

مربی گری یا منتورینگ؟ گرایش شرکت‌های غذایی - دارویی به کدام نوع است؟

دکتر میرعلی سید نقوی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران.
asnagavi@yahoo.com

فاطمه سهرابی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)
Faso1731@gmail.com

شماره ۲۲ / بهار ۱۳۹۹ (جلد دوم) صص ۲۹-۴۵
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره سوم)

چکیده

شرکت‌ها انواع متفاوتی از دوره‌های آموزشی را بر اساس ساختار، فرهنگ غالب و نیاز، برگزار می‌کنند. دو نوع رایج از آموزش، مربی‌گری و منتورینگ است. هدف از این مقاله بررسی نوع دوره‌های آموزشی به کار گرفته شده اعم از منتورینگ یا مربی‌گری در شرکت‌های سهامی عام، وضعیت مطلوب و موانع آن می‌باشد. این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی و به روش پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را شرکت‌های سهامی عام تشکیل می‌دهند که با استفاده از نمونه‌گیری احتمالی خوشه‌ای، دو صنعت غذایی و دارویی که ۶۰ شرکت فعال در سهامی عام را تشکیل می‌دهند انتخاب شدند و با استفاده از تمام شماری کلیه شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته در تعیین نوع، وضع مطلوب و موانع دوره‌های آموزشی استفاده گردید. تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نشان داد که دوره‌های آموزشی شرکت‌ها مبتنی بر مربی‌گری است و وضع مطلوب و مناسب برای شرکت‌ها نیز مربی‌گری است. در برگزاری دوره‌های آموزشی شرکت‌ها، هماهنگی نامناسب بین آموزش‌دهنده و فرد تحت تعلیم، عدم زمان و تعهد کافی، حمایت کم مقامات، نگرش منفی به افراد تحت تعلیم و درک نامناسب از دوره‌های آموزشی با بیشترین درصد به‌عنوان موانع دوره‌های آموزشی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: مربی‌گری، منتورینگ، وضع جاری دوره‌های آموزشی، وضع مطلوب دوره‌های آموزشی، موانع دوره‌های آموزشی.

مقدمه

کارکنان ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان هستند، اما در صورت عدم مدیریت صحیح، بزرگ‌ترین تهدید برای سازمان می‌شوند. از این رو داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان به حساب می‌آیند، منافع زیادی برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت (قنبری و همتی، ۱۳۹۶). رشد، ارتقا و یادگیری نیروی انسانی، یکی از مهم‌ترین مسائل کشورهای در حال توسعه می‌باشد و از آنجایی که آموزش نقش عمده‌ای در ارتقای یادگیری دارد، امروزه سازمان‌ها به منظور توسعه افراد، هزینه زیادی را صرف برنامه‌های آموزشی می‌کنند. توسعه انسان از طریق آموزش، فرایندی برای بهبود و اعتلای قابلیت‌ها، توانایی‌ها، افزایش دانش و نگرش انسان‌ها است که نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان ایفا می‌کند (سعیدی، بذرافشان مقدم و سعیدی رضوانی، ۱۳۹۴). آموزش، به تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای اشاره دارد

که توسط یک سازمان در جهت تسهیل یادگیری کارکنان از شایستگی‌های مرتبط شغلی بکار گرفته می‌شود. آموزش همیشه به‌عنوان مهم‌ترین ابزار در جهت بهبود کلی عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود و برنامه‌های آموزشی به منظور درک تغییرات رفتاری مطلوبی که در نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش انعکاس می‌یابد، طراحی شده‌اند (اسلامبول چی، ۱۳۹۴). با توجه به اینکه توسعه منابع انسانی برای تضمین کیفیت خدمت مهم است، شرکت‌ها و سازمان‌ها بدون تمرکز بر اعمال و استراتژی‌های توانمندسازی کارکنانشان از طریق ایجاد آموزش و توسعه، نمی‌توانند دوام زیادی داشته باشند و یکی از فرایندهای آماده کردن سرمایه انسانی بدان‌ش، مهارت‌ها و توانایی برای انجام دقیق وظایف شغلی به‌صورت کارا و مؤثر، آموزش افراد منصوب شده برای شغل خاص است. آموزش و توسعه، یکی از فعالیت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی سازمان است که به فعالیت‌های یادگیری جهت دستیابی دانش و مهارت خاص، علاوه بر تحقق وظیفه خاص اشاره دارد. آموزش و توسعه، فعالیت سامانمند و برنامه ریزی شده تغییر رفتار کارکنان با کمک فعالیت‌های یادگیری، برنامه‌ها و رویدادی است که به دستیابی توانایی‌ها، دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌ها برای انجام مؤثر و کارآمد امور کمک می‌کند. انواع مختلفی از آموزش و توسعه کارکنان در محیط کار وجود دارد و شرکت‌ها تکنیک‌هایی مختلفی برای توسعه استعداد و ایجاد مهارت در محیط کار به کار می‌برند. استراتژی مناسب آموزش و توسعه کارکنان به شرکت‌ها کمک کند تا مزایای رقابتی را با به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع برای بهینه سازی و نوآوری خدمت در صنایع به دست آورند. در آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی، منتورینگ و مربی‌گری پدیده جدیدی نیستند بلکه تکنیک‌های مشهور یادگیری و توسعه شغل در میان متقاضیان جدید، مدیران و فارغ التحصیلان در طول بیست سال اخیر است. مربی‌گری و منتورینگ، نوع مهمی از آموزش هستند که به دلیل تأکید بر توسعه مهارت‌های خاص که به شرکت و افراد سود می‌رساند و یا کمک به افراد برای از میان برداشتن موانع و توسعه مشاغل از طریق روابط با افراد باتجربه، در حیطه مدیریت استعداد قرار می‌گیرند. مربی‌گری و منتورینگ، تکنیک‌های منعطف آموزش هستند که می‌تواند به افزایش نوآوری، اخلاق و بهره‌وری کارکنان کمک کند. فقدان درک درباره مفهوم مربی‌گری و منتورینگ در سازمان می‌تواند مشکلاتی ایجاد کند و بر فعالیت‌های توسعه کارمند اثر بگذارد (نئوپان^۱، ۲۰۱۵). منتورینگ و مربی‌گری، آموزش را برای آماده سازی افراد با مجموعه خاصی از مهارت‌ها یا رفتار مناسب به کار می‌برند. منتورینگ و مربی‌گری ارتباط دو جانبه‌ای هستند که منتور و فرد تحت تعلیم، مربی و فرد تحت تعلیم، با یکدیگر مشارکت می‌کنند (زئوگاس، نیکیتاس و جنکینز^۲، ۲۰۱۷). هدف اصلی مربی‌گری و منتورینگ، ارتقای مهارت‌ها، عملکرد، یا توانمندسازی فرد برای آینده است (ادوارد، اسنودل و هاسال^۳، ۲۰۱۷). منتورینگ و مربی‌گری هر دو در مداخلات رهبری شرکت‌ها به‌کاربرده شده‌اند؛ هرچند رهبران نیاز دارند تا آنچه آن‌ها عمل می‌کنند، آنچه موقعیت نیاز دارد و آنچه دیگران نیاز دارند را در نظرگیرند. مربی‌گری و منتورینگ مفاهیم متمایزی در پیامدها و شکلی که آن‌ها پذیرش می‌شوند دارند. مربی‌گری و منتورینگ ترکیب افراد باتجربه با کارکنان بی‌تجربه است که می‌تواند برای کمک به پذیرش فرهنگ محیط کار و درک اهداف سازمانی به کار رود. در سطح سازمانی، مربی‌گری و منتورینگ مزایایی را به همراه دارد. این مفاهیم به تشویق وفاداری و حس تعهد کارمند کمک می‌کند و تیم سازی و عملکرد تیم، بخش و کل سازمان را افزایش داده و به مدیران کمک کند تا نقاط قوت و ضعف هر کارمند را تشخیص دهد و منجر به افزایش کیفیت خدمت مشتری می‌شود. در سطح فردی نیز، مربی‌گری و منتورینگ هدایت و راهنمایی را برای افراد در طول مسیر شغلی ایجاد می‌کند که به افرادی با قابلیت تطابق با انتظارات نتیجه می‌شود و دریافت دانش، مهارت‌ها و تجارب از فرد حرفه‌ای می‌تواند به افزایش کارایی و بهره‌وری و رضایت کارکنان کمک می‌کند (نئوپان، ۲۰۱۵).

