

## تبیین نقش منتورینگ در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی

طیبه عباسی<sup>۱</sup>، محمد هاشمی<sup>۲\*</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۲۲

دریافت: ۱۳۹۵/۱/۱۵

### چکیده

منتورینگ یکی از استراتژی‌های بسیار مهم جهت درک بهتر رفتار سازمانی و محیط کار است. در برخی از سازمان‌های ایرانی (به‌خصوص دولتی)، کارکنان نسبت به توانایی‌ها و شایستگی‌های مدیران یا سرپرستان خود بی‌اعتماد هستند و در نتیجه نمی‌توانند به‌خوبی با شغل خود درگیر شوند. برای برون‌رفت از این مشکل، پژوهش حاضر از مفهوم منتورینگ به عنوان راهکاری موثر استفاده کرده است. در این راستا دو راهکار موثر ارائه می‌شود. راهکار اول اینکه گام اول اعتمادسازی به‌وسیله کارکنان برداشته شود. در این حالت، هدف بررسی اعتماد بر سرپرست به عنوان پیشینه و تأثیر منتورینگ بر پیامدهایی همانند تعهد عاطفی، قصد ترک سازمان، عجزین شدن شغلی و خود کارآمدی است. راهکار دوم اینکه گام اول اعتمادسازی به‌وسیله سرپرست یا مدیر برداشته شود. در این حالت نیز از مدل راهکار اول استفاده می‌شود با این تفاوت که جای دو متغیر منتورینگ و اعتماد بر سرپرست عوض خواهد شد. زیربنای پژوهش حاضر، تئوری تبادل اجتماعی است که نحوه تعامل کارکنان و مافوق را تبیین می‌کند. نتایج حاکی از آن است که مدل راهکار دوم مطلوب‌تر خواهد بود؛ یعنی هنگامی که سرپرست کارکردهای منتورینگ را به نحو احسن به اجرا می‌گذارد، کارکنان نیز سطوح بالایی از اعتماد بر سرپرست را به نمایش گذاشته و در نتیجه به تعهد عاطفی، عجزین شدن شغلی بالا و قصد ترک سازمان کمتری دست خواهند یافت.



واژه‌های کلیدی: منتورینگ، بی‌اعتمادی سازمانی، تبادل اجتماعی، عجین شدن شغلی.

## ۱- مقدمه

توجه و اهتمام به منتورینگ<sup>۱</sup>، نسبت به دهه گذشته، در حال افزایش بوده و به عنوان نمونه می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد. یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد که افزون بر دو- سوم کارکنان در روابط منتورینگ درگیر هستند [۲۲]. منتورینگ، جنبه حایز اهمیتی جهت حمایت و اجتماعی کردن اعضای جدید سازمان بوده [۳۱]، تقریباً ۷۰ درصد از شرکت‌های بزرگ در آمریکا، از برنامه منتورینگ استفاده می‌کنند، بیشتر مدیران، حداقل یک رابطه منتورینگ در طی کارراه شغلی خود داشته‌اند، همچنین این برنامه‌ها تقریباً توسط ۷۱ درصد از ۵۰۰ شرکت فورچون مورد استفاده قرار گرفته است. [۳۱]. منتورینگ رابطه‌ای هدفمند و تکاملی است که در آن فردی باتجربه و مطلع، زندگی شخصی و حرفه‌ای فردی کم تجربه و مبتدی را پرورش می‌دهد. با ترکیب شدن تجربه و موقعیت، منتور قادر خواهد بود تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر کارآموز بگذارد [۳۲]. ماتیز و جکسون<sup>۲</sup> منتورینگ را رابطه‌ای می‌دانند که در آن مدیری که در نقطه مرکزی کارراه شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل کارراه شغلی خود هستند، یاری می‌رساند. مهارت‌های فنی، بین فردی و سیاسی از جمله مهارت‌هایی است که از طریق چنین رابطه‌ای منتقل می‌شود [۴۶]. مهم‌ترین منافع روابط منتورینگ، منافع روانشناختی و پیشرفت کارراه شغلی است. رهبران به بسیاری از منافع منتورینگ از قبیل رضایت شخصی، افزایش خلاقیت و هم‌افزایی حرفه‌ای، احیای مجدد شخصی و حرفه‌ای، توسعه پایگاه حمایتی وفاداری و به شناسایی افراد برای توسعه استعداد اذعان نموده‌اند. افرادی که تحت نظر منتور می‌باشند (کارآموز)، نیز منافی از قبیل دستیابی به فرصت رهبری، تحرک شغلی، پاداش بهتر، افزایش سازگاری زمان مواجهه با موقعیت‌های جدید، بهبود هویت حرفه‌ای، صلاحیت حرفه‌ای بیشتر، افزایش رضایت شغلی، مقبولیت بیشتر در سازمان، کاهش استرس شغلی و تعارض نقش، را به دست می‌آورند [۳۲؛ ۵۵]. منافع منتورینگ برای سازمان نیز شامل توسعه سریع کارکنان مستعد، توسعه مخزن وسیعی از استعداد، کشف استعداد فردی، سرمایه‌گذاری بر

1. Mentoring  
2. Mathis And Jackson



جانشینان آینده، حفظ و نگهداشت و افزایش رضایت شغلی می‌باشد [۶۱]. تغییرات سریع و نامتعارف محیط کار امروزی، اغلب مسیرهای حرفه‌ای روابط سنتی منتورینگ را سست و ضعیف، غیرعملی یا غیر قابل دسترس می‌نماید [۱۱]. و در بنابراین سازمان‌های جدید نیازمند روابط نوین منتورینگ هستند.

ایده زیربنایی این پژوهش از تئوری تبادل اجتماعی<sup>۱</sup> اتخاذ شده و با توجه به آن، سعی در بررسی چارچوب مفهومی پژوهش خواهد شد. فرض اساسی این پژوهش مبتنی بر روابط متقابل بین منتور (سرپرست) و کارآموز (کارکنان) می‌باشد؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که بیشتر به سرپرست خود اعتماد نمایند و رابطه بهتری با او برقرار نمایند (متغیر پیشینه مدل)، تعهد عاطفی، عجزین شدن شغلی، خود کارآمدی بیشتر و قصد ترک سازمان کمتری (متغیرهای پیامدی مدل) به نمایش می‌گذارند. تأکید این پژوهش بر منتورینگ سرپرستی<sup>۲</sup> است؛ یعنی منتورینگی که به وسیله سرپرست ارائه می‌شود. منتورینگ سرپرستی، فعالیتی تحول‌گرا است که دربرگیرنده تعهد متقابل منتور و کارآموز در توسعه و بهبود بلندمدت کارآموز می‌باشد [۶۰]. بنابراین مطابق با این مفهوم، کارکنان تمایل دارند که تعامل بسیار بیشتری با سرپرست خود نسبت به سایر نمایندگان سازمان داشته باشند، بنابراین سرپرست به عنوان نماینده سازمانی، در بهترین موقعیت جهت ارائه خدمت و ارضای نیاز کارکنان قرار داد [۵۵]. علاوه بر این، سرپرست ممکن است در موقعیتی باشد که بتواند به زیردست خود (کارآموز) برای توسعه برنامه‌هایی جهت تحقق اهداف خاص کارراهه شغلی کمک کند [۲۱]. نحوه تعامل بین متغیرهای پیشینه و پیامدی چارچوب پژوهش در پژوهش‌های پیشین [۲۱؛ ۵۵؛ ۵۶؛ ۶۰؛ ۳۴؛ ۴۲؛ ۱؛ ۱۹؛ ۲۹؛ ۴۱] مورد تأیید قرار گرفته است.

