

طراحی مدلی بر اساس کارکردهای مرشد- مریدی در راستای توسعه مدیریت

دکتر آرین قلی پور**

دکتر محمد سعید تسلیمی*

سمیرا اسمعیلی شه میرزادی***

چکیده

مدیران ارشد سازمان منبعی برای کسب مزیت رقابتی هستند، چرا که توسعه سازمان‌ها از توسعه مدیران آغاز می‌شود. عملکرد کارکنان و سازمان‌ها در گرو تصمیمات و عملکرد رهبران و مدیران عالی می‌باشد؛ بنابراین شناسایی، انتخاب و پرورش مدیران و افرادی که از پتانسیل لازم برای احراز پست‌های بالای سازمانی برخوردارند و به عنوان چالشی پیش روی سازمانها قرار گرفته است. بی‌تردید یکی از برنامه‌های کلیدی در توسعه مدیریت، پرورش مدیران جدید است. جانشین پروری، همواره مستلزم اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی متعددی است که از جمله آنها می‌توان به مرشد- مریدی اشاره کرد.

در این مقاله سعی می‌گردد رابطه بین مرشد- مریدی با برخی از ابعاد توسعه مدیریت نظیر بعد شغلی (ارتقاء مسیر شغلی)، مهارتی (مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی) و ویژگی‌های شخصیتی (خودپنداری، خودباوری و عزت نفس) بررسی شود. در این راستا ۱۳۴ نفر از معاونین شعب بانک پارسیان به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و داده‌های حاصل با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده است. نتایج تحقیق داشته که بیشترین اثر بر روی خودباوری و ارتقا مسیر شغلی است (به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۸۶).

واژه‌های کلیدی: مرشد- مریدی، توسعه مدیریت، ارتقا مسیر شغلی، مهارت‌های مدیریتی، خودپنداری، عزت نفس و خودباوری

* استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران

** نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

مقدمه

هیچ شغلی برای جامعه امروز ما حیاتی تر از شغل مدیریت نیست (Mintzberg, 1975). در محیط رقابتی و متحول کنونی، سازمان‌ها و بنگاه‌های موفق برای بقا و تداوم فعالیت خود و پیشی گرفتن از رقبایشان در تلاش هستند. برای پیشرفت لازم است، ظرفیت مدیران عالی و رهبران افزایش یابد تا بتوانند رهبری و هدایت فعالیت‌ها و منابع سازمان را بر عهده گیرند. بی‌تردید پذیرش تحول نیاز به ابزارهای مورد لزوم خود را دارد، در این راستا دولت‌ها و سازمان‌ها، باید توسعه نظام مدیریتی و پرورش مدیران را در رأس برنامه‌های توسعه قرار دهند.

از سوی دیگر افراد در سازمانها به مرور زمان دانش، مهارت و تجربیاتی کسب می‌کنند که دستیابی به آنها ساده و سریع نبوده بلکه فرد برای بهایی به اندازه عمر سازمانی خود پرداخته است. با خروج فرد از سازمان یا ترک یک پست سازمانی می‌بایست شخص دیگری عهده‌دار پست خالی شود. برکناری یا تغییر موقعیت شغلی کارکنان و مدیران ارشد مجرب، چالش جدیدی برای ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند. این مساله که آیا می‌بایست کسی که گنجینه‌ای از دانش، مهارت و تجربه را کسب کرده که دستیابی به آن مستلزم پرداخت هزینه‌های شخصی و سازمانی گزافی بوده است، به راحتی کنار گذارده شود و با ورود فرد جدید مجدداً چرخه یادگیری و کسب تجربه پیشین تکرار شود، به عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از سازمانها قرار گرفته است.

سازمانها نیازمند آن هستند که با ابتکار عمل، دانش کارکنان و مدیران مجرب را حفظ کنند و در راستای تحقق بخشیدن به فرایند انتقال دانش و مدیریت دانش نباید اجازه دهند هزینه‌هایی که صرف تربیت مدیران آنها گردیده است برای مدیران آتی نیز تکرار شود و با خروج آنها از سازمان، این سرمایه‌های گرانبها به سادگی از چرخه سازمانی خارج شوند. بنابراین، شناسایی افراد دارای استعدادهای بالقوه برای تصدی پستهای مدیریتی و انتقال دانش، تجربه و مهارتهای مدیران ارشد به آنها امری بسیار حیاتی در راستای توسعه مدیریت به شمار می‌آید. رابطه مرشد- مریدی بستری را فراهم می‌سازد تا تعامل بین کارکنان مجرب و کم تجربه برقرار گردد و طی فرایند یادگیری مشاهده‌ای، دانش، تجربه و

اندوخته‌های حرفه‌ای و شغلی افراد مجرب به افراد کم تجربه، انتقال یابد و افراد شایستگی لازم جهت احراز پست مزبور را به دست آورند.

روش مرشد- مریدی یکی از روش‌های موجود برای پرورش مدیران و توسعه دادن مهارت‌های آنها است تا از طریق آن بتوان جانشین‌های مناسبی را برای سازمان تربیت نمود. مرشد- مریدی (مرشدگری) یک رابطه بین مرشد با تجربه‌تر و دارای مهارت بیشتر با مرید کم‌تجربه و دارای مهارت کمتر می‌باشد که از طریق این رابطه تجارب و مهارت‌های مجربین به مریدان انتقال می‌یابد. امروزه مرشد- مریدی در بسیاری از سازمانها به عنوان ابزاری جهت کسب مزیت رقابتی به شمار می‌آید. برنامه‌های مرشد- مریدی اعم از رسمی و غیر رسمی منافعی را برای مرشد، مرید و سازمانی که آنها در آن کار می‌کنند، به همراه خواهد داشت. برنامه‌های مرشد- مریدی (مرشدگری) در فرایند اجرایی شدن توسعه رهبری و مدیریت به عنوان یک ابزار کلیدی آموزش و توسعه منابع انسانی به‌شمار می‌آید. رهبران بزرگ متولد نمی‌شوند، آنها خودساخته نیستند، بلکه رهبران از آموزش‌های مرشد- مریدی مناسب خلق می‌شوند (Kim & Sooyoung, 2007). نیازهای تربیتی و حرفه‌ای هر دسته از مدیران یا رهبران به شایستگی‌هایی که از آنان انتظار می‌رود و آنچه که تا کنون کسب کرده‌اند بستگی دارد. با این همه لازم است تربیت و پرورش مدیران و رهبران را یک فرایند مداوم به‌شمار آورد.

کلمه منتور^۱ برای نخستین بار توسط هومر، در افسانه‌های یونانی مطرح گردید. ادیسه، قبل از اینکه به یک سفر جنگی دریایی عازم شود، پسرش را به دوست صادق خود به نام منتور سپرد، تا از او مراقبت نموده، آداب زندگی و رزم را به او بیاموزد و مشاور و راهنمای او باشد. یک رابطه مرشد- مریدی متشکل از یک مرشد و یک مرید است که هر دو بطور غیررسمی رابطه خود را ایجاد کرده‌اند. رسمی کردن این رابطه باید از طریق تبیین برنامه‌های مرشد- مریدی رسمی از سوی سازمان صورت گیرد (Turban & Dougherty, 1994). روش مرشد- مریدی یکی از روش‌های موجود برای پرورش مدیران و توسعه دادن مهارت‌های آنها است تا از طریق آن بتوان جانشین‌های مناسبی را برای سازمان تربیت نمود. مرشد- مریدی (مرشدگری) یک رابطه توسعه یافته بین مرشد با

^۱ - Mentor

تجربه‌تر و دارای مهارت بیشتر با مرید کم‌تجربه و دارای مهارت کمتر می‌باشد به گونه‌ای که افراد درگیر رابطه از آن نفع می‌برند (Levinson et al, 1978).

مرشد- مریدی تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست بلکه یک فرایند یک به یک^۱ داوطلبانه، منسجم، گسترده، پویا، متقابل، حمایت کننده و صادقانه میان یک فرد با تجربه و یک آغازگر کم تجربه است و هدف و غایت نهایی آن رشد علمی، حرفه‌ای و شخصیتی مرید می‌باشد. مرشد با تمام انرژی و ایده‌های مرید در ارتباط است و مرید راهنمایی‌ها، حمایت‌ها و تشویق‌های لازم برای پیشرفت خود را از مرشد دریافت می‌کند.

رابطه مرشد- مریدی به توسعه مهارت‌های فردی، بین فردی و سیاسی برای یک حرفه مشخص کمک می‌کند. همچنین باعث می‌شود مریدان یاد بگیرند چگونه بین تقاضاهای حرفه‌ای و فردی متعارض تعادل ایجاد کنند. مرشدها از طریق تسهیم تجارب، ارایه بازخورد و پیشنهاد استراتژی‌هایی در راستای نیل به اهداف کاری، مریدان خود را تعلیم می‌دهند (Kram, 1983).

هنوز با وجود تعاریف مختلفی که از مرشد- مریدی وجود دارد به نظر می‌رسد همه متخصصان و صاحب‌نظران بر این موضوع اتفاق نظر دارند که سرچشمه مرشد- مریدی در اصل همان مفهوم استاد- شاگردی^۲ و یا کارآموزی است. روابط شخصی اولیه به تدریج بین مرشد (منتور) و مرید (منتی) توسعه یافت و شاگرد دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز را فرا می‌گرفت و جانشینی استاد خود را آغاز می‌نمود، یعنی شاگرد فرایند یادگیری را طی می‌کرد. در تبیین اینکه انسان چگونه به شناخت می‌رسد و فرایند یادگیری چگونه رخ می‌دهد سه رویکرد کلی برای تبیین فرایند یادگیری الگوهای رفتاری ارایه شده است که عبارتند از؛ شرطی شدن کلاسیک، شرطی شدن عامل یا کنشگر^۳، یادگیری شناختی و یادگیری اجتماعی^۴ (قلی‌پور، ۱۳۸۰).

^۱ - One-on-One

^۲ - Apprenticeship

^۳ - Operant Conditioning

^۴ - Cognitive Learning and Social Learning

اساس روش مرشد- مریدی بر پایه نظریه یادگیری اجتماعی استوار است. این نظریه در سال ۱۹۸۶ توسط آلبرت باندورا^۱ ارایه گردید و بلافاصله مورد توجه اندیشمندان علوم تربیتی قرار گرفت. نظریه یادگیری اجتماعی بر فرایند مشاهده و الگوسازی از رفتار، برداشت و واکنش‌های احساسی دیگران تاکید می‌کند. الگوهای رفتاری ممکن است از راه تجربه مستقیم شخصی یا مشاهده پاسخهای دیگران آموخته شوند. براساس تئوری یادگیری اجتماعی، رابطه‌هایی مانند مرشد- مریدی فرصت‌هایی را برای آموزش از طریق تجربه مستقیم و مشاهده رفتار افراد درگیر در تعامل به وجود می‌آورد (Popper & Lipshitz, 1993).

