

# Interpretation of Structural Relationships between Mentoring Functions and Organizational Commitment based on the Mediating Effects of Organizational Justice

Poursafar A<sup>1\*</sup>, Hatam siakhalmahaleh AR<sup>2</sup>

1. Department of Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran

2. Department of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran

## Article Info

### Article Type:

Research Article

### Article History:

Received: 2021/11/17

Accepted: 2022/05/25

### Key words:

Organizational Justice  
Mentoring Functions  
Organizational Commitment  
Structural Equation Model  
Mediating Analysis

### \*Corresponding author:

Poursafar A, Department of Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran  
[ali.poursafar@guilan.ac.ir](mailto:ali.poursafar@guilan.ac.ir)



©2022 Guilan University of Medical Sciences

## ABSTRACT

**Introduction:** Since achieving the goals of the organization requires serious will and commitment of employees to the organization and research related to organizational commitment and its sub-components has attracted the global attention So ,It is necessary to find antecedents and mediators affecting the commitment of employees, especially in medical centers. Therefore, the aim of this study was to determine the mediating role of organizational justice in the relationship between mentoring functions and organizational commitment in hospital staff.

**Methods:** This is a correlational study based on structural equation modeling. The statistical population of the study consisted of all staff of Poursina Hospital in Rasht. 403 employees were selected by quota sampling method. The selected samples answered the Mentoring Function Questionnaire, Organizational Justice Questionnaire and Organizational Commitment Questionnaire. Data analysis was performed using Pearson correlation coefficient and structural equation modeling through SPSS and AMOS. To analyze the mediating relationships, the Bootstrap method with Preacher and Hayes' Macro (2008) program was used.

**Results:** Fit indicators showed that the proposed mediation model has a good fit with the data and its functions and subscales have a positive and direct effect on organizational commitment. Results show that there is positive and significant relationship between mentoring functions and organizational commitment ( $p < 0.01$ ,  $r = 0.276$ ) also ,between mentoring and organizational justice respectively ( $p < 0.01$ ,  $r = 0.711$ ). In this regards,between organizational justice and organizational commitment,there is positive and significant relationship ( $p < 0.01$ ,  $r = 0.305$ ). Findings indicate that organizational justice has immediate role between mentoring function and organizational commitment.

**Conclusions:** According to the research results, guidance has a significant effect on organizational justice and organizational commitment of employees. In addition, organizational justice and its subscales mediate the role of guidance and organizational commitment of employees. Therefore, in order to increasing commitment and improving organizational justice in hospitals, special attention to mentoring dimensions is suggested.

**How to Cite This Article:** Poursafar A,Hatam siakhalmahaleh AR. Interpretation of Structural Relationships between Mentoring Functions and Organizational Commitment based on the Mediating Effects of Organizational Justice. RME. 2022;14(3): 49-60.

## تفسیر روابط ساختاری بین کارکردهای ارشادگری (منتورینگ) و تعهد سازمانی بر اساس اثرات میانجی عدالت سازمانی

علی پورصفر<sup>۱\*</sup>، علیرضا حاتم سیاهکل محله<sup>۲</sup>

۱. گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۲. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۴

کلیدواژه‌ها:

کارکردهای ارشادگری

تعهد سازمانی

عدالت سازمانی

مدل معادلات ساختاری

تحلیل میانجی

\*نویسنده مسئول:

علی پورصفر، گروه علوم تربیتی،

دانشگاه گیلان، رشت، ایران

ali.poursafar@guilan.ac.ir

### چکیده

**مقدمه:** از آنجا که رسیدن به اهداف سازمان نیازمند عزم جدی و تعهد کارکنان نسبت به سازمان است، از این رو پژوهش‌های مرتبط با تعهد سازمانی و زیر مولفه‌های آن توجه جهانی را به خود جلب کرده است. یافتن عوامل پیشاینده و واسطه‌ای موثر در تعهد کارکنان به ویژه در مراکز درمانی ضروریست. از این رو هدف پژوهش حاضر تعیین نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین کارکردهای ارشادگری (منتورینگ) و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستانی بود.

**روش‌ها:** پژوهش حاضر از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه پرسنل رسمی، پیمانی و قراردادی بیمارستان پورسینای رشت تشکیل می‌دادند. ۴۰۳ نفر از کارکنان به شیوه‌ی نمونه‌گیری سهمیه‌ای انتخاب شدند. نمونه‌های انتخاب‌شده به پرسشنامه‌های کارکردهای ارشادگری، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی پاسخ دادند. تحلیل داده‌ها از طریق ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS، AMOS و جهت تحلیل روابط میانجی نیز از روش Bootstrap پریچر و هایز (۲۰۰۸) استفاده شد.

**یافته‌ها:** شاخص‌های برازندگی نشان دادند که الگوی پیشنهادی حاضر از برازش مطلوبی با داده‌ها برخوردار است و کارکردهای ارشادگری و زیر مقیاس‌های آن بر تعهد سازمانی اثر مثبت و مستقیم دارد. نتایج نشان داد که بین کارکردهای ارشادگری با تعهد سازمانی ( $r=0/276$ ،  $p<0/01$ ) و بین ارشادگری با عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد ( $r=0/711$ ،  $p<0/01$ ) و همچنین بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار مشاهده شد ( $r=0/305$ ،  $p<0/01$ ). نتایج نشان داد که عدالت سازمانی در رابطه‌ی بین کارکردهای ارشادگری و تعهد سازمانی نقش میانجی دارد.

**نتیجه‌گیری:** طبق نتایج پژوهش، ارشادگری تأثیر معنی‌داری بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان دارد. به علاوه، عدالت سازمانی و زیر مقیاس‌های آن نقش میانجی بین کارکردهای ارشادگری و تعهد سازمانی کارکنان دارند. با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود جهت افزایش تعهد و بهبود عدالت سازمانی در محیط‌های بیمارستانی توجه ویژه به ابعاد ارشادگری گردد.

### مقدمه

به عبارت دیگر ارشادگری یک رابطه عمیق فرد با فرد است به طوری که یک فرد با تجربه و ارشد کمک‌هایی را برای همکار جوان تر به منظور بهبود توسعه فردی و حرفه‌ای فراهم می‌کند (۱-۶). با وجود تعاریف مختلف از مرشد- مریدی، صاحب‌نظران بر این موضوع اتفاق نظر دارند که سرچشمه مرشد- مریدی در اصل همان مفهوم استاد- شاگردی (Apprenticeship) است. روابط شخصی اولیه به تدریج بین استاد و شاگرد توسعه پیدا می‌کند و شاگرد، دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز را فرا می‌گیرد و فرایند یادگیری را در طول زمان به دست آورده و جانشینی استاد خود می‌شد (۷).

ارشادگری (Mentoring)، یکی از برنامه‌ها، رویکردها و راهبردهای عمده توسعه منابع انسانی است. ارشادگری به یک روابط کاری توسعه‌ای اشاره دارد که در آن ارشادگر (Mentor)، رشد حرفه‌ای و فردی ارشادجو (Protégé or Mentee) را مورد حمایت قرار می‌دهد. ارشادگری تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست، بلکه ارشادگری به یک مبادله عمیق بین فردی بین یک همکار با تجربه (ارشادگر) و همکار با تجربه کم‌تر (ارشادجو) اشاره دارد که در آن مرشد با فراهم کردن حمایت، جهت‌دهی و بازخورد، رشدی فردی و مسیر شغلی او را تسهیل می‌کند.

ارشاد نبوده‌اند، نشان داده شده است (۱۲). پایین و هافمن (Payne & Hafman) با مطالعه ۱۰۰۰ افسر ارتش در طی ۲ سال دریافتند که ارشادگری با تعهد عاطفی و مستمر افسران رابطه مستقیم و با رفتار ترک کار آن‌ها رابطه معکوس دارد. این محققان برای تبیین رابطه بین ارشادگری و تعهد عاطفی سه دلیل ارائه کرده‌اند: اول این‌که ارشادگری به پذیرش ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند که آن به نوبه خود به تسهیل هویت سازمانی کمک می‌کند. دوم این‌که مریدان بهتر قادرند که با استرس ناشی از مدیریت کارراهه خود مقابله کنند، در نتیجه دارای نگرش مثبت‌تری مانند تعهد به محیط کارشان دارند. سوم این‌که مرشدان به‌عنوان مدل‌های نقش خدمت می‌کنند که سطح مشخصی از احترام ایجاد شده بین مرشد و مرید، ممکن است به نگرش‌های مثبت کاری بیانجامد (۱). با توجه به مدل مبادله اجتماعی بلا و هومنز (Blau and Homans) و حمایت دوجانبه بین مرشد-مرید ممکن است هنگامی که مرشد نیازهای یادگیری او را آشکار کرد، از لحاظ عاطفی احساس نزدیکی بیشتری با مرشد کند. در مقابل مرشدان هم ممکن است با مرید احساس نزدیکی بیشتری کنند. هنگامی که مریدان دانش و بینش یادگیری جدیدی ارائه می‌کنند. با تشخیص و پاسخ به نیازهای توسعه‌ای هم‌دیگر، مرشدان و مریدان یک رابطه حاکی از اعتماد و تعهد را شکل می‌دهند (۴). در حوزه تحقیقات بهداشت و درمانی پژوهش‌ها نشان دادند که فرصت‌های توسعه کارراهه و یادگیری دو عامل کلیدی در نگهداشت پرستاران هستند که در این میان ارشادگری نقش کلیدی در فرصت‌های یادگیری و توسعه کارراهه هستند. به‌علاوه تحقیقات نشان داد که ارشادگری رابطه معکوسی با قصد ترک کار، قصد جابجایی- ترک کار واقعی و رفتار جابجایی دارد (۱۴-۱۲).

مطالعه عدالت در محیط‌های کاری در سال‌های اخیر رشد چشم‌گیری داشته (۱۶، ۱۵) و به‌علت گستردگی پیامدهای رعایت عدالت، بررسی اثرات درک از عدالت در سازمان‌ها توجه بسیاری از محققان منابع انسانی، رفتار سازمانی و روان‌شناسی سازمانی/ صنعتی را به خود جلب کرده است (۱۷) مولفه‌های عدالت سازمانی را عدالت توزیعی (رعایت انصاف، برابری و نیاز در توزیع حقوق، پاداش، مزایا و امکانات)، عدالت رویه‌ای (رعایت اصولی نظیر همسانی، عدم سوءگیری در تصمیم‌گیری‌ها، رعایت ارزش‌های اخلاقی) و عدالت تعاملی مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (هم‌چون ادب، صداقت و

محققان از چند دهه قبل به‌دنبال مطالعه منافع و مزایای روابط ارشادگری هستند. از دیدگاه آن‌ها روابط منتورینگ منافع بی‌شماری برای سازمان، مرشدان، مریدان دارد (۱). ویلسون و المن تغییر فرهنگ سازمانی، جامعه‌پذیری سازمانی و ایجاد یک ابزار احساسی عمیق برای مدیران ارشد را از منافع سازمانی منتورینگ قلمداد کرده‌اند (۸). الن و همکاران به مطالعه اثرات منتورینگ بر کارراهه مریدان پرداخته‌اند. آن‌ها پیامدهای کارراهه عینی (مانند پاداش، جبران خدمت) و کارراهه ذهنی (مانند رضایت کارراهه) را در دو گروه را مورد مطالعه قرار دادند (۹).

از دیدگاه محققان، مرشدان می‌توانند سه منبع حمایت ارائه دهند که از آن به‌عنوان کارکردهای ارشادگری یاد می‌شود یعنی حمایت کارراهه-مدار، حمایت روانی-اجتماعی و الگوبرداری از نقش. حمایت کارراهه-مدار مستلزم مربیگری، محافظت کردن، ارائه تکالیف چالش‌انگیز، افزایش توجه و در معرض دید بودن و شکل‌های مستقیم حمایت مالی است. این نوع ارشادگری با پیامدهای سازمانی عینی مانند ارتقاء و جبران خدمت مرتبط است. حمایت روان‌شناختی شامل خدمت کردن به‌عنوان مدل نقش، دوستی و صمیمیت، مشاوره از طریق ارائه توجه مثبت و پذیرش است. الگوبرداری از نقش به این معنی است که یک مرید، مرشدش را احترام می‌گذارد و او را تحسین می‌کند و مرشد به مثابه نمونه‌ی متشخص الگوبرداری رفتاری نگریسته می‌شود (۹-۱).

ارشادگری همچنین می‌تواند بر نگرش کارکنان در سازمان تاثیر داشته باشد. مطالعات بسیاری رابطه بین ارشادگری و تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار داده است. تعهد سازمانی نگرش عمده کارکنان سازمانی است. تعهد به یک رابطه روان‌شناختی بین فرد و سازمان که به وسیله ثبات شناختی، هیجانی و رفتاری مشخص می‌شود. یکی از جنبه‌های کلیدی تعهد سازمانی باور قوی کارکنان و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمانی است. کارکنانی که تعهد خود را به سازمان توسعه می‌دهند، احتمالاً کمک‌های بیشتری به سازمان می‌کنند (۱۱، ۱۰، ۴، ۱). در یک پژوهش پیش‌گام، اسکاندورا (Askandora) دریافت که ارشادگری در توسعه کارراهه نسبت به حمایت روان‌شناختی و الگوبرداری از نقش مرشد، ارتباط قوی‌تری با تعهد سازمانی، رضایت شغلی، انتظارات کارراهه دارد. تحقیقات تجربی رابطه بین ارشادگری و سطوح تعهد عاطفی مریدان را مورد حمایت قرار داده است. این ارتباط نوعاً از طریق مقایسه سطح تعهد مرشدان با کارکنانی که تحت

تعهد سازمانی در لایه‌های مختلف کارکنان بیمارستانی موجود است. با توجه به گستردگی و تنوع کادر پرسنلی در محیط‌های بیمارستانی و توجه به نظرات و خواسته‌های آنان و نیز شکاف تحقیقاتی موجود، از این‌رو هدف پژوهش حاضر تعیین نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین کارکردهای ارشادگری (منتورینگ) و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستانی بود.

### روش‌ها

پژوهش حاضر یک طرح همبستگی از نوع مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه پرستاران، پزشکان و کارکنان بخش‌های رادیولوژی، اداری و خدماتی شاغل (۱۰۲۴ نفر) در بیمارستان دولتی پورسینای شهر رشت تشکیل می‌داد. از نمونه‌گیری سهمیه‌ای که روشی غیراحتمالی قلمداد می‌شود، برای انتخاب کارکنان بخش‌های مختلف استفاده شد و تلاش گردید به دلیل وجود گروه‌های مختلف با آوردن کلیه اجزای شناخته‌شده جامعه آماری به نمونه جامعیت داده شود. جهت تعیین حجم نمونه از فرمول برآورد میانگین صفت در جامعه (۱۷) و با جای گذاری انحراف معیار متغیر ارشادگری معادل ۶/۹ براساس یک مطالعه مشابه در گذشته روی کارکنان بیمارستانی و در نظر گرفتن سطح اطمینان ۰/۹۵ ( $z=1/96$ ) و خطای قابل تحمل  $d=0/7$ ، مقدار حجم نمونه ۳۷۳ نفر گردید که برای دقت بیشتر و با در نظر گرفتن میزان افت ۸ درصد حجم نمونه نهایی به ۴۰۳ نفر افزایش یافت. مکان پژوهش بیمارستان پورسینای شهر رشت بود که یکی از بزرگ‌ترین بیمارستان‌های آموزشی-درمانی در زمینه تروما و بیماری‌های داخلی اعصاب می‌باشد. کلیه پرسشنامه‌ها توسط یک کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی توزیع گردید، به هر یک از کارکنان توضیحات و راهنمایی لازم جهت تکمیل آزمون‌ها داده شد. نوشتن نام الزامی نبود و کلیه اطلاعات کارکنان محرمانه تلقی گردید در این مطالعه از سه پرسشنامه استاندارد کارکردهای ارشادگری، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی استفاده گردید.

**کارکردهای ارشادگری (MFQ-9):** این پرسشنامه نسخه کوتاه شده MFQ-2 می‌باشد که توسط کاسترو (Castro ۲۸) معرفی و دارای ۹ آیتم است. این پرسشنامه دارای ۳ زیر مقیاس برای سنجش حمایت شغلی (سوالات ۱ تا ۳)، حمایت روان‌شناختی (سوالات ۴ تا ۶) و الگوپردازی از نقش (سوالات ۷ تا ۹) است. برای هر گویه از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده می‌شود (بسیار مخالفم تا کاملاً موافقم) که به ترتیب امتیاز یک تا پنج به آن‌ها تعلق می‌گیرد. این پرسشنامه در تحقیقات مختلف

احترام بین فرستنده و گیرنده، واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت) تشکیل می‌دهند (۱۸).

عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخورد‌های منصفانه در کار است. صاحب‌نظران علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت به‌عنوان پایه‌ای برای اثربخشی کنش‌ها و کارکردهای سازمانی و به‌عنوان اولین عامل سلامتی موسسات اجتماعی پی برده‌اند. به‌میزانی که کارکنان سازمان خود را منصفانه و عادلانه ادراک می‌کنند، نگرش‌های کاری مثبت‌تری را از خود نشان خواهند داد (۱۹). سازمانی که پاداش‌ها را منصفانه بین کارکنان توزیع می‌کند، مهارت‌ها و رفتار آن‌ها را توسعه می‌دهد، کارکنان دلبستگی بیشتری به سازمان خواهند داشت. به‌علاوه تحقیقات نشان می‌دهد که عدالت سازمانی به‌طور بالقوه بسیاری از متغیرهای مربوط به رفتار سازمانی را تبیین می‌کند (۱۸، ۱۹). تحقیقات گذشته در این زمینه مبین آن است که فرایندهای عدالت نقش مهمی در سازمان ایفاء می‌کنند و ممکن است از طریق تاثیر بر باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی آن‌ها می‌شود (۲۰). مطالعه گل‌پرور و همکاران (۲۱) در جمعیت پرستاران و بهیاران زن نشان داد که عدالت توزیعی قادر است نقش منفی استرس و خطرات شغلی را در کاهش تعهد سازمانی تعدیل نماید. در جمعیت‌های بیمارستانی و پرستاری نیز یافته‌ها مبین آن بود که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (۲۲-۲۴). تحقیقات زیادی نه‌تنها رابطه مستقیم بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را مورد حمایت قرار داده است بلکه نقش میانجی عدالت سازمانی را در رابطه بین کارکردهای ارشادگری و تعهد سازمانی مورد حمایت قرار داده است (۱۵، ۲۰، ۲۵). این نقش میانجی از طریق نظریه مبادله اجتماعی (بلا و هومنز) مورد حمایت قرار گرفته است (۲۶، ۲۷). براساس این نظریه تعهد سازمانی به‌وسیله عدالت سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد و آن هم از طریق کارکردهای ارشادگیری متاثر می‌شود. بنابراین فرض می‌شود که نفوذ کارکردهای منتورینگ بر تعهد سازمانی از طریق عدالت سازمانی صورت می‌گیرد (۱۲، ۲۰، ۲۵).

در زمینه عوامل موثر بر روابط ساختاری بین کارکردهای ارشادگری (منتورینگ) و تعهد سازمانی و عدالت سازمانی تحقیقات مختلفی صورت گرفته است. اما پژوهش‌های محدودی در رابطه با عوامل تاثیرگذار بر نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین کارکردهای ارشادگری (منتورینگ) و

شده است (۱۵) و از سه خرد مقیاس تشکیل گردیده است که عبارتند از: الف) عدالت توزیعی دارای ۵ ماده، ب) عدالت رویه‌ای دارای ۶ ماده و ج) عدالت مرواده‌ای دارای ۹ ماده از جمع این سه حیطه نیز عدالت سازمانی کلی حاصل می‌شود. هر یک از ماده‌های آن دارای ۵ گزینه (کاملاً مخالف=۱، مخالف=۲، بی‌نظر=۳، موافق=۴ و کاملاً موافق=۵) می‌باشد. این پرسشنامه ۲۰ سؤال دارد که حداقل و حداکثر نمره‌ها بین ۲۰ تا ۱۰۰ است. نمره ۲۰ تا ۴۶ نشان‌دهنده عدالت سازمانی پایین و نمره ۴۷ تا ۷۴ متوسط و نمره ۷۵ تا ۱۰۰ نشان‌دهنده عدالت سازمانی بالاست. ضریب پایایی درونی آن در تحقیقات نعامی و شکرکن به روش آلفای کرونباخ برای هر یک از خرده مقیاس‌های توزیعی ۰/۷۴، رویه‌ای ۰/۷۵ و مرواده‌ای ۰/۸۷ گزارش گردیده است (۱۵) در پژوهش حاضر ضرایب آلفای کرونباخ برای نمونه ۴۰۳ نفر، برای هر یک از خرده مقیاس‌های توزیعی ۰/۸۵، رویه‌ای ۰/۸۰ و مرواده‌ای ۰/۷۱ و عدالت کل ۰/۹۱ به دست آمد.

### یافته‌ها

نتایج نشان داد که میانگین سنی کلیه افراد شرکت‌کننده برابر ۳۲/۷±۸۶/۰۹ سال است که در دامنه‌ی ۲۲ تا ۵۶ سال قرار دارد. میانگین سابقه کار کارکنان ۷/۷۴±۶/۲۴ با دامنه‌ی ۱ تا ۳۱ سال بود. از نظر سطح تحصیلات شرکت‌کنندگان به‌طور متوسط ۱۴/۳±۴۶/۱۴ سال مشغول تحصیل بوده‌اند که مدت آن در دامنه‌ی ۲ تا ۲۲ سال در نوسان بود. جدول شماره یک ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ۴۰۳ نفر از کارکنان بیمارستانی را نشان می‌دهد. از نظر وضعیت استخدامی ۲۴۸ نفر (۶۱/۵ درصد) قراردادی، ۸۷ نفر (۲۱/۶ درصد) پیمانی، ۳۹ نفر (۹/۷ درصد) رسمی و ۳ نفر (۰/۷ درصد) دارای وضعیت نامشخص بودند.

مورد آزمون قرار گرفته و کارآیی آن به تایید رسیده است این ابزار دیدگاه کارکنان را در خصوص کارکردهای ارشادگری مورد سنجش قرار می‌دهد. در ایران، این ابزار توسط رضائی و همکاران (۲۹) ترجمه و اعتباریابی شد. در مطالعه اخیر تحلیل عاملی تاییدی برای نسخه فارسی ساختار سه-عاملی آن دارای شاخص‌های برازش مناسبی است (NFI=۰/۹۵۹، TLI=۰/۹۵۴، CFI=۰/۹۷۰، RMSEA=۰/۰۸۳، GFI=۰/۹۵۳) و شاخص همسانی درونی مقیاس از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای زیرمقیاس‌های حمایت شغلی ۰/۸۴، حمایت روانی-اجتماعی ۰/۸۲، الگوبرداری از مرشد ۰/۸۵ و برای کل پرسشنامه ۰/۹۲ به دست آمد که قابل ملاحظه بودند (۳۰) در پژوهش حاضر ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از خرده مقیاس‌های کارراهه ۰/۸۳، روانشناختی ۰/۸۲ و نقش ۰/۸۵ و کارکردهای منتورینگ کل ۰/۹۱ به دست آمد.

**تعهد سازمانی:** این پرسشنامه توسط مایر و الن (Mayro & Allen) تدوین شده است. این ابزار دارای ۲۴ سوال است و سه خرده مقیاس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را شامل می‌شود. هر یک از این خرده مقیاس‌ها ۸ سوال دارد. پایایی آن در تحقیقات ایرانی برای هر یک از خرده مقیاس‌های تعهد عاطفی، مستمر، هنجاری و کل پرسشنامه روی ۲۱۶ نفر از کارکنان بیمارستانی به ترتیب ۰/۷۰، ۰/۸۳، ۰/۷۱ و ۰/۷۹ به دست آمده است (۱۹، ۱۸) در پژوهش حاضر ضرایب آلفای کرونباخ، برای هر یک از خرده مقیاس‌های عاطفی ۰/۷۵، مستمر ۰/۴۵ و هنجاری ۰/۰۷ و تعهد سازمانی کل ۰/۶۸ به دست آمد.

**عدالت سازمانی:** این پرسشنامه توسط نیهولف و مورمن (Neholf and Morman) ساخته شده است (۳۱) و توسط نعامی و شکرکن (۱۳۸۵) به زبان فارسی، ترجمه و آماده‌سازی

جدول ۱: ماتریس همبستگی کارکردهای ارشادگری (منتورینگ) و تعهد سازمانی براساس اثرات میانجی عدالت سازمانی

متغیر	میانگین	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱-سن	۳۲/۸۶	۷/۰۹۹	۱								
۲-سابقه کار	۷/۷۴	۶/۲۴	۰/۸۳**	۱							
۳-تحصیلات	۳/۳۵	۱/۲۸	۰/۱۶**	۰/۱۴۶**	۱						
۴-کارکردهای ارشادی	۳۲/۹۲	۷/۰۴۴	۰/۱۳*	۰/۱۴۳**	۰/۴۹	۱					
۵-تعهد سازمانی	۱۰۹/۷۲	۱۴/۴۱	۰/۱۱-	۰/۷۴-	۰/۴۲-	۰/۲۷۶**	۱				
۶-عدالت سازمانی	۶۶/۹۹	۱۳/۳۷	۰/۰۹-	۰/۱۳۳**	۰/۲۳	۰/۷۱۱**	۰/۳۰۵**	۱			
۷-عدالت توزیعی	۱۴/۲۲	۴	۰/۰۲-	۰/۰۶۲-	۰/۱۵۹-	۰/۴۱۴**	۰/۲۱۲**	۰/۷۲۸**	۱		
۸-عدالت رویه‌ای	۲۰/۷۸	۴/۴۶	۰/۰۷۷-	۰/۱۰۸*	۰/۴۶	۰/۶۵۶**	۰/۲۷۵**	۰/۹۰۴**	۰/۵۵۳**	۱	
۹-عدالت مرواده‌ای	۳۱/۹۷	۶/۹۶	۰/۱۱۵*	۰/۱۴۹**	۰/۱۰۷*	۰/۷۰۶**	۰/۲۹۰**	۰/۹۲۳**	۰/۴۷۶**	۰/۷۸۱**	۱

\* P-value<0.05 \*\* P-value<0.01

است و با توجه این که سطح معنی داری برای متغیرها، بزرگتر از ۰/۰۵ در نظر گرفته شد، توزیع آن‌ها نرمال بود. بنابراین انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها، محدودیتی نداشت. برازندگی الگوی پیشنهادی براساس شاخص‌های برازندگی مورد ارزیابی قرار گرفت. جدول شماره ۲ نیز ضرایب استاندارد مسیرها و شکل شماره ۱ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

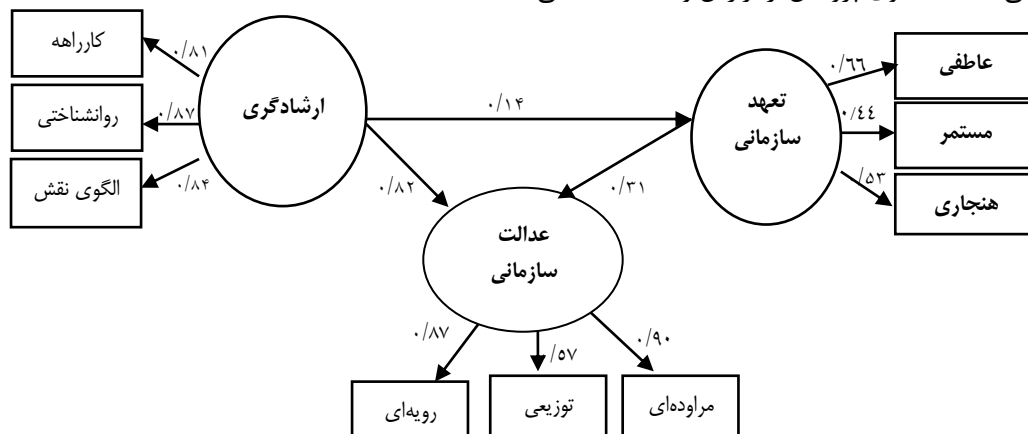
جدول شماره یک نشان می‌دهد که کارکردهای ارشادگری با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی دار دارد ( $t=0/276$ ،  $p<0/01$ ). نتایج نشان داد که بین ارشادگری با عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد ( $t=0/711$ ،  $p<0/01$ ). همچنین بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری مشاهده شد ( $t=0/305$ ،  $p<0/01$ ). الگویابی معادلات ساختاری با این پیش شرط که در این مدل‌سازی، بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های متغیرها ضروری

جدول ۲: شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی پژوهش

RMSEA	CFI	TLI	IFI	NFI	AGFI	GFI	$\chi^2/df$	df	$\chi^2$	الگوی پیشنهادی
۰/۰۵	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۷	۲/۳۸۶	۲۴	۵۷/۲۵۶	

برخوردار می‌باشد، اما مجذور خی که شاخص بد برازش Bad fit نامیده می‌شود، معنی داری آن نشان‌دهنده تفاوت معنی دار بین کوواریانس برآورد شده و مشاهده شده است که به دلیل بستگی آن به حجم نمونه با افزایش آن همواره معنی دار می‌شود، به همین دلیل از شاخص  $(\chi^2/df)$  استفاده شد که  $3 < CMIN/DF < 1$  را برای خوبی برازش پیشنهاد می‌کنند (۲۲).

بالا بودن مقدار شاخص‌های برازش Goodness of Fit (GFI)، Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)، Tucker-Lewis Index (TLI)، Normed Fit Index (NFI)، Incremental fit index (IFI)، Comparative Fit Index (CFI) و Haaki از برازش خوب الگوی پیشنهادی با داده‌های پژوهش بود. همچنین آماره خی دو تقسیم بر درجه آزادی  $(\chi^2/df)$  در این الگو نشان می‌دهد که الگوی پژوهش از برازش و تناسب کافی



شکل ۱: ضرایب مسیر در الگوی پیشنهادی پژوهش

میزان خطا ۵ درصد، ضرایب استاندارد کلیه مسیرها تایید می‌گردد.

با توجه به تحلیل مسیر، با توجه به ضریب معنی دار بیش از ۱/۹۶ یا کم‌تر از -۱/۹۶، جدول شماره سه نشان می‌دهد که با در نظر گرفتن سطح اطمینان کلیه مسیرها، ۹۵ درصد و با

جدول ۳: آزمون ضریب استاندارد مدل مسیر پژوهش

نتیجه	ضریب معنی داری	ضریب استاندارد	مسیرها
تایید	$P < 0/001$	۰/۶۷۸	ارشادگری ← عدالت سازمانی
تایید	۰/۰۰۳	۰/۱۴۳	ارشادگری ← تعهد سازمانی
تایید	۰/۰۰۲	۰/۶۲۳	عدالت سازمانی ← تعهد سازمانی

سطح  $P < 0/001$  معنی دار هستند در حالی که مسیر کارکردهای ارشادگری به تعهد سازمانی معنی دار نبود.

نتایج نشان داد که ضریب استاندارد کارکردهای ارشادگری به عدالت سازمانی، عدالت سازمانی به تعهد سازمانی در

استفاده قرار گرفت. نتایج بوت استراپ در جدول شماره چهار آمده است.

برای تعیین معنی‌داری هر یک از روابط واسطه‌ای و اثر غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته و بررسی مسیرهای غیرمستقیم (اثرهای واسطه‌ای) روش بوت استراپ مورد

جدول ۴: نتایج روش بوت استراپ برای مسیرهای غیرمستقیم

معناداری	حد پایین	حد بالا	اثر غیرمستقیم	مسیرها
۰/۰۰۱	۰/۱۲۹۴	۰/۵۲۵۵	۰/۳۴۰۴	کارکردهای منتورینگ- عدالت سازمانی- تعهد سازمانی
۰/۰۲	۰/۰۲۳۷	۰/۱۹۹۵	۰/۱۰۵۲	کارکردهای منتورینگ- عدالت توزیعی- تعهد سازمانی
۰/۰۱	۰/۰۱۴۳	۰/۳۹۲۵	۰/۲۲۸۵	کارکردهای منتورینگ- عدالت رویه‌ای- تعهد سازمانی
۰/۰۰۴	۰/۰۹۸۲	۰/۴۸۵۷	۰/۲۸۹۱	کارکردهای منتورینگ- عدالت مراوده‌ای- تعهد سازمانی

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تعیین رابطه‌ی کارکردهای ارشادگری و تعهد سازمانی و همچنین بررسی میانجی عدالت سازمانی بر رابطه بین این دو متغیر بود. در ادامه برازندگی الگوی پیشنهادی براساس شاخص‌های برازندگی مورد ارزیابی قرار گرفت. بالا بودن مقدار شاخص‌های برازش (Goodness of Fit Index (AGFI)، Tucker-Lewis Index (TLI)، Incremental fit index (IFI)، Normed Fit Index (NFI) و Comparative Fit Index (CFI) حاکی از برازش خوب الگوی پیشنهادی با داده‌های پژوهش بود. مقدار شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) در الگوی پیشنهادی برابر با ۰/۰۵ بود که حاکی از برازش قابل قبول الگوی پیشنهادی با داده‌های پژوهش بود. نتایج نشان داد که مسیرها و ضرایب استاندارد بیانگر آن است که الگوی پژوهش از برازش و تناسب کافی برخوردار می‌باشد. می‌توان دریافت که ضریب استاندارد متغیرها معنی‌دارند، در حالی‌که مسیر کارکردهای ارشادگری به تعهد سازمانی معنی‌دار نبودند. همچنین نتایج نشان داد که کارکردهای ارشادگری بر تعهد سازمانی، عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی و کارکردهای عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج بوت استراپ (Bootstrap) نشان‌دهنده معنی‌داری مسیرهای غیرمستقیم است. در مطالعه حاضر حد پایین فاصله اطمینان ۰/۱۲۹۴ و حد بالای آن ۰/۵۲۵۵ است. با توجه به این‌که صفر بیرون از این اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه میانجی‌گری معنی‌دار می‌باشد. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که کارکردهای ارشادگری و زیر مقیاس‌های آن بر تعهد سازمانی اثرات مثبت و مستقیم دارد. نتایج این تحقیق با یافته‌های پاین و هافمن (Pine & Hoffman) و دونالدسون و اینشر (Donaldson & Insher) همسو است (۱، ۳۲). دونالدسون و

اینشر (Donaldson & Insher) در پژوهش خود دریافتند که کیفیت روابط ارشادگری، تعهد سازمانی کارکنان حتی پس از گذشت شش ماه، پیش‌بینی می‌کند. هم‌چنین پاین و هافمن با مطالعه ۱۰۰۰ افسر ارتش طی ۲ سال دریافتند که ارشادگری با تعهد عاطفی و مستمر ارتباط مثبت و معنادار و با رفتار ترک کار کارکنان ارتباط منفی دارد. آنها در پژوهش خود رابطه مثبت بین منتورینگ و تعهد سازمانی را مورد حمایت قرار دادند (۳۲، ۱). این یافته‌ها از این ایده حمایت می‌کند که کیفیت روابط ارشادگری افراد در سازمان تا حدی می‌تواند بر رفتارهای سازمانی مهم مانند تعهد سازمانی و عملکرد شغلی تأثیر بگذارد. بنابراین یکی از پیشایندهای مهم تعهد کارکنان به سازمان داشتن روابط مثبت با کارکنان و سرپرستان، فرصت ارائه بازخورد و تعامل مثبت با عواملان جامعه‌پذیری سازمانی است. از این‌رو آن دسته از مرشدان یا مدیرانی که اغلب روابط خوبی با همکاران یا سرپرستان ارشادشده برقرار می‌کنند و به کارکنان بازخورد می‌دهند و در جامعه‌پذیری اثربخش کارکنان کمک می‌کنند، می‌توانند بر تعهد کارکنان نسبت به سازمان اثر مثبت بگذارند. فرایند زیربنایی این رابطه مثبت ممکن است جامعه‌پذیری سازمانی باشد. از دیدگاه سبیرت منتورینگ به‌عنوان یک مکانیسم جامعه‌پذیری سازمانی جدید قلمداد می‌گردد. از آنجایی‌که پژوهش‌های قبلی شواهدی را فراهم کرده‌اند که مشارکت در منتورینگ با سطح بالای جامعه‌پذیری سازمانی مرتبط است، پیامد اولیه جامعه‌پذیری سطح بالاتر تعهد سازمانی است. به‌ویژه که فرایند جامعه‌پذیری به‌طور نزدیک با کارکرد روانشناختی منتورینگ و با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت قوی دارد (۳۳). به‌علاوه بسیاری از صاحب‌نظران توسعه منابع انسانی معتقدند که آن دسته از مدیرانی که تحقق نیازهای سطح بالای کارکنان را به‌عنوان یک هدف اصلی موردتوجه قرار می‌دهند، سیستم کاری توانمندساز و خودمختاری را فراهم آورند که با رفتار

دریافت می‌کند، می‌سنجند، به این معنی که در روابط ارشادگری، مرید منافع بی‌شمار بیشتری از ارشادگری کارراهه- مدار نسبت به ارشادگری روانی- اجتماعی دریافت می‌کند و این منافع را نوعی سرمایه‌گذاری برای خود در نظر می‌گیرد، بنابراین با از دست دادن آن احساس قربانی شدن بیشتری می‌کند و نمی‌خواهد آن منافع شغلی را از دست بدهد؛ از همین روست که ارشادگری کارراهه- مدار با تعهد سازمانی کارکنان رابطه بیشتری دارد (۱).

در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت از آن جایی که طی فرایند ارشادگری، مریدان به‌منظور بهبود دانش و مهارت‌های مرشدان تکالیف یادگیری و وظایف چالش‌انگیز برای مرشدان فراهم می‌کنند، به‌علاوه با ارائه رهنمودهای کارراهه، حمایت از پیشرفت شغلی و حل مسائل مرتبط با کار به رشد شغلی مریدان کمک می‌کنند؛ از این‌رو کارکنان دانش و مهارت‌های خود را بهبود می‌دهند، از آینده پیشرفت شغلی خود تصویر روشنی پیدا می‌کنند. مبادله دانش و تجربه و فراهم بودن فرصت‌های یادگیری طی فرایند ارشادگری، احساس اعتماد به نفس مرید را در شغل وی افزایش داده و میزان اضطراب و استرس ناشی از کار را می‌کاهد. همه این عوامل می‌تواند به تعهد بیشتر کارکنان و ماندن آن‌ها در سازمان کمک کند.

براساس نتایج پژوهش حاضر کارکردهای ارشادگری با عدالت سازمانی رابطه مستقیم و مثبت دارد. این نتایج با یافته‌های پژوهش اسکاندورا (Scandura) و رحماواتی (Rahmawati) همسو است (۱۳، ۱۲). اسکاندورا در مطالعه خود دریافت کارکنانی که ارشادگری را در سازمان ادراک کرده بودند، عدالت رویه‌ای بیشتری گزارش کردند تا آن‌هایی که در سازمان خود ارشادگر نداشتند (۱۲). به‌علاوه کارکردهای سه‌گانه منتورینگ (پیشرفت شغلی، حمایت روانی- اجتماعی و الگوسازی نقش) به‌طور مثبت و معنی‌داری با عدالت توزیعی و رویه‌ای مرتبط بود.

در پژوهش حاضر یافته‌های کارکردهای ارشادگری (پیشرفت شغلی، حمایت روانی- اجتماعی و الگوسازی نقش) همگی با عدالت رویه‌ای و توزیعی و بین فردی ارتباط داشتند. این رابطه می‌تواند این دیدگاه را حمایت کند که مفاهیم ادبیات ارشادگری می‌توانند درک ما را از عواملی که بر ادراک عدالت در محیط کار تأثیر می‌گذارند، افزایش دهند. این موضوع به مزیت بالقوه دیگری از ارشادگری برای سازمان اشاره دارد، به‌عنوان مثال، پتانسیل ایجاد محیط کار برابرتر که در آن هم رویه‌ها و توزیع پاداش عادلانه‌تر دیده می‌شود (۱۵). نتایج

خودتنظیمی و تلاش‌های داوطلبانه کارکنان در ارتباط است. ریشه این طرز تفکر براساس نظریه مبادله اجتماعی (Social Theory Exchange) استوار است (۲۶). براساس نظریه مبادله اجتماعی، انگیزش و تعهد در پس چنین رفتارهایی قویاً به وسیله کیفیت روابط کارمند و سازمان (Relationship Employee-Organization) تبیین می‌شود. نظریه مبادله اجتماعی معاصر تا حدودی تبیین می‌کند که چرا افراد نسبت به سازمان تعهد و وفاداری نشان می‌دهند و بر انجام رفتارهایی مبادرت می‌ورزند که نه به‌شکل رسمی از طرف سازمان پاداش داده می‌شود و نه هیچ اجباری برای انجام آن وجود دارد. شواهد تجربی نشان می‌دهد که انگیزه‌های چنین اقدامات خیرخواهانه و مثبت در کارکنان که به‌وسیله سازمان ایجاد می‌شود می‌تواند شرایطی را فراهم کند که کارکنان به‌طور متقابل نسبت به آن واکنش نشان داده و پاسخ‌گو باشند (۲۶، ۲۰). رایت، مک ماهون و مک ویلیامز (Wright, McMahon & McWilliams) با استفاده از دیدگاه مبادله اجتماعی معتقدند که مدیر منابع انسانی به‌عنوان یک مرشد، ابزار اساسی شکل‌دهی به ادراک، نگرش و رفتار کارکنان در سازمان است (۳۴). یافته‌های پیشین تایید می‌کنند که سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان با تقویت التزام و تعهد کارکنان نسبت به سازمان، انگیزش، تعهد و میل بیشتر به ماندن در سازمان و در نتیجه اثربخشی بهتر سازمان همراه است (۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که کارکردهای ارشادگری با تعهد مستمر کارکنان رابطه مستقیم و مثبت دارد. این یافته با نتایج مطالعات پاین و هافمن (Huffman & Payne) همسو است. تعهد مستمر به آگاهی از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان اشاره دارد و از آن جایی که در یک رابطه ارشادگرانه، شخص ارشادجو ممکن است منافع بی‌شماری را از حمایت کارراهه خود دریافت کند و این مزایا را به‌عنوان نوعی سرمایه‌گذاری در خود مورد ملاحظه قرار می‌دهد و نمی‌خواهد این مزایا را از دست بدهد، بنابراین سعی می‌کند در سازمان باقی بماند، از این‌رو می‌توان گفت ارشادگری با احتمال بیشتری با تعهد مستمر کارکنان رابطه‌ی مثبتی دارد (۱). در این زمینه پاین و هافمن (Huffman & Payne) معتقدند که ارشادگری کارراهه- مدار با اثرگذاری بر رشد کارراهه یعنی دستیابی به فرصت‌های رشد بیشتر در سازمان، تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد. به‌علاوه بر طبق نظریه‌ی مبادله اجتماعی، افراد ارزش روابطشان را به‌میزانی که از شریک خود



عدالت سازمانی و حفظ کارکنان اتخاذ کرد. از همین رو کارکنان در صورتی رفتار حمایتی و توسعه‌ای سرپرست را داشته و عدالت در سازمان هم رعایت شود، آنان نسبت به سازمان متعهدتر می‌شوند. براساس نظریه عدالت سازمانی می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا نبود عدالت سازمانی در حیط کار واکنش نشان می‌دهند. چنانچه لیائو و روپ (Liao, H. & Rupp) به آن اشاره کرده‌اند، افزایش تعلق و دلبستگی به سازمان یکی از این واکنش‌ها است. به این معنا که اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان عدالت اجرا نمی‌شود به نوعی تنش دچار شده و لذا برای کاهش این تنش سعی می‌کنند میزان دلبستگی و تعهد خود را نسبت به سازمان کاهش دهند. بنابراین، نتایج این پژوهش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تلاش‌های خود را برای کاهش از دست دادن کارکنان با استعداد، کاهش قصد ترک کار و رفتارهای کناره‌گیری کارکنان، افزایش دهند (۳۵).

به‌منظور توسعه کارکردهای مربی‌گیری، جهت ایجاد ادراک عدالت سازمانی و اثرش بر تعهد سازمانی پیشنهاد می‌شود که برای مدیران و سرپرستان دوره‌های ارشادگری کارکنان و عملکرد برگزار شود و به مدیران و سرپرستان یاد داده شود که برای کارکنان اهداف شغلی تدوین کنند، با زیردستان رابطه صمیمی و توأم با اعتماد ایجاد کنند، جوی در سازمان ایجاد کنند تا کارکنان مسائل شغلی خود را با سرپرستان در میان گذاشته و آن‌ها را تحت حمایت و پشتیبانی خود قرار دهند. به‌علاوه مدیران باید در ترویج رفتارهای عادلانه و منصفانه توجه جدی داشته باشند. ایجاد جو عدالت محور از وظایف اساسی مدیران سازمان‌ها است؛ زیرا چنین جوی ارتباط بالایی با معیارهای تعهد، عملکرد و اثربخشی سازمانی دارد. ترویج رفتارهای ارشادگری مدیران می‌تواند یکی از ابزارهای مهم در ایجاد پیامدهای شغلی و سازمانی مهم مانند عدالت و تعهد سازمانی کارکنان باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود؛ الف) زمینه‌گسترش رفتارهای مرشدانه در سازمان از طرف مدیران سرپرستان برای افزایش ادراک عدالت، انگیزش و تعهد سازمانی فراهم نمود؛ ب) با آموزش کارکردهای ارشادگری به مدیران آموخت تا نحوه رفتار با افراد زیردست را یاد بگیرند، از کارکنان تقدیر و قدردانی به عمل آورند، در انجام وظایف خود مانند یک متخصص عمل نمایند و در حمایت و پشتیبانی از افراد تحت آموزش فعالانه عمل کنند.

به‌طور خلاصه این مطالعه نشان داد که کارکردهای مربی‌گری که توسط یک مربی یا ناظر برای یک زیردستان انجام می‌شود، می‌تواند ادراک عدالت سازمانی را افزایش دهد و به‌همین

مطالعه اسکاندورا (Scandura) نشان داد که ارشادگری که توسط یک ارشادگر یا سرپرست به یک زیردستان انجام می‌شود، اجرای این امر می‌تواند ادراک عدالت سازمانی را به همراه داشته باشد. به‌همین ترتیب ادراک عدالت سازمانی می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را بهبود بخشد. بنابراین کارکنانی که تا حد زیادی الزام به ماندن در سازمان دارند ممکن است باشد، به‌دلیل همان تجرب منصفانه‌ای است که کسب کرده‌اند، از جمله شیوه‌های مدیریت منابع انسانی منصفانه و حمایت‌کننده است، که به تمایل آن‌ها به ماندن در سازمان کمک می‌کند (۱۲).

نتایج مطالعه حاضر روشن نمود که عدالت سازمانی نقش میانجی‌گرانه‌ای در رابطه‌ی بین کارکردهای ارشادگری و تعهد سازمانی دارد. این یافته مشخص می‌کند که دست کم سهم معنی‌داری از رابطه‌ی ارشادگری با تعهد سازمانی به‌دلیل ارتباط بین ارشادگری و عدالت سازمانی است. از این‌رو می‌توان استنباط نمود کارکنانی که در سازمان احساس عدالت کنند، هنگامی که مورد حمایت و ارشاد قرار گیرند، نسبت به سازمان متعهدتر شده و کم‌تر میل به ترک کار و رفتارهای کناره‌گیری پیدا می‌کنند. نتایج پژوهش حاضر با مطالعه کواس (Kuvaas) هم‌سو نیست. کواس در مطالعه کارکنان بانک‌های نروژ نتوانست نقش میانجی عمل منابع انسانی توسعه‌ای در رابطه فرد و سازمان و عملکرد شغلی را مورد حمایت قرار دهد. وی پیشنهاد کرد که فقدان رابطه میانجی بین این متغیرها، به‌دلیل رابطه ضعیف بین عمل منابع انسانی توسعه‌ای و عملکرد شغلی است. در تفسیر این یافته می‌توان اظهار داشت وجود عدالت سازمانی می‌تواند پیوند میان کارکردهای ارشادگری و تعهدسازمانی را افزایش دهند و حتی ادراک عدالت سازمانی بیشتر می‌تواند به‌عنوان ضربه‌گیر تعهدسازمانی، نقص احتمالی در کارکردهای حمایتی مرشد را جبران نماید (۲۰). نتایج پژوهش حاضر با مطالعه پاین و هافمن (Payne & Huffman) و مایر و اسمیت (Mayer & Smith) هم‌سو است (۱،۲۵). آن‌ها دریافته‌اند که تعهد عاطفی به‌طور جزئی رابطه بین ارشادگری و ترک کار را میانجی‌گری می‌کند. به‌علاوه کارکردهای ارشادگری با ترک کار به‌طور معکوس مرتبط است و کارکنان ارشاد شده تعهد سازمانی بالاتری، از خود نشان می‌دهند. به بیان دیگر کارکرد ارشادگری با تقویت ادراک عدالت سازمان، تعهد کارکنان و میل به ترک کار آن‌ها را کاهش می‌دهد. در واقع، سهم عملی این مطالعه کاهش خطرات احتمالی و کمک به سازمان‌ها برای پیدا کردن سطح تعهد کارکنان نسبت به سازمان است، تا براساس آن، بتوان سیاست‌هایی برای افزایش

فراهم گردد و در واقع سازمان از این طریق سعی در توسعه قابلیت‌های انسانی آن‌ها داشته باشد به احتمال بیشتری این افراد نسبت به سازمان خود به‌عنوان سازمانی که برای آن‌ها و کاری که انجام می‌دهند ارزش قائل است، متعهد می‌شوند. علی‌رغم پیامدهای بالقوه این پژوهش ارتباط بین کارکردهای ارشادگری و عدالت سازمانی، این تحقیق بدون محدودیت نیست. داده خود-گزارش و واریانس روش ممکن است بر نتایج تأثیر بگذارد. با این وجود تلاش گردید از روش‌ها و ابزارهای پیمایشی استاندارد استفاده گردد تا خطاهای پژوهش حداقل گردد. یافته‌ها بیانگر وجود رابطه معنی‌دار ضعیفی بین کارکردهای ارشادگری و تعهد سازمانی بود، بنابراین تحقیقات بیشتری نیاز است تا معنی‌داری عملی این یافته‌ها را تبیین کند و مورد حمایت قرار دهد. لذا، لازم است پژوهش حاضر در سازمان‌های مختلف اجرا گردد تا منجر به کنترل نوع سازمان در تجزیه و تحلیل گردد. مطالعات آینده همچنین می‌تواند به‌شکل دقیق‌تری نقش ارشادگران را در افزایش انصاف مورد بررسی قرار دهد، و سنجه‌ها و سوالات جدیدی به‌طور ویژه برای انصاف در مربیگری توسعه یابد. در مطالعات آینده می‌توان نقش انصاف را در فروپاشی روابط ارشادگری مورد بررسی قرار داد.

### قدردانی

بدین‌وسیله نویسندگان مقاله از کلیه پزشکان، پرستاران، کارکنان و مدیران محترم بیمارستان دولتی پورسینای شهر رشت که در جمع‌آوری اطلاعات با محققین همکاری نمودند، صمیمانه تشکر می‌نمایند. این مقاله حاصل تحقیق مستقل و بدون حمایت مالی و سازمانی بوده است.

ترتیب عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بیمارستانی اثر مثبت دارد. نتایج این مطالعه بیانگر آن بود که اگر در بیمارستان‌ها کارکردهای ارشادگری توسط مدیران و سرپرستان اعمال گردد، عدالت سازمانی بیشتری را ادراک می‌کنند و آن می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را بهبود بخشد. کارکردهای ارشادگری تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان بیمارستانی دارد و عدالت سازمانی می‌تواند رابطه بین این دو را میانجی‌گری کند. افزون بر آن، یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد که تقویت کارکردهای مربیگری به‌طور بالقوه می‌تواند به بهبود درک کارکنان از عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی آنان منجر گردد. رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها به‌طوری که افراد پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط بدانند. خصوصاً به نظر می‌رسد این مقوله با افرادی که دارای سابقه کاری بالاتری هستند بیشتر مرتبط باشد. صداقت و تواضع مدیران، احترام به حقوق و عقاید افراد و ارائه بازخورد مناسب درباره کیفیت کارشان می‌تواند باعث افزایش عدالت رویه‌ای در سازمان گردد. همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری خصوصاً با افراد با تجربه و با سابقه کاری بیشتر می‌تواند در این زمینه راه‌گشا باشد. تناسب حقوق و دستمزد و توجه به جبران منصفانه کار با حقوق، عدالت در حقوق و مزایا، توجه و تصمیم‌گیری مناسب در این زمینه موجب ارتقاء و رشد افراد براساس شایستگی و توانایی آنان گردیده و می‌تواند در جهت کارراهه‌های شغلی (اهداف فردی و سازمانی) و منطبق با مسیر رشد و توسعه فرد باشد) اگر به کارکنان مهارت‌های لازم برای انجام وظایفشان آموزش داده شود و آن‌ها به اطلاعات مرتبط به شغلشان دسترسی داشته باشند و فرصتهایی هم‌چون استفاده از استقلال و خودکنترلی برایشان

### References

1. Payne SC, Huffman AH. A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal* 2005; 48 (1): 158-68. [DOI:10.5465/amj.2005.15993166]
2. Noe RA., Greenberger DB, Wang S. *Mentoring: What we know and where we might go.* Research in Personnel and Human Resources Management. Emerald Group Publishing Limited, Bingley; 2002
3. Hezlett SA, Gibson SK. Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. *Advances in developing human resources* 2005; 7 (4): 446-69. [DOI:10.1177/1523422305279667]
4. Ghosh R, Reio Jr TG, Haynes RK. Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly* 2012 ; 23 (1): 41-63. [DOI:10.1002/hrdq.21121]

5. Thurston Jr PW, D'Abate CP, Eddy ER. Mentoring as an HRD approach: Effects on employee attitudes and contributions independent of core self-evaluation. *Human Resource Development Quarterly* 2012; 23 (2): 139-65. [DOI:10.1002/hrdq.21130]
6. Hunt DM, Michael C. Mentorship: A career training and development tool. *Academy of management Review* 1983; 8 (3): 475-85. [DOI:10.2307/257836]
7. Poursafar A, Rezaei S, Mahalle AH. [The Mediating Role of Job Satisfaction in Relationship between Mentoring Functions and Organizational Commitment among Hospital Personnel]. *Depiction of Health* 2019 ;10(4):287-99. [Persian]
8. Wilson JA, Elman NS. Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Perspectives*. 1990; 4 (4): 88-94. [DOI:10.5465/ame.1990.4277215]
9. Allen TD, Eby LT, Poteet ML, Lentz E, Lima L. Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology* 2004; 89 (1): 127. [DOI:10.1037/0021-9010.89.1.127]
10. Kram KE. Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal* 1983; 26 (4): 608-25. [DOI:10.2307/255910]
11. Lapointe É, Vandenberghe C. Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior* 2017; 98: 98-107. [DOI:10.1016/j.jvb.2016.10.004]
12. Scandura TA. Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of vocational behavior* 1997 ;51 (1): 58-69. [DOI:10.1006/jvbe.1997.1588]
13. Rahmawati R, Rispanyo R, Djamaluddin S. Mentoring function and quality of supervisor auditor relationship: Organizational justice as a mediation. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management* 2017; 1 (1): 40-8. [DOI:10.28992/ijSAM.v1i1.26]
14. Bae S. Evaluating hospitality employees' various relationships and the effects on organizational commitment. *International Hospitality Review*; 2021. [DOI:10.1108/IHR-01-2021-0005]
15. Naami AA, Shokrkon H. [The Simple and Multiple Relationships of the Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in the Employees of an Industrial Organization in Ahvaz]. *JEDUS* 2006;13(1):79-92. [Persian]
16. Moorman RH. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of applied psychology* 1991; 76 (6): 845. [DOI:10.1037/0021-9010.76.6.845]
17. Cohen-Charash Y, Spector PE. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes* 2001; 86 (2): 278-321. [DOI:10.1006/obhd.2001.2958]
18. Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology* 1990;63 (1): 1-8. [DOI:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x]
19. Meyer JP, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review* 1991; 1 (1): 61-89. [DOI:10.1016/1053-4822(91)90011-Z]
20. Kuvaas B. An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management studies*. 2008;45 (1): 1-25.

21. Golparvar M, Vaseghi Z, Javadian Z. [Distributive and Procedural Justice as a Moderator of the Relationship of Stress, Overload, and Job Dangers to Women Nurses' Involvement and Commitment]. *Women and society*. 2012; 4 (8): 115-142. [Persian]
22. Bakhshi A, Kumar K, Rani E. [Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment]. *International Journal of Business and Management* 2009; 4 (9): 145-154. [DOI:10.5539/ijbm.v4n9p145]
23. Mortazavi S, Kargozar N. [The relationship between organizational justice, job satisfaction and organizational commitment with customer-centered citizenship behavior of the nurses: Imam Reza hospital]. *ZUMS* 2012; 20 (80): 84-97. [Persian]
24. Yaghoubi M, Saghaian Nejad S, Abolghasem Gorji H, Norozi M, Rezaie F. [Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hospital Staffs; Medical University of Isfahan (MUI)]. *Journal of Health Administration* 2009; 12 (35): 25-32. [Persian]
25. Meyer JP, Smith CA. HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science* 2000 (4): 319-31. [DOI:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x]
26. Blau PM. Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences* 1968; 7(4): 452-7.
27. Lee CH, Bruvold NT. Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management* 2003; 14 (6): 981-1000. [DOI:10.1080/0958519032000106173]
28. Castro SL. The tale of two measures: Evaluation and comparison of Scandura's and Ragins and McFarlin's mentoring measures. In *Southern Management Association Meeting*. San Antonio; 2004.
29. Rezaei S, Hatam Siahkhal Mahalle A, Khaksari Z, Yousefzadeh S. [Validation and Confirmatory Factor Analysis for Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9) in Hospital Personnel]. *RME* 2016; 8 (4) :29-42. [Persian] [DOI:10.18869/acadpub.rme.8.4.29]
30. Hu C. Analyses of measurement equivalence across gender in the Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9). *Personality and Individual Differences* 2008; 45(3):199-205. [DOI:10.1016/j.paid.2008.03.016]
31. Niehoff BP, Moorman RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal* 1993; 36 (3): 527-56. [DOI:10.2307/256591]
32. Donaldson SI, Ensher EA, Grant-Vallone E J. Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development* 2000; 26 (4): 233-249. [DOI:10.1177/089484530002600401]
33. Seibert S. The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment. *Journal of vocational behavior* 1999; 54 (3): 483-502. [DOI:10.1006/jvbe.1998.1676]
34. Wright PM, McMahan GC, McWilliams A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management* 1994; 5 (2): 301-326. [DOI:10.1080/09585199400000020]
35. Liao H, Rupp DE. The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal of applied psychology* 2005; 90 (2): 242. [DOI:10.1037/0021-9010.90.2.242]