## ۲- بیان مسئله

یکی از مشکلات و معضلاتی که سازمان‌های ایرانی (به‌خصوص دولتی) با آن مواجه هستند جابه‌جایی، به‌کارگماری و تفویض نامناسب قدرت و اختیار می‌باشد؛ به عبارت دیگر، برخی از مدیران سازمان‌ها با توسل به رابطه و نه ضوابط و قوانین مربوطه در

1. Social Exchange Theory  
2. Supervisory Mentoring



پست‌های مدیریتی گمارده می‌شوند و ملاک شایستگی به طور الزام دلیلی ارتقای آنها نیست [۲]. این معضل زمانی حاد می‌شود که در این به کارگماری غیر اصولی، مدیران از توانایی‌های تخصصی، شایستگی‌ها و قابلیت‌های لازم برخوردار نباشند. در این حالت، کارکنان و مرئوسین به هیچ عنوان به مدیران مذکور اعتماد نخواهند کرد و بدیهی است که آنها نسبت به مدیران بی‌اعتماد خواهند شد و این امر مهم مسئله اصلی پژوهش حاضر را باعث می‌شود. این بی‌اعتمادی<sup>۱</sup> به تدریج منجر به فاصله گرفتن و ایجاد دو دستگی در سازمان‌ها خواهد شد. به زعم نگارندگان پژوهش حاضر، یکی از بهترین روش‌ها جهت کاهش و تسکین این معضل، به کارگیری شیوه‌های نوین سرپرستی و مدیریتی از جمله «روابط منتورینگ» است. این به آن معناست که مدیران و سرپرستان با به کارگیری منتورینگ سرپرستی خواهند توانست قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را به نمایش گذاشته و شرایط اعتماد و حسن ظن مرئوسین را فراهم کنند. علاوه بر این، بسیاری از افراد به نیت و انگیزه‌های واقعی دیگران، به خصوص اگر آن دیگران «مدیر» باشند، بدبین هستند، برای مثال اینکه «قصد این مدیر از این کار فریب کارکنان است و ظاهر وی با نیت و قصد واقعی‌اش فرق می‌کند.» بی‌اعتمادی در واقع پیامدی جز کاهش سرمایه اجتماعی در سازمان و جامعه نداشته و موجب کاهش مشارکت افراد در اقدام‌های سازمانی می‌شود [۲].

مطابق با مسئله مذکور، نگارندگان پژوهش حاضر دو راهکار جهت برون‌رفت و حل این مسئله پیشنهاد می‌کنند: راهکار اول اینکه گام اول اعتمادسازی به وسیله کارکنان برداشته شود (نمودار ۲). به عبارت دیگر آنها باید سطوح بالایی از اعتماد بر سرپرست را به نمایش بگذارند تا بدین طریق سطوح بالاتری از منتورینگ سرپرست را دریافت نمایند و در نتیجه به تعهد عاطفی، عجزین شدن شغلی و خودکارآمدی بالاتر و قصد ترک سازمان کمتری دست یابند. در نتیجه هدف این راهکار به شرح ذیل خواهد بود: «بررسی نحوه تأثیر اعتماد به سرپرست بر منتورینگ سرپرستی.»

HS: اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبت و معناداری بر منتورینگ سرپرستی دارد.



راهکار دوم اینکه گام اول اعتمادسازی به وسیله متور (سرپرست) برداشته شود (نمودار ۳). در این حالت متور با به نمایش گذاشتن قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود از طریق انجام صحیح کارکردهای متورینگ، اعتماد کارکنان را جلب می‌نماید؛ به عبارت دیگر زمانی که سرپرست کارکردهای متورینگ را به نحو احسن به اجرا می‌گذارد، کارکنان نیز سطوح بالایی از اعتماد بر سرپرست را به نمایش می‌گذارند و در نتیجه به تعهد عاطفی، عجزین شدن شغلی بالا و قصد ترک سازمان کمتری دست خواهند یافت. هدف این راهکار: «بررسی نحوه تأثیر متورینگ سرپرستی بر اعتماد به سرپرست».

HM: متورینگ سرپرستی تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد بر سرپرست دارد.

### ۳- ادبیات و پیشینه تحقیق

#### ۳-۱- تئوری تبادل اجتماعی<sup>۱</sup>

یکی از اصول اساسی تئوری اجتماعی تعبیه کردن اعتماد، وفاداری و تعهد متقابل در روابطی است که در طول زمان پایدار هستند. وابستگی متقابل بر تبادلات بین فردی اقتضایی تأکید دارد که به موجب آن رفتار یا عمل یک فرد منجر به پاسخ توسط فرد دیگر می‌شود، به عبارت دیگر، اگر فردی منفعتی به طرف مقابل خود برساند، طرف مقابل نیز باید به خوبی جواب او را داده و منفعتی به او رسانده و بدین ترتیب رضایت‌مندی متقابل حاصل شود [۱۸؛ ۴۴]. تئوری تبادل اجتماعی در اصل، انگیزش موجود در نگرش‌ها و رفتارهای تبادل شده بین افراد را تشریح می‌کند. علاوه بر این، تئوری تبادل اجتماعی و قاعده مقابله به مثل<sup>۲</sup> نیز جنبه‌های روابط بین سازمان و کارکنانش را تبیین می‌کند [۶۶]. روابط تعاملی بین یک کارمند و سازمان به «قرارداد روانشناختی»<sup>۳</sup> اشاره دارد که به عنوان مجموعه‌ای از عقاید فردی یا ادراک از تعهدات متقابل تعریف می‌شود. قراردادهای روانی کارکنان تبیین‌کننده کمک‌ها و مزایایی است که به اعتقاد کارکنان، به سرپرست و سازمان بدهکار هستند و باید به طریقی این بدهی را جبران کنند [۵۷].

---

1. Social Exchange Theory  
2. Norm of Reciprocity  
3. Psychological Contracts



### ۲-۳- منتورینگ

در آغاز کلمه «منتور» مترادف واژه‌هایی همچون مشاور معتمد، دوست، معلم و شخصی عاقل بود [۲۴؛ ۴۰، ص ۵]. واژه منتور برآمده از واژه لاتین/ یونانی «mens - a mind» می‌باشد و این واژه برگرفته از «منتور- یک متفکر» است [۵۳]. منتور، کارمند ارشد مولد و باتجربه‌ای است که یک کارمند کم‌تجربه به نام کارآموز را توسعه می‌دهد [۵۱]. کارکردهای کلی و اصلی منتورینگ شامل کارکردهای کارراه شغلی<sup>۲</sup> و کارکردهای روانی - اجتماعی<sup>۳</sup> است. کارکردهای کارراه شغلی شامل تکفل<sup>۴</sup> در معرض‌گذاری<sup>۵</sup>، مربی‌گری و تکالیف چالش‌برانگیز می‌باشند. کارکردهای روانی - اجتماعی نیز شامل مدلسازی نقش<sup>۶</sup>، پذیرش و تأیید، مشاوره و روابط دوستانه (رفاقت) است [۴۷؛ ۲۹]. همچنین برخی از اندیشمندان، مدلسازی نقش را کارکردی مجزا و به عنوان کارکرد سوم منتورینگ محسوب می‌کنند [۳۰؛ ۳۶]. مطابق با تئوری یادگیری اجتماعی باندورا<sup>۷</sup>، افراد از طریق تعاملی که با فردی، رفتاری یا محیطی دارند، یاد می‌گیرند. همچنین افراد با مشاهده سایرین از راه مدلسازی نقش، یاد می‌گیرند [۳۹]. کارکرد مدلسازی نقش، کارآموزی با رفتارها، ارزش‌ها و نگرش‌هایی مناسب پرورش خواهد داد [۴۲].

### ۳-۳- اعتماد به سرپرست<sup>۸</sup> و منتورینگ

اعتماد رابطه‌ای تبادلی است مبتنی بر ویژگی‌های مثبت و قصد مشارکت که با گذشت زمان ایجاد می‌شود و در ابتدا حاوی اندکی ریسک باشد ولی سپس با توسعه این رابطه هر دو طرف قادر خواهند بود که قابل اعتماد بودن همراه با احترام متقابل را به نمایش بگذارند [۱۴؛ ۱۸؛ ۴۹، ص ۱۴۰۲]. یکی از شیوه‌های کاهش عدم اطمینان در روابط اجتماعی، اعتماد است؛ به عبارت دیگر عدم اطمینان و اعتماد دو مفهوم درهم تنیده هستند [۱۵]. اعتماد، رابطه‌ای است

---

1 Mentor – A Thinker  
2. Career Functions  
3. Psychosocial Functions  
4. Sponsorship

۵. exposure که گاهی اوقات visibility نیز نامیده می‌شود.

6. Role Modeling  
7. Bandura  
8. Trust in Supervisor



مبتنی بر اطمینان که باید زیربنایی برای بیشتر روابط باشد. کارآموز باید به سرپرست خود اعتماد کند چرا که این امر اساس و پایه ایجاد و حفظ روابط متورینگ است. علاوه بر این، متور نیز باید به کارآموز خود اعتماد نماید. در روابط متورینگ، هر یک از شرکای متورینگ باید بر یکدیگر اعتماد کرده و ثابت کنند که شایسته و سزاوار مورد اعتماد قرار گرفتن هستند [۱۷]. ریچارد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، پیشنهاد می‌کنند که سطح اعتماد بین کارکنان و سرپرستان، عامل تعیین‌کننده مهمی است که میزان متورینگ دریافت شده توسط کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با در نظر گرفتن تئوری تبادل اجتماعی، می‌توان استدلال کرد که اعتماد به این معناست که کارکنانی که سطوح بیشتری از اعتماد را به نمایش می‌گذارند، سرپرستان آنها تمایل بیشتری به صرف وقت و تلاش به منظور متورینگ هرچه بهتر آنها دارند، از سوی دیگر، کارکنانی که از آنها انتظار توسعه دادن یک رابطه تبادلی با کیفیت و مؤثر نمی‌رود، سرپرستان آنان تمایلی به صرف وقت و تلاش جهت هدایت آنها ندارند [۱۸؛ ۵۵].

مطابق با توضیحات فوق می‌توان به دو فرضیه ذیل رسید:

*HSI* اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبتی بر میزان متورینگ دریافتی کارکنان از سرپرست دارد.

*HMI* متورینگ دریافتی کارکنان از سرپرست تأثیر مثبتی بر میزان اعتماد بر سرپرست دارد.

### ۳-۴- متورینگ و تعهد سازمانی<sup>۲</sup>

تعهد سازمانی، یعنی: «تا چه حد کارکنان خود را با یک سازمان خاص و اهدافش هویت بخشی می‌نمایند و تا چه حد آرزوهایشان در راستای حفظ عضویت در آن سازمان است» [۵۶]، ص ۷۴]. تعهد سازمانی حاکی از آن است که حتی اگر کارکنان در حال حاضر از کار خود خرسند نباشند ولی به اندازه کافی تعهد داشته باشند، تمایل دارند که برای سازمان خویش فداکاری کنند [۵۶، ص ۷۵]. مایر<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۳)، سه مؤلفه از تعهد حرفه‌ای را به عنوان یک ساختار چند بعدی شناسایی کردند: تعهد عاطفی<sup>۴</sup>؛ زمانی توسعه پیدا می‌کند که به خاطر تجربه رضایت‌بخش از شغل، دلبستگی حرفه‌ای ایجاد شود [پیوند احساسی با سازمان]، تعهد

---

1. Richard  
2. Organizational Commitment  
3. Meyer  
4. Affective Commitment



تداوم<sup>۱</sup> و تعهد هنجاری<sup>۲</sup> [۴۸]. در این پژوهش، تنها از تعهد عاطفی برای بررسی تعهد سازمانی استفاده شده است. دیدگاه عاطفی رویکردی ارزشمند برای درک پویایی جاذبه در روابط متورینگ است [۶۴]. محققان رابطه بین تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به مدیریت را تأیید کرده‌اند [۶۶]. پژوهش‌های عملی در زمینه روابط متورینگ رابطه مثبت بین سطح تعهد سازمانی متور و کارآموز را مورد تأیید قرار می‌دهد. [۵۴]. زمانی که مرئوسین، بیشتر درگیر روابط متورینگ با سرپرست خود می‌شوند، در این حالت، آنها رفتار سازمان خود را منصفانه تلقی نموده و در نتیجه با افزایش میزان رفتار شهروندی، عجزین شدن شغلی و خود کارآمدی، لطف سازمان را جبران می‌کنند [۵۵؛ ۶۲]. علاوه بر این، با توجه به تئوری تبادل اجتماعی، افراد تمایل دارند رابطه‌ای را ایجاد و استمرار دهند که منافع آن از هزینه‌اش بیشتر باشد. همچنین می‌توان اینگونه استدلال کرد که متورینگ به عنوان یک منفعت نامشهود، با داشتن منفعت مطلوب بیشتر نسبت به هزینه برای دریافت‌کننده، با قصد ترک سازمان رابطه منفی دارد [۵۵]. 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 [۲۵]. در نتیجه، احتمال ترک سازمان از سوی این کارکنان بسیار کمتر خواهد بود. همچنین خلق و خوی مثبت متور می‌تواند موجب بهبود این رابطه شده و در نتیجه در این حالت کارآموز بیشتر مورد حمایت متور قرار می‌گیرد [۳۴]. رابطه این دو متغیر را می‌توان از طریق فرضیه‌های ذیل بررسی کرد:

*HS2<sub>a</sub>* متورینگ سرپرستی دریافت شده به وسیله کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی‌شان در سازمان دارد.

*HM2<sub>a</sub>* اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی کارکنان در سازمان دارد.

*HS2<sub>b</sub>* متورینگ سرپرستی دریافت شده توسط کارکنان تأثیر منفی بر قصد ترک آنان در سازمان دارد.

*HM2<sub>b</sub>* اعتماد بر سرپرست تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان در سازمان دارد.

---

1. Continuance Commitment  
2. Normative Commitment





### ۳-۵- متورینگ و عجین شدن شغلی<sup>۱</sup>

تعاریف عجین شدن شغلی؛ (الف) اهمیت کار از دیدگاه شخصی فرد؛ (ب) درجه‌ای که یک فرد از لحاظ روانشناسی با کارش هویت پیدا می‌کند؛ (ج) ادراک یک فرد از عملکرد شغلی خود، که عزت نفسش را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۴۵] و (د) میزان مشارکت فعالانه یک فرد در شغلش [۹]. افرادی که درگیری بالایی با شغلشان دارند، علاقه شخصی به کار خود داشته و با آنچه که انجام می‌دهند به طور شدیدی احساس ارتباط و همبستگی می‌کنند و شغل، بخش جدایی‌ناپذیری از خودشناسی<sup>۲</sup> آنها است [۵۸؛ ۵]. میزان تعامل متقابل افراد با یک متور و میزان بهره‌مندی مؤثر از وجود یک متور ممکن است به وسیله عجین شدن شغلی تحت تأثیر قرار گیرد. در معرض‌گذاری و قابلیت دید، مربی‌گری و تکالیف چالش‌برانگیز که توسط متورها ارائه می‌شود، احتمالاً برای اشخاصی با سطوح بالای عجین شدن شغلی بسیار جذاب است چرا که این نوع از فعالیت‌های متور ممکن است بهبود عملکرد را تسهیل کرده و به‌کارگیری مهارت‌ها را افزایش دهد. همچنین کارآموزی که سطوح بالایی از عجین شدن شغلی یا درگیری شدن در برنامه‌ریزی کارراهه را دارد، مزایای روانی - اجتماعی بیشتری نسبت به کارآموزی با سطوح پایین‌تر عجین شدن شغلی یا برنامه‌های توسعه نیافته کارراهه شغلی دریافت می‌کند. [۴۱؛ ۵۱]. علاوه بر این، کرایگ<sup>۳</sup> و همکاران با انجام پژوهشی به این نتیجه رسیدند که متورینگ رابطه معناداری با عجین شدن شغلی ندارد و پیشنهاد کردند که این رابطه در سازمان و موقعیتی متفاوت مورد بررسی قرار گیرد تا بدین طریق به نحو مؤثرتری این ارتباط سنجیده شود [۱۶]. با توجه به تئوری تبادل اجتماعی، مراقبت و محبت یک طرف موجب ایجاد تعهد اخلاقی برای طرف مقابل در تعامل دوجانبه می‌گردد که این چیزی بسیار ارزشمند است [۱]. بنابراین کارکنانی که متورینگ بیشتری دریافت می‌کنند، سطوح بیشتری از عجین شدن شغلی را به نمایش می‌گذارند؛ به عبارت دیگر هنگامی که سازمان‌ها روی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کرده و از آنها سپاسگزاری می‌کنند، آنها [کارکنان] نیز ترغیب می‌شوند که

1. Job Involvement

2. Self-Definition

3. Craig



روابط تبادل اجتماعی را توسعه دهند [۶۴]. علاوه بر این زمانی که کارکنان احساس می‌کنند که به وسیله سازمان حمایت می‌شوند، در تبادل متقابل درگیر می‌شوند، بنابراین آنها تصمیم می‌گیرند که سطوح بالاتری از عجین شدن شغلی را به نمایش بگذارند و از لحاظ روانی احساس همبستگی با سازمان می‌کنند تا بدین طریق مراقبت و حمایت سازمان را جبران کند [۱]؛ بنابراین

*HS3a*. متورینگ سرپرستی دریافت شده توسط کارکنان تأثیر مثبتی بر عجین شدن شغلی آنها در سازمان دارد.

