

تبیین نقش‌های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده‌سازی منتورینگ

آرین قلی‌پور^۱

سیدجواد موسوی^{۲*}

محمد هاشمی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۳/۲۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۷/۱۹)

چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین نقش مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش است. به دلیل رقابت شدید بین شرکت‌های فعال در صنعت بازار سرمایه، جابه‌جایی زیاد کارکنان مستعد و باتجربه را در این صنعت شاهد هستیم، به همین منظور جهت حفظ و تسهیم دانش در شرکت قبل از ترک پرسنل کلیدی روش منتورینگ پیشنهاد و مورد بررسی قرار گرفت. نمونه آماری این پژوهش کارکنان کلیدی باتجربه و کارشناسان منابع انسانی سه شرکت تأمین سرمایه امین، لوتوس پارسیان و بانک ملت می‌باشد که با موضوع مورد تحقیق آشنایی دارند. نمونه پژوهش از طریق روش گلوله برفی انتخاب شده است. روش تحقیق نیز کیفی و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. به طور کلی هدف پژوهش حاضر رسیدن به پاسخ سه سوال مهم ذیل می‌باشد: ۱. موانع تسهیم دانش در سازمان کدام‌اند؟ ۲. راه‌های اجرای داوطلبانه منتورینگ در سازمان کدام‌اند؟ ۳. چه راهکارهایی جهت پیشگیری از ترک سازمان توسط کارآموز پیشنهاد می‌کنید؟ با توجه به نتایج به دست آمده، از دیدگاه افراد مصاحبه شونده موانع تسهیم دانش به سه قسمت موانع فردی، سازمانی و فرهنگی تقسیم می‌شوند. راهکارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ در سازمان شامل سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ می‌شوند. راهکارهای پیشگیری از ترک سازمان توسط کارآموز نیز در چهار بخش طبقه‌بندی شده است که عبارت است از: استخدام، امتیازات شغلی بعد از منتورینگ، برند سازی و رویه اجرایی منتورینگ.

واژه‌های کلیدی: منتورینگ، تسهیم دانش، ترک شغل

^۱ - استاد مدیریت، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۲ - کارشناس ارشد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: jmousavi@ut.ac.ir

^۳ - کارشناس ارشد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۱- مقدمه

افراد در سازمان‌ها به طور طبیعی به احتکار دانش در ذهن خود تمایل دارند، اما انتقال دانش و تجارب می‌تواند به کار ارزنده و پر استقبالی تبدیل شود به شرطی که رویکرد مناسب دانش‌محور، پیاده‌سازی شود. استراتژی مدون دانش، موجب پیشرفت‌های زیادی در مدیریت و انتقال دانش می‌شود. زیرا در سازمان‌های برخوردار از استراتژی مدیریت دانش، انتقال دانش و تجارب مبدل به بخشی از فرآیند کسب و کار می‌شود و اعضای سازمان و به ویژه مدیران آن، همواره در مقابل سوالاتی این چنین قرار دارند: چگونه می‌توان با انتقال و اشتراک‌گذاری دانش و با استفاده از تجارب دیگران روش‌ها و فرآیند انجام کار را اصلاح و بهبود بخشید؟ چگونه می‌توان از حقایق و حوزه‌هایی که سازمان در آن درگیر است، اطلاعات لازم را کسب و منتقل کرد؟ چگونه می‌توان در مورد آنچه این سازمان انجام می‌دهد، مبدل به بهترین شد؟

تحقیقات نشان می‌دهند که سازمان یادگیرنده و منتورینگ هم برای یادگیری و هم برای مدیریت دانش در سازمان‌ها حیاتی هستند (Xianting & Fungfai, 2009). مدیریت موثر با خلق و تسهیم دانش می‌تواند شرکتی با مزیت رقابتی خلق کند. شرکت‌ها می‌توانند با فراهم کردن کارکنانی بامهارت و انگیزه مناسب خلق و تسهیم دانش را تسهیل کنند. این پژوهش در شرکت‌های تأمین سرمایه انجام شده است، با توجه به اینکه مدیران این شرکت‌ها اذعان داشتند که تسهیم دانش در شرکتشان پایین بوده و از آنجایی که قصد طراحی و به‌کارگیری نظام تسهیم دانش را دارند، ما در این پژوهش منتورینگ را برای حل این مساله و به اشتراک‌گذاری دانش بین پرسنل ارائه کردیم.

به دلیل رقابت شدید در بین شرکت‌های فعال در صنعت بازار سرمایه جابه‌جایی کارکنان مستعد و باتجربه در این صنعت بالا می‌باشد. بدین معنا که شرکت‌ها در صدد آن هستند که چنین کارکنانی را به خدمت گرفته و از این طریق در چرخه‌ی رقابت باقی‌مانده یا حتی دیگر رقبا را از این چرخه خارج نمایند. همچنین آن‌ها در پی آن‌اند که با به‌کارگیری چنین نیروهای مستعدی خدمات خود را بهبود بخشیده و در نتیجه موجبات رضایت و حفظ مشتریان را فراهم سازند. در این بین یکی از مشکلات حائز اهمیت این شرکت‌ها، از دست دادن نیروی کار باتجربه و مستعد و مشکلات حاصل از آن می‌باشد. به عبارت دیگر کارکنان باتجربه هنگام ترک سازمان، دانش و تجربه خویش را بدون انتقال به سایر کارکنان با خود به خارج از سازمان می‌برند. بنابر گفته‌مدیران این شرکت‌ها، حفظ دانش افراد کلیدی سازمان با ارزش‌ترین بخش سازمان است و اگر این افراد کلیدی سازمان را ترک کنند دانش خود را نیز از سازمان می‌برند.

ادبیات و پیشینه پژوهش منتورینگ

یافته‌های تحقیقات حاکی از آن است که افزون بر دو- سوم کارکنان درگیر در روابط منتورینگ^۱ هستند (Egan and Song, 2008). برخی از برآوردها حاکی از آن‌اند که تقریباً ۷۰ درصد از شرکت‌های بزرگ در آمریکا، از برنامه منتورینگ استفاده می‌کنند. همچنین، تحقیقات حاکی از آن است که اکثر مدیران، حداقل یک رابطه منتورینگ در طی کارراه شغلی خود داشته‌اند. با در نظر گرفتن بهترین روش، برنامه‌های منتورینگ تقریباً توسط ۷۱ درصد از ۵۰۰ شرکت مجله فورچون مورد استفاده قرار گرفته است. منتورینگ خوب، منافع بسیاری برای منتور و کارآموز در پی خواهد داشت که از آن جمله می‌توان به حفظ و نگه داشتن دانش و افزایش رضایت شغلی اشاره نمود (Richard et al., 2009; Hallam et al., 2012). با توجه به روندهای جاری در محل کار همانند تفویض بیشتر مسئولیت به کارکنان، افزایش نیاز به یادگیری مستمر و اتکای بیشتر بر توسعه شغلی، بعید به نظر می‌رسد اهمیت منتورینگ به این زودی کاهش پیدا کند (Hezlett & Gibson, 2005).

منتور، کارمند ارشد، مولد و باتجربه‌ای است که کارمند کم‌تجربه‌ای به نام کارآموز را توسعه می‌دهد (Noe et al., 2011). واژه منتور دارای مترادف‌های بسیاری است که در سراسر ادبیات آموزشی و کسب‌وکار به جای یکدیگر بکار می‌روند. عمومی‌ترین مترادف‌های آن معلم، مربی، مشاور، راهنما می‌باشد (Field et al., 2001). واژه برگرفته از «منتور- یک متفکر^۲» می‌باشد (Pask & Joy, 2007). کار منتور، ترویج یادگیری هدفمندی است که دربرگیرنده ظرفیت‌سازی از طریق روش‌هایی همانند راهنمایی کردن، مربیگری، ارائه تجارب، مدل‌سازی و مشاوره می‌باشد (Lawal, 2011). هارت^۳ (۲۰۰۹)، منتورینگ را بدین صورت تعریف نموده است: منتورینگ رابطه‌ای توسعه‌ای و از روی هدف است که در آن یک فرد باتجربه و مطلع، زندگی شخصی و حرفه‌ای فردی کم‌تجربه و با آگاهی کم را پرورش می‌دهد (Hart, 2009). کلازن و کالترباک (۲۰۰۲)؛ نیز منتورینگ را فرآیندی می‌دانند که در آن یک فرد (منتور) اشخاص دیگر (کارآموز) را به منظور مدیریت نمودن یادگیری او ترغیب می‌نماید به طریقی که کارآموز در کسب دانش جدید، مهارت و توانایی و ایجاد انگیزه مستمر برای انجام این کار، متکی به خود گردد (Klasen, & Clutterbuck, 2002). همچنین، ماتیز و جکسون (۲۰۰۰)، نیز منتورینگ را رابطه‌ای می‌دانند که در آن مدیری که در نقطه مرکزی کار راه شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل

^۱-Mentoring

^۲-Mentor – a thinker

^۳-Hart

کار راهه شغلی‌شان هستند، یاری می‌دهد. مهارت‌های فنی، بین فردی و سیاسی از جمله مهارت‌هایی است که از طریق چنین رابطه‌ای منتقل می‌گردد (Mathis and Jackson, 2000). مطابق با تئوری نقش منتور، کرام^۱ (۱۹۸۵)، منتور دارای دو کارکرد می‌باشد: نخست، کارکردهای توسعه کارراهه^۲ که به کارآموز در یادگیری روش انجام کار^۳ کمک می‌نماید و مسیر پیشرفت کارآموز در سازمان را تسهیل نموده (Ragins and Cotton, 1999). و کارآموزان را قادر می‌سازد که به نحو بهتری شغل خود را انجام دهند (Gillian, 2011). دومین کارکرد، کارکردهای روانی-اجتماعی^۴ می‌باشد. این رفتارها جنبه‌های بین فردی روابط منتورینگ را مورد خطاب قرار داده و حس کارآموز از شایستگی، خودکارایی و توسعه فردی و حرفه‌ای را تقویت می‌نماید. کارکردهای توسعه کارراهه بر سازمان و کارراهه کارآموز تمرکز دارد، درحالی‌که کارکردهای روانی-اجتماعی بیش‌تر در سطح فردی کارآموز را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در حوزه‌هایی از زندگی کارآموز همانند توسعه شخصی^۵ کارآموز گسترش می‌یابد (Ragins and Cotton, 1999). به طور کلی در تطابق منتور و کارآموز می‌بایست عوامل ذیل را در نظر گرفت: ارزش‌ها، شخصیت، منافع پژوهش، شیوه‌های کار، منافع غیر کاری، جمعیت شناختی/پیشینه، جنسیت، نژاد، قومیت و مذهب (Allen et al., 2009).

تسهیم دانش

مدیریت دانش، مدیریت نظام‌مند و صریح فعالیت‌های مربوط به دانش، شیوه‌ها، برنامه‌ها و سیاست‌های درون سازمانی است. منتورینگ به طور فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن به یک راه موثر برای تسهیل خلق و تسهیم دانش است (Karkoulia et al, 2008). مدیریت نمودن جریان دانش و اطلاعات به طور فزاینده‌ای نقش مهم و برجسته‌ای در حصول مزیت رقابتی پایدار دارد (Loebbecke et al., 2016). تسهیم دانش را می‌توان فعالیتی نظام‌مند به منظور انتقال و مبادله دانش و تجربه میان اعضای یک گروه یا سازمان با یک هدف مشترک تعریف نمود. تسهیم دانش به عنوان فرآیند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود به منظور حل مطلوب‌تر مسایل نسبت به گذشته تعبیر می‌شود. تسهیم دانش در واقع انتقال دانش بین افراد یا سازمان‌ها است. این امر می‌تواند در راستای فرآیندهای رسمی یا غیررسمی اتفاق بیافتد. فعالیت‌های غیررسمی بر تسهیم دانش تمرکز دارد، این امر به این جهت می‌باشد که دانش آشکار می‌تواند به صورت آسان تری انتقال پیدا کند. دلیل دیگر آن مربوط به ویژگی‌های خود دانش ضمنی است که

^۱-Kram

^۲-Career Development

^۳-Learning the ropes

^۴-Psychosocial functions

^۵-Personal development

انتقال آن نیاز به یک سیستم مشارکتی و جمعی و فرهنگی دارد که اعضای سازمان را ترغیب می‌کند که مهارت‌های خود را به اشتراک بگذارند و مهارت‌های جدید را نیز از همکاران خود بیاموزند. هریس و موران^۱ (۱۹۹۶) بیان کرده‌اند که فرآیندهای فرهنگی نیاز به همکاری و تعاملات جمعی و یادگیری دارد تا مهارت‌ها بتوانند بین افراد انتقال یابند. در این راستا دانش ضمنی می‌تواند به طور موثری از طریق تعاملات غیررسمی و گروهی و فرآیندهای کاری انتقال یابد. انتقال دانش موثر به عوامل مختلفی مربوط می‌شود از جمله ساختار سازمانی و مدیریت، محیط سازمانی، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی که در بخش‌های آتی به آن پرداخته خواهد شد (رمضانی، ۱۳۸۲، ص ۲۶۶). در انگلستان و هلند، شرکت‌ها با استفاده از چهار مکانیزم عمده به انتشار دانش سازمانی/ پرسنلی می‌پردازند: ۱. تعاملات تیمی^۲: در رابطه با این عامل از کارکنان خواسته شد تا درگیر کار تیمی گردند تا با انتقال هرچه بیشتر دانش سازمانی و تیمی منجر گردد و این امر سبب انتشار و جریان آزاد دانش حرفه‌ای بین اعضای تیم گردید. این کار باعث شد تا تعاملات بین اعضای تیم دانشی ایجاد کند که بر اساس کار تیمی بوده است. ۲. پایگاه‌های داده/ کتابخانه‌های الکترونیکی و انجمن‌های دانش اینترنتی^۳: این نوع ارتباطات برای انتقال دانشی است که رمزی شده است. ۳. مدل آموزشی مربی‌گری / منتورینگ^۴: نقش مربی را اعضای ارشد سازمان انجام می‌دهند. ۴. ارتباطات شبکه‌ای (روری دانیلی^۵، ۲۰۰۸). سه عامل بر نیت تسهیم دانش اثرگذار است: ۱. نگرش به رفتار تسهیمی^۶؛ ۲. هنجارهای اجتماعی مرتبط با این رفتار تسهیمی؛ و ۳. باورها در مورد کنترل بر رفتار تسهیمی (Zhang & Jiang, 2015). از سوی دیگر، از طریق روابط منتورینگ، کارآموز حداقل دو نوع دانش کلامی- دانش سازمانی و دانش تخصصی و نیز مهارت‌های تخصصی، بین فردی، مدیریت زمان، مهارت‌های خود سازمان‌دهی، تغییرات عاطفی و خصوصاً اعتماد به نفس را فرامی‌گیرد (Hezlett, 2005).

۲- روش تحقیق

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش حاضر، مصاحبه (نیمه ساختار یافته) می‌باشد. برای انجام مصاحبه هماهنگی‌های قبلی صورت می‌پذیرفت و مصاحبه در محل کار مصاحبه شونده‌گان و با رعایت تمام جوانب و به صورت خصوصی و دو به دو انجام می‌شد. این بخش از تحقیق طولانی‌ترین و پر حجم‌ترین بخش از تحقیق را شامل می‌شود. نمونه‌گیری پژوهش حاضر به روش

^۱-Harris and Moran

^۲-Team-based Interaction

^۳-Electronic Databases and Internet-based Knowledge Forums

^۴-A Coach /Apprentice Training Model

^۵-Rory Donnelly

^۶-Sharing Behavior

گلوله برفی و ملاک محور انجام شده است؛ یعنی از افراد خواسته شد نمونه‌های مطلع در رابطه با موضوع تحقیق را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. تعداد نمونه در پژوهش حاضر ۱۰ نفر از کارکنان کلیدی باتجربه و کارشناسان منابع انسانی سه شرکت تأمین سرمایه امین، لوتوس پارسیان و بانک ملت را تشکیل می‌دهند. برای مصاحبه مدت زمان خاصی در نظر گرفته نشد و مدت مصاحبه با توجه به کیفیت داده‌ها تعیین می‌شد به این ترتیب که مصاحبه‌های غنی‌تر مدت زمان بیشتری را به خود اختصاص می‌داد.

در هنگام شروع مصاحبه ابتدا اطلاعات کلی در مورد تحقیق و تعریف اجمالی از تسهیم دانش و روش منتورینگ به مصاحبه شونده‌گان داده می‌شد و پس از آن و با مطرح کردن سؤالات از پیش تعیین‌شده به اخذ نظرات مصاحبه‌شونده‌گان پرداخته شده است.

در فرایند مصاحبه‌ها، هر مصاحبه به صورت جداگانه ضبط و سپس پیاده‌سازی شده است تا اطمینان حاصل شود چیزی نادیده گرفته نمی‌شود. اصلی‌ترین سؤالات مصاحبه بدین صورت بوده‌اند:

- ۱- موانع تسهیم دانش در سازمان شما کدامند؟
- ۲- به نظر شما راه‌های اجرای داوطلبانه منتورینگ در سازمان شما کدامند؟
- ۳- به نظر شما امکان ترک سازمان توسط کارآموز بعد از اتمام رابطه منتورینگ وجود دارد؟ چه راهکارهایی را برای پیشگیری از این مورد پیشنهاد می‌کنید؟

۴- یافته‌های پژوهش

اولین سوال این پژوهش شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت‌های تأمین سرمایه می‌باشد. برای شناسایی موانع، با مدیران و کارکنان خبره شرکت‌های تأمین سرمایه امین و لوتوس پارسیان که تجربه بیشتری را در حوزه منتورینگ دارند به صورت جداگانه و انفرادی مصاحبه به عمل آمد. مصاحبه‌ها تحلیل شده و کدگذاری شدند، بعد از اتمام مرحله کدگذاری در مورد سوال اول به تم‌های زیر رسیدیم، از دیدگاه افراد مصاحبه شونده موانع تسهیم دانش در درجه اول به سه قسمت موانع فردی، سازمانی و فرهنگی تقسیم می‌شوند، هر کدام از این عوامل دارای زیرمجموعه‌های متعددی به شرح ذیل (جدول ۱) می‌باشند.

جدول ۱: تم‌های استخراجی در مورد موانع تسهیم دانش در شرکت‌های تأمین سرمایه

تم اصلی	تم‌های فرعی ۱	تم‌های فرعی ۲
شناسایی موانع تسهیم دانش	موانع فردی	کمبود زمان کافی برای تسهیم دانش
		حفظ مزیت رقابتی نسبت به همکاران (ترس از تهدید امنیت شغلی)
		ضعیف بودن مهارت‌های ارتباطی میان فردی
		کمبود انگیزه و بی‌علاقگی
		ترس از انتقاد در رده مدیریتی
		نگرانی ناشی از کمبود دانش کافی
		شخصی دانستن دانش کسب‌شده به دلایل رفتاری
		وجود شکاف دانشی بین مدیران واحدهای مختلف
		عدم آگاهی و درک از مزایای تسهیم دانش برای سازمان و همکاران
		عدم آگاهی کافی مدیر نسبت به سطح دانش زیردستان
موانع سازمانی	موانع سازمانی	نبود ساختار و برنامه مدون برای تسهیم دانش
		فقدان سیستم‌های ارزیابی و پاداش شفاف برای تشویق به تسهیم دانش
		فقدان یک نهاد مشخص برای تسهیم دانش
		عدم اهمیت به بخش منابع انسانی در شرکت‌های تأمین سرمایه
		عدم آموزش کافی پرسنل در جهت دانستن مزایای تسهیم دانش برای سازمان و خود افراد
		وجود رقابت بین واحدهای مختلف سازمان
		عدم حمایت مدیران از تسهیم دانش
		وجود حوزه‌های کاری بسیار گسترده
		نبود فرهنگ همکاری و کمک به دیگران
		فرهنگ غلط پیشرفت در سازمان‌های تأمین سرمایه (میل به ارتقای شغلی در سریع‌ترین زمان)
موانع فرهنگی	موانع فرهنگی	خودمحوری افراد و عدم تمایل به کار گروهی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در بخش موانع فردی می‌توان گفت که مهم‌ترین عامل از دید مدیران این سازمان‌ها بحث ترس افراد از تهدید موقعیت شغلی‌شان بعد از آموزش تجارب و دانش خود به همکاران می‌باشد. عوامل دیگری همچون کمبود زمان کافی به دلیل تقسیم نامناسب حوزه‌های کاری، ضعف برخی از افراد در مهارت‌های ارتباطی، کمبود انگیزه و بی‌علاقه بودن پرسنل، عدم آگاهی از مزایای تسهیم دانش و شخصی دانستن دانش کسب‌شده مطرح شد. در مورد موانع فردی به بیان یکی از پاسخ‌ها می‌پردازیم:

«در مورد این سوال باید در درجه اول ذکر کنم که موانع تسهیم دانش منشاءهای متعددی دارد که بخشی از آن از خود فرد نشات می‌گیرد، برخی از اقدامات سازمانی و برخی دیگر ریشه در مسائل فرهنگی دارد. در مورد موانع فردی باید گفت که مهم‌ترین عامل بحث حفظ مزیت رقابتی نسبت به سایر همکاران می‌باشد، یعنی فرد می‌ترسد در صورتی که دانش خود را به همکاری انتقال دهد موقعیت شغلی‌اش با تهدید مواجه شود و از این کار خودداری کرده و یا آن را به صورت کامل انجام نمی‌دهد.»

در قسمت شناسایی موانع و در مورد موانع فردی دو عامل خاص مطرح شد که فقط در رده مدیریتی در این سازمان‌ها به چشم می‌خورد، اولین عامل ترس از انتقاد و عامل دوم نگرانی ناشی از کمبود دانش بود. پاسخ یکی از مدیران به سوال مطرح‌شده به شرح ذیل می‌باشد:

«ترس از انتقاد و نگرانی ناشی از کمبود دانش در رده مدیریتی در اینجا به شدت وجود دارد. به این شکل که مثلاً مدیر مالی کار واحد بازاریابی را بلد نیست و می‌ترسد که اگر در مورد بازاریابی بپرسد مورد انتقاد و تمسخر قرار گیرد که مسائل ابتدایی را هم بلد نیست، متأسفانه در اینجا واحدها به شکل جزیره‌ای اداره می‌شوند و هر واحد سعی دارد به صورت مستقل کار کند و تسهیم دانش بین واحدها به شدت پایین است.»

در مورد موانع سازمانی باید گفت که در شرکت‌های تأمین سرمایه موانع زیادی در حوزه تسهیم دانش وجود دارد. مهم‌ترین عامل در این بخش از دید اکثر مصاحبه‌شوندگان نبود یک ساختار و برنامه مدون برای تسهیم دانش بود، موارد بااهمیت دیگر عبارتند از فقدان وجود یک نهاد مشخص برای تسهیم دانش، عدم اهمیت به بخش منابع انسانی در شرکت‌های فعال در بازار سرمایه کشور، وجود حوزه‌های کاری گسترده، عدم حمایت مدیران از تسهیم دانش و وجود رقابت بین واحدهای مختلف سازمان.

«وقتی ساختار و برنامه مدونی وجود نداشته باشد که در آن افراد همه به هم دیگر اطلاعات بدهند یک سری تنش‌ها و پیچیدگی‌ها به وجود می‌آید و مثلاً بخش دارایی ممکن است بگوید که کار واحد مالی را من نباید کمک کنم و از دادن اطلاعات خودداری کند.»

یک پاسخ دیگر که حاوی موارد کلیدی می‌باشد به شرح ذیل است:

«متأسفانه در شرکت‌های تأمین سرمایه به دلیل ماهیت مالی آن‌ها به بخش منابع انسانی توجه زیادی نمی‌شود، علاوه بر این به تسهیم دانش بها نمی‌دهند به این شکل که یک نهاد مشخصی را مخصوص این کار تشکیل نمی‌دهند که پیگیر این مساله باشد و به کارکنان آموزش دهد که تسهیم دانش چه مزایایی را برای سازمان و خود افراد در بر دارد.»

در مورد موانع فرهنگی باید گفت که این موانع خاص فرهنگ هر کشور، شهر و یا هر سازمان می‌باشد که باعث شده اکثریت افراد در قالب یک فرهنگ رفتار کنند. بعد از شنیدن پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان سه مانع فرهنگی تسهیم دانش نیز در شرکت‌های فعال در صنعت تأمین سرمایه کشور شناسایی شد. نخست، اکثر مدیران این سازمان‌ها اذعان داشتند که در اینجا اکثر افراد خودم‌محور هستند و تمایلی به تسهیم تجارب و دانش خود با سایر همکاران ندارند و همین امر باعث می‌شود که تسهیم دانش بسیار کمی را در اینجا شاهد باشیم، یک مورد دیگر که به اعتقاد مدیران فرهنگی خاص کشور ایران می‌باشد بحث فرهنگ همکاری و عدم تمایل به کمک به دیگران به دلایلی همچون دیدگاه رقابتی افراد به یکدیگر و تهدید موقعیت و جایگاه شغلی‌شان در سازمان می‌باشد و آخرین مورد یک بحث فرهنگ پیشرفت در شرکت‌های تأمین سرمایه می‌باشد به این شکل که در گذشته به دلیل کمبود نیروی خبره در بخش مالی کشور افراد خیلی زود ارتقای شغلی گرفته و به سطوح بالای سلسله‌مراتب سازمانی رسیده‌اند و باعث به وجود آمدن این فرهنگ غلط شده‌اند که هر کسی بعد از ورود به تأمین سرمایه‌ها باید به سرعت ارتقای عمودی بیابد و همین امر باعث حاکم شدن جو رقابتی بین افراد شده و باعث شده است که تسهیم دانش بسیار کمی صورت بگیرد.

دومین سوال این پژوهش بعد از شناسایی موانع تسهیم دانش پیدا کردن راه‌کارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ در این شرکت‌ها به عنوان یک روش مناسب برای افزایش موفقیت تسهیم دانش می‌باشد. به این منظور با مدیران این شرکت‌ها مصاحبه‌هایی به صورت جداگانه انجام شد و در نهایت موفق به شناسایی راه‌کارهایی به شرح جدول ۲ شدیم. راهکارهای اجرای داوطلبانه به سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ تقسیم می‌شوند. در رابطه با راه‌کارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ اکثریت مدیران اذعان داشتند که باید در این راستا فرهنگ‌سازی صورت گیرد. باید در سازمان انجام داوطلبانه منتورینگ به یک فرهنگ تبدیل شود. عوامل متعددی بر ایجاد فرهنگ اجرای داوطلبانه منتورینگ موثرند که به طور خلاصه می‌توان راه‌کارها را به سه دسته‌ی آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی انجام منتورینگ تقسیم کرد. مهم‌ترین عامل از نظرشان عامل جبران خدمات می‌باشد، زیرا در بازار سرمایه مهم‌ترین عامل انگیزاننده بحث‌های مالی می‌باشد. در مورد جبران خدمات باید اقداماتی نظیر اعطای پاداش‌های مادی به افراد درگیر در رابطه منتورینگ، ارتقای افراد در سیستم گریدینگ شرکت، تقدیر و تشکر از منتور ها و منتهی ها در بین جمع، اعطای امتیازات برابر یا نزدیک به مدیران به منتورهای فعال، ارتقای شغلی منتورهای فعال و کلیدی، شرکت دادن منتورها در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان و همچنین رعایت عدالت در ارائه پاداش‌ها به منتور ها و منتهی‌ها

می‌باشد. با ارائه این امتیازات به افراد درگیر در روابط منتورینگ می‌توان انگیزه‌هایی را در جهت اجرای داوطلبانه آن بین پرسنل ایجاد کرد.

نمونه پاسخ یک مصاحبه شونده در رابطه با بحث جبران خدمت به شرح ذیل است:

«به نظر من در شرکت ما باید در درجه اول افرادی که منتورینگ داوطلبانه انجام داده‌اند را از لحاظ مالی تأمین کنیم، یعنی به آن‌ها پاداش‌هایی را هم به صورت رسمی و هم به صورت غیررسمی اعطا کنیم. علاوه بر این در شرکت ما سیستمی داریم به نام گریدینگ هر شخصی که گریدش بالاتر باشد مزایای بیشتری را هم دریافت می‌کند و ما افراد درگیر در روابط داوطلبانه منتورینگ را ارتقای گرید بدهیم. منتورینگ هم جز آیتم‌های اثرگذار بر ارتقای گرید افراد باشد چیزی مثل مدرک تحصیلی و ... مورد دیگر اینکه اگر در سازمان ما به دلیل تخت بودن سلسله‌مراتب جایی برای ارتقای عمودی نباشد بیاییم و منتورهای موفق را از مزایای مشابه و یا نزدیک به مافوقش بهره‌مند کنیم.»

همان‌طور که از پاسخ این مدیر مشخص است در هر سازمان متناسب با شیوه‌های خاص آن سازمان ممکن است مزایای انگیزاننده افراد هم فرق کند مثلاً در شرکت تأمین سرمایه امین سیستم گریدینگ حاکم است و ارتقای گرید یکی از عامل‌های بسیار انگیزاننده می‌باشد.

دومین عامل بسیار مهم در ایجاد فرهنگ اجرای داوطلبانه منتورینگ بحث تعیین متصدی اجرای منتورینگ می‌باشد، از مزایای وجود این متصدی می‌توان به این موارد اشاره کرد: این نهاد می‌تواند استراتژی‌ها و اهداف مدنظر روابط منتورینگ را تعیین کند، افراد متخصصی را به عنوان منتور انتخاب و جذب کند، برای پرسنل پرونده منتورینگ ایجاد کند، بعد از پایان رابطه از منتور گزارش گرفته و از منتهی بازخور بگیرد، استانداردهایی را برای اجرای منتورینگ تعریف کرده و بعد از اتمام رابطه میزان موفقیت رابطه را به صورت عادلانه و کاملاً مستقل ارزیابی کند، هدف واحد و نهایی کل سازمان را به افراد ابلاغ کند، سیستمی را برای ثبت توانایی افرادی که می‌خواهند منتور شوند طراحی کند و در اختیار منتهی‌ها قرار دهد تا به راحتی منتورهای خود را انتخاب کنند، بر نحوه انجام منتورینگ نظارت کند و در پایان بتواند به صورت کاملاً مستقل و عادلانه ارزیابی کرده و متناسب با میزان موفقیت رابطه به منتور و منتهی پاداش دهد. پس با توجه به مطالب ذکر شده وجود این واحد که بتواند به خوبی منتورینگ را از انتخاب منتورها و منتهی‌ها تا پایان رابطه رهبری و اداره کند و پاداش‌هایی را به صورت کاملاً عادلانه اعطا کند می‌تواند نقش بسیار مهمی را در زمینه ایجاد فرهنگ اجرای داوطلبانه منتورینگ ایفا کند. نمونه پاسخ یکی از مصاحبه شونده‌گان به شرح ذیل است:

«به نظرم باید برای منتورینگ دستورالعمل نوشته شود و برای هر کدام از پرسنل پرونده منتورینگ را در داخل پرونده پرسنلی‌اش ایجاد کنیم تا به صورت منظم اقداماتش ثبت شود. بحث ارزیابی میزان موفقیت منتورینگ هم مهم است که بعد از سنجش، پاداش‌های عادلانه‌ای داده شود، باید افراد و به خصوص متورها توجه شوند که این رابطه نه تنها برایشان تهدید نیست بلکه موجب پیشرفت اون هم هست. و از لحاظ مادی و معنوی کارش توسط سازمان جبران می‌شود. باید بر کار تیمی تأکید شود و افراد مستعد برای منتور شدن انتخاب شوند و همه این موارد باید توسط یک واحد که مسئولیت انجام منتورینگ را برعهده گرفته است انجام شود.»

در مورد آموزش باید گفت که یک مقوله بسیار مهم است که بخشی از کارهایی که باید در این حوزه انجام شود عبارتند از: برگزاری جلسات دوره‌ای توجیهی برای پرسنل، آموزش‌های عمومی و تخصصی در رابطه با منتورینگ و تسهیم دانش به پرسنل، ارتقای مفاهیم منابع انسانی در سازمان، برگزاری جلسات با منتورهای موفق بیرون از سازمان و ابلاغ مشکلات ناشی از ترک سازمان توسط یک نیروی کلیدی قبل از تسهیم دانش ضمنی خود.

در رابطه با بحث آموزش نمونه پاسخ یکی از مصاحبه شونده‌گان در ذیل آورده شده است:

«به نظر من بحث آموزش بسیار مهم می‌باشد، یعنی اینکه سازمان آموزش‌های عمومی و تخصصی را در مورد منتورینگ به افراد سازمان ارائه دهد، همچنین کلاس‌هایی را برای آموزش نحوه انتقال دانش برای متورها بر گذار کند زیرا فقط دانستن مهم نیست و نحوه انتقال دانش نیز بسیار مهم می‌باشد.»

در کل مهم‌ترین مطالبی که در بحث ایجاد فرهنگ منتورینگ به آن اشاره شد و در پاسخ کلیه مصاحبه شونده‌گان مشاهده شد عبارت بودند از اعطای پاداش‌های مادی، ارتقای پست، ارتقای گرید سازمانی، برگزاری جلسات دوره‌ای بین پرسنل و تقدیر از اعضای درگیر در روابط منتورینگ، تقسیم افراد در قالب تیم‌های متشکل از افراد قوی و ضعیف و رعایت عدالت در اعطای پاداش‌ها.

جدول ۲: تم‌های استخراجی در مورد راه‌کارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ در شرکت‌های تأمین سرمایه

تم اصلی	تم‌های فرعی ۱	تم‌های فرعی ۲
راهکارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ	آموزش	برگزاری جلسات دوره‌ای توجیهی برای پرسنل
		آموزش‌های عمومی و تخصصی به پرسنل
		آموزش افراد در زمان ورود به سازمان
		اعتمادسازی برای منتور (آموزش کارآموز برایش تهدید نیست بلکه باعث پیشرفتش است)
		ارتقای مفاهیم منابع انسانی در سازمان
		برگزاری جلسات مداوم بین مدیران واحدها
		برگزاری جلسات با منتورهای موفق بیرون از سازمان
		ابلاغ مشکلات ناشی از ترک سازمان توسط یک نیروی کلیدی قبل از تسهیم دانش ضمنی
راهکارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ	جبران خدمات	اعطای پاداش‌های مادی به افراد درگیر در رابطه منتورینگ
		ارتقای افراد در سیستم گریدینگ شرکت
		تقدیر و تشکر از کارکنان فعال در زمینه منتورینگ در بین جمع
		اعطای امتیازات برابر با مدیران به منتورهای فعال
		ارتقای پست به منتورهای موفق و کلیدی سازمان
		ایجاد انعطاف در آیین نامه‌ها جهت تشویق افراد توسط مدیر
		شرکت دادن منتورها در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان
		ایجاد تمایز بین کارکنان درگیر در روابط منتورینگ با سایر پرسنل
		اعطای بازخور آنی بعد از اتمام موفقیت‌آمیز منتورینگ و بازخور بلندمدت بعد از پایان سال مالی
		رعایت عدالت در ارائه پاداش به منتورها و کارآموزان
تعیین متصدی اجرای منتورینگ	تعیین متصدی اجرای منتورینگ	مشخص بودن یک واحد برای رهبری و اداره منتورینگ
		جذب نیروهای متخصص برای واحد منتورینگ
		تأکید بر کار تیمی (تیم‌های متشکل از افراد قوی و ضعیف)
		تبیین اصول و آیین‌نامه‌های منتورینگ (دستورالعمل منتورینگ)
		ابلاغ هدف نهایی و مشترک شرکت به کلیه واحدها
		ابلاغ تجربیات موفق انجام منتورینگ در شرکت‌های مشابه
		نظارت بر اجرای منتورینگ، دریافت بازخور از کارآموز و ارائه بازخور به منتور
		ایجاد پرونده منتورینگ برای پرسنل
		استقلال واحد منتورینگ در زمینه انتخاب منتورهای موفق و ارائه پاداش عادلانه
		مشخص کردن و انتخاب افراد کلیدی به عنوان منتور
ایجاد سیستم ثبت توانایی افراد و استفاده از تجارب مفید آن افراد در قالب منتورینگ		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سوال سوم که در ادامه راه و در حین انجام پژوهش مطرح گردید اثر منفی منتورینگ بود به این شکل که ممکن است کارآموز بعد از دریافت آموزش از منتورهای مختلف و به دلیل عدم امکان ارتقای شغلی به فکر ترک سازمان بیفتد. در این مرحله ابتدا این سوال مطرح شد که آیا این ریسک وجود دارد که پرسنل بعد از آموزش سازمان را ترک کنند؟ اگر پاسخ مثبت است راه کارهای خود را برای پوشش این ریسک بیان کنید و اگر پاسخ‌تان به سوال مورد نظر منفی می‌باشد، دلیل‌تان را بیان نمایید. در پاسخ به این سوال تمامی مصاحبه‌شوندگان به وجود این ریسک اذعان کردند. ولی تعدادی از آن‌ها به ارائه راهکار پرداخته و یک نفر از آن‌ها از خروج افراد از سازمان به شکل عجیبی استقبال کرد و نفر دیگر نیز عقیده داشت که نگرانی از ناحیه ترک سازمان توسط منتور و یا کارآموز ندارد. در ادامه حتماً دلایل و پاسخ این دو مدیر را شرح خواهیم داد. در ابتدا دیدگاه‌ها مشارکت‌کنندگانی که نگران ترک سازمان توسط منتی‌ها (کارآموزان) بودند را بیان می‌کنیم، این مدیران اعتقاد داشتند که این ریسک باید پوشش داده شود و در این مورد باید چند عامل را در نظر بگیریم که مهم‌ترین عامل رویه اجرایی منتورینگ بوده و سایر عوامل به ترتیب اولویت عبارتند از امتیازات شغلی بعد از منتورینگ، برند سازی و نحوه استخدام، همه این عوامل در جدول ۳ قابل مشاهده می‌باشد.

در مورد رویه اجرایی منتورینگ عقیده اکثریت بر این بود که باید مجریان منتورینگ افراد انتخاب‌شده به عنوان منتور توسط کارآموزان را تأیید صلاحیت کنند و تمام تلاششان بر انتخاب افراد وفادار به سازمان به عنوان منتور باشد. زیرا ریسک دیگری که در روابط منتورینگ وجود دارد، ریسک انتقال فرهنگ منتور به کارآموز می‌باشد، پس در نحوه انتخاب منتورها باید حداکثر دقت به‌کاربرده شود. علاوه بر این مجریان منتورینگ باید جلسات آموزشی را با منتورهای انتخاب‌شده بر گذار کنند و حتی اگر لازم باشد از منتورهای موفق بیرونی هم دعوت شود تا تجربیات خود را در اختیارشان قرار دهند. در این جلسات باید تأکید بر این باشد که منتورها در کارآموزان خود حس تعلق خاطر به سازمان را ایجاد کنند، زیرا کارآموزان از منتور خود تا حدودی حرف‌شنوی دارند، از طرف دیگر باید تا جایی که می‌توانند مباحث خاص شرکت خود را به کارآموز منتقل کنند و آن‌ها را توجیه کنند که بعد از آموزش شرکت چه مزایایی را به آن‌ها خواهد داد و آن‌ها را از ترک سازمان بر حذر دارند. به این شکل که برایشان توضیح دهند که صنعت تأمین سرمایه بسیار کوچک است و در صورت ترک سازمان به اعتبار حرفه‌ای کارآموز خدشه وارد می‌شود. نمونه پاسخ یک مصاحبه‌شونده در این مورد به شرح ذیل است:

«در درجه اول ما باید سعی کنیم افراد وفادار به سازمان را به عنوان منتور انتخاب کنیم، در بعضی از شغل‌های بازار سرمایه دانش یاد گرفته شده توسط کارآموز خاص همان سازمان است و برای شرکت‌های

دیگر کار آیی ندارد و همین عامل از ترک سازمان توسط او جلوگیری می‌کند. مورد بعدی اینکه منتور باید کارآموز را توجیه کند که در بازاری فعالیت می‌کند که کوچک است و با دو بار جابه‌جا شدن اعتبار خود را از دست می‌دهی و هیچ جایی دیگر شما را استخدام نمی‌کند.»

در مورد امتیازات شغلی بعد از منتورینگ اکثر مدیران مصاحبه شونده به ذکر سه مورد پرداختند که اولین مورد غنی‌سازی شغل می‌باشد، کارآموز بعد از اینکه آموزش دید طبیعتاً توانمندتر از قبل شده است و ما باید به او مسئولیت‌های بیشتری اعطا کنیم تا به فکر ترک سازمان نباشد، مورد دوم این است که ما کارآموزان آموزش‌دیده را دعوت کنیم که در تصمیم‌گیری‌های سازمان شرکت کرده و ایده‌های خود را مطرح کنند تا احساس مهم بودن داشته باشند و به فکر ترک سازمان نباشند و آخرین مورد هم این است که در صورت امکان و به دلیل ماهیت بازار سرمایه پروژه‌های نظیر تحلیل شرکت‌های فعال در بورس اوراق بهادار را برای سایت‌های تحلیلی و ... را گرفته و به کارآموزان توانمند بدهیم که علاوه بر کار خود و در صورت داشتن زمان کافی انجام داده و از لحاظ مادی منتفع شوند. نمونه پاسخ یکی از مدیران به شرح ذیل است:

«انجام هر کاری با ریسک همراه است و منتورینگ هم دارای این ریسک می‌باشد. در جهت پوشش این ریسک ما می‌توانیم به فرد ارتقای شغلی بدیم ولی به دلیل ساختار تخت تأمین سرمایه‌ها ما باید شغل فرد را غنی‌سازی کنیم و به او مسئولیت‌های بیشتر از قبل بدهیم، یا اینکه مزایای دریافتی او را به مزایای دریافتی توسط مافوقش نزدیک کنیم، در تصمیم‌گیری‌های سازمان شرکتش دهیم. از طرف دیگر اگر ما بعد از اتمام رابطه منتورینگ پاداشی عادلانه و در خور به منتور و کارآموز بدهیم آن‌ها و به خصوص کارآموزان خودشان را به سازمان متعهد و مدیون می‌دانند و ترک سازمان برایشان سخت‌تر می‌شود.»

در مورد برندسازی می‌توانیم بگوییم که همه مدیران بر این موضوع تأکید کردند و در این راستا مواردی را هم مطرح کردند. مهم‌ترین عامل در اینجا همان بحث حقوق و مزایا بود که اعتقاد بر این بود که اگر سازمان حقوق و مزایای خاص‌تری را نسبت به سایر شرکت‌های فعال در صنعت اعطا کند تبدیل به یک برند می‌شود، مورد مهم بعدی پیشرو بودن در صنعت تأمین سرمایه بود، موردی دیگر هم مثل ایجاد لباس فرم هم مطرح شد، نمونه پاسخ یکی از مدیران به شرح ذیل است:

«ما باید شرکتمان را در صنعت تأمین سرمایه تبدیل به یک برند کنیم، به شکلی که کارکنان ما به پوشیدن لباس رسمی و همراه با آرم شرکت ما افتخار کنند. ما باید در این راستا اقداماتی را انجام دهیم مثل اعطای بیمه‌های درمانی خاصی که فقط مختص به شرکت ما می‌باشد. یک مورد هم می‌تواند پیشرو بودن شرکت ما در این صنعت باشد. ما باید به پرسنل این نکته را بگوییم که کلیه اقدامات و گزارش‌ها و

تحلیل‌هایی که تهیه می‌کنند به خاطر برند شرکت ما می‌باشد که ارزشمند است و اگر در کاغذی به جز سربرگ شرکت ما انتشار یابد ارزش زیادی ندارد.»

در مورد استخدام هم بیش‌ترین تأکید بر این بود که واحد منابع انسانی باید از این پس دقت بیشتری در جذب افراد انجام دهد و با برگزاری آزمون‌های وفاداری افرادی را جذب کند که بیشتر مزایای مادی برایشان اهمیت دارد و بحث ارتقای عمودی در سلسله مراتب سازمانی برایشان در درجه بعدی اهمیت قرار دارد.

یکی از مدیران مصاحبه شونده اعتقاد داشت که رفتن پرسنل از شرکت اشکالی ندارد و حتی یکی از این مدیران از ترک سازمان توسط افراد استقبال کرد. نمونه پاسخ هر دو نفر را در ادامه تجزیه و تحلیل می‌کنیم:

«به نظر من بعد از اجرای منتورینگ حتی اگر شخص سازمان را ترک کند، موردی ندارد زیرا سازمان قبل از ترک منتور و یا منتهی از منافع رابطه منتورینگ منتفع شده است. از نظر بنده این ریسک که مطرح کردید اثر منفی و ضعف منتورینگ نیست زیرا از طرفی ما قبل از این که یک منتور سازمان را ترک کند، توسط رابطه منتورینگ توانستیم بخشی از دانش ضمنی‌اش را استخراج کرده و بین پرسنل دیگر تسهیم کنیم و زمانی که این شخص سازمان را ترک کند نگرانی از این لحاظ نداریم و جانشین‌هایی برایش هستند. از طرف دیگر اگر منتهی قصد ترک سازمان را داشته باشد باز هم ایرادی ندارد زیرا بعد از ارتقای دانشش به اندازه کافی برای شرکت کار بیشتر انجام داده است.»

همان‌طور که مشخص است این مدیر اعتقاد دارد که مزایای حاصل از منتورینگ به حدی است که حتی با وجود ترک سازمان توسط منتور و یا کارآموز باز هم کفه ترازو به نفع مزایا سنگینی می‌کند و به قدرت از اجرای منتورینگ در سازمان خود حمایت می‌کند و اعتقاد دارد که به دلیل بیشتر بودن مزایای منتورینگ به نسبت به اثرات منفی آن باید منتورینگ اجرا شود و اگر هم افراد سازمان را ترک کردند جای نگرانی ندارد. زیرا سازمان قبل از رفتن این افراد از یک طرف از مزایای ناشی از ارتقای سطح دانش کارآموز بهره‌مند شده است و از طرف دیگر اگر منتور قصد ترک سازمان را داشته باشد سازمان موفق شده است قبل از ترک سازمان توسط آن کارمند کلیدی بخشی از دانش ضمنی آن را استخراج کند.

حال پاسخ مدیر دیگر را در رابطه با ریسک ترک سازمان شرح می‌دهیم:

«بله این ریسک خروج از شرکت ما وجود دارد، ولی بنده اعتقاد دارم که اگر این خروج از کار به این شکل باشد که شخص خارج شده از شرکت ما بتواند در پست‌های بالاتری در جای جدید کار کند، این برای شرکت ما نه تنها بد نیست بلکه باعث افتخار نیز می‌باشد زیرا ما توانسته‌ایم همچنین نیرویی را پرورش

بدیم که در شرکت‌های دیگر توانسته مدیر شود. این شخص امتیازات زیادی برای ما می‌تواند ایجاد کند و یک پل ارتباطی بین شرکت ما و جای جدید می‌شود.»

این مدیر اعتقاد دارد که خروج از سازمانش نه تنها بد نیست، بلکه برای سازمانش افتخار هم هست که مدیر سازمان خاصی در شرکت ما تربیت شده است و این درست بودن کار سازمانشان را نشان می‌دهد. این مدیر اعتقاد دارد که اگر پرسنلی از این سازمان به حدی از توانایی رسید که در سازمان‌های مشابه برای تصدی شغل مدیریتی انتخاب شود نشان از درست بودن کار شرکت داشته که توانسته نیروی کاری با این سطح کیفیت پرورش دهد.

جدول ۳: تم‌های استخراجی در مورد راه‌کارهای حفظ کارکنان بعد از اتمام رابطه منتورینگ در

شرکت‌های تأمین سرمایه

تم اصلی	تم‌های فرعی ۱	تم‌های فرعی ۲
راهکارهای پوشش ریسک ترک سازمان توسط پرسنل تحت آموزش بعد از اتمام منتورینگ	استخدام	آزمون وفاداری افراد متقاضی در بدو ورود به سازمان
		استخدام افراد با انگیزه‌های مادی نه ارتقاء عمودی
		توجه متقاضی استخدام در مورد ساختار تخت شرکت‌های تأمین سرمایه
	رویه اجرایی منتورینگ	انتخاب منتورهای وفادار به سازمان
		ایجاد احساس دین کارآموز به منتور
		ایجاد تعلق خاطر به سازمان
		توجه کارآموز توسط منتور از مزایای بدو آموزش
		آموزش مباحث خاص شرکت به کارآموز
	برند سازی	توجه کارآموز توسط منتور در مورد خدشه‌دار شدن اعتبار حرفه‌ای در صورت ترک سازمان
		اعطای امتیازات مادی و معنوی خاص و بهتر از رقبای صنعت
پیشرو بودن در صنعت تأمین سرمایه		
امتیازات شغلی بعد از منتورینگ	لباس فرم برای کلیه پرسنل به همراه آرم شرکت	
	دعوت از خانواده پرسنل جهت شرکت در مراسم	
	اعطای مسئولیت‌های بیشتر به کارآموز بعد از اتمام رابطه (غنی‌سازی شغل)	
	دعوت کارآموز به شرکت در تصمیم‌گیری‌های مهم	
		گرفتن پروژه‌های کاری از بیرون سازمان برای کارآموزان در جهت کسب درآمد بیشتر

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه‌گیری

به طور کلی هدف پژوهش حاضر رسیدن به پاسخ سه سوال مهم ذیل می‌باشد: ۱- موانع تسهیم دانش در سازمان شما کدام‌اند؟ ۲- به نظر شما راه‌های اجرای داوطلبانه منتورینگ در سازمان شما کدام‌اند؟ ۳- به نظر شما امکان ترک سازمان توسط کارآموز بعد از اتمام رابطه منتورینگ وجود دارد؟ چه راهکارهایی را برای پیشگیری از این مورد پیشنهاد می‌کنید؟ با توجه اطلاعات به دست آمده از مصاحبه و تحلیل مضمون (تم)، از دیدگاه افراد مصاحبه شونده موانع تسهیم دانش به سه قسمت موانع فردی، سازمانی و فرهنگی تقسیم می‌شوند.

جدول ۶: موانع تسهیم دانش در پژوهش‌های گذشته

موانع فردی	موانع سازمانی	موانع فرهنگی	موانع فناوری
کمبود زمان برای افراد جهت تسهیم دانش	فقدان یا ضعف سیستم‌های ارزیابی و پاداش مناسب و به موقع برای ترغیب کارکنان به تسهیم دانش	پذیرش فاصله قدرت زیاد	عدم وجود ابزار و سیستم‌های فناوری اطلاعات مناسب جهت تسهیم دانش
ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی فرستنده دانش	عدم حمایت مدیران ارشد از تسهیم دانش	نبود تحمل اشتباهات گذشته کارکنان	پشتیبانی فنی نامناسب از سیستم‌های فناوری اطلاعات
بی‌اعتمادی فرستنده دانش به علت امکان سوءاستفاده از طرف گیرنده دانش	عدم حمایت سازمان از یادگیری	اجتناب از عدم اطمینان و نبود ریسک‌پذیری	ناسازگاری نیازمندی‌های کارکنان با سیستم‌های فناوری اطلاعات و فرآیندهای آن
ترس از اشتباه یا نادرست بودن دانش خود و ارزیابی آن توسط دیگران	نبود سازمان‌های غیررسمی	فردگرایی و عدم تمایل به کار تیمی	اجتناب کارکنان در به‌کارگیری سیستم به دلیل عدم آشنایی با نحوه استفاده از آن
ضعیف بودن مهارت‌های ارتباطی	محدود شدن ارتباطات در جهت خاص (ساختار سلسله‌مراتبی)	نبود فرهنگ همکاری و کمک به دیگران	در دسترس قرار ندادن اطلاعات مورد نیاز برای افراد
نداشتن انگیزه برای تسهیم دانش	کمبود یا عدم وجود ارتباط و تعامل بین دارندگان و نیازمندان دانش	غالب بودن کارگرایی بر انسان‌گرایی	عدم امنیت اطلاعات
عدم تمایل به یادگیری			
ترس از پرسیدن			
عدم اعتماد به دقت و صحت دانش دیگران			

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

راهکارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ در سازمان به سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ تقسیم می‌شوند. ورونکا^۱ (۲۰۱۲)، در پژوهشی به ارزیابی اجرای برنامه منتورینگ و همچنین ارزیابی اینکه آیا منتورینگ به توسعه شایستگی و مهارت‌های دانشجویان کمک می‌کند یا نه؟، پرداخت. در نهایت یافته‌ها نشان داد، منتورینگ تأثیر معناداری بر توسعه شخصی دانشجویان دارد، پاسخ‌دهندگان مزایای متعدد منتورینگ مانند افزایش خودآگاهی شامل آگاهی از نقاط قوت و ضعف شخصی، شجاعت و افزایش توانایی تنظیم اهداف توسعه‌ای و همچنین جلوه‌های خاص در زمینه توسعه شخصی مانند افزایش ابراز وجود و اعتمادبه‌نفس، افزایش مهارت در مذاکره و مهارت‌های ارتباطی را تأیید کردند (Wronka, 2012).

راهکارهای پیشگیری از ترک سازمان توسط کارآموز نیز در چهار بخش طبقه‌بندی شده است که عبارت است از: استخدام، امتیازات شغلی بعد از منتورینگ، برند سازی و رویه اجرایی منتورینگ. میشل فلی پالمر^۲ (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود به هر دو جنبه مثبت و منفی منتورینگ توجه کرد، جنبه منفی رابطه منتورینگ این است که بعد از انتقال دانش از منتور به کارآموز، ممکن است شاگرد به دلیل کسب دانش زیاد و ارتقای سطح دانش به فکر ترک سازمان و رفتن به شرکت‌های دیگر برای گرفتن جایگاه شغلی بالاتر بیفتد. نتایج به دست آمده از این پژوهش به سه دسته تقسیم می‌شوند: اول اینکه کارآموزی که سطوح بالای منتورینگ را دریافت نموده به احتمال زیاد اطلاعات شغلی بیشتری دریافت کرده و سطوح بالاتری از یادگیری را به نمایش می‌گذارد. این فرض قدیمی که منتورینگ وسیله‌ای برای انتقال دانش بین مربی و شاگرد است به طور تجربی مورد حمایت قرار گرفت. علاوه بر این دریافت انواع اطلاعات مربوط به زندگی حرفه‌ای از منتورینگ بر حفظ کارکنان اثر مستقیم داشت. دوم اینکه روابط منتورینگ می‌تواند منجر به شکل‌گیری تعهد موثر در کارکنان شود و این تعهد عاطفی می‌تواند کارکنان را به سازمان وابسته کند و کارکنان با وجود ارتقای سطح علمی و دانشی خود حاضر به ترک سازمان نباشند و این امر سبب حفظ کارکنان و دانششان در سازمان می‌شود. لاپوینتی و واندنبرگ^۳ (۲۰۱۷) نیز به این نتیجه رسیدند که منتورینگ می‌تواند از طریق افزایش تعهد عاطفی موجب جلوگیری از ترک شغل کارکنان گردد (Lapointe and Vandenberghe 2017). سوم نقش اعتماد است، عملکردهای روابط منتورینگ در دو قالب، ایجاد توانایی برای کارآموز و نشان دادن صداقت و خیرخواهی منتور نسبت به شاگردش سبب به وجود آمدن اعتماد شاگرد به منتور می‌شود. این اعتماد سبب انتقال دانش می‌شود و بعد از ایجاد این اعتماد بین طرفین است

^۱-Wronka

^۲-Michelle Fleig-Palmer

^۳-Lapointe & Vandenberghe

که تسهیم دانش صورت می‌گیرد (Palmer, 2009). علاوه بر این، محققان استدلال کرده‌اند که منتورینگ و اجتماعی‌سازی روش‌های مناسبی جهت تسهیم دانش پیچیده ضمنی هستند (Swap et al., 2001; Bryant, 2005; Hassan and Handzic, 2003; Nonaka and Konno, 1998; Eby, 1997).

در پایان با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهایی به شرح ذیل می‌توان ارائه نمود. در صنعت تأمین سرمایه جابه‌جایی پرسنل کلیدی بسیار زیاد می‌باشد، در این پژوهش مشخص شد که در روابط منتورینگ، منتور می‌تواند در کارآموز تعهد موثر (تعهد هنجاری) نسبت به سازمان ایجاد کند و کارآموز نسبت به سازمان تعهد و علاقه‌ی بیشتری نشان دهد و خودش را به سازمان مدیون و وابسته بداند و در نتیجه سازمان را ترک نکند، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های مورد بررسی سعی کنند افراد با تعهد سازمانی بالا و وفادار به سازمان را به عنوان منتور انتخاب کرده و به پرسنل پیشنهاد دهند تا ضمن ارتقای سطح دانش کارآموزان، سطح تعهد سازمانی آن‌ها به سازمان هم افزایش یابد. پیشنهاد دوم اینکه، با توجه به یافتن موانع تسهیم دانش در شرکت‌های مورد بررسی مهم‌ترین مانع فردی در این شرکت‌ها ترس از دست دادن مزیت رقابتی خود نسبت به همکاران در صورت انتقال دانش می‌باشد، مهم‌ترین مانع سازمانی هم عدم اهمیت مدیران این شرکت‌ها به بخش منابع انسانی و در نتیجه نبود یک نهاد مشخص برای برنامه‌ریزی و پاداش و ایجاد انگیزه برای تسهیم دانش در این سازمان‌ها می‌باشد و در نهایت مهم‌ترین مانع فرهنگی مشاهده‌شده در این شرکت‌ها خودمحور بودن افراد و عدم تمایل آن‌ها به انجام کار تیمی می‌باشد، در نتیجه توصیه می‌شود که شرکت‌های مذکور باید در درجه اول اهمیت بیشتری را برای مباحث مربوط به منابع انسانی شرکت قائل شوند و یک نهاد یا تیم برای اجرای برنامه‌های تسهیم دانش و منتورینگ مشخص کنند و در درجه دوم پرسنل را توجیه کنند که آموزش و انتقال دانش به همکاران نه تنها تهدید موقعیت شغلی نیست بلکه موجبات ارتقای آن‌ها را فراهم می‌کند و برای مانع فرهنگی هم سعی شود بعضی از کارها به صورت تیمی و با تیم‌های متشکل از افراد قوی و ضعیف انجام شود. پیشنهاد سوم: با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی این شرکت‌ها که درصد بیشتری از پرسنل را خانم‌ها تشکیل می‌دهند، شرکت‌های تأمین سرمایه مورد بررسی باید در بحث تناظر یابی منتور و کارآموز با دقت عمل کرده تا رابطه‌ی منتورینگ به گونه‌ای باشد که منتور و کارآموز باهم احساس راحتی کرده و تسهیم تجارب و دانش به خوبی صورت گیرد. پیشنهاد چهارم: موضوع جذابی که در حین انجام پژوهش مشخص شد بحث سنجش تأثیر منتورینگ بر حفظ و نگه‌داشت کارکنان می‌باشد، زیرا در رابطه منتورینگ بخشی از فرهنگ منتور به کارآموز منتقل می‌شود، این امر بر احساس تعلق کارآموزان به شرکت و یا

تمایل آن‌ها به ترک سازمان تأثیر زیادی می‌گذارد، این موضوع خود به تنهایی می‌تواند موضوع خوبی برای تحقیقات آتی باشد. در نهایت پیشنهاد آخر اینکه، یکی از نکات جالب برای تحقیقات آینده بحث سنجش ریسک تأثیر منتورینگ بر افزایش خروج از کار آشکار پرسنل از سازمان (سنجش اثرات منفی منتورینگ) می‌باشد، زیرا بیشتر تحقیقات اثرات مثبت منتورینگ را سنجیده و از اثرات منفی آن غافل مانده‌اند.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که با توجه به اینکه پژوهش در سازمان‌های فعال در یک صنعت خاص انجام شده است، جهت تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های فعال در صناعی به غیر از بازار سرمایه، می‌بایست جانب احتیاط رعایت شود. محدودیت دیگر اینکه با توجه به جدید بودن مبحث پژوهش، در مورد راهکارهای فرهنگ‌سازی شرکت داوطلبانه پرسنل در روابط منتورینگ و توجه به اثرات منفی این رابطه، ادامه مسیر این پژوهش و نیز بسط و توسعه نتایج حاصل از آن می‌تواند قابلیت اطمینان نتایج را افزایش دهد.

۵- منابع

- Allen, T. D., Finkelstein, L. M., & Poteet, M. L. (2009). *Designing Workplace Mentoring Programs: An Evidence-Based Approach*. Wiley-Blackwell, Singapore.
- Bryant, S. E. (2005). The impact of Peer Mentoring on Organizational knowledge creation and sharing an empirical study in a software firm. *Group & Organization Management*, 30(3), 319-338.
- Donnelly, R. (2008). The management of consultancy knowledge: an internationally comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 71-83.
- Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of vocational behavior*, 51(1), 125-144.
- Egan, T. M., & Song, ZH. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Vocational Behavior*, 72, 351-362
- Field, J. (2001). Mentoring: a natural act for information professionals? *New Library World*, 102, 269-273.
- Fleig-Palmer, M. M. (2009). The impact of mentoring on retention through knowledge transfer, affective commitment, and trust. Dissertations from the College of Business Administration.
- Fleig-Palmer, M. M., & Schoorman, F. D. (2011). Trust as a moderator of the relationship between mentoring and knowledge transfer. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 334-343.
- Gholipor, R., & Hashemi, M. (2015). The Effect of Mentoring on Succession Planning: Focusing on Individual Development Plan. *Research in human resource management*, 7(2), 25-52.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizations: behavior, structure, processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gillian, B. (2011). Learning to lead in the 'year of the firsts': a study of employer led mentoring for new school leaders in Scotland. (Doctoral dissertation). University of Glasgow.
- Hallam, P. R., Chou, P. N., Hite, J. M., & Hite, S. J. (2012). Beginning Teachers Two Contrasting Models for Mentoring as They Affect Retention of Beginning Teachers. *NASSP Bulletin*, 96(3), 243-278.
- Hart, E. W. (2009). *Seven keys to successful mentoring*. Center for Creative Leadership.
- Hezlett, S. A. (2005). Protégés' Learning in Mentoring Relationships: A Review of the Literature and an Exploratory Case Study. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 505.
- Hezlett, S., & K. Gibson, S.H. (2005). Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446-469
- Karkoulian, S., Halawi, L. A., & Mc Carthy, R. V. (2008). Knowledge management formal and informal mentoring: An empirical investigation in Lebanese banks. *The Learning Organization*, 15(5), 409-420.
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2012). *Implementing Mentoring Schemes, a Practical Guide to Successful Programs*. Routledge.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98-107.
- Lawal, O. A. (2011). An Evaluation of Mentoring In Organizations: Nigerian Peculiarities. *IFE Psychologia : An International Journal*, 2011(1), 379-397.
- Loebbecke, C., van Fenema, P. C., & Powell, P. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(1), 4-14.
- Mathis, R.L., & Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management* (9th Ed.). South-Western College Publishing.,
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. Fourth Edition. McGraw-Hill/Irwin.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Pask, R., & Joy, B. (2007). *Mentoring-coaching: a guide for education professionals*. McGraw-Hill Education (UK).
- Ragins, B.R. and Cotton, J.L. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-50.
- Richard, O. C., Ismail, K. M., Bhuian, Sh. N., & Taylor, E. C. (2009). Mentoring in supervisor-subordinate dyads: Antecedents, consequences, and test of a mediation model of mentorship. *Business Research*, 62, 1110-1118.
- Steinar, K. (1996). Interviews: *An introduction to qualitative research interviewing*. Student litterateur, Lund, 8.

- Swap, W., Leonard, D., & Mimi Shields, L. A. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), 95-114.
- Xianting, Y. & Fungfai, N. (2009). Learning Organization and Mentoring Practice: An Empirical Investigation. *17th Annual European Real Estate Society Conference in Milan, Italy*.
- Zhang, X., & Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 277-295.

