

طراحی مدلی از عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت و آزمون آن در صنعت برق (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان، مشهد)

نگار سادات موسوی تقی‌آبادی، کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه

فردوسی مشهد

دکتر مصطفی کاظمی*، استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

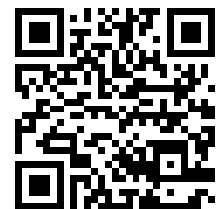
دکتر غلامرضا ملک‌زاده، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده: امروزه سازمان‌ها مرشدیت را به عنوان یکی از روش‌های توسعه و آموزش منابع انسانی به منظور حفظ بقا و جایگاه رقابتی خود در نظر دارند. این پژوهش به منظور طراحی مدلی از عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت در صنعت برق و آزمون آن صورت گرفته است. بدین منظور، پس از بررسی مطالعات پیشین در این زمینه، عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت شناسایی شده و جهت بومی‌سازی و دستیابی به لیست نهایی، نظرات ۱۹ نفر از مدیران و کارشناسان با سابقه‌ی شرکت برق منطقه‌ای خراسان، به عنوان خبره، با استفاده از روش دلفی احصاء شد. نتایج نشان داد که عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت شامل ۱۵ عامل می‌باشد که در سه دسته‌ی اصلی عوامل مرتبط با مرشد، عوامل مرتبط با مرید و عوامل زمینه‌ای قرار می‌گیرند. در ادامه، با استفاده از روش دیمتال و نظرات خبرگان مدلی از عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت طراحی شده و با توزیع پرسشنامه میان گروهی از کارشناسان شاغل در شرکت برق منطقه‌ای خراسان، مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون مدل نشان داد که عوامل مرتبط با مرشد به طور مستقیم بر عوامل زمینه‌ای اثر می‌گذارد و همچنین عوامل مرتبط با مرشد از طریق عوامل مرتبط با مرید به طور غیرمستقیم بر عوامل زمینه‌ای اثر می‌گذارد. بنابراین در مدل مذکور، عوامل مرتبط با مرشد متغیر مستقل، عوامل زمینه‌ای متغیر وابسته و عوامل مرتبط با مرید متغیر واسطه هستند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۶



واژه‌های کلیدی: طراحی مدل،
عملکرد مرشدیت، عوامل مؤثر بر
عملکرد مرشدیت، مرشدیت
اثربخش، مرشدیت در صنعت برق

مقدمه

امروزه، افزایش فشار رقابتی، سازمان‌ها را برای موفقیت و بقا، وادار به تحرک و پویایی نموده‌است. در بازار رقابت پیچیده و چالش برانگیز عصر حاضر، سرمایه‌ی انسانی برای موفقیت سازمان‌ها، نقش مهمی را ایفا می‌کند و بهبود عملکرد و پیشرفت آن‌ها، سازمان را نیز به جلو می‌راند. به همین جهت، سازمان‌ها هزینه‌های فراوانی را جهت آموزش کارکنان نوورود و ارتقاء کارکنان قبلی صرف می‌کنند اما علیرغم زمان و هزینه‌ی صرف شده، در بسیاری از سازمان‌ها نتیجه آن‌طور که باید، نبوده است. مشکلات سازمان‌های ایران نشان‌دهنده‌ی این است که بسیاری از مدیران ارشد کشور، آموزش‌های لازم جهت مشاغل مدیریتی را دریافت نمی‌کنند و مسؤلیت‌های آنان با دانش، مهارت و تجربه‌شان متناسب نیست. (عبدالحسین‌زاده و لطیفی، ۱۳۹۶)

در حالی که سازمان‌ها هر ساله هزینه‌های زیادی را صرف آموزش کارکنان و مدیران خود می‌نمایند، این سوال به وجود می‌آید که چرا این فعالیت‌ها مثمرتر نبوده است. با بررسی سیستم آموزشی کارکنان می‌توان دریافت این آموزش‌ها معمولاً یک‌طرفه بوده و بیشتر جنبه‌ی شرکت در سمینار، توزیع کتاب‌های الکترونیکی، مربیگری و یا آموزش‌های بیرونی داشته، در بسیاری از سازمان‌های دولتی، گذراندن آن‌ها صرفاً به یک وظیفه برای کارکنان جهت کسب امتیاز تبدیل شده و در عمل، بازدهی کمتری را به همراه دارد. در واقع در این روش‌ها، صرفاً دانش نظری منتقل می‌شود و افراد پس از این دوره‌ها، توانایی یافتن راه‌حل‌ها و انتخاب بهترین راه‌حل را ندارند. (کریمی، کرامتی و حری، ۱۳۹۵) بخش‌های منابع انسانی سازمان‌ها نیز، به دلیل هزینه‌های بالای اقتصادی که منجر به تقلیل برنامه‌های آموزشی می‌گردد، تمایل زیادی نسبت به این گزینه‌ها ندارند. (کرنر^۱، ۲۰۱۴) این در حالی است که در شیوه‌های آموزشی اثربخش، فرد جهت

اجرای مهارت‌هایی که طی فعالیت‌های آموزشی یاد گرفته است، تشویق می‌شود. به این ترتیب، از طریق مشارکت در فعالیت‌های رسمی و غیررسمی، افراد نه تنها دریافت‌کنندگان غیرفعال دانش، بلکه «منابع فعال در جامعه یادگیرنده» هستند. (ورقسه و همکاران^۱، ۲۰۲۲) در نتیجه فقدان آموزش‌های اثربخش برای مدیران و کارکنان به عنوان یکی از مشکلات اساسی در سازمان‌های ایران مطرح است که به سبب آن، شاهد حضور نیروهای غیرمتخصص و یا ناکارآمد در محیط‌های کاری هستیم. شرکت برق منطقه‌ای خراسان نیز از این مسئله مستثنا نبوده است و به عنوان بخشی از صنعت و یکی از سازمان‌های حیاتی کشور- نیازمند اصلاح روش‌های آموزشی ناکارآمد، پیاده‌سازی روش‌های اثربخش آموزش کارکنان و مدیران می‌باشد.

برای توسعه‌ی شغلی و آموزش کارکنان، روش‌های مختلفی را می‌توان به کار گرفت که یکی از روش‌های کلیدی جهت انتقال دانش، مرشدیت است. (کرنز، ۲۰۱۴) نظریه‌های مرشدیت با تاکید بر نقش مدیر به عنوان مرشد، مرشدیت را به عنوان نوع جدیدی از آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی در مطالعات نظری و تجربی (احمدی زهرانی، ناظمی، رحیم نیا و مرتضوی، ۱۳۹۳) و یکی از یک روش‌های اصلی انتقال و کسب دانش (کرنز، ۲۰۱۴) در نظر دارد. متخصصان مدت‌هاست که به روابط مرشدیت در محیط‌های سازمانی علاقه‌مند بوده‌اند، زیرا مرشدیت، روشی مؤثر برای توسعه کارکنان و بهبود سرمایه انسانی سازمان، عملکرد کلی سازمان، رضایت شغلی در سطح سازمان، رفتار شهروندی و یادگیری در سطح سازمانی می‌باشد. (ژونگویی و جینسونگ و کیوان^۲، ۲۰۲۲) مرشدیت رابطه‌ای است که یک فرد باتجربه و آگاه به عنوان مرشد، حمایت‌هایی را به منظور پیشرفت علمی و روانی یک فرد کم‌تجربه فراهم می‌آورد. (برودیور و همکاران^۳، ۲۰۱۷) مرشد و مرید می‌توانند از نظر فیزیکی در مکان‌های جغرافیایی مختلف و از هم جدا باشند. (شایبر و همکاران^۴، ۲۰۲۲) علیرغم سابقه‌ی طولانی و فراگیر بودن مرشدیت در عصر حاضر، نظریه‌ها و تحقیقات در مورد مرشدیت اخیراً ایجاد شده‌اند. مقوله‌ی مرشدیت در کشور ما نیز از مبانی نظری منسجمی برخوردار نیست و در سازمان‌ها و صنایع ایران مبحث نسبتاً جدیدی محسوب شده و کمتر به صورت کاربردی اجرا می‌شود. (کریمی، کرامتی و حری، ۱۳۹۵) شناخت ماهیت مرشدیت، به بهره‌گیری اصولی از این مقوله در سازمان کمک نموده و سازمان می‌تواند با صرف هزینه‌های معقول، ضمن حفظ کارکنان و بهسازی آن‌ها، کارایی و بهره‌وری را افزایش داده و از حضور نیروهای کارآمد بهره‌مند شود. لذا باتوجه به اهمیت موضوع مرشدیت و نیاز به آن در صنعت، در این پژوهش با هدف شناخت هر چه بهتر مرشدیت، به بررسی عوامل مؤثر بر آن و روابط بین این عوامل در قالب یک مدل پیشنهادی پرداخته شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کلمه‌ی مرشدیت از اساطیر یونان برگرفته شده است. (دیزیکز کوسکی^۵، ۲۰۱۳) این کلمه، اولین بار توسط هومر^۶، مورخ بزرگ یونان، در کتاب ادیسه مطرح گردید. در این کتاب، پادشاهی به نام ادیسیوس^۷ یا اودیسه برای شرکت در جنگ تروا^۸ منزل را ترک کرده و پسر خود، خود، تله‌ماکوس^۹ را به پیرترین دوست خود به نام مرشد می‌سپارد و از او می‌خواهد که فنون جنگ و سیاست را به فرزندش آموزش دهد. (گاروی^{۱۰}، ۲۰۰۴)