*HM3b* اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبتی بر عجین شدن شغلی کارکنان در سازمان دارد.

### ۳-۶- متورینگ و خود کارآمدی<sup>۱</sup>

تعریف باندورا از خودکارآمدی بدین صورت می‌باشد: «اعتقاد یک فرد به قابلیت‌های خود به منظور سازماندهی و اجرای فرایندهای مورد نیاز جهت اداره کردن شرایط آتی». اعتقاد کارآمد بودن طرز تفکر، احساس، خودانگیختگی و عمل افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۸، ص ۱۱]. زمانی که خودکارآمدی کارکنان در کار در سطح مناسبی باشد، آنها علاقه بیشتری نسبت به کار خود خواهند داشت و در نتیجه منجر به احساس انگیزش و درگیری<sup>۲</sup> بیشتری خواهد شد. همچنین درگیر کار بودن موجب می‌شود که کارکنان احساس خودکارآمدی بیشتری داشته باشند، بنابراین با گذشت زمان رابطه‌ای متقابل ایجاد خواهد شد [۵۹]. آلبرت باندورا چهار روش جهت افزایش خودکارآمدی پیشنهاد کرده است: (۱) تجربه چیرگی؛ (۲) تجربه نیابتی؛ (۳) ترغیب اجتماعی و (۴) حالات هیجانی و روانشناختی [۸، ص ۳].

متورینگ یکی از عوامل ارتقای خودکارآمدی است. به این منظور، متور، افراد مبتدی بالقوه را شناسایی می‌کند و از طریق اعتقاد و اعتماد، آنها را به تدریج مطمئن می‌سازد و فرصت‌های بهره‌گیری از متورینگ را جهت کسب تجارب جدید به افراد پیشنهاد می‌نماید [۳۳]. دای و آلن<sup>۳</sup> نیز بیان کردند که متورینگ و خودکارآمدی با

---

1. Self-Efficacy  
2. Engage  
3. Day and Allen



یکدیگر مرتبط هستند. یکی از جنبه‌های متورینگ بررسی وظایف چالشی کارآموز است. این امر ممکن است موجب شکل‌گیری چنین ادراکی در کارآموز شود که او قابلیت و صلاحیت انجام آن کارها دارد و در نتیجه منجر به خودکارآمدی او خواهد شد. [۵۰؛۳۳؛۱۹]. همچنین ایجاد روابط متورینگ می‌تواند موجب توانمندسازی و خودکارآمدی کارآموز شده و بدین طریق آنها در مسیر کارراه خود فعال‌تر خواهند شد [۳۷]. مطابق با تئوری تبادل اجتماعی، کارکنانی که متورینگ بیشتری دریافت می‌کنند، سطوح بیشتری از خودکارآمدی را به نمایش می‌گذارند؛ به عبارتی هنگامی که سازمان‌ها روی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کرده و از آنها سپاسگزاری می‌کنند، کارکنان نیز ترغیب می‌شوند که روابط تبادل اجتماعی را توسعه دهند [۶۴]. بنابراین کارکنان بیشتر در متورینگ شرکت کرده و در آن درگیر می‌شوند و در نتیجه متورینگ بیشتری دریافت می‌کنند که به دنبال آن، سطوح بالاتری از خودکارآمدی را به نمایش می‌گذارند. در نتیجه می‌توان گفت:

*HS4a* متورینگ سرپرستی دریافت شده توسط کارکنان رابطه مثبتی با سطح خودکارآمدی آنها در سازمان دارد.

*HM4b* اعتماد بر سرپرست رابطه مثبتی با سطح خودکارآمدی کارکنان در سازمان دارد.

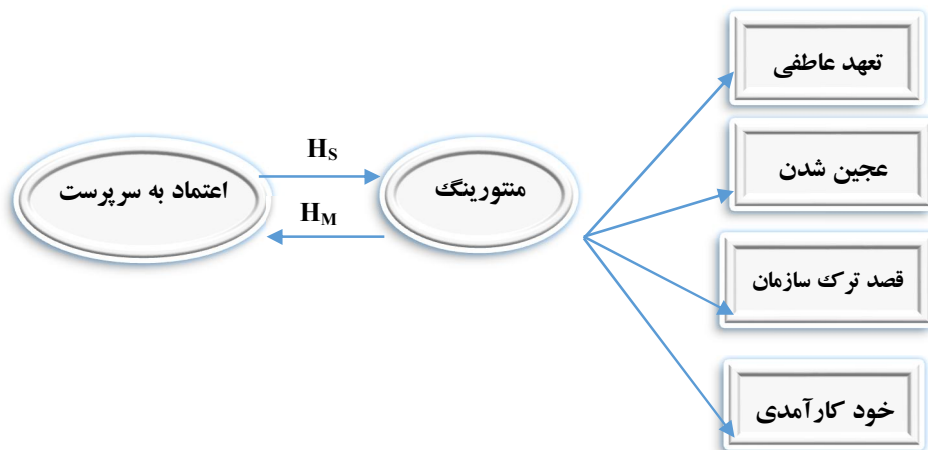
## ۴- روش‌شناسی پژوهش

### ۴-۱- مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مدل مفهومی پژوهش<sup>۱</sup> در شکل ۱ نشان داده شده است. این مدل دارای شش متغیر مکنون (بدون متغیر مشاهده شده) می‌باشد که به طور صرف از طریق گویه‌های مربوطه مورد سنجش قرار گرفته‌اند.

---

۱. همان‌طور که مشاهده می‌شود رابطه بین دو متغیر اعتماد بر سرپرست و متورینگ به صورت دو طرفه ترسیم شده است. دلیل آن این است که مطابق با دو راهکار پیشنهادی در بخش بیان مسئله می‌خواهیم نحوه و میزان تأثیر این دو متغیر بر یکدیگر را بیازماییم، به عبارت دیگر در صورتی که راهکار اول مورد تأیید قرار گیرد فلشی که از سوی متغیر اعتماد بر سرپرست به متورینگ ترسیم شده است، مورد تأیید قرار می‌گیرد و برعکس.



شکل ۱ چارچوب مفهومی پژوهش

#### ۴-۲- اهداف، جامعه، نمونه و روش پژوهش

بررسی نحوه تأثیر اعتماد بر سرپرست بر میزان منتورینگ دریافتی کارکنان از سرپرست. بررسی نحوه تأثیر منتورینگ دریافتی کارکنان از سرپرست بر میزان اعتماد بر سرپرست. پژوهش حاضر به روش توصیفی - همبستگی اجرا شده، از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر قلمرو موضوعی در حیطه منابع انسانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شهرداری منطقه ۱۰ تهران هستند که در زمان پژوهش، ۲۱۰ نفر برآورد شدند. براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه آماری پژوهش تقریباً برابر با ۱۳۶ نفر از کارکنان محاسبه شد که با روش‌های نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ۳۹/۱٪ از کارکنان کمتر از ۳۰ سال سن، تقریباً ۴۳ درصد از آنها بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن و ۱۶ درصد نیز بالای ۴۰ سال سن دارند. سایر اطلاعات جمعیت‌شناختی این جامعه در جدول ۱ نشان داده شده است.



جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی جامعه پژوهش

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد	متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۶۱	۴۴/۲	سابقه کاری	۱-۵ سال	۵۰	۳۶/۲
	مرد	۶۸	۴۹/۳		۶-۱۰ سال	۳۳	۲۳/۹
تحصیلات	نامشخص	۹	۶/۵		۱۱-۱۶ سال	۱۸	۱۳
	تا فوق‌دیپلم	۳۶	۲۶/۱		۱۷-۲۲ سال	۱۵	۱۰/۹
	لیسانس	۶۸	۴۹/۳		بالای ۲۳ سال	۱۲	۸/۷
	فوق‌لیسانس	۳۰	۲۱/۷				
	دکترا	۰	۰				
	نامشخص	۴	۲/۹				

یکی از فرض‌های بسیار مهم در ساختار تجزیه و تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) این است که داده‌ها نرمال چند متغیره<sup>۱</sup> باشند. آزمون نرمال بودن داده در SEM بر مبنای آماره‌های کشیدگی<sup>۲</sup> و چولگی<sup>۳</sup> محاسبه می‌شود. اگر کشیدگی کمتر از قدر مطلق |۷| و چولگی کمتر از |۲| باشد، داده‌ها نرمال هستند [۱۰؛ ۲۸؛ ۶۵]. در پژوهش حاضر، همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، محدوده کشیدگی بین  $-۰/۰۱$  و  $-۰/۴۳۱$  است و چولگی نیز بین  $-۰/۰۰۴$  و  $۰/۰۴$  است، بنابراین تمامی متغیرها از نظر کشیدگی و چولگی در محدوده قابل قبول قرار گرفته‌اند و در نتیجه تمامی متغیرها نرمال هستند.

جدول ۲ خلاصه نتایج تحلیل آمار تک‌متغیری برای متغیرهای پیوسته

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	نرمال بودن
تعهد احساسی (AC)	۳/۲۸۸	۰/۷۱۶	-۰/۰۰۲	-۰/۱۲۷	*
اعتماد به سرپرست (TS)	۳/۲۴۶	۰/۴۰۹	۰/۰۰۲	-۰/۰۱	*
متورینگ (Ment)	۳/۳۴	۰/۶۲۳	-۰/۰۰۴	-۰/۰۲	*
عجین شدن شغلی (JI)	۳/۱۴۱	۰/۵۹۴	-۰/۰۰	-۰/۰۲	*
قصد ترک سازمان (IQ)	۲/۸۳	۱/۰۷۶	۰/۰۴	-۰/۴۲۱	*
خودکارآمدی (SE)	۴/۰۰	۰/۵۵۸	-۰/۰۶	-۰/۲۲۵	*

1. Multivariate Normal
2. Kurtosis
3. Skewness



#### ۴-۳- سنجه‌ها

مشارکت‌کنندگان (پاسخ‌دهندگان) پاسخ‌های خود در مورد سنجش متغیرهای تعهد احساسی، اعتماد به سرپرست، منتورینگ، عجین‌شدن شغلی، قصد ترک سازمان و خودکارآمدی را با استفاده از طیف ۵ قسمتی لیکرت که از «کاملاً مخالفم (۱)» تا «کاملاً موافقم (۵)» شامل می‌شود، بیان کردند.

#### ۴-۳-۱- متغیرهای وابسته

برای سنجش تعهد عاطفی از سنجه پنج‌گویه‌ای ارائه شده توسط مایر و همکاران (۱۹۹۳) استفاده شد [۴۸]. برای سنجش متغیر قصد ترک سازمان از دو گویه که یکی از آنها توسط ریچارد و همکاران (۲۰۰۹) ارائه شد، استفاده شده است [۵۵]. خودکارآمدی به‌وسیله سنجه هشت‌گویه‌ای چن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) سنجیده شده است [۱۳]. عجین‌شدن شغلی نیز به‌وسیله سنجه ۱۰ گویه‌ای کانونگو<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) سنجیده شده است [۳۸].

#### ۴-۳-۲- متغیرهای مستقل

اعتماد به سرپرست به‌وسیله سنجه ۶ گویه‌ای لارزِرلر و هاستون<sup>۳</sup> (۱۹۸۰)، سنجیده شده است. (نمونه گویه: احساس می‌کنم که می‌توانم کاملاً به سرپرستم اعتماد کنم) [۴۳]. برای سنجش منتورینگ نیز از سنجه ۹ گویه‌ای کاسترو و اسکاندورا<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) استفاده شده است [۱۲].

**متغیرهای کنترل؛** پژوهش حاضر دارای چهار متغیر کنترل بدین شرح می‌باشد: تجربه شغلی که میزان سابقه کارکنان را از یک سال به بالا در پنج طیف دسته‌بندی می‌کند. تحصیلات که شامل تا فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکتری است. جنسیت کارکنان (زن - مرد) نیز متغیر کنترل سوم و در نهایت متغیر سن که به‌وسیله پنج طیف دسته‌بندی و مورد سنجش قرار گرفته است. این چهار متغیر کنترلی، متغیرهای وابسته، یعنی تعهد احساسی، عجین‌شدن شغلی، قصد ترک سازمان و خودکارآمدی را کنترل می‌کنند.

---

1. Chen  
2. Kanungo  
3. Larzelere and Houston  
4. Castro and Scandura



#### ۴-۴- تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> (CFA) روایی و پایایی

تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش خصوصیات مقیاس‌های سنجش مورد استفاده قرار گرفته است. مدل CFA دربرگیرنده شش سازه چند متغیره به شرح ذیل می‌باشد: اعتماد به سرپرست (۸ گویه)، متورینگ (۹ گویه)، تعهد عاطفی (۶ گویه)، عجزین شدن شغلی (۱۰ گویه)، قصد ترک سازمان (۲ گویه)، خودکارآمدی (۸ گویه). مدل اولیه اجرا شده دارای شاخص‌های برازش مناسبی نبود. به همین دلیل براساس بارهای عاملی ضعیف، شاخص‌های اصلاحی و ادبیات پژوهش ده گویه نامناسب تشخیص و از مدل حذف شد. پس از حذف این گویه‌ها مدل CFA به سطح مناسبی رسید:  $X^2=746/78$ ,  $df=475$ ,  $RMSEA=0/065$ ,  $IFI=0/92$ ,  $CFI=0/92$ ,  $NNFI=0/91$  و آماره  $t$  گویه‌های مدل در محدوده  $4/92$  تا  $12/46$  است، به عبارت دیگر تمامی گویه‌ها معنادار هستند.

مطابق با مدل CFA مرتبه اول، در صورتی روایی همگرای<sup>۲</sup> متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد که بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده شده در متغیر مکنون مورد نظر خود معنی‌دار باشد (یعنی  $t\text{-value} > |1.96|$  یا به عبارت دیگر، ضرایب باید تقریباً بزرگ‌تر از دو برابر خطای استاندارد<sup>۳</sup> خود باشند) [۳؛ ۶۳]. بنابراین روایی همگرا برای تمامی متغیرهای پژوهش مورد تأیید است. همچنین مطابق با نظر اندرسون و گرینگ<sup>۴</sup> (۱۹۸۸)، روایی تشخیصی<sup>۵</sup> را می‌توان با استفاده از آزمون فاصله اطمینان<sup>۶</sup> ( $\pm$  دو برابر خطای استاندارد) تشخیص داد، به طوری که اگر فاصله‌های اطمینان بین دو متغیر (ساختارهای مکنون) دربرگیرنده یک (1.0) نباشند [۳]. مقادیر حد بالا در پژوهش حاضر در محدوده  $0/145$  - تا  $0/481$  است، بنابراین روایی تشخیصی متغیرهای پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

مقدار مطلوب جهت شاخص AVE مطابق با نظر فورنل و لارکر (۱۹۹۸)،  $0/05$  یا بیشتر و مقدار مطلوب برای شاخص پایایی ترکیبی<sup>۷</sup> (CR)،  $0/60$  است [۲۶]. از این دو شاخص

1. Confirmatory Factor Analysis
2. Convergent Validity
3. Standard Error
4. Anderson and Gerbing
5. Discriminant Validity
6. Confidence Interval
7. Composite Reliability



