



## Investigate the Lived Experiences of Mentors from the Phenomenon of Effective Feedback in Mentoring Relationships in Iran Khodro Diesel Company

Midia Hatami\* 

\*Corresponding Author, PhD. Candidate, Department of Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: midia.hatami@ut.ac.ir

Abbas Nargesian 

Associate Prof., Department of Leadership & Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir

Abbas Monavvarian 

Prof., Department of Public Policy & Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: amonavar@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

The primary focus of this research is to delve into the rich tapestry of mentors' experiences at Iran Khordro Diesel Company to uncover common themes that illuminate the nature of effective feedback in mentoring relationships. This exploration aims to provide a deeper understanding of the dynamics and nuances inherent in the feedback process within a corporate setting, thereby contributing to the broader discourse on mentorship effectiveness.

#### Methods

Grounded in Van Menen's hermeneutic phenomenological approach, this study employs semi-structured interviews as its primary research tool. The participants comprise a group of 15 mentors, identified for their expertise and proficiency in providing effective feedback within the mentoring relationships at Iran-Khodro Company. These mentors were chosen through a purposeful sampling method that is criterion-oriented, ensuring that each participant's experiences significantly contribute to the comprehensive understanding of effective feedback in mentorship.

#### Results

The study involved conducting in-depth interviews with mentors acknowledged for their effective feedback capabilities in mentoring relationships. A thorough analysis of the interview texts revealed a rich array of concepts, main themes, and sub-themes that align with the research's fundamental questions: "what" constitutes effective feedback and "how"

it is experienced by mentors in mentoring relationships. The findings are categorized into 8 general clusters: core categories, facilitators, requirements, moderators, context, limitations, strategies, and consequences. Each cluster encapsulates specific main themes—18 in total—including Core Category: Knowledge sharing; Facilitators: Mentor competencies, mentee competencies, and interpersonal sensitivities; Requirements: Mentor's individual and technical competencies; Moderators: Mentee characteristics and feedback content; Context: Organizational support and culture; Limitations: Mentee characteristics, mentor characteristics, and methods of feedback provision; Strategies: Technical feedback method, developmental feedback method, and social feedback method; and Consequences: Individual and organizational impacts. Additionally, 84 sub-themes were identified, providing a granular understanding of the mentors' lived experiences regarding effective feedback.

### Conclusion

Given the pivotal role of mentoring programs in cultivating human capital, the insights gleaned from mentors' experiences in providing effective feedback are invaluable for organizational leaders and practitioners. These findings offer practical guidelines for enhancing performance and achieving desired outcomes in the context of mentorship. The results serve as a robust framework for evaluating feedback effectiveness, facilitating task completion, and overall mentorship success. The research model developed in this study advocates for integrating effective feedback processes into the cultural fabric of organizational mentoring programs at a macro level. This integration not only simplifies operationalization at the organizational level but also contributes to theoretical advancements at an international scale. The added value of this study lies in its capacity to raise awareness and streamline the effective feedback process in mentoring relationships within organizational contexts, guided by the detailed modeling of the concepts and themes presented. Furthermore, the establishment of a specialized working group to monitor the efficiency and effectiveness of feedback in mentoring relationships is paramount. Considering the research topic's significance, further investigations in specific geographical regions are suggested to provide comprehensive policy guidelines for educators and mentors. These additional studies aim for a deeper exploration and richer empirical findings, thereby enriching the global understanding of effective mentorship practices.

**Keywords:** Feedback, Effective feedback, Lived experiences, Mentoring.

**Citation:** Hatami, Midia; Nargesian, Abbas & Monavvarian, Abbas (2023). Investigate the Lived Experiences of Mentors from the Phenomenon of Effective Feedback in Mentoring Relationships in Iran Khodro Diesel Company. *Journal of Public Administration*, 15(4), 720-750. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2023, Vol. 15, No.4, pp. 720-750

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.366746.3408>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: August 14, 2023

Received in revised form: October 25, 2023

Accepted: November 23, 2023

Published online: January 20, 2024





## بررسی تجارب زیسته منتورها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در

### شرکت ایران خودرو دیزل

#### میدیا حاتمی \*

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: midia.hatami@ut.ac.ir

#### عباس نرگسیان

دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir

#### عباس منوریان

استاد، گروه خطمشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: amonavar@ut.ac.ir

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر درصدد دستیابی به مضامین مشترک و درک عمیق از تجارب زیسته منتورها، در جهت تبیین ماهیت پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در شرکت ایران خودرو دیزل است.

**روش:** پژوهش حاضر بر رویکرد پدیدارشناسی هرمنوتیک ون منن مبتنی است. ابزار پژوهش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مشارکت‌کنندگان پژوهش، ۱۵ نفر منتور که از خبرگان و ارائه‌دهندگان بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در شرکت ایران خودرو دیزل بوده‌اند، انتخاب شد. روش نمونه‌گیری هدفمند (مبتنی بر هدف) از نوع معیارمحور بود.

**یافته‌ها:** پس از انجام مصاحبه‌های تخصصی با گروه منتورها، به‌عنوان ارائه‌دهندگان بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، مفهومی‌ها و درون‌مایه‌های اصلی و فرعی مشخص شدند. مفهومی‌ها و درون‌مایه‌های اصلی و فرعی به‌دست‌آمده، با سؤال‌های اصلی پژوهش، یعنی «چیستی» و «چگونگی» تجارب زیسته منتورها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ انطباق داشت که به ۸ خوشه کلی دسته‌بندی شدند. این خوشه‌ها عبارت‌اند از: مقوله محوری، تسهیلگر، الزامات، تعدیلگر، بستر، محدودیت، استراتژی و پیامد. ۱۸ درون‌مایه اصلی هر یک از خوشه‌ها عبارت بود از: مقوله محوری: تسهیم دانش؛ تسهیلگر: شایستگی‌های منتور، شایستگی‌های منتی و حساسیت‌های بین‌فردی؛ الزامات: شایستگی‌های فردی منتور و شایستگی‌های فنی منتور؛ تعدیلگر: ویژگی‌های منتی و محتوای بازخورد؛ بستر: حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی؛ محدودیت: ویژگی‌های منتی، ویژگی‌های منتور و شیوه ارائه بازخورد؛ استراتژی: شیوه بازخورد فنی، شیوه بازخورد توسعه‌ای و شیوه بازخورد اجتماعی؛ پیامد: پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی. همچنین ۸۴ درون‌مایه فرعی مربوط به فهم تجارب زیسته منتورها از پدیده بازخورد اثربخش شناسایی شد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه اهمیت برنامه‌های منتورینگ در توسعه سرمایه انسانی، بایسته است که مؤلفه‌های شناسایی شده در طی تجارب کسب‌شده از ارائه بازخورد اثربخش، برای بهبود عملکرد و دستیابی به نتایج مورد انتظار، در کانون توجه مدیران و افراد مسئول در حوزه مربوطه قرار گیرد. نتایج کسب شده، معیارهای مناسبی برای اثربخشی هرچه بیشتر بازخورد است و افراد را قادر می‌سازد تا وظایفی را که برعهده دارند با موفقیت به انجام برسانند. استفاده از مدل این پژوهش، می‌تواند فرایند طراحی و بسط بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ

را در سطح کلان فرهنگ‌سازی کند و در سطح سازمان‌ها نیز با سهولت بیشتری عملیاتی شود. افزون بر این، موجب توسعه حوزه نظری در سطح بین‌المللی می‌شود؛ از این رو ارزش افزوده این مطالعه را می‌توان آگاهی و تسهیل فرایند بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در بستر سازمان‌ها با آگاهی و الگوبرداری از مفاهیم و درون‌مایه‌های مدل ارائه شده برای متخصصان ماهر و شایسته دانست. تشکیل کارگروه تخصصی، برای نظارت بر کارایی و اثربخشی بازخورد در روابط منتورینگ، بسیار اهمیت دارد. با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، برای کاوش عمیق‌تر و دستاوردهای تجربی غنی‌تر، لازم است تا به‌منظور دستیابی به رهنمودهایی برای سیاست‌گذاران حوزه آموزش، پژوهش‌هایی نیز در قلمرو جغرافیایی خاص انجام شود.

**کلیدواژه‌ها:** بازخورد، بازخورد اثربخش، تجارب زیسته، منتورینگ.

**استناد:** حاتمی، میدیا؛ نرگسیان، عباس و منوریان، عباس (۱۴۰۲). بررسی تجارب زیسته منتورها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در شرکت ایران خودرو دیزل. *مدیریت دولتی*، ۱۵ (۴)، ۷۲۰-۷۵۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.366746.3408>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۴، صص. ۷۲۰-۷۵۰

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

یکی از رویکردهای نوین توسعه‌ای که در آن رسیدن به عملکرد مطلوب مورد انتظار مدنظر است، اجرای برنامه منتورینگ است (گلین، مک‌وی، وندت و راسل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). پژوهشگران معتقدند که منتورینگ را باید رابطی برای تسهیل یادگیری کارکنان در نظر گرفت و به‌عنوان یک فرایند تعامل بین فردی دانست که میان یک فرد با تجربه و یک فرد تازه‌کار روی می‌دهد. به‌طور معمول روابط منتورینگ، بین اعضای سازمانی با موقعیت نابرابر شکل می‌گیرد؛ اما راهنمایی هم‌سالان بین اعضای با موقعیت مساوی نیز ممکن است رخ دهد (جانسن، تاهیتو، ون وورن و دی جونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). منتورینگ عاملی مؤثر در آموزش مهارت‌ها و رشد حرفه‌ای سازمان‌ها محسوب می‌شود (جکسون، میلوس و کر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹)، اما هنوز بسیاری از سازمان‌ها از این رویکرد بی‌بهره‌اند (عمر، سلیمان، توماس و جوزف<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). برای اینکه منتورینگ موفق رخ دهد، کارکنان با تجربه همچون کارکنان تازه‌کار، بایستی اهمیت رشد مستمر در محیطی را که بیانگر احترام به آزادی و حقوق افراد است نیز درک کند (پوترو تولسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

در روابط منتورینگ، متورها می‌دانند که عملکرد آن‌ها بر متی‌ها تأثیرگذار است. بازخورد ابزاری است که اثربخشی ارتباط را اندازه‌گیری می‌کند و برای ارزیابی و نظارت استفاده می‌شود. ترویج یادگیری مستمر، تقویت فضای مورد اطمینان و تأیید گفت‌وگوی درست، سه توصیه‌ای هستند که برای حمایت از ایجاد فرهنگ بازخوردپسند مطرح شده‌اند تا مطلب بیشتری درک شود و معنادار بودن بازخورد نیز تقویت شود. بررسی‌های اولیه بازخورد اثربخش نشان می‌دهد که با توجه به ارزش اطلاعات بازخورد، کارکنان اغلب بازخورد را از دیگران (مانند همکاران، زیردستان یا ناظران) دنبال می‌کنند، به‌جای اینکه منتظر آن باشند (تاتیانا مامولا، نناد و بوان<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

پس از بررسی‌های پژوهشگران مشخص شد که تجربیات و ادراک کسانی که در روابط منتورینگ دخیل هستند، به‌طور گسترده بررسی نشده است؛ اما به نحوه تأثیرگذاری روابط منتورینگ بر زمینه اجتماعی پیرامون آن‌ها در گروه‌های کاری پرداخته شده است. انتظار می‌رود که راهنمایی رفتار به‌عنوان نوعی رفتار کمک‌کننده، بر عملکرد گروه نیز تأثیر بگذارد؛ اما پژوهشی که بر تجارب زیسته کارکنان از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ متمرکز باشد، تاکنون انجام نشده است (بمبی رو، زارعی، امیریان زاده و شهامت، ۱۳۹۹). ارائه بازخورد، نوعی سازوکار طراحی است که به تجربه مثبت کارکنان و بهبود عملکرد کارکنان با ارضای نیازهای انگیزشی آن‌ها منجر می‌شود. ژو، چن، وانگ و سهادولک<sup>۷</sup> (۲۰۲۱)، تأثیر ارائه بازخورد را بررسی کرده‌اند، مانند زمان بازخورد، فرمت طراحی و ظرفیت اطلاعاتی. همچنین مشخص کرده‌اند که آثار بازخورد می‌تواند تحت تأثیر ویژگی‌های شخصی بازخوردگیرنده قرار گیرد. نتایج

1. Glynn, McVey, Wendt & Russell
2. Janssen, Tahitu, van Vuuren & de Jong
3. Jackson, Milos & Kerr
4. Omer, Suliman, Thomas & Joseph
5. Potter & Tolson
6. Tatjana Mamula, Nenad & Bovan
7. Xu, Chen, Wang & Suhadolc

پژوهش‌های شولنبرگ و کرامر<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نشان داده است که کارکنان عواملی مانند دریافت حمایت از جانب مدیران، وجود فضای آموزشی مناسب، کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد سازنده را برای ارائه خدمات با کیفیت، شایستگی و رضایت کارکنان ضروری می‌دانند. علاوه بر این، چن، آلن، فینکلشتاین و پوتیت<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نیز بیان کرده‌اند که انجام وظایف متنور همچون آموزش دادن، حمایت کردن، تسهیل کردن و بازخورد دادن توسط مدیران، بر ارتقای توانایی‌های کارکنان تأثیر داشته است.

اینکه در مدیریت، امروزه کارکنان چگونه می‌توانند مهارت‌های خود را به کار گیرند و به نتایج مطلوبی دست یابند، موضوع مهمی است و از طرف دیگر، اهمیت ارتقای کیفیت کاری کارکنان و افزایش شایستگی‌های کارکنان سازمان، در رأس برنامه‌های مدیران است. رویکرد منتورینگ یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت‌کننده کارکنان سازمان است. یکی از اهداف اصلی در روابط منتورینگ، انجام موفق فرایند یادگیری است و ارائه بازخورد اثربخش به کارکنان، یکی از ابزارهای دستیابی به این هدف است. در واقع بازخورد اثربخش، یکی از ابزارهای مؤثر بهبود کیفیت مستمر است و همانند پُل، شکاف بین اهداف سازمانی و اهداف فردی را پُر می‌کند و به‌عنوان یک استراتژی الزامی و تسهیل‌کننده فرایند منتورینگ، ضروری می‌نماید.

در نگرش نوین «بازخورد اثربخش» ابزار و معیاری برای اجرای استراتژی‌های یادگیری و تحقق اهداف سازمانی، به‌خصوص در روابط منتورینگ محسوب می‌شود و هدف عمده آن، افزایش توانایی‌ها، شایستگی‌ها، جانشین‌پروری، رشد و پرورش و توسعه نیروی انسانی است. چنین نگاهی به بازخورد اثربخش، مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش سازد و انعطاف‌پذیری و پویایی چارچوب روابط منتورینگ، خواسته فوق را محقق می‌کند؛ اما ارائه این مهم در مواقع بسیاری بلوغ لازم را ندارد؛ زیرا به تفاوت‌های فردی بین کارکنان بی‌توجه است. بازخورد نادرست ممکن است به سوءتفاهم‌هایی منجر شود که ادراک، عدالت، انگیزه و تمایل به شرکت در توسعه حرفه‌ای را تحت‌الشعاع قرار دهد.

بازخورد دادن به کارکنان، کار ساده‌ای نیست و همواره با چالش‌هایی مواجه است. مدیران و متولیان شرکت «ایران خودرو دیزل» نیز به دنبال یافتن و تقویت متغیرهایی هستند که بستر پیشبرد اهداف استراتژیک، افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی را فراهم کند. یکی از مؤلفه‌های اصلی در این زمینه، توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، نوآوری‌های موفق، کسب مزیت رقابتی و عملکرد مطلوب در سازمان است. با توجه به اینکه فرایند منتورینگ در سازمان، جزء استراتژی‌های مهم توسعه‌ای و به‌خصوص توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و عملیاتی شده است، هیچ نوع استراتژی (به‌خصوص پدیدارشناسانه) برای پدیده بازخورد اثربخش در شرکت «ایران خودرو دیزل»، ارائه نشده است و برخی از متنورها در ارائه بازخورد به متنی‌ها، استمرار بازخورد، هدفمندی و منصفانه‌بودن بازخورد را چندان با کیفیت انجام نمی‌دهند که باعث مخدوش شدن و کاهش تداوم روابط منتورینگ شده است. با رشد سازمان و ایجاد بستری تازه برای این نوع از بازخورد، خلأ تحقیقاتی عمیقی درخصوص تجربه زیسته کارکنان، از بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ و

1. Scholtenberg & Kramer

2. Chen, Allen, Finkelstein & Potteet



دسترسی آسان به آن و آگاهی از نتایج به‌دست آمده، وجود دارد و نیازمند پژوهش جامع‌نگر و عمیق در این حوزه است. در واقع، خلأ پژوهشی و مطالعات تجربی در راستای بررسی تجارب زیسته افراد از بازخورد اثربخش، مشهود است. از چالش‌هایی که شرکت «ایران خودرو دیزل» با آن روبه‌رو است، بحث بحران «جانشین‌پروری» است. تعداد زیادی از نیروهای اصلی در معاونت‌های مهم سازمان، در حال بازنشستگی هستند و این شرکت با بحران مدیران آینده مواجه است. یکی دیگر از چالش‌های شرکت «ایران خودرو دیزل»، کیفیت رابطه منتور و منتی، در حین رابطه منتورینگ و ارائه بازخورد اثربخش است. اجرایی شدن فرایند منتورینگ و بازخوردهای مشارکت‌کنندگان، تأثیرهای سازنده و مثبتی در جهت افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی و توسعه حرفه‌ای و همچنین، افزایش توانمندی بازخوردگیرندگان را به همراه دارد و گاهی نیز، موجب نارضایتی و هزینه‌های هنگفت یادگیری سازمانی و افزایش میزان ترک شغل می‌شود. رهیافت‌ها و پیشنهاد‌های برگرفته از این پژوهش، بر ضرورت توجه به مؤلفه‌ها و ابعاد بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، به‌منظور غنی‌سازی بستر یادگیری از طریق توجه به دیدگاه‌ها، شناسایی خواسته‌ها و رفع مشکلات موجود صحنه می‌گذارد.

مطالعه حاضر از این نظر حائز اهمیت است که در روابط منتورینگ شرکت «ایران خودرو دیزل»، وجود نظام نظارتی مؤثر و اثربخش و به‌خصوص نظامی درون سازمانی، کمک شایانی به انجام بهینه وظایف، اجرای عدالت با بیشترین اثربخشی در سطح کلان خواهد کرد. پژوهشگر با شناسایی، درک و تجارب زیسته منتورها از پدیده بازخورد اثربخش، در روابط منتورینگ، تلاش می‌کند تا یافته‌های این پژوهش را در اختیار مدیران آموزش و توسعه (به‌ویژه مدیران منابع انسانی) قرار دهد و ایشان را به اهمیت این موضوع آگاه کند که ضعف در ارائه و دریافت بازخورد، موجب بروز ضعف در روابط منتورینگ و آشفتنگی و سردرگمی در شیوه تربیت و تأمین منابع انسانی در سازمان می‌شود. کاهش چشمگیر کارآمدی و اثربخشی کارکنان و فراگیران، از عواقب ناگوار این آشفتنگی است و بیم آن می‌رود که این ضعف، طی سال‌های آتی مشکلات سازمان‌ها را تشدید کند. پژوهش حاضر کوششی در جهت پر کردن خلأ پژوهشی مذکور است و پژوهشگر با چنین دیدگاهی، به دنبال «شناسایی، درک عمیق و دستیابی به مضامین مشترک تجارب زیسته منتورها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ» است. این کار از طریق توصیف و تفسیر علمی با حداکثر دقت و از چشم‌اندازی خاص انجام شده و در کنار آن، الگوی مطلوبی در راستای فراهم‌سازی زمینه‌های لازم برای اجرایی شدن یا انجام بهینه‌تر شاخص‌های برخاسته از پژوهش ارائه شده است. شایان ذکر است که این الگو، از ارائه‌دهندگان بازخورد (منتورها) در شرکت ایران خودرو دیزل به‌دست آمده است. بر اساس آنچه بیان شد، این مهم که منتورها، بازخورد اثربخش را «چه چیزی» و «چگونه» تجربه کرده‌اند، از اهداف اصلی این پژوهش است.

## پیشینه نظری پژوهش

### بازخورد اثربخش<sup>۱</sup>

ارائه بازخورد مؤثر یکی از مسائل مهمی است که یک مدیر می‌تواند برای کارمندان خود در نظر بگیرد. اصولاً وجود

بازخورد، نه تنها برای رسیدن به موفقیت و بهبود عملکرد کارکنان ضروری است، بلکه برای موفقیت سازمان یا شرکت نیز اهمیت دارد. مدیران تأثیر عملکردشان را بر دیگران درک می‌کنند. کار کردن بدون بازخورد، شبیه سفری مهم بدون قطب‌نما است. بازخورد ابزاری است که اثربخشی ارتباطات را اندازه‌گیری می‌کند و برای ارزیابی و بررسی استفاده می‌شود. «ارتقای پیوستار یادگیری»، «تقویت فضای اعتماد» و «تأیید گفت‌وگوی معتبر»، سه توصیه ارائه شده برای حمایت از ایجاد فرهنگ بازخوردپسند، به منظور دستیابی به بینش بیشتر و افزایش معنادار بودن بازخورد است. بازخورد، خوب است؛ ولی از آن بهتر، فرهنگ بازخوردپسند است (باکر، پرو، رید و بلانچارد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

## منتورینگ<sup>۲</sup>

در معنای عام، منتورینگ به‌عنوان فرایندی برای پرورش یک همکار کم‌تجربه با هدف ارتقای پیشرفت حرفه‌ای او در زمینه مدنظر از طریق حمایت و کمک یک متخصص با تجربه‌تر و مبتنی بر چارچوب نظری و عملی تعریف می‌شود (لاکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ براون، گیسو و مک‌کانل<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰؛ وایتهاوس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). مرور ادبیات مرتبط نشان می‌دهد که فرصت‌هایی که منتورینگ برای توسعه حرفه‌ای ارائه می‌دهد، به‌طور چشمگیری بر سطوح کارآمدی رشد شخصی و حرفه‌ای تأثیر می‌گذارد (هوی و اسپرو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ لاکی، ۲۰۰۹؛ شفر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). در میان انواع مختلف حمایت‌های القایی، مانند شخصی، اجتماعی و حرفه‌ای که افراد تازه‌کار می‌توانند داشته باشند، منتورینگ مساعدترین کمک برای توسعه حرفه‌ای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود (گرینر، هافمن و کاتالر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). منتورینگ را معمولاً به این صورت تعریف می‌کنند: رابطه حرفه‌ای که طی آن، یک شخص باتجربه و آگاه (منتور) به فرد دیگری کمک می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را در زمینه حرفه‌ای مشخصی ارتقا دهد. منتور شخصی است که در یک زمینه تخصصی تجربه دارد و می‌تواند به شخص دیگری که تجربه کمتری در همان زمینه دارد، کمک کند. به‌طور کلی، حوزه فعالیت‌های منتورها در دو گروه دسته‌بندی می‌شود: حوزه شغلی (حرفه‌ای) و حوزه روان‌شناختی. در حوزه حرفه‌ای، منتور تلاش می‌کند که به متنی توصیه‌هایی داشته باشد و رشد و عملکرد حرفه‌ای او را افزایش دهد. در حوزه روان‌شناختی، منتور در قالب الگو ایفای نقش می‌کند و به عنصر الهام‌بخش تبدیل می‌شود. این دو حوزه معمولاً هم‌زمان اتفاق می‌افتد و به فرد این امکان را می‌دهد تا علاوه بر پیشرفت در حوزه شغلی، توازن مناسب بین شغل و زندگی شخصی برقرار سازد (مولن و کلیمایتس<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱).

1. Baker, Perreault, Reid & Blanchard
2. Mentoring
3. Luckey
4. Brown, Geesa & McConnel
5. Whitehouse
6. Hoy & Spero
7. Schaffer
8. Greiner, Hofmann & Katstaller
9. Mullen & Klimaitis



### بازخورد و منتورینگ

در منتورینگ، ارائه بازخورد از اهمیت اساسی برخوردار است (ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). با این حال، ارائه و استفاده از بازخورد، به شدت به نحوه ادراک بازخورددهنده و بازخوردگیرنده بستگی دارد (منا مارکوس و تیلما<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). تأثیر این ویژگی‌ها بر یادگیری منتی‌ها از بازخورد، به شدت به نحوه ارتباط آن‌ها بستگی دارد (شوت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). فراتحلیل<sup>۴</sup> کلوگر و دینیسی<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) در خصوص بازخورد، بیانگر اثر کاتالیزوری آن در تأثیرات بسیار متغیر بر یادگیری بود. پس از تجزیه و تحلیل بازخوردهای بسیار، مشخص شد که بیش از یک سوم این بازخوردها کاهش عملکرد را نشان داده‌اند. یافته نگران‌کننده فراتحلیل کلوگر و دینیسی این بود که از نظر تاریخی، توجهی به اثرهای منفی بازخورد نشده است؛ برای مثال، تأثیرات مخرب تعریف و تمجید کردن، این تأثیرهای منفی، پتانسیل پنهان کردن بازخورد است.

کارلس<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) تفاسیر مختلف ممکن از منتی‌ها و منتورهای آن‌ها را با توجه به بازخورد دادن بررسی کرد و اشاره کرد که چگونه دیدگاه‌های متفاوت در اهداف و برنامه‌ها به‌عنوان موانعی برای تحریف پذیرش بازخورد و پیروی بعدی آن از توصیه‌ها عمل می‌کنند. برای ایجاد هم‌سوایی در ادراکات، کارلس ارائه و تفسیر بازخورد در راهنمایی را متشکل از سه جزء به هم پیوسته تصور کرد: ۱. گفتمان: نحوه ارسال بازخورد باید کاملاً درک شود؛ ۲. قدرت: موقعیت معتبر (اغلب) بازخورد دهنده، یعنی منتور، باید به تسهیل پذیرش بازخورد کمک کند و ۳. تمایل: منتی به‌عنوان دریافت‌کننده بازخورد، باید خودش مشارکت کند و به صرف زمان و تلاش برای دنبال کردن توصیه‌ها تمایل داشته باشد. پیچیدگی ارائه بازخورد مؤثر در یک رابطه منتورینگ، از جمله در هم‌سوایی پیچیده ادراکات مربوط به سه موضوع است (سادلر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰):

الف) چه چیزی را باید به‌دست آورد؛

ب) آنچه به‌دست آمده است؛

ج) چقدر از «الف» به «ب» پیشرفت کرده است.

به‌طور معمول در پژوهش‌هایی که پیرامون منتورینگ انجام می‌شود، جایگاه بازخورد به‌عنوان فرایند تحول‌آفرین، یک‌طرفه است. در این فرایند اطلاعاتی با هدف اصلاح اعمال به منتی داده می‌شود. هدف نهایی این فرایند، یادگیری است (شوت، ۲۰۰۸). در زمان اخیر این تأثیرات بازخورد به چالش کشیده شده است. در واقع این چالش مطرح شده است که ارائه بازخورد توانایی ارائه ضمانت برای یادگیری را ندارد (سادلر، ۲۰۱۰؛ بروکهارت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). طبق یافته‌های جدید، اغلب بازخوردهای معلمان، به‌ندرت توسط دانش‌آموزان استفاده و اجرا می‌شود (کارلس، ۲۰۰۶). هتی، گان و بروکس<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) ضمن تأیید این یافته‌ها به این نتیجه رسیدند که مفهوم بازخورد به تعریف دوباره نیاز دارد. آن‌ها استدلال کردند که بین بازخورد از حیث دریافتش توسط منتی‌ها و از حیث ارائه آن توسط منتورها، تفاوت وجود دارد. بنابراین می‌توان

1. Williams
2. Marcos & Tillema
3. Shute
4. Meta-analysis
5. Kluger and De Nisi's
6. Carless
7. Sadler
8. Brookhart
9. Hattie, Gan & Brooks

گفت ارتباطی دوطرفه در بازخورد وجود دارد. از یک سو، به عنوان اطلاعات دریافتی و از سوی دیگر، به عنوان اطلاعات استفاده شده است. این مدل از بازخورد مشخص می کند که افراد به کجا می روند، با چه کیفیتی می روند و چه مرحله‌ای برای یادگیری خود در پیش دارند (هتی و تیمپرلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). جدول ۱ برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه تجارب زیسته بازخورد اثربخش را نشان می دهد.

جدول ۱. پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه بازخورد اثربخش

پژوهشگران و سال چاپ	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج
رحیمی، احسان پور و حقانی (۱۳۹۴)	نقش بازخورد در آموزش بالینی: اصول، راهبردها و مدل‌ها	مطالعه ۳۴ مقاله مرتبط با موضوع پژوهش	بازخورد باید به عنوان عامل ایجاد و تقویت بازاندیشی که یکی از اصول مهم آموزش بالینی است، در کانون توجه قرار گیرد.
امینی، احمدی و طهران و احمدی (۱۴۰۰)	تبیین تجارب زیسته کارکنان اتاق عمل از مؤلفه‌های همکاری	پدیدارشناسی کلایزی	۶ درون مایه اصلی و ۲۰ درون مایه فرعی استخراج شد.
هتی و همکاران (۲۰۰۷)	قدرت بازخورد	مرور سیستماتیک	بازخورد یکی از عوامل قوی تأثیرگذاری بر یادگیری و پیشرفت است؛ اما این تأثیر می تواند مثبت یا منفی باشد.
انریکو <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)	تجارب زیسته منتورینگ پرستاری در مالزی	پدیدارشناسی هرمنوتیک	سه موضوع اصلی مربوط به تجارب افراد استخراج شد.
کورور و تیلما <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)	ارائه بازخورد در گفت و گوی مربیگری - ادراک متفاوت منتور و دانش آموز	تحلیل کمی	استخراج ادراک مربوط به رویکرد منتورینگ به سبک تجویزی/دستوری و تشویق کننده/غیردستوری
هال <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)	قدرت بازخورد با شاخصی از اثربخشی منتور	روش ترکیبی	ارزشیابی معلمان دانشجو از معلمان راهنما نشان داد که منتورینگ مؤثرتر با اساتید بالینی نسبت به معلمان منتور آموزش ندیده، به ویژه در رابطه با بازخورد است

رحیمی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه خود تحت عنوان «نقش بازخورد در آموزش بالینی: اصول، راهبردها و مدل‌ها» به این نتیجه رسیدند که بازخورد باید به عنوان عامل ایجاد و تقویت بازاندیشی که یکی از اصول مهم آموزش بالینی است، مورد توجه قرار گیرد و بازخوردی مؤثر است که به صورت یک مرحله معین در آموزش در نظر گرفته شده باشد، ویژگی‌ها و اصول بازخورد در آن مدنظر قرار گرفته شود و با به کارگیری راهبردها و مدل‌های مناسب ارائه شود. بازخورد هدفمند، برنامه ریزی شده و متعادلی که به شیوه‌ای مناسب و متناسب با مخاطبانش ارائه شود، بازخورد مؤثر و سازنده‌ای خواهد بود.

1. Hattie & Timperly
2. Enrico
3. Korver & Tillema
4. Hall

امینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود، ۶ درون‌مایه اصلی و ۲۰ درون‌مایه فرعی را معرفی کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. سازمان‌دهی (هدف‌گذاری و منابع مشترک)؛ ۲. هویت حرفه‌ای (تعهد، احترام متقابل، هم‌افزایی، نقش و مسئولیت‌ها)؛ ۳. ارتباطات (همکاری، اعتماد، اشتراک‌گذاری اطلاعات و مدیریت تعارض)؛ ۴. ویژگی تیم (انعطاف‌پذیری، تجربه، مشارکت‌جویی و عملکرد تیمی و حرفه‌ای‌گری)؛ ۵. رهبری و مدیریت (رهبری در اتاق عمل، ساختار سلسله‌مراتب، جو و شرایط کاری و ظرفیت‌سازی)؛ ۶. هماهنگی (برنامه‌ریزی).

هتی و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «قدرت بازخورد»، قدرت بازخورد را بر یادگیری بسیار مؤثر دانسته‌اند و مدلی از بازخورد برای تقویت یادگیری پیشنهاد داده‌اند که ویژگی‌ها و شرایط خاصی را که آن را مؤثر می‌سازد، شناسایی می‌کند و برخی از مسائل معمولاً پیچیده، از جمله زمان بازخورد و تأثیرات بازخورد مثبت و منفی مورد بحث قرار می‌گیرد. در نهایت، از این تجزیه و تحلیل برای پیشنهاد راه‌هایی استفاده می‌شود که می‌توان در آن‌ها از بازخورد برای افزایش اثربخشی در کلاس‌های درس استفاده کرد. پیش‌نیاز اصلی در تعیین بازخورد مؤثر، تبیین انتظارات و استانداردهای یادگیرنده است. انتظارات و استانداردها در شروع دوره آموزش یا در طول آن باید تبیین شوند. این اقدام در راستای اقدامات هدفمند در جهت نیل به هدف یا اهداف آموزش است. در صورتی که انتظارات، اهداف و استانداردهای موفقیت تبیین شود، بازخورد دارای پتانسیل قدرتمندی خواهد بود که قادر است اهداف یادگیری را به چالش بکشد. تبیین شفاف انتظارات و استانداردها، بستری را برای دانش‌آموزان آماده می‌کند که آن‌ها قادر باشند نظاره‌گر پیشرفت یادگیری خود باشند و همچنین باعث تقویت جنبه خودنظارتی آن‌ها در آموزش می‌شود و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای درک قدرت بازخورد برای کاهش شکاف بین عملکرد فعلی و آنچه باید یا باید مورد استفاده قرار گیرد.

انریکو (۲۰۱۱) در پژوهش خود، سه مؤلفه اصلی آماده نبودن و چالش‌انگیز بودن، ادراکات متورها، امید و تمایل متور، معرفی کرده است. یافته‌های این مطالعه نشان داد که برنامه متورینگ بدون ساختار، مربیان را به چالش کشیده است تا راهبردهای خود را در متورینگ پرستاران فارغ‌التحصیل جدید بیابند. از یافته‌های مطالعه مشهود است که پرستاران برای مربی شدن به آمادگی نیاز دارند. ایجاد تغییری که توسط شرکت‌کنندگان در این مطالعه توصیف شده، بسیار مهم است. اگرچه آن‌ها به دلیل کمبود دانش و مهارت در خصوص مربیگری به چالش کشیده می‌شوند. شرکت‌کنندگان با درک اینکه منتی رهبر آینده در حرفه پرستاری است، دریافته‌اند که باید به نحوی تمام تلاش خود را برای به اشتراک گذاشتن تخصصشان با آن‌ها انجام دهند. نداشتن مهارت در خصوص راهنمایی، مانعی برای تبدیل شدن آن‌ها به مربی مؤثر است و در نهایت، برخی از نظرها نشان داد که پاداش برای مربی مهم است تا آن‌ها را همیشه با انگیزه نگه دارد.

نکته جالب توجه در مطالعات کورو و تیلما (۲۰۱۴)، یافتن تفاوت بزرگ در ادراک رویکرد متورینگ تشویق‌کننده بود. در حالی که متورها قصد داشتند این رویکرد را به کار گیرند، دانش‌آموزان آن‌ها، این رویکرد را به گونه‌ای دیگر درک می‌کردند. ادراکات متفاوت بین یک متور و یک منتی در خصوص ماهیت و محتوای بازخورد ارائه شده در گفت‌وگوهای راهنمایی، ممکن است تأثیر عمیقی بر یادگیری مربی از گفت‌وگو داشته باشد. این مطالعه بررسی می‌کند که آیا

رویکردهای راهنمایی با ایجاد هماهنگی در ادراکات در خصوص بازخورد ارائه شده مرتبط است یا خیر. هدف این پژوهش بررسی تفاوت‌ها در ادراک مربی و دانش‌آموز از بازخورد ارائه شده در جلسات راهنمایی است. برای این منظور، این مطالعه رویکردهای راهنمایی معمولی را در محیط‌های مختلف مقایسه می‌کند. رویکرد مربیگری به سبک تجویزی/دستوری و تشویق‌کننده/غیردستوری بود. دانش‌آموزان رویکرد تشویق‌کننده را در بازخوردهایی که دریافت می‌کنند، غایب می‌دانند. نکته جالب توجه تفاوت بزرگی است که در ادراک با توجه به رویکرد مربیگری تشویق‌کننده یافت می‌شود؛ در حالی که مربیان قصد داشتند این رویکرد را به کار گیرند، دانش‌آموزان آن‌ها این را به گونه‌ای دیگر درک کردند.

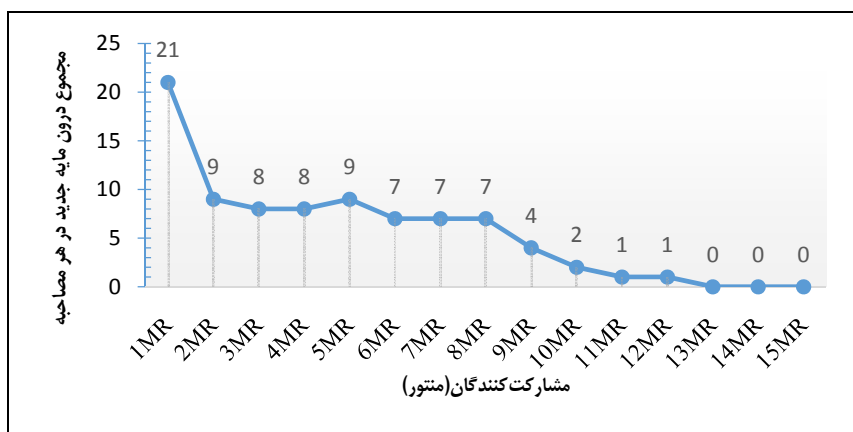
هال (۲۰۱۷) در پژوهش خود، قدرت تأثیرگذاری بازخورد را در بین گروه‌ها بررسی کرد و به این نتیجه رسید که منتورهای آموزش دیده، بازخورد را بیشتر و با کیفیت بهتری نسبت به منتورهای آموزش ندیده، ارائه می‌دهند و بهبود عملکرد بیشتری دارند. در این پژوهش کیفیت بازخورد با انطباق مدل بازخورد هتی و تیمپرلی (۲۰۰۷)، امتیازدهی شد. بر اساس ارزیابی عملکرد مذکور مشخص شد که تنها می‌توان از روش بازخورد خودتنظیمی برای بهبود عملکرد بهره برد.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر توصیف پدیده‌های خاص، بررسی و شناسایی تجارب زیسته منتورها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ و فهم پدیده مدنظر است، ضرورت دارد ابتدا منتورهایی که تجربه منتورینگ دارند، شناسایی شوند و سپس مصاحبه عمیق با افراد مدنظر با هدف دستیابی به مضامین مشترک از تجارب ایشان، در جهت تبیین ماهیت پدیده بازخورد اثربخش و درک لازم از پدیده مدنظر، از طریق توصیف و تفسیر علمی، به صورت دقیق و از چشم‌اندازی خاص، انجام شود. با توجه به معیارهای نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی، بر انتخاب افرادی با اطلاعات غنی و تجربه‌های دست اول تأکید دارد، نمونه‌گیری مصاحبه‌شوندگان آن دسته از افرادی هستند که با موضوع پژوهش (منتورینگ) آشنا هستند و به عنوان منتور می‌توانند اطلاعات باارزشی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند.

در پژوهش حاضر، افراد مورد مطالعه یا همان جامعه پژوهش، منتورهای شرکت ایران خودرو دیزل بوده‌اند. علت انتخاب این جامعه پژوهش، اجرای فرایند منتورینگ در حوزه‌های جامعه‌پذیری، جانشین‌پروری و توسعه و ارتقای افراد است. لذا از استراتژی نمونه‌گیری مبتنی بر هدف (هدفمند)<sup>۱</sup> از نوع معیارمحور<sup>۲</sup>، برای گزینش نمونه‌ها و واحدهای موردنظر (تجارب زیسته) استفاده می‌شود. این راهبرد افراد را بر حسب اطلاعات و تجربیات غنی و دانش خاص آن‌ها در مورد پدیده مورد مطالعه برای مشارکت در پژوهش، انتخاب می‌کند. به گفته‌ای دیگر، افرادی که از «چیستی» و «چگونگی» پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، آگاه هستند و پدیده بازخورد اثربخش را تجربه کرده‌اند، تجربیات زیسته خود را در این پژوهش، انعکاس داده‌اند. نمونه‌گیری بر اساس قوانین پژوهش‌های کیفی تادستیابی به اشباع داده‌ها طبق شکل ۱ که معیار آن تکراری شدن اطلاعات دریافتی است، ادامه یافت.

1. Purposive Sampling  
2. Criterion Based



شکل ۱. نمای شماتیک رسیدن به اشیاع از تجارب ارائه بازخورد منتورها

طبق جدول ۲ با ۱۵ منتور که از نظر تحصیلات، تخصص و تجربه در سطح بالایی قرار داشتند، مصاحبه شد.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

تعداد	معیار خبرگی	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت سازمانی	مدت مصاحبه (دقیقه)	سابقه کار
۱	منتور	مرد	۶۵	مدیریت تحول	معاونت منابع انسانی	۴۵	۳۰ سال
۲	منتور	مرد	۴۰	دکتری مدیریت دولتی	مدیر کل توسعه منابع انسانی	۵۰	۱۰ سال
۳	منتور	مرد	۵۲	دکتری فیزیولوژی	معاون اداره کل آموزش‌های پایه و استعدادیابی	۶۰	۳۰ سال
۴	منتور	مرد	۳۹	دکتری مدیریت منابع انسانی	معاون آموزش اداره کل توسعه منابع انسانی	۴۰	۱۲ سال
۵	منتور	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد منابع انسانی	معاون دفتر برنامه و بودجه	۵۰	۳۰ سال
۶	منتور	مرد	۵۲	دکتری مدیریت	مدیر کل توسعه آموزش‌های پایه و استعدادیابی	۵۵	۲۶ سال
۷	منتور	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد مهندسی برق	کارشناس ارشد الکتروموتورهای صنعتی	۳۵	۱۳ سال
۸	منتور	مرد	۴۲	کارشناسی ارشد مدیریت راهبردی	مدیر IT	۴۵	۱۲ سال
۹	منتور	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد مدیریت آموزش	کارشناس خبره آموزش و توسعه	۵۰	۲۷ سال
۱۰	منتور	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد مهندسی تکنولوژی	کارشناس برق و الکترونیک	۶۵	۲۳ سال
۱۱	منتور	مرد	۴۲	کارشناسی ارشد مهندسی متالورژی	رئیس اداره خطوط تولید	۳۵	۲۱ سال
۱۲	منتور	زن	۵۰	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر سرمایه‌های انسانی	۵۰	۲۵ سال
۱۳	منتور	زن	۴۹	کارشناسی ارشد MBA	معاون سرمایه‌های انسانی	۵۵	۲۳ سال
۱۴	منتور	زن	۳۵	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر آموزش و توسعه	۵۰	۱۰ سال
۱۵	منتور	زن	۴۰	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	مدیر منابع انسانی	۶۵	۱۵ سال

ون منن<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، چهار شاخص جهت‌دار بودن، قوی‌بودن، غنی‌بودن و عمیق‌بودن را در زمینه دقت علمی پژوهش‌های پدیدارشناسی هرمنوتیک، معرفی کرده است. در این پژوهش، نه تنها پژوهشگر به رعایت چهار شاخص مذکور، متعهد بوده است، بلکه متخصصان و مشارکت‌کنندگان پژوهش که از خبرگان بوده‌اند، بر رعایت این شاخص‌ها نظارت داشته‌اند. بدین صورت که نتایج پژوهش به برخی از مشارکت‌کنندگان و خبرگان ارائه و اصلاحات به عمل آمد. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، نحوه اجرای پژوهش بر اساس رویکرد پدیدارشناسی هرمنوتیک ون منن و روش شش مرحله‌ای شده است:

گام اول، روی آوردن به ماهیت و بستر تجربه زندگی؛

گام دوم، جست‌وجوی تجربه مدنظر به همان شکلی که زیسته شده؛

گام سوم، تأمل بر مضمون‌های ذاتی (درون‌مایه‌ای)؛

گام چهارم، هنر نوشتن و بازنویسی؛

گام پنجم، حفظ ارتباط قوی و جهت‌دار با پدیده؛

گام ششم، هم‌خوانی و مطابقت بافت پژوهش با در نظر گرفتن اجزا و کل.

هدف پژوهش پدیدارشناسی، توصیف صریح و شناسایی پدیده‌هاست، آن‌گونه که در موقعیتی خاص از سوی افراد ادراک می‌شوند؛ در واقع پدیدارشناسی به توصیف معانی یک مفهوم یا پدیده از دیدگاه عده‌ای از مردم و برحسب تجارب زیسته آنان در آن مورد می‌پردازد. بنابراین، در پی فهم تجارب مشترک عده‌ای از مردم است (اعرابی و بودلایی، ۱۳۹۰). محور اصلی پدیدارشناسی به زبان ساده این است که بین ذات پدیده و نمودها و تجلی‌های آن که در اصطلاح «پدیدار» نامیده می‌شود، تفاوت وجود دارد. پدیده‌های مادی یا انتزاعی ممکن است در اشکال و ابعاد گوناگون بر اشخاص تجلی یابند (سام‌خانیانی و موسوی‌نیا، ۱۳۹۳). پژوهش پدیدارشناسی به دو نوع اصلی پدیدارشناسی توصیفی<sup>۲</sup> و پدیدارشناسی تفسیری<sup>۳</sup> تقسیم می‌شود. پدیدارشناسی توصیفی، تأکید بر وجود یک ذات مشترک در پدیده‌ها را دارد و ذهن انسان را یک بازتابنده مانند آینه می‌بیند و پدیدارشناسی تفسیری، تأکید بر بافت خاص هر فرد یا گروهی از افراد است. ذهن انسان یک تفسیرگر است. هیچگاه به ذات شیء نمی‌رسییم، بلکه باید با هم معنا کنیم. اعتباربخشی فقط در همان بافت و زمینه معنا دارد. درک و تفسیر فرد مهم است (بودلایی، ۱۴۰۰).

### یافته‌های پژوهش

در این مرحله، پژوهشگر پس از مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان، شامل گروه ارائه‌کنندگان بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ (منتورها)، به دسته‌بندی درون‌مایه‌ها و مفاهیم دارای وجوه معنایی مشترک و هم‌پوشانی یا تقلیل مفاهیم نابجا و جلوگیری از کثرت موارد پرداخت. این کار به یافتن ۸ خوشه کلی همراه با ۱۸ درون‌مایه اصلی و ۸۴ درون‌مایه فرعی

1. Van Manen

2. Descriptive Phenomenology

3. Interpretive Phenomenology

انجامید که در راستای سؤال پژوهش (بررسی و فهم تجارب زیسته متورهای شرکت ایران خودرو دیزل از پدیده بازخورد اثربخش در روابط متورینگ) بود. در این مرحله با استفاده از رویکرد انتخابی، مفاهیمی که به‌طور برجسته‌ای توصیف‌کننده هر یک از درون‌مایه‌های اصلی و فرعی بودند، در یک گروه قرار گرفتند و با توجه به معنی و ماهیت مفاهیم، «چیستی» و «چگونگی» تجربه متورها تعیین شد.

جدول ۳. درون‌مایه‌های اصلی و فرعی حاصل از تحلیل و تقلیل متن مصاحبه با متورها (ارائه بازخورد)

درون‌مایه فرعی	درون‌مایه اصلی	خوشه‌بندی کلی	چیستی/چگونگی	
تسهیم دانش	مقوله محوری	مقوله محوری		
۱. بازخورد فنی ۲. بازخورد منطقی ۳. بازخورد هدفمند	شیوه بازخورد فنی	استراتژی	چیستی و ماهیت تجربه	
۱. بازخورد انگیزشی ۲. بازخورد تفصیلی ۳. بازخورد مستمر	شیوه بازخورد توسعه‌ای			
۱. بازخورد بدون استرس ۲. بازخورد دوستانه ۳. بازخورد رفت‌وبرگشتی ۴. بازخورد شفاف ۵. بازخورد صادقانه ۶. بازخورد محترمانه ۷. بازخورد منصفانه	شیوه بازخورد اجتماعی			
۱. آگاهی بخشی ۲. توسعه شایستگی ۳. خلاقیت منتهی ۴. رضایت از بازخورد	پیامدهای فردی	پیامد		
۱. بهبود عملکرد سازمانی ۲. تحول آفرینی ۳. جانشین‌پروری	پیامدهای سازمانی			
۱. اخلاق حرفه‌ای متور ۲. تأملگری متور ۳. در دسترس بودن متور ۴. رهبری متور ۵. صبوری متور ۶. صبوری منتهی ۷. صمیمیت ۸. کمال‌گرایی متور	شایستگی‌های متور			تسهیلگر



چستی/چگونگی	خوشه بندی کلی	درون مایه اصلی	درون مایه فرعی
			۹. متقاعدسازی منتور
			۱۰. مسئولیت پذیری منتور
			۱۱. مقبولیت منتور
			۱۲. نفوذ منتور
			۱۳. همراهی منتور
			۱. حفظ کرامت انسانی
			۲. شنود مؤثر منتهی
			۱. اعتماد به نفس منتهی
			۲. انعطاف پذیری منتهی
			۱. اعتماد متقابل
۲. تطبیق منتور و منتهی			
۳. تعامل سازنده			
۴. مشارکت منتهی			
۵. تواضع منتهی			
۶. هم اندیشی			
الزامات		شایستگی های فردی منتور	۱. انگیزه منتور
			۲. خیرخواهی منتور
		شایستگی های فنی منتور	۱. تجربه منتور
			۲. تخصص منتور
تعديلگر		شایستگی های منتهی	۱. انگیزه منتهی
			۲. بلوغ منتهی
			۳. توجه به مهارت منتهی
			۴. توجه به نیازهای منتهی
			۵. دانش منتهی
			۶. ظرفیت پذیرش بازخورد
			۷. میل به یادگیری منتهی
			۸. ویژگی های فردی منتهی
		محتوای بازخورد	۱. آینده نگری
			۲. پیچیدگی بازخورد
			۳. زبان بازخورد
			۴. زمان بازخورد
			۵. سودمندی بازخورد
			۶. عملی بودن بازخورد
			۷. محرمانگی بازخورد منفی
			۸. مقبولیت بازخورد
			۹. موقعیت بازخورد

چستی/چگونگی	خوشه‌بندی کلی	درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی
	بستر	حمایت سازمانی	۱. حمایت سازمانی
			۲. شایسته‌سالاری
	۳. نظارت مستمر		
	۴. نظام تشویق		
	محدودیت	فرهنگ سازمانی	۱. ساختار سازمانی
			۲. فرهنگ بازخورد
	۳. فرهنگ سازمانی یادگیرنده		
	۴. محیط امن بازخورد		
	محدودیت	رفتارهای منتور	۱. پنهان‌سازی دانش منتور
			۲. تحقیر منتهی
	۳. فاصله قدرت		
	۴. قضاوت عجولانه		
	محدودیت	ویژگی‌های منتهی	۱. خودبرتری منتهی
			۲. مقاومت منتهی
	محدودیت	شیوه ارائه بازخورد	۱. بازخورد خشن
			۲. بازخورد مغرضانه
۳. شتابزدگی در ارائه بازخورد			

### چستی تجربه ارائه بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ (ماهیت پدیده)

درون‌مایه‌های اصلی مربوط به «چستی» تجارب زیسته «منتورها» عبارت‌اند از: مقوله محوری، استراتژی شیوه بازخورد فنی، استراتژی شیوه بازخورد توسعه‌ای، استراتژی شیوه بازخورد اجتماعی، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی که توصیفات منتهی مربوطه ارائه خواهد شد.

#### توصیف اول: تسهیم دانش

در پژوهش حاضر «مقوله محوری» استخراج شده از تجارب زیسته مصاحبه‌شوندگان از ارائه بازخورد (منتورها)، «تسهیم دانش» است. نکته قابل ملاحظه در این پژوهش در این بود که تعدادی از افراد در جایگاه منتور و به‌عنوان ارائه‌دهنده بازخورد اثربخش بیان کردند که: «انتقال تجارب و مهارت‌ها به منتهی در روابط منتورینگ انجام می‌شود و بازخورد اثربخش در این روابط بسیار الزامی و تسهیل‌کننده فرایند است» (7MR15).

#### توصیف دوم: استراتژی شیوه بازخورد فنی

استراتژی شیوه ارائه بازخورد فنی، از بازخوردهای هدفمند، فنی و منطقی، تشکیل شده است. بازخورد هدفمند: «بازخورد بایستی حتماً هدفمند باشد، یعنی مشخص شود که بازخورد برای این رفتار... این

شایستگی‌اش... و این جنبه از عملکردش... ارائه می‌شود؛ یعنی to the point باشد» (1MR11).

بازخورد فنی: «چون منتورینگ به صورت عملیاتی اتفاق می‌افتد و افراد در عمل شاهد بازخورد واقعی می‌باشند و بازخورد هم وقتی به صورت کاملاً تخصصی و ماهرانه و در عین حال با اثبات منطقی اتفاق افتاده است، مورد قبول بازخوردگیرنده بوده است و علاقه به استمرار آن نیز مشاهده شده است» (6MR16).

بازخورد منطقی: «در ارتباطات منتورینگ و ارائه بازخورد، از نگاه منطقی برخوردار می‌کنم» (3MR4).

### توصیف سوم: استراتژی شیوه بازخورد توسعه‌ای

استراتژی شیوه ارائه بازخورد توسعه‌ای، از بازخوردهای انگیزشی، تفصیلی و مستمر، تشکیل شده است.

بازخورد انگیزشی: «اگر بخواهیم که بازخورد را در منتورینگ به صورت اثربخش و مستمر داشته باشیم، بایستی انگیزاننده‌های لازم را تعریف کنیم» (4MR17).

بازخورد تفصیلی: «بازخورد باید با جزئیات<sup>۱</sup> باشد و به صورت مشخص جزئیات بازخورد ارائه شود یعنی دقیق و با مصداق رفتاری جزئی باشد که بازخوردگیرنده، رفتارش را بتواند اصلاح کند و عملکردش را بهبود دهد» (1MR9).

بازخورد مستمر: «موضوع مهم دیگر این است که بازخورد به صورت مستمر و منظم و پایدار در روابط منتورینگ بایستی اجرایی شود» (1MR14).

### توصیف چهارم: استراتژی شیوه بازخورد اجتماعی

استراتژی شیوه ارائه بازخورد اجتماعی، از بازخوردهای دوستانه، رفت‌وبرگشتی، شفاف، صادقانه، محترمانه، منصفانه و بدون استرس، تشکیل شده است.

بازخورد دوستانه: «سعی کردم به مقدار فضای غیررسمی به بازخورد بدهم و فضای شخصی تعریف کنم و سعی کنم که در این زمینه بهبود پیدا کنم» (3MR3).

بازخورد رفت‌وبرگشتی: «در زمان ارائه بازخورد، فضای پرسش و پاسخ بصورت مداوم فراهم شده و تبادل اطلاعات انجام می‌گیرد» (5MR7).

بازخورد شفاف: «بازخورد بایستی بدون ابهام و به صورت شفاف ارائه شود» (6MR11).

بازخورد صادقانه: «دیدگاه من این است که دانشی دارم که می‌خواهم با افراد دیگر به اشتراک بگذارم، بایستی ابتدا این دانش را چکش‌کاری کنم که آیا این یافته و دانش، از صحت برخوردار است و بایستی بازخورد صحیح را نیز ارائه بدهم» (12MR4).

بازخورد محترمانه: «ارائه بازخورد اثربخش بایستی با رعایت احترام و شأن طرفین انجام شود» (5MR15).

بازخورد منصفانه: «رعایت انصاف در بازخورد بسیار مهم است» (9MR11).

بازخورد بدون استرس: «بازخورد بایستی در شرایطی بدون ترس ارائه شود» (6MR10).

### توصیف پنجم: پیامدهای فردی

پیامدهای فردی متشکل از درون‌مایه‌های فرعی عبارت‌اند از: آگاهی‌بخشی، توسعه شایستگی، خلاقیت متنی و رضایت از بازخورد که در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

آگاهی‌بخشی: «سعی می‌کنم مسیر را به متنی طوری نشان دهم که خودش تأمل کند و مسیر را پیدا کند و توانمندی و نقاط قوتش را بشناسد و بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کند و برای شناخت بیشتر از خودش، کمکش می‌کنم» (4MR9).  
توسعه شایستگی: «ارائه بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ باعث شناسایی استعدادها و پنهان در متنی شده است» (8MR6).

خلاقیت متنی: «سازمان از خلاقیت متنی‌ها استقبال می‌کند و استعدادهای پنهان را شناسایی می‌کند» (7MR11).  
رضایت از بازخورد: «بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، فرآیندی است که می‌تواند باعث رسیدن به نتایج بسیار رضایت‌بخش و سازنده در روابط منتورینگ شود» (8MR18).

### توصیف ششم: پیامدهای سازمانی

پیامدهای سازمانی، از درون‌مایه‌های فرعی بهبود عملکرد سازمانی، تحول‌آفرینی و جانشین‌پروری، تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

بهبود عملکرد سازمانی: «سازمان بایستی ظرفیت ارتقای پرسنل را داشته باشد که در این شرایط، افراد پویاتر و فعالتر پیش بروند و خودشان درخواست دریافت بازخوردهای سازنده و انتقادی را دارند و توسعه افراد صورت می‌گیرد و به اجرایی شدن اهداف استراتژیک سازمان کمک بیشتری می‌کند» (7MR10).

تحول‌آفرینی: «به نظرم بازخورد اثربخش، پدیده‌ای است اگر به‌درستی انجام شود بسیار تحول‌آفرین و اثربخش است» (5MR23).

جانشین‌پروری: «اتفاق بسیار خوشایند در روابط منتورینگ و بازخورد اثربخش، این بود که در بحث جانشین‌پروری نیز موفق بودم؛ زیرا در واقع از هر سازمانی که خروج کرده‌ام، مشاهده کردم که همان متنی‌هایم، جایگزین خودم شده‌اند و در واقع متنی‌ها توانسته بودند که چگونه در شرایط خاص تصمیم‌گیرنده باشند و بتوانند تصمیم‌سازی کنند» (12MR16).

### چگونگی تجربه دریافت بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ (بستر پدیده)

این درون‌مایه به «چگونگی» و نیز به بستری که در آن کارکنان (منتورها)، پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ را تجربه کرده‌اند، اشاره دارد و پنج خوشه‌بندی کلی را شامل می‌شود: تسهیلگر، تعدیلگر، الزامات، محدودیت و بستر. هر یک از خوشه‌ها نیز از درون‌مایه‌های اصلی و فرعی تشکیل شده‌اند. درون‌مایه «چگونگی» در ۱۲ درون‌مایه اصلی و ۶۳ درون‌مایه فرعی جای گرفته است که در ادامه به توصیفات متنی هر یک از آن‌ها می‌پردازیم.

### توصیف اول: شایستگی‌های منتور

شایستگی‌های منتور از درون مایه‌های فرعی: اخلاق حرفه‌ای منتور، تأمل‌گری منتور، در دسترس بودن منتور، رهبری منتور، صبوری منتور، کمال‌گرایی منتور، مسئولیت‌پذیری منتور، متقاعدسازی منتور، صمیمیت منتور، نفوذ منتور، مقبولیت منتور و همراهی منتور، تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هریک اشاره می‌شود.

اخلاق حرفه‌ای منتور: «تجربه، دانش، تخصص و رفتار و شخصیت منتور در بازخورد اثربخش بسیار مهم است» (6MR2).

تأملگری منتور: «گاهی وقت‌ها شده که بازخوردی که دادم و برنامه توسعه‌ای که برای فرد چیدم، جواب نداده و رفتارم را بررسی کردم و با خودم گفتم که این کلمات مناسب نبوده و یا خطاهای کلیشه‌ای رو که من خودم دارم رو بهش رسیدم» (3MR6).

در دسترس بودن منتور: «بنده تمام تلاشم این است که برای منی وقت بگذارم و پاسخ‌گو باشم» (13MR9).

رهبری منتور: «منتور بایستی کارزماتیک لازم را داشته باشد، طوری که منی بسیار مشتاق به دریافت بازخورد بشود، چون در این زمان نوع نگاه و نگرش منتور در منی تأثیر گذاشته است و بی‌چون و چرا بازخورد را قبول می‌کند و در جهت انجام آن تلاش می‌کند» (8MR11).

صبوری منتور: «منتور بایستی با صبوری و با اشتیاق، علم خود را به منی منتقل کند» (13MR7).

کمال‌گرایی منتور: «بنده خیلی آدم کمال‌طلبی هستم و تلاش می‌کنم که بازخورد را به نحو احسن ارائه بدهم» (4MR2).

مسئولیت‌پذیری منتور: «مسئولیت‌پذیر بودن منتور که واقف به جایگاهی که به‌عنوان منتور قرار گرفته است، باشد و مسئولیت خواستن از منی» (7MR5).

متقاعدسازی منتور: «به‌صورت موردی هم منی داشته‌ام که در زمان ارائه بازخورد انتقادی و منفی به ایشان، ایشان قبول نمی‌کرد ولی با توجه به اطلاعات روانشناختی، ایشان را متقاعد نمودم» (5MR21).

صمیمیت منتور: «زمزمه محبت خیلی در اثربخشی بازخورد اهمیت دارد و در واقع آن سخن کز دل برآید وانگهی بر دل نشیند و صمیمت هر دو طرف، بسیار مهم است» (10MR9).

نفوذ منتور: «منتور بایستی از قدرت تأثیرگذاری درونی خاصی برخوردار باشد که منی مشتاق به دریافت بازخورد از وی باشد» (12MR17).

مقبولیت منتور: «مقبولیت منتور بسیار اهمیت دارد که منی چه دید و نگرشی به منتور دارد» (6MR8).

همراهی منتور: «سعی می‌کنم که با منی همراه شوم و تا قسمتی از مسیر را با وی گام‌به‌گام پیش می‌روم و سپس وی را مجدد به ابتدای مسیر بر می‌گردانم که از ابتدا خودش اقدامات اصلاحی و مثبت لازم را پیش ببرد» (11MR2).

### توصیف دوم: شایستگی‌های منی

شایستگی‌های منی، از درون مایه‌های فرعی انعطاف‌پذیری منی، تواضع منی، حفظ کرامت انسانی، شنود مؤثر منی و صبوری منی، تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هریک اشاره می‌شود.

انعطاف‌پذیری منتهی: «منتور نباید فقط وضعیت موجود را ببیند، بلکه وقتی می‌خواهد بازخورد بدهد، بایستی به ظرفیت، توانایی و جنبه بازخوردگیرنده توجه کند و بعد بازخورد ارائه شود» (1MR17).

تواضع منتهی: «بعضی از افراد هستند که شاید به واسطه سن و مدارج تحصیلی بالاتر، خود را بسیار باسوادتر می‌دانند و خودخواه و مغرور هستند که علاقه‌ای ندارند که کسی به ایشان کمک کند» (4MR6).

حفظ کرامت انسانی: «بایستی احترام، شأن و موقعیت و شخصیت فرد، مورد توجه قرار گیرد و بایستی خیلی حواسمان باشد و به هیچ وجه نباید شخصیت منتهی مورد آسیب قرار بگیرد» (2MR11).

شهود مؤثر منتهی: «اگر بازخوردگیرنده، شنونده خوبی باشد و برایش دریافت بازخورد اهمیت داشته باشد نیز در اثربخشی بازخورد بسیار اهمیت دارد» (5MR19).

صبوری منتهی: «در زمان ارائه بازخورد انتقادی به بعضی از منتهی‌ها، سعه صدر ایشان بسیار زیبا و دلنشین بود که من هم لذت می‌بردم و در ایجاد آرامش در من هم بسیار مؤثر بوده است» (5MR4).

#### توصیف سوم: حساسیت‌های بین فردی

حساسیت‌های بین فردی، از درون مایه‌های فرعی اعتماد متقابل، تطبیق منتور و منتهی، تعامل سازنده و مشارکت منتهی، تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

اعتماد متقابل: «در واقع این انتقال تجربه و دانش حتماً می‌بایستی در فضای اعتماد انجام شود» (12MR20).

تطبیق منتور و منتهی: «در روابط منتورینگ بایستی بین منتور و منتهی تناسب وجود داشته باشد و با معیارهای موردنظر منطبق باشد» (7MR13).

تعامل سازنده: «امکان پرسش و پاسخ و ارائه پیشنهاد، وجود دارد و از طریق سوال و پرسش و پاسخ و پیشنهادهایی که در برنامه توسعه‌ای برای منتهی دارم این موضوع را مطرح می‌کنم» (3MR1).

مشارکت منتهی: «وقتی که مشارکت منتهی و سهم ایشان در روابط منتورینگ و بازخورد مشخص باشد، افراد هدفمند تلاش خود را می‌کنند که از بازخورد به نحو احسن و شایسته استقبال و بهره‌مند شوند» (7MR3).

#### توصیف چهارم: شایستگی‌های فردی منتور

شایستگی‌های فردی منتور از درون مایه‌های فرعی: انگیزه منتور و خیرخواهی منتور، تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

انگیزه منتور: «از آبدارچی ناسا پرسیدند که چرا جارو می‌کنی؟! گفت که من جارو نمی‌کنم بلکه دارم کاری می‌کنم که ناسا موشک به فضا بفرستد. خب این نوع دید و نگرش، یک انگیزه است که بیشترین بهره را از امکاناتی که به من داده شده را ببرم و در واقع ردپای من در آنجا باشد که تأثیر سازنده داشته باشم» (7MR9).

خیرخواهی منتور: «خیلی از منتهی‌ها در بازخوردهایی که به آن‌ها می‌دهم، نیت خیر من رو درک می‌کنند» (1MR3).

### توصیف پنجم: شایستگی‌های فنی متور

شایستگی‌های فنی متور، از درون مایه‌های فرعی تجربه متور و تخصص متور تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

تجربه متور: «تفاوت افراد در نحوه مطرح کردن آن دانش و مهارتی است که تجربه آن را دارند و متنی باید بداند که آن ارزش‌افزوده‌ای که متور برایش ایجاد می‌کند، حاصل همان تجربه‌ای است که متور در اختیارش قرار می‌دهد» (12MR19).

تخصص متور: «توانمند بودن و مهارت متور در ارائه بازخورد اثربخش بسیار مهم می‌باشد» (2MR6).

### توصیف ششم: ویژگی‌های متنی

ویژگی‌های متنی از درون مایه‌های فرعی عبارت‌اند از: اعتمادبه‌نفس متنی، انگیزه متنی، بلوغ متنی، توجه به مهارت متنی، توجه به نیازهای متنی، میل به یادگیری متنی، ویژگی‌های فردی متنی، دانش متنی و ظرفیت پذیرش بازخورد. در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

اعتمادبه‌نفس متنی: «متنی بایستی ظرفیت و اعتماد به نفس پذیرش بازخورد را داشته باشد» (8MR8).

انگیزه متنی: اگر افراد از صمیم قلب در روابط متورینگ قرار بگیرند وقتی بازخورد را دریافت می‌کنند، با علاقه فراوان به دنبال پیشرفت و توسعه هستند» (10MR8).

بلوغ متنی: «یکی از متنی‌های بنده علیرغم سن پائینی که داشته، ولی پختگی و منطق زیبایی داشت و در تعاملات کاری و سازمانی به‌صورت منطقی برخورد می‌نمود» (5MR3).

توجه به مهارت متنی: کشف مهارت‌های پنهان متنی در روابط متورینگ و بازخورد نیز بسیار مهم می‌باشد» (2MR15).

توجه به نیازهای متنی: «علاقه‌مند به شناسایی نیازها و تغییرات موردنیاز متنی‌ها در روابط متورینگ می‌باشم» (6MR15).

میل به یادگیری متنی: «وقتی متنی اهل علم و مطالعه باشد و تمام نشدنی باشد، با اشتیاق تمایل به دریافت بازخورد خواهند داشت» (13MR8).

ویژگی‌های فردی متنی: «بعضی از متنی‌ها از نظر شخصیتی طوری بودند که مطلبی را می‌گفتم سریع می‌گرفتند و یه سری متنی‌ها هستند که یه مطلبی را باید چند بار تکرار کنی تا آن مبحث را یاد بگیرند و انگیزه، شخصیت، هوش، پشتکار و جدیت متنی در یادگیری مباحثی که متور انتقال می‌دهد متفاوت است» (1MR1).

دانش متنی: «من نمی‌توانم به افرادی که از نظر دانش در حد متوسط و یا متوسط به پایین هستند، بازخورد اثربخش لازم را ارائه دهم» (3MR5).

ظرفیت پذیرش بازخورد: «ظرفیت داشتن در پذیرش هرگونه بازخورد و اثربخشی آن بسیار اثرگذار است» (2MR5).



### توصیف هفتم: محتوای بازخورد

محتوای بازخورد از درون مایه‌های فرعی عبارت‌اند از: آگاهی از بازخورد، آموزش بازخورد، آینده‌نگری، پیچیدگی بازخورد، زبان بازخورد، زمان بازخورد، سودمندی بازخورد، عملی‌بودن بازخورد، محرمانگی بازخورد منفی، مقبولیت بازخورد و موقعیت بازخورد. در ذیل به توصیف هریک اشاره می‌شود.

آگاهی از بازخورد: «با اهداف و وظایف هم آشنا باشند که چرا در این رابطه منتورینگ قرار گرفته‌اند و بازخورد اثربخش چه تأثیری در این ارتباط دارد و هدف سازمان از این فرایند چیست؟! و وقتی به وظایف خود واقف باشند، مفهوم بازخورد متجلی می‌شود» (7MR4).

آموزش بازخورد: «بایستی دوره‌های آموزشی مؤثر و مرتبط توسط مدرسان بیرونی، جهت ارائه بازخورد و نحوه ارائه آن برای افراد در نظر گرفته شود که افراد با بنیان و ساختار آن آشنا بوده و مهارت لازم را در آن زمینه داشته باشند» (5MR22).

آینده‌نگری: «در منزل تجربه بازخورد را داشتیم که در مقابل کارهایم، پدرم و مادرم، ناراحت و یا خوشحال می‌شدند و بنابراین رغبت داشتیم به انجام کارهایی که آن‌ها را خوشحال می‌کند و پرهیز کنم از انجام کارهایی که آن‌ها دوست ندارند و این موضوع در آن فضای ذهنی برای من مترتب بود و امروز متوجه می‌شوم که اگر تربیت را بخواهیم معنا کنیم یعنی: فروختن حال برای خریدن آینده» (10MR1).

پیچیدگی بازخورد: «در ارائه بازخورد بایستی از زبان ساده استفاده بشود و از ابهام و پیچیدگی خودداری کنیم که بتوانیم نتایج مؤثر و سازنده‌ای را شاهد باشیم» (10MR16).

زبان بازخورد: «در بازخورد ممکن است از زبان پیچیده‌ای استفاده شود که این زبان پیچیده و نامفهوم در بازخورد می‌تواند مشکل‌ساز شود بنابراین بایستی از زبان ساده استفاده شود» (2MR12).

زمان بازخورد: «بسیار مهم است که بازخورد به موقع ارائه شود یعنی بازخورد بلافاصله در زمانی که عملکرد نیاز به بهبود/اصلاح دارد و در همان زمان مشاهده رفتار، ارائه شود زیرا بازخوردگیرنده، راحت‌تر بازخورد را می‌پذیرد» (1MR15). سودمندی بازخورد: «اکثر متنی‌ها از بازخورد استقبال کرده‌اند؛ زیرا عمدتاً به این بستگی دارد که بازخورد موردنظر چقدر برایشان سازنده و تأثیرگذار و سودمند است» (6MR17).

عملی‌بودن بازخورد: «بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ به‌عنوان یک بخش بسیار مهم در سازمان به‌خصوص سازمان‌های صنعتی بسیار کاربردی است و بسیار مؤثر و سازنده می‌باشد و اولویت من در واقع همین موضوع است که بازخورد در حین منتورینگ به‌صورت عملیاتی و همزمان اتفاق می‌افتد و بسیار اثربخش است» (6MR23).

محرمانگی بازخورد منفی: «در زمان ارائه بازخورد، وقتی از جایی دیگر عصبانی هستیم از «قانون طلایی مکس» استفاده می‌کنم و در مواقع این‌چنین، بازخورد را به‌صورت فردی به متنی می‌دهم و نه در جمع» (12MR25).

مقبولیت بازخورد: «اثربخشی در بازخورد به این موضوع بستگی دارد که منتور چگونه بتواند انواع بازخورد را ارائه دهد که مورد قبول متنی باشد» (6MR18).

موقعیت بازخورد: «راه‌کاری که برای استمرار بازخورد در روابط منتورینگ پیشنهاد می‌کنم این است که براساس شرایط طرف مقابل، بازخورد بدهیم که استمرار داشته باشد و خودمون خیلی اجبار نکنیم که حتماً بایستی بازخورد بدهیم وقتی طرف در موقعیتی نیست و حالش اوکی نیست بایستی بپذیریم که بازخورد در فرصتی ارائه شود که گشودگی لازم را داشته باشیم» (3MR15).

### توصیف هشتم: حمایت سازمانی

حمایت سازمانی از درون‌مایه‌های فرعی حمایت سازمانی، شایسته‌سالاری، نظارت مستمر و نظام تشویق، تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

حمایت سازمانی: «در روابط منتورینگ و بازخورد اثربخش، می‌بایستی شرایط حمایت و توسعه برای متنی فراهم باشد و علاوه بر حمایت منتور، سازمان هم حمایت کند» (4MR8).

شایسته‌سالاری: «نباید مدیریت قبیل‌ای در سازمان حاکم باشد؛ زیرا مدیران میانی و ارشد نمی‌توانند نظارت کافی را در روابط منتورینگ و کیفیت ارائه بازخورد داشته باشند و سلیقه‌ای انتخاب و انتساب صورت می‌گیرد و ما در فرایند منتورینگ و بازخورد، ورودی داریم ولی در طی فرایند در واقع خروجی موردانتظار را از منتور و متنی را نخواهیم داشت» (8MR9).

نظارت مستمر: «وجود نظارت و پیگیری لازم در روابط منتورینگ و بازخوردهای اثربخش نیز الزامی می‌باشد» (9MR9).  
نظام تشویق: «من معتقدم که سازمان‌ها بایستی از منتورها که تخصص و مهارت خود را در اختیار متنی‌ها قرار می‌دهند، قدردانی نمایند؛ زیرا در واقعیت، رد پای منتور در پیشبرد اهداف و بهره‌وری سازمان وجود دارد» (15MR10).

### توصیف نهم: فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از درون‌مایه‌های فرعی ساختار سازمانی، محیط امن بازخورد، فرهنگ بازخورد و فرهنگ سازمانی یادگیرنده، تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

ساختار سازمانی: «ساختار سازمان‌ها در بازخورد اثربخش بسیار مهم است که به بازخورد در فرایندهای آموزش به چه میزان توجه دارد» (2MR1).

محیط امن بازخورد: «مثلاً در منتورینگ جامعه‌پذیری که فرد به تازگی وارد سازمان شده و هنوز با فرهنگ سازمان آشنا نیست، متنی در زمان دریافت بازخورد، ترس دارد و بازخورد را از روی اجبار و ترس قبول می‌کند که مبادا شغلش را طی دوره آزمایشی استخدامی از دست بدهد» (1MR7).

فرهنگ بازخورد: «بایستی در سازمان موردنظر و یا حتی جامعه، فرهنگ‌سازی در زمینه بازخورد و مخصوصاً بازخورد در روابط منتورینگ، انجام بشود» (9MR13).

فرهنگ سازمانی یادگیرنده: «بازخورد اثربخش مستلزم بستری است که امکان انتخاب و جست‌وجو و مطالعه وجود دارد و در واقع شرایط ربات‌گونه نبوده و سازمان مشوق پویایی متنی باشد» (7MR14).

**توصیف دهم: ویژگی‌های منتهی**

ویژگی‌های منتهی از درون‌مایه‌های فرعی، از مؤلفه‌های خودبتریبینی منتهی و مقاومت منتهی تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

خودبتریبینی منتهی: «بعضی از منتهی‌ها که تمایل به دریافت بازخورد ندارند حالا شاید به دلیل غرور و تکبر که مدعی هستند که دانش و تجربه بیشتری دارند و یا شاید به دلیل سن بیشتر و درجه تحصیلی بالاتر» (9MR6). مقاومت منتهی: «بعضی از منتهی‌ها در برابر بازخورد منفی، گارد می‌گیرند و شروع می‌کنند به عکس‌العمل نشان دادن و اینها افرادی هستند که مدت سابقه اشتغال بیشتری دارند» (8MR15).

**توصیف یازدهم: رفتارهای منتور**

رفتارهای منتور از درون‌مایه‌های فرعی، از مؤلفه‌های پنهان‌سازی دانش منتور، تحقیر منتهی، فاصله قدرت، قضاوت عجولانه و کلیشه‌های فرهنگی، تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

پنهان‌سازی دانش منتور: «در برهه‌ای از زمان متوجه شدم که بعضی از منتورها با نگاه ارتقاء منتهی، آموزش را انجام نمی‌دهند و شاید پی ببرند به استعداد و توانمندی منتهی که این را به شدت تهدیدی برای جایگاه شغلی خود می‌دانند و لذا انتقال دانش به درستی صورت نمی‌گیرد و بازخوردی هم ارائه نمی‌شد» (8MR3).

تحقیر منتهی: «نحوه ارائه بازخورد نیز خیلی خیلی در اثربخشی بازخورد تأثیرگذار است اگر بازخورد را با لحن تند و از نگاه حقیرانه دیدن منتهی به وی بدهیم، آن بازخورد به صورت لحظه‌ای و موقت، اثرگذار است» (12MR6).

فاصله قدرت: «اگر شعور حاکم بر کار، شعور سالمی باشد، روابط سازنده است و بازخورد هم می‌تواند تأثیرگذار باشد و وقتی من در جایگاه منتور قرار می‌گیرم و در سطح بالاتری از نظر مهارت و تخصص و دانش و تجربه هستم، اگر ته ذهنم این است که من آدم برتری هستم و آمدم که چیزی را به شما آموزش بدهم، مطمئناً اثربخشی بازخورد من بسیار پایین است» (12MR3).

قضاوت عجولانه: منتور نباید منتهی را قضاوت کند که منتهی فکر نکند که هدف منتور، توهین به شخصیت وی است، بلکه هدف منتور، تمرکز بر روی رفتار و کار و مهارت وی است» (4MR14).

کلیشه‌های فرهنگی: «خیلی از مواقع بازخورد دادن، ریشه در مسائل فرهنگی جامعه ما دارد و در سازمان‌ها نیز به لحاظ ذات ساختارهای بورکراتیک سازمانی که وجود دارد و کانتکست ارائه بازخورد منتور به منتهی، تأثیرگذار است» (1MR6).

**توصیف دوازدهم: شیوه ارائه بازخورد**

شیوه ارائه بازخورد از درون‌مایه‌های فرعی: بازخورد خشن، بازخورد مغرضانه و شتاب‌زدگی در ارائه بازخورد، تشکیل شده است که در ذیل به توصیف هر یک اشاره می‌شود.

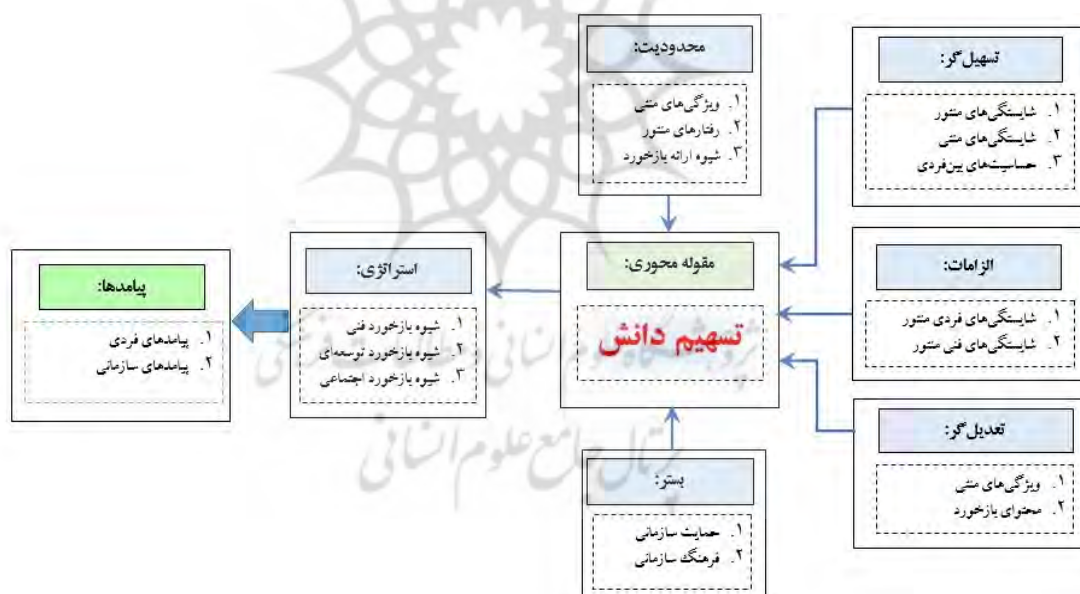
بازخورد خشن: «من خیلی مواقع در تجربیاتم وقتی بازخورد تند داده‌ام، منتهی ناراحت شده و آزرده خاطر شده و همان موقع به روی من نیاورده ولی بعداً خودش به من بازخورد داده که از شما انتظار این برخوردار نداشتم» (1MR20).

بازخورد مغرضانه: «بعضی از منتورها در منتورینگ با هدف جانشین‌پروری، بازخورد مغرضانه ارائه می‌دهند؛ زیرا این فرایند را تهدیدی برای جایگاه خود می‌دانند» (8MR7)

شتاب‌زدگی در ارائه بازخورد: «بعضی مواقع من در انتقال و ارائه مطلب و بازخورد خیلی سرعت داشته‌ام که این مورد را نیز من خودم قبول دارم که یکی از نقاط ضعفم است» (1MR21).

### بحث و نتیجه‌گیری

طبق نظر پژوهشگر در پژوهش حاضر، پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، به‌عنوان مرحله‌ای از زندگی حرفه‌ای فرد مطرح می‌شود که کارکنان را در پیش‌بینی پیشرفت و رشد در سازمان با چالش مواجه می‌سازد. در ادامه، با توجه به درک عمیق از «تجارب زیسته منتورها از ارائه بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در شرکت ایران خودرو دیزل»، ۸ خوشه اصلی این پژوهش و درون‌مایه‌های اصلی آن به شرح شکل ۲ استخراج شده است.



شکل ۲. مدل تجارب زیسته از ارائه بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ

وجه اشتراک این بخش‌ها شناخت، آشنایی، رویارویی و درک ابعاد ناشناخته و پنهانی است که منتورها در این محیط سازمانی بایستی آن‌ها را بشناسد و برای کار و فعالیت در روابط منتورینگ متفاوت با منتهی‌ها از آن‌ها استفاده کند. در ادامه به توضیح دو مضمون «چیستی و ماهیت» و «چگونگی و بستر» تجارب زیسته منتورهای شرکت ایران خودرو دیزل از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ می‌پردازیم. از دید مشارکت‌کنندگان که منتورها بوده و به‌عنوان ارائه‌دهندگان بازخورد اثربخش در این پژوهش می‌باشند، چیستی و ماهیت تجارب پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، شامل

سه خوشه‌بندی اصلی است: مقوله محوری، استراتژی و پیامدها. هر کدام از خوشه‌ها نیز به سهم خود از درون‌مایه‌های فرعی و اصلی تشکیل شده‌اند.

مقوله محوری، دربرگیرنده کلیه مفاهیم جزئی‌تر پژوهش و در واقع، دربرگیرنده کلیه تجارب زیسته بازخورد اثربخش مصاحبه‌شوندگان پژوهش است که پژوهشگر را از درون‌مایه‌های فرعی و اصلی به مقوله محوری رسانده است. چپستی و ماهیت مقوله محوری تجارب زیسته منتورها، از تجارب زیسته بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ تسهیم دانش است. تسهیم دانش، به اشتراک‌گذاری یا توزیع اطلاعات مرتبط سازمانی، عقاید و اندیشه‌ها، پیشنهادها و تجربه‌های کارکنان سازمان با یکدیگر است.

استراتژی (راهبرد)، که افراد یا سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. چپستی و ماهیت استراتژی‌های دستیابی به بازخورد اثربخش، در روابط منتورینگ نیز از درون‌مایه‌های اصلی استراتژی‌های شیوه بازخورد فنی، توسعه‌ای و اجتماعی تشکیل شده است. در استراتژی‌های پژوهش، در واقع به بازخوردگیرنده، ایده و بینش بر پایه مستندات به صورت کامل، با ذکر جزئیات، صادقانه و براساس عدالت و منطق و به صورت مستمر همراه با رعایت احترام طرفین ارائه می‌شود و در راستای توسعه منتهی، انگیزه لازم نیز ایجاد و تثبیت می‌شود. براساس تجارب زیسته درک شده از مصاحبه با منتورها، بازخورد اثربخش، نقش مهمی در شکل دادن به تجربیات منتور نیز دارد و تفکر انتقادی و درک عمیق‌تر را در بین منتهی‌ها ترویج می‌کند. با ترکیب بحث‌های پویا و تکنیک‌های پرسش‌گری تعاملی، منتورها یک محیط یادگیری غنی ایجاد کرده‌اند که مشارکت منتهی و حفظ دانش را ارتقا می‌دهد.

پیامد، تغییرات یا مزایایی است که در طول حضور و یا پس از حضور در برنامه‌هایی برای افراد شرکت‌کننده در آن برنامه‌ها به وجود می‌آید. مانند کسب دانش تازه، افزایش مهارت، تغییر در نگرش و ارزش، دگرگونی رفتاری، بهبود شرایط، یا اصلاح وضعیت. طبق تجارب و درک عمیق از یافته‌های مصاحبه پژوهش حاضر، پیامدهایی که پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ برای کارکنان حاصل شده است شامل پیامدهای فردی و سازمانی است. در پیامدهای فردی؛ آگاهی‌بخشی، توسعه شایستگی، خلاقیت و رضایت از دریافت بازخورد منتهی اتفاق افتاده است. در واقع، منتهی به‌طور دقیق آگاه می‌شود چه کاری را درست و یا اشتباه انجام داده و نتایج آن‌ها چه بوده و چه خواهد شد و فرصتی برای ساختن یا خلق کردن منتهی ایجاد می‌شود. در پیامدهای سازمانی نیز بهبود عملکرد سازمانی، تحول آفرینی و جانشین‌پروری از تجارب زیسته منتورها می‌باشد. فرصتی برای سازمان ایجاد می‌شود که شکاف‌های آموزشی را شناسایی کرده و انتظارات روشنی را برای نقش‌های شغلی تعیین می‌کند. تغییرات معناداری در سازمان ایجاد گردیده و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در نظر گرفته می‌شود.

چگونگی و بستر تجربه پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ بر اساس یافته‌های پژوهش در قالب پنج خوشه‌بندی اصلی شناسایی شد که عبارت‌اند از: تسهیلگر، الزامات، تعدیلگر، بستر و محدودیت. بر این اساس تجارب زیسته منتورها به‌عنوان تسهیلگر، مواردی است که بدون هیچ نوع دست‌کاری، فرصت‌های لازم را برای اثربخشی بازخورد در پژوهش حاضر، فراهم کرده است و عبارت‌اند از: شایستگی‌های منتور، شایستگی‌های منتهی و حساسیت‌های

بین فردی. بازخورد اثربخش در بستری فراهم شده که منتور سوگیری شخصی نداشته و مسئولیت قدرتی را که در اختیار داشته را پذیرفته، نظارت فعال بر روند اجرایی شدن بازخورد اثربخش وجود داشته است و زمان کافی برای اختصاص دادن و پاسخ‌گویی به منتی فراهم بوده است. منتور، صبور و انتقادپذیر بوده و با آرامش و سعه صدر بازخورد اثربخش را ارائه نموده است و تلاش منتور برای بی‌عیب و نقص بودن و تنظیم استانداردهایی برای بالاترین سطح عملکرد و همچنین داشتن تعهد درونی منتور برای انجام مطلوب تمامی فعالیت‌هایی که به وی سپرده شده و توانایی برانگیزانندگی و متقاعدسازی وی، ایجاد روابط صمیمی و تعامل سازنده، ایجاد فضای اعتماد و قدرت تأثیرگذاری و تخصص منتور از موارد بسیار تأثیرگذار در ارائه بازخورد اثربخش توسط منتور بوده است و در همین راستا، تواضع منتی و توانایی سازگاری موفقیت‌آمیز منتی با شرایط استرس‌زا و چالش‌برانگیز، احترام متقابل، شنونده فعال بودن و صبوری منتی در روبه‌رو شدن با بازخوردهای منفی و انتقادی و مشارکت منتی، در اثربخشی بازخورد مهم بوده است.

منظور از الزامات، شروطی هستند برای تبدیل نیاز ذی‌نفعان به یک قابلیت کاربردی برای دستیابی به اهداف. الزامات از درون مایه‌های اصلی شایستگی‌های فردی منتور و شایستگی‌های فنی منتور تشکیل شده است. چگونگی ارائه بازخورد اثربخش در شرایطی بوده است که منتور از انگیزه لازم به‌عنوان نیروی محرکه و داشتن نیت خیر برای ارائه بازخورد اثربخش و دستیابی بهتر و سریع‌تر به اهداف موردنظر برخوردار بوده است.

تعدیلگرها، درون‌مایه‌هایی هستند که جهت و قدرت متغیرهای پژوهش را تحت تأثیر قرار داده‌اند و ویژگی‌های منتی و محتوای بازخورد از تجارب زیسته منتورها در این پژوهش است. اعتماد به نفس، بلوغ لازم و میل به یادگیری منتی، در اثربخشی بازخورد مهم بوده است. محتوای بازخورد نیز از تعدیلگرها در بازخورد اثربخش بوده است. بازخورد شفاف به منتی ارائه شده و گره‌ای در کلام نبوده و بازخورد با زبان ساده و در زمان مناسب پس از بروز رفتار یا عمل خاص ارائه گردیده و فایده بازخورد نیز مشخص گشته و بازخورد به‌صورت بالقوه، پتانسیل لازم برای محقق شدن را داشته است و بازخورد در شرایط محرمانه و به‌صورت انفرادی به منتی ارائه شده است و شرایط روحی و جسمی منتی نیز مورد توجه منتور بوده است.

بازخورد اثربخش در بستری ارائه شده که حمایت سازمانی، پشتیبانی از کارکنان، شایسته‌سالاری، نظارت مستمر سازمانی توسط واحد مربوطه و نظام تشویق وجود دارد و در سازمان، ساختار مناسب و فضایی امن و بدون استرس و ترس برای منتی در سازمانی با فرهنگ یادگیرنده، فراهم شده است.

محدودیت‌ها و موانعی که از تجارب زیسته منتورها در ارائه بازخورد اثربخش در این پژوهش ارائه شده شامل ویژگی‌های منتی، رفتارهای منتور و شیوه ارائه بازخورد است. خودبرتری منتی، یک باور نادرست در مورد برتری جایگاه منتی است که از پذیرفتن بازخورد ممانعت نموده است و در مواقعی نیز دریافت بازخورد توسط منتی و ارتقاء و بهبود عملکرد برای وی مهم نبوده است. در مواقعی نیز بعضی از منتورها به دلیل نگرانی و ترس از دست دادن جایگاه شغلی و سازمانی خود، دانش و تخصص و تجربه خود را با منتی به اشتراک نگذاشته‌اند. در مواقعی نیز ارائه بازخورد همراه با تحقیر منتی و خدشه‌دار کردن غرور منتی در حضور جمع بوده است که موجب رنجش و خجالت منتی شده است. در

زمانی نیز وجود فاصله قدرت، قضاوت عجولانه و کلیشه‌های فرهنگی در روابط منتورینگ، مانع از ارائه بازخورد اثربخش شده است. از دیگر محدودیت‌های درک شده از تجارب زیسته منتورها، بازخورد خشن و مغرضانه و شتاب‌زدگی در ارائه بازخورد است که با خشونت و غرض‌ورزی ارائه شده است و منتور از دید خودش نیاز فوری به اقدام سریع و عجله داشتن برای ارائه بازخورد داشته است.

### نتیجه‌گیری

برنامه‌های بازخورد اثربخش و منتورینگ، پیامدها و آثار مثبت دو سویه فراوانی را برای توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌ها به دنبال دارد. علاوه بر این با توجه به کمترین هزینه، اثربخشی بیشتری دارند. این امر در شرایط کنونی که بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان با بحران‌ها و آشوب‌های مالی مواجه بوده‌اند، می‌تواند بسیار گرگشا باشد. با تلقی از سازمان یادگیرنده به مثابه کانون توسعه زیست‌بوم‌های گوناگون و مهم‌ترین ابزار در دستیابی به اقتصاد دانش بنیان، با ارتقای سرمایه انسانی می‌توان این روند را تسریع بخشید. این مسئله در کشورهای در حال توسعه به ویژه کشور ما اهمیت زیادی دارد؛ چرا که پیوسته گفتمان حاکم بر تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی تاکید بر اقتصاد دانش بنیان، خودکفایی و تولیدات ملی بوده است.

در مطالعه رحیمی و همکاران (۱۳۹۴) نیز بازخورد معنادار<sup>۱</sup> و سازنده<sup>۲</sup> جنبه اساسی یاددهی و یادگیری بوده و برای دستیابی دانشجویان به اطلاعات سازنده ضروری است که نتایج پژوهش حاضر نیز بر اهمیت اثربخشی بازخورد در روابط منتورینگ با ذکر جزئیات، صحه گذاشت. امینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نیز مؤلفه‌های همکاری بین حرفه‌ای را با توجه به روش پژوهش پدیدارشناسی با رویکرد کلایزی، معرفی کرده است و از نظر چیستی و ماهیت برخی مؤلفه‌ها با پژوهش حاضر همسو می‌باشد. در پژوهش هتی و همکاران (۲۰۰۷) مدلی از بازخورد برای تقویت یادگیری براساس روش مرور سیستماتیک که تمامی شواهد پژوهش‌های مهم مرتبط را شناسایی، ارزیابی، انتخاب و ترکیب کرده را پیشنهاد داده است و در برخی از مؤلفه‌ها از جمله زمان بازخورد و تأثیرات بازخورد مثبت و منفی با پژوهش حاضر همسو است.

در مطالعات کورو و تیلما (۲۰۱۴)، به برخی از مسائل نگران‌کننده در خصوص ارائه بازخورد در گفت‌وگوهای راهنمایی اشاره شده است و در واقع تفاوت‌های بین رویکردهای منتور و عدم همسویی در ادراکات بین دانش‌آموزان و منتورهای آن‌ها و همچنین برخی از عوامل از جمله شفافیت گفت‌وگو، بر رویکردهای منتورینگ که با تأثیر آن بر نتایج بازخورد استفاده می‌شوند، بسیار تأثیرگذار بوده است و موضوع مهم در مطالعه کورو و تیلما، تأثیر ادراکات متفاوت بر راهنمایی مؤثر است و در واقع ادراک مصاحبه‌شونده وجه اشتراک پژوهش مذکور با پژوهش حاضر در جهت تأثیر بازخورد در روابط منتورینگ است.



در پژوهش هال (۲۰۱۷) نیز بهترین روش ارائه بازخورد پس از ارزیابی عملکرد مشخص شد و پژوهشی علی است که تنها تأثیر متغیرها را بر هم سنجیده است.

در این پژوهش کوشش شد تا بر اساس توصیف و تفسیر پدیده تجارب بازخورد اثربخش منتورها در روابط منتورینگ، ضمن طراحی مدلی در این زمینه، این برنامه‌ها از زوایا و ابعاد گوناگونی تفسیر گردد تا از این رهگذر، گام‌های اساسی در زمینه توسعه سرمایه‌انسانی و بهبود توان علمی خبرگان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی ترسیم شده، برداشته شود. استفاده از مدل این پژوهش می‌تواند فرایند طراحی و بسط بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ را در سطح کلان فرهنگ‌سازی کند و در سطح سازمان‌ها نیز با سهولت بیشتری عملیاتی شود و نیز موجب توسعه در حوزه نظری در سطح بین‌المللی می‌شود. لذا ارزش افزوده این مطالعه را می‌توان آگاهی و تسهیل نمودن فرایند بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در بستر سازمان‌ها با آگاهی و الگوبرداری از مفاهیم و درون‌مایه‌های مدل ارائه شده دانست. در پایان، بر اساس پژوهش انجام شده، سیاست‌هایی که پیشنهاد می‌شود عبارت‌اند از: مطالعه چگونگی تأثیر بازخورد اثربخش در رفتار و عملکرد آتی افراد و پیش‌بینی رفتار آینده بازخوردگیرنده که در واقع فرهنگ پیش‌خور<sup>۱</sup> است، نیز انجام گردد و سیاست‌گذاران حوزه آموزش به بازخورد اثربخش به‌مثابه ابزاری برای توسعه سرمایه انسانی با توجه هزینه پایین و بازدهی بالا، توجه کنند و طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی موضوع مربوطه با توجه به شرایط فرهنگ و ظرفیت هر واحد در سازمان‌ها در نظر گرفته شود و کارگروه تخصصی برای نظارت برای کارایی و اثربخشی بازخورد در روابط منتورینگ نیز بسیار اهمیت دارد. به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، برای کاوش عمیق‌تر و دستاوردهای تجربی غنی‌تر، پژوهش‌هایی در قلمرو جغرافیایی خاص برای ارائه رهنمودهایی جهت سیاست‌گذاران حوزه آموزش نیز انجام شود.

## منابع

- اعرابی، سید محمد؛ بودلایی، حسن (۱۳۹۰). استراتژی تحقیق پدیدارشناسی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۷(۶۸)، ۳۱-۵۸.
- امینی، میترا؛ احمدی طهران، هدی؛ احمدی، سلیمان (۱۴۰۰). تبیین تجارب زیسته کارکنان اتاق عمل از مؤلفه‌های همکاری بین حرفه‌ای. *مجله دانشگاه علوم پزشکی قم*، ۱۵(۵)، ۳۴۲-۳۵۱.
- بمبئی رو، فاطمه؛ زارعی، رضا؛ امیریان زاده، مژگان؛ شهامت، نادر (۱۳۹۹). تبیین نگرش اساتید در اجرای منتورینگ دانشجویی در حوزه آموزش علوم پزشکی: یک مطالعه کیفی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی قم*، ۱۴(۶)، ۵۰-۵۹.
- بودلایی، حسن (۱۴۰۰). *روش تحقیق پدیدارشناسی*. (چاپ دوم). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- رحیمی، معصومه؛ احسان‌پور، سهیلا؛ حقانی، فریبا (۱۳۹۴). نقش بازخورد در آموزش بالینی در آموزش بالینی: اصول، راهبردها و مدل‌ها. *نشریه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد*، ۱۰(۴)، ۲۶۴-۲۷۷.

سام‌خانیا، علی‌اکبر و موسوی‌نیا، سیده زهرا (۱۳۹۳). نقد رویکرد پدیدارشناختی هوسرلی در قصه‌های مجید. مطالعات ادبیات کودک، ۵(۲)، ۵۵-۷۴.

## References

- Aarabi, S. M., Boudlaie, H. (2011). Phenomenological Research Strategy. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 17(68), 31-58. (in Persian)
- Amini, M., Ahmari Tehran, H. & Ahmady, S. (2021). Exploration of the Operating Room Personnel From Components and Examples of In terprofessional Collaboration: A Phenomenological Study. *Qom University of Medical Sciences Journal*, 15(5), 342-351. <https://doi.org/10.32598/qums.15.5.2248>. (in Persian)
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 260-268
- Bambaeeroo F., Zarei, R., Amirianzadeh, M. & Shahamat, N. (2020). Elucidation of the Professors' Attitude toward the Implementation of Student Mentoring in the Field of Medical Education: A Qualitative Study. *Qom University of Medical Sciences Journal*, 14(6), 50-59. (in Persian)
- Brookhart, S. M. (2012). Teacher feedback in formative classroom assessment. In C. Webber & J. Lupart (Eds.), *Leading student assessment* (pp. 225-239). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Brown, R., Geesa, R.L. & McConnel, K.R. (2020). Creating, Implementing, and Redefining a Conceptual Framework for Mentoring Pathways for Education Doctorate Students. *Higher Learning Research Communications*, 10(2), 20-37.
- Boudlaie, H. (2021). *Phenomenological Research Methods*. (2<sup>th</sup> ed.). Jamee Shenasan Publications. (in Persian)
- Carless, D. (2006). Differing perceptions in the feedback process. *Studies in Higher Education*, 31(2), 219-233. <https://doi.org/10.1080/03075070600572132>.
- Chen, A., Allen, T. D., Finkelstein, L. M. & Poteet, M. L. (2020). *Designing Workplace Mentoring Programs: An Evidence-Based Approach*. Wiley-Blackwell, Singapore.
- Enrico, N. (2011). The lived experiences of mentoring nurses in Malaysia. *Nurse Media Journal of Nursing*, 1(1), 87 – 104.
- Glynn, D. M., McVey, C., Wendt, J., & Russell, B. (2017). Dedicated educational nursing unit: Clinical instructors role perceptions and learning needs. *Journal of Professional Nursing*, 33(2), 108-112.
- Greiner, U., Hofmann, F. & Katstaller, M. (2017). Perspectives on mentoring novice teachers. *Global Education Review* is a publication of The School of Education at Mercy College, *New York, Review*, 4 (4), 1-4.
- Hall, D.M. (2017). *The Power of Feedback: An Indicator of Mentor Effectiveness during Student Teaching*. Doctor of Philosophy (PhD). School of Strategic Leadership Studies.

- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1). Sage Publications, Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Hattie, J., Gan, M. & Brooks, C. (2017). Instruction based on feedback. In R. E. Mayer & P. A. Alexander (Eds.), *Handbook of research on learning & instruction* (2nd ed., pp. 290-324). London, England: Routledge.
- Hoy, A. W. & Spero, R. B. (2005). Changes in teacher efficacy during the early years of teaching: A comparison of four measures. *Teaching and Teacher Education*, 21(4), 343–356. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.01.007>
- Jackson, C., Milos, D. & Kerr, M. (2019). Mentoring for employability: a state-level impact study. *Studies in Graduate & Postdoctoral Education*, 10(3), 180-188.
- Janssen, S., Tahitu, J., van Vuuren, M. & de Jong, M. D. T. (2016). Coworkers' Perspectives on Mentoring Relationships. *Group & Organization Management*, 43(2), 245–272.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. S. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Korver, B., Tillema, H. (2014). Differing Mentor and Student Perceptions on Learning from Mentoring. *Journal of education and training studies*, 2(2), 167- 175.
- Luckey, R.A. (2009). *Characteristics of Effective Mentoring in a Formal Mentoring Setting*. Master's thesis, Texas A&M University.
- Mena Marcos, J. J. & Tillema, H. (2006). Studying studies on teacher reflection and action: An appraisal of research contributions. *Educational Research Review*, 1, 112–132.
- Mullen, C. A. & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, & applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19-35.
- Omer, T.Y., Suliman, W.A., Thomas, L. & Joseph, J. (2013). Perception of nursing students to two models of preceptorship in clinical training. *Nurse Educ Pract.*, 13(3), 155-160. doi: 10.1016/j.nepr.2013.02.003.
- Potter, R. & Tolson, D. (2014). A Mentoring Guide for Nursing Faculty in Higher Education, *International Journal of Caring Sciences*, 7(3), 727-732.
- Rahimi, M., Ehsanpour, S. & Haghani, F. (2016). The role of feedback in clinical education: Principles, strategies, and models. *Medical Education and Development*, 10(4), 264-77. (in Persian)
- Sadler, D. R. (2010). Beyond feedback: Developing student capability in complex appraisal. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 35(5), 535-550. <https://doi.org/10.1080/02602930903541015>
- Samkhaniani, A.A., Mousavinia, S.Z. (2015). A husserlian phenomenological study of majid stories. *Iranian childrens literature studies*, 5(2), 55-74. (in Persian)
- Schaffer, M. (2010). *Buffering effects of positive mentoring on mentor burnout: Generative concern and perceived organizational support as moderators*. All Theses. 980. [https://tigerprints.clemson.edu/all\\_theses/980](https://tigerprints.clemson.edu/all_theses/980)

- Scholenberg, R. & Kramer, D. (2013). A Mentoring Guide for Nursing Faculty in Higher Education. *International Journal of Caring Sciences*, 7(3), 727-732.
- Shute, V.J. (2008). Focus on Formative Feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153–189. <https://doi.org/10.3102/0034654307313795>.
- Tatjana Mamula, N., Nenad, P. & Bovan, A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Article in Quality - Access to Success*, 21(177), 3-8.
- Van Manen, M. (1997). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*, (2nd edition). London: Althouse Press. (in Persian)
- Whitehouse, D.M. (2016). *Novice Teachers' Perceptions of Success in a Mentoring Relationship*. Walden Dissertations and Doctoral Studies.
- Williams, D. (2011). *Embedded formative assessment*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Xu, Q., Chen, S., Wang, J. & Suhadolc, S. (2021). Characteristics and Effectiveness of Teacher Feedback on Online Business English Oral Presentations. *Asia-Pacific Edu Res.*, 30(6), 631–41. doi: 10.1007/s40299-021-00595-5.

