

## تأثیر متورینگ بر پیامدهای شغلی با میانجی‌گری مدیریت دانش و تعدیل‌گری ویژگی‌های زندگی نامه ای

سمیه ثابت<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۱

مهرداد گودرزوندچگینی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۵

حمیدرضا رضایی کلیدبری<sup>۳</sup>مراد رضایی دیزگاه<sup>۴</sup>

## چکیده

امروزه برنامه‌های متورینگ (هدایت‌گری) یکی از روش‌ها و استراتژی‌های کارآمد جهت آموزش و توسعه کارکنان است که به منظور بقای سازمان‌ها و به حداکثر رساندن بازده کارکنان مورد استفاده قرار گرفته، آنها را در برابر تغییرات علمی و محیطی مجهز نموده و نسبت به یادگیری، آموزش، بهبود عملکرد و ارتقای توانایی‌های شان متعهد می‌کند. لذا هدف از انجام پژوهش حاضر، سنجش نقش میانجی مدیریت دانش و نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های زندگی‌نامه ای در رابطه بین متورینگ (هدایت‌گری) و پیامدهای شغلی است. پژوهش کاربردی، از نوع توصیفی-همبستگی بوده و جامعه آماری پژوهش شامل فرمانداری‌های استان گیلان هستند که براساس ۲۳ فرمانداری موجود در این استان، حجم نمونه به روش نمونه‌گیری نسبتی و براساس فرمول کوکران ۲۳۱ نفر برآورد گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که روایی آن به روش روایی محتوا و پایایی آن به توسط آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ برآورد گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی توسط نرم افزار آماری Smart PLS3 استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت دانش در رابطه بین برنامه‌های متورینگ و پیامدهای شغلی نقش میانجی دارد. همچنین نقش تعدیل‌گر متغیر تحصیلات و سابقه شغلی در رابطه بین اجرای متورینگ (هدایت‌گری) و مدیریت دانش مورد تایید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: برنامه‌های متورینگ (هدایت‌گری) - پیامد شغلی - مدیریت دانش - ویژگی‌های زندگی‌نامه ای

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران (نوسنده مسئول) [goodarzvand@iaurasht.ac.ir](mailto:goodarzvand@iaurasht.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

سازمان‌ها در سراسر جهان نگاهی ویژه به منابع انسانی دارند و چگونگی به‌بیشینه رساندن پتانسیل تمامی کارکنان کنونی و آینده از جمله مباحث اساسی در بین متخصصان منابع انسانی است. امروزه نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمانهای دیگر است، به طوری که وجود نیروهای انسانی توانمند و متعهد به سازمان ضمن کاهش غیبت، تاخیر و جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان، تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. پیامدهای مثبت شغلی در قالب‌های گوناگونی از سوی پژوهشگران مختلف تحت عنوان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، اشتیاق به کار، هویت سازمانی، وفاداری به سازمان، رفتار شهروندی سازمانی و... مورد بررسی قرار گرفته است. در حقیقت نحوه مدیریت و سازماندهی موجود در سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های دولتی، و انتظاراتی که کارکنان از محیط کاریشان دارند، تا حد زیادی می‌تواند بر نتایج و پیامدهای قابل انتظار موثر باشد. در پژوهش حاضر، سه مفهوم رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و ترک شغل مورد بحث قرار می‌گیرد.

تمایل به ترک خدمت<sup>۱</sup> قدمتی برابر با تشکیل سازمان‌های بوروکراتیک دارد. از زمانی که سازمان‌ها به شکل نوین تشکیل گردیدند و مبادرت به استخدام کارکنان با تخصص‌های مختلف نمودند، این باور در بعضی از کارکنان ایجاد شد که سازمان متبوع، سازمان مقبول و مطلوب آنان نیست؛ لذا این گونه کارکنان همواره با کم کاری، غیبت، فرار و در نهایت استعفا، اخراج، بازنشستگی پیش از موعد، مبادرت به ترک زود هنگام سازمان می‌نمودند. مروری بر ادبیات تحقیق ترک خدمت اصطلاح ترک خدمت در کتب علمی مدیریت، به معنی خروج داوطلبانه فرد از سازمان، تقاضای استعفا، تقاضای باز خرید، تقاضای بازنشستگی زودتر از موعد مقرر و تقاضای انتقال به سایر سازمان‌ها (آمده است). ترک خدمت به صورت یکباره و اتفاقی در فرد تجلی نمی‌کند؛ بلکه به صورت تدریجی این تمایل در فرد تقویت شده و به محض فراهم شدن بستر مناسب، فرد مبادرت به ترک خدمت خواهد کرد. ترک خدمت نیز با توجه به راه‌های قانونی رها شدن در سازمان‌ها، معمولاً به صورت‌های مختلف بروز و ظهور می‌کند. تقاضا برای ترک خدمت علاوه بر تحمیل هزینه گزاف، نشان دهنده نوعی انحراف از وضعیت تعادل در سازمان است.

عموماً سازمان سازمان‌های دولتی عموماً ساختاری سلسله‌مراتبی و بروکراتیک دارند که به اشتراک گذاری دانش افراد را مشکل می‌سازد، به نظر می‌رسد اغلب افراد به دلیل آنکه از طریق دانش قادر خواهند بود به رده‌های بالای سازمان دست یابند، برای به اشتراک گذاری آن بی تمایل باشند. با این حال، منابع انسانی کارآمد، پیشبرد جامعه در راستای توسعه ملی را تضمین می‌کند و باعث افزایش سرمایه، بهره‌برداری از منابع مختلف جامعه و ساخت و تولید روزافزون می‌گردد. از سوی دیگر، یکی از عواملی می‌تواند بر پیامدهای مثبت شغلی موثر باشد، بحث آموزش و هدایت کارکنان می‌باشد. شواهد مطالعاتی از منظر مدیریت دولتی گویای این مسئله است که در بخش دولتی یک شکاف نظری بین فرایند‌های سازمانی و سطوح راهبرد‌های سازمان به ویژه همسویی با راهبرد‌های مدیریت منابع انسانی در بستر آموزش و متورینگ (هدایتگری) سازمانی و ویژگی‌های سازمان‌های دولتی ایران در تحقق اثربخشی سازمان وجود دارد؛ زیرا الگوهای موجود در این زمینه، فی‌نفسه همسو با فرهنگ و ارزش‌های جوامعی است که زادگاه نظریه بوده و حسب شرایط نیازهای جامعه و صنعت مورد مطالعه، مطرح و عملیاتی سازی شده‌اند.