می‌توان برای بررسی روایی استفاده کرد [۷]. شاخص AVE برای متغیرهای تعهد عاطفی، اعتماد به سرپرست، منتورینگ، عجزین شدن شغلی، قصد ترک سازمان و خود کارآمدی به ترتیب ۰/۵، ۰/۶۳، ۰/۴۸، ۰/۴۱، ۰/۷۶ و ۰/۵۶ و شاخص CR برای این متغیرها به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۸۳، ۰/۸۸، ۰/۷۷، ۰/۸۷ و ۰/۹۱ می‌باشد. شاخص AVE کلی نیز ۰/۵۵ و شاخص CR در محدوده ۰/۷۷ تا ۰/۹۱ است، بنابراین مطابق با نتایج به دست آمده، متغیرهای پژوهش از پایایی و روایی لازم برخوردار هستند. نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. همبستگی، میانگین، خطای استاندارد، شاخص AVEs و CR

۶	۵	۴	۳	۲	۱	
					۱	TS ۱
				۱	۰/۴۵**	Ment ۲
			۱	۰/۶۲**	۰/۵۶**	AC ۳
		۱	۰/۸۷**	۰/۳۸**	۰/۲۸	JI ۴
	۱	-۰/۰۷**	-۰/۶۴**	-۰/۳۱**	-۰/۳۰**	IQ ۵
۱	-۰/۰۸	۰/۲۲**	۰/۴۲**	۰/۱۹	-۰/۰۲	SE ۶
۴/۰۰	۲/۸۳۰	۲/۱۴۱	۲/۲۸۸	۲/۲۴۰	۲/۲۵۷	میانگین
۰/۵۵۸	۱/۰۷۶	۰/۵۹۴	۰/۷۱۶	۰/۶۲۳	۰/۸۲۶	خطای استاندارد
۰/۵۶	۰/۷۶	۰/۴۱	۰/۵	۰/۴۸	۰/۶۳	AVEs
۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۸۸	۰/۸۳	CR

\* =correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* =correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

۱. البته هانگ و همکارانش به نقل از فورنل و لارکر بیان کردند که حتی اگر مقدار AVE، ۰/۴ هم باشد به شرطی که میزان CR، از ۰/۶ بیشتر باشد، قابل قبول است [۳۵].

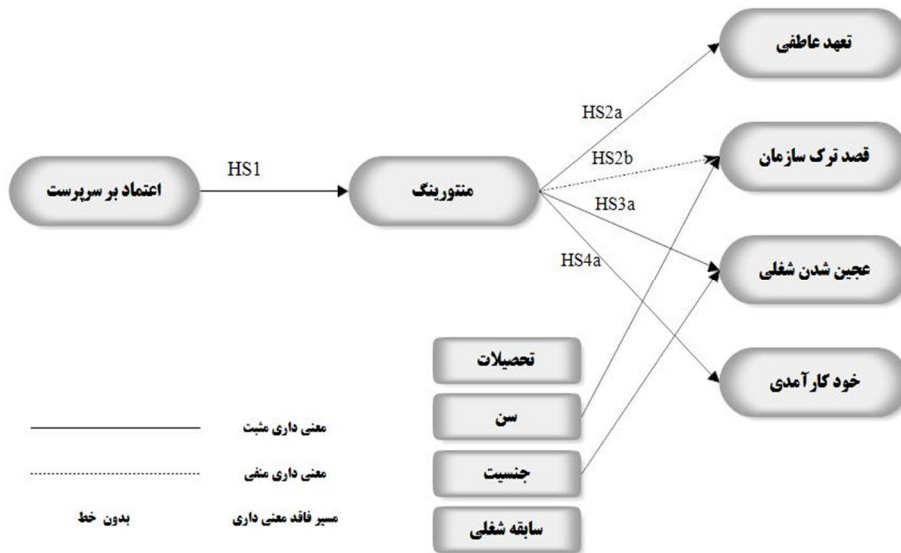




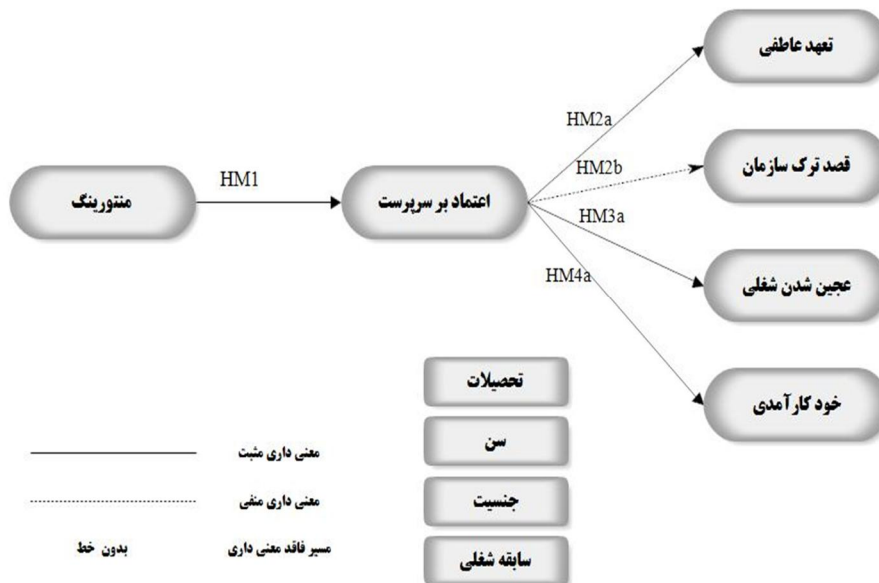
#### ۴-۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها (نتایج)

برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری SEM و نرم‌افزار LISREL<sup>۱</sup> استفاده شده است و در دو مدل ساختاری مطابق با دو راهکار ارائه شده در قسمت بیان مسئله، مورد آزمون قرار گرفته‌اند. مدل ساختاری ۱ (شکل ۲) مبتنی بر این پیش فرض است که متورینگ به طور کامل میانجی رابطه بین یک متغیر پیشینه و چهار متغیر پیامد است. این مدل از شاخص‌های برازش مناسبی برخوردار است:  $X^2 = 945/86$ ,  $df = 549$ ,  $RMSEA = 0/73$ ,  $IFI = 0/91$ ,  $CFI = 0/90$ ,  $NNFI = 0/90$  همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبتی بر متورینگ داشته و متورینگ تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی، عجین شدن شغلی و خودکارآمدی دارد، همچنین، متورینگ بر قصد ترک سازمان تأثیر منفی دارد. متغیر کنترل سن تنها بر قصد ترک سازمان تأثیر منفی دارد و متغیر جنسیت نیز تأثیر منفی بر عجین شدن شغلی دارد. مدل ساختاری ۲ (شکل ۳) نیز مبتنی بر این پیش فرض است که اعتماد بر سرپرست به طور کامل میانجی رابطه بین یک متغیر پیشینه و چهار متغیر پیامد است. این مدل نیز از شاخص‌های برازش مناسبی برخوردار است:  $X^2 = 877/16$ ,  $df = 487$ ,  $RMSEA = 0/76$ ,  $IFI = 0/91$ ,  $CFI = 0/90$ ,  $NNFI = 0/90$  همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود متورینگ تأثیر مثبتی بر اعتماد بر سرپرست دارد. اعتماد بر سرپرست نیز تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی و عجین شدن شغلی دارد ولی بر خودکارآمدی تأثیر نداشته و بر قصد ترک سازمان نیز تأثیر منفی دارد. به منظور مقایسه مدل ساختاری ۱ و ۲ و تعیین مدل مطلوب‌تر از شاخص‌های  $AIC^2$  و  $CAIC^3$  استفاده شده است [۶]. مدلی که میزان کمتری از این دو شاخص را به نمایش بگذارد، مدل مطلوب خواهد بود. مدل ۲ دارای  $AIC (1025/16)$  و  $CAIC (1315/78)$  و مدل ۱ دارای  $AIC (1107/86)$  و  $CAIC (1425/97)$  است. بنابراین مدل ۲ میزان کمتری از این دو شاخص را داشته و در نتیجه مدل مطلوب‌تری است.

