

مطالعه اکتشافی مؤلفه‌ها و ابعاد رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران صنعت نفت

مریم احمدی زهرانی^۱، شمس‌الدین ناظمی^۲، فریبرز رحیم‌نیا^۳، سعید مرتضوی^۴

تاریخ دریافت: ۹۳/۴/۱۴ تاریخ پذیرش: ۹۳/۸/۲۷

چکیده

در دهه اخیر مرشدیت به عنوان نوع جدیدی از آموزش و توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. از این رو، نظریه مرشدیت با تأکید بر نقش مدیر به عنوان مرشد، ادعا می‌کند که مرشدیت در سازمان به عنوان پدیده‌ای ممکن و واقعی پذیرفته شده است. این پژوهش به منظور مطالعه اکتشافی مؤلفه‌ها و ابعاد رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران صنعت نفت انجام گرفته است. بدین منظور با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا با ۲۰ نفر از مدیران شرکت پالایش نفت اصفهان مصاحبه عمیق صورت گرفت. نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در قالب مضامین دسته‌بندی شدند که با توجه به آنها ابعاد رفتار مرشدانه مدیران به پنج رفتار هم‌نویانه، کمال‌گرایانه، خودمدیرانه، نقش‌مدارانه و اثرگذارانه طبقه‌بندی شدند که هر کدام از این رفتارها خود از مفاهیم دیگری تشکیل شده‌اند. در واقع؛ یافته‌های حاصل از این پژوهش، با ارائه ابعاد و مؤلفه‌های رفتار مرشدانه، از دیدگاه مدیران، زمینه بسط این حوزه در مطالعات سازمانی را فراهم می‌سازد و زمینه‌ساز افزایش این گونه رفتارها در سازمان‌ها می‌شود.

واژگان کلیدی:

رفتار مرشدانه مدیران، رفتار هم‌نویانه، رفتار کمال‌گرایانه، رفتار نقش‌مدارانه، رفتار اثرگذارانه.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی.

۲. استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، نویسنده مسئول: nazemi_sh@um.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی

۴. استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی

مقدمه

در محیط رقابتی و متحول کنونی، سازمان‌ها و بنگاه‌های موفق برای بقا و تداوم فعالیت خود و پیشی گرفتن از رقبایشان در تلاشند. هیچ سازمانی نمی‌تواند در حالت سکون باقی بماند؛ یا باید راه پیشرفت را پی گیرد یا از بین برود. برای پیشرفت باید ظرفیت مدیران عالی و رهبران افزایش یابد تا بتوانند رهبری و هدایت فعالیت‌ها و افراد سازمان را بر عهده گیرند. رفتارهای مرشدانه مدیران به عنوان ابزار مهم و قدرتمند برای توسعه کارکنان در شرکت‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند و از عوامل جدایی‌ناپذیر موفقیت در سازمان قلمداد می‌شود. امروزه ماهیت سازمان‌ها به گونه‌ای است که با فرصت‌ها و چالش‌های تنش‌زایی مواجه می‌شوند که برای مواجهه با این عوامل به کارگیری رفتارهای مرشدانه مدیران تأثیر مهمی دارد. همچنین ماهیت شرکت‌ها متمایل به توسعه نیروی کاری می‌باشد و به کارگیری نیروی کار مناسب و آماده‌سازی آنها، به جذب و نگهداری مدیران مستعد کمک می‌کند و فرصت خودشکوفایی در نیازهای اجتماعی را برای آنها فراهم می‌آورند (رخا و گانش،^۱ ۲۰۱۲: ۲۰۶). پیتز در/کر درباره اهمیت این موضوع می‌گوید، اگر در دنیای مدیریت امروز، فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته وجود داشته باشد و به صورت قطعی در مورد آن بتوان حرف زد، این است که رهبران ساخته می‌شوند و رهبر به دنیا نمی‌آیند و باید در سازمان‌ها یک روش سیستماتیک وجود داشته باشد تا بتوان استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز آینده را توسعه و پرورش داد (هاگارد و همکاران،^۲ ۲۰۱۱: ۲۸۲). هاوکینز نیز معتقد است که رهبران بزرگ متولد نمی‌شوند، آنها خود ساخته نیستند، بلکه رهبران از آموزش‌های مرشد-میریدی خلق می‌شوند. سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت دانش و توسعه افراد به سختی

تلاش می‌کنند؛ درحالی که با چالش‌های فزاینده‌ای در سازمان روبه‌رویند. (بوزمان و فیینی،^۳ ۲۰۰۷: ۷۲۲)

صنعت نفت وظیفه خطیری در دستیابی به جایگاه بلند متناسب با شأن کشور عزیزمان ایران بر عهده دارد و در این راستا، مدیران نقش بسیار مهمی دارند. صنعت نفت، با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه‌ریزی برای توسعه و جایگزینی آنهاست. به دلیل رشد عرصه‌های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشستگی نیروهای فعلی در سمت‌های مدیریتی، سالانه تعداد زیادی از منصب‌ها خالی می‌شود. همچنین با توجه به بالا بودن رده سنی شاغلان سمت‌های مدیریتی که حدود ۵۰ درصد سن این مدیران بالای ۵۰ سال است و طی پنج سال آینده بازنشسته می‌شوند، اتخاذ تدابیری همچون ایجاد فضای رفتارهای مرشدانه مدیران و مستندسازی تجارب مدیران کهنه‌کار در خصوص پرورش مدیران تازه‌وارد در صنعت نفت لازم است. قرار گرفتن تعدادی از مدیران جوان‌تر در کسوت جانشین در کنار مدیران قدیمی‌تر طی پنج سال آتی با هدف تربیت مدیران در شرکت نفت از جمله مسائل حائز اهمیت در این شرکت است؛ زیرا با به پایان رسیدن مدت خدمت مدیران کهنه‌کار شرکت نفت، مدیرانی باید جانشین مدیران پیشکسوت شوند که آموزش‌های لازم را دیده و تجارب لازم را از آنها کسب کرده باشند. ایجاد فضای مرشدیت و مستندسازی تجارب خبرگان و مدیران شرکت نفت، طرحی است که موجب بهره‌وری حداکثری از ظرفیت‌ها و تخصص افراد شده و منجر به مدیریت هدفمند دانش می‌شود (پایگاه اطلاع‌رسانی وزارت نفت،^۴ ۱۳۸۹). زمانی که مدیری وارد سازمان می‌شود، به مرور زمان، دانش، مهارت و تجربیاتی کسب می‌کند که دستیابی به آنها ساده و سریع نبوده و بهایی به اندازه عمر سازمانی خود برای کسب آن پرداخته است؛ در

3. Bozeman & Feeney

۴. پایگاه اطلاع‌رسانی شرکت نفت: www.mop.ir

1. Rekha & Ganesh

2. Haggard & et al.

پیشینه مفهوم مرشدیت به شعر حماسی هومر معروف به *اودیسه*^۵ بازمی‌گردد. در این روایت حماسی، اودیسه برای شرکت در جنگ *تروا*^۶، پسر خود موسوم به *تله‌ماکوس*^۷ را به پیرترین دوست و مشاور خود به نام منتور می‌سپارد. منتور از این پسر مراقبت می‌کند و در ضمن او را می‌آموزد، راهنمایی می‌کند و از کودکی تا بزرگسالی گام به گام راه و روش زندگی را به او می‌شناساند، او را رهبری می‌کند و طرف مشورت او قرار می‌گیرد (پاه و همکاران،^۸ ۲۰۰۷: ۷۳۵). *تله‌ماکوس* در اینجا مبتنی نامیده می‌شود، مبتنی شخصی است که برای رشد و توسعه حرفه‌ای و فردی خویش، شخص با تجربه و مورد اعتمادی را به عنوان منتور انتخاب می‌کند. شخصیت منتور، خردمندی و نقش استادی او، در مفهوم امروزی منتور نهفته است. (رخا و گانش، ۲۰۱۲: ۲۱۰)

کرام^۹ (۱۹۸۳) دو کارکرد اساسی را برای مرشد-مریدی عنوان می‌کند که مبنای بسیاری از تحقیقات بر این دو استوار است و عبارتند از: حمایت مسیر شغلی^{۱۰} و حمایت روان‌شناختی^{۱۱}. *کرام* بر این باور است که کارکرد مسیر شغلی، مریدان را برای پیشبرد مسیر شغلی، آماده و راه را برای ارتقا در آن هموار می‌کند. از سوی دیگر، کارکرد حمایت روان‌شناختی باعث می‌شود مرید، احساس توانمندی داشته باشد و حس کند وظیفه کاری اثربخشی را بر عهده دارد. کارکرد الگوسازی، نقش مرید را با نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای مناسب آشنا می‌کند (هاگارد و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۹۰). رابطه مرشد-مریدی برای مدیران از این جهت حائز اهمیت است که آنها می‌توانند در مسیر شغلی خود ارتقا یابند و نیز، مزیت‌ها و فرصت‌های حیاتی را برای نیل به موفقیت مسیر شغلی برای آنان فراهم

حالی که با خروج وی از سازمان، مدیر دیگری باید عهده‌دار این پست شود. برکناری و تغییر مدیران ارشد مجرب، چالش جدیدی پیش روی ابقای دانش و حافظه سازمانی ایجاد می‌کند. بی‌تردید پذیرش تحول، نیاز به ابزارهای خاص خود را دارد. یکی از ابزارهای لازم برای توسعه مدیران بااستعداد، شایسته‌پروری و نخبه‌پروری سازمان‌ها، رفتار مرشدانه مدیران در سازمان است. (دومینگوئز و هاگر،^۱ ۲۰۱۳: ۱۷۲)

در حال حاضر، متخصصان توسعه منابع انسانی بر این باورند که: «مستندسازی تجارب مدیران پیشکسوت از جمله راهکارهای مناسبی است که می‌تواند ما را در جهت ارتقای سطح دانش فنی و تجربی مدیران جوان فردا یاری دهد» (پایگاه اطلاع‌رسانی وزارت نفت، ۱۳۸۹). از این رو، شرکت‌های نفتی خواهان پیاده‌سازی راهبردهای پویایی می‌باشند که می‌تواند مسیر فعالیت مدیران تازه وارد و کارکنان را مشخص کند، ولی متأسفانه در شرکت‌های نفتی به ندرت مد نظر قرار می‌گیرد. همین عدم توجه به رفتار مرشدانه مدیران در شرکت نفت، زمینه و بستر ایده‌پردازی پیرامون رفتار مرشدانه مدیران را در ذهن محقق ایجاد کرده است.

مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران صنعت نفت چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد؟.

مبانی نظری

مفهوم امروزی مرشدیت^۲ نشئت گرفته از ادبیات کلاسیک روزگاران گذشته است که منتور^۳ را شخصی خردمند، آگاه و پیشرو معرفی می‌کند که راه رشد و شکوفایی را به فرد پیرو خود نشان می‌دهد. (اسپیتزمولر و همکاران،^۴ ۲۰۰۸: ۴۰۶)

5. Homer s *Odysey*
6. Trojan
7. Telemchus
8. Yeh & et al.
9. Kram
10. Career Support
11. Psychological Support

1. Dominguez & Hager
2. Mentoring
3. Mentor
4. Spitzmuller & et al.

باشند (هاوکینز و اسمیت،^۴ ۲۰۰۶: ۱۱۰). اما بر اساس برخی الگوهای نظری، مربی‌گری فقط یکی از رفتارهای کلیدی در برخی سبک‌های رهبری سازمانی است (مانند رهبری رابطه‌مدار و رهبری تحولی). شاید برخی تفاوت اصلی این دو را در کارکردهای بلندمدت‌تر و راهبردی‌تر رهبری سازمانی و تأکید آن بر جهت‌دهی کلان سازمانی، خلق چشم‌انداز، و هدایت تغییرات سازمانی بدانند (آهرن،^۵ ۲۰۰۳: ۳۷۵). با این تأکید، مربی‌گری می‌تواند فرایندی کوتاه‌مدت‌تر و عملیاتی‌تر از رهبری سازمانی باشد. تفاوت مربی‌گری و مدیریت نیز قابل بررسی است. مربی‌گری بر جنبه پرورشی و یادگیری تأکید دارد؛ در حالی که در مدیریت، کارکردهای دیگری مانند نظارت و کنترل، بودجه‌ریزی، گزارش‌گیری و هماهنگی نیز مورد تأکید است (آلن و ای،^۶ ۲۰۰۷: ۶۴). شاید مربی‌گری را نیز بتوان یکی از کارکردهای مدیریت در هدایت و رشد منابع انسانی دانست. از این رو، یکی از نقش‌های مدیران می‌تواند مربی‌گری باشد. مربی‌گری به عنوان روش نسبتاً هدایتی برای کمک به دیگران محسوب می‌شود؛ به گونه‌ای که افراد شایستگی‌های خود را توسعه دهند. با مروری بر منابع موجود در این حوزه می‌توان به دو رویکرد اساسی برای مربی‌گری برخورد کرد، که در واقع در دو سر یک طیف قرار دارند؛ در رویکرد مستقیم،^۷ رفتارهای مربی‌گری به گونه‌ای است که مدیر خودش به طور مستقیم یا دستوری مسئله را برای فرد مقابل حل می‌کند. در رویکرد غیر مستقیم،^۸ مدیر با استفاده از این رویکرد به طور غیر مستقیم و با ایجاد شرایط، آن گونه عمل می‌کند که فرد مقابل خود بتواند مسئله را حل کند. مرشدیت و مربی‌گری در برخی از ابزارها و روش‌ها مشترکند، ولی اساساً مربی‌گری بر عملکرد در شغل فعلی تمرکز دارد و توسعه مهارت‌ها

می‌آورد. مریدان می‌توانند از طریق مرشدان خود، به درون شبکه‌های اجتماعی راه یابند که آنها را قادر می‌سازد به اطلاعات ارزشمندی دست یابند که دستیابی به آنها از سایر شبکه‌های امکان‌پذیر نیست. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی، افراد از طریق تعامل با فرد و محیط یاد می‌گیرند (فین،^۱ ۲۰۱۳: ۳۳۲). همچنین افراد به وسیله پیروی افراد دیگر، از طریق الگوسازی نقش یاد می‌گیرند. این یادگیری، تغییرات رفتاری و شناختی را به همراه دارد و انتظارات مربوط به ظرفیت انجام موفقیت‌آمیز وظایف را برآورده می‌کند (هیوزینگ،^۲ ۲۰۱۲: ۳۳). مرشد- مریدی زمینه لازم برای یادگیری در مکان واقع شده را فراهم می‌آورد. برای مرید، مرشد- مریدی به عنوان ابزار مفیدی به نظر می‌آید که می‌تواند از طریق آن، مهارت‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کارها و توانایی غلبه بر استرس‌های شغلی را به دست آورد و درک واضحی از نقش‌هایش داشته باشد و به واسطه این رابطه، به منابع سازمانی بیشتری دسترسی داشته باشد. به عبارتی؛ مرشدان و مریدان از یکدیگر یاد می‌گیرند (اسماعیلی و دیگران، ۱۳۸۷: ۶۷). مریدان می‌توانند از طریق تعامل با مرشدانشان و پیروی از آنها و به واسطه گرفتن تشویق و بازخورد و الگوسازی نقش از مرشدان خود، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مناسب را فرا گیرند. (بوزمان و فینی، ۲۰۰۷: ۷۲۷)

مربی‌گری^۳ و مرشدیت در خیلی از منابع علمی به جای یکدیگر استفاده شده‌اند. اما به طور خاص برخی محققان هدف از مرشدیت را علاوه بر دستیابی به موفقیت‌های شغلی کوتاه و میان‌مدت (هدف اصلی مربی‌گری)، ارتقای وضعیت روانی- اجتماعی فرد که موضوعی شخصی‌تر و بلندمدت‌تر بوده و بر زندگی فرد اثرات عمیق‌تری دارد می‌دانند. مربی‌گری و رهبری سازمانی نیز ممکن است دارای جنبه‌های مشترکی

4. Hawkins & Smith

5. Ahern

6. Allen & Eby

7. Directive or Push

8. Non-Directive or Pull

1. Fyn

2. Huizinga

3. Coaching

مرحله سوم، مفهوم‌سازی انتزاعی یا ادراک است، که یادگیرنده در این مرحله فرضیه می‌سازد؛ مرحله چهارم، آزمایش‌گری فعال یا به کارگیری تجربه است که طی آن، یادگیرنده سرانجام درباره فرضیه خود به انجام آزمایش می‌پردازد.

به نظر کلب، در یادگیری مطالب، همه افراد این مراحل را می‌گذرانند و احتمالاً تا تکمیل یادگیری، این چرخه چندین بار تکرار می‌شود، اما نکته مهم این است که همه فراگیران نمی‌توانند در همه مراحل این چرخه آن چنان موفق باشند که در دیگر قسمت‌ها هستند. در نظریه چرخه یادگیری، چهار نوع سبک یادگیری مطرح شده که سبک یادگیری واگرا از ترکیب دو مرحله یادگیری تجربه عینی و مشاهده تأملی حاصل می‌شود. افراد دارای این سبک یادگیری، موقعیت‌های عینی را از زوایای مختلف می‌بینند. رویکرد آنان نسبت به موقعیت‌ها، مشاهده کردن است تا عمل کردن. این افراد موقعیت‌هایی را که نیاز به ابراز اندیشه‌های متنوع دارند می‌پسندند و به جاذبه‌های متنوع فرهنگی و جمع‌آوری اطلاعات علاقه نشان می‌دهند. از آنجا که این افراد قادر به تولید اندیشه‌های گوناگونی می‌باشند، سبک یادگیری آنها واگراست. سبک یادگیری جذب‌کننده از ترکیب دو مرحله یادگیری مشاهده تأملی و مفهوم‌سازی انتزاعی به دست می‌آید. سبک یادگیری همگرا از ترکیب دو مرحله یادگیری مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایش‌گری فعال تشکیل می‌شود. افراد دارای این سبک در یافتن موارد استفاده عملی برای اندیشه‌ها و نظریه‌ها کارآمدند. (پاپ‌زن و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۳)

• نظریه یادگیری اجتماعی^۵

نظریه یادگیری اجتماعی بندورا^۶ (۱۹۷۱) به انگیزه پیشرفت با استفاده از یادگیری از دیگران اشاره دارد. در این نظریه آمده است که افراد می‌توانند از طریق

را تأکید می‌کند (مزایاس و اسکندورا، ۲۰۰۵: ۵۲۲)؛ در صورتی که مرشدیت در اصل بر اهداف بلندمدت و توسعه قابلیت تمرکز دارد. در محیط کار، اهداف مربی‌گری معمولاً از نتایج ارزیابی عملکرد تعیین می‌شود. رویکردها مبتنی بر یادگیرنده و بر اساس اهداف یادگیری توسط مربی تنظیم می‌شود. (پاسمور، ۲۰۰۷: ۱۲)

نظریه‌های یادگیری مرتبط با مرشدیت، عموماً ذیل نظریه‌های مبتنی بر سازنده‌گرایی طبقه‌بندی می‌شوند و از مهم‌ترین این نظریه‌ها به لحاظ چارچوب نظری رفتارهای مرشدانه، می‌توان به نظریه یادگیری تجربی کلب، نظریه یادگیری اجتماعی بندورا و نظریه فرهنگی - اجتماعی ویگوتسکی اشاره کرد.

