نشریه علمی(فصلنامه) پژوهش‌های سیاستگذاری و برنامه‌ریزی انرژی
سال ششم/ شماره ۲۰/ پاییز ۱۳۹۹/ صفحات ۲۱۹ - ۱۸۷

توسعه منابع انسانی با روش ارشادی (منتورینگ): مطالعه موردی شرکت مدیریت شبکه برق ایران

محمدرضا کوثریه
دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول)
kosarieh@yahoo.com
عبدالرحیم نوه ابراهیم
استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی
naveh1954@yahoo.com
بیژن عبدالهی
دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی
biabdollahi@yahoo.com

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی الگوی روش ارشادی(منتورینگ) در شرکت مدیریت شبکه برق ایران است. این پژوهش با رویکرد کیفی انجام شده است. مشارکت کنندگان در این پژوهش ۱۸ نفر از مدیران شرکت مدیریت شبکه برق ایران می باشندکه در حوزه فنی، مهندسی و منابع انسانی فعال هستند و از طریق نمونه گیری هدفمند و قاعده اشباع نظری، در پژوهش شرکت کردند. داده ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع آوری و روایی سوالات مصاحبه با روش شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) و اعمال نظرات پنج نفر از متخصصان، صاحبنظران مدیریت و تمام مشارکت کنندگان در پژوهش انجام شد. روش تحلیل داده ها، تحلیل محتوای استقرایی با استفاده از کدگذاری در سه سطح باز، محوری و انتخابی است. یافته های پژوهش حاکی از شناسایی سه مقوله توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی است که هر کدام از این ها دارای چند مولفه می باشند. در مقوله توسعه فردی، مولفه های دانش، شخصیت و شغل، در مقوله توسعه سازمانی، مولفه های مدیریت، انگیزش و منابع انسانی و در مقوله توسعه ارتباطی، مولفه مشتریان/ ذی نفعان، شناسایی شدند. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت، شخصیت و شغل، مهم ترین مولفه ها و سه وجه هرم روش ارشادی(منتورینگ)در شرکت هستند. روش ارشادی(منتورینگ) موثر، وابسته به عواملی مانند نگرش مدیریت ارشد، نحوه سازماندهی، هدایت، نظارت امور و توجه به مولفه شخصیت و شغل می باشد.

واژگان کلیدی: روش ارشادی (منتورینگ)، توسعه فردی، توسعه سازمانی، توسعه ارتباطی، مدیریت شبکه برق.

تاریخ دریافت: ۱۳ / ۷ / ۱۳۹۹ تاریخ پذیرش: ۱۷ / ۸ / ۱۳۹۹

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

۱. مقدمه

شرکت مدیریت شبکه برق ایران شرکتی تماما دولتی، پراهمیت، حساس وحیاتی است. دیسپاچینگ ملی ایران یا به عبارت دیگر، مرکز فرماندهی، راهبری و پایش شبکه برق کشور در این شرکت قرار دارد. انجام کار تولید، انتقال و توزیع برق، خدمتی حیاتی، ارزشمند و زیربنایی برای یکایک هموطنان در سراسر کشور محسوب می شود. در صورت ایجاد حادثه در بخشی از شبکه سراسری برق کشور، احتمال فروپاشی آن و آسیب های جبران ناپذیر به مراکز پزشکی و درمانی، تولیدی، خدماتی و غیره وجود دارد، همان طورکه در فروردین سال **۱۳۸۲** این اتفاق افتاد. در صنعت برق کشور به ویژه در این شرکت، واژه «لحظه»، تعریف کاملا مشخص و استانداردی دارد که محور طراحی، برنامه ریزی و تنظیم فرایندهای کاری است. طبعا اجرای دقیق و درست همراه با کارایی و اثربخشی موارد اشاره شده، به نیروی انسانی، منابع انسانی و نهایتا سرمایه انسانی شایسته وابسته است. اهمیت کارکنان و سرمایه انسانی در شرکت به دلیل شرایط منحصر به فردی که داراست دوچندان می شود و به دلیل ویژگی های برشمرده، شرکت مدیریت شبکه برق ایران از حیث مدیریت و منابع انسانی که مقولاتی درهم تنیده اند مورد مطالعه و پژوهش قرار گرفت.