1. Linear Structural Relationships
2. Akaike Information Criterion (AIC)
3. Consistent AIC (CAIC)



شکل ۲ مدل ساختاری ۱: میانجی‌گری کامل به وسیله منتورینگ



شکل ۳ مدل ساختاری ۲: میانجی‌گری کامل به وسیله اعتماد بر سرپرست



جدول ۴ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مدل ساختاری ۱ و ۲

نتایج	مدل ساختاری ۲	مدل ساختاری ۱	
			شاخص‌های برازش
	۹۰۴/۵۵	۹۰۹/۵۴	$X^2$
	۴۸۸	۵۴۹	Df
	۰/۷۹	۰/۶۹	RMSEA
	۰/۹۱	۰/۹۱	IFI
	۰/۹۰	۰/۹۰	CFI
	۰/۹۰	۰/۹۰	NNFI
			مسیرها: تأثیرات مستقیم
تایید		۰/۴۷	HS1. اعتماد بر سرپرست به متورینگ
تایید	۰/۴۹		HM1. متورینگ به اعتماد بر سرپرست
تایید		۰/۶۵	HS2 <sub>a</sub> . متورینگ به تعهد عاطفی
تایید	۰/۵۸		HM2 <sub>a</sub> . اعتماد بر سرپرست به تعهد عاطفی
تایید		-۰/۳۶	HS2 <sub>b</sub> . متورینگ به قصد ترک کارکنان
تایید	-۰/۳۶		HM2 <sub>b</sub> . اعتماد بر سرپرست به قصد ترک کارکنان
تایید		۰/۳۹	HS3 <sub>a</sub> . متورینگ به عجین شدن شغلی
تایید	۰/۲۹		HM3 <sub>b</sub> . اعتماد بر سرپرست به عجین شدن شغلی
تایید		۰/۲۰	HS4 <sub>a</sub> . متورینگ به سطح خودکارآمدی
عدم تایید	-۰/۰۱		HM4 <sub>b</sub> . اعتماد بر سرپرست به خودکارآمدی
		-۰/۲۲	سن به قصد ترک سازمان
		-۰/۲۰	جنسیت به عجین شدن شغلی
			سایر متغیرهای کنترل معنی‌دار نیستند
			مقایسه دو مدل
مدل ۲ مطلوب‌تر	۱۰۲۵/۱۶	۱۱۰۷/۸۶	AIC
مدل ۲ مطلوب‌تر	۱۳۱۵/۷۸	۱۴۲۵/۹۷	CAIC



## ۵- نتیجه‌گیری

منتورینگ یکی از مباحث کاربردی و حایز اهمیت در رفتار سازمانی است که خلأ و کمبود آن در سازمان‌های ایرانی به طور ملموسی قابل مشاهده است. هدف پژوهش حاضر به‌کارگیری این مفهوم در جهت کاهش بی‌اعتمادی سازمانی و افزایش اعتماد کارکنان نسبت به مدیران و سرپرستان است. چارچوب مفهومی پژوهش حاضر، حاکی از پیشینه و پیامدهای منتورینگ است که باید در راستای این امر مهم به کار گرفته شود. همان‌طور که پیش از این بیان شد، دو راهکار کاربردی برای کاهش بی‌اعتمادی کارکنان وجود دارد:

راهکار اول: گام اول اعتمادسازی به‌وسیله کارکنان برداشته شود (نمودار ۲). فرضیه‌های مربوط به این فرض اصلی همگی مورد تأیید قرار گرفته‌اند و بدین ترتیب راهکار اول به عنوان یکی از روش‌های عملی جهت کاهش بی‌اعتمادی مورد قبول و تأیید واقع می‌شود. راهکار دوم اینکه گام اول اعتمادسازی به‌وسیله منتور برداشته شود (نمودار ۳). فرضیه‌های این راهکار نیز بجز فرضیه HM4b (اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبتی بر خودکارآمدی دارد)، همگی مورد تأیید قرار گرفته‌اند. بنابراین راهکار دوم نیز همانند راهکار اول مورد تأیید قرار می‌گیرد.

علاوه بر این، پژوهش‌های پیشین (که در بخش ادبیات به طور کامل مورد بحث قرار گرفت) نیز مؤید نتایج پژوهش حاضر است [۱؛ ۱۷؛ ۱۹؛ ۲۵؛ ۳۳؛ ۴۱؛ ۵۰؛ ۵۴؛ ۵۵]. در نهایت با توجه به مقایسه شاخص‌های دو مدل، مدل ۲ از سطح مطلوب‌تری برخوردار است و در نتیجه می‌تواند به عنوان چارچوب بهتر و کارآمدتری مورد استفاده قرار گیرد. برخی از محدودیت‌های موجود در مسیر این پژوهش به شرح ذیل می‌باشند: نخست با توجه به اینکه پژوهش حاضر در یک سازمان منفرد انجام شده است، جهت تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید جانب احتیاط رعایت شود. محدودیت دوم اینکه، اطلاعات جمع‌آوری شده در این پژوهش به طور صرف در سطح فردی (کارکنان سازمان) است، از این رو توسعه و بسط این اطلاعات با درگیر کردن سرپرست‌ها و مدیران قسمت‌ها در پژوهش می‌تواند موجب معتبر شدن نتایج شود. و در نهایت، در این پژوهش به طور صرف از روابط منتورینگ رسمی و زوج‌های منتورینگ سرپرستی استفاده شده است درحالی‌که به‌کارگیری انواع روابط و



مدل‌های متورینگ می‌تواند برای پژوهشگران آتی مفید واقع شود. در اینجا پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده میزان تعهد و اعتماد متورها (سرپرستان و مدیران) را نیز مورد مطالعه قرار دهند چرا که این امر می‌تواند نیمه تاریک مدل مذکور را مورد بررسی قرار دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران سایر پیامدهای متورینگ همانند رضایت شغلی، جابه‌جایی، درگیری کارکنان<sup>۱</sup> و تناسب شغل - شاغل را مورد مطالعه قرار دهند و بدین نحو مزایای مفید متورینگ برای سازمان‌های ایرانی را نمایان ساخته و مدیران و سرپرستان را به استفاده از آن ترغیب کنند. در نهایت یکی از بهترین پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی، بسط و توسعه این چارچوب با به‌کارگیری مفهومی تحت عنوان «بدگمانی سازمانی» است، به عبارت دیگر محققان آتی باید تأثیر مدل پژوهش حاضر را در راستای کاهش بدگمانی سازمانی مورد بررسی قرار دهند.

**فحوا؛** یافته‌های پژوهش حاضر دربرگیرنده چندین دستاورد است. نخست و مهم‌ترین آنها ارائه دو راهکار عملی و کاربردی در راستای کاهش بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیران و سرپرستان در سازمان‌های ایرانی است. دوم اینکه با ترکیب تئوری تبادل اجتماعی (که یکی از مؤثرترین پارادایم‌های مفهومی جهت درک رفتارهای محیط کار است) و مفهوم متورینگ می‌توان به ساختاری مناسب جهت پیش‌بینی و تشریح ابعاد رفتاری بین سازمان و کارکنان پرداخت. در نهایت نیز یکی دیگر از مفاهیم مکسب، آموزش شیوه‌های ترغیب کارکنان به‌وسیله مدیران و سرپرستان به منظور دستیابی به تعهد، عجزین‌شدن شغلی، خودکارآمدی بیشتر و قصد ترک سازمان کمتر می‌باشد.

## ۷- منابع

- [1] Ahmed I., Ismail W. K., Amin S. M., Nawaz M. M. (2013) "A social exchange perspective of the individual guanxi network Evidence from Malaysian-Chinese employees", *Chinese Management Studies*, 7 (1): 127-140.
- [2] Alavi B. (2013) Cynicism, Antecedents and outcomes. <http://babak-alavi.ir/weblog/91> (in Persian).

