

## بررسی رابطه میان سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی معلمان با توجه به نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی در میان معلمان مقطع ابتدایی

رحمان بدری\*<sup>۱</sup>، سیما صدیقی<sup>۲</sup>، جمال عثمانی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد واحد عجب شیر و موسسه آموزش عالی سراج، آذربایجان شرقی، ایران.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه آزاد واحد عجب شیر، آذربایجان شرقی، ایران

۳. کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، معلم

\* نویسنده مسئول: [ssima7171@gmail.com](mailto:ssima7171@gmail.com)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی معلمان با توجه به نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی در معلمان مقطع ابتدایی شهرستان بانه بود. جامعه آماری را کلیه معلمان مدارس ابتدایی در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ (۱۲۷۲ نفر) تشکیل داده‌اند، بر اساس جدول کرجسی و مورگان و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تعداد ۲۹۵ نفر (۱۲۳ زن و ۱۷۲ مرد) به عنوان نمونه آماری تعیین شدند؛ پژوهش به روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام شده است. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS26 و آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی محاسبه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج آزمون فرضیات نشان داد که رابطه بین سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه معنی‌دار است. همچنین رابطه بین سبک‌های مربی‌گری، بهزیستی شغلی و ارضای نیازهای اساسی معلمان معنادار است. سبک‌های مربی‌گری با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی می‌تواند در پیش‌بینی بهزیستی شغلی معلمان موثر باشد.

**واژگان کلیدی:** مربی‌گری، منتورینگ، سبک‌های مربی‌گری، بهزیستی معلمان، نیازهای اساسی معلمان.

## مقدمه

بررسی عوامل مؤثر بر پیشرفت، ترقی و توسعه در جوامع پیشرفته نشان می‌دهد که آن‌ها از آموزش و پرورش توانمند و کارآمد بهره‌مند هستند. آگوست کانت؛ پدر علم جامعه‌شناسی، پیشرفت و ترقی بشر را وابسته به آموزش و پرورش صحیح می‌داند؛ تعلیم و تربیت، امری پرثمر و درعین حال، دشوار است که در آن، معلمان به عنوان نقطه آغاز هر تحول آموزشی و پرورشی، بیشترین و برترین نقش را عهده‌دار هستند. به عبارت دیگر، مهمترین عامل، مواد آموزشی یا روش تدریس نیست، بلکه معلم است (کدیور، ۱۳۸۱). مربی‌گری یعنی فرآیند همراهی و حمایت مستمر در جهت استوار ماندن در اهداف و مقاصد خود و به عبارتی ساده‌تر هنر تسهیل کردن انجام فعالیت‌ها، مراحل یادگیری و از همه مهم‌تر پیشرفت فرد است که به طور مداوم بر پیشرفت و رشد متری تمرکز دارد (کاکس، باچکیرووا و کلاترباک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). این رویکرد به نوعی، رابطه حمایتی است که مربی زمینه را جهت موفقیت طرف مقابل خود متعهد می‌شود و هر فرد متخصص و توانمندی با کسب آموزش‌های لازم در این زمینه می‌تواند به یک مربی تبدیل گردد (آگاروال، آنگست و مگنی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

از دامیر و کایگیسیز<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش که به صورت کیفی و در قالب مطالعه‌ای پدیدارشناسانه انجام شده بود طی مصاحبه‌ای نیمه ساختاریافته با معلمان، به این نتیجه رسیدند که معلمان تازه‌کار در ابتدای کار خود با مشکلاتی نظیر مدیریت کلاس درس، ارتباط با همکاران، دانش‌آموزان، اولیا و... مواجه هستند و از آزمون و خطا برای رفع این قبیل مشکلات استفاده می‌کنند. آن‌ها در ابتدای کار احساس تنهایی می‌کنند و هیچ برنامه‌ای که طی آن، این معلمان از همکاری همکاران با تجربه‌تر خود بهره‌مند شوند وجود ندارد؛ مگر طرح‌هایی بسیار پیش پا افتاده و فرمالیته. آن‌ها در این پژوهش به اهمیت نقش منتورینگ اشاره داشتند و خواستار آموزش‌های حرفه‌ای ویژه و برنامه‌های منتورینگ با کیفیت در کشور خود شدند. طبق تعریف در منتورینگ، منتور که کارمند (معلم) ارشد، مولد و با تجربه‌ای است، کارمند کم‌تجربه به نام منتهی یا کارآموز را توسعه می‌دهد (نونه، هولنیک، گرهارت و رایت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). منتورینگ و مربی‌گری، آموزش را برای آماده‌سازی افراد با مجموعه خاصی از مهارت‌ها یا رفتار مناسب به کار می‌برند. منتورینگ و مربی‌گری ارتباط دو جانبه‌ای هستند که منتور و فرد تحت تعلیم، مربی و فرد تحت تعلیم، با یکدیگر مشارکت می‌کنند (زئوگاس، نیکیتاس و جنکینز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). هدف اصلی مربی‌گری و منتورینگ، ارتقای مهارت‌ها، عملکرد، با توانمندسازی فرد برای آینده است (ادوارد، اسنودل و هاسال<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

امروزه، منتورینگ، مهمترین جنبه تجربی آموزش محسوب می‌شود و فرآیندی مهم برای ارتقای حرفه‌ای و حمایت روانی کارکنان تازه‌کار است و می‌توان برای جلوگیری از اضطراب و افزایش اعتماد به نفس و آرامش روانی در کارمندان بی‌تجربه، از آن بهره برد (سامبونجاک، استراوس و ماروسیچ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). منتورینگ خوب، منافع بسیاری برای منتور و منتهی در پی خواهد داشت که از آن جمله می‌توان به حفظ و نگهداشت دانش و افزایش رضایت شغلی کارکنان اشاره کرد (ریچارد، اسماعیل، بیهویان و تیلور<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹؛ هالوم، چو، هایت و هایت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲). مزایایی را برای منتور، فرد کارآموز و سازمان برشمرده‌اند که از آن جمله می‌توان به انگیزه و رضایت شغلی منتور،

1. Cox, Bachkirova & Clutterbuck

2. Agarwal, Angst & Magni

3. Özdemir & Kaygisiz

4. Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright

5. Zeogas, Nikitas & Jenkins

6. Edwards, Snowden & Halsall

7. Sambunjak, Straus & Marušić

8. Richard, Ismail, The Beasts, & Taylor

9. Hallum, Chow, Hyatt

اعتبار، خودبازتابی و رضایتمندی کارآموز، توسعه، اثربخشی، یادگیری سازمانی و صرفه‌جویی زمانی در سازمان اشاره کرد (کالسن، کالتریک، ۲۰۰۱).

با تکیه بر ادبیات خلاقیت، به ویژه مؤلفه مدل خلاقیت (آمابیل<sup>۱</sup>؛ ۱۹۸۸) و ادبیات مربی‌گری، به ویژه در مدل عملکردهای مربی، ما استدلال می‌کنیم که مهارت‌های کلیدی لازم برای کار خلاقانه می‌تواند از طریق مربی‌گری از مریدان به شاگردانشان منتقل شود. علاوه بر این، ما استدلال می‌کنیم که انتقال مؤثر خلاقیت از مربی به شاگرد به سبک‌های مربی‌گری بستگی دارد که به معلم استقلال در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های تحقیقاتی و اکتشاف از نظر انتخاب موضوعات تحقیقاتی فراتر از مربی اجازه می‌دهد. تخصص اصلی استقلال و اکتشاف به عنوان ویژگی‌های سازمان کار در نظر گرفته می‌شود که منجر به کار خلاقانه می‌شود (مارس<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۰). از طرفی از آنجا که معلمان با معضلات بسیاری در تدریس مواجه هستند و این معضلات می‌تواند مشکلات متعددی از قبیل مشکلات روانی (افسردگی، فرسودگی شغلی و ...) و امراض جسمانی (بیماریهای قلبی-عروقی و ...) را برای آن‌ها ایجاد نماید و تحقق اهداف آموزشی را مشکل سازد (شواترزیگر، کورمان و شونهورف<sup>۳</sup>؛ ۲۰۰۸). بنابراین مطالعه هر آنچه آن‌ها را در این شرایط مصون دارد بسیار با اهمیت است. از مهم‌ترین متغیرهای درونی که می‌تواند معلمان را در مقابله با معضلات شغلی توانمند کند و در بهزیستی آن‌ها اثرگذار باشد خودکارآمدی شخصی است (اسکالویک<sup>۴</sup> و اسکالویک، ۲۰۰۷).

