

## بررسی پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی با رویکرد فراترکیب

سید محمدرضا داودی<sup>۱\*</sup>، مسعود عطائی قراچه<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۵

### چکیده

مرشدیت کارآفرینی عاملی کلیدی است که اگر پیشران‌های آن به درستی شناسایی شوند پیامدهای بسیاری برای موفقیت در عرصه کارآفرینی به همراه خواهد داشت. در این راستا مطالعه حاضر با هدف بررسی پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی از نظر روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. بدین منظور پس از جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، در بازه زمانی (۱۳۹۰) تا (۱۴۰۲) شمسی و (۲۰۱۰) تا (۲۰۲۳) میلادی، تعداد ۲۳ مقاله در زمینه مرشدیت کارآفرینی، ارزیابی و در نهایت ۲۰ مقاله به روش هدفمند انتخاب و وارد مرحله تحلیل شدند. این مقاله‌ها برحسب اعتبار و روایی پژوهش، کیفیت پژوهش، معیار علمی بودن و ارتباط با مرشدیت کارآفرینی انتخاب شدند. برای شناسایی پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی از روش فراترکیب و نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. نتایج نشان داد فرهنگ مرشدیت، شایستگی مرشدان، مسیرسازی حرفه‌ای، روابط مرشد-مرید به عنوان پیشایندهای مرشدیت کارآفرینی محسوب می‌شوند و پیامدهای کمال‌گرایانه، خودمدیرانه، همنوایانه، عاطفی و حرفه‌ای از پیامدهای مرشدیت کارآفرینی هستند.

**واژگان کلیدی:** پیشایندها و پیامدها، مرشدیت کارآفرینی، تحلیل کیفی فراترکیب

۱. دانشیار گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

نویسنده مسئول: smrdavoodi@ut.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت مالی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

## مقدمه

در فضای چالشی و سرشار از رقابت کارآفرینی، دانش، مهارت‌ها و آموخته‌های کارآفرینان پیشکسوت و با تجربه یک عامل حیاتی موفقیت برای کارآفرینان تازه‌کار و کسب و کارهای نوپا است. متورهاى کارآفرینی به کارآفرینان در گسترش دیدگاه‌های خود و یافتن ایده‌های تازه و راه‌حل مشکلات کمک می‌کنند. همچنین به آنها توانایی و اعتماد به نفس همکاری با منابع معتبر را می‌دهند (آیودله<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در بستر مرشدیت کارآفرینی، مرشد مسیر و چگونگی رسیدن به هدف را برای مریدان روشن می‌سازد و تجربه و مهارت‌هایی را در اختیار آنها قرار می‌دهد که دستیابی به اهداف کارآفرینی را تسهیل می‌کند (کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). از سوی دیگر نرخ شکست کسب و کارهای کارآفرینانه زیاد است و بسیاری از شرکت‌های کارآفرین به مرحله رشد و بلوغ نمی‌رسند. این مساله تنها به دلیل کیفیت فنی پایین یا عملکرد بد محصولات یا خدمات نیست بلکه ریشه در بی‌تجربگی و ناآگاهی کارآفرینان دارد. بکارگیری و استعانت از تجارب، دانسته‌ها و بینش متورهاى کارآفرین در اینجا نقشی حیاتی دارد (چن و نای<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

در ایران نیز مرشدیت به‌عنوان یک فعالیت اساسی مورد توجه متخصصان آکادمیک و نیز مدیران حرفه‌ای قرار گرفته است (بیک زاد، ۱۴۰۰). پرورش متورهاى موفق در زمینه کارآفرینی کشور یکی از موضوع‌هایی است که اولویت بسیاری دارد. علی‌رغم اهمیت مساله در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های توسعه کارآفرینی الثفات چندانی به آن صورت نگرفته است. تمرکز اصلی برای موفقیت کارآفرینان شناسایی، توسعه و بهبود شایستگی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای برای ورود به بازار است. با این وجود دانش و تخصص فنی به تنهایی کافی نیست و نباید از نقش کلیدی عنصر تجربه و دانش پنهان متورهاى کارآفرینی غافل شد (اسلامبولچی و همکاران، ۱۴۰۰). اکنون بکارگیری دانش و تجربه افراد کارآزموده، در قالب مشاور و مرشد کسب و کار در فضای کارآفرینی به شدت مورد توجه است. بسیاری از کارآفرینان موفق، از صنایع و بخش‌های گوناگون اقتصادی، در فرایند رشد و توسعه کسب و کار خود، متورهاى گوناگونی را در کنار خود دیده‌اند (فاو کالد<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در حالیکه کارآفرینان جوان بر بکارگیری روش‌های هوشمندانه و کنار گذاشتن رویکردهای سنتی تاکید دارند، در عین حال آگاهی از تجارب و دانسته‌های پیشین در کنار اندیشه‌ها و مهارت‌های جدید می‌تواند شانس موفقیت فعالیت‌های کارآفرینانه را افزایش دهد (الیوت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

مرشدیت فرایندی برای کمک به دیگران بوده و شامل ارائه راهنمایی از یک فرد (مرشد) به فرد دیگر (مرید) برای کسب دانش و مهارت‌های لازم است. این مفهوم به ادبیات سازمان و مدیریت کشور نیز وارد شده است و برای پرورش منابع انسانی بکار می‌رود (آبزن و همکاران، ۱۴۰۱). مرشدیت تنها موضوعی

---

<sup>۱</sup>Ayodele

<sup>۲</sup>Kim

<sup>۳</sup>Chen, Y., & Nie

<sup>۴</sup>Fauchald

<sup>۵</sup>Elliott

آکادمیک و انتزاعی نیست بلکه در عمل و عرصه سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد دو سوم کارکنان در روابط مرشدیت درگیر هستند (مطهری‌نژاد، ۱۳۹۶). از همین رو در سال‌های اخیر مرشدیت به عنوان یک ضرورت در عین حال پیچیده مطرح شده است. بسیاری از برنامه‌های آموزشی به دنبال راه‌هایی هستند تا مرشدان بهتر بتوانند با آموزش‌گیرندگان ارتباط برقرار کنند. مرشدیت یکی از این روش‌های آموزشی و مرشدان در آن نقش منحصربه‌فردی در رابطه استاد-شاگردی بازی می‌کنند. بسیاری از برنامه‌های آموزشی به دنبال راه‌کارهایی هستند تا مرشدان بهتر بتوانند با آموزش‌گیرندگان ارتباط برقرار کنند. مرشدیت یکی از روش‌های آموزشی است که در آن مرشدان نقش منحصربه‌فردی در رابطه بین استاد-شاگرد ایفا می‌کنند. مرشدیت روابطی است که دنیای آکادمیک و عمل را با یکدیگر پیوند می‌دهد و این نشان‌دهنده ضرورت به کارگیری مرشدیت در سازمان می‌باشد (بیک‌زاد و فدای‌حسینی، ۱۴۰۱).

از زمان پیدایش مفهوم مرشدیت در ادبیات سازمانی، بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی، این رویکرد را روش موثری برای بهبود منابع انسانی خود فرض می‌کردند. شواهد بدست آمده از مطالعات در دو دهه گذشته نیز بر اهمیت مرشدیت بعنوان ابزاری برای بالندگی نیروی انسانی تاکید دارد؛ اما در عین حال این موضوع را خاطر نشان می‌کنند که ترکیبی از عوامل گوناگون شامل فرهنگ مرشدیت، کیفیت روابط میان مرشد و مرید، ویژگی‌های شخصی مرشد، حمایت‌های مرشد و غیره در اثربخشی مرشدیت تاثیر زیادی دارند (گیاکومو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در مطالعات گوناگون نقش مرشدیت در سازمان‌ها و صنایع مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. حوزه کارآفرینی نیز یکی از این زمینه‌های مورد مطالعه است. به نظر می‌رسد موضوع مرشدیت با زمینه‌ها و بسترهای کارآفرینی از قرابت و همخوانی بالایی برخوردار است. درک تجارب شخصی، ایجاد نوع جدیدی از روابط، مهارت در همیاری با دیگران و کسب بینش در زندگی شخصی و حرفه‌ای از مهم‌ترین مزایای مرشدیت در کارآفرینی است (کوراتکو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). مرشدیت سازوکار جدیدی نیست ولی نیاز روزافزون به انتقال دانش اهمیت آن را برای کارآفرینان عصر حاضر بیشتر کرده است. در یک اکوسیستم کارآفرینی موفق برنامه‌های رسمی مرشدیت را با هدف افزایش تجربه حرفه‌ای، ایجاد محیط آموزشی مناسب، توسعه کارآفرینی، تغییر فرهنگ، حمایت آموزشی، تقویت مهارت‌ها و حمایت و پشتیبانی از کارآفرینان استفاده می‌کنند (جین و تریمالی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

