

## نقش میانجی‌گری انگیزش شغلی کارکنان در رابطه‌ی میان مرشدیت و کارآفرینی سازمانی (مطالعه‌ی موردی شرکت زرین سوله آمل)

داود کیاکجوری<sup>۱\*</sup>، علیرضا بناگر<sup>۲</sup>، سیدمحمد میرتقیان رودسری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد چالوس، گروه مدیریت دولتی، چالوس، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۲</sup> مربی، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز محمودآباد، گروه مدیریت، محمودآباد، ایران.

<sup>۳</sup> پژوهشگر، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد چالوس، باشگاه پژوهشگران جوان، چالوس، ایران.

تاریخ دریافت: دی ۱۳۹۵، اصلاحیه: بهمن ۱۳۹۵، پذیرش: اسفند ۱۳۹۵

### چکیده

افزایش رقابت‌پذیری و حضور شرکت‌های صنعتی در محیط رقابتی و متحول کنونی، سبب توجه مدیران این شرکت‌ها به توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی از طریق برنامه‌های مرشدیت شده است. از این رو هدف مقاله حاضر بررسی رابطه بین مرشدیت و کارآفرینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی انگیزش در شرکت زرین سوله آمل می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری بوده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت زرین سوله آمل بودند که بر اساس جدول مورگان نمونه‌ای برابر ۲۶۲ نفر، به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها، از طریق نرم افزار ای.پی.ایس.ایس. ۲۴ و لیزرل ۸،۵۴ صورت پذیرفته است. مبتنی بر تحلیل داده‌ها، تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. یافته‌ها مشخص ساخت که مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی و انگیزش کارکنان دارد؛ همچنین، انگیزش شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارد. به علاوه، انگیزش کارکنان دارای نقش میانجی بین مرشدیت و کارآفرینی سازمانی شرکت زرین سوله آمل می‌باشد. این چنین می‌توان نتیجه‌گیری نمود که مرشدیت با اثرگذاری بر روی انگیزش کارکنان می‌تواند باعث کارآفرینی سازمانی در شرکت زرین سوله آمل گردد که در این زمینه پیشنهادات لازم ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** مرشدیت، انگیزش شغلی، کارآفرینی سازمانی.

### ۱- مقدمه

پیوند می‌دهد و این نشان‌دهنده ضرورت بکارگیری مرشدیت در سازمان می‌باشد [۱۵]. باتوجه به اهمیت جایگاه مرشدیت در پژوهش‌های اخیر، تحقیقات نشان می‌دهد بیش از دو سوم کارکنان در روابط مرشدیت درگیر هستند [۱۰].

در تحقیقات گسترده، نقش مرشدیت در سازمان در بسیاری از متغیرها بررسی و تأیید شده است؛ حوزه‌ی کارآفرینی سازمانی، یکی از این زمینه‌های مورد مطالعه است [۳۷]. اهمیت کارآفرینی سازمانی در دنیای معاصر، ضرورت توجه به آن را از ابعاد مختلف توجیه می‌کند. این موضوع در تحقیق حاضر از دو حوزه‌ی مرشدیت و انگیزش شغلی بررسی خواهد شد. امروزه اهمیت کارآفرینی سازمانی برجسته‌تر شده و مدیران سازمان‌ها به دنبال طراحی دقیق سازمانی کارآفرینانه هستند و علاقه دارند تا رفتارهای کارآفرینانه‌ای را ایجاد کنند که به کارایی عملیاتی بهتری منجر شود [۶]. توجه ویژه به کارآفرینی در سازمان به دو دلیل اساسی صورت می‌گیرد: اول اینکه کارکنان تفکراتشان را در سازمان فعال و پویا نگه دارند؛ و دوم به ساختار سلسله‌مراتبی سازمان حیاتی دوباره ببخشند [۳۳].

در سال‌های اخیر مرشدیت به عنوان یک ضرورت در عین حال پیچیده و نیز به عنوان معلّم پویای جدید مطرح شده است [۲۶]. بسیاری از برنامه‌های آموزشی به دنبال راه‌هایی هستند تا مربیان به طور بهتر بتوانند با آموزش‌گیرندگان ارتباط برقرار کنند؛ یکی از این روش‌های آموزشی، مرشدیت است [۱۶] که در آن مرشدان نقش منحصربه‌فردی در رابطه بین استاد-شاگرد بازی می‌کنند [۲۸].

به چهار دلیل باید مرشدیت در سازمان‌ها صورت گیرد: برای درک تجارب شخصی دیگران؛ برای به‌دست آوردن بینش در زندگی شخصی؛ برای ایجاد نوع متفاوتی از روابط؛ برای مهارت پیدا کردن در کمک و همیاری با دیگران [۳۲]. مرشدیت تنها موضوعی آکادمیک و انتزاعی نیست، بلکه در عمل و نیز توسط شاغلین به اهمیت آن پی برده شده است. به عبارت دیگر، مرشدیت روابطی است که دنیای آکادمیک و عمل را با یکدیگر

\* davoodkia@iauc.ac.ir

وظایف یا اهداف برنامه مرشدیت، بحث درباره اهداف یادگیری، توضیحات مفصلي درباره مزایای مرشدیت و بازخورد دقیق از عملکرد بدهد. حمایت یا پشتیبانی اغلب به صورت ارائه کمک‌های عاطفی بوده و ابزاری جهت کمک به شاگردان (افراد تحت آموزش) می‌باشد [۱۸].