(استاد رحیمی، آراسته و عبداللهی، ۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه معلم‌ارشدی با خودکارآمدی معلمان تازه‌کار با هدف بررسی میزان پوشش این کارکردها در مدارس ابتدایی جنوب شهر تهران انجام گرفته است. نتایج پژوهش آن‌ها، حاکی از پایین بودن میزان کاربست معلم‌ارشدی به‌ویژه کارکرد مربی‌گری بود که نیاز به تعریف نقش رسمی‌ای تحت عنوان منتور را در نظام آموزشی ما ضروری نشان می‌دهد. همچنین بین معلم‌ارشدی و تمام کارکردهای فرعی آن به جز مشاوره با خودکارآمدی معلمان تازه‌کار، رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. در آخر، معلم‌ارشدی توانست حدود ۵۰ درصد، خودکارآمدی را پیش‌بینی کند.

بهزیستی را نقطه تعادل بین منابع فردی و چالش‌های مواجه با آن‌ها تعریف کرده‌اند، به عبارت دیگر گاهی فرد بین منابع موجود در زندگی و چالش‌های جسمی، روانشناختی و اجتماعی به عدم تعادل دچار می‌شود و بهزیستی، رسیدن به نقطه تعادل مجاهد بین منابع فردی و این چالش‌ها است. سازه بهزیستی به ویژگی‌ها و توانمندی‌های شخصی اشاره دارد که تعامل کارآمد و مؤثر با جهان را موجب می‌گردد و به شخص کمک می‌کند تا پیوند و رابطه مطلوب با دیگران داشته باشد و در جهت پیشرفت و خلق مثبت گام بردارد (کرکران<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۳). همینطور از مهم‌ترین مسائل انگیزشی که امروزه با حجم گسترده‌ای در مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی در غرب گسترش یافته است، بهزیستی شغلی است. بهزیستی شغلی به عنوان یک سازه مثبت دارای پتانسیل بالایی برای تبیین پیامدهای مطلوب سازمانی است (کلاینس و همکاران<sup>۶</sup>؛ ۲۰۱۹).

با ایجاد بهزیستی شغلی در کارکنان هم افزایی‌های مثبتی بین فرد و سازمان رخ می‌دهد که برای هر دو گروه پیامدهای مثبتی به همراه دارد. این پیامدها می‌توانند شامل: نگرش‌های شغلی مثبت و شناخته شدن قوی با کار (رضایت شغلی و تعهد سازمانی)؛ سلامت ذهنی و روانی شامل احساسات مثبت و کاهش تحلیل رفتگی، عملکرد درون شغلی و برون شغلی بهتر، افزایش انگیزش درونی، ابتکار عمل فردی و رفتار پیش قدم، کسب منابع شغلی و شخصی (به خصوص خودبستگی) باشد. بالا بودن سطح بهزیستی شغلی کارکنان برای سازمان نیز

1 . Calsen & Calterback	0
1 . Amabile	1
1 . March	2
1 . Schwerdtfeger, Konermann & Schönhofen	
1 . Skaalvik, & Skaalvik	4
1 . Corcoran	5
1 . Clynes & et al	6

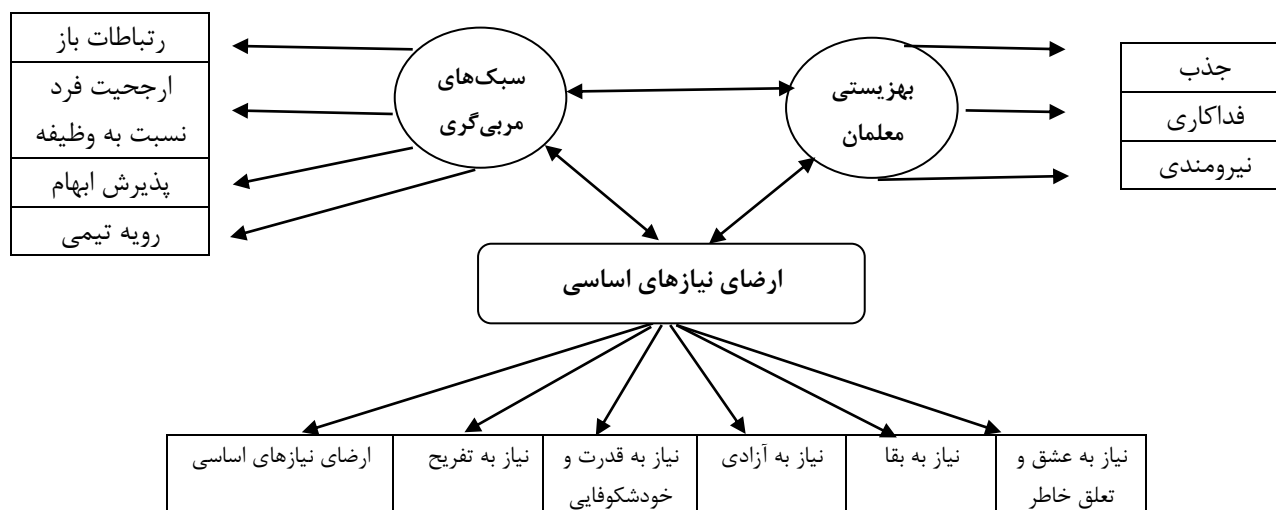
پیامدهای مثبتی مانند نگهداشت نیروهای مستعد، تصویر ذهنی مثبت از شرکت، عملکرد کسب و کار، بازدهی مالی یا کیفیت خدمات را به دنبال دارد (عیسی خانی، فانی و دانایی فرد، ۲۰۱۱).

(رستگار، ۲۰۲۰) در پژوهشی با هدف «رابطه بهزیستی ذهنی و تاب‌آوری با معنای زندگی در بین معلمان مدارس ابتدایی شهر سنندج» اجرا کرد که یافته‌ها نشان داد که بین بهزیستی ذهنی و تاب‌آوری با معنای زندگی در بین معلمان مدارس ابتدایی شهر سنندج رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد. تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که بهزیستی ذهنی و تاب‌آوری بر معنای زندگی تأثیر مثبت و از لحاظ آماری معنادار می‌باشد. و همچنین برای ارتقای معنای زندگی در بین معلمان مدارس ابتدایی شهر سنندج نیاز است که بهزیستی ذهنی و تاب‌آوری معلمان را تقویت نمود. بنابراین با توجه به مطالب مذکور که نشان داده‌اند از آنجایی که بهزیستی یک ساختار بسیار ذهنی و چند بعدی در نظر گرفته می‌شود، جای تعجب نیست که علاقه به کشف عوامل شخصی که به رفاه معلم کمک می‌کنند وجود دارد. و مطابق با تئوری تبادل اجتماعی، کارکنانی که منتورینگ بیشتری دریافت می‌کنند، سطوح بیشتری از خودکارآمدی را به نمایش می‌گذارند؛ به عبارتی هنگامی که سازمان‌ها روی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کرده و از آن‌ها سپاسگزاری می‌کنند، کارکنان نیز ترغیب می‌شوند که روابط تبادل اجتماعی را توسعه دهند (واین و همکاران، ۱۹۹۷). بنابراین کارکنان بیشتر در منتورینگ شرکت کرده و در آن درگیر می‌شوند و در نتیجه منتورینگ بیشتری دریافت می‌کنند که به دنبال آن، سطوح بالاتری از خودکارآمدی را به نمایش می‌گذارند. در نتیجه می‌توان گفت: منتورینگ دریافت شده توسط کارکنان رابطه مثبتی با سطح بهزیستی و خودکارآمدی آن‌ها در سازمان دارد.

با توجه به مطالب بیان شده و بررسی ادبیات پژوهشی (تأثیر سبک‌های مربی‌گری بر ارضای نیازهای اساسی و بهزیستی معلمان و همچنین تأثیر ارضای نیازهای اساسی بر بهزیستی معلمان) می‌توان انتظار داشت که ارضای نیازهای اساسی معلمان می‌تواند نقش میانجی را در رابطه بین سبک‌های مربی‌گری تحصیلی و بهزیستی معلمان ایفا کند لذا هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش و بررسی نقش ارضای نیازهای اساسی معلمان در میانجی‌گری میان سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی معلمان است و اینکه آیا در بررسی کلی و همزمان متغیرهای پژوهش با هم، این رابطه وجود دارد و اثرگذار است؟ و همچنین تأثیر نقش سبک‌های مربی‌گری بر بهزیستی معلمان با میانجی‌گری ارضای نیازهای اساسی به چه صورت است؟ لذا در ادامه بر اساس این سوالات مدل پژوهشی طراحی شده و فرضیه‌های پژوهشی تدوین گردیده است.

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و تجربی پژوهش در شکل ۱ ترسیم شده است. در این مدل متغیر سبک‌های مربی‌گری به عنوان متغیر مستقل، متغیر بهزیستی معلمان به عنوان متغیر وابسته و متغیر ارضای نیازهای اساسی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش: رابطه سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی معلمان با تاکید بر نقش ارضای نیازهای اساسی معلمان (منبع: پژوهشگر)

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش حاضر عبارتند از:

#### فرضیه اصلی:

بین سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه معنی‌داری وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

• بین سبک ارتباطات باز و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه معنی‌داری وجود دارد.