مبانی نظری و شواهد تجربی بر ضرورت استفاده از مرشدیت و سازوکارهای آموزشی و پشتیبانی آن در زمینه کارآفرینی دلالت دارد. همچنین می‌توان گفت مرشدیت مفهومی است که ریشه‌ای به بلندای تاریخ زندگانی بشر دارد و شیوه‌ای برای انتقال تجربه و بینش افراد مجرب به تازه‌کارها بوده است. در این رهگذر یکی از حوزه‌هایی که استفاده از مرشدیت برای آن حیاتی است، حوزه کارآفرینی می‌باشد. به نظر می‌رسد تنها تکیه بر مهارت‌ها و شایستگی‌های فنی برای موفقیت کارآفرینان کافی نیست و استفاده از تجربه و دانش

<sup>۱</sup>Giacumo<sup>۲</sup>Kuratko<sup>۳</sup>Jean & Tremblay

کارآفرینان با سابقه در این زمینه الزامی است. مروری بر مبانی نظری مفهوم مرشدیت در مداخل علمی داخلی نشان می‌دهد موضوع مرشدیت از دیدگاه پژوهشگران مغفول مانده است حال آنکه در مجامع بین‌المللی مقاله‌های بسیاری با تاکید بر مرشدیت کارآفرینی صورت پذیرفته است (کوراتکو<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۲۱، رابینسون ۲۰۲۴، ولدساند و براگلین ۲۰۲۴، فائوکالد<sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۲۲، وان ورون و همکاران ۲۰۲۳، تاکنوچی و اینابا<sup>۳</sup> ۲۰۲۳، تیکر<sup>۴</sup> ۲۰۲۳، پراستیانینگتاس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به مرور پیشینه، تحقیقی که به صورت جامع و یکپارچه به شناسایی پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی پرداخته باشد به چشم نمی‌خورد. عدم توجه به پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی در پژوهش‌های گذشته، باعث ایجاد شکاف نظری و عملیاتی شده است، بدین منظور در این پژوهش برای اولین بار مدلی از پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی ارائه شده است که تا حدودی می‌تواند باعث رفع شکاف‌های موجود شود. انتظار می‌رود این پژوهش دیدگاه‌نظری و عملی جدیدی را در مورد پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی که تا کنون در تحقیقات داخلی مورد بررسی قرار نگرفته است، ارائه دهد. مدل بومی ارائه شده می‌تواند بستر ساز بسیاری از مباحث تئوریک پژوهشی در زمینه مرشدیت کارآفرینی در ایران شود. اهمیت و ضرورت دیگر نیز به حوزه رفع اولیه خلأ دانش و اطلاعات علمی و پژوهشی در مورد مرشدیت کارآفرینی می‌باشد. استفاده از روش تحقیق کیفی و همچنین روش فراترکیب در تجزیه و تحلیل داده‌ها نقطه قوت پژوهش حاضر می‌باشد. در میان مطالعات کیفی، روش «فراترکیب کیفی» رویکردی منسجم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها است. این فرایند محققان را قادر می‌سازد یک پرسش تحقیق مشخص را شناسایی کرده و سپس به دنبال یافتن، انتخاب، ارزیابی، خلاصه کردن و ترکیب شواهد کیفی برای بررسی پرسش‌های تحقیق باشند. این فرایند با استفاده از روش‌های کیفی دقیق و به منظور ترکیب مطالعات کیفی موجود برای ایجاد معنای بیشتر از طریق یک فرایند تفسیری بهره می‌برد (اروین<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). در این مطالعه کوشش بر آن است تا با مرور نظام‌مند مطالعات انجام شده پیرامون مرشدیت سازمانی، عوامل زمینه‌ساز و دستاوردهای این حوزه شناسایی و در قالب پیشایندها و پیامدها دسته‌بندی شوند. بنابراین مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی کدامند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کلمه «مرشدیت» نخستین بار بوسیله هومر، مورخ بزرگ یونانی در کتاب ادیسه مطرح شد. براساس این داستان، پادشاهی به نام ادیسه برای شرکت در جنگ تروا منزل خود را ترک کرد و پسرش تلماکوس را به

<sup>۱</sup>Kuratko

<sup>۲</sup>Robinson

<sup>۳</sup>Voldsund & Bragelien

<sup>۴</sup>Fauchald

<sup>۵</sup>Van Werven

<sup>۶</sup>TAKEUCHI & INABA

<sup>۷</sup>Theaker

<sup>۸</sup>Prastyaningtyas

<sup>۹</sup>Erwin

<sup>۱۰</sup>Mentoring

دوست سالخورده و با تجربه‌اش، به نام منتور، سپرد تا هر آنچه می‌داند را به فرزندش آموزش دهد. به همین خاطر در رویکردهای جدید از نام منتور برای مرشدان استفاده شد (موسوی تقی‌آبادی و همکاران، ۱۴۰۱). آنچه‌آنچه که هومر گفته است، منتور برای همه جوانب زندگی از جمله رشد و توسعه فیزیکی، عقلانی، معنوی، اجتماعی و مدیریتی مسئول آموزش تلماکوس بود. همچنین چگونگی تفکر و عمل کردن را نیز به وی آموزش می‌داد (دوکاکیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در فرهنگ وبستر واژه «منتور» به معنای یک مشاور یا استاد خردمند و قابل اعتماد تعریف شده است. فرهنگ واژگان آکسفورد نیز واژه منتور (مرشد) با منتی<sup>۲</sup> (مرید) را نیز اینگونه تعریف کرده است: منتور فردی با تجربه است که به شخصی کم تجربه در یک بازه زمانی مشخص، مشورت داده و کمک می‌کند. منتی فردی است که از یک فرد بسیار باتجربه در یک بازه زمانی مشخص، کمک و مشورت می‌گیرد (میلر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

مرشدیت سازمانی فرآیندی سه جانبه و سودمند است که با شیوه‌هایی گوناگون به مرشد، مرید و سازمان کمک می‌کند. هدف و کنش اصلی مرشدیت، بهبود عملکرد شغلی مرید است؛ با این حال مرید تنها کسی نیست که از این رابطه بهره‌مند می‌شود؛ بلکه خود مرشد نیز از این رابطه سود می‌برد: کسب اعتبار به علت قرار گرفتن در جایگاه یک مرشد؛ رضایت شغلی از مرید و یادگیری چیزهای جدید از سازمان. سازمان و محیط کار نیز از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش نرخ ترک خدمت و بهبود منابع انسانی از مزایای رابطه مرشد-مرید مستفید می‌شود (گلیسپی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). مرشدیت اصطلاحی است که عموماً برای توصیف ارتباط میان یک شخص کم تجربه که مرید نامیده می‌شود و یک شخص با تجربه که به مرشد مرسوم است به کار می‌رود (احمدی‌زهرانی و همکاران، ۱۳۹۷). انواع گوناگونی از شکل‌های مرشدیت به عنوان سازوکار برای توسعه مهارت‌های مدیران در واکنش به محیط کاری متغیر مطرح شده‌اند در این رویکرد، نظریه مرشدیت با تأکید بر نقش مدیر به انواع مرشد ادعا می‌کند که مرشدیت در سازمان به انواع پدیده‌ای ممکن و واقعی پذیرفته شد و مرشدیت به عنوان نوعی جدیدی از آموزش و توسعه منابع انسانی در مطالعات نظری و تجربی مورد توجه قرار گرفته است. مرشدیت تا قرون وسطی به همان مفهوم اولیه باقی ماند ولی با ظهور انقلاب صنعتی مفهوم مرشدیت تغییر و حوزه نسبتاً محدودی پیدا کرد (بنی‌هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰). سیر تطور و تکامل مفهوم مرشدیت در طول زمان در شکل (۱) ارائه شده است. براساس این الگو رابطه مرشد-مریدی در طول انقلاب صنعتی به رابطه استاد-شاگردی دگردیسی یافت و البته در دو دهه اخیر در بستر سازمانی در قالب رابطه پیشکسوت و رهرو تبلور دوباره یافت.

