

## تأثیر مربیگری بر استرس شغلی با در نظر داشتن نقش میانجی تعهد سازمانی در کارکنان بیمه ایران در شهر تهران

حمیده خندان بارانی ده امام جمعه (نویسنده مسئول)<sup>۱</sup>، مهدی ملک زاده

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه الزهرا hamidehkhandan82@gmail.com

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز Mahdi.malekzadeh8158@gmail.com

### چکیده

هدف از انجام تحقیق فوق بررسی مربیگری و تأثیر آن بر استرس شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان بیمه ایران در شهر تهران است. نمونه آماری این تحقیق ۳۲۲ نفر از مدیران و کارشناسان بیمه ایران در شهر تهران می باشد. روش تحقیق به صورت توصیفی- پژوهشی می باشد و از نظر هدف پژوهش حاضر کاربردی است که به منظور تجزیه و تحلیل داده ها در این تحقیق از نرم افزار SmartPLS و SPSS نسخه ۱۹ تحت ویندوز بهره بردیم. نتایج حاکی از این است همه فرضیه های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت که نشان دهنده تأثیر مثبت و معنادار مهارت های مربیگری بر استرس شغلی و همچنین تأثیر مثبتی که متغیر تعهد سازمانی بر رابطه بین مربیگری و استرس شغلی دارد، است.

### واژه های کلیدی

مربیگری، استرس شغلی، تعهد سازمانی

#### ۱. مقدمه

استراتژی های بسیاری توسط سازمان ها برای غلبه بر استرس و فشار شغلی کارکنان مطرح شده است. یکی از این استراتژی ها مربیگری است. برنامه های مربیگری یکی از استراتژی های مدیریت منابع انسانی برای غلبه کردن بر مسائلی نظیر استرس شغلی، نارضایتی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان است. مربیگری دربردارنده فرایندی است که طی آن یک سرپرست یا مدیر ارشد به کارکنان کم تجربه جهت پذیرفته شدن در فرهنگ یک سازمان، اجرای وظایف به نحو بهتر و یا توسعه دادن یک مسیر شغلی مناسبتر، کمک و هدایت می کند [16]. استرس در محل کار یک پدیده شناخته شده است که ممکن است متفاوت به نظر برسد و کارگران را به طور متفاوتی تحت تاثیر قرار دهد. بررسی استرس شغلی در زمینه های مختلف به درک عمیق تر پدیده به عنوان یک کل و به منظور به حداقل رساندن اثرات منفی آن بر بهره وری، رضایت و تعهد کارکنان در مشاغل خود کمک خواهد کرد [1]. تعاریف مختلفی از تعهد سازمانی شده است. البته معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. و یا نوعی احساس وفاداری به سازمان بیان شده است. فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد [8].