امروزه مرشد فردی آگاه و خردمند است که راه رشد و پیشرفت را به پیرو خود (مرید) نشان می‌دهد. (اسپیتمولر و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۸) نظریه‌ی روابط مرشدیت براساس تحقیقات اولیه‌ی کرام^{۱۲} شکل گرفت. کرام در سال ۱۹۸۰، طی یک مطالعه‌ی کیفی دریافت که عملکردهای مرشدیت به دو دسته‌ی شغلی^{۱۳} و روانشناختی^{۱۴} تقسیم می‌شوند. عملکرد شغلی مثل حمایت مالی، مربیگری، در معرض دید

1. Varghese, Bartindale, Montague, Smith & Olivier
2. Zhonghui Hu, Jinsong Li, Ho Kwong Kwan
3. Brodeur, Larose, Tarabulsky & Feng
4. Shabir, Abdurahiman, Padhan, et al.
5. Dziczkowski
6. Homer
7. Odysseus
8. Trojan War
9. telemachus
10. Garvey
11. Spitzmuller et al.
12. Kram
13. Career
14. Psychosocial

قرار دادن، مربیگری، بازخورد و فراهم آوردن وظایف چالش برانگیز موجب پیشرفت و توسعه‌ی حرفه‌ای مرید می‌شود. (ساندورا و پلگرینی^۱، ۲۰۰۷) عملکرد روانشناختی مثل الگوسازی نقش، مشاوره، پذیرش و تایید (راجین و کاتن^۲، ۱۹۹۹)، گوش دادن فعال، انتقاد و تشویق به پیشرفت و توسعه (نورا و کریسپ^۳، ۲۰۰۸) با هدف پیشرفت روانی و اجتماعی مرید، ارائه می‌گردد. (جانسون^۴، ۲۰۰۷) برخی از دانشمندان معتقدند الگوسازی نقش، باید به عنوان یک عملکرد مجزا در نظر گرفته شود و در نتیجه مدل سه عملکردی را پیشنهاد می‌دهند. (هاگارد و همکاران^۵، ۲۰۱۱)

روابط مرشدیت می‌تواند به صورت غیررسمی و رسمی شکل بگیرد. روابط مرشدیتی که به طور طبیعی بین افراد شکل می‌گیرد و سازمان در آن دخالتی ندارد، مرشدیت غیررسمی و روابطی که شخص سوم و یا سازمان در شکل‌گیری آن‌ها نقش دارد، روابط مرشدیت رسمی خوانده می‌شود. (جانسون و ریدلی^۶، ۲۰۰۸) در واقع، در مرشدیت رسمی، سازمان واسطه‌ی رابطه‌ی مرشدیت خواهد بود و به آن رسمیت می‌بخشد. (والاب^۷، ۲۰۱۳) روابط مرشدیت اثربخش، هویت، تعهد سازمانی و بهره‌وری (لانسفورد^۸، ۲۰۱۴)، افزایش درآمد، ارتقاء کارکنان (جانسون، ۲۰۰۷)، عزت نفس و رضایت شغلی (الن و دی^۹، ۲۰۰۴) را به همراه خواهد داشت. همچنین این روش در مقایسه با سایر روش‌ها هزینه‌های کمتری را برای سازمان به همراه دارد. (دانشمندی، فتحی، خراسانی و قلیچلی، ۱۳۹۶)

نظریه‌های روابط مرشدیت، علاوه بر فرضیه‌ی عملکردهای مرشدیت، ماهیت پویای مرشدیت را بیان می‌کنند که چگونه این روابط می‌توانند در طی زمان دچار تغییر شوند. کرام (۱۹۸۳، ۱۹۸۵) بیان می‌کند که روابط مرشدیت شامل ۴ مرحله شروع^{۱۰}، پرورش^{۱۱} (رشد)، جدایی^{۱۲} و تعریف مجدد^{۱۳} می‌باشد. (شانک و مولن^{۱۴}، ۲۰۱۳؛ والاب، ۲۰۱۳)

مرحله‌ی شروع مرحله‌ای است که در آن مرشد و مرید یکدیگر را می‌شناسند و همکاری خود را آغاز می‌نمایند. (جانسون و ریدلی، ۲۰۰۸؛ کرام، ۱۹۸۵) در این مرحله که می‌تواند بین ۶ تا ۱۲ ماه به طول بیانجامد، اهداف، مقاصد، فرآیند و مدت زمان رابطه کاملاً مشخص می‌شود. (هال و جاگیس^{۱۵}، ۲۰۱۱)

در مرحله‌ی رشد که ۲ تا ۵ سال طول می‌کشد، مرید دامنه‌ی گسترده‌ای از عملکردهای روانشناختی و شغلی را دریافت کرده و مرشد و مرید شناخت بیشتری نسبت به یکدیگر به دست می‌آورند. مرید در این مرحله دانش به دست می‌آورد و مرشد از حمایت و وفاداری مرید و همچنین رضایت از انتقال دانش به نسل بعد بهره‌مند می‌شود. (ساندورا و پلگرینی، ۲۰۰۷) پیش‌بینی می‌شود در مرحله رشد، بیشترین مزایای مرشدیت اتفاق می‌افتد و به همین دلیل است که بیشترین تحقیقات نیز روی این مرحله صورت گرفته است. (ساندورا، ۱۹۹۸)

مرحله‌ی جدایی زمانی اتفاق می‌افتد که عملکردهای مرشدیت متوقف می‌شود و می‌تواند بین ۶ ماه تا ۲ سال به طول بیانجامد. مرحله سوم (جدایی) شامل تغییرات ساختاری (ترک سازمان) یا روانشناختی است به طوری که با افزایش استقلال مرید، تعاملات بین مرید و مرشد کاهش می‌یابد. (ابی و همکاران^{۱۶}، ۲۰۰۷) گاهی مرحله جدایی می‌تواند به دلیل تجربه منفی فرد در روابط مرشدیت رخ دهد. طبق اعلام محققان، تجربه منفی در روابط مرشدیت، مرید موجب استرس، افسردگی، انزوا، تمایل به ترک روابط مرشدیت، کاهش انگیزش و رضایت شغلی می‌شود. (ژونگویی و جینسونگ و کیوان، ۲۰۲۲)

پس از مرحله‌ی جدایی، ممکن است دیگر نیازی به روابط مرشدیت نباشد اما مرحله‌ی چهارم نیز وجود دارد. روابطی که بعد از مرحله‌ی جدایی همچنان ادامه می‌یابند وارد مرحله‌ی تعریف مجدد می‌شوند. در مرحله‌ی تعریف مجدد، مرشد و مرید از طریق روش‌های

1. Scandura & Pellegrini
2. Ragins & Cotton
3. Nora & Crisp
4. Johnson
5. Haggard, Dougherty, Turban & Wilbanks
6. Johnson & Ridley
7. Walabe
8. Lunsford
9. Allen & Day
10. Initiation
11. Cultivation
12. Separation
13. Redefinition
14. Schunk & Mullen
15. Hall & Jaugietis
16. Eby, Rhodes & Allen

جدیدی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌نمایند. (چائو^۱، ۱۹۹۷) به منظور بررسی و شناخت عمیق‌تر مقوله‌ی مرشدیت، در ادامه خلاصه‌ای از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، آورده شده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

