

طراحی و اعتبارسنجی الگوی مرشدیت سازمانی در سیستم آموزش عالی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۹

امین آبن*
شهرام حافظی**
عبدالخالق غلامی***

چکیده

مرشدیت سازمانی یکی از مفاهیم اساسی مدیریت است که اخیراً از منظر علمی و عملی با اقبال فراوانی همراه بوده است. هدف این مطالعه، طراحی و اعتباریابی الگوی مرشدیت سازمانی در نظام آموزش عالی با رویکرد آمیخته است. این مطالعه از نظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها، یک پژوهش مقطعی است. در بخش اول پژوهش با استفاده از روش تحلیل فراترکیب، اقدام به شناسایی مولفه‌های اصلی و فرعی پژوهش گردید. در ادامه و جهت ارائه الگو از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری و نرم‌افزار MICMAC و برای اعتباریابی الگو از تکنیک حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. جامعه آماری در بخش ارائه الگو خبرگان و اساتید صاحب‌نظر و در بخش اعتباریابی الگو کارشناسان نظام آموزش عالی کشور بودند. در بخش ارائه الگو از روش غیراحتمالی و به صورت هدفمند از دیدگاه ۱۱ نفر استفاده شد. در بخش اعتباریابی الگو نیز حجم نمونه ۳۸۴ نفر محاسبه و نمونه‌گیری با روش تصادفی ساده انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. نتایج نشان داد که نظام مرشدیت سازمانی در آموزش عالی به عنوان عامل اساسی مدل با شایستگی مرشدان رابطه دارد. شایستگی مرشدان خود با فعالیت‌ها، اقدامات اجرایی و کیفیت روابط میان مرشد و مرید رابطه دارد. این عوامل نیز فرهنگ مرشدیت نظام آموزش عالی را تحت تاثیر قرار می‌دهند و در نهایت به رفتارها و حمایت‌های مرشدانه منجر می‌شوند.

مفاهیم کلیدی: مرشدیت سازمانی، سیستم آموزش عالی، فرهنگ مرشدیت

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

** استادیار گروه مدیریت، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران

(shahramhafeze@gmail.com).

*** استادیار گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

مقدمه

بهبود و توسعه منابع انسانی همواره یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها و ابزاری برای بهبود عملکرد و بهره‌وری مطرح بوده است. در این راستا اقدامات مختلفی همچون آموزش کارکنان و مدیران، چرخش شغلی و غیره انجام می‌شود. از جمله رویکردهای بسیار اثربخش و نسبتاً جدید در حوزه بالندگی و توسعه منابع انسانی، مرشدیت است. مرشدیت فرایندی برای کمک به دیگران است و شامل ارائه راهنمایی از یک فرد (مرشد) به فرد دیگر (مرید) برای کسب دانش و مهارت‌های لازم است. فرایند مرشدیت شامل یک مرشد و یک مرید است؛ مرشد کسی است که به فرد دیگر (مرید) از طریق ارائه مشاوره، مربیگری، هدایت، حمایت و گفتگو کمک می‌کند (خوجا و آسیف^۱، 2021). مرشدیت معمولاً "یک فرآیند سودمند سه جانبه" است که از طرق مختلف به مرشد، مرید و سازمان کمک می‌کند. هدف و کنش اصلی مرشدیت، بهبود عملکرد شغلی مرید است؛ با این حال مرید تنها کسی نیست که از این رابطه بهره‌مند می‌شود؛ بلکه خود مرشد نیز به اشکال زیر از این رابطه سود می‌برد: کسب جایگاه به علت قرار گرفتن در جایگاه یک مربی؛ کسب رضایت شغلی از مرید و یادگیری چیزهای جدید از سازمان. سازمان و محیط کار نیز از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش نرخ ترک خدمت و توسعه نیروی انسانی ماهر و توانمند از مزایای رابطه مرشد-مرید بهره‌مند می‌شود (ماسون^۲، 2022).

مرشدیت رابطه‌ای است که در آن فرد باتجربه یا دارای دانش بیشتر به راهنمایی فردی که تجربه یا دانش کمتری دارد کمک می‌کند. مرشد ممکن است بزرگتر یا جوانتر از شخصی باشد که تحت مربیگری قرار می‌گیرد، اما آنها باید از تخصص خاصی برخوردار باشند. مرشدیت در واقع یک مشارکت یادگیری و توسعه بین فردی با تجربه زیاد و شخصی است که می‌خواهد یاد بگیرد. تعامل با یک متخصص نیز ممکن است برای کسب مهارت با ابزار فرهنگی لازم باشد. تجربه مرشدیت و ساختار روابط بر "میزان حمایت روانی - اجتماعی، راهنمایی شغلی، الگوسازی و ارتباطی که در روابط مرشدیت که مرید و مرشد درگیر آن هستند، تأثیر می‌گذارد (مورای^۳، 2021). از زمان ظهور مفهوم مرشدیت در ادبیات سازمانی، بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی، این رویکرد را روش موثری برای بهبود منابع انسانی خود فرض می‌کردند. شواهد بدست

آمده از مطالعات در دو دهه گذشته نیز بر اهمیت مرشدیت بعنوان ابزاری برای بالندگی نیروی انسانی تاکید دارد؛ اما در عین حال این موضوع را خاطر نشان می‌کنند که ترکیبی از عوامل مختلف اعم از فرهنگ مرشدیت، کیفیت روابط میان مرشد و مرید، ویژگی‌های شخصی مرشد، حمایت‌های مرشد و غیره در اثربخشی مرشدیت تاثیر زیادی دارند (جیاکومو و همکاران^۴، ۲۰۲۰).

علی رغم تاکید سازمان‌ها بر اهمیت و نقش مرشدیت، تاکنون پژوهشی در ارتباط با ابعاد و مولفه‌های تاثیرگذار در ارائه الگوی جامع از مرشدیت سازمانی انجام نشده است. این در حالی است که در مطالعات مختلف به شکل مجزا، ابعاد مختلفی برای افزایش اثربخشی مرشدیت پیشنهاد شده است. بعنوان مثال، سافیرین و همکاران^۵ (2021)، با اتخاذ رویکردی اکولوژیک، ترکیبی از ویژگی‌های شخصیتی مرشد و عوامل زمینه‌ای و محیطی را در افزایش اثربخشی مرشدیت موثر دانسته‌اند. راپوسا و همکاران^۶ (۲۰۱۹) در فراتحلیل سیستم مرشدیت، ویژگی‌های شخصیتی مریدان، مرشدان و همچنین ویژگی‌های خاص برنامه مرشدیت را بعنوان عوامل کلیدی در موفقیت مرشدیت معرفی کرده‌اند. جیونگ و پارک^۷ (۲۰۲۰) نیز در بررسی تاثیر مرشدیت بر توسعه منابع انسانی، با اشاره به کمبودهای موجود در تبیین رابطه بین مرشد و مرید، ضرورت توسعه مدل‌های جدیدتر و جامع‌تر مرشدیت را خاطر نشان کرده‌اند. در مجموع بر اساس ادبیات پژوهش مشخص می‌شود که تعداد مدل‌های ارائه شده راجع به مرشدیت-در قیاس با اهمیت بالقوه این سیستم-بسیار محدود است. از این رو لازم است مدل‌های جدید و پیچیده‌تری فراتر از رابطه صرف بین مرید و مرشد توسعه یابد.

در چنین شرایطی بکارگیری نظام مرشدیت می‌تواند بسیاری از مشکلات سازمانی که اغلب موسسات دولتی ایران را درگیر کرده است برطرف نماید. این موضوع به خصوص در حوزه آموزش عالی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. با این وجود بررسی ادبیات پژوهش و همچنین شواهد بدست آمده از نظام آموزش عالی کشور نشان می‌دهد که علی رغم تاکید بر اهمیت منابع انسانی بعنوان ابزاری برای ارتقاء سطح بهره‌وری، تاکنون استفاده زیادی از سیستم مرشدیت در نظام آموزش عالی و سازمان‌های زیرمجموعه آن نشده است. همچنین نظام آموزش عالی جهت موفقیت در این عرصه نیازمند ابزاری برای ارزیابی و پایش مرشدیت سازمانی می‌باشد. لذا در

پژوهش حاضر به طراحی و اعتباریابی الگوی مرشدیت سازمانی در سیستم آموزش عالی می‌پردازیم تا ضمن ارائه مدلی نوآورانه، شکاف‌های پژوهشی مطالعات داخلی و خارجی پیشین را نیز رفع نماید.