مربیگری کردن بعنوان یک فعالیت اساسی مورد توجه متخصصان آکادمیک و نیز مدیران حرفه ای قرار گرفته است. در موسسات آموزشی، سازمان های مذهبی و دیگر سازمان های خصوصی دیگر، اغلب مطالعات صورت گرفته بر دسته بندی نمودن انواع کارکردهای مربیگری و یا منافع حاصل از آن ها برای مربی شونده و یا مربی تمرکز دارند. تاثیرات ناشی از مربیگری می توانند براساس ترکیب جنسیت مربی یا مربی شونده، برنامه مربیگری، کیفیت تعاملات در فرایند مربیگری، صلاحیت مربی، زمان مبادله اطلاعات و سن مربی و مربی شونده متفاوت باشد [12]. روابط مربیگری هم توسط آکادمیک ها و هم توسط شاغلین، بعنوان منبعی مهم و باارزش برای کارکنان سازمان تشخیص داده شده است. نظریه پردازان سازمانی و پژوهشگران مدیریت مربیگری را بعنوان یک رابطه مبادله ای شناسایی نموده اند که مربی و کارآموز، هردو منفعی از یکدیگر بدست می آورند [23]. این نکته بسیار حایز اهمیت می باشد چرا که گواه آنست که مربیگری تنها موضوعی آکادمیک و انتزاعی نیست، بلکه در عمل و توسط شاغلین به اهمیت آن پی برده شده است. به عبارت دیگر، مربیگری روابطی است که دنیای آکادمیک و عمل را با یکدیگر پیوند می دهد، و این خود نقطه عطف مهمی است که ضرورت بکارگیری آن را در سازمان بیان می کند. امروزه محیط کار به طور افزایشی توسط ساختار کار در بستری از نوسان ناشی از افزایش کوچک سازی و برون سپاری، مقدمات کار مشارکتی و تیم های خودگردان متنوع گردیده است. این تغییرات سریع نامتعارف، اغلب مسیرهای حرفه ای روابط سنتی مربیگری را سست و ضعیف، غیرعملی یا غیرقابل دسترس می نماید [17]. روابط مربیگری، منفعی را برای مربی و کارآموز دربرخواهد داشت و حتی می تواند برای سازمان نیز منفعی ایجاد نماید. مهمترین منافع روابط مربیگری، منافع روانشناختی و پیشرفت کارراهه یا مسیر شغلی است. رهبران به بسیاری از منافع مربیگری از قبیل رضایت شخصی، افزایش خلاقیت و هم افزایی حرفه ای، احیا مجدد شخصی و حرفه ای، توسعه پایگاه حمایتی وفاداری و نیز شناسایی افراد برای توسعه استعداد اذعان نموده اند. افرادی که تحت نظر مربی می باشند نیز منفعی از قبیل دستیابی به فرصت رهبری، تحرک شغلی، پاداش بهتر، افزایش سازگاری هنگام مواجهه با موقعیت های جدید، بهبود هویت حرفه ای، صلاحیت حرفه ای بیشتر، افزایش رضایت شغلی مقبولیت بیشتر در سازمان، کاهش استرس شغلی و تعارض نقش را بدست می آورند [9]. اهمیت مربیگری برای سازمان نیز شامل توسعه سریع کارکنان، توسعه مخزن وسیعی از استعداد، کشف استعداد فردی، سرمایه گذاری برای جانشینان آتی می باشد [22].

متأسفانه بحث مربیگری در بسیاری از سازمان های داخلی کشور ما مورد توجه قرار نگرفته و یا به صورتی موثر اجرا نمی شود. رویه سازمانی در بحث مربیگری در سازمان های داخلی، روندی یکنواخت بوده که نسل به نسل در سازمان و بصورت سنتی و ناموثر صورت می گیرد. درحالیکه با توجه به سرعت تغییرات محیطی و تکنولوژیکی نیاز براین است تا رویه های سازمانی نظیر رویه های آموزشی و

مربیگری نیز همگام و همراستا با تغییرات محیطی صورت گیرد و صرفاً معطوف به دوره های کوتاه مدت در ابتدای ورود فرد به سازمان نشود. از طرفی در بحث آکادمیک نیز بحث مربیگری موضوعی کاملاً جدید و تا حدودی ناشناخته است که بصورت بسیار محدود در ادبیات مدیریت و منابع انسانی در پژوهش های داخلی به آن پرداخته شده است و تاکنون هیچ تحقیقی جهت مفهوم سازی و یا سنجش ساختار مربیگری و یا آزمون مدلی که طی آن نقش مربیگری در ارتباط با سایر متغیرهای سازمانی نظیر استرس شغلی و تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار دهد، صورت نگرفته است. از اینرو در این تحقیق سعی بر این است تا به بررسی مربیگری و تاثیر آن بر استرس شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمه ایران در شهر تهران پرداخته شده و در سپس به بررسی تاثیری که تعهد سازمانی بر رابطه بین مربیگری و استرس شغلی دارد، پرداخته شود.

## ۲. مرور ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۱.۲. مربیگری

واژه مربی برآمده از واژه ی لاتین/ یونانی «mens – a mind» می باشد. این واژه برگرفته از (مربی - یک متفکر) می باشد. مربی، کارمند ارشد مولد و باتجربه ای است که یک کارمند کم تجربه به نام کارآموز را توسعه می دهد. واژه ی مربی دارای مترادفهای بسیاری است که در سراسر ادبیات آموزشی و کسب و کار به جای یکدیگر به کار میروند. عمومی ترین مترادفهای آن معلم، مربی، مشاور و راهنما است [20]. کلارن و کلارنباک نیز مربیگری را فرایندی می دانند که در آن یک فرد (مربی) شخصی دیگر (کارآموز) را ترغیب می کند که یادگیری خودش را مدیریت کند به طریقی که کارآموز در فراگیری دانش جدید، مهارت و توانایی و ایجاد انگیزه ی مستمر برای انجام این کار، متکی به خود شود [15]. ماتیسی و جکسون، نیز مربیگری را رابطه ای می دانند که در آن مدیری که در نقطه مرکزی کارراهه ی شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل کارراهه ی شغلی شان هستند، یاری می دهد. مهارت های فنی، بین فردی و سیاسی، از جمله مهارت هایی است که از طریق چنین رابطه ای منتقل می شود [13].

### ۲.۲. استرس شغلی

واژه استرس مستقیماً از زبان لاتین گرفته شده و به معنی تحمیل، فشار و خسته شدن می باشد این واژه به سرعت فراگیر شده و به یکی از اصطلاح های رایج پنج دهه اخیر تبدیل گردیده است. اولین بار راج این اصطلاح را چنین تعریف کرد که استرس پاسخی غیر اختصاصی از ارگانسیم در مقابل هر تقاضا یا تغییر در شرایط فیزیکی می باشد [1]. براساس تعریف مؤسسه ملی ایمنی و بهداشت حرفه ای فرد زمانی با استرس شغلی مواجه می شود که بین نیازهای شغلی با توانایی ها، قابلیت ها و خواسته های وی هماهنگی موجود نباشد. در این تعریف ضمن تاکید بر عدم هماهنگی با توانای ی ها و قابلیت های فرد به خواسته های فردی نیز توجه شده است. همچنین استرس شغلی را هر گونه پاسخ جسمانی یا روانی مضر که هنگام سازگار نبودن فرد و توانایی او با محیط شغلی ایجاد می شود بیان می کند [6]. این پاسخ می تواند به صورت رفتارهای ناخشنود، درگیر شدن و رفتارهای خشونت آمیز، حوادث و مصدومیت های کار یا بیماری های جسمانی مختلف و حتی مرگ بروز کند. کندال و همکارانش استرس را یک تجربه طبیعی و قابل پیش بینی در روند زندگی و کار معرفی کرده و تاکید داشته اند که همه نتایج استرس منفی نیستند و گاه استرس حالت منفی و گاه نیز پیامدهای مثبتی به همراه دارد [13].

استرس شغلی از پدیده های مهم و قابل توجه در محیط کار در عصر حاضر محسوب می شود، بر اساس اعلام سازمان بین المللی کار هزینه های وارده بر کشورها به علت استرس شغلی بین ۳/۵-۱ درصد تولید ناخالص داخلی تخمین زده شده است. پژوهش های مختلف نشان می دهند که محیط کار و استرس های ناشی از محیط کار می توانند باعث بروز اختلالات روانی در شاغلین شده و یا ایجاد اختلال روانی را در آنان سرعت بخشند که این موضوع می تواند موجب بیماری و از کارافتادگی شده یا ناتوانی آنها را به همراه داشته باشد [21].