نویسنده	عنوان پژوهش	یافته‌ها
فریمن و کوچان ^۲ (۲۰۱۹)	بررسی رابطه‌ی مرشدیت در زمینه‌ی جنسیت، نژاد و نسل	نژاد بیشترین تأثیر را بر روابط دارد و دلیل اصلی موفقیت مرشدیت، شباهت در سوابق خانوادگی و ارزش‌های معمول است.
براشیر-آلجاندر و همکارانش ^۳ (۲۰۱۹)	خصوصیات و عملکردهای مرشدیت	سطح تعامل بین مرشد و مرید با کیفیت ادراک شده از عملکردهای مرشدیت ارتباط دارد (مرشدیت موفق به شدت وابسته به تمایل و توانایی مرشد برای تعامل مکرر با مرید است). سن، تحصیلات و مدت اشتغال و طول رابطه‌ی مرشدیت عوامل مهمی نبودند.
مادان و سیرواستاوا ^۴ (۲۰۱۷)	بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر اثربخشی رابطه‌ی مرشدیت	متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت و وضعیت تأهل) رابطه مثبت بین مرشدیت و اثربخشی مدیریت را تعدیل می‌کند.
والاند ^۵ (۲۰۱۳)	ویژگی‌های شغلی و روابط مرشدیت	وظایف جدید تأثیر مثبت و معناداری بر مرشدیت دارد.
فولر و همکارانش ^۶ (۲۰۰۷)	ارتباط بین ترکیب جنسیتی مرشد و مرید و ارائه‌ی عملکردهای مرشدیت	از نظر مریدها، مرشدهای زن عملکرد شغلی و روانشناختی بیشتری را ارائه دادند. مریدهای زن، عملکرد شغلی و الگوسازی نقش بیشتری دریافت کردند. از نظر مرشدها، در عملکردهای مرشدیت ارائه شده به مریدهای زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.
الن و همکارانش ^۷ (۲۰۰۵)	نقش رابطه‌ی بین فردی در روابط مرشدیت	افراد در روابط غیررسمی سطح بالاتری از مرشدیت شغلی و کیفیت بالاتر روابط مرشدیت را نسبت به افراد در روابط رسمی گزارش کرده‌اند.
الن و دی (۲۰۰۴)	ارتباط بین انگیزش شغلی و خودکارآمدی با موفقیت شغلی منتهی	انگیزش شغلی ارتباط بین مرشدیت شغلی و اثربخشی عملکرد را تعدیل می‌کند اما خودکارآمدی به عنوان تعدیل‌گر این رابطه خیلی مورد حمایت نبود.
لانکا و ساندورا ^۸ (۲۰۰۲)	بررسی یادگیری شخصی در روابط مرشدیت	حضور مرشد و عملکردهای مرشدیت لازمه‌ی یادگیری شخصی است و یادگیری مرید رابطه‌ی عملکردهای مرشدیت با ابهام نقش و رضایت شغلی را تعدیل می‌کند.
سوسیک و گودشاک ^۹ (۲۰۰۰)	سبک‌های رهبری، عملکردهای مرشدیت دریافت شده و استرس شغلی	رفتار تحول‌گرا مرشد نسبت به رفتار معامله‌ای مبتنی بر پاداش ارتباط مثبت‌تری با عملکردهای مرشدیت داشته است در حالیکه رفتار آزادی‌خواهانه مرشد با عملکردهای مرشدیت دریافت شده ارتباط منفی داشته است. رفتار تحول‌گرا مرشد و عملکردهای مرشدیت دریافت شده با استرس ناشی از شغل رابطه‌ی منفی داشتند.
فاگنسون-الاند و همکارانش ^{۱۰} (۱۹۹۷)	ادراک از روابط مرشدیت	تجربیات و ساختار روابط مرشدیت به طور قابل ملاحظه‌ای بر روابط مرشدیت، تأثیر داشت. نوع روابط مرشدیت ارتباطی با سطح عملکردهای شغلی گزارش شده توسط مرید نداشت اما مریدها در روابط رسمی، سطح پایین‌تری از حمایت‌های روانشناختی را گزارش دادند.
تو ^{۱۱} (۱۹۹۸)	بررسی عوامل موفقیت روابط مرشدیت	جنسیت مرید، درگیری شغلی، فعالیت برنامه‌ریزی شغلی و ملاقات‌های مکرر با دستیابی به نتایج روانشناختی در ارتباط است. مریدها بیان کردند که منافع روانشناختی بیشتری نسبت به منافع شغلی کسب نمودند و زمان صرف شده در مرشدیت به طور مثبتی با دستاوردهای ادراک شده روانشناختی ارتباط داشت. مریدهایی که با مرشدهای غیر همجنس خود در ارتباط بودند نتایج بهتری نسبت به مرشدها و مریدهای هم‌جنس از مرشدیت به دست آوردند. مریدهای خانم نیز منافع روانشناختی بیشتری نسبت به شرکت‌کنندگان آقا داشتند.

1. Chao
2. Freeman Jr, Kochan
3. Brashear-Alejandro, Barksdale, Bellenger, Boles & James
4. Madan & Srivastava
5. Waaland
6. Fowler, Gudmundsson & O'Gorman
7. Allen, Day & Lentz
8. Lankau & Scandura
9. Sosik & Godshalk
10. Fagenson-Eland, Marks & Amendola
11. Noe

روش پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی بوده و جهت جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از ترکیب روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است؛ همچنین شامل سه بخش استخراج عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت، طراحی مدل و آزمون مدل می‌باشد.

در این پژوهش، به منظور دستیابی به لیست اولیه‌ی عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت، به مرور منابع کتابخانه‌ای و مطالعات پیشین پرداخته و لیست به دست آمده به کمک نظر تیم تصمیم و با استفاده از تکنیک دلفی بومی‌سازی شد. تیم تصمیم در این بخش، ۱۹ نفر از روسا و یا کارشناسان باتجربه و آشنا به مباحث منابع انسانی یا مرشدیت در شرکت برق منطقه‌ای خراسان بوده‌اند که به روش هدفمند به عنوان نمونه برای تیم تصمیم انتخاب شدند. این افراد به طور میانگین ۱۳ سال سابقه‌ی کاری داشتند و معیار اصلی انتخاب آن‌ها، تخصص و تجربه در زمینه‌ی موضوع تحقیق بود.

پس از استخراج و بومی‌سازی عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت، جهت طراحی مدل، پرسشنامه‌ی مقایسات زوجی دیمتل میان تیم تصمیم توزیع و جمع‌آوری شده و داده‌های حاصل، با استفاده از تکنیک دیمتل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش دیمتل یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره بر اساس تئوری گراف است که معمولاً جهت بررسی مسائل پیچیده، با استفاده از نظر خبرگان، در زمینه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تکنیک که اولین بار در مرکز تحقیقات ژنو معرفی شد، یک روش تصمیم‌گیری بر اساس مقایسات زوجی است که با ساختاردهی سیستماتیک به عوامل، یک ساختار سلسله‌مراتبی از عوامل موجود، روابط بین آن‌ها و شدت این روابط را مشخص می‌کند. به این شکل مسائل پیچیده به شکل بصری درآمده و تسهیل می‌گردند و در نهایت خروجی، به شکل گراف‌های جهت‌دار که ارتباطات اثرگذاری و اثرپذیری بین عوامل را مشخص می‌کند، قابل استخراج خواهد بود. همچنین شدت این روابط به صورت امتیاز عددی نمایش داده می‌شود. از مزیت‌های تکنیک دیمتل می‌توان به تعیین عوامل اثرگذار و اثرپذیر، مشخص نمودن تاثیر مستقیم و غیرمستقیم عوامل بر یکدیگر و دسته‌بندی عوامل براساس میزان اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها اشاره نمود.

در بخش سوم برای آزمون مدل، از میان ۳۰۰ نفر کارشناس شرکت برق منطقه‌ای خراسان، نمونه‌ای با حجم ۱۱۹ نفر با استفاده از فرمول کوکران با سطح خطای ۷ درصد تعیین شد. روش نمونه‌گیری در این قسمت، روش نمونه‌گیری در دسترس بوده است و تعداد ۱۴۰ پرسشنامه شامل ۱۵ گویه توزیع شده و با حذف داده‌های ناقص در نهایت ۱۱۹ پرسشنامه مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. روایی پرسشنامه‌ها توسط صاحب‌نظران مورد تایید قرار گرفته و پایایی پرسشنامه محقق ساخته نیز با روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که مقدار ۰/۹۱۸ برای آن بدست آمد. نتایج به دست آمده از آزمون مدل با نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و جهت تعیین معناداری مدل از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

محقق در حد توان خود و زمان در دسترس با استفاده از کلید واژه‌های مرشدیت^۱، عملکردهای مرشدیت^۲ و مرشدیت اثربخش^۳ به بررسی مطالعات پیشین پرداخته است. لیست عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین به شرح زیر است:

ترکیب جنسیتی، اقلیت‌های قومی (نژاد)، ویژگی‌های شخصیتی مرید، کیفیت روابط مرشدیت، مدت زمان رابطه مرشدیت، تعاملات مکرر مرشد و مرید، وضعیت تاهل، نوع رابطه‌ی مرشدیت (رسمی / غیررسمی)، نوع رفتارهای رهبری مرشد (تحول‌گرا، معامله‌ای مبتنی بر پاداش، آزادی خواهانه)، سطح تحصیلات مرشد و مرید، شخص آغاز کننده‌ی رابطه‌ی مرشدیت، سن، تجربیات گذشته مرشد و مرید در زمینه‌ی روابط مرشدیت، ادراک از تشابه مرشد با مرید، انگیزش شغلی مرید، تمایل به یادگیری مرید، خودکارآمدی مرید، تعداد روابط مرشدیت هر مرید، وظایف جدید و چالشی، شباهت در سوابق خانوادگی و ارزش‌های معمول.

