبک‌های پرورشی مدیریت و رهبری و انگیزش، خط مشی پرورش منابع انسانی، به کارگیری ابزارها و مهارت‌های مربی‌گری و الگوسازی ویژگیهای ورزش و بازی به ترتیب حائز اولویت شده‌اند.

این امر به نوعی نشان‌دهنده اهمیت رابطه مداری مدیران و تعیین‌کنندگی سبک‌های رابطه مدار مدیریت در نظرکارکنان از یک سو وعدم بلوغ کافی مفاهیم ورزش و بازی برای ورود به صنعت بیمه است که با توجه به رد فرضیه مطرح شده به نظر می‌رسد این شاخص مهم نیازمند آموزش و فرهنگ سازی است.

- دربخش عوامل کسب و کار به ترتیب تدوین چشم انداز مبتنی بر تعالی، دانش تخصصی بیمه، تحولات محیط کسب و کار و مشتری رتبه بندی شده‌اند.

رتبه آخر و رد فرضیه مشتری در این عوامل نشان‌دهنده عدم درک اهمیت مشتری در موضوع مربی‌گری است که این شاخص هم نیازمند آموزش است

- در بخش فرهنگ مربی‌گری نیز به ترتیب نگرش غیر ابزاری به کارکنان، توجه به ارزش‌ها و فضائل اخلاقی، ارزش‌گذاری به توسعه و بهبود مستمر و تنوع روش‌ها و ابزارهای یادگیری اولویت‌بندی شده‌اند.

رد فرضیه مرتبط با تنوع ابزارهای یادگیری نشان‌دهنده اهمیت کمتر آن نسبت به سایر شاخص‌ها است که طبیعی به نظر می‌رسد و با الگوی لایه‌های فرهنگ شاین کاملاً مطابقت دارد (چون برخلاف سایر شاخص‌های این بخش که مربوط به لایه‌های زیرین فرهنگ یعنی باورها و ارزش‌هاست، این بخش مربوط به دست آوردهاست که تغییر پذیر و رونمایی تر هستند)؛ ضمناً ممکن است بیانگر عدم آشنائی کافی افراد با میزان اثرگذاری ابزارهای آموزشی باشد.

همچنین ارزش‌های اخلاقی مطرح شده به صورت ترتیب احترام، صداقت، همدلی، محبت، اعتماد، اطمینان، گذشت، بردباری، فروتنی، علم‌اندوزی، کمال‌گرایی و حقیقت‌جویی توسط پاسخ‌دهندگان رتبه‌بندی شده‌اند؛ این امر نشان‌دهنده بذل توجه زیاد به ارزش‌های مربوط به ارتباطات انسانی است. توجه زیادی به مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ مربی‌گری مبذول گردیده که نشان از اهمیت عوامل فرهنگی به خصوص در جامعه ایران دارد. در خصوص جایگاه مربی‌گری در یادگیری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی نیز می‌توان گفت که باتوجه به تجربه‌گرایی، یادگیرنده محوری، حمایتی-انگیزشی و توسعه‌ای بودن مربی‌گری مزایا و تناسب آن با روش‌های حکمت‌گرا و اجتهادی یادگیری بومی و متناسب با شرایط صنعت بیمه ایران که دانش سازمانی آن تجربه محور است قویا به تایید پاسخ‌دهندگان رسیده و اولویت‌بندی‌های فوق نیز لزوم پرداختن به مساله تحقیق یعنی توجه به دانش ضمنی در افراد و به طور همزمان توسعه شخصی آنها را تایید می‌کند.

۷- پیشنهاد ها

نتایج آزمون فرضیات تحقیق همسوئی زیادی با مبانی نظری موضوع مربی‌گری و نیز عوامل شناسائی شده در این تحقیق و سایر متون مدیریتی دارد و نوع نگاه کارکنان صنعت بیمه نشان‌دهنده بلوغ نظری نسبتا مناسبی در مورد موضوع می باشد؛ دراین راستا موارد ذیل را در توسعه یک شرکت بیمه مربی‌گرا می‌توان پیشنهاد داد:

- اهمیت ترتیب عوامل موثر بر ایجاد یک سازمان مربی‌گرا یعنی عوامل منابع انسانی، زمینه‌های کسب و کار و فرهنگ مربی‌گری بیانگر انتظارات زیادتر کارکنان از عوامل مدیریتی (مانند سبک‌های مدیریت و رهبری و انگیزش و نیز خط مشی پرورشی منابع انسانی) نسبت به سایر عوامل است، لذا باید توجهات مدیران شرکت‌های بیمه با این واقعیت (برداشت کارکنان) همسو باشد و انجام اقدامات مدیریتی در راستای ایجاد سازمان مربی‌گرا حائز اولویت اول (به خصوص به لحاظ زمان) باشد؛ ضمن آنکه در معنایی کلی تر انتظارات افراد می‌تواند نشانه ای از اعتقاد به اثرگذاری بیشتر مدیریت نسبت به اثر محیط باشد که این مثبت اندیشی متعالی اما متوقعانه را باید به فال نیک گرفت.

- تقویت اثر عوامل منابع انسانی و زمینه‌های کسب و کار توسط فرهنگ مربی‌گری نشان‌دهنده اثر مهم عامل فرهنگ است که علاوه بر اثر مستقیم خود به عنوان کاتالیزور (تسهیل گر) کمک موثری به سایر عوامل و مولفه‌ها در توسعه یک سازمان مربی‌گرا

می نماید؛ اما به شاید به دلایلی مانند انتزاعی بودن، ثمر دهی در بلند مدت، عدم آشنایی افراد و... فرهنگ مربی گری نیازمند ارائه آموزش، کد گذاری، بذل حمایت و مراقبت‌های خاص به خصوص از ناحیه مدیران و فرهنگ‌سازان سازمان باشد.

-اولویت‌بندی مولفه‌های عامل منابع انسانی نشان‌دهنده اهمیت سبک‌های رهبری حمایتی (خدمتگزار و...) و نیز توجه به آموزه‌های نوین رفتار سازمانی از جمله رفتارهای شهروندی و... است؛ لذا مستلزم عملیاتی‌سازی از طریق مرام‌نامه‌های اخلاقی و مهمتر از آن رویه‌های عملی و به خصوص پایبندی مدیران و مربیان شرکت‌های بیمه است.

-الگوسازی فضای بازی و ورزش مفهوم جوانی است و نیازمند ایجاد آمادگی در کارکنان، و اتخاذ ترتیبات لازم در مشاغل سازمانی، ساختارها، دستورالعمل‌های مدیریتی و عملیاتی (متناسب با خدمات و فن‌آوری شرکت بیمه) است؛ برخی از ویژگیهای ورزش و بازی مانند ایجاد هیجان و نشاط در کار، انگیزش درونی، استقلال عمل، بسط مسئولیت گروهی، تیم‌سازی و... تا حدودی از طریق ساز و کارهای مدیریت فوق‌الذکر قابل برنامه‌ریزی و اجراست.

-در بخش زمینه‌های کسب و کار اولویت داشتن چشم‌انداز و مأموریت مبتنی بر تعالی لزوم نگاه استراتژیک و بلندمدت به موضوع توسعه یک شرکت بیمه مربی‌گرا را تایید می‌کند، چرا که این عامل (نگرش راهبردی) به نوعی سایر برنامه‌ها و فعالیت‌های مدیریتی و سازمانی را در درون خود دارد؛ لذا درک اهمیت مربی‌گری و قابلیت‌های آن و نیز پیاده‌سازی آن مستلزم اعمال الگوی مدیریت استراتژیک با محوریت توسعه کارکنان است.

- علیرغم اهمیت زیاد مشتری برای سازمان‌های خدماتی، ارتقاء نقش و جایگاه مشتری در یک شرکت بیمه مربی‌گرا مستلزم ارتباط موثرتر از طریق سیستم پیشنهادات، مدیریت دانش مشتری، توسعه برنامه‌های CRM و... است.

- در میان مولفه‌های فرهنگی نتیجه آزمون فرضیات کاملاً با الگوی لایه‌های فرهنگی شاین مطابقت دارد و در آن باورهایی مانند حفظ کرامت، نگرش غیر ابزاری به کارکنان و نیز ارزش‌های اخلاقی نمرات بسیار بالایی کسب نموده‌اند؛ لذا مستلزم پای‌بندی و تعهد عملی سازمان و مدیران از طریق مرام‌نامه‌های اخلاقی، آموزش و پرورش، توسعه فضای سازمانی مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای (به خصوص از نوع بومی-اسلامی) و سازوکارهای انگیزشی و... است. -توجه کارکنان به تنوع روش‌ها و ابزارهای یادگیری کافی (متناسب با جایگاه رفیع آنها در عصر دانش که حتی باب مربی‌گری از راه دور نیز گشوده شده است)؛ لذا مستلزم اتخاذ

تمهیدات فن آورانه (زیرساخت، نرم افزار، سخت افزار و...) و ارائه آموزش‌های لازم است. ضمناً تاکید مجددی بر اهمیت ارتباطات چهره به چهره در ایران است که بایستی در برنامه‌های مربی‌گری شرکت‌های بیمه مدنظر قرار گیرد.