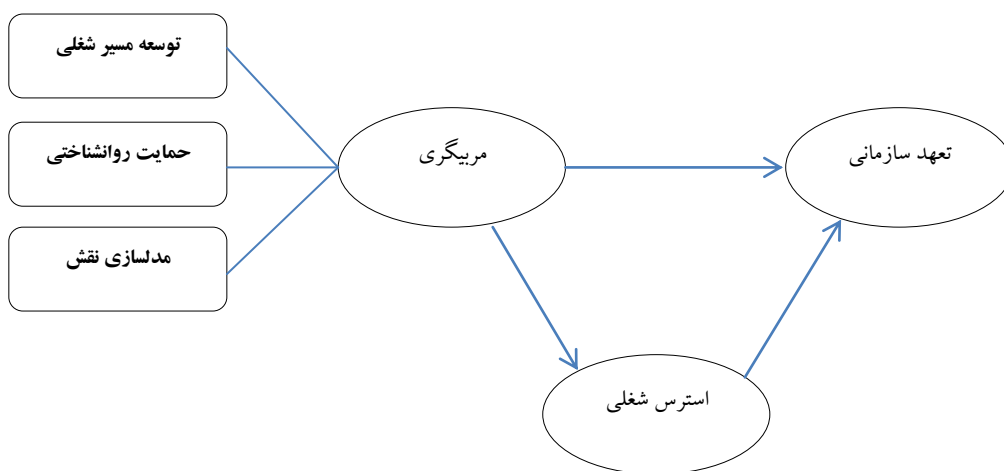
### ۲.۳. تعهد سازمانی

عدم احساس تعلق کارکنان به سازمان و عدم دقت کافی برای انجام وظایف از معضلات بزرگ دستگاه های اجرایی است [5]. ترک خدمت، غیبت، تأخیر، عدم مشارکت و درگیری فعال نیروی کار و سطح پایین عملکرد نیروی انسانی از بارزترین نمونه های این معضلات به شمار می روند که با تأثیر نامطلوب خود بین نیروی انسانی و سازمان ها فاصله ایجاد می کنند، برای رفع این مشکل، ارتقاء تعهد از بهترین راه

هاست. از تعهد سازمانی نیز مانند دیگر مفاهیم حوزه علوم انسانی تعاریف بسیار زیادی ذکر گردیده است، شاید بتوان دلیل این امر را مطرح شدن «تعهد سازمانی» در حوزه های مختلف دانست و اینکه صاحب نظران رشته های مختلف به فراخور استفاده های که از این مفهوم در مباحث خود نموده اند، تعاریفی را برای آن ذکر کرده اند [4]. در این نوشتار سعی شده است که ضمن مروری بر تعاریف مختلف ذکر شده از این مفهوم در نهایت به تعریف جامعی از آن دست پیدا کنیم. یکی از معمولی ترین شیوه های برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر می گیرند. بر اساس این روش، فردی که به شدت به سازمان خود متعهد است؛ هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت فعال دارد، با آن درمی آمیزد و از عضویت در سازمان خود لذت می برد (رضائیان، ۱۳۸۲). پس به طور خلاصه وفاداری به ارزش ها و اهداف سازمان، احساس تعلق و وابستگی و در نهایت ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می نامند.