مبانی نظری

مرشدیت سازمانی

معنای مرشدیت در مساعدت و فراتر رفتن از اطلاعات کسب شده و دستیابی به دانش است. مرشدیت یکی از انواع روابط متقابل می‌باشد که تعاملات میان فردی و احساسات شخصی را دربرمی‌گیرد (کیاکجوری و همکاران، ۱۳۹۶). مساله مهمی که در رابطه با مرشدیت مطرح می‌شود، مقوله ارزیابی مرشدیت در سازمان است. با توجه به تاثیرگذاری‌های مستقیم و غیرمستقیمی که مرشدیت بر بهره‌وری و عملکرد نیروی انسانی دارد، لازم است نظام مرشدیت مورد ارزیابی قرار گیرد تا بتوان برنامه‌های مرشدیت را به نحوی پیاده‌سازی نمود که بیشترین منافع را (هم برای مرشد، هم برای مرید و هم برای سازمان) به همراه داشته باشد (کلترباک^۸، ۲۰۲۱). از سوی دیگر ارزیابی مرشدیت تاثیر مثبتی بر بهبود شایستگی‌های مرشد دارد. همانگونه که وایر و همکاران^۹ (۲۰۲۱) نشان دادند نیاز اصلی فعلی سازمان‌ها، ارزیابی شایستگی‌های مرشد، استفاده از مرشدهایی با کفایت، و توسعه و بالندگی نهایی مرشد و مرید است. در مطالعه‌ای که اخیراً توسط نیانجوم^{۱۰} (۲۰۲۰) انجام شد نیز این محقق ضمن بررسی ادبیات موجود در حوزه مربیگری و مرشدیت به این مساله اشاره دارد که ارزیابی مرشدیت تاثیر زیادی بر بهبود شایستگی‌های مرشد دارد.

شایستگی مرشد شامل طیف وسیعی از ویژگی‌ها اعم از توانایی خوب گوش دادن، ایجاد اعتماد در رابطه مرشد-مرید، توانایی ترغیب مرید، هدف‌گذاری و تعیین مسیر رسیدن به هدف، دریافت بازخورد، الهام‌بخشی و باز کردن درهای جدید به روی مرید است (الریش و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۰). این ویژگی‌ها باعث می‌شود که کیفیت رابطه بین مرشد و مرید تقویت شود. طیف وسیعی از مطالعات صورت گرفته در حوزه مربیگری و مرشدیت سازمانی به این مساله اشاره دارند که کیفیت روابط میان مرشد و مرید اساساً به شایستگی‌های مرشد بستگی دارد (سافرین و همکاران، ۲۰۲۱؛ سود و همکاران^{۱۲}،

۲۰۲۰). از سوی دیگر مشخص شده است که نحوه فعالیت‌ها و اقداماتی که ذیل منتورینگ تعریف می‌شوند مستقیماً از شایستگی‌های مرشد تاثیر می‌پذیرند. عبارت دیگر مرشد باید این توانایی را داشته باشد که با تعیین اهداف و مشخص کردن مسیر رسیدن به هدف، اقدامات و فعالیت‌های مرشدیت را جهت‌دهی کند (اولویک و سانده^{۱۳}، ۲۰۱۳). از این رو اعتقاد بر این است که شایستگی‌های مرشد نه تنها کیفیت رابطه، بلکه کلیه فعالیت‌هایی که در رابطه مرشد-مرید تعریف می‌شوند را تعیین می‌کند. در عین حال، بین اقدامات مرشدانه و کیفیت رابطه بین مرشد و مرید نیز رابطه دوسویه‌ای وجود دارد که ارتقاء یکی باعث تقویت دیگری می‌شود (خوجا و آسیف، ۲۰۲۱).

از دیگر مقوله‌های مهم در ادبیات مرشدیت، فرهنگ مرشدیت است. فرهنگ مرشدیت به این معنی است که سازمان "هدیه مرشدیت"^{۱۴} را به عنوان شیوه پیشبرد امور در آن سازمان پذیرفته باشد. هر کارمند فارغ از اینکه در چه سطحی از سازمان قرار داشته باشد، از مرشدیت به عنوان شیوه زندگی کاری استقبال می‌کند. در چنین فرهنگی، کارکنان با علم به اینکه چیزی را به صورت شخصی یا حرفه‌ای فرا خواهیم گرفت به کار می‌پردازند و می‌دانند که کسی نیز از آنها چیزی می‌آموزد (عابدین و همکاران^{۱۵}، ۲۰۲۲). فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی مرشدانه از جمله عواملی است که در شکل‌گیری فرهنگ مرشدیت تاثیر دارد. اگر اقدامات مرشدانه به شکلی باشد که کارکنان در سطوح مختلف آن را به عنوان یک هنجار در زندگی کاری بپذیرند، در این صورت احتمال نهادینه شدن فرهنگ مرشدیت در سازمان افزایش می‌یابد (راپوسا و همکاران، ۲۰۱۹؛ مورای، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، شکل و ویژگی‌های رابطه بین مرشد و مرید نیز بر شکل‌گیری فرهنگ مرشدیت تاثیر دارد؛ بدین معنی که با ارتقاء کیفیت رابطه بین مرشد و مرید، هر دو این افراد مرشدیت را بعنوان نوعی هنجار سازمانی می‌پذیرند. این هنجارها به تدریج درونی شده و بدین ترتیب با تشکیل گروهی از کارکنان که مرشدیت را بعنوان یک مفهوم "خوب" در ذهن خود پرورانده‌اند، زمینه فراگیری فرهنگ مرشدیت در سازمان فراهم می‌شود (فوند و همکاران^{۱۶}، ۲۰۲۱).

اهمیت فرهنگ مرشدیت از این واقعیت ناشی می‌شود که این عامل، پیامدهای مهمی در حوزه مرشدیت سازمان دارد. ساعات کاری کارکنان در هر روز به پایان می‌رسد اما یادگیری لازم نیست در اینجا متوقف شود. درصد زیادی از مهارت‌های

مربیگری که کارکنان در این فرهنگ کسب می‌کنند، مهارت‌های قابل انتقال هستند که می‌توانند در زندگی شخصی، زندگی اجتماعی و سازمان خود استفاده کنند. این امر باعث افزایش اثربخشی فعالیت‌های مرشدانه می‌شود (نیرینگ و همکاران^{۱۷}، ۲۰۲۰). از سوی دیگر فرهنگ حاکم بر سازمان اگر در راستای اهداف مربیگری شکل گرفته باشد، باعث می‌شود که میزان حمایت مرشدانه نیز افزایش یابد. مقصود از حمایت‌های مرشدانه کلیه اقداماتی است که یک مرشد به شکل نودوستانه انجام می‌دهد تا به مرید در طی کردن مسیر بالندگی کمک کند. از سوی دیگر بین رفتارهای مرشدانه اثربخش و حمایت‌های مرشدانه رابطه‌ای متقابل وجود دارد؛ بدین معنی که هرچه اثربخشی اقدامات مرشدانه بیشتر باشد در این صورت حمایت بیشتری از مرید حاصل می‌شود. در مقابل با افزایش حمایت‌های مرشدانه میزان اثربخشی فعالیت‌های مرشدیت نیز افزایش می‌یابد (وایر و همکاران، 2021).

آموزش عالی

در حال حاضر در بسیاری از نقاط جهان دانشگاه‌ها، برنامه‌ای که به عنوان بخشی از استراتژی گسترده موسسات به منظور افزایش کیفیت یادگیری دانشجویان است برای اساتید خود ارائه می‌دهند. این برنامه که با عنوان "توسعه آموزشی" از آن یاد می‌شود، نشان دهنده فعالیت‌های مختلفی است که جهت ارتقاء سطح آموزش و یادگیری در آموزش عالی بکار می‌رود (جیونگ و پارک، ۲۰۲۰).

آموزش عالی عنصری کلیدی در نظام آموزشی و توسعه نیروی انسانی در هر کشوری محسوب می‌شود. عملکرد نظام آموزشی ابزاری جهت پاسخ‌دهی به نیازهای جامعه است (پری‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). آموزش عالی به دلیل دخیل بودن در تربیت نیروی انسانی بامهارت، می‌تواند عملکرد و خط مشی برنامه‌ریزی نهادهای اجتماعی را تعیین نماید و به همین دلیل تحلیل نقاط قوت و ضعف در نظام آموزش عالی، بیش از پیش مورد توجه برنامه‌ریزان واقع شده است (کمالی و همکاران، ۱۳۹۹). ارکان موفقیت در محیط دانشگاهی- پژوهشی، یعنی تدریس و خدمات، سرمایه اجتماعی بزرگی هستند که از طریق روابط مولد با سایرین ساخته شده و حفظ می‌شوند. بنابراین، تعلیم و آموزش فرد برای تبدیل شدن به عضو هیات علمی بیشتر بر سرمایه انسانی تمرکز دارد (پوراآتشی، ۱۳۹۵).

