

The Mediating Role of Job Satisfaction in Relationship between Mentoring Functions and Organizational Commitment among Hospital Personnel

Ali Poursafar *¹, Sajjad Rezaei², Alireza Hatam Siahkal Mahalle³

Article Info:

Article History:

Received: 02/13/2019
Accepted: 10/22/2019
Published: 12/31/2019

Keywords:

Mentoring Functions
Organizational
commitment
Job Satisfaction
Mediational Analysis
Hospital

Abstract

Background and Objectives: Today, turnover intention and withdrawal behaviors of the personnel have received world-wide attention. Finding independent factors and mediators affecting personnel' commitment is essential, especially in health centers. Accordingly, the purpose of the present study was to determine the mediator role of job satisfaction among mentoring functions and organizational commitment in hospital personnel.

Material and Methods: This was a correlation study based on structural equation modeling. The statistical population included all the permanent, temporary and contractual staff in Poursina Hospital in Rasht. A total number of 403 employees were selected using quota sampling. The selected subjects completed Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9), Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) and Job Descriptive Index (JDI). All statistical analyses were done using SPSS Version 22 and AMOS Version 18. Bootstrap method with Preacher and Hayes' Macro program was used to analyze the mediating relations.

Results: The fit indices of structural equation modeling showed that the proposed mediator pattern has an appropriate fitness of data (GFI = 0.986, NFI = 0.972, TLI = 0.976, CFI = 0.986 and RMSEA = 0.049). Findings showed that mentoring has a positive and significant effect on organizational commitment (P<0.0001) and job satisfaction (P<0.0001) among personnel's. In addition, the employees' job satisfaction played a mediating role between mentoring functions and personnel' organizational commitment.

Conclusion: It is suggested that managers can strengthen mentoring dimensions, while improve the personnel's organizational commitment and prevent them from turnover intention.

Citation: Poursafar A, Rezaei S, Hatam Siahkal Mahalle A. The Mediating Role of Job Satisfaction in Relationship between Mentoring Functions and Organizational Commitment among Hospital Personnel. *Depiction of Health* 2020; 10(4): 287-299

1. Department of Educational Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran (Email:ali.poursafar@yahoo.com)
2. Department of Psychology, University of Guilan, Rasht, Iran
3. Faculty of management, Payame Noor University, Iran

نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه بین کارکردهای مربیگری (منتورینگ) و تعهد سازمانی در کارکنان بیمارستانی

علی پورصفر*^۱، سجاد رضائی^۲، علیرضا حاتم سیاهکل محله^۳

چکیده

زمینه و اهداف: امروزه قصد ترک شغل و رفتارهای کناره‌گیری کارکنان، توجه جهانی را به خود جلب کرده است. یافتن عوامل مستقل و واسط موثر در تعهد کارکنان به‌ویژه در مراکز درمانی ضروری است. از این‌رو هدف پژوهش حاضر تعیین نقش میانجی رضایت شغلی بین کارکردهای مربی‌گری (Mentoring) و تعهد سازمانی در کارکنان بیمارستانی بود.

مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه پرسنل رسمی، پیمانی و قراردادی بیمارستان پورسینای رشت تشکیل می‌دهند. ۴۰۳ نفر از کارکنان به‌شیوه‌ی نمونه‌گیری سهمیه‌ای انتخاب شدند. نمونه‌های انتخاب شده به پرسشنامه کارکردهای مربی‌گری (MFQ-9)، پرسشنامه تعهدسازمانی (OCQ) و شاخص توصیف شغل (JDI) پاسخ دادند. تمامی تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS ویراست ۲۲، AMOS ویراست ۱۸ انجام گرفت. جهت تحلیل روابط میانجی نیز از روش Bootstrap در برنامه ماکرو (Macro) پریچر و هایز (Preacher and Hayes) استفاده شد.

یافته‌ها: شاخص‌های برازندگی الگویابی معادلات ساختاری نشان دادند که الگوی میانجی پیشنهادی حاضر از برآزش مطلوبی با داده‌ها برخوردار است (RMSEA=۰/۰۴۹، CFI=۰/۹۸۶، TLI=۰/۹۷۶، NFI=۰/۹۷۲، GFI=۰/۹۸۶). یافته‌ها مشخص کرد که مربی‌گری تأثیر مثبت و معناداری بر تعهدسازمانی ($P<۰/۰۰۰۱$) و رضایت‌شغلی دارد ($P<۰/۰۰۰۱$). به‌علاوه، رضایت‌شغلی دارای نقش میانجی مکمل بین کارکردهای مربی‌گری و تعهدسازمانی کارکنان بود.

نتیجه‌گیری: پیشنهاد این است که مدیران با تقویت ابعاد مربی‌گری در خود می‌توانند ضمن بهبود رضایت‌شغلی، تعهدسازمانی کارکنان را افزایش داده و از قصد ترک‌کار آنها جلوگیری کنند.

کلیدواژه‌ها: کارکردهای مربی‌گری، تعهدسازمانی، رضایت‌شغلی، تحلیل میانجی، بیمارستان

نحوه استناد به این مقاله: پورصفر، رضائی س، حاتم سیاهکل محله. نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه بین کارکردهای مربی‌گری (منتورینگ) و تعهد سازمانی در کارکنان بیمارستانی. تصویر سلامت، ۱۳۹۸؛ ۱۰(۴): ۲۸۷-۲۹۹.

۱. گروه علوم تربیتی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران (Email: ali.poursafar@yahoo.com)

۲. گروه روان‌شناسی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۳. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، ایران

مربی‌گری (Mentoring)، یکی از برنامه‌ها، رویکردها و راهبردهای عمده توسعه منابع انسانی (۱۱، ۱۰)، به یک روابط کاری توسعه‌ای (Developmental Work Relationship) که در آن ارشادگر (Mentor)، رشد حرفه‌ای و فردی ارشادجو (Protégé) را مورد حمایت قرار می‌دهد اشاره دارد (۱۲، ۱۳). مربی - شاگردی تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست، بلکه مربی‌گری به یک مبادله عمیق بین فردی بین یک همکار با تجربه (Mentor) و همکار با تجربه کمتر (Protégé) اشاره دارد که در آن مربی با فراهم کردن حمایت، جهت‌دهی، بازخورد، رشدی - فردی کارراهه او را تسهیل می‌کند. به عبارت دیگر مربی‌گری یک رابطه عمیق فرد با فرد است به‌طوری‌که یک فرد با تجربه و ارشد کمک‌هایی را برای همکار جوان‌تر به منظور بهبود توسعه فردی و حرفه‌ای فراهم می‌کند (۱۴، ۱۵، ۱۶).

از دیدگاه محققان، مربیان می‌توانند سه منبع حمایت ارائه دهند که از آن بعنوان کارکردهای مربی‌گری یاد می‌شود (۶، ۱۷، ۱۸)؛ یعنی حمایت کارراهه - مدار، حمایت روانی - اجتماعی و الگوبرداری از نقش است. حمایت کارراهه - مدار مستلزم: مربیگری، محافظت کردن، ارائه تکالیف چالش‌انگیز، افزایش توجه و در معرض دید بودن، و شکل‌های مستقیم حمایت مالی است. این نوع مربی‌گری با پیامدهای سازمانی عینی مانند ارتقاء و جبران خدمت مرتبط است. حمایت روانشناختی شامل خدمت کردن به عنوان مدل نقش، دوستی و صمیمیت، مشاوره از طریق ارائه توجه مثبت و پذیرش است. الگوبرداری از نقش به این معنی است که یک شاگرد، مربی - اش را احترام می‌گذارد و او را تحسین می‌کند و مربی به مثابه نمونه‌ی مشخص الگوبرداری رفتاری نگریسته می‌شود.

مطالعات بسیاری رابطه بین مربی‌گری و تعهدسازمانی را مورد بررسی قرار داده است (۶، ۱۰، ۱۳، ۱۹، ۲۰). تحقیقات پیشگام (۲۱)، دریافته‌اند که مربی‌گری در توسعه کارراهه نسبت به حمایت روانشناختی و الگوبرداری از نقش مربی، ارتباط قوی‌تری با تعهدسازمانی، رضایت‌شغلی و انتظارات کارراهه دارد. تحقیقات تجربی رابطه بین مربی‌گری و سطوح تعهد عاطفی شاگردان را مورد حمایت قرار داده است (۶، ۱۹). این ارتباط نوعاً از طریق مقایسه سطح تعهد مربیان با کارکنانی که تحت ارشاد نبوده‌اند، نشان داده شده است.

مطالعات جدید رابطه بین مربی‌گری و تعهدسازمانی را بیشتر ردیابی کرده‌اند. برای مثال پایین و هافمن (Payne & Huffman) (۶)، با مطالعه ۱۰۰۰ افسر ارتش در طی ۲ سال دریافته‌اند که مربی‌گری با تعهد عاطفی و مستمر افسران رابطه مستقیم و با رفتار ترک کار آنها رابطه معکوس دارد. با توجه به مدل مبادله اجتماعی بلا و هومنز (Homans, Blau) و حمایت دوجانبه بین مربی - شاگرد ممکن است هنگامی که مربی نیازهای یادگیری او را آشکار کرد، از لحاظ عاطفی

امروزه بیمارستان‌ها یکی از اصلی‌ترین اجزای نظام سلامت محسوب می‌شوند. اگرچه در سال‌های اخیر نظام سلامت توانسته است با استفاده از راهبرد مراقبت‌های بهداشتی اولیه به پیشرفت‌های چشمگیری در سطح کلی سلامت مردم و بالا رفتن شاخص‌های مربوط به آن برسد (۱)، اما همچنان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سیاست‌گذاران، بهبود کیفیت خدمات، برقراری عدالت در سلامت و دسترسی به خدمات سلامتی است (۲).

یکی از موضوعات مهم برای ارتقای کارایی و توسعه نظام‌های سلامت، بهبود نگرش‌ها و تعدیل ارزش‌های افراد در سازمان است. تعهد سازمانی بعنوان یک نگرش مهم شغلی و سازمانی در سال‌های گذشته، موضوع مورد توجه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی، خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده و گستره آن تا بیمارستان‌ها هم کشیده شده است (۳). اصطلاح تعهدسازمانی به شیوه‌های گوناگون تعریف شده است. به‌طور کلی، تعهدسازمانی به احساس کاری کارکنان و سطح دلبستگی‌شان به سازمان تعریف شده است (۴). مایر و آلن (Meyer & Allen) (۵)، تعهدسازمانی را خواسته‌ها، نیازها و احساسات در خصوص التزام به ماندن در سازمان مرتبط می‌دانند. آنها معتقدند که کارکنان با سطح بالاتر از تعهد به سازمان بطور کلی سطح بالاتری از رضایت نسبت به کار و سطح پایین‌تری از استرس شغلی و تعارض بین کار و خانه را گزارش کرده‌اند.

مدل سه بعدی سازمانی مایر و آلن (۴)، تعهد را دارای سه مولفه عاطفی، هنجاری و مستمر می‌داند. تعهد عاطفی دلبستگی عاطفی کارکنان به سازمان، احساس هویت با سازمان و درگیرشدن در سازمان اشاره دارد. تعهد مستمر به آگاهی از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان اشاره دارد (۴، ۶). تعهد هنجاری با التزام (Obligation) ادراک‌شده برای ماندن در سازمان اشاره دارد. تعهد هنجاری، به‌عنوان یک وظیفه ادراک‌شده برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن تعریف می‌شود؛ افراد فکر می‌کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آنها است. تعهد هنجاری از وظیفه‌ی اخلاقی و سیستم ارزشی فرد نشأت می‌گیرد. تعهد کارکنان به سازمان زمانی مهم است که رفتار کارکنان، در بستر سازمان تبیین شود. زیرا آن بر عملکرد کلی سازمان تاثیر دارد. بر مبنای مطالعات اخیر هیچ عامل انسانی به اندازه تعهد سازمانی بر نتایج و پیامدهای سازمانی اثرگذار نبوده است (۷). محققان دریافته‌اند که تعهدسازمانی با احتمال زیادی بر تعدادی از متغیرهای مهم رفتار سازمانی مانند عملکردشغلی، نگرش، رضایت‌شغلی، بهره‌وری و کاهش غیبت و جابجایی شغلی موثر است (۶، ۷، ۸، ۹).

اسکاندورا و Scandura (۲۴)، پیشنهاد می‌کنند که مربی‌گری با اثرگذاری بر نگرش کاری شاگردان، می‌تواند از ترک‌کار آنها جلوگیری کند. کوچینک و دیرانی Dirani و Kuchinke (۸)، با مطالعه کارکنان بانک‌های لبنانی نشان دادند که رضایت‌شغلی پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تعهد سازمانی است. از آنجایی که در مطالعات بسیاری رضایت‌شغلی به‌عنوان پیش‌آیند تعهدسازمانی مورد حمایت قرار گرفته، پس این فرض مطرح می‌شود که رضایت‌شغلی می‌تواند رابطه بین مربی‌گری و تعهدسازمانی را تحت تاثیر قرار دهد. در این مطالعه فرض شده است که رضایت‌شغلی به تبیین رابطه بین کارکردهای مربی‌گری و تعهدسازمانی کمک می‌کند. براین اساس شکل ۱ به عنوان مدل مفهومی پژوهش ترسیم شد و فرضیه‌های ذیل صورت‌بندی شدند:

فرضیه ۱- الگوی پیشنهادی پژوهش با داده‌های جمع‌آوری شده برازش دارد.

فرضیه ۲- کارکردهای مربی‌گری بر تعهدسازمانی کارکنان اثر مستقیم دارد.

فرضیه ۳- کارکردهای مربی‌گری بر رضایت‌شغلی کارکنان اثر مستقیم دارد.

فرضیه ۴- رضایت‌شغلی بر تعهدسازمانی کارکنان اثر مستقیم دارد.

فرضیه ۵- رضایت‌شغلی در رابطه بین کارکردهای مربی‌گری و تعهدسازمانی اثر مثبت می‌گذارد (میانجی می‌شود).

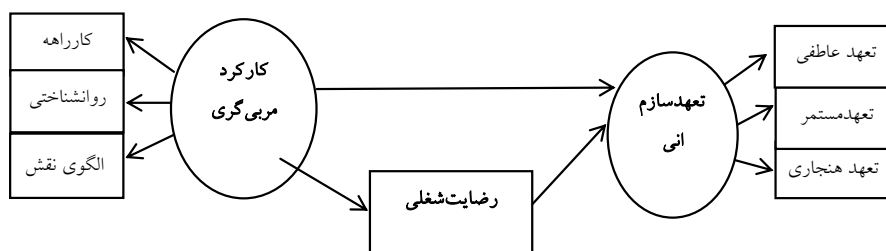
فرضیه ۶- رضایت‌شغلی در رابطه بین کارکردهای مربی‌گری و تعهد عاطفی اثر مثبت می‌گذارد (میانجی می‌شود).

فرضیه ۷- رضایت‌شغلی در رابطه بین کارکردهای مربی‌گری و تعهد مستمر اثر مثبت می‌گذارد (میانجی می‌شود).

فرضیه ۸- رضایت‌شغلی در رابطه بین کارکردهای مربی‌گری و تعهد هنجاری اثر مثبت می‌گذارد (میانجی می‌شود).

احساس نزدیکی بیشتری با شاگرد کند. هنگامی که شاگردان دانش و بینش یادگیری جدیدی ارائه می‌کنند، با تشخیص و پاسخ به نیازهای توسعه‌ای همدیگر، مربیان و شاگردان یک رابطه حاکی از اعتماد و تعهد را شکل می‌دهند (۱۰). در حوزه تحقیقات بهداشتی و درمانی نیز پروانکا و شیوچانک (Shewchuck & Proenca) (نقل از ۲۲)، نشان دادند که فرصت‌های توسعه کارراهه و یادگیری دو عامل کلیدی در نگه‌داشت پرستاران هستند که در این میان مربی‌گری نقش کلیدی در فرصت‌های یادگیری و توسعه کارراهه هستند. به‌علاوه تحقیقات نشان داده که مربی‌گری رابطه معکوسی با قصد ترک‌کار (قصد جابجایی)، ترک‌کار واقعی، و رفتار جابجایی دارد (۶).

با اینکه عمده تحقیقات رابطه بین مربی‌گری و تعهد عاطفی را مورد بررسی قرار داده، اما دلایلی وجود دارد که بین کارکردهای مربی‌گری و دیگر ابعاد تعهد (مستمر و هنجاری) رابطه وجود دارد. از دیدگاه آلن (Allen) و همکاران (۲۳)، از آنجایی که رابطه داشتن با مربی نوعی سرمایه‌گذاری برای شاگرد است، از یک طرف شاگرد با ترک سازمان حمایت‌های مربی را از دست می‌دهد و از طرف دیگر کارکنان ارشادنشده از این سرمایه‌گذاری برخوردار نیستند، بنابراین تعهد مستمر کمتری به دست می‌آید. همچنین شاگردان ارشادیافته با احتمال کمتری گزینه‌های استخدامی دیگری را جستجو می‌کنند، زیرا در حال حاضر از کارفرمای کنونی سود می‌برند. تعهد به وظایف شغلی در محیط‌های بیمارستانی به دلیل ارتباط آن با جان بیماران، اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. اگر چه مشخص شده است که مربی‌گری می‌تواند به بهبود تعهدسازمانی کارکنان بیفزاید (۶،۳)، با این وجود آنچه هنوز مبهم می‌نماید، این است که تحت چه شرایطی مربی‌گری، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد؟ پاسخ به این سوال ضرورت اجرای مطالعه حاضر را توجیه می‌کند. Lankau لانکو و



شکل-۱: الگوی مفهومی و پیشنهادی پژوهش

اعتبارسنجی است از طرح همبستگی مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری (Structural Equation Modelling) بهره می‌برد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه پرستاران، پزشکان و کارکنان بخش رادیولوژی، اداری و خدماتی شاغل در بیمارستان دولتی پورسینای شهر رشت تشکیل می‌دادند. تعداد

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر یک زیرپروژه از مطالعه‌ی چاپ شده قبلی بود (۲۵). که طی آن نخست تلاش شد ابزار ۹ سوالی مربی‌گری یا منتورینگ در جمعیت ایرانی مورد پایایی و اعتبارسنجی قرار گیرد. این پژوهش که تحول‌یافته مطالعه

جامعه آماری $N=1024$ نفر بوده و از نمونه‌گیری سهمیه‌ای (Quota Sampling) که روشی غیراحتمالی قلمداد می‌شود، برای انتخاب کارکنان بخش‌های مختلف استفاده شد و تلاش گردید به دلیل وجود گروه‌های مختلف با آوردن کلیه اجزای شناخته شده جامعه آماری به نمونه جامعیت داده شود. جهت تعیین حجم نمونه از فرمول برآورد میانگین صفت در جامعه استفاده شد (۲۶). با جای‌گذاری انحراف معیار متغیر مربی‌گری معادل $6/91$ براساس یک مطالعه مشابه در گذشته (۲۷)، روی کارکنان بیمارستانی و در نظر گرفتن سطح اطمینان $0/95$ ($z=1/96$) و خطای قابل تحمل $d=0/7$ ، مقدار حجم نمونه 373 نفر برآورد گردید که برای دقت بیشتر و با در نظر گرفتن میزان افت (Dropout) 8% درصد حجم نمونه نهایی به 403 نفر افزایش یافت. مکان پژوهش بیمارستان پورسینای شهر رشت بود که یکی از بزرگ‌ترین بیمارستان‌های آموزشی-درمانی در زمینه تروما و بیماری‌های داخلی اعصاب می‌باشد. کلیه آزمون‌ها و ابزارها توسط یک کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی توزیع گردید، به هریک از کارکنان توضیحات و راهنمایی لازم جهت تکمیل آزمون‌ها داده شد. نوشتن نام در پرسشنامه الزامی نبود و کلیه اطلاعات کارکنان محرمانه تلقی گردید.

ابزارها

پرسشنامه کارکردهای ارشادگرد (MFQ-9): این پرسشنامه نسخه کوتاه شده MFQ-20 می‌باشد که توسط Castro و Scandura در سال ۲۰۰۴ معرفی شد (۲۸). و دارای ۹ آیتم می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۳ زیر مقیاس برای سنجش حمایت شغلی (سوالات ۱ تا ۳)، حمایت روانی (سوالات ۴ تا ۶) و الگوبرداری از نقش (سوالات ۷ تا ۹) است. برای هر گویه از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده می‌شود (بسیار مخالفم تا کاملاً موافقم) که به ترتیب امتیاز یک تا پنج به آن‌ها تعلق می‌گیرد. این پرسشنامه در تحقیقات مختلف مورد آزمون قرار گرفته و کارایی آن به تأیید رسیده است (۲۸، ۱۸). این ابزار از نگاه کارکنان به سنجش کارکردهای مربی می‌پردازد. Hu (۱۸)، در پژوهش خود همسانی درونی (Internal Consistency) این پرسشنامه را از طریق محاسبه‌ی آلفای کرونباخ برای هر یک از زیرمقیاس‌های حمایت شغلی، حمایت روانی، الگوبرداری از نقش و نمره کل MFQ-9 برای مردان به ترتیب ۸۶ درصد، ۸۴ درصد، ۷۷ درصد و ۸۰ درصد؛ و برای زنان به ترتیب ۹۳ درصد، ۸۸ درصد، ۹۰ درصد و ۸۹ درصد محاسبه کرد. در ایران این ابزار نخست توسط رضائی و همکاران (۲۵)، ترجمه و اعتبار یابی شد. در مطالعه اخیر تحلیل عاملی تاییدی برای نسخه فارسی ساختار سه-عاملی آن دارای شاخص‌های برازش مناسبی است ($RMSEA=0/83$ ، $NFI=0/959$ ، $TLI=0/954$ ، $CFI=0/970$).

پرسشنامه تعهدسازمانی (Organizational Commitment Questionnaire): این پرسشنامه در سال ۱۹۹۱ توسط Allen و Mayer تدوین شده است (۲۹). این ابزار دارای ۲۴ سوال است و سه خرده مقیاس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهدهنجاری را شامل می‌شود. هر یک از این خرده مقیاس‌ها ۸ سوال دارد. همسانی درونی این پرسشنامه در تحقیقات ایرانی برای هریک از خرده مقیاس‌های تعهد عاطفی، مستمر، هنجاری و کل پرسشنامه روی ۲۱۶ نفر از کارکنان بیمارستانی به ترتیب ۷۰ درصد، ۸۳ درصد، ۷۱ درصد و ۷۹ درصد به دست آمده است (۲۷).

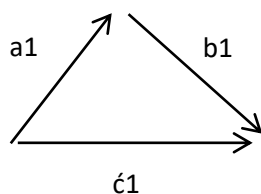
پرسشنامه شاخص توصیف شغل (Job Descriptive Index): این پرسشنامه در دانشگاه گرنل از سوی اسمیت و کندال (Smith, Kendall, Hulin) در سال ۱۹۶۹ ساخته شده و از رایج‌ترین و دقیق‌ترین پرسشنامه‌ها برای سنجش میزان رضایت شغلی می‌باشد (۳۰). این پرسشنامه دارای زیر مقیاس‌های رضایت از نوع کار (۱۰ گویه)، سرپرست (۱۰ گویه)، همکاران (۸ گویه)، ارتقاء سازمان (۵ گویه)، حقوق و مزایا (۶ گویه) بوده و روش نمره‌گذاری آن براساس یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) می‌باشد و از ۲- تا ۲+ نمره برای هر گویه اختصاص می‌یابد و مجموع نمرات در هر بعد، میزان خشنودی در آن بعد را نشان می‌دهد و نمره‌ای که از مجموع پنج بعد به دست می‌آید به عنوان نمره کل محسوب می‌شود. حداقل نمره نشان دهنده خشنودی پایین و حداکثر نمره نشان دهنده خشنودی بالا است. در ایران پایایی همسانی درونی کل ۷۵ درصد و برای خرده مقیاس‌ها از ۷۳ درصد تا ۸۵ درصد گزارش شده است (۳۱). سازندگان این ابزار اظهار داشته‌اند که نتایج این شاخص با سایر ابزارهای اندازه‌گیری رضایت شغلی، همبستگی مستقیم و معنی‌داری دارد (۳۲). در این مطالعه فقط از نمره کل این ابزار به عنوان متغیر میانجی استفاده شد.

تحلیل‌های آماری

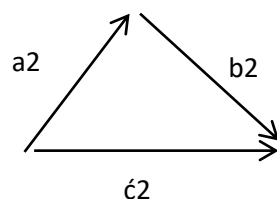
به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی از الگویابی معادلات ساختاری استفاده شد. مقادیر شاخص‌های برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها در جدول ۲ آورده شده است. تمامی تحلیل‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS ویراست ۲۲ و AMOS ویراست ۱۸ صورت گرفتند. برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود. در حالت استاندارد، میزان تبیین استاندارد و میزان تبیین واریانس

واریانس M به طور معناداری واریانس Y را پیش‌بینی کند. (در شکل‌های ۳ الی ۵، $b \neq 0$)، و سوم: زمانی که مسیر b و a کنترل می‌شود، رابطه X و Y کاهش یابد یا معنادار نباشد (در شکل‌های ۳ الی ۶، cn^*).

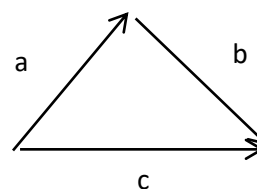
در روش بوت استرپ برای سنجش اثر غیرمستقیم متغیر مستقل، از طریق متغیر میانجی بر متغیر وابسته، حداقل هزار مرتبه از نمونه، به طور تصادفی (با جای‌گذاری) نمونه‌گیری می‌شود و در هر نمونه‌گیری مجدد، اندازه‌ی اثر غیرمستقیم محاسبه می‌گردد. اندازه اثرهای غیرمستقیم از کوچکترین به بزرگترین مقادیر مرتب می‌شود. اگر در فاصله اطمینان مورد نظر، کران بالا و پایین اندازه‌ی اثر غیرمستقیم، صفر نباشد، فرضیه پژوهشگر مبنی بر اثر غیرمستقیم متغیر مستقل از طریق متغیر میانجی بر متغیر وابسته، تأیید می‌شود (۳۶). حالت‌های گوناگونی برای روابط میانجی وجود دارد. زمانیکه اثرات غیرمستقیم ($a*b$) و اثر مستقیم (c) هر دو در یک جهت باشند به آن میانجی مکمل گویند (۳۷).



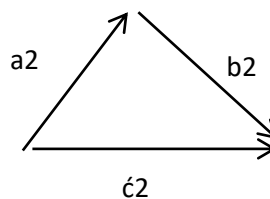
شکل ۴: الگوی پیشنهادی پژوهش در مورد اثر غیر مستقیم کارکردهای مربی‌گری بر تعهد عاطفی از طریق رضایت‌شغلی (الگوی ۲)



شکل ۶: الگوی پیشنهادی پژوهش در مورد اثر غیر مستقیم کارکردهای مربی‌گری بر تعهد هنجاری از طریق رضایت‌شغلی (الگوی ۴)



شکل ۳: الگوی پیشنهادی پژوهش در مورد اثر غیر مستقیم کارکردهای مربی‌گری بر تعهد سازمانی از طریق رضایت‌شغلی (الگوی ۱)



شکل ۵: الگوی پیشنهادی پژوهش در مورد اثر غیر مستقیم کارکردهای مربی‌گری بر تعهد مستمر از طریق رضایت‌شغلی (الگوی ۳)

سال قرار داشت. میانگین سابقه کار کارکنان $7/74 \pm 6/24$ بود که در دامنه‌ی ۱ تا ۳۱ سال قرار داشت. از نظر سطح تحصیلات شرکت‌کنندگان به‌طور متوسط $14/3 \pm 4/14$ سال مشغول تحصیل بوده‌اند که مدت آن در دامنه‌ی ۲ تا ۲۲ سال در نوسان بود. از نظر طبقات رشته تحصیلی، ۵ نفر پزشک (۱/۲ درصد)، ۱۹۳ نفر پرستاری (۴۷/۹ درصد)، ۳۱ نفر

هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن مشخص می‌شود و در ضرایب معناداری، معنادار بودن روابط متغیرها مشخص می‌شود. چنانچه ضریب معناداری بیش از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد، مقدار واریانس معنادار است (۳۳). با در نظر گرفتن ضرایب معناداری می‌توان فرضیه‌ها را تأیید یا رد نمود. در پژوهش حاضر، سطح اطمینان کلیه مسیرها، ۹۵ درصد و میزان خطا ۵ درصد می‌باشد که در جدول ۳ می‌توان مشاهده نمود. به منظور آزمون فرضیه‌های مربوط به روابط میانجی، پیش فرض‌های بارون و کنی (Kenny & Baron، ۳۴)، و برای تعیین معناداری مسیرهای غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته از طریق متغیر میانجی از روش Bootstrapping در برنامه ماکرو پریچر و هایز (Preacher & Hayes) استفاده شد (۳۵). برای بررسی فرضیه‌های مربوط به روابط میانجی، بارون و کنی (۳۴) عنوان کرده‌اند زمانی متغیر M به عنوان میانجی تلقی می‌گردد که اول: واریانس X به طور معناداری واریانس M را پیش‌بینی کند (در شکل‌های ۳ الی ۵، $a \neq 0$)، دوم:

یافته‌ها

۴۰۳ نفر از کارکنان بیمارستان دولتی پورسینای شهر رشت (۱۱۹ مرد و ۲۸۰ زن) که به روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای انتخاب شده بودند به ابزارهای پژوهش پاسخ گفتند. ۱۳۰ نفر مجرد (۳۳ درصد) و مابقی متاهل بودند. میانگین سنی تمام افراد نمونه $32/86 \pm 7/09$ سال بود که در دامنه‌ی ۲۲ تا ۵۶

حرف، اشتغال به کار داشتند. از نظر وضعیت استخدامی ۲۴۸ نفر (۶۱/۵ درصد) قراردادی، ۸۷ نفر (۲۱/۶ درصد) پیمانی، ۳۹ نفر (۹/۷ درصد) رسمی بودند و ۳ نفر (۰/۷ درصد) دارای وضعیت نامشخص بودند. جدول شماره ۱ برخی یافته‌های جمعیت شناختی و ماتریس ضرایب همبستگی متغیرها نشان داده است.

رادیولوژی (۷/۷ درصد)، ۷ نفر حسابداری (۱/۷ درصد)، ۸۷ نفر تحصیلات غیر دانشگاهی (۲۱/۶ درصد) و مابقی در سایر رشته‌های دانشگاهی تحصیل کرده بودند. از نظر رده شغلی، ۲۱۵ نفر (۵۱/۱ درصد) در حرف پزشکی و پرستاری، ۴۶ نفر (۱۱/۴ درصد) اداری و پشتیبانی، ۲۵ نفر رادیولوژی (۶/۲ درصد)، ۹۹ نفر خدماتی (۲۴/۶ درصد) و مابقی در سایر

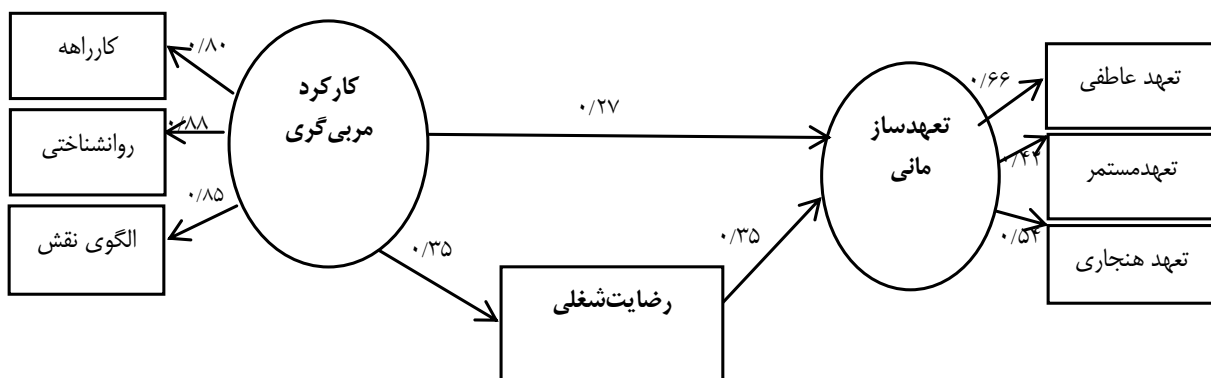
جدول ۱. میانگین و انحراف معیار و ضرایب همبستگی متغیرهای زمینه‌ای کارکنان بیمارستان با کارکردهای مربی‌گری ابعاد تعهدسازمانی و رضایت‌شغلی

متغیر	میانگین	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱- سن	۳۲/۸۶	۷/۰۹	۱											
۲- سابقه کار	۷/۷۴	۶/۲۴	۰/۸۳**	۱										
۳- تحصیلات	۱۴/۴۶	۳/۱۴	-۰/۱۸**	-۰/۱۴**	۱									
۴- حمایت کارراه	۱۱/۰۷	۲/۵۱	-۰/۰۷	-۰/۱۳۶	-۰/۱۵۳	۱								
۵- حمایت روانی-اجتماعی	۱۰/۶۳	۲/۶۷	-۰/۱۳**	-۰/۱۰**	۰/۰۶۳	۰/۰۶۹**	۱							
۶- الگوبرداری از نقش	۱۱/۲۲	۲/۷۰	-۰/۰۷	-۰/۱۵**	-۰/۰۲۸	۰/۰۶۷**	۰/۰۷۳**	۱						
۷- کارکردهای مربی‌گری	۳۲/۹۲	۷/۰۴	-۰/۰۹	-۰/۱۴۴**	۰/۰۶۷	۰/۰۸۸**	۰/۰۹۱**	۰/۰۹۰**	۱					
۸- تعهد عاطفی	۳۸/۴۵	۸/۳۵	-۰/۰۲۳	-۰/۰۶۹	-۰/۰۰۵	۰/۰۱۷**	۰/۰۲۲**	۰/۰۲۶**	۰/۰۲۴**	۱				
۹- تعهد مستمر	۳۵/۹۹	۶/۴۳	۰/۰۴۱	۰/۰۳۳	-۰/۰۰۸	۰/۰۰۹	۰/۰۱۷**	۰/۰۲۲**	۰/۰۱۸**	۰/۰۲۷**	۱			
۱۰- تعهد تکلیفی	۳۵/۳۸	۵/۰۵	-۰/۰۵۵	-۰/۰۷۴	-۰/۰۱۱	۰/۰۰۸	۰/۰۱۸**	۰/۰۱۹**	۰/۰۱۷**	۰/۰۳۶**	۰/۰۲۴**	۱		
۱۱- تعهد سازمانی	۱۰۹/۷۲	۱۴/۴۱	-۰/۰۱۱	-۰/۰۷۶	-۰/۰۰۳	۰/۰۱۶**	۰/۰۲۶**	۰/۰۳۲**	۰/۰۲۸**	۰/۰۸۱**	۰/۰۶۵**	۰/۰۶۸**	۱	
۱۲- رضایت شغلی	۱۳/۵۰	۲۴/۵۴	۰/۱۸۳**	-۰/۲۳۳**	۰/۰۳۵	۰/۰۳۱**	۰/۰۲۶**	۰/۰۳۳**	۰/۰۳۳**	۰/۰۳۱**	۰/۰۱۷**	۰/۰۲۴**	۰/۰۳۴**	۱

**P-value<0.01; *P-value<0.05

گرفت. برازش الگوی اولیه براساس شاخص‌ها برازندگی معرفی شده ارزیابی شدند. مقادیر برخی شاخص‌های برازندگی نشان‌دهنده برازش قابل قبول الگوی پیشنهادی با داده‌ها هستند. شاخص‌های برازندگی این الگوها در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

همانطور که در جدول ۱ ملاحظه می‌گردد کارکردهای مربی‌گری با تعهدسازمانی رابطه مثبت متوسط تا قوی دارد ($p < 0/01$). همچنین رابطه میان مربی‌گری با رضایت‌شغلی مثبت و متوسط ارزیابی شد ($p < 0/01$). پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگوی اصلی مورد بررسی قرار



شکل ۲: الگوی ساختاری عوامل موثر بر تعهد سازمانی

مشخص شده‌اند. جدول ۲ شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

در شکل ۲ الگوی تحلیل ساختاری روابط بین متغیرها بر اساس الگوهای پیشنهادی پژوهش آورده شده است. در این الگو مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم و ضرایب مسیر نیز

جدول ۲: شاخص‌های برازندگی الگوی ساختاری عوامل موثر بر تعهد سازمانی

RMSEA	CFI	TLI	IFI	NFI	AGFI	GFI	χ^2/df	P-VALUE	df	χ^2
۰/۰۴۹	۰/۹۸۶	۰/۹۷۶	۰/۹۸۶	۰/۹۷۲	۰/۹۶۲	۰/۹۸۴	۱/۹۴۷	۰/۰۲۵	۱۲	۲۳/۳۶۷

مبنی بر برازش الگوی پیشنهادی پژوهش با داده‌های جمع‌آوری شده تایید می‌گردد.

همانگونه که در مندرجات جدول ۲ مشخص است، الگوی آزمون شده پژوهش از برازندگی خوبی با داده‌ها برخوردار است (۳۳/۲۵). به این ترتیب فرضیه اول پژوهش

جدول ۳: مدل معادلات ساختاری برای مدل ساختاری عوامل موثر بر تعهد سازمانی

نتیجه	ضریب معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه: مسیر
تایید	$\leq 0/001$	۰/۶۵۲	کارکردهای مربی‌گری ← تعهد سازمانی
تایید	$\leq 0/001$	۳/۸۲	کارکردهای مربی‌گری ← رضایت شغلی
تایید	$\leq 0/001$	۰/۸۰	رضایت شغلی ← تعهد سازمانی

مربی‌گری بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. رضایت شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. از این رو فرضیه‌های اول تا سوم پژوهش نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

با توجه به جدول ۳ می‌توان بیان نمود که با ضریب استاندارد کارکردهای مربی‌گری به تعهد سازمانی، کارکردهای مربی‌گری به رضایت شغلی و سرانجام رضایت شغلی به تعهد سازمانی در سطح $0/0001$ معنی‌دار هستند. همچنین با توجه به اینکه از ضرایب معناداری برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد، چون اعداد معناداری هر متغیر از $1/96$ بیشتر بوده می‌توان نتیجه گرفت که تمام فرضیات تحقیق مورد تأیید می‌باشد. یعنی کارکردهای مربی‌گری بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. کارکردهای

در جدول ۳، تأثیرات مستقیم و کلی متغیرهای پژوهش که برای تحلیل میانجی مورد نیاز هستند، ارائه شده است. در این جدول می‌توان سه رگرسیون مورد نیاز که "بارون و کنی" برای تعیین میانجی‌گری متغیر رضایت شغلی لازم دانستند را بررسی کرد.

جدول ۴: تأثیر مستقیم و کلی رضایت شغلی برای نقش میانجی آن در رابطه بین کارکردهای مربی‌گری و تعهد سازمانی

مسیرها	ضریب β	خطای استاندارد	t	معناداری
مسیر b (اثر مستقیم رضایت شغلی به تعهد سازمانی)	۰/۳۴	۰/۲۸	۷/۲۳	۰/۰۰۰
مسیر a (اثر مستقیم کارکردهای مربی‌گری به رضایت شغلی)	۰/۳۳۱	۰/۱۶۴	۰/۷۰۱۹	۰/۰۰۰۱
مسیر c (اثر مستقیم کارکردهای مربی‌گری به تعهد سازمانی)	۰/۲۷۶	۰/۰۹۸	۵/۷۵۴	۰/۰۰۰
مسیر C (اثر مستقیم کارکردهای مربی‌گری به تعهد سازمانی با کنترل رضایت شغلی)	۰/۱۸۴	۰/۱	۳/۷۵۶	۰/۰۰۰
مسیر b1 (اثر مستقیم رضایت شغلی به تعهد عاطفی)	۰/۳۰۷	۰/۰۱۶	۶/۴۵۷	۰/۰۰۰۱
مسیر c1 (اثر مستقیم کارکردهای مربی‌گری به تعهد عاطفی)	۰/۲۴۳	۰/۰۵۷	۵/۰۲۰	۰/۰۰۰۱
مسیر C1 (اثر مستقیم کارکردهای مربی‌گری به تعهد عاطفی با کنترل رضایت شغلی)	۰/۱۵۹	۰/۰۵۹	۳/۱۹۴	۰/۰۰۲
مسیر b2 (اثر مستقیم رضایت شغلی به تعهد مستمر)	۰/۱۷۲	۰/۰۱۳	۳/۴۹۸	۰/۰۰۱
مسیر c2 (اثر مستقیم کارکردهای مربی‌گری به تعهد مستمر)	۰/۱۸۴	۰/۰۴۵	۳/۷۳۹	۰/۰۰۰
مسیر C2 (اثر مستقیم کارکردهای مربی‌گری به تعهد مستمر با کنترل رضایت شغلی)	۰/۱۴۲	۰/۰۴۷	۲/۷۵۰	۰/۰۰۶
مسیر b3 (اثر مستقیم رضایت شغلی به تعهد هنجاری)	۰/۲۳۹	۰/۰۱	۴/۹۳۱	۰/۰۰۰
مسیر c3 (اثر مستقیم کارکردهای مربی‌گری به تعهد هنجاری)	۰/۱۷	۰/۰۳۵	۳/۴۵۲	۰/۰۰۱
مسیر C3 (اثر مستقیم کارکردهای مربی‌گری به تعهد هنجاری با کنترل رضایت شغلی)	۰/۱۰۲	۰/۰۳۷	۱/۹۹۱	۰/۰۴۷

معنی داری c^* تا حد زیادی کاهش یافته است. براساس روش بارون و کنی متغیر رضایت‌شغلی در رابطه بین کارکردهای مربی‌گری و تعهدسازمانی و زیر مولفه‌های آن میانجی مکمل (Complementary mediation) است، زیرا با کنترل متغیر رضایت‌شغلی، رابطه معنی دار این متغیر با تعهدسازمانی و زیر مولفه‌های آن از بین نرفته بلکه کاهش یافته است. با توجه به اینکه $c^* \times b$ مثبت است، این نوع میانجی به عنوان میانجی مکمل نامگذاری شده است (۳۷).

برای بررسی الگوهای ۱ تا ۴ و معناداری اثرهای غیر مستقیم، از آزمون توزیع نرمال و روش بوت استرپ در برنامه ماکرو پریچر و هایز (۳۵) استفاده شد. نتایج آزمون توزیع نرمال و روش بوت استرپ برای تعیین معناداری اثر غیرمستقیم متغیرها در الگوهای ۱ الی ۴ در جدول ۴ نشان داده شده است.

همانطور که جدول ۴ نشان می‌دهد، مسیر b با ضریب استاندارد، $0/34$ ($p < 0/000$)، قادر به پیش‌بینی متغیر تعهدسازمانی از طریق رضایت‌شغلی است. مسیر b_1 با ضریب استاندارد $0/307$ ($p < 0/001$)، قادر به پیش‌بینی متغیر تعهد عاطفی از طریق رضایت‌شغلی است. مسیر b_2 با ضریب استاندارد $0/172$ ($p < 0/001$)، قادر به پیش‌بینی متغیر تعهدمستمر از طریق رضایت‌شغلی است. مسیر b_3 با ضریب استاندارد $0/239$ ($p < 0/000$)، قادر به پیش‌بینی متغیر تعهد هنجاری از طریق رضایت‌شغلی است. برای سایر متغیرهایی که به نظر می‌رسد رضایت‌شغلی میانجی بین آنها با تعهدسازمانی باشد، سایر مسیرهای a و c آورده شده است که همه آنها معنادار هستند.

نتایج همچنین نشان می‌دهد که همه الگوهای مورد نظر برای نقش میانجی متغیر رضایت‌شغلی تایید می‌گردند، زیرا

جدول ۵. نتایج آزمون توزیع نرمال و روش بوت استرپ برای الگوهای ۱ تا ۴

بوت استرپ (۵۰۰۰)		توزیع نرمال		آماره					
سطح اطمینان ۹۵ درصد									
حد بالا	حد پایین	خطای استاندارد	سوگیری	بوت	معناداری	Z	خطای استاندارد	داده	الگوها
۰/۳۱۲۵	۰/۰۹۹۶	۰/۰۵۴۹	۰/۰۰۴	۰/۱۹۲۸	۰/۰۰۰۰	۴/۴۲۹۵	۰/۰۴۲۶	۰/۱۸۸۷	الگوی کلی پژوهش
۰/۱۶۲۷	۰/۰۵۲۶	۰/۰۲۸۰	۰/۰۰۱۳	۰/۱۰۰۹	۰/۰۰۰۰	۴/۱۳۷۸	۰/۰۲۴۱	۰/۰۹۹۷	الگوی ۱
۰/۰۸۴۴	۰/۰۰۲۷	۰/۰۲۰۷	۰/۰۰۰۴	۰/۰۳۸۲	۰/۰۲۱۹	۲/۲۹۲۲	۰/۰۱۶۵	۰/۰۳۷۸	الگوی ۲
۰/۰۸۷۴	۰/۰۲۱۵	۰/۰۱۶۷	۰/۰۰۰۱	۰/۰۴۸۸	۰/۰۰۰۵	۳/۴۹۱۱	۰/۰۱۳۹	۰/۰۴۸۷	الگوی ۳

بحث

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که کارکردهای مربی‌گری بر تعهدسازمانی و زیر مقیاس‌های آن اثرات مثبت و مستقیم دارد. نتایج این تحقیق با یافته‌های دونالدسون و اینشر (Donaldson & Ensher) (۲۰) و پاین و هافمن (Payne & Huffman) (۶) همسو است. دونالدسون و اینشر (۲۰) در پژوهش خود دریافتند که کیفیت روابط مربی‌گری، تعهدسازمانی کارکنان حتی پس از گذشت شش ماه، پیش‌بینی می‌کند. همچنین پاین و هافمن (۶) با مطالعه ۱۰۰۰ افسر ارتش طی ۲ سال مطالعه دریافتند که مربی‌گری با تعهد عاطفی و مستمر ارتباط مثبت و با رفتار ترک‌کار ارتباط معکوس دارد. در محیط‌های بیمارستانی نیز یافته‌ها همسو با پژوهش حاضر بود. برای نمونه گوتیرز (Gutierrez) و همکاران (۳)، در جمعیت پرستاران آمریکایی دریافتند که استفاده از مهارت‌های مربی‌گری به خوبی پرستاران را به برقراری روابط مثبت با دیگران مجهز می‌کند و این به نوبه‌ی خود می‌تواند تعهدسازمانی، بارآوری و رضایت‌شغلی و حمایت‌سازمانی درک شده از سوی آنان را افزایش دهد.

نتایج آزمون توزیع نرمال در جدول ۵ نشان می‌دهد که فرض صفر مبنی بر صفر بودن اثر غیرمستقیم در همه الگوهای مورد نظر رد می‌شود. همچنین نتایج روش بوت استرپ با تعداد نمونه گیری مجدد ۵۰۰۰، نشان می‌دهد که در فاصله اطمینان ۹۵ درصد صفر بین حد پایین و حد بالای هیچ یک از الگوهای ارائه شده قرار نمی‌گیرد، بنابراین مسیر غیرمستقیم در هر ۴ الگو معنادار می‌باشد. مطابق با این نتایج، رضایت‌شغلی در رابطه بین کارکردهای مربی‌گری و متغیرهای تعهدسازمانی و زیر مقیاس‌های آن نقش میانجی دارد. با توجه به اینکه مطابق جدول ۴ مسیر c^* معنادار می‌باشد و مطابق جدول ۵ مسیر غیرمستقیم از طریق آزمون توزیع نرمال و روش مسیر بوت استرپ معنادار است. به بیان دیگر با ورود رضایت‌شغلی، رابطه میان کارکردهای مربی‌گری و تعهدسازمانی بطور معنی داری کاهش پیدا کرده است. بنابراین رضایت‌شغلی در همه الگوهای ارائه شده، نقش میانجی گرانه دارد.

این یافته‌ها از این ایده حمایت می‌کند که کیفیت روابط مربی‌گری افراد در سازمان تا حدی می‌تواند بر رفتارهای سازمانی مهم مانند تعهدسازمانی و عملکردشغلی تأثیر بگذارد. بنابراین استنباط می‌شود که یکی از پیشایندهای مهم احساس کارکنان از تعهدسازمانی داشتن روابط مثبت با کارکنان و سرپرستان، فرصت ارائه بازخورد و تعامل مثبت با عواملان جامعه‌پذیری سازمانی است. بنابراین آن دسته از مربیان یا شاگردانی که اغلب روابط خوبی با همکاران یا سرپرستان ارشادشده برقرار می‌کنند و به کارکنان بازخورد می‌دهند و به جامعه‌پذیری اثربخش کارکنان کمک می‌کنند، می‌توانند بر تعهد کارکنان اثر مثبت بگذارند. علاوه بر آن پایین و هافمن (۶)، برای تبیین رابطه بین مربی‌گری و تعهد به‌ویژه بعد عاطفی آن سه دلیل ارائه کرده‌اند: اول اینکه مربی‌گری به پذیرش ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند که آن به نوبه خود به تسهیل هویت سازمانی می‌انجامد. دوم اینکه شاگردان بهتر قادرند که با استرس ناشی از مدیریت کارراه خود مقابله کنند، در نتیجه دارای نگرش مثبت‌تری مانند تعهد به محیط کارشان دارند. سوم اینکه مربیان به عنوان مدل‌های نقش خدمت می‌کنند که سطح مشخصی از احترام ایجاد شده بین مربی و شاگرد، ممکن است به نگرش‌های مثبت کاری بیانجامد. برآیند این سه وضعیت می‌تواند کارایی و رضایت‌شغلی بیشتر از سوی کارکنان باشد.

در تشریح بیشتر به کمک نظریه مبادله اجتماعی پیتربلا (Blau Social Exchange) (۳۸)، می‌توان گفت انگیزش و تعهد کارکنان قویاً به‌وسیله‌ی کیفیت روابط کارمند و سازمان (Employee-Organization Relationship (EOR)) تبیین می‌شود. نظریه مبادله اجتماعی معاصر تا حدودی تبیین می‌کند که چرا افراد نسبت به سازمان تعهد و وفاداری نشان می‌دهند و بر انجام رفتارهایی مبادرت می‌ورزند که نه به شکل رسمی از طرف سازمان پاداش داده می‌شود و نه هیچ اجباری برای انجام آن وجود دارد (۳۹). شواهد تجربی نشان می‌دهد که انگیزه‌های چنین اقدامات خیرخواهانه و مثبت در کارکنان که به‌وسیله سازمان ایجاد می‌شود می‌تواند شرایطی را فراهم کند که کارکنان بطور متقابل نسبت به آن واکنش نشان داده و پاسخگو باشند (۴۰). محققان (۳۸، ۴۱) با استفاده از دیدگاه مبادله اجتماعی معتقدند که مدیر منابع انسانی به عنوان یک مربی ابزار اساسی شکل‌دهی به ادراک، نگرش و رفتار کارکنان در سازمان است. یافته‌های پیشین تأیید می‌کنند که سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان با تقویت التزام و تعهد کارکنان نسبت به سازمان، انگیزش، تعهد و میل بیشتر به ماندن در سازمان و در نتیجه اثربخشی بهتر سازمان همراه است (۴۲).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که کارکردهای مربی‌گری با تعهد مستمر کارکنان رابطه مستقیم و مثبت دارد. این یافته با

نتایج مطالعات پایین و هافمن (۶) همسو است. تعهد مستمر به آگاهی از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان اشاره دارد و از آنجایی که در یک رابطه ارشادگرانه، شخص ارشادجو ممکن است منافع بی‌شماری را از حمایت کارراه خود دریافت کند و این مزایا را به‌عنوان نوعی سرمایه‌گذاری در خود مورد ملاحظه قرار دهد و نمی‌خواهد این مزایا را از دست بدهد، بنابراین سعی می‌کند در سازمان باقی بماند، از این رو می‌توان گفت مربی‌گری با احتمال تعهد مستمر بیشتر کارکنان رابطه‌ی مثبتی دارد.

نتایج این مطالعه آشکار ساخت، کارکردهای مربی‌گری با رضایت‌شغلی رابطه مستقیم و مثبتی دارد. این نتایج با یافته‌های آریه و چای (Aryee & Chay) (۱۹) و ونگ (Weng) و همکاران (۲۲) همسو است. آریه و چای (۱۹) با مطالعه ۱۶۴ مربی (Protégés) در پست‌های حرفه‌ای و مدیریتی سازمانهای دولتی سنگاپور دریافتند که مربی‌گری کارراه-مدار بطور مستقیم با دل‌بستگی شغلی، تعهدسازمانی و رضایت کارراه مرتبط است و میزان متوسطی از واریانس این متغیرهای پیامدی را تبیین می‌کند. همچنین ونگ و همکاران (۲۲) در بررسی اثر کارکردهای مربی‌گری بر رضایت و تعهد پرستاران تایوان دریافتند که مربی‌گری کارراه-مدار و الگوبرداری از نقش مربی، اثر مثبتی بر تعهدسازمانی و رضایت‌شغلی کارکنان پرستاری جدیدالورود دارد اما حمایت روانی-اجتماعی نتوانسته این پیامدهای کار را پیش‌بینی کند. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت از آنجایی که طی فرایند مربی‌گری، شاگردان به منظور بهبود دانش و مهارت‌های مربیان تکالیف یادگیری و وظایف چالش‌انگیز برای مربیان فراهم می‌کنند، بعلاوه با ارائه رهنمودهای کارراه، حمایت از پیشرفت شغلی و حل مسائل مرتبط با کار به رشد شغلی شاگردان کمک می‌کنند؛ از اینرو شاگردان دانش و مهارت‌های خود را بهبود می‌دهند، از آینده پیشرفت شغلی خود تصویر روشنی پیدا می‌کنند. مبادله دانش و تجربه و فراهم بودن فرصت‌های یادگیری طی فرایند مربی‌گری، احساس اعتماد به نفس شاگرد را در شغل وی افزایش داده و میزان اضطراب و استرس ناشی از کار را می‌کاهد. همه این عوامل می‌تواند به رضایت‌شغلی شاگردان کمک کند.

در این زمینه پایین و هافمن (۶) معتقدند که مربی‌گری کارراه-مدار با اثرگذاری بر رشد کارراه یعنی دستیابی به فرصت‌های رشد بیشتر در سازمان، تعهدسازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد. به‌علاوه بر طبق نظریه‌ی مبادله اجتماعی، افراد ارزش روابطشان را به‌میزانی که از شریک خود دریافت می‌کند، می‌سنجند، به این معنی که در روابط مربی‌گری، شاگرد منافع بی‌شمار از مربی‌گری کارراه-مدار نسبت به مربی‌گری روانی-اجتماعی دریافت می‌کند و این منافع را نوعی سرمایه‌گذاری برای خود در نظر می‌گیرد، بنابراین با از

دریافتند که مربی‌گری با ترک کار به طور معکوس مرتبط است و کارکنان ارشاد شده تعهدسازمانی بالاتری دارند. به بیان دیگر کارکرد مربی‌گری با تقویت تعهد عاطفی کارکنان، ترک کار را کاهش می‌دهد. در واقع، سهم عملی این مطالعه کاهش خطرات احتمالی و کمک به سازمان‌ها برای پیدا کردن سطح تعهد کارکنان آنها است، تا بر اساس آن، بتوان سیاست‌هایی برای افزایش رضایت‌شغلی و حفظ کارکنان اتخاذ کرد. بنابراین، نتایج این پژوهش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تلاش‌های خود را برای کاهش از دست دادن کارکنان با استعداد، کاهش قصد ترک کار و رفتارهای کناره‌گیری کارکنان، افزایش دهند.

نتیجه‌گیری

ترویج رفتارهای مربی‌گری مدیران (به مثابه مربیان)، می‌تواند یکی از ابزارهای مهم در ایجاد انگیزه و رضایت‌شغلی کارکنان و در نتیجه تعهد آنها به سازمان باشد. برای مؤثر بودن در ایجاد رضایت و انگیزش و سپس دستیابی به کارکنان متعهد، پیشنهاد می‌شود: الف). زمینه‌گسترش رفتارهای مربی-گرانه در سازمان را جهت افزایش انگیزه کارکنان و در نتیجه افزایش کارآفرینی سازمانی فراهم نمود؛ ب). مدیران بهتر است، نحوه رفتار با افراد تحت سرپرستی خود را یاد بگیرند و از آموزه‌های کارکردهای مربی‌گری بهره ببرند و از کارکنان تقدیر و قدردانی به عمل آورند، در انجام وظایف خود مانند یک متخصص عمل نمایند و در حمایت و پشتیبانی از افراد تحت آموزش فعالانه عمل کنند.

ملاحظات اخلاقی

در این مطالعه، افراد به طور آگاهانه و با رضایت شخصی به صورت شفاهی وارد مطالعه شدند و در جهت رعایت حقوق شرکت‌کنندگان، اطلاعات افراد در تحلیل‌ها به شکل ناشناس وارد شد، به طوری که امکان بازگشت به افراد از طریق این اطلاعات وجود ندارد. این مطالعه منتج از طرح مصوب و یا پایان نامه نیست.

تضاد منافع

منافع شخصی نویسندگان در تضاد با هیچ سازمانی قرار ندارد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند از کارکنان بیمارستان آموزشی-درمانی پورسینای شهر رشت که با صرف وقت به ابزارهای پژوهش پاسخ داده‌اند، قدردانی نمایند.

دست دادن آن احساس قربانی شدن بیشتری می‌کند و نمی‌خواهد آن منافع شغلی را از دست بدهد؛ از همین روست که مربی‌گری کارراه-مدار با تعهدسازمانی کارکنان رابطه بیشتری دارد.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که رضایت‌شغلی با تعهدسازمانی رابطه مسقیم و مثبتی دارد. این نتایج با یافته‌های دیرانی و کوچینک (Dirani & Kuchinke) (۸) و والایی و رضایی (Valaei & Rezaei) (۷) همسو است. دیرانی و کوچینک (Dirani & Kuchinke) (۸)، در مطالعه‌ای در ۵ بانک عمده لبنان دریافتند که رضایت‌شغلی و تعهدسازمانی بطورمعناداری با هم مرتبط هستند و رضایت‌شغلی یک پیش‌بینی‌کننده مطلوب تعهدسازمانی است. آنها پیشنهاد کردند که داشتن احساس مثبت به شغل منجر به وفاداری و تعیین هویت نسبت به سازمان می‌شود. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت هنگامی که سازمان نیازها و انتظارات کارکنان را برآورده نمی‌کند، کارکنان نسبت به شغل خود، احساس رضایت کمتری پیدا می‌کنند و در نتیجه به رفتارهای کناره‌گیری بیشتری دست می‌زنند. همچنین والایی و رضایی (Valaei & Rezaei) (۷)، دریافتند که رضایت‌شغلی و تعهدسازمانی بطور معناداری با یکدیگر رابطه دارند و زیرمقیاس‌های رضایت‌شغلی بطورمعناداری تعهد عاطفی و هنجاری را پیش‌بینی می‌کند.

نتایج این پژوهش روشن نمود که رضایت‌شغلی نقش میانجی‌گرانه‌ای در رابطه‌ی بین کارکردهای مربی‌گری و تعهدسازمانی و زیرمقیاس‌های آن دارد. این یافته مشخص می‌کند که دست کم سهم معنی‌داری از رابطه‌ی مربی‌گری با تعهدسازمانی به دلیل ارتباط بین مربی‌گری و رضایت‌شغلی است. از این رو می‌توان استنباط نمود کارکنانی که از شغل خود راضی هستند، هنگامی که مورد حمایت و ارشاد قرار گیرند، نسبت به سازمان متعهدتر شده و کمتر میل به رفتارهای کناره‌گیری پیدا می‌کنند. نتایج پژوهش حاضر با مطالعه کواس (Kuvaas) (۳۹) همسو نیست. کواس در مطالعه کارکنان بانک‌های نروژ نتوانست نقش میانجی‌تدبیر منابع انسانی توسعه‌ای در رابطه فرد و سازمان و عملکردشغلی را مورد حمایت قرار دهد. وی پیشنهاد کرد که فقدان رابطه میانجی بین این متغیرها، به دلیل رابطه ضعیف بین عمل (Practice) منابع انسانی توسعه‌ای و عملکردشغلی است. در تفسیر این یافته می‌توان اظهار داشت وجود رضایت‌شغلی می‌تواند پیوند میان کارکردهای ارشادگرانه و تعهدسازمانی را افزایش دهند و حتی وجود رضایت‌شغلی بیشتر می‌تواند به عنوان ضربه‌گیر تعهدسازمانی، نقص احتمالی در کارکردهای حمایتی مرشد را جبران نماید.

نتایج پژوهش حاضر با مطالعه پاین و هافمن (۶) همسو است. آنها دریافتند که تعهد عاطفی بطور پاره‌ای (Partial) رابطه بین مربی‌گری و ترک کار را میانجی‌گری می‌کند. آنها

References

- 1-Cascio W, Boudreau J. Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Unknown: Ft Press; 2010.
- 2-Moradi-Lakeh M, Vosoogh-Moghaddam A. Health sector evolution plan in Iran; equity and sustainability concerns. *Int J Health Policy Manag.* 2015; 4(10): 637-640. doi:10.15171/ijhpm.2015.16.
- 3- Gutierrez AP, Candela LL, Carver L. The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *J Adv Nurs.* 2012;68(7):1601-14. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.05990.x
- 4- Meyer JP, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review.* 1991;1(1):61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- 5- Meyer JP, Allen NJ. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 1997.
- 6- Payne SC, Huffman AH. A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal.* 2005;48(1):158-68. doi:10.2307/20159647
- 7- Valaei N, Rezaei S. Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review.* 2016;39(12):1663-94. doi:10.1108/MRR-09-2015-0216
- 8- Dirani KM, Kuchinke KP. Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. *The International Journal of Human Resource Management.* 2011;22(5):1180-202. doi:10.1080/09585192.2011.556801
- 9- Meyer JP, Bobocel DR, Allen NJ. Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management.* 1991;17(4):717-33. doi:10.1177/014920639101700406
- 10- Ghosh R, Reio Jr TG, Haynes RK. Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly.* 2012;23(1):41-63. doi:10.1002/hrdq.21121
- 11- Thurston Jr PW, D'Abate CP, Eddy ER. Mentoring as an HRD approach: Effects on employee attitudes and contributions independent of core self-evaluation. *Human Resource Development Quarterly.* 2012;23(2):139-65. doi:10.1002/hrdq.21130
- 12- D'Abate CP, Eddy ER, Tannenbaum SI. What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions. *Human Resource Development Review.* 2003;2(4):360-84. doi:10.1177/1534484303255033
- 13- Lapointe É, Vandenberghe C. Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior.* 2017;98:98-107. doi:10.1016/j.jvb.2016.10.004
- 14- Noe RA, Greenberger DB, Wang S. Mentoring: What we know and where we might go. Vol 21. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*. Unknown: Emerald Group Publishing Limited; 2002.pp. 129-173. doi:10.1016/S0742-7301(02)21003-8
- 15- Hezlett SA, Gibson SK. Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources.* 2005;7(4):446-69. doi:10.1177/1523422305279667
- 16- Taslimi MS, Gholipour A, Esmaeili S. Designing a Model in the base of mentoring functions for management development. *Management Researches.* 2010;7(3): 5-37. (Persian)
- 17- Kram KE. Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal.* 1983;26(4):608-25. doi:10.2307/255910
- 18- Hu C. Analyses of measurement equivalence across gender in the Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9). *Personality and Individual Differences.* 2008; 45(3):199-205. doi:10.1016/j.paid.2008.03.016
- 19- Aryee S, Chay YW. An examination of the impact of career-oriented mentoring on work commitment attitudes and career satisfaction among professional and managerial employees. *BMJ.* 1994;5(4):241-9. doi:10.1111/j.1467-8551.1994.tb00076.x
- 20- Donaldson SI, Ensher EA, Grant-Vallone EJ. Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development.* 2000;26(4):233-49. doi:10.1177/089484530002600401
- 21- Scandura TA. Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior.* 1997;51(1):58-69. doi:10.1006/jvbe.1997.1588

- 22- Weng RH, Huang CY, Tsai WC, Chang LY, Lin SE, Lee MY. Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *BMC Health Serv Res*. 2010;10:240. doi:10.1186/1472-6963-10-240
- 23- Allen TD, Eby LT, Poteet ML, Lentz E, Lima L. Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*. *J Appl Psychol*. 2004;89(1):127-36.
- 24- Lankau MJ, Scandura TA. An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*. 2002;45(4):779-90. doi:10.2307/3069311
- 25- Rezaei S, Hatam Siahkal Mahalle A, Khaksari Z, Yousefzadeh Sh. Validation and confirmatory factor analysis for mentoring functions questionnaire (MFQ-9) in hospital personnel. *Research in Medical Education*. 2017;8(4):29-42.
- 26- Lemeshow S, Hosmer DW, Klar J, Lwanga SK. Adequacy of sample size in health studies. Chichester: Wiley. 1990.
- 27- Hatam A, Rezaei S, Kouchkinejad L, Yousefzadeh Sh. Role of quality of work life, organizational commitment and mentoring considering personnel on job satisfaction: case study of Pour-Sina state hospital personnel in Rasht. 6th International Conference on Management Entrepreneurship and Economic Development. September 2014. Qom, Iran. (Persian)
- 38- Castro SL. The tale of two measures: Evaluation and comparison of Scandura's (1992) and Ragins and McFarlin's (1990) mentoring measures. In Southern Management Association Meeting, San Antonio, TX 2004. pp. 3-6
- 29- Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 1990; 63(1):1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- 30- Smith PC, Kendall LM, Hulin CL. The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally;1969.
- 31- Gharabaghi H. The Survey of the Relationship between Personality Characteristics and Job Satisfaction among Iran Teraktor Sazi co. employees [Dissertation]. Tabriz: University of Tabriz. (Persian)
- 32- Moradi M, Hamidi M, Sajjadi N, kazem Nejad A, Jafari A, Moradi J. The Relationship between Transformational/Transactional Leadership and Organizational Justice and Modeling in Physical Education Organization of Iran. *Sport Management* 2009;1(2):73-96. (Persian)
- 33- Byrne BM. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. UK: Routledge; 2016.
- 34- Baron RM, Kenny DA. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *J Pers Soc Psychol*. 1986;51(6):1173-82.
- 35- Preacher KJ, Hayes AF. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*. 2008;40(3):879-91.
- 36- MacKinnon DP, Lockwood CM, Williams J. Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behav Res*. 2004; 39(1): 99. doi:10.1207/s15327906mbr3901_4
- 37- Zhao X, Lynch JG, Chen Q. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*. 2010;37(2):197-206. doi:10.1086/651257
- 38- Blau PM. Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*. 1968;7:452-7.
- 39- Kuvaas B. An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*. 2008;45(1):1-25. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x
- 40- Coyle- Shapiro JAM, Kessler I, Purcell J. Exploring organizationally directed citizenship behaviour: reciprocity or 'it's my job'? *Journal of Management Studies*. 2004;41(1):85-106. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00422.x
- 41- Wright PM, McMahan GC, McWilliams A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. 1994;5(2):301-26. doi:10.1080/09585199400000020
- 42- Lee CH, Bruvold NT. Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*. 2003; 14(6): 981-1000. doi:10.1080/0958519032000106173