• بین سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه معنی‌داری وجود دارد.

• بین سبک پذیرش ابهام و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه معنی‌داری وجود دارد.

• بین سبک رویه تیمی و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه معنی‌داری وجود دارد.

#### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی از نوع پیمایشی و با استفاده از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی محاسبه تجزیه و تحلیل شد. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مدارس مقطع ابتدایی در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ در شهر بانه بودند که تعداد معلمان ۱۲۷۲ نفر است. که از این بین ۵۳۱ نفر زن و ۷۴۱ نفر مرد جامعه آماری این پژوهش را تشکیل دادند و با استفاده از جدول (Krejcie and Morgan (۱۹۷۰) ۲۹۵ نفر (۱۲۳ زن و ۱۷۲ مرد) به عنوان حجم نمونه و با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. به منظور ارائه دیدگاهی مناسب در مورد ویژگی‌های افراد مورد مطالعه، توزیع فراوانی افراد نمونه برحسب متغیرهای جمعیت شناختی در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش

جنس	آماره	فراوانی	درصد
مرد	۱۷۲	۱۷۲	۵۸,۳
زن	۱۲۳	۱۲۳	۴۱,۷
تأهل	آماره	فراوانی	درصد
مجرد	۱۰۱	۱۰۱	۳۴,۲
متأهل	۱۹۴	۱۹۴	۶۵,۸

درصد	فراوانی	آماره / رده سنی
۸,۵	۲۵	زیر ۲۵ سال
۲۲	۶۵	۲۶ الی ۳۰ سال
۱۱,۲	۳۳	۳۱ الی ۳۵ سال
۵۸,۳	۱۷۲	۳۵ سال به بالا

درصد	فراوانی	آماره / تحصیلات
۱,۱	۵	دیپلم
۱۱,۵	۳۴	فوق دیپلم
۴۹,۵	۱۴۶	لیسانس
۳۷,۳	۱۱۰	فوق لیسانس بالاتر

برای سنجش متغیرهای پژوهش و گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های ترجمه شده‌ی پرسشنامه سبک مربی‌گری مک‌لین و همکاران (۲۰۰۵)، پرسشنامه نیازهای اساسی گلاسر (ویلیام گلاسر، ۱۹۲۵-۲۰۱۳) که در پژوهش‌های قبلی از نظر روایی و پایایی مورد تأیید قرار گرفته‌اند، استفاده شده است.

#### الف) پرسشنامه سبک مربی‌گری مک‌لین و همکاران (۲۰۰۵):

این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه است که توسط کارکنان تکمیل می‌شود. در طول مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت، خیلی زیاد= ۵، زیاد= ۴، تا حدودی= ۳، کم= ۲، خیلی کم= ۱ برای گویه‌های مثبت و معکوس آن برای گویه‌های منفی مشخص و درجه‌بندی می‌شود. سطح اندازه‌گیری این پرسشنامه فاصله‌ای و در قالب سوالات بسته پاسخ با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (از هرگز تا همیشه) طراحی شده است. این پرسشنامه شامل چهار بعد (ارتباطات باز، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه، پذیرش ابهام و روبه تیمی) می‌باشد که میزان پایایی برای پرسشنامه (۰/۸۲) برآورد شده که مبین سطح پایایی پرسشنامه‌ها می‌باشد.

#### ب) پرسشنامه بهزیستی شغلی (کار)

این پرسشنامه دارای ۱۷ سوال بوده و هدف آن بررسی مولفه‌های بهزیستی کار (۳ مولفه) می‌باشد و بر اساس طیف لیکرت از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری شده است. پایایی این پرسشنامه با محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش شده است (شوفلی و باکر، ۱۹۹۹). پایایی مولفه‌های جذب، فداکاری، نیرومندی به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۸۵، ۰/۷۴ می‌باشد.

#### ج) پرسشنامه نیازهای اساسی گلاسر (ویلیام گلاسر، ۱۹۲۵-۲۰۱۳):

این پرسشنامه از ۲۵ آیتم تشکیل شده است، به طوری که هریک از نیازهای اساسی پنج‌گانه، پنج آیتم را به خود اختصاص می‌دهد. هریک از آیتم‌ها به صورت لیکرت ۵ درجه‌ای نمره‌گذاری می‌شود. در پژوهش وزیری (۱۳۹۴) پایایی این پرسشنامه برای جمعیت مردان به شیوه آلفای کرونباخ، ۰/۹۰ و به شیوه دو نیمه‌سازی ۰/۸۳ محاسبه شد. همچنین پایایی این ابزار برای جمعیت زنان به شیوه آلفای کرونباخ ۰/۷۸ و به شیوه دو نیمه‌سازی ۰/۶۵ محاسبه شد. روایی این ابزار نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت که شاخص‌های مربوط به مدل نشانگر تأیید روایی این پرسشنامه است.

## یافته‌ها

در این قسمت، ابتدا اطلاعات توصیفی از متغیرهای پژوهش در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲ آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد گویه	حداقل آماره	حداکثر آماره	میانگین	انحراف معیار	نتیجه
جذب	۶	۹	۳۰	۲۴,۹۳	۴,۲۷	بالا
فداکاری	۵	۹	۲۵	۲۰,۸۴	۳,۴۴	بالا
نیرومندی	۶	۷	۷۸	۲۴,۸۸	۶,۳۰	بالا
بهبودی شغلی	۱۷	۲۵	۱۳۰	۷۰,۵۸	۱۲,۵۸	بالا
نیاز به عشق و تعلق خاطر	۵	۱	۵	۴,۰۷	۰,۶۸	بالا
نیاز به بقا	۵	۱	۵	۳,۶۷	۰,۷۱	بالا
نیاز به آزادی	۵	۱	۵	۳,۷۹	۰,۷۸	بالا
نیاز به قدرت و خودشکوفایی	۵	۱	۵	۳,۶۷	۰,۷۱	بالا
نیاز به تفریح	۵	۱	۵	۳,۷۲	۰,۸۰	بالا
ارضای نیازهای اساسی	۲۵	۵	۲۵	۱۸,۹۴	۲,۹۵	بالا
ارتباطات باز	۵	۵	۲۵	۱۸,۴۶	۳,۶۷	بالا
ارجحیت فرد نسبت به وظیفه	۵	۵	۲۵	۱۸,۳۶	۳,۷۷	بالا
پذیرش ابهام	۵	۵	۲۵	۱۷,۲۲	۳,۹۰	بالا
رویه تیمی	۵	۵	۲۵	۱۹,۵۶	۳,۹۸	بالا
سبک مربی‌گری	۲۰	۲۰	۱۰۰	۷۴,۵۷	۱۲,۳۷	بالا

می‌توان چنین عنوان کرد که بهزیستی شغلی در جامعه مورد مطالعه (۷۰,۵۸) بدست آمد که بالاتر از متوسط نمره‌ها می‌باشد (میانگین=۷۰,۵۸) و بیانگر این است بهزیستی شغلی معلمان مورد مطالعه، در سطح بالایی است. و همین‌طور میزان نیازهای اساسی معلمان در جامعه مورد مطالعه (۱۸,۹۴) بدست آمد که بالاتر از متوسط نمره‌ها می‌باشد (میانگین=۱۸,۹۴) و بیانگر این است میزان ارضای نیازهای اساسی معلمان مورد مطالعه، در سطح بالایی است.

و همچنین می‌توان چنین عنوان کرد که میزان استفاده معلمان از یکی از سبک‌های مربی‌گری در جامعه مورد مطالعه (۷۴,۵۷) بدست آمد که بالاتر از متوسط نمره‌ها می‌باشد (میانگین=۷۴,۵۷) و بیانگر این است معلمان مورد مطالعه در سطح بالایی از سبک‌های مربی‌گری استفاده می‌کنند. برای کسب اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج این آزمون در جدول شماره ۳

ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف در مورد پیش فرض نرمال بودن توزیع نرمال بودن متغیرهای پژوهش

نرمال بودن توزیع نمرات	آماره اسمیرنوف	کلموگروف- معنی داری	نتیجه
بهزیستی شغلی	۰,۰۸۱	۰,۰۷۲	نرمال
نیازهای اساسی روانشناختی	۰,۰۷۵	۰,۱۷۴	نرمال
سبک مربی‌گری	۰,۰۶۶	۰,۲۰۰	نرمال

همان طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، با توجه به اینکه سطح معناداری در تمامی متغیرهای پژوهش از مقدار ۰,۰۵ بیشتر است، فرض نرمال بودن متغیرهای اصلی پژوهش تأیید می‌شود. در ادامه به آزمون فرضیه‌ها می‌پردازیم.

فرضیه اصلی:

بین سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه

معنی‌داری دارد.

به منظور پیش‌بینی بهزیستی شغلی معلمان از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد.

جدول ۴. خلاصه نتایج ضرایب استاندارد و غیراستاندارد رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی بهزیستی شغلی معلمان

مدل	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	t	sig
ثابت	۲۴,۸۵۱	۳,۵۳۰	۷,۰۴۰	۰,۰۰۰
سبک‌های مربی‌گری	۰,۶۲۲	۰,۰۴۷	۱۳,۱۳۴	۰,۰۰۰
ثابت	۲۳,۰۹۳	۳,۹۰۹	۵,۹۰۸	۰,۰۰۰
سبک‌های مربی‌گری	۰,۵۵۸	۰,۰۷۷	۷,۷۲۶	۰,۰۰۰
ارضای نیازهای اساسی	۰,۳۳۹	۰,۳۲۴	۱,۰۴۶	۰,۲۹۶

این رابطه‌ها نشان می‌دهد، ارضای نیازهای اساسی را نمی‌توان به عنوان متغیر میانجی بر رابطه بین سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی شغلی معلمان در نظر گرفت. در مجموع نتایج تحلیل رگرسیونی سلسله مراتبی نشان می‌دهد یک انحراف معیار تغییر در مقدار سبک‌های مربی‌گری و ارضای نیازهای اساسی به ترتیب موجب ۰,۵۵۰ و ۰,۰۷۹ تغییر در انحراف معیار بهزیستی شغلی معلمان شهر بانه به شکل مستقیم خواهد شد. به عبارتی دیگر، افزایش استفاده از سبک‌های مربی‌گری باعث افزایش میزان بهزیستی شغلی معلمان مورد مطالعه خواهد شد. اما نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی تأثیر معنی‌داری در افزایش میزان بهزیستی شغلی معلمان مورد مطالعه نخواهد داشت.

فرضیه‌های فرعی:

فرضیه فرعی شماره یک: بین سبک ارتباطات باز و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی

شهر بانه رابطه معنی‌داری دارد.



جدول ۵. خلاصه نتایج ضرایب استاندارد و غیراستاندارد رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی بهزیستی شغلی بر اساس سبک ارتباطات باز با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی

مدل	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	t	sig
۱	ثابت	۳,۱۱۲	۳۴,۲۲۲	۰,۰۰۰
	سبک ارتباطات باز	۰,۱۶۶	۱,۹۷۳	۰,۰۰۰
۲	ثابت	۳,۹۱۷	۲۶,۲۷۴	۰,۰۰۰
	سبک ارتباطات باز	۰,۲۲۸	۱,۴۵۴	۰,۰۰۰
	ارضای نیازهای اساسی	۰,۲۸۴	۰,۹۲۵	۰,۰۰۰

این رابطه‌ها نشان می‌دهد که ارضای نیازهای اساسی را می‌توان به عنوان متغیر میانجی بر رابطه بین سبک ارتباطات باز و بهزیستی شغلی معلمان در نظر گرفت. در مجموع نتایج تحلیل رگرسیونی سلسله مراتبی نشان می‌دهد یک انحراف معیار تغییر در مقدار سبک ارتباطات باز و ارضای نیازهای اساسی به ترتیب موجب ۰,۴۲۴ و ۰,۲۱۶ تغییر در انحراف معیار بهزیستی شغلی معلمان شهر بانه به شکل مستقیم خواهد شد. به عبارتی دیگر، افزایش استفاده از سبک ارتباطات باز و ارضای نیازهای اساسی، باعث افزایش میزان بهزیستی شغلی معلمان مورد مطالعه خواهد شد.

فرضیه فرعی شماره دو: بین سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه معنی‌داری دارد.

جدول ۶. خلاصه نتایج ضرایب استاندارد و غیراستاندارد رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی بهزیستی شغلی بر اساس سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی

مدل	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	t	sig
۱	ثابت	۳,۶۸۳	۴۰,۴۵۵	۰,۰۰۰
	سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه	۰,۱۹۸	۱,۶۴۲	۰,۰۰۰
۲	ثابت	۴,۲۰۹	۲۶,۹۸۵	۰,۰۰۰
	سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه	۰,۲۵۹	۰,۶۱۶	۰,۰۱۸
	ارضای نیازهای اساسی	۰,۲۹۷	۱,۷۰۵	۰,۰۰۰

این رابطه‌ها نشان می‌دهد، ارضای نیازهای اساسی را می‌توان به عنوان متغیر میانجی بر رابطه بین سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه و بهزیستی شغلی معلمان در نظر گرفت. در مجموع نتایج تحلیل رگرسیونی سلسله مراتبی نشان می‌دهد که یک انحراف معیار تغییر در مقدار سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه و ارضای نیازهای اساسی به ترتیب موجب ۰,۱۶۵ و ۰,۳۹۹ تغییر در انحراف معیار بهزیستی شغلی

معلمان شهر بانه به شکل مستقیم خواهد شد. به عبارتی دیگر، افزایش استفاده از سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه و ارضای نیازهای اساسی، باعث افزایش میزان بهزیستی شغلی معلمان مورد مطالعه خواهد شد. فرضیه فرعی شماره سه: بین سبک پذیرش ابهام و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه معنی داری دارد.

جدول ۶. خلاصه نتایج ضرایب استاندارد و غیراستاندارد رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی بهزیستی شغلی بر اساس سبک پذیرش ابهام با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی

مدل	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	t	sig
۱	ثابت	---	۱۴,۸۸۶	۰,۰۰۰
	سبک پذیرش ابهام	۰,۱۶۶	۹,۴۱۹	۰,۰۰۰
۲	ثابت	---	۶,۸۰۴	۰,۰۰۰
	سبک پذیرش ابهام	۰,۲۰۰	۴,۴۰۹	۰,۰۰۰
	ارضای نیازهای اساسی	۰,۲۶۶	۵,۵۲۸	۰,۰۰۰

این رابطه‌ها نشان می‌دهد، ارضای نیازهای اساسی را می‌توان به عنوان متغیر میانجی بر رابطه بین سبک پذیرش ابهام و بهزیستی شغلی معلمان در نظر گرفت. در مجموع نتایج تحلیل رگرسیونی سلسله مراتبی نشان می‌دهد یک انحراف معیار تغییر در مقدار سبک پذیرش ابهام و ارضای نیازهای اساسی به ترتیب موجب ۰,۲۷۵ و ۰,۳۴۴ تغییر در انحراف معیار بهزیستی شغلی معلمان شهر بانه به شکل مستقیم خواهد شد. به عبارتی دیگر، افزایش استفاده از سبک پذیرش ابهام و ارضای نیازهای اساسی، باعث افزایش میزان بهزیستی شغلی معلمان مورد مطالعه خواهد شد.

فرضیه فرعی شماره چهار: بین سبک رویه تیمی و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه معنی داری دارد.

جدول ۷. خلاصه نتایج ضرایب استاندارد و غیراستاندارد رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی بهزیستی شغلی بر اساس سبک رویه تیمی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی

مدل	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	t	sig
۱	ثابت	---	۱۲,۰۷۰	۰,۰۰۰
	سبک رویه تیمی	۰,۱۵۸	۱۰,۴۹۴	۰,۰۰۰
۲	ثابت	---	۶,۲۵۹	۰,۰۰۰
	سبک رویه تیمی	۰,۱۹۴	۵,۵۱۷	۰,۰۰۰
	ارضای نیازهای اساسی	۰,۲۶۳	۴,۹۲۸	۰,۰۰۰

این رابطه‌ها نشان می‌دهد که ارضای نیازهای اساسی را می‌توان به عنوان متغیر میانجی بر رابطه بین سبک رویه تیمی و بهزیستی شغلی معلمان در نظر گرفت. در مجموع نتایج تحلیل رگرسیونی سلسله مراتبی نشان می‌دهد یک انحراف معیار تغییر در مقدار سبک رویه تیمی و ارضای نیازهای اساسی به ترتیب موجب ۰,۳۳۹ و ۰,۳۰۳ تغییر در انحراف معیار بهزیستی شغلی معلمان شهر بانه به شکل مستقیم خواهد شد. به عبارتی دیگر، افزایش استفاده از سبک رویه تیمی و ارضای نیازهای اساسی، باعث افزایش میزان بهزیستی شغلی معلمان مورد مطالعه خواهد شد.

خواهد شد.

فرضیه فرعی شماره ۵: بین سبک‌های مربی‌گری، بهزیستی شغلی و ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه همبستگی معنی‌داری دارد.

برای آزمون این فرضیه از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج بدست آمده از این آزمون بیانگر این است که بین متغیرهای سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی شغلی معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. زیرا سطح معناداری بین دو متغیر کمتر از آلفای پژوهش ( $\alpha=0/05$ ) بوده و زیر ۰,۰۵ است، میزان همبستگی بین دو متغیر سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی شغلی معلمان ( $r = 0/610, sig=0/000$ ) است، شدت همبستگی بین متغیرهای مذکور قوی و معنی‌دار است. در نتیجه بر اساس این نتیجه می‌توان گفت که بین سبک‌های مربی‌گری معلمان با بهزیستی شغلی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و هر چه میزان استفاده از سبک‌های مربی‌گری بیشتر باشد به همان اندازه، میزان بهزیستی شغلی آنان به طرف مثبت سیر می‌کند.

بین متغیرهای سبک‌های مربی‌گری و ارضای نیازهای اساسی معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. زیرا سطح معناداری بین دو متغیر کمتر از آلفای پژوهش ( $\alpha=0/05$ ) بوده و زیر ۰,۰۵ است، میزان همبستگی بین دو متغیر سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی شغلی معلمان ( $r = 0/788, sig=0/000$ ) است، شدت همبستگی بین متغیرهای مذکور بسیار قوی و معنی‌دار است. در نتیجه بر اساس این نتیجه می‌توان گفت که بین سبک‌های مربی‌گری معلمان با ارضای نیازهای اساسی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و هر چه میزان استفاده از سبک‌های مربی‌گری بیشتر باشد به همان اندازه، میزان ارضای نیازهای اساسی آنان به طرف مثبت سیر می‌کند.

همچنین بین متغیرهای ارضای نیازهای اساسی معلمان و بهزیستی شغلی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. زیرا سطح معناداری بین دو متغیر کمتر از آلفای پژوهش ( $\alpha=0/05$ ) بوده و زیر ۰,۰۵ است، میزان همبستگی بین دو متغیر ارضای نیازهای اساسی معلمان و بهزیستی شغلی آنان ( $r = 0/513, sig=0/000$ ) است، شدت همبستگی بین متغیرهای مذکور قوی و معنی‌دار است. در نتیجه بر اساس این نتیجه می‌توان گفت که بین ارضای نیازهای اساسی معلمان و بهزیستی شغلی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و هر چه میزان ارضای نیازهای اساسی معلمان بیشتر باشد به همان اندازه، میزان بهزیستی شغلی آنان به طرف مثبت سیر می‌کند.

جدول ۸. -ماتریس همبستگی رابطه بین سبک‌های مربی‌گری، بهزیستی شغلی و ارضای نیازهای اساسی معلمان

---	آماره	سبک‌های مربی‌گری	بهزیستی شغلی	ارضای نیازهای اساسی
سبک‌های مربی‌گری	همبستگی پیرسون	۱	--	--
بهزیستی شغلی	معنی‌داری	---	--	--
	همبستگی پیرسون	۰,۶۱۰**	۱	--
	معنی‌داری	۰,۰۰۰	--	--
ارضای نیازهای اساسی	همبستگی پیرسون	۰,۷۸۸**	۰,۵۱۳**	۱
	معنی‌داری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	--

### بحث و نتیجه‌گیری:

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی معلمان با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی در معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ بود. در واقع با هدف اینکه آیا نیازهای اساسی معلمان می‌تواند نقش میانجی را در رابطه میان سبک‌های

مربی‌گری و بهزیستی معلمان ایفا کند. که نتایج آزمون فرضیات نشان داد که رابطه بین سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه معنی‌دار بود. همچنین رابطه بین سبک‌های مربی‌گری، بهزیستی شغلی و ارضای نیازهای اساسی معلمان معنادار بود. با توجه به این یافته‌ها، فرضیه اول پژوهش تأیید شد و می‌توان اظهار داشت که ارضای نیازهای اساسی را می‌توان به عنوان متغیر میانجی بر رابطه بین سبک ارتباطات باز و بهزیستی شغلی معلمان در نظر گرفت. این یافته با نتایج مطالعه (برگر و همکاران، ۲۰۲۱) و (هوانگ و یین، ۲۰۱۹) همسویی دارد.

در راستای تأیید این نتیجه باید گفت که سبک ارتباطات باز در ایجاد باور فرد به توانایی‌هایش برای دستیابی به موفقیت در انجام وظایف معین از راه ایجاد انگیزه در خود، تأمین منابع شناختی برای خود و نیز ایفای اقدامات لازم اثرگذار است. استفاده از این سبک با ابعاد عملکرد کاری بسیار مرتبط است، به این صورت که مربیان با این سبک، به طور اثربخشی رهبری می‌کنند، تصمیمات اخلاقی می‌گیرند و خلاقیت در کار آن‌ها بالاست، دارای روحیه مشارکتی هستند و تمایل به یادگیری و کارآفرینی دارند. مربیان با سبک ارتباطات باز در سطح بالا دارای ویژگی‌هایی همچون علاقه‌مند به اهداف چالشی، انتخاب کارها و وظایف دشوار، خودبرانگیخته، تلاش زیاد و تجهیز قوا در جهت انجام وظایف و دستیابی به اهداف، پشتکار در مواجهه با موانع و افرادی خود هدایت هستند، استفاده از این سبک قدرت اعتماد آفرینی ایجاد می‌کند.

در پژوهش (وسبرن، وسبرن - موسس و بلاکمن، ۲۰۰۸) به این نکته اشاره شده است که میزان اعتماد طرفین در روابط مربی‌گری به طور بالقوه ارتباط مؤثر را ایجاد می‌کند و به اعتماد به عنوان یکی از عوامل اساسی برای توسعه هم‌افزایی در مربی‌گری اشاره شده است. هنگامی که سطحی از اعتماد به وجود می‌آید، اعضا فرصتی برای بیان دیدگاه‌های متفاوت و ارزشمند به دست می‌آورند که این رویکرد متداول در مربی‌گری، به صورت رقابتی است.

بدین معنی که هر یک از افراد از ایده مشخصی حمایت می‌کند و برخی از افراد در این حین تحمل شنیدن ایده‌های مخالف خود را ندارند و با آن به شدت برخورد می‌کنند. درحالی که در شنود مؤثر، زیردستان و مربیان باید از ایده‌ها و نظرات یکدیگر قدردانی کنند تا بتوانند از ویرانگری در سازمان اجتناب کنند. بر این اساس تقویت سبک ارتباطات باز در کنار ارضای نیازهای اساسی رونشناختی، می‌تواند بهزیستی شغلی را تحت تأثیر قرار دهد.

در رابطه با فرضیه فرعی دوم نتایج این پژوهش نشان داد که بین سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه معنی‌داری دارد. با توجه به این یافته‌ها، فرضیه دوم پژوهش تأیید شد و می‌توان اظهار داشت که ارضای نیازهای اساسی را می‌توان به عنوان متغیر میانجی بر رابطه بین سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه و بهزیستی شغلی معلمان در نظر گرفت. این یافته با نتایج مطالعات (برگر و همکاران، ۲۰۲۱) و (هوانگ و یین، ۲۰۱۹) همسویی دارد.

در راستای تأیید این نتیجه باید گفت که در سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه، مدیر در تصمیم‌گیری‌ها، بر احساسات فراتر از منطق و نیازهای افراد تأکید می‌کند. مدیر در جلسات، زمان لازم را برای بهبود روابط در اختیار می‌گیرد، و در محل کار، تمایل دارد که بر بیشتر از یک نفر تمرکز کند. استفاده از این سبک، در ایجاد باور فرد به توانایی‌هایش برای دستیابی به موفقیت در انجام وظایف معین از راه ایجاد انگیزه در خود، تأمین منابع شناختی برای خود و نیز ایفای اقدامات لازم اثرگذار است.

(سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۹) در پژوهش به استراتژی‌های بهبود روابط مربی‌گری در سه بعد شخصی، رابطه‌ای و ساختاری اشاره می‌شود که در بعد رابطه‌ای به بهبود روابط به عنوان ایجاد فضا برای بهبود تعاملات بیرون از سازمان اشاره می‌شود. بر اساس این سبک مدیران بر این باورند که مدیر با رفتار درست از پیدایش رفتار نادرست و اشتباه کارکنان جلوگیری می‌کند؛ بنابراین مدیران در این سبک از اشتباهات رخ داده توسط کارکنان در سازمان چشم‌پوشی کرده یا به سخنی دیگر مدیران از خواسته‌های خود صرف‌نظر کرده و از خودگذشتگی کنند تا رابطه میان کارکنان و خودشان را حفظ کنند. بر این اساس، استفاده از سبک ارجحیت فرد نسبت به وظیفه در کنار ارضای نیازهای اساسی معلمان، می‌تواند بهزیستی شغلی را تحت تأثیر قرار دهد.

1 . Burger

1 . Wasburn, Wasburn-Moses &amp; Blackman

در رابطه با فرضیه فرعی سوم، نتایج نشان داد که اثر مستقیم سبک پذیرش ابهام هنگامی که متغیر ارضای نیازهای اساسی نیز وارد تحلیل شد، کاهش پیدا کرد. این رابطه‌ها نشان می‌دهد، ارضای نیازهای اساسی را می‌توان به عنوان متغیر میانجی بر رابطه بین سبک پذیرش ابهام و بهزیستی شغلی معلمان در نظر گرفت. این یافته با نتایج مطالعه (برگر و همکاران، ۲۰۲۱) و (هوانگ و یین، ۲۰۱۹) همسو است.