مدیران و دست‌اندرکاران هر سازمان نیز همواره در پی آن هستند که چگونه می‌توان به افزایش بهره‌وری منابع انسانی موجود در سازمان دست یافت. در چند سال گذشته، اغلب سازمان‌ها رویه‌های منابع انسانی مانند استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، انگیزش و تقویت روحیه کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ کرده‌اند. در این زمینه

متورینگ (هدایت‌گری)، نقش مهمی در افزایش پیامدهای مثبت سیستم کاری با عملکرد بالا دارد. مزایای متورینگ نه تنها مربوط به کار است، بلکه متورینگ می‌تواند فرصتی برای افراد در جهت ارتقاء سطح آگاهی فرهنگی، درک علمی و پتانسیلی برای زندگی معنادار آنها در سازمان فراهم آورد. متورینگ به سازمان کمک می‌کند تا شخصاً کارکنان خود را بیشتر بشناسد و دانش لازم را در مورد نیازهای شخصی و کاری بدست آورد. این سیستم کاری با عملکرد بالا شامل مجموعه‌ای از رویه‌های منابع انسانی مانند شیوه‌های افزایش توانایی (آموزش و مهارت آموزی) شیوه‌های افزایش انگیزه (حقوق بالا، توسعه شغلی و به اشتراک گذاری اطلاعات) و شیوه‌های فرصت ارتقاء (مشارکت کارکنان و کار تیمی) است که به ارائه مزیت رقابتی پایدار برای سازمان کمک می‌کند.

باتوجه به اهمیت این امر، سازمان‌ها به ویژه سازمانهای دولتی که به جهشی عمده در افزایش بهره‌وری و کارایی نیاز دارند، باید زمینه را به گونه‌ای فراهم آورند که با اطمینان خاطر، کارکنان مستعد را در راستای اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. و از آنجا که منابع انسانی کارآمد، پیشبرد جامعه در راستای توسعه ملی را تضمین می‌کند و باعث افزایش سرمایه، بهره‌برداری از منابع مختلف جامعه و ساخت و تولید روز افزون می‌گردد، سازمانی که نتواند مهارتها و دانش افراد را توسعه داده و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نخواهد بود در جهت توسعه گام بردارد. به عبارت دیگر دستیابی به اهداف سازمان، بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد که با آموزش، بهسازی و متورینگ (هدایت‌گری) نیروی انسانی محقق می‌گردد و سبب می‌شود تا افراد بتوانند به طور موثر فعالیت‌های خود را ادامه داده و در نتیجه به کارایی خود بیفزایند. آنچه در سازمانهای دولتی کشور مشهود می‌باشد این است که وحدت رویه در حیطه همسان سازی آموزش‌های دریافتی و دانش مشترک و اشاعه آن متناسب با اهداف سازمان دیده نمی‌شود. با توجه به وسعت و توسعه عملکرد و وظایف فرمانداری‌ها و استانداری‌ها و مسئولیت گسترده این نهاد به عنوان دومین مجری فعال در حوزه تصمیم‌گیری‌های شهری، متأسفانه معضل عدم اشتراک در کسب مهارت‌ها و آموزه‌های مورد نیاز نیروی انسانی فعال نیز دیده می‌شود. با توجه به حساسیت این موضوع و پیامدهای مثبت اجرای آن که در قالب رفتارهای مثبت شغلی قابل وصف می‌باشد و با توجه به لزوم داشتن پرسنل متعهد و پاسخگو در این نهاد، قاعدتاً توجه به زیر ساخت‌های صحیح و منسجم در حیطه هدایت‌گری در این نهاد مهم می‌باشد. با امعان به توضیحات فوق و با در نظر داشتن شکاف تحقیقاتی موجود در زمینه اجرای برنامه‌های متورینگ و پیامدهای شغلی با در نظر داشتن مدیریت دانش در سازمان، محقق در صدد است تا به بررسی نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین اجرای برنامه‌های متورینگ و پیامدهای شغلی در فرمانداری‌های استان گیلان بپردازد. همچنین در این رابطه نقش تعدیل‌گر متغیرهای زندگی نامه ای از قبیل سابقه کاری و تحصیلات نیز مورد بررسی قرار گرفته است. بر مبنای توضیحات ذکر شده، سوال اصلی تحقیق حاضر این است که آیا مدیریت دانش در رابطه بین اجرای برنامه‌های متورینگ و پیامدهای شغلی نقش میانجی دارد؟ آیا ویژگی‌های زندگی نامه ای در رابطه بین اجرای برنامه‌های متورینگ و پیامدهای شغلی نقش تعدیل‌گر دارد؟

#### ادبیات تحقیق

در ادامه به مروری بر ادبیات تحقیق پرداخته شده است:

#### رضایت شغلی

فیشر وهاتا<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، رضایت شغلی را عامل روانی قلمداد می‌کنند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می‌انگارند، به این صورت که شغل مورد نظر لذت مطلوب را برای فرد تأمین می‌کند و فرد از شغلش راضی است.

در مقابل چنانچه شغل مورد نظر رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد، فرد شروع به مذمت شغل خویش می‌نماید و درصدد تغییر بر می‌آید (Azeem, 2016: 299).

بر اساس تعریف کمپل<sup>۳</sup> که بر جنبه شناخت و آگاهی فرد نیز تأکید می‌کند، رضایت شغلی بدین شکل تعریف می‌شود: «رضایت شغلی، گرایش، تمایل یا حالات درونی شخص برای عکس العمل‌های ارزیابی‌کننده نسبت به موضوعی معین که با احساس مطبوع و نامطبوع فرد نسبت به آن موضوع (شغل) همراه است» (Clarke & Mahadi, 2017: 132). رضایت شغلی بر روی بهره‌وری، عملکرد رقابتی، کاهش در نرخ جابجایی کارکنان و ترک خدمت تأثیر مثبت دارد. رضایت شغلی شاخصی از بهداشت و سلامتی فردی و کاری و از زمره مهمترین ابعاد نگرش‌های شغلی و حرفه‌ای است که ماهیتی رفتاری، شناختی و عاطفی دارد. رضایت شغلی می‌تواند یک شاخص مهم چگونگی احساس کارکنان درباره شغلشان و پیش‌بینی‌کننده رفتارهایی از قبیل رفتار شهروندی سازمانی، غیبت و جابجایی باشد (Asrar, 2017: 2357).

### مدیریت دانش

به عقیده ارنست پرز<sup>۴</sup> (۱۹۹۰)، مدیریت دانش عبارت است از: گردآوری دانش، قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت‌های بازایی برای آنها به عنوان یک سرمایه سازمانی. به عبارت دیگر مدیریت دانش بر ذخیره و به کارگیری دوباره اطلاعات تخصصی تأکید دارد (Sparkman, 2015, 669).

به طور کلی مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان‌ها برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد (Shapiro et al, 2017: 38).

### منتورینگ

منتورینگ (هدایت‌گری) یک مکانیسم پشتیبانی اجتماعی محسوب می‌شود که در کمک به رشد و پیشرفت فردی پایه‌گذاری شده است و از آن به عنوان کمک یک فرد به فرد دیگر یاد می‌شود تا در دانش، کار یا تفکر آن فرد تغییرات اساسی ایجاد کند. علاوه بر این منتورینگ (هدایت‌گری) بیانگر یک رابطه اجتماعی تعاملی بین منتور (هدایت‌گر) و منتی (کارآموز) است که در آن منتور به عنوان یک مشاور خردمند و قابل اعتماد، یک محرر اسرار و یک الگو و سرمشق عمل می‌کند. رابطه منتورینگ (هدایت‌گری) با تشویق منتور، حمایت عاطفی و راهنمایی او تسهیل می‌شود و تحت تأثیر سطح احترام، اعتماد و ارتباط واقعی بین این زوج قرار می‌گیرد (Sandardos & Chambers, 2019: 144). این رابطه که عموماً به عنوان منتورشیپ شناخته می‌شود، به فرد باتجربه این امکان را می‌دهد که فرد کم‌تجربه‌تر را از طریق توسعه شایستگی‌های خاصی در او، هدایت و حمایت نماید (Silke, Brady & Dolan, 2019: 7). در واقع، روابط منتورینگ، با تشویق مربی، حمایت احساسی و راهنمایی او تسهیل شده و تحت تأثیر سطح احترام، اعتماد و ارتباط واقعی به اشتراک گذاشته شده در گروه دو عضوی قرار می‌گیرد (دانشمندی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۵).