همان طورکه بیان شد شرکت یادشده به عنوان هسته اصلی وزارت نیرو در صنعت برق، فعالیت می کند. اموری مانند راهبری شبکه برق کشور، ایجاد امنیت پایدار شبکه برق، خرید و فروش برق و ایجاد، حفظ و توسعه زیرساخت های مخابراتی شبکه برق کشور در این شرکت انجام می شود. اگر سازمانی با این مشخصات، با ناتوانی علمی، تجربی، روحی-روانی و عاطفی کارکنان خود روبرو شود، بی اغراق، شبکه برق کشور دچار اختلال، آسیب جدی و فروپاشی خواهد شد. طبعا

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

هدایت، نظارت و مدیریت بهینه چنین مجموعه ای که به صورت لحظه ای و پایدار فعالیت می کند، کار پیچیده ای است که نیاز به منابع انسانی کارآمد، متعهد و دلسوز را ضروری می سازد.

شیوه های جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته در عصرکنونی، بایستی مبتنی بر جدیدترین، پیشرفته ترین و کاراترین روش های مدیریتی باشد. سازمان ها برای به کارگیری افراد تازه کار، همیشه با مسایلی روبرو بوده اند. چالش هایی از جنس تخصص و تجربه کاری، ارتباط معقول با فرهنگ سازمانی موجود، مسئولیت پذیری و تعهد سازمانی نیروهای جدید، که رویارویی با آن ها تدبیر و مدیریت آگاهانه، علمی، انسانی و به روز را می طلبد. شرکت مدیریت شبکه برق ایران از این موارد مستثنی نیست، خصوصا در سال های اخیر با توجه به تعداد نیروهای زیادی که جذب نموده ولی متناسب با آن، ساختاری را که بتواند پاسخگوی نیازهای منابع انسانی باشد، ایجاد نکرده است. فاصله ای که میان نیروهای جدید با نیروهای قدیمی تر از نظر سنی، فرهنگی، علمی-تخصصی، تجربی و غیره وجود دارد، ضرورت طراحی ساختاری و اجرای روش های نوین و اثربخش مدیریتی را افزون می سازد. روش مورد نظر این پژوهش، روش ارشادی(منتورینگ) است. می توان گفت ناکارآمدی و بهره وری کم سازمان ها، در بسیاری موارد به عملکرد منابع انسانی مربوط می شود، استفاده از روش مورد اشاره همراه با مدیریت صحیح و منطقی، عملکرد کارکنان را بهبود می بخشد.

ضرورت انجام این تحقیق که رویکرد طراحی الگوی روش ارشادی(منتورینگ) را دارد واقعیت هایی است که شرکت، در بعد برنامه ریزی منابع انسانی با آن روبرو است. نزدیک بودن بازنشستگی تعداد قابل توجهی از مدیران فعلی، امکان خروج زودهنگام بخشی از کارکنان و مدیران به دلایل مختلف ازجمله پیاده سازی طرح های مختلف بازنشستگی، نبود ساختارهای نوین و نظام مند مدیریتی مانند روش ارشادی(منتورینگ) که کارایی و بازدهی پایین در عملکرد منابع انسانی و دور شدن از تحقق اهداف سازمانی را سبب می شود و عدم اجرای جانشین پروری در تمام سطوح سازمان، اجرای چنین پژوهشی را ضروری می سازد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

موضوعی که روش ارشادی(منتورینگ) در شرکت مدیریت شبکه برق ایران را با سایر شرکت های صنعت برق کمی متمایز می کند، سطح تخصصی،آموزشی و تحصیلاتی بسیار بالای کارکنان آن(درسطح دکترا و فوق لیسانس)، به ویژه در بخش های فنی- مهندسی است. طبیعتا اجرای الگوهای نوین مدیریتی مانند روش ارشادی(منتورینگ) برای چنین کارکنانی ظرافت های خاص خود را دارد که در عین حالی که فرصت به حساب می آید، می تواند تهدید شمرده شود. این موضوع به توانمندی مدیریتی در طراحی و اجرای چنین روش هایی بستگی دارد. تفاوت دیگر، میزان استرس نسبتا بالا در بخش دیسپاچینگ و مرکزکنترل شبکه برق کشور نسبت به شرکت های دیگر است که پیاده سازی روش ارشادی(منتورینگ) برای این افراد، حکایتی دیگر دارد و روش ارشادی(منتورینگ) سطح بالایی را می طلبد.

پیام سیاستی این پژوهش برای صنعت برق به طور عام اینست که با طراحی، اجرا و تحقق روش ارشادی(منتورینگ) به شکل اصولی، فرایند مدیریت عملکرد و مسیر تحول سازمانی از طریق ایجاد رضایت درونی میان کارکنان، هموار خواهد شد. برای شرکت مدیریت شبکه برق ایران به طور خاص حامل این پیام است که کارکنان تازه کار پیوسته به سازمان در این چند سال اخیر، جامعه پذیرتر خواهند شد. با وفاق و همدلی سازمانی ایجاد شده، توسعه شغلی و بهبود عملکرد آنان حاصل خواهد شد و در پی رضایت مندی به دست آمده، کمتر شاهد خروج و ترک سازمان کارکنان که اخیرا شدت بیشتری پیدا کرده، خواهیم بود. همچنین با ایجاد و افزایش حس خودباوری و اعتماد به نفس میان تمام اعضای سازمان و توسعه شایستگی های آنان، می توان امیدوار بود که شایسته سالاری از راه جانشین پروری مناسب تحقق پیداکند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه سازمان ها به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان ها دریافته اندکه استعدادها منابعی بحرانی

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت نیروهای انسانی می باشند. در گذشته، دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰، مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان هاست، بسیارجدی تر موردنظر قرار گرفته است. بی شک عصر حاضر، عصر سازمان هاست و متولیان این سازمان ها، انسان ها هستند؛ انسان هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان ها را پدید آورند. توسعه منابع انسانی از طریق منتورینگ، بر بهبود اثربخشی فردی و سازمانی تأثیر دارد (هزلت و گیبسون[1]، ۲۰۱۵).

در دهۀ اخیر منتورینگ محبوبیت چشم گیری میان رهبران و کارکنان سازمان ها یافته است به طوری که سازمان ها و کارکنانشان به منتورینگ توجه زیاد کرده اند و منابع مالی، مادی و انسانی زیاد را در آن سرمایه گذاری می کنند. امروزه حداقل نیمی از ۱۰۰۰ شرکت برتر پیشرو دنیا منتورینگ را به اشکال مختلف برای کارکنانشان فراهم می کنند. سازمان هایی مانند ناسا، ودافون، کوکاکولا وغیره از جمله سازمان هایی اند که منتورینگ را در فعالیت های آموزش نیروی انسانی خود قرار داده اند. حتی انجمن ها و مؤسسات فعال در حوزۀ آموزش وبهسازی مانند انجمن آموزش و بهسازی آمریکا(ASTD)[2] انجمن پرسنل و بهسازی (CIPD)[3]، انجمن مدیریتی آمریکا(AMA)[4] یا فدراسیون بین المللی مربی(ICF)[5] فعالیت های گسترده ا ی را در حوزۀ منتورینگ انجام می دهند(فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳)، به گونه ای که در حال حاضر تقریباً دو سوم شرکت های بزرگ درآمریکا از برنامه های منتورینگ استفاده می

1-Hezlett & Gibson
2-American Society for Training and Development
3-The Chartered Institute of Personnel and Development
4-American Management Association
5-International Coach Federation

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

کنند(ریچارد و همکاران [1]، ۲۰۰۹. هالم و همکاران [2]، ۲۰۱۲).در سالهای اخیر، در سازمان های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب های گوناگونی، نظیر:شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و...مورد توجه قرار گرفته است(صیادی و همکاران، ۱۳۹۵).

اولین محوری که برای طراحی الگوی روش ارشادی(منتورینگ) بعد توسعه فردی است. در بررسی بعد توسعه فردی، به برنامه های رسمی منتورینگ برمی خوریم که بیشتر سازمان ها این برنامه ها را به دلایل متعددی اجرا می کنند، دلیل اجرای برنامه های منتورینگ، منافعی است که برای سازمان دارد. در اینجا به چند مورد ازاین منافع اشاره می کنیم(فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳):

منافع منتورینگ برای سازمان می تواند شامل توسعه سریع کارکنان مستعد، توسعه مخزن وسیعی از استعداد، کشف استعداد فردی، سرمایه گذاری بر جانشینان آینده و کسب هویت حرفه ای باشد.کارکنان جدید الورود نیاز دارند تا در زمینه آنچه که به معنای حرفه ای شدن در محیط کار است، یاری شوند. منتور نقشی کلیدی را در تعیین رفتار حرفه ای و ترسیم ارزش های شغلی برای کارکنان تازه وارد ایفا می کند. منتورها محیطی که از طریق آموزش مهارت ها، نگرش ها و رفتارها، رشد شخصی وحرفه ای افراد را پرورش می دهد، ایجاد می کنند.

استاد(منتور)، دانش، راهنمایی و منابع مورد نیاز و کاربردی را به منتی با توجه به اهداف و چشم انداز فرد ارایه می دهد. او همچنان اطلاعاتی در مورد مسیر شغلی ارایه و همچنین راهنمایی، انگیزه، حمایت و پشتیبانی احساسی برای تسهیل و شتاب در کاری را برای منتی فراهم می‌کند (بلند[3]،۲۰۱۹). منتورمی تواند در جستجوی نیروهای انسانی، تعیین اهداف، ایجاد ارتباطات و

1-Richard & et al
2-Hallam & et al
3-Bland

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

شناسایی منابع به منتی کمک کند. برخی از منتورینگ ها، باید دارای ساختار و قواعد باشند، چون ساختار آن کار یا هدف دارای دیسیپلین و اصول و قواعد خاصی است و روابط منتور با منتی باید همسو با دستورالعمل باشد یا به عبارت ساده تر باید رسمی باشد. اما در اکثر موارد رابطه منتور با منتی رابطه ای دوستانه و غیر رسمی است(عباسی و هاشمی،۱۳۹۴).

دومین محور در طراحی الگوی روش ارشادی(منتورینگ) بعد توسعه سازمانی است سازمان هایی در بلند مدت به موفقیت دست پیدا می کنندکه بتوانند منابع انسانی خود را به طور صحیح و اصولی، توسعه داده و همراه با تقویت دانش و مهارت های لازم، از آن ها افرادی پرکار و کوشا بسازند. عدم توجه به بحث منتورینگ در سبد آموزشی سازمان ها می تواند قطار سازمان را از ریل موفقیت خارج کند که این موضوع یکی از چالش های توسعه منابع انسانی است(فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳).

برنامه های رسمی روش ارشادی(منتورینگ) درسازمان ها، با نگاه ویژه به مقوله توسعه سازمانی اجرا می شود. توسعه سازمانی و تغییر فرهنگ؛ روش ارشادی(منتورینگ) می تواند به ایجاد ارتباط میان ارزش ها، مأموریت و رسالت سازمان کمک کند. ارتباط یک به یک کارکنان کمک می کند که فرهنگ سازمانی را درک کنند و هر تغییر ضروری را اعمال کنند. حمایت آموزشی؛ روش ارشادی(منتورینگ) به پر شدن شکاف میان تئوری و عمل از طریق انتقال بیش تر دانش و یادگیری کمک می کند. آموزش و یادگیری رسمی به وسیله دانش و تجربه عملی یک شاغل حرفه ای و متبحر تکمیل می شود. حفظ و نگهداشت کارکنان؛ روش ارشادی(منتورینگ) محیطی با انگیزه و مشوق را از طریق تعامل ها، آموزش و الگوسازی نقش که تسهیل کننده پیشرفت داخلی سازمان است و افزایش رفاه کارکنان ، ایجاد می کند. منتورها افزایش موفقیت، رضایت، ارتقا و فرصت شغلی کسب می کنند(بلند،۲۰۱۹). از طریق حفظ بیش

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

تر دانش در سازمان، بهره وری، ارتقا یافته و نیروی کاری شایسته تر تربیت می شود (الن و ابراین[1]، ۲۰۰۶؛ وینسکوسکی و انگدال [2]، ۲۰۰۷ و بیوز و ریا[3]، ۲۰۱۰). منتورینگ درهای فرصت را برای منتی به روش های رسمی و غیررسمی (حمایت مالی و شبکه ای از منتور) باز می کند و به سازمان ها توانایی شغلی اولیه حامیانه و پیش برنده ارایه می کند (بلند،۲۰۱۹).

محور سوم در طراحی الگوی روش ارشادی(منتورینگ) بعد توسعه ارتباطی/ ذی نفعان است. برنامه های روش ارشادی(منتورینگ) اجرا شده در سازمان ها، در بعد توسعه ارتباطی/ ذی نفعان، منافعی را به همراه دارد که درمطالب زیر به آن ها اشاره خواهد شد. اطلاعات کسب و کار به اشتراک گذاشته می شوند(فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳). تقویت مهارت ها؛ منتورینگ کارکنان مجرب و با مهارت را قادر می سازد که مهارت ها و تخصصشان را در اختیار افرادی که نیازمند مهارت های ویژه هستند، قرار دهند. منتورینگ برای سازمان ها مزیت رقابتی ایجاد می کند (الن و ابراین، ۲۰۰۶؛ وینسکوسکی و انگدال ، ۲۰۰۷ و بیوز و ریا ، ۲۰۱۰). منتور بازار را به خوبی می‌شناسد و رفتار با مشتری را به منتی می‌آموزد. او شبکه‌ای بزرگ از کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و مسئولان دارد که می‌توان روی آن حساب کرد. (هاشمی و همکاران،۱۳۹۴). ممکن است منتور، در مقام یک فرشته کسب وکار روی کسب وکار منتی سرمایه‌گذاری کند. او فردی موفق و باانگیزه است. پس در مراحل سخت راه‌اندازی کسب‌وکار به منتی روحیه و انگیزه مضاعف می‌دهد (بلند،۲۰۱۹).

از سویی دیگر بررسی اهداف، چشم اندازها و رسالت های متفاوت مؤسسه ها، سازمان ها و دستگاه های اجرایی نشان می دهد که آنها در یک قلمرو ملی یا بین المللی عمل می کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذی نفعان خود هستند. پایش عملکرد در راستای

1-O'Brien
2-Winskowski & Engdahl
3-Beevers & Rea

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

سودآوری و تحقق اهداف تعالی و توسعه ای سازمانی، نقش حیاتی در موفقیت سازمان ها ایفا می کند. آگاهی از عملکرد، در تمامی ابعاد برای تصمیم گیری مدیران سازمان ها حیاتی می باشد. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرآیند مهم راهبردی تلقی می شود. در صورتی که پایش عملکرد با دیدگاه فرآیندی و به طور صحیح و مستمر انجام شود موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی و ایجاد قابلیت های جدید خواهدشد.

در میان شرکت های ایرانی که روش ارشادی(منتورینگ) را به کار گرفته اند می توان به شرکت مهندسی و ساخت توربین مپنا(توگا) اشاره نمود. این شرکت که یکی از زیرمجموعه های اصلی گروه مپناست در تابستان سال ۱۳۷۸ تاسیس و تولید توربین های بزرگ گازی در کارخانجات خود را از اواخر سال ۱۳۸۰ آغاز نمود. این برنامه به نام «مرشدی رسمی» با کمک افرادی از داخل شرکت تحت عنوان شاگردان، مرشدها و کارشناسان منابع انسانی شروع شد. هدف از مشارکت افراد یادشده در برنامه مرشدی رسمی شرکت توگا، دستیابی به دستاوردهایی در سطح شاگردان، مرشدها و سازمان بود. دستاوردهای حاصله ناشی از اجرای برنامه مرشدی رسمی در آن شرکت به طورخلاصه عبارت از ارتقای عملکرد در سایه توسعه مهارت های فردی و شغلی شاگردان، توسعه شبکه فردی مرشد، توسعه مهارت های مرشدی، افزایش خودباوری و جانشین پروری می باشند(محمدی الیاسی و نصیری، ۱۳۹۵).