در راستای تأیید این نتیجه باید گفت که سبک پذیرش ابهام با بروز مقوله‌های تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری، تشویق به ایده‌پردازی حاصل می‌گردد. مربیان در تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری بر ارائه آموزش از طریق ایجاد انگیزه برای آموزش، ایجاد احساس نیاز به آموزش و اهمیت برگزاری دوره‌های آموزشی برای افراد تأکید می‌ورزند، (بروم و هاگس، ۲۰۱۵) با بررسی روندهای مدیریت در گذشته، حال و آینده معتقدند که امروزه، پرورش مربی به معنای فراهم آوردن فرصتهایی برای یادگیری از کار و در محیط کاری و نه جدا کردن افراد از محیط کاری برای یادگیری است. (ریدی و کانگر، ۲۰۱۳) در بحث پیرامون دلایل شکست فعالیت‌های مربوط به پرورش مربیان می‌نویسند: نتایج کمپانی موفق در برنامه‌های آموزش مدیران نشان می‌دهد که گزارش این کمپانی‌ها همگی به یک امر اشاره داشته‌اند که: "نقش مربیان بایستی فراهم آوردن فرصتهایی برای پرورش افراد از طریق آموزش و ارائه بازخور و سنجش واقعی عملکرد آن‌ها باشد." در این پژوهش، سبک مربی‌گری پذیرش ابهام به طرح چراهای بنیادی اشاره می‌کند و اینکه افراد از پرسیدن درباره چراهای دست بر نمی‌دارند، همیشه به دنبال یافتن روش‌های بهتر کاری، انتخاب مواد اولیه بهتر، دست‌یابی به مسیرهای بهتر و علل اصلی موانع پیش آمده در کار هستند و چنین افرادی خلاقیت بالاتری دارند و می‌توانند پیشنهادهایی برای بهینه‌سازی هر یک از عوامل کاری داشته باشند. بر این اساس در پرتو بالا بودن استفاده از سبک پذیرش ابهام، می‌توان انتظار داشت که در کنار ارضای نیازهای اساسی رونشناختی، بهزیستی شغلی معلمان نیز بالا باشد.

در رابطه با فرضیه فرعی چهارم نتایج این پژوهش نشان داد که بین سبک رویه تیمی و بهزیستی شغلی با نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی معلمان مقطع ابتدایی شهر بانه رابطه معنی‌داری وجود دارد.

اثر مستقیم سبک رویه تیمی هنگامی که متغیر ارضای نیازهای اساسی نیز وارد تحلیل شد، کاهش پیدا کرد. این رابطه‌ها نشان می‌دهد، ارضای نیازهای اساسی را می‌توان به عنوان متغیر میانجی بر رابطه بین سبک رویه تیمی و بهزیستی شغلی معلمان در نظر گرفت. این یافته با نتایج مطالعات (برگر و همکاران، ۲۰۲۱) و (هوانگ و یین، ۲۰۱۹) همسو است.

در راستای این نتیجه باید گفت در سبک مربی‌گری تیمی، مربیان شبکه‌ای از تبادلات ایجاد می‌کنند و از ظهور مربی‌گری تیمی حمایت می‌کنند به گونه‌ای که تبادلات رابطه‌ای بین رهبران و اعضای تیم، بین همکاران و ادراک رهبران از رفتارهای اعضا را نیز در بر می‌گیرد. بافت رابطه‌ای بر تبادلات و تعاملات بین مربیان و شاگردان تأکید می‌کند. (بلبین، ۲۰۰۱) بر نقش افراد در تیم به عنوان مشارکت در مشورت، بررسی منابع موجود، ارزیابی یکدیگر در جهت بهبود عملکرد یکدیگر، ارتقاء دهنده یکدیگر تأکید می‌ورزد و معتقد است که مدل نقش تیم با رفتار تیمی و عملکرد ارتباط دارد. (پارکر، ۲۰۰۶) بر تیم‌سازی به عنوان مشارکت‌دهنده، هماهنگ‌کننده، ارتباط‌دهنده و چالش‌گری تأکید می‌کند و برعکس دیدگاه بلبین که بر نقش تیم تأکید می‌کند، پارکر بر سبک شخصی تمرکز می‌کند و معتقد است که فرآیندها و کارکردهای انجام شده در تیم به روش‌های شخصی اعضای تیم بستگی دارد (فین، ۲۰۱۳). مربی‌گری تیمی به ارائه مربی‌گری به همه اعضا در گروه اشاره دارد به گونه‌ای که رهبران با توجه به دانش مبتنی بر شغل و مبتنی بر تیم، زمینه حمایت‌ها و پشتیبانی‌های شغلی خود را فراهم آورند. به گونه‌ای که تیم مبادله و همبستگی‌ها در گروه شکل می‌گیرد زیرا اعضا تصمیم‌گیری‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنند و مشکلات را در گروه ارزیابی می‌کنند و بر این اساس می‌توان انتظار داشت در پرتو این سبک از مربی‌گری در کنار ارضای نیازهای اساسی رونشناختی بهزیستی شغلی نیز ارتقا پیدا کند.

در رابطه با فرضیه فرعی پنجم، نتایج این پژوهش نشان داد که بین سبک‌های مربی‌گری معلمان با ارضای نیازهای اساسی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و هر چه میزان استفاده از سبک‌های مربی‌گری بیشتر باشد به همان اندازه، میزان ارضای نیازهای اساسی آنان به طرف

2 . Ready & Conger	0
2 . Belbin	1
2 . Parker	2
2 . Fyn	3

مثبت سیر می‌کند و در نهایت بین ارضای نیازهای اساسی معلمان و بهزیستی شغلی آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و هر چه میزان ارضای نیازهای اساسی معلمان بیشتر باشد به همان اندازه، میزان بهزیستی شغلی آنان به طرف مثبت سیر می‌کند. این یافته با نتایج مطالعات (برگر و همکاران، ۲۰۲۱)، (هوانگ و بین، ۲۰۱۹)، (نیکخواه و یوسفی، ۲۰۲۱)، (بساطی، ۱۴۰۰)، (جلدانی، رحیمی و صالحی، ۲۰۰۸) همسویی دارد. در راستای تأیید این نتیجه، یافته‌های مطالعه بساطی (۱۴۰۰) حاکی از این است که ایجاد فضای سازمانی مثبت و سازنده در راستای حفظ و بهبود تعهد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده به منظور تعیین استراتژی سازمانی جهت کاهش یا از بین بردن مشکلات رفتاری معلمان نظیر تمایل به ترک شغل با توجه به احساس بهزیستی ذهنی ضروری می‌باشد که خود تقویت‌کننده تعهد سازمانی در بین معلمان می‌شود.

نتیجه مطالعه (نیکخواه و یوسفی، ۲۰۲۱) نشان داده که ارضای نیاز به شایستگی و نیاز به ارتباط در مدرسه به طور مثبت و معنی‌دار و نیاز به خود پیروی به طور منفی و معنی‌دار تنظیم شناختی هیجان را پیش بینی می‌کنند. یافته‌های مطالعه (جلدانی، رحیمی و صالحی، ۱۳۹۹) نیز حاکی از تأثیر تقویت مربی‌گری سازمانی در سازمان در کاهش بدبینی سازمانی شده و افزایش عملکرد شغلی کارمندان است.

در تبیین این یافته می‌توان به این نکته اشاره کرد که زمانی که نیازهای اساسی روانشناختی معلمان برآورده شود، آن‌ها بیشتر بر اهداف خود متمرکز شده و از انگیزه بیشتری برخوردار می‌شوند که در نتیجه منجر به این می‌شود که پشتکار و مشارکت بیشتری در انجام فعالیت‌ها نشان دهند. به عبارت دیگر، بر آورده شدن این نیازها، منتج به احساس خود تعیین‌گری معلمان و افزایش انگیزه درونی ایشان می‌شود از نظر دسی و ربان،<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۱) نیز، افراد در تکالیفی، تعامل و مشارکت فعال دارند که برای آنان جالب، جذاب و تازه است. این درگیری و تعهد به فعالیت‌های جذاب، نیازمند تحقق و برآورده شدن نیازهای اساسی روانشناختی است و در حقیقت، درگیری و مشارکت افراد در فعالیت‌های مختلف، تابعی از درجاتی است که نیازهای اساسی آن‌ها برآورده شده باشد؛ بنابراین، تجربه شایستگی، خود پیروی و مرتبط بودن برای انگیزه درونی ضروری است؛ به عبارت دیگر، معلمانی که در محیط کاری احساس آزادی عمل، صمیمیت و پیوستگی با دیگران و پیشرفت و شایستگی می‌کنند، عملکرد شغلی بهتری را از خود نشان می‌دهند (نیمیک و ربان،<sup>۲۵</sup> ۲۰۰۹).