هم‌اکنون ابهامی که در نظام آموزش عالی به چشم می‌خورد کیفیت مجموعه مرید و مرشدی است که اغلب از طریق مطالعه مقالات و تحقیقات صورت می‌گیرد. سالیانه تعداد زیادی مقاله و تحقیق به سرانجام می‌رسد، اما در خصوص تعیین سطح کیفیت و روابط مرشدیت آن تلاش و اقدامی صورت نمی‌گیرد. موضوع مهم این است که بایستی با کار علمی و نظر سنجی از دانشجویان و اساتید درگیر در این تحقیقات، مشخص شود که اولاً: آیا راهنمایی و راه‌گشایی (توسط اساتید مرتبط) و انتقال دانش و تجربه انجام کار پژوهشی از اساتید به دانشجویان در فرایند مرید و مرشدی صورت می‌پذیرد و اینکه اصول مرشدیت و نقش‌های مرتبط با آن به درستی توسط اساتید ایفا می‌گردد؟ و دوم اینکه تلاش دانشجویان برای استفاده از این فرصت تا چه حدی است؟ و نهایتاً اینکه سطح مرشدیت موجود برانده آموزش عالی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد؟

پیشینه پژوهش

معمدی محمدآبادی (1400) مطالعه‌ای با عنوان تأثیرگذاری مؤلفه‌های منتورینگ سازمانی بر بهبود عملکرد شغلی منابع انسانی با نقش واسطه‌ای هوش عاطفی و فرهنگی کارکنان انجام داد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در ادارات بنیاد شهید انقلاب اسلامی استان اصفهان بوده و بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۳۴ نفر به عنوان نمونه تحقیق به طور تصادفی انتخاب شدند. به منظور بررسی آزمون فرضیه‌ها، از نرم افزار آماری PLS و تحلیل مسیر استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد تمامی عوامل دخیل در مرشدیت سازمانی (نظیر رفتارهای کمال‌گرایانه، هم‌نوایانه، نقش‌مدارانه، خود‌مدیرانه و اثر گذارانه) بر عملکرد شغلی با نقش میانجی هوش عاطفی و فرهنگی تأثیر مثبتی دارند. زهرانی و همکاران (1399) مطالعه‌ای با عنوان واکاوی نوآورانه رفتارهای مرشدانه مدیران و اعتباریابی آن انجام دادند. این پژوهش با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران متفاوت بوده و بر مبنای تفاوت‌ها، در قالب پنج ویژگی رفتاری با عنوان «رفتار هم‌نوایانه»، «رفتار کمال‌گرایانه»، «رفتار خودمدیرانه»، «رفتار نقش‌مدارانه» و «رفتار اثرگذارانه» طبقه بندی گردید. اعتمادفر و همکاران (1398) پژوهشی تحت عنوان تأثیر منتورینگ تلفیقی مبتنی بر داربست زنی دانش راهبردی بر میزان یادگیری و یادداری

انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که مولفه منتورینگ به‌عنوان تلفیقی در میزان یادگیری یادداری تأثیر مثبتی به‌همراه داشته است. این مهم نیز مشخص گردید که در زمینه توسعه شایستگی های مدیران که مستلزم یادگیری در سطوح بالاتر است، منتورینگ تلفیقی در مقایسه با آموزش های ضمن خدمت، به یادگیری و یادداری بیشتری منجر خواهد شد. محمدی و همکاران (1397) پژوهشی تحت عنوان شناسایی ویژگی منتور ایده آل از دیدگاه اساتید بالینی دانشگاه به ۱۵ ویژگی منتور ایده آل دست پیدا کرده و از میان آنها، ویژگی هایی نظیر برانگیزاننده بودن (به معنای ایجاد علاقه برای یادگیری عمیق) را مهم ترین ویژگی یک منتور ایده آل ارزیابی نموده‌اند.

بارینوآ و ایبل^{۱۸} (۲۰۲۲) مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی رابطه بین مربیگری و اثربخشی سازمانی انجام دادند. منتورینگ در محل کار یک استراتژی تجاری جامع است که از مهارت‌ها و تخصص کارمندان باتجربه تر به عنوان منابعی برای افرادی که تازه وارد شرکت هستند یا کسانی که در زمینه‌های خاصی در شرکت تجربه کمتری دارند، استفاده می‌کند. نتایج این مطالعه پس از بررسی انتقادی ادبیات موجود، رابطه معناداری را بین مربیگری و اثربخشی سازمانی نشان داد. بر اساس نتیجه‌گیری فوق، این مطالعه پیشنهاد نموده است که: باید سیاست‌های مرتبط مدیریت نسبت به پشتیبانی برنامه‌های آموزشی رسمی سازماندهی گردد. مدیریت باید یک تیم مشاوره برنامه‌ای در زمینه راهنمایی با اهداف تعریف شده ایجاد کند، به طور منظم عملکرد آنها را در برابر استانداردهای تعیین شده ارزیابی کند و انحرافات ناسالم از استانداردها را در صورت وجود اصلاح کند.

در پژوهش نیانجوم^{۱۹} (2021) نیز یک برنامه مرشدیت (منتورینگ) استاد - دانشجویی برای تعیین اثر مرشدیت بر عملکرد آموزش و ماندگاری آموخته‌های آکادمیک، مورد ارزیابی قرار گرفت. در این پژوهش ۳۳۹ دانشجوی کارشناسی ارشد بر اساس جنسیت، قومیت و میزان موفقیت دانشگاهی^{۲۰} با اساتید دانشگاه بصورت جفت (هر استاد یک دانشجو) تقسیم بندی شدند و با سایر دانشجویان بدون مرشد مورد مقایسه قرار گرفتند. نتایج نشان دادند که میزان موفقیت دانشگاهی بیشتر، گذراندن تعداد بیشتر واحد در پایان هر ترم و ترک تحصیل کمتر برای دانشجویان دارای مرشد بود. میزان ارتباط دانشجو - استاد با افزایش میزان موفقیت دانشجو رابطه مثبت را نشان می‌داد. جنسیت، قومیت و نژاد با عملکرد و ماندگاری آموخته‌های آکادمیک رابطه‌ای را

نشان نداد. جیاکومو و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای تحت عنوان چشم انداز مرشدیت اثربخش در صنعت ساخت و ساز با بررسی خصوصیات کلیدی مرشدی ادراک شده توسط افراد حرفه‌ای صاحب تجربه اجرایی انجام دادند. در این بخش، برای شناسایی مهم ترین ویژگیهای مرشد سه معیار مد نظر قرار داشت: استفاده از رتبه بندی مشخصات مرشدین برتر، میزان تفاوت میانگین بین رتبه بندی مربیان برتر و ضعیف و همبستگی و ارتباط بین ویژگیهای رتبه بندی شده مربیان برتر و میزان رضایت از مرشدها. نتایج کار پژوهشگران حاکی از اختلاف معنی داری بین ویژگیهای مرشدین ضعیف و متوسط و مرشدین ضعیف و برتر بود و همچنین مهارت‌های ارتباطی، به اشتراک گذاشتن دانش، اصلاح اشتباهات و دادن بازخورد منفی از مهمترین خصوصیات یک مرشد موثر و قوی در صنعت ساخت و ساز هستند.

جیونگ و پارک (۲۰۲۰) در دانشگاه آبرن آلاباما آمریکا مطالعه‌ای با عنوان اثرات فرهنگی بر برنامه‌ها و ارتباطات مرشدیت: رویکردی انتقادی بر پژوهش‌های صورت گرفته، هدف خود را شناسایی و خلاصه سازی موضوعات اولیه و مسائل مورد بررسی در پژوهشهای بین المللی در خصوص رابطه بین فرهنگ و مرشدیت بیان کردند. آنها در کار خود بر برنامه های مرشدیت رسمی برای معلمان آموزش و پرورش در مقاطع ابتدایی، متوسطه و بالار تمرکز کردند. یافته‌های آنان نشان داد که تحقیق در ارتباط با جنبه‌های مرشدیت در آموزش و پرورش بر سه موضوع اصلی جنبه‌های فرهنگی روابط مرشدیت، اثر ساختارهای سازمانی بر روابط و برنامه‌های مرشدیت و قومیت و نوع اعتقادات اجتماعی که با اهداف ساختار مرشدیت مرتبط است. راپوسا و همکاران (۲۰۱۹) در تلاش پژوهشی خود به دنبال ارائه ماتریس چابکی از مرشدیت جهت تربیت سرپرستان بهداشتی لایق، شایسته و متعهد در منطقه سازمان بهداشتی کیپ برتون (CBDHA) واقع در نوا اسکوشیا، کانادا بودند. هدف مطالعه موردی آنها ارائه یک ماتریس اثربخش مرشدیت از طریق راه اندازی پروژه آزمایشی در مراکز بهداشتی و توانایی آن برای ایجاد شایستگی های مدیریتی و افزایش سطح تعهد کارکنان بود. مریدهای درگیر در این پروژه، افزایش سطح شایستگیهای رهبری و مدیریتی و تعهد کارکنان را گزارش دادند. علاوه بر آن مریدها قرار گرفتن در معرض نقش های مدیریتی، پاسخگویی و بهبود و توسعه تجارب شخصی را بعنوان نتیجه مثبت قرار گرفتن در این پروژه بیان می نمودند. پژوهشگران نتایج نهایی کار خود را از ایجاد گروههای متمرکز مرید و

مرشدی اینگونه بیان کردند: افزایش سطح بینش مرشدها، افزایش و بهبود ساختار روابط، تمرکز بیشتر بر تصمیم‌گیری و ارتباطات، تحریک تغییر ادراک و تایید تغییر شکل ساختار.