1. Mentoring
2. Mentoring functions
3. Effective mentoring

برای بومی‌سازی و دستیابی به لیست نهایی، نظرات تیم تصمیم از طریق فرآیند دلفی در سه مرحله احصاء شد. به منظور بررسی اتفاق نظر تیم تصمیم، میانگین نظرات آن‌ها در دور دوم و سوم محاسبه و آزمون معناداری میانگین با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که نتایج آن به شرح زیر است.

H0: میانگین‌ها در دو مرحله باهم برابر هستند.

H1: میانگین‌ها در دو مرحله باهم اختلاف دارند.

شکل ۱: نتیجه‌ی آزمون معناداری میانگین

همبستگی زوجی نمونه‌ها			
Sig.	همبستگی	تعداد	
۰/۰۰۰	۰/۹۶۱	۲۵	زوج اول و دوم

	مقیاسات زوجی					T	df	Sig.
	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین	95% Confidence Interval of the Difference				
				پایینی	بالایی			
زوج اول و دوم	۰/۰۳۳۷۶	۰/۲۰۷۴۳	۰/۰۳۸۵۲	۰/۱۱۱۶۶	۰/۰۴۶۱۴	۰/۸۵۰	۲۸	۰/۴۰۲

مطابق شکل فوق، سطح معناداری برابر ۰/۴۰۲ به دست آمده است که بیشتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه فرض صفر رد نمی‌شود و میانگین نظرات در دور دوم و سوم باهم اختلاف معناداری ندارند که نشان‌دهنده‌ی اتفاق نظر تیم تصمیم می‌باشد. طبق نظر تیم تصمیم، لیست نهایی عوامل شامل ۱۵ عامل می‌باشد که در سه دسته‌ی عوامل مرتبط با مرشد، عوامل مرتبط با مرید و عوامل زمینه‌ای قرار می‌گیرند. لیست نهایی عوامل موثر بر عملکرد مرشدیت در ادامه آورده شده است.

جدول ۲ لیست نهایی عوامل موثر بر عملکرد مرشدیت

منبع	زیرعامل	عامل اصلی
سوسیک و گودشاک، ۲۰۰۰	نوع رفتارهای رهبری مرشد	عوامل مرتبط با مرشد
تیم تصمیم	ویژگی‌های شخصیتی مرشد	
تیم تصمیم	شخصیت کاربزماتیک مرشد	
تیم تصمیم	ارائه‌ی بازخورد	
تیم تصمیم	فن بیان مرشد	
نئو، ۱۹۸۸	ویژگی‌های شخصیتی مرید	عوامل مرتبط با مرید
لانکا و ساندورا، ۲۰۰۲	تمایل به یادگیری مرید	
دی و الن، ۲۰۰۴	خودکارآمدی مرید	
دی و الن، ۲۰۰۴	انگیزش شغلی مرید	
نئو، ۱۹۸۸	کیفیت روابط مرشدیت	عوامل زمینه‌ای
براشیر-آلجاندرو و همکاران، ۲۰۱۹	تعاملات مکرر مرشد و مرید	
فاگنسون-الاند و همکاران، ۱۹۹۷	تجربیات گذشته مرشد/ مرید در زمینه روابط مرشدیت	
والاند، ۲۰۱۳	وظایف چالشی و جدید	
تیم تصمیم	ساختار و فرهنگ سازمانی	
فاگنسون-الاند و همکاران، ۱۹۹۷ الن و همکاران، ۲۰۰۵	نوع روابط مرشدیت (رسمی/ غیررسمی)	

جهت طراحی مدلی از عوامل فوق، پرسشنامه‌ی مقیاسات زوجی دیمتل در اختیار تیم تصمیم قرار گرفته و از آن‌ها خواسته شد تا نظر خود را در مورد اثرگذاری و اثرپذیری هریک از عوامل بر یکدیگر به صورت زوجی، در طیف لیکرت ۵ تایی علامت بزنند. نتایج پرسشنامه‌ی مذکور، با استفاده از تکنیک دیمتل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مدلی از عوامل موثر بر عملکرد مرشدیت طراحی شد.

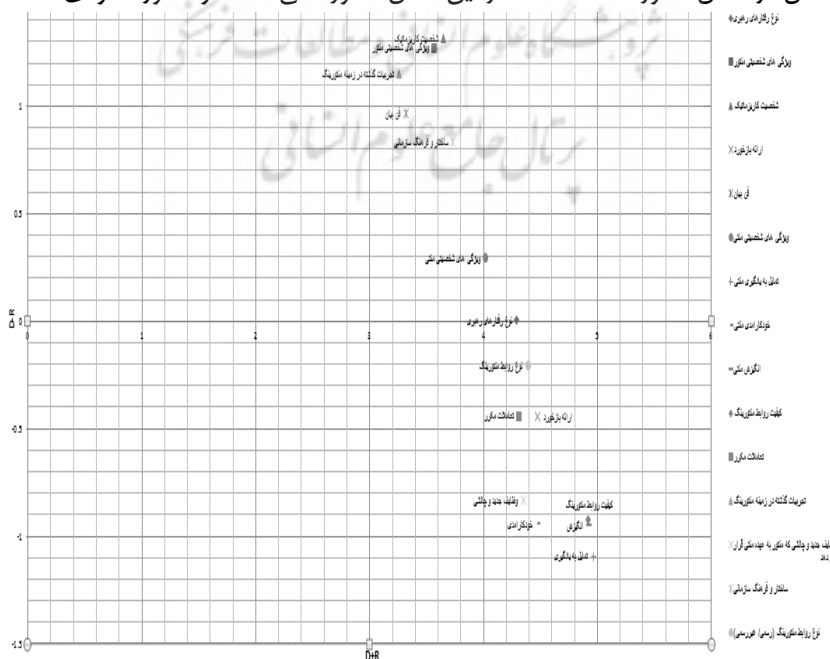
طراحی مدلی از عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت و آزمون آن در صنعت برق (موسوی تقی‌آبادی و همکاران) *** ۷

مدل به دست آمده با استفاده از پرسشنامه‌ای شامل ۱۵ گویه، در شرکت برق منطقه‌ای خراسان مورد آزمون قرار گرفت و داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند. نتایج به شرح زیر است:

جدول ۳ سلسله مراتب و سلسله مراتب نفوذ عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت

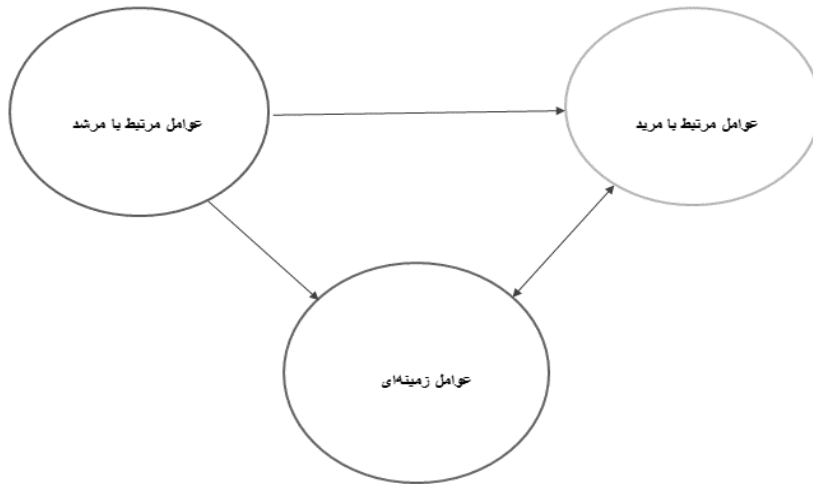
عامل	جمع سطری D	جمع ستونی R	D+R	D-R
نوع رفتارهای رهبری مرشد	۲.۱۵	۲.۱۴	۴.۲۹	۰.۰۱
ویژگی‌های شخصیتی مرشد	۲.۴۲	۱.۱۵	۳.۵۷	۱.۲۷
شخصیت کاریزماتیک مرشد	۲.۴۸	۱.۱۷	۳.۶۵	۱.۳۱
ارائه‌ی بازخورد	۲.۰۱	۲.۴۶	۴.۴۷	-۰.۴۵
فن بیان مرشد	۲.۱۴	۱.۱۸	۳.۳۲	۰.۹۶
ویژگی‌های شخصیتی مرید	۲.۱۶	۱.۸۶	۴.۰۲	۰.۲۹
تمایل به یادگیری مرید	۱.۹۳	۳.۰۳	۴.۹۶	-۱.۰۹
خودکارآمدی مرید	۱.۷۷	۲.۷۱	۴.۴۸	-۰.۹۴
انگیزش شغلی مرید	۱.۹۸	۲.۹۴	۴.۹۲	-۰.۹۶
کیفیت روابط مرشدیت	۲	۲.۹۲	۴.۹۲	-۰.۹۲
تعاملات مکرر مرشد و مرید	۱.۹۴	۲.۲۸	۴.۲۲	-۰.۴۴
تجربیات گذشته مرشد و مرید در زمینه‌ی روابط مرشدیت	۲.۲۰	۱.۰۵	۳.۲۵	۱.۱۵
وظایف چالشی و جدید	۱.۷۶	۲.۵۹	۴.۳۵	-۰.۸۳
ساختار و فرهنگ سازمانی	۲.۲۸	۱.۴۵	۳.۷۳	۰.۸۳
نوع روابط مرشدیت (رسمی / غیررسمی)	۲.۰۹	۲.۳۰	۴.۳۹	-۰.۲۱