شوارتز و دوری<sup>۱</sup> سه بعد را نسبت به برنامه مرشدیت شناسایی کرده و آنها را به بدین گونه طبقه‌بندی نمودند: بعد عاطفی، بعد حرفه‌ای و بعد فنی. و هر یک از این ابعاد نیز شامل جنبه‌های مختلفی است. بعد عاطفی برخی مثبت است مانند دوستی و انگیزه و برخی منفی مانند ناامیدی و انتقاد. بسیاری از مرشدان تازه‌کار احساسات مثبتي نسبت به فرآیند مرشدیت بیان نمودند. از آنجایی که مرشدیت می‌تواند باعث افزایش اعتماد به نفس معلمان در قابلیت‌های حرفه‌ای آنها و نیز باعث بهبود مهارت‌های ارتباطی گردد. مرشدان تأکید داشتند که معلمان تازه‌کار، خودانگیخته و پیوسته دنبال یادگیری باشند [۳۴]. مرشدان تازه‌کار ادراکات و تجربیات منحصر به فردی نسبت به موقعیت و هدف مرشدیت دارند [۲۵] و اغلب از حمایت سازمان‌یافته در آغاز مشاغل حرفه‌ای‌شان بهره‌مند می‌شوند [۲۹].

#### ۲-۲- کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی را به عنوان راه‌اندازی کسب‌وکار جدید در شرکت‌های در حال پیشرفت می‌دانند که از طریق نوآوری داخلی، اقدامات یا مالکیت مشترک، نوسازی راهبردی، محصول، فرآیند و نوآوری‌ها به آن دست یافته‌اند. در تعریفی دیگر، کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که محصولات و خدمات یا فرآیندهای نوآورانه با خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می‌شود [۷]. رای بررسی کارآفرینی سازمانی، از ابعاد شش‌گانه‌ی کارآفرینی سازمانی مارگریت هیل استفاده شد که عبارتند از: نوآوری در وظیفه؛ افراد کارآفرین؛ ساختار منعطف؛ سیاست‌های انگیزشی؛ رهبری کارآفرین سازمان و فرهنگ کارآفرینی سازمانی [۳۳].

#### ۲-۳- انگیزش کارکنان

انگیزش در برگیرنده عواملی است که موجب رفتار انسان می‌شوند، مسیر رفتار را مشخص می‌کنند و نوع رفتار را در مسیر خاص تعهد شده حفظ می‌نمایند مدیران و مسئولان باید بدانند که نیروی انسانی با انگیزه در بقاء، پویایی، تحقق سیاست‌ها و استراتژی سازمان تأثیرگذار است. بنابراین آنها می‌توانند با شناخت و پیش‌بینی انگیزه‌ها و نیازهای واقعی کارکنان به رضای نیازها و انگیزه‌های آنان پاسخ دهند [۱۳]. انگیزش شغلی بر بهره‌وری و عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان هر سازمان تأثیر می‌گذارد. همچنین درک عوامل مؤثر بر انگیزش باعث احساس خلاقیت و نوآوری در کارکنان می‌شود [۱۴]. همچنین در تحقیقی حاضر، مبتنی بر عوامل انگیزشی هرزبرگ، عوامل انگیزشی در دو دسته عوامل درونی (مانند اهمیت کار، شناخت و قدردانی از افراد، پیشرفت و توسعه شغلی، موفقیت شغلی) و عوامل بیرونی (مانند عوامل حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه ارتباط با دیگران، سرپرستی و نظارت و خط‌مشی حاکم بر محیط کار) قرار می‌گیرند [۴].

به طور کلی قرار گرفتن در معرض آموزش انواع خاصی از کارآفرینی، نیت کارآفرینانه فرد را افزایش خواهد داد و به طور خاص، برنامه‌های عملی که تجربه دنیای واقعی را ارائه می‌کند، می‌تواند در افزایش فعالیت‌های کارآفرینی و امکان عملی کردن کسب و کار مفید باشد. راه‌اندازی یک شرکت تنها به تلاش نیاز دارد، اما شروع کارآفرینی به برنامه‌های حمایتی مانند مرشدیت نیازمند است [۲۴ و ۳۵]. مرشدیت به عنوان ارتباط حمایتی میان یک کارآفرین باتجربه و یک کارآفرین تازه‌کار شناخته می‌شود [۳۶]. مرشدان با تجربه‌ی خوبی که از کسب و کار دارند، با مشاوره دادن به کارکنان، می‌توانند به عنوان یکی از ابزارهای یادگیری فعال برای آموزش کارآفرینی محسوب شوند [۱۹].