• نظریه یادگیری تجربی^۳

صاحب‌نظران روان‌شناسی سبک‌های یادگیری را از دیدگاه‌های مختلفی دسته‌بندی کرده‌اند. یکی از این دسته‌بندی‌ها که به موضوع مرشدیت ارتباط دارد، نظریه چرخه یادگیری تجربی است که توسط دیوید کلب و ران فرای ارائه شده است. این دو صاحب‌نظر در نظریه یادگیری تجربی تأکید فراوانی بر نقش تجربه در یادگیری دارند. یادگیری در این نظریه، فرایند فعال تعامل شخص با محیط و موقعیت‌های زندگی است. این نظریه اشاره به این دارد که افراد به طور متفاوتی یاد می‌گیرند (کلب، ۱۹۸۴: ۸۶). در این الگو، نظریه یادگیری در چرخه‌ای متشکل از چهار مرحله تصویر شده است:

مرحله اول، تجربه عینی است که یادگیرنده ابتدا عملی را انجام می‌دهد؛

مرحله دوم، مشاهده تأملی است که یادگیرنده درباره آن عمل به تفکر می‌پردازد؛

1. Meziyas & Scandura
2. Passmore
3. Experience Learning Theory
4. Kolb

5. Social Learning Theory
6. Bandura

تشویق، تأثیر بسزایی در یادگیری بهتر و سریع‌تر و نیز بروز رفتارهای یادگیری شده دارد. (بندورا، ۱۹۹۱: ۹۰)

• نظریه فرهنگی - اجتماعی

ویگوتسکی^۵ (۱۹۸۱) جنبه‌های فرهنگی، تاریخی و اجتماعی را در رشد شناختی بسیار با اهمیت می‌داند. به باور او نحوه فرهنگ‌ها، ارزش‌ها، عقاید، آداب و رسوم و مهارت‌های گروه اجتماعی به نسل بعدی انتقال می‌یابد. به عقیده ویگوتسکی، اگر فرد برای انجام تکالیفی که هنوز روش اجرای آنها را نیاموخته است، یاری و راهنمایی شود، از عهده انجام آنها بر خواهد آمد. او بیان می‌دارد که هر چند یادگیری در درون ذهن یادگیرنده صورت می‌پذیرد، اما حاصل تعامل اجتماعی است؛ بدین معنی که از طریق ایجاد ارتباط، فعالیت و تعامل با دیگران ساخته می‌شود. ویگوتسکی معتقد بود که مهارت‌های شناختی و الگوهای فکری، محصول فعالیت‌های اجتماعی فردند و تاریخچه فردی، تعیین‌کننده اصلی چگونگی تفکر اوست. در نظام ویگوتسکی، تعامل اجتماعی تأمین‌کننده انرژی پرورش و رشد است و آنچه از طریق تعامل اجتماعی آموخته می‌شود، بالاخره درونی می‌شود (ویگوتسکی، ۱۹۷۸: ۴۶). ویگوتسکی می‌گوید تنها با بررسی فرایندهای اجتماعی و شالوده‌های فرهنگی آنهاست که می‌توان کار ذهنی را فهمید و آن را در عمل پیاده کرد. جوهره اصلی نظریه ویگوتسکی، تعامل اجتماعی است که بر پایه آن کودک با کمک دیگران می‌آموزد چگونه مهارت را کسب کند یا به حل مسئله بپردازد. (ویگوتسکی، ۱۹۹۲: ۱۰۱)

پیشینه تحقیق

پیشینه تحقیقات گذشته که در مورد موضوع مورد تحقیق در داخل و خارج از کشور انجام شده است در جدول ۱ ارائه و بررسی شده است.

مشاهده رفتار عادی دیگران و کسب اطلاع از دیگران یاد بگیرند و همچنین محیط نیز بر یادگیری آنها تأثیر دارد. در این نظریه بر فرایند جامعه‌پذیری افراد تأکید شده و اظهار می‌شود که رفتار، تنها متأثر از تجربه‌آ فرد نیست، بلکه با مشاهده رفتار دیگران نیز یادگیری انجام می‌شود. این نظریه، چهار روند را برای یادگیری از رفتار دیگران لازم می‌داند: ۱. روند توجه^۱ ۲. روند یادسپاری (ضبط)^۲ ۳. روند بازتولید (بازآفرینی)^۳ ۴. روند انگیزشی (تقویتی)^۴. فراهم کردن این چهار روند در برنامه مرشدیت سازمانی می‌تواند تأثیر قابل توجهی در میزان موفقیت برنامه داشته باشد. روند توجه به این نکته اشاره دارد که افراد زمانی از الگوها یاد می‌گیرند که به جنبه‌های مهم آنها توجه و گرایش داشته باشند. افراد تحت تأثیر افرادی قرار می‌گیرند که در دسترس، جذاب و مهم باشند. روند یادسپاری (ضبط) نیز بیان می‌کند که هر میزان دسترسی به الگو راحت‌تر باشد، تأثیرگذاری آن بیشتر خواهد بود. مهم‌ترین عامل تأثیرپذیری از الگو، یادآوری رفتار او توسط فرد یادگیرنده در زمانی است که الگو در دسترس نیست؛ زیرا در این مرحله، یادگیرنده نکات برجسته را در ذهن خود به یک الگوی رفتاری تبدیل کرده و در حافظه بلندمدت خود جای می‌دهد (بندورا، ۱۹۹۷: ۱۰۷). روند بازتولید (بازآفرینی) بیان می‌کند که زمانی که فرد رفتار جدیدی را با مشاهده یک الگو می‌آموزد، آن را تکرار می‌کند. ولی در اینجا لازم است که مرشد به فرد، بازخور ارائه دهد تا نواقص موجود را شناسایی و اصلاح کند. روند انگیزشی (تقویتی) اشاره می‌کند که انگیزش مثبت یا تشویق باعث ارائه رفتارهایی می‌شود که فرد از الگو یاد گرفته است. واکنش مثبت دیگران، الگوی رفتاری مورد نظر را در فرد تحکیم و تثبیت می‌کند و

1. Attention
2. Retention
3. Reproduction
4. Reinforcement

جدول ۱. پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی انجام گرفته

محققان داخلی	عنوان	نتایج
اسمعیلی و همکاران (۱۳۸۷)	طراحی ابگویی بر اساس کارکردهای مرشد- مریدی در راستای توسعه مدیریت	بین مرشد- مریدی و ارتقای مسیر شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین دریافته‌اند که کارکنانی که در بدو کار خود مرشد داشته‌اند، زودتر در مشاغل خود پیشرفت کرده، درآمدهای بالاتری را به دست آورده و از پیشرفت‌های شغلی خود رضایت بیشتری داشته‌اند. همچنین دریافته‌اند که بین مرشد- مریدی و مهارت‌های مدیریتی (مهارت فنی، انسانی و ادراکی) رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد؛ بدین گونه که مدیران در انجام وظایف خود دست به فعالیت‌هایی می‌زنند که نیازمند پشتیبان‌های قوی به نام مهارت است. مرشد- مریدی به توسعه دادن مهارت‌های فردی، بین فردی و سازمانی برای یک حرفه مشخص کمک می‌کند. بین مرشد- مریدی و خودپنداری مدیران رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. مرشدان با در اختیار قرار دادن اطلاعات برای انجام یک شغل، ارائه بازخور از فعالیت مدیران و تشویق و تمجید قرار دادن مدیران به تقویت خودپنداری آنها (عزت نفس و خودباوری از ویژگی‌های مرتبط با خودپنداری محسوب می‌شود) کمک می‌کنند.
دهقانی و همکاران (۱۳۸۸)	بررسی اثرات قومیت بر اثربخشی ارتباطات مراد و مریدی با رویکرد سازمانی	تشابه قومی مراد و مریدی می‌تواند اثربخشی رابطه را افزایش دهد. هنگامی که مراد و مرید متعلق به یک فرهنگ باشند، می‌توان گفت که این کارکردهای روان‌شناختی و اجتماعی به نحو بهتری برآورده می‌شوند. عوامل مؤثر بر آغاز رابطه مراد و مریدی عبارتند از: ویژگی‌های مهارتی، توانایی‌های ارتباطی، نزدیکی نگرشی و قومیت. عوامل مؤثر بر تداوم رابطه شناسایی شده عبارتند از: عوامل محیطی، مهارت شغلی طرفین، ویژگی‌های شخصیتی، قومیت و کارکردهای رابطه. عوامل اثرگذار بر رابطه عبارتند از: قومیت مرید، قومیت مراد، شخصیت مرید، شخصیت مراد که بر کارکردهای روان‌شناختی و اجتماعی مرید و مراد تأثیر می‌گذارد و در عین حال، مهارت‌های مراد و مرید نیز بر کارکردهای شغلی مرید و مراد و در نهایت اثربخشی رابطه تأثیر می‌گذارد.
قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹)	مرشدیت، سازوکاری برای جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی	جانشین‌پروری در باشگاه‌ها ضرورت اجتناب‌ناپذیری است و باید تجربیات پیشکسوتان با استفاده از سازوکارهایی همچون مرشدیت به افراد جدید و جوان منتقل شود؛ چرا که هر قدر مرشدیت یا پیشکسوت کارکردهای مرشدیت را به طور مناسبی انجام می‌دهند، عملکرد و میزان مدال ورزشکار افزایش می‌یابد. برنامه‌های رسمی جانشین‌پروری در باشگاه‌ها مورد اجرا قرار می‌گیرد تا ضمن انباشت تجربیات پیشینیان و ایجاد سازمان‌یادگیرنده، عملکرد ورزشکاران و باشگاه‌ها افزایش یابد.
کرام (۱۹۸۳)	رابطه مرشد- مریدی	این مطالعه کیفی، گسترده‌ترین تحقیق پیرامون رابطه مرشد- مریدی است که جنبه‌های مختلف رابطه، طبقه‌بندی رفتارها و پیامدهای مثبت و منفی که در این رابطه برای مرشد و مرید پیش می‌آید را مورد بررسی قرار می‌دهد. در ضمن وی به دنبال پاسخ به این سؤال بود که آیا رابطه مرشد- مریدی دارای خصوصیات مشابهی است یا خیر. کرام نظرخواهی خود را در یک شرکت خدمات عمومی واقع در منطقه شمال شرقی ایالات متحده که ۱۵۰۰ نفر کارمند داشت، انجام داد. وی طی مصاحبه‌های طولانی و کامل از ۱۸ مرشد به همراه شاگردانشان نظرخواهی کرد. نوع رابطه مرشد- مریدی با توجه به طول مدت آن متغیر بود، اما کرام متوجه شد که مدت متوسط این رابطه، حدود پنج سال بوده است. مطالعه کرام مبتنی بر مرشد- مریدی حمایتی بود که مدیران از سوی مدیران محل کار مورد نظر پشتیبانی می‌شدند و روابط خارج کار و روابط بین رئیس و مرئوس را در بر می‌گرفت.

