

نقش میانجی اشتیاق شغلی در رابطه بین شایستگی‌های مربی‌گری و تعهد سازمانی: شواهدی از یک بانک خصوصی

سیده زبیده فلکی کلوری^۱

سیروس تدبیری^{*۲}

علیرضا افشارنژاد^۳

مریم مجیدی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۰)

چکیده

علاقه به مربی‌گری در میان سازمان‌ها در حال رشد است. این موضوع توسط تعداد زیادی از رهبران و مدیران شرکت‌ها در رویدادهای مختلف مربی‌گری ثابت شده است. به‌رغم این علاقه رو به رشد، هنوز مربی‌گری به‌طور گسترده‌ای گسترش نیافته و مفهوم مربی‌گری به‌طور کامل شناخته نشده است. مطالعه حاضر با هدف بررسی نقش میانجی اشتیاق شغلی در رابطه بین شایستگی‌های مربی‌گری و تعهدی سازمانی با شواهدی از یک بانک خصوصی انجام گرفت. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شعب بانک‌های خصوصی در سال ۹۹ تشکیل داده‌اند. ۲۵۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. ۲۳۰ پرسشنامه برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد بود. جهت بررسی روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری به روایی محتوایی و نتایج مدل اندازه‌گیری استناد شد که نتایج روایی و پایایی پرسشنامه‌ها تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شد. نتایج آزمون فرضیات نشان داد: اشتیاق شغلی در رابطه بین شایستگی‌های مربی‌گری و تعهد سازمانی نقش میانجی دارد. شایستگی مربی‌گری بر تعهد سازمانی تأثیر دارد. اشتیاق شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد. شایستگی مربی‌گری بر اشتیاق شغلی تأثیر دارد.

واژگان کلیدی: اشتیاق شغلی، شایستگی‌های مربی‌گری، تعهد سازمانی

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، گروه مدیریت، ساوه، ایران.

am91falaki@gmail.com

^۲ استادیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، گروه مدیریت، ساوه، ایران، (نویسنده مسئول).

st2115@yahoo.com

^۳ استادیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، گروه مدیریت، ساوه، ایران.

^۴ استادیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، گروه مدیریت، ساوه، ایران.

مقدمه

طی دو دهه گذشته مربی‌گری مدیران در سازمان‌ها بسیار رواج یافته است و سازمان‌ها و مدیران آن را به‌عنوان یکی از مطلوب‌ترین شایستگی‌ها برای رهبری، مدیریت موفق و یادگیری سازمانی می‌شناسند (پارک^۱، ۲۰۰۷). در واقع سازمان‌ها از مربی‌گری به‌عنوان روشی جهت مقابله با چالش‌های پیش‌رویشان و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود استفاده می‌کنند. نتایج پژوهش‌های لانگنکر و نیوبرت^۲ (۲۰۰۵)، نشان داد که کارکنان در سازمان‌ها انتظار مربی‌گری بیشتری از مدیران‌شان دارند و معتقدند که مربی‌گری مدیران به توسعه و پیشرفت شخصی کارکنان و مزیت رقابتی سازمان منجر می‌شود.

مربی‌گری، هنر راهنمایی یک فرد به‌منظور شناسایی و توسعه نقاط قوت فردی، کشف، جبران و مدیریت نقاط نیازمند توسعه فردی، برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی و بهبود ارتباط اثربخش است (سنگری و پور ولی، ۱۳۹۳). مربی‌گری فرآیندی است آگاهانه و مبتنی بر مذاکرات حساب‌شده با هدف تسهیل شرایط محیطی برای رشد افراد و حصول پیشرفت مداوم و پایدار (صفرزاده و دیگران، ۱۳۸۹). مک کارا^۳ (۲۰۱۰)، معتقد است مربی‌گری می‌تواند برای کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها برای رسیدگی به مسائل بفرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد. مربی‌گری مدیر به‌عنوان یک عمل اثربخش تعریف می‌شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می‌رساند (بورک^۴، ۲۰۱۰). بنابراین مربی‌گری نوعی رهبری رودررو است که افراد را با تجربه‌ها، استعدادها و علاقه به هم نزدیک و آن‌ها را به قبول مسئولیت و تلاش برای دستیابی به موفقیت تشویق می‌کند.

مربی‌گری مدیران اگر صحیح و مناسب با موقعیت شغلی کارکنان صورت بگیرد، موجب توسعه فردی و بهبود ارتباطات شغلی می‌شود که عاملی برای جذاب‌تر شدن شغل، صرف وقت منطقی برای شغل، ایجاد یک حالت ذهنی مثبت و ثابت نسبت به شغل و درنهایت اشتیاق شغلی می‌شود (اسکافیلی و همکاران^۵، ۲۰۰۲). سازمان‌های امروزی خواهان آن هستند که کارمندانشان با انگیزه، خلاق، مسئول و درگیر با کارشان باشند و بجای انجام دادن کار شخصی‌شان (وظیفه‌شان) از کارمندان انتظار می‌رود که چند قدم جلوتر باشند (شوفلی و باکر، ۲۰۰۳). رویکرد سنتی منفی در اینجا راه به جایی نمی‌برد و نیاز به یک رویکرد جدید و مثبت است. در این باره اشتیاق شغلی نه تنها یک نقش حیاتی برای فهم رفتارهای سازمانی مثبت بازی می‌کند بلکه همچنین برای هدایت مدیریت منابع انسان و سیاست‌های بهداشتی حرفه‌ای در سازمان‌ها نیز نقش مهم دارد (سالانوا و شوفلی، ۲۰۰۷). از طرف دیگر کارمندی که تحت مربی‌گری مدیریتی سازمان همواره در تعامل، مشارکت و همکاری است، در واقع برانگیخته می‌شود تا اهداف سازمان تحقق یابند، لذا سعی در ابقاء عضویت خود در سازمان دارد و احساس تعهد و نگرش خاصی نسبت به سازمان و وظایف خود پیدا خواهد شد. (ابیلی و همکاران، ۱۳۸۹). دلایل بسیار زیادی وجود دارد از این که چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. ثانیاً تحقیقات زیادی نشان داده‌اند که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی و رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی

^۱ Park, S.

^۲ Longenecker, C.O. & Neubert, M.J.

^۳ Mc Cara

^۴ Burke

^۵ Schaufeli

رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد. همچنین عملکرد بالا در سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات ناشی از عوامل مختلف و متنوع است. تحقیقات نشان داده است که کارکنان علاقه‌مند و وفادار به سازمان بهره‌وری بالاتری دارند به تمایل به ماندگاری آن‌ها در سازمان بیشتر است، کمتر غیبت می‌کنند، از انگیزه کاری بالاتری برخوردار هستند و موافقت و همراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر است. بدین ترتیب سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل مؤثر بر آن اهداف موردنظر سازمان را تحقق بخشند (جهانبخش، ۱۳۹۶).

در همین خصوص باید گفت: اگرچه توجه به سرمایه‌های انسانی امر جدیدی نیست؛ اما نگرش به نیروی انسانی با مربیگری، نگرشی جدید است؛ که راهی طولانی برای پیشرفت و گسترش به‌خصوص در ایران پیش رو دارد. بسیاری از مدیران، ناکارآمدی و شکست روش‌های سنتی در توسعه و مدیریت منابع انسانی را سال‌ها تجربه نموده‌اند و بر این باورند که برای بهره‌برداری از ظرفیت‌های عظیمی که در سطوح مختلف سازمان به هدر می‌رود، باید با تغییر نگرش و رویکرد، به راه‌های جدید بیندیشند. در همین راستا، سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه توسعه و بهسازی کارکنانشان می‌کنند و بر این تلاش‌اند تا از استراتژی‌ها و روش‌های مدیریتی نوین و کارآمد بهره بگیرند. یکی از روش‌های مؤثر در این زمینه مربیگری است. در واقع سازمان‌ها باید به دنبال این روش مدیریتی باشند تا با بهره‌گیری از آن، نیروی انسانی خود را متعهد ساخته و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی و کسب مزیت رقابتی نائل آیند.