<sup>۱</sup>Dukakis<sup>۲</sup>Mentee<sup>۳</sup>Miller<sup>۴</sup>Gillespie

<p>• مرشد فردی باتجربه است که رابطه‌ای فرد به فرد با مرید داشته است. مرشد باتجربه‌تر و پیشکسوت به عنوان راهنما، تمامی جنبه‌های گوناگون دانش و تخصص زندگانی را به مرید می‌آموخت.</p>	<p>یونان باستان</p>
<p>• در دوران انقلاب صنعتی رابطه استاد-شاگردی جایگزین رابطه مرشد-مرید گردید. شاگرد همه مهارت‌ها را از استاد نمی‌آموخت و حتی ممکن بود چندین استاد داشته باشد و مهارت‌های گوناگون را از آنها بیاموزد.</p>	<p>انقلاب صنعتی</p>
<p>• الگوی فکری مرشدیت سازمانی به عنوان یکی از نقش‌های اصلی مدیران چون چتری فراگیر همه زمینه‌های گسترش و بهبود منابع انسانی را دربرمی‌گیرد.</p>	<p>عصر کنونی</p>

### شکل ۱- تحول تعاریف مفهوم مرشدیت در طول زمان (منبع: یافته‌های پژوهش)

مرشدیت کارآفرینی رابطه‌ای است که در آن یک کارآفرین باتجربه و پیشرو از کارآفرینان تازه‌کار پشتیبانی می‌کند، آموزش می‌دهد و آنها را برای چالش‌های تجاری بالقوه آماده می‌کند. در دو دهه اخیر مرشدیت به عنوان شیوه‌ای از ترویج کارآفرینی مورد توجه قرار گرفته است. ۹۲٪ از صاحبان کسب‌وکار معتقد هستند که مرشدیت کارآفرینی نقشی اساسی در بقا و موفقیت کسب‌وکار آنها ایفا می‌کند (ولدساند و براگلین، ۲۰۲۲). طی فرایند مرشدیت، کارآفرینی که در نقطه مرکزی کارراهه شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل کارراهه شغلی‌شان هستند، یاری می‌دهد. دانش، بینش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی از جمله مهارت‌هایی است که از طریق چنین رابطه‌ای منتقل می‌شود (سوکلایس، ۲۰۲۲). در این رابطه کارآفرین پیشکسوت پیشرو به راهنمایی فردی باتجربه یا کم دانش کمک می‌کند. مرشد ممکن است بزرگتر یا جوانتر از شخصی باشد که تحت مرشدیت قرار می‌گیرد، اما آنها باید از تخصص خاصی برخوردار باشند. مرشدیت در واقع یک مشارکت یادگیری و توسعه بین فردی با تجربه زیاد و شخصی است که می‌خواهد یاد بگیرد. تعامل با یک متخصص نیز ممکن است برای کسب مهارت با ابزار فرهنگی لازم باشد (نابی و همکاران، ۲۰۲۱).

تجربه مرشدیت کارآفرینی و ساختار روابط بر میزان پشتیبانی روانی-اجتماعی، راهنمایی شغلی، مدل‌سازی و ارتباطی که در روابط مرشدیت که مرید و مرشد درگیر آن هستند، تأثیر می‌گذارد. مرشدیت یکی از انواع روابط متقابل در حوزه کارآفرینی است که شامل تعاملات میان فردی و احساسات شخصی است (گالوائو و همکاران، ۲۰۲۰). به دیگر سخن مرشدیت کارآفرینی شامل یک کارآفرین باتجربه است که از یک کارآفرین جستجوگر یا تازه‌کار در کسب شایستگی لازم برای ایجاد و مدیریت سرمایه‌گذاری تجاری خود حمایت می‌کند. پشتیبانی ممکن است در شیوه‌های گوناگون مانند تسهیم اطلاعات، تجربه،

<sup>۱</sup>Voldsund & Bragelien

<sup>۲</sup>Tsoukalas

<sup>۳</sup>Nabi

<sup>۴</sup>Galvao

الگوبرداری، مرشدیت، کارآموزی، شبکه سازی، انگیزش، راهنمایی و بازخورد ظاهر شود (بالوکوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، نظریه مرشدیت کارآفرینی با تأکید بر نقش کارآفرین به عنوان مرشد، ادعا می‌کند که مرشدیت در زیست‌بوم کارآفرینی به عنوان پدیده‌ای ممکن و شدنی پذیرفته شده است. کارآفرینان با تجربه در زیست‌بوم کارآفرینی همچون مرشدانی هستند که براساس جایگاه خود بوسیله شایستگی‌های حرفه‌ای، وارد مسئولیت مرشدیت شده‌اند (توماس و لویز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

در نهایت می‌توان گفت مرشدیت به معنای مساعدت در فراتر رفتن از اطلاعات داده شده و رسیدن به دانش است و یکی از انواع روابط متقابل است که شامل تعاملات میان فردی و احساسات شخصی است (بیک‌زاد، ۱۴۰۰). مرشدیت سازمانی به عنوان عامل زیربنایی مدل محسوب می‌شوند که بر شایستگی مرشدان اثر می‌گذارد (طالقانی و واحد، ۱۳۹۶). شایستگی مرشدان خود بر فعالیت‌ها، اقدامات اجرایی و کیفیت روابط میان مرشد و مرید اثر می‌گذارد. این عوامل نیز فرهنگ مرشدیت نظام آموزش عالی را تحت تاثیر قرار می‌دهند و در نهایت به رفتارها و حمایت‌های مرشدانه منجر می‌شوند. مرشدیت کارآفرینی تاثیر مثبتی بر بهبود شایستگی‌های مرشد نیز به همراه دارد. نیاز اصلی فعلی سازمان‌ها، ارزیابی شایستگی‌های مرشد، استفاده از مرشدهایی با کفایت، و توسعه و بالندگی نهایی مرشد و مرید است (نیانجوم<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). مساله مهمی که در رابطه با مرشدیت کارآفرینی مطرح می‌شود، پیشران‌ها و پیامدهای آن است. با توجه به تاثیرگذاری‌های مستقیم و غیرمستقیمی که مرشدیت بر بهره‌وری و عملکرد نیروی انسانی دارد، لازم است عوامل علی و معلولی در نظام مرشدیت شناسایی شود (والمسلی و نابی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). مرشدیت کارآفرینی بر همکاری بین کارآفرینان پیشکسوت پیشرو با کارآفرینان تازه کار تاکید دارد، که هدف آن ارتقاء دانش و اقدامات آموزشی و پرورشی کارآفرینان است. این امر از طریق عواملی تسهیل و تسریع می‌شود که از آنها با عنوان پیشران‌های مرشدیت کارآفرینی یاد می‌شود. همچنین دستاوردهایی دارد که در این مطالعه با عنوان پیامدهای مرشدیت کارآفرینی مورد شناسایی قرار خواهند گرفت. شناخت پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی یک مساله اساسی که باید به درستی شناسایی و تبیین شود. در ادامه با مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش کوشش خواهد شد تا این عوامل شناسایی و تبیین شوند.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و بر اساس شیوه گردآوری داده‌های پژوهش از نوع اسنادی-فرا ترکیب است. در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل پژوهش‌های پیشین (مقالات، طرح‌ها و پایان نامه‌ها در زمینه مرشدیت کارآفرینی است. در زمینه نمونه‌گیری، مرتبط‌ترین مطالعات با استفاده از رویکردی

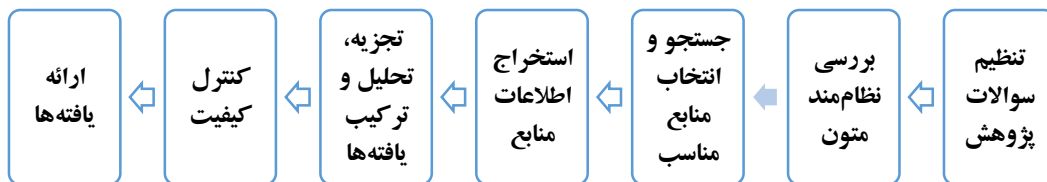
<sup>۱</sup>Baluku

<sup>۲</sup>Thomas & Lopes

<sup>۳</sup>Nyanjom

<sup>۴</sup>Walmsley & Nabi

هدفمند انتخاب شدند که در بررسی‌های انجام گرفته در این زمینه ۲۳ پژوهش انتخاب شد که در آنها درباره مرشدیت و مرشدیت کارآفرینی و همچنین در زمینه سایر متغیرها بحث شده بود. برای تحلیل داده‌ها از رویکرد کیفی استفاده شد که در این تحقیق از نرم افزار Maxqda برای کدگذاری‌های پژوهش استفاده گردید. برای بررسی اعتبار مطالعات مورد استفاده در این پژوهش از ابزار حیاتی «گلین» استفاده شده است که برای ارزیابی تمامی طرح‌های تحقیقاتی کاربردی است. پایایی کدهای استخراج شده از یافته‌های مطالعات با دریافت دیدگاه و تأیید تعدادی از خبرگان حوزه مرشدیت درباره کدها بررسی شد. فراترکیب مشابه فراتحلیل برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد (بک، ۲۰۰۲). در مقایسه با رویکرد فراتحلیل کمی که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و رویکردهای آماری تکیه دارد، فراترکیب بر مطالعات کیفی متمرکز بوده است؛ به عبارت دیگر، فراترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعات منتخب است (زیمرا، ۲۰۰۶). در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شده است که مراحل آن شامل تنظیم پرسش‌های پژوهش، بررسی نظام‌مند متون، جست و جو و انتخاب مقاله‌های مناسب، استخراج اطلاعات مقاله، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها می‌شود. در ادامه و در بخش یافته‌های پژوهش، چگونگی انجام دادن جست و جوی سیستماتیک و انتخاب مقاله‌های مناسب برای تحلیل کیفی و کمی شرح داده می‌شود.



شکل ۲- الگوی هفت مرحله‌ای فراترکیب (منبع: سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

## یافته‌های پژوهش

### گام نخست: تنظیم پرسش‌های پژوهش

نخستین گام در روش فراترکیب، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. این پرسش‌ها عموماً براساس چهار پارامتر چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه؛ قابل تنظیم است. در گروه‌بندی و تحلیل ابعاد پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی مورد سوال قرار گرفته است.

### جدول ۱- پرسش‌های پژوهش (منبع: سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

<sup>۱</sup>Glynn

<sup>۲</sup>Beck

<sup>۳</sup>Zimmer

<sup>۴</sup>Sandelowski & Barroso



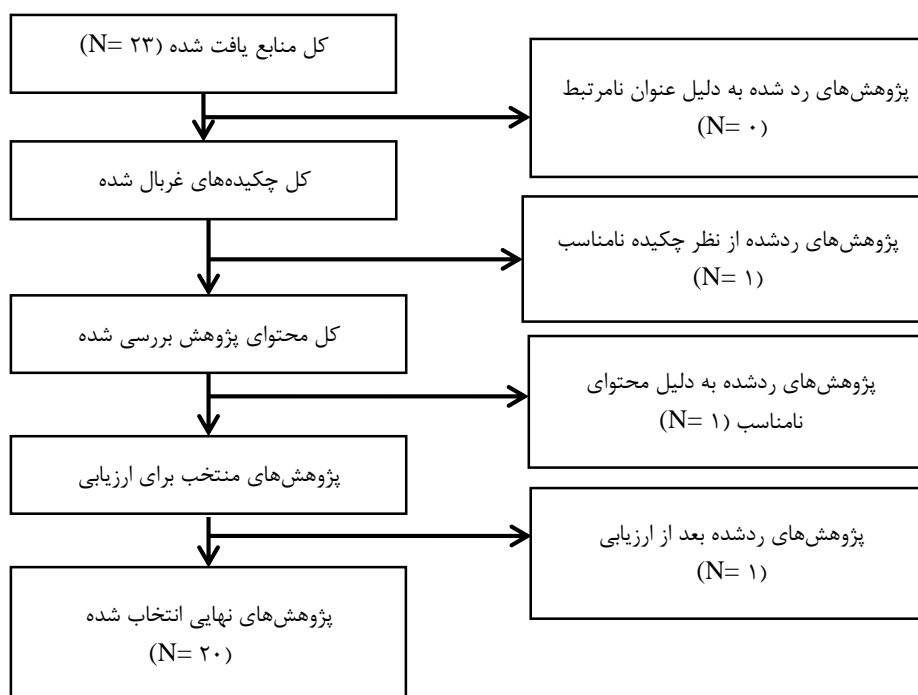
پارامتر	پرسش پژوهش
چه چیزی (What)	مقوله‌های زیربنایی پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی کدامند؟
چه کسی (Who)	چه افرادی در بررسی پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی نقش آفرین هستند؟
محدوده زمانی (When)	انتخاب آثار موجود بین سال‌های محدوده زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ شمسی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ میلادی
چگونه (How)	مقوله‌های مرشدیت کارآفرینی چه ارتباطی با یکدیگر دارند؟

### گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

بررسی نظام مند متون؛ جامعه آماری پژوهش را تمام اسناد علمی، گزارش‌های پژوهشی، پایگاه‌های داده و نشریه‌های داخلی و خارجی در زمینه مرشدیت کارآفرینی طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ شمسی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ میلادی تشکیل دادند. واژه‌های کلیدی تحقیق شامل کارآفرینی، مرشدیت کارآفرینی، مرشدیت و مرشدیت سازمانی در پایگاه‌های Scientific, Scopus Google Scholar, Science Direct, SID, Emerald و Information Database جست‌وجو شد. در نتیجه جست‌وجو، فهرستی از اسناد گوناگون شامل ۲۳ مقاله، پایان‌نامه، کتاب و گزارش‌های نهادهای مرتبط با این حوزه به دست آمد.

### گام سوم: جست‌وجو و انتخاب متون مناسب

در ادامه با استفاده از روش CASP با ۱۰ شرط کیفی، هر مقاله به لحاظ کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت. هر یک از مقالات در مواجهه با این شرایط، امتیازی از ۱ تا ۵ گرفته و مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۳۱ و بالاتر شود به لحاظ کیفی تأیید و باقی‌مقالات حذف شد. فرایند بازبینی و انتخاب در این پژوهش به صورت خلاصه در شکل (۳) نشان داده شده است:



شکل ۳- فرایند بازبینی و انتخاب (منبع: یافته‌های پژوهش)

سرانجام پس از چهار مرحله پالایش از میان ۲۳ مطالعه، ۳ مورد آن حذف و ۲۰ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شد.

### گام چهارم: استخراج اطلاعات پژوهش

در این پژوهش، اطلاعات پژوهش‌ها در جدولی دسته‌بندی شد. این جدول شامل اطلاعات ذیل می‌باشد: اطلاعات شناسنامه‌ای پژوهش: عنوان، نام و نام خانوادگی پدیدآورندگان و سال انتشار. اطلاعات روشی کلیدی: روش و هدف پژوهش. اطلاعات یافته‌های اصلی: نتایج و یافته‌های پژوهش.

جدول ۱- اطلاعات مقالات داخلی و خارجی منتخب (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	نویسنده/سال انتشار	هدف پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
۱	کیاکجوری و همکاران (۱۳۹۶)	نقش میانجی‌گری انگیزش شغلی کارکنان در رابطه‌ی میان مرشدیت و کارآفرینی سازمانی	تجزیه و تحلیل داده‌ها، از طریق نرم افزار $\text{PLS-3}$ و لیزرل ۸،۵۴ صورت پذیرفته است.	ارتقاء حرفه‌ای مرشدان در زیست بوم کارآفرینی ایران تدوین نقشه راه و مسیر توسعه مرشدیت کارآفرینی توجه به بهره‌گیری از متوره‌های کارآفرینی نهادهای نظارتی در زمینه مرشدیت کارآفرینی
۲	بیگ زاد (۱۴۰۰)	مدل سازی تاثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی	داده‌ها از طریق پرسش نامه جمع آوری و با استفاده از نرم افزار SMART PLS3 و روش معادلات ساختاری (SEM) برای بررسی مدل علی آزمون شدند.	بازخوردگیری انتقادپذیری شفافیت در روابط
۳	بنی هاشمی و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی تاثیر مرشدیت بر یادگیری سازمانی	تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های ضریب هم‌بستگی اسپیرمن و پیرسون، رگرسیون خطی هم‌زمان و چندگانه و به‌وسیله نرم‌افزار آماری اس‌پی‌اس‌اس تحلیل شد.	ارایه خودباوری نگرش و انگیزش اعتماد سازمانی مسئولیت‌پذیری کارکنان توانایی و مهارت مدیران در شنیدن ایده‌ها و نظرات جدید کارکنان
۴	موسوی تقی آبادی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی مدلی از عوامل موثر بر عملکرد	تحلیل داده‌ها و برازش مدل مفهومی پژوهش با روش حداقل مربعات جزئی و نرم	آداب و اصول مرشدانه در حوزه کارآفرینی هنجارهای مرشدانه در حوزه کارآفرینی