با وجود این، باید توجه کرد که توسعه‌ی کارآفرینی مستلزم توجه به انگیزه‌های افرادی است که تصمیم به کارآفرینی می‌گیرند؛ انگیزش کارکنان در راستای عملکردی بهتر و اتخاذ رویکرد بهبود کیفیت و تنوع خدمات و به عبارتی دیگر تحقق کارآفرینی سازمانی است [۵]. باید در نظر داشت که برخی یا همه‌ی انگیزه‌ها بر انتقال افراد از یک مرحله‌ی فرآیند کارآفرینی به مرحله‌ی دیگر تأثیرگذارند [۲].

با توجه به جایگاه مرشدیت در کارآفرینی سازمانی و نقش انگیزش شغلی کارکنان در رابطه‌ی بین این دو، پژوهش حاضر تأثیر مرشدیت بر کارآفرینی سازمانی را با نقش میانجی انگیزش کارکنان در شرکت زرین سوله آمل بررسی نموده است. پرسش اصلی این پژوهش این است که آیا مرشدیت بر کارآفرینی سازمانی تأثیر می‌گذارد و اینکه آیا انگیزش کارکنان در رابطه‌ی بین مرشدیت و کارآفرینی سازمانی نقش میانجی دارد؟ در اکثر پژوهش‌های خارجی رابطه‌ی دو متغیر مرشدیت و کارآفرینی سازمانی و نیز نقش میانجی انگیزش شغلی کارکنان بررسی شده، اما در پژوهش‌های داخلی، تاکنون به بررسی رابطه‌ی این دو متغیر و نقش میانجی‌گری پرداخته نشده است.

#### ۲- مفاهیم نظری پژوهش

##### ۱-۲- مرشدیت

مرشدیت به معنای مساعدت در فراتر رفتن از اطلاعات داده شده و رسیدن به دانش است [۲۸]. مرشدیت یکی از انواع روابط متقابل است که شامل تعاملات میان فردی و احساسات شخصی است [۲۳]. مرشدیت در زمینه‌هایی مانند صنعت، تجارت، آموزش و پرورش و نیز در زندگی عمومی و شخصی کاربرد دارد و می‌تواند به صورت‌های رابطه والدین-اولاد، صنعتگر-شاگرد و نیز مربی-ورزشکار باشد [۳۰]. مرشدیت فرآیندی است که موجب ارائه کمک‌های رسمی مدیران و نیز حمایت زیردستان بصورت انفرادی شده تا بدین صورت باعث موفقیت آنها در درون سازمان گردند [۳۱].

روابط مرشدیت بر حسب دو دسته از کارکردهای مسیر شغلی و روانشناختی توصیف می‌شود [۹]. همچنین برنامه‌های مرشدیت مؤثر دارای دو عنصر اصلی می‌باشند که عبارتند از: ارتباطات و حمایت یا پشتیبانی. ارتباطات می‌تواند به شکل ارائه اطلاعات درباره روش‌ها، محتوا،

1- Shwartz and Dori

## ۳- پیشینه‌ی پژوهش

در این قسمت سعی می‌نماییم برخی تحقیقات مشابهی که تاکنون صورت گرفته را بیان نمائیم. باتوجه به اینکه در تحقیقات گذشته تا حد زیادی نقش عوامل محتوایی در روابط بین مرشدیت و نتایج فردی و سازمانی نادیده گرفته شده، لاپونت و واندنبرگ<sup>۱</sup> در تحقیقی تحت عنوان "مرشدیت و تعهد عاطفی کارکنان و گردش کاری: نقش حیاتی عوامل محتوایی" دریافتند که مرشدیت با تعهد عاطفی و گردش کاری تعامل دارد [۲۷].

لارسون و همکاران، بر اساس مصاحبه کیفی با ۱۲ مرشد در یک سازمان غیردولتی سوئد، بخش زنان، متوجه شدند که شش دسته انگیزه‌ای که مرشدان را برمی‌انگیزد مربوط به انگیزه‌های اولیه برای اشتغال و تعهد است که عبارتند از: دلایل خودعلاقمندی، توانمندسازی زنان، شهروند مسئول بودن، حس شفقت، خودآگاهی و اشتیاق برای معنادار بودن. همچنین پنج دسته عوامل مربوط به رضایت کاری سازمانی مرشدان است که عبارتند از: رابطه برد-برد، احساس دوگانگی باوجود مسئولیت‌ها و همکاری‌های روشن، هدایت و راهنمایی، هویت سازمانی سرپرستی و تعهد به دنبال احساس وظیفه و پیوند عاطفی [۲۸].

کرامپتون<sup>۲</sup>، بیان می‌دارد که برنامه‌های مرشدیت رسمی، با اهداف و مقاصد خاص ایجاد شده که برای موفقیت نیاز به کار اساسی دارد. با مشخص کردن روابط بین هوش عاطفی و مرشدان موفق، برنامه‌ها و فعالیت‌های آینده در محیط کار درباره ساختار مرشدیت رسمی می‌تواند به طور مثبتی تحت تأثیر قرار گیرد و ایجاد شبکه‌های مرشدیت تاحد زیادی می‌تواند تحت تأثیر عملکرد حرفه‌ای قرار گیرد [۱۷].