1. Engagement  
2. Implications

- [3] Anderson J., Gerbing, W. (1988) "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach"; *Psychological Bulletin*, 103 (3): 411-23.
- [4] Andersson L. M., Bateman T. S. (1997) "Cynicism in the workplace: Some causes and effects", *Organizational Behavior*, 18: 449-469.
- [5] Andrews M. C., Kacmar K. M. (2001) "Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations"; *Journal of Business Communication*, 38 (2): 206-226.
- [6] Arbuckle J. L. (2008) "Amos™ 17.0 User's Guide", Chicago, *Amos Development Corporation*.
- [7] Bagozzi R. P., Yi, Y. (1988) "On the evaluation of structural equation models", *Academy of Marketing Science*, 16 (1): 074-094.
- [8] Bandura A. (1971) "Social learning theory", *General learning Corporation*.
- [9] Blau G. J., Kimberly B. B. (1987) Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, 12 (2): 288-300.
- [10] Byrne B. M. (2010) *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming* (2th ed.), New York, Routledge.
- [11] Byrne Z. S., Dik B. J., Chiaburu D. S. (2008) "Alternatives to traditional mentoring in fostering career success", *Vocational Behavior*, 72 (3): 429-442.
- [12] Castro S. L., Scandura T. A. (2004) "The tale of two measures: Evaluation and comparison of Scandura's (1992) and Ragins and McFarlin's (1990) mentoring measures", *Paper Presented at The Southern Management Association Meeting*, San Antonio, TX.
- [13] Chen G., Gully S. M., Eden D. (2001) "Validation of a new general self-efficacy scale", *Organizational Research Methods*, 4 (1): 62-83.
- [14] Cook K. S., Gerbasi A. (2012) *Social exchange*, USA, *Elsevier Inc*.
- [15] Corcoran K. E. (2013) "Divine exchanges: Applying social exchange theory to religious behavior", *Rationality and Society*, 25 (3): 335- 369.



- [16] Craig C. A., Allen M. W., Reid M. F., Riemenschneider, C. K., Armstrong D. J. (2012) "Turnover intention affective organizational commitment, job involvement, and the impact of career mentoring and psychosocial mentoring on", *Administration & Society*, 45(8): 949–973.
- [17] Crawford C. J. (2010) *Manager's Guide to Mentoring. United States, McGraw-Hill Companies.*
- [18] Cropanzano R., Mitchell M. S. (2005) "Social exchange theory: An interdisciplinary review". *Journal of Management*, 31 (6): 874-900.
- [19] 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.
- [20] Dewn W. D., Brandes P., Dharwadkar R. (1998) "Organizational cynicism", *The Academy of Management Review*, 23 (2): 341-352.
- [21] Eby L. T. (1997) "Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature", *Vocational Behavior*, 51 (1): 125–144.
- [22] Egan M. T., Song ZH. (2008) "Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study", *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3): 351–362.
- [23] Falkenreck C. (2009) "Reputation transfer to enter new B-to-B markets measuring and modelling approaches", *Physica-Verlag*, Berlin, Germany.
- [24] Field J. (2001) "Mentoring: A natural act for information professionals?" *New Library World*, 102 (7/8): 269-273.
- [25] Flynn F. J. (2005) "Identity orientations and forms of social exchange in organizations", *The Academy of Management Review*, 30 (4): 737-750.
- [26] Fornell C., Larcker D, F. (1981) "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Marketing Research*, 18 (1): 39-50.
- [27] Gao S., Mokhtarian P., Johnston R. (2008) "Nonnormality of data in structural equation models", *Journal of the Transportation Research Board*, pp. 116–124.

- [28] Garson D, G. (2012) "Testing statistical assumptions", USA, *Statistical Publishing Associates*.
- [29] Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., Konopaske R. (2006) *Organizations: behavior, structure, processes*. New York, McGraw-Hill.
- [30] 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.
- [31] Hallam P. R., Chou P. N., Hite J. M., Hite S. J. (2012) "Two contrasting models for mentoring as they affect retention of beginning teachers", *NASSP Bulletin*, 96 (3): 243-278.
- [32] Hart E. W. (2009) *Seven keys to successful mentoring*, Center for Creative Leadership, United States.
- [33] Hayes E. F. (1998) "Mentoring and nurse practitioner student self-efficacy", *Western Journal of Nursing Research*, 20 (5): 521-535.
- [34] Hu C., Wang S., Wang Y. H., Chenc C., Jiangd D. Y. (2016) "Understanding attraction in formal mentoring relationships from an affective perspective", *Journal of Vocational Behavior*, 94: 104-113.
- [35] Huang C, C., Wang Y, M., Wu T, W., Wang P, A. (2013) "An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform", *Information and Education Technology*, 3 (2): 217-221.
- [36] Jacobi M. (1991) "Mentoring and undergraduate academic success: A literature review", *Review of Educational Research*, 61 (4): 505-532.
- [37] Julia M. Fullick-Jagiela J., Verbos A., Wiese C. (2015) "Relational mentoring episodes as a catalyst for empowering protégés: A conceptual model", *Human Resource Development Review*, 14 (4): 486-508.
- [38] Kanungo R. (1982) "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67 (3): 341-9.
- [39] Kim S. (2007) "Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model", *European Industrial Training*, 31 (3): 181-194.





- [40] Klasen N., Clutterbuck D. (2002) "Implementing mentoring schemes, A practical guide to successful programs", *London Butterworth-Heinemann*.
- [41] Koberg C. S., Boss W. R., Goodman E. (1998) "Factors and outcomes associated with mentoring among health-care professionals", *Vocational Behavior*, 53 (1): 58-72.
- [42] Kram K.E. (1983) "Phases of the mentor relationship", *Academy of Management Journal*, 26 (4): 608-25.
- [43] Larzelere R. E., Huston T. L. (1980) "The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships", *Marriage and Family*, 42(3): 595-604.
- [44] 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.
- [45] Lodahl T. M., Kejner M. (1965) "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49 (1): 24-33.
- [46] Mathis R.L., Jackson J. H. (2000) "Human resource management" (9th ed.). *South-Western College Publishing*, Cincinnati.
- [47] Menges C. (2016) "Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters", *Group & Organization Management*, 41(1): 98–129.
- [48] 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.
- [49] Molm L. D., Takahashi N., Peterson G. (2000) "Risk and trust in social exchange: an experimental test of a classical proposition", *American Journal of Sociology*, 105 (5): 1396–1428.
- [50] Neal T. I. (2011) *Mentoring, self-efficacy and nurse practitioner students: A modified replication (Doctoral dissertation)*, USA, Ball State University.
- [51] Noe R. A. (1988) "An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships", *Personal Psychology*, 41 (3): 457-479.

- [52] Park H. M. (2008) Univariate analysis and normality test using SAS, Stata, and SPSS. Working Paper. <http://www.indiana.edu/~statmath/stat/all/normality/index.html>.
- [53] Pask R., Joy B. (2007) *Mentoring-coaching: A guide for education professionals*, London, McGraw-Hill.
- [54] 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.
- [55] 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.
- [56] Robbins S., Judge, T. (2013) "Organizational behavior" (15th ed.), USA, Pearson Education, publishing as Prentice Hall.
- [57] Robinson S. L., Kraatz M. S., Rousseau D. M. (1994) Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study", *The Academy of Management Journal*, 37 (1):137-152.
- [58] Rotenberry P. F., Moberg P. J. (2007) "Assessing the impact of job involvement on performance", *Management Research News*, 30 (3): 203-215.
- [59] Salanova., Llorens. (2011) "Yes, I can, I feel good, and I just do It!" On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement, *Applied Psychology: An International Review*, 60 (2): 255-285.
- [60] Scandura T. A., Schriesheim C. A. (1994)"Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research", *The Academy of Management Journal*, 37 (6): 1588-1602.
- [61] Singh V., Bains D., Vinnicombe S. (2002) "Informal mentoring as an organisational resource", *Long Range Planning*, 35 (4): 389-405.
- [62] 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.



- [63] Vieira A. L. (2011) "Interactive LISREL in Practice Getting Started with a SIMPLIS Approach", *Springer*, Berlin Heidelberg.
- [64] Wayne S. J., Shore L. M., Liden R. C. (1997) "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management*, 40 (1): 82-111.
- [65] West S.G., Finch, J.F., Curran P.J. (1995) *Structural equation models with no normal variables: Problems and Remedies*.
- [66] Whitener E. M. (2001) "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, 27 (5): 515-535.