

## Investigating Psychological Mentoring, Career Mentoring and Role Conflict in Knowledge Sharing

Fatemeh Bagheri<sup>1\*</sup>, Isa Barqi<sup>2</sup>, Zahra Bagheri<sup>3</sup>

1. Primary Education expert, Department of Education, Mehrban, Iran

2. Associate Prof., Dept. of Education, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Madani University of Azerbaijan (Tabriz), Iran

3. B.S. Student of Primary education (teacher student), Faculty of Educational Sciences and Psychology, Farhangiyan University, Tabriz, Iran

\*Corresponding Author: **Fatemeh. Bagheri**, E-mail: [BAGHERI1400F@gmail.com](mailto:BAGHERI1400F@gmail.com)

### Abstract

**Background and Aim:** Knowledge sharing in educational institutions is necessary to overcome the challenges of globalization. Among the various factors that may be involved in this process, psychological mentoring, professional mentoring and role conflict are the factors that the present study intends to investigate their role in knowledge sharing.

**Methods:** In terms of purpose, it is considered an applied research and in terms of data collection method, it is considered descriptive-correlation. The statistical population of this study is 1648 employees of educational institutions in Sarab city. According to Krejcie and Morgan table, the sample size was 313 people and was selected using stratified sampling method. Data were collected using Dixon Knowledge Sharing Questionnaire, Noe Standard Mentoring Scale and Rizzo, House and Lirtzman Role Conflict Scale. After deleting the outdated data, the number of samples reached 248 people. Data analysis was performed using Pearson correlation test and structural equation modeling.

**Results:** Findings indicate the fit of the conceptual model. Due to the low absolute value of T\_Value from the desired value (1.96), the coefficient of effect of role conflict on knowledge sharing was not significant and the first hypothesis was rejected. Confirmation of the second and third hypotheses of the research on the direct and positive effect of psychological mentoring and professional mentoring on knowledge sharing at 95% confidence level is another finding of this study.

**Conclusion:** Psychological mentoring and professional mentoring can improve the knowledge sharing of educational and non-educational staff of Sarab city; In addition, role conflict can not be considered a good way to improve knowledge sharing in educational institutions in this city.

**Keywords:** Role Conflict, Psychosocial Mentoring, Career mentoring, Knowledge Sharing, Educational Institutions

Received: 2023/04/30

Accepted: 2023/06/11

## بررسی نقش متورینگ روان‌شناختی، متورینگ حرفه‌ای و تعارض نقش در تسهیم دانش

فاطمه باقری\*، عیسی برقی<sup>۲</sup>، زهرا باقری<sup>۳</sup>

۱. کارشناس آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، مهربان، ایران.

۲. دانشیار گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی آموزش ابتدایی (دانشجو معلم)، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فرهنگیان، تبریز، ایران

\* نویسنده مسئول: فاطمه باقری، رایانامه: [BAGHERI1400F@gmail.com](mailto:BAGHERI1400F@gmail.com) E-mail:

### چکیده

**زمینه و هدف:** تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی برای فائق آمدن بر چالش‌های حاصل از جهانی‌شدن ضرورت دارد. از بین عوامل مختلفی که احتمال دخیل بودن آن‌ها در این فرآیند وجود دارد، متورینگ روان‌شناختی، متورینگ حرفه‌ای و تعارض نقش عواملی هستند که پژوهش حاضر قصد دارد نقش آن‌ها در تسهیم دانش بررسی نماید.

**روش:** از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی و از منظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی تلقی می‌گردد. جامعه آماری این مطالعه ۱۶۴۸ نفر از کارکنان مؤسسات آموزشی شهرستان سراب است. با توجه به جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه ۳۱۳ نفر تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه تسهیم دانش دیکسون، مقیاس استاندارد متورینگ نوئه و مقیاس استاندارد تعارض نقش ریزو، هاوس و لیرتزن گردآوری شد. بعد از حذف داده‌های پرت، تعداد نمونه به ۲۴۸ نفر رسید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گرفتن از آزمون همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌ها گویای برازش مدل مفهومی است. به علت پایین بودن قدر مطلق T-Value از مقدار مطلوب (۱/۹۶)، ضریب تأثیر تعارض نقش بر تسهیم دانش معنادار نبوده و فرضیه اول، رد گردید. تأیید فرضیه دوم و سوم پژوهش مبنی بر تأثیر مستقیم و مثبت متورینگ روان‌شناختی و متورینگ حرفه‌ای بر تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۵ درصد، از دیگر یافته‌های این پژوهش است.

**نتیجه‌گیری:** متورینگ روان‌شناختی و متورینگ حرفه‌ای می‌تواند موجب ارتقای تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی شهرستان سراب شود؛ علاوه بر این تعارض نقش نمی‌تواند راهکار مناسبی برای بهبود تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی این شهرستان تلقی گردد.

**واژه‌های کلیدی:** تعارض نقش، متورینگ روان‌شناختی، متورینگ حرفه‌ای، تسهیم دانش، مؤسسات آموزشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۰۵

## مقدمه

تسریع نقل و انتقال سرمایه‌های مادی، معنوی و همچنین تشدید عدم اطمینان محیطی، در عصر جهان‌شدگی، توسل دائمی به دانش‌گران جهت تشخیص و حل مسائل سازمانی را غیرقابل اجتناب ساخته است. چالش‌های حاصل از این پدیده چند بعدی، لزوم دگرگونی‌های بنیادی را مخصوصاً در نهادهای آموزشی آشکار می‌سازد. در چنین شرایطی عاملان درگیر در آموزش، خصوصاً آموزش‌گران فقط با داشتن اندیشه‌ای جهانی و ارتقای سطح اطلاعات می‌توانند بر خیل نیازهای فراگیران فائق آیند (صحرانورد، مقدم‌نیا و موسوی، ۱۳۹۴). از این جهت که اولاً آن‌ها را قادر می‌سازد تا کار خود را به‌طور مؤثرتری انجام دهند. آن‌ها را در معرض دسترسی نامحدود به اطلاعات/دانش، استفاده/استفاده مجدد از دانش قرار می‌دهد که باعث توسعه کلی کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود. از طرف دیگر نمی‌توان عاملان آموزشی را به‌عنوان مرجع اطلاعات و آگاهی‌ها در نظر گرفت. آن‌ها باید بتوانند نه به‌عنوان مخزن آگاهی بلکه به‌عنوان تسهیلگر و جهت‌دهنده عمل کنند. ایفای چنین نقشی نیازمند تبادل مداوم تجارب و دانسته‌ها با همکاران و دیگر گروه‌های ذینفع است. از این منظر هر موسسه آموزشی می‌تواند از مدیریت دانش برای تحقق سطوح بالای کارایی و اثربخشی در ایفای نقش یاددهی یادگیری بهره‌گیرد (دانش‌فرد و ذاکری، ۱۳۹۵).

افراد به‌صورت طبیعی به احتکار دانش سوق دارند؛ چراکه این مهم می‌تواند برای آن‌ها منبع قدرت باشد. با اجرای رویکردهای مناسب دانش‌محور می‌توان مانع از احتکار دانش شده و زمینه‌های بهبود نشر و خلق آن را فراهم کرد. با تدوین استراتژی‌های مناسب برای مدیریت دانش، انتشار تجارب و دانش، بخشی از فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی خواهد شد (اولیویرا، کورادو و دی گارسیا، ۲۰۲۱). تسهیم دانش یکی از فرایندهای اصلی مدیریت دانش است (ریوس ناوارو و همکاران، ۲۰۲۱). به فرایند نظام‌مند انتشار و تبادل تجارب و دانش در میان نیروی انسانی، تیم‌ها یا سازمان‌ها که اهداف مشترکی را نیز دنبال می‌کنند، تسهیم دانش اطلاق می‌شود. در این فرآیند دانش موجود در سازمان جهت اتخاذ راهبرد مناسب برای حل و فصل هر چه بهتر مسائل نسبت به گذشته شناسایی، نشر و به کار بسته می‌شود. عوامل اولیه فرهنگی، ساختاری، انسانی و موانع انسانی، سازمانی و فناورانه می‌تواند تسهیم دانش را در سازمان‌ها تحت تأثیر قرار دهند (وظیفه، نصرتی و ناهوک، ۱۳۹۵). تسهیم یا انتشار دانش می‌تواند به‌صورت رسمی یا غیررسمی رخ دهد (قلیپور و هاشمی، ۱۳۹۴). در این راستا نگوین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) فرآیندهای فرهنگی را لازمه تبادل مهارت بین افراد می‌داند و این خود مستلزم همیاری، یادگیری و روابط اجتماعی است؛ لذا روابط و گروه‌های غیررسمی ضمن اثربخش ساختن انتشار دانش ضمنی، سبب تسهیل تبادل آن نیز خواهد شد. پژوهشگران و اندیشمندان، متورینگ و اجتماعی سازی را فنونی مناسب جهت تبادل و نشر دانش ضمنی تلقی می‌کنند (نوکالا، آرنیکویو و کیلی، ۲۰۲۱). متورینگ در کنار فرآیندهایی چون فعالیت‌های تیمی، استفاده از پایگاه‌ها و کتابخانه‌ها و ارتباطات شبکه‌ای از مکانیزم‌های مؤثر در تسهیم دانش عنوان شده است (قلی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۴). تمرکز روی روابط ارشادگرانه از دهه هشتاد و با فعالیت‌های کرام<sup>۵</sup> (۱۹۸۳؛ ۱۹۸۵) و نیو<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) آغاز شد. مطالعات انجام‌شده اذعان کرده‌اند که پشتیبانی‌های روان‌شناختی،

<sup>1</sup>.Oliveira &Curado & de Garcia

<sup>2</sup>.Rios-Navarro & et al

<sup>3</sup>.Nguyen

<sup>4</sup>.Nokkala, Aarnikoivu & Kiili

<sup>5</sup>.Kram

<sup>6</sup>.Noe

آموزشی و فنی صورت گرفته در موقعیت های حرفه ای منجر به توسعه روابطی می گردد که به آن آن منتورینگ اطلاق می شود. کرتیس و تیلور<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) اذعان داشته اند که نشر و تسهیم مهارت های سیاسی، فنی و بین فردی در جریان چنین روابطی رخ می دهد. منتور کارمند سرآمدتر، مجرب و مولدی است که درصدد توسعه منتی یا فرد کم تجربه است. به باور نیو و همکاران (۲۰۱۰) منتورها می توانند منتی ها را در یافتن منابع انسانی، تدوین مقاصد و برقراری تعاملات و منبع شناسی یاری رسانند و این ها خود نقش مهمی در رونق رفتارهای دانشی آنان من جمله خلق و نشر دانش خواهد داشت (هاشمی و عباسی، ۱۳۹۶).

شناسایی منتی و منتور در این روابط مرموز و غیرواضح است؛ چراکه به مرور زمان و با ارتقاء کارآموز، وی نیز مهارت های ارشادگری را کسب کرده و می تواند به عنوان منتور به ایفای نقش پردازد (کارپینترو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). طبق مطالعاتی که اگان و سونگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) انجام داده اند، معین گردیده بیش از ۷۵ درصد از کارکنان به روابط منتورینگ روی آورده اند. حدود ۷۰ درصد از مؤسسات بزرگ آمریکا و از بین شرکت های مجله فورچون نیز ۷۱ درصد به پیاده سازی برنامه منتورینگ همت گماردند؛ چراکه این مهم می تواند مزایای بسیاری برای منتور و منتی عاید نماید که ضبط و صیانت از دانش و تزیاید خشنودی از حرفه از جمله آن هاست (هلما<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). بر اساس نظریه نقش منتور، کرام (۱۹۸۵) دو کارکرد برای منتورینگ عنوان می کند: نخست توسعه مسیر شغلی که به منظور تسهیل مسیر پیشرفت منتی است و یادگیری فنون انجام کار وی را تسهیل می نماید. به این ترتیب آن ها را در انجام هرچه مطلوب تر فعالیت های مربوط به حرفه ای خود، توانمند می سازد. کارکرد روان شناختی دومین کارکرد منتورینگ بوده و درواقع جنبه بین فردی آن تلقی می گردد و ضمن تأثیر بر شخصیت او سبب بهبود احساس شایستگی منتی و خودکارآمدی در وی می شود که خود این می تواند موجبات توسعه حرفه ای (کارکرد اول) را نیز رقم بزند (تقوی، خاقانی زاده و عبادی، ۱۳۹۹). به نظر کرام (۱۹۸۳) حمایت در مسیر حرفه ای با کارکردهای ارائه گری، مأموریت های چالشی، مربیگری، حمایت، محافظت و نمایشگری می توانند کارآموز را به لحاظ حرفه ای ارتقا دهد. مدل سازی نقش، مشاوره و دوستی، پذیرش و تثبیت به عنوان کارکردهای روانی، ضمن تحت تأثیر قرار دادن تعاملات بین فردی به هویت یابی منتی کمک کرده و می تواند عزت نفس و باور به صلاحیت های خویش را در منتی ارتقا دهد. نیو (۱۹۸۳) مطابق با دیدگاه کرام (۱۹۸۵) مؤلفه های منتورینگ را متشکل از مدل سازی نقش (ارائه خدمت به عنوان الگو جهت آماده سازی حرفه ای منتی)، مربیگری (به اشتراک گذاری دانش و تجارب و ارائه بازخورد جهت تحقق مقاصد)، تأیید و تصدیق (جویا شدن نظر منتی در مورد مسائل آموزشی و مربوط به حرفه و بزرگداشت وی)، مشاوره (از طریق دلگرم کردن فراگیر و توجه به تفاوت های فردی و مسائل غیر آموزشی آنان)، چالش انگیزی (گزینش مقاصد والا، آموختن نکات نوین و حمایت از منتی)، نمایشگری (کمک به درک موقعیت فعلی و کسب بینش در مورد آینده)، حفاظت از شاگردان (کاستن از خطرات احتمالی حین انجام تکالیف و پایان دوره آموزش) و دوستی (ارتباط مخلصانه استاد با فراگیران در محیط آموزشی) می داند.

در نظام های آموزشی، منتورینگ وسیله ای اساسی برای تحقق مقاصد مختلف من جمله یادگیری، توسعه عاملان آموزشی و تربیت رهبران ارشد در این نظام است و سیاست ها و برنامه های توسعه از آن قابل تفکیک نیست (آلن، سینگ و رووان، ۲۰۱۹؛

1. Curtis & Taylor

2. Carpintero

3. Egan & Song

4. Hallam

5. Allen, Sing & Rowan

منا، هنیساین و لئوگرام؛ ۲۰۱۷؛ اینگراسول و استرونک؛ ۲۰۱۷). منتورینگ ارتقای سرمایه فکری، تطابق با موقعیت، بهبود کیفیت عملکردهای آموزشی معلمان، تقبل وظایف نوین، دستیابی به قابلیت های جدید و پشتیبانی در مسیر شغلی را برای عاملان آموزشی به ارمغان می آورد (یان؛ ۲۰۲۱). بر مبنای مطالعات انجام شده منتورینگ همتا چه به صورت حضوری انجام پذیرد و چه به صورت مجازی، می تواند یادگیری را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار دهد (کازرونی و همکاران، ۲۰۲۰). روابط ارشادگرانه از طریق توجه به دلواپسی های عاملان آموزشی، ضمن ارائه حمایت های لازم برای حل و فصل آن ها زمینه ای امن برای اندیشه ورزی و تبادلات یادگیری آن ها می آفریند (پوینت و واندنبرگه؛ ۲۰۱۷) به طور کلی روابط ارشادگرانه علاوه بر اینکه نیازهای شناختی، احساسی و اجتماعی نیروی انسانی شاغل در حرفه های آموزشی را برطرف می کند در زمینه ارزیابی، اندیشه ورزی و توسعه در مسیر شغلی نیز عاملان آموزشی را مساعدت می نماید (تسنیم؛ ۲۰۲۰). شایستگی سرمایه انسانی مؤسسات آموزشی، لازمه کارایی و اثربخشی این نظام ها خواهد بود. عدم توانمندی منابع انسانی نظام آموزشی از لحاظ عاطفی، روحی- روانی و علمی آن را به سمت زوال سوق خواهد داد. برای اداره چنین نظام پیچیده ای نیاز به کارکنان وفا خواه و دلسوز است. یکی از چالش های اکثر سازمان ها و بالأخص نظام های آموزشی جذب و نگهداشت نیروی سازگار با فرهنگ سازمانی، وظیفه شناس، وفا خواه، متخصص و باتدبیر بوده است اما هنوز نتوانسته ساختار مطلوبی که قادر به برآوردن احتیاجات منابع انسانی من جمله نیازهای علمی و دانشی باشند، طراحی نمایند. طراحی چنین ساختاری می تواند زمینه بهره وری نظام را فراهم کند؛ چرا که یکی از دلایل ناکارآمدی مؤسسات آموزشی می تواند عملکرد کارکنان باشد؛ لذا ضرورت طراحی چنین ساختاری آشکار می گردد. در عصر جهانی شدن جهت جذب و حفظ کارکنان باید به روش های نوین و اثربخش متوسل شد و از جمله این روش ها منتورینگ یا روش ارشادی است. بازنشستگی سالانه تعداد کثیری از کارکنان، ترک خدمت به دلایل مختلف، نبود ساختار معین و نظام مند برای منتورینگ و غافل شدن از جانشین پروری در کلیه لایه های سازمانی، ضرورت پیاده سازی و ترویج آن در نظام آموزشی را آشکار می سازد. وجود منتورینگ در سازمان را می توان برای آن، هم فرصت و هم تهدید تلقی کرد. پیامد این روش برای موسسه به توانایی مدیران برای طراحی و پیاده سازی منتورینگ وابسته است (کوثریه، نوه ابراهیم و عبدالهی، ۱۳۹۹).

پژوهش اردال<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) گویای رابطه معنادار کارکردهای روان شناختی بر عملکرد پرستاران شاغل در بیمارستان های مختلف ترکیه است؛ اما نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد توسعه کارکردهای روان شناختی تأثیر ضعیف مثبتی بر عملکرد مرتبط با کار دارد. سلیمی، محمدی و حسینی (۱۳۹۶) بیان می دارند که علی رغم مزایای منتورینگ در فضای مجازی، انجام این روابط به صورت غیر حضوری می تواند با چالش ها و گزندهایی همراه باشد؛ به نحوی که منجر به قطع روابط افراد درگیر در منتورینگ شود. به باور استوارت و همکاران، استفاده از فضاهای مجازی می تواند مانع مسافت را برای پیاده سازی روابط منتورینگ از میان بردارد؛ لذا حتی در صورت دور بودن منتور و متی از همدیگر چنین روابطی امکان پذیر است (تینوکو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). تسهیم و تبادل دانش و اطلاعات می تواند زمینه توسعه سه بعد توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی منتورینگ را فراهم

1. Mena; Hennissen & Loughran

2. Ingersoll & Strong

3. Yan

4. pointe & Vandenberghe

5. Tasnim

6. ERDAL

7. Tinoco

سازد. این گونه روابط همیشه در حالت ایده آل و توأم با همسازی نیست. شرایط حاصل از برداشت های مختلف از اهداف و فعالیت ها و همچنین انتظارات متعارض می تواند بر روابط موجود سایه اندازد. تعارض نقش یکی از انواع تعارضاتی است که چنین جوانبی از چنین اوضاعی را توصیف می کند (کوثریه، نوه ابراهیم و عبدالهی، ۱۳۹۹). کلیوند و الیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) بیان می دارد ادبیات مدیریت دانش (KM) موانع متعددی را شناسایی می کند که مانع از شیوه های اشتراک دانش کارکنان می شود. به باور آن ها عواملی وجود دارد که می تواند باعث افزایش چنین موانعی و تأثیر مستقیم آن ها بر دانشجویی و رفتارهای کمک کننده دانش از طریق فناوری های اطلاعات و ارتباطات (ICT) شود. این پژوهشگران بعد از تحلیل محتوا ۱۰۴ مقاله در زمینه مدیریت دانش، سه عامل را در موانع رایج مدیریت دانش شناسایی کردند. نتایج پژوهش آن ها نشان می دهد که تعارض نقش، ابهام نقش و منبع کنترل، رفتارهای دانش جویی و کمک کننده به دانش را از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات پیش بینی می کنند. تعارض نقش عبارت است از ترکیب و درهم شدن مشغله های یک نقش با نقش دیگر و ممکن است منجر به دلهره و ملامت یا درماندگی کارکنان شود. چنانچه انتظارات مرتبط با نقش برای فرد به روشنی مشخص نشود، تعارض نقش رخ داده و فرد احساس می کند بین وظایف محول شده به وی سازگاری وجود ندارد (کوثریه، نوه ابراهیم و عبدالهی، ۱۳۹۹). تعارض نقش بر حسب ابعاد تجانس - عدم تجانس یا سازگاری - ناسازگاری در الزامات نقش تعریف می گردد که در آن تجانس یا سازگاری نسبت به مجموعه ای از معیارها یا شرایطی که بر عملکرد نقش تأثیر گذار هستند، ارزیابی می گردد.

مؤسسات آموزشی عهده دار هدایت و شکوفاسازی استعداد های فراگیران و تربیت نیروی تخصصی مورد نیاز کشور هستند (بابایی و حضوری، ۱۳۹۵). ناکامی نظام آموزشی در انجام این رسالت مهم خویش، تحت تأثیر تعامل عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر می تواند به «آسیب های تحصیلی» بینجامد (سپیدنامه، مومنی و سلیمان نژاد، ۱۳۹۶). با توجه به اهمیت رسالت این مؤسسات و نقش خطیر عاملان درگیر در آموزش در تحقق این رسالت، توجه به عوامل زمینه ای من جمله تعارض نقش به جهت طبیعت دوگانه آن ضرورت دارد (لیائو، لی و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). بر اساس نظریه نقش، زمانی که رفتارهای قابل پیش بینی یک شخص ناسازگار هستند (نوعی از تعارض نقش) این شخص دچار استرس و نارضایتی می شود و عملکرد ضعیف تری را در مقایسه با زمانی فقدان تعارض نقش، از خود بروز می دهد. در پژوهش های گذشته مشخص گردیده است که دلیل ناکارآمدی های فردی و سازمانی در سازمان های پیچیده، وجود تعارض و ابهام نقش است (ریزو، هوئسه و لیزرترمان<sup>۳</sup>، ۱۹۷۰). در مؤسسات آموزشی به علت نیاز به تعاملات برای پرورش نیروی انسانی و ایجاد آمادگی در آن ها برای زندگی در جامعه، بروز تعارض محتمل است (رایینز، ۱۳۹۴). پژوهش لی، پارک و لی<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نیز نشان داد که تعارض تکلیف و دید خرد بر تسهیم دانش نمایندگان استارتاپ زیر ۵ سال تأثیر مثبت دارد اما تأثیر تعارض با اثر تعدیل کننده بینش مشترک ضعیف می شود. کاکار<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) اذعان می دارد مطالعات گذشته تعارضات موجود در تیم ها را جهت افزایش عملکرد تیم ها نه تنها اجتناب ناپذیر بلکه مطلوب نیز تلقی می کنند. تعارض نقش به دلیل تفاوت های ادراک شده یا واقعی در تیم ها رخ می دهد و اغلب هرچه تنوع جمعیت و تنوع فعالیت ها زیاد باشد، بزرگ تر می گردد. پژوهش وی در پاسخ به سؤال تضادهای تیمی چگونه

<sup>1</sup>.Cleveland & Ellis

<sup>2</sup>.Liao, Liu & Li

<sup>3</sup>.Rizzo, House, & Lirtzman

<sup>4</sup>.Lee, Park & Lee

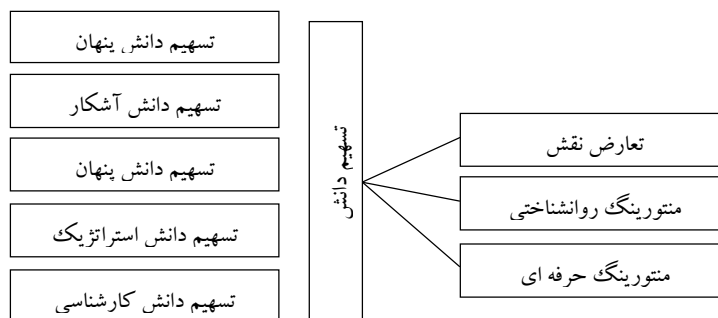
<sup>5</sup>.Kakar

می تواند تسهیم دانش را تحت تأثیر قرار دهند نشان داد که تعارض وظیفه، تأثیر مثبت بر تسهیم دانش دارد. جیا و همکاران (۲۰۱۸) نیز نقش تعدیل گر تعارض نقش در رابطه بین (SRHRM) و تسهیم دانش کارکنان رستوران های زنجیره ای چین و اثر مستقیم و مثبت متغیر مستقل بر ملاک مورد تأیید قراردادند.

تعارض نقش ماهیتا از طرفی ریشه در روابط فردی و گروهی و پویایی های مربوط به گروه ها دارد و موجب فعال شدن هر چه بیشتر آن ها می شود. از طرف دیگر موجب هدر رفت انرژی و زمان می شود بنابراین نوعی رابطه دوگانه با تسهیم دانش می تواند داشته باشد (پانتلی و سوکالینگام، ۲۰۰۵). با توجه به طبیعت دوگانه تعارض و تعاملات آن با تسهیم دانش، احتمال بروز نتایج متفاوت از گذشته در شرایط فعالیت های ترکیبی مؤسسات آموزشی وجود دارد.

تحقیقات هم مؤید پیامد مثبت منتورینگ مجازی و هم حضوری هستند اما ضمن اینکه پژوهش های قبلی به ندرت مکانیزم اثر آن را در تسهیم دانش کارکنان مؤسسات آموزشی مدنظر قراردادند، در شرایط فعالیت ترکیبی این مؤسسات نیز ممکن تسهیم دانش را به گونه ای متفاوت متأثر سازد. هرچند که منتورینگ از راه دور نیز ممکن است اما به طور معمول در محل کار صورت می گیرد (تقوی، خاقانی زاده و عبادی، ۱۳۹۹). بر مبنای پژوهش های انجام گرفته در ایران معین گردیده توسعه دانش اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، می تواند تعارض شغلی و بیگانگی شغلی آنان را کاهش دهد (امیرخانی و صفی خانی، ۱۳۹۵). اما مکانیسم اثر تعارض نقش بر رویه های به اشتراک گذاری دانش در مؤسسات آموزشی کشور مشخص نیست. مطالعات قبلی بیانگر تبیین ۵۹/۳ تغییرات رفتارهای فرآیندی کارکنان یک شرکت دولتی استان گیلان توسط ارتباطات درون سازمانی، ابهام نقش، تعهد و تعارض نقش است (قویدل کوشکی، ۱۳۹۸). تسهیم دانش هم رفتاری مرتبط با نقش و هم مرتبط با فرا نقش تلقی می گردد. بر مبنای مباحث مذکور و با در نظر گرفتن این نکته که در پژوهش های قبلی ابعاد منتورینگ به صورت مجزا از یکدیگر بررسی نشده اند و همچنین تاکنون این ابعاد، تعارض نقش و متغیر ملاک منتخب هم زمان مورد مطالعه قرار نگرفتند، در این پژوهش مدل مفهومی (شکل ۱) و فرضیه های زیر ارائه شده و برای ما جای سؤال است که آیا در شرایط فعالیت های ترکیبی مؤسسات آموزشی تسهیم دانش می تواند توسط متغیرهای منتورینگ روان شناختی، منتورینگ حرفه ای و تعارض نقش تبیین شود؟

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



1. Jia

2. Society responsible Human Resource Management

3. Panteli & Sockalingam

### فرضیه های پژوهش:

تعارض نقش بر تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی مؤسسات آموزشی تأثیر دارد.  
متورینگ روان شناختی بر تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی مؤسسات آموزشی تأثیر دارد.  
متورینگ حرفه ای بر تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی مؤسسات آموزشی تأثیر دارد.

### روش

هدف این پژوهش بررسی نقش متورینگ روان شناختی، متورینگ حرفه ای و تعارض نقش در تسهیم دانش است. از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است. از منظر روش گردآوری داده ها نیز پژوهش حاضر را می توان در زمره ی پژوهش های توصیفی - همبستگی تلقی کرد. جامعه آماری این مطالعه مجموعه ای از کارکنان آموزشی و غیر آموزشی مؤسسات آموزشی شهرستان سراب (آموزش و پرورش عمومی) است که به تعداد ۱۶۴۸ نفر در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ در این مؤسسات مشغول به خدمت هستند. لازم به ذکر است از این تعداد، ۳۲۹ نفر در مؤسسات آموزشی بخش مهربان شاغل هستند که به عنوان یک بخش از شهرستان سراب دارای اداره ای مستقل است. جهت تعیین نمونه از روش نمونه گیری طبقه ای استفاده گردید. سهم نسبی سراب و بخش مهربان و زیرگروه کارکنان آموزشی و کارکنان غیر آموزشی جامعه مذکور، در نمونه انعکاس داده شد. حجم نمونه آماری نیز با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۱۳ تعیین شد. از این تعداد باید ۲۵۰ نفر از سراب (۲۴۱ نفر از کارکنان آموزشی و ۹ نفر از کارکنان غیر آموزشی) و ۶۳ نفر از بخش مهربان (۵۵ نفر از کارکنان آموزشی و ۸ نفر از کارکنان غیر آموزشی) انتخاب می شد. بدین ترتیب با رعایت این نسبت ها، داده ها گردآوری شد. بعد از حذف داده های پرت با استفاده از شاخص ماهالانویس تعداد نمونه به ۲۴۸ نفر رسید و تحلیل داده ها روی این تعداد انجام گرفت که ویژگی های جمعیت شناختی آن ها در جدول ۱ ارائه شده است.

ابزارهای مورد استفاده ی پژوهش حاضر جهت گردآوری داده ها به شرح زیر هستند:

**مقیاس تعارض نقش:** این مقیاس دارای ۸ سؤال و بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت توسط ریزو، هوئسه و لیزرتزمان (۱۹۷۰) با هدف تشریح نحوه طراحی و ارزیابی متغیرهای تعارض و ابهام نقش پرسشنامه طراحی شده است. با به کارگیری تحلیل عاملی، پاسخ به گویه های پرسشنامه ی نقش با استفاده از روش کوواریانس تجزیه و تحلیل و با به کارگیری معیار واریانس چرخانده شدند. در ادامه دو عامل به دست آمدند که ۵۶ درصد از واریانس مشترک مجموعه ۳۰ گویه ای را دربر می گرفتند. عامل I تعارض و عامل II ابهام نقش نامیده شد عامل I، ۳۲ درصد از واریانس مشترک و عامل II ۲۶/۳ درصد از واریانس مشترک مجموعه را به خود اختصاص داد. این پژوهشگران پایایی تعارض نقش را ۰/۸۱۶ و پایایی ابهام نقش را ۰/۸۲۰ گزارش کرده اند. به طور کلی تجزیه و تحلیل پاسخ های مدیران به سؤالات این پرسشنامه بیانگر آن است که این دو سازه، به صورت عاملی شناسایی و مستقل می گردند. در کشور ما نیز شکرکن (۱۳۶۹) خصوصیات فنی پرسشنامه ریزو، هوئسه و لیزرتزمان (۱۹۷۰) بررسی نموده و با توجه به اینکه مقیاس مذکور هم شامل ابهام نقش و هم تعارض نقش است، ضریب اعتبار



تعارض نقش را ۰/۷۵، ضریب آلفای کرونباخ را ۰/۸۴ و آلفای کرونباخ کل مقیاس را نیز ۰/۸۰ گزارش کرده است (فرجی و آریا پوران، ۱۳۸۷).

**مقیاس متورینگ:** در این پژوهش از مقیاس ۱۴ سؤالی این مقیاس استفاده شد که شامل دو بعد متورینگ روان‌شناختی (۶ سؤال) و متورینگ حرفه‌ای (۸ سؤال) است. نیو (۱۹۸۸) بعد از طراحی مقیاسی ۳۲ گویه‌ای خود، نمونه‌ای از میان دانشجویان و گروه‌های حرفه‌ای را مورد مطالعه قرارداد. جهت بررسی خصوصیات فنی ابزار مذکور، این پژوهشگر قبل از تحلیل داده‌ها به علت پاسخ «نمی‌دانم» ۵۰ درصد پاسخگویان به سؤالات ۳ ماده، آن‌ها را حذف کرد. بارهای عاملی بیش از ۰/۳ و بارگذاری شدن ماده فقط روی یکی از عامل‌ها، قاعده‌های مورداستفاده‌شده نوئه برای تشخیص ماده‌های معرف عامل بودند. بدین ترتیب معین گردید ۸ ماده دو عامل را تبیین می‌نمایند. نوئه گویه‌های ۱ تا ۱۴ را که معرف عامل اول بودند به جهت نمایان ساختن مفاهیم مربیگری، مشاوره، پذیرش و تأیید توسط متور تحت عنوان کارکرد «روان‌شناختی» نام‌گذاری کرد. به طریق مشابه به گویه‌های ۱۵ تا ۲۱ که معرف نمایشگری، تکالیف‌چالشی و حمایت مادی بودند، حمایت «فنی-حرفه‌ای» اطلاق شد و بقیه گویه‌ها به دلیل پیروی نکردن از قاعده دوم حذف شدند. مقادیر ویژه در پژوهش نوئه گویای تبیین ۸۲ درصد از واریانس توسط این دو عامل بود. نوئه با تحلیل مجدد ۲۱ گویه معرف عوامل چرخشی و در پی آن با توجه به یکسانی نتایج با تحلیل‌های اولیه به پایداری بارگذاری عاملی دست‌یافت و پایایی ۰/۹۲ برای عامل کارکرد روان‌شناختی و ۰/۹۴ برای حمایت در مسیر حرفه‌ای نمایانگر همسانی درونی عوامل مذکور بود. (تقوی، ۱۴۰۱) با هدف اعتبار‌یابی این پرسشنامه در ایران مطالعه‌ای توصیفی-همبستگی و با گزینش نمونه‌ای ۱۸۵ نفری به روش تصادفی از جامعه معلمان دبستان‌های استان اردبیل انجام داد. ایشان روایی محتوایی آن را از طریق نظرخواهی از ده فرد صاحب‌نظر و متخصص انجام و تناسب، شفافیت و وضوح آن را مورد تأیید و مقادیر آن‌ها را به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۷۸ و ۰/۹۰ درصد گزارش کردند. مقادیر مطلوب شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس، بیانگر برازش مدل بود. به جهت برخورداری تمام گویه‌ها از بارهای عاملی متوسط تا قوی (۰/۴۲/۶۶-۰/۱۰)، هیچ کدام در این مرحله حذف نشدند. مقادیر بالای پایایی ترکیبی از میانگین واریانس استخراج‌شده برای بعد اول و دوم به ترتیب ۰/۳۲ > ۰/۸۷ و ۰/۳۱ > ۰/۷۶ نشان از روایی همگرا داشتند. ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس و بعد اول و دوم به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۸۸ و ۰/۷۷ گزارش کردند که حاکی از همسانی درونی آن‌هاست.

**پرسشنامه تسهیم دانش:** این پرسشنامه ۱۵ سؤالی (شامل پنج بعد تسهیم دانش تربیتی، آشکار، پنهان، استراتژیک و کارشناسی) بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. خصوصیات فنی پرسشنامه تسهیم دانش دیخون (۲۰۰۰) نیز در پژوهش‌های قبلی تأیید شده است. قلیچ لی و حکیمی تهرانی (۱۳۹۲) با استفاده از روش آلفای کرونباخ، پایایی آن را در سطح ۰/۸۴ برآورد کرده‌اند. آن‌ها همچنین از روش منطقی-محتوایی برای تعیین روایی این پرسشنامه استفاده کردند؛ به عبارت بهتر از نظر نخبگان و خبرگان دانشگاهی و سازمانی نیز مورد تأیید است. (هادی زاده مقدم، قلیچ لی و محبی، ۱۳۹۱). آن‌چنان‌که بیان شد ابزارهای مورداستفاده‌ی پژوهش حاضر به جهت استاندارد بودن، دارای روایی مناسب هستند. علاوه بر آن‌ها در این مطالعه مدل اندازه‌گیری (شکل ۲ و ۳) نیز مؤید روایی متغیرهای منتخب پژوهش است. پایایی ابزارهای مورداستفاده با روش

<sup>1</sup>.Dixon

آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار Spss برای متورینگ روان شناختی، متورینگ حرفه ای، تعارض نقش و تسهیم دانش به ترتیب مقادیر ۰/۹۰، ۰/۷۵، ۰/۹۲، ۰/۹۰ و ۰/۹۰ محاسبه و با توجه به مقادیر بالای ۰/۷ مطلوب ارزیابی گردیدند.

### یافته ها

در مطالعه حاضر برای تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده گردید. **آمار توصیفی:** ابتدا داده های گمشده با روش series mean جایگزین شدند. جهت بررسی ویژگی های جمعیت شناختی نمونه از نرم افزار Spss 26 استفاده و یافته ها در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی

| متغیر     | برچسب                | فراوانی | درصد | متغیر      | برچسب      | فراوانی | درصد |
|-----------|----------------------|---------|------|------------|------------|---------|------|
| شهر       | سراب                 | ۱۶۵     | ۶۶/۱ | سابقه خدمت | کمتر از ۵  | ۴۷      | ۱۹/۱ |
|           | مهربان               | ۸۴      | ۳۳/۹ |            | ۱۰ تا ۶    | ۳۹      | ۱۵/۹ |
|           | دولتی                | ۲۳۱     | ۹۳/۱ |            | ۲۰ تا ۱۱   | ۸۰      | ۳۲/۵ |
| نوع موسسه | شاغلین اداره (دولتی) | ۱۳      | ۵/۲  | سن         | بیش از ۲۰  | ۸۰      | ۳۲/۵ |
|           | غیردولتی             | ۶       | ۲/۱  |            | بدون پاسخ  | ۲       | ۰/۸  |
|           | دیپلم و کمتر         | ۱       | ۰/۴  |            | کمتر از ۲۵ | ۱۳      | ۵/۲  |
| تحصیلات   | کارדانی              | ۱۶      | ۶/۵  | جنسیت      | زن         | ۱۲۹     | ۵۲/۲ |
|           | کارشناسی             | ۱۶۴     | ۶۶/۱ |            | مرد        | ۱۱۸     | ۴۷/۸ |
|           | کارشناسی ارشد        | ۶۰      | ۲۴/۲ |            | بدون پاسخ  | ۱       |      |
|           | دکتری                | ۷       | ۲/۸  |            |            |         |      |
|           |                      |         |      |            |            |         |      |

جدول ۲. توزیع نرمالیتی داده ها بر اساس آزمون شاپیرو ویلک

| متغیرها             | آزمون شاپیرو ویلک | درجه آزادی | sig  |
|---------------------|-------------------|------------|------|
| متورینگ روان شناختی | ۰/۹۹۱             | ۲۴۸        | ۰/۱۱ |
| متورینگ حرفه ای     | ۰/۹۹۲             |            | ۰/۲۱ |
| تعارض نقش           | ۰/۹۹۴             |            | ۰/۴۲ |
| تسهیم دانش          | ۰/۹۹۳             |            | ۰/۳۲ |

**آمار استنباطی:** جهت انجام مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار Lisrel 8.8 ابتدا پیش فرض لازم (همبستگی بین متغیرهای پیش بین و

ملاک) بررسی شد. یافته ها گویای آن است که پیش فرض لازم برای انجام معادلات ساختاری برقرار است (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

| ردیف | متغیرها             | ۱       | ۲       | ۳       | ۴       |
|------|---------------------|---------|---------|---------|---------|
| ۱    | تعارض نقش           | ۱       | ۰/۰۹۵   | ۰/۲۱۱*  | ۰/۲۰۹*  |
| ۲    | متورینگ روان شناختی | ۰/۰۹۵** | ۱       | ۰/۳۳۷** | ۰/۵۲۲** |
| ۳    | متورینگ حرفه ای     | ۰/۲۱۱*  | ۰/۳۳۷** | ۱       | ۰/۵۵۸** |
| ۴    | تسهیم دانش          | ۰/۲۰۹*  | ۰/۵۲۲** | ۰/۵۵۸** | ۱       |

در این پژوهش جهت ارزیابی فرضیه ها، از رویکرد آماری جامع مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار Lisrel 8.8 بهره گرفته شد. در این روش روابط متغیرها در دو مرحله مورد بررسی قرار می گیرد (سید عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۱). که عبارت اند از:

**مرحله اول) ارزیابی مدل اندازه گیری:** مدل اندازه گیری به منزله ی یک تحلیل عاملی تأییدی کلی درصدد سنجش روابط متغیرهای مکنون با متغیرهای مشاهده شده است. ابتدا با استفاده از شاخص بررسی کفایت نمونه گیری ( $KMO > 0/6$ ) برای هر ۴ متغیر و نتایج آزمون بارتلت متغیرها با توجه به  $sig < 0/05$  برای تمام متغیرها گویای این است که انجام تحلیل عاملی تأییدی امکان پذیر است.

جدول ۴. برازش مدل اندازه گیری

| شاخص     | دامنه      | مقدار  | وضعیت | شاخص  | دامنه | مقدار | وضعیت |
|----------|------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| $X^2$    |            | ۹۷۳/۸۷ | مطلوب | NFI   | > ۰/۹ | ۰/۹۴  | مطلوب |
| Df       |            | ۵۷۱    | مطلوب | NNFI  | > ۰/۹ | ۰/۹۷  | مطلوب |
| $X^2/df$ | بین ۱ تا ۳ | ۱/۷۰   | مطلوب | IFI   | > ۰/۹ | ۰/۹۷  | مطلوب |
| GFI      | > ۰/۹      | ۰/۹۱   | مطلوب | RFI   | > ۰/۹ | ۰/۹۳  | مطلوب |
| IGFI     | > ۰/۹      | ۰/۹۱   | مطلوب | SRMR  | < ۰/۱ | ۰/۰۶۲ | مطلوب |
| CFI      | > ۰/۹      | ۰/۹۷   | مطلوب | RMSEA | < ۰/۱ | ۰/۰۵۳ | مطلوب |

<sup>۱</sup>.Kaiser-Meyer-olkin Measure of sampling adequacy (KMO)

<sup>۲</sup> تسهیم دانش (۰/۸۷۱)، تعارض نقش (۰/۷۶۱)، متورینگ روان شناختی (۰/۸۵۵) و متورینگ حرفه ای (۰/۹۲۲)

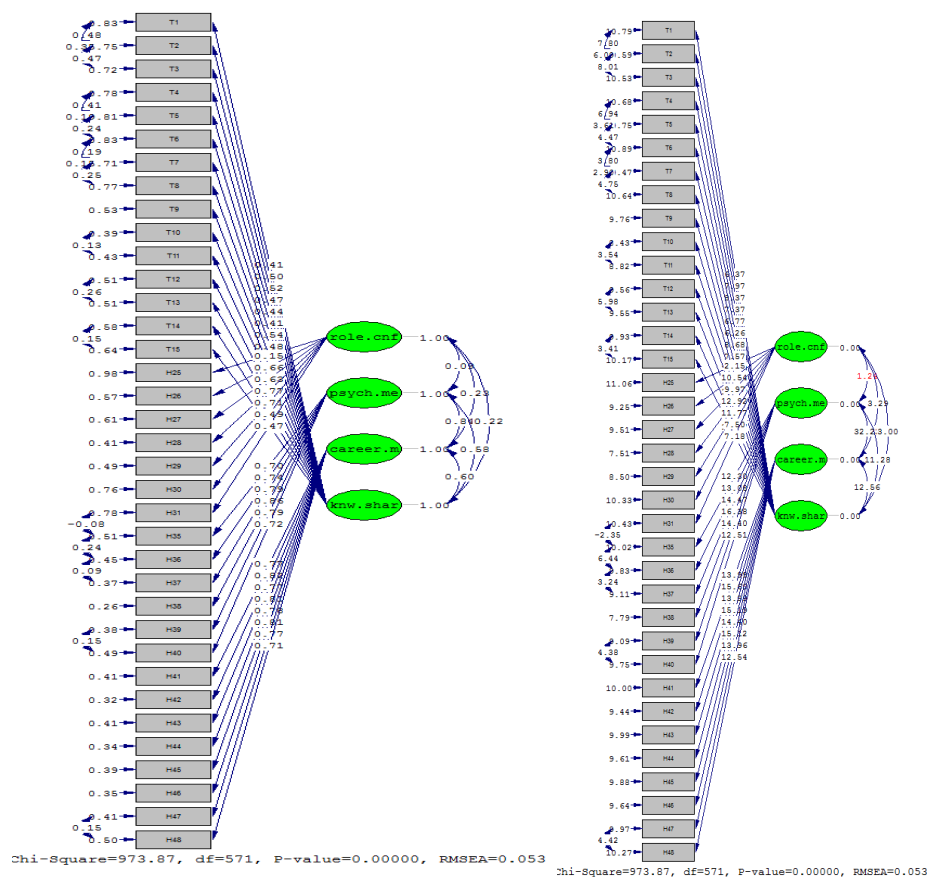
<sup>۳</sup> خی دو، درجه آزادی و سطح معناداری به ترتیب برای تسهیم دانش (۰/۰۰۰-۱۰۵-۱۸۷۸/۹۵۳)، تعارض نقش (۰/۰۰۰-۲۸-۴۸۱/۶۳۵)، متورینگ

روان شناختی (۰/۰۰۰-۱۵-۹۵۶/۱۰۸) و متورینگ حرفه ای (۰/۰۰۰-۲۸-۱۲۹۲/۴۲۳)

با توجه به مقدار مطلوب مشاهده شده برای شاخص ها در جدول ۴، معین است مدل اندازه گیری از برازش مطلوبی برخوردار است. بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ (شکل ۲) و مقادیر T-Value بالاتر از ۱/۹۶ برای تمامی نشانگرها (شکل ۳) گویای قدرت سنجه های پرسشنامه ها جهت تبیین متغیرهای مکنون است.

---

<sup>۱</sup> به جز گویه اول تعارض نقش (H24) که به علت بار عاملی کمتر از ۰/۳ حذف گردیدند.

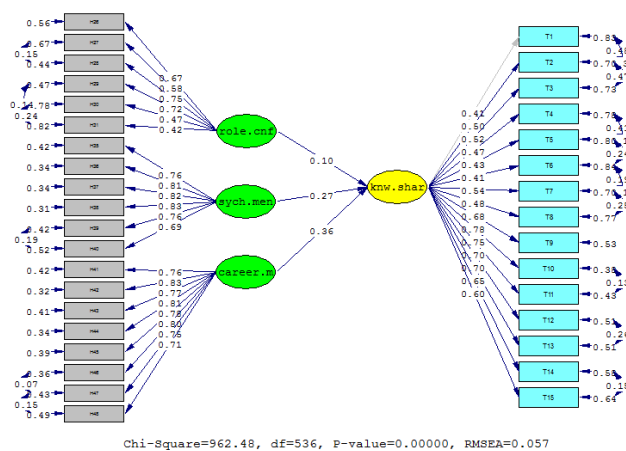


شکل ۲. مدل اندازه گیری در حالت تخمین استاندارد

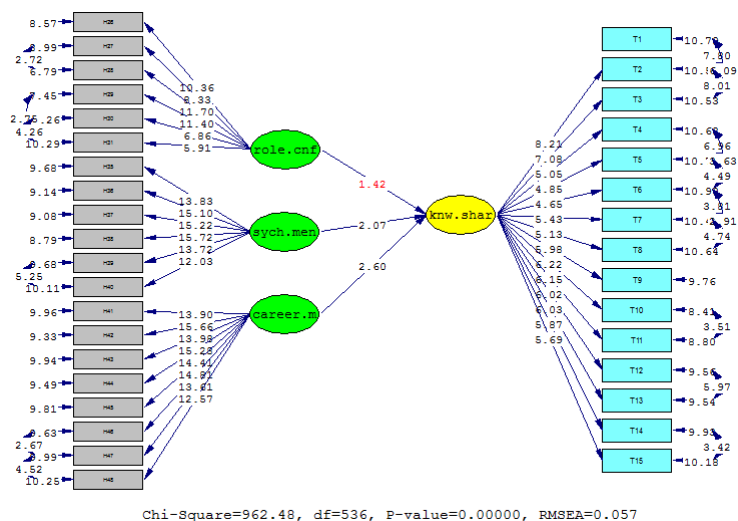
شکل ۳. مدل اندازه گیری در حالت معناداری

مرحله دوم) ارزیابی مدل ساختاری: روابط متغیرهای مکنون را با یکدیگر ارزیابی می کند (شکل ۴ و ۵).

شکل ۴. مدل تخمین زده شده در حالت تخمین استاندارد (یافته های پژوهش)



شکل ۵. مدل تخمین زده شده در حالت ضرایب معناداری



اطلاعات مندرج در جدول ۵ نشان از برازش خوب مدل دارد. با توجه به تأیید برازش مدل، در ادامه فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و جدول ۶ نشانگر نتایج حاصل از این بررسی‌ها و نتایج مربوط به آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

جدول ۵. برازش مدل ساختاری

| شاخص     | دامنه      | مقدار  | وضعیت | شاخص  | دامنه | مقدار | وضعیت |
|----------|------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| $X^2$    |            | ۹۶۲/۴۸ | مطلوب | NFI   | > ۰/۹ | ۰/۹۴  | مطلوب |
| df       |            | ۵۳۶    | مطلوب | NNFI  | > ۰/۹ | ۰/۹۷  | مطلوب |
| $X^2/df$ | بین ۳ تا ۱ | ۱/۷۹   | مطلوب | IFI   | > ۰/۹ | ۰/۹۸  | مطلوب |
| GFI      | > ۰/۹      | ۰/۹۲   | مطلوب | RFI   | > ۰/۹ | ۰/۹۳  | مطلوب |
| IGFI     | > ۰/۹      | ۰/۹۲   | مطلوب | RMSEA | < ۰/۱ | ۰/۰۵۷ | مطلوب |
| CFI      | > ۰/۹      | ۰/۹۷   | مطلوب | SRMR  | < ۰/۱ | ۰/۰۶۲ | مطلوب |

در مطالعه‌ی حاضر معناداری فرضیه‌ها با استفاده از شاخص مقدار بحرانی و شاخص سطح معناداری ارزیابی گردید. مقدار بحرانی مطلوب برای سطح معناداری ۰/۰۵، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ تعیین شده است. در فرضیه اول به علت پایین بودن T-Value از مقدار مطلوب، ضریب مسیر معنادار نبوده و فرضیه اول رد گردید.

جدول ۶. اثرات مستقیم

| مسیر                               | ضریب<br>مسیر | T-value | نتیجه      |
|------------------------------------|--------------|---------|------------|
| ۱ تعارض نقش ← تسهیم دانش           | ۰/۱۰         | ۱/۴۲    | رد فرضیه   |
| ۲ متورینگ روان شناختی ← تسهیم دانش | ۰/۲۷         | ۲/۰۷    | تأید فرضیه |
| ۳ متورینگ حرفه ای ← تسهیم دانش     | ۰/۳۶         | ۲/۶۰    | تأید فرضیه |

با توجه به اینکه مقادیر T-Value برای فرضیه‌ی دوم و سوم مدل ارائه شده در پژوهش حاضر بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ هستند (شکل ۵)، ضرایب مسیر (شدت اثر پارامتر مربوطه) معنادار شده و بدین ترتیب ۲ فرضیه‌ی مورد نظر تأیید شدند. ضرایب استاندارد مسیره‌ای بین متورینگ روان شناختی و متورینگ حرفه‌ای با تسهیم دانش بیانگر این است که آن‌ها به ترتیب ۲۷ و ۳۶ درصد از تغییرات تسهیم دانش را در سطح اطمینان ۹۵ درصد تبیین می‌کنند اما تعارض نقش پیش‌بینی کننده‌ی خوبی برای تسهیم دانش نیست؛ اما به علت پایین بودن T-Value از مقدار مطلوب، شدت اثر مربوطه معنادار نبوده و فرضیه رد می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

رد فرضیه اول و تأیید فرضیه‌های دوم و سوم این مطالعه در واقع پاسخی است به سؤال اصلی پژوهش که در پی امکان تبیین تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی توسط متغیرهای تعارض نقش، متورینگ روان شناختی و متورینگ حرفه‌ای بود. در این پژوهش علی‌رغم رابطه معنادار تعارض نقش با تسهیم دانش، معین گردید تعارض نقش به‌طور معناداری تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. هر دو نظریه کلاسیک سازمانی و نظریه نقش با ابهام نقش سروکار دارند. بر اساس نظریه کلاسیک، هر موقعیتی در یک ساختار سازمانی رسمی باید دارای مجموعه مشخصی از وظایف یا مسئولیت‌های مرتبط با آن موقعیت باشد. هدف از تعیین وظایف مذکور یا تعیین رسمی الزامات نقش این است که مدیران، زیردستان را مسئول عملکردهای مشخص بدانند و آن‌ها را راهنمایی و هدایت کنند. چنانچه کارمندی نداند که در چه زمینه‌هایی اختیار تصمیم‌گیری دارد، از او چه انتظاراتی می‌رود و چگونه مورد قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرد، در فرآیند تصمیم‌گیری دچار تردید می‌شود و باید رویکرد آزمون و خطا را برای برآورده ساختن انتظارات مافوقش اتخاذ کند (ریزو و همکاران، ۱۹۷۰). تعارض نقش ماهیتاً از طرفی ریشه در روابط فردی و گروهی و پویایی‌های مربوط به گروه‌ها دارد و موجب فعال شدن هرچه بیشتر آن‌ها می‌شود. از طرف دیگر موجب هدر رفت انرژی و زمان می‌شود؛ بنابراین نوعی رابطه دو گانه با تسهیم دانش می‌تواند داشته باشد (پانتلی و سوکالینگام، ۲۰۰۵).

کلیوند و ایس (۲۰۱۵) نیز ضمن اشاره به طبیعت دو گانه تعارض نقش، پیامدهای آن را وابسته به شیوه مدیریت آن‌ها می‌دانند. این یافته‌ها با تئوری‌های جستجوی اطلاعات و تبادل اجتماعی مطابقت دارد. مدیریت خوب تعارض نقش در مراحل اولیه می‌تواند به توسعه اعتماد از CBT به KBT<sup>۱</sup> و در برخی موارد حتی به IBT<sup>۲</sup> کمک کند که همگی به‌طور مثبت اشتراک

دانش اعضا را تحت تأثیر قرار می دهد. باین حال باید دقت کرد که اگر سطح بالای تعارض در مراحل اولیه فرایند به طور ضعیف مدیریت شود، می تواند اعتماد افراد را از همدیگر سلب و در پی آن بحث ها را از موضوعات اصلی منحرف گرداند و به تسهیم اطلاعات ناکارآمد منجر شود. به باور مگرتا<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) مدیریت ضعیف تعارض وظیفه، می تواند منجر به تعارض روابط شده و ضمن زوال روابط مشترک و ایجاد بی اعتمادی در اعضا، موفقیت موسسه را نیز تهدید نماید. مطالعات قبلی مسئولیت مدیران را در حل تعارضات حیاتی تلقی کرده و ریشه‌ی تعارض را نوع رابطه آموزشگران، ایفای نقش آموزشگری، سطح مسئولیت پذیری و رضایت شغلی می داند (زانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ جیا و همکاران، ۲۰۱۹؛ لی، پارک و لی، ۲۰۱۸).

در این پژوهش با تأیید فرضیه دوم، اثر مستقیم و معنادار منتورینگ روان شناختی بر تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی مؤسسات آموزشی معین گردید؛ به نحوی که متغیر مستقل، متغیر ملاک را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار می دهد. یافته های موسوی مال خان (۱۳۹۴) نشان از ارتباط معنادار بین موفقیت تسهیم دانش کارکنان شرکت های صنعتی بازار سرمایه با کارکرد روان شناختی و مدل سازی نقش در روش ارشادگری است. این پژوهشگران هم به پیامدهای مثبت و هم به پیامدهای منفی منتورینگ اذعان کرده اند. به باور قلیپور و هاشمی (۱۳۹۴) روابط ارشادگرانه باید بتواند در زمینه نشر دانش، علاقه مند کردن منتهی به یادگیری و توسعه فردی نیرومند عمل کند؛ چراکه موارد مذکور می توانند موجب ثبات کامیابی های حاصل از منتورینگ شوند. برخورداری از دانش و تجارب، توانایی منتور از طریق نفوذ کلامی در منتهی و برخورداری منتهی از زمینه های دانشی لازم جهت پذیرش حمایت های دانشی و عاطفی از جمله شرایط لازم برای ثبات روابط منتورینگ هستند. نوکالا، آرنیکویو و کیلی<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) بیان کرده اند که گروه های چند رشته ای همتا مربی، می تواند تسهیم دانش در آموزش دکترا را تسهیل نمایند. همچنین آن ها حمایت محدود از سوی سرپرست را مانعی برای اشتراک گذاری دانش می دانند. به باور آن ها یک سلسله مراتب مسطح و فضایی محرمانه که توسط چند گروه چند رشته ای همتا مربی پشتیبانی شود، می تواند به اشتراک گذاری دانش و حمایت عاطفی را ترویج نماید.

در این پژوهش با تأیید فرضیه سوم اثر مستقیم و معنادار منتورینگ حرفه ای بر تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی مؤسسات آموزشی معین گردید؛ به نحوی که متغیر مستقل، متغیر ملاک را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار می دهد. حمایت حرفه ای دومین بعد الگوی منتورینگ است. این بعد خود در سایه بعد اول یعنی حمایت روان شناختی حاصل می شود. کامیابی سازمان ها در بلندمدت مستلزم توسعه نیروی انسانی، بهبود رفتارهای دانشی آنان و تبدیل آن ها به افرادی کوشا است؛ لذا غافل شدن مؤسسات از این مقوله باعث انحراف آنان از مسیر خود می شود؛ موضوعی که امروز به چالشی اساسی تبدیل شده است (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳). حمایت در مسیر شغلی می تواند هم موجب تبادل اطلاعات و تسهیم دانش در اجتماعات فعال شود و هم با کاهش گوشه گیری، افزایش خودباوری، عزت نفس، توسعه فرد در مسیر شغلی و بهبود مهارت های حل مسئله می تواند کارکنان را به شرکت در فعالیت های چالشی موسسه ترغیب نماید. منتورینگ حرفه ای از طریق بهبود مهارت های مربوط به مدیریت زمان، کاهش فشار کاری و جامعه پذیر کردن کارکنان، می تواند میزان اهدای دانش به دیگران و گردآوری دانش از آن ها را در کارکنان ارتقا دهد (تقوی، خاقانی زاده و عبادی، ۱۳۹۹) و در پی آن خود فرد به تدریج به یک منتور جدید

1. Knowledge-based trust

2. Identifaction-based trust

3. Magretta

4. Nokkala, Arnikoivu & Killi



مبدل می شود. چاودوری، پارک و جانسون<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) با بهره‌مندی از نظریه تبادل اجتماعی و نظریه تبادل رهبر-عضو برای انتقال دانش و پر کردن شکاف فناوری بین گروه‌های بین نسلی، متورینگ معکوس را ضروری تلقی می‌نمایند. کرتیس و تیلور (۲۰۱۸) با مطالعه شرکت‌های حسابداری دولتی پی بردند که کارکرد حرفه‌ای متورینگ، می‌تواند هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق تعهد سازمانی، تسهیم دانش کارکنان را ارتقا دهند. لیدر، راسل و بومونت<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) نیز نشان داده‌اند که متورینگ آموزشی در امور ورزشی با فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری مشارکتی و درگیر شدن آن با مربیان خود، امکان رشد و توسعه حرفه‌ای را برایشان فراهم می‌کند. متورها، مربیان و راهنمایان آموزشی را به‌عنوان یادگیرندگان همکار در یک رابطه مشارکتی قرار می‌دهند. متورها بر یک یادگیری متقابل تأکید می‌نمایند و این خود منجر به تسهیم و تبادل اطلاعات و دانش خواهد شد.

در کل متورینگ می‌تواند با برقراری ارتباط میان ارزش‌ها، مأموریت و رسالت سازمان و فراهم‌سازی زمینه روابط تک‌تک کارکنان با همدیگر، ادراک فرهنگ سازمانی و در پی آن تسهیل اعمال تغییرات لازم، منجر به توسعه سازمانی و تغییر فرهنگ شود. تجارب عملی و دانش متور به‌عنوان فردی چیره‌دست، می‌تواند منجر به تکمیل آموزش‌های رسمی شود. نشر دانش در جریان حمایت‌های آموزشی متور، خلأ موجود میان نظریه و عمل را پر کرده و منجر به توسعه سازمانی خواهد شد. تعاملات حاصل از روش ارشادی سبب الگوسازی نقش، افزایش آسایش منابع انسانی و در پی آن ایجاد محیطی برانگیزاننده برای ماندگاری کارکنان در موسسه خواهد شد (بلاند<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). متورینگ با فراهم‌سازی شرایط برای انتقال مهارت به کارکنان نیازمند، می‌تواند سبب بهبود مهارت‌های نیروی انسانی سازمان شود (آلن و اوبریان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). متور فرد بانگیزه و به‌منزله فرشته‌ای در مسیر شغلی منتهی است که انگیزه وی را برای مقابله با سختی‌های اول کار و مسیر، مضاعف می‌کند که خود این نوعی سرمایه‌گذاری برای متور محسوب می‌شود (بلاند، ۲۰۱۹). روابط ارشادگرانه گام اول برای ورود به اجتماعات فعال است (کارپینترو، ۲۰۱۵). اعضای این گروه‌ها در حرفه مشترک خاصی اشتغال دارند. وجود علاقه‌مندی‌های مشترک بین اعضای چنین تیم‌هایی لازمه شکل‌گیری آن‌هاست و اعضای آن طالب استحصالی هر چه بیشتر دانش مربوط به حرفه‌ی خویش هستند. انتشار تجارب و اطلاعات بین اعضای گروه، منجر به کسب دانش و در پی آن رشد فردی و حرفه‌ای وی خواهد شد. امکان تشکیل اجتماعات فعال هم در بستر مجازی و هم محیط‌های واقعی وجود دارد (وانگ، ۲۰۱۹).

اردال (۲۰۱۲) بیان می‌دارد که متورینگ جایگاه مهمی در توسعه کارکردهای شغلی و روانی اجتماعی دارد. هم برای عملکرد فردی و هم برای عملکردهای سازمانی مهم است. از دیگر یافته‌های مطالعه این پژوهشگر نیز رابطه مثبت و معنادار بین کارکرد حرفه‌ای، روانی اجتماعی و عملکرد کارکنان است اما نتایج تحلیل رگرسیون مطالعه وی گویای اثر ضعیف و مثبت کارکردهای روانی اجتماعی بر عملکرد مرتبط با کار است. چاودوری، پارک و جانسون (۲۰۲۱) با بهره‌مندی از نظریه تبادل اجتماعی و نظریه تبادل رهبر-عضو برای انتقال دانش و پر کردن شکاف فناوری بین

گروه‌های بین نسلی، متورینگ معکوس را ضروری تلقی می‌نمایند. یافته‌های مطالعه حمیدی زاده، گلدسته و سلیمان زاده (۱۴۰۰) نیز بیانگر این است که اجرای روابط ارشادگرانه موجب می‌شود اشتراک و انتقال دانش بین استاد و دانشجویان دانشگاه

1. Chaudhuri, Park & Johnson

2. Leeder, Rusell & Beaumont

3. Bland

4. Allen & O'Brien

شهید بهشتی در سطح بالاتر انجام بگیرد. تحقیقات دیگری که در زمینه مشابهی انجام شده‌اند، چنین نتایجی را تأیید کرده‌اند (بتینا و هارم، ۲۰۱۴؛ پاتل و همکاران، ۲۰۱۱؛ ویکیس و همکاران، ۲۰۰۸؛ چائو و همکاران، ۲۰۱۱، قلی پور، و هاشمی، ۱۳۹۴، محمدی، و امینی، ۱۳۹۴).

روابط استاد- شاگردی در فعالیت‌های آموزشی کارکنان توسط سازمان‌های کواکولا، ناسا و ودافون نیز مورد توجه قرار گرفته است (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳). برآوردن مستقیم نیازهای دانشی کارکنان در جریان منتورینگ و تسهیم تجارب و دانش و در پی آن جامعه‌پذیر ساختن کارکنان جدیدالورود، رواج همدلی، غنی‌سازی شغلی و بهبود عملکرد، خشنودی کارکنان و نهایتاً خروج کمتر آنان از موسسه، می‌تواند میزان تسهیم دانش را در سازمان تحت تأثیر قرار دهد (کوثریه، نوه ابراهیم و عبدالهی، ۱۳۹۹). وسعه نیروی انسانی، کشف و بالفعل شدن استعدادها، جانشین پروری و هویت‌یابی در حرفه‌ی خویش از جمله مزایای سازمانی منتورینگ است. کارکنان و بالأخص افراد تازه‌وارد به مؤسسات در مسیر حرفه‌ای نیاز به همیاری دارند. منتور می‌تواند چنین نقش خطیری را ایفا کرده و ارزش‌های سازمانی را برای آنان تشریح نماید؛ بدین ترتیب محیط مطلوبی شکل خواهد گرفت که در آن آموزش و پرورش افراد، رشد شخصی و حرفه‌ای با ارائه منابع لازم و راهنمایی‌های کارآ از جانب منتور به متنی جریان خواهد داشت؛ لذا تبادلات اطلاعاتی و دانشی جهت پشتیبانی در مسیر حرفه‌ای و ارائه حمایت‌های عاطفی-روانی، تسهیم دانش را در جریان چنین روابطی رونق خواهد داد (بلاند، ۲۰۱۹). با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش حاضر، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

تعارض نقش نمی‌تواند راهکار مؤثری جهت تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی این شهرستان تلقی گردد و لازم است نظام‌های آموزشی این شهرستان به دنبال اتخاذ راهکارهای مناسب برای بهبود به اشتراک‌گذاری دانش باشند. یافته‌های مطالعه کیفی خانال و قیمیر<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) از طریق مصاحبه عمیق نشان داد منبع اصلی تعارض نقش مدیران مدارس نپال تقسیم قدرت مسئله‌ساز، استقلال شغلی کم، تعارض نقش دوگانه، آموزش محدود توسعه حرفه‌ای و فقدان دانش رهبری است؛ لذا برای سیاست‌گذاران استخدام مدیران دارای مهارت‌های رهبری و همچنین افزایش مهارت‌های رهبری مدیران فعلی برای اطمینان از توان مقابله آن‌ها با این چالش‌ها، توصیه می‌گردد. همچنین ضرورت دارد سیاست‌گذاران آموزشی درصدد شناسایی منابع اصلی تعارض نقش عموم کارکنان مؤسسات آموزشی برآیند و با توجه به طبیعت دوگانه این متغیر، مانع از پیامدهای منفی آن شوند. در بطن روابط منتورینگ تسهیم دانش نهفته است. با توجه به نتایج این پژوهش و اثرات مثبت آن در تسهیم دانش، باید موانع به اشتراک‌گذاری دانش در مؤسسات آموزشی را شناخت و در جهت رفع آن‌ها همت گماشت. این موانع را به سه دسته فردی، سازمانی و فرهنگی طبقه‌بندی می‌کنند. در این راستا باید برای حاکمیت دیدگاه «تسهیم دانش قدرت است» به جای «دانش قدرت» است کوشید و از استرس کارکنان نسبت به از دست دادن جایگاه خود کاست. همچنین برای زدودن موانع فرهنگی باید به تشکیل تیم‌های مرکب از افراد ضعیف و قوی و انجام برخی کارها به شکل تیمی اقدام کرد. برای زدودن موانع سازمانی هم توصیه می‌شود ضمن ارج نهادن به بخش منابع انسانی و بحث‌های مرتبط با آنان، نهاد مشخصی برای پیاده‌سازی فعالیت‌های مربوط به منتورینگ و تسهیم دانش تأسیس شود (قلیپور و هاشمی، ۱۳۹۴).

1. Bettina & Harm

2. Khanal & Ghimire

حمایت منتهی در مسیر حرفه‌ای می‌تواند به صورت رسمی و غیررسمی صورت پذیرد و این خود مستلزم این است که از متون حمایت‌های مالی و شبکه‌ای به عمل آید (بلاند، ۲۰۱۹). علاوه بر موارد مذکور باید در نظر داشت که تعاملات مستقیم حضوری یا مجازی لازمه ارائه حمایت روان‌شناختی و همچنین حمایت منتهی در مسیر حرفه‌ای است. همچنین فرهنگ ارشادگری باید جزء فلسفه، ارزش‌ها و رسالت‌های موسسه باشد. زیرساخت‌های لازم مالی و انسانی فراهم گردد زمان خاصی به این امر اختصاص داده شده و به منتهی‌ها در زمینه نحوه تعامل با متون، آموزش‌های لازم ارائه گردد. پاسخگویی، تخصیص زمان و مکان مناسب و متنوع به این امر، نظام پاداش مناسب، برقراری امنیت در شبکه تعاملات، وضع هنجار برای متورینگ، سازگاری و تقاضامحوری، آموزش مهارت‌های بین فردی برای تعاملات اثربخش از جمله شاخص‌های فرهنگی ارشادگری هستند (تقوی و همکاران، ۱۳۹۹).

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که گردآوری داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها بدون توجه به متغیرهای زمینه‌ای انجام گرفت. هرچند که سیستم متورینگ روشی شناخته شده برای بهبود عملکرد مؤسسات تلقی می‌گردد؛ اما تأثیر آن قابل بحث است. تمایل کارکنان برای تسهیم دانش تحت تأثیر سن، نگرش و فرهنگ شرکتی کارکنان است؛ لذا موفقیت فعالیت متورینگ برای ارتقای میزان به اشتراک گذاری دانش، می‌تواند تحت تأثیر ویژگی‌های مذکور باشد. پژوهشگران آتی می‌توانند چنین تأثیر و تأثراتی را در مؤسسات کشور مورد مطالعه قرار دهند تا در صورت تأیید، سیاست‌ها و راهکارهای مؤثر اتخاذ گردد.

## منابع

- امیرخانی، امیرحسین؛ صفی‌خانی، رقیه. (۱۳۹۵). نقش توسعه سازمانی در کاهش تعارض و بیگانگی شغل تعدیل شده (تحصیل در دانشکده و غیره وزارت علوم، تحقیقات و فناوری). مجله مدیریت دولتی، ۸(۱)، ۱۳۷-۱۵۲.
- بابایی، احمد؛ حضوری، محمدجواد. (۱۳۹۵). موانع و تسهیلگران تسهیم دانش و ضرورت اجرای آن در آموزش، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری، ۳۰ خرداد ۱۳۹۴ (صص. ۱۳-۱)، ساری: شرکت علمی پژوهشی و مشاوره و دانشگاه پیام نور نکا.
- تقوی، حسین. (۱۴۰۱). ارزیابی ویژگی‌های فنی مقیاس راهنمایی نوئه. مجله مشاوره مدرسه. ۱۱(۱)، ۱۵-۱.
- تقوی، حسین؛ خاقانی زاده، محمد؛ عبادی، علی. (۱۳۹۹). راهنمایی: مبانی، مسائل و راهکارها. تهران: دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله.
- دانش فرد، کرم الله؛ ذاکری، محمد. (۱۳۹۵). مدیریت دانش (مبانی، فرآیندها و کارکردها). تهران: صفار.
- رابینز، استیون پی (۱۳۹۴). مبانی رفتار سازمانی ترجمه: پارسائیان، علی و اعرابی سیدمحمد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سپیدنامه، بهروز؛ مومنی، حسن؛ سلیمان نژاد. (۱۳۹۶). شناسایی علل ترک تحصیل دانش آموزان مقطع ابتدایی ناحیه آموزش و پرورش موسیان (روستایی) توسعه محلی روستایی- شهری (توسعه روستایی)، ۸(۱)، ۱۹۸-۱۶۷.
- صحرانورد، بهنام؛ مقدم نیا، ناصر؛ موسوی فاضل. (۱۳۹۴). جهانی شدن و آموزش، همایش ملی آموزش و توسعه منابع انسانی، اردبیل.
- فتحی واجارگاه، کوروش؛ خراسانی، اباصلت؛ دانشمندی، سمیه؛ مانی، آرمان. (۱۳۹۳). بررسی مدل مربیگری در تربیت نیروی انسانی بر اساس نظریه زمینه‌ای. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۳۳)، ۳۷۵-۳۹۸.

فرجی، علی؛ آریاپوران، سهند. (۱۳۸۷). نقش عوامل استرس زای شغلی در پیش بینی ابهام نقش و تعارض نقش در دانشگاه آزاد قلی پور، رحمت‌الله؛ هاشمی، محمد. (۱۳۹۴). تبیین تأثیر مریبگری بر جانشینی؛ با تمرکز بر برنامه توسعه فردی. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع)، ۳(۱۰)، ۷۲-۵۱.

قویدل کوشکی، علی. (۱۳۹۸). تأثیر ارتباطات درون سازمانی بر برون نقش و همکاری: نقش ابهام نقش، تعهد سازمانی، تعارض نقش (مطالعه موردی: کارکنان شرکت آب منطقه ای گیلان). پایان نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی راهبرد شمال، گروه مدیریت، گرایش: مدیریت - مدیریت منابع انسانی.

کارمندان کرمانشاه، همایش ملی روانشناسی و کاربرد آن در جامعه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

کوثریه، محمدرضا؛ نوه ابراهیم، علی؛ عبدالهی، بیژن. توسعه منابع انسانی از طریق مریبگری: مورد شرکت مدیریت شبکه برق ایران، فصلنامه تحقیقات سیاست و برنامه‌ریزی انرژی، ۶(۳)، ۲۱۹-۱۸۷.

محمدی، علی؛ امینی، رضا. (۱۳۹۴). ویژگی های یک مربی ایده آل از دیدگاه اساتید بالینی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مرکز تحقیقات ارتقای کیفیت آموزش بالینی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، ایران.

موسوی مال خان، سجاد. (۱۳۹۴). تبیین تأثیر منتورینگ بر موفقیت تسهیم دانش (مطالعه موردی: شرکتهای تأمین مالی سرمایه) کارشناسی ارشد. پایان نامه، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی).

وظیفه، زهرا؛ نصرتی، محمد؛ ناهوک، ذاکر. (۱۳۹۵). مدل مفهومی شاخص های مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان ها سومین کنفرانس ملی مدیریت بازرگانی و اولین کنفرانس بین المللی حسابداری و اقتصاد مقاومتی، همدان، ۲ بهمن ۱۳۹۴ (ص. ۱-۱۷)، همدان: گروه پژوهشی اکباتان.

Allen, J., Singh, P., & Rowan, L. (2019). Professional experience in initial teacher education: keeping abreast of change in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Education*, 47(4), 323-326.

Bettina, K., & Harm, T. (2014). Feedback Provision in Mentoring Conversation-Differing Mentor and Student Perceptions. *Journal of Education and Training Studies*, 2(2):167-175.

Bland, C.J. (2019). Maximize mentoring benefits and avoid mentoring landmines, Retrieved February 20, 2022.

Carpintero, S. (2015). Qualities that mentors in the university setting should have. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 255-258.

Chao, C.S., Ramanan, R.A., & Feldman, M.D. (2011). Defining the ideal qualities of mentorship: a qualitative analysis of the characteristics of outstanding mentors. *Am J Med*. 124(5):453-8.

Chaudhuri, S., Park, S., & Johnson, K. R. (2021). Engagement, inclusion, knowledge sharing, and talent development: is reverse mentoring a panacea to all? Findings from literature review. *European Journal of Training and Development*. 7, Retrieved February 20, 2022, from

Cleveland, S., & Ellis, T. J. (2015, January). The impact of role conflict, role ambiguity, and locus of control on organizational knowledge sharing practices. In 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 3801-3810). IEEE, doi:10.1109/HICSS.2015.457, Retrieved February 20, 2022.

- Curtis, M. B., & Taylor, E. Z.(2018).Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. *Journal of Knowledge Management*, Retrieved February 20, 2022.
- Egan, T. M., & Song, ZH.(2008).Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Vocational Behavior*, 72, 351–362.
- Hallam, P. R., Chou, P. N., Hite, J. M., & Hite, S. J. (2012). Beginning Teachers Two Contrasting Models for Mentoring as They Affect Retention of Beginning Teachers. *NASSP Bulletin*,96(3), 243–278.
- Ingersoll, R. M., & Strong, M.(2011).The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical review of the research. *Review of educational research*, 81(2), 201-233.
- Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B.I.J.M. and Guo, Z.(2019).The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3646-3663, Retrieved February 20, 2022.
- Kahn, Robert L., Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek, and Robert A. Rosenthal.(1964). *Organizational Stress*, New York: Wiley.
- Kakar, A. K.(2018).How do team conflicts impact knowledge sharing?. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 21-3, Download citation, Retrieved February 20, 2022.
- Kazerooni, A. R., Amini, M., Tabari, P., & Moosavi, M.(2020).Peer mentoring for medical students during COVID-19 pandemic via a social media platform. *Medical education*, doi: 10.1111/medu.14206, Retrieved February 20, 2022.
- Khanal, J., & Ghimire, S.(2022).Understanding role conflict and role ambiguity of school principals in Nepal. *Educational Management Administration & Leadership*, Retrieved February 20, 2022.
- Kram, K. E.(1983).Phases of the mentor relationship.*Academy of Management journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A.(1985).Mentoringalternatives: The role of peer relationships in careerdevelopment. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lee, H., Park, J. G., & Lee, S.(2016).Exploring the Relationship among Conflict, Knowledge Sharing, and Agility in Startup: Focus on the Role of Shared Vision. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* .11(3), 233-242, Retrieved February 20, 2022.
- Leeder, T. M., Russell, K., & Beaumont, L. C. (2021). Educative mentoring in sport coaching: a reciprocal learning process. *Cambridge Journal of Education*, 1-18, Retrieved February 20, 2022,
- Liao, K., Liu, Z., & Li, B.(2022).The Effect of Psychological Capital and Role Conflict on the Academic Entrepreneurial Intents of Chinese Teachers in Higher Education: A Study Based on the Theory of Planned Behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 793408-793408. doi: 10.3389/fpsyg.2022.793408
- Magretta, J.(1998).The power of virtual integration: An interview with Dell Computer's Michael Dell, *Harvard Business Review*,72–84.
- Mena, J., Hennissen, P., & Loughran, J.(2017).Developing pre-service teachers' professional knowledge of teaching: The influence ofmentoring. *Teaching and teacher education*, 66, 47-59.
- Nguyen, T. M., Siri, N. S., & Malik, A.(2021).Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours: the moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 70-87, <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0009>.
- Noe, R. A.(1988).An investigation of thedeterminants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*, 41(3), 457-479.
- Noe, R. A.(2010).Employee training and development. McGraw-Hill/Irwin.

- Nokkala, T., Aarnikoivu, M., & Kiili, J.(2021).Multidisciplinary peer-mentoring groups supporting knowledge sharing in doctoral education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 1-14, Retrieved February 20, 2022, from: <https://doi.org/10.1080/00313831.2021.1939142>
- Nonaka, I., & Konno, N.(1998).The concept of " ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*,40(3), 40-54.
- Oliveira, M., Curado, C., & de Garcia, P. S.(2021).Knowledge hiding and knowledge hoarding: a systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 28(3), 277-294.
- Panteli, N., & Sockalingam, S.(2005).Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision support systems*, 39(4), 599-617, Retrieved February 20, 2022.
- Patel, V.M., Warren, O., Ahmed, K., Humphries, P., Abbasi, S., Ashrafian, H., & et al.(2011).How can we build mentorship in surgeons of the future? *ANZ J Surg*.81(6):418-24. PMID: 22295342, Retrieved February 20, 2022.
- Pointe, É., & Vandenberghe, C.(2017).Supervisory mentoring and employee affective commitment and
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I.(1970).Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 15(2):150-163, Retrieved February 20, 2022.
- Tasnim, Z.(2020).Concept of Mentoring: An Effective Means of Teachers Professional Growth.*International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 4(5), 74-77.
- Tinoco-Giraldo H, Torrecilla Sanchez EM, GarcíaPeñalvo FJ.(2020).E-mentoring in higher education: a structured literature review and implications for future research. *Sustainability*, 12(11):43-44.
- turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*,98, 98-107.
- Vikis, E.A., Mihalynuk, T.V., Pratt, D.D., & Sidhu, R.S.(2008).Teaching and learning in the operating room is a twoway street: resident perceptions. *Am J Surg*.195(5), 594-8; discussion 8. 2022.
- Yan, D.(2021).The impact of mentoring on a nonnative immigrant teacher's professional development. *Teaching and Teacher Education*, 103, 103348.
- Zhang, X., Chen, Z., & Guo, C.(2009, January).The opening " black box" between conflict and knowledge sharing: A psychological engagement theory perspective.In 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10). IEEE, Retrieved February 20, 2022.

دوره ۱، شماره ۱، بهار  
۱۴۰۲، صفحات: ۵۲-۳۳

**Journal of Positive Behavior  
in Educational Organizations**

مجله رفتار مثبت در  
سازمان های آموزشی





Vol. 1, No. 1, (2022), 1-28  
© 2022, June  
*Published online June, 2022*

**Journal of Positive Behavior  
in Educational Organizations**



Vol. 1, No. 1, (2022), 1-28  
© 2022, June  
*Published online June, 2022*

**Journal of Positive Behavior  
in Educational Organizations**