مرید می‌تواند با پیروی از مرشد و الگوسازی نقش یادگیری خود را ارتقا دهد. این یادگیری تغییرات شناختی و رفتاری را به همراه دارد و انتظارات مربوط به ظرفیت انجام موفقیت آمیز وظایف را فراهم می‌آورد.

اکثر روابط مرشد- مریدی بطور طبیعی از طریق تعامل اجتماعی ساختار نیافته شکل می‌گیرند که روابط مرشد- مریدی غیر رسمی نامیده می‌شوند (Connie et al, 2006). در مرشد- مریدی غیر رسمی مرشدان شخصاً یک کارمند را انتخاب می‌کنند و او را به عنوان مرید می‌پذیرند. شواهد حاکی از آن است که در مرشد- مریدی غیررسمی، احتمال اینکه اقلیتها و زنان نسبت به مردها به عنوان مرید انتخاب شوند و از مزایای آن منتفع گردند، بسیار کم است. مرشدان تمایل دارند شاگردانی را انتخاب کنند که از نظر معیارهایی نظیر زندگی پیشین، سطح تحصیلات، جنس، خلق و خو، نژاد و مذهب به خودشان شبیه باشند (Robbins & Judge, 2007). در مرشد- مریدی غیررسمی توانایی، عملکرد و پتانسیل بالا، معیارهای مرشدان برای انتخاب مریدانشان می‌باشند (Singh et al, 2009). اهداف روابط مرشد- مریدی غیر رسمی بطور طبیعی و در پاسخ به نیازهای شرکای رابطه تعیین می‌شوند و افراد آزادانه و از روی تمایل شخصی یکدیگر را ملاقات می‌کنند (Zey, 1985).

رابطه مرشد- مریدی به دو شکل کلی می‌تواند شکل گیرد و پیاده شود، به عبارتی دیگر دو نوع مرشد- مریدی وجود دارد؛ مرشد- مریدی رسمی و مرشد- مریدی غیر رسمی.

^۱ - A. Bandura

بر خلاف اینکه مرشد- مریدی غیر رسمی بدون دخالت سازمان و از روی تمایل و به اختیار طرفین شکل می‌گیرد، مرشد- مریدی رسمی از طریق یک ساز و کار برنامه‌ریزی شده توسط سازمان شکل می‌گیرد. شواهد تجربی حاکی از آن است که مرشدان در روابط رسمی کم‌انگیزه‌تر هستند و شاگردان رضایت کمتری دارند و کارکردهای کمتری برای مرشد- مریدی در این نوع گزارش شده است (Ragins & Cotton, 1999).

به هر حال سازمانها بطور فزاینده‌ای در صدد فراهم آوردن مرشد- مریدی رسمی هستند تا غیر رسمی. زیرا اعتقاد بر این است که برنامه‌های مرشد- مریدی رسمی برای کارکنان بیشتری فرصت استفاده از منافع این رابطه را به همراه خواهد داشت، به خصوص برای زنان و اقلیتها که ممکن است نتوانند از رابطه مرشد- مریدی غیررسمی برخوردار باشند (Connie et al, 2006).

رابطه مرشدی- مریدی عموماً از طریق چهار مرحله زیر شکل می‌گیرد:

(۱) آشنایی^۱: برای هر دو طرفی که درگیر یک رابطه می‌شوند مهم است که اهداف، مقاصد، فرایند و مدت این رابطه را به وضوح بیان کنند. (۲) پرورش (احیا)^۲: اجرای برنامه‌های مرشد- مریدی و قوت بخشیدن به رابطه مرشد- مریدی در این مرحله صورت می‌گیرد. فعالیت‌ها و اقدامات گوناگونی صورت می‌گیرد که می‌تواند به طرق مختلفی باشد نظیر محاوره، مشاهده، ایفای نقش یا طوفان مغزی. (۳) جدایی^۳: در این مرحله دو طرف تصمیم می‌گیرند به تعهدات مرشد- مریدی پایان دهند. (۴) تعریف مجدد^۴: در این مرحله دو طرف به این سوال پاسخ می‌دهند که هم اکنون باید چگونه باشیم. اگر رابطه قبلی موفقیت آمیز باشد رابطه جدید با اهداف و مقاصد خاص خود بین طرفین شکل می‌گیرد و پیرامون رابطه جدید به مذاکره می‌پردازند و اگر برای دو طرف یا یکی از طرفین رابطه قبلی نامطلوب باشد از یکدیگر جدا می‌شوند.

¹ - Initiation

² - Cultivation

³ - Separation

⁴ - Redefinition

عوامل اثرگذار بر رابطه مرشد- مریدی

هر ارتباطی در یک زمینه خاص عمل می‌کند، برای یک رابطه مرشد- مریدی رسمی زمینه‌ها و عوامل متعددی وجود دارند که بر نوع و نحوه این رابطه اثرگذار است از جمله این عوامل می‌توان به ویژگی‌های فردی طرفین، تفاوت‌های فرهنگی حاکم بر سازمان، ساختار سازمان، شرایط اجتماعی حاکم بر جامعه، نگرش، ادراک و عقاید حاکم بر هر جامعه، هدف برنامه مرشد- مریدی^۱ و سوابق اجرایی مرشد و مرید، اشاره کرد. این زمینه‌ها و شرایط، نوع انتظار مرشد و مرید از یکدیگر را شکل می‌دهند. پیدا کردن شیوه‌هایی برای توصیف انتظارات مرشد- مریدی که هم از لحاظ علمی و منطقی و هم برای عموم قابل فهم و ساده باشد، به صورت چالشی اساسی درآمده است. یونگ و پریو (۲۰۰۰) سه عامل کلی را اثرگذار بر رابطه مرشد- مریدی می‌دانند که عبارتند از: عوامل محیطی، عوامل شغلی و عوامل ارتباطی.

عوامل محیطی: سه متغیر محیطی که بر رابطه مرشد- مریدی تأثیرات قابل توجهی دارند عبارتند از: فرصتهای موجود برای مرشد- مریدی، ساختار پاداش‌دهی^۲ و جو سازمانی^۳. اگر افراد فرصتهای مناسب برای ایجاد رابطه مرشد- مریدی در اختیار داشته باشند، هم مرید و هم مرشد تمایل بیشتری به مشارکت در رابطه مرشد- مریدی خواهند یافت. یک متغیر مرتبط دیگر ساختار پاداش‌دهی بر اساس میزان مشارکت افراد در رابطه مرشد- مریدی می‌باشد. پاداشهایی که مدیران به پرسنل می‌دهند، چه آنهایی که به صورت رسمی و کتبی و چه آنهایی که به صورت غیر رسمی و شفاهی ارایه می‌گردد، تمایل افراد را برای مشارکت در رابطه مرشد- مریدی افزایش می‌دهد. آلن و همکارانش (۱۹۹۷) عناصر متعددی را در سازمان معرفی کرده‌اند که تمایل برای شرکت در رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و پیشنهاد می‌دهند محققان متغیرهای مربوط به جو سازمانی را بشکافند تا بتوانند تأثیرات آن را بر رابطه مرشد- مریدی بهتر درک نمایند. برای مثال مرشد- مریدی ممکن است گاهی به عنوان یک فرایندی بسیار مثبت‌گرا و مکمل آموزش و تعلیم جهت افزایش توانایی کاری پرسنل در یک مدت زمان مشخص به حساب آید و یا برعکس. برای مثال

^۱ - Opportunities for Mentoring

^۲ - Reward Structure

^۳ - Organizational Climate

زمانی که سازمان ناچار به تعدیل نیروی کاری می‌شود، ایجاد این رابطه غیر ممکن به حساب می‌آید. بنابراین جو سازمانی ممکن است باعث ترغیب و یا تضعیف رابطه مرشد-مریدی باشد.

عوامل شغلی: مرشد-مریدی معمولاً به عنوان ابزاری برای پیشرفت مهارت و کار محسوب می‌شود. از یک دیدگاه نظری ارتباط مرشد-مریدی با مفاهیم کاری از نظر اجتماعی تعریف شده و مشخص است و تاکید این نظریه بر این حقیقت است که تواناییها، اهداف و عملکرد افراد ارتباط پیوسته و تنگاتنگی با روابط فردی شکل گرفته افراد دارد. چهار متغیر مرتبط با شغل هر فرد که در مدل فیسک به آن اشاره شده است عبارتند از: اهداف مسیر شغلی^۱، پیشرفت مسیر شغلی^۲، سطح اجتماعی شغل^۳ و تجربه کاری^۴.

افراد چه درگیر رابطه مرشد-مریدی باشند و چه نباشند، دارای اهداف کاری هستند که این اهداف چه بخواهند و چه نخواهند انگیزه آنان را جهت مشارکت در رابطه مرشد-مریدی تحت تاثیر قرار می‌دهد. مفهوم پیشرفت مسیرشغلی عاملی تحریک کننده برای افراد چه در نقش مرید و چه در نقش مرشد است تا مشارکت بیشتری در رابطه مرشد-مریدی داشته باشند. بنابراین افراد باید درک درستی از توسعه شغلی خود داشته باشند تا بتوانند انرژی کافی و لازم را برای بقای رابطه مرشد-مریدی به سازمان تزریق کنند.

رابطه مرشد-مریدی باید در کلیه سطوح سازمانی به اجرا در آید. بسته به اینکه سطح اجتماعی افراد درگیر در رابطه مرشد-مریدی چگونه است هدف از ایجاد این رابطه متفاوت است. تجربه کاری یکی دیگر از عواملی است که به مرشد بودن یا مرید شدن کمک می‌کند. از منظر یک مرید، رابطه مرشد-مریدی نوعی منبع دانش اضافه جهت انجام هرچه بهتر وظایف و مسئولیتهای کاری می‌باشد، مخصوصاً در شرایطی که مرید بسیار بی‌تجربه باشد. از دیدگاه دیگر، مرشدان معمولاً بخاطر دانش خاص و تجارب کاری ویژه‌شان در سازمان انتخاب می‌شوند (Hunt & Michael, 1983). افراد برای مرشد شدن به قدرت، تخصص

¹ - Career Goals

² - Career Progression

³ - Position Level

⁴ - Job Experience

و تجربه کاری موجود خود رجوع کرده و آن را مقیاس می‌کنند. علاوه بر موارد فوق سطح تجربه کاری یک عامل بسیار مهم جهت تعیین اینکه مرید یا مرشد بودن است. عوامل ارتباطی: از آنجا که فرایند مرشد- مریدی رابطه‌ای خاص بین دو فرد سازمانی است و بقای آن جهت اثربخشی روابط سازمانی مهم و اساسی به شمار می‌آید، وجود یک سری عوامل خاص در بقای این رابطه مهم می‌باشد. از جمله این عوامل می‌توان به عملکرد، جذابیت^۱، قدرت و توان بالقوه عملیاتی^۲ در رابطه مرشد- مریدی و تمایل کلی برای مرشد- مریدی^۳ اشاره نمود.

داشتن جذابیت فردی چه از لحاظ عملیاتی و چه از لحاظ فیزیکی در آشنایی و توسعه رابطه مرشد- مریدی تاثیر بسزایی دارد. طبق تحقیقات گرین و بور^۴ (۱۹۹۵) مرشدان در رابطه مرشد- مریدی، مریدانی را انتخاب می‌نمایند که به نظر می‌رسد از قابلیت‌های بالاتر و سرعت رشد بهتری برخوردارند تا از این طریق بتوانند به نتایج قابل تاییدتری برسند (Green & Bauer, 1995).

تجربه گذشته در خصوص داشتن رابطه مرشد- مریدی یکی از عناصر کلیدی است که می‌بایست در آغاز یک رابطه مرشد- مریدی مورد توجه قرار گیرد. بطور کلی تجربه گذشته ما از رابطه مرشد- مریدی ترکیبی از دو جنبه وجوه فردی و حرفه‌ای زندگیمان بوده و نشان می‌دهد که هر فرد تا چه اندازه پذیرای ایجاد یک رابطه مرشد- مریدی جدید و مشارکت در آن می‌باشد. برای بقای یک رابطه دوسویه هر دو طرف باید حداقل تا حدودی تمایل به مشارکت در چنین رابطه‌ای را داشته باشند. تمایل به مشارکت در رابطه مرشد- مریدی تا حد زیادی به درک فرد از این رابطه بستگی دارد، ادراک به انتظارات و رفتار جهت می‌دهد و این تجربه‌های پیشین افراد است که بر ادراک او تاثیر می‌گذارد، زمانی که طرفین رابطه ستاده‌های مورد انتظار از رابطه مرشد- مریدی را کسب کرده باشند برای آن ارزش قایل می‌شوند و سعی در حفظ آن می‌کنند و در عین حال زمانی که موفقیت لازم حاصل نشود، ادراک فرد نسبت به مرشد- مریدی تغییر می‌کند و آن را نامطلوب تلقی

¹ - Attraction

² - Power/Performance Potential

³ - General Affect for Mentoring

⁴ - Green and Bauer

می‌کند. به طور همزمان مریدان انتظاراتی از مرشدان دارند، اگر این انتظارات برآورده شود و ستاده‌های مورد نظر حاصل شود و روابط بین فردی آنها قوی باشد، نسبت به مرشد-مریدی مثبت می‌نگرند. در حالیکه اگر چنین نشود این رابطه صدمه آفرین می‌شود و منجر به یأس و سرخوردگی می‌گردد (Ypung & Perrew, 2000).

در حقیقت تمایل به ادامه رابطه باید هم در مرید و هم در مرشد وجود داشته باشد. مرید باید تمایل به آموختن داشته و مرشد نیز باید تمایل به تعلیم و آموزش دیگران داشته باشد تا این رابطه تداوم یابد. تعهد مرشد به مرید و رابطه، به منزله کلیدی برای اثر بخشی این رابطه به شمار می‌آید، بدین منظور این امر حیاتی است که مرشدان این رابطه را به نفع خودشان و مریدانشان ببینند و تمام تلاش خورا برای اجرای موفق برنامه به کار گیرند. همچنین مهم است که این احساس در مریدان ایجاد شود که به رابطه تحمیل نشده‌اند و هر دو طرف با کمال میل و رغبت در این رابطه شرکت کنند (Robbins & Judge, 2007).

کارکردهای مرشد-مریدی: رابطه مرشد-مریدی مزایای گوناگونی را برای افراد درگیر در این رابطه و سازمانی که این رابطه در آن شکل می‌گیرد به همراه دارد (Allen et al, 2004). هر سازمانی به منظور پرورش مدیران شایسته و بانگیزه و ارتقای سرمایه‌های انسانی به انواع مختلفی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای نیاز دارد. حتی کارمندی برای سطح شغل فعلی، ممکن است به توسعه حرفه‌ای به دلیل تغییرات سازمانی نیاز داشته باشند. مرشد-مریدی همانگونه که برای افراد مفید است می‌تواند برای سازمان نیز مزایایی را به همراه داشته باشد. آنچه از برقراری رابطه مرشد-مریدی نصیب سازمان می‌شود همان ایجاد حس رقابت و احساس پیشرفت است که در افراد به دلیل مشارکت در چنین روابطی شکل می‌گیرد. همچنین رابطه مرشد-مریدی بر روی اثر بخشی و کارایی سازمان بسیار تاثیرگذار است. سازمانهایی که از برنامه‌های مرشد-مریدی برخوردارند ادعای افزایش محسوس در بهره‌وری و کارایی دارند. از مزایای غیرمحسوس (نامشهود) نیز می‌توان به بهبود روحیه پرسنل، رضایت شغلی و افزایش سرعت جا افتادن در مشاغل جدید مدیریتی، تعهد سازمانی و قابلیت‌های بین فردی، بهبود مهارت‌های رهبری، اجتماعی شدن در راستای نقش‌های سازمانی، ترک خدمت کمتر کارکنان و بهبود عملکرد شغلی اشاره کرد. همچنین

تحقیقات نشان می‌دهد که با شکل‌گیری رابطه مرشد- مریدی نسبت افرادی که سازمان را به دلایل نارضایتی ترک می‌کنند بسیار کم می‌شود. خروجی چنین رابطه‌ای پرورش افرادی است که دانش و مهارت بیشتری کسب می‌نمایند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف و مأموریت‌هایش بیش از پیش همراهی می‌نمایند (Appelbaum & Hoogger, 1998).

از دیگر مزایای رابطه مرشد- مریدی آن است که کارمندان جدیدالاستخدام سریعتر در محیط کار مستقر شده و بر جزئیات کار واقف می‌گردند، از طرفی هزینه‌های آموزش، هزینه‌های نیروی کاری سازمان و نیز نسبت کارمندانی که در سنین جوانی سازمان را ترک می‌نمایند کمتر شده و بهره‌وری بالا می‌رود. عده‌ای معتقدند رابطه مرشد- مریدی یک تکنیک رهبری مداوم است که کارکنان را جهت انجام فعالیت‌هایشان با کارایی بیشتر ترغیب می‌نماید.

از منظر یونگ و پریو (۲۰۰۰) مزایایی را که رابطه مرشد-مریدی عاید سازمان می‌کند عبارتند از؛ تبادل موثر اطلاعات بین کارکنان، بهره‌وری بالاتر و عملکرد بهتر، آموزش و جامع‌پذیری آن برای دوره‌های زمانی طولانی‌تر. این دو معتقدند در سطح فردی، مریدان می‌توانند در نتیجه رابطه مرشد- مریدی از موفقیت در مسیرشغلی و رضایت شغلی بیشتر بهره‌مند شوند و در عین حال مرشدان رضایت فردی بیشتر و فرصت‌های شغلی گسترده‌تری را به دست آورند.

کرام (۱۹۸۳) دو کارکرد اساسی را برای مرشد- مریدی عنوان می‌کند که مبنای بسیاری از تحقیقات براین دو کارکرد استوار است که عبارتند از: ارتقاء مسیر شغلی^۱، حمایت روانی^۲. کارکرد مسیرشغلی، مریدان را برای پیشبرد مسیرشغلی آماده و راه را برای ارتقای در آن هموار می‌کند (Kram, 1985). رابینز (۲۰۰۹)، جلب نظر مریدان برای انجام مأموریت‌های چالشی، مربی‌گری مریدان در راستای توسعه مهارت‌هایشان و دستیابی به اهداف شغلی، ایجاد شرایطی برای مریدان تا بتوانند در معرض افراد با نفوذ سازمان قرار گیرند، محافظت از مریدان در رویارویی با ریسک‌هایی که پیش رو دارند و به حسن شهرت رساندن آنها در سازمان، پشتیبانی از مریدان برای کاندیدا شدن و پیشنهاد و تایید آنها برای ارتقا و فرصت‌های خاص شغلی، مطرح ساختن ایده‌های مریدان در سازمان و رساندن صدای آنها به

¹ - Career Support

² - Psychosocial Support

گوش تصمیم‌گیرندگان را به عنوان کارکردهای ارتقای مسیر شغلی بر می‌شمارد. همچنین وی، مشاوره به مرید درخصوص نگرانی‌ها و عدم اطمینان‌های پیش رو، تسهیم تجارب شخصی با مرید، ایجاد رابطه دوستی و پذیرش، الگوسازی را به عنوان کارکردهای روانشناختی و حمایت عاطفی معرفی می‌کند (Robbins & Judge, 2009). کارکرد حمایت روانی باعث می‌شود مرید احساس توانمندی کند و تصور نماید وظیفه‌کاری اثربخشی را برعهده دارد.

مرشد- مریدی به عنوان یک ابزار مهم و قدرتمند مدیریت مسیرشغلی به شمار می‌آید (Kim & Sooyoung, 2007; Kram, 1983). رابطه مرشد- مریدی برای مدیران از این جهت حایز اهمیت است که آنها می‌توانند در مسیرشغلی خود ارتقا یابند و مزیت‌ها و فرصت‌های حیاتی را برای نیل به موفقیت مسیرشغلی فراهم می‌آورد (Fagenson, 1989). 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 طریق کانال‌های دیگر امکان‌پذیر نمی‌باشد (Kram, 1985). برای مرید، مرشد- مریدی به عنوان ابزار مفیدی به نظر می‌آید که می‌تواند از طریق آن مهارت‌های لازم برای انجام موفقیت آمیز 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 (Fagenson, 1989).

از رابطه مرشد- مریدی صرفاً مرید منتفع نمی‌شود، بلکه اغلب مرشد نیز با دیدن ارتقای دست‌پروردگان خود و پیشرفت و توانایی آنها در رویارویی با مشکلات احساس شادمانی و اعتماد به نفس پیدا می‌کند و از ارزش دادن به سالها تلاش و تجربه آنها احساس رضایت می‌کند. همچنین مرشد با انتقال ارزشها و مهارت‌های خود می‌تواند به یک رهبر تحول آفرین مبدل شود که مورد احترام دیگران باشد و احساس مفید و مؤثر بودن پیدا کند. مرشدان از طریق مریدان می‌توانند کارهایی را انجام دهند که شاید خود به تنهایی قادر به انجام آنها نباشند. آنها می‌توانند از جوانی، انرژی زیاد و خلاقیت مریدان بهره گرفته و ضعفهای ناشی از درگیریهای شغلی متعدد و یا کمبود زمان برای انجام برخی کارها را توسط مریدان پوشش دهند. مرشدان می‌توانند از طریق فرآیند مرشد- مریدی مهارت

استعدادیابی و توسعه افراد را در خود پرورش دهند و در عین حال به شهرت و خوشنامی دست یابند.

توسعه مدیریت

توسعه مدیریت عبارت است از فرآیندهای یادگیری برنامه‌ریزی شده‌ای که اثربخشی مدیران را در پی داشته باشد. یکی از راه‌هایی که می‌توان برای تهیه برنامه‌های توسعه مدیریت در نظر گرفت، توجه و پرداختن به مقوله شایستگی‌های لازم برای مدیریت است. بحث شایسته‌سالاری از جمله مقولاتی است که در مدیریت منابع انسانی نوین از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. این مقوله می‌تواند با توجه به نوع و ماهیت سازمان، ارزش‌ها و فرهنگ حاکم بر سازمان یا جامعه برداشتهای مختلفی را به خود بگیرد و باعث بروز تنشهای ناخواسته‌ای شود.

در این مقاله سه جنبه مهارتی، شغلی و فردی مد نظر قرار می‌گیرد. از بعد مهارتهای مدیریتی، مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی انتخاب گردید. مطالعات صورت گرفته پیرامون تاثیر مرشد- مریدی بر جنبه شغلی افراد حاکی از آن بود که مرشد- مریدی بیشترین اثر را بر روی ارتقای مسیرشغلی می‌گذارد و تاکید زیادی بر روی این متغیر به عنوان یکی از مهمترین کارکردهای مرشد- مریدی شده است که باعث گردید این متغیر در جنبه شغلی مورد توجه قرار گیرد. از منظر ویژگیهای شخصیتی متغیرهای خودپنداری، عزت نفس و خودباوری جهت مطالعه و بررسی بیشتر انتخاب شدند.

افراد با ورود به دنیای کار و سازمان در پی رشد و ترقی شغلی هستند، از این رو مسیرشغلی‌ای را انتخاب می‌نمایند که در طول آن بتوانند با کسب دانش و تجربه بیشتر به قله موفقیت صعود نمایند. انتخاب یک مسیرشغلی مناسب، حیاتی‌ترین انتخاب مربوط به شغل است که فرد در طول زندگی خود اتخاذ می‌کند زیرا این یک بعد تاثیرگذار بر پیشرفت مسیرشغلی است و فرصتی را فراهم می‌آورد تا افراد با رضایت بیشتری وظایف و مسئولیتها را عهده‌دار شوند.

تئوری‌هایی که در زمینه مسیرشغلی وجود دارند اذعان می‌دارند، زمانیکه افراد تصمیم می‌گیرند مسیرشغلی خاصی را طی کنند، به طور ذاتی از درگیر شدن با فعالیتهای مربوط به کار و پیشبرد موفقیت‌آمیز مسیرشغلی لذت خواهند برد. کارکنان زیادی هستند که

زمان، انرژی و منابع عظیمی را در مسیرهای شغلی‌شان سرمایه‌گذاری می‌کنند اما نتایج دلخواه را به دست نمی‌آورند.

از ابتدای تحقیقات انجام گرفته در خصوص مرشد-مردی، مفهوم ارتقای مسیر شغلی یک دلیل مهم جهت شکل‌دهی رابطه مرشد-مردی به حساب آمده است. رابینز (۲۰۰۹) معتقد است فارغ التحصیلان مدیریت که در بدو کار مرشد داشته‌اند در مشاغل خود زودتر پیشرفت نموده، درآمدهای بالاتری را به دست آورده‌اند و بخاطر پیشرفت شغلی از زندگی خود رضایت بیشتری داشته‌اند. همچنین بیش از نیمی از افرادی که به مقام‌های مدیریتی و اجرایی ارتقا یافته‌اند، اظهار نموده‌اند که از وجود مرشد در طول مسیر شغلی بهره گرفته‌اند. فرضیه اول: بین مرشد-مردی و ارتقای مسیر شغلی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

مدیران در انجام وظایف خود دست به فعالیت‌هایی می‌زنند که اساساً نیازمند پشتوانه‌ای قوی به نام مهارت است. آنها برای اینکه بتوانند به تعهدات خود جامه عمل بپوشانند می‌بایست مجهز به مهارت‌های خاص مدیریتی باشند. برخی از اندیشمندان بر این باورند که با آموزش می‌توان به مدیران مهارت‌های مورد نیاز را القا کرد. این بدان معنی است که این افراد مهارت را امری ذاتی نمی‌دانند و آن را مقوله‌ای اکتسابی قلمداد می‌کنند. رابرت ال. کاتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی تقسیم می‌کند. از دیدگاه کاتز، با ارتقای فرد در سطوح مدیریت میزان اهمیت هر یک از مهارت‌های مذکور تغییر می‌کند، تنها مهارتی که در کلیه سطوح از اهمیت یکسانی برخوردار است، مهارت انسانی است. در حالیکه میزان مهارت‌های فنی در بین مدیران سطوح پایین بیشتر و مهارت ادراکی در بین مدیران ارشد سازمانی مهم‌تر تلقی می‌گردد.

بعد از کاتز برخی دانشمندان مهارت‌های دیگری را مطرح کردند، از جمله گریفین که مهارت تشخیص و مهارت تجزیه و تحلیل را مطرح نمود. همچنین پاوت و لاو مهارت سیاسی را به مجموعه مهارت‌های مدیران افزودند و اندرسون (۱۹۸۸) مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به سه دسته مهارت تصمیم‌گیری، برقراری روابط متقابل شخص و هدف‌گذاری تقسیم می‌کند. پیتر دراگر معتقد است که مدیران علاوه بر سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی به دو مهارت طراحی و حل مساله نیز نیازمند می‌باشند.

مهارت فنی بر بکارگیری دانش فنی، فرایندها و رویه‌های عملی برای انجام وظایف دلالت دارد و شامل معلومات تخصصی، قدرت عملی انجام دادن یک کار و آشنایی با ابزار و تکنیک‌های مناسب در شغل معین است. کاتز معتقد است که با حرکت به سمت سطوح عالی سازمان از اهمیت و ضرورت مهارت‌های فنی کاسته می‌شود به این معنی که مدیران عملیاتی به نسبت مدیران عالی سازمان به این مهارت بیشتر احتیاج دارند.

مهارت انسانی یک مدیر از میان سایر مهارت‌های مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. مهارت انسانی به معنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، ارتباط، درک و ایجاد انگیزه در کارکنان و تأثیرگذاری بر رفتار آنان می‌باشد. همانطوری که مهارت فنی با اشیاء سروکار دارد، مهارت انسانی ناظر بر کارکردن با انسانها است.

توانایی درک سازمان به عنوان یک کل، درک چگونگی ارتباط اجزای سازمان با یکدیگر و توانایی در پیش بینی اثرات یک تغییر در سازمان، توانایی شناخت مسائل، تبیین آنها و ارایه راهکارهای خلاقانه را مهارت‌های ادراکی گویند (کبیری، ۱۳۸۰).

مرشد- مریدی به توسعه مهارت‌های فردی، بین فردی و سازمانی برای یک حرفه مشخص کمک می‌کند (Kram, 1983). روش مرشد- مریدی یکی از روش‌های موجود برای پرورش مدیران و توسعه دادن مهارت‌های مدیریتی آنها است تا از طریق آن بتوان جانشین‌های مناسبی برای سازمان تربیت نمود (Kim & Sooyoung, 2007).

فرضیه دوم: بین مرشد- مریدی و مهارت‌های مدیریتی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

فرضیه H2a: بین مرشد- مریدی و مهارت‌های فنی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

فرضیه H2b: بین مرشد- مریدی و مهارت‌های انسانی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

فرضیه H2c: بین مرشد- مریدی و مهارت‌های ادراکی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

ویژگی‌های شخصیتی باعث بروز رفتارهای مختلف افراد در سازمان‌ها می‌شوند و یکی از عوامل مهم اثرگذار بر عملکرد مدیران به شمار می‌آید. از جمله ویژگی‌های شخصیتی، عزت نفس، خودباوری، خودپنداری، خودپایشی^۱، اعتماد به نفس، کانون کنترل، مسئولیت پذیری،

^۱ - Self-Monitoring

برون‌گرایی و درون‌گرایی می‌باشند که به دلیل برخی محدودیتها از بین ویژگی‌های شخصیتی در این تحقیق به بررسی خودپنداری، عزت نفس و خودباوری پرداخته می‌شود. اولین بار رنه دکارت (۱۶۴۴) اصول اولیه خودپنداری را در کتاب اصول فلسفه مطرح کرد و سپس کارل راجرز (۱۹۴۷) مؤثرترین معیار روانشناختی در خصوص خودپنداری را ارائه نمود. از دیدگاه راجرز «خود» هر فرد به عنوان بخش اصلی، شخصیت فرد مطرح است. راجرز «خود» را به عنوان یک محصول اجتماعی معرفی می‌کند که از طریق روابط بین فردی گسترش می‌یابد. او اعلام می‌کند که همیشه در درون انسان تمایل شدیدی برای برخوردار شدن از یک نگرش مثبت از سوی دیگران و خود نسبت به خویش وجود دارد. بسیاری از موفقیت‌ها و شکست‌هایی که مردم تجربه می‌کنند، به چگونگی دیدگاه آنها نسبت به خود و ارتباطشان با دیگران مربوط می‌شود. هیچ فردی با خودپنداری به دنیا نمی‌آید، بلکه خودپنداری به تدریج در اولین ماه‌های زندگی فرد بنیان گرفته و از طریق تجارب مکرر شکل می‌گیرد و به عنوان یک محصول اجتماعی از طریق تجربه به‌شمار می‌آید، به عبارتی پدیده خودپنداری امری قابل یادگیری، سازمان یافته و پویا می‌باشد. به نظر کوپر اسمیت (۱۹۶۷)، به مجموعه ویژگی‌هایی که فرد برای توصیف خودش به کار می‌برد، خودپنداری یک فرد گویند. خودپنداری احساس فرد نسبت به خود، سن، جنس و یا حتی طبقه اجتماعی-اقتصادی، مذهب، پیشرفتهای فردی و یا عوامل دیگری است که او را از دیگران جدا می‌سازند. افرادی که خودپنداری مثبت دارند زندگی موفقیت‌آمیزی را سپری می‌کنند. از سوی دیگر خودپنداری منفی به احساس حقارت، ناتوانی، پریشانی و بی‌هدفی منجر می‌گردد.

مولن^۱ (۱۹۹۴) معتقد است رابطه معنی‌دار و مثبتی بین مرشد-مریدی و خودپنداری وجود دارد. وی معتقد است مرشدان با در اختیار قرار دادن اطلاعات برای انجام یک شغل، رایه بازخورد از فعالیت مریدان و مورد تشویق و تمجید قرار دادن مریدان به تقویت خودپنداری آنها کمک می‌کنند (Mullen, 1994). لوتانز (۱۹۹۸) عزت نفس و خودباوری را از ویژگی‌های مرتبط با خودپنداری می‌داند (Luthans, 1998).

فرضیه سوم: بین مرشد-مریدی و خودپنداری مدیران رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

^۱ - Mullen

کوپراسمیت (۱۹۶۷) معتقد است، عزت نفس، ارزیابی فرد از خویشتن است. این ارزیابی به صورت مورد تایید بودن و یا مورد تایید نبودن خود صورت می‌گیرد. زمانیکه فرد بدون ارزیابی مثبت و منفی صرفاً خود را توصیف می‌کند به خودپنداری یا خودپنداشت خود اشاره دارد.

آبراهام مازلو (۱۹۹۷) از عزت نفس به عنوان یک نیاز در سطح چهارم سلسله مراتب نیازها و قبل از نیاز به خودشکوفایی یاد کرده است که پس از ارضای نیازهای اجتماعی، نیازهای احترام ظاهر می‌شوند. فراتر از عضویت و تعلق به گروهها و دیگران، افراد دوست دارند که دیگران برای آنها احترام و قدر و منزلت قائل باشند که این امر خود موجب احترام به خود در فرد می‌شود. ارضای نیاز احترام موجب اعتماد به نفس، احساس تشخص و حیثیت و احساس منزلت می‌شود.

کلمز و همکارانش (۱۹۹۲) معتقدند؛ افرادی که از نمونه‌ها یا الگوهای انسانی، فلسفی و عملیاتی برخوردارند تا از آنها به عنوان سرمشق، جهت ایجاد ارزشهای معنی‌دار، هدفها، آرمانها و معیارهای شخص بهره‌گیرند، عزت نفس بالاتری نسبت به افرادی که فاقد آن هستند، دارند بنابراین حضور یک مرشد می‌تواند نقش به‌سزایی در ایجاد عزت نفس داشته باشد.

فرضیه چهارم: بین مرشد- مریدی و عزت نفس مدیران رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. باندورا معتقد است، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های خودپنداری، خودباوری است، به این معنی که فرد باور داشته باشد لایق پیشرفت و موفقیت می‌باشد و می‌تواند کاری را به خوبی انجام دهد. خودباوری خاص که به مفهوم سازی باندورا بر می‌گردد، باور انجام موفقیت‌آمیز در وظایف تخصصی است. باندورا معتقد بود که خودباوری بر وظیفه خاص در موقعیت خاص دلالت دارد و یک ویژگی وابسته به زمینه است. در مقابل خودباوری عام به باور فرد در مورد انجام موفقیت‌آمیز کارها در موقعیتهای مختلف اشاره دارد (قلی‌پور، ۱۳۸۶).

برخلاف تحقیقات بسیاری که پیرامون خودباوری در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی صورت گرفته شمار تحقیقاتی که در خصوص ارتباط مرشد- مریدی و خودباوری صورت پذیرفته بسیار اندک است. قسمت اعظم این گونه تحقیقات نیز رابطه بین خودباوری و مرشد- مریدی را در حوزه تعلیم و تعلم بیان می‌دارد تا حوزه کسب و کار و سازمان. به هر

حال برخی شواهد نشان می‌دهند که خودباوری، موفقیت رابطه مرشد- مریدی را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Neo, 1988).

خودباوری برای یک کارمند چه در نقش یک مرید و چه در نقش یک مرشد باشد، اثر بسیار مهمی روی رفتارها و ویژگیهای شخصیتی وی می‌گذارد. این رابطه جدید ممکن است مستلزم این مطلب باشد تا هر دوی مرید و مرشد در چالش گذاردن فعالیتها با یکدیگر سهیم باشند، مهارتهای جدید را تشخیص دهند و الگوهای رفتاری جدید را در معرض نمایش بگذارند. در چنین شرایطی تمایلات ایشان در جهت انجام کار، تطابق پذیریشان و نیز رفتارهایشان در مقابل تغییرات در میزان موفقیت رابطه متقابل آنها بسیار اثرگذار و مهم است. در حقیقت خودباوری مرشد و مرید می‌تواند یک نوع متغیر کلیدی تعیین کننده در تشخیص آمادگی افراد برای ورود به یک رابطه مرشد- مریدی باشد.

بدون داشتن خودباوری بالا، یک مرید قطعاً نمی‌تواند تمام منافع ناشی از فرصتهای پیشرفت را که مرشد در اختیارش قرار می‌دهد از آن خود کند. این نتیجه که خودباوری مرشد احتمالاً با رابطه مرشد- مریدی ارتباط دارد با تحقیقات محدودی که صورت گرفته محرز شده است. با استفاده از این منطق مشترک حتی ثابت شده است که یک مرشد بدون خودباوری بالا قادر به پاسخگویی به تقاضاها و چالشهای ایجاد شده رابطه جدید نبوده و نیز نمی‌تواند تمام فرصتهای ممکن را در اختیار مرید قرار دهد که این مطلب اثر بخشی رابطه مرشد- مریدی را کاهش می‌دهد. تحقیقات اخیر نشان دهنده این مطلب است که خودباوری بالا در مدیران بسیار مهم است (Popper & Lipshitz, 1993).

مدیرانی که از خودباوری بالایی برخوردارند، بسیار اثر بخش‌تر با تغییرات و چالشهای جدید روبرو می‌شوند. از این رو پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه مدیریت و خودباوری در حوزه رهبری امری حیاتی و مهم تلقی می‌شود. در واقع خودباوری عمومی یکی از سه ویژگی شخصیتی مهم و اثرگذار بر رهبری می‌باشد زیرا رهبران به خودباوری نیاز دارند تا بتوانند از این طریق با پیروان خود اثربخش‌تر رفتار کنند (Smith & Foti, 1998).

با این تفاسیر رهبری و مرشد- مریدی مفاهیم بسیار نزدیک به یکدیگر هستند که اغلب این دو نقش توسط افرادی مشابه در سازمان پیاده می‌شوند. اینکه هم مرید و هم مرشد باید از خودباوری بالا برای اثر بخشی رابطه شان برخوردار باشند، چه معنایی برای سازمان

و بالاخص مدیران دارد؟ شاید این هشدار باشد برای مدیران سازمان تا در هنگام انتخاب و زوج نمودن مریدان و مرشدان بسیار هوشمندانه عمل نمایند. اگر مرید یا مرشدی از خودباوری بالایی برخوردار نیست، این به آن معنی نیست که باید فرصت از آنها گرفته شود بلکه به این معنی است که در این بازه کوتاه کارمند مورد نظر آمادگی ایفای نقش مرید یا مرشد را ندارد. در چنین شرایطی سازمان می‌بایست با برگزاری دوره‌های مختلف مفاهیم خودباوری را در افراد شکل دهد و موجبات توسعه آن را فراهم نماید (Heimann, 2000). فرضیه پنجم: بین مرشد- مریدی و خودباوری رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی است که رابطه علی بین متغیرهای تحقیق را به صورت پیمایشی بررسی می‌کند. متغیرهای تحقیق: در مدل تحلیلی تحقیق متغیر رابطه مرشد- مریدی به عنوان متغیر مستقل و ارتقای مسیرشغلی، مهارتهای مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی)، خودپنداری، عزت نفس و خودباوری به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. بنابراین این تحقیق دارای ۷ متغیر وابسته و یک متغیر مستقل است. جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری شامل معاونین شعب بانک پارسیان استان تهران است. نمونه‌گیری از معاونین به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. حجم نمونه آماری براساس فرمول جامعه محدود حدود ۱۳۴ نفر بر آورد شده است که از این تعداد ۱۰۱ نفر (۷۵/۴ درصد) مرد و ۲۴ نفر (۱۷/۹ درصد) زن می‌باشند و ۹ نفر (۶/۷ درصد) نیز به سؤال مربوط به جنسیت پاسخ نداده‌اند. از منظر سن، ۱ نفر (حدود ۰/۷ درصد) از پاسخ دهندگان دارای سن زیر ۳۰ سال، ۵ نفر (۳/۷ درصد) دارای سن بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۸۳ نفر (۶۲ درصد) دارای سن بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۲۴ نفر (۱۸/۶ درصد) دارای سن ۵۱ سال و بالاتر بوده‌اند. ۲۱ نفر (۱۵/۶ درصد) نیز به این سوال پاسخ نداده‌اند. در خصوص سطح تحصیلات پاسخ دهندگان نیز ۱۵ نفر (۱۱/۱ درصد) دارای تحصیلات دیپلم و زیردیپلم، ۱۰ نفر (۵/۷ درصد) فوق دیپلم، ۸۶ نفر (۶۴/۲ درصد) دارای سطح تحصیلات لیسانس، ۸ نفر (۶/۱ درصد) دارای سطح تحصیلات فوق لیسانس به بالا بوده و ۱۵ نفر (۱۱/۱ درصد) نیز به سوال مربوط به سطح تحصیلات پاسخ نداده‌اند.

ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن: ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. بدین منظور به کمک تحلیل عاملی اکتشافی و با نرم افزار SPSS نسخه ۱۵، مقیاسی برای متغیرهای مرشد- مریدی، ارتقای مسیر شغلی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، خودپنداری، عزت نفس و خودباوری طراحی شد. پرسشنامه اولیه شامل ۷۱ سوال بود که براساس اهداف تحقیق، مطالعات پیشینه و مبانی نظری طراحی شده‌اند و پس از تحلیل عاملی تعداد آن به ۵۵ سوال تقلیل یافت که بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ۱ به معنایی بسیار مخالفم تا ۵ به معنایی بسیار موافقم تنظیم شده بود. در نهایت، مقیاس مرشد- مریدی دارای ۶ گویه، مقیاس ارتقای مسیرشغلی دارای ۹ گویه، مقیاس خودپنداری دارای ۱۰ گویه، مقیاس خودباوری دارای ۵ گویه، مقیاس عزت نفس دارای ۶ گویه، مقیاس مهارت‌های ادراکی دارای ۵ گویه، مقیاس مهارت‌های انسانی دارای ۶ گویه و نهایتاً مقیاس مهارت‌های فنی دارای ۸ گویه حاصل شد.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و اصلاحاتی جهت افزایش پایایی پرسشنامه صورت گرفت. آلفای کرونباخ برای مقیاس مهارت‌های مدیریتی (هرسه مهارت فنی، انسانی و ادراکی روی هم) ۸۴ درصد و برای تک تک مقیاس‌های مهارت‌های فنی و انسانی و ادراکی به ترتیب اعداد ۷۸، ۷۴ و ۷۱ درصد بدست آمد. آلفای کرونباخ برای مقیاس ارتقای مسیرشغلی ۸۰ درصد، برای مقیاس خودپنداری ۷۹ درصد، برای مقیاس عزت نفس ۷۷ درصد، برای مقیاس خودباوری ۷۳ درصد و در نهایت برای مقیاس مرشد- مریدی عدد ۷۵ درصد به دست آمد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸/۵۳ انجام گرفت. بطور کلی ۴ مدل در لیزرل اجرا شد و ۴ مقیاس مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)، ارتقای مسیرشغلی، متغیرهای روانشناختی (خودپنداری، خودباوری و عزت نفس) و نهایتاً مقیاس مرشد- مریدی مورد تأیید قرار گرفتند.

لازم به ذکر است، برای اینکه مدل اندازه‌گیری یا همان تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً باید مقادیر t -value و ضرایب استاندارد معنی‌دار باشند. اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کوچکتر

از ۳، RMSE کوچکتر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFA بزرگتر از ۹۰٪ باشند، می توان نتیجه گرفت که مدل برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار خواهند بود. نتایج خروجی لیزرل نشان می دهد که مدل اندازه گیری متغیرهای تحقیق مدل مناسبی است. مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی آنها کم بوده و نیز مقدار GFI و AGFA آنها بالای ۹۰ درصد است. کلیه مقادیر t نیز معنی دار می باشند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه های این تحقیق دارای اعتبار و روایی بالایی می باشند. روشهای تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های تحقیق: به منظور آزمون فرضیات، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه ای اسپیرمن با استفاده از نرم افزار SPSS 15، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم افزار Lisrel 8.53 آزمون شد. به دلیل اینکه در این تحقیق متغیرها کیفی هستند از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

مقدار کای دو در چهار مدل مرشد- مریدی، ارتقای مسیر شغلی، مهارتهای مدیریتی و متغیرهای روانشناختی به ترتیب ۱۵/۰۹، ۳۱/۲۵، ۱۸۷/۶۱ و ۲۰۰/۶۰ و مقدار RMSEA به ترتیب ۰/۰۳۷، ۰/۰۴۸، ۰/۰۵۳ و ۰/۰۵۵ بوده است. درجه آزادی مرشد- مریدی، ارتقای مسیر شغلی، مهارتهای مدیریتی و متغیرهای روانشناختی به ترتیب ۷، ۲۵، ۱۱۰ و ۸۲ می باشد که در نتیجه آن نسبت کای دو به درجه آزادی در همه مدلها کم می باشد. مقدار GFI در چهار مدل مذکور به ترتیب ۰/۹۸، ۰/۹۴، ۰/۹۲ و ۰/۹۲ و مقدار AGFI نیز در مدل مرشد- مریدی ۰/۹۳ و در بقیه مدلها ۹۰ درصد است. این نتایج بیانگر اعتبار پرسشنامه مورد استفاده است. جدول ۱ نتایج خروجی لیزرل جهت آزمون مدل مفهومی تحقیق و آزمون یکباره کلیه فرضیات تحقیق را نشان می دهد.

جدول ۱: نتایج آزمون فرضیات به روش مدل سازی معادلات ساختاری (حالت استاندارد)

فرضیات	ضریب استاندارد	t- value	نتیجه
H1	۰,۸۶	۳,۳۸**	تایید
H2a	۰,۷۸	۳,۵۹**	تایید
H2b	۰,۸۳	۴,۲۷**	تایید
H2c	۰,۷۶	۳,۱۱**	تایید
H3	۰,۸۹	۴,۳۳**	تایید
H4	۰,۷۰	۲,۷۶*	تایید
H5	۰,۹۳	۴,۷۵**	تایید

$\chi^2 = 182/70$ df = 81 RMSEA = 0/48 GFI = 0/93 AGFI = 0/90
*P < 0,05 **P < 0,01

همانطور که در شکل ۵ و جدول ۷ مشاهده می‌کنید، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تایید می‌شود، چرا که مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی کم و مقدار GFI و AGFI نیز بالای ۹۰ درصد است. در ادامه با توجه به نتایج مدل ساختاری اجرا شده فرضیات بررسی می‌شوند.

یافته های تحقیق

با توجه به خروجی SPSS در جدول ۶ ضریب همبستگی اسپیرمن بین مرشد- مریدی و ارتقای مسیرشغلی ۰/۳۶۰ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. ضریب استاندارد رابطه بین مرشد- مریدی و ارتقای مسیرشغلی ۰/۸۶ است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند مرشد- مریدی به عنوان یک ابزار مهم و قدرتمند مدیریت مسیرشغلی به شمار می‌آید. کرام (۱۹۸۳) بر این باور است که کارکرد مسیرشغلی، مریدان را برای پیشبرد مسیرشغلی آماده و راه را برای ارتقا در آن هموار می‌کند. رابطه مرشد- مریدی برای مدیران از این جهت حایز اهمیت است که مزیت‌ها و فرصت‌های حیاتی را برای نیل به موفقیت مسیرشغلی فراهم می‌آورد. مریدان می‌توانند از طریق مرشدان خود، به درون شبکه‌های اجتماعی راه یابند و آنها را قادر سازند

به اطلاعات ارزشمندی دست یابند که دستیابی به آنها از کانال‌های دیگر امکان پذیر نمی‌باشد.

با توجه به خروجی SPSS در جدول ضریب همبستگی اسپیرمن بین مرشد- مریدی و مهارت‌های فنی مدیران ۰/۴۱۰ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. ضریب استاندارد رابطه بین مرشد- مریدی و مهارت‌های فنی مدیران ۰/۷۸ است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد.

ضریب همبستگی اسپیرمن بین مرشد- مریدی و مهارت‌های انسانی مدیران ۰/۳۵۴ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. ضریب استاندارد رابطه بین مرشد- مریدی و مهارت‌های انسانی مدیران ۰/۸۳ است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد. ضریب همبستگی اسپیرمن بین مرشد- مریدی و مهارت‌های ادراکی مدیران ۰/۳۴۳ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. ضریب استاندارد رابطه بین مرشد- مریدی و مهارت‌های ادراکی مدیران ۰/۷۶ است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد. این نتایج تحقیق، با تحقیقات هانت و میکاییل (۱۹۸۳)، ذی (۱۹۸۸)، نوا (۱۹۸۸) و کرام (۱۹۸۵) که مرشد- مریدی را به عنوان ابزاری برای پیشرفت مهارت افراد بر می‌شمارند، همسو می‌باشد.

نتایج تحقیقات صورت گرفته پیرامون تاثیر مرشد- مریدی بر مهارت‌های مدیریتی حاکی از آن است که رابطه مرشد- مریدی به توسعه مهارت‌های فردی، بین فردی و سازمانی برای یک حرفه مشخص کمک می‌کند که از جمله آنها می‌توان به تحقیقات کرام (۱۹۸۳) و کیم (۲۰۰۷) اشاره کرد. ضریب همبستگی اسپیرمن بین مرشد- مریدی و خودپنداری مدیران ۰/۱۹۹ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که

جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. ضریب استاندارد رابطه بین مرشد- مریدی و خودپنداری مدیران ۰/۸۹ است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد. مولن (۱۹۹۲)، راجینز و کاتن (۱۹۹۹) نیز معتقدند رابطه معنی‌دار و مثبتی بین مرشد- مریدی و خودپنداری وجود دارد.

ضریب همبستگی اسپیرمن بین مرشد- مریدی و عزت نفس مدیران ۰/۲۵۶ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. ضریب استاندارد رابطه بین مرشد- مریدی و عزت نفس مدیران ۰/۷۰ است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد. نتیجه این فرضیه تحقیق با تحقیقات اسکندورا و لانکو (۱۹۹۸)، راجینز و کاتن (۱۹۹۹) و کوپرگ و همکارانش (۱۹۹۸) که بر وجود ارتباط معنی‌دار و مثبت بین رابطه مرشد- مریدی و مفهوم عزت تاکید دارند، همخوانی دارد.

ضریب همبستگی اسپیرمن بین مرشد- مریدی و خودباوری مدیران ۰/۳۲۷ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. ضریب استاندارد رابطه بین مرشد- مریدی و خودباوری مدیران ۰/۹۳ است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد. به دلیل ارتباط نزدیک بین متغیرهای وابسته فرضیه سوم، چهارم و پنجم و مطرح شدن آنها در اکثر پژوهشها به عنوان متغیرهای ویژگیهای شخصیتی و جزئی از کارکردهای حمایت عاطفی مرشد- مریدی، به بررسی سه متغیر خودپنداری، عزت نفس و خودباوری در کنار یکدیگر می‌پردازیم. کرام حمایت عاطفی را یکی از کارکردهای اساسی مرشد- مریدی می‌داند که این حمایت‌های عاطفی در برگزیده اعتماد به نفس، خودپنداری، عزت نفس، خودباوری و نظایر اینها می‌باشند.

شمار تحقیقات تجربی که در خصوص ارتباط مرشد- مریدی با خودپنداری، عزت نفس و خودباوری صورت پذیرفته، بسیار اندک است. قسمت اعظم این گونه تحقیقات نیز رابطه بین خودباوری و مرشد- مریدی را در حوزه تعلیم و تربیت دانش آموزان بیان می‌کند. برای

مثال، کوپلا و همکارانش به بررسی شیوه پرورش معلمان جدید در کنار معلمان قدیمی پرداختند و آنها در کتابی تحت عنوان معلم معلمان، مرشد- مریدی را به عنوان یک ابزارانگیزی معرفی کرده و معتقدند این شیوه پرورشی تاثیر مثبتی بر عزت نفس، خودپنداری، اعتماد به نفس و رضایت شغلی معلمان داشته است.

واتینگ و مالوری^۱ (۲۰۰۷) اثر مرشد- مریدی را بر روی خودپنداری نوجوانان دبیرستانی مورد بررسی قرار داده و نتایج حاکی از آن بود که دانش آموزانی که از رهنمودها و مشاوره دیگر دانش آموزان و معلمان خود به عنوان مرشد بهره می‌بردند، نسبت به دانش آموزانی که فاقد مرشد بودند، از خودپنداری بیشتری برخوردار بودند. تحقیقات اندکی هم به تایید رابطه علی و معنی‌دار و مثبت بودن رابطه بین مغیرهای خودپنداری، عزت نفس (Lankau & Scandura, 2002; Rangins & Cotton, 1999) و خودباوری (Heimann, 2000; Popper & Lipshitz, 1993) در حوزه سازمانها پرداختند.

بحث نتایج

با توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق، توصیه می‌شود در ابتدا الگوی شایستگی مدیران سازمان مربوطه تبیین گردد. باید در ابتدا معین گردد که سازمان با توجه به نوع فعالیت، محیط رقابتی که سازمان را احاطه کرده، فرهنگ حاکم بر سازمان و جامعه و اهداف سازمان به چه مدیرانی و با چه ویژگی‌هایی نیاز دارد. در تهیه الگو می‌بایست از تجارب مدیران سابق، مدیران موفق فعلی و متخصصین در حوزه فعالیت سازمان بهره گرفت. شناسایی افرادی که دارای پتانسیل رهبری و توسعه یک مفهوم چالشی برای سازمانها کنونی است. بکارگیری شیوه‌ها و فنونی برای شناسایی افرادی که قابلیت‌های مورد نیاز جهت تصدی پستهای بالای سازمانی یا استعداد لازم جهت یادگیری و دستیابی به شایستگی‌های مورد نیاز را داشته باشند توصیه می‌شود. این روشها می‌توانند شامل تستها، مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ها، ابزارهای روان سنجی و شبیه سازی باشد. خود ارزیابی و ارزیابی ۳۶۰ درجه نیز می‌تواند برای جمع آوری اطلاعات بیشتر در مورد افراد به کار گرفته شوند. مکانیزمهای ارزیابی می‌بایستی به گونه‌ای در نظر گرفته شوند که کلیه ابعاد توسعه مدیران را به نحو موثری پوشش دهند. ایجاد بانک اطلاعاتی نظاممند و منسجم که در آن کلیه اطلاعات فردی، شغلی، مهارتی و

^۱ - Whiting and Mallory

شخصیتی سرمایه‌های انسانی در کلیه سطوح گردآوری شود و بطور مستمر اطلاعات آن مورد بازنگری قرار گیرد و اصلاحات و تغییرات پیش آمده برای هر فرد، اعمال گردد، در شناسایی بهتر افراد برای ارتقا مثمر ثمر می‌باشد.

رابطه مرشد- مریدی شرایطی را ایجاد می‌کند که مرشدان به نگرش، احساسات و توانایی کارمندان بطور فیلتر نشده دسترسی داشته باشند (Robbins & Judge, 2009). لذا مرشدان و افراد مجرب سازمان بهترین کسانی هستند که می‌توانند استعدادها را سازمان و افراد مناسب برای رسیدن به سطوح بالای سازمانی را شناسایی و معرفی نمایند و از طریق برنامه‌های مرشد- مریدی برای افراد مزبور فرصتهای شغلی مناسب‌تر و مهم‌تر در سطح سازمان ایجاد کنند. پس از اینکه آنها را در مسیر شغلی مناسب قرار دادند، هدایتگر، مشاور، مربی و مرشد آنها باشند تا بتوانند هر چه بهتر و سریعتر مسیر تعیین شده را طی نمایند. جایگزینی افراد کلیدی سازمان از طریق فرایند مرشد- مریدی، می‌تواند برای پشتیبانی از نیازهای اضطراری مثل فوت یا استعفای یک مدیر انجام شود. این برنامه همچنین می‌تواند از طریق یک تدبیر و سیاست بلند مدت جانشین پروری، سازمان را از وجود جانشینان مناسب برای مدیران و متخصصان کلیدی سازمان که بازنشسته می‌شوند و یا به مناصب دیگری ارتقا و انتقال می‌یابند، بهره‌مند سازد. قرار گرفتن در کنار یک فرد مجرب و کارآزموده می‌تواند تاثیر بسیاری بر بهبود مهارت فنی، انسانی و ادراکی آنها داشته باشد. توصیه می‌گردد علاوه بر کلاسهایی که جهت ارتقا مهارتهای مدیران برگزار می‌گردد شرایطی ایجاد شود تا آنها بتوانند از طریق یادگیری مشاهده‌ای مهارتهای مدیریتی خود را ارتقا دهند. این امر می‌تواند با مشارکت دادن آنها در جلسات، همایشها، سمینارها که برای روسا و مدیران ارشد برگزار می‌گردد و همچنین دعوت از آنها در جلسات تصمیم‌گیری، تحقق یابد. آنچه که بیش از همه رابطه مرشد- مریدی را می‌تواند تقویت بخشد ارتباط نزدیک سطوح مختلف در درون شعبه است که امتیاز زیادی برای اجرای برنامه مرشد- مریدی فراهم می‌آورد و به میزان زیادی می‌تواند بر بهبود بخشیدن به مهارتها کمک کند و به مرشدان و مریدان توصیه می‌گردد از این مزیت حداکثر استفاده را نمایند.

مرشدان می‌توانند با در اختیار قرار دادن اطلاعات مربوط به کار و ارایه بازخورد مناسب از فعالیتهای و ویژگی‌های شخصیتی مریدان و شناختی که از آنها بدست می‌آورند باعث خودپنداری و

ادراک بهتر مریدان از خودشان شوند. به مرشدان توصیه می‌شود به خوبی مریدان خود را در ابعاد مختلف مورد توجه قرار دهند و با ارایه بازخورد صحیح و به هنگام آنها را به شناخت بهتر از خود و یافتن پاسخ مناسب به این پرسش که من کیستم، یاری رسانند. بسیاری از موفقیتها و شکستهای افراد به چگونگی دیدگاه آنها نسبت به خود و ارتباطشان با دیگران مربوط می‌باشد بنابراین یک رابطه مرشد- مریدی مناسب می‌تواند به تقویت خودپنداری و متعاقب آن به عملکرد بهتر و توسعه فرد و سازمان کمک کند.

برای داشتن عزت نفس زیاد، فرد باید به حد کافی نمونه‌ها یا الگوهای عملیاتی و اخلاقی را پیش رو داشته باشد تا آنها را به عنوان سرمشق، جهت ایجاد ارزشهای معنی‌دار، هدفها، آرمانها و معیارهای شخص به کار برد. در این امر حضور یک مرشد به عنوان الگو در ابعاد مختلف می‌تواند نقش به‌سزایی در ایجاد عزت نفس داشته باشد.

افراد مجرب می‌توانند با تفویض برخی فعالیتها به کارکنان با استعداد و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیریها خودباوری را در افراد تقویت کنند. مهمترین کاری که یک مرشد می‌تواند برای ایجاد خودباوری در مرید انجام دهد، این است که کمک کند تا آنها تسلط شخصی خود را در مورد برخی مسایل یا مشکلات تجربه کنند. با انجام دادن موفقیت آمیز یک وظیفه و یا حل یک مشکل، افراد احساس تسلط را در خود پرورش می‌دهند. مرشدان با رهنمودها و مشاوره‌های خود موجب افزایش موفقیت و کاهش شکستها می‌شوند و از این طریق می‌توانند موجب ارتقای خودباوری مریدان شوند.

در بسیاری از فعالیتها افراد تواناییهای خود را در مقایسه با پیشرفتهای دیگران ارزیابی می‌کنند. الگوسازی از طریق تلاشهای موفقیت‌آمیز، مبنایی برای مقایسه اجتماعی و قضاوت در مورد تواناییهای شخصی فراهم می‌کند و این باور را در مشاهده‌گر تقویت می‌کند، که علی‌رغم موانع، می‌تواند با تلاش فراوان وظایف را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد. وتن و کمرون (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیر با نمایش رفتارهای مطلوب می‌تواند نقش الگو را بازی کند. علاوه بر این، مدیران می‌توانند توجه همکاران خود را به افراد دیگری که در موقعیتی مشابه موفق بوده‌اند، جلب کنند. آنان ممکن است برای کارکنان خود این امکان را فراهم آورند که با افراد ارشد و عادی ارتباط داشته باشند تا آن افراد بتوانند برای آنان نقش الگو را ایفا کنند. مدیران باید برای کارکنان خود فرصتهایی را به وجود آورند تا توسط افراد موفق آموزش ببینند. مدیران همچنین، می‌توانند کارکنان خود را با مشاورانی که تجربیاتی

همچون تجربه آنان داشته‌اند، همدم و همراه سازند. بنابراین توصیه می‌گردد تا در گردهمایی‌ها، جلسات و نشریات افراد موفق و کسانی که می‌توانند به عنوان الگو برای دیگران باشند معرفی شوند.

بندورا یکی از منابع ایجاد و تقویت خودباوری را ترغیب کلامی یا پیام‌های دریافتی فرد از محیط اجتماعی معرفی می‌کند. در این راستا به مرشدان توصیه می‌گردد تشویق‌های لازم را مبذول نمایند.

باندورا (۱۹۹۷) معتقد است قضاوت افراد در مورد توانمندیهای خود تابع حالات جسمانی است که آنها به نوبه خود متاثر از حالات عاطفی و فیزیولوژیک شخصی هستند (Robbings & Judge, 2007). ایجاد خودباوری به واسطه برانگیختگی هیجانی و حالات فیزیولوژیک بیشتر به مرید برمی‌گردد و مرشدان از جنبه حالات عاطفی می‌توانند مثرتر باشند.

سازمان می‌بایست با شناسایی استعدادهای بالقوه سازمان آنها را در برنامه‌های آموزشی و پرورشی شرکت داده و آنها را جهت تصدی پستهای کلیدی آماده سازد. مراکز آموزشی ممکن است تئوری‌های ارزشمندی را آموزش دهند اما اغلب نمی‌توانند به مدیر چگونگی تمرین کردن و برخورد صحیح با قدرت را بیاموزند. همچنین قادر نیستند به فرد برای مقابله جدی با تمایلاتش، محاسبه مخاطرات، اعتماد به نفس و خودباوری لازم را آموزش دهند اما مرشد- مریدی می‌تواند موارد مذکور را در افراد پرورش و توسعه مدیریت و رهبری را ایجاد و در پی آن توسعه سازمانی را به همراه آورد. اجرای برنامه مرشد- مریدی می‌تواند در راستای توسعه مدیریت باشد و موجب تحول اساسی در مهارتها و شیوه رفتار و نگرش و شایستگی‌های مدیریتی شود. البته مرشد- مریدی زمانی سودمند است که با سایر برنامه‌های پرورش و توسعه مدیران پیوند خورد.

مدیران و تصمیم‌گیرندگان در عرصه توسعه سرمایه انسانی بایستی برنامه‌های مرشد- مریدی را به گونه‌ای طراحی و اجرا نمایند که مرشدان مناسب را برای اجرای برنامه انتخاب کنند و زوجهای کاری مناسب مرشد و مرید را درکنار هم قرار دهند. زمانی که این امر تحقق یابد ، هردو نفر، مرید و مرشد، تمایل بیشتری به مشارکت در رابطه مرشد- مریدی خواهند داشت.

توصیه می‌شود سازمانها برای کلیه سطوح و مشاغل سازمانی آن را بکار بندند، به خصوص تازه‌واردینی که می‌خواهند برای اولین بار جذب سازمان شوند و از محیط و فرهنگ و وظایف شناخت کافی ندارند. با گماردن یک مرشد برای تازه‌واردین، می‌توان به آنها کمک کرد تا بر مسایل زبان‌آور شوک فرهنگی غلبه کنند و افراد احساس کنند که ردپای خود را در محیط جدید پیدا کرده‌اند. با قرار دادن آنها در کنار افراد مجرب و استفاده از رهنمودهای آنها از استرس و فشار روحی آنها کاسته شده و می‌توان آنها را برای پیشبرد مسیرشغلی آماده ساخت و راه را برای آنها تسهیل نمود. از دیگر مزایای رابطه مرشد- مریدی برای کارمندان جدیدالاستخدام این است که سریعتر در محیط کار مستقر شده و به جزئیات کار واقف می‌گردند، از طرفی هزینه‌های آموزش، هزینه‌های نیروی کاری سازمان و نیز نسبت کارمندانی که در سنین جوانی سازمان را ترک می‌نمایند کمتر شده و بهره‌وری بالا می‌رود.

می‌بایست در مریدان و شاگردان تمایل برای یادگیری و مشارکت فعال در رابطه ایجاد شود. همچنین تمایل به یاددهی در مرشدان و تعهد مرشد به مرید و رابطه، به منزله کلیدی برای اثر بخشی این رابطه به شمار می‌آید، بدین منظور این امر حیاتی است که مرشدان این رابطه را به نفع خودشان و مریدانشان ببینند و تمام تلاش خود را برای اجرای موفق برنامه بکار گیرند. همچنین مهم است که این احساس در مریدان ایجاد شود که به رابطه تحمیل نشده‌اند و هر دو طرف با کمال میل و رغبت در این رابطه شرکت کنند. مدیران می‌بایست شرایطی را فراهم آورند که هم مرشد و هم مرید از رابطه مرشد- مریدی منتفع گردند. پاداشهایی که مدیران به پرسنل می‌دهند، چه آنهایی که به صورت رسمی و کتبی و چه آنهایی که به صورت غیر رسمی و شفاهی ارایه می‌گردد، تمایل افراد را برای مشارکت در رابطه‌های مرشد-مریدی افزایش می‌دهد. در حقیقت نظام پاداش‌دهی مبین این مطلب است که رابطه مرشد- مریدی یک رابطه ارزشمند و مفید فایده برای هر دو طرف می‌باشد. زمانیکه طرفین رابطه ستاده‌های مورد انتظار از رابطه مرشد- مریدی را کسب کرده باشند برای آن رابطه ارزش قایل می‌شوند و سعی در حفظ آن می‌کنند و در عین حال زمانی که موفقیت لازم حاصل نشود، ادراک فرد نسبت به مرشد- مریدی تغییر می‌کند و آن را نامطلوب تلقی می‌کند. از آنجا که در ظاهر شاید به نظر بیاید رابطه مرشد-

مریدی بیشتر به نفع مرید است، سازمان می‌بایست حمایت بی دریغ خود را برای حفظ و تشویق و ترغیب مرشدان اعمال نماید و به زحمات آنها بها دهد.

سرانجام به محققین آتی توصیه می‌گردد تا به بررسی تاثیر رابطه مرشد- مریدی روی نگرشهای کاری کارکنان (از قبیل، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتارهای شهروند سازمانی و ...) بپردازند. در اغلب تحقیقات به منافع و پیامدهایی که مرشد- مریدی برای سازمان و مرید دارد اشاره شده، حال آنکه می‌بایست به منافع مرشدان توجه بیشتری مبذول نمود. از این رو توصیه می‌گردد به منافع مرشدان در این رابطه بیشتر پرداخته شود و راهکارهایی ارائه گردد که انگیزه مرشدان برای حفظ و بهبود رابطه مرشد- مریدی ارتقا یابد. ویژگیهای شخصیتی افراد درگیر در رابطه نقش به سزایی در کیفیت رابطه خواهد داشت. در این راستا توصیه می‌گردد تا به ویژگی شخصیتی مرشدان و مریدان و تاثیر آن بر رابطه مرشد- مریدی توجه گردد. محققین آتی می‌توانند تاثیر فرهنگ سازمانی را بر روی رابطه مرشد- مریدی مورد سنجش قرار داده و فرهنگ سازمانی مناسبی را پیشنهاد دهند که در این رابطه بتواند با کیفیت بیشتری پیاده شود و منافع بیشتری عاید افراد درگیر رابطه و سازمان گردد.

منابع فارسی

- ۱- امیرکبیری، علیرضا. سید جوادین، رضا (۱۳۸۰)، مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ۲- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶) مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی). تهران: انتشارات سمت.

منابع انگلیسی

- 1-Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E. & Lima, L. (2004), Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89: PP. 127-136.
- 2-Appelbaum, S.H. & Hongger, K. (1998), Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural. *Journal of Empowerment in organization*. Vol 6. N 2: PP. 29-50.
- 3-Connie, R.W., Kammeyer-Mueller, J.D. & Marchese, M. (2006), Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 69: PP. 410-423.
- 4-Fagenson, E.A. (1989), The Mentor Advantage: Perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 10: PP. 309-320.
- 5-Green, S.G. & Bauer, T.N. (1995), Supervisory mentoring by advisers: Relationships with doctoral student potential, productivity, and commitment. *Personnel Psychology*. Vol 48: PP. 537-561.
- 6- Heimann, B.A. (2000), Building Effective Mentoring Relationships. *Review of Business*, <http://www.allbusiness.com/review-business/41462-1.html>
- 7-Hunt, D.M. & Michael, C. (1983), Mentorship: a career training and development tool. *Academy of Management Review*, Vol 8: PP. 475-485.
- 8-Kim, Sooyoung. (2007), Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD, *Journal of European Industrial Training*, Vol 31: No 3: PP. 181-194.
- 9-Kram, K.E. (1985), *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

- 10-Kram,K.E.(1983), Phases of the mentoring relationship. *Academy of Management Journal*, Vol 26, No 4: PP. 608-625.
- 11-Levinson,D.J., Darrow,C.N., Klein,E.B., Levinson, M.A. & McKee,B.(1978), *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- 12-Lankau,M.J.& Scandura,T.A.(2002), Mentoring and personal learning: Content, antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol 45 : PP. 779-790.
- 13-Luthans,F.(1998), *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- 14-Mintzberg,H.(1975) The manager's job: folklore and fact. *Harvard business Review*. Vol 53. No 4: PP. 49-61.
- 15-Mullen,E.(1994), Framing the mentoring relationship in an information exchange.. *Human Resource Management Review*, Vol 4: PP. 257-281.
- 16-Noe,R.A.(1988), An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, Vol 41: PP. 457-479.
- 17- Okurame,D.E.& Balogun,S.K.(2005), Role of informal mentoring in the career success of first-line bank managers: A Nigerian case study. *Career Development International*, Vol 10: PP. 512-521.
- 18-Popper,M.& Lipshitz,R.(1993), Putting Leadership Theory to Work: A Conceptual Framework. *Leadership and Organization Development journal*, Vol 14. No 7: PP. 23-27.
- 19-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*, Vol 84: PP. 529-550.
- 20-Robbins,S.P.& Judge,T.A.(2009), *Organizational Behavior*. Pearson: Prentice-Hall.
- 21- Robbins,S.P.& Judge,T.A.(2007), *Organizational Behavior*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- 22-Singh,R., Ragins,B.R.& Tharenou,P.(2009), Who gets a mentor? A longitudinal assessment of the rising star hypothesis. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 74: PP. 11-17.
- 23-Smith,J.A.& Foti,R.J. (1998), A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence". *Leadership Quarterly*, Vol 9. No 2: PP. 147-160.
- 24-Turban,D.B. and Dougherty,T.W.(1994), Role of prote'ge' personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, Vol 37. No 3: PP. 688-702.

- 25-Young, A.M.& Perrewe,P.L.(2000), The Exchange Relationship Between Mentors and protégés: The Development of A Framework. Human Resource Management Review, Vol 10: PP. 177-209.
- 26-Zey,M.G.(1985), Mentor programs: making the right moves. Personnel Journal, Vol 10: PP. 53-57.



شعبه پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



ژوئرشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی