


Research Paper

Coaching and Employees' Performance: The Mediating Role of Reward and Recognition, Commitment and Learning

Mohadeseh Mohammadi ¹, Yaghoob Maharati ^{*2} , Ghasem Eslami ³

¹ Master's degree, Public Administration, Human Resources Development, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

² Ph.D., associate professor and faculty member of Ferdowsi University of Mashhad, Department of Management, Mashhad, Iran

³ PhD, assistant professor and member of the faculty of the Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Department of Management, Mashhad, Iran



10.22080/shrm.2022.24444.1393

Received:

May 15, 2023

Accepted:

August 18, 2023

Available online:

September 30, 2023

Abstract

Today, due to the existing competitive environment that makes the presence of talented human resources in organizations an inevitable necessity, organizations need to use human resource development strategies and approaches for organizational survival and development. One of the effective approaches in the field of human resource development is coaching. Therefore, the present research was conducted with the aim of investigating the impact of coaching on employees' performance with the mediating role of reward and appreciation, as well as commitment and learning in Golestan Gas Company. In terms of purpose, it is an applied research, and in terms of method, it is descriptive-survey. The population of this research includes all the 184 official employees of Golestan Gas Company. Among this population, according to Kerchesi and Morgan's table, 124 people were selected as the statistical sample using simple random sampling method. A questionnaire tool with confirmed reliability and validity was used to collect the data. To analyze data and test the hypotheses, structural equation modeling method and SPSS and Smart PLS Software were used. The current research had nine hypotheses and the findings showed there is a significant positive relationship between coaching and reward and appreciation, coaching and commitment, as well as coaching and learning. Moreover, reward and appreciation and performance, commitment and performance, and learning and performance have a significant positive relationship with each other. In addition, reward and appreciation, as well as commitment and learning significantly mediated the relationship between coaching and employees' performance, and their mediating role was confirmed. The scientific contribution of the present research is identifying and clarifying the role of coaching on the important variable of employees' performance through mediating variables.

Keywords:

Coaching, Performance, Rewards and recognition, Commitment and learning

***Corresponding Author:** Yaghoob Maharati

Address: Ph.D., associate professor and faculty member of Ferdowsi University of Mashhad, Department of Management, Mashhad, Iran

Email: maharati@um.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

With the increasing changes of societies in this era, the need for new management approaches is an inevitable necessity; approaches that help organizations to coordinate with changes and achieve their goals. Coaching is one of these approaches (Nasrati, Gholamzadeh, & Momeni, 2019). Coaching is the process of helping people to recognize their inner skills and talents and empower them to use their capacities appropriately and increase their independence and reduce their dependence (Grasseck, 2014). Coaching is a professional learning tool and one of the new and practical methods in human resource development that can solve some work problems and lead to the improvement of poor performance (Nadeak, Widodo, Asbari, Novitasari, & Purwanto, 2021). The coaching approach increases employees' satisfaction and commitment and will lead to important work results. Thus, managers should use coaching to improve organizational effectiveness (Ali, Waseer, & Reza, 2020). The implementation of coaching will lead to improving customer service, overcoming challenges, achieving ideal goals, and improving employees' performance (Admiral, Chidir, Asbari, Supriatna, & Novitasari, 2021). According to the International Coaching Federation and Human Capital Institute (2018), about 61% of the organizations with a strong coaching culture were considered high-performing organizations, and only 27% of the organizations that neglected coaching were considered high-performing organizations. Also, in this report, it was stated that the organizations with a strong coaching culture had 46% higher income than their counterparts and strong employees' attachment to the organization (Abdolahi & Hashemi Kasvai, 2019). Price (2004), states that in about 68% of the cases or more, coaching will improve performance and productivity (Rafti, Mousakhani, Zabihi, & Ghorbani, 2018). According to the statistics announced by the International Coaching Federation, for the organizations employees, coaching has led to an improvement of 80% self-confidence, 73% communication, 67% work-life balance, 61% business, 60% return on investment, 57% time management, and 51%

team performance and efficiency (Meschi, Kayani, & Behnam, 2018). Longnecker (2005) states that considering the benefits of coaching and its prominent role in organizational success and development, many managers do not benefit from it effectively. Marsh, Golman, and Walker (2002) also note that many managers, despite being good managers, are unfamiliar with coaching or do not have the necessary skills in this field (Dasgardi, Mohammadi, Yaqoubi, & Mahmoudzadeh, 2019). Unfortunately, the lack of attention and application of this approach in many organizations is a problem that can make them vulnerable in today's complex and dynamic conditions, and it is a problem that needs to be studied and investigated. Therefore, a study that shows the changes related to the improvement of the employees' performance resulting from the use of this approach is very important. In this regard, this study aimed at investigating the impact of coaching on the employees' performance through the mediation of reward and appreciation, as well as commitment and learning of the employees in Golestan Gas Company has been formed to help to recognize the positive consequences of this approach as much as possible and inform and encourage the managers to use and apply this approach by justifying and understanding the effectiveness of coaching.

2. Research Methods

This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method.

The statistical community of this study includes all the 184 official employees of Golestan Gas Company. Considering the size of the population and based on Kerchesi and Morgan's table, the sample size was determined to be 124 people using a simple random sampling method. The questionnaires were then distributed among them. In this study, to analyze the collected data, descriptive and inferential statistics were used. To better understand the relationship between the variables and examine and test the research hypotheses, the structural equation modeling method was used. The software used in this research were SPSS and Smart PLS Software.

3. Results

The findings showed there is a significant positive relationship between coaching and reward and appreciation, coaching and commitment, as well as coaching and learning. Moreover, reward and appreciation and performance, commitment and performance, and learning and performance have a significant positive relationship with each other. In addition, reward and appreciation, as well as commitment and learning significantly mediated the relationship between coaching and employees' performance, and their mediating role was confirmed.

4. Conclusion

The results of the present research can encourage the managers of the organizations to establish and develop this approach in their organization.

Funding:

This research was done with the financial and spiritual support of Golestan Gas Company

Authors' contribution:

All authors were equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:

We are extremely grateful to Golestan Gas Company for the material and spiritual support they have given us in conducting this research. Also, we appreciate Mr. Einullah Tajik, who, as a member of Golestan Gas Company, helped and supported us in carrying out the research.



علمی

مربی‌گری و عملکرد کارکنان: نقش میانجی پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری

محدثه محمدی^۱، یعقوب مهارتی^{۲*} ، قاسم اسلامی^۳

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۲. دکترای تخصصی، دانشیار و عضو هیات علمی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد، گروه مدیریت، مشهد، ایران.
۳. دکترای تخصصی، استادیار و عضو هیات علمی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد، گروه مدیریت، مشهد، ایران.



10.22080/shrm.2022.24444.1393

چکیده

امروزه؛ به سبب فضای رقابتی موجود که وجود نیروی انسانی مستعد را در سازمان‌ها، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌سازد، سازمان‌ها لازم است استراتژی‌ها و رویکردهای توسعه منابع انسانی را جهت بقا و توسعه سازمانی بکار گیرند. یکی از رویکردهای اثر بخش در حوزه توسعه منابع انسانی، مربی‌گری است. بدین جهت پژوهش حاضر؛ با هدف بررسی تاثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان با نقش واسط پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری کارکنان در شرکت گاز استان گلستان، صورت گرفته است. این تحقیق؛ از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و به لحاظ روش، از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق؛ کلیه کارکنان رسمی شرکت گاز استان گلستان به تعداد ۱۸۴ نفر بوده که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۱۲۴ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه با تایید روایی و پایایی آن استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS، استفاده گردید. پژوهش حاضر دارای نه فرضیه بود که یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد رابطه مربی‌گری و پاداش و قدردانی، مربی‌گری و تعهد، مربی‌گری و یادگیری کارکنان؛ مثبت و معنادار است. همچنین پاداش و قدردانی و عملکرد، تعهد و عملکرد و یادگیری و عملکرد کارکنان؛ ارتباط مثبت و معناداری با یکدیگر دارند. همچنین اینکه پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری؛ رابطه بین مربی‌گری و عملکرد کارکنان را بطور معناداری میانجی‌گری می‌کنند و نقش میانجی آن‌ها مورد تایید قرار گرفت. سهم علمی پژوهش حاضر؛ شناساندن و شفاف‌سازی نقش مربی‌گری بر متغیر مهم عملکرد کارکنان از طریق متغیرهای میانجی مورد تاکید می‌باشد.

تاریخ دریافت:

۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۲۷ مرداد ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۸ مهر ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

مربی‌گری، عملکرد، پاداش و قدردانی، تعهد، یادگیری

۱ مقدمه

کمک‌رسانی به افراد به منظور شناخت مهارت‌ها و استعدادهای درونی آن‌ها و توانمند کردن آن‌ها جهت بکارگیری شایسته ظرفیت‌ها و افزایش استقلال و کاهش وابستگی آن‌ها می‌باشد (Grosseck, 2014). مربی‌گری، یک ابزار یادگیری حرفه‌ای و یکی از روش‌های نوین و کاربردی در توسعه منابع انسانی به شمار می‌رود که می‌تواند برخی مشکلات کاری را حل و منجر به بهبود عملکرد ضعیف شود (Nadeak, et al.,)

با تغییرات روز افزون جوامع در عصر حاضر؛ نیاز به رویکردهای نوین مدیریتی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. رویکردهایی که سازمان‌ها را در امر هماهنگی با تغییرات و دستیابی به اهداف خود یاری رسانند. مربی‌گری^۱، یکی از این رویکردهاست (Nusrati et al., 2021). مربی‌گری، فرایند

* نویسنده مسئول: یعقوب مهارتی

آدرس: دکترای تخصصی، دانشیار و عضو هیات علمی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد، گروه مدیریت، مشهد، ایران

ایمیل: maharati@um.ac.ir

¹ Coaching

و درک اثربخشی مربیگری، در استفاده و کاربرد از این رویکرد آگاه و تشویق سازد.

۲ مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

۲.۱ مربیگری

کلمه مربی از کاکس^۶ گرفته شده است؛ به معنی روستایی در مجارستان، مکانی که در آن، کالسکه‌های گران‌قیمت با کیفیت مطلوب تولید می‌شوند (Joo, 2005). هر حرف کلمه مربی^۷، در زبان لاتین، به معنای؛ عقیده‌مندی^۸؛ هیچگاه بر سر باورهای خود مصالحه نکنید. یادگیری فراوان^۹: آنقدر تمرین کنید تا کامل شود. گوش به زنگ بودن^{۱۰}: بهنگام دگرگون شوید. پایداری^{۱۱}: هوشیارانه به کنش‌ها واکنش دهید. رادمردی^{۱۲}: گفتار تان را کردار کنید (Blanchard & Shola, 2005). در قرن نوزدهم؛ از واژه مربی‌گری برای وصف استادانی که درس‌های دشوار را به زبان ساده تدریس می‌نمودند، توسط دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان به کار برده شد. آن‌ها بر این باور بودند که در کالسکه استادانی که در امر درس‌پایشان، تسهیل‌گری و یاری‌گری می‌کنند، سوار شده‌اند (Wilson, 2004). گرنت و همکاران^{۱۳} (۲۰۱۰)، بیان می‌کنند از اولین استنادها و تحقیقات درباره مربی‌گری در حوزه سازمانی می‌توان به گزارش گری^{۱۴} در سال ۱۹۳۷ و مقاله بیگلو در سال ۱۹۳۸ اشاره نمود. که در گزارش گری^{۱۵}؛ بحث مربی‌گری کارکنان بی‌تجربه و جوان از سوی مدیران ارشد با هدف مدیریت منابع و در مقاله بیگلو؛ بحث مربی‌گری فروش مطرح گردید (Moradi Shirazi et al., 2018). فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (۲۰۲۰)، مربی‌گری را همکاری با افراد در یک فرآیند خلاق و فکری تعریف می‌کند که منجر به توسعه توانایی‌های شخصی و حرفه‌ای می‌گردد. ویژگی‌های اساسی مربی‌گری به صورت ذیل می‌باشد.

۱) به افراد پیرامون نقاط ضعف و قوت روش بکار گرفته شده امکان ارائه بازخورد را فراهم می‌آورد. ۲) بر افزایش عملکرد و ارتقاء سطح مهارت‌های فردی تمرکز می‌کند. ۳) اهداف فردی و سازمانی را در نظر می‌گیرد. ۴) بر اینکه افراد خودآگاه بوده و یا می‌توانند به خودآگاهی دست پیدا کنند استوار است. ۵) به زمان محدود است ۶) بر عملکرد کارکنان با امکان بحث پیرامون مسائل شخصی افراد تاکید دارد (Yousefi, Mashali & Menti, 2017).