<p>نتایج حاکی از آن بود که برون‌گرایی، با وجدان بودن و صداقت نسبت به تجربه، از بارزترین ویژگی‌های شخصیتی مرشدان به‌شمار می‌آید و ویژگی‌های شخصیتی بر روی کیفیت کار مرشدان اثر می‌گذارد. با وجود تحقیقات نظری گسترده در زمینه مرشد-مریدی، هنوز تحقیقات تجربی در عرصه کارکردها و آثار آن بر روی سازمان و پرورش کارکنان و مدیران محدود است.</p>	<p>بررسی ویژگی‌های شخصیتی مرشدان</p>	<p>نایهوف^۱ (۲۰۰۶)</p>
<p>گرایش به هدف‌یادگیری به عنوان مقدمه‌ای در توسعه رهبری به‌شمار می‌آید. وی معتقد است اگر مرشدان و مدیران علاقه‌مند به یادگیری باشند، رابطه مرشد-مریدی تقویت می‌شود و کارکردهای آن؛ یعنی حمایت مسیر شغلی، حمایت روان‌شناختی و حمایت در الگوسازی نقش را به همراه خواهد داشت که این کارکردها منجر به شایستگی رهبری می‌شود و به توسعه یک چارچوب مفهومی برای بررسی نوع رابطه مرشدان و مریدان پرداختند.</p>	<p>گرایش به یادگیری، مرشد-مریدی رسمی و شایستگی رهبری در توسعه منابع انسانی</p>	<p>کیم^۲ (۲۰۰۷)</p>
<p>مرشدیت رسمی به عنوان یکی از مهم‌ترین جنبه‌های آموزش حرفه‌ای در محیط‌های پیچیده سازمانی و صنعتی در حال افزایش است. از این رو، با پیچیده‌تر شدن وظایف و عملکردهای سازمانی، سازمان‌ها بیشتر به دنبال فراهم‌سازی موقعیت‌های مرشدیت برای کارکنان خود هستند.</p>	<p>بررسی مرشدیت رسمی و برنامه‌های کارآموزی برای مدیران جدید را با ترسیم جایگاه مرشدیت رسمی در آموزش مدیران جدید</p>	<p>ویلیام^۳ و همکاران (۲۰۰۹)</p>
<p>هدف پژوهش، بررسی روش‌هایی است که مرشدیت هم‌رده‌ها یا همسالان می‌توانند در ایجاد قابلیت‌های رهبری در دانشجویان رنگین‌پوست یاری‌رسان باشد. طرح پژوهش از نوع کیفی بوده و ۱۷ دانشجو جامعه آماری این پژوهش را تشکیل داده‌اند که در قالب روش کیفی و با ابزار مشاهده و مصاحبه به این نتیجه رسیده است که الگوی مرشدیت هم‌رده‌ها یا همسالان، فواید و بازده مطلوبی برای دانشجویان رنگین‌پوست در رسیدن به پست‌های سازمانی ایجاد می‌کند.</p>	<p>بررسی مرشدیت هم‌رده‌ها یا همسالان در توسعه قابلیت‌های رهبری در دانشجویان رنگین‌پوست در آموزش عالی</p>	<p>هال و جاگیتیز^۴ (۲۰۱۱)</p>

1. Niehoff
2. Kim
3. Williams
4. Hall & Jaugietis

جمع‌بندی این مقوله‌هاست، حاصل می‌آید. (کریپندورف، ۱۳۷۸: ۶۷)

در آنچه ذکر شد به طور کلی به روش تحقیق پرداخته شد. حال طرز انجام دادن کار تحقیق را در ملاحظات روش‌شناختی به طور مختصر از نظر می‌گذرانیم. به منظور هدف اصلی تحقیق مبنی بر مطالعه اکتشافی ابعاد و مؤلفه‌های رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران صنعت نفت و روش تحقیق مبنی بر روش تحقیق کیفی، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق به دست آمده است. هر مصاحبه حدود دو ساعت به طول انجامید. مصاحبه‌ها با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط شد که از این میان دو مدیر تمایلی به ضبط صدا نداشتند و از صحبت‌های آنها یادداشت برداری صورت گرفت. دو سؤال اصلی به منزله راهنمای مصاحبه و مبنای شکل‌گیری سؤالات بعدی وجود داشت که از مصاحبه‌شوندگان (مدیران) سؤال شده است. این سؤالات عبارت بودند از:

۱. به نظر شما مدیر در جایگاه مرشد چه ویژگی‌هایی را دارا می‌باشد؟
۲. مدیران تحت چه شرایطی می‌توانند در جایگاه مرشد قرار گیرند؟

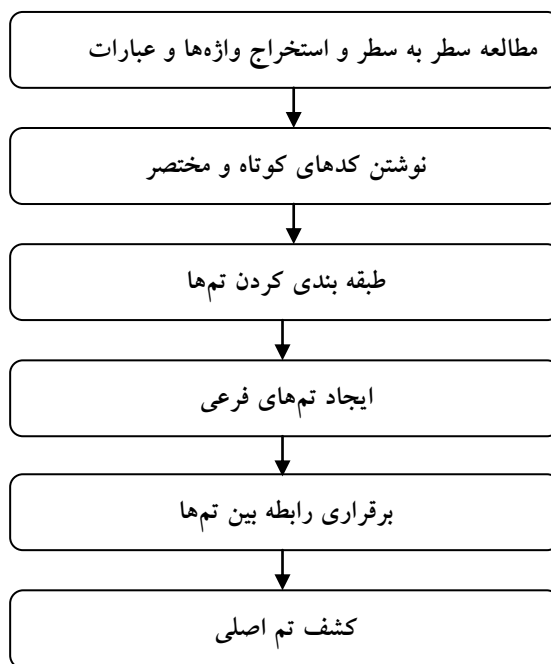
در این تحقیق از رویکرد تحلیل محتوای قراردادی برای تجزیه و تحلیل تم‌ها استفاده می‌شود. فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در نمودار ۱ نشان داده شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با روش کیفی اجرا شده و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا استفاده شده است. تحلیل محتوا از جمله فنون پرکاربرد تحقیق در علوم اجتماعی است. تحلیل محتوا از قرن بیستم به عنوان یک فن گردآوری و ارزیابی داده در تحلیل ارتباطات اجتماعی و دستاوردهای آن به کار رفته است. بر اساس نظریه شنی‌یه و شانون^۱ می‌توان رهیافت‌های موجود را به سه دسته تقسیم کرد که عبارتند از: ۱. تحلیل محتوای قراردادی؛^۲ ۲. تحلیل محتوای جهت‌دار؛^۳ ۳. تحلیل محتوای تلخیصی؛^۴

تحلیل محتوای قراردادی معمولاً در طرحی مطالعاتی به کار می‌رود که هدف آن شرح یک پدیده است. این نوع طرح، اغلب هنگامی مناسب است که نظریه‌های موجود یا ادبیات تحقیق درباره پدیده مورد مطالعه محدود باشد. در این حالت، پژوهشگران از به کار گرفتن مقوله‌های پیش‌پنداشته می‌پرهیزند و در عوض، ترتیبی می‌دهند که مقوله‌ها از داده‌ها ناشی شوند (شنی‌یه و شانون، ۲۰۰۵: ۷۷). در این حالت، محققان خودشان را بر امواج داده‌ها شناور می‌کنند تا شناختی بدیع برایشان حاصل شود. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه و از طریق تداعی معنا تحلیل می‌شوند و نظریه‌های از پیش موجود جایگاهی ندارند. رمزگذاری و مقوله‌بندی مطالب در تحلیل محتوا قراردادی بدون در نظر داشتن هیچ پیشینه نظری، همزمان با مطالعه متن یا مصاحبه آغاز می‌شود. مرحله به مرحله به تعیین واحد معنا و فشرده ساختن آن تا تعیین رمز پرداخته می‌شود و در صورت داشتن زمینه‌ای مشترک، رمزها ادغام می‌شوند تا مقوله‌ها تعیین شوند و سپس، مفهوم کلی (تم) که حاصل

1. Shieh & Shannon
2. Conventional Approach
3. Directed Approach
4. Summative Approach



نمودار ۱. فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها

جامعه و نمونه آماری

معمولاً تعداد نمونه مورد نیاز برای انجام مصاحبه، بستگی به هدف مطالعه دارد. در تحقیق کنونی جامعه آماری شامل ۶۰ مدیر شرکت پالایش نفت اصفهان بود. نمونه‌گیری در روش‌های کیفی بر اساس نظریه‌های آمار و احتمال قرار نداشته و انتخاب نمونه بر مبنای مدارک نظری یا هدفمند است (حریری، ۱۳۸۵: ۱۱۲). نمونه‌ها معمولاً کوچک بوده و تأمین‌کننده اطلاعات وسیعی در زمینه مورد نظر هستند. همچنین نمونه‌ها معمولاً به طور کامل از پیش تعیین شده نیستند و انتخاب آنها به صورت تدریجی و در فرایند گردآوری داده‌ها صورت می‌گیرد. در روش‌های کیفی، گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری^۱ برسد؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده، تفاوتی نداشته و مانند هم شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با مدیران شرکت پالایش نفت است که با ۲۰ نفر از مدیران صورت گرفت. تحقیق پس از انجام پانزدهمین (۱۵)

مصاحبه به اشباع نظری رسید؛ یعنی مصاحبه‌های شانزدهم، هفدهم، هجدهم، نوزدهم و بیستم، محتوای جدیدی به محتوای نظری تحقیق برای مطالعه اکتشافی ابعاد و مؤلفه‌های رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران اضافه نکرد. با انجام این تعداد از مصاحبه‌ها، تشخیص پژوهشگر این بود که داده‌ها تکراری شده و اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و دیگر نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست.

برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام شده، از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار از یک همکار درخواست شد تا در این بخش مشارکت کند. پس از آموزش‌های لازم در خصوص تکنیک‌های کدگذاری، تعداد سه مصاحبه به طور همزمان به وسیله محقق و همکار کدگذار، کدگذاری مجدد شدند. ضمن اینکه از مصاحبه پنجم به بعد با استخراج کدهای اولیه، پس از انجام مصاحبه با هر یک از مشارکت‌کنندگان، از ایشان خواسته می‌شد صحت الگو را تأیید و اصلاح کنند و در نهایت، پس از نهایی شدن مؤلفه‌های استخراج شده مورد تأیید، پنج نفر اول از مشارکت‌کنندگان و ۳ نفر از خبرگان کدگذاری تحلیل محتوا شد.

1. Saturation Point

یافته‌های تحقیق

هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌ها در ادامه به طور مختصر توضیح داده می‌شود.

بعد اول: رفتار هم‌نوایانه

رفتارهایی که تحت عنوان کمک داوطلبانه به دیگران به دلیل نگرانی نسبت به رفاه و نیازهای دیگران و به واسطه پاسخگویی از روی همدلی، نوع دوستی، تمایل به خدمت‌رسانی و گذشت بروز می‌یابد.

بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، به توانایی مدیران از آگاه بودن از عواطف و احساسات دیگران و درک عواطف آنان و محترم شمردن تفاوت احساسات افراد در مورد موضوعات یکسان اشاره دارند که در ذیل به آن اشاره شده است.

«زمانی که کارمندم با مشکلی برخورد می‌کنه، با او صحبت می‌کنم و راحت اجازه میدم باهام درد و دل بکنه.»

مدیرانی در مصاحبه‌ها بیان می‌دارند که خود را درگیر رفتار حمایتی از کارکنان می‌کنند و به دغدغه‌نیازها و مشکلات آنها نیز توجه می‌کنند و تمایل به پرداختن به مشکلات دیگران جزء دغدغه‌های ذهنی آنها است که مثال عنوان شده بیانگر این مورد است:

«یک روز خانم یکی از کارمندانم زنگ زده بود دفترم و به منشی‌م گفت: من می‌خوام با خود مدیرتون حرف بزنم. خلاصه منشی‌گوشی وصل کرد به من. گفتم چرا خودش نگفت بهم. گفتم می‌ترسه اضافه کاریشو و حق شیفت و این چیزاش به مشکل بر بخوره. کارمندم رو صداش زدم، باهاش حرف زدم. از شیفت شب او را به شیفت روز انتقال دادم. یک وام براش جور کردم که بتونه زندگیشو اداره کنه.»

در پژوهش کیفی، داده‌ها به صورت مخفی هستند. به عبارت دیگر؛ عناصر جهان «رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران» را در تجربه مشارکت‌کنندگان مطالعه کرده، پژوهشگر تلاش می‌کند جورجین نظریه را از دل مصاحبه‌ها به دست آورد. رهاورد مصاحبه‌ها، بر اساس فرایند کدگذاری، تحلیل شده است: (۱) کدگذاری اولیه (اعطای نوعی کد به نکته‌های کلیدی مصاحبه‌ها)؛ (۲) احصای مفاهیم (استفاده از شیوه مقایسه مستمر برای رفع هم‌پوشانی کدها و تعیین مرزها)؛ (۳) احصای طبقه‌ها (مقایسه مستمر مفاهیم، برای شکل‌دهی طبقه‌های اصلی شکل‌دهنده رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران). سپس بر اساس تفسیر و تحلیل پژوهشگران، احصا و روایت آن ارائه شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از تحلیل تم استفاده شد. همه مصاحبه‌های انجام گرفته به دقت و به صورت نظام‌یافته تجزیه و تحلیل شدند و برای تسلط بیشتر، چندین بار این کار تکرار شد. بعد از آن، تم‌های مربوط به سؤال تحقیق، مشخص و کدهای اولیه استخراج شد. در این پژوهش بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته، تقریباً ۶۵۷ گزاره متفاوت شناسایی و احصا شدند، کدگذاری‌ها برای شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران انجام گرفت. بدین منظور که چند گویه مشابه، شکل‌دهنده یک ویژگی رفتار مرشدانه و تعدادی از ویژگی‌ها، نشان‌دهنده یک بعد رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران است. سپس داده‌های حاصل از تحلیل تم به استخراج ۲۶ مؤلفه برای مدیران منجر شد که در پنج گروه یا تم اصلی دسته‌بندی شدند. مطالعه و بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با مدیران، منجر به شناسایی پنج رفتار مرشدانه در قالب رفتار کمال‌گرایانه، هم‌نوایانه، خودمدیرانه، نقش‌مدارانه و اثرگذارانه شد. به این ترتیب، می‌توان این رفتارها را ابعاد رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران قلمداد کرد. در این فرایند، به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بوده‌اند، مفاهیم متناسب اختصاص داده شد که

بعد دوم: رفتار کمال‌گرایانه

رفتار کمال‌گرایانه به منزله تمایل پایدار فرد به وضع معیارهای کامل و دست‌یافتنی و تلاش برای تحقق آنها تعریف شده که به گونه‌ای سازنده رفتارهای مدیران را برجسته می‌نماید و برای کارکنان، الگوی اخلاقی و رفتاری خاصی را به وجود می‌آورد که بر اساس کدهای به دست آمده، مفاهیم انتقادپذیری، دید آینده‌نگرانه و دوراندیش، نگرش معنوی، عدالت‌محوری و قدرت اعتمادآفرینی را شامل می‌شود.

بسیاری از مصاحبه‌ها حاکی از آن است که مدیران سعی می‌کنند مسئولیت هر نوع ضعف و ناکامی را بپذیرند و از هر چیزی که سبب انجام وظیفه بهترشان می‌شود، استقبال می‌کنند. در ادامه به نمونه‌ای از مصاحبه‌های مدیران اشاره شده است:

«حدیثی از امام موسی کاظم (ع) است که می‌فرمایند: وقتت را سه قسمت کن. یکی عبادت، یکی اینکه قسمتی از وقتت را با دوستانت بذار تا عیبت رو به تو بگنند و قسمتی را هم به تفریحات سالم بذارید. «من اینقدر با کارمندانم راحت برخورد می‌کنم که اگه اشتباهی می‌کنم بهم بازخور منفی می‌دند تا کارمون بهبود پیدا کنه.»

مدیران بر گسترش عدالت و عدم تبعیض بین کارکنان تأکید می‌کنند و یادآوری می‌کنند که باید هر آنچه را برای خود می‌پسندند، برای دیگران نیز پسندند که به مصداقی از گفته‌های مدیران اشاره شده است:

«من خودم وقتی کارمند بودم، مدیرای ارشدم با من اینجوری رفتار کردند که هر چیزی را برای خود می‌پسندی برای دیگران نیز بیسند. من هم حالا که خودم مدیر شدم سعی می‌کنم همین‌جور رفتار کنم.»

قدرت اعتمادآفرینی از بالا به پایین جریان می‌یابد و اگر مدیران ارشد قابل اعتماد باشند، حس اعتماد به سطوح پایین سازمان رخنه می‌کند. مدیران در جایگاه مرشد باید قدرت اعتماد به نسل جدید، به کارامدی‌شان، احترام به فکرشان، اعتماد به عمل‌شان و در یک کلام، دادن فرصت به بروز و

ظهور رساندن کارکنان را داشته باشند که در ذیل گفته‌های چندین مدیر اشاره به این مفهوم دارد:

«هیچ وقت نیام پیشنهادی رو که کارمندم داده بگم خودم اینو می‌گم و اگه تو نامه‌ای که دارم می‌زنم بگم خودم این پیشنهاد رو دادم، کارمندم اعتمادشو به من از دست میده و تا زمانی که تو پالایشگاه هست می‌گه من فلان نظر رو دادم ولی مدیرم رفت به نام خودش مطرح کرد! ولی زمانی که به نام خودش ارائه اش بلدی، بهت اعتماد می‌کنه.»

بعد سوم: رفتار خودمدیرانه

رفتارهای خودمدیرانه نمایانگر رفتارهایی در مدیران است که ریشه در ویژگی‌های شخصیتی و از ذات و اعماق وجود آنها نشئت گرفته است و قابلیت تغییر این ویژگی وجود ندارد؛ چون ناشی از راه، روش و منش‌های رفتار شخصی مدیران است؛ این ویژگی‌ها عبارتند از: مسئولیت‌پذیری، مثبت‌نگری، صداقت در ارائه اطلاعات، جامع‌نگری و متقاعدکنندگی.

مدیران به عنوان مرشد در انجام وظایفی که بر عهده آنها گذاشته شده، نهایت سعی خود را به کار می‌برند و آنها را به نحو احسن انجام می‌دهند. مکنزی مسئولیت‌پذیران را همان انجام‌جویان می‌داند. همچنین این مدیران، مسئولیت‌پذیری را نوعی نگرش و مهارت می‌دانند که مانند هر نوع نگرش و مهارت دیگر آموختنی و اکتسابی است. مدیران در باب مسئولیت‌پذیری اذعان می‌دارند که:

«من به این صحبت امام علی (ع) که به یکی از کارگزارانش فرمود: مسئولیت تو، طعمه و شکار نیست، بلکه بار امانتی در گردن تو است، اعتقاد دارم.»

بسیاری از مدیران به صداقت در اطلاع‌رسانی اشاره کرده، بیان می‌دارند که پیروی از کدهای اخلاقی استاندارد مدیر با صداقت، هنگامی که با انتخاب‌های گوناگون مواجه می‌شود، باعث می‌شود مدیر همواره کار صحیح را انتخاب کند. مدیران اذعان می‌دارند که:

«من خودم سعی می‌کنم که شرح شغل خودم را مطالعه کنم تا وظایف و مسئولیت‌های خودم را بدونم و اونها را درست انجام بدم، همیشه از کارکنانم هم می‌خوام که شرح شغل‌های مرتبط با سمتشون را بخونند تا دچار سردرگمی نشن.»

یکی دیگر از مدیران اظهار می‌کند:

«من اگه خودم نقشم را به درستی ایفا کنم، میتونم از کارمندم انتظار داشته باشم که اونم نقشم را به درستی ایفا بکنه.»

داربست‌زنی اطلاعاتی به مفهومی اطلاق می‌شود که مدیران و کارکنان در حین یادگیری، تجربیات خود را به یکدیگر انتقال می‌دهند و تلاش می‌کنند تا از تجربیات یکدیگر بدون توجه به جایگاه سازمانی خود استفاده کنند که نمونه ذیل بیانگر این مفهوم است:

«من خودم یک زمانی در مورد یکی از واحدها یک سری اطلاعاتی رو از اون واحد جمع و جور کردم و برای خودم یک جزوش کردم. اتفاقی یکی از همکارای آموزشیم این جزوه رو دید و اون جزوه رو ازم گرفت و اون رو به نام من تکثیر کرد و همه از این جزوه تو اون واحد استفاده کردند ولی شاید اگه من اون جزوه رو به اون نمی‌دادم سالیان سال این جزوه تو کمد دفترم بلااستفاده بود ولی اینجوری همه تونستند ازش استفاده کنند.»

مدیران تلاش می‌کنند که در پیشبرد مسیر شغلی، خود و کارکنان خود را آماده کنند و مزیت‌ها و فرصت‌های حیاتی را برای نیل به موفقیت مسیر شغلی فراهم آورند:

«من خیلی تفویض اختیار می‌کنم و نود و نه درصد کارهام را به کارمندانم می‌دهم. اینجوری زمانی که خودم نیستم، خودشون همه کارها را می‌دونند و همچنین زمینه رشد آنها هم فراهم میشه و راحت‌تر میتونند پیشرفت کنند.»

مدیران، تیم‌سازی را رهیافتی جامع برای جلب مشارکت گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف می‌کنند و براین باورند که تیم‌سازی ارتباطی دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان ایجاد می‌کند که در واقع؛ به معنی مشارکت افراد مناسب در

«با صداقت با کارمندم برخورد می‌کنم و اطلاعات را کامل و جامع بهش میدم؛ چون اونم اگه بدونه تو کار ناصداقتی وجود داره، کارش رو درست انجام نمیده.»

بسیاری از مدیران، خود مسائل را از زوایا و جوانب مختلف مورد بررسی قرار می‌دهند و توانایی نگاه کلی نسبت به مسائل را دارند. دید کلی‌نگری را جانشین دید جزئی‌نگری می‌کنند. نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته:

«ما نباید بخشی نگاه کنیم؛ چون ما یک بخش نیستیم، ما یک مجموعه هستیم. اگه بخشی فکر کنیم، به جایی نمی‌رسیم. نباید جزئی نگاه کنیم و باید به وحدت رویه برسیم.»

بعد چهارم: رفتار نقش‌مدارانه

رفتار نقش‌مدارانه به ویژگی‌های رفتاری مدیرانی به‌عنوان مرشد اطلاق می‌شود که به ترسیم چگونگی ایفای نقش در زندگی کاری برای کارکنان خود می‌پردازند. مدیران در جایگاه مرشد، این رفتار را از طریق الگوسازی نقش، داربست‌زنی اطلاعاتی، تمایل به آرمان پیشرفت شغلی و ارشادکنندگی رقم می‌زنند. نقش‌ها با پایگاه پیوند دارند و پایگاه را رتبه یا موقعیت شخص در گروه یا یک گروه در رابطه با گروه‌های دیگر تعریف می‌کند. رفتار نقش‌مدارانه، رفتار مورد انتظار از کسی است که صاحب یک پایگاه ویژه است.

مدیران به این‌گونه رفتارهای خود به‌عنوان رفتارهای الگوسازی نقش اشاره می‌کنند، که نمونه ذیل مصداق آن است:

«کارمند به اخلاق و رفتار من دقت می‌کنه و تحت تأثیر قرار می‌گیره. به اینکه مدیرم دروغ نمیکه، زیربار ناحقی نمیره، این اخلاق‌ها رو یاد می‌گیره.»

مدیران سعی می‌کنند تعارضات نقشی و ابهامات در نقش را برای کارکنان برطرف کرده، تا آنها هم وظایف و مسئولیت‌های خود را به درستی انجام دهند. برخی از مدیران این رفتار را بدین گونه بیان می‌کنند:

زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. ویژگی مهمی که بسیاری از مدیران بدان اشاره کرده‌اند:

«اینجا کار، کار گروهی هست. اینجا یک زمین فوتبال، شما دوست داری تو تیمت اول باشی، ولی یه جورایی بیشتر دوست داری تیمت اول باشه. در شرایط سخت کاری میام می‌شینم با کارمندانم مشورت می‌کنم تا بتونم یک تصمیم خوب بگیرم. تو شرایط سخت بهترین کاری که می‌تونی بکنی اینه که با بقیه مشورت کنی. خودش یک دلگرمی هست.»

بعد پنجم: رفتار اثرگذارانه

رفتار اثرگذارانه به ویژگی‌های رفتاری مرشدان برای نفوذ و ترغیب در دیگران اشاره دارد که از جمله ویژگی‌های استخراج شده برای این تم می‌توان به: تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری، تشویق به ایده‌پردازی، تشویق به رقابت‌پذیری و جذابیت برای نفوذ اشاره کرد؛ به گونه‌ای هر یک از این رفتارها می‌تواند در اثربخشی رفتاری بر روی کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد.

تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری، از جمله ویژگی‌هایی است که مدیران به‌عنوان مرشد برای افراد زیرمجموعه خود ارائه می‌دهند. در اینجا عواملی همچون: ایجاد انگیزه برای آموزش، ایجاد احساس نیاز به آموزش و اهمیت برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد، بدین منظور برای هر یک از این مقوله‌ها به مصادیق ذکر شده توسط مدیران اشاره می‌شود:

«برای اینکه همه زیرمجموعه از جزییات واحد اطلاع داشته باشند، یک سری آموزش‌های محلی و حین کار در واحدهای عملیاتی برای زیرمجموعه برگزار می‌کنیم و افرادی که تخصص لازم را دارند، تخصص‌هاشون را به افراد زیرمجموعه انتقال می‌دهند و زیرمجموعه را به شرکت در این دوره‌های آموزشی محلی که جنبه عملیاتی دارد نه جنبه تئوریک تشویق می‌کنیم.»

مدیران در حمایت از افکار و ایده‌های کارکنان، توجه به ایده‌ها و نظرهای کارکنان و بسترسازی برای ارائه ایده‌های کارکنان، تلاش خود را می‌کنند تا کارکنان خود را به ایده‌پردازی تشویق کنند:

«تو یکی از واحدامون مشکلی پیش اومده، اومدم مشکل رو بررسی کردم، دیدم چه اتفاقاتی افتاده و چه نتیجه‌گیری‌های می‌تونیم بکنیم، یک نفر کارگر هستش من باهاش مصاحبه کردم که چطوری کار رو انجام داده و ازش پرسیدم چه ایده‌ای به ذهنش می‌رسه حتی شماره موبایلشم گرفتم و شماره موبایلم رو بهش دادم که اگه ایده‌ای به ذهنش رسید بهم خبر بده.»

مدیران، زمینه رقابت سازنده بین کارکنان و ایجاد انگیزه برای رقابت کارکنان با مدیران را در سطوح بالای مدیریتی برای کارکنان خود فراهم آورند:

«حس رقابت در سازمان همیشه اثر مثبتی به وجود میاره؛ یعنی اگه یک فرد احساس بکنه که یک آدمی کنار دستش هست که توانایی‌هاش داره میرسه به توانایی‌های اون، اون فرد تحریک میشه که توانایی‌هاشو ببره بالاتر و به سمت جلو حرکت کنه.»

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که مدیران، خود داوطلب برقراری آغاز رابطه هستند و تمایل دارند هنگامی که آنها یک قدم برای برقرار رابطه برمی‌دارند، کارکنان نیز به برقراری رابطه تمایل نشان بدهند. همچنین جذابیت برای نفوذ، عاملی اساسی در هر نوع رابطه‌ای است و داشتن جذابیت فردی از لحاظ فیزیکی در آشنایی و توسعه رابطه مرشد- مریدی تأثیر بسزایی دارد:

«در جامعه ایرانی بر نوع سلام کردن و نوع برقراری رابطه کردن، دست دادن، نوع لبخند طرز لباس پوشیدن و ظاهر من مدیر خیلی توجه می‌کنند.»

جدول ۲ ابعاد (مقوله‌ها) و مفاهیم (مؤلفه‌ها) شناسایی شده رفتار مرشدانه مدیران را نشان می‌دهد:

جدول ۲. طبقه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مصاحبه با مدیران درباره رفتار مرشدانه

ابعاد (مقوله)	مؤلفه‌ها (مفهوم)
رفتار همنوایانه	نوع دوستی
	همدلی
	تمایل به خدمت‌رسانی
	گذشت
رفتار کمال‌گرایانه	دید آینده‌نگرانه و دوراندیش
	انتقادپذیری
	عدالت‌محوری
	نگرش معنوی
رفتار خودمدیرانه	قدرت اعتمادآفرینی
	مسئولیت‌پذیری
	مثبت‌نگری
	صداقت در اطلاع‌رسانی
رفتار نقش‌مدارانه	جامع‌نگری
	مقاعدکننده
	الگوسازی نقش
	تسلط بر نقش
رفتار اثرگذارانه	داربست‌زنی اطلاعاتی
	تمایل به آرمان پیشرفت شغلی
	ارشاد‌کنندگی
	تمایل به تیم‌سازی و شبکه‌سازی
رفتار اثرگذارانه	تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری
	تشویق به ایده‌پردازی
	تشویق به رقابت‌پذیری
	قدرت آغازگری
	جذابیت برای نفوذ

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مرشدان ابزارها و راه‌حلی را به کار می‌برند که در استفاده صحیح از آنها مجرب نیستند. از سوی دیگر، ممکن است که مرشدیت در این سازمان‌ها باعث تربیت مریدانی ماهر شود که مدتی طولانی با همان سازمان همکاری کرده‌اند و مهارت‌های کافی را برای کسب موقعیت‌های آینده در سازمان دارند.

در این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای قراردادی، به اکتشاف ابعاد و مؤلفه‌های رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران در صنعت نفت پرداخته شده است. با توجه به مطالب عنوان شده، ابعاد رفتار مرشدانه در پنج بُعد رفتار همنوایانه، رفتار کمال‌گرایانه، رفتار خودمدیرانه، رفتار نقش‌مدارانه و رفتار اثرگذارانه معرفی شده‌اند. اول آنکه، رفتار مرشدانه بر لزوم توجه به دیگران و ترجیح منفعت دیگران بر منافع خود تأکید دارد که همدلی، تمایل به خدمت‌رسانی،

رفتار مرشدانه، سازوکار جدیدی نیست، بلکه پدیده‌ای است که با تغییر پارادایم‌های مختلف دوام آورده است و دلیل دوام آن برای قرن‌های متمادی این است که مرشدیت از ارتباط بین نسل‌ها نشئت می‌گیرد. مرشدان عموماً به عنوان افرادی باتجربیات و دانش سطح بالا شناخته شده‌اند که متعهد به پشتیبانی و توسعه افراد جوان‌ترند. از سوی دیگر، مدیران آینده سازمان‌ها، باید خود را فراگیرانی ببینند که به صحنه یادگیری آمده‌اند، هر چند ممکن است این صحنه با یادگیری‌های قبلی آنان بسیار فاصله داشته باشد. مطمئناً وجود مرشدان غیر اثربخش نه تنها به اثربخشی منجر نمی‌شود، بلکه برای سازمان و اعضای آن زیانبار است. این شرایط زمانی اتفاق می‌افتد که

بودن. کارتر^۴ (۱۹۹۴) در پاسخ به این سؤال که مرشد چه فعالیتی باید انجام دهد؟ پاسخ می‌دهد که دانش سازمانی برای تسهیل یادگیری، برقراری ارتباط، ارائه پشتیبانی، ارائه بازخور و برقراری تعاملات، از جمله فعالیت‌هایی است که مرشدان انجام می‌دهند. نایهوف (۲۰۰۶) به رفتارهای حمایت روان‌شناختی و مسیر شغلی، الگوسازی نقش و علاقه‌مندی به یادگیری، به عنوان ویژگی‌های مرشد مؤثر اشاره کرده است. در حالی که قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹) به حمایت عاطفی، تسلط بر نقش، بازخور، انتقال تجربه، دسترسی، الگو، هدف‌گذاری به عنوان مؤلفه‌های مرشدیت اشاره کرده‌اند. دهقانی و همکاران (۱۳۸۸) به عوامل مؤثر بر آغاز رابطه مراد و میردی که عبارتند از: ویژگی‌های مهارتی، توانایی‌های ارتباطی، نزدیکی نگرشی، اشاره کرده‌اند و عوامل مؤثر بر تداوم آن را مهارت شغلی طرفین، ویژگی‌های شخصیتی و کارکردهای رابطه عنوان می‌دارد.

جدول ۳، مؤلفه‌های رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران ارائه شده در این پژوهش را با مؤلفه‌های عنوان شده، بر اساس مطالعات متعدد را مقایسه می‌کند.

در این راستا، پیشنهاد می‌شود که: رفتار مرشدانه مدیران در شرکت‌های نفتی باید برای کلیه سطوح مدیریتی به کار گرفته شود، به خصوص برای مدیران میانی و عملیاتی تازه‌واردی که می‌خواهند برای اولین بار جذب چنین پست سازمانی شوند و نسبت به وظایف خود از شناخت کافی برخوردار نیستند. با گماردن یک مرشد برای مدیران میانی و عملیاتی و کارکنان می‌توان به آنها کمک کرد تا بر مسائل شوک‌آور در وظایف شغلی و سازمانی جدید غلبه کنند و در مدیران این احساس ایجاد شود که به آسانی می‌توانند ردپای خود را در منصب جدید پیدا کنند. کشف ابعاد و مؤلفه‌های رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران در بافت صنعت نفت می‌تواند گامی به سوی الگوهای جدیدی باشد که به مطالعه رفتارهای لازم برای شایسته‌پروری، نخبه‌پروری و جانشین‌پروری به ویژه در صنعت نفت کمک می‌کند. همچنین امید است که مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی از ویژگی‌های رفتار مرشدانه ارائه شده و نتایج پژوهشی حاصل از آن در راستای توسعه منابع انسانی و مدیران استفاده کنند.

نوع دوستی و گذشت را در بر می‌گیرد. دوم آنکه، رفتار کمال‌گرایانه که بر تمایل پایدار فرد به وضع معیارهای کامل و دست‌یافتنی است، به گونه‌ای سازنده رفتارهای مدیران را برجسته می‌نماید که مفاهیم انتقادپذیری، دید آینده‌نگرانه و دوراندیشی، نگرش معنوی و عدالت‌محوری را شامل می‌شود. سومین رفتار، رفتار خودمدیرانه است که بر رفتارهای متمرکز بر خود مدیر در ارتباط با کارکنان تأکید دارد و مسئولیت‌پذیری، مثبت‌نگری، صداقت در اطلاع‌رسانی، جامع‌نگری و متقاعدکنندگی اشاره دارد. رفتار نقش‌مدارانه که بر لزوم نقش مدیران در مسیر شغلی کارکنان تمرکز دارد، بر الگوسازی نقش، داربست‌زنی اطلاعاتی، ارشادکنندگی و تمایل به آرمان پیشرفت مسیر شغلی تأکید دارد. رفتار اثرگذارانه بر رفتارهایی که برای ترغیب و نفوذ در دیگران به کار گرفته می‌شود، از جمله: تشویق به رقابت‌پذیری، ایده‌پردازی، کنجکاوی در آموزش‌پذیری و جذابیت برای نفوذ تأکید دارد.

کرام (۱۹۸۳) که کارکردهای رفتار مرشدانه را در حمایت مسیر شغلی و حمایت روان‌شناختی عنوان کرده، اشاره می‌کند که مدیران می‌توانند کارکنان را برای پیشبرد مسیر شغلی آماده و زمینه ارتقای آنان را فراهم سازند. از سوی دیگر، حمایت روان‌شناختی باعث می‌شود که کارکنان نیز احساس توانمندی داشته باشند. جولی‌های (۱۹۹۵) به فعالیت‌های مرشدان در قالب راهنمایی، الگوسازی نقش، به کارگیری دانش و تجربه دیگران، گوش کردن به ایده‌های دیگران، صحبت کردن درباره مسائل کاری، ارائه مشورت و مربی‌گری اشاره کرده است. کلوتروباک^۲ (۱۹۸۵) در نتیجه مشابهی مانند‌های، دریافت که تشویق و ایجاد انگیزه برای میدان، توجه به پرورش میدان و ارتقای مهارت‌های میدان، آموزش میدان و پرورش استعدادها بالقوه آنها، از جمله نقش‌هایی‌اند که برای مرشدان مدنظر قرار گرفته است. کلوتروباک (۲۰۰۱) به فعالیت‌های تشویق کردن، برانگیختن، پرورش و آموزش، عبارت «کارکردهای کمکی» را اطلاق می‌کند که در مفهوم کارکرد روان‌شناختی کرام نیز مورد توجه قرار گرفته شده است. ناپین و گرین^۳ (۱۹۹۱) بر این باورند که ویژگی‌های اثربخش مرشدان عبارتند از: آموزش، مربی‌گری، سازگاری با میدان خود، صبور بودن و قابل دسترس

1. Julie Hay
2. Clutterbuck
3. Knippen and Green

جدول ۳. مقایسه دیدگاه‌های مختلف با مؤلفه‌های حاصل از این تحقیق

پژوهش حاضر	نوع دوستی	همدلی	مسئولیت پذیری	اشتیاق به یاددهی	صداقت در اطلاع رسانی	الگوسازی نقش	تسلط بر نقش	داربست زنی اطلاعاتی	تمایل به آرمان پیشرفت شغلی	جذابیت برای نفوذ
اسمعیلی و همکاران (۱۳۸۷)									مهارت فنی	مهارت انسانی
دهقانی و همکاران (۱۳۸۸)			ویژگی‌های شخصیتی						ویژگی‌های مهارتی و مهارت شغلی	توانایی‌های ارتباطی
قلی پور و همکاران (۱۳۸۹)	حمایت عاطفی	حمایت عاطفی				الگو	تسلط بر نقش	انتقال تجربه	هدف گذاری	
کرام (۱۹۸۳)	حمایت روانشناختی	حمایت روانشناختی							حمایت مسیرشغلی	
نایهوف (۲۰۰۶)	حمایت روانشناختی	حمایت روانشناختی		علاقه مند به یادگیری		الگوسازی نقش			حمایت مسیرشغلی	
سوینگ کیم (۲۰۰۷)			باوجدان بودن		صداقت نسبت به تجربه					

منابع

- اسمعیلی، سمیرا؛ تسلیمی، محمد؛ قلی پور، آرین (۱۳۸۷). "طراحی مدلی بر اساس کارکردهای مرشد- مریدی در راستای توسعه مدیریت". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- پاپ زن، عبدالحمید؛ یعقوبی، جعفر؛ فکری مهین، شهاب؛ سپه پناه، مرجان (۱۳۹۰). "تحلیل مراحل و سبک‌های یادگیری دانشجویان کشاورزی و منابع طبیعی بر اساس تئوری یادگیری تجربی". دو فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران. سال سوم، شماره ۴. ۱۹۴-۱۶۹.
- حریری، نجلا (۱۳۸۵). "اصول و روش‌های پژوهش کیفی". انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران.

- Mentoring and Coaching in Education. 2(3), 171-188.
- Fyn, A. F. (2013). "Peer Group Mentoring Relationships and the Role of Narrative". The Journal of Academic Librarianship, 39, 330-334.
 - Haggard, D. L., Dougherty, Th., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). "Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research". Journal of Management, 37, 280-304.
 - Hall, R & Jaugietis, Z. (2011). "Developing Peer Mentoring through Evaluation". Innov High Educ, 36, 41° 52.
 - Hay, J (1995). "Transformational Mentoring: Creating developmental alliances for changing organizational cultures". Maidenhead: McGraw-Hill.
 - Hawkins, P. & Smith, N. (2006). "Coaching, mentoring & organizational consulting". Open University: Buckingham.
 - Hsieh, H.F., and Shannon, S.E. (2005). "Three approaches to qualitative content analysis". Qualitative Health Research, 15. No. 9, 1277-1288.
 - Huizing, R.L. (2012). "Mentoring Together: A Literature Review of Group Mentoring". Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 20(1), 27° 55.
 - Kim, S. (2007). "Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD", Journal of European Industrial Training, 31 /3: 181-94.
 - Knippen, JT and Green, TB (1991). "Developing a mentoring relationship". Management Decision, 29(2): 40° 3.
 - Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and developmen*. printice Hall.Inc. Englewood cliffs.
 - Kram, K.E. (1983). "Phases of the mentoring relationship". Academy of Management Journal, 26 /4: 608-25.
 - دهقانی، ندا؛ قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۸). "بررسی اثرات قومیت بر اثربخشی ارتباطات مراد و مریدی با رویکرد سازمانی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
 - قلی پور، آرین و سبکرو، مهدی؛ استادی، رضا؛ نقوی حسینی، سید علیرضا (۱۳۸۹). "مرشدیت مکانیزمی برای جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی". پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال سوم. شماره نهم. ۲۰-۵.
 - کریپیندورف، کلوس. (۱۳۷۸). "تحلیل محتوا". ترجمه هوشنگ نایب، تهران: انتشارات روش.
 - Ahern, G (2003). "Designing and implementing coaching/mentoring competencies: a case study", Counseling Psychology Quarterly, 16 (4), 373-383.
 - Allen, T. D & Eby, L. T. (2007). "The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach". Published by Blackwell Publishing Ltd. www.blackwellpublishing.com.
 - Bandura, A. (1971). "Social learning theory". General Learning Corporation. 75. 1-46.
 - Bandura, A. (1991). "Social cognitive theory of self-regulation". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50: 248° 87.
 - Bandura, A. (1997). "Self-efficacy: The exercise of control". New York: Freeman.
 - Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). "Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique". Administration & Society, 39(6), 719° 739.
 - Carter, S (1994). "An Essential Guide to Mentoring". Corby: IOM Foundation.
 - Clutterbuck, D (1991). "Everyone Needs a Mentor". (2e). London: Chartered Institute of Personnel and Development (IPD).
 - Dominguez, N& Hager, M. (2013). "Mentoring frameworks: synthesis and critique". International Journal of

- and Career Mentoring on Organizational Attractiveness*". International Journal of Selection and Assessment, 16 (4), 403-415.
- Vygotsky, L.S. (1978). "Mind and Society: The Development of Higher Mental Processes", Cambridge, MA: Harvard University Press.
 - Vygotsky, L.S. (1981). "The Genesis of the Higher Mental Functions", J. B. Wertsch (ed.), the Concept of Activity in Soviet Psychology, Armonk, NY: ME. Sharpe.
 - Vygotsky, L.S. (1992). "The Psychology of Art", Barcelona: Baraal.
 - Williams, E. A., Scandura, T. A., & Gavin, M. (2009). "Understanding team-level career mentoring by leaders and its effects on individual team-source learning: The effects of intra-group processes". Human Relations, 62(11), 1635° 1666.
 - Yeh, C. J., Ching, A. M., Okubo, Y., & Luthar, S. S. (2007). "Development of a mentoring program for Chinese immigrant adolescents' cultural adjustment Adolescence, 42(168), 733° 747.
 - Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). "Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development". Academy of Management Journal, 28, 110° 132.
 - Mezas, J. M., & Scandura, T. A. (2005). "A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple mentoring perspective". Journal of International Business Studies, 36, 519° 538.
 - Niehoff, B. P. (2006). "Personality predictors of participation as a mentor .Career Development International, 11/ 4: 321-33.
 - Passmore, J. (2007). "Coaching and mentoring - The role of experience and sector knowledge". International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 4(1), 10-16.
 - Rekha, K.N. and Ganesh, M.P. (2012). "Do mentors learn by mentoring others?" International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 1(3), 205-217.
 - Spitzmuller, Ch., Neumann, E., Spitzmuller, M., Rubino, C., Keeton, K. E., Sutton, M. T., & Manzey, D. (2008). "Assessing the Influence of Psychosocial.