حاتم سیاهکل محله و همکاران (۱۳۹۶)، در تحقیق خود به بررسی «رابطه هوش هیجانی، رضایت شغلی، عدالت و تعهد سازمانی با کارکرد منتورینگ از دیدگاه پرسنل بیمارستان پورسینای رشت» پرداختند. نتایج تحلیل‌های رگرسیون سلسله

مراتبی به روش ورود همزمان نشان داد، هر سه مولفه عدالت سازمانی، یعنی عدالت توزیعی، عدالت مراوده ای، عدالت رویه ای، از مولفه های عدالت سازمانی؛ یک مولفه رضایت شغلی یعنی رضایت از سرپرست و یک مولفه هوش هیجانی یعنی خودمدیریتی به طور معنی داری توانستند ۶۰٪ از واریانس مشترک نتایج عملکرد متورینگ را تبیین نمایند. جان و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۲۰) به بررسی تاثیر اجرای برنامه های متورینگ بر نگرش ادراک شده و مزایای ادراک شده پرستاران در کشور چین پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که اجرای برنامه های متورینگ تاثیر مثبت و معناداری بر نگرش و مزایای درک شده دارد و با داشتن چنین نگرشی میزان تمایل به ماندن در سازمان و حس ارزشمندی ارتقاء می یابد. همچنین مشخص شد که میزان نگرش مثبت و مزایای دریافتی در بین پرستاران با تجربه و پرستاران تازه وارد متفاوت می باشد. قدیری (۱۳۹۶) در پژوهشی با موضوع بررسی رابطه بین متورینگ و رفتار شهروندی سازمانی دریافت که اجرای برنامه های متورینگ می تواند منجر به بهبود روحیه و انگیزش و در نهایت افزایش عملکرد سازمانی گردد و وظیفه دوستی و رادمدی و نوع دوستی را ارتقا بخشد. مایلونا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) و کاوندیش<sup>۷</sup> (۲۰۰۷)، ریچارد و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۹)، عباسی و هاشمی (۱۳۹۶)، در پژوهش شان مبتنی بر رابطه اجرای برنامه های متورینگ و رضایت شغلی دریافتند که اجرای برنامه های متورینگ در سازمان ها به دلیل افزایش توانایی های شغلی و شخصی کارکنان، باعث کاهش هزینه های جابجایی نیروی انسانی، بهبود رضایت مندی آنها در محیط های کاری و افزایش بهره وری در سازمان می گردد. یوکسل و بهادریلماز<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) طی پژوهشی دریافتند که برنامه های متورینگ در بهبود برخی خصوصیات مرتبط با سازگاری سازمان، از جمله افزایش رضایت متنی ها (کارآموزان)، کسب مهارت های اجتماعی و ارتباط موثر، کاهش استرس و اضطراب، و بهبود مهارت های شناختی و روانی و همچنین عملکرد افراد مؤثر خواهد بود.

### ویژگی های زندگی نامه ای

ویژگی های زندگی نامه ای شامل کنترل سابقه خدمت، تحصیلات و سن است که در این پژوهش به دومورد از ویژگی های زندگی نامه ای از جمله: سابقه شغلی و تحصیلات پرداخته می شود. این عوامل، انتظارات فرد را از شغل و سازمان شکل می دهند و در صورت برآورده شدن انتظارات، سبب بهبود پیامدهای شغلی خواهد گردید (همایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۸۷).

بر این اساس فرضیات ذیل قابل تبیین می باشد:

**فرضیه اول:** اجرای متورینگ بر رضایت شغلی تاثیرگذار است.

**فرضیه دوم:** اجرای متورینگ بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار است.

**فرضیه سوم:** اجرای متورینگ بر ترک شغل تاثیرگذار است.

پریرا و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) دریافتند که برنامه های متورینگ، اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث رضایتمندی و احساس ارزشمندی فرد، و در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان، افزایش دانش فردی و سازمانی، ارتقای روحیه به اشتراک گذاری دانش در میان کارکنان و تلاش برای سازماندهی دانش می گردد. ریچارد و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) نیز دریافتند که با ارتقای سطح اقدامات متورینگ و افزایش توان دانشی کارکنان، مدیریت دانش نوین در سازمان بهتر رونق می گیرد. بر این اساس فرضیه ذیل قابل تبیین می باشد:

**فرضیه چهارم:** اجرای متورینگ بر مدیریت دانش تاثیرگذار است.

بر اساس تئوری مبتنی بر منابع، ادعا می‌شود که افراد نسبت به حمایت و محافظت از چیزهایی که برایشان ارزشمند است، انگیزه لازم را دارند. اگرچه برای نیل به این هدف، آنها نیازمند سرمایه گذاری منابع ارزشمندی هستند که قبلاً به دست آورده‌اند و آنهایی که منابع ارزشمند بیشتری کسب نموده‌اند، توان بیشتری در حفاظت از منابعشان دارند و این موضوع اثرات مثبت روانی در حیطه سازمانی به همراه خواهد داشت (Bloum & et al 2015). مدیریت دانش به عنوان یکی از منابع سازمانی به عنوان موجودیتی تلقی می‌گردد که برای افراد ارزشمند است و این موضوع می‌تواند موجب رضایت و تعهد کارکنان گردد. الهربی و الیوبی<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۰) با بررسی تاثیر اقدامات مدیریت دانش بر رضایت شغلی، تعهد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی دریافتند که بکارگیری و استقرار اقدامات مدیریت دانش منجر به ارتقای توانمندی کارکنان شده که پیامد آن رضایت شغلی، تعهد و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. نوک و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۰) با بررسی رابطه بین مدیریت دانش و تمایل به ترک خدمت در شرکت های کوچک و متوسط دریافتند که استقرار مدیریت دانش در این شرکت‌ها منجر به تمایل به ادامه همکاری شده و بیشترین شدت تاثیر مربوط به مسیر اشتراک دانش و تمایل به ترک خدمت بود، بدین معنی که اشتراک دانش بیشترین شدت تاثیر را در جهت معکوس با تمایل به ترک خدمت داشت (Novak, & et al, 2020, 40). بر این اساس فرضیات ذیل قابل تبیین می‌باشد:

فرضیه پنجم: مدیریت دانش بر رضایت شغلی تاثیرگذار است.

فرضیه ششم: مدیریت دانش بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیرگذار است.

فرضیه هفتم: مدیریت دانش بر ترک شغل تاثیرگذار است.

با در نظر داشتن ارتباط دو به دوی بین متغیرهای تحقیق همچنین فرضیات میانجی زیر قابل تبیین می‌باشد:

فرضیه هشتم: مدیریت دانش در رابطه بین اجرای متورینگ و رضایت شغلی نقش میانجی دارد.

