

شناسایی پیش‌نیازهای اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان

مهناز اکبری^۱

ابراهیم رجب پور*^۲

آرین قلی پور^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۲)

چکیده

با توجه به اهمیت و ضرورت منتورینگ، به‌عنوان یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی و این موضوع که اجرای موفق منتورینگ رسمی مستلزم وجود بستر مناسب و بلوغ لازم در سازمان است؛ لذا، هدف پژوهش حاضر، شناسایی پیش‌نیازهای لازم برای اجرای موفق برنامه رسمی منتورینگ است. جامعه آماری پژوهش اساتید دانشگاهی و خبرگان آشنا با توسعه منابع انسانی و به‌طور ویژه روش منتورینگ می‌باشد. روش پژوهش، کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی است. برای رسیدن به این منظور، پس از مطالعه ادبیات منتورینگ، پروتکل مصاحبه طراحی شد و بعد از مورد تأیید قرار گرفتن روایی محتوایی سؤالات مصاحبه، به روش نمونه‌گیری هدفمند با تعداد ۱۵ نفر از افراد خبره در حوزه منتورینگ مصاحبه انجام شد. سپس، نتایج مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم و با استفاده از رویکرد براون و کلارک مورد تحلیل قرار گرفت و پیش‌نیازهای لازم برای اجرای منتورینگ در قالب مدل ۷ اس. مک‌کنیزی دسته‌بندی گردید. نتایج پژوهش نشان داد که عواملی از قبیل؛ فرهنگ مبتنی بر یادگیری، بلوغ فرآیندهای منابع انسانی، توان مالی سازمان و وجود دید استراتژیک در سازمان از پیش‌نیازهای اصلی اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان هستند.

کلیدواژه‌ها: منتورینگ، منتور، منتی، بلوغ، مدل ۷ اس. مک‌کنزی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

- ۱- دکتری، مدیریت رفتار سازمانی، مدیر منابع انسانی هلدینگ برق و انرژی صبا، تهران، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
(مسئول مکاتبات E.Rajabpour@pgu.ac.ir)
- ۳- استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

عرصه اقتصاد و دانایی، مستلزم منابع انسانی توسعه‌یافته و در رأس آن‌ها مدیران فرهیخته و پرتوان است؛ رواج برنامه‌های شناسایی و پرورش مدیران آینده، طرح‌های متعدد استعدادیابی و تأسیس مراکز ارزیابی مدیران در سال‌های اخیر برای پشتیبانی از این طرح‌ها و برنامه‌ها، بیانگر اهمیت مدیران و گماردن افراد بااستعداد در رأس سازمان‌ها است (۱). شیوه‌های متنوعی برای آموزش و توسعه مدیران متداول است؛ از جمله: برگزاری دوره و کارگاه آموزشی، سمینارهای علمی و تخصصی، مربی‌گری، برنامه‌های دانشجویی، چرخش شغلی، وظایف شورایی، کارراهه شغلی و منتورینگ (۲). در سال‌های اخیر محققان بسیاری از منتورینگ به‌عنوان مهمترین روش توسعه منابع انسانی یاد کرده‌اند (۳). منتورینگ، که بر مبنای تئوری مبادله اجتماعی بنا نهاده شده است (۴)؛ به مفهوم "برخورداری از اندرزها و راهنمایی‌های فردی خردمند و مجرب" اثر شگرفی در پرورش مدیران دارد. از همین‌رو، اجرای برنامه منتورینگ مدیران، روند رو به افزایشی در سال‌های اخیر داشته است. منتورینگ، تجربه توسعه‌ای برای افراد جوان‌تر و کم‌تجربه است، به‌طوری که رشد کارکنان و پیشرفت آنان، به‌طور مثبت تحت تأثیر منتورینگ است (۵).

در واقع، منتورینگ، الگویی برای فرد ارائه می‌دهد تا از آن پیروی کند. ضمناً دانش، تجربه و اطلاعات سازمانی را برای حمایت از رشد حرفه‌ای فرد فراهم می‌کند. به‌همین دلیل، منتورینگ، موجبات خوداحترامی، رضایت و به‌کارگیری نهایت ظرفیت فکری فرد را فراهم می‌کند (۶). به‌رغم زمانبری، هزینه بالا، چالش نبود مهارت‌های لازم در مدیران اجرایی و نیروهای ستادی و چالش فرهنگ ضعیف منتورینگ، استفاده از روش منتورینگ در کسب و کارها در فضای رقابتی به‌صورت مستمر و روز به‌روز در حال افزایش است، به‌گونه‌ای که طراحی و به‌کارگیری برنامه‌های منتورینگ و مربی‌گری، اثرگذارترین روش یادگیری و توسعه در کسب و کارها محسوب می‌شود و از انعطاف‌پذیری مناسبی جهت ایجاد پیوند با نیازهای سازمانی و فردی برخوردار می‌باشد (۷).

اگرچه تفاوت‌های اساسی بین فرهنگ ایران و سایر کشورهای دنیا وجود دارد، در سال‌های اخیر، اجرای برنامه رسمی منتورینگ در برخی از سازمان‌های ایرانی انجام شده است و بسیاری از سازمان‌ها نیز درصدد اجرای این روش توسعه‌ای در آینده نه‌چندان دور هستند. شواهد حاکی از این است که در بسیاری از مواقع، سازمان‌های ایرانی دچار مدزدگی در بسیاری از حوزه‌ها از جمله مدیریت منابع انسانی شده‌اند و بدون ارزیابی و در نظر گرفتن شرایط سازمان خود، به تبعیت از فرایندهای جدید منابع انسانی پرداخته‌اند؛ اخذ استانداردهای گوناگون و برگزاری کانون‌های ارزیابی از جمله این موارد است که در بسیاری از موارد نیز با شکست مواجه شده‌اند. با بررسی چند سازمانی که روش منتورینگ را به‌کار گرفته‌اند و مصاحبه با تعدادی از متولیان و خبرگان این حوزه، یکی از دلایل عدم موفقیت روش منتورینگ، عدم شناخت وضع موجود سازمان است. می‌توان بیان کرد علی‌رغم مزایای زیادی که منتورینگ برای منتور، منتی و سازمان

به همراه دارد، باید این موضوع را در نظر داشت که اجرای موفقیت‌آمیز منتورینگ در سازمان، مستلزم وجود شرایط خاص آن سازمان و بستر مناسب برای اجرای منتورینگ است. به عبارتی، هر سازمانی نمی‌تواند در اجرای برنامه رسمی منتورینگ موفق باشد. در ابتدا باید سطح مورد نیاز بلوغ را در زمینه‌های متفاوت دارا باشد، در غیر این صورت با وجود صرف هزینه هنگفت، اثربخشی مورد انتظار حاصل نخواهد شد و چه بسا اثرات معکوسی نیز به دنبال داشته باشد. علی‌رغم حجم عظیم پژوهش‌های انجام شده در حوزه منتورینگ، به موضوع شناسایی پیش‌نیازهای منتورینگ کمتر پرداخته شده است. بنابراین، سوال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه پیش‌نیازهای لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز منتورینگ رسمی در سازمان کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

تعریف منتورینگ

با وجود آن که صاحب‌نظران، بر سر ماهیت و اصل منتورینگ، به تفاهم رسیده‌اند، تحقیقات منتورینگ، پیشرفت اندکی در زمینه شناسایی و تعریف منتورینگ داشته است. به طوری که تعریف رایج و واحدی از منتورینگ وجود نداشته و محققان، بر سر تعریف این موضوع، به توافق درستی نرسیده‌اند. این صاحب‌نظران معتقد است که بدون داشتن تعریف درستی از منتورینگ، انجام پژوهش در این زمینه ممکن نیست (۸). تفاوت تعریف‌های منتورینگ، موضوع تحقیقات سه دهه اخیر محققان بوده است. جکوبی^۱ (۱۹۹۱)، ۱۵ تعریف را برای منتورینگ شناسایی کرده است (۹). در حالی که در سال ۲۰۰۷، میزان این تعاریف، بیشتر از ۵۰ مورد بوده است (۱۰). در منتورینگ، کارکنان باتجربه‌تر مسئولیت هدایت نسل جوان‌تر سازمان را برعهده می‌گیرند (۵). به طوری که منتورینگ، ابزاری برای ارائه و انتقال دانش ضمنی کارکنان باتجربه به کارکنان نسل جدید است. برخلاف دانش صریح، دانش ضمنی را نمی‌توان از راه مطالعه کتاب کسب کرد. بنابراین یک راه مؤثر برای انتقال این دانش، منتورینگ است (۱۱). منتورینگ را می‌توان بدین صورت تعریف کرد: یک رابطه بین دو نفر (اغلب یک کارمند جوان و یک کارمند باتجربه) به طوری که کارمند باتجربه کارمند جوان را به اصطلاح زیر بال و پر خود^۲ می‌گیرد، تا در مورد شغل وی، به او آموزش دهد، کارمند جوان را به منظور برقراری تعامل، به دیگران معرفی کند، فرد را در صنعت و سازمان جا بیندازد و موضوعات اجتماعی و فردی که باعث ارتقاء و توسعه فرد در شغلش می‌شود را به وی آموزش دهد (۱۲). در تعریف منتورینگ ویژگی‌های زیادی وجود دارد که آن را از سایر ارتباطاتی که در محل کار اتفاق می‌افتد متمایز می‌کند. اول اینکه منتورینگ یک رابطه دو طرفه بین یک فرد باتجربه (منتور) و یک فرد کم تجربه (منتی) است. دوم اینکه، این ارتباطات هم دوطرفه (متقابل)

^۱Jacobi

^۲under his or her wing

و هم نامتقارن است. بدین معنی که این رابطه باید هم برای منتور و هم برای منتهی منفعت به‌دنبال داشته باشد، ولی تمرکز اصلی بر روی رشد و توسعه منتهی است. سوم اینکه، رابطه منتورینگ پویا است؛ بدین معنی که فرایند ارتباطی و نتایجی که مرتبط با منتورینگ است در طول زمان تغییر می‌کند (۱۳). مهمترین چیزی که منتورینگ را از سایر برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای متمایز می‌سازد، شکل‌گیری ارتباط متقابل و سودمند برای طرفین و مبتنی بودن بر اعتماد بین منتور و منتهی است (۱۴، ۱۵).

جایگاه منتورینگ در فرایندهای منابع انسانی

برای شناسایی پیش‌نیازهای منتورینگ، می‌توان جایگاه آن را در مدل‌های ارزیابی سیستم منابع انسانی مورد تحلیل قرار داد. در این راستا، در ادامه جایگاه منتورینگ در مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان^۱ و استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

الگوی بلوغ قابلیت‌های افراد

الگوی بلوغ قابلیت‌های افراد، نقشه و راهنمایی برای تشخیص، طراحی و پیاده‌سازی فرایندهای مرتبط با منابع انسانی که به‌طور مستمر منجر به ارتقا قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود. از آنجا که یک سازمان نمی‌تواند بهترین فعالیت‌ها را در مدت بسیار کوتاهی پیاده‌سازی کند، الگوی بلوغ، قابلیت‌های افراد را در ۵ سطح بلوغ و ۲۲ نواحی فرایندی ارائه می‌کند (۱۶).

سطح بلوغ ۱: سطح اولیه: در این سطح سازگاری و پایداری در فعالیت‌های سازمان وجود ندارد. هر چند که در این سطح، کارها انجام می‌شوند، ولی سازمان فاقد شیوه‌ای منسجم و یکپارچه برای انجام کارها و امور مرتبط با منابع انسانی است.

سطح بلوغ ۲: سطح مدیریت شده: برای رسیدن به سطح بلوغ ۲، مدیران فعالیت‌های پایه‌ای مدیریت افراد، از جمله استخدام، مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد را مانند یک دستورالعمل تکراری مدیریت انجام می‌دهند. در سطح ۲، تغییر نگاه از فرد به واحد اتفاق می‌افتد.

سطح بلوغ ۳: سطح تعریف شده: در سطح ۳، سازمان چارچوب شایستگی نیروی کار را که پایه و اساس معماری نیروی کار است بنا می‌دهد. هدف این سطح، تدوین و توسعه قابلیت‌های نیروی کار و یکپارچه‌سازی آنها با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان است.

سطح بلوغ ۴: سطح پیش‌بینی‌پذیر: سازمان ظرفیت ایجاد شده توسط چارچوب شایستگی نیروی کار را مدیریت و از آن بهره‌برداری می‌کند. این چارچوب از طریق فعالیت‌های منتورینگ رسمی حفظ می‌شود.

^۱ PCMM

توانمندسازی و یکپارچه سازی قابلیت‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد به صورت کمی هدف‌های این سطح می‌باشند.

سطح بلوغ ۵: سطح بهینه‌سازی: هدف از این سطح، بهبود مستمر و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های فردی گروه و سازمان است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، منتورینگ در سطح بلوغ چهارم، سطح پیش‌بینی شده مطرح شده است.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

مدل ۳۴۰۰۰ نقشه راهی برای تعالی سیستم‌های منابع انسانی در جهت تحقق استراتژی‌های سازمان است. از آنجایی که نمی‌توان همه فرایندهای منابع انسانی را در زمان کوتاه مستقر کرد، از این‌رو، استاندارد ۳۴۰۰۰ به صورت تدریجی و مرحله‌ای طراحی شده است. هر مرحله تکاملی یک تغییر منحصر به فرد را در فرهنگ سازمانی می‌طلبد، تا بتوان زمینه مناسب را برای جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی فراهم کرد. یکی از ویژگی‌های جالب مدل، این است که به‌عنوان یک سیستم یکپارچه در راستای اهداف و استراتژی‌ها و نیازهای متحول سازمانی، بلوغ می‌یابد. استاندارد ۳۴۰۰۰، به‌عنوان یک مدل بلوغ دارای ۵ سطح است. در سطح صفر، سازمان یک راه مستمر برای انجام کار ندارد و متناسب با مشکلات سازمان، راه حلی ارائه و مشکل حل می‌شود. در سطح مقدماتی، سازمان مبنایی را برای فرایندهای سازمانی ایجاد می‌کند. در سطح میانی، سازمان درصدد شناسایی اقدامات و یکپارچه‌سازی آن‌ها در فرایندهای سازمانی است. در سطح پیشرفته، سازمان درصدد هم‌راستا سازی فرایندهای منابع انسانی با عملکرد کل سازمان است و در پنجمین سطح بلوغ که بهینه است، سازمان در پی بهبود مستمر در همه فرایندهاست (۱۷). از دیدگاه این استاندارد، منتورینگ در سطح ۴ بلوغ یعنی سطح پیشرفته و بعد از فرایند "تحلیل و توسعه شایستگی‌ها" مطرح است. سطوح قبلی شامل موارد زیر می‌باشد:

پیشینه پژوهش

با توجه به چالش‌های اجرای منتورینگ باید به دنبال راهکارهایی برای افزایش موفقیت این روابط بود. به طور کلی، اصولی برای اجرای موفق منتورینگ وجود دارد. یکی از این اصول، وجود مشابهت بین منتور و منتهی است. می‌توان با مشاهده پروفایل مسیر شغلی منتور و منتهی، به انتخاب و تطبیق درست پرداخت. اصل دوم موفقیت منتورینگ، تعریف اهداف است. تأکید بر مشخصه‌های رفتاری نیز اصل سوم موفقیت روابط منتورینگ است. اصل چهارم موفقیت نیز شناسایی مراحل توسعه در روابط منتورینگ است. اصل آخر، ارزیابی دوره‌ای برنامه‌های منتورینگ است (۱۸).

سنگه (۱۹۹۴) زیرساخت را منابعی می‌داند که سازمان‌ها آن را به‌منظور حمایت از افراد فراهم می‌کنند. وجود زیرساخت‌ها، برای اجرای منتورینگ ضروری است. به‌طوری‌که، هنگامی که زیرساخت‌ها وجود

داشته باشند، اجرای برنامه‌های منتورینگ آسان است. از طرفی، تلاش برای اجرای منتورینگ بدون وجود زیرساخت‌ها، یکی از اشتباهات سازمان است. زیرساخت‌های منتورینگ در سازمان‌ها متفاوت بوده و مرتبط با فعالیت سازمانی است (۱۹). زاچاری^۱ (۲۰۰۵) این زیرساخت‌ها را به‌طور کلی، شامل فراهم آوردن حمایت مالی، تکنولوژیکی، منابع انسانی و منابع دانشی، رهبری و زمان می‌داند. از طرفی برای اجرای منتورینگ باید فرهنگ منتورینگ در سازمان وجود داشته باشد که این فرهنگ، مستلزم مشارکت مستمر و تعهد مدیران ارشد است. یکی از وظایف رهبری، ایجاد زیرساختی مناسب برای یادگیری سازمانی است. به طوری که در این محیط، نیاز به منتورینگ، احساس شود (۲۰). نهادینه کردن فرهنگ سازمانی، و همچنین برنامه‌ریزی اجرای برنامه و رسیدن به نتایج نیز، نیازمند زمان است. با توجه به این که زمان، یک منبع کمیاب می‌باشد، بنابراین، روشن ساختن توجیه صرف زمان در منتورینگ، ضروری است. افراد درگیر در فرایند منتورینگ باید نسبت به زمان تعهد داشته باشند. از طرفی آن‌ها باید به اندازه کافی، انعطاف‌پذیر بوده و بتوانند با توجه به شرایط تغییر کنند. سازمان‌ها باید میزان زمان موجود برای منتورینگ را ارزیابی کرده، به تشویق افراد برای اختصاص زمان کافی پرداخته و خطوط راهنمایی را در این زمینه تدوین کنند. همان‌گونه که بیان شد، اجرای فرهنگ منتورینگ و حمایت از آن نیازمند تخصیص منابع مالی و تعهد مدیران به تخصیص این منابع است. میزان تعهد سازمانی نسبت به تخصیص منابع مالی جهت منتورینگ، نشان‌دهنده محدوده، اهداف و پیچیدگی منتورینگ با توجه به اندازه و ظرفیت سازمان است. از آنجایی که هزینه‌ها بخش مهمی از فعالیت‌های منتورینگ بوده؛ بنابراین، مدیریت این هزینه‌ها (هزینه‌های ایجاد و حفظ) باید به دقت برنامه‌ریزی شوند. یکی از زیرساخت‌های دیگر منتورینگ، زیرساخت‌های تکنولوژیکی است. امروزه تکنولوژی، نقش مهمی را در ایجاد فرهنگ منتورینگ و اجرای برنامه‌های آن ایفا می‌کند. دستیابی به تکنولوژی یک موضوع و دانش چگونگی استفاده از آن، موضوع دیگری است که باید در هنگام اجرای منتورینگ به آن توجه شود.

یکی دیگر از زیرساخت‌های منتورینگ، وجود منابع انسانی مناسب است. به طوری که افراد مناسبی باید در اجرا، مدیریت و کنترل منتورینگ به کار گرفته شوند. انتخاب درست و هوشیارانه و بکارگیری منابع انسانی درست در روابط منتورینگ، حیاتی است. به طوری که، فرد موردنظر و چگونگی انتخاب او، فرایند منتورینگ را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین باید قبل از انتخاب فرد به سوالاتی که در ادامه بیان می‌شوند، پاسخ داد (۲):

- در حال حاضر، چه تعداد منابع انسانی در سازمان وجود دارد که می‌تواند برای مدیریت و حمایت‌گری از منتورینگ مورد استفاده قرار بگیرند؟
- علاوه بر این منابع انسانی موجود چه منابع انسانی داخلی و خارجی دیگری نیاز است؟

^۱ Zachary

- افراد موردنظر باید از چه شایستگی‌هایی برخوردار باشند؟ و این شایستگی‌ها چگونه توسعه می‌یابند؟

بر اساس تحقیق کانوی (۱۹۹۴)^۱، مدیریت ارشد باید به شدت منتورینگ را باور داشته باشد و آن را بیان نماید. باید مکانیسم و ساختار و پشتیبانی مناسب در مورد افراد کلیدی صورت گیرد (۲۱). حمایت سازمانی، نقش مهمی را در اجرای برنامه‌های منتورینگ، ایفا می‌کند. حمایت سازمانی در ارتباط با برنامه‌های منتورینگ به این معنا است که، افراد باور داشته باشند که مدیران، اهمیت برنامه‌های منتورینگ را تشخیص داده، به تخصیص منابع لازم برای اجرای این موضوع پرداخته و هم‌چنین به منظور تشویق منتورها، سازمان‌ها باید پاداش‌هایی را برای آن‌ها، در نظر بگیرند (۸). نتایج تحقیقات نشان‌دهنده آن است که در صورتی که منتورها معتقد باشند که به رفتارهایشان پاداش داده می‌شود، بیش‌تر ترغیب می‌شوند. هنجارها و فرهنگ سازمانی نیز در اجرای برنامه‌های منتورینگ باید در نظر گرفته شوند (۲۲). بنابراین سازمان‌ها، باید سطح بالایی از حمایت را برای اجرای موفق منتورینگ فراهم کنند حمایت سازمانی برای اجرای منتورینگ، مهم بوده و یکی از دلایل آن این است که هنگامی که کارکنان معتقد باشند که رهبران، از این برنامه‌ها آگاهی دارند و آن‌ها را پیگیری می‌کنند، بیشتر به آن‌ها متعهد می‌شوند. از طرفی باید به این موضوع توجه داشت که حمایت سازمانی باید ملموس و واقعی باشد. در ادامه برخی از راه‌کارهای حمایت سازمان از برنامه‌های منتورینگ بیان می‌شود (۱۳):

- داشتن برنامه بازاریابی برای منتورینگ و انتقال آن به کارکنان؛
 - درنظر گرفتن مدیر ارشد به عنوان عضوی در طراحی و مدیریت منتورینگ؛
 - مشارکت مدیران عالی به عنوان منتور؛
 - تشویق مدیران به اطلاع رسانی درباره منتورینگ؛
 - بیان حمایت مدیران و اختصاص دادن زمانی لازم برای زیردستان؛
 - در نظر گرفتن زمان‌هایی برای ملاقات منتور و منتهی؛
 - برگزاری جلسات نیم سالانه برای اطلاع رسانی منتورینگ؛
 - اجرای سیستم پاداش به عنوان راهی برای تشویق مشارکت منتورها؛
 - درنظر گرفتن منتورینگ رسمی به عنوان بخشی از برنامه توسعه مدیران؛
 - ایجاد بیانیه فلسفه که در آن برنامه منتورینگ با بیانیه مأموریت سازمانی پیوند خورده باشد؛
 - استفاده از وبسایت سازمان برای شرح و حمایت از برنامه.
- حمایت سازمانی ادراک شده، به دلایل متعددی برنامه‌های منتورینگ را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به طوری که حمایت سازمانی ادراک شده، با نگرش‌های مثبت شغلی مرتبط است. از طرفی، حمایت مدیران

^۱. Conway

ارشد بر روی پذیرش آموزش و موفقیت آن تأثیرگذار است. برای مثال: حمایت مدیران ارشد، اجرای برنامه را تسهیل کرده و می‌تواند اعتماد به نفس کارکنان برای شرکت در برنامه را تحت تأثیر قرار دهد. حمایت سازمانی از منتورینگ سبب ایجاد نتایج ماندگار افزایش تعهد و احساس مفید بودن برنامه می‌شود. برنامه رسمی منتورینگ هنگامی که، جوّ سازمانی ارج دهنده یادگیری و توسعه کارکنان نباشد، موفق نیست. تحقیقات نشان‌دهنده آن است که منتورینگ در سازمان‌هایی که تأکید بسیاری بر کار تیمی، همکاری و ارتباطات باز وجود دارد، موفق است (۱۳). هگستاد^۱ (۱۹۹۹) ضمن ارائه مدل منتورینگ شامل پیش‌نیازها، عوامل تعدیل‌گر و نتایج، پیش‌نیازهای منتورینگ را به دو دسته عوامل فردی (شامل ویژگی‌های فردی، تجربه قبلی منتورینگ، رده شغلی/ سطح سازمانی) و عوامل سازمانی (فرهنگ و ساختار) طبقه‌بندی کرده است (۲۳).

برخی از محققان معتقدند که برای موفقیت روابط منتورینگ، وجود برخی از مهارت‌های ارتباطی خاص، لازم است. مهارت شنود مؤثر، یکی از این مهارت‌ها است که هدف از این مهارت، قدرت تمرکز است. همچنین، ارائه پاسخ‌های غیرقضاوتی و جهت‌دار نیز ضروری است. محققان دیگر نیز بازخورد سازنده را مهم دانسته و بر اهمیت آن تأکید داشته‌اند (۲۴). گاردینر^۲ (۲۰۰۸) معتقد است که هسته اصلی موفقیت روابط منتورینگ، برقراری رابطه دوستی است (۲۵). این عبارت توسط کلترباک^۳ (۱۹۹۹) استفاده شده است (۲۶). دیگران نیز به اهمیت صمیمیت در روابط منتورینگ اشاره کرده‌اند. به‌عنوان مثال، بنت (۱۹۹۶)^۴، اشاره می‌کند که بدون استثناء کلیه شرکت‌کنندگان در تحقیق وی، به احساسات و عواطف زیاد در رابطه منتورینگ شان اشاره کرده‌اند؛ احساساتی که در طیفی از عواطف عمیق، گرمی و صمیمی تا عشق قرار دارند. بنت اشاره می‌کند که این موضوع بدون در نظر گرفتن جنسیت منتور یا منتهی مصداق داشته و حاکی از عمق جنبه احساسی (عاطفی) رابطه است (۲۷). کلاسن و کلترباک^۵ (۲۰۰۲)، به این موضوع اشاره دارند که در منتورینگ موفق باید مسئولیت‌ها مشخص شود. به طوری که جلسات و رفتارها تعیین شوند، بیان روشنی از نیازها صورت گرفته و بر آن اساس، اهداف تعیین شوند در کنار این موارد، باید تعهد به رابطه وجود داشته، به زمان و روابط توجه کافی شده، نقش‌های روابط منتورینگ بیان شده و همچنین انتظارات و محدودیت‌ها بیان شود (۲۸). برخی از محققان نیز بر این باورند که به منظور موفقیت در اجرای برنامه‌های منتورینگ باید منتهی، آمادگی‌های لازم را برای ملاقات کسب کرده، انتظارات واقعی از منتور وجود داشته، پیگیری‌های لازم انجام شده، اعتماد به نفس لازم برای مطرح کردن