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که استفاده از سبک‌های مربی‌گری با نقش واسطه‌ای نیازهای بنیادین روانشناختی در بهزیستی شغلی معلمان نقش دارد. بنابراین در این راستا پیشنهادها کاربردی زیر ارائه می‌شود:

در راستای نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی شماره یک، لازم است که مدیران شرایطی را ایجاد کنند که وقتی افراد احساساتشان را با دیگران در میان می‌گذارند، احساس راحتی کنند و بتوانند آزادانه و صادقانه ایده و عقایدشان را در موقعیت‌های مشکل کاری بیان کنند، معلمان نباید با توسعه ارتباط خود با دیگران محدودیتی در میان گذاشتن ارزش‌های شخصی‌شان با دیگران داشته باشند و هم چنین شرایطی ایجاد شود که کارکنان تمایل کامل به در میان گذاشتن تجربیاتشان با همکاران خود داشته باشند.

در راستای نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی شماره دو، لازم است که مدیران در تصمیم‌گیری‌های شغلی در بروز احساسات خود منطقی عمل کنند. در جلسات کاری، زمان لازم برای بهبود روابط در اختیار همکاران گذاشته شود، لازم است مدیران تمرکز ویژه‌ای بر نیازهای کارکنان داشته باشند و سعی کنند در محل کار با همکاران تعامل داشته و از توجه صرف به افراد خاصی دوری کنند.

در راستای نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی شماره سه، مدیران می‌توانند از طریق تشویق به ایده‌پردازی به دنبال یافتن روش‌های بهتر کاری، انتخاب مواد اولیه بهتر، دستیابی به مسیرهای بهتر و علل اصلی موانع پیش آمده در کار باشند و از افرادی که خلاقیت بالاتری دارند برای بهینه‌سازی در کار استفاده کنند. مدیران با مهارت‌های کلامی و غیرکلامی و آراستگی ظاهری بر روی افرادی که در سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی قرار دارند، آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهند.

در راستای نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی شماره چهار، مدیران می‌توانند از طریق تشویق به ایده‌پردازی به دنبال یافتن روش‌های بهتر کاری، انتخاب مواد اولیه بهتر، دستیابی به مسیرهای بهتر و علل اصلی موانع پیش آمده در کار باشند و از افرادی که خلاقیت بالاتری دارند برای بهینه‌سازی در کار استفاده کنند. مدیران با مهارت‌های کلامی و غیرکلامی و آراستگی ظاهری بر روی افرادی که در سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی قرار دارند، آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهند.

2 . Deci, & Ryan 4

2 . Niemiec, & Ryan 5

در راستای نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی شماره پنج، لازم است به کارکنان خود استقلال بیشتری داده شود، زیرا استقلال در تقویت انگیزه درونی نقش مهمی ایفا می‌کند. فرهنگ آزادی و مسئولیت نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد تا ایده‌های لذت‌بخش و سرگرم‌کننده را دنبال کنند که انگیزه درونی را افزایش می‌دهد بلکه با بزرگ‌تر شدن سازمان، انگیزه برای ادامه نوآوری ضرورت بیشتری پیدا می‌کنند. هم چنین لازم است حس اعتماد به نفس معلمان افزایش داده شود. رشد اعتماد به نفس برای تشویق معلمان برای شروع وظایف خوشایند بسیار مهم است.

برای تأمین نیازهای اساسی روانشناسی، فرد باید در کار خود احساس بهتر شدن و رشد کردن داشته باشد. در واقع فرد چیزهای جدید یاد بگیرد و دچار روزمرگی و تکرار بدون یاد گرفتن و ماهرتر شدن نشود. از بین بردن اعتماد در کارکنان مانند شکستن قول‌ها، نپرداختن حقوق به موقع یا عادلانه بر ضد احساس شایستگی آن‌هاست و تأمین این نیاز روان‌شناختی را در آن‌ها با مشکل مواجه می‌شود. فراهم‌آوری امکان تجربه‌ی غرقه شدن در کار و آموزش به افراد برای تجربه‌ی آگاهانه‌ی آن و فراهم‌آوری تجربه‌ی چالش مطلوب و از لحاظ رشدی مناسب برای فرد لازمه ارضای نیازهای اساسی روانشناسی است.

در واقع با توجه به نتایج پژوهش حاضر، می‌توان پیشنهاد کرد که تأثیر سبک‌های مربی‌گری بر خودکارآمدی، انسجام و عملکرد شغلی معلمان در جامعه آماری مورد نظر بررسی شود. و همینطور در مطالعات بعدی رابطه بین سبک مربی‌گری و رفتار انحرافی معلمان با در نظر گرفتن نیازهای بنیادین روان‌شناختی بررسی می‌شود و پیشنهاد می‌شود مطالعات کیفی در راستای شناسایی نیازهای بنیادین روان‌شناختی و بهزیستی شغلی معلمان انجام گیرد و همینطور یک مطالعه پیمایشی با نمونه زیاد برای بررسی میزان و سطح کیفیت زندگی و نیازهای بنیادین روان‌شناختی معلمان صورت گیرد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن نمونه پژوهش، عدم امکان استفاده از دیدگاه تمام پاسخگویان جهت سنجش رابطه سبک‌های مربی‌گری و بهزیستی معلمان، نقش میانجی ارضای نیازهای اساسی در معلمان و همین‌طور دسترسی سخت و همکاری ضعیف برخی از افراد گروه نمونه اشاره کرد. یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش این است که نتایج و یافته‌های بدست آمده تنها قابل کاربرد در جامعه آماری پژوهش حاضر می‌باشد و نمی‌توان آن را به جامعه آماری دیگر تعمیم داد. تردید در صداقت و دقت در پاسخگویی تعدادی از اعضای نمونه به برخی سؤالات نیز می‌تواند از محدودیت‌های دیگر تحقیق حاضر باشد، زیرا در این پژوهش از سه پرسشنامه استفاده شد، هرچند که هر کدام از پرسشنامه‌ها در زمانبندی مشخص و برنامه‌ریزی شده پر شدند، اما به لحاظ مشغله‌ای که معلمان داشتند احتمال کم‌دقتی و یا بی‌حوصلگی در پر کردن پرسشنامه‌ها وجود داشته است. استفاده از فقط پرسشنامه نیز از محدودیت‌های دیگر این مطالعه است. از این رو ابزار تکمیلی دیگری همراه پرسشنامه نظیر مصاحبه می‌تواند بر غنای اطلاعات بیفزاید.

با وجود همکاری آزمودنی‌ها، باز هم در خصوص معرف دانستن نمونه و در نتیجه تعمیم نتایج به دست آمده از این نمونه به جامعه باید جانب احتیاط را نگاه داشت.

## مراجع

- استاد رحیمی، مریم؛ آراسته، حمیدرضا و عبدالهی، بیژن (۲۰۲۰)، بررسی رابطه‌ی معلم ارشدی با خودکارآمدی معلمان تازه کار، نوآوری‌های آموزشی، ۱۹۱۶، ۱۱۳-۱۳۶.
- بساطی، پروانه (۱۴۰۰)، نقش بهزیستی ذهنی و حمایت سازمانی ادراک شده در کاهش میل به ترک شغل معلمان، هشتمین کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در علوم تربیتی، روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران.
- جلدانی، شادی؛ رحیمی، فرج‌الله و صالحی، رضا (۱۳۸۹)، تبیین الگوی چندسطحی پیامدهای مربیگری سازمانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲۵(۲۵)، T.
- رستگار، لطیفه (۱۴۰۰)، رابطه بهزیستی ذهنی و تاب‌آوری با معنای زندگی در بین معلمان مدارس ابتدایی شهر سنندج، چهارمین کنفرانس بین‌المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.

- عیسی خانی، احمد، فانی، علی اصغر، دانایی فرد، حسن (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه پژوهشهای مدیریت عمومی، ۱۶: ۲۳-۳۸.
- کدیور، پروین (۱۳۸۱)، روانشناسی یادگیری، تهران: سمت.
- نیک خواه، مهسا؛ یوسفی، فریده (۲۰۲۱)، رابطه بین ارضای نیازهای اساسی روانشناختی در مدرسه و بهزیستی هیجانی دانش آموزان: نقش واسطه گری راهبردهای تنظیم شناختی هیجان، فصلنامه علمی پژوهشی علوم روانشناختی، ۲۰(۹۹)، ۴۱۳-۴۲۶.
- Ashkanasy N, Dasborough M. Emotional Intelligence Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching. J Educ for Busi 2003; 79(1):18-23.
- Amabile, T.M., 1988. A model of creativity and innovation in organizations. Res. Organ. Behav. 10, 123-167.
- Ali, Ö; Cansu, K. (2019). Beginning Preschool Teachers' Views toward Mentoring Programs in Turkey. Education and Learning, 8(1), 182195.
- Agarwal, R; Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. The International Journal of Human Resource anagement, 20(10): 2110-2134.
- Basatsi, P. (1400), the role of mental well-being and perceived organizational support in reducing teachers' desire to leave their jobs, 8th International Conference on New Research Achievements in Educational Sciences, Psychology and Social Sciences, Tehran.
- Bryant, S.E; 2005. The impact of peer mentoring on organizational knowledge creation and sharing - An empirical study in a software firm. Group Organ. Manag. 30, 319-338.
- Belbin, R. M. (2001). Management teams: Why they succeed or fail. London, England: Butterworth-Heinemann.
- Bandura A. (1971) "Social learning theory", General learning Corporation.
- Bayer, A., Grossman, J. B., & Dubois, D. L. (2015). Using volunteer mentors to improve the academic outcomes of undeserved students: The role of relationships. Journal of Community Psychology, 43(4), 408-429. <https://doi.org/10.1002/jcop.21693>
- Chao, G.T; Walz, P.M; Gardner, P.D; 1992. Formal and informal mentorships - a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. Pers. Psychol. 45, 619-636.
- Clynes, M., Corbett, A., Overbaugh, J., 2019. Why we need good mentoring. Nat. Rev. Cancer 19, 489-493.
- Cox, E; Bachkirova, T; Clutterbuck, D; & A. (2014). The complete handbook of. England: Sage.
- Carver, C. S; Scheier, M. F & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism.Clinical Psychological Review, 30.
- Crawford C. J. (2010) Manager's Guide to Mentoring. United States, McGraw Hill Companies.
- Corcoran K. E. (2013) "Divine exchanges: Applying social exchange theory to religious behavior", Rationality and Society, 25(3): 335-369.
- Chan, C. S., Rhodes, J. E., Howard, W. J., Lowe, S. R., Schwartz, S. E. O., & Herrera, C. (2013). Pathways of influence in school-based mentoring: The mediating role of parent and teacher relationships. Journal of School Psychology, 51, 129-142.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace:A review and synthesis of the literature, Journal of Management, 25, 357-384.
- Dewn W. D., Brandes P., Dharwadkar R. (1998) "Organizational cynicism",The Academy of Management Review, 23 (2): 341-352.



- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Levels of analysis, regnant causes of behavior and well-being: The role of psychological needs. *Journal of Psychological Inquiry*, 22, 17-22.
- Edwards, J., Snowden, M., P. Halsall, J. (2017), The example of coaching in the public sector: a quantitative case study, *Int. J. of Society Systems Science*, 9, 2, 89 - 104.
- Fox, M.F., 1992. Research, teaching, and publication productivity -mutuality versus competition in academia. *Sociol. Educ.* 65, 293-305.
- Fry, L. (2013). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*. 14: 693-727.
- Gong, Y; Huang, J.C; Farh, J.L.;2009. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative selfefficacy. *Acad. Manag. J.* 52, 765-778.
- Gong, Y., Huang, J.C., Farh, J.L., 2009. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative selfefficacy. *Acad. Manag. J.* 52, 765-778.
- Hattingh, M., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2005). Implementing and sustaining mentoring programmes: A review of the application of best practices in the South African organisational context. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3), 40-48.
- Hayes E. F. (1998) "Mentoring and nurse practitioner student self-efficacy", *Western Journal of Nursing Research*, 20(5): 521-535.
- Julia M. Fullick-Jagiela J., Verbos A., Wiese C. (2015) "Relational mentoring episodes as a catalyst for empowering protégés: A conceptual model", *Human Resource Development Review*, 14 (4): 486-508.
- Jacobi M. (1991) "Mentoring and undergraduate academic success: A literature review", *Review of Educational Research*, 61 (4): 505-532.
- Kram, K.E., Ragins, B.R., Ragins, B.R., Kram, K.E., 2007. The landscape of mentoring in the 21st century. *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, Los Angeles, CA, pp. 659-692.
- Kim S. (2007) "Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model", *European Industrial Training*, 31 (3): 181-194.
- Kram K.E. (1983) "Phases of the mentor relationship" *Academy of Management Journal*, 26 (4): 608-25.
- Leka S., & Houdmont J. (2010). An Introduction to Occupational Health Psychology. In Stravroula Leka, & Jonathan Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology* (PP. 1-31). Black Well Publishing LTD.
- Lauen, D. L., & Gaddis, S. M. (2012). Shining a light or fumbling in the dark? The effects of NCLB's subgroup-specific accountability on student achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 34(2), 185-208.
- McQuillin, S., Strait, G., Smith, B., & Ingram, A. (2015). Brief instrumental school-based mentoring for first-and second-year middle school students: A randomized evaluation. *Journal of Community Psychology*, 43(7), 885-899. <https://doi.org/10.1002/jcop.21719>
- Noe, R. A; Hollenbeck. J. R., Gerhart, B & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th edition). Mc Graw Hill Irwin, Americas, New York.
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7, 133- 144.
- Noe R. A. (1988) "An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships", *Personal Psychology*, 41 (3): 457-479.
- Neal T. I. (2011) *Mentoring, self-efficacy and nurse practitioner students: A modified replication* (Doctoral dissertation), USA, Ball State University.

- Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: A literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 19–35.
- Menges C. (2016) "Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters", *Group & Organization Management*, 41(1): 98-129.
- Molm L. D., Takahashi N., Peterson G. (2000) "Risk and trust in social exchange: an experimental test of a classical proposition", *American Journal of Sociology*, 105 (5): 1396-1428.
- ostad Rahimi, M., Arasteh, H., & Abdulahi, B. (2020), Examining the relationship between a senior teacher and the self-efficacy of novice teachers, *Educational Innovations*, 1916), 136-113.
- Parker, G. M. (2006). *Team players and teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Payne S. C., Huffman A. H. (2005) "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover", *The Academy of Management Journal*. 48(1): 158-168.
- Pask R., Joy B. (2007) *Mentoring-coaching: A guide for education professionals*, London, McGraw-Hill.
- Richard, O. C., Ismail, K. M., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C. (2009). Mentoring in supervisor-subordinate dyads: Antecedents, consequences, and test of a mediation model of mentorship. *Business Research*, 62(11), 1110-1118.
- Ready, D.A. & Conger, J.A. (2013). Why leadership development efforts fail. *Mitsloan Management Review*, 44(3): 83-88.
- Raposa, E. B., Dietz, N., & Rhodes, J. E. (2017). Trends in volunteer mentoring in the United States: Analysis of a decade of census survey data. *American Journal of Community Psychology*, 59(1–2), 3–14.
- Richard O. C., Ismai K. M., Bhuian S. N., Taylor E, C. (2009) "Mentoring in supervisor-subordinate dyads: Antecedents, consequences, and test of a mediation model of mentorship", *Journal of Business research*, 62 (11): 1110 1118.
- Robbins S., Judge, T. (2013) "Organizational behavior" (15th ed.), USA, Pearson Education, publishing as Prentice Hall.
- Sambunjak, D., Straus, Sh. E., & Marusic, A. (2009). A systematic review of qualitative research on meaning of mentoring in academic medicine. *J Gen Intern Med*. 25(1): 72-78.
- Simões, F., & Alarcão, M. (2014a). Mentors and teachers: Testing the effectiveness of simultaneous roles on school performance from a basic psychological needs perspective. *Science*, 42(3), 465–483. <https://doi.org/10.1007/sl>.
- Sambunjak, D; Straus, S. E., & Marušić, A. (2006). Mentoring in academic medicine: a systematic review. *Jama*, 296(9), 1103-1115.
- Sala nova., Llorens. (2011) "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement, *Applied Psychology: An International Review*, 60 (2): 255-285.
- Schwerdtfeger, A., Konermann, L., & Schönhofen, K. (2008). Self-efficacy as a health-protective resource in teachers? A biopsychological approach. *Health Psychology*, 27(3), 358-368.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2007). Dimensions of teacher self-efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy, and teacher burnout. *Journal of educational psychology*, 99(3), 611-625.
- Tetrick, L. E., & LaRocco, J. M. (1987). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction, and psychological well-being, *Journal of Applied Psychology*, 72, 538-543.
- Tepper B. J., Taylor E. C. (2003) "Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors", *The Academy of Management Journal*, 46 (1): 97-105.

- Van Horn, J. E; Taris, T. W; Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Wasburn, M. H., Wasburn-Moses, L., & Blackman, J. (2008). The P-16 strategic collaboration model: A team mentoring approach. *The Educational Forum*, 72: 32-44.
- Wayne S. J., Shore L. M., Liden R. C. (1997) "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management*, 40 (1): 82-111.
- Ziogas, C., Nikitas, A., & Jenkins, A. (2017), *Mentoring and Coaching in Transport and Logistics Higher Education: Issues and Challenges*. In: 49th Annual eeeeee eeeears Thatttttt Study Group Conference, 4th6th January, Dublin, Ireland. (Unpublished).