۲۰۲۱). رویکرد مربی‌گری، رضایت و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد و منجر به نتایج کاری مهم کارمندان خواهد شد، لذا مدیران جهت بهبود اثربخشی سازمانی، بایستی از مربی‌گری استفاده نمایند (Ali et al., 2020). اجرای مربی‌گری؛ منجر به بهبود خدمات‌رسانی به مشتریان، غلبه بر چالش‌ها، دستیابی به اهداف آرمانی و بهبود عملکرد کارمندان خواهد شد (Admiral et al., 2021). بر اساس گزارش فدراسیون بین‌المللی کوچینگ^۱ و موسسه سرمایه انسانی^۲ (۲۰۱۸)، حدود ۶۱ درصد سازمان‌های دارای فرهنگ قوی مربی‌گری، جز سازمان‌های دارای عملکرد بالا و تنها ۲۷ درصد از سازمان‌هایی که به مربی‌گری بی‌اعتنا بودند، جز سازمان‌های دارای عملکرد بالا قلمداد می‌شدند. همچنین در این گزارش بیان شد سازمان‌های دارای فرهنگ قوی مربی‌گری، ۴۶ درصد درآمد بالاتری نسبت به همتایان خود و تعلق خاطر قوی کارکنان نسبت به سازمان را دارا هستند (Abdulahi & Hashemi kaswai, 2019). پرایس^۳ (۲۰۰۴)، بیان می‌کند، بر اساس تحقیقات، حدود ۶۸ درصد از موارد یا بیشتر، مربی‌گری موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری خواهد شد (Rafati et al., 2021). طبق آمار اعلام شده از سوی فدراسیون بین‌المللی کوچینگ؛ برای کارکنان سازمان، کوچینگ منجر به بهبود ۸۰ درصد اعتماد بنفس، ۷۳ درصد بهبود ارتباطات، ۶۷ درصد بهبود تعادل کار-زندگی، ۶۱ درصد بهبود کسب و کار، ۶۰ درصد بازگشت سرمایه، ۵۷ درصد مدیریت زمان و ۵۱ درصد عملکرد و کارایی تیم‌ها گردیده است (Meschi, Kiani & Behnam, 2018). لانگنکر^۴ (۲۰۰۵)، بیان می‌کند، با توجه به مزایای حاصل از مربی‌گری و نقش پررنگ آن در موفقیت و توسعه سازمانی، بسیاری از مدیران، بهره‌مندی موثر از آن را ندارند. همچنین؛ مارش، گلن و والکر^۵ (۲۰۰۲)، بیان می‌کنند، بسیاری از مدیران علیرغم اینکه ممکن است مدیر خوبی باشند، با مربی‌گری نا آشنا و یا مهارت لازم را در این حوزه ندارند (Dastgerdi et al., 2021). متأسفانه؛ عدم توجه و بکارگیری این رویکرد در بسیاری از سازمان‌ها، مسأله‌ای است که می‌تواند سازمان‌های ما را در شرایط پیچیده و پویای امروزه، آسیب‌پذیر سازد و مسأله‌ای است که نیازمند مطالعه و بررسی است. لذا مطالعه‌ای که تغییرات مربوط به بهبود عملکرد کارمندان حاصل از بکارگیری این رویکرد را نشان دهد، بسیار حائز اهمیت است. در این راستا؛ این مطالعه با هدف تاثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان؛ با میانجی‌گری پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری کارکنان در شرکت گاز استان گلستان، شکل گرفته است تا به شناخت هرچه بیشتر پیامدهای مثبت این رویکرد کمک نموده و مدیران را با توجه

8 Conviction-Driven

9 Over learning

10 Audible ready

11 Consistency

12 Honesty-based

13 Grant et al

14 Gorby

1 International Coaching Federation (ICF)

2 Human Capital Institute (HCI)

3 Price

4 Longenecker

5 Marsh, Goleman & Wallker

6 Kocs

7 Coach

۲،۲ منتورینگ و تفاوت آن با مربی‌گری

منتورینگ؛ برنامه‌ای می‌باشد که در آن فردی با سابقه به نام منتور، با گروه هدفی که منتی نام دارد، طی مدت زمانی معین در ارتباط است. یک تعریف رایج از منتورینگ عبارت است از فرآیندی که طی آن یک فرد باتجربه، قابل اعتماد و علاقمند؛ منتی را پیرامون رشد و بازنگری ایده‌ها، یادگیری و پیشرفت شخصی و حرفه‌ای، راهنمایی می‌کند (Najafinejad & Maqbooli, 2018). هارت^۱ (۲۰۰۹)؛ بیان می‌دارد، منتورینگ یک رابطه روبه رشد و از روی هدف می‌باشد که در آن فردی مجرب و آگاه؛ زندگی فردی با تجربه و آگاهی کم را تعلیم می‌دهد. عنصر کلیدی و مشترک در تعاریف منتورینگ؛ تجربه فرد منتور می‌باشد. یعنی استنباط می‌گردد که فرد منتور بایستی دارای تجربه عملیاتی باشد تا بتواند به افرادی که تجربه و آگاهی کمتری دارند با استفاده از تجربه شخصی خود، کمک نماید. در واقع با استفاده از منتورینگ؛ منتی به تجربیات منتور سفر خواهد کرد و به وی کمک می‌کند به سوالات ذهنی خود توسط فرد باتجربه (منتور)، برسد و به جهت‌دهی وی کمک خواهد نمود و منتورینگ بیشتر از جنس توصیه و راهنمایی و مداخله مستقیم است. حال آنکه مربی‌گری؛ فرآیندی است که به افراد به منظور شناسایی مهارت‌ها و توانمندیهای درونی آن‌ها برای بکارگیری شایسته این ظرفیت‌ها، افزایش استقلال و کاهش وابستگی آن‌ها می‌باشد (Grosbeck, 2014). از تعریف اینگونه برداشت می‌شود که مربی به فرد کمک می‌نماید تا توانمندی‌های بالقوه خود را شناسایی نموده و قابلیت‌هایی که دارد بکار بگیرد. می‌توان مربی‌گری را سفری به دنیای درون افراد تعریف نمود. در مربی‌گری، مربی، با سوال کردن، شنیدن، همراهی و همفکری منجر به این می‌شود که فرد بهتر قادر باشد خود را کشف نموده و مربی کمتر به سراغ دخالت مستقیم رفته و نقش تسهیلگر را داشته باشد.

۲،۳ مربی‌گری و تفاوت آن با مشاوره

مشاور، فردی متخصص است که به افراد دیگر، کمک می‌کند یک مشکل را برطرف سازند. در مشاوره؛ فرد مورد تعلیم آسیب‌دیده است که در مشاوره به او کمک می‌شود که از حالت زیر نرمال به حالت نرمال برسد. حال آنکه مربی‌گری با افراد آسیب‌دیده سر و کار ندارد بلکه با افراد خلاق و با تدبیر سر و کار دارد و به آن‌ها کمک می‌کند که عملکرد خودش را به سطحی بالاتر افزایش بدهد و از حالت نرمال به مهارت و عملکرد بالا تبدیل کند. یک مربی با زمان حال و آینده فرد و نه با گذشته او در ارتباط است. بر استعدادها و قابلیت‌های فرد تمرکز می‌کند و تلاش می‌نماید نقاط قوت فرد تقویت و توسعه یابد. حال آنکه در مشاوره؛ هدف کمک به افراد می‌باشد تا عامل اصلی و پایه‌ای مسائل؛ در کارشان را شناسایی کنند (Abdi et al., 2018).

۲،۴ پاداش و قدردانی

تمامی افراد سازمان، به یک حد و اندازه کوشش نمی‌کنند و عملکرد تعدادی از آن‌ها، بهتر از سایر افراد است. به همین دلیل سازمان باید به منظور جبران عملکرد بالایی فرد و وقت و نیرویی که به خاطر رسیدن به اهداف سازمان، انجام می‌دهد، به او پاداش بدهد. سیستم پاداش سازمان، درصدد تحقق سه هدف می‌باشد: یکی از آن‌ها تناسب شغل و شاغل است. دیگری حفظ بهترین افراد و دیگری ارائه پاداش و انگیزه‌بخشی به کارکنان جهت ارائه بهترین ظرفیت کاری می‌باشد (Qolipur & Aghaz, 2021). پاداش؛ بیانگر قدردانی سازمان از کارکنان می‌باشد و به واسطه این قدرشناسی و احترام، آن‌ها به ادامه کار خود در سازمان دلگرم خواهند شد. پاداش‌ها به دو دسته پاداش‌های درونی و بیرونی دسته‌بندی می‌شوند. پاداش درونی؛ احساسات مثبت نظیر کفایت، شایستگی و خود ارزشمندی، آزادی عمل و استقلال، رضایت، پیشرفت و رشد است که پس از انجام کار به فرد دست می‌دهد. بر خلاف پاداش درونی، دریافت کردن پاداش بیرونی به عوامل بیرونی مبتنی است یعنی ارائه پاداش به سیاست‌های سازمان و تصمیم مقام بالاتر بستگی دارد. معمول‌ترین پاداش بیرونی، پاداش مالی می‌باشد که به شکل‌های مختلف به کارکنان اعطا می‌گردد (Qolipur, 2011).

۲،۵ تعهد

نیروی انسانی متعهد از شاخصه‌های اصلی یک سازمان می‌باشد. نیروی انسانی مهم‌ترین منبع هر سازمانی بشمار می‌رود. وجود نیروی انسانی متعهد برای یک سازمان مزیت اجتماعی محسوب می‌شود و زمینه را برای رشد و توسعه فراهم می‌کند. در مقابل، نیروی انسانی با تعهد کم نه تنها اهداف سازمانی برایش بی اهمیت بوده، بلکه فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان را می‌تواند ایجاد کند (Malazemian, 2008).

تعهد، نگرشی است نسبت به وفاداری کارکنان و فرآیندی مستمر که بوسیله مشارکت کارکنان در اهداف و تصمیمات سازمانی ایجاد و به موفقیت سازمان می‌انجامد (Oyewobi et al, 2015).

کارمندانی که متعهد هستند، اشتیاق بیشتری داشته و برای انجام کار خود، انرژی بالایی دارند که در نتیجه به عملکرد بالایی سازمانی می‌انجامد (Moazzami, Ahmadi tabar, Kavousi & Shahrabi, 2021). خان، ضیاءالدین و رامای^۲ (۲۰۱۰)، بیان می‌کنند مدیران بدنبال بهبود عملکرد کارکنان با تقویت تعهد کارکنان هستند، چرا که می‌دانند تعهد بطور مستقیم با نتایج کاری مطلوب در ارتباط است.

ویژگی‌های تعهد را می‌توان به شرح ذیل بیان داشت: (۱) باور و اعتماد قوی به پذیرش اهداف و ارزش‌های موجود در

² Khan, Ziauddin & Ramay

¹ Hart

مربی‌گری اثر معنی‌داری بر تعهد و عملکرد دارد و تعهد نقش میانجی مهمی در رابطه بین مربی‌گری و عملکرد دارد.

معماری و همکاران^۲ (۲۰۲۱)، پژوهشی، تحت عنوان؛ اثر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی: مورد، لبنان، به انجام رساندند. داده‌ها از کارمندان لبنانی، با استفاده از روش کمی و بررسی تاییدی جمع‌آوری شد. این مطالعه نشان می‌دهد که ایجاد یک رفتار سازمانی حمایتی در سازمان، سود بیشتری از مربی‌گری ارائه می‌کند. یافته‌های این تحقیق؛ به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا مطلوبیت سرمایه‌گذاری در مربی‌گری را ارزیابی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی خود را جهت دهند.

اکبر، آدام و چان^۴ (۲۰۲۰)، پژوهشی تحت عنوان؛ اثرات مربی‌گری و نظارت روی کارکنان و عملکرد سازمانی: برنامه توانمندسازی اجتماعی در آچه اندونزی، به انجام رساندند. ۱۲۵ نفر از کارکنان بخش اجتماعی برنامه توانمندسازی اجتماعی در استان آچه به عنوان نمونه از این مطالعه انتخاب شدند. پرسشنامه‌ها برای پاسخگویان توزیع گردید و با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج مطالعه نشان داد مربی‌گری به طور قابل توجهی بر عملکرد نیروی کار اجتماعی منطقه و عملکرد سازمانی تاثیر دارد در حالیکه نظارت تنها بر عملکرد نیروی کار اجتماعی منطقه تاثیر می‌گذارد اما بر عملکرد سازمانی تاثیری ندارد.

سیدهو و نظام^۵ (۲۰۲۰)، پژوهشی تحت عنوان؛ مربی‌گری و عملکرد کارکنان: نقش واسطه‌ای پاداش و قدردانی، به انجام رساندند. این پژوهش از رویکرد پیمایشی با پرسشنامه پیمایشی مبتنی بر مقیاس لیکرت، استفاده کرد. ۲۰۰ پرسشنامه بین کارمندان در مالزی که تجربه مربی یا مربی بودن در محل کار را داشته اند توزیع می‌شود. به منظور بررسی اطلاعات، از تجزیه و تحلیل عاملی، رگرسیون و تجزیه و تحلیل مسیر استفاده شده است. نتایج تحقیق؛ بیانگر آن بود که پاداش و قدردانی، رابطه مربی‌گری و عملکرد را میانجی می‌کند. همچنین؛ بیان شد مدیرانی که در نظر دارند عملکرد کارمندان خود را بالا ببرند می‌توانند پاداش و قدردانی را به منظور بالا بردن عملکرد کارمندان همراه با مربی‌گری در نظر بگیرند.

ثقی، قربانی و ناصری^۶ (۲۰۱۹)، پژوهشی تحت عنوان؛ طراحی مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی، انجام دادند، پژوهش، از بعد روش؛ ترکیبی، از بعد راهبرد؛ پیمایشی- توصیفی و از بعد هدف؛ کاربردی بود. در بخش کیفی؛ جامعه شامل ۲۵ نفر از خبرگان بود. در قسمت آماری؛ شامل کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان‌های خراسان، به تعداد ۳۹۷ نفر بودند. نتایج تحقیق بیانگر آن بود که استقرار سازمان مربی‌گرا می‌تواند منجر به یادگیری سازمانی مطلوب در دانشگاه فرهنگیان شود.

سازمان. ۲) تلاش در راستای منفعت بردن سازمان. ۳) تمایل به ماندن و عضویت در سازمان (Shin, 2013).

۲،۶ یادگیری

امروزه سازمان‌ها در شرایط ناپایدار محیطی قرار دارند. در شرایطی که بخاطر رقابت زیاد، اگر هماهنگی با تغییرات گام برندارند، با نابودی و شکست سازمان مواجه خواهند شد. یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی، یادگیری و بالا بردن اطلاعات و دانش در سازمان می‌باشد.

یادگیری؛ فرآیندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد خود را به سرعت با تغییرات محیطی سازگار نماید (Bettis & guillory, 2018).

یادگیری را می‌توان فرآیند کسب دانش بواسطه تجربه تعریف نمود که منجر به تغییری نسبتاً پایدار در رفتار می‌گردد (Moghimi, 2014). چهار سبک یادگیری عبارتند از: ۱) سبک سازگاری با محیط (بر تجربیات ملموس و آزمایشات عملی تاکید دارد). ۲) سبک واگرا (اولویت با تجربیات ملموس برگرفته از رویکردهای متفاوت است). ۳) سبک همگون‌سازی (از استدلال استقرایی برای ایجاد نظریه جدید استفاده می‌شود). ۴) سبک همگرا (اولویت با بکارگیری ایده در عمل و آزمون است) (Moghimi, 2014).

۲،۷ عملکرد

عملکرد؛ یکی از مفاهیم کلیدی و بنیادین در مدیریت تلقی می‌شود چرا که بسیاری از وظایف و مسئولیت‌های مدیریت، بر اساس آن، شکل می‌گیرد. به عبارتی؛ میزان موفقیت سازمان‌ها در عملکردشان مشهود است و می‌توانیم میزان موفقیت یک سازمان را بر اساس عملکرد آن سازمان، ارزیابی نماییم (Rezayat & Niromand, 2019). عملکرد کارکنان را بعنوان یک متغیر که مرتبط با میزان خروجی، کیفیت خروجی، به هنگام و به موقع بودن خروجی، حضور و یا توجه در کار، بهره‌وری و اثربخشی کار تکمیل شده است، تعریف نمودند (Mathis & Jackson, 2009). آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۶)، عملکرد به معنی رفتارها و هم به معنی نتایج تعریف می‌شود. رفتارها از فرد عمل‌کننده، نشات گرفته و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل، تبدیل می‌کنند.

ادمیرال و همکاران^۲ (۲۰۲۱)، پژوهشی تحت عنوان؛ ارتباط مربی‌گری کارکنان، تعهد تیم و عملکرد: شواهدی از شرکت‌های کوچک و متوسط اندونزیایی، به انجام رساندند. داده‌ها، از ۱۴۵ کارمند یک صنعت تولید خصوصی در تانگرننگ، اندونزی با استفاده از روش‌های کمی و بررسی‌های تاییدی جمع‌آوری شد. نتایج تحقیق بیانگر آن است که

4 Akbar, Adam and Chan

5 Kaur Sidhu and Nizam

6 Thaghafi, Ghorbani & Naseri

1 Armesterang

2 Admiral et al

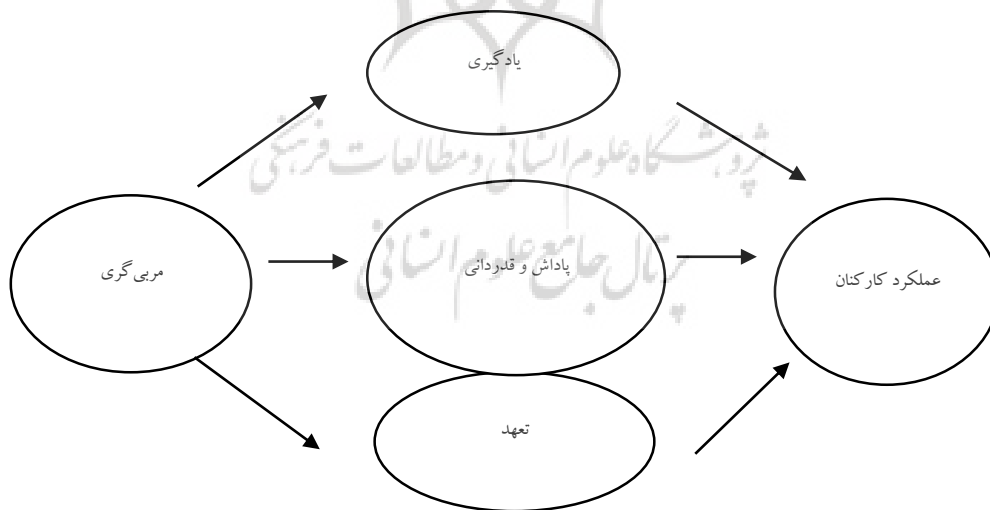
3 Maamari et al

رضایت شغلی و وضوح نقش و به طور غیرمستقیم و با میانجیگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت دارد.

بر اساس مرور پژوهش‌های پیشین؛ نوآوری پژوهش حاضر از این حیث است که تا کنون پژوهشی در داخل کشور که ارتباط مربی‌گری با پاداش و قدردانی، تعهد و عملکرد کارکنان و تاثیر این سه متغیر بر متغیر مهم عملکرد کارکنان را مورد سنجش قرار دهد؛ صورت نگرفته است. در مورد پژوهش‌های خارجی نیز؛ پژوهش معماری و همکاران (۲۰۲۱) و سیدهو و نظام (۲۰۲۰)؛ به پژوهش حاضر شباهت دارد که در پژوهش اول؛ تعهد و یادگیری رابطه مربی‌گری و عملکرد را میانجی‌گری و در پژوهش دوم؛ پاداش و قدردانی رابطه مربی‌گری و عملکرد را واسطه‌گری می‌کند. با این حال؛ پژوهشی خارجی که سه متغیر پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری را بعنوان میانجی در ارتباط مربی‌گری و عملکرد کارکنان در نظر بگیرد، انجام نشده است.

۳ مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی این مطالعه بر مبنای مطالعات سیدهو و نظام (۲۰۲۰) و معماری و همکاران (۲۰۲۱) است، شکل زیر؛ بررسی تاثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان با نقش واسط پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری کارکنان (مورد مطالعه: شرکت گاز استان گلستان) می‌باشد، در این مدل؛ مربی‌گری به عنوان متغیر مستقل، عملکرد کارکنان به عنوان متغیر وابسته و پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری متغیرهای میانجی هستند.



شکل ۱ مدل مفهومی ترکیبی تحقیق برگرفته از مطالعات سیدهو و نظام (۲۰۲۰) و معماری و همکاران (۲۰۲۱)

ارشدی، ریاضی و طهمورسی (۲۰۱۸)، مطالعه ای با عنوان؛ بررسی اثربخشی فرآیند مربی‌گری بر خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، انجام دادند. این مطالعه؛ از نوع نیمه‌آزمایشی و در قالب طرح پیش‌آزمون- پس‌آزمون- پیگیری با گروه کنترل بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان یکی از ادارات فرهنگی شهرستان کرج بود که از بین آن‌ها، ۳۰ نفر، با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ از روش تحلیل واریانس آمیخته استفاده گردید. نتایج نشان داد که دوره‌های مربی‌گری جهت افزایش خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارمندان ادارات و سازمان‌ها در کلیه شهرهای ایران توصیه می‌شود.

داستانی و همکاران (۲۰۱۸)، پژوهشی تحت عنوان؛ استراتژی‌های بکارگیری فرهنگ مربی‌گری با رویکرد نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: پارک‌های علم و فناوری کشور)، به انجام رساندند. در این راستا، مصاحبه‌های عمیق خبرگان و صاحب نظران مسلط به حوزه مربی‌گری صورت گرفت. در این تحقیق، بیان نمودند نهادینه کردن فرهنگ مربی‌گری منجر به رشد کیفی سرمایه انسانی و یادگیری آن‌ها خواهد شد. همچنین در بعد پیامدهای فردی موجب بهبود شایستگی‌های فردی، در بعد پیامدهای سازمانی، منجر به نهادینه شدن مدیریت دانش و در بعد پیامدهای فرا سازمانی، منجر به توسعه اقتصادی و اجتماعی خواهد شد.

سنگری و پورولی (۲۰۱۳)، مطالعه ای عنوان بررسی تاثیر رفتار مربی‌گری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان، به انجام دادند. در این پژوهش؛ از تحلیل همبستگی و از مدل معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج نشان داد که رفتار مربی‌گری مدیر بطور مستقیم بر

2 Sangari & Purvali

1 Arshadi, Robati & Tahmoursi

۴ فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش (شکل شماره ۱)؛ فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- مربی‌گری در شرکت گاز استان گلستان بر پاداش و قدردانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۲- پاداش و قدردانی بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- ۳- مربی‌گری بر تعهد کارکنان شرکت گاز استان گلستان، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۴- تعهد بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- ۵- مربی‌گری بر یادگیری کارکنان شرکت گاز استان گلستان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۶- یادگیری کارکنان شرکت گاز استان گلستان بر عملکرد آنان، تأثیر مثبت و معنا دار دارد.
- ۷- پاداش و قدردانی تأثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان را واسطه‌گری می‌کند.
- ۸- تأثیر مربی‌گری بر عملکرد توسط تعهد کارکنان در شرکت گاز استان گلستان واسطه‌گری می‌شود.
- ۹- تأثیر مربی‌گری بر عملکرد توسط یادگیری کارکنان واسطه‌گری می‌شود.

۵ روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش؛ کلیه کارکنان رسمی شرکت گاز استان گلستان به تعداد ۱۸۴ نفر می‌باشد. با توجه به معلوم بودن حجم جامعه و بر اساس جدول کرچسی و مورگان، حجم نمونه ۱۲۴ نفر تعیین گردید. اعضای نمونه هم به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده و قرعه‌کشی؛ گزینش و پرسشنامه در بین آن‌ها توزیع شده است. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی بوده است.

الف) روش کتابخانه‌ای: در روش کتابخانه‌ای؛ از کتب و مقالات مرتبط با موضوع، جهت جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با ادبیات و پیشینه، استفاده شده است.

ب) روش میدانی: در این مطالعه از روش جمع‌آوری اطلاعات به‌صورت میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش متغیرهای مربی‌گری، پاداش و قدرانی و عملکرد کارکنان از پرسشنامه **سیدهو و نظام (۲۰۲۰)** و برای سنجش متغیر یادگیری از پرسشنامه **نیفه^۱ (۲۰۰۱)** و برای سنجش متغیر تعهد از پرسشنامه **آلن و مایر^۲ (۱۹۹۰)** استفاده

شده است. سوالات عمومی شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات، وضعیت تاهل و سابقه خدمت و سوالات اختصاصی شامل متغیرهای اصلی تحقیق است. سوالات اختصاصی پرسشنامه؛ مشتمل بر پنج بخش است. بخش اول سوالات مربوط به متغیر مستقل (مربی‌گری) با ۶ گویه، بخش دوم سوالات مربوط به متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) با ۷ گویه، بخش سوم سوالات مربوط به متغیر میانجی پاداش و قدردانی با ۴ گویه، بخش چهارم سوالات مربوط به متغیر میانجی یادگیری با ۱۳ گویه و بخش پنجم سوالات مربوط به متغیر تعهد با ۱۱ گویه می‌باشد. در خصوص پرسشنامه تعهد و یادگیری لازم است بیان شود؛ پرسشنامه استاندارد اصلی هر دو متغیر؛ مشتمل بر ۲۴ گویه است که در پژوهش حاضر بر اساس نظر متخصصان موضوع برای سنجش روایی محتوایی، برخی گویه‌های این دو پرسشنامه؛ در پژوهش حاضر در نظر گرفته نشد و حذف گردید. در مجموع پرسشنامه دارای ۴۱ گویه است که پاسخ‌های پرسشنامه در طیف پنج امتیازی لیکرت دسته‌بندی شده‌اند. پرسشنامه با مراجعه حضوری بین نمونه آماری، توزیع و در مورد نحوه پاسخگویی به سوالات، توضیحات شفاهی ارائه شده است. برای آنکه نتایج اندازه‌گیری از قابلیت اطمینان و قابلیت اتکا برخوردار باشند، ابزار سنجش، بایستی دارای دو خصوصیت پایایی و روایی باشد که در بخش بعدی پژوهش؛ در خصوص روایی و پایایی؛ به تفصیل پرداخته خواهد شد. در این مطالعه به منظور توصیف داده‌های گردآوری شده؛ از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. به منظور درک بهتر ارتباط بین متغیرها و بررسی و مورد آزمایش قرار دادن فرضیه‌های تحقیق، از روش مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. نرم‌افزارهایی که در این پژوهش، مورد استفاده قرار گرفته‌اند، عبارتند از: نرم‌افزار اس پی اس اس و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس.

