

مرشدیت مکانیزمی برای برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان‌های ورزشی

مهدی سبک رو**

دکتر آرین قلی پور*

سیدعلی‌رضا نقوی حسینی***

رضا استادی***

چکیده

بازنشستگی پیشکسوتان مولد هر سازمان، هزینه بسیار سنگینی برای آن سازمان است زیرا که تجربیات سالیان دراز را با خود از سازمان می‌برند. یکی از سازمان‌هایی که تجربه نقش بسیار اساسی در موفقیت‌های آنها دارد، باشگاه‌های ورزشی است. در این مقاله تلاش می‌شود مکانیزمی برای جانشینی پیشکسوتان ارائه شود تا با رفتن آنها، باشگاه‌ها با بحران نیروی انسانی مواجه نشوند و جوانان بتوانند به صورت کارآمد، جانشین آنها شوند. بدین منظور ۳۰۰ نفر از مدال‌آوران ورزشی شهر تهران به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و داده‌های تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی و ضریب همبستگی تجزیه و تحلیل شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که هر چقدر مرشد کارکردهای مرشدیت را بهتر ایفا می‌کند، عملکرد ورزشکار بالاتر بوده و تعداد مدال‌های وی بیشتر می‌شود. از طرفی وقتی مرشد از جنس مخالف است عملکرد پائین بوده و بین رشته و مدرک تحصیلی با مرشدیت رابطه‌ای وجود ندارد.

واژه‌های کلیدی: مرشدیت، مرشد (پیشکسوت)، مرید (شاگرد)

مقدمه

امروزه برنامه‌ریزی جانشین پروری^۱ جزء مهمی از منابع انسانی سازمان و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، چون می‌تواند استمرار رهبری را تضمین کند و به عنوان

* نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه تهران

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه تهران

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه تهران

¹ - Succession planning

یک وسیله مهم و سیستماتیک جانشین‌های داخلی سازمان برای پست‌های کلیدی را پرورش دهد. برنامه‌ریزی جانشین پروری می‌تواند برای مشاغل کلیدی در هر سطحی به کار گرفته شود (۱۹). و نیازهای آینده پرسنلی سازمان از لحاظ کمی برآورده شده و همچنین کیفیت داوطلبان از طریق ایجاد شایستگی‌ها و پوشش شکاف‌های مهارتی تأمین شود. از طریق برنامه‌ریزی جانشین پروری دانش فرد مجرب به دلیل بازنشستگی و ارتقا از دست نمی‌رود (۱۵) و به سازمان کمک می‌کند تا نسل آینده رهبران برای پست‌های با مسئولیت بیشتر، انتخاب شوند (۱۴). سازمان‌ها باید به این امر توجه کنند که اگر از برنامه‌ریزی جانشین پروری غفلت شود بحران رهبری ظاهر خواهد شد (Peay & Dyer, 1989:47).

برای جلوگیری از چنین بحرانی در سازمان تربیت بدنی نیز لازم است جانشین پروری صورت گیرد و مکانیزم مرشدیت در این زمینه بسیار مؤثر است. در این مقاله تلاش می‌شود اثرات مرشدیت بر عملکرد و روحیه ورزشکاران حرفه‌ای مورد بررسی قرار گیرد و مضامینی برای جانشین سازی قهرمانان بزرگ ارائه شود.

امروزه سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود (۱۷). در هر سازمانی نسل فعلی به دنبال آن است که تجربیات خود را به نسل بعدی انتقال دهد و به همین ترتیب نسل بعد هم به دنبال یادگیری از تجربیات نسل قبلی می‌باشد (۵). مشکلات سازمان‌ها در نداشتن منابع و سرمایه‌های انسانی با کیفیت نیست، سازمان‌های زیادی در دوره‌هایی از عمر خویش شاهد پیشرفت‌های فزاینده‌ای بوده‌اند که حاصل تلاش اعضای سازمانیشان است اما با خروج این افراد دچار مشکلات و مسائل فراوانی شده‌اند که دلیل اصلی آن نیز عدم وجود جانشینان مناسب است.

مرشدیت مکانیزم جدیدی نیست ولی نیاز روزافزون به انتقال دانش چالش جدیدی برای سازمان‌هاست. شکل‌های قدیمی مربی‌گری به گونه‌ای تغییر پیدا کرده‌اند که به سازمان کمک می‌کنند استعداد نیروی انسانی خود را شکوفا کنند (۱۷). مرشدیت پدیده‌ای است که با تغییر پارادایم‌های مختلف دوام آورده است و دلیل دوام آن برای قرن‌های متمادی این است که مرشدیت از ارتباط بین نسل‌ها نشات می‌گیرد (۵). مرشدان عموماً به عنوان افرادی با تجربیات و دانش سطح بالا شناخته شده‌اند که متعهد به پشتیبانی و توسعه

افراد جوان‌تر هستند (Ragins & Scandura, 1994: 957). مطمئناً وجود مرشدان غیراثربخش نه تنها به اثربخشی منجر نمی‌شود بلکه برای سازمان و اعضای آن زیانبار است. این شرایط زمانی اتفاق می‌افتد که مرشدان ابزارها و راه‌حلهایی را به کار می‌برند که در استفاده صحیح از آنها مجرب نیستند (Homitz & Berge, 2008: 327).

سیر تکاملی مفهوم مرشدیت

ریشه اصلی شکل‌گیری مفهوم مرشدیت به یونان باستان بر می‌گردد (Glasgow, 2006: 12). اودیسیوس^۱ پدر تلماکوس^۲ هنگامی که عازم جنگ با تروجان^۳ ها شد، پسرش را به دوست خود منتور^۴ سپرد تا مهارت‌های لازم برای سلطنت را به وی بیاموزد و بدین ترتیب اصطلاح «مرشدیت» به عنوان نفوذ عمیق فرد بزرگتر- که تجربه و بینش بیشتری دارد و در آن زمینه پیشکسوت محسوب می‌شود- در فرد جوان‌تر به کار گرفته شد (Clawson, 1996: 6). منتور برای همه جوانب زندگی از جمله رشد و توسعه فیزیکی، عقلانی، معنوی، اجتماعی و مدیریتی، مسئول آموزش تلماکوس بود و علاوه بر جنبه‌های از پیش تعیین شده در زندگی تلماکوس، چگونگی تفکر و عمل کردن را نیز به وی آموزش می‌داد (Glasgow, 2006: 13).

دیکشنری وبستر مربی را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک مشاور یا استاد قابل اعتماد و خردمند» (Friday & Friday, 2002: 154). مربی‌گری رابطه توسعه‌ای است که در آن یک عضو سازمانی با تجربه به عضو سازمانی کم‌تجربه کمک می‌نماید تا فرصت‌های رشد و ارتقاء را از طریق توسعه مسیر شغلی و حمایت روانی-اجتماعی برای وی فراهم کند (Diana et al., 2006: 358). در این رابطه فرد به فرد، مرشد موجب ایجاد تغییرات مؤثر در شاگرد می‌شود و مرشد باتجربه‌تر و مسن‌تر به عنوان راهنما، الگوی نقش، معلم و حامی شاگردی که کم‌تجربه و جوانتر است، می‌باشد (Glasgow, 2006: 14).

مرشدیت تا قرون وسطی به همان مفهوم اولیه باقی ماند ولی با ظهور انقلاب صنعتی مفهوم مرشدیت تغییر و حوزه نسبتاً محدودی پیدا کرد. بدین‌گونه که شاگرد همه تخصص‌ها را از یک پیش‌کسوت نمی‌آموخت بلکه ممکن بود چندین پیش‌کسوت داشته

1- Odysseus
2- Telemchus
3- Trojan
4- Mentor

باشد و تخصص‌های مختلف را از آنها بیاموزد. البته باید در نظر داشت که هرچند مفهوم مرشدیت نسبت به قبل جزئی‌تر شده است ولی هنوز هم چیزی بیش از آموزش می‌باشد (Clawson, 1996: 16). در این حالت مرشد و پیش‌کسوت، صرفاً فنون و مهارت‌ها را به مرید و شاگرد آموزش نمی‌دهد بلکه در وی بینش هم ایجاد می‌کند و این چیزی بیش از آموزش‌های متداول است که صرفاً حمال تکنیک پرورش می‌دهد. با ورود به عصر اطلاعات و ظهور اشکال سازمانی جدید، پارادایم جدیدی شکل گرفت که نیاز به نوع جدیدی از رهبری دارد و بر شکل مرشدیت تأثیر می‌گذارد (Clawson, 1996: 6-8).

با تغییر شکل مرشدیت در عصرهای مختلف، نقش‌های مختلفی برای مرشد از یک طرف و شاگردان از طرف دیگر قائل شده‌اند. نقش‌های مرشد و پیش‌کسوت ممکن است کمک به بهبود عملکرد، کمک به توسعه مسیر شغلی، مشاور شایسته بودن و تسهیم دانش باشد (Gibb, 1994: 47). مرشد از شاگرد حمایت روانی اجتماعی کرده و موجب می‌شود شاگرد مورد پذیرش و تصدیق قرار گیرد و در امور با مرشد مشورت کرده و وی را ضمانت کند و در معرض دید قرار دهد. همچنین برای وظایف چالشی آماده کرده و نقش الگو را برای وی ایفا کند و ارزش‌ها و رفتارها را در وی درونی کند (Vries et al., 2006: 582).

برای اینکه بتوان شاگرد خوبی بود باید روحیه یادگیرندگی و آموزندگی داشت. این نقش برای افرادی که از قبل خود را فردی موفق فرض می‌کنند، مشکل است. آنها باید تمایل به پذیرش نصیحت داشته، رویکردها و مهارت‌های جدید را بیاموزند، مسئولیت کارها و بازخورهای ارائه شده را بصورت علنی بپذیرند. اگر شاگرد بر اساس آموزه‌های پیش‌کسوت بر پیشرفت مسیر شغلی خود متمرکز شود، منافع بیشتری را کسب خواهد نمود و در اثر تعالیم مرشد در خواهد یافت که چه مهارت‌ها و ویژگی‌هایی را در کار خود مورد استفاده قرار دهد، چه ارزش‌ها و اهداف کوتاه مدت یا بلند مدتی را دنبال کند تا در کار خود موفق بوده و مدال‌های افتخار را برای خود به ارمغان آورد (Hutcheson, 2006: 31).

مرشدیت یک رابطه انسانی بسیار قوی است که اعتماد جزء اصلی آن است. یک عامل کلیدی برای ایجاد رابطه مرشدیت این است که هر دوی مرشد و شاگرد یک حس اعتماد و تعهد را ایجاد نمایند. وقتی مرشد در سطوح مورد نیاز از رفتارهای حمایت اجتماعی برای برآوردن انتظارات شاگرد درگیر شود، شاگرد انتظارات بالاتری از اثربخشی روابط و اعتماد به مرشد در ذهن خود شکل خواهد داد (Erdem & Aytemore, 2008: 58).

روابط مرشدیت می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد (Barker, 2007: 87) و ماهیت این دو رابطه به میزان زیادی متفاوت است. رویه‌های رسمی مرشدیت که به عنوان یک ساختار و مجموعه فرایندهای تعیین شده برای ایجاد روابط سازنده در حدود تغییر و ایجاد رفتارهای مطلوب در شاگردان است. پیامد رویه‌های رسمی هم برای شاگردان و هم برای سازمان است که با هدف توسعه سیستماتیک مهارت‌ها و توانایی‌ها انجام می‌شود (Friday & Friday, 2002: 154, Scandura, 1998: 3). روابط مربی‌گری رسمی زمانی شکل می‌گیرد که رویکرد سیستماتیک در همسو کردن مربی و شاگرد وجود دارد (Barker, 2007: 87). روابط مربی‌گری به این معنی نیست که محتوا و رفتار طرفین رسمی باشد بلکه وجود روابط و مدیریت رسمی را بیان می‌دارد. در این روابط رسمی مرشد و شاگرد از قبل با یکدیگر ملاقات نداشته‌اند بلکه توسط سازمان با یکدیگر پیوند می‌یابند (Glasgow, 2006: 27). با وجود منافع حرفه‌ای در توسعه برنامه‌های مربی‌گری رسمی، پیشنهاد می‌شود که فرایند غیررسمی مرشدیت به کار گرفته شود تا روند به طور طبیعی تکامل یافته و شاگردان، مرشدان خود را انتخاب کنند. با استفاده از برنامه‌های رسمی مربی‌گری هر سازمانی به دنبال کسب حداکثر منفعت می‌باشد. از این برنامه‌ها به عنوان ابزاری برای توسعه کارکنان استفاده می‌کند و بنابراین باید یک استراتژی مرشدیت که با موقعیت استراتژیک سازمان تناسب دارد ایجاد کند (Friday & Friday, 2002: 154). البته می‌توان همزمان از روابط مرشدیت غیررسمی با رسمی به طور مؤثری استفاده کرد چرا که هیچ مربی به طور کامل نمی‌تواند همه نیازهای شخصی فرد دیگر را برآورده سازد (Vries et al., 2006: 579).

کارکردها و کژکارکردهای مرشدیت

روابط مرشدیت بر حسب دو دسته از کارکردهای شغلی و روانشناختی توصیف می‌شود: کارکردهای روانشناختی؛ مشاوره با شاگرد درباره نگرانی‌ها و عدم اطمینان‌ها به منظور کمک و تقویت اعتماد به نفس وی، تسهیم تجارب شخصی با شاگرد، فراهم کردن شهرت و اعتبار دوستی و پذیرش، عمل به عنوان الگوی نقش، حمایت از شاگرد در مقابل خطرات ممکن برای شاگرد به وسیله معرفی او برای ارتقا و پیشرفت‌های بالقوه و کارکردهای مسیر شغلی؛ ایجاد شرایط برای دادن وظایف چالشی و قابل مشاهده به شاگرد، هدایت شاگرد و کمک به توسعه مهارت‌ها و دستیابی به اهداف و کمک کردن به شاگرد از طریق ایجاد ارتباط با افراد مؤثر می‌باشد (Robbins & Judge, 2007: 449). کارکردهای متفاوتی

نیز برای مرشدیت مدنظر قرار گرفته است همچون رفتارهایی که به رشد، توسعه و پیشرفت شاگرد کمک می‌نماید. مرشد (جانشین پرور) با فراهم آوردن حمایت‌های روانی - اجتماعی و مرتبط با مسیر شغلی به شاگرد کمک می‌نماید (Gentry et al., 2008: 242).

یک مزیت اصلی که مرشد از پرورش توسعه حرفه‌ای و شخصی شاگرد کسب می‌کند رضایت درونی و شکوفایی می‌باشد. مرشد در مسیر شغلی خود رضایت درونی را از انتقال مهارت‌هایش به شاگرد کسب می‌کند. مرشد با این کار احساس جاودانگی می‌کند و این حس را به دست می‌آورد که مولد بوده، پیشرفت نموده و از رکود در زندگی اجتناب ورزنده است. همچنین مرشد ممکن است از انرژی خلاق و جوانی شاگرد در مسیر پیشرفت شغلی و بهبود عملکرد شغلی آنها لذت برده و یاد بگیرد (Ragins & Scandura, 1994: 958). مرشدان مزایایی همچون شبکه‌های حمایتی بهتر، رضایت از کمک کردن به رشد و پیشرفت دیگران و دسترسی به اطلاعاتی که عملکرد شغلی را تسهیل می‌سازد، را در این رابطه گزارش نموده‌اند (Eby & McManus, 2004: 255-256).

بررسی نتایج جنبه‌های منفی این روابط بر توسعه منابع انسانی در سازمانها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. کژکارکرد وقتی اتفاق می‌افتد که روابط برای یکی از طرفین یا هر دو طرف موثر نباشد، نیازهای یک طرف یا هر دو طرف برآورده نشود یا اینکه یک طرف یا هر دو طرف از استرس ایجاد روابط نامطلوب رنج ببرند (Scandura, 1998: 453,499). وقتی قضاوت‌های بین مرشد و شاگرد متفاوت است یا اینکه یکی از آنها بدون دلیل در حل مسائل طرف دیگر دخالت می‌کند پیامدهای منفی ایجاد می‌شود.

داک^۱ یک نوع شناسی از جنبه‌های تاریک روابط مرشدیت مفهوم سازی نموده است که در آن سوء نیت یا گرایش مثبت یک طرف به طرف دیگر در یک محور و کارکردهای روانی اجتماعی و حرفه‌ای مرشدیت در محور دیگر این نوع شناسی را تشکیل می‌دهند. این نوع شناسی روشی مفید برای نگرش به کژکارکردهای ممکن در روابط مرشدیت می‌باشد. روابط منفی، به موقعیتهایی اشاره دارد که به وسیله ترساندن، استثمار یا رفتار خودمحوری مشخص شده و قصد آن صدمه زدن به دیگری است. تفکیک قدرت بین مرشد و شاگرد به طور آگاهانه بوسیله رفتار مرشد تقویت می‌شود. بر اساس پاسخ شاگرد، این روابط می‌تواند از طرف مرشد یا شاگرد مورد سوء استفاده قرار گیرد و اگر شاگرد در این رابطه موفق نشود می‌تواند به دشمن سازمان تبدیل شود (Scandura, 1998: 455).

خرابکاری: روابط منفی ناشی از اثرات سوء نیت به دیگری در بعد روانی - اجتماعی بود، خرابکاری نیز از اثرات سوءنیت بر بعد شغلی ایجاد می شود که به صورت انتقام گرفتن از شخص دیگری یا نادیده گرفتن منافع وی رخ می دهد. سوء نیت مرشد در رابطه با منافع شغلی شاگرد ممکن است منجر به تخریب مسیر شغلی وی شود (Scandura, 1998: 455).

مشکلات: زمانی اتفاق می افتد که یک طرف نگرش مثبتی به طرف دیگر دارد ولی مشکلات روانی - اجتماعی که آنها را به یکدیگر مرتبط می سازد وجود دارند. از طرفی باید توجه داشت که عدم وجود سوءنیت به معنی این است که روابط از رفتار غیر کارکردی عاری است. چنین روابطی ممکن است به وسیله تعارض، مخالفت با قضاوت دیگری یا قرار دادن دیگران در تنگنا و دردسر شکل گیرند (Scandura, 1998: 455).

تاراج: وقتی مسائل در ارتباط با مباحث شغلی و حرفه‌ای هستند و یک یا هر دو بخش نگرش مثبتی به دیگری دارند رخ می دهند. غارت کردن از روابط بالقوه مثبت ناشی می شود، روابط خوبی که ممکن است در آن برخی خیانت‌ها رخ دهند. چنین خیانت‌هایی ممکن است احساسات ناامیدانه را در دیگری برانگیزاند (Scandura, 1998: 456).

در روابط مرشدیت عدم تعادل قدرت وجود دارد که در آن برخی از شاگردان رفتارهای سلطه‌آمیز مرشد خود را در قبال کسب پاداش‌های سازمانی تحمل می کنند (Scandura, 1998: 457). برخی مواقع نیز ممکن است فریب کاری رخ دهد. فریب کاری ممکن است بد خواهانه یا خیرخواهانه باشد. فریب کاری بدخواهانه به قصد آسیب به دیگری بوده و نوعاً بوسیله انگیزه انتقام، توجیه و نفرت برانگیخته می شود. فریب کاری خیرخواهانه شامل سوءنیت نسبت به شخص دیگری نمی باشد و اغلب شامل تلاش‌های خودارتقایی است. برخی مواقع ممکن است یکی از طرفین اذیت شود. آزار و اذیت یک کژکارکرد خطرناک در روابط مرشدیت است و می تواند به شکل‌های آزار جنسی، جنسیتی یا نژادی ظاهر شود. به هر حال با حرکت بیشتر زنان و اقلیت‌های نژادی به سمت پست‌های مدیریتی، احتمال دارد که برخی رفتارهای آزار و اذیت شاگردی برای آنها رخ دهد (Eby & McManus, 2004: 258).

یک جزء حیاتی مورد نیاز برای موفقیت برنامه‌های رسمی مرشدیت مشارکت مرشد است که به شاگرد و این نوع روابط متعهد باشد. کژکارکردها، انتظارات بر آورده نشده و غفلت مربی ممکن است از فقدان تعهد مربی نشات گیرد. اگر مرشد به اجبار یا بدون تمایل

در برنامه های مرشدیت شارکت داده شود، تعهدات وی در برنامه های رسمی مرشدیت کاهش می یابد (Allen & Eby, 2008: 309). تعهد در زنان نسبت به مردان بیشتر می باشد و دلیل چنین تفاوتی وجود بستر متفاوت برای آن هاست یعنی زمینه روابط متغیری در جهت اثر جنسیت بر روابط مرشدیت ایجاد می کند (Allen & Eby, 2008: 314). یک رابطه قوی میان مرشدیت و رضایت شغلی وجود دارد (Brown et al., 2008: 733). نتایج تحقیقات نشان داد که افرادی که در روابط مرشدیت مشارکت داشته اند رضایت شغلی بالاتری را نیز تجربه کرده بودند (Cuesta & Bloom, 1998: 112). وجود یک مربی، کیفیت رابطه مربی‌گری و رضایت از عملکرد مربی در رابطه مربی‌گری همگی با رضایت شغلی مرتبط می باشند. برنامه‌های مربی‌گری رسمی که در آنها مربیان تعیین شده، آموزش داده و افراد را مورد حمایت قرار می‌دهند به همان اندازه مربی‌گری غیر رسمی که در آن شاگردان مربیان خود را انتخاب می‌کنند، منجر به رضایت افزایشی می‌شوند (Diana et al., 2006: 358). با توجه به مباحث مذکور فرضیه اول تحقیق به صورت زیر ارائه می‌گردد:

فرضیه اول: کارکردهای مناسب مرشدیت موجب افزایش عملکرد ورزشکاران می‌شود. برخی از مطالعات میان رضایت شغلی زنان و مردان از روابط مرشدیت تمایز قائل شده‌اند. هر چه روابط مرشدیت طولانی‌تر شود رضایت زنان نسبت به مردان بیشتر افزایش می‌یابد. بنابراین زنان ممکن است در روابط کوتاه‌مدت، رضایت کمتری را نشان دهند (Rhodes et al., 2008: 187). با توجه به این مطالب فرضیه دوم تحقیق به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه دوم: وقتی هر دو ورزشکار مرشد و شاگرد همجنس هستند، کارکردهای مرشدیت موجب افزایش عملکرد می‌شود.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی بوده که از مهمترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج به دست آمده به کل جامعه آماری می‌باشد.

متغیرهای تحقیق: مرشدیت به عنوان متغیر وابسته و متغیرهای جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی و مدال به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده‌اند. جامعه و نمونه آماری: نمونه آماری شامل ورزشکاران دارای مدالهای استانی، ملی، آسیایی، جهانی و المپیک در شهر تهران بوده است. نمونه‌گیری به روش قضاوتی صورت گرفته است. با استفاده از فرمول جامعه محدود، حجم نمونه آماری ۳۰۰ نفر برآورد شده است. ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن: ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. در طراحی سوالات پرسشنامه دقت لازم بعمل آمده تا سوالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به صورت کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) طراحی شده است. پرسش نامه اولیه مرشدیت مرکب از ۴۱ سوال بود که ۱۴ سوال به علت بار عاملی ضعیف و تعدد بار شدن بر عامل‌های مختلف حذف شدند و ۲۷ سوال باقی ماند که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸۶ می باشد.

همچنین جهت آزمون روایی سوالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شده است. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم بعمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد و آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی انجام گرفت. از ۴۱ سؤال مرشدیت ۱۴ سؤال به دلیل عدم تناسب جایگاه آنها در ساختار عاملی بدست آمده و همچنین به دلیل کم بودن بارهای عاملی از روند تحلیل حذف گردید و ۲۷ عامل به شرح جدول شماره ۱ و ۲ استخراج شد.

جدول ۱: نتایج تحلیل عاملی مرشدیت (روش استخراج : تحلیل اکتشافی؛ روش چرخش : واریماکس با نرمال سازی)

سوالات	عامل						
	تسلط بر نقش	حمایت عاطفی	دسترسی	الگو	هدفگذاری	بازخورد	انتقال تجربه
۱	0/807						
۲	0/755						
۳	0/809						
۴	0/838						
۵	0/802						
۶	0/831						
۷	0/766						
۸			0/753				
۹		0/730					
۱۰		0/726					
۱۱		0/786					
۱۲		0/775					
۱۳							0/861
۱۴				0/672			
۱۵				0/628			
۱۶				0/663			
۱۷						0/868	
۱۸						0/855	
۱۹			0/483				
۲۰			0/501				
۲۱					0/644		
۲۲					0/697		
۲۳					0/785		
۲۴			0/787				
۲۵			0/732				
۲۶							0/681
۲۷			0/615				

جدول ۲: سوالات مربوط به هر کدام از عاملها

عامل	سوالات
تسلط بر نقش	پیش کسوت در مورد تحقق اهداف مهم که مرا با افراد مهم آشنا می کند، حمایت می کند.
	پیش کسوت انجام وظایفی را به من می دهد که تماس مرا با مدیران کلیدی افزایش می دهد.
	پیش کسوت وظایفی را به من محول می کند که فرصتهایی برای یادگیری مهارتهای جدید دارد.
	پیش کسوت قبل از اینکه چیزی در مورد مدیران دیگر بدانم از اخلاقیات و تضادهای احتمالی با آنان آگاه می سازد.
	پیش کسوت در انجام وظایفی کمک نموده است که بدون او به سختی می توانستم آنها را انجام دهم.
	پیش کسوت مرا از اتفاقات و جریانات سطوح بالا و شرایط بیرونی آگاه می سازد.
	پیش کسوت در مورد نگرانی هایی که من در ارتباط با مشکلات خانوادگی/کاری دارم، با من گفتگو می کند.
حمایت عاطفی	پیش کسوت با من مهربان و خوش برخورد است.
	پیش کسوت حامی و مشوق من است.
	به طور کلی از این رابطه احساس رضایت دارم.
	پیش کسوت بطور رضایت بخشی به سوالات من پاسخ می دهد.
دسترسی	پیش کسوت در دسترس من است.
	پیش کسوت بطور مرتب با من در تماس است.
	پیش کسوت زمانی را اختصاص می دهد که با هم شام یا عصرانه در بیرون می خوریم.
	من سعی می کنم رفتارهای پیش کسوت را تقلید کنم.
الگو	پیش کسوت باید مانند یک الگوی نقش باشد.
	پیش کسوت باید در زمان های استرس آرام و متین باشد.
	اگر زمانی به موقعیت شبیه پیش کسوت برسم، تلاش خواهم کرد تا مثل او باشم.
	از اینکه با پیش کسوت ارتباط دارم، بسیار رضایت دارم.
	پیش کسوت مرا به عنوان یک فرد توانا، پذیرفته است.
هدفگذاری	پیش کسوت به من کمک می کند تا کارهایم را برنامه ریزی کنم.
	پیش کسوت در حل مشکلات حرفه ای به من کمک می کند.
	پیش کسوت به من کمک می کند تا هدفهای درستی انتخاب کنم.
بازخور	پیش کسوت همانند یک مدیر بازخوردهایی در مورد عملکردم به من ارائه می کند.
	پیش کسوت مرا تشویق نموده تا در مورد نگرانی ها و ترس هایم بصورت آزادانه با وی گفتگو کنم.
انتقال تجربه	پیش کسوت تجارب و مهارتهای موفق خود را با من در میان می گذارد.
	داشتن رابطه با یک پیش کسوت، تجربه بسیار جالبی برای من بود.

به منظور آزمون فرضیات، از آزمون همبستگی رتبه ای اسپیرمن با استفاده از نرم افزار SPSS 15، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین دو متغیر از آزمون همبستگی استفاده می شود. زمانی که این دو متغیر کمی باشند از همبستگی پیرسون و هنگامی که متغیرهای مذکور کیفی هستند از

همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود. در این تحقیق از آنجائی که متغیرها کیفی هستند از همبستگی اسپیرمن بهره جسته‌ایم که نتایج آن در جدول شماره ۳ منعکس گردیده است:

جدول ۳: ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

مدال	جنسیت	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	مرشدیت
۱	۱	۱	۱	۱
				مرشدیت
				رشته
				مدرک
				جنسیت
				مدال

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی سیر تکاملی مرشدیت نشان می‌دهد که از سالیان دراز چنین مکانیزمی در مشاغل مختلف به ویژه ورزش مطرح بوده ولی شکل رسمی و برنامه‌ریزی شده نداشته است. در گذر زمان نوع و تخصص‌هایی که افراد از مرشدان خود فرا می‌گیرند دستخوش تغییرات فراوانی شده است به گونه‌ای که دیگر افراد با داشتن تنها یک مرشد نمی‌توانند مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای فعالیت را کسب کنند، پیشرفت افراد مستلزم مرشدان متعدد در بخش‌های مختلف است، باشگاه‌ها نیز به ورزشکارانی با مهارت‌های مختلف نیاز دارند. از طرفی باشگاه‌ها به این نکته مهم رسیده‌اند که برای از دست ندادن دانش و مهارت افراد پیشکسوت خود باید برنامه‌هایی را تنظیم کنند تا این افراد با تجربه، دانش و مهارت‌های خود را به دانشجویان خود بیاموزند، از طرف دیگر جوانان نیز اهمیت آموزش از افراد با تجربه و پیشکسوت را درک نموده‌اند، از اینرو لازم است که مرشدیت رسمی در باشگاه‌های کشور مورد توجه قرار گیرد.

ضریب همبستگی برای دو متغیر مرشدیت و مدال $0/457$ می‌باشد مقدار عدد معنی‌داری (sig) مشاهده شده کوچکتر از $0/01$ و صفر می‌باشد که از سطح معنی‌داری استاندارد ($\alpha = 0/01$) کمتر است؛ یعنی بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. 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 است.

ضریب همبستگی برای دو متغیر مرشدیت و جنسیت $-0/233$ می‌باشد مقدار عدد معنی‌داری (sig) مشاهده شده کوچکتر از $0/01$ و صفر می‌باشد که از سطح معنی‌داری

استاندارد ($\alpha = 1\%$) کمتر است؛ یعنی بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت منفی می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر غیر هم جهت و از نوع منفی بوده است.

ضریب همبستگی برای دو متغیر مرشدیت و رشته تحصیلی $0/009$ می‌باشد مقدار عدد معنی‌داری (sig) مشاهده شده بزرگتر از $0/01$ می‌باشد که از سطح معنی‌داری استاندارد ($\alpha = 5\%$) بیشتر است؛ یعنی بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود ندارد و لذا رشته تحصیلی تأثیری بر مرشدیت ندارد.

ضریب همبستگی برای دو متغیر مرشدیت و مدرک تحصیلی $0/002$ - می‌باشد مقدار عدد معنی‌داری (sig) مشاهده شده بزرگتر از $0/01$ می‌باشد که از سطح معنی‌داری استاندارد ($\alpha = 5\%$) بیشتر است؛ یعنی بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود ندارد، لذا رشته تحصیلی تأثیری بر مرشدیت ندارد.

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که جانشین پروری در باشگاه‌ها یک ضرورت اجتناب ناپذیر است و باید تجربیات پیشکسوتان با استفاده از مکانیزم‌هایی همچون مرشدیت به افراد جدید و جوان منتقل شود. چرا که هر قدر مرشدیت یا پیشکسوت کارکردهای مرشدیت را به طور مناسبی انجام می‌دهد، عملکرد و میزان مدال ورزشکار افزایش می‌یابد. از طرفی باید در نظر داشت که مرشد با شاگرد همجنس باشد تا این کارکرد به طور اساسی برای باشگاه مفید واقع شود. از اینرو پیشنهاد می‌شود برنامه‌های رسمی جانشین پروری در باشگاه‌ها مورد اجرا قرار گیرد تا ضمن انباشت تجربیات پیشینیان و ایجاد سازمان یادگیرنده، عملکرد ورزشکاران و به تبع آن باشگاه‌ها و کشور افزایش یابد.

منابع انگلیسی

- 1- Allen, Tammy; D, Eby, and Lillian T. (2008) "Mentor commitment in formal mentoring relationships", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, 309-16.
- 2- Barker, Marco J. (2007) "Cross-Cultural Mentoring in Institutional Contexts", *Negro Educational Review*; Vol. 58, No. 1/2; ProQuest Education Journals, 85-131.
- 3- Bilimoria, Diana; Susan R. Perry, Liang, Xiangfen, Eleanor Palo, Stoller, Higgins, Patricia and Taylor, Cyrus. (2006) "How Do Female and Male Faculty Members Construct Job Satisfaction? The Roles of Perceived Institutional Leadership and Mentoring and their Mediating Processes", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 31, 355-65.
- 4- Brown, Brian P; Zablah, Alex R and Bellenger, Danny N. (2008) "The role of mentoring in promoting organizational commitment among black managers: An evaluation of the indirect effects of racial similarity and shared racial perspectives", *Journal of Business Research* Vol.61,732 -8.
- 5- Clawson, J. G. (1996) "Mentoring in the Information Age", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.17, NO.3, 6-15.
- 6- Cuesta, Christina Wiegert and Bloom, Kathaleen. (1998) "Mentoring and Job Satisfaction". *Journal of Nurse-Midwifery*; Vol. 43, No. 2.
- 7- Eby, Lillian T and McManus, Stacy E. (2004) "The protégé's role in negative mentoring experiences", *Journal of Vocational Behavior* Vol. 65, 255-75.
- 8- Erdem, Ferda, aytemore and Janset ozen. (2008) "Mentoring –a relationship based on trust: qualitative research", *Public Personnel Management*; Vol. 37, NO. 1; 55-65.
- 9- Friday, E. and Friday, S.S. (2002) "Formal mentoring: is there a strategic fit", *Management Decision*, Vol. 40, No. 2: 152-7.
- 10- Garvey, Bob and Lloway, Kevin ga. (2002) "Mentoring at Halifax pls (HBOS)-a small beginning in a large organization", *Career Development International*; Vol. 7, No. 5: 271-8.
- 11- Gentry, William A; Weber, Todd J and Sadri, Golnaz. (2008) "Examining career-related mentoring and managerial performance across cultures: A multi level analysis", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, 241-53.
- 12- Gibb, S. (1994) "Inside Corporate Mentoring Schemes: The Development of a Conceptual Framework", *Personnel Review*, Vol. 23 No. 3: 47-60.

- 13- Glasgow, Pat Philip. (2006) "The Impact of Culture on The Mentoring Process of Students of African and East Indian Heritage In Postsecondary Institution In Trinidad", 1-158.
- 14- Haynes, Ray K and Ghosh, Rajashi; (2006) "Mentoring and Succession Management: An Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model", Review of business.
- 15- Helton, Kimberly A. & Jackson, Roberti D., 2007:" Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment", *Public Personnel Management* , 36/4: 335-47
- 16- Homitz, Daniel James and Berge, Zane L. (2008) "Using e-mentoring to sustain distance training and education", *The Learning Organization* Vol. 15 No. 4, 326-35.
- 17- Hutcheson Peggy G. (2006) "Creating a Development Culture Through Mentoring Employment" 25-33.
- 18- Kim, soonhee; (2003) linking employee assessment to succession planning", *Public Personnel Management*, Vol. 32, No. 4.
- 19- Kim, Sooyoung. (2007) "Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 No. 3, 181-94.
- 20- Kimberly A. Helton and Roberti D. Jackson, (2007) "Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment", *Public Personnel Management*, Vol. 36 No. 4.
- 21- Peay, T.R. and Dyer, W.G. Jr (1989) "Power orientation of entrepreneurs and succession planning", *Journal of Small Business Management*, Vol. 27, No. 1: 47-52.
- 22- Philip, k, B. and Hendry, Leo. (2000) "Making Sense of Mentoring or Mentoring Making Sense? Reflections on the Mentoring Process by Adult Mentors with Young People", *Journal of Community & Applied Social Psychology J. Community Appl. Soc. Psychol*, Vol. 09, No. 100: 211-23.
- 23- Ragins, Belle Rose and Scandura, Terri A. (1994) "Gender differences in expected outcome of mentoring relationships", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 957-71.
- 24- Rhodes, J.; Lowe, S. R.; Litchfield, L and Samp, K. Walsh. (2008) "The role of gender in youth mentoring relationship formation and duration", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, 183-92.
- 25- Robbins, P. Stephen and Judge, (2007) "Organizational Behavior". Prentice hall international, inc.

- 26- Roger Peay T. and Gibb Dyer W. (1989) “Power Orientations of Entrepreneurs and Succession planning, Journal of Small Business Management.
- 27- Scandura, T. A and Schriesheim, C. A. (1994) “Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research”, Academy of Management Journal, Vol.37, No.6. 1588-602.
- 28- Scandura, Terri A. (1998) “Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes”, Journal of Management, Vol. 24, No. 3, 449-67.
- 29- Singh, Val; Bains, Divindra and Vinnicombe, Susan. (2002) “Informal Mentoring as an Organisational Resource”, Long Range Planning Vol. 35, 389–405.
- 30- Thomas, K; Willis, L and Davis, J. (2007) “Mentoring minority graduate students: issues and strategies for institutions, faculty, and students”, Equal Opportunities International, Vol. 26 No. 3, 178-92.
- 31- Vries, Jennifer de; Webb, Claire and Eveline, Joan. (2006) “Mentoring for gender equality and organizational change”. Employee Relations, Vol. 28, No. 6, 573-87.