مسئله اساسی پژوهش حاضر این است که آیا اشتیاق شغلی می‌تواند در رابطه بین شایستگی‌های مربیگری مدیران و تعهد سازمان نقش واسطه‌ای داشته باشد؟ یا شایستگی‌های مربیگری مدیران خود به‌تنهایی و مستقیماً امکان ایجاد تعهد در کارکنان را دارد؟

مبانی نظری

در بسیاری از پژوهش‌ها از اصطلاح سبک مربی‌گری برای مطالعه شایستگی مربی‌گری استفاده شده است (مرادی، زرگر، ۱۳۹۴). از نظر چلادورای^۱ (۲۰۰۶) سبک مربی‌گری شامل پنج نوع شایستگی است: شایستگی آموزش و تمرین، شایستگی دموکراتیک، شایستگی حمایت اجتماعی، شایستگی بازخورد مثبت و شایستگی آمرانه است. در این راستا سه تئوری مسیر هدف (ایوانس^۲، ۱۹۷۰)، تئوری حمایت سازمانی (آیزنبرگر و همکاران^۳، ۱۹۸۶) و تئوری انگیزه حرفه‌ای (لوندون^۴، ۱۹۹۳)، می‌تواند در شفافیت شایستگی‌های مربی‌گری مؤثر واقع شوند. مربی می‌تواند با استفاده از نظریه مسیر هدف به‌وضوح نقش و وظایف کارکنان کمک کند و رضایت شغلی کارکنان را به دست آورد. با استفاده از نظریه حمایت سازمانی، تعهد سازمانی را در کارکنان تقویت کند و با نظریه انگیزه حرفه‌ای، ضمن توسعه فردی به برنامه‌ریزی مشارکتی کمک کرده و با ارائه بازخوردهای به‌موقع و لازم، رضایت و تعهد حرفه‌ای کارکنان را تقویت نماید.

بر این اساس فرضیه اول پژوهش به این صورت تدوین می‌شود که:

فرضیه ۱) شایستگی مربی‌گری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

1 Chelladura

2 Evans, M. G.

3 Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa. D.

4 London, M.

اگرچه مربی‌گری روشی مؤثر در جهت ارتقای یادگیری است و می‌تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد، اما اوارد، سلمان^۱ (۱۹۸۹) و ونزل^۲ (۲۰۰۰)، اعتقاد دارند که مدیران سازمان‌ها مربی‌گری را یک فعالیت بامعنی اما وقت‌گیر می‌دانند. از نظر زمکه^۳ (۱۹۹۶)، این ادراک از زمان‌بر بودن مربی‌گری، در سازمان‌ها بسیار متداول شده است و سبب می‌شود که مدیران هر روز به آن نپردازند (پارک^۴، ۲۰۰۷). از دیدگاه پروین و پالمرا^۵ (۲۰۰۰)، ارتباط، تعامل، همکاری و مشارکت، عوامل کلیدی شکل‌دهی و رابطه مربی با کارکنان است. اشتیاق شغلی رابطه مثبتی با حمایت‌های اجتماعی از طرف مدیران، وجود بازخورد عملکردها، هدایت، کنترل و مدیریت کار، تنوع مسئولیت‌ها و آموزش استعدادها و امکانات دارد (دمروتی و دیگران، ۲۰۰۱، سالانوا و همکاران، ۲۰۰۱، شوفلی و باکر، ۲۰۰۴، شوفلی و همکاران، ۲۰۰۵)، به نظر می‌رسد که اگر مدیر شایستگی کافی را در زمینه‌ی کوچینگ داشته باشد، به احتمال زیاد کارمندان احساس اشتیاق می‌کنند. یک مطالعه طولی (باکر، اووما^۶ و ون دیرن^۷، ۲۰۰۴)، در بین کارمندان شرکت بیمه نشان داد که در واقعه حمایت‌های لازم از سوی مدیران و خودمختاری در کار رابطه مثبتی با سطوح اشتیاقی که در طی دو سال بعد اندازه‌گیری شد دارند. به علاوه در همین تحقق رابطه علی معلولی معکوس نیز مشاهده شد. بدین معنی که همیشه کارمندان مشتاق در مدیران موفق‌اند. این نشان‌دهنده یک رابطه دوطرفه بین کوچینگ و اشتیاق شغلی است. (به نقل از شوفلی و سالانوا، ۲۰۰۷). سوننتاج (۲۰۰۳)، نشان داد که سطح اشتیاق شغلی تجربه شده رابطه مثبتی با میزان چیزی که کارمندان در روز کاری قبلی‌شان به دست آورده‌اند دارد. کارمندانی که احساس می‌کنند به اندازه کافی در طول زمان فراغتشان به اندازه کافی تجدید قوا کرده‌اند در طول روز کاری بعدی سطح بالایی از اشتیاق را تجربه می‌کنند. علاوه بر این اشتیاق شغلی در ایجاد رفتارهای خلاقانه نیز مؤثر است. بدین معنی که کارمندانی که تجدید قوا کرده‌اند نه تنها احساس اشتیاق بیشتری در روز بعد دارند بلکه همچنین در کارشان خلاقیت شخصی بیشتری را نشان می‌دهند.

اخیراً سالانوا و شوفلی (۲۰۰۵)، یک نقش میانجی مشابه برای اشتیاق شغلی در بین یک نمونه از کارمندان هلندی و اسپانیایی مشاهده کرده‌اند. اما اکنون با توجه به رابطه بین تعهد سازمانی و رفتارهای مبتکرانه این مطالعه نشان داد که وجود اشتیاق، تعهد را افزایش می‌دهد و آن هم به نوبه خود رفتارهای سازمانی مبتکرانه را رشد می‌دهد. روی هم رفته، این نتایج نشان می‌دهد که یک فرایند انگیزشی زیر بنایی وجود دارد که می‌تواند تعهد سازمانی و اشتیاق شغلی را به هم مرتبط سازد (به نقل از شوفلی و سالانوا، ۲۰۰۷).
بر این اساس فرضیه دوم پژوهش به این صورت تدوین می‌شود:

فرضیه ۲) اشتیاق شغلی در رابطه بین شایستگی مربیگری مدیران و تعهد سازمانی نقش میانجی دارد. اشتیاق شغلی کارکنان شاغل در سازمان‌ها باعث می‌شود میزان وفاداری و تعهدشان نسبت به وظایف محوله سازمانی افزایش یابد که این امر موجب افزایش عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌شود. برعکس، افراد

¹ Avard & Salman

² Vensel

³ Zemke

⁴ Park

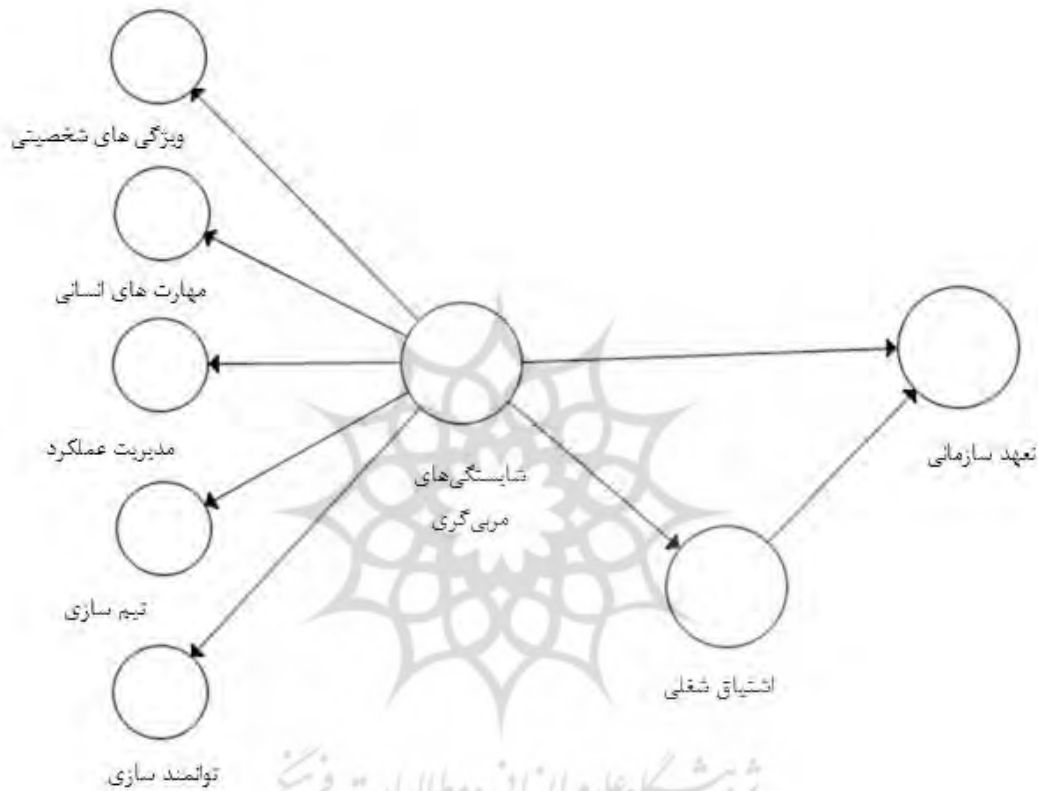
⁵ Parvin & Palmera

⁶ Euwema

⁷ Van Dieren

بی تفاوت یا بی مسئولیت در برابر وظایف محوله سازمان، این رفتار را به دیگران منتقل می‌کنند و باعث کاهش عملکرد افراد و تنزل سازمان از نظر کمی و کیفی می‌شوند. هر چه فرد اشتیاق بیشتری نسبت به شغل خود داشته باشد، تعهد بیشتری نسبت به سازمان نشان می‌دهد. برعکس تعهد سازمانی اثر مستقیم بر ایجاد انگیزه و اشتیاق شغلی دارد.

بر این اساس فرضیه سوم پژوهش به این صورت طرح می‌شود:
فرضیه ۳) اشتیاق شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

پیشینه پژوهش

اسپنسر^۱ (۲۰۱۱)، در پژوهشی پدیدار شناختی به بررسی مربی‌گری و انتقال آموزش پرداخته است. این پژوهش، یک مطالعه پدیدار شناختی از تجارب مربی حرفه‌ای است که در زمینه‌ی مربی‌گری و برنامه‌های مهارت‌های مدیریتی کار می‌کردند. نتایج این پژوهش بیان‌گر آن بود که مربی‌گری از انتقال آموزش حمایت می‌کند، اما لزوماً نه به همان شیوه‌ای که در آن مدل‌های انتقال آموزش پیشنهاد شده است. تأثیرات هم‌افزایی از تلفیق آموزش و مربی‌گری به وجود می‌آید. تعریف و تفسیر مربی از نقشش، تأثیر قابل توجهی بر اثرات انتقال دارد. نیزامبین و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، در پژوهشی روی تیم‌های بسکتبال دانشگاهی مالزی نشان دادند مربیان بیشتر از

^۱ Spencer, Linda

^۲ Nizambin Hj, M. Omar Fauzee, M.S. M.S. Jamal, M. Kim Geok, S. & Din.

سبک مربی‌گری دموکراتیک استفاده می‌کنند و از سبک مربی‌گری آمرانه کمتر استفاده می‌شود. همچنین نتایج نشان داد بین تمام سبک‌های رهبری (سبک رهبری آموزش و تمرین، بازخورد مثبت، حمایت اجتماعی، آمرانه و دموکراتیک) مربی با رضایت‌مندی بسکتبالیست‌ها رابطه وجود دارد. آسیه، پیلوس و سادان (۲۰۰۹)، در تحقیقی دریافتند کلیه سبک‌های رهبری دموکراتیک، بازخورد مثبت، آموزشی و تمرینی، حمایت اجتماعی و آمرانه با رضایت‌مندی بازیکنان رابطه مثبت و معناداری دارند. های^۲ و همکاران (۲۰۱۸)، در یک مقاله، تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد کارکنان را بررسی کردند. این مطالعه بر اساس نظرسنجی از ۲۸۹ کارمند، مدیران و رهبران شرکت‌ها در هانوی و شهر وین ویتنام است. نتایج نشان می‌دهد که مدل تطابق بسیار خوبی با داده‌ها دارد. ونگ^۳ و همکاران (۲۰۱۰)، به بررسی رابطه بین رشد شغلی کارمندان و تعهد سازمانی پرداختند. رشد شغلی با چهار عامل تفسیر می‌شود: پیشبرد هدف شغلی، توسعه مهارت حرفه‌ای، سرعت رشد و افزایش حق‌الزحمه. درحالی‌که تعهد سازمانی با کاربرد مدل میر و وسه مدل آلن تعبیر می‌شود. اطلاعات پژوهش از ۹۶۱ کارمند در ۱۰ شهر جمهوری چین جمع‌آوری شده است که نشان می‌دهد چهار بعد از رشد شغلی به‌طور مثبت با تعهد مؤثر و سه بعد دیگر به‌طور مثبت با تعهد مستمر و اصولی ارتباط دارد. فقط سه هیجدهم تعامل طرفین در میزان عوامل رشد شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد، پیشنهاد می‌کند که عوامل رشد شغلی به‌جای رفتار افزایش‌دهنده بر افزایش تعهد تأثیر می‌گذارد. برک و الکو^۴ (۲۰۱۰)، در پژوهشی که بر روی مدیران و متخصصان در سازمان‌های مختلفی در مصر انجام شد، نشان دادند که اشتیاق شغلی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی معنی‌داری دارد. در فرا تحلیلی که در رابطه با اشتیاق شغلی صورت گرفت، رابطه قوی معناداری میان اشتیاق شغلی و تمایل به ترک سازمان، همبستگی در محدوده‌ای از ۰.۲۵- (برای بعد شوق داشتن به کار) تا ۰.۴۵- (برای بعد جذب به کار) گزارش شد (برک و الکو، ۲۰۱۰). جهانبخش (۱۳۹۶)، در پژوهش به بررسی تأثیر ابعاد تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان پرداخت. نتایج آزمون فرضیات نشان داد که تعهد سازمانی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین معناداری تأثیر تعهد عاطفی و تعهد هنجاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. اما معناداری تأثیر تعهد مستمر بر بهره‌وری کارکنان تأیید نشد. همچنین نتایج بررسی‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارند. سنگری و پور ولی (۱۳۹۲)، در پژوهش خود به بررسی رفتار مربی‌گری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکردی کارکنان پرداختند. 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 است. نتایج نشان می‌دهند که مدل مفهومی فرضیه‌ها به‌خوبی 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 مستقیم و با میانجی‌گری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد، همچنین با میانجی‌گری متغیر وضوح نقش به‌عنوان یکی از نتایج مستقیم مربی‌گری مدیر، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز به‌طور مثبت تأثیرگذار است. نوری و عریضی (۱۳۸۹)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین

¹ Asiah H, M.Pilus, Rosli Saadan

² Hai

³ Weng

⁴ Burke & El-K.T

هر سه مؤلفه اشتیاق شغلی (شوق داشتن به کار، وقف کار شدن، جذب در کار) با تعهد سازمانی و میل به ماندن رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج بدین معنا است که هر چه فرد اشتیاق بیشتری نسبت به شغل خود داشته باشد، تعهد بیشتری نسبت به سازمان نشان می‌دهد. پژوهشی که توسط پیریایی و نعمی (۱۳۹۰)، با عنوان رابطه ابعاد انگیزش شغلی خود تعیین‌کنندگی با اشتیاق شغلی در کارکنان ذوب آهن انجام شد نشان دارد رابطه مثبت و معناداری بین سه بعد انگیزش خود تعیین‌کنندگی (انگیزش درونی، خودپذیر و درون‌فکنی شده) با اشتیاق شغلی و رابطه منفی معناداری با ابعادی که از نظر خود تعیین‌کنندگی پایین هستند (انگیزش بیرونی، بی‌انگیزگی درونی و بی‌انگیزگی بیرونی) با اشتیاق شغلی است. به عبارتی سطوح بالای انگیزش شغلی خود تعیین‌کنندگی به پیامدهای مثبتی مانند اشتیاق شغلی می‌انجامد.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، بر اساس هدف تحقیقی کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی است. هدف تحقیق حاضر نیز توسعه دانش کاربردی در زمینه نقش میانجی اشتیاق شغلی در ارتباط شایستگی‌های مربی‌گری و تعهد سازمانی است. کارکنان بانک‌های خصوصی، جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه روش تجزیه و تحلیل انتخابی برای فرضیات این پژوهش به شیوه معادلات ساختاری است، برای معادلات ساختاری دو رویکرد وجود دارد که یک رویکرد بر اساس کوواریانس و با استفاده از نرم‌افزارهای AMOS و Lisrel قابل انجام است. در این رویکرد حداقل لازم است پنج برابر تعداد سؤالات پرسشنامه، پاسخ‌گو وجود داشته باشد و پرسشنامه تکمیل شده باشد. رویکرد دیگری که در معاملات ساختاری وجود دارد، مبتنی بر کوواریانس بوده که به کمک نرم‌افزارهایی مانند Smart PLS قابل انجام است. در این رویکرد، قاعده سرانگشتی برای تعیین حجم نمونه وجود دارد که به شرح زیر است: یکی از قواعد شناخته شده برای تعیین حداقل نمونه لازم در روش Smart PLS توسط بارکلای و همکاران (۱۹۹۵)، ارائه شده است. این نویسندگان اظهار می‌دارند که حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از روش Smart PLS برابر است با بزرگ‌ترین مقدار حاصل از دو قاعده زیر:

(۱) ۱۰ ضرب در تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری که داری بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است. (۲) ۱۰ ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

با توجه به دو قاعده بالا، حداقل حجم نمونه ۱۲۰ است، لکن برای تعمیم نتایج مدل جزئی در ابعاد حجم نمونه ۲۵۰ در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. در پژوهش حاضر از پرسشنامه استفاده شد. نظرات پاسخ‌دهندگان به صورت طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت جمع‌آوری شده است. در این شیوه، از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود با استفاده از مجموعه‌ای استاندارد از پاسخ‌ها، موافقت یا مخالفت خود را با یک قضیه یا اهمیت داده شده به یک عامل بیان دارند.

(۱) پرسشنامه محقق ساخته شایستگی مربی‌گری مدیران

(۲) پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی در خصوص اندازه‌گیری تعهد سازمانی از کلکوویت (۱۹۹۰).

(۳) پرسشنامه استاندارد اشتیاق شغلی در خصوص اندازه‌گیری اشتیاق شغلی سالونوا و شائوفیلی (۲۰۰۱).

تحلیل داده‌های پژوهش

۱) پایایی ابزارهای اندازه‌گیری و میانگین واریانس استخراج شده

مقادیر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده: طبق گفته محققان در صورتی مدل اندازه‌گیری انعکاسی، مدلی همگن خواهد بود که قدر مطلق بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده شده متناظر با آن متغیر پنهان آن مدل دارای مقدار حداقل ۰/۷ باشد. برای این منظور مقادیر بارهای عاملی^۱ مورد بررسی قرار گرفت. برخی پیشنهاد حذف متغیر مشاهده شده انعکاس را از مدل اندازه‌گیری که زیر ۰/۴ باشند، دادند، آن‌هم در صورتی که با حذف آن پایایی مرکب مدل اندازه‌گیری انعکاسی مربوطه افزایش یابد (هیر و همکاران، ۲۰۱۷).

۲) معناداری بارهای عاملی: نتایج بررسی معناداری بارهای عامل (بیرونی) در جدول (۱)، آمده است. چنانچه مقدار به دست آمده بالای حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن رابطه یا فرضیه تأیید می‌شود. در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره ۱/۹۶، ۲/۵۸ و ۳/۸۴ مقایسه می‌شود.

۳) آلفای کرونباخ^۲ و پایایی مرکب^۳: روش آلفای کرونباخ برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار می‌رود. در این گونه ابزار، پاسخ هر سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلفی اختیار کند. برای محاسبه آلفای کرونباخ، ابتدا می‌بایست واریانس نمرات هر زیرمجموعه سؤالات پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه نمود. شاخص آلفای کرونباخ فرض بر این دارد که متغیرهای مشاهده‌پذیر هر مدل اندازه‌گیری دارای وزن‌های یکسانی هستند و در واقع اهمیت نسبی آن‌ها را با هم برابر می‌گیرد. به منظور رفع این مشکل از شاخص پیشنهادی ورتس و همکاران (۱۹۷۴)، با عنوان پایایی مرکب کمک گرفته می‌شود. در این شاخص به علت اینکه هنگام محاسبه، از بارهای عاملی گویه‌ها استفاده می‌شود، مقادیر پایایی مرکب را نسبت به آلفای کرونباخ بیشتر و بهتر نشان می‌دهد.

۴) روایی هم‌گرا^۴: منظور از شاخص روایی هم‌گرا، سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر آن است (بارکلی و همکاران، ۱۹۹۵). برای شاخص متوسط واریانس استخراج شده^۵، حداقل مقدار ۰/۵ مقدار قابل قبولی است که این مقدار نشان‌دهنده این است که متغیرهای مشاهده‌پذیر حداقل ۵۰ درصد واریانس متغیر پنهان خود را تبیین می‌کند.

جدول ۱: پایایی ابزارهای اندازه‌گیری و میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	گویه	بار عاملی	آماره t	P values	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE
شایستگی- های مربی- گری	۱Q	۰/۶۷۰	۱۵/۹۰۶	۰/۰۰۰	۰/۹۱۰	۰/۹۲۶	۰/۵۶۲
	۲Q	۰/۵۷۸	۱۲/۶۳۸	۰/۰۰۰			
	۳Q	۰/۵۴۷	۱۰/۸۰۶	۰/۰۰۰			

¹ Outer Loadings

² Cronach's Alpha

³ Composite Reliability

⁴ Convergent Validity

⁵ Barclay et al

⁶ Average Variance Extracted(AVE)

متغیر	گویه	بار عاملی	آماره t	P values	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE
	۴Q	۰/۷۴۲	۲۴/۷۳۹	۰/۰۰۰	۰/۹۱۲	۰/۹۳۸	۰/۷۹۲
	۵Q	۰/۷۳۸	۲۲/۲۱۴	۰/۰۰۰			
	۶Q	۰/۸۱۱	۳۶/۳۷۶	۰/۰۰۰			
	۷Q	۰/۸۷۵	۶۴/۸۸۸	۰/۰۰۰			
	۸Q	۰/۸۷۱	۷۱/۴۴۸	۰/۰۰۰			
	۹Q	۰/۷۹۹	۳۵/۹۸۸	۰/۰۰۰			
	۱۰Q	۰/۷۹۱	۳۷/۷۵۵	۰/۰۰۰			
اشتیاق شغلی	۱۱Q	۰/۸۸۵	۵۶/۶۰۳	۰/۰۰۰	۰/۹۱۲	۰/۹۳۸	۰/۷۹۲
	۱۲Q	۰/۹۰۲	۸۰/۳۱۹	۰/۰۰۰			
	۱۳Q	۰/۹۰۴	۸۱/۷۵۲	۰/۰۰۰			
	۱۴Q	۰/۸۶۸	۵۱/۹۶۶	۰/۰۰۰			
تعهد سازمانی	۱۵Q	۰/۸۷۰	۵۸/۴۷۱	۰/۰۰۰	۰/۹۲۹	۰/۹۴۴	۰/۷۳۹
	۱۶Q	۰/۸۶۴	۵۱/۶۰۵	۰/۰۰۰			
	۱۷Q	۰/۸۹۶	۷۵/۸۸۵	۰/۰۰۰			
	۱۸Q	۰/۸۸۵	۶۲/۲۲۲	۰/۰۰۰			
	۱۹Q	۰/۸۸۷	۶۱/۰۱۱	۰/۰۰۰			
	۲۰Q	۰/۷۴۶	۲۲/۵۰۶	۰/۰۰۰			

همان‌طور که نتایج جدول (۱)، نشان می‌دهد، مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰,۴ است و بنابراین مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی هستند. نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره در جدول (۱)، نشان داد که مقادیر آماره برای همه گویه‌ها بیشتر از ۲,۵۸ گزارش شد. این بدان معنا است که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود. نتایج بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب در جدول (۱) نشان داد که مقادیر این شاخص‌ها برای همه متغیرهای پنهان، بیشتر از ۰,۷ است و بنابراین پایایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از این دو شاخص هم تأیید شد (هنسلر و همکاران، ۲۰۱۱ و هیر، ۲۰۱۷). همان‌طور که در جدول (۱)، ملاحظه می‌شود، نتایج بررسی مقادیر واریانس استخراج‌شده متغیرهای پنهان پژوهش نشان داد که همه متغیرها مقادیری بیش از ۰,۵ را به خود اختصاص دادند. بر این اساس می‌توان گفت: روایی هم‌گرای ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده، تأیید شد.

روایی تشخیصی یا واگرا: توانایی یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. روایی تشخیصی در واقع مکمل روایی هم‌گرا است که نشان‌دهنده تمایز نشان‌گرهای یک متغیر پنهان از سایر نشان‌گرهای دیگر در همان مدل ساختاری است.

^۱ Henceler et al

^۲ Discriminant

الف) آزمون بار مقطعی^۱: بر اساس این آزمون پیشنهاد شده است بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان مربوط به خود باید بیشتر از بار عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر باشد(هیر و همکاران^۲، ۲۰۱۷).

جدول ۲: روایی واگرایی بارهای عاملی متقابل

گویه	اشتیاق شغلی	تعهد سازمانی	شایستگی‌های مربی‌گری
۱Q	۴۵۴	۴۸۵	۶۷
۲Q	۴۵۳	۴۸۲	۵۷۸
۳Q	۳۶۸	۴۱۱	۵۴۷
۴Q	۵۸۱	۶۱	۷۴۲
۵Q	۵۵۹	۵۸	۷۳۸
۶Q	۶۷	۶۳۸	۸۱۱
۷Q	۷۸۲	۷۷۹	۸۷۵
۸Q	۷۹۷	۷۷۴	۸۷۱
۹Q	۷۷۶	۷۶۷	۷۹۹
۱۰Q	۷۸۹	۷۵۷	۷۹۱
۱۱Q	۸۸۵	۷۶۱	۷۵۳
۱۲Q	۹۰۲	۷۹۹	۷۶۸
۱۳Q	۹۰۴	۸۲۳	۷۶۶
۱۴Q	۸۶۸	۷۹۳	۷۴۱
۱۵Q	۸۴۳	۸۷	۷۶۳
۱۶Q	۷۴۷	۸۶۴	۷۰۵
۱۷Q	۸۰۴	۸۹۶	۷۵۲
۱۸Q	۷۷۲	۸۸۵	۷۴
۱۹Q	۷۸۲	۸۸۷	۷۶۷
۲۰Q	۶۳۸	۷۴۶	۶۷۱

نتایج جدول (۲) که با هدف بررسی روایی واگرا و به‌منظور سنجش توانایی مدل اندازه‌گیری در میزان افتراق گویه‌های متغیرهای پنهان موجود در مدل انجام شد، نشان داد که بار عاملی هر گویه بر روی متغیر پنهان مربوط به خود، بیشتر از بار عامل همان متغیر مشاهده‌پذیر متغیرهای پنهان دیگر گزارش شد. بر این اساس، روایی افتراقی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص بارهای عاملی متقابل، تأیید شد.

ب) آزمون فورنل- لارکر^۳: طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد، تا بتوان گفت متغیر پنهان مدنظر روایی تشخیصی بالایی دارد. بر این اساس جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد(فورنل و لارکر، ۱۹۸۱).

^۱ Cross Loading^۲ Hair et al^۳ Fornell & Larcker

جدول ۳: آزمون فورنل-لارکر

متغیر	اشتیاق شغلی	تعهد سازمانی	شایستگی‌های مربی‌گری
اشتیاق شغلی	۰/۸۹۰		
تعهد سازمانی	۰/۸۳۳	۰/۸۶۰	
شایستگی‌های مربی‌گری	۰/۶۵۱	۰/۶۵۴	۰/۷۵۰

بر این اساس نتایج به دست آمده از جدول (۳)، جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان، بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر است. بر این اساس روایی و اگر مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون فورنل-لارکر هم تأیید شد.

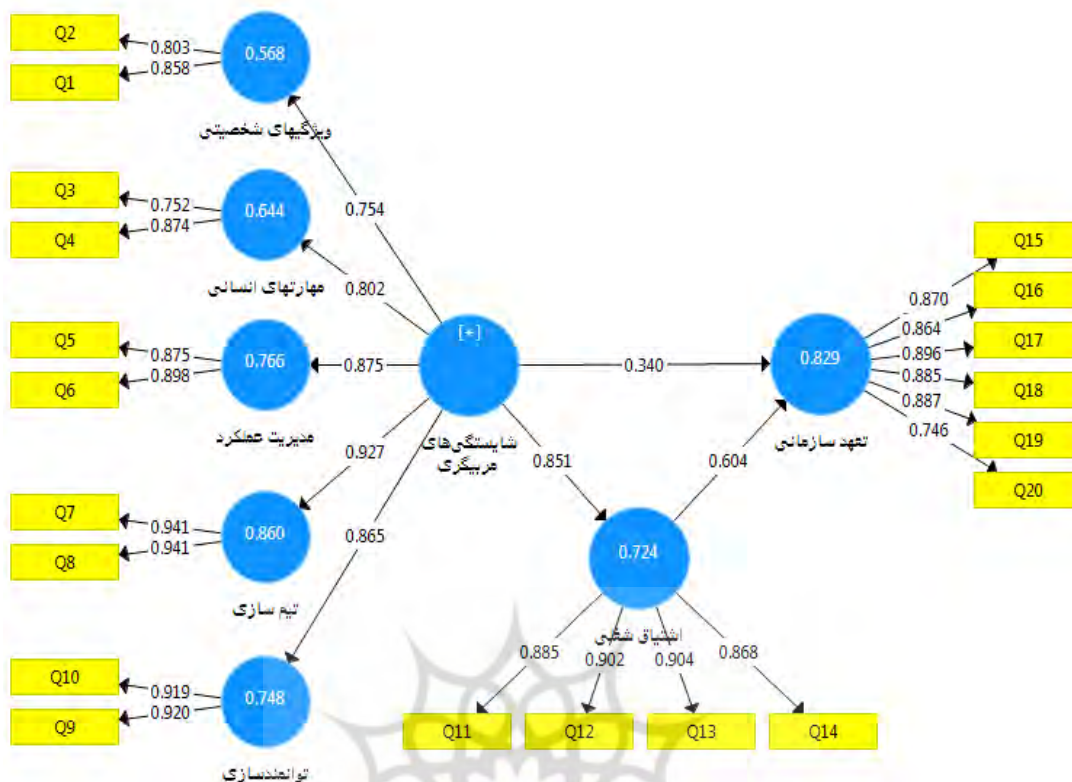
آزمون مدل‌های ساختاری^۱

با توجه به این که نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول بخش اندازه‌گیری متغیرهای درون‌زا و برون‌زا نشان داد که تمام سازه‌ها از روایی و پایایی لازم برخوردارند، لذا در این قسمت، ساختار کلی مدل مفهومی پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد، تا مشخص شود که آیا روابط تئوریک که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مدنظر محقق بوده است، به وسیله داده‌ها تأیید گردیده یا نه. در رابطه با این موضوع سه مسئله مدنظر قرار می‌گیرد:

۱. علائم (مثبت و منفی) پارامترهای مربوط به مسیرهای ارتباطی بین متغیرهای نهفته نشان می‌دهند که آیا پارامترهای محاسبه شده جهت روابط فرضی را مورد تأیید قرار داده‌اند.
۲. مقدار پارامترهای برآورد شده؛ نشان می‌دهد که تا چه حد روابط پیش‌بینی شده، قوی هستند. در اینجا پارامترهای تخمینی باید معنی‌دار باشند. یعنی قدرمطلق t -value باید بیشتر از $1/96$ باشد.
۳. مجذور همبستگی چندگانه (R^2) مقدار واریانس هر متغیر نهفته درونی (وابسته) که به وسیله متغیرهای نهفته بیرونی (مستقل) تبیین می‌شود را نشان می‌دهد. هرچه مقدار (R^2) بیشتر باشد، قدرت بالای تبیین واریانس را بیان می‌کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ Structural Model



شکل ۲: نمودار ضرایب مسیر

شکل (۲)، با عنوان نمودار ضرایب مسیر، به بررسی ضریب مسیر متغیرها و میزان تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته می‌پردازد. مقدار ضریب مسیر در بازه ۱- و ۱ قرار دارد. هر چه این مقدار به صورت مثبت بیشتر باشد، نشان‌دهنده تأثیرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است. ضریب تعیین^۱ میزان تبیین واریانس متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد. از مشکلات ضریب تعیین این است که میزان موفقیت مدل را بیش از اندازه برآورد می‌کند و کمتر تعداد متغیرهای مستقل و حجم نمونه را در نظر می‌گیرد. از این رو برخی از محققان ترجیح می‌دهند از شاخص دیگری تحت عنوان ضریب تعیین تعدیل‌شده^۲ استفاده کنند. (ساروخانی، ۱۳۸۲). نتایج ضرایب تعیین در جدول (۴)، آورده شده است.

جدول ۴: ضریب تعیین

متغیر	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده
اشتیاق شغلی	۰/۷۲۴	۰/۷۲۴
تعهد سازمانی	۰/۸۲۹	۰/۸۲۸

ضریب تعیین تعدیل‌شده تعهد سازمانی ۰/۸۲۸ است که این عدد بیان می‌کند که بیش از ۸۲ درصد از تغییرات تعهدات سازمانی تحت تأثیر متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش است و مابقی عواملی هستند که در مدل

^۱ R Square

^۲ R Square Adjusted

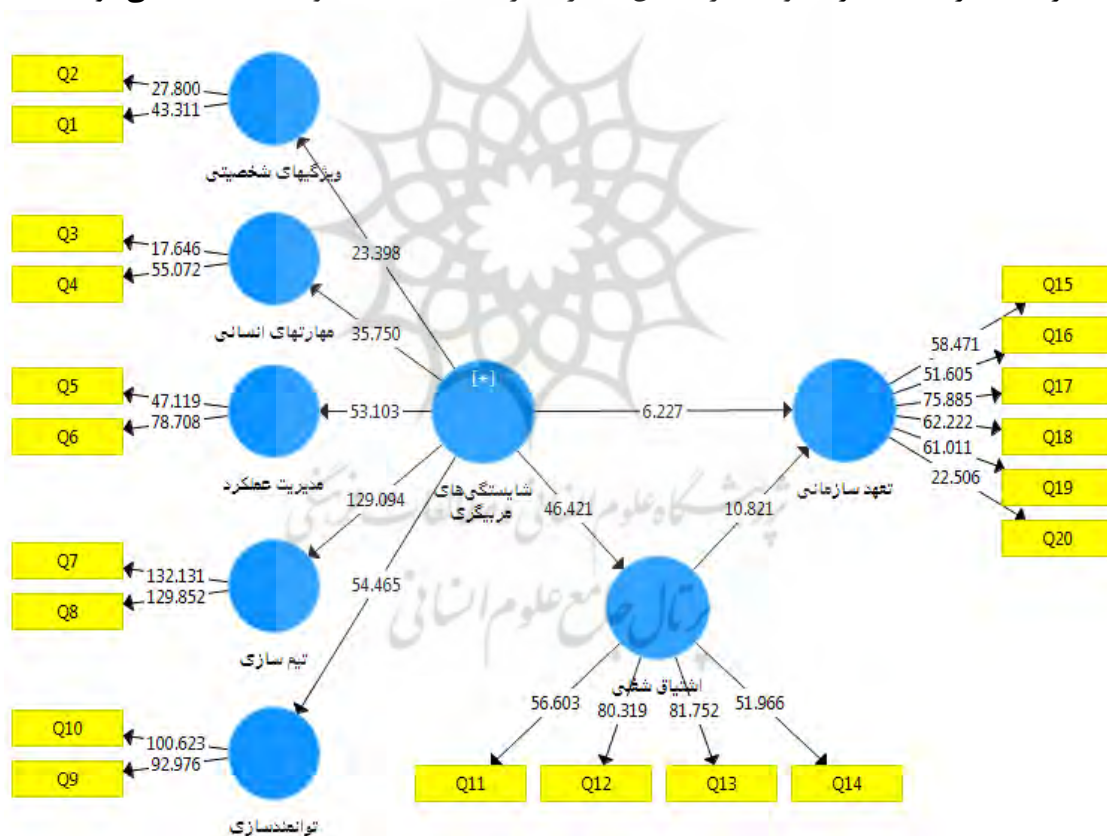
در نظر گرفته نشده است. معیار دیگر، بررسی مدل ساختاری اندازه اثر است. کوهن (۱۹۸۸)، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۵: اندازه اثر

متغیر	اشتیاق شغلی	تعهد سازمانی
اشتیاق شغلی		۰/۵۸۸
شایستگی‌های مربیگری	۲/۶۲۹	۰/۱۸۶

نتایج بررسی مقادیر اندازه اثر در جدول (۵)، نشان داد که این مقدار برای در بازه ضعیف تا بالاتر از متوسط گزارش شد.

معناداری ضرایب مسیر(بتا): یکی از شاخص‌های تأیید روابط در مدل ساختاری، معنادار بودن ضرایب مسیر است. معناداری ضرایب مسیر مکمل بزرگی و جهت علامت ضریب بتای مدل است. چنانچه مقدار به‌دست‌آمده بالای حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن رابطه یا فرضیه تأیید می‌شود. در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب ۰/۱۶۴، ۰/۱۹۶ و ۰/۲۵۸ مقایسه می‌شود.



شکل ۳: معناداری ضرایب مسیر فرضیه اصلی

شکل (۳)، معناداری ضرایب مسیر را نشان می‌دهد. نتایج به‌دست‌آمده از این نمودار در نتایج فرضیات تشریح شده است.

جدول ۶: توان پیش‌بینی مدل

متغیر	$Q^2 = 1 - SSE/SSO$
اشتتیاق شغلی	۵۳۹/۰
تعهد سازمانی	۵۷۰/۰

نتایج جدول (۶) نشان داد که توان پیش‌بینی مدل برای تعهد سازمانی قوی است.

برازش کلی مدل معادلات ساختاری

مدل‌هایی که با رویکرد واریانس محور از طریق نرم‌افزارهای واریانس محور مانند Smart PLS مورد بررسی قرار می‌گیرند، فاقد شاخصی کلی برای نگاه به مدل به صورت یک‌جا هستند. یعنی شاخصی برای سنجش مدل شبیه به رویکرد کواریانس محور وجود ندارد. اما در تحقیقات مختلف در این حوزه پیشنهاد شد که از شاخصی به نام GOF توسط تننهاوس^۱ و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد شد که می‌توان به جای شاخص‌های برازشی که در رویکرد کواریانس محور وجود دارد، استفاده نمود. این شاخص هر دو مدل ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت یک‌جا در نظر گرفته و کیفیت آن‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد. این شاخص به صورت میانگین و میانگین مقادیر اشتراکی به و به صورت دستی محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

این شاخص مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین است. از آن‌جا که این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدود این شاخص بین صفر بوده و وتزلس و همکاران (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند.

جدول ۷: نتایج برازش مدل کلی

متغیر	ضریب تعیین	تعیین V ضریب	مقادیر اشتراکی	تعیین V ضریب	GOF	RSMR
شایستگی‌های مربی‌گری			۵۶۲/۰	۸۸۱/۰	۷۳۶/۰	۷۰/۰
اشتتیاق شغلی	۷۲۴/۰		۷۹۲/۰			
تعهد سازمانی	۸۲۹/۰		۷۳۹/۰			

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰,۷۳۶ بوده که بالاتر از مقدار پیشنهادی وتزلس و همکاران (۲۰۰۹)، یعنی ۰,۳۶ که قوی بودن مدل را نشان می‌دهد، است و بنابراین برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

^۱ Tenenhaus

نتایج آزمون فرضیات

۱) اشتیاق شغلی در ارتباط شایستگی مربی‌گری و تعهد سازمانی نقش میانجی دارد. اگر مقدار شمول واریانس VAF کمتر از ۰/۲۰ بود، می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری صورت نگرفته است. در مقابل وقتی مقدار VAF خیلی بزرگ و بالاتر از ۰/۸۰ باشد، می‌توان ادعای میانجی‌گری کامل کرد. وضعیتی که در آن VAF بین ۰/۲۰ تا ۰/۸۰ باید به‌عنوان میانجی‌گری جزئی تشریح شود. با توجه به مقدار به‌دست‌آمده از آماره VAF که برابر با ۰/۶۱ است که می‌توان گفت که میانجی‌گری صورت گرفته است. بر این اساس فرضیه صفر پژوهش رد و فرضیه مقابل تأیید می‌شود. به این معنا که اشتیاق شغلی در ارتباط شایستگی مربی‌گری و تعهد سازمانی نقش میانجی دارد.

۲) شایستگی مربی‌گری بر تعهد سازمانی تأثیر دارد. نتایج آزمون این فرضیه نشان داد که مقدار ضریب مسیر شایستگی مربی‌گری بر تعهد سازمانی برابر با ۰/۳۴۰ است. آماره t این ارتباط برابر با ۶/۲۲۷ است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار گزارش شد ($P-Value \ll 0/05$). بر این اساس فرضیه صفر پژوهش رد و فرضیه مقابل تأیید می‌شود. به این معنا که شایستگی مربی‌گری بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۳) اشتیاق شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد. نتایج آزمون این فرضیه نشان داد که مقدار ضریب مسیر اشتیاق شغلی بر تعهد سازمانی برابر با ۰/۶۰۴ است. آماره t این ارتباط برابر با ۱۰/۸۲۱ است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار گزارش شد ($P-Value \ll 0/05$). بر این اساس، فرضیه صفر پژوهش رد و فرضیه مقابل تأیید می‌شود. به این معنا که اشتیاق شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۴) شایستگی مربی‌گری بر اشتیاق شغلی تأثیر دارد. نتایج آزمون این فرضیه نشان داد که مقدار ضریب مسیر شایستگی مربی‌گری بر اشتیاق شغلی برابر با ۰/۸۵۱ است. آماره t این ارتباط برابر با ۴۶/۴۲۱ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار گزارش شد ($P-Value \ll 0/05$). بر این اساس فرضیه صفر پژوهش رد و فرضیه مقابل تأیید می‌شود. به این معنا که شایستگی مربی‌گری بر اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۹: خلاصه نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	vaf	P Values	آماره t	ضریب مسیر	فرضیات
تأیید	۰/۶۱	۰/۰۰۰		۰/۳۴۰	شایستگی‌های مربی‌گری - اشتیاق شغلی - تعهد سازمانی
		۰/۰۰۰		۰/۵۱۴	اثر مستقیم
		۰/۰۰۰		۰/۸۵۴	اثر غیرمستقیم
تأیید		۰/۰۰۰	۶/۲۲۷	۰/۳۴۰	شایستگی‌های مربی‌گری - تعهد سازمانی
تأیید		۰/۰۰۰	۱۰/۸۲۱	۰/۶۰۴	اشتیاق شغلی - تعهد سازمانی
تأیید		۰/۰۰۰	۴۶/۴۲۱	۰/۸۵۱	شایستگی‌های مربی‌گری - اشتیاق شغلی

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه علاقه به اعمال سبک مربیگری در میان مدیران سازمان‌ها در حال رشد است. این موضوع توسط تعداد زیادی از رهبران و مدیران شرکت‌ها در رویدادهای مختلف مربی‌گری ثابت شده است. به‌رغم این علاقه رو به رشد، هنوز مربی‌گری به‌طور گسترده‌ای گسترش نیافته و مفهوم مربی‌گری به‌طور کامل شناخته نشده است. با توجه به اهمیت و ارزش مربی‌گری در سازمان‌ها، تلاش‌های انجام گرفته برای شناسایی و به‌کارگیری مناسب مربیگری و نیز پژوهش‌هایی در زمینه عوامل مؤثر بر استقرار مربیگری همچنان ناکافی است. متغیرهای زیادی در ارتباط با شایستگی مربیگری مدیران سازمانی با کارمندانشان متأثر می‌شوند. از جمله متغیرهایی که متأثر از اعمال رفتارهای مربیگری مدیران است، تعهد سازمانی و اشتیاق شغلی کارکنان است که در قیاس با رفتارهای سنتی مدیران، تغییر محسوس خواهد داشت. در پژوهش حاضر سعی بر آن شد تا نقش روابط این متغیرها در ارتباط با هم بررسی و تبیین شود. به این منظور در تحقیق حاضر به مطالعه نقش میانجی اشتیاق شغلی در رابطه بین شایستگی‌های مربی‌گری و تعهد سازمانی در بانک‌های خصوصی پرداخت. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق حاضر شایستگی مربیگری مدیران پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای تعهد سازمانی است.

همچنین، اشتیاق شغلی نقش واسطه‌ای خود را در مدل پژوهش به‌صورت مثبت و معنادار ایفا کرده است. این یافته با نتایج پژوهش نوروزی (۱۳۹۴)، هم‌سو نبود. وی در پژوهش خود، علی‌رغم تبیین ارتباط مثبت بین رفتارهای مربی‌گرایانه مدیریت و رضایت شغلی، وضوح نقش و عملکرد، ارتباط بین رفتار مربی-گرایانه مدیریت و تعهد شغلی و سازمانی را معنادار گزارش نکرد. سنگری و پورولی (۱۳۹۲)، در پژوهش خود نشان دادند 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 تأثیر مثبت دارد، همچنین، با میانجی‌گری متغیر وضوح نقش به‌عنوان یکی از نتایج مستقیم مربیگری مدیر، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز به‌طور مثبت تأثیرگذار است. دلایل بسیار زیادی وجود دارد در مورد اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. ثانیاً تحقیقات زیادی نشان داده‌اند که تعهد سازمانی با پیامدهای از قبیل رضایت شغلی و رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد. همچنین عملکرد بالا در سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات ناشی از عوامل مختلف و متنوع است. تحقیقات نشان داده است که کارکنان علاقه‌مند و وفادار به سازمان بهره‌وری بالاتری دارند به تمایل به ماندگاری آن‌ها در سازمان بیشتر است، کمتر غیبت می‌کنند، از انگیزه کاری بالاتری برخوردار هستند و موافقت و همراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر است. بدین ترتیب سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل مؤثر بر آن اهداف موردنظر سازمان را تحقق بخشند (ساعتچی، ۱۳۸۲).

روزبان (۱۳۹۱)، در پژوهش خود عنوان می‌کند که بین اشتیاق شغلی با تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. کردتمینی و کوهی (۱۳۹۰)، در بررسی انجام شده به این نتیجه رسیدند که افرادی که در مقیاس تعهد سازمانی نمره بالایی کسب می‌کنند از فرسودگی شغلی پایینی برخوردارند. همچنین حسنی و محمودی‌راد (۱۳۹۲)، رابطه معکوس و معنادار بین فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی را نشان دادند. از آنجایی که فرسودگی شغلی به دلیل نبود اشتیاق شغلی به وجود می‌آید می‌توان گفت وقتی در فرد فرسودگی شغلی کم است و یا وجود ندارد اشتیاق شغلی به وجود می‌آید، در نتیجه تعهد سازمانی فرد افزایش می‌یابد. در پژوهش مشابه دیگری

جوادی و جعفری (۱۳۹۲) نشان دادند بین تعهد سازمانی و اشتیاق شغلی ارتباط معنادار و مثبت وجود دارد. کارکنان با سطح بالای تعهد سازمانی احساس می‌کنند که آن‌ها باید با سازمان باقی بمانند. آلن و مایر (۱۹۹۷) معتقدند تعهد سازمانی منجر به باقی ماندن کارکنان در سازمان به علت احساس وفاداری یا وظیفه می‌شود، به خاطر این‌که آن‌ها احساس کنند این کار صحیحی برای انجام دادن است. علاوه بر این روسو (۱۹۹۵) معتقد است تعهد سازمانی بر مبنای قرارداد روانی بین سازمان و کارمند، مستقر در باور هر دو طرف بر مبنای تعهدات متقابل آن‌ها ایجاد می‌شود. رندال و کوتن (۱۹۹۰)، به تعهد سازمانی از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته‌اند که فرد در مقابل سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان برای او انجام داده است، در خود احساس تکلیف می‌کند. آلن و مایر، معتقدند نقطه مشترک ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان است (به نقل از زاهدی، ۱۳۸۸، ص ۶۳). در تبیین نتایج این فرضیه می‌توان گفت، هنگامی که کارکنان به شغل خود احساس مثبت و اشتیاق داشته باشند به همان اندازه در انجام وظایف خود کوشاتر و مصمم‌تر خواهند بود و سازمان و هدف‌هایش برای آن‌ها الویت و ارزش خواهد داشت.

نتایج پژوهش حاضر، نشانه‌هایی از شایستگی مربی‌گری را در بانک‌ها مشخص نمود و بر این باور صحت گذاشت که مربی‌گری در دنیای امروزی مدیریتی بانک‌ها، جای پای خود را باز نموده است. اگرچه در بانک‌های خصوصی انتظار بیشتری وجود دارد که مربی‌گری در سطح بالاتر اعمال شود. اما بر اساس مستندات نظری، نتایج این پژوهش آشکار کرد که بانک‌های خصوصی همانند سایر سازمان‌ها اولاً خواهان بقاء سازمانی است، ثانیاً از مربی‌گری برای حمایت از پیشرفت فردی و سازمانی و پر کردن خلاء موجود بین عملکرد فعلی با عملکرد مطلوب کارکنانش استفاده و در این راه قدم برداشته است. اما راه برای به حداکثر رساندن بازده کارکنان هم‌چنان باز است.

بر این اساس و با توجه نقش مثبت و معنادار رفتارهای مربیگری مدیران در پیش‌بینی تعهد سازمانی، لازم است. مدیران، توانمندساز، توسعه‌دهنده، تسهیل‌کننده یادگیری، مدیریت احساسات، مدیریت استعدادها، پاسخ‌گو، مشارکت‌جو، عمل‌گرا، راهنما و حامی، مسئله‌گشا، تیم‌ساز و فرصت‌جو که جزو صفات و ویژگی‌های مربیگری مدیران است. شوند تا سازمان، تعهد سازمانی کارکنان را که خود منشأ بسیاری نتایج مفید سازمانی است، محقق سازد.

پیشنهادات کاربردی

- ✓ مدیران راهنمایی و هدایت کارشناسان را به عهده بگیرند و زمینه را برای یادگیری، خلاقیت و عملکرد بهتر کارکنان فراهم کنند.
- ✓ مدیران به مسائل و مشکلات کارکنان توجه نشان دهند و سعی کنند که آن‌ها را درک کنند؛ اگرچه این مشکلات به نظر کوچک و پیش پا افتاده باشد.
- ✓ مدیران از سعی و تلاش کارکنان قدردانی کنند، اگرچه ممکن است بعد از یک کار طولانی، سازمان به اهداف خود دست نیابد، ولی مدیر باید سپاسگزار تلاش کارکنان خود باشد.
- ✓ مدیران نظرات کارکنان را جویا شوند و آن‌ها را درگیر کار کنند. این روش سبب رشد خلاقیت در کارکنان می‌شود.

✓ مدیران به کارکنان کمک کنند که برای ایجاد تغییر در خود طرح و نقشه‌ای داشته باشند تا کم‌تر تحت تأثیر استرس در محل کار خود و زندگی قرار گیرند و بهره‌وری خود را افزایش دهند.

✓ مدیران از کارکنان بپرسند که کدام‌یک از اهداف و فعالیت‌های سازمان از نظر آنان مهم هستند و به کدام‌یک می‌توانند متعهد باشند، زیرا کارکنان بر اموری بیشتر متمرکز می‌شوند که کنترل بیشتری بر آن‌ها دارند.

محدودیت‌های پژوهش

✓ محدودیت در تعمیم نتایج به جوامع دیگر

✓ محدودیت به واسطه نوع ابزار گردآوری اطلاعات و روایی ابزار پژوهش به پرسشنامه که دسترسی به اطلاعات کامل و جامع را مشکل می‌سازد. این پرسشنامه‌ها به صورت نگرش‌سنجی بوده و در تفسیر نتایج حاصل به دلیل محدودیت‌های حاصل از روایی پرسشنامه‌ها، باید احتیاط کرد بنابراین در این پژوهش، به دلیل استفاده از پرسشنامه نگرش افراد بررسی شده است، نه واقعیت

✓ محدودیت به واسطه نحوه پاسخ‌گویی آزمودنی‌ها و ویژگی‌های تشخیص متفاوت کارکنان و تأثیر این ویژگی‌های در تکمیل پرسشنامه. وفاداری و صداقت پاسخ‌دهندگان در انتخاب گزینه‌ها و به تعبیری نحوه پاسخ‌گویی آن‌ها، از جمله محدودیت‌هایی است که می‌تواند در نتیجه تحقیق اثر گذارد. این وضعیت ممکن است ناشی از نگرانی پاسخ‌دهندگان در مشخص شدن اظهارنظر آنها و افشای اسرار آنها باشد یا ناشی از برخی ویژگی‌های فرهنگی جوامع شرقی از جمله بزرگ‌نمایی‌ها و کوچک‌نمایی‌های بدون منطقی و صرفاً به خاطر ارتباطات و احساسات باشد.

✓ خستگی، مشغله کاری و بی‌انگیزه بودن افراد در هنگام پاسخ دادن به سئوالات و تکمیل پرسشنامه

✓ محدودیت به واسطه اثر متغیرهای مداخله‌گر: محقق امکان کنترل تمامی متغیرهای موثر دیگر را نداشته است و به همین جهت تحقیق با محدودیت حاصل از شرایط اجرای تحقیق همراه است.

منابع

۱. ابیلی، خ؛ جزنی، ن و طاهری، ن (۱۳۸۹)، راهنمای جامع تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان، فصلنامه مدیریت راهبردی، ۲، ۱۵-۲۹.
۲. احمدزاده، س (۱۳۹۵)، تبیین و طراحی مدل پرورش مدیران میانی به عنوان مربی با رویکرد هم‌افزایی عملکرد در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: وزارت راه و شهرسازی)، رساله دکتری مدیریت دولتی گرایش، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
۳. جهانبخش، علی (۱۳۹۶). تأثیر ابعاد تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۴. سنگری، ن و پور ولی، ب (۱۳۹۳)، تأثیر رفتار مربی‌گری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان، فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۷ (۳)، پیاپی، ۸۹، ۱۴۷-۱۷۲.
۵. صفرزاده، ح، احمدی شریف، م و ذاکری، ع (۱۳۸۹)، تهران، انتشارات دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
۶. صفرزاده، ح؛ احمدی شریف، م و ذاکری، ع (۱۳۸۹)، اصول و مبانی مربی‌گری در سازمان‌های پیشرو، تهران، انتشارات دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

۷. فرزاد نیا، ف (۱۳۸۸)، مدل‌های فرآیند مربی‌گری در مدیریت، تدبیر، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۵، ۲۰-۲۵.
۸. مرادی، س و زرگر، ط (۱۳۹۴)، ارتباط رفتار مربی‌گری با جو اخلاقی تیمی در ورزشکاران تیمی لیک برتر، نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۳ (۸)، ۶۱-۷۱.
۹. موغلی، ع؛ احمدی، ع. ا، آذر، ع و خدای، ع. الص (۱۳۹۲)، شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سازمان مربی‌گرا، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳ (۷۱)، پاییز ۹۲.
۱۰. نعیمی، ز و پیریایی، ص (۱۳۹۰)، رابطه ابعاد انگیزش شغلی؛ خودتعیین‌کنندگی با اشتیاق شغلی در کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۳ (۹)، ۲۳-۴۱.
۱۱. نوری، ق؛ عریضی، ح، زارع، و بابامیری، م (۱۳۸۹)، ارتباط مولفه‌های اشتیاق شغلی با ابعاد تعهد سازمان، فصلنامه روان‌شناسی تحلیلی شناختی، ۱ (۵)، ۹-۱۵.
۱۲. یوسفی، ح؛ مشعلی، ب و منتی، ح (۱۳۹۶)، بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه مورد: سازمان امور مالیاتی کشور)، پژوهش‌نامه مالیات، ۳۴ (مسلسل ۸۲).

13. Anderson, D., Anderson, M. (2005). "Coaching that counts", Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
14. Asiah, H., M., Pilus, Rosli Saadan. (2009). "Coaching Leadership Styles And Athlete Satisfaction Among Hockey Team", *Journal of Human Capital Development*, Vol. 2 No.1, P:77-87.
15. Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration, *technological studies*, 2(2), 285-309.
16. Burke, J. R. AND El-Kot, G (2010). Work engagement Among Managers and Professionals in Egypt. *African Journal of Economics and Management Studies*, 1, 42-60.
17. Burke, J. R., El-Kot, G (2010). Work engagement Among Managers and Professionals in Egypt. *African Journal of Economics and Management Studies*, 1, 42-60.
18. Castillo et al (2014). *Autocratic and participative coaching styles and its effects on students' dance performance*.
19. Chelladurai, P. (2006). "human Resource Management in Sport and Recreation", 2rd ed *human kinetics*, P:98.
20. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
21. Cratty, B. J. (1989). "Psychology and physical activity". New Jersey: Englewood Cliffs.
22. Eisenberger, R. Huntington, R. Hutchison, S., Sowa. D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 500-507.
23. 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 Iindustry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), pp. 435-458.
24. Evans, M. G. (1970). *The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goa Relationship*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), pp.277-298.

25. Evered, R. D., Selman, J. C. (1989). *Coaching and the Art of Management. Organizational Dynamics*, 18(4), pp. 16-32.
26. Fornell, C. Johnson, M.C. Anderson, E.W. Cha, J. and Bryant, B.E. (2006). "The American Consumer Satisfaction Index: nature, purpose and findings" *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pp. 7-18.
27. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Mena, J. A. (2017). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
28. Henseler, J., Fassott, G. (2009). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In: V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (Eds), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods, and applications*. Berlin: Springer (in print).
29. Hulland, j. (1999). Use of partial least squares (pls) in strategic management research: review of four recent studies, *strategic management journal*, 20, (2), 195-204.
30. International Coach Federation, (2012). From <http://www.coachfederation.org/c/inets/coaching-faqs>.
31. London, M. (1993). Relationships Between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), pp. 55-69.
32. Longenecker, C. O., Neubert, M. J. (2005). *The Practice of Effective Managerial Coaches. Business Horizons*, 48(6), pp. 493-500.
33. Macrae, R (2010). Coaching and Consolidating the Practice of Newly Qualified Social Workers: A Brief Literature Review. *A Report Prepared for Social Work Resource*, South Lanark shire Council, 2010.
34. Mc crae, R (2010). Coaching and Consolidating the Practice of Newly Qualified Social Workers: A Brief Literature Review. *A Report Prepared for Social Work Resource*, *South Lanark shire Council*.
35. McGuinness, M. (2008). Creative managers for creative teams, *Wishful thinking*, London.
36. Nizam bin Hj, M., Omar Fauzee, M.S., Jamalis, M., Kim Geok, S. & Din, A. (2009). "Coaching leadership styles and athlete satisfaction among Malaysian university basketball team". *Research journal of international studies*, p: 4-11.
37. 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*.
38. 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*. pp: 18-22.
39. Renard, L. (2005). Executive Coaching for Professional Organization, *PHD Thesis, School of Humanities, the American University of London*.
40. Ronayne, L. S. (2004). Effects of coaching behaviors on team dynamics: how coaching behaviors influence team cohesion and collective efficacy over the course of a season (*Doctoral dissertation, Miami University*).
41. Schaufeli ,WB ., Martinez, IM ., Gonzalez-Roma, V ., Salanova,M ., Bakker AB(2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud*;pp.3:71-92.

42. Schaufeli, W.B. Taris, T. Le Blanc, P. Peeters, M. Bakker, A. & De Jonge, J. (2001). Maaktarbeidgezond? Op zoek naar de bevlogenwerknemer [Does work make happy. In search of the engaged worker]. *De Psycholoog*, pp. 36, 422-428.
43. Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training – coaching programmes, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue*. No. 5, pp.1-18.
44. Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y.M. & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.
45. 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.
46. Werts, C.E., Linn, R.L. , Joreskog, K. G. (1974). *Intra class reliability estimates; Testing structural assumptions, educational and psychological measurement*, 34(1), 177.
47. Wetzels, M., Odekerken-Schorder, G. , Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration, *MIS Quarterly*, 33, (33), 177-1.
48. Zaccaro, S.J. Blair, v., Peterson, C., Zazanis, M. (1995). *Collective efficacy*. in: Maddux (ED.), *Self-efficacy, adaptation and adjustment* (pg.305-328) New York, Plenum.
49. zemke, R. (1996). *The Corporate Coach. Training*, 33(12), pp. 24-28.