روش پژوهش

مطالعه حاضر از بعد مخاطب (جامعه علمی) مطالعه‌ای بنیادی است که با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی مرشدیت سازمانی در سیستم آموزش عالی با رویکرد آمیخته انجام شده است. از منظر روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها در گروه پیمایشی-مقطعی قرار می‌گیرد. در ابتدا با استفاده از روش فراترکیب و مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش، اقدام به شناسایی مولفه‌های پژوهش گردید. در ادامه جهت ارائه الگوی پژوهش از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری و نرم‌افزار MICMAC و برای اعتباریابی آن از روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردیده است. این روش شامل دو مدل بیرونی (اندازه‌گیری) و مدل درونی (ساختاری) است. جامعه مورد مطالعه در بخش طراحی الگو، شامل خبرگان و اساتید دانشگاه‌های کشور است که در نظام آموزش عالی کشور دارای تجربه می‌باشند. در این بخش، از روش‌های غیراحتمالی و به صورت هدفمند از دیدگاه ۱۱ نفر استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کمی نیز شامل کارکنان آموزش عالی کشور می‌باشند. همچنین در این بخش، از دیدگاه ۳۸۴ نفر از کارکنان آموزش عالی کشور استفاده شده است. برای محاسبه حجم نمونه برای جوامع نامعین می‌توان محاسبه حجم نمونه برای جوامع نامعین و بزرگ (پاپاس^۱، ۲۰۱۶) از رابطه زیر استفاده شده است:

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2} = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384$$

لذا نمونه‌ای به حجم ۳۸۴ نفر با روش تصادفی ساده انتخاب گردید. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه پژوهش شامل هفت سازه اصلی است که عبارتند از: کیفیت روابط میان مرشد و مرید، فرهنگ مرشدیت، حمایت‌های مرشدانه، رفتارهای مرشدانه اثربخش، شایستگی مرشد، فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی مرشدانه، ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی. این پرسشنامه شامل ۳۷ پرسش تخصصی با طیف لیکرت ۵ درجه و چهار پرسش عمومی شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه خدمت می‌شود.

برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شد. همچنین آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی ۰/۹۱۲ بدست آمد. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگتر از ۰/۵ باشد (جلالی، ۱۳۹۱). برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه شده است. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگتر از ۰/۷ باشد (الوانی و بودلایی، ۱۳۹۸؛ هنسلر و همکاران^{۲۲}، ۲۰۱۵). برای ارزیابی روایی واگرا از معیار HTMT استفاده شده است. این معیار جایگزین روش قدیمی فورنل-لارکر شده است. حد مجاز این معیار میزان ۰/۸۵ تا ۰/۹ می باشد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۳). نتایج حاصل از اعتباریابی پرسشنامه در بخش اعتباریابی مدل ارائه شده است.

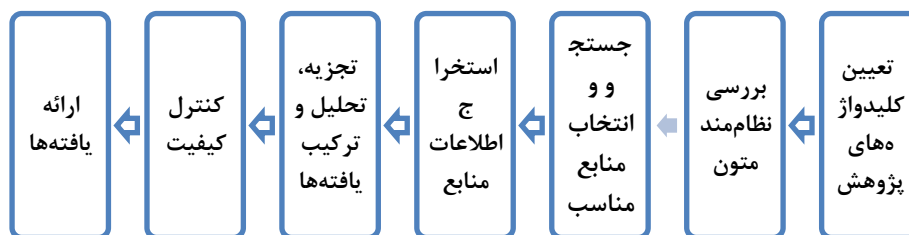
یافته‌های پژوهش

جامعه آماری این تحقیق به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود. بخش ارائه مدل پژوهش، براساس نظر ۱۱ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاه‌های کشور انجام شده است. از میان خبرگان، ۹ نفر مرد و ۲ نفر زن هستند. یک نفر از خبرگان کمتر از ۳۵ سال، ۳ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۷ نفر ۴۵ سال و بیشتر دارند. از منظر تحصیلات ۲ نفر از خبرگان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۹ نفر دارای تحصیلات دکتری هستند. همچنین ۵ نفر از خبرگان دارای ۱۰ تا ۲۰ سال و ۶ نفر از آنها دارای بیش از ۲۰ سال سابقه کاری می‌باشند.

جامعه آماری این تحقیق در بخش کمی نیز شامل ۳۸۴ نفر از کارکنان آموزش عالی است. از منظر جنسیت بطور ۲۱۹ نفر (۵۷٪) مرد و ۱۶۵ نفر (۴۳٪) را زنان تشکیل می‌دهند. از منظر تحصیلات ۲۰۶ نفر (۵۴٪) مدرک کارشناسی ارشد دارند و ۱۷۸ نفر (۴۶٪) دکتری دارند. از منظر سن ۱۰۰ نفر (۲۶٪) کمتر از ۳۵ سال سن دارند. ۱۷۸ نفر (۴۶٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال هستند و ۱۰۶ نفر (۲۸٪) نیز ۴۵ سال و بیشتر سن دارند.

در گام نخست با استفاده از روش فراترکیب مقوله‌های الگوی مرشدیت سازمانی در سیستم آموزش عالی شناسایی شده است. پژوهشگر در روش فراترکیب، داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعه‌ها را برای پاسخگویی به نتایج مطالعه خود باهم ترکیب

نموده و نتایج جدیدی بدست می‌آورد. برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق از الگوی سندلوسکی و باروسو^{۲۳} (۲۰۰۷) استفاده شد.



شکل ۱- الگوی هفت مرحله‌ای فراترکیب (اقتباس از سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

گام نخست: تعیین کلیدواژه‌های پژوهش

نخستین گام در روش فراترکیب، تعیین کلیدواژه‌های پژوهش است که در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱- کلیدواژه‌های پژوهش

کلید واژه فارسی	کلید واژه لاتین
مرشد	Mentor
مرشدیت	Mentorship
مربیگری	Coaching
مربی	The Coach
مرشدیت سازمانی	Organizational mentoring
مربیگری سازمانی	Organizational coaching

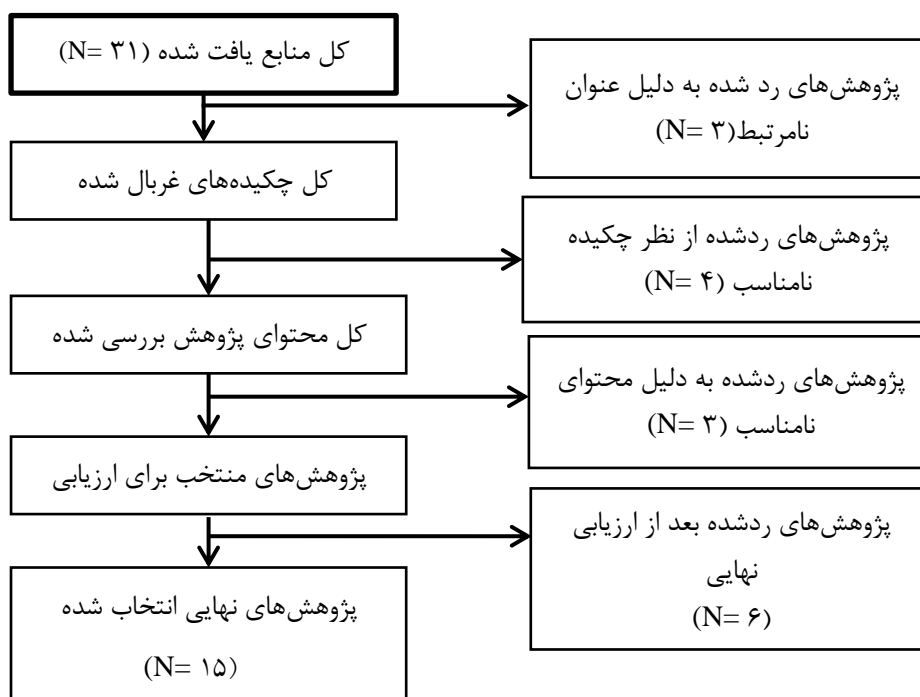
گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل تمام پژوهش‌ها در زمینه الگوی مرشدیت سازمانی در سیستم آموزش عالی بوده است. با بررسی و شناسایی پژوهش‌ها از طریق سامانه جستجوی کتابخانه ملی و دیگر کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها و سایت‌هایی همچون

جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، مقالات علمی همایش‌های کشور، پایگاه نشریات کشور، ایران داک و غیره با کلیدواژه‌های مرتبط در فیلد عنوان جمعاً ۳۱ پژوهش یافت شد.

گام سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

در ادامه با استفاده از روش CASP با ۱۰ شرط کیفی، هر مقاله را به لحاظ کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت. هر یک از مقالات در مواجهه با این شرایط، امتیازی از ۱ تا ۵ گرفته و مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۳۱ و بالاتر شود به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شد. فرایند بازبینی و انتخاب در این پژوهش به صورت خلاصه در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲- فرایند بازبینی و انتخاب

سرانجام پس از چهار مرحله پالایش از میان ۳۲ مطالعه، ۱۶ مورد آن حذف و ۱۵ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شد.

گام چهارم: استخراج اطلاعات پژوهش

در این پژوهش، اطلاعات پژوهش‌ها در جدولی دسته‌بندی شد. این جدول شامل اطلاعات ذیل می‌باشد: اطلاعات شناسنامه‌ای پژوهش: عنوان، نام و نام خانوادگی پدیدآورندگان و سال انتشار. اطلاعات روشی کلیدی: روش و هدف پژوهش. اطلاعات یافته‌های اصلی: نتایج و یافته‌های پژوهش.

جدول ۲- مشخصات مطالعات منتخب

ردیف	نام محقق/محققان	عنوان پژوهش	نتایج
	بارینوآ و ایبل ^{۲۴} (۲۰۲۲)	مربیگری کارکنان و اثربخشی سازمانی	رابطه معناداری بین مربیگری و اثربخشی سازمانی سازماندهی سیاست‌های مرتبط مدیریت نسبت به پشتیبانی برنامه‌های آموزشی رسمی ایجاد تیم مشاوره برنامه‌ای در زمینه راهنمایی با اهداف تعریف شده ارزیابی عملکرد در برابر استانداردهای تعیین شد اصلاح انحرافات ناسالم از استانداردها
	کاونوف و همکاران ^{۲۵} (۲۰۲۲)	تأثیر مثبت مربیگری بر فرسودگی شغلی	اجرا و ترویج برنامه‌های مربیگری به‌عنوان یک استراتژی سازمانی دستیابی به بهبود رضایت کلی کاری و رضایت حرفه‌ای نشان دادن فرصت‌های متعدد برای راهنمایی در سازمان و کاهش فرسودگی شغلی
	سود و همکاران ^{۲۶} (۲۰۲۱)	رتبه بندی اساتید در جو مربیگری سازمانی	وجدان کاری مرشد، توانایی‌های ارتباطی، مهارت انسانی
	کارل و همکاران ^{۲۷} (۲۰۲۱)	بررسی روابط بین مربیگری مدیریتی، حمایت سازمانی درک شده و مشارکت شغلی در زمینه آموزش عالی ایالات متحده	حمایت عاطفی مرشد، تسلط بر نقش مرشدیت، انتقال تجربه به مریدان

ردیف	نام محقق/محققان	عنوان پژوهش	نتایج
	رفعتی و همکاران (۲۰۲۱) ^{۲۸}	طراحی مدل کوچینگ سازمانی برای سازمان‌های دولتی	نوع دوستی و همدلی، مسئولیت‌پذیری مرشد، صداقت و درستکاری مرشد
	اسماعیلی و همکاران (۲۰۲۱) ^{۲۹}	بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای معکوس محیط کار: نقش میانجی جو مثبت سازمانی	ارائه مشورت و مربیگری، تشویق و ایجاد انگیزه در مریدان
	نیانجوم (2021)	فراخوانی به مربی: جستجوی هویت مربی از طریق توسعه شایستگی مربی	برقراری ارتباط و ارائه بازخور، افزایش تعاملات بین فردی
	چیونگ و پارک (۲۰۲۰)	منتورینگ در منابع انسانی	برآورد ظرفیت‌های موجود در آموزش عالی، برآورد میزان نیاز سازمان به مرشدیت، مدیریت عملکرد مرشدیت
	راپوسا و همکاران (۲۰۱۹)	اثرات برنامه‌های مربیگری نیروی انسانی	ماموریت و اهداف مرشدانه، تدوین برنامه‌های مرشدیت، فعالیت‌های مرشدانه
	معمدی محمدآبادی (1400)	سنجش و تحلیل اثرگذاری رفتارهای مرشدانه اثربخش بر بهبود عملکرد شغلی منابع انسانی	اثرات و دستاوردهای مرشدیت در سازمان، میزان شایستگی مرشدیت، مرشدانه
	زهرانی و همکاران (1399)	واکاوی نوین ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران	رفتار هم‌نویانانه، رفتار خود مدیرانه، رفتار کمال‌گرایانه، رفتار اثرگذارانه، رفتار نقش‌مدارانه
	کیاکجوری و همکاران (۱۳۹۶)	نقش میانجی‌گری انگیزش شغلی کارکنان در رابطه میان مرشدیت و کارآفرینی سازمانی	میزان پشتیبانی مرشد از مرید، شایستگی‌های ممتاز نهفته در ارتباطات مرشد و مرید
	پورآتشی (۱۳۹۵)	آموزش عالی و ارتقای یادگیری مداوم (مطالعه موردی: آموزش عالی سوئیس)	انتقال دانش به مریدان، ترویج فرهنگ مرشدانه
	اعتمادفر و همکاران (1398)	تأثیر منتورینگ تلفیقی مبتنی بر داربست زنی دانش راهبردی بر میزان یادگیری و یادداری	تامین امکانات و منابع مورد نیاز، به‌کارگیری دانش سازمانی و تسهیل یادگیری
	محمدی و همکاران (1397)	ویژگی‌های یک منتور ایده‌آل از دیدگاه اساتید بالینی دانشگاه علوم پزشکی شیراز	حمایت روان‌شناختی، حمایت مسیر شغلی، توانمندسازی مریدان

گام پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

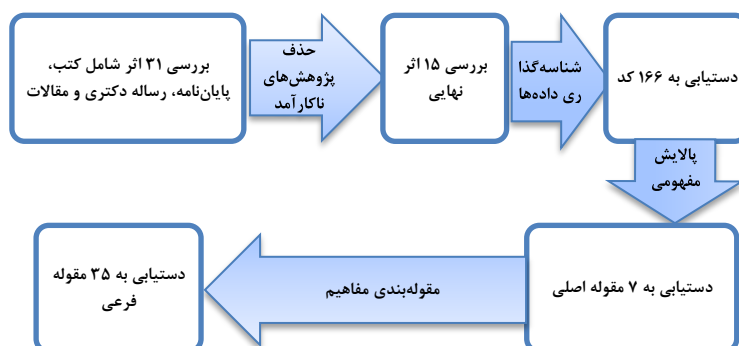
پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل، موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده است. این مورد به عنوان (بررسی موضوعی) شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شد، بررسی کننده، طبقه‌بندی‌ای را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوع‌ها اساس و پایه ایجاد توضیحات، الگوها و نظریه‌ها یا فرضیات را ارائه می‌کند. در این پژوهش، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه‌ها به عنوان شناسه در نظر گرفته، و سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از آنها، شناسه‌ها در مفهومی مشابه تعریف شد؛ سپس مفاهیم مشابه در مقولات تبیین کننده دسته‌بندی گردید تا به این ترتیب محورهای تبیین کننده شاخص‌های پژوهش در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش شناسایی شود.

گام ششم: کنترل کیفیت تحلیل

منظور از اعتبار در پژوهش کیفی، مفاهیمی نظیر دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و بازتاب‌پذیری نتایج پژوهش صورت گرفته است. یکی از شاخص‌های اعتبار (پایایی) پژوهش کیفی ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است (سندولوسکی و باروسو، ۲۰۰۶). نرم‌افزار Maxqda از چنین قابلیت‌های برخوردار است و ماهیت صفر و یکی کدها امکان استفاده از شاخص کاپا را فراهم می‌کند. برای ارزیابی پایایی فراترکیب، سندی انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده شد. پس از ارزیابی، ضریب کاپا ۰/۶۱۱ محاسبه گردید. ضریب کاپای بالای ۰/۶ مطلوب می‌باشد. بنابراین این مقدار به معنای پایایی نتایج پژوهش است.

همچنین در این پژوهش، روشهای ذیل برای حفظ کیفیت مطالعه در نظر گرفته شد:

- در سراسر پژوهش، تلاش گردید توضیحات روشن و واضح برای گزینه‌های پژوهش ارائه شود.
- از هر دو راهکار جستجوی الکترونیک و دستی برای جستجوی پژوهش‌ها استفاده گردید.



شکل ۳- الگوریتم خروجی کنترل کیفیت شاخص‌های پژوهش

گام هفتم: ارائه گزارش و یافته‌های پژوهش

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های مراحل قبل ارائه می‌شود. در ادامه به شناسایی شاخص‌های پژوهش پرداخته می‌شود. از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، ۷ مقوله اصلی و ۳۵ مقوله فرعی حاصل گردید. در این مرحله از کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش مشخص شدند.

جدول ۳- شاخص‌های الگوی جامع ارزیابی مرشدیت سازمانی در نظام آموزش عالی کشور

مقوله اصلی	مقوله فرعی
کیفیت روابط میان مرشد و مرید	میزان پشتیبانی مرشد از مرید، شایستگی‌های ممتاز نهفته در ارتباطات مرشد و مرید، برقراری ارتباط و ارائه بازخور، افزایش تعاملات بین فردی
فرهنگ مرشدیت	حمایت عاطفی مرشد، تسلط بر نقش مرشدیت، انتقال تجربه به مریدان، انتقال دانش به مریدان، ترویج فرهنگ مرشدانه
حمایت‌های مرشدانه	حمایت روان شناختی، حمایت مسیر شغلی، توانمندسازی مریدان، ارائه مشورت و مربیگری، تشویق و ایجاد انگیزه در مریدان
رفتارهای مرشدانه اثربخش	رفتار هم‌نویانه، رفتار خود مدیرانه، رفتار کمال‌گرایانه، رفتار اثرگذارانه، رفتار نقش‌مدارانه
شایستگی مرشد	نوع‌دوستی و همدلی، مسئولیت‌پذیری مرشد، صداقت و درستکاری مرشد، وجدان کاری مرشد، توانایی‌های ارتباطی، مهارت انسانی
فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی مرشدانه	ماموریت و اهداف مرشدانه، تدوین برنامه‌های مرشدیت، فعالیت‌های مرشدانه، تامین امکانات و منابع مورد نیاز، به‌کارگیری دانش سازمانی و تسهیل یادگیری
ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی	اثرات و دستاوردهای مرشدیت در سازمان، میزان شایستگی مرشدیت، برآورد ظرفیت‌های موجود در آموزش عالی، برآورد میزان نیاز سازمان به مرشدیت، مدیریت عملکرد مرشدیت

(منبع: یافته‌های پژوهش)

در ادامه و جهت شناسایی روابط درونی شاخص‌ها و ارائه الگوی پژوهش، در ابتدا با استفاده از نمادهای مندرج در جدول ۴، نوع شاخص‌ها تعیین شد.

جدول ۴- علائم مورد استفاده در طراحی الگوی ساختاری-تفسیری

نماد	V	A	X	O
رابطه	تأثیر آ بر ز	تأثیر ز بر آ	رابطه دو طرفه	فقدان رابطه

با شناسایی روابط شاخص‌ها، ماتریس خودتعاملی ساختاری^{۳۰} (SSIM) تشکیل شد. در ادامه ماتریس دریافتی^{۳۱} (RM) از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک بدست آمد. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار گرفت. همچنین برای اطمینان روابط ثانویه کنترل شد. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه اثرات مستقیم لحاظ شده باشد ولی در عمل این اتفاق نیفتاده باشد جدول تصحیح می‌شود و رابطه ثانویه را نیز نشان می‌دهد. فرمول زیر روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می‌دهد:

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی

$$M = (A + I)^n$$

ماتریس A ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین بولین^{۳۲} (رابطه ۲) صورت گرفت.

رابطه ۲: قوانین بولینی

$$1 \times 1 = 1; 1 + 1 = 1$$

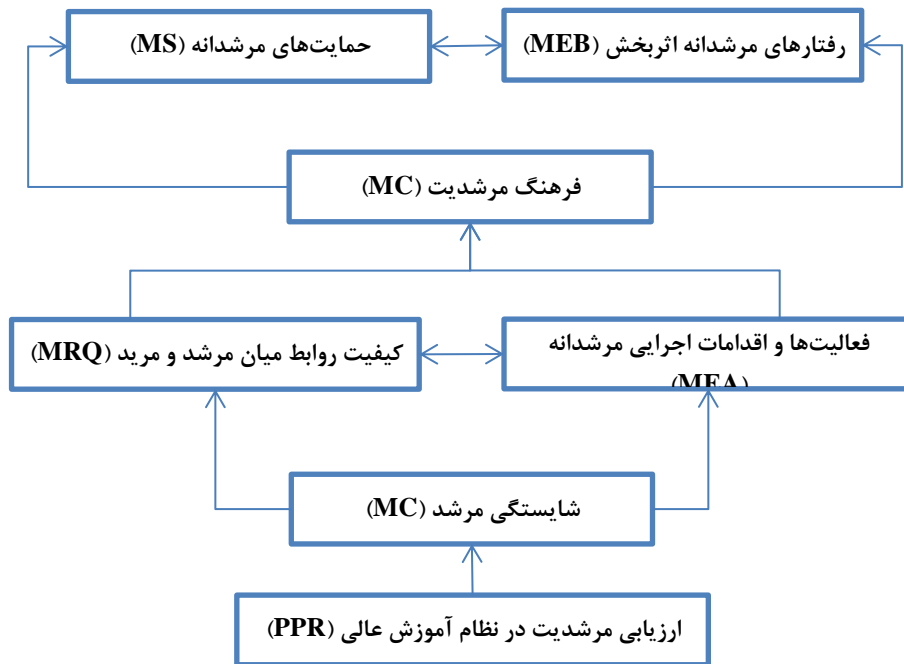
(آذر و همکاران، ۱۳۹۸).

ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- ماتریس دستیابی پس از سازگاری

حمایت های مرشدا نه	فرهنگ مرشدیت	کیفیت روابط میان مرشد و مرید	فعالیت ها و اقدامات اجرایی مرشدانه	ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی	شایستگی مرشد	رفتارهای مرشدانه اثربخش	RM
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	رفتارهای مرشدانه اثربخش
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	شایستگی مرشد
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	فعالیت ها و اقدامات اجرایی مرشدانه
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	کیفیت روابط میان مرشد و مرید
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	فرهنگ مرشدیت
۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	حمایت های مرشدانه

بنابراین رفتارهای مرشدانه اثربخش (MEB) و حمایت های مرشدانه (MS) به عنوان متغیر سطح اول محسوب می شود. متغیر فرهنگ مرشدیت (MC) در سطح دوم قرار دارد. متغیرهای فعالیت ها و اقدامات اجرایی مرشدانه (MEA) و کیفیت روابط میان مرشد و مرید (MRQ) در سطح سوم قرار دارند. متغیر شایستگی مرشد (MC) در سطح چهارم قرار دارد. متغیر ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی (EMA) نیز در سطح پنجم قرار دارد. شکل زیر نشان دهنده الگوی پژوهش می باشد:



شکل ۴- الگوی ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی

مجموعه خروجی‌ها و ورودی‌ها برای هر مولفه در تشکیل ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی مورد استفاده قرار می‌گیرد. براساس نتایج قدرت نفوذ-وابستگی متغیرهای شایستگی مرشد (MC) و ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی (EMA) دارای قدرت نفوذ بالا و تاثیرپذیری کم هستند و در ناحیه مستقل قرار گرفته‌اند. متغیرهای فرهنگ مرشدیت (MC)، رفتارهای مرشدانه اثربخش (MEB) و حمایت‌های مرشدانه (MS) نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار است بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند. متغیرهای فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی مرشدانه (MEA) و کیفیت روابط میان مرشد و مرید (MRQ) نیز قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارد بنابراین متغیرهای پیوندی هستند. هیچ متغیری نیز در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفته است.

در ادامه و برای اعتباریابی و ارائه الگوی نهایی مرشدیت سازمانی از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. میزان روایی همگرا (AVE) برای تمامی سازه‌ها بزرگتر از ۰/۵ بدست آمده است. میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز از ۰/۷ بزرگتر است.

میزان آماره HTMT در تمامی موارد از ۰/۹ کمتر بدست آمده است بنابراین روایی واگرا نیز مورد تایید است. رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است.

رابطه ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی بر شایستگی مرشد ۰/۸۷۴ و آماره t نیز ۸/۲۸۲ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ رابطه مثبت معنادار ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی بر شایستگی مرشد تایید می‌شود.