فرضیه نهم: مدیریت دانش در رابطه بین اجرای متورینگ و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

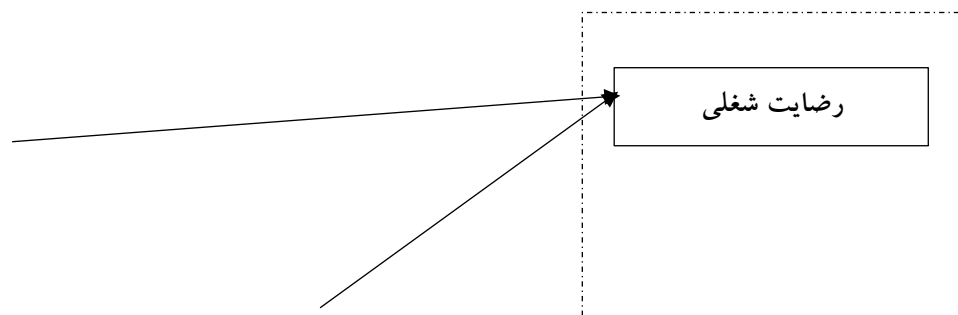
فرضیه دهم: مدیریت دانش در رابطه بین اجرای متورینگ و ترک شغل نقش میانجی دارد.

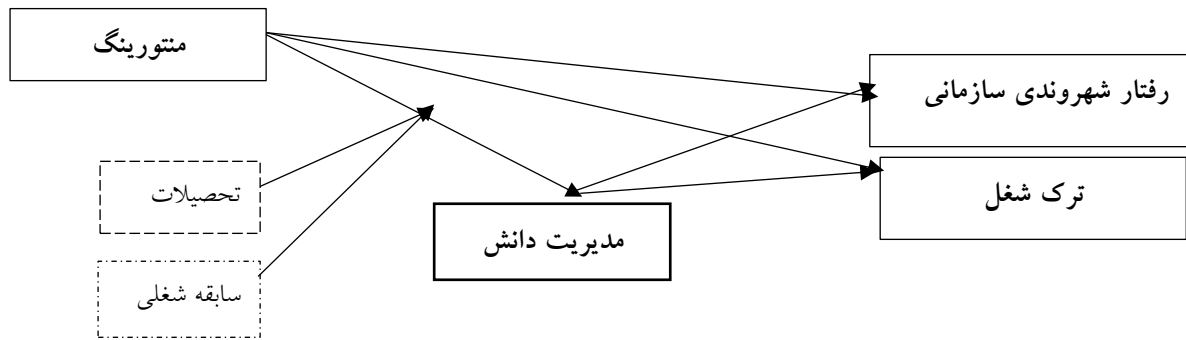
دولانی و همکاران (۱۳۹۲) دریافتند که تحصیلات و سوابق خدمتی همواره یکی از مهمترین عناصر در پذیرش چرخه مدیریت دانش در سازمان می‌باشد. ماپونیا<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۴) نیز به بررسی ارتباط بین تحصیلات و مدیریت دانش پی برد و نشان داد که با ارتقای سطح تحصیل در نیروی انسانی فعال در سازمان پذیرش مدیریت دانش تسهیل می‌گردد (Maponia, 2004).

فرضیه یازدهم: تحصیلات در رابطه بین اجرای متورینگ و مدیریت دانش نقش تعدیل گر دارد.

فرضیه دوازدهم: سابقه شغلی در رابطه بین اجرای متورینگ و مدیریت دانش نقش تعدیل گر دارد.

در ادامه مدل نظری تحقیق ارائه داده شده است. بر مبنای این مدل، متورینگ نقش متغیر مستقل، مدیریت دانش، متغیر میانجی و پیامدهای شغلی در قالب سه مفهوم رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و تمایل به ترک خدمت، متغیر وابسته می‌باشد:





شکل (۱). مدل مفهومی تحقیق برگرفته از پیشینه تحقیقات

### روش شناسی تحقیق

پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی می‌باشد. سطح تحلیل پژوهش حاضر، فردی بوده و جامعه آماری پژوهش، استانداری شهر رشت و فرمانداری های استان گیلان هستند که بر اساس ۲۳ فرمانداری فعال در شهر رشت و شهرستان ها و استانداری تعداد جامعه آماری ۵۸۱ نفر برآورد گردید که از این تعداد براساس روش نمونه گیری نسبتی تعداد ۲۳۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد می‌باشد که روایی آن به روش روایی محتوا، روایی همگرا و روایی واگرا مورد تایید قرار گرفت و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ بالاتر از مقدار مطلوب ۰/۷ برآورد گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از آماره‌های میانگین، انحراف معیار توسط نرم افزار آماری SPSS23 و در بخش آمار استنباطی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی توسط نرم‌افزار آماری SmartPLS3 استفاده شد.

### ارزیابی مدل اندازه گیری

برای سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و ضرایب بارهای عاملی است.

### آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

آلفای کرونباخ شاخصی است که برآوردی را برای پایایی براساس همبستگی درونی معرف ها ارائه می‌دهد و مقدار مناسب برای آن بزرگتر از ۰/۷ است. به‌منظور محاسبه پایایی، معیار دیگری نیز وجود دارد که برتری‌هایی را نسبت به روش سنتی محاسبه آن توسط آلفای کرونباخ دارد و به آن پایایی ترکیبی (CR) گفته می‌شود. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفا در این است که پایایی سازه‌ها نه به‌صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. همچنین برای محاسبه آن، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیاده‌تری دارند. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، هر دوی این معیارها استفاده می‌شوند.

برای پایایی مرکب میزان بالای ۰/۷ مناسب ذکر شده است. روایی همگرا معیار دیگری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کار برده می‌شود. فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، استفاده از متوسط واریانس استخراج شده را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد کرده اند. معیاری که برای مطلوب بودن AVE نمایش داده می‌شود، بالاتر از ۰/۵ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۱۳۵). با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و

پایایی مرکب گزارش شده در جدول ۲، همانگونه که مشاهده می‌شود تمام متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ هستند که پایایی مناسب مدل را نشان می‌دهد. همچنین، مقدار متوسط واریانس استخراج شده برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین، روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری نیز مطلوب اند. روایی همگرا، دومین معیاری است که به منظور برازش مدل اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد و میزان همبستگی هر سازه با ابعادش را نشان می‌دهد، براساس جدول (۲)، میانگین استخراج شده برای کلیه متغیرها و ابعادشان از مقدار مرزی ۰/۵ بیشتر بوده که آن نیز میزان روایی مدل را نشان می‌دهد.

جدول (۱). توصیف متغیرهای پژوهش

ردیف	شاخص‌ها	ضرایب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	AVE
۱	منتورینگ	۰/۷۴۲	۰/۷۸۸	۰/۵۶۷
۲	مدیریت دانش	۰/۷۵۳	۰/۷۹۳	۰/۶۳۳
۳	رضایت شغلی	۰/۷۸۱	۰/۸۰۵	۰/۶۶۹
۴	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۲۵	۰/۷۷۴	۰/۵۸۱
۵	ترک شغل	۰/۸۱۰	۰/۸۸۳	۰/۶۰۶

زمانی روایی واگرایی یک مدل قابل قبول خواهد بود که سازه با شاخص‌های خود نسبت به سایر سازه‌ها، تعامل بیشتری داشته باشد (یعنی عددی که در قطر این ماتریس نمایش داده می‌شود باید از سایر اعداد هم‌ستون خود بزرگتر باشد).

جدول (۲) ماتریس سنجش روایی واگرایی به روش فروئل و لارکر

	منتورینگ	مدیریت دانش	رضایت شغلی	رفتار شهروندی سازمانی	ترک شغل
منتورینگ	۰/۷۵۲				
مدیریت دانش	۰/۵۰۸	۰/۷۹۵			
رضایت شغلی	۰/۵۴۳	۰/۴۱۱	۰/۸۱۸		
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۱۹	۰/۴۴۶	۰/۴۱۹	۰/۷۶۲	
ترک شغل	-۰/۴۶۱	-۰/۴۰۳	-۰/۴۴۳	-۰/۴۶۸	۰/۷۷۸

لذا می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر و روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.



## آزمون فرضیه‌ها

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، فرضیه‌های پژوهش بررسی و آزمون شد. در ادامه، نتایج ضرایب معناداری برای هریک از فرضیه‌ها، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هریک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه، در جدول ۴ ارائه می‌شود.

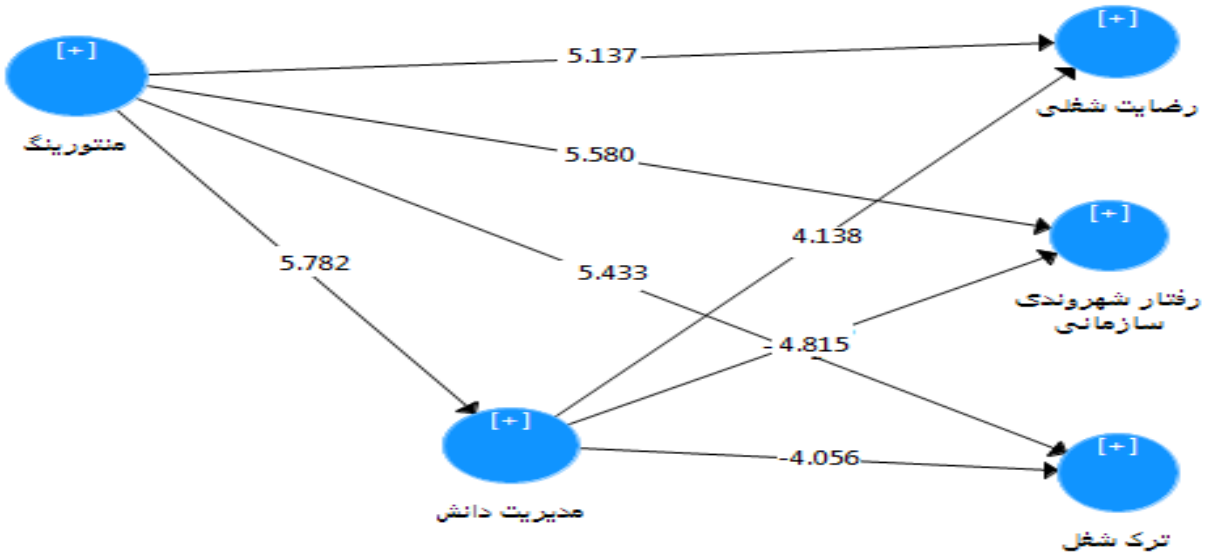
جدول (۴). بررسی معنی داری مسیر جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	T مستقیم	نتیجه
۱	منتورینگ <-----> مدیریت دانش	۰/۵۰۸	۵/۷۸۲	معنادار است
۲	منتورینگ <-----> رضایت شغلی	۰/۵۴۳	۵/۱۳۷	معنادار است
۳	منتورینگ <-----> رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۱۹	۵/۵۸۰	معنادار است
۴	منتورینگ <-----> ترک شغل	-۰/۴۶۱	-۵/۴۳۳	معنادار است
۵	مدیریت دانش <-----> رضایت شغلی	۰/۴۱۱	۴/۱۳۸	معنادار است
۶	مدیریت دانش <-----> رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۴۶	۴/۸۱۵	معنادار است
۷	مدیریت دانش <-----> ترک شغل	-۰/۴۰۳	-۴/۰۵۶	معنادار است
۸	منتورینگ <-----> مدیریت دانش <-----> رضایت شغلی	۰/۲۰۸	۳/۳۱۴	معنادار است
۹	منتورینگ <-----> مدیریت دانش <-----> رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۲۶	۳/۳۸۸	معنادار است
۱۰	منتورینگ <-----> مدیریت دانش <-----> ترک شغل	-۰/۲۰۴	۳/۳۹۲	معنادار است

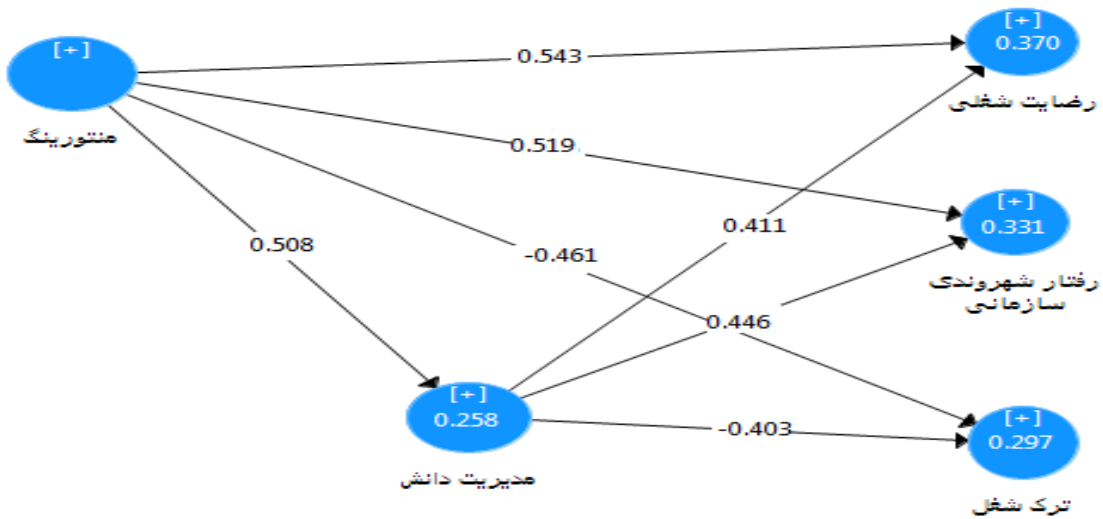
نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب معناداری با توجه به جدول ۴ نشان می‌دهد تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شده‌اند. در شکل (۲) و (۳)، تمام فرضیه‌های پژوهش در مدل نهایی نشان داده می‌شود.

