

عنوان مقاله: تاثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان

نگین سنگری^۱ - بهروز پورولی^۲

دریافت: ۱۳۹۲/۴/۸

پذیرش: ۱۳۹۲/۹/۱۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۵ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

سازمان‌های امروزی برای باقی‌ماندن در عرصه رقابت ناگزیر از اتخاذ رویکردهای نوین‌تری برای نگهداری و پرورش منابع انسانی خود به عنوان مهمترین سرمایه‌های سازمان هستند. در دو دهه گذشته مربیگری مدیران در سازمان‌ها بسیار متداول شده است، با این وجود مستندات تجربی اندکی در خصوص نتایج حاصل از آن وجود دارد. هدف این پژوهش بررسی رابطه میان ادراک کارکنان از رفتار مربیگری مدیر و نتایج عملکردی کارکنان است. سه نظریه رهبری مسیر هدف، انگیزه حرفه‌ای و حمایت سازمان مبنای مدل مفهومی پژوهش هستند. از تحلیل همبستگی و مدل معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده. نتایج نشان می‌دهند که مدل مفهومی فرضیه‌ها به خوبی با داده‌های تجربی حاصل از مطالعه نمونه تناسب داشته است. بررسی‌ها گویای این است که رفتار مربیگری مدیر به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی و وضوح نقش و به‌طور غیرمستقیم و با میانجیگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت دارد، همچنین با میانجیگری متغیر وضوح نقش به‌عنوان یکی از نتایج مستقیم مربیگری مدیر، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز به‌طور مثبت تاثیرگذار است.

کلیدواژه‌ها: رفتار مربیگری مدیر، وضوح نقش، عملکرد شغلی، تعهد حرفه‌ای و سازمانی، رضایت شغلی.

۱. استادیار دانشگاه الزهراء (س)،
گروه مدیریت (نویسنده مسئول)

neginsangari@ut.ac.ir

۲. مدرس دانشگاه تهران (پردیس قم)، گروه مدیریت

purvali@ut.ac.ir

تاثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان

مقدمه

سازمان‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که به‌طور فزاینده‌ای پیچیده و متغیر است. به‌همین جهت خواستار یک نگرش جدید در مدیریت و رهبری برای برآورده ساختن نیاز کارکنان و سازمان به پیشرفت و توسعه در محیط بسیار پویای امروزی هستند. رواج مربیگری در سازمان‌های معاصر می‌تواند به‌دلیل تغییرات سریع در محیط سازمان‌ها همانند جهانی‌شدن، پیشرفت فناوری و ماهیت کار باشد. امروزه بیش از پیش از مدیران خواسته می‌شود که برای توانمندسازی کارکنانشان در راستای خودرهبری تلاش کنند و شرایط را برای یادگیری اثربخش و توسعه فردی کارکنان تسهیل کنند. با وجود این مستندات تجربی اندکی در خصوص نتایج حاصل از مربیگری مدیران وجود دارد. هدف این پژوهش بررسی تاثیر رفتار مربیگری مدیران بر نتایج عملکردی کارکنان است و اینکه رفتار مربیگری مدیران بر متغیرهایی چون عملکرد شغلی، رضایت شغلی، وضوح نقش، تعهد حرفه‌ای، تعهد سازمانی و رضایت از رهبری به چه صورت تاثیر گذار است.

مبانی نظری پژوهش

مربیگری

مربیگری^۱، هنر راهنمایی یک فرد به منظور شناسایی و توسعه‌ی نقاط قوت فردی، کشف جبران و مدیریت نقاط نیازمند توسعه‌ی فردی، برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی و توسعه‌ی فردی و بهبود ارتباط اثربخش، است. مربیگری فرآیند همراهی مداوم و حمایت از فرد برای ثابت‌قدم‌ماندن در اهداف و تعهدات خود است و به‌معنای پیمودن راهی میان‌بر، فائق‌آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگی‌های اساسی است. به‌بیان دیگر، مربیگری، هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت‌ها، فرآیند یادگیری و پیشرفت فرد است و به‌طور مداوم بر فرآیندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می‌کند (Lubans, 2009). آنتونی گرانت نیز این تعریف را ارائه می‌کند: یک فرآیند سیستماتیک و مبتنی

بر همکاری که نتیجه‌گرا و متمرکز بر راه‌حل است که در آن مربی به فراگیر در ارتقای عملکرد، تجربه زندگی، خودآموزی و رشد شخصی فراگیر کمک می‌کند (سلطانی، ۱۳۸۹). برای اولین بار «کن بلانچارد» واژه مربیگری را به‌کاربرد و به این نتیجه رسید که در دنیای پرتلاطم امروز، برای بقای سازمان‌ها و به حداکثر رساندن بازده انسان‌ها، بهترین راه مدیریت، مربیگری است. هر حرف واژه مربی^۱ در زبان انگلیسی آغازگر عنوان یکی از کیفیت‌هایی است که بیانگر رهبری کارآمد است، عقیده‌مندی^۲: هیچ‌گاه بر سر باورهای خود مصالحه نکنید، یادگیری فراوان^۳: آنقدر تمرین کنید تا کامل شوید، گوش به زنگ‌بودن^۴: به‌هنگام دگرگون شوید، پایداری^۵: هوشیارانه به کنش‌ها واکنش نشان دهید، رادمردی^۶: یکی‌بودن گفتار و کردار (بلانچارد و شولا، ۱۳۸۴).

مربیگری مدیر به‌عنوان یک عمل اثربخش مدیر تعریف می‌شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می‌رساند (Ellinger & Bostrom, 1999; Evered & Selman, 1989; Peterson & Hicks, 2003). طی دو دهه گذشته مربیگری مدیران در سازمان‌ها بسیار رواج یافته است (Gilley, 2000; Park, 2007) و سازمان‌ها و مدیران آن را به‌عنوان یکی از مطلوب‌ترین رفتارها برای رهبری، مدیریت و یادگیری سازمانی موفق می‌شناسند (Ellinger *et al.*, 2003; Evered & Selman, 1989; Hannah, 2004; Hargrove, 1995; Peterson & Hicks, 1996).

(Longenecker & Neubert, 2005) دریافتند که کارکنان در سازمان‌ها به دنبال دریافت مربیگری بیشتر از مدیرانشان هستند و معتقدند که مربیگری مدیران به توسعه و پیشرفت شخصی کارکنان و مزیت رقابتی سازمان منجر می‌شود. امروزه بیش از پیش از مدیران خواسته می‌شود که برای توانمندسازی کارکنان‌شان در راستای خودرهبری تلاش کنند و شرایط را برای یادگیری اثربخش و توسعه فردی کارکنان تسهیل کنند، به‌عوض اینکه همانند مدیران سنتی به کنترل آنها بپردازند (Bass & Bass, 2008; Evered & Selman, 1989; Gilley, 2000) مربیگری به‌عنوان یک راهبرد اثربخش توسعه سازمان^۷ و یک راه موفق برای توسعه مدیران و رهبران در سازمان‌ها شناخته می‌شود (Kilburg, 1996; McLean *et al.*, 2005; Rothwell *et al.*, 1995).

با این وجود، مستندات تجربی اندکی در خصوص نتایج حاصل از آن وجود دارد و هنوز به

1. Coach
2. Conviction-Driven
3. Over Learning
4. Audible Ready
5. Consistency
6. Honesty Based
7. Organization Development (OD)

بررسی‌های زیادی نیاز دارد. طریقه پیاده‌سازی فرآیند مربیگری در سازمان و واکنش کارکنان نسبت به آن با ابهاماتی مواجه است (Ellinger *et al.*, 2003; Evered & Selman, 1989; Orth *et al.*, 1987).

به‌طور ایده‌آل هنگام درگیرشدن در فرآیند مربیگری، مدیران که همواره به نقش خود به عنوان یک مدیر مستقیم و کنترل‌کننده پرداخته‌اند، باید به نقش یک مربی که به جمع‌گرایی و تعامل مشارکتی تأکید دارد، تغییر جهت دهند (Evered & Selman, 1989; Wenzel, 2000). مدیران و سازمان‌ها مربیگری را یک فعالیت بامعنی اما وقت‌گیر می‌دانند (Zemke, 1996). این ادراک از زمان‌بر بودن مربیگری، علی‌رغم اینکه در سازمان‌ها بسیار متداول شده است، سبب می‌شود که مدیران هر روز به آن نپردازند (Gilley, 2000; Park, 2007).

در صورتی که عدم اجرای فرآیند مربیگری توسط مدیران و دریافت بازخورد از کارکنان، ممکن است سبب نارضایتی، تعهدسازمانی کاهش‌یافته و عملکرد غیر اثربخش کارکنان شود. به‌منظور بررسی تأثیر مربیگری مدیر بر نتایج عملکردی کارکنان، سه نظریه مسیر هدف، انگیزه حرفه‌ای و حمایت سازمان، برای شکل‌دادن به چارچوب نظری پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته‌اند (شکل ۱).

نظریه مسیر هدف^۱

نظریه مسیر هدف (Evans, 1970; House, 1971, 1996) برای نشان‌دادن وضوح نقش کارکنان، رضایت از کار، رضایت از رهبری و عملکرد شغلی به‌عنوان متغیرهای بالقوه حاصل از مربیگری مدیر در پژوهش حاضر بررسی شده است. از آنجا که تئوری مسیر هدف برای نتیجه‌گیری از سایر سبک‌های مدیریت و رهبری اثربخش کاملاً شفاف و واضح عمل می‌کند (House, 1996; Northhouse, 2001).

مربیگری مدیر همچنین می‌تواند به‌عنوان یک رفتار اثربخش رهبری و مدیریتی در زمینه تئوری مسیر هدف مورد ملاحظه قرار گیرد. مربیگری مدیر به عنوان یک رفتار اثربخش رهبری و مدیریتی، می‌تواند ابهام نقش کارکنان را با مشخص کردن هدف و مسیرها کاهش دهد (Ellinger & Bostrom, 1999; Ellinger *et al.*, 2003; Peterson & Hicks, 1996; Hargrove, 1995; House, 1991, 1996; House & Mitchell, 1974) و در نتیجه وضوح نقش بیشتر سبب افزایش رضایت شغلی، رضایت از مدیر و عملکرد شغلی می‌شود (Jackson & Schuler, 1985; Rizzo).

1. Path-goal Leadership Theory

1997; Spector, 1970; *et al.*). مربیگری مدیر همچنین می‌تواند از طریق رفتارهای حمایتی، ارائه منابع و اطلاعات و از میان بردن موانع، به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی، رضایت از مدیر و عملکرد شغلی تأثیر بگذارد (Ellinger & Bostrom, 1999; Ellinger *et al.*, 2003; Peterson & Hicks, 1996; Hargrove, 1995; Zemke, 1996).

نظریه انگیزه حرفه‌ای^۱

تئوری انگیزه حرفه‌ای (London, 1983; London & Mone, 1987) برای نشان دادن رضایت شغلی کارکنان و تعهد حرفه‌ای به‌عنوان متغیرهای بالقوه حاصل از مربیگری مدیر در پژوهش حاضر به‌کاررفته است. مربیگری مدیر می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای سرپرستان و حمایت سازمان نیز همانند یک رفتار اثربخش رهبری برای توسعه حرفه‌ای کارکنان در زمینه تئوری انگیزه حرفه‌ای به‌کار رود. حامی‌بودن، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملیاتی مشارکتی، ارائه بازخورد سازنده و توانمندسازی حاصل‌شده از طریق مربیگری مدیر برای توسعه حرفه‌ای کارکنان، می‌تواند به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی و تعهد بلندمدت حرفه‌ای کارکنان تأثیرگذار باشد (Ayree & Tan, 1992; Ellinger & Bostrom, 1999; Ellinger *et al.*, 2003; Hamlin *et al.*, 2008; London, 1983, 1988, 1993; Noe & Bachhuber, 1990).

نظریه حمایت سازمان^۲

تئوری حمایت سازمان (Eisenberger *et al.*, 1986) برای نشان دادن رضایت کارکنان از مدیر و تعهد سازمانی به‌عنوان نتیجه بالقوه حاصل از رفتار مربیگری مدیر در پژوهش حاضر به‌کاررفته است. مربیگری مدیر می‌تواند به‌عنوان یک حمایت سازمانی درک‌شده توسط کارکنان همانند یک رفتار رهبری اثربخش در زمینه تئوری حمایت سازمان به‌کار رود. از آنجا که کارکنان رفتارهای حمایت‌گرایانه‌ی مدیران و رهبران را به‌عنوان نشانه‌ای از حمایت سازمان می‌دانند (Eisenberger, 1965; Levinson, 1996; Sharafinski, 2003; *et al.*). رفتارهای مربیگری درک‌شده توسط کارکنان می‌تواند رضایت کارکنان از مدیران را سبب شود و برای جبران آن، در یک دیدگاه تبادلی

1. Career Motivation Theory
2. Organization Support Theory

اجتماعی^۱، تعهد سازمانی را در کارکنان ایجاد کند (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Stamper & Johlke, 2003).

این تئوری‌ها، برای چارچوب‌بخشیدن به متغیرهای بالقوه نتیجه رفتار مربیگری مدیر در پژوهش حاضر به کار رفته‌اند. تئوری رهبری مسیر-هدف، به رفتار مربیگری مدیر همانند یک رفتار اثربخش رهبری، برای ایجاد انگیزه و خشنود کردن کارکنان و بهبود عملکرد ایشان در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده توجه دارد. همچنین نظریه‌های توسعه حرفه‌ای و حمایت سازمان نیز به رفتار مربیگری مدیر به عنوان یک روش حمایت سرپرستان و سازمان از کارکنان برای ایجاد انگیزه و خشنود کردن ایشان و ارتقای تعهد ایشان به حرفه و سازمان در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده، چارچوب می‌دهد.

در راستای بررسی متغیرهای موردنظر این پژوهش، همچون وضوح نقش، رضایت شغلی، عملکرد، تعهد حرفه‌ای، تعهد سازمانی و تاثیر آنها بر یکدیگر، تاکنون مطالعاتی صورت گرفته است. ادبیات پژوهش، عملکرد شغلی را اولین نتیجه بالقوه رفتار مربیگری مدیر می‌داند (Ellinger *et al.*, 2003; Evard & Selman, 1989; Hargrove, 1995; Zemke, 1996). همچنین مطالعات صورت گرفته، رضایت شغلی را یکی از نتایج بالقوه مربیگری می‌دانند (Ellinger *et al.*, 2003; Elloy, 2006; Lok & Crawford, 2004). مطالعات، ارائه بازخوردهای سازنده توسط مدیران را در ارتقای خودآگاهی کارکنان در کار موثر می‌دانند (Peterson & Hicks, 1996) و همچنین معتقدند که ارائه بازخوردهای سازنده کارکنان را در دستیابی به اهداف سازمانی یاری می‌نماید (House, 1996; Jackson & Schuler, 1985; Sawyer, 1992). در مورد وضوح نقش می‌توان چنین گفت که تئوری پردازان نقش معتقدند که وضوح نقش اثرات مثبتی بر کارکنان سازمان دارد، چراکه ابهام نقش می‌تواند استرس شغلی را در یک شرایط پیچیده افزایش دهد (Fried *et al.*, 1970; Rizzo *et al.*, 1998) و در نتیجه ابهام زیاد در نقش سبب نارضایتی شغلی کارکنان می‌شود. (Brown & Peterson, 1993) مطالعات پیشین تاثیر منفی ابهام نقش را بر عملکرد شغلی تایید کرده‌اند (Dierdroff & Rubin, 2007; Turbe & Collins, 2000). درخصوص متغیرهای رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای نیز نتایج مطالعات پیشین بیانگر تاثیر مثبت رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای است (Carless & Bernath, 2007; Goulet & Singh, 2002; Zhou *et al.*, 2009) همچنین نتایج حاصل از مطالعات گذشته گویای تاثیر مثبت رضایت شغلی بر تعهد سازمانی است (Vandenberg).

1. Social Exchange View

1999; Kacmar *et al.*, 1992; Lance &) و نیز طبق ادبیات پژوهش، رضایت شغلی رابطه مثبت معنی‌دار با عملکرد شغلی دارد (Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968). همچنین نتایج مطالعات صورت گرفته، تأثیر مثبت تعهد حرفه‌ای را بر اثربخشی عملکرد نشان می‌دهند (Katzbach, 2000; Gardner, 1998) و در نهایت نیز نتایج بررسی‌های گذشته، گویای تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی هستند (Meyer & Allen, 1991; Cohen, 1991). به‌رغم موارد یادشده، مستندات تجربی اندکی در خصوص نتایج حاصل از مربیگری مدیران وجود دارد. و هنوز سوءتعبیرهایی در خصوص این‌که مربیگری مدیر چیست، چگونه در سازمان اجرا می‌شود (Ellinger & Bostrom, 1999; Hamlin *et al.*, 2008; Wenzel, 2000) و چه تأثیری بر عملکرد کارکنان دارد به نظر می‌آید. به همین علت در این پژوهش هدف بررسی تأثیر رفتار مربیگری مدیران بر نتایج عملکردی کارکنان است و بررسی اینکه رفتار مربیگری مدیران بر متغیرهایی چون عملکرد شغلی، رضایت شغلی، وضوح نقش، تعهد حرفه‌ای، تعهد سازمانی و رضایت از رهبری به چه صورت تأثیرگذار است.

تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

تعهد حرفه‌ای^۱: تعهد حرفه‌ای قدرت انگیزش شخصی برای کار در یک نقش حرفه‌ای انتخاب شده است (Hall, 1976). در پژوهش حاضر تعهد حرفه‌ای به عنوان نوعی از تعهد کارکنان در نظر گرفته شده است.

عملکرد شغلی^۲: رفتارها و اقداماتی که مرتبط با اهداف سازمان (McCloy *et al.*, 1994). رفتار مربیگری مدیریتی^۳: اقدام موثر مدیر که به کارکنان برای یادگیری و اثربخشی هر چه بیشتر یاری می‌رساند (Ellinger & Bostrom, 1999; Evered & Selman, 1989; Peterson & Hicks) نوعی از مربیگری که توسط سرپرست یا مدیر به عنوان تسهیل‌کننده یادگیری اجرا می‌شود و کارکنان را برای یادگیری و توسعه و در نتیجه بهبود عملکرد توانمند می‌سازد (Ellinger *et al.*, 2008).

تعهد سازمانی^۴: تعهد سازمانی به عنوان وابستگی روانی که فرد در رابطه با سازمان حس می‌کند، تعریف می‌شود (Balfour & Wechsler, 1996; Meyer & Allen, 1984; O'Reilly & Chatman, 1986)

1. Career Commitment
2. Job Performance
3. Managerial Coaching Behavior
4. Organization Commitment

تعهد سازمانی در این پژوهش به عنوان نوع دیگری از تعهد کارکنان در نظر گرفته شده است. وضوح نقش^۱: وجود اطلاعات مورد نیاز در رابطه با انتظارات از نقش برای یک پست سازمانی است (Rizzo *et al.*, 1970) در این پژوهش، وضوح نقش به صورت کیفیت شناخت کارکنان از نقش خود در نظر گرفته شده است.

رضایت از مدیر^۲: رضایت کارکنان از سرپرست مستقیم خود است (Hackman & Oldham, 1974; Scarpello & Vandenberg, 1987) در پژوهش حاضر رضایت کارکنان از مدیر به عنوان نوعی از رضایت کارکنان در نظر گرفته شده است.

رضایت شغلی^۳: رضایت فرد از کار کردن در یک کار یا شغل است (Cammann *et al.*, 1983; Cranney *et al.*, 1992) و در پژوهش حاضر به عنوان نوعی از رضایت کارکنان در نظر گرفته شده است.

هدف پژوهش

هدف این پژوهش بررسی تاثیر رفتار مربیگری درک شده از مدیران بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان بر اساس خودارزیابی ایشان است، بنابراین متغیر مستقل پژوهش، ادراک کارکنان از رفتار مربیگری مدیران و متغیرهای وابسته، ادراک کارکنان از رضایت شغلی، وضوح نقش، رضایت از رهبری، تعهد حرفه‌ای، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی است. روابط مستقیم و غیرمستقیم رفتار مربیگری مدیر و پاسخ‌های کارکنان مورد توجه و تمرکز این پژوهش قرار گرفته است. بنابراین یک هدف این پژوهش، بررسی تاثیر مستقیم رفتار مربیگری مدیر بر عملکرد شغلی، رضایت شغلی، وضوح نقش و رضایت از رهبری است و با توجه به نتایج حاصل از ادبیات پژوهش، هدف دیگر بررسی تاثیر غیرمستقیم رفتار مربیگری مدیر بر رضایت شغلی، عملکرد شغلی و رضایت از رهبری با میانجیگری متغیر وضوح نقش است. همچنین هدف دیگر پژوهش بررسی تاثیر غیرمستقیم رفتار مربیگری مدیر بر تعهد حرفه‌ای، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی با میانجیگری متغیرهای رضایت شغلی و رضایت از رهبری است و در نهایت، بررسی تاثیر غیرمستقیم رفتار مربیگری مدیر بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجیگری متغیرهای تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی از اهداف دیگر این پژوهش است.

-
1. Role Clarity
 2. Satisfaction with Manager
 3. Job Satisfaction

پرسش پژوهش

چه ارتباطی میان رفتار مربیگری مدیریتی و پاسخ‌های مرتبط با عملکرد کارکنان بر اساس خودارزیابی ایشان وجود دارد؟

فرضیه‌های پژوهش

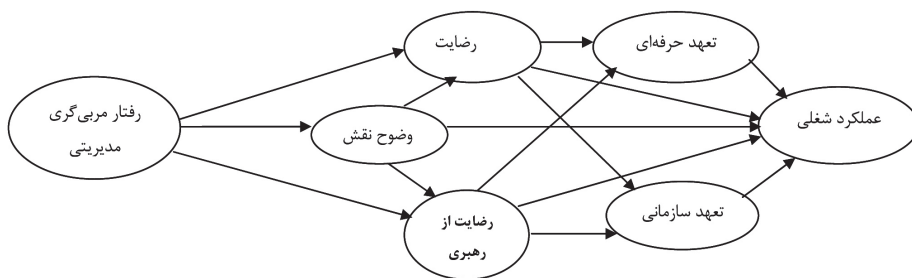
فرضیه ۱- رابطه مثبت معنی‌داری میان رفتار مربیگری مدیر و عملکرد شغلی کارکنان وجود دارد.
فرضیه ۲a - رابطه مثبت معنی‌داری میان رفتار مربیگری مدیر و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد.

فرضیه ۲b - رابطه مثبت معنی‌داری میان رفتار مربیگری مدیر و وضوح نقش کارکنان وجود دارد.
فرضیه ۲c - رابطه مثبت معنی‌داری میان رفتار مربیگری مدیر و رضایت کارکنان از مدیر وجود دارد.

فرضیه ۳a - رابطه مثبت معنی‌داری میان وضوح نقش کارکنان و رضایت شغلی وجود دارد.
فرضیه ۳b - رابطه مثبت معنی‌داری میان وضوح نقش کارکنان و عملکرد شغلی وجود دارد.
فرضیه ۳c - رابطه مثبت معنی‌داری میان وضوح نقش کارکنان و رضایت آنها از مدیر وجود دارد.
فرضیه ۴a - رابطه مثبت معنی‌داری میان رضایت شغلی کارکنان و تعهد حرفه‌ای وجود دارد.
فرضیه ۴b - رابطه مثبت معنی‌داری میان رضایت شغلی کارکنان و عملکرد شغلی وجود دارد.
فرضیه ۴c - رابطه مثبت معنی‌داری میان رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی وجود دارد.
فرضیه ۵a - رابطه مثبت معنی‌داری میان رضایت کارکنان از رهبری و تعهد حرفه‌ای وجود دارد.
فرضیه ۵b - رابطه مثبت معنی‌داری میان رضایت کارکنان از رهبری و عملکرد شغلی وجود دارد.
فرضیه ۵c - رابطه مثبت معنی‌داری میان رضایت کارکنان از رهبری و تعهد سازمانی وجود دارد.
فرضیه ۶ - رابطه مثبت معنی‌داری میان تعهد حرفه‌ای کارکنان و عملکرد شغلی وجود دارد.
فرضیه ۷ - رابطه مثبت معنی‌داری میان تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد شغلی وجود دارد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ادبیات پژوهش، می‌توان مدل مفهومی پژوهش را به صورت شکل (۱) ترسیم کرد.



شکل ۱: مدل مفهومی

روش پژوهش

پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف کاربردی و به‌لحاظ روش جزو پژوهش‌های توصیفی است. راهبرد جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از نوع پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه است. برای تدوین پرسش‌نامه از ابزارهای استاندارد موجود، پرسش‌نامه رفتار مربیگری مدیریتی (Ellinger *et al.*, 2003)، پرسش‌نامه رضایت شغلی (Cammann *et al.*, 1983)، پرسش‌نامه ابهام نقش (Rizzo *et al.*, 1970)، پرسش‌نامه رضایت رهبری (Hackman & Oldham, 1974)، پرسش‌نامه تعهد حرفه‌ای (Blau, 1989)، پرسش‌نامه عملکرد شغلی (Carden, 2007) و پرسش‌نامه تعهد سازمانی (Meyer & Allen, 1997) استفاده شد.

کلیه پرسش‌ها در قالب یک پرسش‌نامه با ۳۶ پرسش به‌علاوه پرسش‌های جمعیت‌شناختی و به‌صورت طیف ۵ تایی لیکرت از (۱) کاملاً مخالفم تا (۵) کاملاً موافقم تنظیم شد. روایی محتوایی پرسش‌نامه پژوهش توسط استادان مرتبط با موضوع پژوهش بررسی و مورد پذیرش واقع شد. به‌منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای اصلی و مولفه‌های آنها محاسبه شد که در جدول ۱ قابل مشاهده است. باتوجه به مقادیر ضریب آلفای کرونباخ می‌توان استنباط کرد که ابزار پژوهش از پایایی نسبتاً مطلوبی برخوردار است.

جدول ۱: پایایی پرسش‌نامه

متغیر اصلی	تعداد زیر مولفه‌ها	آلفای کرونباخ
رفتار مربیگری مدیر	۸	۰/۹۵
رضایت شغلی	۳	۰/۸۷
ابهام نقش	۶	۰/۸۸

ادامه جدول ۱: پایایی پرسش نامه

متغیر اصلی	تعداد زیر مولفه‌ها	آلفای کرونباخ
رضایت از رهبری	۳	۰/۹۴
تعهد حرفه‌ای	۵	۰/۸۳
عملکرد شغلی	۵	۰/۹۲
تعهد سازمانی	۶	۰/۹۸
مجموع	۳۶	۰/۹۵

جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان یک شرکت در صنعت خودرو است که دارای حداقل پنج سال سابقه کار و حداقل تحصیلات کارشناسی باشند، به این علت که توانایی خودارزیابی درست را دارا باشند، از ۴۴۰ نفر جامعه آماری، طبق جدول مورگان حجم نمونه ۲۰۵ تعیین شد. باتوجه به احتمال مخدوش بودن تعدادی از پرسش نامه‌های جمع‌آوری شده، تعداد ۲۲۰ پرسش نامه به‌طور تصادفی در میان جامعه آماری موردنظر توزیع شد، در نهایت ۲۱۷ پرسش نامه که به‌طور صحیح تکمیل شده بود، گردآوری شد و مبنای تحلیل‌های پژوهش قرار گرفت. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

آماره توصیفی	تعداد	درصد(%)
جنسیت	مرد	۱۸۳
	زن	۲۶
تحصیلات	کارشناسی	۱۵۴
	کارشناسی ارشد	۴۸
	دکتری	۱۰
سابقه در شرکت	۵-۱۰ سال	۱۳۶
	۱۰-۱۵ سال	۸۱

در این پژوهش پس از انجام تحلیل عاملی پایه، به‌منظور تعیین ارتباط میان متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و درنهایت برای بررسی تاثیر متغیرها روی یکدیگر و آزمون فرضیه‌ها از روش الگویابی معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل عاملی

تحلیل عاملی پایه و اساسی برای ایجاد یک مجموعه جدید از متغیرها که ویژگی و ماهیت متغیرهای اصلی را در تعداد کمتری از این متغیرها ایجاد می‌کند (Kline, 1998) انجام شد.

ماتریس (۱) نتایج حاصل از تحلیل عاملی را نشان می‌دهد، همان گونه که مشاهده می‌کنید تعداد شش عامل مقدار ویژه بالاتر از یک داشته‌اند.

Factor	1	2	3	4	5	6
MC1	.93					
MC2	.88					
MC3	.89					
MC4	.89					
MC5	.73					
MC6	.87					
MC7	.79					
MC8	.75					
SW1						-.64
SW2 (R)						-.63
SW3						-.62
RA1				.80		
RA2				.72		
RA3				.69		
RA4				.85		
RA5						
RA6						
SM 1	.63					
SM 2	.78					
SM 3	.71					
CC1			.71			
CC2 (R)						
CC3 (R)						
CC4			.83			
CC5			.85			
JP1 (R)	.87					
JP2 (R)	.77					
JP3 (R)	.87					
JP4 (R)	.91					
JP5 (R)	.91					
OC1						
OC2					-.71	
OC3 (R)					-.72	
OC4 (R)					-.87	
OC5					-.61	
OC6 (R)					-.80	

این شش عامل ۳۱ مولفه را از ۳۶ مولفه دربرمی‌گیرند ($0/6 <$) عامل اول یازده مولفه را دربرمی‌گیرد، هشت مولفه مربیگری مدیر و سه مولفه رضایت از رهبری، از آنجا که متغیر مربیگری مدیر تعداد مولفه‌های بیشتری را دربر گرفته و روابط قوی‌تر است، عامل اول را مربیگری مدیر می‌نامیم که رضایت از مدیر را نیز در بر می‌گیرد. عامل دوم با پنج مولفه، عملکرد شغلی، عامل سوم با سه مولفه تعهد حرفه‌ای، عامل چهارم با چهار مولفه با وضوح نقش کارکنان مرتبط است و وضوح نقش نام می‌گیرد، عامل پنجم با پنج مولفه تعهد سازمانی و عامل ششم با سه مولفه رضایت شغلی است.

تحلیل همبستگی

جدول (۳) همبستگی میان متغیرها را به‌وسیله ضریب همبستگی پیرسون، به همراه میانگین آنها نشان می‌دهد، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، روابط زیر میان متغیرهای پژوهش وجود دارد:

جدول ۳: همبستگی میان متغیرها

متغیر	مربیگری مدیر	رضایت شغلی	وضوح نقش	تعهد حرفه‌ای	عملکرد شغلی	تعهد سازمانی
مربیگری مدیر	۱/۰۰					
رضایت شغلی	۰/۶۳*** ۰/۰۰	۱/۰۰				
وضوح نقش	۰/۶۴*** ۰/۰۰	۰/۵۷*** ۰/۰۰	۱/۰۰			
تعهد حرفه‌ای	۰/۳۴*** ۰/۰۰	۰/۵۰*** ۰/۰۰	۰/۲۹*** ۰/۰۰	۱/۰۰		
عملکرد شغلی	۰/۷۲ ۰/۲	۰/۴۸ ۰/۳	۰/۳۰ ۰/۱۰*	۰/۳۰ ۰/۵	۱/۰۰	
تعهد سازمانی	۰/۵۸*** ۰/۰۰	۰/۵۸*** ۰/۰۰	۰/۳۹*** ۰/۰۰	۰/۵۶*** ۰/۰۰	۰/۳ ۰/۵۲	۱/۰۰
میانگین	۳/۲	۹۴/۳	۵۸/۳	۵۵/۳	۱۳/۳	۳/۴۳

$$*p < 0/05 \quad ***p < 0/001$$

- ارتباط میان مربیگری مدیر و رضایت شغلی: مربیگری مدیر رابطه مثبت معنی‌داری با رضایت شغلی دارد، بدین معنا که هرچه رفتار مربیگری مدیر تقویت شود، به همان‌گونه رضایت شغلی کارکنان نیز ارتقا می‌یابد.
- ارتباط میان مربیگری مدیر و وضوح نقش: مربیگری مدیر رابطه مثبت معنی‌داری با وضوح نقش دارد.

- بدین معنا که هرچه رفتار مربیگری مدیر تقویت شود، به همان گونه انتظارات از کارکنان نیز بر ایشان واضح می‌شود.

- ارتباط میان مربیگری مدیر و عملکرد شغلی معنی‌دار نیست.
- ارتباط میان وضوح نقش و رضایت شغلی نیز مثبت و معنی‌دار است.
- ارتباط میان وضوح نقش و عملکرد شغلی نیز مثبت و معنی‌دار است.
- ارتباط میان رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای نیز مثبت و معنی‌دار است.
- ارتباط میان رضایت شغلی و عملکرد شغلی معنی‌دار نیست.
- ارتباط میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز مثبت و معنی‌دار است.
- ارتباط میان تعهد حرفه‌ای و عملکرد شغلی نیز معنی‌دار نیست.

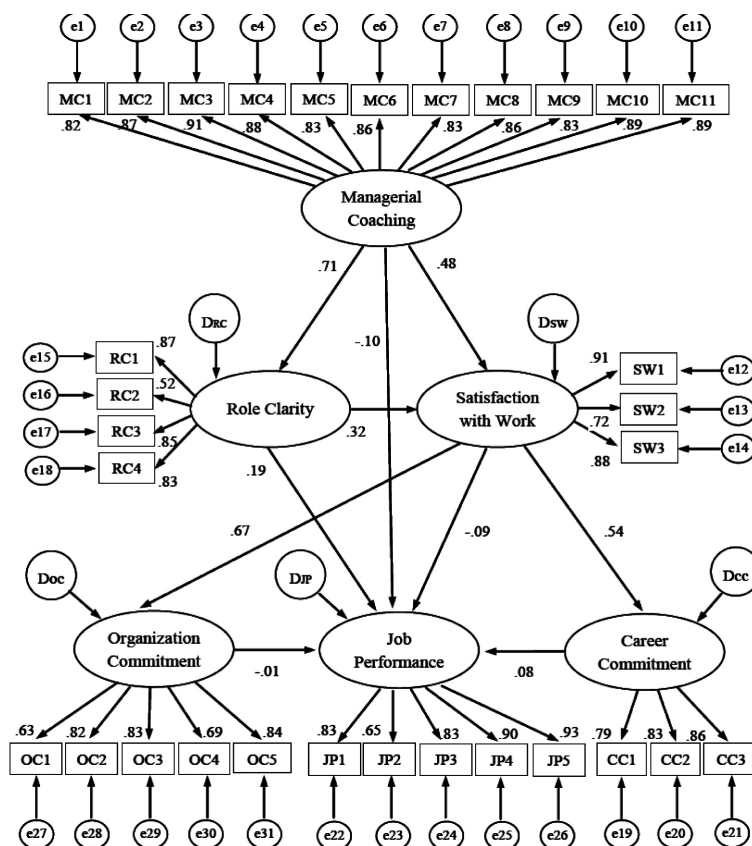
شایان ذکر است که همبستگی میان مربیگری مدیر و رضایت از رهبری، همبستگی میان وضوح نقش و رضایت از رهبری، همبستگی میان رضایت از رهبری و تعهد حرفه‌ای، همبستگی میان رضایت از رهبری و عملکرد شغلی و همبستگی میان رضایت از رهبری و تعهد سازمانی نیز به دلیل اینکه رضایت از رهبری به عنوان یک عامل مستقل شناخته نشد، مورد بررسی قرار نگرفته است. از آنجا که ضرایب همبستگی تنها میزان ارتباط میان متغیرها را آشکار می‌سازد، به منظور درک اثرات مستقیم و غیرمستقیم رفتار مربیگری و نیز اثر میانجیگری میان متغیرها، نیاز به تحلیل بیشتر به کمک الگویابی معادلات ساختاری است.

تحلیل معادلات ساختاری

پیوند دادن میان دانش نظری و تجربی به منظور درک بهتر از دنیای واقعی از ویژگی‌های رویکرد الگویابی معادلات ساختاری است. چنین تحلیلی امکان الگوسازی بر اساس متغیرهای مکنون^۱ و متغیرهای مشهود^۲ را به طور همزمان فراهم می‌سازد. این ویژگی بسیار مناسب برای تحلیل الگوهای نظری است که در اکثر مواقع مفاهیم اشاره شده در آنها پدیده‌های غیرقابل مشاهده را خلاصه‌سازی کرده است. در این پژوهش نیز به منظور آزمون فرضیه‌ها و الگوی پیشنهادی، از رویکرد الگویابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۰ استفاده شد که نتایج آن در نگاره (۱) نمایش داده شده است.^۳

1. Latent Variables
2. Manifest Variables

۳- MC1 ارائه مثال و سناریو برای کمک به یادگیری بهتر کارکنان، MC2 توسعه دیدگاه کارکنان از طریق کمک به درک چشم‌انداز، MC3 ارائه بازخوردهای سازنده به کارکنان، MC4 متقاعد ساختن کارکنان که هدف تعاملات کمک به ایشان است، MC5 انجام کار



نگاره ۱: الگوی لیزرل

کارکنان با اثربخشی بیشتر توسط مدیر، MC6 پرسیدن پرسش به جای ارائه راه حل، MC7 انتظار دستیابی به اهداف بزرگ تر برای سازمان، MC8 ایفای نقش با کارکنان، MC9 رفتار رئیس توأم با انصاف و احترام، MC10 حمایت و راهنمایی سرپرست، MC11 کیفیت سرپرستی و نظارت بر عملکرد، SW1 راضی کننده بودن شغل، SW2 علاقه مند نبودن به شغل، SW3 دوست داشتن کار در شغل فعلی، RA1 اطمینان از انتظارات از نقش، RA2 اطمینان از تقسیم درست زمان، RA3 واضح بودن کار، RA4 شناخت مسئولیت ها، RA5 وجود اهداف بلندمدت و کوتاه مدت برای کار، RA6 اطمینان از حدود اختیارات، CC1 علاقه به بهترین نحو انجام کار، CC2 احتمال ترک کار، CC3 انتخاب نکردن کار در این حرفه، CC4 درخواست یک کارراهه شغلی شخصی، CC5 کارراهه ایده آل برای زندگی کاری بودن، JP1 عملکرد کلی در مقایسه با همتایان، JP2 توانایی همکاری با دیگران در مقایسه با همتایان، JP3 توانایی اتمام وظیفه در زمان مقرر در مقایسه با دیگران، JP4 کیفیت عملکرد در مقایسه با دیگران، JP5 دستیابی به هدف شغل در مقایسه با دیگران، OC1 ادامه کارراهه شغلی در این سازمان، OC2 مشکل سازمان را مشکل خود دانستن، OC3 خود را عضو خانواده سازمان ندانستن، OC4 اتصال احساسی به سازمان، OC5 احساس معنی دار شخصی در سازمان، OC6 نداشتن حس قوی تعلقی به سازمان.

بررسی شاخص‌های نکویی برازش در جدول (۴) بیانگر این است که الگوی پیشنهادی دارای برازش مطلوبی است.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل (Vieira, 2011)

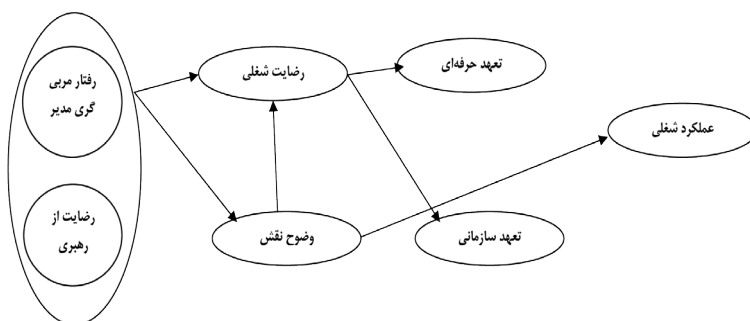
شاخص	نتایج الگو	مرز قابل قبول
CFI	۰/۹۱	$> ۰/۹$
IFI	۰/۹۱	$> ۰/۹$
RMSEA	۰/۰۶	$< ۰/۰۸$
GFI	۰/۹۲	$> ۰/۹$

جدول ۵: آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	T-VALUE	ضرایب الگو استاندارد شده	مسیرها	فرضیه
رد	۱/۰۳	-۰/۱۰	عملکرد شغلی → مربیگری	1
تایید	۳/۴	۰/۴۸	رضایت شغلی → مربیگری	2a
تایید	۷/۵	۰/۷۱	وضوح نقش → مربیگری	2b
تایید	۴/۵	۰/۳۲	رضایت شغلی → وضوح نقش	3a
تایید	۲/۹	۰/۱۹	عملکرد شغلی → وضوح نقش	3b
تایید	۵/۴	۰/۵۴	تعهد حرفه‌ای → رضایت شغلی	4a
رد	۱/۳	-۰/۰۹	عملکرد شغلی → رضایت شغلی	4b
تایید	۶/۳	۰/۶۷	تعهد سازمانی → رضایت شغلی	4c
رد	۱/۹۸	۰/۰۸	عملکرد شغلی → تعهد حرفه‌ای	6
رد	۱/۲	-۰/۰۱	عملکرد شغلی → تعهد سازمانی	7

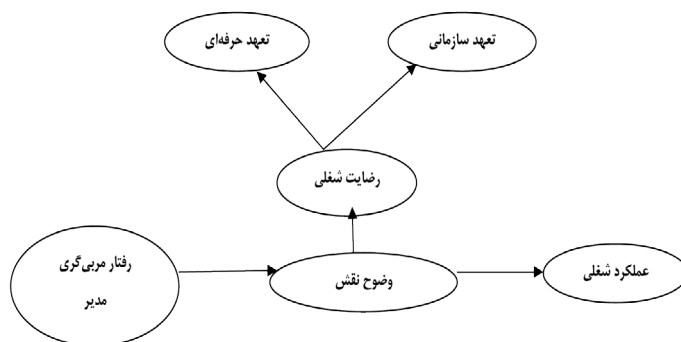
همان‌گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، در مدل شش عاملی فرضیه‌های 2c, 3c, 5a, 5b, 5c بررسی نشده‌اند، زیرا متغیر رضایت از رهبری در نتیجه تحلیل عاملی به‌عنوان یک عامل مستقل شناخته نشده است.

با توجه به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری، مدل مفهومی فرضیه پژوهش به صورت زیر تغییر می یابد.

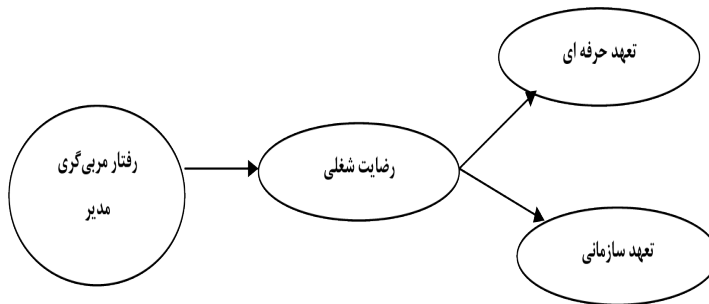


شکل ۳: مدل نهایی پژوهش

همچنین با توجه به نتایج، نقش میانجی متغیر وضوح نقش را در ارتباط رفتار مربیگری مدیر و عملکرد شغلی می توان به صورت زیر نمایش داد.



شکل ۴: نقش میانجی متغیر وضوح نقش



شکل ۵: نقش میانجی متغیر رضایت شغلی

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های امروزی برای باقی‌ماندن و رقابت در محیط متغیر و چالش‌برانگیز باید بسیار منعطف و چابک باشند، در این راستا نیازمند کارکنانی ارتقاء یافته، خلاق و دانشی هستند، جذب، نگهداری و به‌کارگیری موثر چنین سرمایه‌هایی مستلزم ایجاد محیطی در سازمان است که امکان رشد و تعالی شخصی ایشان را فراهم نماید، بدین معنا که این کارکنان فراتر از پاداش‌های مادی از سازمان خود انتظار دارند، یکی از رهیافت‌های جدید برای دستیابی به این مهم، ایفای نقش مربی توسط مدیران سازمان است به گونه‌ای که در جهت توانمندسازی کارکنان، ایشان را هدایت کنند. در این پژوهش به بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم رفتار مربیگری مدیر بر رضایت شغلی، وضوح نقش، تعهد حرفه‌ای و سازمانی و رضایت شغلی کارکنان پرداخته‌ایم.

پیش از بررسی نتایج، لازم به ذکر است که تکیه بر خودارزیابی کارکنان از محدودیت‌های پژوهش حاضر است و به همین منظور نمونه ما هدفمند انتخاب شد و فقط کارکنان باتجربه و تحصیلات بالا را شامل گردید که توان خودارزیابی داشته باشند، برای رفع این محدودیت پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، ارزیابی عملکرد کارکنان به روش ۳۶۰ درجه صورت گیرد. همچنین فقدان پرسش‌نامه‌های استاندارد بومی جهت اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، دیگر محدودیت این پژوهش است و نیز از آنجا که مطالعات میدانی پژوهش طبق پارادایم پوزیتیویسم صورت گرفته، تاثیر شرایط محیط و سازمان بر متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

در ابتدا از نتایج حاصل از تحلیل عاملی پایه که مولفه رضایت از مدیر به عنوان زیرمجموعه عامل رفتار مربیگری مدیر شناسایی شد، می‌توان چنین تفسیر کرد که رفتار مربیگری مدیر یک رفتار اثربخش

رهبری است که می‌تواند به‌طور مستقیم بر رضایت کارکنان از ایشان تأثیرگذار باشد.

همان‌گونه که در بخش ادبیات پژوهش اشاره شد، عملکرد شغلی را اولین نتیجه بالقوه رفتار مربیگری مدیر می‌دانند (Ellinger *et al.* 2003). درحالی که نتایج حاصل از تحلیل همبستگی و معادلات ساختاری پژوهش نشان می‌دهد که رفتار مربیگری مدیر با میانجیگری متغیر وضوح نقش و به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است و این ممکن است به‌این علت باشد که در این پژوهش ارزیابی عملکرد شغلی مبتنی بر خودارزیابی کارکنان بوده و نه ارزیابی دیگران. نتایج نشان می‌دهد که رفتار مربیگری مدیر به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است که با ادبیات پژوهش (Lok & Crawford, 2004) مطابقت دارد. همچنین رفتار مربیگری مدیر بر وضوح نقش کارکنان تأثیرگذار است که نتایج با ادبیات پژوهش (Fried *et al.* 1998) تطابق دارد، نتایج تأثیرگذاری مثبت وضوح نقش را بر رضایت شغلی کارکنان نشان می‌دهد، همچنین نتایج نشان می‌دهد، وضوح نقش بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است و سبب ارتقای عملکرد شغلی کارکنان در شرایط پیچیده سازمانی می‌شود و بدین‌ترتیب رفتار مربیگری مدیر با میانجیگری متغیر وضوح نقش می‌تواند سبب افزایش اثربخشی عملکرد شغلی کارکنان شود و همچنین سبب افزایش رضایت شغلی شود که به‌نوبه خود ارتقا در تعهد حرفه‌ای و سازمانی را در پی دارد.

نتایج این پژوهش همچون مطالعات گذشته (Carless & Bernath, 2007) تأثیر مثبت رضایت شغلی را بر تعهد حرفه‌ای نشان می‌دهد. همچنین نتایج گویای تأثیر مثبت رضایت شغلی بر تعهد سازمانی است که باز هم با نتایج حاصل از مطالعات پیشین همخوانی دارد، اما یک نتیجه دور از انتظار در این پژوهش حاصل شده است، بدین‌ترتیب که نتایج نشان می‌دهند که رضایت شغلی بر عملکرد شغلی تأثیرگذار نیست، درحالی که طبق ادبیات پژوهش رضایت شغلی رابطه مثبت معنی‌دار با عملکرد شغلی دارد (Vroom, 1964)، نتایج حاصل از پژوهش حاضر را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که رضایت شغلی الزاماً منجر به تولید بیشتر در سازمان نمی‌شود، چراکه فشار برای تولید بیشتر کالاها و خدمات، رضایت شغلی را کاهش و تولید را افزایش می‌دهد، بنابراین ارتباط میان این دو متغیر را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Posner & Schmidt, 1996) در سازمان مورد بررسی نیز کارکنان از امنیت شغلی بالایی برخوردارند و این خود عامل مهمی برای رضایت شغلی است ولی الزاماً منجر به عملکرد شغلی بهتر نمی‌شود.

همچنین نتایج نشان می‌دهد که متغیر تعهد حرفه‌ای بر عملکرد شغلی تأثیرگذار نیست، که باز هم با توجه به ادبیات پژوهش (Katzenbach, 2000) نتیجه‌ای دور از انتظار است، نتایج حاصله در سازمان مورد مطالعه را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که عملکرد شغلی لزوماً نتیجه تعهد حرفه‌ای نیست و نتیجه دانش و مهارت کارکنان است و همچنین اینکه ارتباط میان تعهد حرفه‌ای و عملکرد شغلی کارکنان به نوع سازمان نیز بستگی دارد و در سازمان مورد مطالعه، کارکنان به دلیل ثبات شغلی که دارند به آن

متعهدند اما اینکه بر عملکردشان تاثیرگذار نیست می‌تواند به دلیل فرصت‌های کم ارتقا و اینکه ارشد بودن و سابقه حضور در سازمان معیار ارتقااست، باشد که سبب می‌شود کارکنان انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد خود نداشته باشند.

نتیجه دیگری که از پژوهش حاضر حاصل شد این است که تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی تاثیرگذار نیست، این نتیجه هم با نتایج حاصل از بررسی ادبیات پژوهش (Cohen, 1991) مغایرت دارد، اگرچه نتیجه یک بررسی نشان می‌دهد که ارتباط میان تعهد سازمانی و عملکرد شغلی برای کارکنان جدید قوی‌تر است و به تدریج با گذشت زمان این ارتباط کاهش می‌یابد (Wright & Bonett, 2002)، نتایج در سازمان مورد مطالعه نیز نشان‌دهنده این است که تعهد سازمانی کارکنان با تمایل‌شان برای ماندن در سازمان ارتباط دارد ولی لزوماً به تمایل ایشان به تلاش مضاعف برای سازمان منجر نمی‌شود.

همان‌گونه که اشاره شد، نتایج پژوهش نشان‌دهنده تاثیر غیرمستقیم رفتار مربیگری مدیر بر عملکرد شغلی با میانجیگری متغیر وضوح نقش است و همچنین با میانجیگری متغیر رضایت شغلی، بر تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای کارکنان نیز تاثیرگذار است و این به این معناست که هر آنچه که می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد سرمایه اجتماعی ارزشمند و متعهد برای سازمان باشد را می‌توان از طریق ایفای نقش مربیگری توسط مدیران، فراهم کرد. از آنجا که با میانجیگری متغیر وضوح نقش، رفتار مربیگری مدیر روی عملکرد شغلی کارکنان تاثیرگذار است، بنابراین راهکار پیشنهادی برای ارتقای عملکرد کارکنان این است که مدیران می‌توانند با ایفای نقش مربیگری و شفاف‌سازی انتظاراتی که از کارکنان دارند، از طریق ارائه اطلاعات و کاهش ابهامات، هم اثربخشی عملکرد کارکنان را افزایش دهند و هم اینکه سبب ارتقای تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان شوند.

در این پژوهش تلاش بر این بود که مدل مفهومی مفروض نتایج رفتار مربیگری مدیران به‌گونه‌ای جامع مورد آزمون قرار گیرد، پیشنهاد می‌شود برای مطالعات بیشتر در آینده، به بررسی کارایی مدل رفتار مربیگری مدیران در شرایط متفاوت محیطی و سازمانی پرداخته شود. انواع دیگر سازمان‌ها همانند سازمان‌های غیرانتفاعی برای آزمون مدل انتخاب شوند و تاثیر شرایط محیط و سازمان نیز بر متغیرها مورد بررسی قرار گیرد.

الف) فارسی

- بلانچارد، کن؛ شولا، دان (۱۳۸۴). مدیریت در نقش مربی، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، فرا.
سلطانی، منوچهر (۱۳۸۹). مربیگری در مدیریت، تهران، یادواره کتاب.

ب) انگلیسی

- Ayree, S. & Tan, K. (1992). Antecedents and Outcomes of Career Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), pp. 288-305.
- Balfour, D. L. & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19(3), pp. 256-277.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, Research, and Applications*. New York: Free Press.
- Blau, G. (1989). Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and its Impact on Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35(1), pp. 288-300.
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson job Satisfaction: Meta-analysis and Assessment of Causal effects. *Journal of Marketing Research* 30(1), pp. 136-162.
- Cammann, C.; Fichman, M., Jenkins, G. D. & Klesh, J. R. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, III., P. H. Mirvis, & Cammann, C. (Eds.) *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*. New York: Wiley.
- Carden, L. L. (2007). *Pathways to Success for Moderately Defined Careers: A study of Relationships Among prestige/autonomy, Job Satisfaction, Career Commitment, Career Path, Training and Learning, and Performance as Perceived by Project Managers*. Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University, College Station.
- Carless, S. A. & Bernath, L. (2007). Antecedents of Intent to Change Careers Among Psychologists. *Journal of Career Development*, 33(3), pp. 183-200.
- Cranny, C. J.; Smith, P. C. & Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects their Performance*. New York: Lexington.
- Cohen, A. (1991). Career Stage as a Moderator of the Relationships Between Organizational Commitment and its Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of*

- Occupational Psychology*, 64(3), pp. 253-268.
- Dierdorff, E. & Rubin, R. (2007). Carelessness and Discriminability in Work Role Requirement Judgments: Influences of Role Ambiguity and Cognitive Complexity. *Personnel Psychology*, 60(3), pp. 597-625.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 500-507.
- Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I. & Rhoades, L. (2002). Perceived Organisational Support: Contributions to Perceived Organisational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 565-573.
- Ellinger, A. D.; Ellinger, A. E. & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), pp. 435-458.
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), pp. 752-771.
- Elloy, D. F. (2006). Superleader Behaviors and Self-managed Work Teams: Perceptions of Supervisory Behaviors, Satisfaction with Growth, and Team Functions. *Journal of Business & Economics Research*, 4(12), pp. 97-102.
- Evans, M. G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), pp. 277-298.
- Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, 18(4), pp. 16-32.
- Fried, Y.; Ben-David, H. A.; Tiegs, R. B.; Avital, N. & Yeverechyahu, U. (1998). The Interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), pp. 19-27.
- Gardner, D. (1992). Career Commitment in Nursing. *Journal of Professional Nursing*, 8(3), pp. 155-160.
- Gilley, J. W. (2000). Manager as Learning Champion. *Performance Improvement Quarterly*, 13(4), pp. 106-121.
- Goulet, L. R. & Singh, P. (2002). Career Commitment: A Reexamination and an Extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp. 73-91.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects (Tech. Rep. No. 4)*. New Haven, CT: Yale University, Department of Administrative Sciences.

- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hamlin, R.; Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2008). The Emergent 'Coaching Industry': A Wake-Up Call for HRD Professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), pp. 287-305.
- Hargrove, R. (1995). *Masterful Coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 36(1), pp. 16-78.
- Kacmar, K. M.; Carlson, D. & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), pp. 976-994.
- Katzenbach, J. (2000). *Peak performance: Aligning the Hearts and Minds of your Employees*. Boston: Harvard Business School.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* NY: The Guilford Press.
- Kottke, J. & Sharafinski, C. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), pp. 1075-1079.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), pp. 370-390.
- Lobans, John (2009). The Spark Plug: A Leaders Catalyst for Change. *Library leadership and Management*. Chicago. Vol. 23. ISS 2.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison, *Journal of Management Development*, 23(4), pp. 321-328.
- London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), pp. 620-630.
- London, M. (1988). Organizational Support for Employees' Career Motivation: A Guide to Human Resource Strategies in Changing Business Conditions. *Human Resource Planning*, 11(1), pp. 23-32.
- London, M. (1993). Relationships Between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), pp. 55-69.
- Longenecker, C. O. & Neubert, M. J. (2005). The Practice of Effective Managerial Coaches. *Business Horizons*, 48(6), pp. 493-500.
- McCloy, R. A.; Campbell, J. P. & Cudeck, R. (1994). A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), pp. 493-505.

- McLean, G.; Yang, B.; Kuo, M.; Tolbert, A. & Larkin, C. (2005). Developing and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), pp. 157-178.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Noe, R.; Noe, A. & Bachhuber, J. (1990). An Investigation of the Correlates of Career Motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), pp. 340-356.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499.
- Park, S. (2007). *Relationships Among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.
- Perterson, D. B.; & Hicks, M. L. (1996). *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Rizzo, J. R.; House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), pp. 150-163.
- Rothwell, W.; Sullivan, R. & McLean, G. (1995). *Practicing Organization Development: A Guide for Consultants*. San Diego: Pfeiffer.
- Scarpello, V. & Vandenberg, R. J. (1987). The Satisfaction With my Supervisor Scale (SWMSS): Its Utility for Research and Practical Applications. *Journal of Management*, 13(3), pp. 447-466.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stamper, C. & Johlke, M. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), pp. 569.
- Tubre, T. C. & Collins, J. M. (2000) revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), pp. 155-169.

- Vandenberghe, C.; Bentein, K.; Michon, R.; Chebat, J.; Tremblay, M. & Fils, J. (2007). An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp.1177-1187.
- Vieira, A. L. (2011). *Interactive LISREL in Practice: Getting Started with a SIMPLIS Approach*. Berlin: Springer Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. NewYork: Wiley.
- Wenzel, L. H. (2000). *Understanding Managerial Coaching: The Role of Manager Attributes and Skills in Effective Coaching*. Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University, Fort Collins.
- Wright, T. & Bonett, D. (2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), pp. 1183-1190.
- Zemke, R. (1996). The Corporate Coach. *Training*, 33(12), pp. 24-28.