گریما و همکاران<sup>۳</sup>، در تحقیقی تحت عنوان "بررسی فواید فعالیت‌های مرشدیت برای مرشد"، نشان دادند که بُعد شخصی بیشتر از بُعد حرفه‌ای مرشدان ارزش دارد. علاوه بر این، مرشدیت غیررسمی درک یک تجربه ارزشمند توسط مرشد (به عبارتی بعد شخصی) را ترجیح می‌دهد. درحالی که مرشدیت رسمی مترادف با بهبود عملکرد حرفه‌ای (بعد حرفه‌ای) است [۲۰].

خیراندیش و جمشیدی، در مقاله‌ای تحت عنوان "تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری انگیزش شغلی"، به این نتیجه رسیدند که سرمایه اجتماعی بر انگیزش شغلی و کارآفرینی سازمانی و انگیزش شغلی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد [۵]. احمدی‌زهرانی و همکاران، پژوهشی را تحت عنوان "مطالعه اکتشافی مؤلفه‌ها و ابعاد رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران صنعت نفت" انجام دادند؛ نتایج حاصل از مطالعه ابعاد رفتار مرشدانه مدیران را در پنج رفتار هم‌نوایانه، کمال-گرایانه، خودمدیرانه، نقش مدارانه و اثرگذارانه طبقه‌بندی شد که هر یک از این رفتارها خود از مفاهیم دیگری تشکیل شده‌اند [۱].

## ۴- چارچوب نظری پژوهش (کاربست نظریه‌ی خودانگیزی)

نظریه‌ی خودانگیزی یک نظریه متانگیزی در انسان است که می‌گوید مردم دارای سه دسته نیاز اساسی روانی با درجه خودمختاری متفاوت هستند: ۱. استقلال و خودمختاری؛ ۲. شایستگی و ۳. ارتباط. این سه نیاز روانی این تمایل را در بین افراد ترویج می‌دهد که مفاهیمی را که فرض می‌شد نیازهای روانی آنها را پرورش می‌دهد، کشف کنند. این خودانگیزی افراد و عملکرد مؤثر افراد را تسهیل می‌کند. خودانگیزی بین دو دسته از انگیزه‌ها تفاوت قائل می‌شود: ۱. انگیزه‌های درونی و ۲. انگیزه‌های بیرونی. انگیزه درونی به طور خودبه‌خود از تحقق نیازهای اساسی روانی در بین خود افراد ظهور می‌کند و در رابطه بین افراد و فعالیت‌ها وجود دارد. انگیزه درونی زیاد در انجام یک رفتار، احتمال این که رفتار هدف تکرار شود را افزایش می‌دهد. ولی انگیزه بیرونی برعکس، مربوط به انجام کاری می‌شود که آن کار منجر به یک نتیجه مطلوب یا یک پاداش خارجی نظیر پول می‌شود. مرشدانی که روابط مرشدیتشان بر پایه انگیزه درونی است مثبت‌تر از آنهایی هستند که بر پایه انگیزش بیرونی است و تعاملاتشان بیشتر متمایل به بلندمدت است [۲۸].

## ۵- فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالعات نظری صورت‌گرفته، برای پژوهش حاضر چهار فرضیه در نظر گرفته شده است که بدین قرار می‌باشد:

۱. مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی شرکت زرین سوله آمل دارد.
  ۲. مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش کارکنان شرکت زرین سوله آمل دارد.
  ۳. انگیزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی شرکت زرین سوله آمل دارد.
  ۴. مرشدیت از طریق انگیزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی شرکت زرین سوله آمل دارد.
- بنابراین طبق فرضیه‌های در نظر گرفته شده و ابعادی که از مطالعات استخراج شد، مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل (۱) طراحی گردیده و مورد آزمون قرار می‌گیرد. این مدل مفهومی یک مدل محقق ساخته است. بخشی از مدل که مربوط به مرشدیت می‌باشد از سه بعد عاطفی، حرفه‌ای و فنی [۳۴] گرفته شده و بخشی دیگر که مربوط به کارآفرینی سازمانی می‌شود از شش مؤلفه‌ی: نوآوری در وظیفه، افراد کارآفرین، ساختار منعطف، سیاست‌های انگیزشی، رهبری کارآفرینی سازمانی، فرهنگ کارآفرینی سازمانی [۲۱] و در قسمت مربوط به انگیزش شغلی از ابعاد عوامل انگیزشی درونی و بیرونی هرزبرگ [۵] استفاده شده است.