۶ یافته‌های پژوهش

۶.۱ یافته‌های توصیفی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه بصورت زیر است:

در خصوص جنسیت، ۹۰،۳ درصد پاسخ‌دهندگان به تعداد ۱۱۲ نفر مرد و ۹،۷ درصد پاسخ‌دهندگان به تعداد ۱۲ نفر زن بودند. بنابراین اکثر شرکت‌کنندگان در نظرسنجی مرد می‌باشند. در خصوص وضعیت تاهل، ۹۷،۶ درصد پاسخ‌دهندگان به تعداد ۱۲۱ نفر متأهل و ۲،۴ درصد پاسخ‌دهندگان به تعداد ۳ نفر زن بودند. بنابراین اکثر شرکت‌کنندگان در نظرسنجی را افراد متأهل تشکیل می‌دهند. بر اساس یافته‌ها ۴۸،۴ درصد افراد لیسانس، ۴۱،۱ درصد دارای مدرک فوق لیسانس، ۶،۵ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۲،۴ درصد دارای مدرک دکتری و ۱،۶ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک دیپلم بوده‌اند. بنابراین می‌توان گفت اکثر پاسخگویان دارای مدرک لیسانس هستند. در خصوص سن، ۴۵،۲ افراد دارای سن ۴۱ تا ۵۰، ۳۱،۵ درصد افراد در رده سنی ۳۱ تا ۴۰، ۲۱،۸

² Allen & Mayer

¹ Neefe

۶ تا ۱۰ سال بودند. بنابراین اکثر پاسخگویان دارای سابقه کاری بالاتر از ۲۰ سال می باشند.

۶،۲ بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

در این قسمت با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، نرمال بودن متغیرها بررسی می شود.

درصد افراد دارای سن ۵۱ به بالا و ۱،۶ درصد افراد دارای سن ۳۰ سال به پایین بودند. بر اساس یافته ها بیشتر پاسخگویان سن خود را ۴۱ تا ۵۰ سال اعلام کرده اند. در خصوص سابقه کاری، ۴۲،۷ درصد افراد دارای سابقه بالاتر از ۲۰ سال، ۲۸،۲ درصد افراد دارای سابقه ۱۶ تا ۲۰، ۲۵،۸ درصد افراد سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ و ۳،۲ درصد افراد دارای سابقه کاری

جدول ۱ بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیرها	آماره آزمون	سطح معناداری
تعهد کارکنان	۰/۲۲۲	۰/۰۰۰
قدردانی و پاداش	۰/۳۸۳	۰/۰۰۰
عملکرد کارکنان	۰/۲۲۸	۰/۰۰۰
مربی گری	۰/۲۰۱	۰/۰۰۰
یادگیری کارکنان	۰/۱۳۰	۰/۰۰۰

۶،۵ بار عاملی شاخص ها یا سوال های پرسشنامه

«بارهای عاملی با محاسبه همبستگی شاخص های یک سازه با آن سازه محاسبه می شوند که اگر عددی مساوی یا بیشتر از ۰/۴ به دست آمد، بیانگر این است که واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر است. گرچه نویسندگانی مانند ریوارد^۱ و هاف^۲ (۱۹۸۸)، عدد ۰/۵ را به عنوان ملاک ذکر نمودند. اگر یک بار عاملی کمتر از ۰/۴ بود، بایستی آن شاخص/ سوال را اصلاح یا حذف نمود» (Davari & Rezazade, 2015).

در جداول زیر مقدار بارهای عاملی به همراه مقدار معنی داری ارائه شده است.

از آنجا که مقداری سطح معناداری (sig) برای تمامی متغیرهای پژوهش کمتر از ۵ درصد می باشد لذا فرض نرمال بودن رد می شود، و از نرم افزار Smart PLS برای مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

۶،۳ یافته های استنباطی

در این مطالعه جهت برآزش مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار Smart PLS استفاده گردید.

در بررسی برآزش مدل پژوهش؛ ابتدا به بررسی مدل بیرونی، سپس مدل درونی و در نهایت به مدل کلی پژوهش پرداخته می شود.

۶،۴ ارزیابی مدل اندازه گیری (مدل بیرونی)

در بررسی مدل اندازه گیری تحقیق ابتدا بار عاملی پرسش های (یا شاخص های) پژوهش ارزیابی می گردد. سپس پایایی و روایی مدل اندازه گیری؛ بررسی می شود.

جدول ۲ بررسی بارهای عاملی پرسشنامه

متغیرها	گویه ها	بار عاملی	آماره t
مربی گری	CO1	۰/۷۳۷	۱۳/۹۱۸
	CO2	۰/۸۵۷	۳۳/۸۲۵
	CO3	۰/۸۲۰	۱۷/۱۶۳
	CO4	۰/۸۸۸	۴۳/۶۷۳
	CO5	۰/۸۵۸	۲۹/۶۱۰
	CO6	۰/۸۲۶	۲۷/۳۸۵
عملکرد کارکنان	PE1	۰/۷۶۰	۱۳/۲۴۸
	PE2	۰/۷۴۹	۱۴/۳۷۵

² Huff

¹ Rivard

۱۲/۱۱۵	۰/۷۷۵	PE3	پاداش و قدردانی	
۱۲/۴۶۳	۰/۷۵۵	PE4		
۵/۷۳۴	۰/۶۱۴	PE5		
۱۰/۲۱۹	۰/۷۰۳	PE6		
۲۷/۹۲۸	۰/۹۱۴	RE1		
۱۹/۵۹۸	۰/۸۹۳	RE2		
۵/۳۸۹	۰/۶۵۱	RE3		
۲۲/۶۴۰	۰/۹۰۷	RE4		
۱۰/۱۰۹	۰/۶۵۱	LE1		
۹/۴۰۹	۰/۷۱۰	LE2		
۹/۱۴۶	۰/۶۵۳	LE3	یادگیری کارکنان	
۱۵/۵۰۱	۰/۷۳۵	LE4		
۱۷/۸۹۷	۰/۷۷۴	LE5		
۱۱/۸۸۰	۰/۷۰۰	LE6		
۱۴/۲۸۱	۰/۷۵۰	LE7		
۱۲/۲۱۵	۰/۷۱۷	LE8		
۸/۱۱۵	۰/۶۲۸	LE9		
۱۷/۹۴۸	۰/۷۸۵	LE10		
۱۶/۸۶۷	۰/۷۵۵	COM1		تعهد کارکنان
۷/۸۲۹	۰/۷۴۹	COM2		
۱۲/۷۵۰	۰/۷۰۹	COM3		
۲۵/۰۷۹	۰/۸۴۳	COM4		
۳۲/۰۹۹	۰/۸۶۱	COM5		
۲۴/۹۸۵	۰/۸۳۴	COM6		
۲۱/۸۶۳	۰/۸۱۲	COM7		
۶/۱۸۶	۰/۵۵۵	COM8		
۱۸/۸۵۹	۰/۷۷۶	COM9		
۷/۳۰۰	۰/۵۹۸	COM10		
۱۳/۷۷۲	۰/۷۲۶	COM11		

الف) ضریب آلفای کرونباخ

«ضریب آلفای کرونباخ شاخصی است که مقدار آن در بازه ۰ و ۱ می‌باشد. مقادیر بیشتر از ۰/۷ بیانگر پایایی مناسب است. گرچه موس^۱ و همکاران (۱۹۹۸) مقدار ۰/۶ را نیز به‌عنوان مقدار قابل قبول معرفی کردند» (Sarmad, Bazargan & Hejazi, 2008). در جدول زیر مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق آورده شده است.

جدول ۳ ضریب آلفای کرونباخ

متغیرها	آلفای کرونباخ
تعهد کارکنان	۰/۹۲۲
قدردانی و پاداش	۰/۸۷۰
عملکرد کارکنان	۰/۸۲۲
مربی‌گری	۰/۹۱۱
یادگیری کارکنان	۰/۸۹۱

با توجه به جدول فوق از آنجایی که بارعاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ و مقدار معنی‌داری بالاتر از ۱/۹۶ است، نیاز به اصلاح/حذف هیچکدام از گویه‌های تحقیق نیست.

۶،۶ پایایی مدل بیرونی

جهت ارزیابی پایایی مدل بیرونی پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهره گرفته می‌شود.

از آنجایی که مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است می‌توان بیان نمود مقدار آن از پایایی کافی برخوردار است.

¹ Moss

ب) پایایی ترکیبی

«این معیار توسط ورتس^۱ و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به ضریب آلفای کرونباخ در این است که آلفای کرونباخ براساس میزان پراکنش داده‌ها تعیین می‌شود در صورتیکه پایایی ترکیبی براساس هماهنگی درونی سوالات هر عامل محاسبه می‌شود بنابراین معیار دقیق تری است.»

چنانچه مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بیشتر از ۰/۷ (نونالی، ۱۹۷۸)^۲ شود، بیانگر پایایی درونی قابل قبول برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ نشان از عدم وجود پایایی است (Davari & Rezazade, 2015).

جدول ۴ پایایی ترکیبی

متغیرها	پایایی ترکیبی
تعهد کارکنان	۰/۹۳۴
قدردانی و پاداش	۰/۹۱۰
عملکرد کارکنان	۰/۸۷۱
مربی‌گری	۰/۹۳۱
یادگیری کارکنان	۰/۹۱۱

با توجه به بالاتر بودن ضریب پایایی ترکیبی متغیرهای جدول فوق نشان از مناسب و برازش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری دارد.

روایی مدل بیرونی

برای بررسی روایی مدل بیرونی از دو معیار استفاده شده است. معیار اول روایی همگرا و معیار دوم روایی واگرا می‌باشد.

روایی همگرا

یک سنجح کمی است که میزان همبستگی درونی و همسویی گویه‌های سنجش یک مقوله را نشان می‌دهد.

چنانچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بالاتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌دارند روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگتر باشد (Davari & Rezazade, 2015). در جدول زیر مقدار این ضریب برای هریک از سازه‌ها بیان شده است.

چنانچه شاخص میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر پایین‌تر از ۰/۵ بود باید پرسشی را که دارای کمترین بار عاملی است، حذف کرد. در جدول زیر با توجه به اینکه مقدار AVE برای همه متغیرها از عدد ۰/۵ بیشتر است، بنابراین روایی همگرا وجود دارد.

جدول ۵ میانگین واریانس استخراج شده

متغیرها	AVE
تعهد کارکنان	۰/۵۶۷
قدردانی و پاداش	۰/۷۲۰
عملکرد کارکنان	۰/۵۳۰
مربی‌گری	۰/۶۹۳
یادگیری کارکنان	۰/۵۰۷

روایی واگرا

روایی واگرا سومین معیار ارزیابی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که نشان می‌دهد چقدر سنجح‌های عوامل متفاوت واقعا از هم متمایز می‌باشند.

که برای بررسی روایی واگرا از دو مورد آزمون بارهای عرضی و معیار فورنل و لارکر استفاده کردیم.

الف) آزمون بارهای عرضی

در آزمون بارهای عرضی، باید مقدار بار عاملی هر شاخص با سازه خودش، بیشتر از بار عاملی آن شاخص با سازه‌های دیگر باشد.

² Nunnally

¹ Werts

جدول ۶ آزمون بارهای عرضی

گویه ها	مربی گری	عملکرد کارکنان	پاداش و قدردانی	یادگیری کارکنان	تعهد کارکنان
CO1	۰/۷۳۷	۰/۲۷۵	۰/۲۷۵	۰/۳۵۷	۰/۳۹۸
CO2	۰/۸۵۷	۰/۲۲۰	۰/۱۹۳	۰/۳۴۹	۰/۳۸۶
CO3	۰/۸۲۰	۰/۱۸۱	۰/۲۱۳	۰/۳۸۶	۰/۳۷۰
CO4	۰/۸۸۸	۰/۲۴۸	۰/۲۹۲	۰/۴۴۱	۰/۴۴۵
CO5	۰/۸۵۸	۰/۲۳۰	۰/۲۷۴	۰/۳۹۸	۰/۳۶
CO6	۰/۸۲۶	۰/۳۳۳	۰/۲۵۵	۰/۴۱۲	۰/۳۷۵
PE1	۰/۲۶۸	۰/۷۶۰	۰/۰۸۸	۰/۰۹۹	۰/۲۹۹
PE2	۰/۳۱۳	۰/۷۴۹	۰/۱۲۳	۰/۱۶۷	۰/۲۸۷
PE3	۰/۱۲۶	۰/۷۷۵	۰/۰۴۳	۰/۱۰۰	۰/۲۳۵
PE4	۰/۱۱۹	۰/۷۵۵	۰/۰۵۹	۰/۰۹۵	۰/۳۰۲
PE5	۰/۲۸۶	۰/۶۱۴	۰/۰۴۲	۰/۱۷۴	۰/۲۰۸
PE6	۰/۲۰۶	۰/۷۰۳	۰/۰۵۰	۰/۱۷۳	۰/۲۸۱
RE1	۰/۲۹۳	۰/۰۷۴	۰/۹۱۴	۰/۲۳۹	۰/۲۲۴
RE2	۰/۲۹۶	۰/۰۹۶	۰/۸۹۳	۰/۲۷۷	۰/۱۹۸
RE3	۰/۱۳۵	۰/۰۲۹	۰/۶۵۱	۰/۲۲۸	۰/۰۱۰
RE4	۰/۲۵۹	۰/۱۰۶	۰/۹۰۷	۰/۲۵۴	۰/۱۸۶
LE1	۰/۳۸۶	۰/۰۲۷	۰/۲۶۲	۰/۶۵۱	۰/۲۳۶
LE2	۰/۳۲۳	۰/۰۷۲	۰/۳۱۶	۰/۷۱۰	۰/۲۹۹
LE3	۰/۲۶۵	۰/۰۶۹	۰/۲۳۷	۰/۶۵۱	۰/۳۳۱
LE4	۰/۳۳۸	۰/۱۰۷	۰/۳۰۷	۰/۷۳۵	۰/۴۶۵
LE5	۰/۳۳۸	۰/۱۷۵	۰/۱۷۳	۰/۷۷۴	۰/۴۱۶
LE6	۰/۲۸۱	۰/۰۹۹	۰/۰۸۳	۰/۷۰۰	۰/۲۵۴
LE7	۰/۳۱۰	۰/۱۵۲	۰/۱۸۹	۰/۷۵۰	۰/۳۳۹
LE8	۰/۳۲۳	۰/۱۶۹	۰/۲۱۳	۰/۷۱۷	۰/۳۸۹
LE9	۰/۲۸۵	۰/۲۱۹	۰/۱۱۲	۰/۶۲۸	۰/۴۵۱
LE10	۰/۴۵۱	۰/۱۷۲	۰/۱۸۶	۰/۷۸۵	۰/۴۹۷
COM1	۰/۴۲۷	۰/۲۸۱	۰/۳۲۳	۰/۴۲۸	۰/۷۵۵
COM2	۰/۲۶۶	۰/۲۷۴	۰/۱۹۸	۰/۳۴۷	۰/۷۴۹
COM3	۰/۳۴۰	۰/۴۶۶	۰/۱۳۶	۰/۳۷۶	۰/۷۰۹
COM4	۰/۳۷۹	۰/۳۹۳	۰/۲۵۷	۰/۴۵۶	۰/۸۴۳
COM5	۰/۳۴۹	۰/۳۱۶	۰/۱۴۰	۰/۴۸۵	۰/۸۶۱
COM6	۰/۳۶۹	۰/۳۸۵	۰/۱۳۴	۰/۳۶۰	۰/۸۳۴
COM7	۰/۳۱۶	۰/۲۵۱	۰/۰۸۳	۰/۳۷۰	۰/۸۱۲
COM8	۰/۲۴۰	۰/۰۸۸	-۰/۰۴۴	۰/۳۴۶	۰/۵۵۵
COM9	۰/۴۸۵	۰/۱۱۱	۰/۳۳۹	۰/۴۲۸	۰/۷۷۶
COM10	۰/۲۳۹	۰/۱۴۰	-۰/۰۱۷	۰/۳۳۶	۰/۵۹۸
COM11	۰/۴۰۰	۰/۱۹۸	۰/۰۶۴	۰/۴۰۹	۰/۷۲۶

واگرا در حد مناسبی است که هر آیتیم یک سازه نسبت سایر سازه‌ها بار عاملی قوی‌تری بر روی سازه مربوط به خود داشته باشد.

روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل بالاتر باشد. بررسی این مورد توسط یک ماتریس انجام می‌گیرد. که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه

طبق جدول فوق، مقدار بار عاملی هر شاخص با سازه خودش، نسبت به سایر سازه‌ها بیشتر است.

(ب) روش فورنل و لارکر

یکی دیگر از شاخص‌های ارزیابی روایی واگرا؛ روش فورنل و لارکر است.

این روش، معیار مهمی است که میزان ارتباط سازه با شاخص‌های خودش را در مقایسه ارتباط آن سازه با سایر سازه‌ها مورد سنجش قرار می‌دهد؛ هنگامی می‌توانیم بگوییم روایی

است. این مدل در صورتی روایی و اگرایی قابل قبولی دارد که اعداد درج شده در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بالاتر باشند (Davari & Rezazade, 2015).

جدول ۷ روش فورنل و لارکر

متغیرهای تحقیق	تعهد کارکنان	قدردانی و پاداش	عملکرد کارکنان	مربی گری	یادگیری کارکنان
تعهد کارکنان	۰/۷۵۳	-	-	-	-
قدردانی و پاداش	۰/۲۰۴	۰/۸۴۸	-	-	-
عملکرد کارکنان	۰/۳۷۴	۰/۰۹۶	۰/۷۲۸	-	-
مربی گری	۰/۴۶۹	۰/۳۰۳	۰/۲۹۹	۰/۸۳۳	-
یادگیری کارکنان	۰/۵۲۵	۰/۲۹۱	۰/۱۸۱	۰/۴۷۲	۰/۷۱۲

ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد (Davari & Rezazade, 2015).

ضرایب معناداری t-value

برای ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش از شاخص‌های متعدد استفاده می‌شود که مهم‌ترین آن، ضرایب معناداری t است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که اگر این ضرایب از ۹۶/ بالاتر باشند می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید نمود. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط بیانگر صحت رابطه‌ها می‌باشند و شدت رابطه‌ی بین سازه‌ها را مورد سنجش قرار نمی‌دهند (Davari & Rezazade, 2015).

همانگونه که در جدول فوق‌الاشاره، مشخص می‌باشد، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در تحقیق، که در قطر اصلی ماتریس قرار دارند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است. لذا می‌توان بیان داشت که متغیرهای مکنون تعامل بیشتری با شاخص‌های خود نسبت به سازه‌های دیگر در مدل دارند و روایی و اگرایی مدل قابل قبول می‌باشد.

برآزش مدل درونی

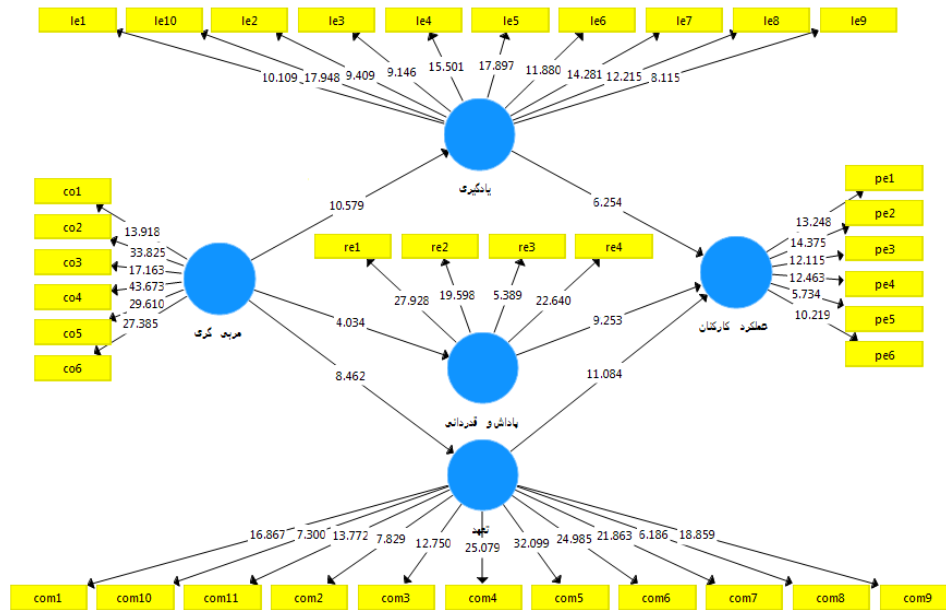
پس از بررسی برازش مدل بیرونی بایستی به ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش پرداخت. بخش مدل ساختاری به مانند مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) ارتباطی

جدول ۸ ضرایب مسیر به همراه مقادیر آماره t

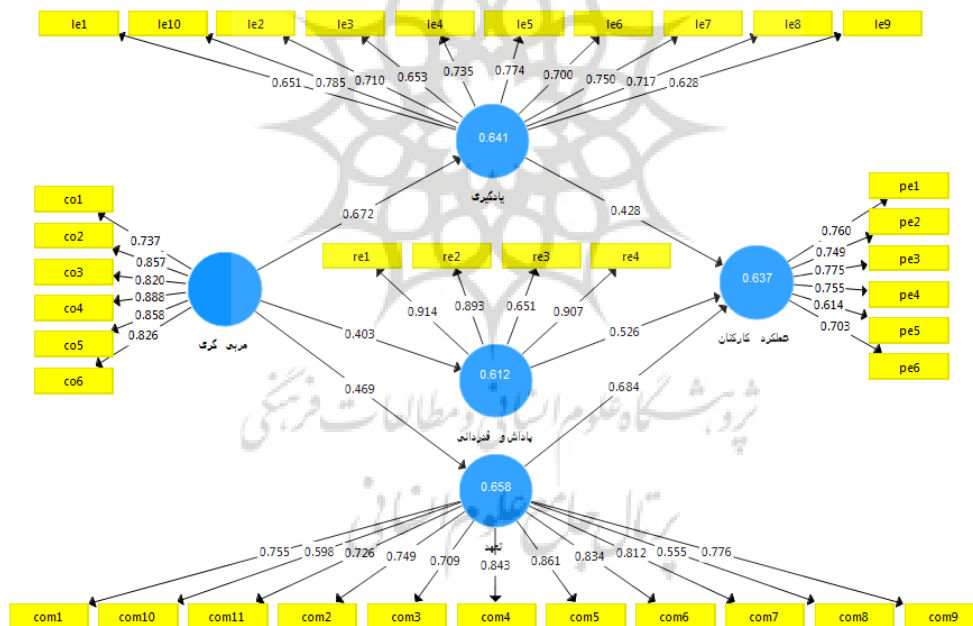
نتیجه	آماره t	انحراف معیار	ضریب مسیر استاندارد شده	فرضیات مسیر مستقیم
معدار	۴/۰۳۴	۰/۰۷۵	۰/۴۰۳	مربی‌گری -> پاداش و قدردانی
معدار	۹/۲۵۳	۰/۱۰۲	۰/۵۲۶	پاداش و قدردانی -> عملکرد کارکنان
معدار	۸/۴۶۲	۰/۰۷۳	۰/۴۶۹	مربی‌گری -> تعهد کارکنان
معدار	۱۱/۰۸۴	۰/۰۹۴	۰/۶۸۴	تعهد -> عملکرد کارکنان
معدار	۱۰/۵۷۹	۰/۰۸۵	۰/۶۷۲	مربی‌گری -> یادگیری کارکنان
معدار	۶/۲۵۴	۰/۰۷۳	۰/۴۲۸	یادگیری کارکنان -> عملکرد کارکنان
نتیجه	آماره t		ضریب مسیر استاندارد شده	فرضیات با اثر واسطه گری
معدار	۳/۶۸۸		۰/۲۱۲	مربی‌گری -> پاداش و قدردانی < عملکرد کارکنان
معدار	۴/۷۹۱		۰/۳۲۱	مربی‌گری -> تعهد کارکنان < عملکرد کارکنان
معدار	۳/۴۹۱		۰/۲۸۸	مربی‌گری -> یادگیری کارکنان < عملکرد کارکنان

اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تأثیر دارد.

نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره t گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد، با



نمودار ۱ ضرایب معناداری t-value



نمودار ۲ ضرایب مسیر

به سازه‌های درون‌زای یک مدل بالاتر باشد، بیانگر برازش مناسب‌تر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان میزان معیار برای ضعیف بودن، متوسط بودن و قوی بودن مدل به‌وسیله معیار R^2 در نظر می‌گیرد (Davari & Rezazade, 2015). همانطور که در جدول ۴-۱۴ نشان داده شده است این مقدار برای متغیرهای تحقیق، نزدیک به قوی می‌باشد.

ضریب تعیین R^2 (R Squares)

معیار R^2 میزان تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را مشخص می‌کند.

نکته ضروری این است که مقدار R^2 فقط برای سازه‌های وابسته (درون‌زا) مدل محاسبه شده و در خصوص سازه‌های برون‌زا، میزان این معیار صفر است. هر چه مقدار R^2 مربوط

جدول ۹ ضریب تعیین

متغیر وابسته	R2
یادگیری کارکنان	۰/۶۴۱
پاداش و قدردانی	۰/۶۱۲
تعهد کارکنان	۰/۶۵۸
عملکرد کارکنان	۰/۶۳۷

ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برونزای مربوط به آن مشخص نموده‌اند. شایان ذکر است که این مقدار تنها برای سازه‌های درونزای مدل که شاخص‌های آن‌ها از نوع انعکاسی می‌باشند، محاسبه می‌شود (Davari & Rezazade, 2015). همانطور که در جدول ۴-۱۵ ملاحظه می‌گردد این میزان برای متغیرهای تحقیق بالای ۰/۳۵ می‌باشد لذا قدرت پیش‌بینی مدل قوی ارزیابی می‌شود.

کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی (Q^2)

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که از پرازش بخش ساختاری قابل قبول برخوردار می‌باشند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درونزای مدل را دارا باشند. هنسler و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای شناساندن قدرت پیش‌بینی

جدول ۱۰ کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی (Q^2)

متغیر وابسته	Q2
یادگیری کارکنان	۰/۴۹۷
پاداش و قدردانی	۰/۳۸۷
تعهد کارکنان	۰/۵۱۲
عملکرد کارکنان	۰/۴۶۲

نتایج حاصل از این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است:

۷ بررسی فرضیه‌های تحقیق

۷،۱ نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول

مربی‌گری در شرکت گاز استان گلستان بر پاداش و قدردانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

جدول ۱۱ نتایج حاصل از فرضیه اول

مسیر	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
مربی‌گری - پاداش و قدردانی	۰/۴۰۳	۰/۰۷۵	۴/۰۳۴	معنادار

باتوجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۴۰۳ و مثبت، بنابراین می‌توان گفت، مربی‌گری بر پاداش و قدردانی تأثیر مثبت و

با توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار قدرمطلق آماره t برابر ۴/۰۳۴ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است،

۷،۲ نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم

پاداش و قدردانی بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان تاثیر مثبت و معنادار دارد.

نتایج حاصل از این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱۲ نتایج حاصل از فرضیه دوم

مسیر	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
پاداش و قدردانی -> عملکرد کارکنان	۰/۵۲۶	۰/۱۰۲	۹/۲۵۳	معنادار

معناداری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می توان با افزایش مربی‌گری، پاداش و قدردانی را افزایش داد و همچنین اگر مربی‌گری کاهش یابد، پاداش و قدردانی نیز کاهش می‌یابد. بنابراین فرضیه اول با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود.

تضعیف می‌شود. بنابراین فرضیه دوم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود.

۷،۳ نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم

مربی‌گری بر تعهد کارکنان شرکت گاز استان گلستان، تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

نتایج حاصل از این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است:

با توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار قدر مطلق آماره t برابر ۹/۲۵۳ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۵۲۶ و مثبت، بنابراین می توان گفت، پاداش و قدردانی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می توان با افزایش پاداش و قدردانی، عملکرد کارکنان را بهبود داد و همچنین اگر پاداش و قدردانی کاهش یابد، عملکرد کارکنان نیز

جدول ۱۳ نتایج حاصل از فرضیه سوم

مسیر	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
مربی‌گری -> تعهد کارکنان	۰/۴۶۹	۰/۰۷۳	۸/۴۶۲	معنادار

اگر مربی‌گری کاهش یابد، تعهد کارکنان نیز کاهش می‌یابد. بنابراین فرضیه سوم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود.

۷،۴ نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم

تعهد بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان تاثیر مثبت و معنادار دارد.

نتایج حاصل از این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است:

با توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار قدر مطلق آماره t برابر ۸/۴۶۲ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۴۶۹ و مثبت بنابراین می‌توان گفت، مربی‌گری بر تعهد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می توان با افزایش مربی‌گری، تعهد کارکنان را افزایش داد و همچنین

جدول ۱۴ نتایج حاصل از فرضیه چهارم

مسیر	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
تعهد -> عملکرد کارکنان	۰/۶۸۴	۰/۰۹۴	۱۱/۰۸۴	معنادار

کاهش یابد، عملکرد کارکنان نیز کاهش می‌یابد. بنابراین فرضیه چهارم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود.

۷،۵ نتایج حاصل از آزمون فرضیه پنجم

مربی‌گری بر یادگیری کارکنان شرکت گاز استان گلستان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

نتایج حاصل از این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است:

با توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار قدر مطلق آماره t برابر ۱۱/۰۸۴ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۶۸۴ و مثبت بنابراین می‌توان گفت، تعهد بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می توان با افزایش تعهد، عملکرد کارکنان را افزایش داد و همچنین اگر تعهد

جدول ۱۵ نتایج حاصل از فرضیه پنجم

مسیر	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
مربی‌گری - یادگیری کارکنان	۰/۶۷۲	۰/۰۸۵	۱۰/۵۷۹	معنادار

می‌یابد. بنابراین فرضیه پنجم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود.

۷،۶ نتایج حاصل از آزمون فرضیه ششم

یادگیری کارکنان شرکت گاز استان گلستان بر عملکرد آنان، تاثیر مثبت و معنادار دارد.

نتایج حاصل از این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱۶ نتایج حاصل از فرضیه ششم

مسیر	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
یادگیری کارکنان - عملکرد کارکنان	۰/۴۲۸	۰/۰۷۳	۶/۲۵۴	معنادار

نشان می‌دهند اما معناداری اثر غیر مستقیم را مشخص نمی‌کنند و بعضاً میزان اثر غیرمستقیم را بر اساس فرمولی که در بالا گفته شد محاسبه می‌نمایند. بنابراین معناداری اثر غیرمستقیم باید دستی حساب شود که در ادامه فرمول محاسبه آن بر اساس روش سوبل آورده شده است.

$$t - value = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2}}$$

در این فرمول

a: میزان اثر متغیر مستقل بر میانجی

sa: میزان خطای استاندارد اثر مستقل بر میانجی

b: میزان اثر میانجی بر وابسته

sb: میزان خطای استاندارد اثر میانجی بر وابسته

با توجه به توضیحات مطروحه؛ در ادامه فرضیات میانجی بررسی خواهد شد.

نتایج حاصل از فرضیه هفتم

مربی‌گری از طریق پاداش و قدردانی بر عملکرد کارکنان تاثیر معنی داری دارد.

برای آنکه میزان اثر غیرمستقیم رابطه مربی‌گری و عملکرد را از طریق پاداش و قدردانی محاسبه کنیم؛ به طریق زیر عمل نمایم:

مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر مربی‌گری و پاداش و قدردانی برابر ۰/۴۰۳ (میزان خطای استاندارد بر اساس خروجی های نرم افزار = ۰/۰۷۵) و برای رابطه بین دو متغیر پاداش و قدردانی و عملکرد کارکنان برابر ۰/۵۲۶ (میزان خطای استاندارد بر اساس خروجی های نرم افزار =

با توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار قدرمطلق آماره t برابر ۱۰/۵۷۹ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، باتوجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۶۷۲ و مثبت بنابراین می‌توان گفت، مربی‌گری بر یادگیری کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می‌توان با افزایش مربی‌گری، یادگیری کارکنان را افزایش داد و همچنین اگر مربی‌گری کاهش یابد، یادگیری کارکنان نیز کاهش

با توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار قدرمطلق آماره t برابر ۶/۲۵۴ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، باتوجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۴۲۸ و مثبت بنابراین می‌توان گفت، یادگیری کارکنان بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می‌توان با افزایش یادگیری کارکنان، عملکرد آنان را افزایش داد و همچنین اگر یادگیری کارکنان کاهش یابد، عملکرد آنان نیز کاهش می‌یابد. بنابراین فرضیه ششم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود.

۷،۷ بررسی فرضیه میانجی‌گری

فرضیه‌های هفتم تا نهم این تحقیق به بررسی میانجی‌گری مربوط می‌شود که در ادامه، به این فرضیات پرداخته خواهد شد. در آزمون‌های آماری متغیرهای واسط ابتدا بایستی (Azizi, 2012): الف) میزان اثر غیرمستقیم X از طریق M بر Y را محاسبه کنیم. و ب) بگوئیم آیا متغیر M (متغیر میانجی) نقش واسط را ایفا می‌کند؟ یا به عبارتی مشخص نماییم آیا اثر غیرمستقیم X (متغیر مستقل) از طریق M بر Y (متغیر وابسته) معنادار می‌باشد یا خیر.

برای محاسبه اثر غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته می‌توان از روش سوبل (۱۹۸۲) استفاده کرد. در این روش میزان اثر غیرمستقیم با فرمول زیر محاسبه می‌شود که در این فرمول a اثر متغیر مستقل بر میانجی و b اثر متغیر میانجی بر وابسته است.

$$Bindirect = a \times b$$

علاوه بر محاسبه میزان اثر غیر مستقیم می‌توان با بهره‌گیری از آزمون‌هایی مانند سوبل^۱، بارون و کنی^۲ و گودمن^۳ معناداری اثر غیر مستقیم را نیز محاسبه کرد. همه نرم افزارها معناداری اثرات مستقیم بین متغیرها را در خروجی

³ Goodman

¹ Sobel test

² Baron and Kenny

اثر غیرمستقیم مربی‌گری بر عملکرد کارکنان از طریق پاداش و قدردانی معنادار می‌باشد.

$$t - value = \frac{0.403 \times 0.526}{\sqrt{0.403^2 \times 0.075^2 + 0.526^2 \times 0.102^2}} = 3.688$$

نتایج حاصل از این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱۷ نتایج حاصل از فرضیه هفتم

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر استاندارد شده	اثر واسطه‌گری تعهد کارکنان
معنادار	۳/۶۸۸	۰/۲۱۲	مربی‌گری < پاداش و قدردانی < عملکرد کارکنان

ذیل، میزان اثر غیرمستقیم مربی‌گری بر عملکرد کارکنان از طریق تعهد کارکنان برابر است با ۰/۳۲۱ می‌باشد.

$$B_{indirect} = 0.469 \times 0.684 = 0.321$$

حال با توجه به نتایج بدست آمده بررسی می‌کنیم که آیا این رابطه غیرمستقیم معنادار است یا خیر. که با توجه به اینکه مقدار t-value خارج بازه $\pm 1/96$ می‌باشد می‌توان گفت اثر غیر مستقیم مربی‌گری بر عملکرد کارکنان از طریق تعهد کارکنان معنادار می‌باشد.

$$t - value = \frac{0.469 \times 0.684}{\sqrt{0.469^2 \times 0.073^2 + 0.684^2 \times 0.094^2}} = 4.791$$

نتایج حاصل از این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱۸ نتایج حاصل از فرضیه هشتم

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر استاندارد شده	اثر واسطه‌گری تعهد کارکنان
معنادار	۴/۷۹۱	۰/۳۲۱	مربی‌گری < تعهد کارکنان < عملکرد کارکنان

اثر غیرمستقیم مربی‌گری بر عملکرد کارکنان از طریق یادگیری کارکنان برابر است با ۰/۲۸۸ می‌باشد.

$$B_{indirect} = 0.672 \times 0.428 = 0.288$$

حال با توجه به نتایج بدست آمده بررسی می‌کنیم که آیا این رابطه غیرمستقیم معنادار است یا خیر. که با توجه به اینکه مقدار t-value خارج بازه $\pm 1/96$ می‌باشد می‌توان گفت اثر غیر مستقیم مربی‌گری بر عملکرد کارکنان از طریق یادگیری کارکنان معنادار می‌باشد.

$$t - value = \frac{0.672 \times 0.428}{\sqrt{0.672^2 \times 0.085^2 + 0.428^2 \times 0.110^2}} = 3.491$$

محاسبه گردید. بنابراین، طبق محاسبه انجام شده در ذیل؛ میزان اثر غیرمستقیم مربی‌گری بر عملکرد کارکنان از طریق پاداش و قدردانی برابر است با ۰/۲۱۲ می‌باشد.

$$B_{indirect} = 0.403 \times 0.526 = 0.212$$

حال با توجه به نتایج بدست آمده بررسی می‌کنیم که آیا این رابطه غیرمستقیم معنادار است یا خیر. که با توجه به اینکه مقدار t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ می‌باشد می‌توان گفت

۷،۸ نتایج حاصل از فرضیه هشتم

تأثیر مربی‌گری بر عملکرد توسط تعهد کارکنان در شرکت گاز استان گلستان واسطه‌گری می‌شود.

برای آنکه میزان اثر غیرمستقیم رابطه مربی‌گری و عملکرد را از طریق تعهد محاسبه کنیم؛ به طریق زیر عمل نمائیم:

مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر مربی‌گری و تعهد کارکنان برابر ۰/۴۶۹ (میزان خطای استاندارد بر اساس خروجی های نرم افزار = ۰/۰۷۳) و برای رابطه بین دو متغیر تعهد کارکنان و عملکرد کارکنان برابر ۰/۶۸۴ (میزان خطای استاندارد بر اساس خروجی های نرم افزار = ۰/۰۹۴) محاسبه گردید. بنابراین، طبق محاسبه انجام شده در

۷،۹ نتایج حاصل از فرضیه نهم

تأثیر مربی‌گری بر عملکرد توسط یادگیری کارکنان در شرکت گاز استان گلستان واسطه‌گری می‌شود.

برای آنکه میزان اثر غیرمستقیم رابطه مربی‌گری و عملکرد را از طریق یادگیری محاسبه کنیم؛ به طریق زیر عمل نمائیم:

مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر مربی‌گری و یادگیری کارکنان برابر ۰/۶۷۲ (میزان خطای استاندارد بر اساس خروجی های نرم افزار = ۰/۰۸۵) و برای رابطه بین دو متغیر یادگیری و عملکرد کارکنان برابر ۰/۴۲۸ (میزان خطای استاندارد بر اساس خروجی های نرم افزار = ۰/۱۱۰) محاسبه گردید. بنابراین، طبق محاسبه انجام شده در ذیل؛ میزان

نتایج حاصل از این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱۹: نتایج حاصل از فرضیه نهم

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر استاندارد شده	اثر واسطه‌گری یادگیری کارکنان
معدنادر	۳/۴۹۱	۰/۲۸۸	مربی‌گری < یادگیری کارکنان < عملکرد کارکنان

پاداش و قدردانی دریافت نمایند، مستقیماً روی عملکرد آن‌ها اثرگذاری مثبت دارد.

۸،۳ بحث و نتیجه‌گیری پیرامون فرضیه سوم:

مربی‌گری بر تعهد کارکنان شرکت گاز استان گلستان، تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

هدف از آزمون این فرضیه آن بود که مشخص گردد آیا در صورت استقرار مربی‌گری، شاهد افزایش تعهد کارکنان خواهیم بود یا خیر. نتایج نشان داد مربی‌گری بر تعهد کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد یعنی می‌توان با افزایش مربی‌گری، تعهد کارکنان را افزایش داد و همچنین اگر مربی‌گری کاهش یابد، تعهد کارکنان نیز کاهش می‌یابد. بنابراین فرضیه سوم با اطمینان ۹۵ درصد، تایید می‌شود. نتایج مطالعه حاضر با تحقیق سنگری و پورولی (۲۰۱۳) و آدمیرال و همکاران (۲۰۲۱)، همراستا است که بیان داشتند مربی‌گری بر تعهد کارکنان و قصد ترک شغل کارکنان تاثیرگذار است. همچنین با گفته آلن و مایر (۱۹۹۰) و معماری و همکاران (۲۰۲۱)، مطابقت دارد که بیان داشتند مربی‌گری باعث افزایش تعهد خواهد شد. تایید این فرضیه بدان معناست در جامعه مورد مطالعه (شرکت گاز استان گلستان)، مربی‌گری بر تعهد کارکنان تاثیرگذاری مثبت و معنا دارد یعنی استقرار و جاری‌سازی مربی‌گری در سازمان، مستقیماً و بطور مثبت، بر روی تعهد کارکنان این شرکت، اثرگذار می‌باشد.

۸،۴ بحث و نتیجه‌گیری پیرامون فرضیه چهارم:

تعهد بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان تاثیر مثبت و معنادار دارد.

هدف از آزمون این فرضیه آن بود که مشخص شود، تعهد بر روی عملکرد کارکنان، تاثیر مثبت و معنا دارد یا خیر. نتایج نشان داد تعهد بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنا دار دارد یعنی با افزایش تعهد کارکنان، شاهد افزایش عملکرد خواهیم بود و بالعکس. در نتیجه فرضیه شماره ۴ با اطمینان ۹۵ درصد، مورد تایید قرار می‌گیرد. نتایج تحقیق حاضر با گفته خان ضیاءالدین و رامای (۲۰۱۰)، همراستا است که بیان داشتند تعهد بطور مستقیم بر بهبود عملکرد کارکنان موثر است. تایید این فرضیه بدان معناست در جامعه مورد مطالعه (شرکت گاز استان گلستان)، تعهد روی عملکرد کارکنان، تاثیرگذاری مثبت و معنا دارد. بدین ترتیب هر چه کارکنان شرکت، به کار و

۸ بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

نتایج کلی پژوهش؛ به تفکیک هر فرضیه؛ در ادامه آمده است.

۸،۱ بحث و نتیجه‌گیری پیرامون فرضیه اول:

مربی‌گری در شرکت گاز استان گلستان بر پاداش و قدردانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

هدف از آزمون این فرضیه آن بود که منظور افزایش کیفیت مربی‌گری؛ پاداش و قدردانی می‌تواند بعنوان متغیری مهم در نظر گرفته شود یا خیر. نتایج نشان داد که مربی‌گری بر پاداش و قدردانی، تاثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی می‌توان با افزایش مربی‌گری، پاداش و قدردانی را افزایش داد و فرضیه اول با اطمینان ۹۵ درصد، تایید می‌شود. نتیجه حاضر با مطالعه کاتور سیدهو و نظام (۲۰۲۰)، همخوانی و مطابقت دارد. نتایج تحقیق این دو نویسنده، بیانگر آن بود که مدیران می‌توانند پاداش و قدردانی را به منظور بالا بردن عملکرد کارکنان در مربی‌گری در نظر بگیرند و پاداش و قدردانی، نقش واسطه‌ای در رابطه مربی‌گری و عملکرد ایفا می‌نماید. تایید این فرضیه بدان معناست که در جامعه مورد مطالعه (شرکت گاز استان گلستان)، مربی‌گری بر پاداش و قدردانی، تاثیر دارد و این اثر از نوع مثبت و فزاینده است. به این ترتیب هر چه در مربی‌گری، به متغیر پاداش و قدردانی توجه شود این امر منجر به اثرگذاری بیشتر این رویکرد خواهد شد.

۸،۲ بحث و نتیجه‌گیری پیرامون فرضیه دوم:

پاداش و قدردانی بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان تاثیر مثبت و معنادار دارد.

هدف از آزمون این فرضیه آن بود که مشخص گردد آیا پاداش و قدردانی بر عملکرد کارکنان، تاثیر مثبت و معنادار دارد یا خیر. نتایج نشان داد پاداش و قدردانی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد یعنی با افزایش پاداش و قدردانی، عملکرد کارکنان بهبود یافته و با کاهش پاداش و قدردانی، عملکرد کارکنان تضعیف می‌شود. بنابراین فرضیه دوم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. نتایج مطالعه حاضر با تحقیق سیدهو و نظام (۲۰۲۰)، همراستا است که بیان داشتند پاداش منجر به بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد. تایید این فرضیه بدان معناست در جامعه مورد مطالعه (شرکت گاز استان گلستان)، پاداش و قدردانی بر عملکرد کارکنان تاثیرگذاری مثبت و معنادار دارد. بدین ترتیب هر چه کارکنان از شرکت،

پاداش و قدردانی، بر عملکرد کارکنان شرکت، تاثیر معناداری دارد.

۸،۸ بحث و نتیجه‌گیری پیرامون فرضیه هشتم:

تاثیر مربی‌گری بر عملکرد توسط تعهد کارکنان در شرکت گاز استان گلستان واسطه‌گری می‌شود.

هدف از آزمون این فرضیه آن بود که مشخص شود آیا تعهد کارکنان، تاثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان را واسطه‌گری می‌کند یا خیر. نتایج نشان داد اثر غیرمستقیم مربی‌گری بر عملکرد کارکنان از طریق تعهد کارکنان معنادار می‌باشد. بنابراین فرضیه هشتم تایید شد. نتایج تحقیق حاضر با مطالعه معماری و همکاران (۲۰۲۰)، مطابقت و همخوانی دارد که بیان داشتند تاثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان توسط تعهد، واسطه‌گری می‌شود. تایید این فرضیه بدان معناست در جامعه مورد مطالعه (شرکت گاز استان گلستان)، رویکرد مربی‌گری بر تعهد کارکنان موثر بوده و بدنبال افزایش تعهد، عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد و تعهد، پیامد درونی حاصل از اجرای مربی‌گری در شرکت است که منجر به بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد.

۸،۹ بحث و نتیجه‌گیری پیرامون فرضیه نهم:

تاثیر مربی‌گری بر عملکرد توسط یادگیری کارکنان در شرکت گاز استان گلستان واسطه‌گری می‌شود.

هدف از آزمون این فرضیه آن بود که مشخص شود آیا یادگیری کارکنان، تاثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان را واسطه‌گری می‌کند یا خیر. نتایج نشان داد اثر غیر مستقیم مربی‌گری بر عملکرد کارکنان از طریق یادگیری کارکنان معنادار می‌باشد. بنابراین فرضیه نهم تایید شد. نتایج تحقیق حاضر با مطالعه معماری و همکاران (۲۰۲۱)، همراستا است که بیان داشتند تاثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان توسط یادگیری، میانجی می‌شود. تایید این فرضیه بدان معناست در جامعه مورد مطالعه (شرکت گاز استان گلستان)، رویکرد مربی‌گری بر یادگیری کارکنان موثر بوده و بدنبال افزایش یادگیری، عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد و یادگیری تغییری درونی است که در اثر اجرای مربی‌گری حاصل می‌شود که باعث بهبود عملکرد کارمندان خواهد شد.

پیشنهادات کاربردی

در این قسمت، جهت بهره‌مندی از مزایای مربی‌گری، پیشنهادات تحقیق برای شرکت گاز استان گلستان و کلیه سازمان‌هایی که درصدد ایجاد و توسعه رویکرد مربی‌گری هستند، ارائه می‌گردد:

۱- استقرار و توسعه هر رویکردی در سازمان، به فرهنگ سازمانی آن سازمان وابسته است. جهت توسعه فرهنگ مربی‌گری در شرکت، پیشنهاد می‌گردد با توجه به دانشی بودن شرکت گاز و داشتن مدیران میانی با تجربه، مدیران خود به عنوان مربی عمل کنند تا فرهنگ مربی‌گری در شرکت، نهادینه شود.

سازمان خود تعلق و تعهد بیشتری داشته باشند، این امر بر روی عملکرد آنان، اثرگذاری مثبت و معنادار دارد.

۸،۵ بحث و نتیجه‌گیری پیرامون فرضیه پنجم:

مربی‌گری بر یادگیری کارکنان شرکت گاز استان گلستان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

هدف از آزمون این فرضیه آن بود که مشخص شود، فرآیند مربی‌گری بر یادگیری کارکنان، تاثیر مثبت و معنادار دارد یا خیر. نتایج نشان داد مربی‌گری بر یادگیری کارکنان، تاثیر مثبت و معنادار دارد. یعنی با افزایش مربی‌گری، شاهد افزایش یادگیری کارکنان خواهیم بود و بالعکس. بنابراین فرضیه پنجم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با مطالعه یقینی و همکاران (۲۰۱۹)، داستانی و همکاران (۲۰۱۸)، همراستا است. تایید این فرضیه بدان معناست در جامعه مورد مطالعه (شرکت گاز استان گلستان)، اجرای مربی‌گری بطور مثبت و معنادار بر یادگیری کارکنان، تاثیرگذار است و یادگیری کارکنان را ارتقا می‌دهد.

۸،۶ بحث و نتیجه‌گیری پیرامون فرضیه ششم:

یادگیری کارکنان شرکت گاز استان گلستان بر عملکرد آنان، تاثیر مثبت و معنادار دارد.

هدف از آزمون این فرضیه آن بود که مشخص گردد، یادگیری بر عملکرد کارکنان، تاثیر مثبت و معنادار دارد یا خیر. نتایج نشان داد، یادگیری بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. یعنی با افزایش یادگیری کارکنان، شاهد افزایش عملکرد آنان خواهیم بود و بالعکس. بنابراین فرضیه ششم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با گفته معماری و همکاران (۲۰۲۱)، مطابقت و همخوانی دارد که بیان داشتند یادگیری محرک و عامل موثر بر بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد. تایید این فرضیه بدان معناست در جامعه مورد مطالعه (شرکت گاز استان گلستان)، یادگیری کارکنان، تاثیر مثبت و معناداری روی عملکرد کارکنان دارد. بدین ترتیب هر چه یادگیری و میزان توجه شرکت به یادگیری کارکنان، افزایش یابد، عملکرد کارکنان ارتقا می‌یابد.

۸،۷ بحث و نتیجه‌گیری پیرامون فرضیه هفتم:

پاداش و قدردانی تاثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان را واسطه‌گری می‌کند.

هدف از آزمون این فرضیه آن بود که مشخص شود آیا پاداش و قدردانی تاثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان شرکت گاز استان گلستان را واسطه‌گری می‌کند یا خیر. نتایج نشان داد اثر غیر مستقیم مربی‌گری بر عملکرد کارکنان از طریق پاداش و قدردانی معنادار می‌باشد. بنابراین فرضیه هفتم تایید شد. نتایج تحقیق حاضر با مطالعه سیدهو و نظام (۲۰۲۰)، همراستا است که بیان داشتند تاثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان بوسیله پاداش و قدردانی، میانجی می‌شود. تایید این فرضیه بدان معناست در جامعه مورد مطالعه (شرکت گاز استان گلستان)، هنگام استفاده از رویکرد مربی‌گری، وجود

نظامنامه این سیستم و رویکرد استقرار آن به روش مربی‌گری پیشنهاد می‌گردد که در شرکت گاز استان؛ این رویکرد و اجرای آن مورد حمایت مدیریت قرار گرفته و پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری در موضوعات مرتبط با اثر بخشی استفاده از رویکرد مربی‌گری در استقرار و تداوم مدیریت دارائیهای فیزیکی در شرکت گاز استان گلستان و سایر موضوعات پژوهشی، اجرا شود.

پیشنهادات پژوهشی

در این قسمت، به علاقمندان این حوزه، جهت تحقیقات آتی، پیشنهاداتی ارائه می‌گردد:

۱- در پژوهش حاضر، سه متغیر پاداش و قدردانی، تعهد و یادگیری، رابطه بین مربی‌گری و عملکرد کارکنان را واسطه‌گری می‌کنند. متغیرهای دیگری نظیر خلاقیت، رفتار شهروندی سازمانی و ... وجود دارند که بر این رابطه تأثیر می‌گذارند. لذا شناسایی این متغیرها و بررسی اثر آنها، می‌تواند مورد مطالعه و پژوهش قرار گیرد.

۲- در تحقیق حاضر، مشخص گردید مربی‌گری بر یادگیری، تأثیر مثبت و معنا دارد. می‌توان در پژوهشی نقش و تأثیر مربی‌گری را در توسعه مدیریت دانش سازمانی، بررسی و مورد مطالعه قرار داد.

۳- بررسی و مطالعه نقش مربی‌گری بر رفتارهای سازمانی علی‌الخصوص رفتارهای انحرافی کارکنان نظیر قلدری در محل کار، می‌تواند موضوع جالب و کاربردی باشد.

۴- یکی از نقش‌هایی که امروزه به مدیران واگذار شده است، پذیرش نقش مربی است. برای رویارویی با مقاومت مدیران از پذیرش نقش مربی‌گری، مطالعه‌ای با هدف شناسایی عوامل موثر بر پذیرش نقش مربی‌گری از سوی مدیران، می‌تواند موضوع کاربردی و جالبی باشد.

۵- جهت غنی‌سازی ادبیات موجود حوزه مربی‌گری، پیشنهاد می‌گردد مطالعه‌ای با هدف تبیین تفاوت‌ها و شباهت‌های مربی‌گری با سایر سبکها به صورت جامع نگارش شود.

تشکر و قدردانی

از شرکت گاز استان گلستان، بابت حمایت مادی و معنوی که در انجام این پژوهش، به ما داشته‌اند نهایت سپاسگزاری را داریم. همچنین از آقای عین الله تاجیک، که بعنوان عضوی از شرکت گاز استان گلستان، یاریگر و حمایتگر ما در به انجام رساندن تحقیق بودند؛ کمال تشکر و قدردانی را می‌نماییم.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

۲- پیشنهاد می‌گردد به جهت پرورش مدیران شرکت در زمینه مربی‌گری، دوره‌های تربیت مربی مربی‌گری سازمانی با استفاده از افراد با صلاحیت و اعتبار علمی و دانشی، در سطح شرکت ملی گاز برگزار شود.

۳- از آنجائیکه نقش واحد منابع انسانی بعنوان متولی راهبری این رویکرد و مدیران واحدهای شرکت در بکارگیری آن، بسیار پررنگ و با اهمیت می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد واحدهای منابع انسانی برای کارکنان؛ جهت شناساندن مناسب مزایای بهره‌مندی از این رویکرد و نتایج حاصل از آن؛ جلسات آموزشی با حضور مربیان فعال و با تجربه برگزار نمایند تا بدین وسیله افراد با آگاهی از مزایای این رویکرد، همکاری، رغبت و مشارکت بیشتری در آن به عمل آورند.

۴- در شرکت؛ پیشنهاد می‌گردد شاخص مربی‌گری؛ در شاخص‌های نظام ارزیابی عملکرد، وزن بیشتری پیدا کند. چنین راهبردی باعث خواهد شد مدیران انگیزه و تمایل بیشتری به چنین رفتاری داشته باشند. لذا بایستی بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد مبتنی با رویکرد مربی‌گری، صورت پذیرد.

۵- از آنجائیکه متغیر پاداش و قدردانی منجر به بهبود کیفیت رویکرد مربی‌گری خواهد شد لذا پیشنهاد می‌گردد سرپرستانی که در استقرار و توسعه رویکرد مربی‌گری در واحد مربوطه، بیشترین همکاری را دارند، مورد پاداش، تشویق و قدردانی قرار گیرند.

۶- به جهت اثر بخش بودن پاداش و قدردانی در رویکرد مربی‌گری، همچنین پیشنهاد می‌گردد کارکنانی که در دوره‌های مربی‌گری شرکت می‌کنند؛ تجارب بدست آمده از دوره‌های آموزشی را در قالب نظام پیشنهادات و مدیریت دانش ثبت نموده و کارکنانی که در انتقال تجارب خود نقش موثری ایفا می‌نمایند، مورد پاداش و قدردانی قرار گیرند.

۷- شرکت گاز، شرکتی تخصصی بوده و با توجه به تغییرات محیطی نظیر تغییرات تکنولوژی که در شرکت وجود دارد، نیاز به رویکرد مربی‌گری، بیش از سازمان‌های دیگر احساس خواهد شد. زیرا مربی‌گری؛ مهارت‌هایی که جهت پاسخگویی به تغییرات محیطی مورد نیاز است را فراهم آورده و منجر به تقویت و حفظ استعدادهای سازمانی شده و به سازمان اطمینان می‌دهد که همواره افراد با پتانسیل بالا وجود داشته و قابل شناسایی هستند و در واقع می‌توان بیان داشت به سبب مربی‌گری، در شرکت، جانشین‌پروری صورت خواهد گرفت. با توجه به بررسی‌های انجام شده، در این شرکت روش اجرایی برای جانشین‌پروری وجود دارد، لذا پیشنهاد می‌گردد جانشین‌پروری (ایفای نقش مربی‌گری) در سازمان توسعه یابد و نسبت به بازنگری و توسعه دستورالعمل مربی‌گری در شرکت اقدام شود.

۸- با توجه به اهمیت استقرار مدیریت دارائیهای فیزیکی در شرکت گاز استان گلستان و ایجاد سازو کارهای مناسب برای افزایش طول عمر تأسیسات گازرسانی و با توجه به

منابع

- Abdi, J., Kazemi, S., & ghasab, A. (2018). *Coaching*. The first international conference on interdisciplinary studies in management and engineering. (In Persian).
- Abdulahi, R., & Hashemi Kaswai, M. (2019). A systematic review of the literature on the application of coaching culture in line with organizational culture, *Contemporary Research Quarterly in Management and Accounting Sciences*, 7(2), 331-353. (In Persian).
- Admiral, Chidir, G., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). Linking Employee Coaching, Team Commitment and Performance: Evidence from Indonesian MSMEs. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 22-35.
- Akbar, M. A., Adam, M., & Chan, S. (2020). Effects of Coaching and Supervision on Employee and Organizational Performances: The Case of Social Empowerment Program in Aceh, Indonesia. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 3(3), 229-237.
- Ali, M., Raza, B., Ali, W., & Imtaiz, N. (2020). Linking Managerial Coaching with Employees' Innovative Work Behaviors through Affective Supervisory Commitment: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 11.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed., kogan page, Philadelphia.
- Arshadi, M., Rabati, A., & Tahmoursi, N. (2018). Investigating the effectiveness of the coaching process on job self-efficacy and organizational citizenship behavior, *Social psychology research*, 9(35), 106-89. (In Persian).
- Azizi, Sh. (2012). Mediating, moderating and intervening variables in marketing research: concept, differences, tests and statistical procedures, *Modern Marketing Research*, 3(2), 155-174. (In Persian).
- Bettis-Outland, H., & Guillory, M. D. (2018). Emotional intelligence and organizational learning at trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 126-133.
- Blanchard, k., Shola, D. (2005). *Manager as a Coach*, Translated by Abdolreza Rezaee Nejad, Tehran, Fara publication.
- Dastani, M., Mehraban, H., Paykani, Gholamzadeh, D., & Qolizadeh, A. (2018). Strategies of applying coaching culture with the approach of data base theory, *Public Management Research*, 12(45), 288-261. (In pesian).
- Dastgerdi, M., Mohammadi, M., Yaqoubi, N., & Mahmoudzadeh, M. (2021). Designing an organizational coaching model in Iran's government organizations with a foundational data approach, *Organizational Culture Management*, 19(3), 529-550. (In Persian).
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2015). *Structural equation modeling with PLS software*, Jihad University Press. (In Persian).
- Grosseck, M. D. (2014). Teaching, coaching, training—crosswords for someone, keywords in higher education for others. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1243-1247.
- Hart, E. W. (2009). *Seven keys to successful mentoring*. Center for Creative Leadership. Wiley & Sons, Incorporated, John.
- International Coach Federation (2020). COVID-19 and the Coaching Industry.

- https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_COVIDStudy.pdf
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human resource development review*, 4(4), 462-488.
- Khan, M. R., Ziauddin, J. F., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European journal of social sciences*, 15(3), 292-298.
- Maamari, B., El Achi, S., Yahiaoui, D., & Nakhle, S. F. (2021). The effect of coaching on employees as mediated by organisational citizenship behaviour: case of Lebanon. *EuroMed Journal of Business*, 17(1), 21-45.
- Malazemian, H. (2008). *Organizational commitment and committed organization*. Sharia Tos Publications: Mashhad. (In Persian).
- Meschi, A., kiani, M., & Behnam, I. (2018). *Alphabet of Coaching: Everything you need to know about Kuching*, Tehran, Teftenagar. (In Persian).
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2009), *Human Resource Management*, South-Western Cengage Learning, Mason, OH, USA.
- Moghimi, M. (2014). *Fundamentals of Organization and Management*, Tehran: Rahdan Publications. (In Persian).
- Moradi Shirazi, A., Fayazi, M., Heydari, A., & Babaei Zakleiki, M. A. (2018). Ethnographic approach to antecedents in the coaching process, *Scientific Quarterly of Government Organizations Management*, 7(327), 106-124. (In Persian).
- Moazzami, M., Ahmadi-Tabar, F., Kaousi, I., & Ameri Shahrabi, M. (2021). Presenting a qualitative model for improving the organizational commitment of employees and its validation in Farhangian University of Tehran, *Educational Management Research Quarterly*, 12 (47), 127-140. (In Persian).
- Nadeak, M., Widodo, A., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Understanding the Links between Coaching, OCB, and Individual Performance among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 65-80.
- Najafinejad, S., & Maqbooli, N. (2018). The effect of the characteristics of the mentor-mentee relationship on the satisfaction of the mentee with the mentor: a study of the student mentoring program of the Faculty of Medicine of Tehran University of Medical Sciences, Yazd Center for Studies and Development of Medical Sciences Journal, 14(1), 2-13. (In Persian).
- Neefe, D. O. (2001). *Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes*. Master Degree, University of Wisconsin – Stout Menomonie.
- Nusrati, T., Gholamzadeh, D., & Momeni, M. (2021). Presenting the competency model for coaching managers, *scientific journal of human resource management research*, 197-230. (In Persian).
- Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., & Jimoh, R. A. (2019). Influence of organizational commitment on work-life balance and organizational performance of female construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), 2243-2263.
- Qolipour, A. (2011). *Human resources management (concepts, theories and applications)*, Tehran: Organization for the study and compilation of humanities books of universities (Samt), research

- center for research and development of humanities. (In Persian).
- Qolipur, A., & Aghaz, A. (2021). *Advanced Human Resource Management (2) Salary and Benefits System*, Semit Publications. (In Persian).
- Rafati, M., Mousakhani, M., Zabihi, M., & Ghorbani, M. (2021). Designing an organizational coaching model in government organizations with soft organizational productivity approach, *Productivity Management*, 15(1), 106-77. (In Persian).
- Rezayat, Gh., & Niromand, H. A. (2019). Performance evaluation model of employees of military organizations, *strategic defense studies*, 82(18), 298-312. (In Persian).
- Sangari, N., & Purvali, B. (2013). The effect of manager's coaching behavior on results related to employee performance, *Management and Development Process*, 89(28), 172-147. (In Persian).
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hijazi, E. (2008). *Research methods in behavioral sciences*, 18th edition, Tehran, Age Publishing. (In Persian).
- Shin, Y. (2013). *The relationship between leadership styles, organizational commitment, and organizational outcome in Oklahoma's volunteer fire departments*. Oklahoma State University.
- Sidhu, G. K., & Nizam, I. (2020). Coaching and Employee Performance: The Mediating Effect of Rewards & Recognition in Malaysian Corporate Context. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(1), 41-72.
- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models*. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Thaghafi, T., Ghorbani, M., & Naseri, N. (2019). Designing the establishment model of a coach-oriented organization with an organizational learning approach, *Change Management Research Journal*, 12(2), 289-316. (In Persian).
- Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and commercial training*, 36(3), 96-98.
- Yousefi, H., Mashali, B., & Menti, H. (2017). Examining the possibility of implementing the coaching model in human resources training based on the foundation data theory (case study of the country's tax affairs organization), *Tax research paper* .25(34), 257-233. (In Persian).