## مدل ساختاری پژوهش

در این بخش مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد و معناداری ارائه شده است:



شکل ۲) مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری



شکل ۳) مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

نتایج بررسی تعدیل گری دو متغیر تحصیلات در رابطه بین منتورینگ و مدیریت دانش به منظور بررسی رابطه تعدیل گری تحصیلات در رابطه بین منتورینگ و مدیریت دانش از آزمون تی برای گروه های مستقل استفاده شد که نتایج آن در ادامه ارائه داده شده است:

جدول ۵) آزمون توصیفی تحصیلات در رابطه بین منتورینگ و مدیریت دانش

انحراف معیار	واریانس	میانگین	تعداد	تحصیلات	
				کمتراز کارشناسی	کارشناسی
۰/۰۴۸	۰/۸۶۹	۳/۵۴۴	۲۳۱	منتورینگ و	
۰/۰۴۰۹	۰/۷۲۵	۳/۵۹۸	۲۳۱		

کارشناسی ارشد و بالاتر	مدیریت دانش	۲۳۱	۳/۷۹۰	۰/۴۲۴	۰/۰۲۳۹
------------------------	-------------	-----	-------	-------	--------

براساس نتایج کسب شده در بخش آمار توصیفی، بیشترین میزان میانگین در گروه کارشناسی ارشد و بالاتر مشاهده گردید. این بدان معناست که در گروه افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد، اختلاف میانگین نسبت به سایر گروه ها بیشتر می باشد.

#### جدول ۶) آزمون توصیفی تحصیلات در رابطه بین متورینگ و مدیریت دانش

تحصیلات	t	درجه آزادی	سطح معناداری*	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
متورینگ و مدیریت دانش	۱۱/۱۲۷	۲۳۰	۰/۰۰۰	۰/۵۴۴	۰/۴۴۸	۰/۶۴۱
	۱۲/۹۶۱	۲۳۰	۰/۰۰۰	۰/۵۸۸	۰/۴۴۹	۰/۶۱۱
	۱۴/۰۰۹	۲۳۰	۰/۰۰۰	۰/۷۹۰	۰/۷۴۳	۰/۸۳۸

براساس نتایج کسب شده به منظور بررسی تعدیل‌گری تحصیلات در رابطه بین متورینگ و مدیریت دانش مشخص گردید که در سه گروه تحصیلی کمتر از کارشناسی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و بالاتر، میزان تفاوت میانگین در گروه کارشناسی ارشد و بالاتر بیشتر از سایر گروه های تحصیلی است. همچنین میزان معناداری در گروه کارشناسی ارشد و بالاتر به مقدار ۰۰۹۱۴ می باشد که نسبت به سایر گروه ها بیشتر می باشد.

#### نتایج بررسی تعدیل‌گری دو متغیر سابقه شغلی در رابطه بین متورینگ و مدیریت دانش

به منظور بررسی رابطه تعدیل‌گری سابقه شغلی در رابطه بین متورینگ و مدیریت دانش از آزمون تی برای گروه های مستقل استفاده شد که نتایج آن در ادامه ارائه داده شده است:

#### جدول ۷) آزمون توصیفی تحصیلات در رابطه بین متورینگ و مدیریت دانش

تحصیلات	تعداد	میانگین	واریانس	انحراف معیار
متورینگ و مدیریت دانش	۲۳۱	۳/۷۰۷	۰/۶۶۹	۰/۷۷۷
	۲۳۱	۴/۲۵۶	۰/۵۲۵	۰/۵۵۶
	۲۳۱	۳/۴۱۱	۰/۵۲۴	۰/۴۳۹
	۲۳۱	۳/۴۰۷	۰/۵۱۱	۰/۶۳۲

براساس نتایج کسب شده در بخش آمار توصیفی، بیشترین میزان میانگین در گروه ۲۰-۱۱ سال مشاهده گردید. این بدان معناست که در گروه افراد دارای ۱۱-۲۰ سال سابقه شغلی، اختلاف میانگین نسبت به سایر گروه ها بیشتر می باشد.

#### جدول ۸) آزمون توصیفی سابقه شغلی در رابطه بین متورینگ و مدیریت دانش

حد بالا	حد پایین	اختلاف میانگین	سطح معناداری*	درجه آزادی	t	سابقه شغلی	
۰/۳۹۸	۰/۲۱۸	۰/۲۱۳	۰/۰۰۰	۲۳۰	۹/۲۳۵	منتورینگ و مدیریت دانش	کمتر از ده سال
۰/۶۸۲	۰/۳۴۱	۰/۴۶۶	۰/۰۰۰	۲۳۰	۱۰/۷۵۴		۱۱-۲۰ سال
۰/۳۵۰	۰/۲۴۳	۰/۲۰۹	۰/۰۰۰	۲۳۰	۸/۴۳۱		۲۱-۳۰ سال
۰/۳۰۵	۰/۲۷۷	۰/۳۱۴	۰/۰۰۰	۲۳۰	۷/۶۰۶		بالاتر از ۳۰ سال

براساس نتایج کسب شده به منظور بررسی تعدیل‌گری سابقه شغلی در رابطه بین منتورینگ و مدیریت دانش مشخص گردید که در چهار گروه سابقه شغلی، افراد در گروه ۲۰-۱۱ سال سابقه شغلی، میزان تفاوت میانگین در این گروه بیشتر از سایر گروه‌ها است. همچنین میزان معناداری در گروه دارای سابقه شغلی ۲۰-۱۱ سال به مقدار ۱۰/۷۵۴ می‌باشد که نسبت به سایر گروه‌ها بیشتر می‌باشد.

#### بحث

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی تاثیر اجرای برنامه‌های منتورینگ بر پیامدهای شغلی با نقش میانجی مدیریت دانش و نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای است. پژوهش حاضر مبتنی بر ۱۲ فرضیه بوده که توسط روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی توسط نرم‌افزار آماری Smart PLS3 و توسط نرم‌افزار آماری SPSS23 مورد بررسی قرار گرفت. تمامی ۱۲ فرضیه تدوین شده مورد تایید قرار گرفتند. نتایج حاصل از بررسی ارتباط بین منتورینگ و مدیریت دانش نشان داد که میزان معناداری این ارتباط ۵/۷۸۲ و با شدت تاثیر ۰/۵۰۸ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید است. نتایج حاصل از بررسی ارتباط بین منتورینگ و رضایت شغلی نشان داد که میزان معناداری این ارتباط ۵/۱۳۷ و با شدت تاثیر ۰/۵۴۳ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید است. نتایج حاصل از بررسی ارتباط بین منتورینگ و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که میزان معناداری این ارتباط ۵/۵۸۰ و با شدت تاثیر ۰/۵۱۹ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید است.

نتایج حاصل از بررسی ارتباط بین منتورینگ و ترک شغل نشان داد که میزان معناداری این ارتباط ۵/۴۳۳- و با شدت تاثیر ۰/۴۶۱- می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید است. نتایج حاصل از بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و رضایت شغلی نشان داد که میزان معناداری این ارتباط ۴/۱۳۸ و با شدت تاثیر ۰/۴۱۱ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید است. نتایج حاصل از بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که میزان معناداری این ارتباط ۴/۸۱۵ و با شدت تاثیر ۰/۴۴۶ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید است. نتایج حاصل از بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و ترک شغل نشان داد که میزان معناداری این ارتباط ۴/۰۵۶- و با شدت تاثیر ۰/۴۰۳- می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید است. نتایج این فرضیات با نتایج تحقیق برادلی (۲۰۰۶) و جان و همکاران (۲۰۲۰) همراستا می‌باشد.

## نتیجه گیری

در حالت کلی سازمان های امروزی به دنبال ارتقای نگرش های شغلی و رفتاری کارکنان خود هستند، و اغلب به عنوان کارکنان دانشگر شناخته شده اند. به عبارتی بهتر، سازمان ها به دنبال رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی و حفظ و نگهداشت کارکنان و نیز کاهش تمایل به ترک خدمت آنها هستند (الینگر، باتی و همملین، ۲۰۱۴). زیرا نیروی انسانی به عنوان جوهره اصلی و مرکز ثقل فرایند توسعه و پیشرفت هر سازمان در نظر گرفته می شود و سطح و کیفیت دانش، بینش و مهارت نیروی انسانی آن است که میزان رشد و توسعه یک کشور را تعیین می کند. سرمایه گذاری و برنامه ریزی در پرورش نیروی انسانی اندیشمند، ماهر و دارای انعطاف ذهنی و تحرک اندیشه، پیش شرط ایجاد و تداوم هر گونه تحول و توسعه در تمامی ابعاد جامعه به شمار می رود. از اینرو، سازمان های انسان پرور یا متولیان اصلی آموزش و پرورش منابع انسانی، یکی از ارکان مهم و به عبارتی تکیه گاه دولت ها برای تربیت نیروی انسانی و در نهایت تحقق توسعه پایدار محسوب شده و از جایگاه ویژه ای در برنامه ریزی های کلان، ارزیابی ها و مطالعات گسترده که نتایج آن در برگیرنده راهکارهای ارتقاءدهنده باشد، برخوردار هستند (فلاح حقیقی و محمودی، ۱۳۹۷: ۱۲۸). بنابراین، با تشویق فرهنگ یادگیری از طریق منتورینگ، سازمانها اطمینان حاصل می کنند که کارکنان نقش فعالی در گسترش دانش و انجام بهتر کارها در کل سازمان دارند. ماهیت مشارکتی منتورینگ باعث ایجاد پیوندهایی بین افراد می شود که تعامل را افزایش می دهد. منتورینگ هم پیشرفت شغلی و هم پیشرفت رهبری را برای کمک به کارکنان در توسعه مهارتهای جدید و احساس تعامل در سازمان امکان پذیر می سازد.

همچنین با بررسی نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین اجرای برنامه های منتورینگ و رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و ترک شغل نیز مشخص گردید که مدیریت دانش نقش میانجی را در رابطه بین دو متغیر ایفا می کند که نتایج آن از طریق آزمون سوبل مورد تایید قرار گرفت. نتایج پژوهش جاوید (۲۰۱۲) در شرکت های فناوری اطلاعات نشان می دهد که مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با رضایت کارکنان نقش میانجی دارد و همچنین ابعاد مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری با رضایت کارکنان دارد. رضایت شغلی رابطه مثبتی با تعهد سازمانی دارد و تعهد سازمانی رابطه مثبتی با تسهیم دانش دارد. بنابراین رضایت شغلی می تواند رابطه مثبتی با تسهیم دانش داشته باشد. مطالعات پیشین نشان می دهد که رضایت شغلی یک عامل انگیزشی است که بر تسهیم دانش تأثیر می گذارد. نتایج پژوهش های مختلف در زمینه مدیریت دانش نشان می دهد که فرهنگ سازمانی بطور چشمگیری بر رضایت شغلی و تسهیم دانش تأثیر می گذارد و تسهیم دانش بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در بسیاری موارد نقش میانجی ایفا می کند. نتایج پژوهش المحمید و مک آدامز (۲۰۱۰) در شرکت های تولیدی در اردن نشان می دهد که بین تسهیم دانش سازمانی، تعهد به یادگیری، انطباق پذیری و رضایت شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

از دیگر یافته های تحقیق حاضر نقش تعدیل گری متغیر تحصیلات و سابقه کاری در رابطه بین منتورینگ و مدیریت دانش بود. این موضوع را می توان این گونه تبیین نمود که افراد دارای تحصیلات دانشگاهی و مرتبط با کار به دلیل واقف بودن بر تسلط در زمینه دانش و پیامدهای آن در حیطه کاری بر اهمیت اجرای برنامه های منتورینگ در اعتلای مدیریت دانش آگاهی دارند. در این طیف، افراد دارای ۱۱-۲۰ سال سابقه کاری تمایل بیشتری به اجرای برنامه های منتورینگ و اعتقاد به تاثیرات مثبت آن در ارتقای مدیریت دانش داشتند. بر این اساس می توان گفت که این دسته از افراد به دلیل اینکه تا حدودی تجربه نسبی از شرایط کاری را در محیط مبتنی بر آموزش و هدایت و غیر از آن درک نموده اند به اهمیت

اجرای برنامه های منتورینگ که به نوعی آموزش، مشاوره و هدایت کارکنان را مبتنی بر زیرساخت های دانشی به دنبال دارد، پی برده اند.

در مجموع از آنجایی که هر پژوهشی محدودیت هایی را به همراه دارد، عمده ترین محدودیت پژوهش حاضر، عدم آشنایی کارکنان فرمانداری ها با مفهوم منتورینگ یا عدم استنباط درستشان از این مفهوم در سازمان بود که عملاً آن را با آموزش ضمن خدمت مترادف می دانستند. این در حالیست که اهداف منتورینگ در سازمان ها بسیار فراتر از آموزش های ضمن خدمت است. همچنین عدم همکاری کارکنان و طفره روی از پاسخگویی به دلیل اعتقاد به بی نتیجه بودن نتایج تحقیق، عامل مهم دیگری است که در این پژوهش به عنوان یک محدودیت پژوهشی وجود داشت.

#### منابع

- \_ Abbasi, T; Hashemi, M (1396), Explaining the role of mentoring in reducing organizational distrust; *Organizational Resource Management Research*. 7 (2): 155-129.
- \_ Alyoubi, B, Alharbi, I. (2020) Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence from Saudi Arabia. *The International Technology Management Review*. 7(1):13 -27.
- \_ Asrar-ul-Haq, M , (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education , *Journal of Cleaner Production* 1(2017),4(20): 2352-2363.
- \_ Azeem, S. M. (2016) Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1, 295-299.
- \_ Bateman, T. S. , Organ, D. W. (1983). "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595
- \_ Bradley, A; Chyka, A; Fitzgerald, L; Hak, J; Miller, D; Parker, B; Phelps, J; Wood, C & Gourley, .R (2006). A Comprehensive Approach to Faculty Development, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 70 (2), 1-7.
- \_ Cavendish, S. E. (2007) Mentoring matters: the influence of social support and relational maintenance strategies on critical outcomes in doctoral education. Ph.D. Dissertation in Philosophy in the College of Communication and Information Studies, the University of Kentucky (2007)