^۱ Hegstad

^۲ Gardiner

^۳ Clutterbuck

^۴ Bennetts

^۵ Clasen & Clutterbuck

موضوعات دشوار وجود داشته و بازخوردهای لازم ارائه شود (۲۹). سایر مواردی که باید برای موفقیت در روابط منتورینگ وجود داشته باشد، در ادامه بیان می‌شود. شکل شماره ۱، نشان دهنده این موارد است.



شکل ۱- موارد اثرگذار بر موفقیت روابط منتورینگ (۳۰)

در برنامه‌های منتورینگ، باید ارتباطات باز وجود داشته باشد. به بیان دیگر منتی‌ها باید آزادی بیان داشته باشند. از طرفی منتور نیز بایستی به راحتی قابل دسترسی باشد. از طرفی دیگر، در روابط منتورینگ باید، اهداف و انتظارات، روشن باشد (۳۰). منتور باید علاقه‌مند به انجام کار منتورینگ بوده و باید این علاقه را به منتی‌ها نیز انتقال دهد. بسیاری از منتی‌ها اشاره کرده‌اند که داشتن روابط صمیمانه با منتور، عامل مؤثری در اشتیاق منتی برای دنبال کردن برنامه توسعه است (۳۱). تحقیقات نشان می‌دهد که اثرات برنامه منتورینگ زمانی که منتور از استراتژی‌هایی برای ایجاد روابط با کیفیت استفاده می‌کند، به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد (۳۲). علاوه بر آن، کیفیت ارتباط بین منتور و منتی، رضایت از آن و یادگیری فردی، (۳۳) و ویژگی‌های شغل (۳۴) می‌توانند رابطه بین منتورینگ و عملکرد شغلی را تعدیل نمایند. پلاموندون^۱ (۲۰۰۷) معتقد است نقش منتور در طول مراحل مختلف منتورینگ تغییر می‌یابد. او منتورینگ موفق را نیازمند منتورهایی با مجموعه‌ای متعادل از مهارت‌ها، خصوصیات و صفات اخلاقی می‌داند که برخی از این ویژگی‌ها را می‌توان رشد و آموزش داد، در حالی که برخی دیگر ویژگی‌های فردی ذاتی هستند (۳۵). در روابط منتورینگ باید دوستی دوجانبه همراه با رعایت حدّ و مرزها، وجود داشته باشد. به بیانی دیگر منتور و منتی باید، زمان‌هایی را به صورت رسمی و غیررسمی با یکدیگر سپری

^۱ Plamondon

کنند. یکی دیگر از پیش‌نیازهای اجرای برنامه‌های منتورینگ، وجود اعتماد و احترام به طرفین است. منتور باید به منتهی، آزادی عمل بدهد. منتهی، جزئی از تیم بوده و باید تلاش‌هایی را به منظور موفقیت سازمان، انجام دهد. بنابراین می‌توان گفت که منتورها باید، فرصت‌های همکاری را برای منتهی‌ها، فراهم کنند (۳۰).

مدل ۷ اس. مک‌کنزی

واترمن، پیترز، و فیلیپس^۱ (۱۹۸۰)، معتقدند که تغییر و حرکت سازمان متأثر از تعامل میان هفت بعد ساختار، استراتژی، سیستمها، سبک، کارکنان، مهارتها و ارزشهای مشترک (اهداف متعالی) است و آن را چارچوب هفت S نامیدند و از آنجایی که پژوهش آنها در شرکت مشاوران مک‌کنزی انجام شد، این چارچوب به ۷ اس. مک‌کنزی نیز مشهور است. به سه بعد ساختار، استراتژی و سیستمها ابعاد سخت و چهار بعد سبک، کارکنان، مهارتها و ارزشهای مشترک، ابعاد نرم گفته می‌شود. واژه سخت، بدین معنی به کار می‌رود که مفاهیم آن، ابعاد عینی، ملموس، عملی و به‌سادگی تعریف‌شدنی هستند و واژه نرم هم بدین معنی به کار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد غیرملموس، غیرعملی و به سختی تعریف‌شدنی و توصیف‌شدنی هستند (۳۶).

جمع‌بندی پژوهش‌های پیشین

همان‌طور که پیشتر اشاره شد، پژوهشی که به طور خاص به موضوع شناسایی پیش‌نیازهای لازم برای منتورینگ پرداخته شد، یافت نشد. در پژوهش‌های متفاوت به‌صورت پراکنده به این موضوع پرداخته شده است که در جدول شماره ۱ موارد اشاره شده به همراه منبع مربوطه ذکر شده است. همان‌گونه که در جدول زیر مشخص است به معیارهای مختلفی به‌عنوان پیش‌نیازهای منتورینگ در تحقیقات پیشین اشاره شده است که گاهی بسیار کلان (مانند: فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی) و گاهی خرد (مانند: بررسی زمان و هزینه و بررسی و تعیین منابع) می‌باشند. بنابراین، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که رویکردی سیستمی (ضمن تأکید به کلیت باید جزئیات را در نظر داشت) باید برای شناسایی پیش‌نیازهای منتورینگ رسمی در سازمان صورت پذیرد.

جدول ۱- جمع‌بندی پیشینه پژوهش

منبع	معیار مطرح شده
۱۳	بررسی اهداف استراتژیک سازمانی
۲۲، ۲۰	فرهنگ سازمانی

^۱ Waterman, Peters & Phillips

منبع	معیار مطرح شده
۱۰ و ۲۰، ۳۷، ۳۸، ۳۹	تکنولوژی سازمان
۴۰	ساختار سازمان
۱۳، ۵	بررسی زمان و هزینه
۸، ۱۰، ۱۳، ۲۲، ۳۸، ۳۹	بررسی و تعیین منابع
۴۲، ۴۱	نقاط قوت سازمان
۱۳، ۲۰، ۲۲، ۲۵	حمایت مدیران ارشد
۱۳، ۸	بررسی محدودیت‌ها
۱۳	بررسی انتظارات سازمانی از منتورینگ
۵، ۸، ۱۳، ۳۰، ۴۰، ۴۳	تعیین اهداف (قابل دستیابی، چالشی و...) و معیار سنجش
۴۴، ۵	طول مدت رابطه
۴۵، ۴۶، ۴۷	تعیین نقش و کارکرد منتورینگ

روش پژوهش

پارادایم پژوهش حاضر از نوع تفسیری و از جمله روش‌های کیفی به‌شمار می‌رود و به لحاظ شناسایی پیش‌نیازهای لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز منتورینگ، یک تحقیق کاربردی تلقی می‌شود. جامعه آماری پژوهش اساتید دانشگاهی و کارشناسان آشنا و با تجربه در حوزه منتورینگ هستند. برای گردآوری داده‌ها از انجام مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. در گام اول این پژوهش، موضوع و اهداف موردنظر شناسایی شده و ادبیات منتورینگ مورد بررسی قرار گرفت. سپس، بر مبنای این تحلیل‌ها، سؤال‌های مصاحبه شکل گرفته و با ۱۵ نفر از متخصصین حوزه توسعه منابع انسانی و به‌خصوص منتورینگ، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه عمیق صورت پذیرفت. خبرگان پژوهش بر اساس معیار "سابقه همکاری در پروژه منتورینگ، به‌عنوان مجری یا همکار پروژه منتورینگ و متولیان سازمانی پروژه منتورینگ" انتخاب شدند. در پژوهش کیفی، زمانی که محقق احساس کند به حد اشباع رسیده است؛ نمونه‌گیری متوقف می‌شود. به این حالت، در روش پژوهش کیفی، اشباع نظری گفته می‌شود. در این پژوهش، مصاحبه‌ها تا رسیدن به حد اشباع ادامه یافت و این موضوع در مصاحبه شماره ۱۱ تحقق یافت؛ اما جهت اطمینان، مصاحبه‌ها تا نمونه پانزدهم ادامه یافت. سپس، هر مصاحبه به‌صورت مکتوب درآمده و در گام بعدی یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. به‌منظور افزایش روایی، پرسش‌های مصاحبه آماده شد، و از نظرات خبرگان در اصلاح و تکمیل پرسش‌های مصاحبه

استفاده شد. دو مصاحبه اول به صورت آزمایشی صورت پذیرفت و اصلاحاتی در پرسش‌ها صورت گرفت. برای سنجش پایایی روش تحلیل محتوا، از روش یا ضریب اسکات استفاده شد. بدین منظور، باید ۱۰ تا ۲۰ درصد از کل حجم نمونه به صورت تصادفی انتخاب و برای کدگذاری مجدد به فرد دیگری داده شود. میزان توافق دو کدگذار، مبین پایایی تحلیل محتوا است. ضریب اسکات به دست آمده (۰/۷۲) نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای روش تحلیل محتوا است. علاوه بر آن، برای افزایش پایایی تحقیق از روش‌های زیر استفاده گردیده است:

✓ اجرای فرایند نظام‌مند ثبت، ضبط و نوشتن داده‌ها (ضبط صدا، پیاده‌سازی مصاحبه و نگارش داده‌های شفاهی) در تمامی مصاحبه‌ها.

✓ تحلیل نظام‌مند و روش‌مند داده‌ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلان‌تر بر مبنای روش کدگذاری

✓ بهره‌مندی از بازخورهای حاصله از مصاحبه‌شونده‌ها.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل تم استفاده شده است. فراگرد تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. مراحل شش‌گانه تحلیل تم در ادامه توضیح داده شده‌اند. تحلیل تم فراگردی بازگشتی^۱ است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (۴۸). به علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد. در زیر مراحل تحلیل تم بیان شده است:

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌های غوطه‌ور سازد.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است.

مرحله ۳. جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است.

مرحله ۴. بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموع‌های از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است.

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند.

^۱ Recursive

مرحله ۶. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده^۱ در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (۴۸). در نهایت، پیش‌نیازهای لازم برای اجرای موفقیت آمیز منتورینگ شناسایی شد. با توجه به شباهت طبقات شناسایی شده با مدل SY مک‌کنزی، عوامل در قالب این مدل ارائه گردیده است.

یافته‌های پژوهش

در جدول شماره ۲ اطلاعات جمعیت‌شناختی ۱۵ خیره مشارکت‌کننده در پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول شماره ۲- اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مشارکت‌کننده	سمت	جنس	محدوده سنی	سطح تحصیلات
۱	مدیر	مرد	۵۵-۵۰	دکتر
۲	مدیر ارشد	مرد	۶۰-۵۵	دکتر
۳	مدیر	زن	۵۵-۵۰	کارشناسی ارشد
۴	کارشناس ارشد	زن	۴۰-۳۵	کارشناسی ارشد
۵	کارشناس ارشد	مرد	۴۰-۳۵	کارشناس ارشد
۶	معاون	مرد	۶۰-۵۵	کارشناسی ارشد
۷	مدیر	زن	۴۰-۳۵	کارشناسی ارشد
۸	مشاور	مرد	۶۰-۵۵	دکتر
۹	مشاور	مرد	۶۵-۶۰	دکتر
۱۰	هیات علمی دانشگاه	مرد	۴۵-۴۰	دکتر
۱۱	هیات علمی دانشگاه	مرد	۴۰-۳۵	دکتر
۱۲	هیات علمی دانشگاه	مرد	۴۰-۳۵	دکتر
۱۳	هیات علمی دانشگاه	مرد	۵۰-۴۵	دکتر
۱۴	مدرس	زن	۳۵-۳۰	دکتر
۱۵	مدرس	مرد	۶۰-۵۵	کارشناسی ارشد

با عنایت به مراحل ذکر شده برای بخش کیفی پژوهش؛ در ابتدا نمونه‌ای خلاصه شده از مصاحبه‌های انجام شده بیان شده است و ادامه مراحل کامل فرآیند تحلیل تم ارائه می‌شود. شاسان ذکر است در هنگام طی کردن این مرحله محققین از یادداشت‌های فنی برای ارائه توضیحات بیشتر در مورد نحوه استخراج کدهای اولیه، قابل استفاده در مراحل بعد بهره برده‌اند. با توجه به سؤالات پژوهش در پایان این مرحله تمامی داده‌ها به کدهای اولیه تبدیل شده است. جدول زیر سه نمونه از کدگذاری اولیه را نشان می‌دهد.

^۱ Worked-out

جدول شماره ۳- نمونه‌ای از متن مصاحبه و کدهای اولیه

ردیف	متن مصاحبه	کدهای اولیه
۱	<p>اگر منتورینگ رو به‌عنوان یکی از ابزارهای توسعه در نظر بگیریم، باید بدونیم تو توسعه به کجا می‌خواهیم برسیم. باید بدونیم وضعیت بلوغمون چه جوریه. یعنی قبلش باید <i>fact findig</i> انجام بشه، ببینیم اصلا شرکت کجاست. یه وقتی می‌بینی اصلا سازمان سیستمی برا منابع انسانی نداره. همینجوری یه عده‌ای استخدام می‌شن، یه حقوقی براشون تعیین می‌شه و... اصلا ساختاری برا منابع انسانی وجود نداره، مثلا منابع انسانی با مالی و اداری باهمه. اصلا واحد مستقل منابع انسانی وجود نداره. یا افرادی که تو واحد منابع انسانی هستن اینقدر کم یا ضعیف که نمی‌تونن <i>Function</i> های منابع انسانی رو به دوش بکشن. از یه طرف، اصلا سازمان هم انتظار خاصی نداره از واحد منابع انسانی و به‌خصوص از حوزه توسعه. در نتیجه این‌طور سازمانی نه تنها نباید انجام بده، بلکه اصلا انجام دادنش مضره. چون مقدماتش فراهم نیست. مثل اینکه به‌بچه‌ای که کلاس دومه بخوایم بگیم انتگرال حل کن. سیستم‌های منابع انسانی رتبه دارن. هر چی رتبه بیاد بالاتر، تعداد بیشتری از این ابزارها می‌تونه به کار گرفته بشه. پس پیش‌نیاز منتورینگ خیلی چیزاست. این‌که سازمان چه تلقی از منابع انسانی داره. منابع انسانی رو کجا می‌خواد ببره. خود واحد <i>HR</i> می‌تونه پاسخگو باشه. یه نکته دیگه، نیازه. باید اون نیازه احساس بشه. واقعیت اینه که منتورینگ یه ابزار ویتربینه. ابزاری نیس که بشه به سادگی اونو به کار گرفت. اگه سازمان از آموزش به‌خوبی استفاده کرده، فیدبک گرفته، حالا می‌خواد بره سراغ توسعه. آموزش عمومی محور هست. توسعه فردمحور هست.</p>	<p>-داشتن استراتژی توسعه - بلوغ فرایندهای منابع انسانی -مجزا بودن واحد منابع انسانی و استقلال آن -احساس نیاز به منتورینگ -نگرش سازمان به منابع انسانی -داشتن چشم‌انداز منابع انسانی -توانایی واحد <i>HR</i> -بلوغ فرایندهای آموزش فعلی</p>
۲	<p>اول اینکه سازمان نیازش رو برا توسعه درک بکنه. یعنی بفهمه که من احتیاج دارم که از اینجایی که هستم یه <i>level</i> بیام بالاتر. این از یه جایی درمیاد دیگه. یه وقتی نظرسنجی می‌کنم. استراتژی در میارم...یه جایی این احساس نیاز رو می‌کنن. حالا تو هر چیزی می‌تونه باشه. توی تعاملاتشون. توی تعارضاتشون و...یه جایی این نیازه خودش رو نشون میده. بعد از اینکه نیاز رو احساس کردن، باید برن ببینم داشته‌هاشون چی بوده. یعنی در سازمان چه چیزایی دارن و چه چیزایی ندارن. یعنی گپ بین وضعیت موجود و مطلوب. و این رو باید در بیان. سازمان‌ها باید بدونن کجا می‌خوان برن و الان کجا هستن و این گپ رو با چی می‌خوان پر کنن. باید ببینی چی لازم دارن. یه وقتی آموزش رسمی لازم دارن. یه وقتی منتورینگ لازم دارن. یه وقتی اصلا چیزی لازم ندارن.</p> <p>از اونطرف، آدما ممکنه مقاومت کنن در مقابل منتورینگ. بگن ما خودمون همه چی رو بلدیم. یا اینقدر تو سازمان پارتی بازی، آدما احساس بیعدالتی میکنن تو سازمان و کلا سازمان بیمار، که کسی انگیزهای برا رشد نداره. وقتی می‌دونی زحمات نتیجه نمیده و آخرش یه آقازادهای رو میارن میذارن همکاره، خب طبیعیه که انگیزه ای برا تلاش نداری. تو بعضی سازمانها، اصلا آدما دنبال یادگیری نیستن. فقط میخوانکار روزمره شون رو به همون روشی که همیشه انجام میدادن انجام بدن. کاری به این ندارن که چهجوری میشه بهبودش داد. اصلا دنبال این نیستن بخوان خودشون و نقاط قوت و</p>	<p>-احساس نیاز سازمان به توسعه - عدم مقاومت کارکنان -نگرش کارکنان -عدم وجود پارتی‌بازی در سازمان -عدم وجود ادارک بی‌عدالتی در سازمان -اشتیاق به یادگیری در کارکنان سازمان -عادت نکردن به وضع موجود</p>

ردیف	متن مصاحبه	کدهای اولیه
	ضعفشون رو بشناسن و اونا رو ارتقا بدن. کاری به این چیزا ندارن. تازه اگه کی بره دنبال این کارا، مسخره ش هم میکنن. تو سازمانی که رضایت پایینه، ادما نسبت به سازمان وفادار نیستن، تعلق ندارن، فقط از رو اجبار دارن اونجا کار میکنن، این چیزا جواب نمیده. فقط داری پولت رو دور میریزی. اونم به فرایند گرونی مثل منتورینگ. اصلا به موضوع مهم اینه که ببنی سازمان از پس هزینه های منتورینگ می تونه بریاد یا نه.	-اشتیاق به شناخت و توسعه نقاط قوت و ضعف خود -رضایت شغلی، وفاداری و تعلق بالا در سازمان -توایی سازمان برای پرداخت هزینه منتورینگ
۳	منتورینگ یک خدمت گرونه. یعنی اول سازمان باید وضعیتش خوب باشه تا بتونه بره سراغ منتورینگ. تو سازمان "ج" جواب نمیده. چون مثل همراه اول سیاست توسعه ای نداره. دوم، بی عدالتی در فرهنگ سازمان "ج" وجود داره. خیلی بی اعتماد نسبت به این برنامهها. وقتی ادما میبینن که جذب، اسخدام، ارتقا، پاداش دادنا، هیچی بر اساس شایسته سالاری نیست، خب طبیعیه که نسبت به سازمان بیاعتماد باشن. اونموقع حتی اگه به خدمت گرون، مثل منتورینگ هم اجرا بشه، ادما فکر میکنن هیچ فایده های نداره. مدیرا همون کاری رو میکنن که خودشون میخوان. همه چی پارتی بازیه. خب اینجوری دیگه ادما دلشون نمیخواد خودشون رو اونطور که باید درگیر برنامه توسعه کنن. هرچند که من معتقدم، منتورینگ از جنس نرمه و مهمترین موضوع اینه که ادما خودشون بخوان برن دنبالش. موضوع بعدی اینه که تو سازمانی که جابجایی های مدیریتی به شدت بالاست، منتورینگ جواب نمیده. الان به مدیری از من حمایت می کنه قراره سمت بگیرم، ولی بعدش چی. این مدیر عوض شه من چی کار کنم. واحدی که متولی بحث منتورینگ تو سازمانه، اگه واحد منابع انسانی، باید پختگی لازم رو داشته باشه. و جاهت کافی رو داشته باشه. ولی تو خیلی از سازمانها اینجوری نیست. یعنی همه فکر می کنن واحد منابع انسانی یعنی دوره گذاشتن. پس چهجوری میتونن بهش اعتماد کنن. اصلاً قبولش ندارن. تو خیلی از سازمانها که میخوان منتورینگ رو اجرا کنن، منتورینگ رو به اون حد و اندازهای که باید نمیشناسن و روش کار نکردن. بنابراین هدفشون مشخص نیست. اصلا نمیدونن از منتورینگ چی میخوان. یا حتی فراتر از اون هدفشون از توسعه چیه. برا ادما و برا توسعه شون چشم انداز ندارن. هدف ندارن. خب معلومه موفق نمیشن. حکایت آلیس در سرزمین عجایبه. وقتی نمیدونی کجا میخوای بری، هر مسیری رو میتونی بری. ولی اینکه درست نیست. تو سازمان "ج"، متولیان منابع انسانی هم منافع شخصی شون غالب بود بر منافع سازمانی. نبود پختگی و بلوغ فرایندهای منابع انسانی شون باعث شد موفق نباشن. شما در نظر بگیر به سازمانی هست که اصلا هنوز فرایند جذب و اسخدامش حساب کتاب نداره. جذب میکنه، ولی بیحساب کتاب. نه منطقی داره، نه فرایندی براش تعریف شده. تازه ارزیابی عملکرد هم	-خوب بودن وضعیت مالی سازمان داشتن سیاست توسعه ای -عدم وجود بی عدالتی در سازمان -عدم وجود بی اعتمادی در سازمان -شایسته سالاری -عدم وجود پارتی بازی -زیاد نبودن جابجایی های مدیریتی -پختگی و جاهت متولی -مشخص بودن هدف منتورینگ -مشخص بودن هدف توسعه

ردیف	متن مصاحبه	کدهای اولیه
	داره. ولی چه جوری. یه سری فرم درست کردن، مدیرا که وقت ندارن، میدن رئیس دفترشون پر کنن. یه سری هم که خودشون فرم رو پر می کنن، همچنین که نتایج استخراج شد و دیدن نورچشمیاشون نمرهشون پایین دراومده، یه فهرست مینویسن از بالا تا پایین ترتیب آدما رو مشخص میکنن، به مسئول ارزیابی عملکرد میگن برو یه جوری تو اکسل اینا رو وارد کن که اولویت آدما اینجوری دربیاد. خب بهنظر شما، همچین سازمانی میتونه بره سراغ منتورینگ. شاید بره، ولی قطعاً الکی و صوریه.	-مشخص بودن چشم‌انداز منابع انسانی -غالب بودن منافع سازمانی بر منافع فردی متولی -پختگی و بلوغ فرایندهای منابع انسانی

بعد از تهیه جدول کدهای اولیه، جدول کدها و منبع اخذ آن‌ها تهیه شد. در جدول شماره ۴ مشخص شد که هر یک از کدهای اولیه توسط چند نفر تکرار شده‌اند و هر یک از مصاحبه‌شوندگان در ایجاد هر کد به چه میزان سهم داشته‌اند.

جدول ۴- نمونه‌هایی از کدهای اولیه و سهم هر کدام از مشارکت‌کنندگان در ایجاد آن‌ها

کد اولیه	منبع
فرهنگ مبتنی بر یادگیری	۱ و ۱۵ و ۲ و ۴ و ۵ و ۸ و ۱۲ و ۱۳
بلوغ فرایندهای منابع انسانی	۲ و ۱۵ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۸ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳
توان مالی سازمان	۱ و ۱۵ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴
عدالت در فرایندهای منابع انسانی	۲ و ۹ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶
وجود دید استراتژیک در سازمان	۱۰ و ۵ و ۶ و ۷ و ۲
وجود سیستم آموزش و توسعه قوی	۱ و ۱۲ و ۳ و ۵ و ۷
چرخه عمر سازمان	۲ و ۸

در پاسخ به سؤال پژوهش که درصدد شناسایی پیش‌نیازهای لازم برای اجرای رسمی منتورینگ در سازمان بود، تم‌های اصلی، به همراه تم‌های فرعی شناسایی شد. سپس در قالب مدل ۷ اس. مک‌کنزی بیان گردید. این مرحله در جدول شماره ۵ نشان داده شده است. شایان ذکر است که دسته‌بندی مقوله‌های استخراج شده از فرآیند تحلیل تم در مدل ۷ اس. مک‌کنزی یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر است.

جدول ۵- تم‌های استخراج شده

ردیف	تم اصلی	تم فرعی
۱	فرهنگ سازمانی مشوق تغییر مثبت، یادگیری و تسهیم دانش	

ردیف	تم اصلی	تم فرعی
	ارزش‌های مشترک	نگرش مثبت سازمان نسبت به سرمایه انسانی و توسعه آن
		شایسته‌سالاری در سازمان
۲	استراتژی	مشخص بودن نقشه راه در حوزه توسعه منابع انسانی وجود رویکرد استراتژیک و بلندمدت در سازمان
۳	ساختار	ساختار سازمانی چابک و تخت، مبتنی بر یادگیری چرخه عمر سازمان (سازمان پویا و در شرایط رو به رشد)
۴	سیستم	بلوغ و انسجام (همراستایی) فرایندهای منابع انسانی امکانات سازمانی برای تسهیل منتورینگ
۵	منابع انسانی	ترکیب منابع انسانی سازمان (ترکیب سن، تحصیلات، تخصص، تجربه و نظایر آن) بلوغ منابع انسانی از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و نگرشی (تحصیلات، تخصص، تجربه، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عجزین شدن با شغل و ...)
۶	شیوه و سبک	باور مدیران به اهمیت آموزش و توسعه و احساس نیاز منتورینگ به‌عنوان یک روش مؤثر توسعه حمایت مدیریت ارشد
۷	مهارت	تخصص در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی

جمع بندی و پیشنهادات

هدف این پژوهش، شناسایی پیش‌نیازهای لازم برای اجرای رسمی منتورینگ بود. برای رسیدن به این منظور، پس از مطالعه پیشینه تحقیق، سوال‌های مصاحبه طراحی شده و با تعداد ۱۵ نفر از خبرگان حوزه توسعه منابع انسانی و به‌ویژه حوزه منتورینگ، مصاحبه انجام شد. سپس، نتایج مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحلیل‌ها نشان‌دهنده این موضوع بود که از دیدگاه خبرگان، برای اینکه منتورینگ بتواند در سازمانی اجرا شود باید شایسته‌سالاری در سازمان حاکم باشد، فرهنگ سازمان مشوق تغییر مثبت، یادگیری و تسهیم دانش باشد. نگرش سازمان و مدیران ارشد نسبت به سرمایه انسانی و توسعه آن مثبت باشد، نقشه راه در حوزه توسعه منابع انسانی مشخص باشد و سازمان در این حوزه اهداف مشخصی را دنبال کند، رویکرد استراتژیک و بلندمدت در سازمان غالب باشد و مدیران به دنبال کسب نتایج در کوتاه‌مدت نباشند. ساختار سازمان، چابک و تخت، مبتنی بر یادگیری باشد، سازمان در چرخه عمر خود در مرحله‌ای باشد که شرایط به او اجازه دنبال کردن منتورینگ را بدهد (به عبارتی سازمان پویا و در شرایط رو به رشد قرار داشته باشد)، فرایندهای منابع انسانی بلوغ لازم را دارا باشند و بایکدیگر هم‌راستا باشند، امکانات سازمانی برای تسهیل منتورینگ فراهم باشد (به عبارتی سازمان توان مالی لازم را داشته باشد)، ترکیب منابع انسانی سازمان (ترکیب سن، تحصیلات، تخصص،

تجربه و نظایر آن) باید به‌گونه‌ای باشد که آمادگی لازم برای منتورینگ را داشته باشد (در یک سازمان با میانگین تحصیلی پایین یا سن زیاد افراد تمایل لازم برای اجرای برنامه توسعه فردی را ندارند)، بلوغ ابعاد نگرشی منابع انسانی (تعهدسازمانی، رضایت شغلی، عجزین شدن با شغل و نظایر آن) باید در حدّ مورد انتظار باشد، مدیران بایستی به نقش و اهمیت آموزش و توسعه در سازمان اعتقاد داشته باشند و به منتورینگ به‌عنوان یک روش مؤثر توسعه، احساس نیاز کنند، مدیریت ارشد بایستی در گفتار و عمل از منتورینگ حمایت کامل را انجام دهد، در سازمان تخصص لازم در زمینه توسعه منابع انسانی وجود داشته باشد.

نتایج تحقیق با بسیاری از مواردی که گاردینر (۲۰۰۸) در پژوهش خود، راجع به عوامل مؤثر در موفقیت منتورینگ بیان کرده است، مشابه می‌باشد. از این جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: حمایت و تعهد مدیران ارشد بایستی هم در حرف و هم در عمل به منتورینگ، فراهم بودن محیط یادگیری منعطف و حمایت‌کننده، نگرش سازمان به منتورینگ به‌عنوان شکل ارزشمندی از توسعه فردی و حرفه‌ای، برقرار کردن پیوند بین طرح منتورینگ با دیگر برنامه‌های توسعه‌ای (۲۵). نتایج تحقیق آلن (۲۰۰۹)، نیز در برخی موارد مشابه با پژوهش حاضر است. از آن جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: مشخص بودن اهداف مهم سه سال آینده سازمان، در نظر گرفتن کارکنان سازمان، به‌عنوان منبع، فرهنگ سازمانی پشتیبانی‌کننده منتورینگ. محمدی الیاسی و نصیری (۱۳۹۵)، زاچاری (۲۰۰۵) و گوش (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود به فرهنگ سازمانی، به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت روابط منتورینگ اشاره کرده‌اند (۷). مگینسون (۲۰۰۶) به اهمیت ساختار سازمانی اشاره کرده است. همچنین، زاچاری (۲۰۰۵)، گاردینر (۲۰۰۸) و گوش (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود اهمیت حمایت مدیران ارشد را بیان توجه ویژه‌ای داشته‌اند.

با عنایت به یافته‌های پژوهش حاضر به سازمان‌هایی که به‌دنبال پیاده‌سازی منتورینگ در سازمان خود هستند و چنین دغدغه‌ای دارند؛ پیشنهاد می‌شود:

✓ فرهنگ سازمانی خود را بر پایه یادگیری مستمر، تیم‌گرایی و شایسته‌سالاری پی‌ریزی کرده و از این طریق این انگیزه را در کارکنان متخصص و با دانش ایجاد کند که دانش و مهارت‌های خود را با سایر اعضای سازمان به اشتراک گذارند.

✓ مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان باید نگاهی بلندمدت و راهبردی برای توسعه کارکنان خود و به‌طور ویژه کارکنان کلیدی و استراتژیک خود داشته باشند. از این‌رو، با عنایت به نتایج پژوهش حاضر، مدیران باید به اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی منتورینگ به‌منظور توسعه کارکنان استراتژیک سازمان توجه ویژه‌ای داشته باشند.

✓ با عنایت به اینکه اجرا و پیاده‌سازی هر فرآیندی نیازمند بلوغ و آمادگی آن سازمان است؛ لذا، برای پیاده‌سازی منتورینگ رسمی در سازمان باید فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سطح بلوغ کافی

باشند. همچنین، سازمان باید امکانات سازمان برای پیاده‌سازی این مهم را آماده نموده و در این راستا تسهیل‌گری نماید.

✓ مدیران سازمان باید این باور را داشته باشند که سرمایه انسانی مهمترین سرمایه سازمان بوده و برای دستیابی به اهداف سازمان باید به سرمایه انسانی توجه داشت و زمینه آموزش و توسعه آنان را فراهم نمود.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، جامعه آماری، محدودیت زمانی خبرگان و دسترسی مشکل به خبرگان و روش انجام پژوهش است که تنها به صورت کیفی انجام شده است. در این راستا به پژوهشگران آتی، پیشنهاد می‌شود این پژوهش با جامعه آماری بیشتری انجام شود و از نظرات خبرگان بیشتری در این حوزه استفاده گردد. علاوه بر آن، می‌توان با روش‌های کمی ارتباط بین عوامل مطرح شده را مورد ارزیابی قرار داد.

منابع:

- ۱) Kosarieh M, Navehebrahim A, Abdollahi B. Human Resource Development through Mentoring: Case of Iran Electricity Grid Management Company. Journal of Energy Planning and Policy Research. ۲۰۲۰ Nov ۱۰; ۶(۳):۱۸۷-۲۱۹. (In Persian)
- ۲) Akbari, M. Identifying the factors affecting the success of the formal management mentoring program with a systemic approach (Case study: Iran Mobile Communications Company (Hamrah Aval)). PhD Thesis, Faculty of Management, University of Tehran. ۲۰۱۸. (In Persian)
- ۳) Scerri M, Presbury R, Goh E. An application of the mentoring framework to investigate the effectiveness of mentoring programs between industry mentors and student mentees in hospitality. Journal of Hospitality and Tourism Management. ۲۰۲۰ Dec ۱; ۴۵:۱۴۳-۵۱.
- ۴) Dhaenens AJ, Marler LE, Vardaman JM, Chrisman JJ. Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. Human Resource Management Review. ۲۰۱۸ Mar ۱; ۲۸(۱):۴۶-۵۵.
- ۵) Joshi G, Sikdar C. A study of the m. tees' perspective of the informal mentors' characteristics essential for mentoring success. Global Business Review. ۲۰۱۵ Dec; ۱۶(۶):۹۶۳-۸۰.
- ۶) Clutterbuck D. What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?. Development and Learning in Organizations: An International Journal. ۲۰۰۸ Jun ۲۷. ۲۲(۴), ۸-۱۰.
- ۷) Mohammadi elyasi, G., Nasiri, N. Achievements of Official Morshedi Programs for Organizations. Journal of Research in Human Resources Management, ۲۰۱۶; ۸(۲): ۱-۲۶. (In Persian)
- ۸) McKimm J, Jollie C, Hatter M. Mentoring: Theory and practice. London NHSE. ۲۰۰۷.
- ۹) Jacobi M. Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. Review of educational research. ۱۹۹۱ Dec; ۶۱(۴):۵۰۵-۳۲.

- ۱۰) Dawson P. Beyond a definition: Toward a framework for designing and specifying mentoring models. *Educational Researcher*. ۲۰۱۴ Apr; ۴۳(۳):۱۳۷-۱۴۵.
- ۱۱) Bright MI. Can Japanese mentoring enhance understanding of Western mentoring? *Employee Relations*. ۲۰۰۵ Aug ۱, ۲۷(۴), ۳۲۵-۳۳۹.
- ۱۲) Chong JY, Ching AH, Renganathan Y, Lim WQ, Toh YP, Mason S, Krishna LK. Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: a systematic scoping review of e-mentoring programs between ۲۰۰۰ and ۲۰۱۷. *Advances in Health Sciences Education*. ۲۰۲۰ Mar; ۲۵(۱):۱۹۵-۲۲۶.
- ۱۳) Allen TD, Finkelstein LM, Poteet ML. Designing workplace mentoring programs: An evidence-based approach. John Wiley & Sons; ۲۰۱۱ Sep ۱۳.
- ۱۴) Wang S, Greenberger DB, Noe RA, Fan J. The development of mentoring relationships: an attachment theory perspective. In *Research in Personnel and Human Resources Management* ۲۰۱۷ Jul ۲۰. Emerald Publishing Limited.
- ۱۵) Wenzel J, Bekemeier B. Mentees on mentoring: A commentary on mentor relationships and paying it forward. *Nursing outlook*. ۲۰۱۷ May ۱; ۶۵(۳):۳۲۵-۶.
- ۱۶) Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. People capability maturity model (P-CMM) version ۲,۰ (No. CMU/SEI-۲۰۰۹-TR-۰۰۳). Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, Software Engineering Inst. ۲۰۰۹ Jul ۱.
- ۱۷) Gholipour, A; Mohammad Ismaili, N. Standard ۳۴۰۰۰ Human Resource Excellence; Tehran: Mehraban Nashr. ۲۰۱۶. (In Persian)
- ۱۸) Maxwell G. Mentoring for enhancing females' career development: the bank job. *Equal Opportunities International*. ۲۰۰۹ Sep ۲۵. ۲۸(۷), ۵۶۱-۵۷۶.
- ۱۹) Senge PM, Senge PM, Kleiner A, Roberts C. The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Currency; ۱۹۹۴.
- ۲۰) Zachary LJ. Raising the bar in a mentoring culture. T+D. ۲۰۰۵; ۵۹(۶):۲۶-۷.
- ۲۱) Conway C. Developing senior management competences at Ocean Group. *Management Development Review*. ۱۹۹۴ Feb ۱.
- ۲۲) Ghosh R. Antecedents of mentoring support: A meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*. ۲۰۱۴ Jun ۱; ۸۴(۳):۳۶۷-۸۴.
- ۲۳) Hegstad, C. D. (۱۹۹۹). Formal mentoring as a strategy for human resource development: A review of research. *Human Resource Development Quarterly*, 00(۴), ۳۸۲.
- ۲۴) Chu CM. Mentoring for leadership in Pacific education. Thesis, Victoria University of Wellington, New Zealand. ۲۰۰۹.
- ۲۵) Gardiner CE. *Mentoring: towards an improved professional friendship* (Doctoral dissertation, University of Birmingham). ۲۰۰۸.
- ۲۶) Clutterbuck D. Mentoring in business: executives and directors. *Mentoring and Tutoring*. ۱۹۹۹ Jan ۱; ۶(۳):۷۶-۸۴.
- ۲۷) Bennetts C. Aspects of love and spirituality in the search for self-actualisation: recent research perspectives on traditional mentor/learner relationships. In *Proceedings of 'Diversity in Mentoring'*. Ninth Annual Conference of the International Mentor Association Texas: San Antonio ۱۹۹۶.
- ۲۸) Clasen DR, Clutterbuck D. Mentoring: A time-honored option for education of the gifted and talented. *Handbook of gifted education*. ۲۰۰۲; ۲:۲۱۸-۲۹.
- ۲۹) Hamlin RG, Sage L. Behavioural criteria of perceived mentoring effectiveness: An empirical study of effective and ineffective mentor and mentee behaviour within formal

- mentoring relationships. *Journal of European Industrial Training*. ۲۰۱۱ Sep ۲۷، ۳۵(۸)، ۷۵۲-۷۷۸.
- ۳۰) Eller LS, Lev EL, Feurer A. Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse education today*. ۲۰۱۴ May ۱; ۳۴(۵): ۸۱۵-۲۰.
- ۳۱) Cellini MM, Serwint JR, D'Alessandro DM, Schulte EE, Osman C. Evaluation of a speed mentoring program: achievement of short-term mentee goals and potential for longer-term relationships. *Academic pediatrics*. ۲۰۱۷ Jul ۱; ۱۷(۵): ۵۳۷-۴۳.
- ۳۲) Donlan AE, McDermott ER, Zaff JF. Building relationships between mentors and youth: Development of the TRICS model. *Children and youth services review*. ۲۰۱۷ Aug ۱; ۷۹: ۳۸۵-۹۸.
- ۳۳) Jyoti J, Sharma P. Empirical investigation of a moderating and mediating variable in between mentoring and job performance: A structural model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. ۲۰۱۷ Apr ۱; ۳۳(۱): ۵۵-۶۷.
- ۳۴) Lapointe É, Vandenberghe C. Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*. ۲۰۱۷ Feb ۱; ۹۸: ۹۸-۱۰۷.
- ۳۵) Plamondon K. Module two: Competency in mentoring. ۲۰۰۷.
- ۳۶) Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. *The 7-S framework*. Chapter, ۱۹۸۰، ۶، ۳۰۹-۳۱۴.
- ۳۷) Ensher EA, Thomas C, Murphy SE. Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*. ۲۰۰۱ Mar; ۱۵(۳): ۴۱۹-۳۸.
- ۳۸) Gilbreath B, Rose GL, Dietrich KE. Assessing mentoring in organizations: An evaluation of commercial mentoring instruments. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. ۲۰۰۸ Nov ۱; ۱۶(۴): ۳۷۹-۹۳.
- ۳۹) Rickard K. E-mentoring and pedagogy: a useful nexus for evaluating online mentoring programs for small business?. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. ۲۰۰۴ Nov ۱; ۱۲(۳): ۳۸۳-۴۰۱.
- ۴۰) Megginson D. Mentoring in action: A practical guide. *Human Resource Management International Digest*. ۲۰۰۶ Dec ۱.
- ۴۱) Higgins MC, Kram KE. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of management review*. ۲۰۰۱ Apr ۱; ۲۶(۲): ۲۶۴-۸۸.
- ۴۲) Marsden PV, Campbell KE. Measuring tie strength. *Social forces*. ۱۹۸۴ Dec ۱; ۶۳(۲): ۴۸۲-۵۰۱.
- ۴۳) Miller PS, Salmela JH, Kerr G. Coaches' perceived role in mentoring athletes. *International journal of sport psychology*. ۲۰۰۲ Oct.
- ۴۴) Noe RA. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*. ۱۹۸۸ Sep; ۴۱(۳): ۴۵۷-۷۹.
- ۴۵) Darwin A, Palmer E. Mentoring circles in higher education. *Higher education research & development*. ۲۰۰۹ Apr ۱; ۲۸(۲): ۱۲۵-۳۶.
- ۴۶) De Janasz SC, Sullivan SE. Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network. *Journal of vocational behavior*. ۲۰۰۴ Apr ۱; ۶۴(۲): ۲۶۳-۲۸۳.
- ۴۷) Pololi L, Knight S. Mentoring faculty in academic medicine. *Journal of general internal medicine*. ۲۰۰۵ Sep; ۲۰(۹): ۸۶۶-۷۰.
- ۴۸) Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. ۲۰۰۶ Jan ۱; ۳(۲): ۷۷-۱۰۱.