خسروی و معین زاده در تحقیق خود به بررسی نقش مربیگری در میزان اخلاق حرفه ای و تعهد سازمانی مربیان (مورد مطالعه: مرکز مطالعه معارف مشهد) پرداخته اند. پژوهش آنان به دنبال بررسی میزان درگیری مربیان مرکز مطالعه معارف مشهد در ایفای نقش مربیگری و تبیین رابطه آن با میزان تعهد سازمانی و اخلاق حرفه ای مربیان است نتایج حاصل از پژوهش مدل مفهومی را مورد تایید قرار داد و فرضیه های پژوهش پذیرفته شد. همچنین تمام مدل ها از برازش نسبتاً مطلوبی برخوردارند [2]. قلی پور و هاشمی نیز در تحقیقی به تبیین تاثیر مربیگری بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که کارکردهای توسعه کارراه شغلی و مدلسازی نقش می توانند در اجرای طرح توسعه فردی متمرثم باشند؛ ولی کارکردهای روانشناختی نمیتوانند تأثیری بر طرح توسعه فردی داشته باشند [3]. کیم و همکاران در تحقیقی به بررسی تاثیر مربیگری بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با نقش میانجی نگرش شغلی و استرس شغلی پرداختند. نتایج آنان نشان داد که کارکرد حمایت روانشناختی با همه متغیرهای موجود در مدل دارای ارتباط معناداری است و دارای تأثیری مثبت بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی بوده و بر تعارض و ابهام در نقش و تمایل به ترک سازمان تأثیری منفی دارد. همچنین بین توسعه مسیر شغلی با ابهام در نقش، بیم مدلسازی نقش و ابهام در نقش و بین ابهام در نقش و تمایل به ترک سازمان رابطه معناداری بدست نیامد [17].

با توجه به مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیقی

فرضیه های پژوهش عبارتند از:

- فرضیه ۱: مربیگری بر تعهد سازمانی تأثیر معنی دار دارد.
- فرضیه ۲: مربیگری بر استرس شغلی تأثیر معنی دار دارد.
- فرضیه ۳: استرس شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر معنی دار دارد.

### ۳. روش تحقیق

این پژوهش که به دنبال بررسی تاثیر مربیگری بر استرس شغلی با در نظر گرفتن نقش تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمه ایران شهر تهران می باشد از نظر هدف در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد و به لحاظ طبقه بندی بر مبنای روش، این پژوهش یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان بیمه ایران در شهر تهران به تعداد ۱۹۰۰ نفر می باشد. حجم جامعه آماری این تحقیق محدود می باشد. روش نمونه گیری تصادفی ساده مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به محدود بودن جامعه آماری به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران (نمونه گیری از جامعه محدود) استفاده شده است.

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p \times q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} - 1 \right)} \quad n = \frac{\frac{1.96^2 \times .5 \times .5}{.05^2}}{1 + \frac{1}{1900} \left( \frac{1.96^2 \times .05 \times .5}{.05^2} - 1 \right)} = 322$$

با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و با پذیرش خطای ۵ درصد، تعداد حجم مورد نیاز برابر ۳۲۲ نفر می باشد. به منظور این که حداقل ۳۲۲ پرسشنامه برای تحلیل در اختیار محقق قرار گیرد و با توجه به پیش بینی عدم بازگشت برخی از پرسشنامه ها، حدود ۲۰ درصد بیشتر به تعداد ۳۶۰ عدد پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و ۳۲۲ عدد پرسشنامه قابل تحلیل در اختیار محقق قرار گرفت. بمنظور جمع آوری داده ها در این پژوهش، از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده است که روایی آنها به کمک روایی صوری و نظر خبرگان و همچنین روایی محتوا مورد تایید قرار گرفت و پایایی آنها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد بررسی و تایید قرار گرفت.

جدول ۱. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها

ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی محتوا	
۰,۹۲۹	۰,۸۱۴	۰,۶۵۷	مربیگری
۰,۹۱۹	۰,۹۲۶	۰,۶۱۹	تعهد سازمانی
۰,۸۱۲	۰,۷۸۹	۰,۵۷۱	استرس شغلی

جدول ۱ شاخص های روایی، پایایی را برای تمامی متغیرهای مکنون تحقیق نیز نشان می دهد. در این تحقیق پایایی مدلهای اندازه گیری از سه طریق بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ سنجیده شده است. بارهای عاملی بدست آمده نشان می دهد که همه بارهای عاملی بالاتر از ۰,۴۰ است و در سطح معنی داری ۹۵ درصد معنی دار هستند. شاخصهای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می شوند و لازمه تایید پایایی بالاتر بودن این شاخصها از مقدار ۰/۶ می باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۶ می باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری می باشند.