ردیف	نویسنده/سال انتشار	هدف پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
		مرشدیت و آزمون آن در صنعت برق	افزار SMART PLS انجام گرفته است.	
۵	سرفرازی و همکاران (۱۴۰۱)	کارکرد های مرشدیت سازمانی و نقش آن بر تغییر نگرش شغلی کارکنان و کاهش فالت زدگی شغلی	آزمون فرضیات و نیز برازش مدل مفهومی پژوهش با روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار LESREL انجام گرفته است.	پشتیبانی مرشد از مرید باور مریدان به مرشدان سازمانی برقراری ارتباطات دوسویه و بازخور افزایش تعاملات بین مرشد و مرید
۶	آبزن و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی و اعتبارسنجی الگوی مرشدیت سازمانی در سیستم آموزش عالی	جهت ارئه مدل از روش مدلسازی ساختاری- تفسیری و نرم افزار MICMAC و برای اعتباریابی الگو از تکنیک حداقل مربعات جزئی با نرم افزار Smart PLS استفاده شد.	دقت و درستکاری مرشد وجدان کاری مرشد توانایی های ارتباطی مهارت انسانی
۷	استی جین و ایودت (۲۰۱۳)	تأثیر سبک مداخله مربی در روابط مرشدیت کارآفرین تازه کار	مطالعه تجربی انجام شده با ۳۶۰ مربی که خدمات راهنمایی دریافت کردند و تحلیل داده ها، آزمون فرضیات با روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار LESREL انجام گرفته است.	مسئولیت پذیری پیشگامی حضور در عرصه عمل
۸	مک کویت و مارشال (۲۰۱۷)	مشروعیت مرشدیت کارآفرینی	این مقاله از یک طرح مطالعه موردی مقایسه ای شامل مصاحبه، مشاهده و منابع ثانویه شواهد از جمله طرح های تجاری استفاده می کند.	چشم انداز روشن در حوزه مرشدیت فراهم کردن بستر فعالیت مرشدان کارآفرینی تشویق مرشدان کارآفرینی به کسب مهارت های حرفه ای
۹	الی و وانگ (۲۰۱۷)	تأثیر اجتماعی در انتخاب شغل: شواهدی از یک آزمایش میدانی تصادفی شده در مورد مربیگری کارآفرینی	تحلیل داده ها و برازش مدل مفهومی پژوهش با روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار SMART PLS انجام گرفته است.	پشتیبانی مدیران و متولیان از مرشدیت کارآفرینی برنامه های بلندمدت مرشدانه در زیست بوم کارآفرینی باور به مرشدیت در زیست بوم کارآفرینی

<sup>1</sup> St-Jean & Audet

<sup>2</sup> McKevitt & Marshall

<sup>3</sup> Eesley & Wang

ردیف	نویسنده/سال انتشار	هدف پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
۱۰	الیوت و همکاران (۲۰۲۰)	آموزش کارآفرینی و برنامه مربیگری همتا برای زنان در STEM: تجارب و ادراک مربیان از خودکارآمدی و قصد کارآفرینی	آزمون فرضیات و نیز برازش مدل مفهومی پژوهش با روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار LESREL انجام گرفته است.	رفتار مرشدهانه رفتار همنویایانه رفتار کمال گرایانه رفتار نقش مدارانه رفتار اثر گذارانه
۱۱	گالوائو و همکاران (۲۰۲۰)	مرشدیت کارآفرینی در قلمرو روستایی	تحلیل کیفی این پژوهش با پشتیبانی نرم افزار NVIVO انجام شد.	کارایی در انجام امور بهبود کیفی فعالیتها
۱۲	کوبرود و لدیگارد (۲۰۲۱)	تقویت مرشدیت کارآفرینانه از طریق راهنمایی: طبقه بندی نقش مربی موقعیتی و عمومی	به کارگیری رویکرد کیفی - کمی	دانش تخصصی و فنی مرشدان دانش نظری مرشدان تجربه عملی مرشدان میزان تسلط بر وظایف مدیریتی
۱۳	کوراتکو و همکاران (۲۰۲۱)	بینش در مورد مرشدیت و مرشدیت کارآفرینان	روش پژوهش مورد استفاده تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم افزار SMART PLS بوده است.	انطباق با استانداردها تامین انتظارات مدیریت هماهنگی با اهداف کارآفرینی تسهیل در رفع مشکلات
۱۴	رابینسون (۲۰۲۲)	عوامل مؤثر بر موفقیت کارآفرینی در شتاب دهنده ها: ترجیحات آشکار مربیان پیچیده	در این مطالعه از تحلیل عاملی اکتشافی و مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.	همدلی در عرصه کارآفرینی اعتماد و اطمینان برادری و برابری
۱۵	ولدساند و براگلین (۲۰۲۹)	راهنمایی همتایان دانشجوی در دوره کارآفرینی	در این پژوهش، عوامل به کار گرفته شده توسط تحلیل کیفی داده بنیاد آنالیز شده اند.	اخلاق محوری شایسته محوری معنویت در محیط کار
۱۶	فائو کالد و همکاران (۲۰۲۲)	استفاده از تجارب مرشدیت کارآفرینی در راهنمایی دانش آموز محور	به کارگیری رویکرد کیفی - کمی	درک تجارب شخصی دیگران ایجاد نوع متفاوتی از روابط به دست آوردن بینش در زندگی شخصی مهارت پیدا کردن در کمک و همیاری با دیگران

<sup>1</sup> Galvão

<sup>2</sup> Kubberød & Ladegård

<sup>3</sup> Kuratko

<sup>4</sup> Robinson

<sup>5</sup> Voldsund & Bragelien

ردیف	نویسنده/سال انتشار	هدف پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
۱۷	وان ورون و همکاران (۲۰۲۳)	بعد رابطه ای تعاملات بازخورد: مطالعه جلسات بازخورد اولیه بین کارآفرینان و مربیان بالقوه	در این تحقیق از پرسشنامه برای ابزار جمع آوری داده ها، استفاده شده است و پایایی آن، با استفاده از آزمون کرونباخ محاسبه گردید. برای آزمون فرضیات نیز از روش معادلات ساختاری استفاده شده است.	روحیه ایثار و گذشت نوع دوستی اشتیاق به همکاری
۱۸	تاکنوچی و اینابا <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)	متورینگ کارآفرینی: مربیان غیررسمی و ارتباط مربیگری با کارآفرینان	روش پژوهش مورد استفاده تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم افزار SMART PLS بوده است.	تعالی سازمانی آینده نگری دیدگاه بلندمدت
۱۹	تیکر <sup>۳</sup> (۲۰۲۳)	نقش متورینگ برای زنان کارآفرین	روش پژوهش کمی بوده و با استفاده از روش SEM (مدل معادلات ساختاری) انجام شده است.	پشتیبانی از همکاران همنوایی در انجام امور وحدت و یکپارچگی روحیه گذشت
۲۰	پراستیانینگتیاس <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳)	تحلیل نقش مربیان در آموزش کارآفرینی: حمایت و کمک موثر	این تحقیق از نظر ماهیت کیفی است.	عشق به همکاری اعتقاد به مدیریت التزام معنوی به کارآفرینی

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل، موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده است. این مورد به عنوان (بررسی موضوعی) شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شد، بررسی کننده، طبقه‌بندی‌ای را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوع‌ها اساس و پایه ایجاد توضیحات، الگوها و نظریه‌ها یا فرضیات را ارائه می‌کند. در این پژوهش، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه‌ها به عنوان شناسه در نظر گرفته، و سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از آنها، شناسه‌ها در مفهومی مشابه تعریف شد؛ سپس مفاهیم مشابه در مقولات تبیین کننده دسته‌بندی گردید تا به این ترتیب محورهای تبیین کننده پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش شناسایی شود.

<sup>1</sup> van Werven

<sup>2</sup> TAKEUCHI & INABA

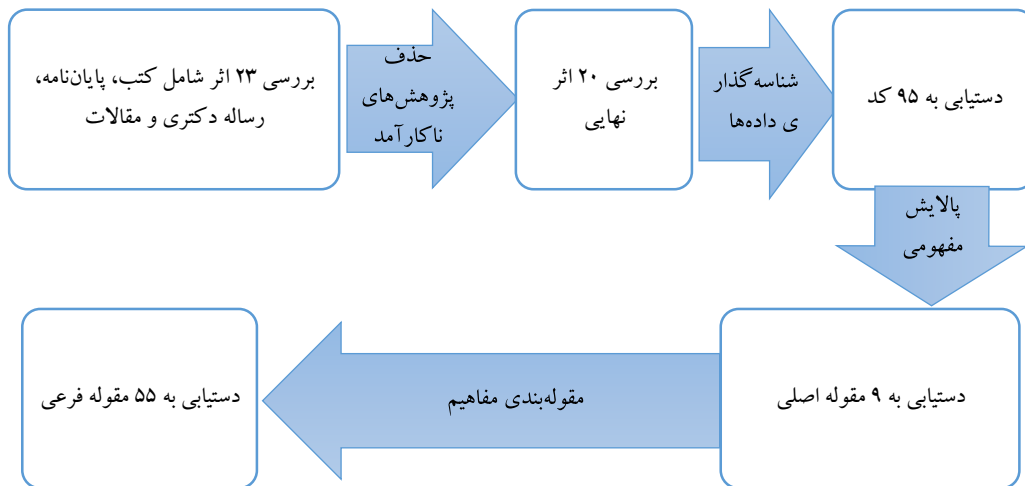
<sup>3</sup> Theaker

<sup>4</sup> Prastyaningtyas

### گام ششم: کنترل کیفیت تحلیل

منظور از اعتبار در پژوهش کیفی، مفاهیمی نظیر دفاع پذیری، باورپذیری، تصدیق پذیری و بازتاب پذیری نتایج پژوهش صورت گرفته است. یکی از شاخص های اعتبار (پایایی) پژوهش کیفی ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است. برای ارزیابی پایایی فراترکیب، سندی انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده شد. پس از ارزیابی، ضریب کاپا ۰/۶۱۱ محاسبه گردید. ضریب کاپای بالای ۰/۶ مطلوب می باشد (سندولوسکی و باروسو، ۲۰۰۶). بنابراین این مقدار به معنای پایایی نتایج پژوهش است. همچنین در این پژوهش، روشهای ذیل برای حفظ کیفیت مطالعه در نظر گرفته شد:

در سراسر پژوهش، تلاش گردید توضیحات روشن و واضح برای گزینه های پژوهش ارائه شود. از هر دو راهکار جستجوی الکترونیک و دستی برای جستجوی پژوهش ها استفاده گردید.



شکل ۴- الگوریتم خروجی کنترل کیفیت شاخص های پژوهش (منبع: یافته های پژوهش)

### گام هفتم: ارائه گزارش و یافته های پژوهش

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته های مراحل قبل ارائه می شود. در ادامه به شناسایی شاخص های پژوهش پرداخته می شود. در این مرحله از کدگذاری، مقوله های اصلی و فرعی پژوهش مشخص شدند.

جدول ۳- پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی با رویکرد فراترکیب (منبع: یافته های پژوهش)

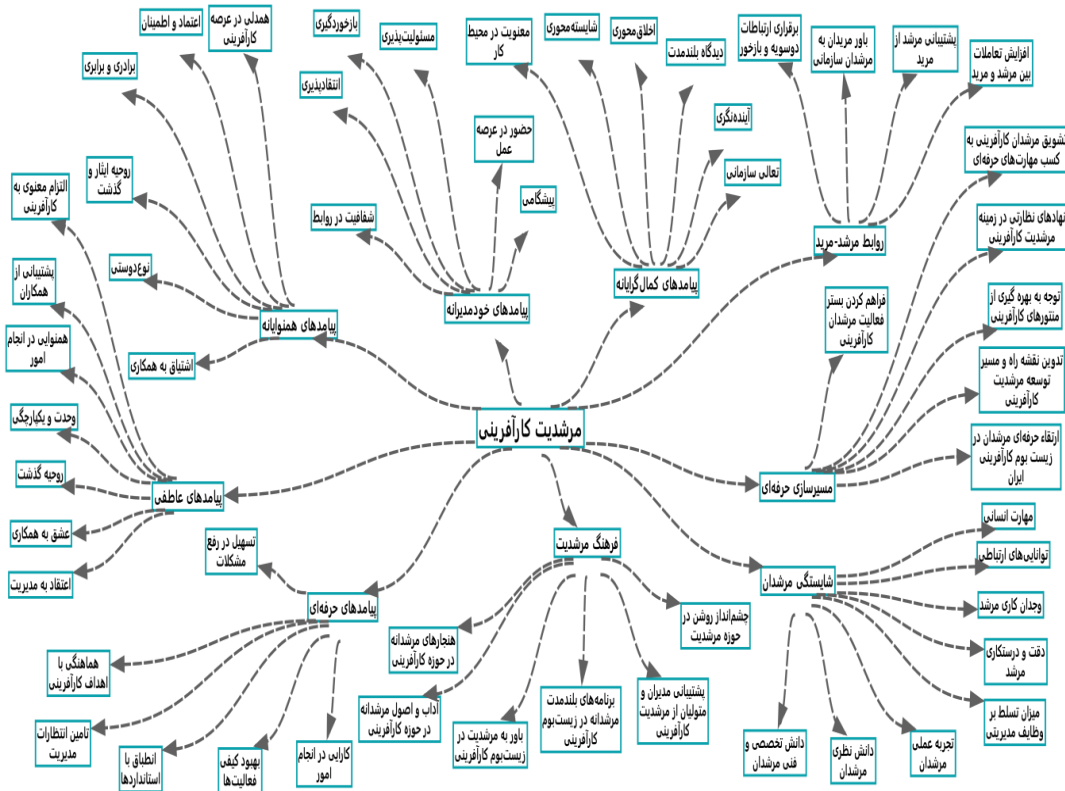
مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده	مضمین فراگیر
۱. چشم انداز روشن در حوزه مرشدیت	فرهنگ مرشدیت	پیشایندهای مرشدیت کارآفرینی
۲. پشتیبانی مدیران و متولیان از مرشدیت کارآفرینی		
۳. برنامه های بلندمدت مرشدانه در زیست بوم کارآفرینی		
۴. باور به مرشدیت در زیست بوم کارآفرینی		
۵. آداب و اصول مرشدانه در حوزه کارآفرینی		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	شایستگی مرشدان	۶. هنجارهای مرشدانه در حوزه کارآفرینی
		۷. دانش تخصصی و فنی مرشدان
		۸. دانش نظری مرشدان
		۹. تجربه عملی مرشدان
		۱۰. میزان تسلط بر وظایف مدیریتی
		۱۱. دقت و درستکاری مرشد
		۱۲. وجدان کاری مرشد
		۱۳. توانایی‌های ارتباطی
		۱۴. مهارت انسانی
		۱۵. ارتقاء حرفه‌ای مرشدان در زیست بوم کارآفرینی ایران
		۱۶. تدوین نقشه راه و مسیر توسعه مرشدیت کارآفرینی
		۱۷. توجه به بهره‌گیری از متاورهای کارآفرینی
		۱۸. نهادهای نظارتی در زمینه مرشدیت کارآفرینی
		۱۹. فراهم کردن بستر فعالیت مرشدان کارآفرینی
روابط مرشد-مرید	۲۰. تشویق مرشدان کارآفرینی به کسب مهارت‌های حرفه‌ای	
	۲۱. پشتیبانی مرشد از مرید	
	۲۲. باور مریدان به مرشدان سازمانی	
	۲۳. برقراری ارتباطات دوسویه و بازخور	
پیامدهای کمال‌گرایانه	۲۴. افزایش تعاملات بین مرشد و مرید	
	۲۵. تعالی سازمانی	
	۲۶. آینده‌نگری	
	۲۷. دیدگاه بلندمدت	
	۲۸. اخلاق‌محوری	
	۲۹. شایسته‌محوری	
	۳۰. معنویت در محیط کار	
	پیامدهای خودمدیرانه	۳۱. مسئولیت‌پذیری
		۳۲. پیشگامی
		۳۳. حضور در عرصه عمل
۳۴. بازخوردگیری		
۳۵. انتقادپذیری		
۳۶. شفافیت در روابط		
پیامدهای همنویانه	۳۷. همدلی در عرصه کارآفرینی	
	۳۸. اعتماد و اطمینان	
	۳۹. برادری و برابری	
	۴۰. روحیه ایثار و گذشت	
	۴۱. نوع‌دوستی	
	۴۲. اشتیاق به همکاری	

پیامدهای مرشدیت کارآفرینی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	پیامدهای عاطفی	۴۳. پشتیبانی از همکاران
		۴۴. همنوایی در انجام امور
		۴۵. وحدت و یکپارچگی
		۴۶. روحیه گذشت
		۴۷. عشق به همکاری
		۴۸. اعتقاد به مدیریت
		۴۹. التزام معنوی به کارآفرینی
		۵۰. کارایی در انجام امور
		۵۱. بهبود کیفی فعالیت‌ها
		۵۲. انطباق با استانداردها
	پیامدهای حرفه‌ای	۵۳. تامین انتظارات مدیریت
		۵۴. هماهنگی با اهداف کارآفرینی
		۵۵. تسهیل در رفع مشکلات

براساس جدول مذکور مشخص گردید از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، ۹ مقوله اصلی و ۵۵ مقوله فرعی حاصل شد. در شکل (۵)، خروجی نرم‌افزار MAXQDA ارائه شده است:





## شکل ۵- خروجی نرم افزار MAXQDA

### نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف بررسی پیشایندها و پیامدهای مرشدیت کارآفرینی با رویکرد فراترکیب انجام شده است. نتایج نشان داد فرهنگ مرشدیت، شایستگی مرشدان، مسیرسازی حرفه‌ای، روابط مرشد-مرید به عنوان پیشایندهای مرشدیت کارآفرینی محسوب می‌شوند و پیامدهای کمال‌گرایانه، پیامدهای خودمدیرانه، هم‌نویانه، عاطفی و حرفه‌ای از پیامدهای مرشدیت کارآفرینی هستند.

درخصوص فرهنگ مرشدیت دیدگاه ویگوتسکی که نظریه اجتماعی-فرهنگی نامیده می‌شود بر نحوه فرهنگ - ارزشها، عقاید، آداب و رسوم و مهارتهای گروه اجتماعی که به نسل بعدی انتقال می‌یابد تمرکز می‌کند. به عقیده ویگوتسکی، تعامل اجتماعی خصوصا گفتگوهای یاری بخش با اعضای آگاه تر جامعه برای اینکه فراگیران، شیوه های تفکر و رفتار کردن را که فرهنگ جامعه را تشکیل می‌دهد دریابند، ضروری است. همچنین یکی از مفاهیم بارز در نظریه ویگوتسکی مفهوم داربست زنی است، برخی می‌گویند داربست زنی یک تشبیه مناسب برای حمایت حین یادگیری است چون زمانی که یادگیرنده از آن بی‌نیاز شد می‌تواند حذف شود.

شایستگی مرشدان نیز چند فاکتور را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد از جمله: ارتباط و حمایت‌های عاطفی و روانی، هدایت شغلی و کاری، نقش بازی کردن و انتقال تجربه که در این بین شکل می‌گیرد. انتقال تجربه و دانش که مرشد در طول یک پروسه طولانی یا حتی کوتاه در موضوعی خاص کسب کرده است، بخش بسیار مهمی از ماجرای مرشد است که با در نظر گرفتن حمایت‌های عاطفی روانی و در کنار هدایت به مخاطب منتقل می‌شود. در تعریفی دیگر، انتقال شایستگی‌ها و تجارب منتور بعنوان یک فرایند تعاملی، انتقال غیررسمی و بدور از تعارفات دانش و تجربه، سرمایه اجتماعی و حمایت روانی است که به فردی که در یک جایگاه شغلی قرار دارد، در کارآفرینی خاص مشغول است یا بفکر توسعه فردی خویش می‌باشد ارائه می‌گردد. این پروسه معمولاً رو در رو (فرد به فرد) است که البته گاهی فرد به گروه نیز انجام می‌شود و در یک بازه زمانی تقریباً طولانی مدت است و همچنین خرد بعنوان یک فاکتور مهم در منتور نقش مهمی را در انتقال دانش و اطلاعات و تجربه بازی می‌کند.

درخصوص مسیرسازی حرفه‌ای می‌توان اذعان داشت مسیر شغلی (کارراهه) فراتر از یک شغل است، به گونه‌ای که می‌توان به توالی نگرش‌ها و رفتارهایی اشاره کرد که با تجربه‌ها و فعالیت‌های شغلی یک فرد در ارتباط می‌باشد. مسیر شغلی پیشنهاد شده از سوی سازمان تاثیر مهمی بر عملکرد کارکنان مثل تعهد و رضایت شان دارد. مسیرهای شغلی سنتی را سیستم پیشرفت شغلی بوروکراتیک در سلسله مراتب سازمان و در ارتباط با استخدام مادام‌العمر و امنیت شغلی تعریف می‌کنند. در حالی که مسیر شغلی بدون مرز می‌کوشد ساختارها و سلسله مراتب سازمان را نادیده بگیرد و با توجه به تغییرات محیطی از انعطاف پذیری بالایی برخوردار شود.

درخصوص روابط مرشد-مرید می توان اذعان داشت، روابط متتور، روابطی است که یادگیری دوطرفه (متتور-متری) را ترغیب نموده و یادگیری مداوم را به همراه دارد. روابط متتور، هم توسط آکادمیکها و هم توسط شاغلین، به عنوان منبعی مهم و با ارزشی برای کارکنان سازمان، تشخیص داده شده است. نظریه پردازان سازمانی و پژوهشگران مدیریت، متتور را به عنوان یک رابطه مبادله ای شناسایی نموده اند که متتور و متری، هر دو منافی از یکدیگر بدست می آورند.

پیامدهای کمال گرایانه به منزله تمایل پایدار فرد به وضع معیارهای کامل و دست یافتنی و تلاش برای تحقق آنها تعریف شده که به گونه ای سازنده رفتارهای مدیران را برجسته می نماید و برای کارکنان، الگوی اخلاقی و رفتاری خاصی را به وجود می آورد که بر اساس کدهای به دست آمده، مفاهیم انتقادپذیری، دید آینده نگرانه و دوراندیش، نگرش معنوی، عدالت محوری و قدرت اعتمادآفرینی را شامل می شود. پیامدهای خودمدیرانه نمایانگر رفتارهایی در مدیران است که ریشه در ویژگی های شخصیتی و از ذات و اعماق وجود آنها نشئت گرفته است و قابلیت تغییر این ویژگی وجود ندارد؛ چون ناشی از راه، روش و منش های رفتار شخصی مدیران است؛ این ویژگی ها عبارتند از: مسئولیت پذیری، مثبت نگری، صداقت در ارائه اطلاعات، جامع نگری و متقاعد کنندگی.

پیامدهای حرفه ای به ویژگی های رفتاری مرشدان برای نفوذ و ترغیب در دیگران اشاره دارد، به گونه ای هر یک از این رفتارها می تواند در اثربخشی رفتاری بر روی کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد. درواقع مرشدان به منظور الگوی شایسته بودن، بایستی از رفتارهایی که بروز می دهند و دامنه گسترده ای از فعالیت ها و نگرش هایی که مریدان مشاهده و تقلید می کنند، آگاه باشند. تحقیقات بسیاری اهمیت الگومداری را در توسعه حرفه ای نشان داده اند. تأکید روی ارزش یادگیری مشاهده ای، ضرورت ایجاد فیدبک سازنده و مورد نیاز برای الگومدارها را ایجاد می کند تا مریدان را قادر کند که مهارت ها/ رفتارهای مشاهده ای را به جایگاه مهارتی و رفتاری خودشان تبدیل نمایند.

پیامدهای همنوایانه به ویژگی های رفتاری اطلاق می شود که در آن مرشدان به ترسیم چگونگی ایفای نقش در زندگی کاری برای کارکنان خود می پردازند. مدیران در جایگاه مرشد، این رفتار را از طریق الگوسازی نقش، داربست زنی اطلاعاتی، تمایل به آرمان پیشرفت شغلی و ارشاد کنندگی رقم می زنند. نقش ها با پایگاه پیوند دارند و پایگاه را رتبه یا موقعیت شخص در گروه یا یک گروه در رابطه با گروه های دیگر تعریف می کند.

درخصوص پیامدهای عاطفی توجه به این نکته اهمیت دارد که مرشدیت می تواند گاهی نه تنها از نظر زمان بلکه از نظر هیجانی نیز برای مرشد هزینه بر باشد. وجود تدابیر نظارت سازمانی مثل بررسی های بازخورد بی نام مرشد، سیستم های پشتیبانی مثل جلسات شبکه مرشد، برای سازمان هایی که پیاده سازی نوآوری مرشدیت را در نظر می گیرند، ضروری است تا تضمین شود حمایت مکفی وجود دارد و پیشرفت پیوسته پشتیبانی شود.

## منابع

- احمدی زهرانی، مریم؛ ناظمی، شمس الدین؛ رحیم نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید. (۱۳۹۷). واکاوی نوین ویژگی های رفتار مرشدانه مدیران و اعتبارسنجی آن. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۹(۳۵)، ۳-۳۱.
- اسلامبولچی، مصطفی؛ عزیزی، محمد؛ حسینی، سیدرسول. (۱۴۰۱). اکوسیستم پرورش منتور کارآفرینی. *توسعه کارآفرینی*، ۱۵(۱)، ۱-۲۰.
- آبزن، امین؛ حافظی، شهرام؛ غلامی، عبدالخالق. (۱۴۰۱). طراحی و اعتبارسنجی الگوی مرشدیت سازمانی در سیستم آموزش عالی. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۷(۶۶)، ۹۵-۱۲۲.
- بنی هاشمی، سید علی؛ عسگری، علی؛ شهبلی بر، ناصر. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر مرشدیت بر یادگیری سازمانی، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶(۶۰)، ۲۲۳-۲۴۶.
- بیک زاد، جعفر. (۱۴۰۰). مدل سازی تاثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی در کتابخانه های عمومی استان آذربایجان شرقی. *تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی* (پیام کتابخانه سابق) ۱۰۵، ۲۶۱-۲۹۲.
- بیک زاد، جعفر؛ فدای حسینی، آرزو. (۱۴۰۱). تاثیر مرشدیت و جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی: نقش میانجی شادی کارکنان، تعادل کار و زندگی. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۴(۶)، ۱۸۱-۱۹۵.
- سرفرازی، مهرزاد؛ مدرسی، حامد؛ سوری، علی. (۱۴۰۱). کارکرد های مرشدیت سازمانی و نقش آن بر تغییر نگرش شغلی کارکنان و کاهش فالت زدگی شغلی، *سومین کنفرانس ملی مدیریت بازرگانی، کارآفرینی و حسابداری ایران*، تهران.
- طالقانی، غلامرضا؛ واحد، عزیزالله. (۱۳۹۶). بررسی رابطه قدرت جو سازمانی و مرشدیت، *اولین کنفرانس بین المللی الگوهای مدیریت در عصر پیشرفت*، تهران.
- کیاکجوری، داود؛ بناگر، علیرضا؛ میرتقیان رودسری، سیدمحمد. (۱۳۹۶). نقش میانجی گری انگیزش شغلی کارکنان در رابطه ی میان مرشدیت و کارآفرینی سازمانی (مطالعه ی موردی شرکت زرین سوله آمل). *مدیریت توسعه و تحول*، ۳۱-۳۷.
- مطهری نژاد، حسین. (۱۳۹۶). جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۹(۱)، ۵۰-۲۱.
- موسوی تقی آبادی، نگار سادات؛ کاظمی، مصطفی؛ ملک زاده، غلامرضا. (۱۴۰۱). طراحی مدلی از عوامل موثر بر عملکرد مرشدیت و آزمون آن در صنعت برق رهیاری (کوچینگ) در مدیریت و توسعه بهره وری ۱(۱)، ۱-۱۶.
- Ayodele, T. O., Ekemode, B. G., & Kajimo-Shakantu, K. (2022). Bridging the gap in real estate enterprise: the impact of mentoring on entrepreneurial intentions of real estate students in Nigeria. *Property Management*, 40(4), 484-509.
- Baluku, M. M., Matagi, L., & Otto, K. (2020). Exploring the link between mentoring and intangible outcomes of entrepreneurship: the mediating role of self-efficacy and moderating effects of gender. *Frontiers in Psychology*, 11(1), 316-334.
- Beck, C. T. (2002). A meta-synthesis of qualitative research. *MCN: The American Journal of Maternal/Child Nursing*, 27(4), 214-221.

- Chen, Y., & Nie, X. (2023). Effect of Founder Characteristics on Entrepreneurial Satisfaction: Focusing on Moderating Effect of Mentoring Function, 13(6), 3795-3809.
- Dukakis, N., Valkanos, E., & Papavassiliou, I. (2022). Reconstructing the Homeric Model of Mentoring: A Review of Mentoring Relationships in Prehistoric and Ancient World History of Human Development. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 56-65.
- Eesley, C., & Wang, Y. (2017). Social influence in career choice: Evidence from a randomized field experiment on entrepreneurial mentorship. *Research policy*, 46(3), 636-650.
- Elliott, C., Mavriplis, C., & Anis, H. (2020). An entrepreneurship education and peer mentoring program for women in STEM: mentors' experiences and perceptions of entrepreneurial self-efficacy and intent. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 43-67.
- Erwin, E. J., Brotherson, M. J. & Summers, J. A.,. (2011). Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. *Journal of Early Intervention*, 33(3), pp. 186- 200.
- Fauchald, R. N., Aaboen, L., & Haneberg, D. H. (2022). Utilisation of entrepreneurial experiences in student-driven mentoring processes. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100651.
- Galvão, A. R., Mascarenhas, C., Marques, C. S., Braga, V., & Ferreira, M. (2020). Mentoring entrepreneurship in a rural territory—A qualitative exploration of an entrepreneurship program for rural areas. *Journal of Rural Studies*, 78, 314-324.
- Giacumo, L. A., Chen, J., & Seguinot- Cruz, A. (2020). Evidence on the Use of Mentoring Programs and Practices to Support Workplace Learning: A Systematic Multiple- Studies Review. *Performance Improvement Quarterly*, 33(3), 259-303.
- Gillespie, G. L., Vallerand, A. H., & Fairman, J. (2023). Characteristics of faculty mentoring in the Robert Wood Johnson Foundation Future of Nursing Scholars Program. *Nursing Outlook*, 10(1), 896-912..
- Jean, E., & Tremblay, M. (2020). Mentoring for entrepreneurs: A boost or a crutch? Long-term effect of mentoring on self-efficacy. *International Small Business Journal*, 38(5), 424-448.
- Kim, B. (2023). Three Actors of Entrepreneur Mentoring and Their Impact on Perceived Mentoring Effectiveness: The Korean Formal Mentoring Context. *Global Business & Finance Review*, 28(1), 33-48.
- Kubberød, E., & Ladegård, G. (2021). Enhancing entrepreneurial learning through mentoring: a situational and generic mentor role taxonomy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(5), 805-819.
- Kuratko, D. F., Neubert, E., & Marvel, M. R. (2021). Insights on the mentorship and coachability of entrepreneurs. *Business Horizons*, 64(2), 199-209.
- McKevitt, D., & Marshall, D. (2015). The legitimacy of entrepreneurial mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(2), 263-280.
- Miller, E., Cross, L., & Lopez. M. (2019). Mentoring in nursing: A concept analysis. *International Journal of Caring Sciences*, 12(1), 142-148.
- Nabi, G., Walmsley, A., & Akhtar, I. (2021). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, 46(6), 1159-1174.
- Nyanjom, J. (2020). Calling to mentor: the search for mentor identity through the development of mentor competency. *Educational Action Research*, 28(2), 242-257.
- Prastyaningtyas, E. W., Sutrisno, S., Soeprajitno, E. D., Ausat, A. M. A., & Suherlan, S. (2023). Analysing the Role of Mentors in Entrepreneurship Education: Effective Support and Assistance. *Journal on Education*, 5(4), 14571-14577.

- Robinson, M. J. (2022). Factors impacting entrepreneurial success in accelerators: Revealed preferences of sophisticated mentors. *Review of Corporate Finance*, 2(3), 617-661.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). **Handbook for synthesizing qualitative research.** **springer publishing company.**
- St-Jean, E., & Audet, J. (2013). **The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships.** *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 21(1), 96-119.
- TAKEUCHI, A., & INABA, Y. (2023). Entrepreneurial Mentoring: Informal Mentors and Mentoring Relationship with Entrepreneurs. (90), 25-50.
- Theaker, A. (2023). The Role of Mentoring for Women Entrepreneurs.
- Thomas, I. F., & Lopes, M. (2019). Improving the mentoring process for social entrepreneurship in Portugal: A qualitative study. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 367-379.
- Tsoukalas, S. (2022). How Entrepreneur Mentorship Can Help Founders Get a Second Perspective, <https://www.growthmentor.com/blog/entrepreneur-mentorship>.
- van Werven, R., Cornelissen, J., & Bouwmeester, O. (2023). The relational dimension of feedback interactions: a study of early feedback meetings between entrepreneurs and potential mentors. *British Journal of Management*, 34(2), 873-897.
- Voldsund, K. H., & Bragelien, J. J. (2022). Student peer mentoring in an entrepreneurship course. *Procedia Computer Science*, 196, 856-863.
- Voldsund, K. H., & Bragelien, J. J. (2022). Student peer mentoring in an entrepreneurship course. *Procedia Computer Science*, 196, 856-863.
- Walmsley, A., & Nabi, G. (2020). Mentoring senior entrepreneurs. *Entrepreneurship education: A lifelong learning approach*, 85-100.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta- synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318.

## **Exploring the Antecedents and Consequences of Entrepreneurial Mentoring: A Meta-Synthesis-Approach**

### **Abstract**

Entrepreneurial mentorship is a key factor that, if its drivers are correctly identified, will have many consequences for success in the field of entrepreneurship. In this regard, the present study was conducted with the aim of investigating the antecedents and consequences of entrepreneurial mentoring. This research is descriptive-survey in terms of purpose, practical in terms of method and time period of data collection. For this purpose, after searching the databases, in the period of 2010 to 2023, 23 articles in the field of entrepreneurship mentoring were evaluated and finally 20 articles were selected and entered the analysis stage. These articles were selected according to the credibility and validity of the research, the quality of the research, the scientific criteria, and the relationship with entrepreneurial mentoring. In order to identify the antecedents and consequences of entrepreneurial mentoring, meta-synthesis method and MAXQDA software were used. The results showed that the culture of mentoring, competence of mentors, career development, mentor-disciple relationships are considered as antecedents of entrepreneurial mentoring, and perfectionist, self-directed, harmonious, emotional and professional outcomes are among the consequences of entrepreneurial mentoring.

**Key words:** antecedents and consequences, entrepreneurial mentoring, meta-synthesis qualitative analysis