1. Lapointe and Vandenberghe  
2. Crumpton  
3. Grima et al.

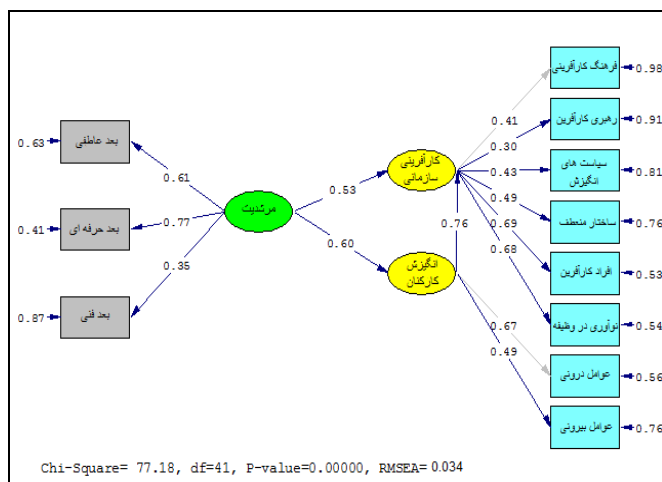
## ۷- یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۴ اقدام گردید، با این پیش شرط که در مدلسازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار لیزرل، بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در متغیرها ضروری است که این کار از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف انجام و نتایج آن در جدول (۲) گزارش شده است. به این صورت که با توجه به بزرگتر بودن سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ برای تمام متغیرها توزیع آنها نرمال می‌باشد، بنابراین مدلسازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار لیزرل برای آزمون فرضیه‌ها، محدودیتی ندارد.

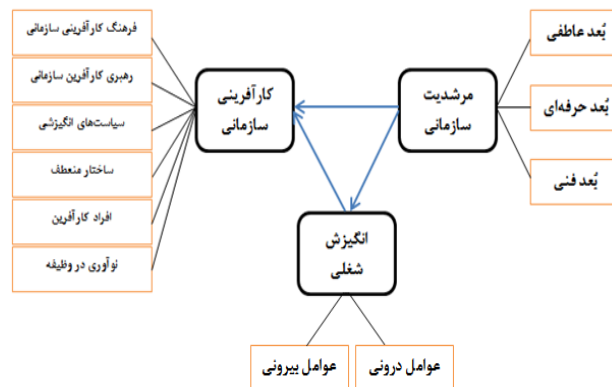
جدول (۲): نرمال بودن توزیع داده‌ها مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	کولموگروف-اسمیرنوف	معنی‌داری	وضعیت
مرشدیت سازمانی	۰/۳۴۱	۰/۰۹۲	نرمال
انگیزش شغلی کارکنان	۰/۲۴۹	۰/۱۰۰	نرمال
کارآفرینی سازمانی	۰/۳۳۲	۰/۱۶۶	نرمال

حاصل نرم‌افزار لیزرل، یک مدل در حالت تخمین استاندارد و یک مدل در حالت ضرایب معناداری است که شکل شماره (۳)، مدل را در حالت استاندارد، و شکل شماره (۴) مدل را در حالت معناداری نشان می‌دهد.



شکل (۳): بارعاملی استاندارد آزمون فرضیه‌های تحقیق



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

## ۶- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به دلیل بررسی ارتباط بین متغیرها از نوع توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، جامعه آماری پژوهش تعداد ۴۸۰ نفر از مدیران و کارکنان شرکت زرین سوله آمل بودند که در نهایت براساس جدول مورگان نمونه‌ای برابر ۲۶۲ نفر جهت انجام تحقیق، به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه‌های استاندارد (پرسشنامه‌ی مرشدیت [۳۴]، پرسشنامه‌ی کارآفرینی سازمانی [۲۱] و پرسشنامه‌ی انگیزش شغلی هرزبرگ [۴] جمع‌آوری شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم افزار ای.بی.ای.س ۲۴ و لیزرل ۸،۵۴ صورت پذیرفته است.

با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌ها، روایی ابزار تنها از طریق روایی صوری و بررسی پرسشنامه‌ها توسط اساتید مربوطه مورد تأیید قرار گرفت. به منظور بررسی پایایی ابزار از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج آن در جدول (۱) گزارش شده است. مقادیر آلفا حاکی از آن است که پایایی ابزارها مورد تأیید است.

جدول (۱): آزمون پایایی پرسشنامه‌ها

متغیرها	مقدار آلفا برای		
	متغیر	بُعد	
مرشدیت سازمانی	۰،۹۳۵	بُعد عاطفی	۰،۹۳۷
		بُعد حرفه‌ای	۰،۹۳۹
		بُعد فنی	۰،۹۳۴
انگیزش شغلی کارکنان	۰،۹۳۱	عوامل درونی	۰،۹۳۱
		عوامل بیرونی	۰،۹۳۱
کارآفرینی سازمانی	۰،۹۳۹	فرهنگ	۰،۹۳۱
		رهبری	۰،۹۳۰
		سیاست‌های انگیزشی	۰،۹۳۴
		ساختار منعطف	۰،۹۳۷
		افراد کارآفرین	۰،۹۳۱
		نوآوری در وظیفه	۰،۹۳۳

## 1. Structural Equation Models (SEM)

برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود. در حالت استاندارد، میزان تبیین استاندارد و میزان تبیین واریانس هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن مشخص می‌شود و در ضرایب معناداری، معنادار بودن روابط متغیرها مشخص می‌شود. چنانچه ضریب معناداری بیش از ۱,۹۶ یا کمتر از ۱,۹۶- باشد، مقدار واریانس معنادار است [۳]. با در نظر گرفتن ضرایب معناداری می‌توان فرضیه‌ها را تأیید یا رد نمود. در پژوهش حاضر، ضریب اطمینان کلیه مسیرها، ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد می‌باشد که در جدول شماره (۴) می‌توان مشاهده نمود.

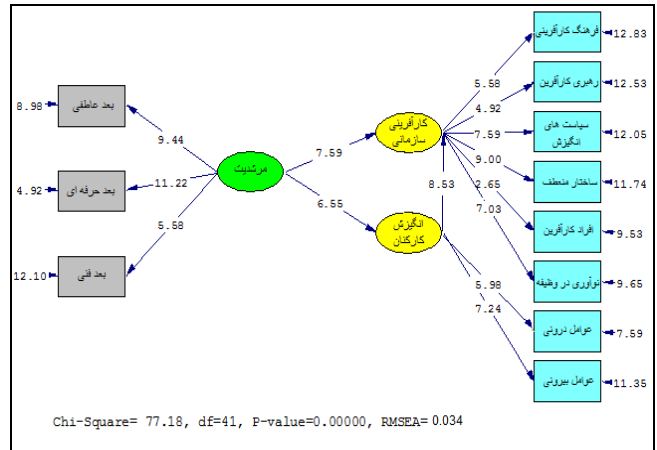
جدول شماره (۴): مدل معادلات ساختاری برای مدل پژوهش

نتیجه	ضریب معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه: مسیر
تأیید	۷,۵۹	۰,۵۳	۱- مرشدیت ← کارآفرینی سازمانی
تأیید	۶,۵۵	۰,۶۰	۲- مرشدیت ← انگیزش کارکنان
تأیید	۸,۵۳	۰,۷۶	۳- انگیزش کارکنان ← کارآفرینی سازمانی
تأیید	۵۵,۸۷	۰,۴۶	۴- مرشدیت ← انگیزش کارکنان کارآفرینی سازمانی

باتوجه به جدول شماره (۴) می‌توان بیان نمود که با ضریب استاندارد ۰,۵۳ بین مرشدیت و کارآفرینی سازمانی همبستگی وجود دارد، با ضریب استاندارد ۰,۶۰ بین مرشدیت و انگیزش همبستگی وجود دارد و همچنین با ضریب استاندارد ۰,۷۶ بین انگیزش کارکنان و کارآفرینی سازمانی همبستگی وجود دارد. همچنین با توجه به اینکه از ضرایب معناداری برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد، چون اعداد معناداری هر متغیر از ۱,۹۶ بیشتر بوده می‌توان نتیجه گرفت که تمام فرضیات تحقیق مورد تأیید می‌باشد. یعنی ۱. مرشدیت بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد ۲. مرشدیت بر انگیزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد ۳. انگیزش کارکنان بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. از طرفی نیز می‌توان مشاهده نمود که مرشدیت علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم نیز از طریق انگیزش کارکنان بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد. این تأثیر همانطور که در جدول شماره (۴) قابل مشاهده است، برابر با ۰,۴۶ بدست آمده که از مقدار تأثیر مستقیم آن یعنی ۰,۵۳ کمتر می‌باشد. بنابراین طبق یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که متغیر انگیزش کارکنان نقش میانجی در رابطه بین مرشدیت و کارآفرینی سازمانی دارد؛ از این‌رو فرضیه چهارم تحقیق نیز مورد تأیید می‌باشد.

#### ۸- نتیجه‌گیری

باتوجه به آنچه که در بحث تجزیه و تحلیل داده‌های آماری آورده شد، مشاهده شد که فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. به‌عبارتی مرشدیت بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، مرشدیت بر انگیزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد، انگیزش کارکنان بر



شکل (۴): آماره t-value آزمون فرضیه‌های تحقیق

جهت برازش متغیرها مدل، رایجترین شاخص‌های ارزیابی نیکویی برازش در جدول شماره (۳) گزارش شده است. مقدار مجذور کای در ارتباط با درجه آزادی و به‌صورت محاسبه نسبت مجذور کای به درجه آزادی تعیین می‌شود و مدل‌هایی برازش خوب را نشان می‌دهند که در آن‌ها مقدار این نسبت نزدیک به یک باشد [۸]. شاخص RMSEA در واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است، برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشند کمتر از ۰,۰۵ است. مقادیر بالاتر از آن تا ۰,۰۸ نشان‌دهنده خطای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که RMSEA آن‌ها ۱۰٪ بیشتر باشد برازش ضعیفی دارند [۱۲]. شاخص GFI نشان‌دهنده مقدار نسبی واریانس و کواریانس‌هایی است که بوسیله مدل تعیین می‌شود و هرچه بیشتر باشد، بهتر است. شاخص AGFI نیکویی برازش است که با درجه آزادی تعدیل شده است. شاخص NFI از جمله شاخص‌های دیگر برازش مدل است که مقدار آن هرچه بیشتر باشد، بهتر است [۵]. همانطور که در جدول شماره (۳) قابل مشاهده می‌باشد، مقایسه مقادیر شاخص‌ها با مقادیر قابل قبول، نشان‌دهنده برازش مدل در نظر گرفته‌شده برای متغیرها با داده‌های جمع‌آوری شده است. در مرحله بعد باید بوسیله تحلیل مسیر، فرضیه‌ها را آزمون نماییم.

جدول (۳): شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق

مطلوبیت	مقدار	مقدار استاندارد	شاخص‌ها
تأیید مدل	۷۷,۱۸	-	$\chi^2$
تأیید مدل	۱,۸۸۲	< 3	$\chi^2/df$
تأیید مدل	۰,۰۳۴	$\leq 0.10$	RMSEA <sup>1</sup>
تأیید مدل	۰,۹۶	> 0.9	NNFI <sup>2</sup>
تأیید مدل	۰,۹۷	> 0.9	NFI <sup>3</sup>
تأیید مدل	۰,۹۸	> 0.9	AGFI <sup>4</sup>
تأیید مدل	۰,۹۴	> 0.9	GFI <sup>5</sup>
تأیید مدل	۰,۹۶	> 0.9	IFI <sup>6</sup>

1. Root mean square error of approximation
2. Not normal fit index
3. Normed fit index
4. Adjusted goodness of fit index
5. Goodness of fit index
6. Incremental fit index

## ۹- منابع و ماخذ

- [۱] احمدی زهرانی، مریم. ناظمی، شمس‌الدین. رحیم‌نیا، فریبرز. مرتضوی، سعید. (۱۳۹۳). مطالعه اکتشافی مؤلفه‌ها و ابعاد رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران صنعت نفت، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۳، شماره ۹، ۷۱-۹۰.
- [۲] آراستی، زهرا. کنعانی، احمد. سیدقاسمی، نویسا. (۱۳۹۲). انگیزه‌های کارآفرینی زنان و مردان در بخش صنعت شباهت‌ها و تفاوت‌ها، زن در توسعه و سیاست، شماره ۴۰، ۸۳-۱۰۰.
- [۳] اسفیدانی، محمدرحیم. محسنین، شهریار. (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل (آموزشی و کاربردی)، تهران: مؤسسه کتاب مهریان نشر.
- [۴] بخشی‌علی‌آبادی، حمید. نوروزی، داریوش. حسینی، زهراسادات. (۱۳۸۳). عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی هیأت علمی، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۴، ۳۳-۴۱.
- [۵] خیراندیش، مهدی. جمشیدی، حمزه. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری انگیزش کارکنان، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۳، شماره ۱، ۴۳-۶۸.
- [۶] رازی، سمیرا. اکبری، مرتضی. شکیبا، حجت. مرزبان، شیرمیراد. (۱۳۹۴). رابطه معنویت در کار و سلامت سازمانی با کارآفرینی سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۰، شماره ۲، ۱۱۸-۱۰۹.
- [۷] طالقانی، محمد. طالقانی‌نژاد، سارا. (۱۳۹۵). بررسی نقش مدیریت راهبردی در کارآفرینی سازمانی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۷، ۲۷۱-۲۹۳.
- [۸] علوی، موسی. (۱۳۹۳). گزارش‌دهی نتایج مطالعات با کاربرد مدل‌یابی معادلات ساختاری، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال سوم، دوره سوم، شماره دوم، ۱۹-۸.
- [۹] قلی‌پور، آریین. سبک‌رو، مهدی. استادی، رضا. نقوی‌حسینی، سیدعلیرضا. (۱۳۸۹). مرشدیت مکانیزمی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی، پژوهش‌های مدیریت، سال ۳، شماره ۹، ۵-۲۰.
- [۱۰] قلی‌پور، آریین. موسوی، سیدجواد. هاشمی، محمد. (۱۳۹۵). تبیین نقش‌های مثبت و منفی متورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده‌سازی متورینگ، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۳، شماره ۱۰، ۷۲-۵۱.
- [۱۱] قلی‌پور، رحمت‌الله. هاشمی، محمد. (۱۳۹۴). تبیین تأثیر متورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۷، شماره ۲، ۲۵-۵۲.
- [۱۲] کفاشی، مجید. (۱۳۹۴). مدل معادلات ساختاری رابطه مؤلفه‌های دینداری با مؤلفه‌های سلامت اجتماعی دانشجویان، فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی، سال چهارم، شماره چهاردهم، ۲۳۳-۲۱۳.
- [۱۳] والی، لیلیا. قربانی‌نیا، راحیل. شیرخانی، حسین. ذوالعلی، فرزانه. (۱۳۹۴). بررسی مقایسه‌ای انگیزه شغلی کارکنان ستادی و عملیاتی مرکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی دانشگاه علوم پزشکی کرمان در سال ۹۲، پژوهش پرستاری، دوره ۱۰، شماره ۳، ۶۱-۷۰.
- [14] Bahrami, M. A., Aghaei, A., Barati, O., Dehghani Tafti, A., Ranjbar Ezzatabadi, M., (2016), Job Motivating Potential Score and Its Relationship with Employees' Organizational Commitment among Health Professionals, Osong Public Health and Research

- [35] Sijde, P. V., Weijman, G., (2013), Benefits and Impact of Mentoring for Entrepreneurs: The entrepreneur's perspective, *International Journal of Human Resource Studies*, 3(4); 194-204.
- [36] St-Jean, E., Mathieu, C., (2015), Developing Attitudes Toward an Entrepreneurial Career Through Mentoring: The Mediating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy, *Journal of Career Development*, 42(4); 325-338.
- [37] Tiklova, K., Holienka, M., (2016), Mentoring and Entrepreneurship, *Comenius Management Review*, 10(1); 33-43.
- [38] Tillema, H., Gert J. W., Smith, K., (2015), *Mentoring for Learning: Climbing the Mountain*, Sense Publishers, A C.I.P.
- Perspectives, In Press, Corrected Proof, Available online 13 April 2016, <http://dx.doi.org/10.1016/j.php.2016.04.001>.
- [15] Byrne, Z. S., Dik, B. J., Chiaburu, D. S., (2009), Alternatives to traditional mentoring in fostering career success, *Journal of Vocational Behavior*, No. 72: 429-442.
- [16] Campbell-Meier, J., Hussey, L. K., (2016), Learning Outcomes for Student Workers? Perceived Mentoring and the Gap between Training and Educating Library Student Workers, *The Journal of Academic Librarianship*, 42(6): 745-749.
- [17] Crumpton, M. A., (2015), The Emotionally Intelligent Mentor, *Advances in Library Administration and Organization*, Vol. 34; 29-57.
- [18] Feldhaus, C., Bentrem, K., (2015), STEM Mentoring and the Use of the Principles of Adult Mentoring Inventory, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(3); 213-235.
- [19] Gimmon, E., (2014), Mentoring as a Practical Training in higher Education of Entrepreneurship, *Education + Training*, 56(8/9); 814-825.
- [20] Grima, F., Paille, P., Mejia, J. H., Prud'homme, L., (2014), Exploring the Benefits of Mentoring Activities for the Mentor, *Career Development International*, 19(4); 469-490.
- [21] Hill, E. M., (2003), The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship, department of Psychology, Rhodes University, Grahamstown.
- [22] Holliday, M., (2001), *Coaching, Entoring, and Managing*, printed in the U.S.A. by Book-mart Press.
- [23] Hu, C., Wang, S., Wang, Y. H., Chen, C., Jiang, D. Y., (2016), Understanding Attraction in Formal Mentoring Relationships from an Affective Perspective, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 94: 104-113.
- [24] Klofsten, M., Oberg, S., (2012), Coaching Versus Mentoring: Are There Any Differences?, in: A. Groen, R. Oakey, P. van der Sijde & G. Cook (eds), *New technology-based firms in the new millennium*, volume 9 (p. 39-48). Bingley: Emerald.
- [25] Langdon, F. J., Alexander, P. A., Farquhar, S., Tesar, M., (2016), Induction and Mentoring in Early Childhood Educational Organizations: Embracing the Complexity of Teacher Learning in Contexts, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 57; 150-160.
- [26] Langdon, F., Ward, L., (2015), Educative Mentoring: a way forward, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(4); 240-254.
- [27] Lapointe, E., Vandenberghe, C., (2016), Supervisory Mentoring and Employee Affective Commitment and Turnover: The Critical Role of Contextual Factors, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 98; 98-107.
- [28] Larsson, M., Pettersson, C., Eriksson, C., Skoog, T., (2016), Initial Motives and Organizational Context Enabling Female Mentors' Engagement in Formal Mentoring- A Qualitative Study From the Mentors' Perspective, *Children and Youth Services Review*, Vol. 71; 17-26.
- [29] Lejonberg, E., Elstad, E., (2015), Mentor Education: Challenging Mentors' Beliefs about Mentoring, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(2); 142-158.
- [30] Mallison, J. (2010). *Mentoring to develop Disciples Leaders*, Published Australian Church Resources, Howden.
- [31] Orpen, C., (1997), The Effects of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, organizational commitment and job performance, *The Learning Organization*, 4(2); 53-60.
- [32] Rekha, K. N., Ganesh, M. P., (2012), Do Mentors Learn by Mentoring Others?, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(3); 205-217.
- [33] Saeedi Ramyani, Z., Paydar, F., Saidi Ramyani, F., (2016), The Relation between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Entrepreneurship (Case Study: Sabah Dairy Corporate of Golestan Province), *Journal of Management and Social Studies*, 3(2); 1-11.
- [34] Shwartz, G., Dori, Y. J., (2016), Looking Through the Eyes of Mentors and Novice Teachers: Perceptions Regarding Mentoring Experiences, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 228; 149-153.