- \_ Clarke, N, Mahadi, N.(2017) The significance of mutual recognition respect in mediating the relationships between trait emotional intelligence, affective commitment and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*. 105(110): 129-139.
- \_ Daneshmandi, S; Fathi Vajargah, K; Khorasani, A; Ghelichli, B (1396), Analysis of Mentor and Menti actions in mentoring new faculty members in universities: A qualitative approach; *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. 4 (14): 55-29.
- \_ Davari, A; Rezazadeh, A; Structural equation modeling with PLS software. University Jihad Publishing Organization. Second Edition .1392.
- \_ Dolani, A; Gabriel, M; Rashidi, A; Rahimi, B (1392). Investigating the situation and factors affecting the knowledge management cycle; *Journal of School of Paramedical Sciences, Tehran University of Medical Sciences*. 7 (2): 164-152.
- \_ Ellinger, A. D.; Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2014). The manager as coach. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *the Complete Handbook of coaching* (2nd ed), London: Sage.
- \_ Fallah Haghghi, N; Mahmoudi, M (2015), Pathology of Higher Education System Performance with a Focus on Human Resource Development; *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. 5 (19): 157-127.
- \_ Goodarzvand Chegini, M; Babaei, M (2017), The effect of genuine leadership on job motivation and organizational citizenship behavior among the Road and Transportation Department of Guilan Province; *The Second International Conference on Management Capabilities and Capabilities*.
- \_ Hatem Siahkal Mahalla, A. R; Rezaei, S; Khaksari, Z; Jamshidi Moghadam, J (2017), The Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Justice and Organizational Commitment with Mentoring Function from the Perspective of Rasht Poursina Hospital Staff; *Journal of Hospital*. 16 (3): 71-38.
- \_ Homayi, R; Mehrabizadeh Honarmand, M; Askari, P; Heydari, A.R; Naderi, F (2015), The role of psychological competence and organizational commitment with controlling age, service history and level of education in teachers, *Quarterly Journal of Applied Sociology*, year 26, consecutive issue (57), first spring issue, pp. 185-204 .
- \_ Jyoti ,J, Rani ,A,(2019) Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model, *Journal of Business Research*, 98 : 166–176.
- \_ John,N.R, Prasath. R, Asra. A,(2020), SandeepPoddar Perceived benefits and attitude of undergraduate nursing students towards the mentoring programme. *Enfermería Clínica*.30(5): 188-198..
- \_ Jo, S.J.; Park, S.(2016) "Critical review on power in organization: empowerment in human resource development", *European Journal of Training and Development*, 40(6). 390-406.
- \_ Islam, T., Ali, G. Ahmed, I.(2019), “Protecting healthcare through organizational support to reduce turnover intention”, *International Journal of Human Rights in Health Care*, 11(1): 4-12.

- Kameli, M. J; Taban, M; Kharazani, T (2016), The relationship between leadership effectiveness and the tendency of employees to leave the job and the moderating role of job stressors; *Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement*, Fourth Year, No. 2, Summer, pp. 37-60.
- Lambert, K. J. Manz, C. C. Alves, J. S.(2015) Work stress and leadership development: The role of leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17:374-387 .
- Lember, J.C.M(2016), “The impact of job and family factors on work stress and engagement among Hong Kong police officers”, *Policing: An International Journal* . 8(7): 39-52 .
- Martez, W. and Champion, Z.(2018) “Employee development and turnover intention: theory validation”, *European Journal of Training and Development* ,37(6): 564-579.
- Mahdavi Nejad, A, (2016), A Study of the Relationship between Organizational Identity and Organizational Citizenship Behavior of Post Bank of Iran Employees, *New Research Approaches in Management and Accounting*, No. 8, Winter, Volume 2, pp. 206-223.
- Mylona, E., Brubaker, L., Williams, V. N., Novielli, K. D., Lyness, J. M., Pollart, S. M., Bunton, S. A.(2016), Does formal mentoring for faculty members matter? A survey of clinical faculty members. *Med Educ*. 50(6), 670-681.
- Navidi, S (2015), Analysis of genuine leadership relationships, psychological security and organizational citizenship behavior. *Quarterly Journal of General Policy*. 7 (2): 45-35.
- Nejad Ismail Azizi, M.B; Safarkhanlou, J (2018), A Study of the Relationship between Personality Traits and Performance and Job Satisfaction of Security Organization Employees, *Quarterly Journal of Security and Law Enforcement Studies*, Scientific Journal, Fourteenth Year, No. 52, Fall, pp. 1-30.
- Novak,R. Roblek, V. Gabrijel, D.(2020) Relation between Knowledge Management and Turnover in Slovenian Micro and Small Start-Up Organisations. *Organizacija*,. 4(6): 38-52.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Pardo,Wei-Rong.(2011), A Study on the Relationship between Work-Family Conflicts and the Job Satisfaction of Tour Leaders. *Journal of Tourism and Recreation*. 2(1): 41-52.
- Park J, Min H (2020),Turnover intention in the hospitality industry: A meta analysis,*International Journal of Hospitality Management*,90,102599.p1-11,<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>.
- Pereira, V. E., Fontinha, R., Budhwar, P., & Arora, B(2018). Human resource management and performance at the Indian railways. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 47–61.



- Perez, E., (1990), "Knowledge management in the library database", Vol. 22, No. 2, P. 76.
- Perz, Laura.(2008), *Work–Family Conflict, Stress, and Physical and Mental Health: A Model for Understanding Barriers to and Opportunities for Women's*. (2008).
- Poza, J.C., Gera, Y.L.(2012). "Person-organization fit and turnover intention: exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand-ability fit", *The Journal of Nursing Research*, (2012),22(1): 1-11.
- 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.
- Sandardos .Stacey S.(2019), Chambers Timothy P "It's not about sport, it's about you": An interpretative phenomenological, analysis of mentoring elite athletes ,*Psychology of Sport & Exercise*. 43 : 144–154.
- Sanford, R .(2009) *The Impact of Activity- Based Costing on Organizational Performance*. Degree Doctor, Nova Southeastern University. 50-61.
- Silke. C, Brady .B. Dolan. ,(2019) P Relational dynamics in formal youth mentoring programmes: A longitudinal investigation into the association between relationship satisfaction and youth outcomes?, *Children and Youth Services*1 (1): 1-38 .
- Shapiro, H.B., Lee, C.H., Roth, N.E.W, Li, K., Çetinkaya-Rundel, M. and Canelas, D.A. (2017) "Understanding the massive open online course (MOOC) student experience: an examination of attitudes, motivations, and barriers", *Computers & Education.*, 110:35-50.
- Shi (Crystal) X, Gordonb S , Tang (Hugo) C-H(2020), Momentary well-being matters: Daily fluctuations in hotel employees' turnover intention ,*Tourism Management* ,p1-16 ,<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104212>.
- Sparkman,T. (2015).The factors and conditions for national human resource development in Brazil. *European Journal of Training and Development*. 39(8):666-680.
- Well-Being at Home and in the Workplace. *Africa Education Fairness bias Law Psychology Social Science*. 11(9): 45-65.
- Yüksel A. & Bahadır-Yılmaz, E. (2019) The effect of mentoring program on adjustment to university and ways of coping with stress in nursing students: A quasi-experimental study, *Nurse Education*1, (1): 1-23.

---

<sup>1</sup> Turnover intentin

<sup>2</sup> Fisher & Hata

<sup>3</sup> Campel

---

- 4 Perez
- 5 John,et al,2020: 194
- 6 Mylona et al,2016: 675
- 7 Cavendish,2007
- 8 Richard et al: 2009
- 9 Yüksel & Bahadır-Yılmaz, 2019: 3
- 10 Pereira,et al
- 11 Richard et al
- 12 Alyoubi & Alharbi , 2020,15
- 13 Novak & et al, 2020
- 14 Maponia