¹ Neupane

² Ziogas, Nikitas & Jenkins

³ Edwards, Snowden & Halsall

درک از اینکه چه نوع دوره آموزشی در شرکت ها به کار گرفته می شود و اینکه تمایل به برگزاری چه نوع دوره هایی وجود دارد، می تواند به برنامه ریزان و مدیران منابع انسانی در تعیین استراتژی های توسعه و آموزش مطلوب و زمینه سازی به منظور هر چه بهتر آن برای کارکنان و در نهایت دستیابی به اهداف، کمک کند. بنابراین، هدف از این مطالعه، بررسی نوع دوره های آموزشی به کار گرفته شده در شرکت های سهامی عام، وضع مطلوب برای آن ها و موانع دوره های آموزشی می باشد. اهداف اصلی این پژوهش به صورت زیر هستند:

۱. دوره های آموزشی به کار گرفته شده در شرکت های مورد مطالعه از چه نوع است؟
۲. چه نوعی از دوره های آموزشی، مناسب شرکت های مورد مطالعه است؟
۳. شرکت ها با چه موانعی در دوره های آموزشی مواجه هستند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مربی گری

مربی گری به عنوان فرایند ارتقای عملکرد، مهارت ها و توسعه فردی و حرفه ای، ابزار کلیدی در کارایی سازمان های بخش عمومی شده است. در محیط کاری امروزه، مربیگری به عنوان رویکرد مثبتی برای ارتقا حیاتیه شده است؛ زیرا که کارکنان در عصر بحران اقتصادی زندگی می کنند و از این رو به کارگیری مربیگری عاملی مهم در توانمند سازی کارمندان است که منجر به تغییر مثبت می شود (ادوارد، اسنودل و هاسال، ۲۰۱۷). به طور کلی، مربیگری اقدام موقتی و تعامل هدف محور بین مربی و فرد تحت تعلیم، ابزار توسعه ای و قدرتمند برای توسعه مهارت ها و افزایش عملکرد برای کمک به افراد در انتقال و تغییر است (زئوگاس، نیکیتاس و جنکینز، ۲۰۱۷). مربی گری آموزش نیست، زیرا آموزش برنامه آموزشی خاص را انتقال می دهد، در حالی که مربی گری بر نیازهای فردی و تحقق هدف تمرکز می کند. این رابطه، مبتنی بر اعتماد و اطمینان است و استانداردهای حرفه ای، چهارچوبی برای هدف گذاری و ارزیابی رسمی می باشند. مربی گری با موضوعات فردی مختلف از جمله سبک ارتباطی یا مدیریت استرس نیز در ارتباط است. با توجه به ویژگی های رهبری، مربی بصیرت بیشتری از جایگزین ها و احتمالات نسبت به فرد تحت تعلیم دارد و مربی ناظری متفاوت از فرد تحت تعلیم و حیطه او بوده و در جهت استراتژی های تسهیل کننده مربی گری و آموزشی مبتنی بر ارزیابی نیازهای فرد تحت تعلیم و دستیابی به اهداف توافق شده پیش می رود و تعهد اساسی وی، موفقیت فرد تحت تعلیم است (بلوم، ۲۰۰۳).

مربیگری راه های استراتژی سازی کنترل موقعیت ها و ایجاد راهنمایی است. مربیگری می تواند سبک ارتباطات میان فردی و تصمیم گیری را ارتقا دهد و با پیشنهاد پند و راهنمایی، کارمند را برای مشارکت و بهره وری بیشتر هدایت کند. رابطه خوب مربی و فرد تحت تعلیم مبتنی بر اعتماد و همکاری است. مربی گری معمولاً فرد تحت تعلیم را در جهت اهداف حمایت می کند تا برای راه حل ها و اهداف، مشارکت و پاسخگویی بیشتری داشته باشند. در رابطه مربی گری، قدرت از فرد تحت تعلیم آغاز می شود، اما مربی ها سؤالاتی را برای کمک به راه حل ها از فرد تحت تعلیم درخواست می کنند و حل مسئله را تسهیل می کنند. همچنین، مربی ها نصیحت نمی کنند، اما با ایجاد مباحثی، ارتقا را تشویق و تداوم می بخشند. آن ها با پیشنهاد جنبه های واقعی، تلاش های فرد تحت تعلیم را برای امور جدید حمایت کرده و او را برای اتخاذ نتایج پاسخگو نگه می دارند. مربی های بیرونی نیازهای محیط خارجی شرکت را پیشنهاد می دهند، در حالی که مربی های درونی ویژگی های شرکت و استراتژی آن را در نظر می گیرند (پلان، ۲۰۱۲). مربی و فرد تحت تعلیم برای دوره

¹ Edwards, Snowden & Halsall

² Ziogas, Nikitas & Jenkins

³ Bloom

⁴ Pelan

خاصی از زمان با یکدیگر کار می‌کنند و وظیفه مربی، ارتقای حمایت برای افزایش مهارت‌ها، منابع و خلاقیتی است که فرد هم‌اکنون دارد. مربی به فرد تحت تعلیم برای ایجاد نقشه ذهنی رفتار با موقعیت‌های مشکل در کار، انجام مهارت‌های جدید، در محیط امن و بدون قضاوت، طرح‌ریزی مرحله بعدی شغل او، جستجوی انتخاب‌های جاری که بر تعادل کار و زندگی تأثیر می‌گذارد، تشخیص تغییراتی که اثر زیادی بر رضایت فردی و حرفه‌ای دارند و ایجاد ابزارهایی برای افزایش هوش احساسی کمک می‌کند. مربی و فرد تحت تعلیم می‌توانند که از یک حیطه کاری و یا زمینه‌های کاری متفاوت باشند. حتی اگر متور و فرد تحت تعلیم پیش زمینه مشابهی داشته باشند، تمرکز اولیه مربی، کمک به فرد برای یافتن پاسخ هایش است تا اینکه صرفاً نصیحت ارائه دهد (ویلیامز^۱، ۲۰۰۹). مربی‌گری بیشتر بر نیاز یادگیرندگان، به‌جای نیازهای سازمانی تمرکز می‌کند؛ اما معمولاً اهداف بر اساس پیشنهاد مربی تعیین می‌شود و درحالی که یادگیرندگان مالکیت اصلی اهداف را دارند، مربی مالک رویه‌های مربی‌گری است. در فرایند مربی‌گری، اساساً یادگیرنده بر توانایی‌ها تمرکز می‌کند و مربی به طور مؤثر شایستگی‌های موجود یادگیرنده را به کار می‌گیرد و به شایستگی‌های حرفه‌ای‌شان روح می‌بخشد و احترام می‌گذارد. مفهوم مربی‌گری برای کارکنان باید برای ارتقا و عملکرد بالای کارکنان در محیط کار هدف قرار گیرد که به‌طور کلی به رویه‌های کمک به افراد علاوه بر ارتقای مهارت‌های کاری آنان، توسعه و یادگیری مهارت‌های جدید، دستیابی اهداف و موفقیت فردی برای مدیریت چالش‌های فردی و سازمانی اشاره می‌کند. مربی‌گری به افراد کمک می‌کند تا احساس راحتی با ارشدها و مدیرانشان داشته باشند و آن‌ها را تشویق می‌کند تا در ارتباطات باز مشارکت کنند که به افزایش تجربه کاری مثبت و افزایش نگهداری کارمند درون سازمان کمک می‌کند و از این‌رو به سازمان کمک می‌کند تا برای استخدام و انتخاب و آموزش کارکنان جایگزین جدید هزینه‌ای تحمیل نکرده. مربی‌گری به افراد اجازه می‌دهد تا مسائل را حل کنند که منجر به افزایش اعتماد به نفس و رضایت کار فردی می‌شود (نثوپان، ۲۰۱۵). انواع مختلف مربی‌گری وجود دارند که شامل موارد زیر است:

۱. مربی‌گری هم‌تا: توسط همکاران در سطوح مشابه از توانایی و تجربه انجام می‌شود.
۲. مربی‌گری درونی: مربی‌گری درونی در سازمان‌های بزرگی که مربی‌هایی برای حمایت یادگیری و عملکرد کارمند دارند اشاره دارد.
۳. مربی‌گری بیرونی: مربی‌گری بیرونی به‌طور معمول به سطح ارشد در سازمان‌ها و مجموعه خدمت اشاره دارد. این نوع از مربی‌گری تمایل دارد تا بر توسعه رهبر اجرایی استراتژیک تمرکز کند. مربی‌های بیرونی در این سطح به رهبران اجرایی برای تمرکز بر عملکردشان و دستیابی به جنبه بیرونی تمرکز می‌کنند.
۴. مربی‌گری رهبران: در این نوع مربی‌گری، مهارت‌های مربی‌گری به عنوان شایستگی ضروری مدیران خط و در برنامه‌های آموزش مدیریت در نظر گرفته می‌شوند، به‌طوری که مدیران خط و رهبران گروه، سبک مربی‌گری با تعاملات هرروزه‌شان را با کارمند و گروه تلفیق می‌کنند (مورگان و راجفورد^۲، ۲۰۱۷).

منتورینگ

هنگامی که سازمان‌ها کارکنان را استخدام می‌کنند، سطح بالایی از انگیزش و وفاداری را از آن‌ها انتظار دارند. درحالی که انگیزش، اجتماعی سازی و وفاداری با یک شیوه ایجاد نمی‌شوند و نیاز است تا برای آن‌ها تلاش شود. منتورینگ، نامی از چنین تلاشی در سازمان است تا کارکنانی مناسب در محیط کار ایجاد کند. منتورینگ، رابطه قوی بین افراد باتجربه بیشتر و افراد باتجربه کمتر به منظور ارتقای توسعه فردی و حرفه‌ای است. فرایند منتورینگ بدون محیطی که کارکنان بتوانند

¹ Williams

² Morgan & Rochford

مسائل و دیدگاهشان را بدون هیچ تأملی بیان می‌کنند، هرگز نمی‌تواند موفقیت‌آمیز باشد (هینا، چودهری، نودارت و آرشاد^۱، ۲۰۱۷). اولین و مهم‌ترین مورد در رابطه منتورینگ آن است که یک فرایند ارادی است. دوم، منتورینگ فرایند پرورش دادن است که توسعه فرد تحت تعلیم را در جهت شایستگی‌های او تسهیل می‌کند. سوم، منتورینگ، فرایند بصیرت است که خرد منتور توسط فرد تحت تعلیم به‌کاربرده می‌شود. به‌طورکلی، در آغاز شغل جدید، منتور باید از افراد تحت تعلیم طرفداری کند تا درک مناسبی درباره حقوق، تجهیزات و بار آموزش به دست آورد. منتورها و فرد تحت تعلیم باید جلسات بازخورد برای مسیر پیشرفت در جهت تصدیق را برنامه ریزی کنند. همچنین، ارتباط بین منتور و فرد تحت تعلیم باید دوستانه باشند، زیرا که جفت شدن اجباری به ماهیت درست منتورینگ آسیب می‌زند، از این رو، مقامات مجبور هستند که درک و تمایل متقابل را در رابطه منتور و فرد تحت تعلیم در نظر داشته باشند (ژوگاس، نیکیتاس و جنکینز، ۲۰۱۷). منتورینگ می‌تواند به عنوان نوعی از اجتماعی سازی حرفه‌ای در کمک به عاملان جدید یا فارغ‌التحصیل به کار گرفته شود تا برای هنجارها و انتظارات محیط کار و حرفه‌هایشان تطبیق یابند. منتورینگ، ارتباط غیررسمی بین منتور و فرد تحت تعلیم است که بر توسعه فردی نسبت به پاسخگویی عملکرد تمرکز می‌کند و می‌تواند به نگهداری و موفقیت کارمند کمک کند. در منتورینگ، اعتماد و احترام بین منتور و منتور شونده برای جلوگیری از محدودیت‌ها و تبانی ضروری است (مورگان و راجفورد، ۲۰۱۷). منتورینگ می‌تواند در مجموعه ساختاریافته انجام شود، اما می‌تواند در ماهیت غیررسمی‌تر باشد. رابطه منتورینگ ممکن است برای دوره زمانی تعیین شده باشد یا از طریق زندگی فردی ادامه یابد و ممکن است منتور در طول زمان دوست قابل اعتماد شود. منتورینگ می‌تواند به عنوان تسهیم تجربه در ناحیه خاص صنعت یا توسعه شغل باشد که به عنوان مدل نقش عمل می‌کند و فرصت‌های شبکه‌ای ایجاد کرده و به فرد کمک می‌کند تا از فرهنگ، سیاست‌ها و قوانین نانوشته سازمان آگاهی یابد (ویلیامز، ۲۰۰۹). منتور باید درک و دانش عمیقی درباره شرکت و کسب و کار داشته باشد و بتواند به افراد در محیط کار کمک و راهنمایی کند. در منتورینگ رسمی، منتور و فرد تحت تعلیم بر اهداف فرد و سازمانی تمرکز کرده و مدت، حوزه منتورینگ و یادگیری ساختاریافته است. اما در منتورینگ غیررسمی، منتور و کارمند به‌طور غیرارادی با یکدیگر هماهنگ شده و معمولاً بر اهداف کارمند تمرکز می‌شود و یادگیرنده مالک اهداف و فرایند است. منتورینگ با کمک به تعیین اینکه چه اهدافی برای دستیابی مناسب هستند و اینکه چرا باید به این اهداف دست‌یافت، تمرکز می‌کند و در رابطه‌ای بلندمدت، هوش، توانایی به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها و تجارب برای مسائل جدید و موقعیت‌های جدید ایجاد می‌کند. منتورینگ شامل دستورالعمل‌ها و تعاملات باز در موضوعات مختلف است (نئوپان، ۲۰۱۵). فعالیت‌های منتورینگ از طریق انتظارات شغلی مثبت‌تر و مزایای فردی ملموس مانند انعطاف‌پذیری و ارتقا می‌تواند به رضایت شغلی بیشتر کمک کند و کارکنانی با بصیرت ایجاد کند. همچنین انتظارات منفی مانند تعارضات و استرس را کاهش دهد (کیم^۲، ۲۰۱۱). ممکن است منتور از درون یا بیرون سازمان باشد. اگر آن‌ها در سازمان باشند، از لحاظ فیزیکی در دسترس هستند و منتورینگ مستقیم ایجاد می‌شود و ارزیابی بیشتری از فرد تحت حمایت به عمل می‌آید. اگر منتور از موقعیتی غیر از سازمان باشد، ممکن است منابع میان سازمانی داشته باشد و با طیفی گسترده مشارکت داشته باشد. منتورینگ برای فرد تحت‌الحمایه، حمایت برای توسعه شغلی از طریق حمایت‌گری، در معرض قرار گرفتن و تعیین اهداف چالش برانگیز در کمک به آن‌ها برای پیشرفت در مشاغلشان فراهم می‌کند. نقش اصلی منتور در ایجاد حمایت روان‌شناختی، فراهم کردن خدمات حمایتی مانند مشاوره، مدل‌سازی نقش، توسعه فردی و پذیرش با هدف افزایش کارایی فرد تحت تعلیم است. موفقیت منتورینگ اساساً مبتنی بر تعهد منتور، فرد تحت تعلیم و مدیریت است. منتور شونده باید ویژگی‌هایی مانند شایستگی، نوآوری، هوش، جاه‌طلبی و تمایل برای

¹ Hina, Chaudhary, Nudrat, Arshad

² Kim

یادگیری داشته باشند. همچنین مهارت‌های مهم و ویژگی‌هایی که متور داراست، اساساً شامل: تمایل برای اعتماد، توانایی برقراری ارتباط، صبر و شکیبایی، امنیت فردی و اعتماد به نفس، درون‌گرایی و خود گشودگی و دسترسی است. در بین این فاکتورها، کارشناسی، دانش و زمینه خاص متور و در دسترس بودن، به منظور ایجاد رابطه موفق منتورینگ مهم است. علاوه بر این، چالش‌هایی از جمله متناسب نبودن تجربه حرفه‌ای، فقدان آموزش و زمان، می‌تواند در طول منتورینگ تجربه شود (رنخامیس^۱، ۲۰۱۵). از جمله پیامدهای منفی و موانع منتورینگ شامل: عدم حمایت از برنامه، فقدان زمان کافی، فقدان مجاورت؛ تعارض نقش منتورینگ؛ محروم‌سازی با عملکرد متور، احساس عدم فایده وقتی ارتباط پایان می‌پذیرد؛ انتظارات غیرواقعی از متورشونده یا ناسپاسی از متور شونده و فقدان دانش / آموزش متور می‌باشد (لیم و برین^۲، ۲۰۰۸). فرایند منتورینگ را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد. این مراحل شامل آماده‌سازی، انتقال، توانمندسازی و خاتمه است. همچنین، مهارت‌های موردنیاز برای متور شامل: پرسیدن سؤال، شکل‌دهی مجدد عبارات، خلاصه‌سازی، سکوت برای گوش کردن و بازخورد است (زاچری^۳، ۲۰۰۰). علاوه بر این، دسته‌بندی‌های مختلف از منتورینگ بر اساس ماهیت رابطه منتورینگ شامل موارد زیر است:

منتورینگ یک به یک: که متور با یک متور شونده در طول دوره زمانی تعیین‌شده کار می‌کند.

منتورینگ گروه: که متور، تیمی از افراد تحت تعلیم را دارد که به‌صورت جمعی برای فراهم کردن منتوری ملاقات می‌کنند. این رویکرد برای جنبه‌های چندگانه و دسترسی به مهارت‌های مختلف مفید است. همچنین، فرد تحت حمایت می‌تواند چند متور داشته باشد که به صورت فردی با او ملاقات می‌کنند.

منتورینگ هم‌تا: که همکاران، در مراحل مشابه در مشاغلشان، متور همدیگر می‌باشند.

منتورینگ عملکرد: نوع خاص‌تر و ساختار یافته‌تر از رابطه منتورینگ به منظور ارزیابی متور شونده در پروژه خاص یا ارزیابی بخشی از برنامه توسعه آموزشی یا حرفه‌ای است (مورگان و راجفورد، ۲۰۱۷).

در جدول ۱ خلاصه‌ای از پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش ارائه شده است.

جدول (۱): پیشینه پژوهش داخلی و خارجی

محققان	عنوان	یافته‌ها
ادوارد، ۲۰۱۷	مثالی از مربی‌گری در بخش عمومی: مطالعه کمی	کارفرماها به طور مثبت خواستار فرهنگ مربی‌گری پویای قوی بودند. رضایت شغلی زیاد در میان کارکنانی که بخشی از فرهنگ‌های مربی‌گری قوی‌تر هستند و توانمندسازی روان‌شناختی بیشتر در میان مربی‌ها وجود دارد، همچنین رابطه مثبت بین توانمندسازی شناختی و رضایت شغلی وجود دارد.
روک وو ^۴ ، ۲۰۱۷	بررسی مطالعه اکتشافی اثرات منتورینگ و مربی‌گری مدیریتی بر تعهد سازمانی	ارتباط مثبت بین مربی‌گری مدیریتی و تعهد سازمانی، به‌طور قوی با منتورینگ بیشتر افزایش یافته است.
رنخامیس، ۲۰۱۵	اثر منتورینگ بر موفقیت متور شونده: چالش‌ها و الزامات	نتایج نشان داد که موفقیت فرد تحت تعلیم بستگی به اجرای مؤثر مرشدی دارد. نتایج دلالت کرد که مرشدها می‌خواهند و قادر هستند تا افراد تحت تعلیم را علی‌رغم زمان زیادی که از آن‌ها می‌گیرد، منتورینگ کنند. همچنین، منتورینگ برای برآورده سازی نیازهای توسعه‌ای افراد تحت تعلیم ضروری است. برای منتورینگ موفق، تعهد مدیریت ارشد و تجربه متورها ضروری است.

¹ Rankhumise

² Lisa & Brian

³ Zachary

⁴ Rok Woo

<p>یافته‌ها دلالت می‌کند که مربی‌گری و منتورینگ اثر مثبت بر عملکرد کارمند دارد. مربی‌گری و عملکرد سازمانی به‌طور مثبت و چشمگیر به هم مربوط است. منتورینگ و عملکرد سازمانی به‌طور مثبت به هم مربوط هستند. مربی‌گری اثرات چشمگیری بر عملکرد کلی سازمان دارد و منتورینگ اثرات چشمگیری بر عملکرد کلی سازمان ندارد.</p>	<p>اثر منتورینگ و مربی‌گری بر عملکرد کارکنان در صنعت هتل</p>	<p>نئوپان، ۲۰۱۵</p>
<p>تفاوت بین مربی‌گری و منتورینگ بستگی به درخواست دارد. افراد تفاوت‌ها را بین منتورینگ و مربی‌گری بررسی می‌کنند و می‌تواند کاملاً در میان مکاتب و افکار مختلف متفاوت باشد.</p>	<p>تفاوت مربی‌گری و منتورینگ چیست؟</p>	<p>روف^۱، ۲۰۱۵</p>
<p>فاکتورهای مختلفی که بر عملکرد محیط کار تأثیر می‌گذارد شامل مربی‌گری تیم، مربی‌گری کسب و کار، مربی‌گری اجرایی و مربی‌گری فردی- خود مربی‌گری است. مربی‌گری اجرایی و مربی‌گری کسب و کار، متوسط عملکرد کارکنان را کاهش می‌دهد. مربی‌گری توسعه فردی و تیم، متوسط عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد. مطالعه توصیه می‌کند که مربی‌گری تیم و مربی‌گری توسعه فردی باید برای نتایج مورد انتظار به کار گرفته شوند.</p>	<p>اثرات برنامه‌های مربی‌گری بر عملکرد کارکنان در فرایند کسب و کار بخش‌های فرعی برون سپاری شده کنیا</p>	<p>تارورا، کریکو، کارامجا و تریمبا^۲، ۲۰۱۵</p>
<p>نتایج مطالعه نشان داد که نژاد و جنس مشارکت‌کنندگان اثر چشمگیری بر مرشدی و مربیگری ندارد. مشارکت‌کنندگان هم‌عقیده بودند که برنامه مفید بود و تخصصی سازی عملکرد مشارکت‌کنندگان بر ارزیابی آن‌ها از مربیگری و مرشدی تأثیر ندارد. همچنین مطالعه نشان داد که مربیگری و مرشدی عملکرد کاری را ارتقا می‌دهد و اثر مثبت کمی در ارتقای عملکرد محیط کاری در بیمارستان فرونتیر در آفریقای جنوبی دارد.</p>	<p>مزایای منتورینگ و مربی‌گری در بخش عمومی</p>	<p>گنش، بوزاس، سوبان و موناپو^۳، ۲۰۱۵</p>
<p>در این پژوهش با بررسی مدیران عمومی و غیرانتفاعی، انگیزش درونی و بیرونی به‌عنوان پیش‌بینی کننده رضایت شغلی در تداعی با منتورینگ در نظر می‌گیرد. بین انگیزش درونی و رضایت شغلی اثرات مثبت چشمگیری وجود دارد. اثر انگیزش بیرونی بر رضایت شغلی بسیار است. رضایت شغلی به‌طور چشمگیر و مثبت به اعتماد سازمانی مربوط می‌شود اما به‌طور منفی به مزایای اقتصادی و ارزش‌ها و اهداف سازمانی ریسک‌پذیر مربوط است. منتورینگ اثر واسطه‌ای بین انگیزش درونی و بیرونی و رضایت شغلی دارد. منتورینگ در بخش عمومی نه تنها به اعضای سازمان‌های برای توسعه شغلشان و ایجاد ارتباط بهتر با همکاران فراهم می‌کند همچنین در یک ارتباط فزاینده بین انگیزش شغلی و رضایت شغلی نتیجه می‌شود.</p>	<p>اثرات منتورینگ در بخش عمومی</p>	<p>کیم، ۲۰۱۱</p>
<p>یافته‌ها نشان داد که اکثر برنامه‌های منتورینگ پیامدهایی برای رهبران گزارش کردند. پیامدهای مثبت بیشتری نسبت به پیامدهای منفی برای مرشدی نشان داده شد. به‌طور معمول به پیامدهای مثبت شامل دانش/ مهارت ارتقا یافته و اعتماد به نفس افزایش یافته توجه شد و پیامدهای منفی شامل فقدان زمان و فقدان آموزش و درک مرشد می‌باشند.</p>	<p>منتورینگ در بخش عمومی</p>	<p>لیزا و برین، ۲۰۰۸</p>
<p>یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مرشدی رسمی دستاوردهایی برای سازمان، مرشد و شاگرد دارد که اعم آن‌ها توسعه قابلیت‌های کارکنان، جانشین پروری، بهبود عملکرد سازمانی، توسعه شبکه‌های اجتماعی، افزایش رضایت درونی و توسعه مهارت‌های فردی است.</p>	<p>دستاوردهای برنامه مرشدی رسمی برای سازمان‌ها</p>	<p>محمدی الیاسی و نصیری، ۱۳۹۵</p>
<p>مطالعات انجام‌شده در این تحقیق نشان داد که مربیگری روشی مؤثر و موفق در ارتقای یادگیری نیروی انسانی است و موجب بهبود و افزایش یادگیری، ارتقای عملکرد کارکنان، اعتماد به نفس بیشتر، کاهش استرس در سازمان‌ها و افراد می‌شود.</p>	<p>مربی‌گری، روشی مؤثر در آموزش کارکنان</p>	<p>سعیدی و دیگران، ۱۳۹۴</p>

¹ Rolfe

² Taruru, Keriko, Ombui, Karanja, Tirimba

³ Ganesh, Bozas, SubbanMunapo,

روش شناسی پژوهش

با توجه به هدف این پژوهش که تشخیص نوع، وضع مطلوب و موانع دوره‌های آموزشی به کاررفته شده در شرکت‌های سهامی عام می‌باشد، این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی و به روش پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را شرکت‌های سهامی عام تشکیل داده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، دو صنعت غذایی و دارویی انتخاب شدند. از آنجایی که ۳۲ شرکت غذایی و ۲۸ شرکت دارویی فعال در سهامی عام وجود دارند که در مجموع ۶۰ شرکت را تشکیل می‌دهند، با استفاده از روش تمام شماری، کلیه شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و پرسشنامه تحقیق، از طریق ایمیل به مدیران منابع انسانی هر شرکت فرستاده شد؛ در نهایت، ۵۷ پرسشنامه دربرگیرنده ۳۰ پرسشنامه مربوط به شرکت‌های غذایی و ۲۷ پرسشنامه مربوط به شرکت‌های دارویی برگشت داده شد. پرسشنامه تحقیق حاضر از دو بخش تشکیل شده است، در بخش اول پرسشنامه، علاوه بر سؤالی مبنی بر تعیین نوع صنعت، ۲۲ سؤال به منظور مشخص کردن نوع و وضع مطلوب دوره‌های آموزشی به صورت دوگزینه‌ای مطرح شد؛ که ۱۱ سؤال آن مربوط به نوع دوره آموزشی فعلی و ۱۱ سؤال مربوط به نوع مطلوب دوره آموزشی متناسب با شرکت می‌باشد؛ در بخش دوم پرسشنامه، ۷ سؤال با نمره‌گذاری معکوس در قالب طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافق=۱، موافق=۲، بی‌نظر=۳، مخالف=۴، کاملاً مخالف=۵) به منظور بررسی موانع دوره‌های آموزشی مطرح گردید. به دلیل اینکه روش نمونه‌گیری مورد استفاده در پژوهش سرشماری می‌باشد، تنها به بررسی آمار توصیفی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS پرداخته شد.

یافته‌های پژوهش

جدول (۲): نوع صنعت

نوع صنعت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
غذایی	۳۰	۵۳	۵۳
دارویی	۲۷	۴۷	۱۰۰
کل	۵۷	۱۰۰	

با توجه به جدول ۲، ۳۰ شرکت غذایی دربرگیرنده ۵۳ درصد جامعه و ۲۷ شرکت دارویی که ۴۷ درصد جامعه مورد مطالعه را تشکیل می‌دهند مورد بررسی قرار گرفتند.

جدول (۳): وضع جاری دوره‌های آموزشی شرکت‌ها

شماره	مربی‌گری	فراوانی	درصد	منتورینگ	فراوانی	درصد
۱	قرارداد رسمی	۴۰	۷۰	توافقات	۱۷	۲۹
۲	کوتاه‌مدت، بین ۲ تا ۱۲ ماه	۵۳	۹۲	بلندمدت و بیشتر از یک سال	۴	۷
۳	نیازهای عملکرد فعلی	۳۷	۶۴	نیازهای شغلی آینده فرد	۲۰	۳۵/۱
۴	توجه به نیازهای فردی و سازمانی	۴۶	۸۰	فقط توجه به نیازهای فردی	۱۱	۱۹
۵	داشتن مهارت خاص در بخش‌های مختلف	۲۰	۳۵/۱	دانش آموزش‌دهنده تنها در مورد بخش خاصی از سازمان	۳۷	۶۴
۶	مهارت‌های آموزش‌دهنده مهم‌تر از	۵۲	۹۱	آموزش‌دهنده معمولاً	۵	۸

		ارشدتر از فرد تحت تعلیم است			ارشدیت نسبت به فرد تحت تعلیم است	
۲۲	۱۳	کمک به آگاهی افراد از فرهنگ، عملکردها، سیاستها و قوانین نانوشته سازمان	۷۷	۴۴	کمک به افراد در دستیابی به اهداف تعیین شده	۷
۲۹	۱۷	انتقال تجربه از آموزش دهنده به فرد تحت تعلیم	۷۰	۴۰	کمک به افراد برای توسعه، ارتقا و یادگیری مهارت‌های جدید	۸
۵۶	۳۲	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط فرد تحت تعلیم	۴۳	۲۵	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط آموزش دهنده	۹
۶۳	۲۱	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط فرد تحت تعلیم	۶۳	۳۶	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط آموزش دهنده	۱۰
۲۸/۱	۱۶	افزایش بصیرت، درک و ملاحظات درونی فرد تحت تعلیم	۷۱	۴۱	بازخورد توسط تغییر در عملکرد و گزارش آموزش دهنده از آنچه گزارش می‌کند	۱۱
۲۹/۳۰	۵۴/۱۷	میانگین کل	۶۸/۷۳	۳۹/۴۵	میانگین کل	

با توجه به نتایج جدول ۳، در مجموع، نوع دوره‌های آموزشی که در شرکت‌ها به کار گرفته می‌شود مبتنی بر مربی‌گری با میانگین کل ۳۹/۴۵ و ۶۳/۷۳ درصد است.

جدول (۴): نوع مطلوب دوره‌های آموزشی شرکت‌ها

شماره	مربی‌گری	فراوانی	درصد	منتورینگ	فراوانی	درصد
۱	قرارداد رسمی	۳۷	۶۴	توافقات	۲۰	۳۵/۱
۲	کوتاه‌مدت، بین ۲ تا ۱۲ ماه	۵۶	۹۸	بلندمدت و بیشتر از یک سال	۱	۱
۳	نیازهای عملکرد فعلی	۴۳	۷۵	نیازهای شغلی آینده فرد	۱۴	۲۴
۴	توجه به نیازهای فردی و سازمانی	۴۵	۷۸	فقط توجه به نیازهای فردی	۱۲	۲۱/۱
۵	داشتن مهارت خاص در بخش‌های مختلف	۱۹	۳۳	دانش آموزش دهنده تنها در مورد بخش خاصی از سازمان	۳۸	۶۶
۶	مهارت‌های آموزش دهنده مهم‌تر از ارشدیت نسبت به فرد تحت تعلیم است	۴۴	۷۷	آموزش دهنده معمولاً ارشدتر از فرد تحت تعلیم است	۳۸	۲۲
۷	کمک به افراد در دستیابی به اهداف تعیین شده	۲۵	۴۳	کمک به آگاهی افراد از فرهنگ، عملکردها، سیاستها و قوانین نانوشته سازمان	۳۲	۵۶
۸	کمک به افراد برای توسعه، ارتقا و یادگیری مهارت‌های جدید	۴۳	۷۵	انتقال تجربه از آموزش دهنده به فرد	۱۴	۲۴

		تحت تعلیم				
۳۵/۱	۲۰	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط فرد تحت تعلیم	۶۴	۳۷	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط آموزش دهنده	۹
۲۸/۱	۱۶	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط فرد تحت تعلیم	۷۱	۴۱	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط آموزش دهنده	۱۰
۶۱	۳۵	افزایش بصیرت، درک و ملاحظات درونی فرد تحت تعلیم	۳۸	۲۲	بازخورد توسط تغییر در عملکرد و گزارش آموزش دهنده از آنچه گزارش می‌کند	۱۱
۳۴/۹۴	۱۹/۵۴	میانگین کل	۶۵/۰۹	۳۷/۴۵	میانگین کل	

با توجه به نتایج جدول ۴، نوع دوره آموزشی مطلوب برای شرکت‌ها مبتنی بر مربی‌گری با میانگین کل ۳۷/۴۵ و ۶۵/۰۹ درصد است.

جدول (۵): وضع جاری شرکت‌های غذایی

شماره	مربی‌گری	فراوانی	درصد	متنورینگ	فراوانی	درصد
۱	قرارداد رسمی	۲۰	۳۵/۱	توافقات	۱۰	۱۷
۲	کوتاه‌مدت، بین ۲ تا ۱۲ ماه	۲۹	۲۰	بلندمدت و بیشتر از یک سال	۱	۱
۳	نیازهای عملکرد فعلی	۲۱	۳۶	نیازهای شغلی آینده فرد	۹	۱۵
۴	توجه به نیازهای فردی و سازمانی	۲۴	۴۲	فقط توجه به نیازهای فردی	۶	۱۰
۵	داشتن مهارت خاص در بخش‌های مختلف	۱۰	۱۷	دانش آموزش دهنده تنها در مورد بخش خاصی از سازمان	۱۷	۲۹
۶	مهارت‌های آموزش دهنده مهم‌تر از ارشدیت نسبت به فرد تحت تعلیم است	۲۸	۴۹	آموزش دهنده معمولاً ارشدتر از فرد تحت تعلیم است	۲	۳
۷	کمک به افراد در دستیابی به اهداف تعیین شده	۲۴	۴۲	کمک به آگاهی افراد از فرهنگ، سیاست‌ها و قوانین نانوشته سازمان	۶	۱۰
۸	کمک به افراد برای توسعه، ارتقا و یادگیری مهارت‌های جدید	۲۳	۴۰	انتقال تجربه از آموزش دهنده به فرد تحت تعلیم	۷	۱۲
۹	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط آموزش دهنده	۱۳	۲۲	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط فرد تحت تعلیم	۱۷	۲۹
۱۰	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط آموزش دهنده	۱۹	۳۳	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط فرد تحت تعلیم	۱۱	۱۹
۱۱	بازخورد توسط تغییر در عملکرد و گزارش آموزش دهنده از آنچه گزارش می‌کند	۲۱	۳۶	افزایش بصیرت، درک و ملاحظات درونی فرد تحت تعلیم	۹	۱۵
	میانگین کل	۲۹/۰۹	۳۶/۵۵	میانگین کل	۸/۳۶	۱۴/۵۴

با توجه به جدول ۵، وضع جاری شرکت‌های غذایی مبتنی بر مربی‌گری با میانگین کل ۲۱/۰۹ و ۳۶/۵۵ درصد هست.

جدول (۶): وضع مطلوب شرکت‌های غذایی

شماره	مربی‌گری	فراوانی	درصد	منتورینگ	فراوانی	درصد
۱	قرارداد رسمی	۱۸	۳۱	توافقات	۱۲	۲۱/۱
۲	کوتاه‌مدت، بین ۲ تا ۱۲ ماه	۳۰	۵۲	بلندمدت و بیشتر از یک سال	۰	۰
۳	نیازهای عملکرد فعلی	۲۴	۴۲	نیازهای شغلی آینده فرد	۶	۱۰
۴	توجه به نیازهای فردی و سازمانی	۲۳	۴۰	فقط توجه به نیازهای فردی	۷	۱۲
۵	داشتن مهارت خاص در بخش‌های مختلف	۷	۱۲	دانش آموزش‌دهنده تنها در مورد بخش خاصی از سازمان	۲۳	۴۰
۶	مهارت‌های آموزش‌دهنده مهم‌تر از ارشدیت نسبت به فرد تحت تعلیم است	۲۳	۴۰	آموزش‌دهنده معمولاً ارشدتر از فرد تحت تعلیم است	۷	۱۲
۷	کمک به افراد در دستیابی به اهداف تعیین شده	۱۲	۱۲	کمک به آگاهی افراد از فرهنگ، عملکردها، سیاست‌ها و قوانین نانوشته سازمان	۱۸	۳۱
۸	کمک به افراد برای توسعه، ارتقا و یادگیری مهارت‌های جدید	۲۳	۴۰	انتقال تجربه از آموزش‌دهنده به فرد تحت تعلیم	۷	۱۲
۹	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط آموزش‌دهنده	۲۱	۳۶	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط فرد تحت تعلیم	۹	۱۵
۱۰	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط آموزش‌دهنده	۲۴	۴۲	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط فرد تحت تعلیم	۶	۱۰
۱۱	بازخورد توسط تغییر در عملکرد و گزارش آموزش‌دهنده از آنچه گزارش می‌کند	۹	۱۵	افزایش بصیرت، درک و ملاحظات درونی فرد تحت تعلیم	۲۱	۳۶
	میانگین کل	۱۹/۴۵	۳۳/۷۲	میانگین کل	۱۰/۵۴	۱۸/۱

با توجه به جدول ۶، وضع مطلوب دوره‌های آموزشی شرکت‌های غذایی، مربی‌گری با میانگین کل ۱۹/۴۵ و ۳۳/۷۲ درصد است.

جدول (۷): وضع جاری شرکت‌های دارویی

شماره	مربی‌گری	فراوانی	درصد	منتورینگ	فراوانی	درصد
۱	قرارداد رسمی	۲۰	۳۵/۱	توافقات	۱۰	۱۷
۲	کوتاه‌مدت، بین ۲ تا ۱۲ ماه	۲۴	۴۲	بلندمدت و بیشتر از یک سال	۳	۵

۱۹	۱۱	نیازهای شغلی آینده فرد	۲۸/۱	۱۶	نیازهای عملکرد فعلی	۳
۸	۵	فقط توجه به نیازهای فردی	۳۸	۲۲	توجه به نیازهای فردی و سازمانی	۴
۲۹	۱۱	دانش آموزش دهنده تنها در مورد بخش خاصی از سازمان	۱۷	۱۰	داشتن مهارت خاص در بخش‌های مختلف	۵
۵	۳	آموزش دهنده معمولاً ارشدتر از فرد تحت تعلیم است	۴۲	۲۴	مهارت‌های آموزش دهنده مهم‌تر از ارشدیت نسبت به فرد تحت تعلیم است	۶
۱۲	۷	کمک به آگاهی افراد از فرهنگ، عملکردها، سیاست‌ها و قوانین نانوشته سازمان	۳۵/۱	۲۰	کمک به افراد در دستیابی به اهداف تعیین شده	۷
۱۷	۱۰	انتقال تجربه از آموزش دهنده به فرد تحت تعلیم	۲۹	۱۷	کمک به افراد برای توسعه، ارتقا و یادگیری مهارت‌های جدید	۸
۲۶	۱۵	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط فرد تحت تعلیم	۲۱/۱	۱۲	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط آموزش دهنده	۹
۱۷	۱۰	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط فرد تحت تعلیم	۲۹	۱۷	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط آموزش دهنده	۱۰
۱۲	۷	افزایش بصیرت، درک و ملاحظات درونی فرد تحت تعلیم	۳۵/۱	۲۰	بازخورد توسط تغییر در عملکرد و گزارش آموزش دهنده از آنچه گزارش می‌کند	۱۱
۱۵/۱۸	۸/۹۰	میانگین کل	۳۱/۹۵	۱۸/۳۶	میانگین کل	

با توجه به جدول ۷، وضع جاری شرکت‌های دارویی مبتنی بر مری‌گری با میانگین کل ۱۸/۳۶ و ۳۱/۹۵ درصد است.

جدول (۸): وضع مطلوب شرکت‌های دارویی

شماره	مری‌گری	فراوانی	درصد	منتورینگ	فراوانی	درصد
۱	قرارداد رسمی	۱۹	۳۳	توافقات	۸	۱۴
۲	کوتاه‌مدت، بین ۲ تا ۱۲ ماه	۲۶	۴۵	بلندمدت و بیشتر از یک سال	۱	۱
۳	نیازهای عملکرد فعلی	۱۹	۳۳	نیازهای شغلی آینده فرد	۵	۸
۴	توجه به نیازهای فردی و سازمانی	۲۲	۳۸	فقط توجه به نیازهای فردی	۵	۸
۵	داشتن مهارت خاص در بخش‌های مختلف	۱۲	۲۱/۱	دانش آموزش دهنده تنها در مورد بخش خاصی از سازمان	۱۵	۲۶
۶	مهارت‌های آموزش دهنده مهم‌تر از ارشدیت	۲۱	۳۶	آموزش دهنده معمولاً	۶	۱۰

		ارشدتر از فرد تحت تعلیم است			نسبت به فرد تحت تعلیم است	
۲۴	۱۴	کمک به آگاهی افراد از فرهنگ، عملکردها، سیاستها و قوانین نانوشته سازمان	۲۲	۱۳	کمک به افراد در دستیابی به اهداف تعیین شده	۷
۱۲	۷	انتقال تجربه از آموزش دهنده به فرد تحت تعلیم	۳۵/۱	۲۰	کمک به افراد برای توسعه، ارتقا و یادگیری مهارت‌های جدید	۸
۱۹	۱۱	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط فرد تحت تعلیم	۲۸/۱	۱۶	پیشنهاد و مالکیت اهداف توسط آموزش دهنده	۹
۱۷	۱۰	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط فرد تحت تعلیم	۲۹	۱۷	مالکیت رویه‌ها و فرایندها توسط آموزش دهنده	۱۰
۲۴	۱۴	افزایش بصیرت، درک و ملاحظات درونی فرد تحت تعلیم	۲۲	۱۳	بازخورد توسط تغییر در عملکرد و گزارش آموزش دهنده از آنچه گزارش می‌کند	۱۱
۱۴/۸۱	۸/۷۲	میانگین کل	۳۱/۱۱	۱۸	میانگین کل	

با توجه به جدول شماره ۸، نوع دوره‌های آموزشی متناسب با شرکت‌های دارویی نیز مربی‌گری با میانگین کل ۱۸ و ۳۱/۱۱ درصد است.

جدول (۹): موانع دو صنعت به صورت کل

ردیف	سؤال	آماره	کاملاً موافق	موافق	بی‌نظر	مخالف	کاملاً مخالف
۱	زمان کافی در دوره‌های آموزشی وجود ندارد	فراوانی	۳	۳	۳	۳۱	۱۴
		درصد	۵	۵	۵	۵۴	۲۴
۲	مقامات سازمان از دوره‌های آموزشی حمایت نمی‌کنند	فراوانی	۲	۳	۵	۲۳	۱۹
		درصد	۳	۵	۸	۴۰	۳۳
۳	نگرش‌های منفی نسبت به افراد تحت تعلیم وجود دارد	فراوانی	۲	۲	۹	۲۵	۱۴
		درصد	۳	۳	۱۵	۴۳	۲۴
۴	درک کافی از اهداف و انتظارات دوره‌های آموزشی وجود ندارد	فراوانی	۱	۱	۴	۲۴	۲۲
		درصد	۱	۱	۷	۴۲	۳۸
۵	هدف‌گذاری دوره‌های آموزشی به صورت واضح صورت نمی‌گیرد	فراوانی	۰	۱	۳	۲۷	۲۴
		درصد	۰	۱	۵	۴۷	۴۲
۶	تعهد کافی نسبت به دوره‌های آموزشی وجود ندارد	فراوانی	۲	۵	۱۲	۱۷	۹
		درصد	۳	۸	۲۱/۱	۲۹	۱۵
۷	هماهنگی بین آموزش دهنده و فرد تحت تعلیم به آسانی صورت نمی‌پذیرد	فراوانی	۶	۷	۸	۱۵	۱۱
		درصد	۱۰	۱۲	۱۴	۲۶	۱۹

با توجه به جدول ۹، مهم‌ترین مانع دوره‌های آموزشی در دو صنعت غذایی و دارویی به ترتیب با بیشترین درصد فراوانی شامل هماهنگی نامناسب بین آموزش دهنده و فرد تحت تعلیم، عدم تعهد و زمان کافی برای دوره‌های آموزشی و حمایت

کم مقامات سازمان از دوره‌های آموزشی، نگرش‌های منفی نسبت به افراد تحت تعلیم، عدم درک کافی از اهداف و انتظارات و درنهایت هدف‌گذاری نامناسب دوره‌های آموزشی می‌باشند.

جدول (۱۰): موانع شرکت غذایی

ردیف	سؤال	آماره	کاملاً موافق	موافق	بی نظر	مخالف	کاملاً مخالف
۱	زمان کافی در دوره‌های آموزشی وجود ندارد	فراوانی	۱	۲	۰	۱۸	۱۷
		درصد	۱	۳	۰	۳۱	۱۲
۲	مقامات سازمان از دوره‌های آموزشی حمایت نمی‌کنند	فراوانی	۲	۲	۲	۱۲	۱۲
		درصد	۳	۳	۳	۲۱/۱	۲۱/۱
۳	نگرش‌های منفی نسبت به افراد تحت تعلیم وجود دارد	فراوانی	۰	۰	۴	۱۷	۶
		درصد	۰	۰	۷	۲۹	۱۰
۴	درک کافی از اهداف و انتظارات دوره‌های آموزشی وجود ندارد	فراوانی	۱	۱	۴	۱۴	۸
		درصد	۱	۱	۷	۲۴	۱۴
۵	هدف‌گذاری دوره‌های آموزشی به‌صورت واضح صورت نمی‌گیرد	فراوانی	۰	۰	۰	۱۶	۱۴
		درصد	۰	۰	۰	۲۸/۱	۲۴
۶	تعهد کافی نسبت به دوره‌های آموزشی وجود ندارد	فراوانی	۲	۴	۷	۷	۳
		درصد	۳	۷	۱۲	۱۲	۵
۷	هماهنگی بین آموزش‌دهنده و فرد تحت تعلیم به‌آسانی صورت نمی‌پذیرد	فراوانی	۲	۳	۲	۱۱	۷
		درصد	۳	۵	۳	۱۹	۱۲

با توجه به جدول ۱۰، در میان موانع دوره‌های آموزشی شرکت‌های غذایی، عدم سهولت در هماهنگی میان آموزش‌دهنده و فرد تحت تعلیم، عدم تعهد کافی نسبت به دوره‌های آموزشی، حمایت کم مقامات سازمان از دوره‌ها، عدم زمان کافی در دوره‌ها بیشترین درصد را میان موانع داشته‌اند.

جدول (۱۱): موانع شرکت‌های دارویی

ردیف	سؤال	آماره	کاملاً موافق	موافق	بی نظر	مخالف	کاملاً مخالف
۱	زمان کافی در دوره‌های آموزشی وجود ندارد	فراوانی	۱	۲	۰	۱۸	۷
		درصد	۱	۳	۰	۳۱	۱۲
۲	مقامات سازمان از دوره‌های آموزشی حمایت نمی‌کنند	فراوانی	۰	۱	۳	۱۱	۷
		درصد	۰	۱	۵	۱۹	۱۲
۳	نگرش‌های منفی نسبت به افراد تحت تعلیم وجود دارد	فراوانی	۲	۲	۵	۸	۸
		درصد	۳	۳	۸	۱۴	۱۴
۴	درک کافی از اهداف و انتظارات دوره‌های آموزشی وجود ندارد	فراوانی	۰	۰	۰	۱۰	۱۴
		درصد	۰	۰	۰	۱۷	۲۴
۵	هدف‌گذاری دوره‌های آموزشی به‌صورت واضح صورت نمی‌گیرد	فراوانی	۰	۱	۳	۱۱	۱۰
		درصد	۰	۱	۵	۱۹	۱۷
۶	تعهد کافی نسبت به دوره‌های آموزشی وجود ندارد	فراوانی	۰	۱	۵	۱۰	۶
		درصد	۰	۱	۸	۱۷	۱۰
۷	هماهنگی بین آموزش‌دهنده و فرد تحت تعلیم به‌آسانی صورت نمی‌پذیرد	فراوانی	۴	۴	۶	۴	۴
		درصد	۷	۷	۱۰	۷	۷

با توجه به جدول ۱۱، از جمله مهم‌ترین موانع آموزشی در شرکت‌های دارویی، هماهنگی بین آموزش‌دهنده و فرد تحت تعلیم، نگرش‌های منفی نسبت به افراد و عدم زمان کافی برای دوره‌های آموزشی است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات پژوهش

امروزه با توجه به فضای رقابتی موجود میان شرکت‌ها و پدیده جهانی‌شدن، توجه به توسعه و آموزش، یادگیری، رشد و ارتقای کارکنان امری ضروری می‌باشد. اطلاع از اینکه دوره‌های آموزشی به کار گرفته‌شده در شرکت‌ها از چه نوعی می‌باشند و همچنین تمایل به کدام یک از انواع متفاوت دوره‌های آموزشی وجود دارد، به برگزاری هر چه بهتر دوره‌ها و در نهایت دستیابی به سطح بالایی از تغییر مثبت، یادگیری و رشد را فراهم خواهد کرد. علاوه بر این، مدیران منابع انسانی شرکت‌ها برنامه‌ریزی دقیق‌تری در کمک به برگزاری دوره آموزشی تشخیص داده‌شده را خواهند داشت و در جهت دستیابی به آن تلاش خواهند کرد. دو شیوه متداول در برگزاری دوره‌های آموزشی شرکت‌ها مبتنی بر مربی‌گری یا منتورینگ است. مربی‌گری یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل برای توسعه و رشد افراد و سازمان‌ها می‌باشد. اهمیت این روش بخصوص در دنیای امروزی به خاطر پیشرفت شتابان فناوری‌های مختلف و گسترش و توسعه روزافزون دانش بشری بیش از پیش نمایان می‌شود. در واقع امروزه محیط رقابتی کسب و کار همراه با افزایش انتظارات مشتریان باعث می‌شود سازمان‌ها به‌طور مستمر عملکرد خود را بهبود بخشند، یادگیری مستمر در سازمان‌ها راهی همیشگی برای بهبود عملکرد است که این امر به وسیله تشویق و تحریک یادگیری افراد به دست می‌آید و مربی‌گری فرصت‌های بهینه‌ای را برای دستیابی برای این امر ارائه می‌دهد. مدیر یا کارفرما یا هر فردی که نقش مربی را در سازمان‌ها ایفا می‌کند با برقراری رابطه مربی‌گری با کارکنان خود، می‌تواند استعداد کارکنان را شکوفا و عملکرد آنان را به حداکثر برساند. مربی معتقد است که کارکنان تمام ویژگی‌ها و منابع موردنیاز برای توسعه را در اختیار دارد و می‌توان آن را کشف و شناسایی کرد (سعیدی و دیگران، ۱۳۹۴). از طرفی دیگر، منتورینگ، به مفهوم کمک به فرد تحت‌الحمایه از طریق راهنمایی برای موفق شدن است. رابطه منتور و فرد تحت تعلیم با نصیحت سیاسی، اطلاعات، راهنمایی درباره شرکت، صنعت یا شغل از فرد باتجربه بیشتر به فرد باتجربه کمتر است. منتورها معمولاً مسن‌تر و دارای تجربه بیشتر هستند و مقام بالاتری در سازمان دارند، اما بیرون از زنجیره تقاضای فرد تحت تعلیم، منتورها به‌عنوان مدل‌های نقش عمل می‌کنند و بر مهارت‌های سیاسی و توسعه فردی تمرکز می‌کنند. آن‌ها برای مراحل بعدی شغل نصیحت‌هایی فراهم می‌کنند که برای فرد تحت تعلیم در مورد موقعیت‌های دست‌یافتنی یا بسته‌های حقوق و مزایای جذاب توصیه می‌شود. رابطه منتور و فرد تحت تعلیم برای افرادی که خارج از شغل هستند و یا می‌خواهند به نقش جدید وارد شوند مفید است (پلن، ۲۰۱۲).

اساساً مربی‌گری مبتنی بر قرارداد رسمی و دوره زمانی کوتاه‌مدت است که بر اهداف فردی و سازمانی و عملکرد فعلی فرد تمرکز می‌کند. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، نوع دوره‌های آموزشی به‌کاررفته شده در میان صنایع غذایی و دارویی و همچنین هر یک از صنایع به‌تنهایی، مربی‌گری است. همچنین به‌طور کلی نوع مطلوب و متناسب با صنایع و هر یک از صنایع به‌تنهایی نیز مربی‌گری است، زیرا که شرکت‌ها در تعیین وضع جاری و مطلوب، تمایل بیشتری به برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بر اساس قرارداد رسمی دارند و از آنجاکه افراد به این دلیل آموزش می‌بینند که شغل و وظیفه فعلی را مؤثرتر انجام دهند، نیازهای عملکرد فردی موردتوجه بیشتری نسبت به نیازهای آینده قرار گرفته است. علاوه بر این، مهارت و دانش آموزش‌دهنده مهم‌تر از ارشدیت است و افراد تمایل بیشتری دارند که به اهداف مشخص‌شده دست یابند نسبت به اینکه تنها از عملکرد، سیاست‌ها و قوانین نانوشته اطلاع یافته و به بصیرت بیشتری دست یابند. همچنین، فرایندهای یادگیری توسط آموزش‌دهنده تعیین‌شده و بازخورد با تغییر در عملکرد فرد مشخص می‌شود. بنابراین، با توجه به موارد مذکور، در میان شرکت‌ها، مربی‌گری نسبت به منتورینگ مورد توجه بیشتری

قرار گرفته است. از سوی دیگر، در تعیین موانع دوره‌های آموزشی در شرکت‌های مورد مطالعه، عدم هماهنگی میان آموزش‌دهنده و فرد تحت تعلیم، عدم تعهد کافی نسبت به دوره‌های آموزشی، عدم وجود زمان کافی در دوره‌های آموزشی، حمایت کم مقامات شرکت‌ها و نگرش منفی نسبت به افراد تحت تعلیم به‌عنوان مهم‌ترین موانع دوره‌های آموزشی تشخیص داده شدند که با نتایج تحقیق لیزا و برین (۲۰۰۸) همسو می‌باشد. از این رو به منظور برگزاری هر چه بهتر دوره‌های آموزشی پیشنهاد می‌شود که هماهنگی بیشتری میان آموزش‌دهنده و فرد تحت تعلیم در برگزاری دوره‌های آموزشی به دست آید. همچنین فرد آموزش‌دهنده و تحت تعلیم باید توجه، تمرکز و تعهد بیشتری نسبت به دوره‌های آموزشی داشته باشند و زمان کافی را به دوره‌های آموزشی تخصیص دهند تا رشد، یادگیری و درنهایت اثربخشی بیشتری حاصل شود. علاوه بر این، مدیران و عاملان سازمان‌ها باید نسبت به نیازهای آموزشی افراد و شرکت حساس بوده و بستر و شرایط برگزاری دوره‌های آموزشی را فراهم سازد. همچنین، آموزش‌دهندگان باید نگرش و دید مثبتی نسبت به شایستگی‌ها و توانمندی‌های افراد تحت تعلیم داشته باشند تا آن‌ها از حمایت کافی برخوردار باشند و ضمن دستیابی به اعتماد به نفس بیشتر، یادگیری اثربخش حاصل شود.

منابع

- ✓ اسلامبول چی، مصطفی، (۱۳۹۴)، ارائه مدلی برای پرورش مدیران کارآفرین بر مبنای مربیگری، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و اولین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز.
- ✓ سعیدی، طیبیه، بذرافشان مقدم، مجتبی، سعیدی رضوانی، محمود، (۱۳۹۴)، مربی‌گری روشی مؤثر در آموزش کارکنان، اولین کنفرانس بین‌المللی آموزش، یادگیری، اشتغال و توسعه پایدار.
- ✓ قنبری، سیروس، همتی، مدینه، (۱۳۹۶)، رابطه سبک رهبری معنوی مدیران با کار تیمی کارکنان دانشگاه بوعلی سینا، رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۴۹-۶۱.
- ✓ محمدی الیاسی، قنبر، نصیری، نیلوفر، (۱۳۹۵)، دستاوردهای برنامه‌های آموزشی رسمی برای سازمان‌ها، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۲، شماره ۲۴، صص ۱-۲۶.
- ✓ Bloom, G. (2003), More than mentors: Principal coaching, Claire Castagna and Betsy Warren, Leadership magazine.
- ✓ Edwards, J., Snowden, M., P. Halsall, J. (2017), The example of coaching in the public sector: a quantitative case study, Int. J. of Society Systems Science, 9, 2, 89 – 104.
- ✓ Ganesh, A., Bozas, A., Subban, M., & Munapo, E. (2015), The Benefits of Mentoring and Coaching in the Public Sector. Journal of Governance and Regulation, 4, 3, 16-29.
- ✓ Hina, Q., Chaudhary, Q., Nudrat, S., and Arshad, M. (2017), Impact of Gender, Qualification and Experience on Mentoring Practices in Public Sector Universities of Islamabad. Bulletin of Education and Research, 39, 3, 183-201.
- ✓ Kim, J. (2011), The Effect of Mentoring in the Public Sector. The Korean Journal of Policy Studies, 26, 1, 97-115.
- ✓ Lisa C., E., & Brian C., H. (2008), Mentoring in the public sector. Practical Experiences in Professional Education, 11(1), 1-58.
- ✓ M. Rankhumise, E. (2015), The effect of mentoring on the success of mentees: challenges and imperatives, Problems and Perspectives in Management, 13, 3, 167-172.
- ✓ Morgan, M. and Rochford, S. (2017), Coaching and Mentoring for Frontline Practitioners. Centre for Effective Services, Dublin.
- ✓ Neupane, R. (2015), Effects of Coaching and Mentoring on Employee Performance in the UK Hotel Industry. International Journal of Social Sciences and Management. 2 (2), 123-138.

- ✓ Pelan, V. (2012), The Difference between Coaching and Mentoring, *Journal of Business Management*, 34-37.
- ✓ Rok Woo, H. (2017), Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment.
- ✓ Rolfe, A. (2015). Coaching and Mentoring – What is The Difference? *Training & Development*, 12-13.
- ✓ Taruru, I., M. Keriko, J., Ombui, K., Karanja, K., Tirimba, O. (2015), Effects of coaching programmes on employee performance in business process outsourcing subsector of Nairobi city county, Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5, 3.
- ✓ Williams, P. (2009), How Coaching Differs from Mentoring. *Nursing that works*, Center for American Nurses, Serving the needs of Nurses Today & tomorrow
- ✓ Zaccary, L. (2008), *Coaching: The 28 Keys to Building Effective Learning Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ✓ Ziogas, C., Nikitas, A., & Jenkins, A. (2017), Mentoring and Coaching in Transport and Logistics Higher Education: Issues and Challenges. In: 49th Annual Meeting of the European Study Group Conference, 4th-6th January, Dublin, Ireland. (Unpublished).