رابطه شایستگی مرشد بر کیفیت روابط میان مرشد و مرید ۰/۶۸۸ و آماره t نیز ۵/۵۵۶ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ رابطه مثبت معنادار شایستگی مرشد بر کیفیت روابط میان مرشد و مرید تایید می‌شود.

رابطه شایستگی مرشد بر فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی مرشدانه ۰/۶۶۵ و آماره t نیز ۵/۲۳۱ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ رابطه مثبت معنادار شایستگی مرشد بر فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی مرشدانه تایید می‌شود.

رابطه کیفیت روابط میان مرشد و مرید بر فرهنگ مرشدیت ۰/۶۲۱ و آماره t نیز ۶/۵۱۴ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ رابطه مثبت معنادار کیفیت روابط میان مرشد و مرید بر فرهنگ مرشدیت تایید می‌شود.

رابطه فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی مرشدانه بر فرهنگ مرشدیت ۰/۳۲۱ و آماره t نیز ۲/۶۱۵ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ رابطه مثبت معنادار فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی مرشدانه بر فرهنگ مرشدیت تایید می‌شود.

رابطه فرهنگ مرشدیت بر رفتارهای مرشدانه اثربخش ۰/۷۱۴ و آماره t نیز ۶/۵۶۳ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ رابطه مثبت معنادار فرهنگ مرشدیت بر رفتارهای مرشدانه اثربخش تایید می‌شود.

رابطه فرهنگ مرشدیت بر حمایت‌های مرشدانه ۰/۸۱۰ و آماره t نیز ۹/۰۷۰ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ رابطه مثبت معنادار فرهنگ مرشدیت بر حمایت‌های مرشدانه تایید می‌شود.

جدول ۶- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره t	بارعامی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۸/۲۸۲	۰/۸۷۴	شایستگی مرشد	ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی
تایید	۵/۵۵۶	۰/۶۸۸	کیفیت روابط میان مرشد و مرید	شایستگی مرشد
تایید	۵/۲۳۱	۰/۶۶۵	فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی مرشدانه	شایستگی مرشد
تایید	۶/۵۱۴	۰/۶۲۱	فرهنگ مرشدیت	کیفیت روابط میان مرشد و مرید
تایید	۲/۶۱۵	۰/۳۲۱	فرهنگ مرشدیت	فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی مرشدانه
تایید	۶/۵۶۳	۰/۷۱۴	رفتارهای مرشدانه اثربخش	فرهنگ مرشدیت
تایید	۹/۰۷۰	۰/۸۱۰	حمایت‌های مرشدانه	فرهنگ مرشدیت

ارزیابی برازش مدل

ضریب تعیین (R2) معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. گفتنی است که مقدار R2 تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار R2 مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین تعریف کرده‌اند.

بر این اساس سازه‌های سازگاری، عوامل حیاتی موفقیت، شایستگی‌ها و توانمندسازها دورن‌زای مدل پژوهش هستند. همچنین مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است:

$$GOF = \sqrt[2]{0.603 \times 0.314} = 0.435$$

شاخص GOF برابر ۰/۴۳۵ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

نتیجه گیری

این مطالعه با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی مرشدیت سازمانی در سیستم آموزش عالی انجام شده است. جیونگ و پارک (۲۰۲۰) دو رویکرد مهم را برای مرشد - مریدی عنوان کرده اند که مبنای بسیاری از تحقیقات استوار است: حمایت روان شناختی و حمایت مسیر شغلی. این نویسندگان بر این باورند که کارکرد مسیر شغلی، مریدان را در جهت پیشبرد مسیر شغلی، آماده کرده و راه را برای ارتقا در این مسیر تسهیل می کند. از سوی دیگر، کارکرد حمایت روان شناختی موجب می شود مرید احساس کند وظیفه شغلی اثربخشی را بر عهده دارد. براساس نتایج به دست آمده، با اطمینان ۹۵٪ ارزیابی مرشدیت در نظام آموزش عالی بر شایستگی مرشد تاثیر دارد. این مهم با نتایج مطالعه نیانجوم (2021) همخوانی دارد. همچنین نتایج نشان داد، شایستگی مرشد بر کیفیت روابط میان مرشد و مرید اثرگذار است و با اطمینان ۹۵٪ می توان اذعان داشت، شایستگی مرشد با کیفیت روابط میان مرشد و مرید رابطه مثبت معنی داری دارد. این نتیجه با نتایج مطالعه خوجا و آسیف (۲۰۲۱) همراستا است. نتایج، رابطه شایستگی مرشد با فعالیتها و اقدامات اجرایی مرشدانه که ۰/۶۶۵ است نشاندهنده شایستگی مرشد بر فعالیتها و اقدامات اجرایی مرشدانه است. نتیجه مذکور با نتایج مطالعات (سافرین و همکاران، 2021؛ سود و همکاران، ۲۰۲۰) همخوانی دارد.

نتایج، کیفیت روابط میان مرشد و مرید با فرهنگ مرشدیت که ۰/۶۲۱ است نشاندهنده معناداری کیفیت روابط میان مرشد و مرید بر فرهنگ مرشدیت می باشد. این مهم با نتیجه مطالعه راپوسا و همکاران (۲۰۱۹) سازگار است. همچنین، ارتباط فعالیتها و اقدامات اجرایی مرشدانه با فرهنگ مرشدیت که ۰/۳۲۱ است با اطمینان ۹۵٪ می توان اذعان داشت که فعالیتها و اقدامات اجرایی مرشدانه بر فرهنگ مرشدیت رابطه مثبت و معنی داری دارد. این نتیجه با نتایج مطالعه مورای، (2021) هماهنگ است. نتایج، رابطه فرهنگ مرشدیت بر رفتارهای مرشدانه اثربخش که ۰/۷۱۴ است می توان گفت با اطمینان ۹۵٪ فرهنگ مرشدیت با رفتارهای مرشدانه اثربخش رابطه مثبت و معنی داری دارد. این رابطه با نتایج مطالعه جیونگ و پارک (۲۰۲۰) همراستا است. در نهایت، نتایج نشان داد، رابطه فرهنگ مرشدیت با حمایتهای مرشدانه که ۰/۸۱۰ است نشاندهنده رابطه مثبت فرهنگ مرشدیت با حمایتهای مرشدانه است. در نتایج مطالعه وایر و

همکاران (2021) نیز به این نتیجه اشاره شده است.

پیشنهادات

براساس دستاوردهای پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود:

رفتار مرشدانه مدیران در آموزش عالی برای تمامی سطوح مدیریتی استقرار یابد، علی‌الخصوص برای مدیران میانی و عملیاتی جدید که قصد دارند برای اولین بار در چنین پست‌هایی جذب شوند و نسبت به وظایف شغلی خود از شناخت مکفی برخوردار نیستند. با گماردن یک مرشد برای مدیران میانی و عملیاتی و کارکنان آموزش عالی می‌توان به آنها کمک کرد تا بر چالش‌های پیش‌رو در وظایف شغلی و سازمانی جدید غلبه نمایند و در مدیران این احساس ایجاد شود که به آسانی می‌توانند ردپای مرشدانه خود را در منصب جدید پیدا کنند.

ارائه الگوی مرشدیت سازمانی در سیستم آموزش عالی می‌تواند گامی به سوی الگوهای جدیدی باشد که به مطالعه رفتارهای لازم برای شایسته پروری و جانشین پروری به ویژه در آموزش عالی کمک شایانی می‌کند. همچنین امید است که مدیران آموزش عالی از الگوی مرشدیت ارائه شده و نتایج پژوهشی حاصل از آن در راستای توسعه منابع انسانی آموزش عالی استفاده کنند.

پی‌نوشت‌ها

1. Khojah & Asif
2. Mason
3. Murray
4. Giacumo et al
5. Suffrin et al
6. Raposa et al
7. Jeong & Park
8. Clutterbuck
9. Wyre et al
10. Nyanjom
11. Ullrich et al
12. Sood et al
13. Ulvik & Sunde
14. Gift of mentoring
15. Abedin et al
16. Pfund et al .
17. Nearing et al
18. Barinua & Ibe
19. Nyanjom
20. Grade Point Average (GPA)
21. Pappas
22. Henseler et al
23. Sandelowski & Barroso
24. Barinua & Ibe

- | | |
|-----------------------------|--|
| 25. Cavanaugh et al. | 26. Sood et al. |
| 27. Carrell et al. | 28. Rafati et al. |
| 29. Esmaeili et al. | 30. Structural Self-Interaction Matrix, SSIM |
| 31. Reachability matrix, RM | 32. Boolean rule |

منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا. (۱۳۹۸)، تحقیق در عملیات نرم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- الوانی، مهدی؛ بودلایی، حسن. (۱۳۹۸)، پدیدارشناسی در مطالعات کارآفرینی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۵، شماره ۱۹، ص ۳۳ تا ۶۱.
- اعتمادفر، ایرج؛ زارعی زوارکی، اسماعیل؛ عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). تأثیر منتورینگ تلفیقی مبتنی بر داربست زنی دانش راهبردی بر میزان یادگیری و یادداری. فصلنامه روانشناسی تربیتی، سال دهم (شماره ۳۱)، ۱-۲۴.
- پری پور، اعظم؛ سرمدی، محمدرضا؛ ناطقی، فائزه؛ محمدی نایینی، مژگان، (۱۳۹۹)، ارائه الگوی ارزشیابی کیفیت آموزش ترکیبی در آموزش عالی مبتنی بر رویکرد ارزشیابی سیپ، فصلنامه پژوهش در نظام-های آموزشی، دوره ۱۴، شماره ۵۱، ص ۲۲-۷.
- پورآنتشی، مهتاب. (۱۳۹۵). آموزش عالی و ارتقای یادگیری مداوم (مطالعه موردی: آموزش عالی سوئیس). همایش ملی انجمن فلسفه تعلیم و تربیت ایران
- جلالی، رستم. (۱۳۹۱)، نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی، مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت، دوره ۱، شماره ۴، ص ۳۱۰ تا ۳۲۰.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۳)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار.
- زهرانی، مریم؛ ناظمی، شمس الدین، فریبرز رحیم نیا، سعید مرتضوی. (۱۳۹۹). واکاوی نوین ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران در شرکت پالایش نفت اصفهان و اعتباریابی آن. مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت . ۳-۳۲.
- کمالی، محسن؛ ساکتی، پرویز؛ حسین پور، محمد؛ فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۹)، بهینه کاوی (بنچ مارکینگ) و کاربردهای آن در آموزش عالی، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۴، ص ۱۹۳-۲۰۵
- کیاکجوری، داود، علیرضا بناگر، سیدمحمد میرتقیان رودسری. (۱۳۹۶). نقش میانجی گری انگیزش شغلی کارکنان در رابطه ی میان مرشدیت و کارآفرینی سازمانی (مطالعه ی موردی شرکت زرین سوله آمل). مدیریت توسعه و تحول . ۳۱-۳۷.
- محمدی، الهه؛ امینی، میترا؛ مودب، ندا؛ جعفری، محمدمراد؛ فرج پور، آرزو. (۱۳۹۷). ویژگی‌های یک

منتور ایده ال از دیدگاه اساتید بالینی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی (مدیا) ۲۰-۲۵.

معمدلی محمدآبادی، مرضیه. (۱۴۰۰)، سنجش و تحلیل اثرگذاری رفتارهای مرشدانه اثربخش بر بهبود عملکرد شغلی منابع انسانی: تبیین نقش هوش عاطفی و فرهنگی مدیران، هفتمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی ایران، تهران

- Abedin, Z., Biskup, E., Silet, K., Garbutt, J. M., Kroenke, K., Feldman, M. D., ... & Pincus, H. A. (2022). Deriving competencies for mentors of clinical and translational scholars. *Clinical and translational science*, 5(3), 273-280.
- Barinua, V., & Ibe, U. M. (2022). *Employee Mentoring and Organizational Effectiveness*.
- Carrell, W. S., Ellinger, A. D., Nimon, K. F., & Kim, S. (2021). Examining the relationships among managerial coaching, perceived organizational support, and job engagement in the US higher education context. *European Journal of Training and Development*.
- Cavanaugh, K., Cline, D., Belfer, B., Chang, S., Thoman, E., Pickard, T., & Holladay, C. L. (2022). The positive impact of mentoring on burnout: Organizational research and best practices. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 28, 100521.
- Clutterbuck, D. (2021). Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3), 2-9.
- Esmaeili, A., Rahimi, F., & Nadaf, M. (2021). Studying the effect of organizational coaching on workplace counterproductive behaviors: mediating role of positive organizational climate. *Management Research in Iran*, 21(3), 167-191.
- Giacumo, L. A., Chen, J., & Seguinot-Cruz, A. (2020). Evidence on the Use of Mentoring Programs and Practices to Support Workplace Learning: A Systematic Multiple-Studies Review. *Performance Improvement Quarterly*, 33(3), 259-303.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Jeong, S., & Park, S. (2020). Mentoring in the Human Resource Development Context. *The Wiley International Handbook of Mentoring: Paradigms, Practices, Programs, and Possibilities*, 45-63.
- Khojah, A., & Asif, F. (2021). Mentoring Matters in Workplace: The Impact of Formal Mentoring Program on EFL Instructors' Performance at ELI, King

- Abdulaziz University, Saudi Arabia. *English Language Teaching*, 13(4), 140-161.
- Mason, M. K. (2006). *The debate over coaching and mentoring in today's workplace*. Retrieved March, 15, 2007.
- Murray, C. R. (2021). How African American Female Leaders Successfully Navigate Mentoring in the Workplace. *Women of color navigating mentoring relationships: Critical examinations*, pp 730-736.
- Nearing, K. A., Nuechterlein, B. M., Tan, S., Zerzan, J. T., Libby, A. M., & Austin, G. L. (2020). Training Mentor–Mentee Pairs to Build a Robust Culture for Mentorship and a Pipeline of Clinical and Translational Researchers: *The Colorado Mentoring Training Program. Academic Medicine*, 95(5), 730-736.
- Nyanjom, J. (2021). Calling to mentor: the search for mentor identity through the development of mentor competency. *Educational Action Research*, 28(2), 242-257.
- Pappas, N. (2016). Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 92-103.
- Pfund, C., House, S., Spencer, K., Asquith, P., Carney, P., Masters, K. S., ... & Fleming, M. (2021). A research mentor training curriculum for clinical and translational researchers. *Clinical and translational science*, 6(1), 26-33.
- Rafati, M., Mousakhani, M., Zabihi, M. R., & Ghorbani, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model for Public Organizations: An Organizational Soft Productivity Approach. *The Journal of Productivity Management*, 15(1 (56 Spring), 77-106.
- Raposa, E. B., Rhodes, J., Stams, G. J. J., Card, N., Burton, S., Schwartz, S., ... & Hussain, S. (2019). The effects of youth mentoring programs: A meta-analysis of outcome studies. *Journal of Youth and Adolescence*, 48(3), 423-443.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.
- Sood, A., Myers, O., Tigges, B., Domínguez, N., & Helitzer, D. (2021). Faculty Rating of the Importance and Availability of Organizational Mentoring Climate. *The chronicle of mentoring & coaching*, 5(14), 383.
- Sood, A., Qualls, C., Tigges, B., Wilson, B., & Helitzer, D. (2020). Effectiveness of a faculty mentor development program for scholarship at an academic health center. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 40(1), 58-65.
- Suffrin, R. L., Todd, N. R., & Sánchez, B. (2021). An ecological perspective of mentor satisfaction with their youth mentoring relationships. *Journal of Community Psychology*, 44(5), 553-568.
- Ullrich, L. A., Jordan, R. M., Bannon, J., Stella, J., & Oxenberg, J. (2020). The

mentor match: A new approach to implementing formal mentorship in general surgery residency. *The American Journal of Surgery*.

Ulvik, M., & Sunde, E. (2013). The impact of mentor education: does mentor education matter?. *Professional development in education*, 39(5), 754-770.

Wyre, D. C., Gaudet, C. H., & McNeese, M. N. (2021). So you want to be a mentor? An analysis of mentor competencies. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 24(1), 73-8

Designing and validating the organizational mentoring model A structural-interpretive :in the higher education system approach

amin abzan¹

shahram hafeze*²

abdolkhaleg gholami³

Abstract:

Organizational mentoring is one of the basic concepts of management, which recently has been noticed both scientifically and practically. The purpose of this study is to design and validate an organizational mentoring model in higher education system of Iran with a mixed method approach. This study is a cross-sectional research from time dimension. We used a sample survey questionnaire for data collection. In the first part of the research, we applied a meta synthesis approach to identify the main and sub-components of the research. In order to present the model, the structural-interpretive modeling method and MICMAC software were used. We used the partial least squares technique with Smart PLS software to validate the model. The statistical population in model designing part composed of 11 experts and professors who were selected via an improbable method and for model validation, 384 experts were randomly selected from the country's higher education staff. The results show that the organizational mentoring system in higher education as the underlying factor of the model affects the competency of mentors. The competence of mentors affects their activities, executive actions and the quality of relationships between mentor and disciple. These factors also influence the mentoring culture of the higher education system and ultimately promote mentoring support and behaviors.

Key words: organizational mentoring, higher education system, mentoring culture

1. PHD Student in Public Administration, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran

2. Assistant Professor Department of Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran (shahramhafeze@gmail.com)

3. Assistant Professor Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran