

«زن و مطالعات خانواده»

سال هفدهم - شماره شصت و یکم، پاییز ۱۴۰۲

ص ص: ۱۲۵-۱۵۳

بررسی تأثیر عوامل و مؤلفه‌های حمایتی مدل منتورینگ بر پیشرفت شغلی معلمان زن جدیدالاستخدام استان آذربایجان شرقی

پروانه نیرومند^۱

جعفر قهرمانی^۲

ابوالفضل قاسم زاده علیشاهی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۶/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۲۵

چکیده

منتورینگ روشی مؤثر برای ترویج آموزش و توسعه حرفه‌ای زنان، همچنین حمایت و توانمندسازی زنان و ایجاد تغییر فرهنگ مثبت سازمانی است. از لحاظ تاریخی، در کشور ما مردسالاری در تمام موضوعات اجتماعی خصوصاً در محل کار بسیار آشکار است و ایجاد فرصت برای پیشرفت زنان و تحول در سازمان‌ها به تحولات ساختاری نیاز دارد. یکی از رویکردهای توسعه‌ای برای زنان به عنوان یک استراتژی ارزشمند، منتورینگ است. پژوهش حاضر با هدف برجسته کردن اهمیت منتورینگ به عنوان یک مکانیزم حمایت و پیشرفت شغلی برای زنان در نظام آموزشی کشور انجام گرفته است. از روش تلفیقی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. یافته‌های به دست آمده نشان داد که عوامل و مؤلفه‌های حمایتی مدل مستخرج از تحلیل عاملی تأییدی منتورینگ مؤثر بر پیشرفت شغلی معلمان زن در مرحله اول شامل ویژگی‌های منتورینگ (متنی و منتور) و در مرحله بعدی عوامل منتورینگ (عوامل بین‌فردی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و عوامل کلان) می‌باشد. راهبردهای منتورینگ (راهبردهای فردی، راهبردهای سازمانی و راهبردهای فراسازمانی) و پیامدهای منتورینگ (پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای فراسازمانی) نیز در مدل مستخرج، برای معلمان زن جدیدالاستخدام بررسی گردیده است.

واژگان کلیدی: عوامل و مؤلفه‌های منتورینگ، معلمان زن جدیدالاستخدام، پیشرفت شغلی، تحلیل عاملی تأییدی

مقدمه

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.
۲ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران (نویسنده مسئول)
۳ دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران.

زنان در طول تاریخ ایفاگر نقش‌های عظیم و انکارناپذیر در حوادث گوناگون بوده‌اند. امروزه با طرح مباحث توسعه کشورهای نقش زنان در این فرآیند به شدت مورد توجه قرار گرفته‌است. مشارکت زنان در ابعاد مختلف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی باعث می‌شود تا آنان جایگاه اجتماعی بهتری را کسب کنند و در تصمیم‌گیری‌های مربوط به سرنوشت خود و نهایتاً کشورشان مؤثر واقع شوند (۱۹). نقش محوری آموزش و پرورش در توسعه فرهنگی و پیشرفت علمی جوامع واقعیتهای انکارناپذیر است. برای ایفای مناسب‌تر این نقش، نظام آموزش و پرورش هر کشور از ساختارها، زمان‌های آموزشی و برنامه‌های درسی معینی بهره می‌گیرد که این‌ها همه بنابر سیاست‌ها، برنامه‌ها و اهداف کلی آن کشور تعیین می‌شوند (۲۱). علی‌رغم تحولات سریع و دگرگونی‌های ارتباطی و آموزشی، همچنان این نهاد مهم کارکردهای بی‌بدیلی را انجام می‌دهد؛ کارکردهایی که کیفیت زندگی اجتماعی را تسهیل، و توسعه همه جانبه را تقویت می‌کند (۱۰). نیروی انسانی بارزترین منبع برای سازمان به‌شمار می‌آید (۳) و زنان به عنوان سرمایه‌های انسانی تقریباً نیمی از جمعیت کار هر کشور را تشکیل می‌دهند. آنها در همه عصرها و نسل‌ها همدوش مردان به نقش آفرینی پرداختند و نقش تأثیرگذار زنان نیز از حوزه اقتصادی به حوزه‌های سیاسی، اجتماعی، آموزشی گسترش یافته است (۱۹). از این رو در عصر جدید لزوم پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمان در اولویت اول قرار می‌گیرد (۳). آموزش و توانمندسازی به عنوان یک عامل تغییر و محرک در مراکز آموزشی است و برای ایجاد توانایی‌های رهبری، شایستگی‌ها، سیستم‌های پشتیبانی و مسیرهای عملی مناسب است (۱). یکی از عوامل اصلی آموزش در مدارس، معلمان هستند. از این رو، یکی از تغییرات بارز و جالب در آموزش و پرورش توجه به رشد مداوم و مستمر برنامه‌های بهسازی معلمان به دلایلی همچون، افزایش پیچیدگی آموزش، افزایش تقاضا از سوی جامعه و همچنین سر و کار داشتن با دانش‌آموزان به عنوان سرمایه‌های آینده است (۱۳). با ظهور تغییرات اجتماعی و اقتصادی، غیرقابل پیش بینی بودن آن‌ها، رشد فشرده منابع اطلاعاتی، ظهور ایده‌های جدید در مورد فرهنگ جامعه و فرد، روابط آن‌ها و الگوهای رفتاری اجتماعی، تغییر ایده‌ها ضروری به نظر می‌رسد (۲۳). در این میان کار معلمان زن سخت‌تر و حساس‌تر است؛ زیرا بعد از اتمام تحصیل روانه بازار کار شده و امیدوارند موقعیتی متناسب با توانایی‌ها و دانش خود کسب نمایند اما به هنگام ورود به حرفه با موانع و مشکلاتی رو برو می‌شوند که باعث عدم دستیابی آن‌ها به موقعیت‌های ایده‌آلشان گشته و اغلب مغلوب شرایط داخلی و خارجی موجود شده و از تلاش برای دستیابی به آن چه شایسته آنند دست می‌کشند. زنان باید اجازه داشته باشند تا برای پیشرفت شغلی در محل کار خود تلاش کنند. حتی اگر قوانینی برای تضمین حقوق برابر و فرصت‌های برابر برای زنان وضع شده باشد بدیهی است که مکانیسم‌هایی برای اجرای این امر وجود ندارد (۱۲). از سوی دیگر بررسی‌ها نشان می‌دهد که زنان در سطح جهانی در پست‌های ارشد کمتر حضور دارند و این در حالی است که در سطوح دانشجویی و اولیه شغلی، همچنین در سطوح میانی شغلی مشارکت زنان بسیار زیاد است (۲۴). یافته‌ها نشان می‌دهد که ادارات، سیاست‌ها و برنامه‌هایی برای اجرا و پشتیبانی متورینگ

ندارند. زنان خود باید ابتکار عمل را بر عهده گیرند و برنامه‌ها و شبکه‌های منتورینگ را بین خود ترتیب دهند تا اطمینان حاصل شود که هم منتهی و هم منتور از این رابطه سود می‌برند و این باعث رشد و انگیزه آنان می‌شود (۱۲). نیروی انسانی بارزترین منبع برای سازمان به‌شمار می‌آید. زنان بخش مهمی از نیروی انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و آموزش و راهنمایی زنان باعث پیشرفت سازمانی و همچنین باعث تسریع در رسیدن به در اهداف سازمان‌ها می‌شود. با توجه به این که اکثر پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه منتورینگ، توجه ویژه‌ای به زنان نکرده‌است، پژوهش حاضر اثربخشی برنامه منتورینگ را به صورت مشخص‌تر و شفاف‌تر برای زنان اندازه‌گیری نموده‌است. سؤال اصلی این پژوهش این است که عوامل و مؤلفه‌های حمایتی مدل منتورینگ مؤثر بر پیشرفت شغلی معلمان زن جدیدالاستخدام چیست؟

بهسازی منابع انسانی

در دنیای متلاطم کنونی، سازمان‌ها به منظور مواجهه با چالش رشد و تغییرات محیطی شتاب یافته، می‌باید به نقش حیاتی یادگیری و بهسازی، در رشد و بقای خود آگاه باشند (۹). سازمان‌ها برای سازگاری در اهداف عملیاتی، تغییرات محیطی و توسعه سازمانی، به طور مستمر اقدام به توسعه و بهسازی چهار متغیر (نیروی انسانی، به‌کارگیری فناوری‌های نوین و تجهیزات، قوانین و مقررات و فضای فرهنگی سازمانی) می‌نمایند. در شرایط فعلی جهان، حداقل چهار تغییر عمده در راهبرد بهسازی منابع انسانی مشاهده می‌شود که عبارتند از:

- تأکید بر کسب مزیت‌های رقابتی با ایجاد سازمان یادگیرنده؛
- بازار کار جذاب برای جوانان جویای مهارت‌های کمیاب؛
- ایجاد رقابت به منظور داشتن منابع انسانی خلاق با مهارت بسیار بالا؛
- درهم ریخته شدن سلسله مراتب سازمانی و حضور کار گروهی، ایجاب می‌کند که مدیران سازمان‌ها به توانایی‌های ویژه‌ای در ایجاد ارتباطات بین فردی و سازمانی مجهز شوند.
- در چنین شرایطی، آموزش و پرورش نیز دستخوش تغییرات بنیادی شده و چالش اساسی در دنیای امروز برای حذف نشدن از دور رقابت‌های جهانی، درگیر شدن در فرآیند مستمر و مداوم پدیده تغییر است تا بتوان در برابر مشکلات ایستادگی و از فرصت‌های محیط پیچیده و متغیر به منظور رفع کاستی‌ها و کمبودها استفاده کرد (۵).

انواع منتورینگ

انواع مختلف منتورینگ در ساختار و عملکرد با یکدیگر متفاوت هستند. صاحب‌نظران حوزه منتورینگ انواع مختلفی از منتورینگ را شناسایی و تعریف نموده‌اند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

- منتورینگ فرد به فرد^۱ (منتورینگ سنتی و حضوری)^۲

در این نوع از منتورینگ، منتور از لحاظ حرفه‌ای، فردی موفق و زبده به شمار می‌رود که به منظور پیشرفت و رشد شبکه‌های ارتباطی و شغلی منتی، با وی رابطه برقرار می‌کند (۸).

- منتورینگ مجازی (منتورینگ از راه دور)

در سال‌های اخیر با ترکیب ارتباط الکترونیکی و اینترنت با زندگی فردی و کسب و کار انسان‌ها، نوع جدیدی از منتورینگ بر اساس ابزارهای ارتباطی الکترونیکی، برای تسهیل ارتباط بین منتور و منتی شکل گرفته است. با توجه به شرایط سازمان‌های مدرن امروزی، که فناوری به عنوان قلب منتورینگ شناخته شده و بخش ضروری این برنامه محسوب می‌گردد، پارادایم جدیدی به نام منتورینگ الکترونیکی معرفی شده است (۴).

- منتورینگ تلفیقی

ادغام دو نوع منتورینگ سنتی و منتورینگ الکترونیکی می‌باشد و به معنای کاربرد رسانه‌های آنلاین در برنامه به همراه مزایای ارتباط چهره به چهره و دیگر شیوه‌های سنتی برای حمایت از منتی‌ها می‌باشد (۲۲).

- منتورینگ رسمی

شکلی از منتورینگ سنتی و قدیمی‌ترین شکل منتورینگ است. یکی از ویژگی‌های این منتورینگ این است که در انتخاب‌های خود نخبه‌گرا می‌باشد که به طور بالقوه نقطه ضعف عمده آن می‌باشد (۲۰).

- منتورینگ غیررسمی

در منتورینگ غیررسمی، اهداف مشخص و دقیقی در رابطه مشخص نشده است، منتورها و منتی‌ها خودشان بر اساس ویژگی‌هایشان جفت می‌شوند، منتورینگ زمان طولانی ادامه دارد و حتی تا آخر عمر؛ منتور و منتی باهم در ارتباط هستند و سازمان به صورت غیرمستقیم از این رابطه سود می‌برد (۲۲).

- منتورینگ هم‌تا

گروه‌ها و منتورها دو به دو باهم جفت می‌شوند. معمولاً غیررسمی می‌باشد؛ اما سازمان‌ها قادر به تشخیص آن می‌باشند و از یادگیری مشترک و متقابل حمایت می‌کنند (۱۴).

تفاوت‌های جنسیتی در منتورینگ

منتورینگ برای همگان مفید است، اما تاکید می‌شود که تفاوت‌های جنسیتی را نباید نادیده گرفت و زنان به این برنامه بیشتر نیاز دارند. زنانی که در این برنامه شرکت می‌کنند بهتر قادر به حل مشکلات کاری خواهند بود و سیاست‌های کاری را بهتر درک می‌کنند. آنان چشم‌انداز خوش بینانه‌تری به آینده شغلی خود دارند و در جمع همکاران موفق‌ترند. از این رو مشاهده می‌شود که مدیران زن بیشتر به برنامه

1 One-on-one mentoring

2 Traditional

های منتورینگ باور دارند. اما تعداد زنانی که حاضر باشند در برنامه منتورینگ شرکت کنند، کم است. نخست به این دلیل که زنان ترجیح می‌دهند در کنار یک منتور زن کارآموزی کنند. اما تعداد منتورهای زن بسیار کم و انگشت شمار است. شاگردان زن نیز به ناچار در برنامه‌های منتورینگ شرکت می‌کنند که منتور آن مرد است و به ناچار پیامدهای نامطلوب زیادی از جمله: فریب‌کاری، دلبستگی‌های جنسی و شایعات اداری دارد. از سوی دیگر زنان چون به کار خانه‌داری مشغولند و باید زمان زیادی را برای فرزندانشان صرف کنند تمایلی به شرکت در برنامه‌های منتورینگ ندارند چون تنظیم وقت با برنامه منتور مورد نظر برای آنان دشوار است. روحیات زنانه نیز در این امر نقش دارد چون بیشتر زنان تصور می‌کنند خودشان می‌توانند بدون نیاز به کمک آنچه را لازم دارند یاد بگیرند (۲۰). ممکن است مدیران زن با چالش‌هایی در روند توسعه روبرو شوند که برای مردان اتفاق نمی‌افتد که لازم است در برنامه منتورینگ آنان در نظر گرفته شود. شواهد حاکی از آن است که بهتر است برای زنان از منتور زن استفاده شود. روابط منتورینگ بین دو همجنس راحت‌تر برقرار می‌شود (۷).

پیشینه پژوهش

نجفی‌نژاد (۱۳۹۸) در مطالعه خود تحت عنوان "تأثیر خصوصیات رابطه منتور - منتهی در رضایت منتهی از منتور: بررسی برنامه منتورینگ دانشجویی دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران" به این نتیجه رسید که انتظارات منتهی از منتورها بیشتر در زمینه‌های درسی، روانی اجتماعی و آشنایی با محیط دانشگاه و الگوسازی بوده و در ارزشیابی انجام گرفته مشخص شد که میسر گردیده و منجر به افزایش رضایت منتهی از منتور نیز شده است.

پورحسن (۱۳۹۷) در تحقیقات خود تحت عنوان "مروری بر منتورینگ بالینی" به این نتایج دست یافت: برنامه‌های منتورینگ از علل رشد حرفه‌ای دانشجویان پزشکی شناخته می‌شود که توصیه می‌شود در دانشکده‌های پزشکی اجرا شود.

مطالعات دانشمندی (۱۳۹۶) حاکی از آن است که پیامدهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام شامل بالندگی فردی و بالندگی سازمانی است و برنامه‌های منتورینگ منجر به مزایای مهمی برای اعضای هیئت علمی می‌گردد. این پژوهش حاکی از آن است که داشتن منتور، سطوح بالای رضایت شغلی، اثربخش‌تر بودن آموزش و تدریس، سوابق علمی قوی‌تر و افزایش میزان بقا و ارتقا را برای اعضای هیئت علمی به همراه خواهد داشت.

سالاری (۱۳۹۵) در تحقیقات خود تحت عنوان امکان سنجی پیاده‌سازی منتورینگ در صلاحیت حرفه‌ای معلمان ابتدایی نشان می‌دهد که هر چه کارکردهای منتورینگ بهتر باشد، صلاحیت حرفه‌ای معلمان نیز بیشتر می‌شود.

مک ایلانگو^۱ (۲۰۲۱) در مطالعات خود تحت عنوان اهمیت منتورینگ در حمایت از پیشرفت شغلی زنان در بخش عمومی نشان می‌دهد که زنان کارمند در بخش دولتی، منتورینگ را به عنوان یک عامل مهم برای توسعه می‌بینند.

میوسن^۲ (۲۰۱۹) در پژوهش خود، سه روش غالب منتورینگ را این‌گونه معرفی کرده‌است: توانمند سازی (نگرش تأمل‌برانگیز و کلی به توسعه منتی)، نظارت (برای بررسی این که آیا الزامات رسمی آموزشی برآورده شده‌اند) و کارگردانی و هدایت (یک رویکرد معتبر از راهنمایی حرفه‌ای منتی برای توسعه). انفارتا و همکاران^۳ (۲۰۱۶)، نیز منتورینگ را رابطه‌ای می‌دانند که در آن مدیری که در نقطه مرکزی کار راهه شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل کار راهه شغلی شان هستند، یاری می‌دهد. مهارت‌های فنی، بین فردی و سیاسی از جمله مهارت‌هایی است که از طریق چنین رابطه‌ای منتقل می‌گردد.

کرتز^۴ (۲۰۱۴) مقاله‌ای به نام «منتورینگ برای بهسازی مدیران به مثابه یک متد رقابتی» را منتشر کرده‌است که حاوی چندین مطالعه موردی بوده و نشان دهنده چگونگی اجرای منتورینگ برای بهسازی مدیران می‌باشد. به اعتقاد کرتز، منتورینگ رسمی در جهت بهسازی مدیران می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی مهم در سازمان‌های بزرگ، به شمار آید و بر بهبود و تحکیم فرهنگ سازمان تأثیر مثبت بگذارد. پولسن^۵ (۲۰۱۳) مقاله‌ای را تحت عنوان «برنامه‌های منتورینگ: فرصت یادگیری برای منتی‌ها، برای منتورها، برای سازمان‌ها و برای جامعه»، منتشر نموده‌است. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که پتانسیل یادگیری در به کارگیری منتورینگ برای منتورها، سازمانها و حتی جامعه همچنان وجود دارد و سازمان‌هایی که برنامه‌های منتورینگ را به طور کامل اجرا نمی‌کنند، هنوز ارزش آن را، حتی برای منتی‌ها درک نکرده‌اند.

روش پژوهش

روش پژوهش آمیخته یا تلفیقی (یا رویکرد چندخصلتی و ترکیب رویکردهای کمی و کیفی) است. (بخش کیفی پژوهش به شیوه نظریه داده بنیاد است که به صورت مجزا به همراه مدل پیشنهادی مجزا در مقاله دیگری آمده‌است). جامعه آماری بخش کمی معلمان زن جدیدالاستخدام سه سال تحصیلی ۹۶-۹۷، ۹۷-۹۸ و ۹۸-۹۹ استان آذربایجان شرقی بود. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده‌است. مصاحبه‌ها شامل عوامل تأثیرگذار در منتورینگ، راهبردهای ایجاد منتورینگ و پیامدهای حاصل از استقرار منتورینگ انجام گردیده‌است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه

1 M. Mcilongo

2 Meeuwissen

3 Anafarta & et al

4 Kerter

5 Poulsen

محقق ساخته ۱۹۰ سؤالی بر اساس یافته‌های مرحله قبل است. این پرسشنامه در بین معلمان زن جدیدالاستخدام توزیع و جمع‌آوری شده‌است. مشارکت کنندگان بخش کیفی متخصصان رشته مدیریت آموزشی، دبیران باتجربه و متخصصان رشته‌های تربیتی است. در بخش کمی شیوه نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر حسب مقطع تحصیلی است. جهت بررسی اعتبار سازه در قسمت کمی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده گردید. تحلیل عاملی در نرم‌افزار آموس گرافیک انجام گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کمی، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده‌است. داده‌های به دست آمده از متن مصاحبه‌ها بوسیله نرم‌افزار مکس کیو دا ۱۸ (MAXQDA18) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در مرحله اول کدگذاری باز انجام گرفت و از کنار هم قرار دادن کدهای اولیه مفاهیم ساخته شد و مقوله‌ها نیز از ربطدهی مفاهیم صورت گرفتند. سپس تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس گرافیک از یافته‌های حاصل از مراحل قبل صورت گرفت.

جدول شماره (۱): جدول جامعه آماری معلمان جدیدالاستخدام استان آذربایجان شرقی

تعداد معلمان زن			تعداد معلمان مرد			
متوسطه دوره دوم	متوسطه دوره اول	ابتدایی	متوسطه دوره دوم	متوسطه دوره اول	ابتدایی	دوره
۲۲۴	۲۸۵	۵۱۲	۲۳۴	۲۵۴	۴۰۹	تعداد
۱۰۲۱			۹۰۷		جمع	

جدول شماره (۲): جدول نمونه‌گیری معلمان جدیدالاستخدام استان آذربایجان شرقی

تعداد معلمان زن			تعداد معلمان مرد			
متوسطه دوره دوم	متوسطه دوره اول	ابتدایی	متوسطه دوره دوم	متوسطه دوره اول	ابتدایی	دوره
۶۱	۷۸	۱۴۰	۵۴	۶۰	۹۳	تعداد
۲۷۹			۲۰۷		جمع	

یافته‌ها

با توجه به جدول، ملاحظه می‌شود که بارهای عاملی مرتبه دوم به دست آمده برای تمام مؤلفه‌ها بزرگتر از ۰/۴ بوده و در سطح احتمال ۹۵ درصد معنادار هستند. بنابراین از اعتبار کافی برای حفظ شدن در مدل اندازه‌گیری برخوردار هستند.

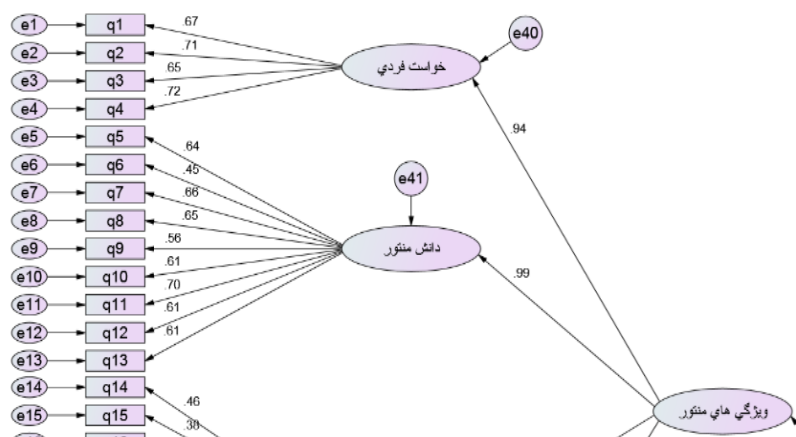
جدول شماره (۳): شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ویژگی‌ها

تفسیر	ملاک	میزان	شاخص برازش	
برازش مطلوب	کمتر از ۵	۲/۹۱	DF/CMIN	
غیر قابل قبول	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱	χ^2 -value x	مطلق
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۶	شاخص نیکویی برازش (GFI)	
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۵	شاخص توکر- لویس (TLI)	تطبیقی
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۲	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	
برازش مطلوب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۷	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۵	۰/۶۴	شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	مقتصد

جدول شماره (۴): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مربوط به مدل ویژگی‌ها

گویه	مؤلفه	متغیر ضریب برآورد شده	خطای معیار برآورد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	ضریب برآورد شده استاندارد (بار عاملی)
	خواست فردی	۱			۰/۰۰۱	۰/۹۴۳
	دانش متور	۱/۰۷۹	۰/۱۰۹	۹/۹۳۷	۰/۰۰۱	۰/۹۹۴
	خصوصیات فردی	۰/۶۳۴	۰/۰۸۶	۷/۳۹۴	۰/۰۰۱	۰/۹۵۱
	استقلال متور	۰/۷۷۹	۰/۰۹۱	۸/۵۶۶	۰/۰۰۱	۰/۹۱۷
	خواست فردی	۱			۰/۰۰۱	۰/۸۰۹
	نیاز فردی	۰/۷۶۵	۰/۰۸۶	۸/۹۳	۰/۰۰۱	۰/۶۶۸
	پاسخگو بودن	۱/۰۹۵	۰/۱۰۲	۱۰/۷۸۴	۰/۰۰۱	۰/۷۸۴
	خصوصیات فردی	۱/۵۴۲	۰/۱۲۸	۱۲/۰۸۸	۰/۰۰۱	۰/۹۵
۱۹		۱			۰/۰۰۱	۰/۶۷۳
۲۹	خواست فردی	۱/۱۴۳	۰/۱۰۲	۱۱/۲۳۳	۰/۰۰۱	۰/۷۱۵
۳۹		۰/۹۱۲	۰/۰۸۸	۱۰/۳۵۱	۰/۰۰۱	۰/۶۵۱
۴۹		۱/۰۵۵	۰/۰۹۳	۱۱/۳۵۸	۰/۰۰۱	۰/۷۲۴
۵۹		۱			۰/۰۰۱	۰/۶۴۱
۶۹		۰/۶۲۵	۰/۰۸۵	۷/۳۸۵	۰/۰۰۱	۰/۴۵۱
۷۹	دانش متور	۰/۹۸۵	۰/۰۹۵	۱۰/۳۵۲	۰/۰۰۱	۰/۶۶۳
۸۹		۱/۰۱۱	۰/۱	۱۰/۱۲	۰/۰۰۱	۰/۶۴۵
۹۹		۰/۷۸۵	۰/۰۸۸	۸/۹۰۱	۰/۰۰۱	۰/۵۵۵
۱۰۹		۰/۹۱۳	۰/۰۹۴	۹/۶۹۲	۰/۰۰۱	۰/۶۱۳

۰/۷۰۴	۰/۰۰۱	۱۰/۸۷	۰/۰۹۳	۱/۰۰۹	۱۱ق
۰/۶۰۸	۰/۰۰۱	۹/۶۲۶	۰/۰۹۲	۰/۸۸۱	۱۲ق
۰/۶۱۴	۰/۰۰۱	۹/۷۱۵	۰/۰۷۶	۰/۷۳۵	۱۳ق
۰/۴۶۲	۰/۰۰۱			۱	۱۴ق
۰/۳۷۷	۰/۰۰۱	۵/۴۴۶	۰/۱۷	۰/۹۲۸	۱۵ق
۰/۷۱۵	۰/۰۰۱	۷/۸۵	۰/۱۹۲	۱/۵۰۴	۱۶ق
۰/۵۵۸	۰/۰۰۱	۶/۹۷۹	۰/۱۷۶	۱/۲۲۷	۱۷ق
۰/۶۱۵	۰/۰۰۱	۷/۳۳۵	۰/۲۱۳	۱/۵۶	۱۸ق
۰/۵۵۹	۰/۰۰۱	۶/۹۸۳	۰/۱۸۹	۱/۳۱۷	۱۹ق
۰/۴۶۶	۰/۰۰۱	۶/۲۷۷	۰/۱۸۲	۱/۱۴۲	۲۰ق
۰/۴۷۵	۰/۰۰۱	۶/۳۵۸	۰/۱۹۲	۱/۲۲۱	۲۱ق
۰/۷۰۹	۰/۰۰۱	۷/۸۲۳	۰/۲۴۳	۱/۹۰۵	۲۲ق
۰/۵۹۲	۰/۰۰۱	۷/۱۹۵	۰/۱۸	۱/۲۹۳	۲۳ق
۰/۴۵۵	۰/۰۰۱	۶/۱۸۲	۰/۱۶۹	۱/۰۴۵	۲۴ق
۰/۵۷۶	۰/۰۰۱			۱	۲۵ق
۰/۶۵۹	۰/۰۰۱	۸/۷۴۳	۰/۱۳۶	۱/۱۸۵	۲۶ق
۰/۵۸۶	۰/۰۰۱	۸/۰۷۲	۰/۱	۰/۸۰۴	۲۷ق
۰/۸۰۹	۰/۰۰۱			۱	۲۸ق
۰/۶۴۸	۰/۰۰۱	۱۰/۵۰۷	۰/۰۶۵	۰/۶۸۷	۲۹ق
۰/۵۸۱	۰/۰۰۱	۹/۴۶۵	۰/۰۷	۰/۶۵۹	۳۰ق
۰/۸۳۶	۰/۰۰۱			۱	۳۱ق
۰/۸۰۶	۰/۰۰۱	۱۱/۸۶۴	۰/۰۷۵	۰/۸۹۱	۳۲ق
۰/۳۰۲	۰/۰۰۱	۴/۹۵۵	۰/۰۸۶	۰/۴۲۴	۳۳ق
۰/۸۸۹	۰/۰۰۱			۱	۳۴ق
۰/۷۶۳	۰/۰۰۱	۱۴/۴۵۶	۰/۰۵	۰/۷۲	۳۵ق
۰/۶۰۴	۰/۰۰۱	۱۱/۰۳۴	۰/۰۷۳	۰/۸۱	۳۶ق
۰/۹۶	۰/۰۰۱			۱	۳۷ق
۰/۶۷۶	۰/۰۰۱	۱۳/۳۸۹	۰/۰۴۹	۰/۶۵۹	۳۸ق
۰/۴۴۸	۰/۰۰۱	۸/۲۰۵	۰/۰۵۴	۰/۴۴۵	۳۹ق



شکل شماره (۱): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مربوط به مدل ویژگی‌ها

با توجه به جدول، ملاحظه می‌شود که بارهای عاملی مرتبه دوم به دست آمده برای تمام مؤلفه‌های عوامل بین فردی بزرگتر از $0/4$ بوده و در سطح احتمال ۹۵ درصد معنادار هستند. بنابراین از اعتبار کافی برای حفظ شدن در مدل اندازه‌گیری برخوردار هستند.

جدول شماره (۵): شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری عوامل

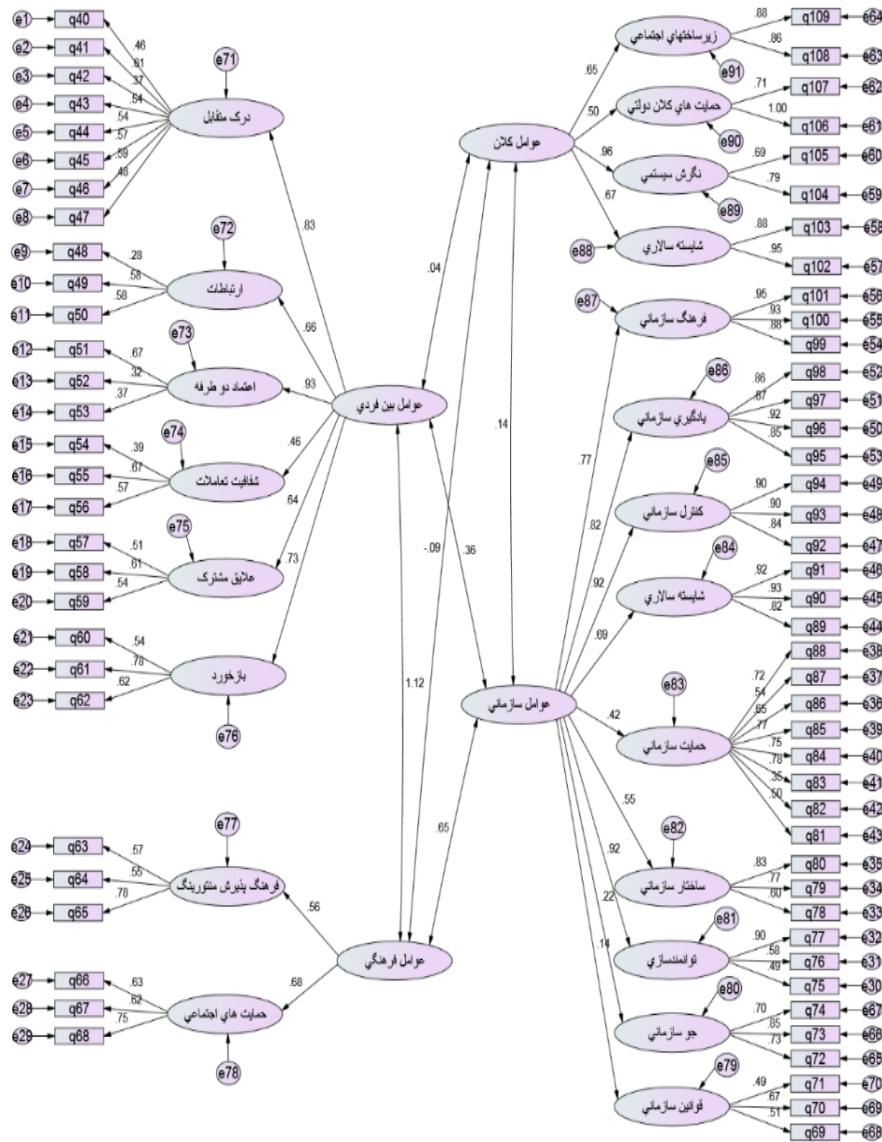
شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
DF/CMIN	۲/۶۰	کمتر از ۵	برازش مطلوب
χ^2 -value	۰/۰۰۱	بیشتر از ۰/۰۵	غیر قابل قبول
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۸۵	بیش از ۰/۹۰	قابل قبول
شاخص توکر- لویس (TLI)	۰/۸۹	بیش از ۰/۹۰	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۱	کمتر از ۰/۰۸	برازش مطلوب
شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	۰/۵۷	بیشتر از ۰/۵	برازش مطلوب

جدول شماره (۶): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مربوط به مدل عوامل

گویه	مؤلفه	متغیر	ضریب برآورد شده	خطای معیار برآورد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	ضریب برآورد شده (استاندارد (بار عاملی)
	درک متقابل		۱				-۰/۸۳۴
	ارتباطات	متغیر سازمانی کلی	۰/۵۱۳	۰/۱۵۵	۳/۳۱۸	-۰/۰۰۱	-۰/۶۵۸
	اعتماد دو طرفه		۱/۷۱۳	۰/۲۶۷	۶/۴۲	-۰/۰۰۱	-۰/۹۲۵
	شفافیت تعاملات		۰/۴۴۴	۰/۱۲	۳/۶۹۷	-۰/۰۰۱	-۰/۴۶۳
	علائق مشترک		۰/۹۲۵	۰/۱۹۲	۴/۸۲۳	-۰/۰۰۱	-۰/۶۴۲
	بازخورد		۱/۰۴۷	۰/۱۹۳	۵/۴۳۵	-۰/۰۰۱	-۰/۷۲۵
	فرهنگ پذیرش متورینگ		۱				-۰/۵۶۴
	حمایت‌های اجتماعی	متغیر سازمانی کلی	۱/۰۷۸	۰/۱۸۶	۵/۷۹۹	-۰/۰۰۱	-۰/۶۸۵
	قوانین سازمانی		۱			-۰/۲۴۵	-۰/۱۴۴
	جو سازمانی		۲/۲۰۸	۱/۳۶۳	۱/۶۲۱	-۰/۱۰۵	-۰/۲۲۴
	توانمندسازی		۶/۳۴۳	۳/۵۳۱	۲/۷۹۷	-۰/۰۰۱	-۰/۹۲
	ساختار سازمانی		۴/۴۵۲	۲/۴۹۹	۲/۷۸۲	-۰/۰۰۱	-۰/۵۴۶
	حمایت سازمانی	متغیر سازمانی کلی	۲/۹۳۶	۱/۶۷۸	۲/۷۴۹	-۰/۰۰۱	-۰/۴۱۷
	شایسته سالاری		۷/۲۴۶	۳/۹۹	۲/۸۱۶	-۰/۰۰۱	-۰/۶۸۸
	کنترل سازمانی		۱۰/۷۱۱	۵/۸۶۵	۲/۸۲۶	-۰/۰۰۱	-۰/۹۱۵
	یادگیری سازمانی		۱۱/۶۸۶	۶/۴	۲/۸۲۶	-۰/۰۰۱	-۰/۸۲۲
	فرهنگ سازمانی		۱۰/۴۹۹	۵/۷۶	۲/۸۲۳	-۰/۰۰۱	-۰/۷۷۲
	شایسته سالاری		۱				-۰/۶۷
	نگرش سیستمی	متغیر سازمانی کلی	۱/۸۳۷	۰/۲۱۲	۸/۶۸۲	-۰/۰۰۱	-۰/۹۶۳

۰/۵	-/۰۰۱	۷/۲۰۱	-/۱۴۹	۱/۰۷۱	حمایت‌های کلان دولتی	
-/۶۵۳	-/۰۰۱	۷/۱۸۶۲	-/۱۴۹	۱/۱۷۱	زیرساختهای اجتماعی	
-/۴۶	-/۰۰۱			۱		۴۰q
-/۶۱	-/۰۰۱	۶/۷۸۱	-/۱۹۱	۱/۲۹۲		۴۱q
-/۳۶۸	-/۰۰۱	۵/۰۱	-/۱۳۴	-/۶۷۴		۴۲q
-/۵۴۳	-/۰۰۱	۶/۴۰۱	-/۱۹	۱/۲۱۹	درک متقابل	۴۳q
-/۵۳۷	-/۰۰۱	۶/۳۵۷	-/۱۶۶	۱/۰۵۸		۴۴q
-/۵۶۵	-/۰۰۱	۶/۵۳۳	-/۲	۱/۳۰۴		۴۵q
-/۵۸۷	-/۰۰۱	۶/۶۵۷	-/۲۲	۱/۴۶۲		۴۶q
-/۴۷۸	-/۰۰۱	۵/۹۵۸	-/۱۸۸	۱/۱۲		۴۷q
-/۳۷۸	-/۰۰۱			۱		۴۸q
-/۵۷۶	-/۰۰۱	۳/۵۷۲	-/۵۰۳	۱/۷۹۸	ارتباطات	۴۹q
-/۵۸۳	-/۰۰۱	۳/۵۷۵	-/۶۳۲	۲/۲۶۱		۵۰q
-/۶۶۷	-/۰۰۱			۱		۵۱q
-/۳۱۶	-/۰۰۱	۴/۷۱۸	-/۰۹۳	-/۴۳۷	اعتماد دو طرفه	۵۲q
-/۳۶۹	-/۰۰۱	۵/۴۳۵	-/۱۰۱	-/۵۴۸		۵۳q
-/۳۹۲	-/۰۰۱			۱		۵۴q
-/۶۷۴	-/۰۰۱	۴/۶۱۵	-/۴۴۶	۲/۰۶	شفافیت تعاملات	۵۵q
-/۵۷	-/۰۰۱	۴/۶۹۶	-/۳۴۲	۱/۶۰۴		۵۶q
-/۵۱۱	-/۰۰۱			۱		۵۷q
-/۶۰۷	-/۰۰۱	۵/۸۳۲	-/۲۰۵	۱/۱۹۶	علاقه مشترک	۵۸q
-/۵۴۴	-/۰۰۱	۵/۶۴۸	-/۱۹۷	۱/۱۱۲		۵۹q
-/۵۴۳	-/۰۰۱			۱		۶۰q
-/۷۷۶	-/۰۰۱	۷/۹۶۲	-/۱۶۹	۱/۳۴۸	بازخورد	۶۱q
-/۶۲۴	-/۰۰۱	۷/۴۷۲	-/۱۲۵	-/۹۳۳		۶۲q
-/۵۷۲	-/۰۰۱			۱		۶۳q
-/۵۵۱	-/۰۰۱	۷/۰۷۲	-/۱۱۲	-/۷۹۳	فرهنگ پذیرش	۶۴q
-/۷۸۴	-/۰۰۱	۷/۸۵۱	-/۱۵۱	۱/۱۸۸	منتورینگ	۶۵q
-/۶۳۵	-/۰۰۱			۱		۶۶q
-/۶۱۵	-/۰۰۱	۸/۴۶۸	-/۱۰۴	-/۸۷۷	حمایت‌های اجتماعی	۶۷q
-/۷۵۱	-/۰۰۱	۹/۴۶۱	-/۱۰۶	۱/۰۰۲		۶۸q
-/۵۰۶	-/۰۰۱			۱		۶۹q
-/۶۷۲	-/۰۰۱	۴/۳۹۴	-/۳۷۱	۱/۶۳۲	قوانین سازمانی	۷۰q
-/۴۸۷	-/۰۰۱	۴/۸۷۸	-/۲۳۶	۱/۱۵		۷۱q
-/۷۲۹	-/۰۰۱			۱	جو سازمانی	۷۲q

-/۸۵۲	-/۰۰۱	۱۱/۳۷۱	-/۱۲۶	۱/۴۳۳	۷۳q
-/۷۰۵	-/۰۰۱	۱۱/۰۸۲	۰/۱	۱/۱۰۸	۷۴q
-/۴۹۳	-/۰۰۱			۱	۷۵q
-/۵۸۳	-/۰۰۱	۷/۴۵۶	-/۱۸۷	۱/۳۹۲	توانمندسازی ۷۶q
-/۹۰۱	-/۰۰۱	۸/۸۹۳	-/۲۰۸	۱/۸۴۶	۷۷q
-/۵۹۶	-/۰۰۱			۱	۷۸q
-/۷۷	-/۰۰۱	۹/۶۸۵	-/۱۳۶	۱/۳۲۲	ساختار سازمانی ۷۹q
-/۸۳۴	-/۰۰۱	۹/۷۵۳	-/۱۶۹	۱/۶۴۸	۸۰q
-/۶۴۶	-/۰۰۱	۷/۹۶۶	-/۱۳۶	۱/۰۸۱	۸۶q
-/۵۳۷	-/۰۰۱	۷/۱۵۱	-/۱۳۸	-/۹۸۴	۸۷q
-/۷۱۵	-/۰۰۱	۸/۳۹۳	-/۱۵۳	۱/۲۸۶	۸۸q
-/۷۶۷	-/۰۰۱	۸/۶۶۴	-/۱۳۹	۱/۲۰۹	حمایت سازمانی ۸۵q
-/۷۵۲	-/۰۰۱	۸/۵۸۹	-/۱۶۳	۱/۴	۸۴q
-/۷۸۱	-/۰۰۱	۸/۷۳۳	-/۱۷	۱/۴۸۸	۸۳q
-/۳۴۹	-/۰۰۱	۵/۲۳۲	-/۱۰۷	-/۵۵۸	۸۲q
-/۵۰۴	-/۰۰۱			۱	۸۱q
-/۸۲۱	-/۰۰۱			۱	۸۹q
-/۹۲۷	-/۰۰۱	۲۰/۶۵۸	-/۰۶۶	۱/۳۶۱	شایسته سالاری ۹۰q
-/۹۱۸	-/۰۰۱	۲۰/۴۵۱	-/۰۶۶	۱/۳۵۵	۹۱q
-/۸۳۶	-/۰۰۱			۱	۹۲q
-/۹۰۱	-/۰۰۱	۲۰/۶۲۴	-/۰۰۶	۱/۲۲۹	کنترل سازمانی ۹۳q
-/۹۰۴	-/۰۰۱	۲۰/۷۳۲	-/۰۶۱	۱/۲۶	۹۴q
-/۹۱۸	-/۰۰۱			۱	۹۶q
-/۸۶۸	-/۰۰۱	۲۳/۲۹۴	-/۰۴۴	۱/۰۱۶	یادگیری سازمانی ۹۷q
-/۸۶۴	-/۰۰۱	۲۳/۰۷۱	-/۰۴۲	-/۰۹۶	۹۸q
-/۸۴۷	-/۰۰۱	۲۲/۰۶	-/۰۳۹	-/۰۸۵۱	۹۵q
-/۸۷۶	-/۰۰۱			۱	۹۹q
-/۹۳	-/۰۰۱	۲۵/۲۳	-/۰۳۸	-/۰۹۷۱	فرهنگ سازمانی ۱۰۰q
-/۹۴۹	-/۰۰۱	۲۶/۲۴۲	-/۰۴۴	۱/۱۴۹	۱۰۱q
-/۹۴۵	-/۰۰۱			۱	شایسته سالاری ۱۰۲q
-/۸۸۴	-/۰۰۱	۱۶/۳۸۵	-/۰۶۳	۱/۰۲۸	۱۰۳q
-/۷۹۳	-/۰۰۱			۱	۱۰۴q
-/۶۹	-/۰۰۱	۱۰/۴۶۱	-/۰۶۷	-/۰۷۰۱	نگرش سیستمی ۱۰۵q
-/۹۹۸	-/۰۰۱			۱	حمایت‌های کلان ۱۰۶q
-/۷۱۳	-/۰۰۱	۷/۹۶۹	-/۰۸۶	-/۰۶۸۵	دولتی ۱۰۷q
-/۸۵۸	-/۰۰۱			۱	زیرساختهای ۱۰۸q
-/۸۸۲	-/۰۰۱	۱۲/۶۴۸	-/۰۸۵	۱/۰۷	اجتماعی ۱۰۹q



شکل شماره (۲): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مربوط به مدل عوامل

با توجه به جدول، ملاحظه می‌شود که بارهای عاملی مرتبه دوم به دست آمده برای تمام مؤلفه‌های عوامل بین فردی بزرگتر از ۰/۴ بوده و در سطح احتمال ۹۵ درصد معنادار هستند. بنابراین از اعتبار کافی برای حفظ شدن در مدل اندازه‌گیری برخوردار هستند.

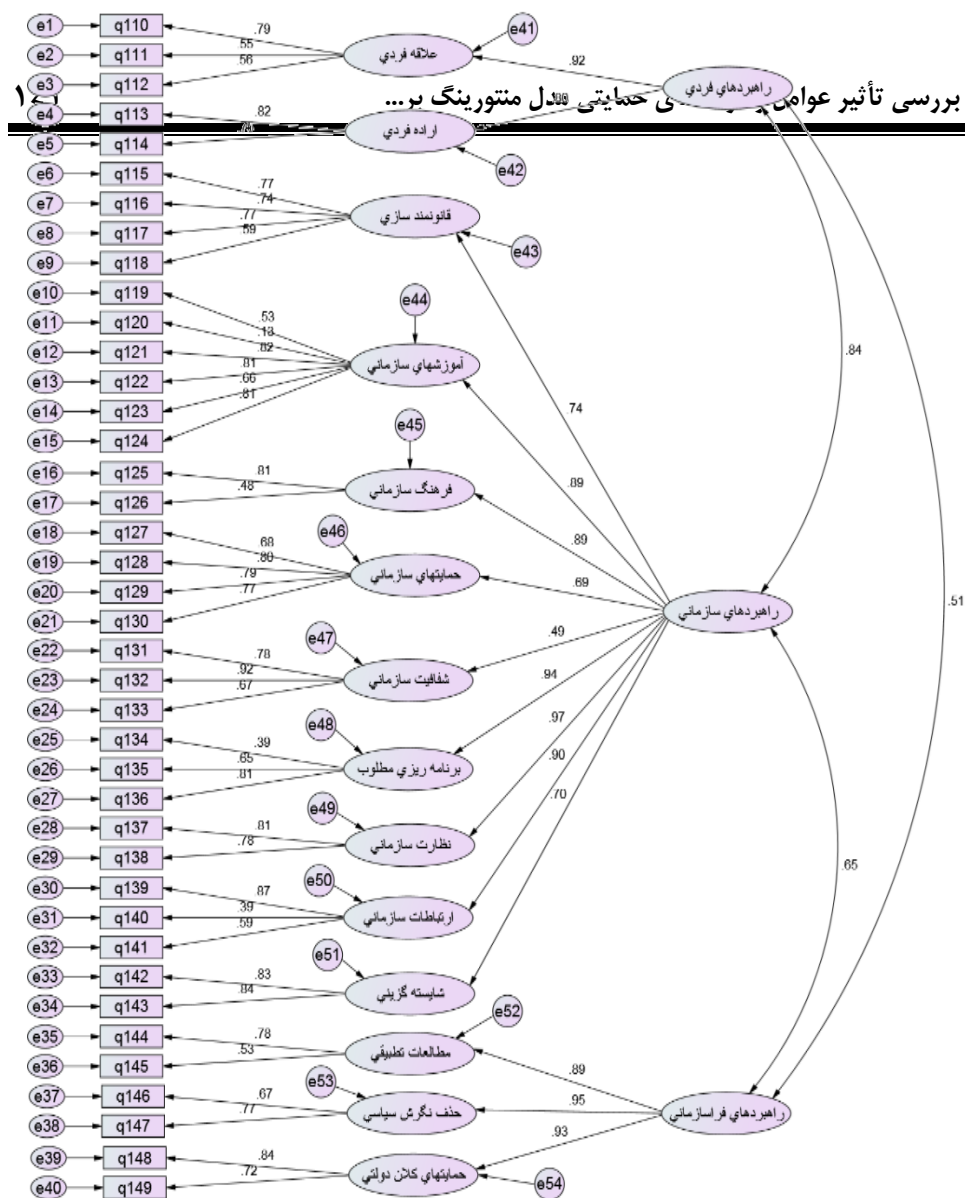
جدول شماره (۷): شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری راهبردها

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
DF/CMIN	۴/۷۷	کمتر از ۵	برازش مطلوب
χ^2 -value	۰/۰۰۱	بیشتر از ۰/۰۵	غیر قابل قبول
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۴	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص توکر- لویس (TLI)	۰/۹۱	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۸۹	بیش از ۰/۹۰	قابل قبول
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۲	کمتر از ۰/۰۸	برازش مطلوب
شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	۰/۶۳	بیشتر از ۰/۵	برازش مطلوب

جدول شماره (۸): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مربوط به مدل راهبردها

گویه	مؤلفه	متغیر	ضریب برآورد شده	خطای معیار برآورد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	ضریب برآورد شده استاندارد (بار عاملی)		
فردی ۱	شاخص نیکویی برازش (GFI)	۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
فردی ۲		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
سازمانی ۱		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
سازمانی ۲		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
سازمانی ۳		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
سازمانی ۴		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
سازمانی ۵		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
سازمانی ۶		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
سازمانی ۷		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
سازمانی ۸	شاخص نیکویی برازش (GFI)	۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
سازمانی ۹		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
فراسازمانی ۱		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
فراسازمانی ۲		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
فراسازمانی ۳		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶		
۱۱۰q		شاخص نیکویی برازش (GFI)	۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶	
۱۱۱q			علاقه فردی	۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶
۱۱۲q			۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶	
۱۱۳q			۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶	
۱۱۴q	اراده فردی		۱	۰/۷۳۲	۰/۰۷۴	۹/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶	

۰/۷۶۵	۰/۰۰۱			۱		۱۱۵ق
۰/۷۳۵	۰/۰۰۱	۱۲/۴۱۱	۰/۰۶۳	۰/۷۸۶	قانونمند سازی	۱۱۶ق
۰/۷۶۶	۰/۰۰۱	۱۲/۸۹۶	۰/۰۵۶	۰/۷۲۱		۱۱۷ق
۰/۵۹۵	۰/۰۰۱	۱۰/۰۰۱	۰/۰۵۹	۰/۵۹		۱۱۸ق
۰/۵۳	۰/۰۰۱			۱		۱۱۹ق
۰/۱۳۱	۰/۰۲۸	۲/۱۹۸	۰/۱۶۲	۰/۳۵۷	آموزشهای سازمانی	۱۲۰ق
۰/۸۲۳	۰/۰۰۱	۹/۶۷۱	۰/۱۴	۱/۳۵۷		۱۲۱ق
۰/۸۰۸	۰/۰۰۱	۹/۵۸۹	۰/۱۶	۱/۵۳۲		۱۲۲ق
۰/۶۶۲	۰/۰۰۱	۸/۶۲۷	۰/۱۲۶	۱/۰۸۵		۱۲۳ق
۰/۸۱۲	۰/۰۰۱	۹/۶۱۲	۰/۱۷۳	۱/۶۵۹		۱۲۴ق
۰/۸۱۱	۰/۰۰۱			۱	فرهنگ سازمانی	۱۲۵ق
۰/۴۸۱	۰/۰۰۱	۷/۷۸۸	۰/۰۶۶	۰/۵۱۷		۱۲۶ق
۰/۶۸	۰/۰۰۱			۱		۱۲۷ق
۰/۸۰۲	۰/۰۰۱	۱۲/۲۰۸	۰/۰۹۱	۱/۱۱۴	حمایتهای سازمانی	۱۲۸ق
۰/۷۸۹	۰/۰۰۱	۱۲/۰۶۴	۰/۰۸۵	۱/۰۲۷		۱۲۹ق
۰/۷۶۹	۰/۰۰۱	۱۱/۸۲۶	۰/۰۹۳	۱/۰۹۹		۱۳۰ق
۰/۷۸۴	۰/۰۰۱			۱		۱۳۱ق
۰/۹۲۳	۰/۰۰۱	۱۴/۶۷۱	۰/۰۸۴	۱/۲۳	شفافیت سازمانی	۱۳۲ق
۰/۶۷۴	۰/۰۰۱	۱۲/۲۵۱	۰/۰۶۳	۰/۷۶۶		۱۳۳ق
۰/۳۹	۰/۰۰۱			۱	برنامه ریزی مطلوب	۱۳۴ق
۰/۶۴۹	۰/۰۰۱	۶/۳	۰/۲۹۹	۱/۸۸۴		۱۳۵ق
۰/۸۰۸	۰/۰۰۱	۶/۶۸۸	۰/۳۹	۲/۶۰۸		۱۳۶ق
۰/۸۰۸	۰/۰۰۱			۱	نظارت سازمانی	۱۳۷ق
۰/۷۸۴	۰/۰۰۱	۱۵/۴۰۹	۰/۰۶۸	۱/۰۵۳		۱۳۸ق
۰/۸۶۷	۰/۰۰۱			۱		۱۳۹ق
۰/۳۹۲	۰/۰۰۱	۶/۷۴۵	۰/۰۵۹	۰/۳۹۵	ارتباطات سازمانی	۱۴۰ق
۰/۵۸۸	۰/۰۰۱	۱۰/۵۵۸	۰/۰۶۱	۰/۶۴		۱۴۱ق
۰/۸۳۱	۰/۰۰۱			۱	شایسته گزینی	۱۴۲ق
۰/۸۴۱	۰/۰۰۱	۱۲/۹۷۴	۰/۰۷۵	۰/۹۷۱		۱۴۳ق
۰/۷۷۹	۰/۰۰۱			۱		۱۴۴ق
۰/۵۳۵	۰/۰۰۱	۸/۰۶۵	۰/۱۱۹	۰/۹۵۹	مطالعات تطبیقی	۱۴۵ق
۰/۶۶۶	۰/۰۰۱			۱	حذف نگرش	۱۴۶ق
۰/۷۶۸	۰/۰۰۱	۱۰/۸۱۳	۰/۱۲۲	۱/۳۱۷	سیاسی	۱۴۷ق
۰/۸۴۴	۰/۰۰۱			۱	حمایتهای کلان	۱۴۸ق
۰/۷۲	۰/۰۰۱	۱۲/۵۹۱	۰/۰۷۷	۰/۹۶۷	دولتی	۱۴۹ق



شکل شماره (۳): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مربوط به مدل راهبردها

با توجه به جدول، ملاحظه می‌شود که بارهای عاملی مرتبه دوم به دست آمده برای تمام مؤلفه‌های عوامل بین فردی بزرگتر از $0/4$ بوده و در سطح احتمال 95 درصد معنادار هستند. بنابراین از اعتبار کافی برای حفظ شدن در مدل اندازه‌گیری برخوردار هستند.

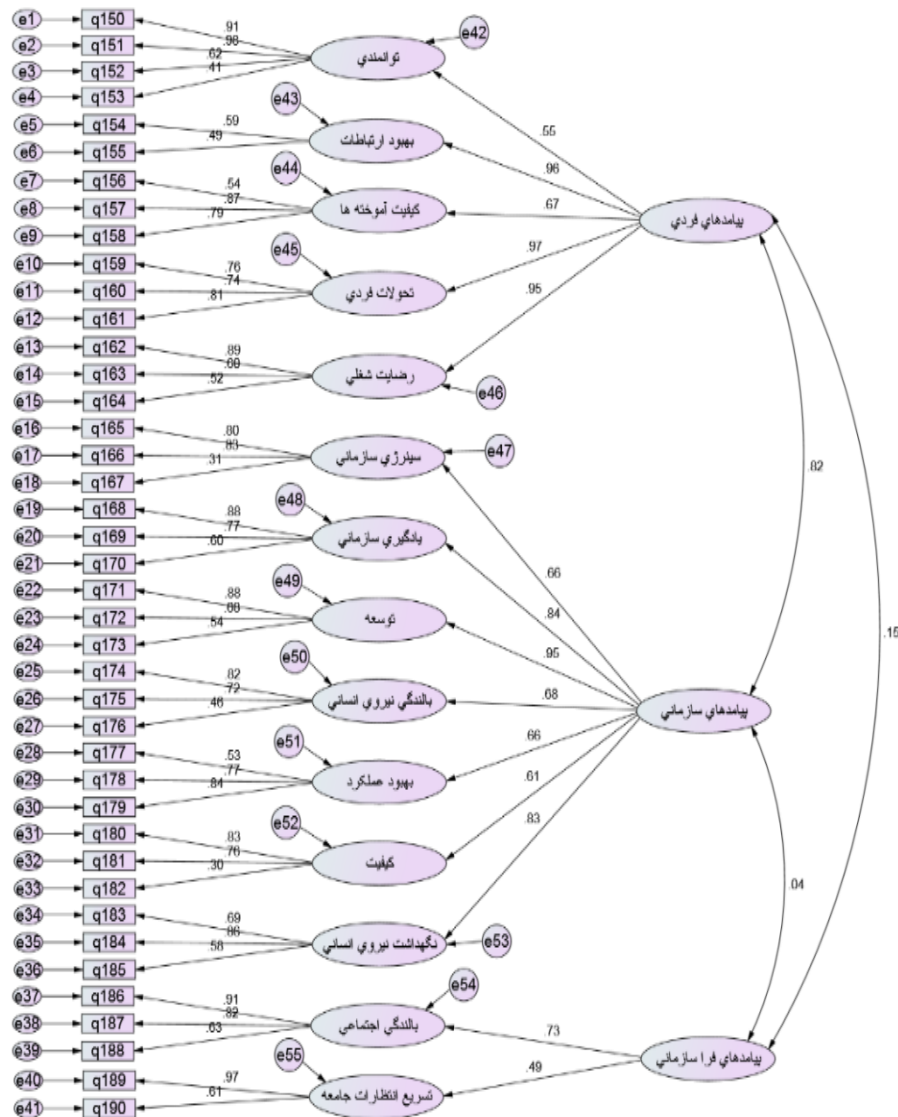
جدول شماره (۹): شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری پیامدها

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
DF/CMIN	۴/۳۳	کمتر از ۵	برازش مطلوب
χ^2 -value	۰/۰۰۱	بیشتر از ۰/۰۵	غیر قابل قبول
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۸۳	بیش از ۰/۹۰	قابل قبول
شاخص توکر- لویس (TLI)	۰/۸۹	بیش از ۰/۹۰	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۱	کمتر از ۰/۰۸	برازش مطلوب
شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	۰/۵۳	بیشتر از ۰/۵	برازش مطلوب

جدول شماره (۱۰): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مربوط به مدل پیامدها

گویه	مؤلفه	متغیر	ضریب برآورد شده	خطای معیار برآورد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	ضریب برآورد شده استاندارد (بار عاملی)
	توانمندی		۱				۰/۵۵۵
	بهبود ارتباطات	زنی	۱/۰۲۹	۰/۱۲۳	۷/۷۴۵	۰/۰۰۱	۰/۹۵۵
	کیفیت آموخته‌ها	تجربه‌ها	۰/۴۸۶	۰/۰۷۵	۶/۴۶۲	۰/۰۰۱	۰/۶۷
	تحولات فردی	تجربه‌ها	۱/۳۸۸	۰/۱۵۴	۹/۰۱۲	۰/۰۰۱	۰/۹۶۷
	رضایت شغلی	تجربه‌ها	۱/۳۸۱	۰/۱۴۳	۹/۶۵۱	۰/۰۰۱	۰/۹۵۱
	سینرژی سازمانی		۱				۰/۶۵۸
	یادگیری سازمانی		۱/۶۰۳	۰/۱۷۳	۹/۲۴	۰/۰۰۱	۰/۸۲۵
	توسعه		۱/۹۵۹	۰/۲	۹/۸۱۶	۰/۰۰۱	۰/۹۵۲
	بالندگی نیروی انسانی	پیامدهای سازمانی	۱/۲۶۹	۰/۱۶۱	۷/۸۶۷	۰/۰۰۱	۰/۶۸۱
	بهبود عملکرد	پیامدهای سازمانی	۰/۶۱۷	۰/۰۹۷	۶/۳۶۹	۰/۰۰۱	۰/۶۶۳
	کیفیت	پیامدهای سازمانی	۱/۱۱۵	۰/۱۵۳	۷/۲۸۸	۰/۰۰۱	۰/۶۰۵
	نگهداشت نیروی انسانی	پیامدهای سازمانی	۱/۱۵۹	۰/۱۴۵	۸/۰۱۷	۰/۰۰۱	۰/۸۲۶
	بالندگی اجتماعی		۱				۰/۷۳۴
	تسریع انتظارات جامعه		۰/۷۳۵	۰/۵۳۳	۱/۳۸	۰/۱۶۸	۰/۴۸۶
			۱				۰/۹۱۴
	توانمندی		۱/۰۹۵	۰/۰۴۱	۲۶/۹۱۹	۰/۰۰۱	۰/۹۷۷
			۰/۶۷۷	۰/۰۵۲	۱۲/۹۰۲	۰/۰۰۱	۰/۶۱۵
			۰/۵۱۱	۰/۰۶۶	۷/۸۰۱	۰/۰۰۱	۰/۴۱۳

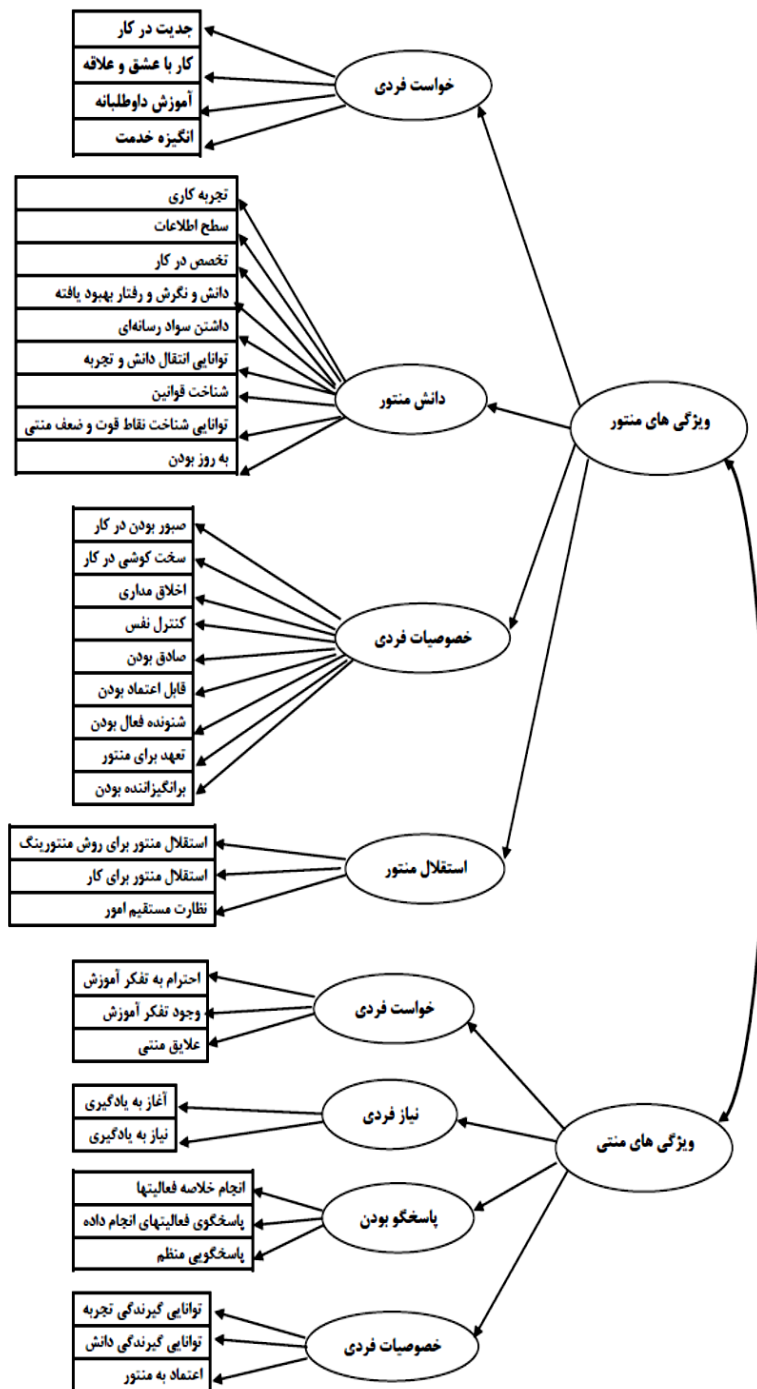
-/۵۹۱	-/۰۰۱			۱	بهبود ارتباطات	۱۵۴ق
-/۴۹۳	-/۰۰۱	۷/۲۵۳	-/۰۹۹	۰/۷۱۷		۱۵۵ق
-/۵۳۶	-/۰۰۱			۱		۱۵۶ق
-/۱۸۶۹	-/۰۰۱	۹/۲۵۸	-/۲۳۹	۲/۱۲۱	کیفیت آموخته‌ها	۱۵۷ق
-/۷۹	-/۰۰۱	۹/۱۳۳	-/۱۹۵	۱/۷۷۷		۱۵۸ق
-/۷۵۹	-/۰۰۱			۱		۱۵۹ق
-/۷۴۴	-/۰۰۱	۱۳/۳۱	-/۰۶۱	-/۸۱۴	تحولات فردی	۱۶۰ق
-/۸۰۸	-/۰۰۱	۱۴/۵۸۱	-/۰۷۲	۱/۰۵		۱۶۱ق
-/۸۸۷	-/۰۰۱			۱		۱۶۲ق
-/۵۹۷	-/۰۰۱	۱۱/۳۴۹	-/۰۵۱	-/۵۷۷	رضایت شغلی	۱۶۳ق
-/۵۲۲	-/۰۰۱	۹/۵۷	-/۰۵۶	-/۵۳۹		۱۶۴ق
-/۸۰۵	-/۰۰۱			۱		۱۶۵ق
-/۸۳۳	-/۰۰۱	۱۱/۷۶	-/۰۸۱	-/۹۵۷	سینرژی سازمانی	۱۶۶ق
-/۳۱۱	-/۰۰۱	۵/۰۸۹	-/۰۸۹	-/۴۵۳		۱۶۷ق
-/۸۸۴	-/۰۰۱			۱		۱۶۸ق
-/۷۷۱	-/۰۰۱	۱۵/۱۷۹	-/۰۴۸	-/۷۳۲	یادگیری سازمانی	۱۶۹ق
۰/۶	-/۰۰۱	۱۱/۱۲۵	-/۰۷۳	-/۸۰۹		۱۷۰ق
-/۸۸۲	-/۰۰۱			۱		۱۷۱ق
-/۶۸۲	-/۰۰۱	۱۳/۴۳۷	-/۰۵۴	-/۷۲۵	توسعه	۱۷۲ق
-/۵۴	-/۰۰۱	۹/۹۸۴	-/۰۵۸	-/۵۸۴		۱۷۳ق
-/۸۲۴	-/۰۰۱			۱		۱۷۴ق
-/۷۱۹	-/۰۰۱	۱۰/۶۵۸	-/۰۸۷	-/۹۲۶	بالندگی نیروی انسانی	۱۷۵ق
-/۴۶۲	-/۰۰۱	۷/۳۶۵	-/۰۹۱	-/۶۷۲		۱۷۶ق
-/۵۲۷	-/۰۰۱			۱		۱۷۷ق
-/۷۷۲	-/۰۰۱	۸/۶۸	۰/۱۸	۱/۵۶۴	بهبود عملکرد	۱۷۸ق
-/۸۴۳	-/۰۰۱	۸/۷۸۸	-/۲۰۶	۱/۸۱۵		۱۷۹ق
-/۸۳۳	-/۰۰۱			۱		۱۸۰ق
-/۷۶	-/۰۰۱	۱۰/۰۷۲	-/۱	۱/۰۱۲	کیفیت	۱۸۱ق
-/۳۰۴	-/۰۰۱	۴/۸۳۹	-/۰۷۹	-/۳۸۱		۱۸۲ق
-/۶۸۷	-/۰۰۱			۱		۱۸۳ق
-/۸۵۹	-/۰۰۱	۱۲/۱۹۱	۰/۱۱	۱/۳۴۲	نگهداشت نیروی انسانی	۱۸۴ق
-/۵۷۵	-/۰۰۱	۹/۱۰۴	-/۰۹۱	-/۸۲۹		۱۸۵ق
-/۹۰۷	-/۰۰۱			۱		۱۸۶ق
-/۸۲	-/۰۰۱	۱۴/۲۷۷	-/۰۶۱	-/۸۶۵	بالندگی اجتماعی	۱۸۷ق
-/۶۳۲	-/۰۰۱	۱۱/۴۲	-/۰۵۵	-/۶۲۳		۱۸۸ق
-/۹۷۲	-/۰۰۱			۱	تسریع انتظارات	۱۸۹ق
-/۶۰۶	-/۰۰۱	۴/۵۱۶	-/۱۵۶	-/۷۰۵	جامعه	۱۹۰ق



شکل شماره (۴): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مربوط به مدل پیامدها

بحث و نتیجه گیری

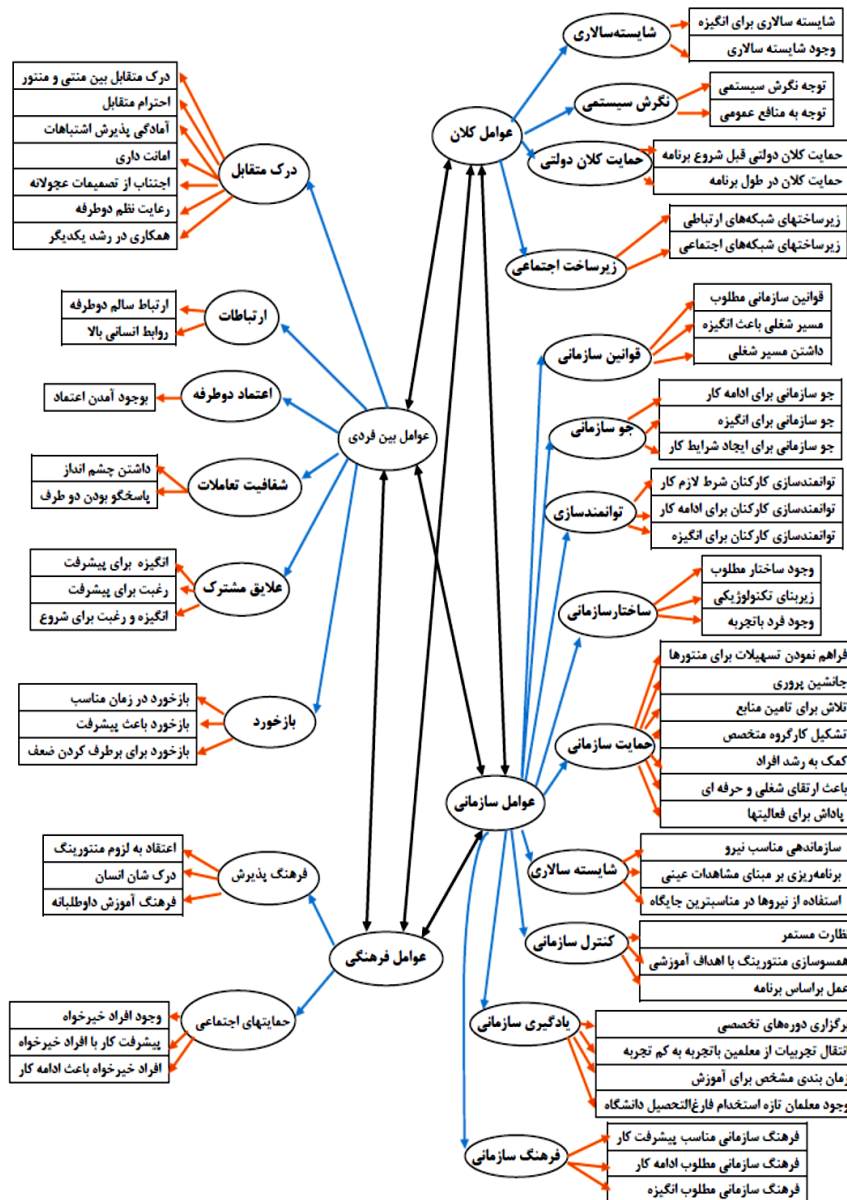
مدل پیشنهادی زیر حاصل یافته‌های پژوهشگر از تحلیل عاملی تأییدی ویژگی‌های منتورینگ است. با توجه به مبانی نظری پشتیبانی‌کننده ویژگی‌های منتورینگ و عواملی که از اعتبار کافی برخوردارند، مدل ارائه شده است.



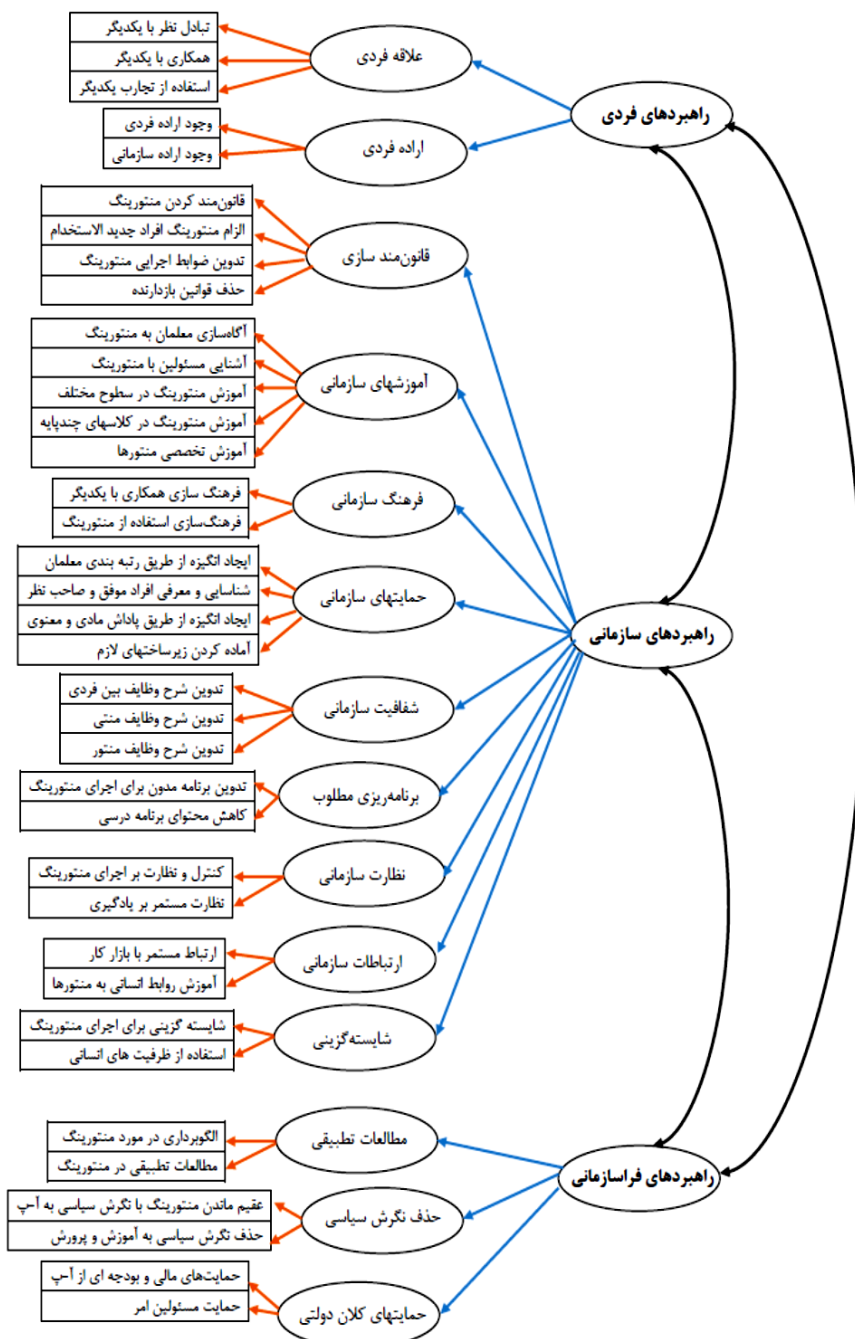
نمودار شماره (۱): مدل حاصل از تحلیل عاملی تأییدی ویژگی‌های منتورینگ

مدل تحلیل عاملی تأییدی عوامل متتورینگ

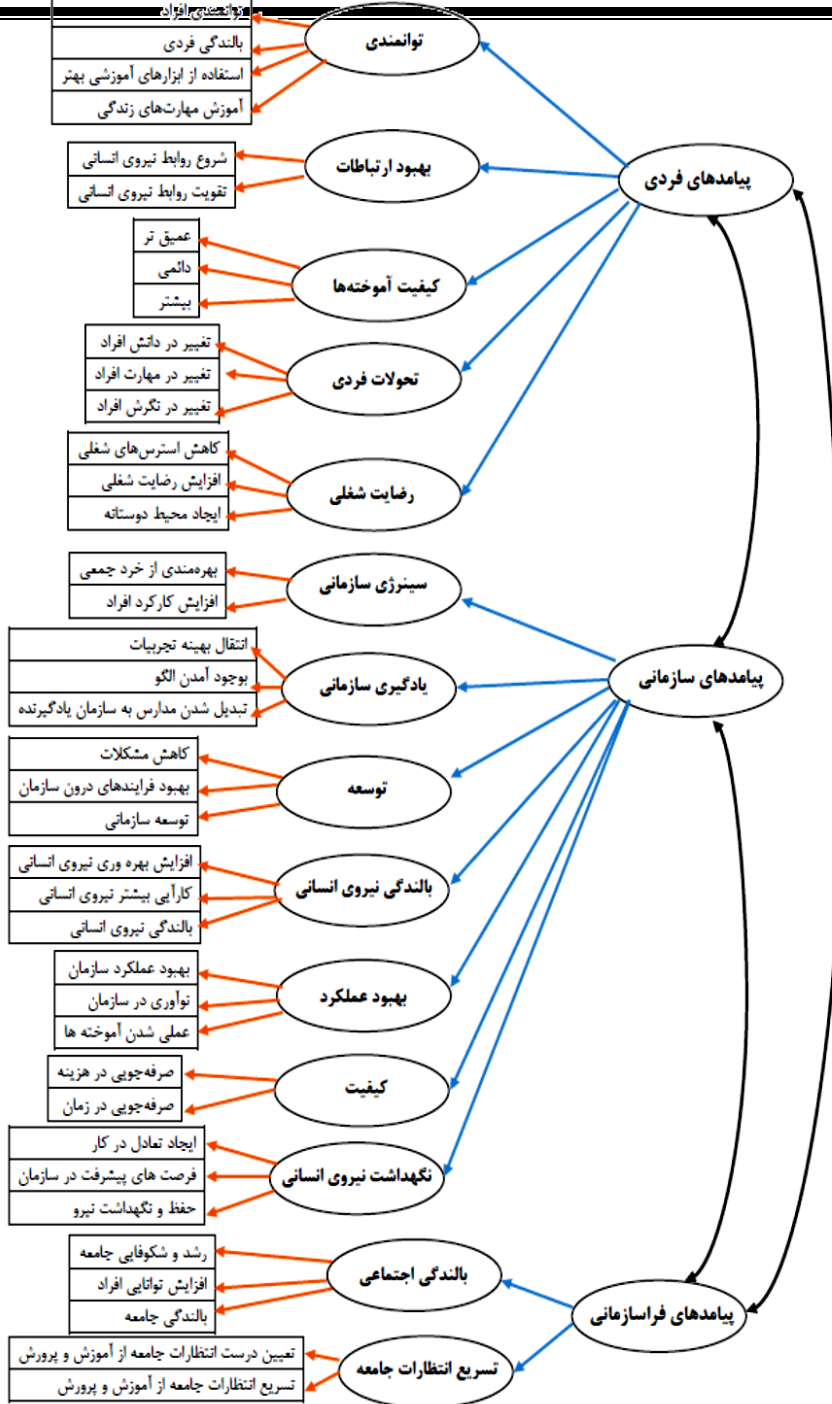
مدل پیشنهادی زیر حاصل یافته‌های پژوهشگر از تحلیل عاملی تأییدی عوامل متتورینگ است. با توجه به مبانی نظری پشتیبانی کننده متتورینگ و عواملی که از اعتبار کافی برخوردارند، مدل ارائه شده است.



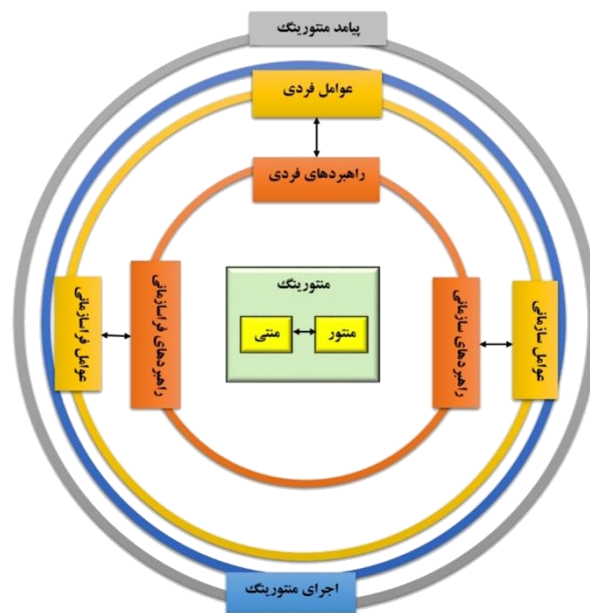
نمودار شماره (۲): مدل حاصل از تحلیل عاملی تأییدی عوامل متتورینگ



نمودار شماره (۳): مدل حاصل از تحلیل عاملی تأییدی راهبردهای منتورینگ



نمودار شماره (۴): مدل حاصل از تحلیل عاملی تأییدی پیامدهای منتورینگ



نمودار شماره (۵): مدل استخراج شده از پژوهش

با توجه به مدل، مشاهده می‌گردد که در عمل منتورینگ دو عامل منتور و منتی هر دو به یک اندازه تأثیر دارند و هر دو با همکاری یکدیگر باعث شروع عمل منتورینگ می‌شوند. عوامل مؤثر مرتبه بعدی در اجرای منتورینگ عبارتند از عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل فراسازمانی. تأثیر این عوامل برای رسیدن به اهداف سازمان باعث پیشنهاد راهبردهای فردی، راهبردهای سازمانی و راهبردهای فراسازمانی می‌گردد. تمامی عوامل و راهبردها با یکدیگر ارتباط دارند و باهم باعث اجرای منتورینگ می‌شوند. بعد از اجرای برنامه منتورینگ، تأثیر برنامه به صورت پیامدهای حاصل از برنامه قابل مشاهده است. منتورها می‌توانند دانش خود را که پس از سال‌ها تجربه به دست آورده‌اند در اختیار منتی‌ها بگذارند. آن‌ها دارای ارتباطات، رهنمون‌ها و توصیه‌هایی هستند که معمولاً سال‌ها طول می‌کشد تا یک فرد تازه‌کار، چنین قابلیت‌هایی را کسب کند که آن هم نیازمند تجربیات و شکست‌های فراوان است. خصوصاً پیشرفت و ارتقای شغلی زنان عموماً پس از کسب مهارت‌ها، تجربه، دانش یا تحصیلات اضافی توسط آنان صورت می‌گیرد که دارای موانع زیادی در راه کسب آن دارند و منتور می‌تواند از بسیاری از این موانع جلوگیری کند و راه‌هایی برای پیشرفت سریع شغلی را ارائه کند و الگوی منتی باشد. منتی با کمک او می‌تواند به دانش و بینشی فراتر از تجربیات خود دست پیدا کند. یک منتور مناسب می‌تواند به منبعی تبدیل شود که در بلندمدت، بارها به او رجوع شود. منتورها الهام‌بخش هستند، از احتمالات پرده برمی‌دارند و بهترین استراتژی‌ها برای نیل به اهداف را نشان می‌دهند.

لازم به ذکر است مدیریت سازمان‌ها باید، منتورینگ زنان را به عنوان اولویت اصلی در سازمان‌های خود ترویج کنند و زنان در سازمان‌ها نباید منتظر راهنمایی رسمی باشند. آن‌ها باید ابتکار عمل را بر عهده بگیرند برنامه‌ها و شبکه‌های منتورینگ را بین خود ایجاد کنند؛ تا اطمینان حاصل شود که هم منتی و هم منتور از این رابطه سود می‌برند و این باعث رشد و انگیزه آنان می‌شود. زنان باید نقش رهبری را در ایجاد شبکه‌ها و تضمین اجرای آن را بر عهده بگیرند. مدل ارائه شده در این تحقیق می‌تواند برای کارمندان زن در سازمان‌های آموزشی نظیر سازمان آموزش و پرورش به کار گرفته شود و تا حد زیادی خلأهای موجود را پر نماید. این مدل قادر است زمینه بهسازی و توسعه نیروی انسانی سازمانی را فراهم نموده و همچنین سازمان را قادر می‌سازد تا ضمن آسیب‌شناسی، اقدام به بهبود و افزایش بالندگی سازمان کند.

تعارض منافع

«بنا بر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هر گونه تعارض منافع بوده است.»

References

- 1) Akins, E., Giddens, E., Glassmeyer, D., Gruss, A., Hedden, M., Friedman, V., & Weand, M. (2019). *Sustainability Education and Organizational Change: A Critical Case Study of Barriers and Change Drivers at a Higher Education Institution*, Sustainability. 11(501), P.p: 2-17.
- 2) Anafarta, A., & Apaydin, C. (2016). *The Effect of Faculty Mentoring on Career Success and Career Satisfaction*, International Education Studies. 9(6), P.p: 22-31.
- 3) Askari, M., Samie, M. (2019). *Relationship between Realization of Transformational with Self-Efficacy and Career enthusiasm in the Employees of the Iranian Ministry of Health and medical education*, Teb va tazkiye. 28 (3), P.p: 35-45.
- 4) Bamford, C. (2011). *Mentoring in the twenty-first century*, Leadership in Health Services. 24(2), P.p: 150- 163.
- 5) Bigdeli, M., Davoodi, R., Kamali, N., & Entesar Foumani, G. (2018). *Identify the dimensions and components of human resource improvement in education in order to provide a conceptual model*, Journal of Research in Human Resource Management, Imam Hossein University, 10th year, 32(2), P.p: 75-101.
- 6) Daneshmandi, S., Fathi vajargah, k., Khorasani, A., & Ghlichlee, B. (2017). *Studying the Consequences of applying Mentoring in order to empowering new faculty members: Content Analysis*, Journal of New Approaches in Educational Administration. 3(34), P.p: 105-128.

- 7) Etemadfar, I., (2014). *The effect of integrated mentoring based on strategic knowledge scaffolding in improving middle level managers of Iran Khodro Diesel Company in order to present a conceptual model*, PhD Thesis in Educational Technology, Allameh Tabatabaei University.
- 8) Fathi vajargah, k., Saadattalab, A. (2016). *The approach of university administrators towards training and improving faculty members*, Tehran: elm ostadan.
- 9) Fathi Vajargah, K., Nouri, F. (2016). *Learning management in organizations (training and improvement of human resources in the third millennium)*, Tehran: elm ostadan.
- 10) Javan, R. (2018). *Sociology of Education*, The growth of social science education. 20(3), P.p: 28-31.
- 11) Kerter, S. E. (2014). *A Case Study of the Perceptions of Faculty in a Formalized Mentoring Program at a Private 4-Year College*, Ph.D. Dissertation in Education, Nova Southeastern University.
- 12) Mcilongo, M., Strydom, K. (2021). *The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector*, Journal Pre-proof. Heliyon. 7(2), P.p: 1-33.
- 13) Mahdiuon, R., Pahang, N., & Yarigholi, B. (2017). *Identifying the factors affecting the quality of schools and examining its current status*, Combined research, Kurdistan University Scientific Journals Management System. 5(1), P.p: 173-193.
- 14) Marquardt, M., & Loan, P. (2006). *The Manager as mentor Westport, Conn. Models for Mentoring as They Affect of Beginning Teachers*, NASSP Bulletin. 96(3), P.p: 243-278.
- 15) Meeuwissen, S., Stalmeijer, R., & Govaerts, M. (2019). *Multiple-role mentoring: mentors' conceptualisations, enactments and role conflicts*, Medical Education published by Association for the Study of Medical Education and John Wiley & Sons. 53(1).
- 16) Najafinejad, S., Maghbouli, N. (2019). *The Relation Between Mentor-Mentee Relationship and Mentee's Satisfaction*, A Survey of Mentoring Program of Tehran University of Medical Science (TUMS), Jmed, 14(1), P.p: 2-13.
- 17) Poulsen, K.M. (2013). *Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society*. Industrial and Commercial Training. 45(5), P.p: 255-263.
- 18) Pourhassan, S. (2018). *Clinical mentoring programs for medical students*. practical points in design, implementation and evaluation. Jmed, 13(3), P.p: 238-251.

- 19) Rahimian, T., Miandari, K., & Aliahmadi, A. (2020). *Designing and Explaining the Strategic Model of Women's Career Development in Public Organizations with an Emphasis on Islamic-Iranian Lifestyle*. Scientific Journal of Islamic management. 28(2), P.p: 107-150.
- 20) Salari, S. (2016). *Feasibility Implementation of Mentoring in the professional competence of primary school teachers*. The college of Psychology and Educational Science The curriculum planning group. Allamehtabatabai University.
- 21) Shah Mohammadi, N., Golzari, Z. (2019). *Comparison of academic calendar and teaching time in schools in Iran, Japan and South Korea*. Second International Conference on Comparative Education. University of Kashan. Iran.
- 22) Shokri, F. (2015). *Feasibility of blended mentoring and it's applying among faculty members of Allameh Tabataba'i university*. Thesis Submitted in partial Fulfilment of the Requirement for the Degree of Master of Art(MA) Master of Sciences Educational Technology. Allamehtabatabai University.
- 23) Vaganova, OI., Smirnova, Zh V., Chanchina, A V., Korobova, O V., Lizunkov, V G., & Stepanova, G A. (2019). *Developing socio-cultural competencies of students at professional educational institutions*. SHS Web of Conferences 69, 00113.
- 24) Vassallo, A., Walke, K., Georgousakis, M., & Joshi, R. (2021). *Do mentoring programmes influence women's careers in the health and medical research sector? A mixed- methods evaluation of Australia's Franklin Women Mentoring Programme*. Downloaded from <http://bmjopen.bmj.com/BMJ> Open: first published as 10.1136/bmjopen-2021-052560 on 24 October 2021.

Investigating the effect of The Supportiing Factors and Components of the Mentoring Model On the Career Advancement of New Female of East Azerbaijan Province

*Parvaneh Niroomand*¹
*jafar Ghahramani*²
*Abolfazl Ghasemzadeh Alishahi*³

Mentoring is an effective way to promote women's training and professional development, as well as support and empower women and create positive organizational culture change. Historically, in our country, patriarchy is very evident in all social issues, especially in the workplace, and creating opportunities for women's advancement and transformation in organizations requires structural changes. One of the development approaches for women as a valuable strategy is mentoring. The current research has been carried out with the aim of highlighting the importance of mentoring as a mechanism of support and career advancement for women in the country's educational system. A combined method was used to collect data. The findings showed that the supporting factors and components of the model extracted from the confirmatory factor analysis of were effective effective on the career development of female teachers in the first stage including mentoring characteristics (mentee and mentor), and in the next stage mentoring factors (interpersonal factors, cultural factors, organizational factors and macro factors). Mentoring strategies (individual strategies, organizational strategies and trans-organizational strategies) and mentoring consequences (individual consequences, organizational consequences and trans-organizational consequences) have also been investigated in the extracted model for newly employed female teachers.

Keywords: *Mentoring components, new employed female teachers Women teacher, Educational system, Confirmatory factor analysis*

-
1. PhD Student of Educational Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran.
 2. Assistant Professor of Educational Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran. Jafarmn21@marandiau.ac.ir
 3. Assistant Professor of Educational Management, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran.