با توجه به جدول فوق، عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت به دو دسته "اثرگذار" شامل نوع رفتارهای رهبری مرشد، ویژگی‌های شخصیتی مرشد، شخصیت کاریزماتیک مرشد، فن بیان مرشد، ویژگی‌های شخصیتی مرید، تجربیات گذشته مرشد/ مرید و ساختار و فرهنگ سازمانی و "اثرپذیر" شامل ارائه‌ی بازخورد، تمایل به یادگیری مرید، خودکارآمدی مرید، انگیزش شغلی مرید، کیفیت روابط مرشدیت، تعاملات مکرر، وظایف چالشی و جدید و نوع روابط مرشدیت تقسیم می‌شود. روابط علت و معلولی عوامل اثرگذار بر عملکرد مرشدیت براساس نتایج حاصل در شکل ۲ آورده شده است. در این شکل محور افقی R+D و محور عمودی R-D را نشان می‌دهد.

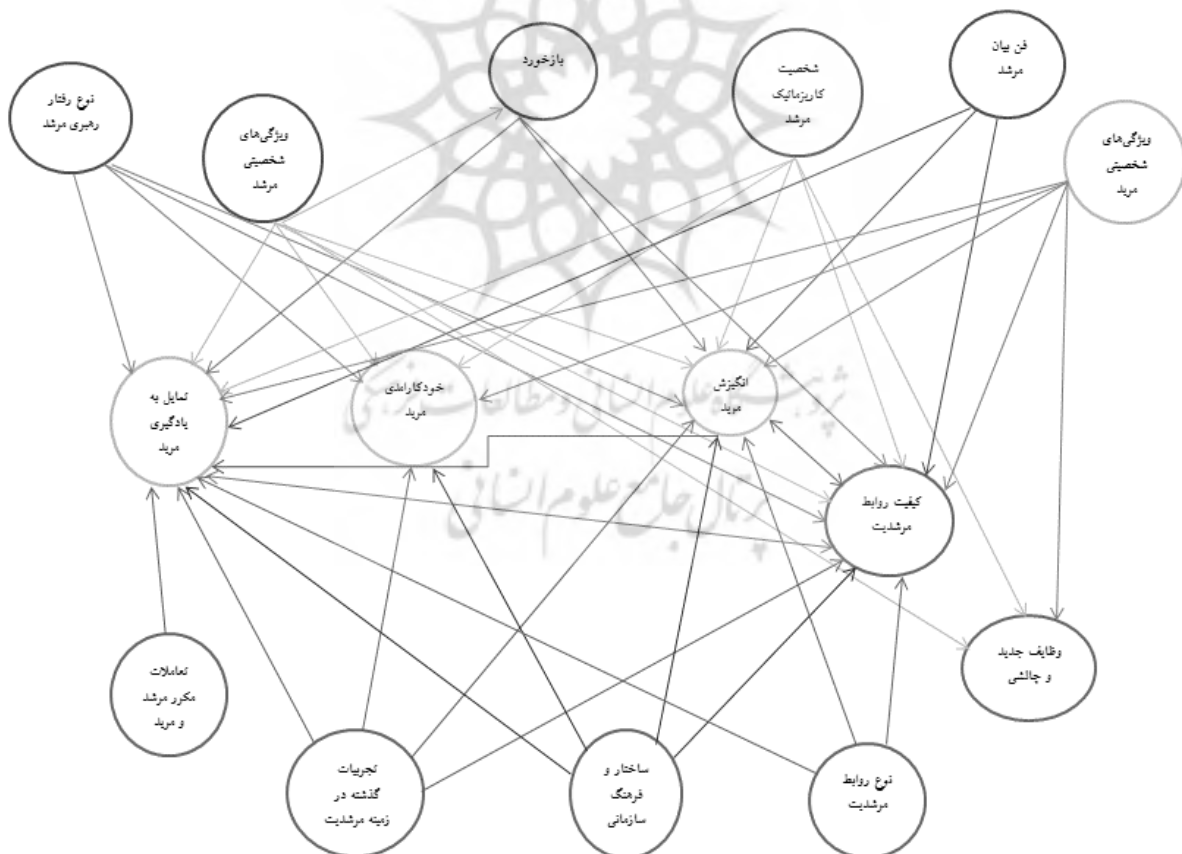


شکل ۲: نمودار علت و معلولی عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت در شرکت برق منطقه‌ای خراسان

مدل به دست آمده از روابط علت و معلولی میان عوامل به شرح زیر می‌باشد:



شکل ۳: مدل کلی

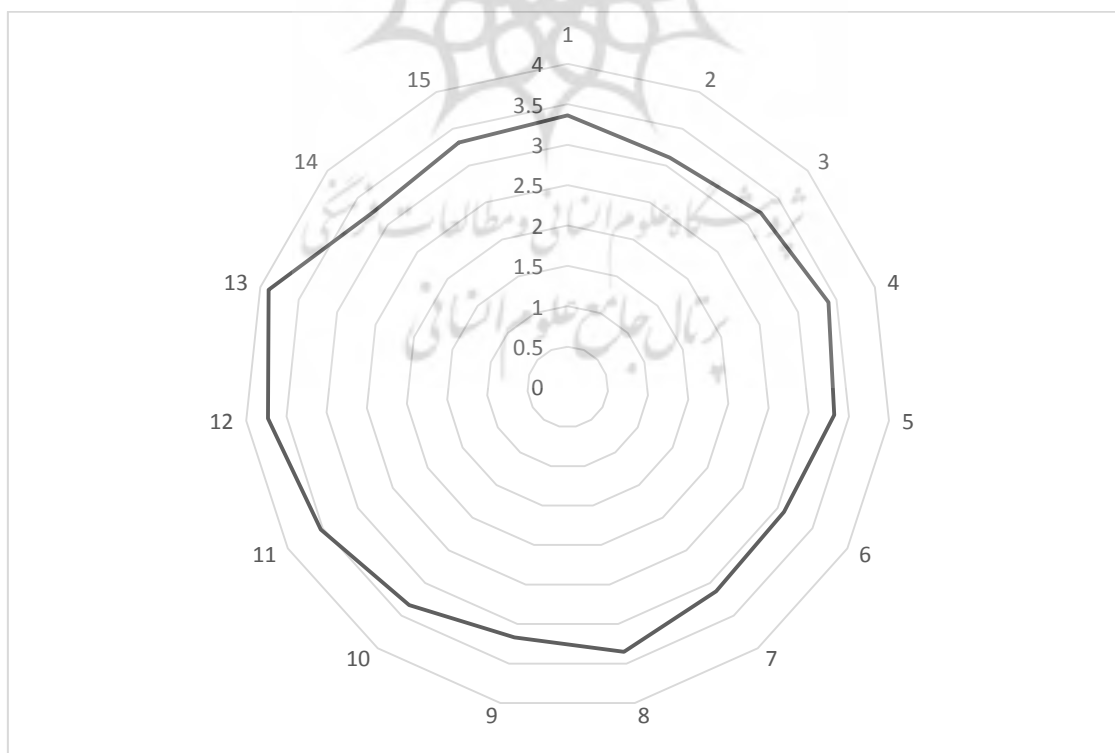


شکل ۴: مدل تفصیلی

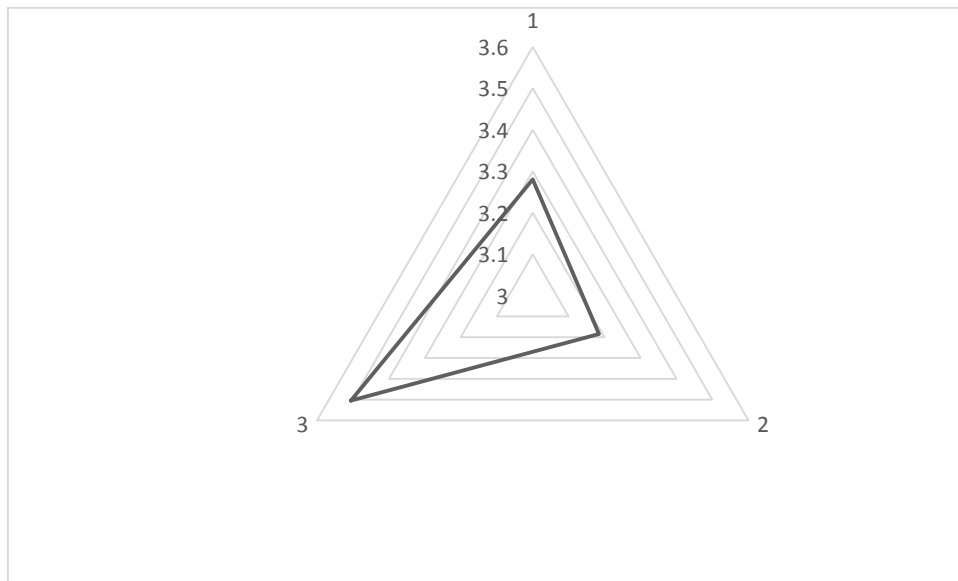
مدل طراحی شده، با استفاده از پرسشنامه‌ای شامل ۱۵ گویه‌ی مرتبط با مدل مورد آزمون قرار گرفت. در جدول ۴ امتیازات هر یک از عوامل بدون در نظر گرفتن وزن آن‌ها آورده شده و نمودار آن نیز در شکل‌های ۵ و ۶ نشان داده شده است.

جدول ۴: امتیازات محاسبه شده برای نیمرخ عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت

عامل اصلی	زیر عامل	امتیازات زیر عامل‌ها	امتیازات عوامل اصلی
عوامل مرتبط با مرشد	نوع رفتارهای رهبری مرشد	۳.۳۶	۳.۲۸ (قابل قبول)
	ویژگی‌های شخصیتی مرشد	۳.۱۱	
	شخصیت کاریزماتیک مرشد	۳.۲۲	
	ارائه‌ی بازخورد	۳.۳۹	
	فن بیان مرشد	۳.۳۲	
عوامل مرتبط با مرید	ویژگی‌های شخصیتی مرید	۳.۰۹	۳.۱۸ (قابل قبول)
	تمایل به یادگیری مرید	۳.۱۳	
	خودکارآمدی مرید	۳.۲۵	
	انگیزش شغلی مرید	۳.۱۷	
عوامل زمینه‌ای	کیفیت روابط مرشدیت	۳.۳۴	۳.۵ (قابل قبول)
	تعاملات مکرر مرشد و مرید	۳.۵۳	
	تجربیات گذشته مرشد / مرید در زمینه روابط مرشدیت	۳.۷۳	
	وظایف چالشی و جدید	۳.۸۹	
	ساختار و فرهنگ سازمانی	۳.۲۳	
	نوع روابط مرشدیت (رسمی / غیررسمی)	۳.۳۱	



شکل ۵: نیمرخ عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت در شرکت برق منطقه‌ای خراسان



شکل ۶: نیم‌رخ عوامل اصلی موثر بر عملکرد مرشدیت در شرکت برق منطقه‌ای خراسان

جهت بررسی تناسب داده‌ها برای تحلیل عاملی ضریب KMO و آزمون بارتلت برای داده‌های مربوط به شرکت برق منطقه‌ای خراسان محاسبه شد که در ادامه نتایج محاسبات در جدول ۵ آورده شده است. مقدار ضریب KMO برای کل داده‌ها برابر ۰/۹۱۰ بوده و سطح معناداری آزمون بارتلت برابر ۰/۰۰۰ می‌باشد.

جدول ۵ مقادیر KMO و آزمون بارتلت برای داده‌های شرکت برق منطقه‌ای خراسان

عامل اصلی	مقدار KMO	سطح معناداری آزمون بارتلت	تناسب داده‌ها برای تحلیل عاملی
عوامل مرتبط با مرشد	۰.۸۲۰	۰.۰۰۰	مناسب
عوامل مرتبط با مرید	۰.۷۸۶	۰.۰۰۰	مناسب
عوامل زمینه‌ای	۰.۷۹۹	۰.۰۰۰	مناسب

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب KMO برای هر سه دسته بیشتر از ۰/۶ است که نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی می‌باشد. همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت نیز برای هر سه دسته کمتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه فرض صفر مبنی بر ناهمبسته بودن داده‌ها رد می‌شود و داده‌ها مناسب تحلیل عاملی هستند.

جهت بررسی معناداری مدل با استفاده از روش رگرسیون خطی، فرضیات زیر در نظر گرفته شده است:

H0: مدل معنادار نیست (ضرایب خط رگرسیون صفر است)

H1: مدل معنادار است (حداقل یکی از ضرایب خط رگرسیون صفر نیست)

آزمون معناداری رگرسیون

(۱) متغیر مستقل: عوامل مرتبط با مرشد، متغیر وابسته: عوامل زمینه‌ای

جدول ۶ آزمون معناداری رگرسیون

منبع	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	F	مقدار احتمال
مدل	۳۰.۱۲۲	۱	۳۰.۱۲۲	۱۰۸.۴۸۸	۰.۰۰۰
باقی‌مانده	۳۲.۴۸۵	۱۱۷	۰.۲۷۸		
کل	۶۲.۶۰۷	۱۱۸			
ضریب تعیین = ۰.۶۹۴			ضریب تعیین تعدیل شده = ۰.۴۷۷		آماره دوربین واتسون = ۱.۶۷۷

طراحی مدلی از عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت و آزمون آن در صنعت برق (موسوی تقی‌آبادی و همکاران) *** ۱۱

با توجه به مندرجات جدول فوق، سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر بی‌معنا بودن مدل رد شده و مدل معنادار است. ضریب تعیین نیز نشان دهنده‌ی این است که تقریباً ۶۹/۴ درصد از تغییرات عملکرد مرشدیت وابسته به عوامل مرتبط با مرشد می‌باشد.

جدول ۷ آزمون معناداری ضرایب رگرسیون

پارامتر	متغیرها	برآورد پارامتر	خطای استاندارد شده	برآورد پارامتر استاندارد شده	مقدار آماره t	مقدار احتمال
B0	عرض از مبدا	۱.۴۹۵	۰.۱۹۹		۷.۵۱۲	۰.۰۰۰
B1	مرشد	۰.۶۱۳	۰.۰۵۹	۰.۶۹۴	۱۰.۴۱۶	۰.۰۰۰

در این بخش برای آزمون معناداری ضرایب متغیر مستقل و تاثیر آن بر متغیر وابسته و مقدار ثابت مدل رگرسیون از آزمون t استفاده و نتایج آن در جدول زیر ثبت شده است. با توجه به مندرجات این جدول، کلیه‌ی مقادیر آماره‌های t بزرگتر از ۲ بوده و سطوح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشند در نتیجه فرض صفر مبنی بر معنادار نبودن متغیر در مدل پیشنهادی رد شده و همه‌ی متغیرهای مدل معنادار هستند.

(۲) متغیر مستقل: عوامل مرتبط با مرشد، متغیر وابسته: عوامل مرتبط با مرید

جدول ۸ آزمون معناداری رگرسیون

منبع	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	F	مقدار احتمال
مدل	۴۶.۲۹۱	۱	۴۶.۲۹۱	۱۲۷.۰۱۴	۰.۰۰۰
باقی‌مانده	۴۲.۶۴۲	۱۱۷	۰.۳۶۴		
کل	۸۸.۹۳۳	۱۱۸			
ضریب تعیین = ۰.۷۲۱		ضریب تعیین تعدیل شده = ۰.۵۱۶		آماره دوربین واتسون = ۱۶.۰۱	

با توجه به مندرجات جدول فوق، سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر بی‌معنا بودن مدل رد شده و مدل معنادار است. ضریب تعیین نیز نشان دهنده‌ی این است که تقریباً ۷۲/۱ درصد از تغییرات عملکرد مرشدیت وابسته به عوامل مرتبط با مرشد می‌باشد.

جدول ۹ آزمون معناداری ضرایب رگرسیون

پارامتر	متغیرها	برآورد پارامتر	خطای استاندارد شده	برآورد پارامتر استاندارد شده	مقدار آماره t	مقدار احتمال
B0	عرض از مبدا	۰.۶۹۲	۰.۲۲۸		۳.۰۲۶	۰.۰۰۳
B1	مرشد	۰.۷۶۰	۰.۰۶۷	۰.۷۲۱	۱۱.۲۷۰	۰.۰۰۰

در این بخش برای آزمون معناداری ضرایب متغیر مستقل و تاثیر آن بر متغیر وابسته و مقدار ثابت مدل رگرسیون از آزمون t استفاده و نتایج آن در جدول زیر ثبت شده است. با توجه به مندرجات این جدول، کلیه‌ی مقادیر آماره‌های t بزرگتر از ۲ بوده و سطوح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشند در نتیجه فرض صفر مبنی بر معنادار نبودن متغیر در مدل پیشنهادی رد شده و همه‌ی متغیرهای مدل معنادار هستند.

۳) متغیر مستقل: عوامل زمینه‌ای، متغیر وابسته: عوامل مرتبط با مرید

جدول ۱۰ آزمون معناداری رگرسیون

منبع	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	F	مقدار احتمال
مدل	۴۵.۷۹۲	۱	۴۵.۷۹۲	۱۳۴.۱۸۹	۰.۰۰۰
باقی‌مانده	۴۳.۱۴۱	۱۱۷	۰.۳۶۹		
کل	۸۸.۹۳۳	۱۱۸			
ضریب تعیین = ۰.۷۱۸		ضریب تعیین تعدیل شده = ۰.۵۱۱		آماره دوربین واتسون = ۱.۵۳۶	

با توجه به مندرجات جدول فوق، سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر بی‌معنا بودن مدل رد شده و مدل معنادار است. ضریب تعیین نیز نشان‌دهنده‌ی این است که تقریباً ۷۱/۸ درصد از تغییرات عملکرد مرشدیت وابسته به عوامل زمینه‌ای می‌باشد.

جدول ۱۱ آزمون معناداری ضرایب رگرسیون

پارامتر	متغیرها	برآورد پارامتر	خطای استاندارد شده	برآورد پارامتر استاندارد شده	مقدار آماره t	مقدار احتمال
B0	عرض از مبدا	۰.۱۸۷	۰.۲۷۵	۰.۶۸۰	۰.۴۹۸	
B1	عوامل زمینه‌ای	۰.۸۵۵	۰.۰۷۷	۰.۷۱۸	۱۱.۱۴۴	۰.۰۰۰

در این بخش برای آزمون معناداری ضرایب متغیر مستقل و تاثیر آن بر متغیر وابسته و مقدار ثابت مدل رگرسیون از آزمون t استفاده و نتایج آن در جدول زیر ثبت شده است. با توجه به اینکه مقدار آماره‌ی t برای پارامتر B0 از ۲ کوچک‌تر است و سطح معناداری نیز بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه فرض صفر مبنی بر معنادار نبودن متغیر در مدل پیشنهادی رد نمی‌شود و متغیر در مدل معنادار نیست به این معنا که عوامل زمینه‌ای بر عوامل مرتبط با مرید اثرگذار نیستند.

۴) متغیر مستقل: عوامل مرتبط با مرید، متغیر وابسته: عوامل زمینه‌ای

جدول ۱۲ آزمون معناداری رگرسیون

منبع	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	F	مقدار احتمال
مدل	۳۲.۲۳۷	۱	۳۲.۲۳۷	۱۳۴.۱۸۹	۰.۰۰۰
باقی‌مانده	۳۰.۳۷۱	۱۱۷	۰.۲۶۰		
کل	۶۲.۶۰۷	۱۱۸			
ضریب تعیین = ۰.۷۱۸		ضریب تعیین تعدیل شده = ۰.۵۱۱		آماره دوربین واتسون = ۱.۵۸۴	

با توجه به مندرجات جدول فوق، سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر بی‌معنا بودن مدل رد شده و مدل معنادار است. ضریب تعیین نیز نشان‌دهنده‌ی این است که تقریباً ۷۱/۸ درصد از تغییرات عملکرد مرشدیت وابسته به عوامل مرتبط با مرید می‌باشد.

جدول ۱۳ آزمون معناداری ضرایب رگرسیون

مقدار احتمال	مقدار آماره t	برآورد پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد شده	برآورد پارامتر	متغیرها	پارامتر
۰.۰۰۰	۸.۹۰۷		۰.۱۷۸	۱.۵۸۸	عرض از مبدا	B0
۰.۰۰۰	۱۱.۱۴۴	۰.۷۱۸	۰.۰۵۴	۰.۶۰۲	مرید	B1

در این بخش برای آزمون معناداری ضرایب متغیر مستقل و تاثیر آن بر متغیر وابسته و مقدار ثابت مدل رگرسیون از آزمون t استفاده و نتایج آن در جدول زیر ثبت شده است. با توجه به مندرجات این جدول، کلیه مقادیر آماره‌های t بزرگتر از ۲ بوده و سطوح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشند در نتیجه فرض صفر مبنی بر معنادار نبودن متغیر در مدل پیشنهادی رد شده و همه‌ی متغیرهای مدل معنادار هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی و آزمون مدلی از عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت در صنعت برق بوده است. به همین جهت با مرور مطالعات پیشین و استفاده از نظرات تیم تصمیم، به انتخاب عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت پرداختیم. این عوامل با نظر ۵ نفر از اعضای تیم تصمیم و با توجه به ادبیات موضوع، در سه دسته‌ی اصلی شامل عوامل مرتبط با مرشد، عوامل مرتبط با مرید و عوامل زمینه‌ای قرار گرفتند. عوامل مرتبط با مرشد شامل: نوع رفتارهای رهبری مرشد، ویژگی‌های شخصیتی مرشد، شخصیت کاریزماتیک مرشد، ارائه‌ی بازخورد و فن بیان مرشد می‌باشد. عوامل مرتبط با مرید شامل: ویژگی‌های شخصیتی مرید، تمایل به یادگیری مرید، خودکارآمدی مرید و انگیزش شغلی مرید می‌باشد. عوامل زمینه‌ای شامل: کیفیت روابط مرشدیت، تعاملات مکرر مرشد و مرید، تجربیات گذشته‌ی مرشد/مرید در زمینه‌ی روابط مرشدیت، وظایف چالشی و جدید، ساختار و فرهنگ سازمانی و نوع روابط مرشدیت (رسمی/ غیررسمی) می‌باشد. جهت تعیین روابط بین عوامل به دست آمده و طراحی مدل، پرسشنامه‌ی مقایسات زوجی دیمتل طراحی و توزیع شده و داده‌های حاصل از پرسشنامه، با استفاده از تکنیک دیمتل مورد بررسی قرار گرفت و رابطه‌ی میان عوامل، میزان اهمیت و اثرپذیری و اثرگذاری هرکدام تعیین شد. نتایج تحلیل نشان داد که شخصیت کاریزماتیک مرشد بیشترین اثرگذاری بر سایر عوامل و تمایل به یادگیری مرید بیشترین اثرپذیری از سایر عوامل را داراست. عامل تمایل به یادگیری مرید همچنین، بیشترین میزان تعامل را با سایر عوامل دارد. عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت به ترتیب بیشترین میزان اثرگذاری به شرح زیر می‌باشند:

شخصیت کاریزماتیک مرشد، ویژگی‌های شخصیتی مرشد، ساختار و فرهنگ سازمانی، تجربیات گذشته‌ی مرشد/مرید در زمینه‌ی روابط مرشدیت، ویژگی‌های شخصیتی مرید، نوع رفتارهای رهبری مرشد، فن بیان مرشد، نوع روابط مرشدیت (رسمی/ غیررسمی)، ارائه‌ی بازخورد، کیفیت روابط مرشدیت، انگیزش شغلی مرید، تعاملات مکرر مرشد و مرید، تمایل به یادگیری مرید، خودکارآمدی مرید، وظایف چالشی و جدید.

همچنین نوع رفتارهای رهبری مرشد، ویژگی‌های شخصیتی مرشد، شخصیت کاریزماتیک مرشد، فن بیان مرشد، ویژگی‌های شخصیتی مرید، تجربیات گذشته‌ی مرشد/مرید در زمینه‌ی روابط مرشدیت و ساختار و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل اثرگذار و سایر عوامل به عنوان عوامل اثرپذیر شناسایی شدند.

عوامل شناسایی شده در این پژوهش هم‌راستا با تحقیقات نتو (۱۹۸۸)، براشیر-آلجاندر و همکاران (۲۰۱۹)، فاگنسون-الاند و همکاران (۱۹۹۷)، راجین و کاتن (۱۹۹۹)، ال و همکاران (۲۰۰۵)، سوسیک و گودشاک (۲۰۰۰)، دی و ال (۲۰۰۴)، لانکا و ساندورا (۲۰۰۲) و والاند (۲۰۱۳) می‌باشد.

پس از طراحی مدل با استفاده از تکنیک دیمتل، مدل مذکور از طریق پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفته و نتایج پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS بررسی شد. نتایج بررسی و تحلیل مدل و روابط به دست آمده با استفاده از رگرسیون نشان می‌دهد که عوامل مرتبط با مرشد به طور مستقیم بر عوامل زمینه‌ای تاثیرگذار است. همچنین عوامل مرتبط با مرشد به طور غیرمستقیم و از طریق عوامل

مرتبط با مرید بر عوامل زمینه‌ای اثر می‌گذارد. در نتیجه در مدل مذکور، عوامل مرتبط با مرشد مستقل، عوامل زمینه‌ای وابسته و عوامل مرتبط با مرید واسطه می‌باشند.

پیشنهادات آتی

- مطالعات آتی می‌تواند با فرض نامعین بودن مقادیر مطالعه انجام شود. به عنوان مثال استفاده از اعداد فازی، خاکستری و...
- با توجه به این که برنامه‌های مرشدیت در سازمان‌های داخلی کمتر پیاده‌سازی می‌شود توصیه می‌گردد برای آزمون دقیق‌تر مدل، پس از پیاده‌سازی این برنامه‌ها در بازه‌ی زمانی مشخص، آزمون مدل انجام شود و یا مدل به دست آمده در چند سازمان مورد آزمون قرار گیرد.

منابع

- Abdolhosseinzadeh, M., Latifi, M. (2018). Understanding the Procedural Pattern of Designing and Establishing Succession System in Government Agencies. *Journal of Research in Human Recourse Management*, 4(30), 55-80.
- Ahmadi, M., Nazemi, Sh., Rahimnia, F., Mortazavi, s. (2015). An Exploratory Study's Components and Dimensions of Men's Behavior from the Perspective of the Oil Industry Managers. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(1), 71-89.
- Allen, T. D. & Day, R. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 72-91.
- Allen, T. D., Day, R., & Lentz, E. (2005). The Role of Interpersonal Comfort in Mentoring Relationships. *Journal of Career Development*, 31(3).
- Brashear-Alejandro, T., Barksdale, H., Bellenger, D., Boles, J. and James, C. (2019). Mentoring characteristics and functions: mentoring's influence on salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 303-316.
- Brodeur, P.; Larose, S.; Tarabulsy, G. M. & Feng, B. (2017). Mentors' behavioral profiles and college adjustment in young adults participating in an academic mentoring program. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(1).
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 15 –28.
- Corner, J. (2014). The fast are eating the slow: mentoring for leadership development as a competitive method. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 29-33.
- Daneshmandi, S., fathi vajargah, K., khorasani, A., Ghlichlee, B. (2018). Studying the Consequences of applying Mentoring in order to empowering new faculty members: Content Analysis. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 2(34), 105-128.
- Dzikowski, J. (2013). Mentoring and Leadership Development. *The Educational Forum*, 77(3), 351–360.
- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). *Definition and evolution of mentoring*. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (p. 7–20). Blackwell Publishing.
- Fagenson-Eland, E., Marks, M. & Amendola, K. (1997). Perceptions of Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 29-42.
- Fowler, J., Gudmundsson, A. and O'Gorman, J. (2007). The relationship between mentee-mentor gender combination and the provision of distinct mentoring functions. *Women in Management Review*, 22(8), 666-681.

- Freeman Jr, S. & Kochan, F. (2019). Exploring mentoring across gender, race, and generation in higher education: An ethnographic study. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(1), 2-18.
- Garvey, B. (2004). The mentoring/counseling/coaching debate: Call a rose by any other name and perhaps it's a bramble? *International Journal of Development and Learning in Organizations*, 18(2), 6-8.
- Haggard, D.L., Dougherty, T.W., Turban, D.B. & Wilbanks, J.E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304.
- Hall, R & Jaugietis, Z. (2011). Developing Peer Mentoring through Evaluation. *Innov High Educ*, 36, 41-52.
- Johnson, W. B. (2007). *On being a mentor: a guide for higher education faculty* (1st ed.). Mahwah: Erlbaum.
- Johnson, W. B., Ridley, CH, R. (2008). *The Elements of Mentoring: The 65 Key Elements of Mentoring (revised ed.)*. United states: St. Martin's Publishing Group.
- Karimi, A., Keramati, E., Horri, M. S. (2016). *Investigating the relationship between talent management and mentoring with human resource development*. Presented at the Fourth International Conference on Applied Scientific Research in Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran.
- Kram, K.E. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. United States: University Press of America
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Lunsford, L. G. (2014). Mentors, tormentors and no mentors: mentoring scientists. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(1), 4-17.
- Madan, P. and Srivastava, S. (2017). Assessing the impact of demographic variables on mentoring-managerial effectiveness relationship: An empirical study of Indian bank managers, *Gender in Management*, 32(5), 369-383.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
- Nora, A., & Crisp, G. (2008). Mentoring students: conceptualizing and validating the multi-dimensions of a support system. *Journal of College Student Retention*, 9(3), 337-356.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 449-467.
- Scandura, T. A. & Pellegrini, E. K. (2007). Workplace mentoring: theoretical approaches and methodological issues. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: a multiple perspectives approach* (pp. 71-91). 2007. Malden: Blackwell.
- Schunk, D. H., & Mullen, C. A. (2013). Toward a Conceptual Model of Mentoring Research: Integration with Self-Regulated Learning. *Educational Psychology Review*, 25, 361-389.
- Shabir, D., Abdurahiman, N., Padhan, J. et al. (2022). Preliminary design and evaluation of a remote tele-mentoring system for minimally invasive surgery. *Surg Endosc*, 36, 3663-3674.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390.
- Varghese, D., Bartindale, T., Montague, K., Smith, M. B. and Olivier, P. (2022). *Supporting Real-time Peer-Mentoring of Rural Volunteers*. In CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. New York, NY, USA, Article 629, 1-13.

- Waaland, T. (2013). Job characteristics and mentoring in preschools: Mentoring relationships among the educational staff when challenged by problem solving tasks. *Journal of Workplace Learning*, 25(5), 310-327.
- Walabe, Eman. (2013). *Trust in e-Mentoring Relationships*. Master of Science in Electronic Business Technologies. University of Ottawa.
- Zhonghui Hu, Jinsong Li, Ho Kwong Kwan (2022). The effects of negative mentoring experiences on mentor creativity: The roles of mentor ego depletion and traditionality. *Journal of human resource management*, 61(1), 39-54.



Designing a model of factors affecting the functions of mentoring and testing it in the electricity industry (case study of Khorasan Regional Electricity Company, Mashhad)

Negar Sadat Mousavi Taghiabadi, Master of Industrial Management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad

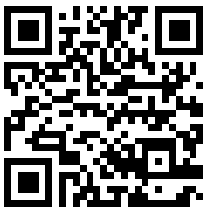
Dr. Mostafa Kazemi, Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad

Dr. Gholamreza Malekzade, Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad

Date: 2022/01/20

Date: 2022/05/05

Date:2022/05/27



Keywords: Designing a model, Mentoring functions, factors affecting mentoring functions, Effective mentoring in the electricity industry

Abstract

Organizations consider mentoring as one of the methods of human resource training in order to maintain their competitive position. This study was conducted to design and test a model of factors affecting the mentoring functions. By reviewing previous studies, a list of factors affecting the mentoring functions was identified and in order to localize and achieve the final list, the opinions of the decision team were counted using the Delphi technique. The decision team consisted of 19 experts with experience in the field of mentoring or human resources in the Khorasan Regional Electricity Company. The final list was classified by the decision team into three main categories: factors related to mentor, factors related to protege and contextual factors. Using the DEMATEL technique, a model of factors was designed and tested by distributing a questionnaire among a group of employees working in the Khorasan Regional Electricity Company. The results showed that the factors related to mentor directly affect the contextual factors and also the factors related to mentor indirectly affect the contextual factors through the factors related to the protege. In other words, the factors related to mentor are the independent variable, the contextual factors are the dependent variable and the factors related to protege are the intermediate variable in the model.