



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Investigating the Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship Between Mentoring and Job Satisfaction

Mohammad Ghasemi^{1*}, Mahboubeh Hosseini²,
Fariba Sharifiarjmand³

1. Associate Prof, of Public Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (Corresponding Author). Email: M_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir
2. Ph.D. candidate in Management, Department of Public Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
3. Senior expert in Red Crescent Society of Sistan and Baluchestan province.

Extended Abstract

Abstract

The aim of the present study is to investigate the mediating role of organizational commitment in the relationship between mentoring and job satisfaction and to answer the question of whether organizational commitment plays a mediating role in the relationship between mentoring and job satisfaction approach: In terms of purpose, this research is applied, and according to the nature of the subject and its goals, it is of a descriptive-correlation type.

Introduction

Education and its scientific and specialized management is an important factor in the development of countries and societies. Today, coaching is considered the most important experiential aspect of training and is an important process for professional development and psychological support of new employees, and it can be used to prevent anxiety and increase self-confidence and peace of mind in inexperienced employees.

Case study

The statistical population of the present study was all primary school teachers in Euclid city. The required statistical sample size was determined by Cochran's formula of 134 people and the sample was selected using random sampling method. The required primary data were collected through questionnaires and secondary data were collected through library and internet sources.

Materials and Methods

Structural equation model was used by Smart PLS software to test research hypotheses. The required statistical sample size was determined by Cochran's formula of 134 people and the sample was selected using random sampling method. The required primary data were collected through questionnaires and secondary data were collected through library and internet sources.

Discussion and Results

The research findings showed that in general, the mentoring variable explains a total of 59% of the variance of the job satisfaction variable and 19.9% of the variance of the organizational commitment variable. And the variable of organizational commitment explains a total of 53% of the variance of the variable of job satisfaction, according to the mentioned cases, all research hypotheses were confirmed. The lack of easy access to teachers and members of the statistical community as well as the lack of research literature are among the limitations of the research.

Conclusion

present research include the achievement that by combining the social exchange theory (which is one of the most effective conceptual paradigms for understanding workplace behaviors) and the concept of coaching, it is possible to develop a suitable structure for predicting and explaining the behavioral dimensions between the organization and employees. Finally, one of the acquired concepts is training methods of persuading employees by managers and supervisors in order to achieve commitment, job integration, more self-efficacy and less intention to leave the organization.

Keywords: mentoring, Job Satisfaction, Organizational Commitment .

Article Type: Research Article

Cite this article: Ghasemi,M., Hosseini, M., & Sharifiarjmand,F. (2023). Investigating the Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship Between Mentoring and Job Satisfaction. *Public Management Researches*, 16 (60), 299-325. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2023.44458.5931

Received: 25 Dec. 2023

Revised: 25 Jun. 2023

Accepted: 09 July. 2023

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین منتورینگ و رضایت شغلی

محمد قاسمی^{۱*} - محبوبه حسینی^۲ - فریبا شریفی ارجمند^۳

۱. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. M_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
۳. کارشناس ارشد امداد و نجات جمعیت هلال احمر استان سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین منتورینگ و رضایت شغلی و رسیدن به پاسخ این سوال است که آیا تعهد سازمانی در رابطه بین منتورینگ و رضایت شغلی نقش میانجی ایفا می‌کند؟ این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن، از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. حجم نمونه آماری مورد نیاز از طریق فرمول کوکران ۱۳۴ نفر تعیین گردید و افراد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. داده‌های اولیه موردنیاز از طریق پرسشنامه و داده‌های ثانویه نیز از طریق منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی جمع‌آوری شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که به طور کلی متغیر منتورینگ در مجموع ۵۹ درصد از واریانس متغیر رضایت شغلی و ۱۹٫۹ درصد از واریانس متغیر تعهد سازمانی را تبیین می‌کند و متغیر تعهد سازمانی در مجموع ۵۳ درصد از واریانس متغیر رضایت شغلی را تبیین می‌کند، با توجه به موارد ذکر شده همه فرضیه‌های پژوهش تایید شدند. عدم دسترسی آسان به معلمان و اعضای جامعه آماری و همچنین فقر ادبیات پژوهش از محدودیت‌های پژوهش به شمار می‌روند.

واژه‌های کلیدی: منتورینگ، رضایت شغلی، تعهد سازمانی.

استناد: قاسمی، محمد؛ حسینی، محبوبه؛ شریفی ارجمند، فریبا (۱۴۰۲). نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین منتورینگ و رضایت شغلی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۰)، ۲۹۹-۳۲۵.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۴ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۸



DOI: 10.22111/JMR.2023.44458.5931

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

آموزش و پرورش و مدیریت عالمانه و تخصصی آن، عامل مهمی در توسعه‌یافتگی کشورها و جوامع است. مدیریت کارساز و کارآمد در سازمان‌های آموزش و پرورش باعث افزایش درجه رضایت معلمان از کار، پیوند استوار اولیای دانش‌آموزان و تقویت انجمن‌های اولیا و مربیان، کاهش افت تحصیلی، نوآوری و خلاقیت، بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی و مالی، و شکوفایی شخصیت کودکان، نوجوانان و جوانان می‌شود. مدارس موفق مدارسی هستند که به وسیله رهبران و مدیران موفق هدایت می‌شوند (Bacheler, 2015). علاوه بر این عرصه‌ی تعلیم و تربیت، از مهم‌ترین زیرساخت‌های تعالی همه جانبه کشور می‌باشد. تعلیم و تربیت، امری پر ثمر و در عین حال دشوار است که در آن معلمان به عنوان نقطه آغاز هر تحول آموزشی و پرورشی، بیشترین و برترین نقش را عهده‌دار هستند. به عبارت دیگر مهم‌ترین عامل، مواد آموزشی و یا روش تدریس نیست بلکه معلم است (Jaspers, 2022). به علت سخت و دشوار بودن سال‌های ابتدایی کار معلمان در بسیاری از کشورها برنامه‌های توجیهی برای آن‌ها در نظر گرفته شده است. که از جمله آن‌ها می‌توان به بهره‌مند شدن از رهیافت‌های معلم با تجربه‌تر تحت عنوان منتور اشاره کرد. یکی از راه‌های افزایش رضایت شغلی، حفظ و نگهداشت معلمان تازه‌کار همچون رشد حرفه‌ای آنها، پشتیبانی از این دسته از معلمان توسط یک معلم منتور است (Oikarainen, 2020). امروزه، منتورینگ، مهم‌ترین جنبه تجربی آموزش محسوب می‌شود و فرآیندی مهم برای ارتقاء حرفه‌ای و حمایت روانی کارکنان تازه‌کار است و می‌توان برای جلوگیری از اضطراب و افزایش اعتماد به نفس و آرامش روانی در کارمندان بی‌تجربه، از آن بهره برد (Abbasi, 2017).

در دهه اخیر، محققان و سازمان‌ها علاقه خاصی به پژوهش در رابطه با منتورینگ نشان داده‌اند (Chong et al., 2019). امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت نیروهای انسانی می‌باشند. امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام بخش‌هاست، بسیار جدی‌تر مورد نظر قرار گرفته است. بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها

هستند؛ انسان‌هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. توسعه منابع انسانی از طریق منتورینگ، بر بهبود اثربخشی فردی و سازمانی تأثیر دارد (Choi, 2022).

همچنین نقش آموزش در رسیدن سازمان‌ها چه سازمان‌های تولیدی و چه سازمان‌های خدماتی به اهدافشان بر کسی پوشیده نیست. و ایجاد آمادگی لازم برای رسیدن سازمان‌ها به اهدافشان اهمیت بسیاری دارد (Termini, 2021). منتورینگ در این راستا نقش کلیدی در سازمان‌ها ایفا می‌کند. نسبت به دو دهه گذشته منتورینگ محبوبیت چشمگیری میان رهبران و کارکنان سازمان‌ها یافته است (Wisniewski, 2022). به طوری که سازمان‌ها و کارکنانشان به منتورینگ توجه زیادی کرده و منابع مالی، مادی و انسانی زیادی در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند (Amy, 2022). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بیش از دو سوم کارکنان در روابط منتورینگ درگیر هستند (Najafinejad, 2019). در واقع جهت اجتماعی کردن اعضای جدید سازمانی منتورینگ جنبه مهمی به شمار می‌آید (Haran & Jeyaraj, 2019). منتورینگ یک رابطه هدفمند است که فردی که تجربه و اطلاعات بیشتری دارد به فردی که در زمینه زندگی شخصی و حرفه‌ای تجربه کمتری دارد آموزش می‌دهد و زمانی که منتور تجربه خود را با موقعیت ترکیب می‌کند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر کارآموز می‌گذارد (Karimi et al., 2016). ماتیز و جکسون بیان کردند منتورینگ رابطه‌ای است که مدیر به افرادی که در کارراهه شغلی خود مبتدی هستند یاری می‌رساند که در واقع از جمله مهم‌ترین مهارت‌هایی که از این روش به کارآموز منتقل می‌شود، مهارت‌های فنی، بین‌فردی و سیاسی است. در این روش یک نفر به عنوان راهنما عمل می‌کند که نقش تسهیل‌گری در حرفه فردی را دارد که راهنمایی و هدایت را دریافت می‌کند (Zarrabi, 2017). مهم‌ترین منافع آنست که در رابطه منتورینگ حاصل می‌شود منافع روانشناختی است. رهبران سازمان‌ها نیز به به مواردی از قبیل شناسایی استعدادها، افراد و توسعه آن و افزایش خلاقیت افراد توجه دارند (Wong, 2022). منتورینگ خوب منافع بسیاری برای منتور و منتهی در پی خواهد داشت که از جمله آن می‌توان به رضایت شغلی منتهی اشاره کرد (Qolipoor, 2022).

علاوه بر این مزایایی از قبیل رضایت فردی به دنبال رشد و توسعه فردی، احساس رضایت و هدفمندی فردی، هم‌افزایی خلاقیت، شبکه‌سازی، ایجاد انگیزه برای ادامه دادن مسیر فعلی و کسب شهرت در زمینه توسعه استعدادها را در بردارد (Ellis et al., 2020). از دیگر

فواید این برنامه، افزایش میزان یادگیری فعال، فراهم نمودن محیط مناسب برای یادگیری، افزایش رضایتمندی، احساس خوب بودن، بالا بردن توانایی سازگاری با موقعیت‌های استرس‌زا، افزایش اعتماد به نفس و عملکرد در منتهی می‌باشد. در برنامه منتورینگ، منتور نیز به واسطه یاد دادن به منتهی و برقراری ارتباط و مهارت‌های رهبری اعتماد به نفسش ارتقا می‌یابد (Baran & Zarzycki, 2021).

منافع منتورینگ برای سازمان می‌تواند شامل توسعه سریع کارکنان مستعد، توسعه مخزن وسیعی از استعداد، کشف استعداد فردی، سرمایه گذاری بر جانشینان آینده و کسب هویت حرفه ای باشد. کارکنان جدید الورد نیاز دارند تا در زمینه آنچه که به معنای حرفه‌ای شدن در محیط کار است، یاری شوند. منتور نقشی کلیدی را در تعیین رفتار حرفه‌ای و ترسیم ارزش‌های شغلی برای کارکنان تازه وارد ایفا می‌کند. منتورها محیطی که از طریق آموزش مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارها، رشد شخصی و حرفه‌ای افراد را پرورش می‌دهد، ایجاد می‌کنند. از جمله منافع آنست که در رابطه منتورینگ عاید کارآموز می‌شود نیز می‌توان به افزایش پاداش، افزایش چابکی افراد برای سازگاری با موقعیت‌های جدید و پیچیدگی‌های محیطی، کاهش استرس شغلی و کاهش تعارض نقش اشاره کرد (Gipson & Goodwin, 2022). پژوهش‌های پیشین انجام شده نشان می‌دهد اجرای شیوه منتورینگ توانایی شغلی و شخصی افراد را افزایش داده که باعث کاهش هزینه ترک سازمان شده و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد (Hishinuma, 2016). معلمان به دلیل اهمیت وظایفی که در آموزش دارند، از جایگاه ویژه‌ای در جامعه برخوردار هستند و رضایت آن‌ها از شغلشان یک عامل مهم در نحوه عملکرد و کیفیت خدمات ارائه شده معلمان به شمار می‌آید و نقش آن در سلامت سازمانی غیر قابل انکار می‌باشد (Guleryuz, 2008). منظور از رضایت شغلی یک نوع لذت و احساس مثبت نسبت به کار است که آن هم تابعی است از رابطه بین آنچه فرد از شغل انتظار دارد و آنچه شغل به فرد ارائه می‌دهد (Guleryuz, 2008). و موضوع مهمی در بحث حفظ و نگهداری منابع انسانی به شمار می‌رود (Mirjafari, 2011). یکی دیگر از متغیرهایی که در سلامت سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند تعهد سازمانی است که فقدان آن می‌تواند باعث ایجاد تعارض و افزایش استرس و تنش در روابط با همکاران گردد و در نتیجه رضایت شغلی را کاهش دهد. توجه نکردن به این موضوع باعث ایجاد اختلال در سیستم اجتماعی سازمان شده و در نهایت ترک خدمت را در سازمان در پیش دارد. همچنین با توجه به اینکه در سازمان‌ها روند جاری بر تفویض

بیشتر مسئولیت‌ها گذاشته شده است و سازمان‌ها نیاز به یادگیری مستمر داشته و بر توسعه شغلی اتکای بیشتری شده است، منتورینگ اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (Laverick, 2016). پژوهشگران با بررسی تاثیر منتورینگ بر رضایت شغلی دریافتند که ابعاد منتورینگ با رضایت شغلی رابطه مستقیم دارد. اسکاندورا^۱ (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان داد که با کنترل کردن متغیرهای نوع سازمان و عدالت سازمانی ابعاد منتورینگ می‌تواند رضایت شغلی در مدیران استرالیایی را پیش‌بینی کند. با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی به بررسی رابطه بین منتورینگ و رضایت شغلی و نقش میانجی تعهد سازمانی در معلمان دوره ابتدایی شهرستان اقلید نپرداخته است پژوهش حاضر بر این است تا به این پرسش پاسخ دهد که آیا منتورینگ با رضایت شغلی در معلمان دوره ابتدایی شهرستان اقلید رابطه دارد؟ و آیا تعهد سازمانی در رابطه بین منتورینگ و رضایت شغلی معلمان دوره ابتدایی شهرستان اقلید نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تئوری تبادل اجتماعی

تئوری تبادل اجتماعی پایه و اساس منتورینگ می‌باشد که منتورینگ بر اساس آن صورت می‌گیرد (Mardani et al., 2022). اصل اساسی در تئوری اجتماعی وفاداری و اعتماد در رابطه‌ای است که در طول زمان پایدار می‌ماند. بر اساس این تئوری اگر فردی نفعی به طرف مقابل می‌رساند، طرف مقابل نیز باید نفعی عاید او کند (Lee et al., 2010). این تئوری به تشریح انگیزش موجود در افراد و رفتارهای تبادل شده بین افراد می‌پردازد. رابطه تعاملی که بین کارمند و سازمانش برقرار می‌شود قرارداد روانشناختی نامیده می‌شود و بیان کننده کمک و مزایایی است که کارکنان اعتقاد دارند به سازمان و مدیر خود بدهکار هستند که باید این بدهی به سازمان جبران شود (Cropanzano, 2018). یکی از نظریه‌پردازان تئوری اجتماعی هومنز است. در نظریه مبادله هومنز، بیش از آن که روابط گروهی و نهادی قابل طرح باشند، رابطه فرد با فرد مطرح می‌شود و تأکید، اساساً بر فرد یا روابط میان دو فرد است؛ لیکن هر نظریه جامعه‌شناختی باید به واحدهای جمعی بیش از دو نفر نیز توجه کند. هومنز نیز از سطح مبادله فرد با دیگری فراتر رفته و در نظریه خود،

مسئله نهادها، گروه‌ها و زیر نهادها را هم مورد بررسی قرار داده‌است (Robinson et al., 2019).

منتورینگ

منتور یک کارمندی است با تجربه، که کارمند کم تجربه‌ای که نام آن کارآموز هست را توسعه می‌بخشد (Fauchald, 2022). و دارای مترادف‌های (مربی، مشاور، راهنما، معلم) زیادی است که به جای یکدیگر به کار می‌روند (Mikkonen et al., 2019). کار منتور راهنمایی کردن و ارائه تجربه و مشاوره هدفمند به منظور یادگیری است. منتورینگ فرآیندی است که منتور کارآموز را تشویق به یادگیری می‌کند تا بتواند در مهارت‌ها و توانایی‌ها به خودش متکی باشد (Kuhn, 2022). منتورینگ دارای دو کارکرد می‌باشد که عبارتند از کارکردهای کارراه شغلی، که شامل تکالیف چالشی و منتورینگ است و به کارآموز در یادگیری روش انجام کار کمک می‌نماید و مسیر پیشرفت کارآموز در سازمان را تسهیل نموده و کارآموزان را قادر می‌سازد که به نحو بهتری شغل خود را انجام دهند (Kuhn, 2022) و کارکردهای اجتماعی - روانی. که شامل روابط دوستی، مشاوره و مدل‌سازی نقش می‌باشد (Wang, 2022). این رفتارها جنبه‌های بین فردی روابط منتورینگ را مورد خطاب قرار داده و حس کارآموز از شایستگی، خودکارایی و توسعه فردی و حرفه‌ای را تقویت می‌نماید (Ronfeldt et al., 2020).

رضایت شغلی

رضایت شغلی به عنوان مفهومی چند بعدی که با عوامل مختلف روانی و اجتماعی ارتباط دارد. از جمله متداول‌ترین موضوعات تحلیل شده در حوزه رفتار سازمانی است. و در واقع نوعی ارزیابی از کار و مفهومی است که با احساسات افراد در مورد شغلشان مرتبط است (Ahanchian, Yazdani & Sadeghian, 2016). یکی از موضوعات مهم در بحث نگهداری منابع انسانی در سازمان‌ها رضایت شغلی است. در واقع نگرش فرد نسبت به شغل خود را رضایت شغلی می‌گویند و عاملی مهمی در جهت افزایش کارایی فرد در سازمان به شمار می‌رود. و یک مفهوم چند بعدی است که دارای ابعاد بیرونی و درونی است. منشاء رضایت درونی افراد ویژگی‌های شخصیتی فرد است. مانند توانایی ابتکار عمل. اما منشاء رضایت بیرونی به شرایط محیطی بستگی دارد مانند امنیت شغلی و پرداخت. در کشورهای پیشرفته مدیریت بر نیازهای اساسی کارکنان استوار است و رضایت شغلی کارکنان علاوه بر اینکه احترام به کرامت انسان‌ها محسوب می‌شود، به عنوان عاملی در افزایش بهره‌وری نیز

مورد توجه قرار می‌گیرد. عوامل مختلفی از قبیل هم‌آورد بودن شغل، عادلانه بودن حقوق و مزایای شغلی، شرایط مناسب کاری و سرپرستان، مدیران و همکاران خوب، نقش مهمی در کسب رضایت شغلی افراد ایفا می‌کنند (Guleryuz, 2008).

منتورینگ و تعهد سازمانی^۱

تعهد سازمانی بر پذیرش اهداف و ارزش‌های، سازمان تمایل به تلاش برای سازمان و تمایل شدید به ماندن در سازمان دلالت دارد (Karami, Mohammedsmaeili, & Hajiasgari Nooshabadi, 2020). تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش تمایل قوی به ماندن در سازمان تمایل به اعمال تلاش بسیار برای سازمان اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف آن تعبیر می‌شود. تعهد سازمانی را می‌توان به عنوان قدرت نسبی شناسایی و دخالت فرد در سازمان تعریف کرد. این تمایل اعضا برای ماندن در سازمان است و افرادی که دارای تعهد سازمانی بالایی هستند به شدت به سازمان اعتقاد دارند تا جایی که هویت فردی می‌تواند با اهداف و ارزش‌های سازمان آمیخته شود (Rajabpoor & Ardkni, 2021). تعهد سازمانی به این معنا است که کارکنان تا چه حد خودشان را با سازمان و اهداف سازمانی هویت می‌بخشند و تا چه حد آرزوهایشان در راستای این است که عضویت آنها در سازمان برقرار باشد. تعهد سازمانی به این معنی است که کارکنان در عین نارضایتی از شغل خود به دلیل تعهدی که دارند برای سازمان خود فداکاری کنند (Robbins, 2013). مایر^۲ و همکاران (۱۹۹۳) تعهد سازمانی را به سه دسته تعهد عاطفی^۳، تعهد مستمر^۴ و تعهد هنجاری^۵ تقسیم می‌کنند. تعهد عاطفی زمانی ایجاد می‌شود که فرد از شغلش تجربه رضایت‌بخشی داشته باشد و باعث ایجاد دلبستگی شغلی می‌شود. و فرد پیوند احساسی با سازمان برقرار می‌کند (Meyer, 1993). پژوهش‌هایی که اخیراً در این زمینه انجام شده است حاکی از وجود رابطه مثبت بین سطح تعهد سازمانی کارآموز و منتور یا مدیر را نشان می‌دهد (Wong, 2022). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنانی که به طور کلی در مبادله درگیر می‌شوند تعهد عاطفی بیشتری به سازمان دارند (Josh & Sikdar, 2015). همچنین شیوه برخورد منتور نیز تاثیر مثبتی بر تعهد کارآموز به سازمان دارد (Payne, 2005).

1. Organizational Commitment

2. Meyer

3. Affective Commitment

4. Continuance Commitment

5. Normative Commitment

زمانی که مرئوسین، بیشتر درگیر روابط منتورینگ با سرپرست خود می‌شوند، در این حالت، آنها رفتار سازمان خود را منصفانه تلقی نموده و در نتیجه با افزایش میزان رفتار شهروندی، عجین شدن شغلی و خود کارآمدی علاوه بر این، با توجه به تئوری تبادل اجتماعی، لطف سازمان را جبران می‌کنند (Henry, 2021). افراد تمایل دارند رابطه‌ای را ایجاد و استمرار دهند که منافع آن از هزینه‌اش بیشتر باشد. همچنین می‌توان اینگونه استدلال کرد که منتورینگ به عنوان یک منفعت نامشهود، با داشتن منفعت مطلوب بیشتر نسبت به هزینه برای دریافت کننده، با قصد ترک سازمان رابطه منفی دارد (Jaspers, 2022). کارکنانی که در تبادل اجتماعی درگیر می‌شوند، تعهد عاطفی آنها به شرکای مبادله‌ای افزایش خواهد یافت و نیز کارکنانی که به طور کلی در مبادله درگیر می‌شوند، تعهد عاطفی آنها به سازمان افزایش خواهد یافت (Flynn, 2005). در نتیجه، احتمال ترک سازمان از سوی این کارکنان بسیار کمتر خواهد بود. همچنین خلق و خوی مثبت منتور می‌تواند موجب بهبود این رابطه شده و در نتیجه در این حالت کارآموز بیشتر مورد حمایت منتور قرار می‌گیرد (Hu, 2016). ونگ^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان دادند عملکرد منتورینگ بر تعهد سازمانی پرستاران تازه کار اثر مثبت دارد. یافته‌های ستین^۲ و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که بین تمامی ابعاد مربی‌گری (حمایت شغلی، حمایت روانی و الگوبرداری از نقش) با تعهد سازمانی رابطه مستقیمی وجود دارد. همچنین نتیجه یک پژوهش طولی نیز آشکار ساخت که بین منتورینگ با تعهد عاطفی و تعهد مستمر بعد از ده سال در بین افسران نظامی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (Cropanzano, 2018).

منتورینگ و رضایت شغلی

منتورینگ یکی از برنامه‌ها، رویکردها، و راهبردهای عمده توسعه منابع انسانی است، و به یک روابط کاری توسعه‌ای که در آن، منتور رشد حرفه‌ای و فردی ارشادجو را مورد حمایت قرار میدهد اشاره دارد. از آنجایی که رابطه داشتن با منتور نوعی سرمایه گذاری برای شاگرد است از یک طرف شاگرد حمایت‌های منتور را کسب می‌کند و از طرف دیگر معلمان ارشاد نشده از این سرمایه‌گذاری برخوردار نیستند، بنابراین رضایت شغلی کمتری به دست می‌آید. گاش^۳ (۲۰۱۲) پیشنهاد می‌کند که منتورینگ با اثرگذاری بر نگرش کاری معلمان،

1. Wong

2. Cetin

3. Ghosh

می‌تواند از ترک کار آنها جلوگیری کند. بنا بر موارد گفته شده منتورینگ پیش‌بینی کننده خوبی برای رضایت شغلی معلمان می‌باشد. در این مطالعه فرض شده است که تعهد سازمانی در ارتباط منتورینگ و رضایت شغلی نقش میانجی دارد. بر این اساس فرضیه‌های پژوهش به صورت ذیل صورت‌بندی شد:

- فرضیه ۱: تعهد سازمانی با رضایت شغلی معلمان رابطه معنی‌داری دارد.
 فرضیه ۲: منتورینگ با رضایت شغلی معلمان رابطه معنی‌داری دارد.
 فرضیه ۳: منتورینگ با تعهد سازمانی معلمان رابطه معنی‌داری دارد.
 فرضیه ۴: منتورینگ با رضایت شغلی معلمان از طریق تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد.

پیشینه پژوهش

دانشمندی و همکاران (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان واکاوی اقدامات منتور و ارشادجو در منتورینگ اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاه‌ها با رویکرد کیفی انجام دادند یافته‌ها حاکی بر این بود که اقدامات منتور و ارشادجو در منتورینگ اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاه‌ها شامل سه دسته اقدامات اولیه (مقدماتی)، اقدامات یاددهی و یادگیری (توسعه‌ای) و اقدامات بازخوردگیری است.

عباسی و هاشمی (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان تبیین نقش منتورینگ در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی انجام دادند، یافته‌های پژوهش نشان داد که هنگامی که سرپرست کارکردهای منتورینگ را به خوبی اجرا کند کارکنان نیز سطح بالایی از اعتماد به سرپرستان خود را به نمایش می‌گذارند. که منجر به افزایش تعهد عاطفی، عجین شدن شغلی بالا و کاهش قصد ترک سازمان می‌شود.

اسکاندورا (۲۰۱۸) پژوهشی بر روی ۱۹۷ مدیر از سازمان‌های استرالیا انجام داد نتیجه نشان داد که کسانی که تحت هدایت منتور بودند نسبت به کسانی که تحت هدایت منتور نبودند عدالت رویه‌ای بالاتری را درک می‌کردند.

ونگ و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی به منظور بررسی تاثیر عملکرد منتورینگ بر تعهد سازمانی انجام دادند نتیجه نشان داد عملکرد منتورینگ باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود.

کوثریه و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان توسعه منابع انسانی با روش منتورینگ (مربی‌گری) مطالعه موردی شرکت مدیریت شبکه برق ایران انجام دادند نتیجه پژوهش

حاکمی از این بود که سه وجه هرم منتورینگ در سازمان شامل شخصیت، مدیریت و شغل می‌باشد.

بمبئی رو و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان مولفه‌های موثر بر منتورینگ دانشجویی در حوزه آموزش علوم پزشکی انجام دادند نتیجه نشان داد که در عرصه آموزش علوم پزشکی مولفه‌های متعددی دخالت عمده دارند که تاکید این پژوهش بیشتر بر مولفه‌های سطح مدیریت بود.

بارجر^۱ و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان سبک‌های منتورینگ و معلمان تازه‌کار: نقش اساسی رضایت انجام دادند نتیجه نشان داد که سبک منتورینگ و سبک رهبری تفویضی سطح فرسودگی معلمان را کاهش و در نتیجه رضایت را افزایش می‌دهد.

کرستین و بتین^۲ در سال (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان نقش منتورینگ در شکل‌گیری حرفه دانشجویان پزشکی انجام دادند نتیجه نشان داد شیوه منتورینگ اعضای هیات علمی باعث بهبود رضایت دانش‌آموزان از انتخاب شغل و همچنین افزایش اعتماد به حرفه خود می‌شود. همچنین شیوه منتورینگ به دانشجویان را در انتخاب رشته و شغل خود تشویق می‌کنند.

صفدری و قرونه (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان شناسایی فرآیند به کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انجام دادند نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که اهمیت به کارگیری منتورینگ در فرایند رشد حرفه‌ای مدیران مدارس در دو مقوله ضرورت‌های سازمانی و ضرورت‌های فردی تقسیم بندی می‌شود. همچنین روش‌های اجرای منتورینگ در مدارس شامل منتورینگ سنتی، منتورینگ الکترونیکی، منتورینگ گروهی، منتورینگ هم‌تا، و منتورینگ معکوس شناسایی شد. پیامدها و نتایج به کار بستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نیز عبارتند از: ارتقای دانش (شامل ابعاد خودشناسی، کاهش آزمون و خطا، و شناخت قوانین و مقررات)، بهبود نگرش (شامل جامعه‌پذیری، افزایش اعتماد به نفس، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش انگیزه، و کاهش استرس)، و ارتقای مهارت (شامل نحوه بازخورد دادن، خلاقیت، نحوه برقراری ارتباط با ذی‌نفعان، بهبود مهارت تصمیم‌گیری، و مدیریت مالی).

¹. Burger

². Kristen And Bettin

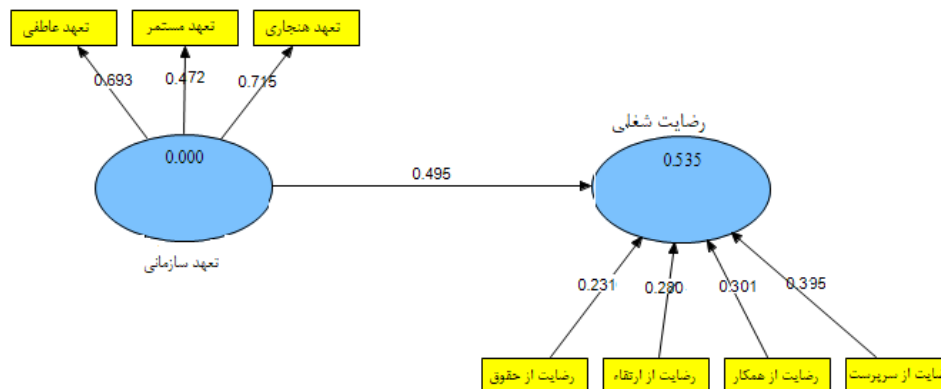
روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن، از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری توسط نرم‌فزار Smart PLS استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه معلمان دوره ابتدایی شهرستان اقلید بود. حجم نمونه آماری موردنیاز از طریق فرمول کوکران ۱۳۴ نفر تعیین گردید و افراد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. داده‌های اولیه موردنیاز از طریق پرسشنامه و داده‌های ثانویه نیز از طریق منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی جمع‌آوری شدند. رضایت شغلی از پرسشنامه شانزده سوالی وایس (۱۹۶۱) با ضریب آلفای کرونباخ ۷۶ درصد استفاده شد، این پرسشنامه رضایت شغلی را در چهار بعد رضایت از وظایف محوله، رضایت از سیستم جبران خدمات، رضایت از سیستم ارتقاء و رضایت از سیستم رهبری می‌سنجد. پرسشنامه منتورینگ از کاسترو، اسکاندرا و ویلیام می‌باشد که در سال ۱۹۹۳ ساخته شد و دارای ۹ آیتم می‌باشد که ضریب آلفای کرونباخ آن ۸۳ درصد می‌باشد. پرسشنامه تعهد سازمانی در سال ۱۹۹۱ توسط آلن و مایر تدوین شده که دارای ۲۴ سوال است و سه خرده مقیاس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را شامل می‌شود. و دارای ضریب آلفای کرونباخ ۷۵ درصد می‌باشد.

یافته‌های تحقیق

فرضیه ۱: تعهد سازمانی با رضایت شغلی معلمان رابطه معنی‌داری دارد.

جهت بررسی فرضیه ۱ پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس‌محور استفاده گردید، متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش به صورت متغیرهای مکنون و در قالب مدل‌های عاملی مرتبه اول وارد مدل معادله ساختاری گردیدند، برآوردهای مربوط به شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل و پارامترهای اصلی این مدل (ارتباط تعهد سازمانی با رضایت شغلی) در شکل (۱) و جداول (۱) و (۲) زیر گزارش شده است:



شکل شماره ۱: مدل معادله ساختاری اثر تعهد سازمانی بر رضایت شغلی

جدول شماره ۱: شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

شاخص	GOF	SRMR	NFI
مقدار	۰/۴۸	۰/۰۵	۰/۹۸

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری در مجموع بیانگر این است که داده‌ها مدل نظری پژوهش را حمایت می‌کنند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

جدول شماره ۲: برآورد اثر مولفه‌های تعهد سازمانی بر رضایت شغلی

متغیر مستقل	مسیر	متغیر وابسته	ضریب تعیین	ضریب اثر	مقدار بحرانی	سطح معناداری
تعهد سازمانی	<---	رضایت شغلی	۰/۵۳۵	۰/۴۹۵	۸/۷۴	۰/۰۰۰

بر حسب مقادیر برآورد شده در جدول (۲)؛ (۱) متغیر تعهد سازمانی در مجموع ۵۳ درصد از واریانس متغیر رضایت شغلی را تبیین می‌کند، با توجه به مقادیر مربوط به حجم اثر شاخص ضریب تعیین این مقدار در حد بزرگ برآورد می‌شود، به عبارت دیگر متغیر تعهد سازمانی در حد متوسط به بالا توان تبیین واریانس رضایت شغلی را دارد. (۲) اثر متغیر تعهد سازمانی بر متغیر رضایت شغلی به لحاظ آماری معنادار است ($p \leq 0/05$). بنابراین فرض پژوهش مبنی بر اینکه تعهد سازمانی با رضایت شغلی در مدارس دوره ابتدایی شهرستان اقلید رابطه دارد، تأیید می‌شود. با مد نظر قرار دادن مقدار ضریب مربوط به اثر متغیر تعهد سازمانی بر متغیر رضایت شغلی می‌توان گفت این اثر مستقیم و در حد متوسط به بالا برآورد می‌شود، به این معنا که افزایش تعهد سازمانی می‌تواند منجر به

تقویت یا افزایش رضایت شغلی و برعکس تضعیف تعهد سازمانی منجر به کاهش یا تضعیف رضایت شغلی گردد.

فرضیه ۲: منتورینگ با رضایت شغلی معلمان رابطه معنی‌داری دارد.

جهت بررسی فرضیه ۲ پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس‌محور استفاده گردید، متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش به صورت متغیرهای مکنون و در قالب مدل‌های عاملی مرتبه اول وارد مدل معادله ساختاری گردیدند، برآوردهای مربوط به شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل و پارامترهای اصلی این مدل (ارتباط منتورینگ با رضایت شغلی) در شکل (۲) و جداول (۳) و (۴) زیر گزارش شده است:



شکل شماره ۲: مدل معادله ساختاری ارتباط منتورینگ با رضایت شغلی

جدول شماره ۳: شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

شاخص	GOF	SRMR	NFI
مقدار	۰/۴۶	۰/۰۶	۰/۹۶

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری در مجموع بیانگر این است که داده‌ها مدل نظری پژوهش را حمایت می‌کنند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

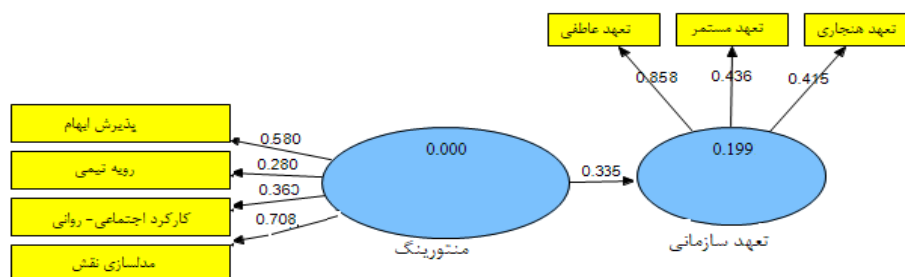
جدول شماره ۴: برآورد اثر مولفه‌های منتورینگ بر رضایت شغلی

متغیر مستقل	مسیر	متغیر وابسته	ضریب تعیین	ضریب اثر	مقدار بحرانی	سطح معناداری
منتورینگ	<---	رضایت شغلی	۰/۵۹	۰/۳۰	۵/۶۳	۰/۰۰۱

بر حسب مقادیر برآورد شده در جدول (۴)؛ (۱) متغیر منتورینگ در مجموع ۵۹ درصد از واریانس متغیر رضایت شغلی را تبیین می‌کند، با توجه به مقادیر مربوط به حجم اثر شاخص ضریب تعیین این مقدار در حد بزرگ برآورد می‌شود، به عبارت دیگر متغیر منتورینگ در حد متوسط به بالا توان تبیین واریانس رضایت شغلی را دارد. (۲) اثر متغیر منتورینگ بر متغیر رضایت شغلی به لحاظ آماری معنادار است ($p \leq 0/05$). بنابراین فرض پژوهش مبنی بر اینکه منتورینگ با رضایت شغلی در مدارس دوره ابتدایی شهرستان اقلید رابطه دارد، تأیید می‌شود. با مدنظر قرار دادن مقدار ضریب مربوط به اثر متغیر منتورینگ بر متغیر رضایت شغلی می‌توان گفت این اثر مستقیم و در حد متوسط به بالا برآورد می‌شود، به این معنا که افزایش منتورینگ می‌تواند منجر به تقویت یا افزایش رضایت شغلی و برعکس تضعیف منتورینگ منجر به کاهش یا تضعیف رضایت شغلی گردد.

فرضیه ۳: منتورینگ با تعهد سازمانی معلمان رابطه معنی‌داری دارد.

جهت بررسی فرضیه ۳ پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس‌محور استفاده گردید، متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش به صورت متغیرهای مکنون و در قالب مدل‌های عاملی مرتبه اول وارد مدل معادله ساختاری گردیدند، برآوردهای مربوط به شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل و پارامترهای اصلی این مدل (ارتباط منتورینگ با تعهد سازمانی) در شکل (۳) و جداول (۵) و (۶) زیر گزارش شده است:



شکل شماره ۳: مدل معادله ساختاری ارتباط منتورینگ با تعهد سازمانی

جدول شماره ۵: شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

شاخص	GOF	SRMR	NFI
مقدار	۰/۴۳	۰/۰۵	۰/۹۳

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری در مجموع بیانگر این است که داده‌ها مدل نظری پژوهش را حمایت می‌کنند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

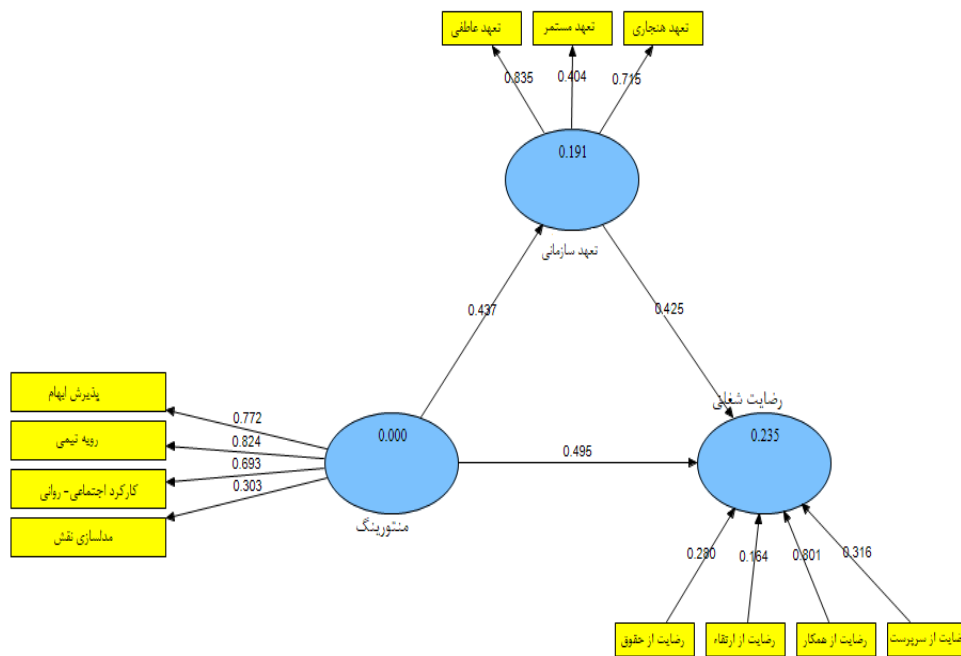
جدول شماره ۶: برآورد اثر مولفه‌های منتورینگ بر تعهد سازمانی

متغیر مستقل	مسیر	متغیر وابسته	ضریب تعیین	ضریب اثر	مقدار بحرانی	سطح معناداری
منتورینگ	<---	تعهد سازمانی	۰/۱۹۹	۰/۳۳	۴/۷۸	۰/۰۰۱

بر حسب مقادیر برآورد شده در جدول (۶)؛ (۱) متغیر منتورینگ در مجموع ۱۹,۹ درصد از واریانس متغیر تعهد سازمانی را تبیین می‌کند، با توجه به مقادیر مربوط به حجم اثر شاخص ضریب تعیین این مقدار در حد متوسط برآورد می‌شود، به عبارت دیگر متغیر منتورینگ در حد متوسط توان تبیین واریانس تعهد سازمانی را دارد. (۲) اثر متغیر منتورینگ بر متغیر تعهد سازمانی به لحاظ آماری معنادار است ($p \leq 0/05$). بنابراین فرض پژوهش مبنی بر اینکه منتورینگ با تعهد سازمانی در مدارس دوره ابتدایی شهرستان اقلید رابطه دارد، تأیید می‌شود. با مدنظر قرار دادن مقدار ضریب مربوط به اثر متغیر منتورینگ بر متغیر تعهد سازمانی می‌توان گفت این اثر مستقیم و در حد متوسط برآورد می‌شود، به این معنا که افزایش منتورینگ می‌تواند منجر به تقویت یا افزایش تعهد سازمانی و برعکس تضعیف منتورینگ منجر به کاهش یا تضعیف تعهد سازمانی گردد.

فرضیه ۴: منتورینگ با رضایت شغلی معلمان از طریق تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد.

جهت بررسی فرضیه بالا از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس‌محور استفاده گردید، متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش به صورت متغیرهای مکنون و در قالب مدل‌های عاملی مرتبه اول وارد مدل معادله ساختاری گردیدند، برآوردهای مربوط به شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری و پارامترهای اصلی این مدل (رابطه مستقیم و غیرمستقیم متغیر منتورینگ با رضایت شغلی) در شکل و جداول زیر گزارش شده است:



شکل شماره ۴: رابطه متغیر منتورینگ با رضایت شغلی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی

جدول شماره ۷: شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

شاخص	GOF	SRMR	NFI
مقدار	۰/۴۸	۰/۰۵	۰/۹۸

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری در مجموع بیانگر این است که داده‌ها مدل نظری پژوهش را حمایت می‌کنند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همه شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

جدول شماره ۸: برآورد رابطه کل، مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای منتورینگ با رضایت شغلی

برآورد						ضریب تعیین	متغیر وابسته	میانجی	متغیر مستقل
غیرمستقیم		مستقیم		کل					
P	اثر	P	اثر	P	اثر				
۰/۰۲	۰/۱۸۰	۰/۰۰۱	۰/۴۹۵	۰/۰۰۱	۰/۶۷۵	۰/۲۳۵	رضایت شغلی	تعهد سازمانی	منتورینگ
-	-	۰/۰۰۱	۰/۴۲	۰/۰۰۱	۰/۴۲			-	تعهد سازمانی

بر حسب مقادیر برآورد شده در جدول (۸):

- متغیرهای منتورینگ و تعهد سازمانی ۲۳,۵ درصد از واریانس متغیر رضایت شغلی را تبیین می‌کنند، با توجه به مقادیر مربوط به حجم اثر شاخص ضریب تعیین این مقدار بزرگ برآورد می‌شود؛ در نتیجه می‌توان گفت متغیرهای منتورینگ و تعهد سازمانی در حد خوبی توان تبیین واریانس متغیر رضایت شغلی را دارند.

- اثر غیرمستقیم متغیر منتورینگ بر متغیر رضایت شغلی به لحاظ آماری معنادار است ($p > 0/05$). بنابراین می‌توان گفت متغیر تعهد سازمانی در رابطه بین دو متغیر منتورینگ و رضایت شغلی نقش میانجی ایفا می‌کند، با توجه به این موضوع که اثر مستقیم متغیر منتورینگ بر رضایت شغلی نیز به لحاظ آماری معنادار است در نتیجه میانجی‌گری متغیر تعهد سازمانی از نوع میانجی‌گری جزئی برآورد می‌شود، در نهایت اینکه با مد نظر قرار دادن مقدار ضریب اثر غیرمستقیم متغیر منتورینگ بر رضایت شغلی، این اثر مستقیم و در حد متوسط رو به پایین برآورد می‌شود.

نتیجه‌گیری

آموزه‌های روش منتورینگ سبب تقویت ارتباط با کارکنان می‌گردد. زمانی که منتورینگ به عنوان بخشی از یک برنامه سازمانی قرار می‌گیرد، مزایای متعددی برای سازمان به ارمغان می‌آورد. از جمله این که موجب ارتباطات بهتر در تمام حوزه‌های مختلف سازمان، درک بهتر کارکنان از سازمان و روابط کاری بهتر میان آنان می‌شود (Golipoor, 2022). منتورینگ یکی از مباحث کاربردی و حایز اهمیت در رفتار سازمانی است که خلاء و کمبود آن در سازمان‌های ایرانی به طور ملموسی قابل مشاهده است. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین منتورینگ و رضایت شغلی با نقش میانجی تعهد سازمانی است. چارچوب مفهومی پژوهش حاضر، حاکی از پیشینه و پیامدهای منتورینگ است که باید در راستای

این امر مهم به کار گرفته شود. نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای منتورینگ و تعهد سازمانی در حد خوبی توان تبیین واریانس متغیر رضایت شغلی را دارند. به علاوه یافته‌های پژوهش نشان داد متغیر تعهد سازمانی در رابطه بین دو متغیر منتورینگ و رضایت شغلی نقش میانجی ایفا می‌کند، با توجه به این موضوع که اثر مستقیم متغیر منتورینگ بر رضایت شغلی نیز به لحاظ آماری معنادار بود در نتیجه میانجی‌گری متغیر تعهد سازمانی از نوع میانجی‌گری جزئی برآورد شد، در نهایت اینکه با مد نظر قرار دادن مقدار ضریب اثر غیرمستقیم متغیر منتورینگ بر رضایت شغلی، این اثر مستقیم و در حد متوسط رو به پایین برآورد شد. همچنین فرض پژوهش مبنی بر اینکه منتورینگ با رضایت شغلی در مدارس دوره ابتدایی شهرستان اقلید رابطه دارد، تأیید شد. بدین معنی که با بکارگیری منتورینگ معلمان رضایت شغلی بالاتری دارند و رابطه بین منتورینگ با تعهد سازمانی در مدارس دوره ابتدایی شهرستان اقلید نیز تأیید شد، نتایج نیز حاکی از آن است که تعهد سازمانی با رضایت شغلی در مدارس دوره ابتدایی شهرستان اقلید رابطه دارد، با مدنظر قرار دادن مقدار ضریب مربوط به اثر متغیر تعهد سازمانی بر متغیر رضایت شغلی این اثر مستقیم و در حد متوسط به بالا برآورد شد، به این معنا که افزایش تعهد سازمانی می‌تواند منجر به تقویت یا افزایش رضایت شغلی و برعکس تضعیف تعهد سازمانی منجر به کاهش یا تضعیف رضایت شغلی گردد.

همسو با پژوهش حاضر ونگ و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی نمونه‌ای از پرستاران تازه کار دریافتند که ابعاد منتورینگ با رضایت شغلی به طور مستقیم مرتبط است. اسکاندورا (۱۹۹۱) نیز در پژوهشی نشان داد که با کنترل کردن متغیرهای عدالت سازمانی ابعاد مختلف منتورینگ می‌تواند رضایت شغلی را در نمونه‌ای از مدیران استرالیایی پیش‌بینی کنند. به دلیل تأکید پاسخگویان از بعد رضایت مدیران آموزش و پرورش باید توجه و تأکید ویژه‌ای بر انتصاب‌ها و منتورینگ داشته باشند. در پژوهش حاضر رابطه مستقیم بین منتورینگ و تعهد سازمانی حاصل شد. این یافته‌ها تا حدودی با پژوهش‌های پیشین همسو است. برای نمونه پژوهش ستین و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که منتورینگ با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. در پژوهش ونگ و همکاران (۲۰۱۰) نیز مشخص شد ابعاد منتورینگ می‌تواند تعهد سازمانی را در نمونه‌ای از پرستاران تازه‌کار پیش‌بینی نماید. در پژوهش استوالورت (۲۰۰۳) نیز مشاهده شد که منتورینگ بر همه اجزای تعهد

سازمانی تاثیر می‌گذارد. در مجموع بر پایه یافته‌های این پژوهش جهت افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد.

پژوهش حاضر رابطه مستقیمی بین منتورینگ و تعهد سازمانی نشان داد، پیشنهاد می‌شود سازمان آموزش و پرورش با برداشتن موانع رهبری منتورینگ، تعهد سازمانی را در معلمان ارتقاء دهد.

پژوهش حاضر رابطه مستقیمی بین منتورینگ و رضایت شغلی معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان اقلید نشان داد بنابراین پیشنهاد می‌شود که رابطه منتور و کارآموز باید به گونه‌ای باشد که کارآموز احساس راحتی کرده و در نتیجه رضایت شغلی و عملکرد معلمان افزایش یابد.

پیشنهاد می‌شود برای مطالعات بیشتر در آینده، به بررسی کارایی مدل رفتار منتورینگ مدیران در شرایط متفاوت محیطی و سازمانی پرداخته شود. و انواع دیگر سازمان‌ها همانند سازمان‌های غیرانتفاعی برای آزمون مدل انتخاب شوند و تاثیر شرایط محیط و سازمان نیز بر متغیرها مورد بررسی قرار گیرد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت استفاده از منتورینگ در افزایش رضایت شغلی معلمان مدارس است. مبتنی بر یافته‌های این پژوهش، به سیاست‌گذاران آموزش و پرورش و به ویژه متولیان آموزش‌های ضمن خدمت، مدیران توسعه منابع انسانی و مدیران مسئول در انتصاب و ارزشیابی مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود:

مدیران برای اینکه مدل منتورینگ را بخشی از شغل خود بدانند تشویق شوند و به منتورینگ به مثابه یک تهدید نگاه نکنند.

در صورتی که سازمان‌ها بخواهند مدیران نقش منتور را داشته باشند و آن را در سازمان ترویج دهند، یکی از راه‌ها تشویق مدیران عالی سازمان به رفتار کردن بر مبنای مدل منتورینگ است.

تاثیر مولفه‌های مختلف بر منتورینگ در حوزه‌های علمی مختلف و همچنین در سازمان‌های مختلف سنجیده شود.

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر دربرگیرنده این دستاورد است که با ترکیب تئوری تبادل اجتماعی (که یکی از مؤثرترین پارادایم‌های مفهومی جهت درک رفتارهای محیط کار است) و مفهوم منتورینگ، می‌توان به ساختاری مناسب جهت پیش‌بینی و تشریح ابعاد رفتاری بین سازمان و کارکنان پرداخت. در نهایت نیز یکی دیگر از مفاهیم مکتسب، آموزش

شیوه‌های ترغیب کارکنان به وسیله مدیران و سرپرستان به منظور دستیابی به تعهد، عجین شدن شغلی، خودکارآمدی بیشتر و قصد ترک سازمان کمتر می‌باشد.

منابع فارسی

- آهنچیان، محمدرضا؛ یزدانی، پروانه؛ صادقیان، سمانه (۱۳۹۶). تأثیر رهبری اخلاقی بر رضایت از زندگی و شادکامی با نقش میانجی رضایت شغلی مورد: بیمارستانهای خصوصی هر مشهد، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۸)، ۱۹۶-۱۷۱.
- بمبئی، ف. (۱۳۹۹)، تبیین نگرش اساتید در اجرای مربی‌گری دانشجویی در حوزه آموزش علوم پزشکی یک مطالعه کیفی، مجله دانشگاه علوم پزشکی قم، دوره ۴، شماره ۶.
- بمبئی، ف.، زارعی، ر.، امیریان‌زاده، م.، شهامت، ن. (۱۳۹۹)، مؤلفه‌های مؤثر بر منتورینگ دانشجویی در حوزه آموزش علوم پزشکی: یک مطالعه کیفی، مجله علوم پزشکی صدا، دوره ۹، ۹۴-۷۹.
- دانشمندی، س.، فتحی واجارگاه، ک.، خراسانی، ا.، قلیچ‌لی، ب. (۱۳۹۶)، کاوی اقدامات منتور و منتی در مربی‌گری اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاهها: رویکردی کیفی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۱۴، ۲۹-۵۵.
- رجب پور، ابراهیم؛ افخمی اردکانی، مهدی (۱۴۰۰). نقش مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی سازمان با تاکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۳)، ۱۶۶-۱۴۱.
- صفدری ن.، قرونه د. (۱۳۹۹). فرآیند استفاده از راهنمایی در رشد حرفه ای مدیران مدارس. ۱۰ (۴).
- صفدری، ن. و غرونه، د. (۱۳۹۰). روند استفاده از راهنمایی در رشد حرفه ای مدیر مدرسه، مجله مدیریت آموزش در سازمان‌ها، سال ۱۰/شماره ۴/صفحه ۶۱-۹۴.
- ضرابی، م.، ایمانیه، م.، ضرابی، ک.، مسجدی، م.، کجوری، ج.امینی، م. (۱۳۹۶). طراحی و سازماندهی مربی‌گری در دانشکده پزشکی شیراز و تقویت آموزش مبتنی بر دانش عمیق با استفاده از مربی‌گری. طب و تزکیه، ۲۶ (۳): ۲۲۸-۳۶.
- عباسی، ط. (۱۳۹۶)، تبیین نقش مربی‌گری در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۷، شماره ۲.
- قلی پور، آ.، اکبری، م.، و رجب پور. (۱۴۰۰). ارائه مدل مربی‌گری و تحلیل عوامل مؤثر بر اجرای آن، مجله تحقیقات مدیریت منابع انسانی، ۴۸
- کرمی، سمیرا؛ محمداسماعیلی، ندا؛ حاجی عسگری نوش آبادای، سمانه (۱۳۹۹). بررسی رابطه فلات‌زدگی شغلی با درگیری شغلی با نقش میانجی گر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: هلدینگ ساختمانی تراز بی‌ریز وابسته به صندوق بازنشستگی کشوری)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۷)، ۱۳۵-۱۶۰.
- کوثریه، م. (۱۳۹۹)، توسعه منابع انسانی با روش ارشادی (مربی‌گری) مطالعه موردی شرکت مدیریت شبکه برق ایران، نشریه علمی (فصلنامه) پژوهش‌های سیاستگذاری و برنامه‌ریزی انرژی، سال ۶، شماره ۲۰.

نجفی‌نژاد، س. و مقبولی، ن. (۱۳۹۸). رابطه بین رابطه منتور و منتهی و رضایت منتهی: بررسی برنامه مربی‌گری دانشگاه علوم پزشکی تهران (TUMS). *مجله آموزش و توسعه پزشکی*، ۱۴ (۱): ۲-۱۳

References

- Abbasi, T. (2017). Explain the role of mentoring in reducing organizational distrust, *Journal of Organizational Resource Management Research*, (2) 129-155. (In Persian)
- Ahanchian, M.H, Yazdani , P, Sadeghian, S (2016). The effect of Ethical leadership on life Satisfaction and well-being by Mediation of job Satisfaction: The case of Private Hospitals in Mashhad city, *Public Management Researches*,10(38), 171-196. (In Persian)
- Amy, Y. (2022). Managing Up: Approaching Mentoring From a Mentee's Perspective, *Journal of Surgical Education*, 12 (5).
- Bachelor, M. (2015). Professional Development of Continuing Higher Education Unit Leaders: A Need for a Competency-Based Aroach, *The Journal of Continuing Higher Education*, 63 (3), 152-164.
- Baran, M., & Zarzycki, R. (2021). Key effects of mentoring processes—multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees. *Journal of Business Research*, 124, 1-11.
- Bombay, F. (2019). Explaining the attitude of professors in the implementation of student mentoring in the field of medical science education, a qualitative study, *Journal of Qom University of Medical Sciences*, V 4 (6). (In Persian)
- Bombay, F., Zarei, R., Amirianzadeh, M., Shahamat, N. (2019). Factors affecting student mentoring in the field of medical science education: a qualitative study, *Sadra Journal of Medical Sciences*, Volume 9, 79-94. (In Persian)
- Burger, J. (2021), Mentoring styles and novice teachers' well-being: The role of basic need satisfaction, *Journal of Teaching and Teacher Education*, Volume 103.
- Çetin AT, Kizil C, Zengin Hİ. Impact of Mentoring on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Accounting-Finance Academicians Employed in Turkey. *Emerging Markets Journal*. 2013 Jul 1;3 (2):1.
- Choi, E. (2022). Effects of preceptors' mentoring function on novice nurses' self-efficacy and organizational commitment: A cross-sectional study, *Journal of Nurse Education in Practice*, Volume 64.
- Chong, J. Y., Ching, A. H., Renganathan, Y., Lim, W. Q., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. (2019). Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: a systematic scoping review of e-mentoring programs between 2000 and 2017.
- Cropanzano R., Mitchell M. S. (2018) "Social exchange theory: An interdisciplinary review". *Journal of Management*, 31 (6): 874-900.

- Daneshmandi, S., Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., Qalichli, B., (2016), Exploring Mentor and Mentee Actions in Mentoring New Faculty Members and Hiring Universities: A Qualitative Approach, *Human Resources Education and Development Quarterly*, No. 14, 29-55. (In Persian)
- Day R., Allen T. D. (2004) "The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success", *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1): 72-91.
- Ellis, N., Alonso, D. & Nguyen, H. (2020). Elements of a quality pre-service teacher mentor: A literature review. *Teaching and Teacher Education*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103072>
- Flynn F. J. (2005) "Identity orientations and forms of social exchange in organizations", *The Academy of Management Review*, 30 (4): 737-750.
- Gipson Goodwin, T, (2022), Comradery and connection: A study of cross-cultural mentoring experiences, *The Journal of Academic Librarianship*, Volume 48, Issue 6.
- Ghosh R, (2012), Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1):41-63.
- Guleryuz G1, Güney S, Aydin EM, Aşan O. The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: a questionnaire survey. *Int J Nurs Stud*. 2008 Nov;45 (11):1625-35.
- Haggard D. L., Dougherty T. W., Turban D. B., Wilbanks J. E. (2011) "Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research". *Journal of Management*, 37 (1): 280-304.
- Haran, V. V., & Jeyaraj, A. (2019). Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study, *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 32 (1), 58-72.
- Henry, A. (2021). The other in the self: Mentoring relationships and adaptive dynamics in preservice teacher identity construction, *Journal of Learning, Culture and Social Interaction*, 31.
- Hishinuma Y, Horiuchi S, Yanai H. (2016). Factors defining the mentoring competencies of clinical midwives: an exploratory quantitative research study in Japan. *Nurse education today*. 36: 330-6.
- Hu C., Wang S., Wang Y. H., Chenc C., Jiand D. Y. (2016) "Understanding attraction in formal mentoring relationships from an affective perspective", *Journal of Vocational Behavior*, 94: 104–113.
- Jaspers, W. (2022). Mentor teachers' intended intervening during student teachers' lessons: A vignette study in Dutch primary education, *Journal of Teaching and Teacher Education*, 117.
- Joshi, G., & Sikdar, C. (2015). A study of the mentees' perspective of the informal mentors' characteristics essential for mentoring success. *Global Business Review*, 16 (6), 963-980.

- Julian, Burger, Henrik, Bellhäuser, MargareteImhof, 20121, Mentoring styles and novice teachers' well-being: The role of basic need satisfaction, *Journal of Teaching and Teacher Education* vol 133.
- Karami, S., Mohammadesmaeili, N., & Hajiasgari Nooshabadi, S. (2020) he Relationship Between Occupational Plateauing and Job Involvement with the Mediating Role of Organizational Commitment (Case Study: State Pension Fund Affiliated Building Holding), *Public Management Researches*, 13(47), 135-160.(In Persian)
- Kosarieh M, Navehebrahim A, Abdollahi B. (2020) Human Resource Development through Mentoring: Case of Iran Electricity Grid Management Company. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research*. 6 (3) :187-219. (In Persian)
- Kotharieh, M., 2018, Development of human resources with mentoring method, a case study of Iran Electricity Network Management Company, *scientific journal (Quarterly) of Energy Policy and Planning Research*, 4 (6). (In Persian)
- Kram, K. E. (1983) "Phases of the mentor relationship", *Academy of Management Journal*, 26(4): 608-25.
- Kristen A. Bettin. M, (2021), The role of mentoring in the formation of the career of medical students, a guide for medical educators. *Acad Med*. 2015; 90: 718-725.
- Kuhn, C. (2022). "Because you always learn something new yourself!" An expectancy- value-theory perspective on mentor teachers' initial motivations, *Journal of Teaching and Teacher Education*, Volume 113.
- Laverick, D. M. (2016). Mentoring processes in higher education. *SpringedBriefs in education*.
- Lee J. W. C., Mohamad, O., Ramayah T. (2010) "Outsourcing: Is the social exchange theory still relevant in developing countries?", *Journal of Research in Interactive Marketing*. 4 (4): 316-345.
- Lumpkin, Angela. (2011) A model for mentoring university faculty. *The Educational Forum*, 75, 357-368.
- Lynn Stallworth H. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal*. Jul 1;18 (5):405-18.
- Meeuwissen SN, Stalmeijer RE, Govaerts M. Multiple-role mentoring: mentors' conceptualisations, enactments and role conflicts. *Medical education*. 2019;53 (6):605-15.
- Menges C. (2016) "Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters", *Group & Organization Management*, 41 (1): 98– 129.
- Meyer J. P., Allen N. J., Smith C. A. (1993) "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Applied Psychology*, 78 (4): 538–51.

- Mirjafari SA, mojahedi jahromi S. (2011) An Investigation into the Relationship of Working Life Quality to Organizational Commitment and Productivity in Jahrom Medical Science University. *journal of new approach in educational administration*, 2 (3): 25-40. [in Persian].
- Moody, J. (2009). *Mentoring Early-Stage Faculty: Myths and Missing Elements*. San Diego: JoAnn Moody.
- Najafinejad S. & Maghbouli N. (2019). The Relation Between Mentor-Mentee Relationship and Mentee's Satisfaction: A Survey of Mentoring Program of Tehran University of Medical Science (TUMS). *The Journal of Medical Education and Development*, 14 (1):2-13. (In Persian)
- Noe R. A. (2010) "An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships", *Personal Psychology*, 41 (3): 457-479.
- Oikarainen, A., Kaarlela, V. Heiskanen, M. Taam-Ukkonen, M. Lehtimaj, I. (2020). Educational intervention to support development of mentors' competence in mentoring culturally and linguistically diverse nursing students: A quasi-experimental study, *journal of Nurse Education Today*, 2020.
- Payne S, C. & Huffman A. H. (2005). "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover", *The Academy of Management Journal*, 48 (1): 158-168.
- Péter, B. & Márton, G. (2022). Online voluntary mentoring: Optimising the assignment of students and mentors, *European, Journal of Operational Research*, 7 (31).
- Qolipour, A., Akbari, M., & Rajabpour. (2022). presentation of mentoring model and analysis of factors affecting its implementation, *Journal of Human Resources Management Research*, 48. (In Persian)
- Ragnhild, N. & Fauchald, N. (2022). Utilisation of entrepreneurial experiences in student-driven mentoring processe, *The International Journal of Management Education*, Volume 20.
- Rajabpoor, A. Afkhami Ardakani, M. (2021) The role of green human resource management on the organization's environmental performance with emphasis on the mediating role, *Public Management Researches*, 14(53), 141-166. (In Persian)
- Richard O. C., Ismai K. M., Bhuian S, N. & Taylor E, C. (2009). "Mentoring in supervisor-subordinate dyads: Antecedents, consequences, and test of a mediation model of mentorship", *Journal of Business Research*, 62 (11): 1110-1118.
- Robbins S. & Judge, T. (2013). "Organizational behavior" (15th ed.), USA, Pearson Education, publishing as Prentice Hall.
- Robinson S. L., Kraatz M. S., Rousseau D. M. (2019) Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study", *The Academy of Management Journal*, 37 (1):137-152.

- Ronfeldt, M., Bardelli, E., Truwit, M., Mullman, H., Schaaf, K., & Baker, J. C. (2020). Improving preservice teachers' feelings of preparedness to teach through recruitment of instructionally effective and experienced cooperating teachers: A randomized experiment. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 42 (4).
- Safdari N, Ghorrooneh D. (2020). The process of using mentoring in the professional development of school principals. *MEO*, 10 (4) :61. (In Persian)
- Safdari, N. & Ghorrooneh, D. (2021). The process of using mentoring in the professional development of school principal, *journal of Managing Education in Organizations*, Vol.10/No.4/ Page 61-94. (In Persian)
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation, *Journal of vocational behavior*. 51 (1), 58-69.
- Scandura, T. A. (2018). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation, *Journal of vocational behavior*, 51 (1), 58-69
- Siriwan Lim. (2022). Peer mentoring programs for nursing students: A mixed methods systematic review, *Nurse Education Today*, Volume 119.
- Tepper B. J., Taylor E. C. (2003) "Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors", *The Academy of Management Journal*, 46 (1): 97-105.
- Termini, C. M., McReynolds, M. R., Rutaganira, F. U., Roby, R. S., Hinton Jr, A. O., Carter, C. S., ... & Taylor, B. L. (2021). Mentoring during Uncertain Times. *Trends in Biochemical Sciences*.
- Wang, J. (2022). Mentorship and creativity: Effects of mentor creativity and mentoring style, *Journal of Research Policy*, 51.
- Wayne, S. J., Shore L. M. & Liden R. C. (2019). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management*, 40 (1): 82-111.
- Weng, R. H., Huang, C. Y, Tsai, W. C, Chang, L. Y, Lin, S. E, Lee, M. Y. (2010). Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses, *BMC Health Services Research*, Aug 16;10 (1):1.
- Whitener, E. M. (2017). "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, 27 (5): 515-535.
- Wisniewski, M, (2022), Analysis of the integrity of district crisis management plans in Poland, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 67.
- Wong, S. (2022). Intercultural mentoring among university students: The importance of meaningful communication, *International Journal of Intercultural Relations*, V91, Pages 13-26.
- Zarrabi, M., Imanieh, M. Zarrabi, K. Masjedi, M. Kojuri, J. Amini, M. (2017). Designing and Organizing Mentoring at Shiraz Medical School and Reinforcing Deep Knowledgebased Education using Mentoring. *Teb va Tazkiyeh*, 26 (3):228-36. (In Persian)