منابع فارسی

- ۱- آذر؛ عادل، مؤمنی؛ منصور (۱۳۸۷)، آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)، جلد دوم، انتشارات سمت، تهران.
- ۲- زارع حمدآبادی؛ حسین، رجایی‌پور؛ سعید، مولوی؛ حسین، جمشیدیان؛ مهدی (۱۳۸۹)، بررسی میزان کاربست مولفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور در سال تحصیلی ۸۶-۸۵، نشریه جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و یکم، شماره ۴۰، ص ۷۲-۵۷.
- ۳- زارعی، رضا (۱۳۸۹)، بررسی سه روش آموزش و پژوهش (پداگوژی- آندروگوژی - سینرگوژی) در تعلیم و تربیت، هفته‌نامه بارگاه سخن کشور تاجیکستان، شماره ۳۳.
- ۴- ستاری، علی (۱۳۸۲)، جایگاه روش در نظام آموزش حوزه علمیه، نشریه پیام حوزه، شماره ۳۸.
- ۵- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۰)، چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم (تئوری‌ها، کاربردها و چالش‌ها)، جلد ۱، نشر مرجع دانش، تهران.
- ۶- سرمد؛ زهره بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۳)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دهم، نشر آگه، تهران.
- ۷- فرزادنی، فرزانه (۱۳۸۸)، نشریه تدبیر (سازمان مدیریت صنعتی ایران)، شماره ۲۱۲، ص ۲۵ - ۲۰.

منابع انگلیسی

- 1- Babkin; Sandra (2002), Everything HR needs to know about executive coaching, Canadian HR Reporter, May 2002, 10-15: ABI IN form Global.
- 2- Baron; Louis, Morin; Lucie (2010), The impact of executive coaching on self- efficacy related to management soft- skills, Leadership & organization Development Journal vol. 31, 155, pp. 18-38.
- 3- Chidiac; Anne Marie (2006), Getting The best out of executive coaching: A guide to setting up a coaching process, Development And Learning in organization Journal, vol: 20, Iss 3, pp 13-15.
- 4- Hunt; James, weintraub; Joseph (2006), The coaching organization, Newbury Park, sage publication.
- 5- Hunt; James S.M, Weintraub; Joseph. R (2004), Learning, vol: 28, pp 39-61.

- 6- Katelnikov, VA dim (2010), Coaching organization, unlocking the full potential of our people, your organizational and our self, <http://www.1000ventures.com/business-quad/im-coaching-org.html>.
- 7- Kill burg; R. R, Levinson. H(2008), Executive dilemmas: Coaching and the professional perspective of Harry Levinson, Consulting psychology Journal; practice and Research, vol: 6, Iss 1, pp 7-32.
- 8- King; Paul, Eton John (1999), Coaching for results, Industrial and commercial Training, vol 31, 155: 4, pp 145-151.
- 9- Maynard, sandy (2006), Personal and professional coaching: A Literature Review, Walden University.
- 10-Offstein.Evan H,Kniphuisen.Raymond,Bichy.Robin D,Childers Jr.Stephen J(2013),Rebulding reliability:Change Management,vol:26, Iss:3,pp529-555.
- 11- Rider; Liz (2002). Coaching as a strategic intervention, Industrial and commercial Training. Vol. 33 Iss 6 pp, 233-236.
- 12- Skjerve; A.B, Karlstad; M, storseth; F, wero; L, Groton, T.O safety (2011), planning for resilient collaboration at a new petroleum installation, A case study of coaching Approach, Science journal xxx-xxx, pp 6-8.
- 13-Timms, Laura. Ashley (2012), Return on investment, effecting transformation and sustaining change with coaching, Industrial and commercial Training, vol: 4.Iss:3, pp159-163.