### ۴. تحلیل داده ها

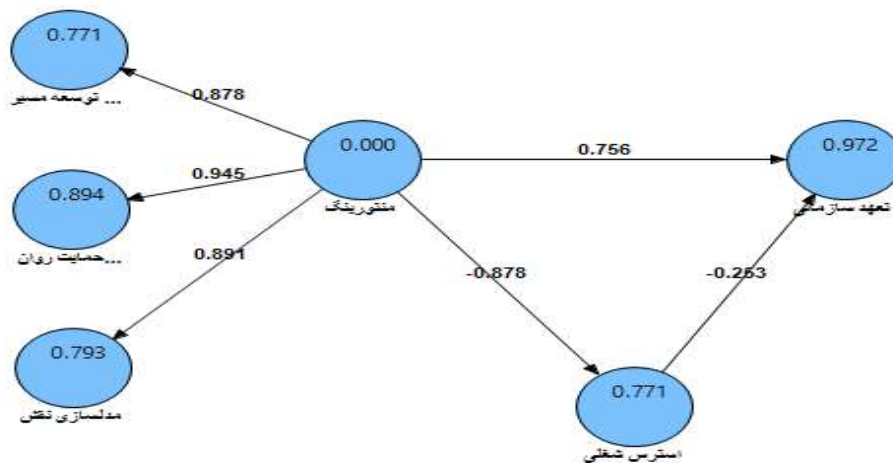
#### ۱.۴. آمار توصیفی

نتایج حاصل از تحلیل داده های گردآوری شده نشان داد که از نظر جنسیت، از میان ۳۲۰ نفر پاسخ دهنده، ۲۲۹ نفر مرد و ۹۱ نفر زن بودند. از نظر متغیر سن، در نمونه آماری این تحقیق ۶۹ نفر کمتر از ۳۰ سال؛ ۱۳۵ نفر ۳۱-۴۰ سال؛ ۸۴ نفر ۴۱-۵۰ سال و در نهایت

۳۲ نفر بالای ۵۰ سال سن داشتند. از نظر میزان تحصیلات، در نمونه آماری این تحقیق ۲۶۰ نفر دارای مدرک لیسانس؛ ۳۵ نفر دارای مدرک فوق لیسانس و در نهایت ۲۵ نفر دارای مدرک دکترا بودند. از نظر سابقه خدمات؛ در نمونه آماری این تحقیق ۴۸ نفر دارای سابقه کمتر از ۵ سال، ۱۰۶ نفر دارای سابقه ۵-۱۰ سال، ۷۴ نفر دارای سابقه ۱۰-۱۵ سال؛ ۶۰ نفر دارای سابقه ۱۵-۲۰ سال، ۵۰ نفر دارای سابقه ۲۰-۲۵ سال و ۲۲ نفر سابقه بیشتر از ۲۵ سال داشتند.

#### ۲.۴. آمار استنباطی

در این تحقیق به منظور تحلیل فرضیه های تحقیق از آزمون فرضیات از مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار SmartPLS استفاده شده است. شکل ۲ نشان دهنده مدل ساختاری است که براساس آن به تایید و رد فرضیه ها پرداخته شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق

همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده است، بارهای عاملی گزارش شده برای همه سوالات بالاتر از ۰,۴ است. براین اساس نتایج تحلیل فرضیه ها در قالب جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نتایج فرضیه های تحقیق

نتیجه	معنی داری	ضریب مسیر	فرضیه ها
تأیید	۱۴,۴۴۷	۰,۷۵۶	فرضیه ۱: مربیگری بر تعهد سازمانی تاثیر معنی دار دارد.
تأیید	۴۱,۶۴۹	۰,۸۷۸	فرضیه ۲: مربیگری بر استرس شغلی تاثیر معنی دار دارد.
تأیید	۴,۶۳۸	۰,۲۵۳	فرضیه ۳: استرس شغلی بر تعهد سازمانی تاثیر معنی دار دارد.



## ۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

در پژوهش حاضر، تاثیر مربیگری بر استرس شغلی با در نظر گرفتن نقش تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمه ایران شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس یافته‌ها، همه فرضیه های پژوهش تأیید شد که نشان دهنده تاثیر مهارت های مربیگری بر استرس شغلی است. بر اساس نتایج به دست آمده تاثیر مثبت و معنی دار مربیگری بر تعهد سازمانی در فرضیه اول هم راستا با پژوهش خسروی و معین زاده است که به بررسی نقش مربیگری در میزان اخلاق حرفه ای و تعهد سازمانی مربیان می پردازد. در فرضیه دوم این پژوهش بنا بر نتایج حاصله مربیگری بر استرس شغلی تاثیر مثبت و معنی دار دارد که با پژوهش های انجام شده در گذشته توسط سرداری کشکولی و همکاران تحت عنوان «بررسی تاثیر اجرای برنامه مربیگری بر عوامل تنش زای محیط بالینی دانشجویان پرستاری» همراستا نیست. و در نهایت نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل بیان می کند که فرضیه سوم پژوهش استرس شغلی بر تعهد سازمانی تاثیر معنی دار و مثبتی را نشان می دهد که این فرضیه بیان گر آن است که تعهد موجود در سازمان تاثیر مربیگری را بر استرس شغلی افزایش می دهد زیرا در پژوهش های قبل به تاثیر مربیگری بر تعهد شغلی رسیده ایم. این سه متغیر می توانند حمایت کننده هم در سازمان مورد بررسی باشند. با توجه به آزمون فرضیه ها و نتایج پژوهش، چند پیشنهاد برای پژوهش ها در این زمینه ارائه می شود:

به سازمان های خدماتی پیشنهاد می گردد که از علم مربیگری یا مربیگری به تعبیری «یاری گرفتن از افراد با تجربه سازمان جهت افزایش تعهد سازمانی بهره بگیرند و در سازمان برای ارتقای مربیگری در افراد باتجربه جهت انتقال اطلاعات عمر کاری خود، انگیزه ایجاد کنند. با توجه به این که پژوهش حاضر پیشینه قبلی قابل استنادی ندارد و توجه بسیار کمی بر روی مربیگری در ایران شده است، پیشنهاد می گردد سازمان ها برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانشان مخصوصاً شرکت های ارائه دهنده خدمات این موارد را در سازمان خود انجام و جنبه های پنهان آن را توسط تیم تحقیق و توسعه بررسی کنند و بعد از پایه ریزی به صورت دوره ای، به ارزیابی نتایج بپردازند. پیشنهاد می گردد جهت کاهش موارد تنش زا در کارمندان، دانش سازمانی را ارتقا دهند و این میتواند با کمک افراد بازنشسته و سهام داران سازمان میسر شود.

پیشنهاد دیگر این است که از متغیرهای دیگر مدیریت دولتی که نتایج آن به ابعاد وسیعتر و بخش های مختلف سازمان تعمیم داده شود، انجام گیرد. مانند متغیر مسئولیت پذیری سازمانی، مدیریت دانش، پیچیدگی سازمانی، عملکرد سازمانی و ...

## منابع

- [1]. افخمی اردکانی؛ مهدی؛ فرحی، رضا (۱۳۹۰). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۳، شماره ۴۲، ص ۲۴-۱
- [2]. حاتم سیاھکل محله، علی رضا؛ رضایی، سجاد، خاکساری، زهرا، جمشیدی مقدم، ژاله (۱۳۹۶)، رابطه ی هوش هیجانی، رضایت شغلی، عدالت و تعهد سازمانی با عملکرد مربیگری از دیدگاه پرسنل بیمارستان پور سینای رشت، فصلنامه بیمارستان، سال ۱۶، شماره ۳، پاییز ۹۶، شماره مسلسل ۶۲
- [3]. خسروی، محبوبی؛ معین زاده، محمداحسان، (۲۰۱۷)، نقش مربیگری در میزان اخلاق حرفه ای و تعهد سازمانی مربیان (مورد مطالعه: در مرکز مطالعه عارف مشهد)، دانشگاه بین المللی شیراز
- [4]. عریضی، حمیدرضا، علی محمد، سهراب و گل پرور، محسن. (۱۳۸۶) رابطه تعهد سازمانی و مولفه های آن با متغیرهای سازمانی پیشایند و پسایند مبتنی بر تحلیل مسیر، مجله روانشناسی، سال ۱۱، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۶
- [5]. قلی پور، آرین، موسوی، سیدجواد، هاشمی، محمد؛ (۱۳۹۵)، تبیین نقش های مثبت و منفی مربیگری در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده سازی مربیگری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۰، پاییز ۱۳۹۵، ۷۲-۵۱
- [6]. قلی پور، رحمت اله؛ هاشمی، محمد (۱۳۹۴). تبیین تاثیر مربیگری بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲، صص ۵۲-۲۵.

- [7]. معماریان ربابه، عبدالله رحمانی، ونکب، زهره، (۱۳۹۲)، مرئیگری برنامه تأثیر بر کیفیت. پرستاری های مراقبت. پرستاری مدیریت فصلنامه. سال. دوم شماره دوم، دوره دوم
- [8]. یعقوبی، مریم، یارمحمدیان، محمدحسین، جوادی، مرضیه (۱۳۸۷)، رابطه تعهدسازمانی و استرس شغلی در مدیران بیمارستان های آموزش دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۱۱، شماره ۳۳، پاییز ۱۳۸۷
- [9]. Ablard, K. (2003). Implicit theories of intelligence and self: perceptions of academically talented adolescents and children, *Journal of Youth and Adolescence*
- [10]. Allen, T.D., Eby, L.T., O'Brien, K.E., Lentz, E., 2008. The state of mentoring research: a qualitative review of current research methods and future research implications. *J. Vocat. Behav.* 72, 269–283.
- [11]. Balfour, D. L. & Wechsler, B. (1996). "Organizational commitment" Antecedents and outcomes in public organization. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256-277.
- [12]. Darling, N., Bogat, G.A., Cavell, T.A., Murphy, S.E., Sanchez, B., 2006. Gender, ethnicity, development, and risk: mentoring and the consideration of individual differences. *J. Community Psychol.* 34 (6), 765–779
- [13]. Dutton, J.E., Ragins, B.R., 2007. *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- [14]. Gholipour, R., & Hashemi, M. (2015). The Effect of Mentoring on Succession Planning: Focusing on Individual Development Plan. *Research in human resource management*, 7(2), 25-52.
- [15]. Gillian, B. (2011). *Learning to Lead in the 'year of the Firsts': A Study of Employer Led Mentoring for New School Leaders in Scotland*. (Doctoral dissertation). University of Glasgow.
- [16]. 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.
- [17]. Kim S, Im J, Hwang J, (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*
- [18]. Michael, R.; Court, Deborah; Petal; (2009); Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators; *International Journal of Educational Management* Vol. 23 No. 3, 2009 pp. 266-288
- [19]. Murphy, K., Olsen, M., 2009. Dimensions of a high performance management system. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 21 (7), 836–853.
- [20]. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2012). *Fundamentals of Human Resource Management* (4th ed.). McGraw-Hill/Irwin, Americas, New York.
- [21]. Payne, S.C., Huffman, A.H., 2005. A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Acad. Manage. J.* 48, 158–168.
- [22]. Ragins, B.R., Kram, K.E., 2007. *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, Inc., Los Angeles.
- [23]. Richard, O. C., Ismail, K. M., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C. (2009). Mentoring in supervisor-subordinate dyads: Antecedents, consequences, and a mediation model of mentorship. *Journal of Business Research*, 62, 1110-1118.