در میان سازمان های خارجی که روش ارشادی(منتورینگ) را به کار گرفته اند به دو مورد اشاره می شود. اولین مورد مدرسه پزشکی دانشگاه ویک فارست درکشورآمریکا است. مدرسه پزشکی ویک فارست یک ساختار را برای منتورینگ خود ایجاد کرده است که آن مسبوق به بهترین شیوه های برنامه های منتورینگ موجود در مدارس پزشکی» می باشد[1]. کرسی‌های دپارتمان مسئولیت اصلی را برای منتورینگ اعضای هیات علمی خود دارند، که عمدتا از طریق

1-JUMP Overview and Program Structure. Wake Forest School of Medicine

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

بررسی های سالانه انجام می گیرد، اما هر بخش، عضو ارشد هیات علمی را به عنوان تسهیل کننده منتورینگ بخشی تعیین می کند. تسهیل کننده به عنوان یک رابط بین بخش و دفتر توسعه دانشکده فعالیت می کند و برای کمیته منتورینگ توسعه دانشکده خدمت می کند و با فراهم کردن محتوای خاص به وسیله اعضاء جوان دانشکده، به منتورها کمک می کند[1].

مورد دوم در میان سازمان های خارجی که روش ارشادی(منتورینگ) را به کار گرفته‌اند دانشگاه آمهرست ماساچوست در کشور آمریکا است. این دانشگاه برای توسعه مهارت‌های اساتید دانشکده، رویکرد منتورینگ متقابل را در پیش گرفته است. این مرکز، اعضای هیات علمی و تیم های دانشکده را با مشارکت بنیاد «اندرو و. ملون» برای حمایت از پروژه های منتورینگ که طیف گسترده ای از اشکال منتورینگ را دربر می گیرد آماده می کند، از شرکای منتورینگ فعال حمایت می کند و به اعضای هیات علمی، منابع منتورینگ را ارایه می کند[2].

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع بندی هدف، جزو پژوهش های کاربردی و دارای رویکرد توسعه ای و به روش کیفی اجرا شده است. جامعهٔ آماری پژوهش، شامل مدیران و خبرگان شرکت مدیریت شبکه برق ایران است که در حوزه فنی، مهندسی و منابع انسانی حضور فعال دارند. به دلیل اینکه روش ارشادی(منتورینگ) ، یک مقوله مدیریتی است، تعمداً، جامعهٔ آماری از میان مدیران با سابقه و با تجربه شرکت انتخاب گردید تا با نگاه مدیریتی خود پاسخگوی سوالات باشند. مشارکت کنندگان در این پژوهش، براساس نمونه گیری هدفمند[3] و گلوله برفی و قاعده اشباع نظری در پژوهش شرکت نمودند. نسبت به دعوت از مدیران شرکت در رابطه با موضوع تحقیق و شرایط

1-JUMP Departmental Mentoring Facilitator (DMF) Roles and Responsibilities. Wake Forest School of Medicine
2-Mentoring. University of Massachusetts Amherst
3. purposeful sampling

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

مدنظر محقق، برای انجام مصاحبه با تعداد ۱۸ نفر از مدیران که دارای تجربه و تخصص های متفاوتی بودند اقدام شد. بدین ترتیب که ابتدا با توجه به شناخت محقق و در نظر گرفتن اهداف پژوهش، از خبرگان منتخبی که شایستگی پاسخ به سؤال های مطرح شده را داشتند، مصاحبه به عمل آمد و سپس آنها خبرگان دیگری را معرفی نمودند و نمونه گیری تا زمانی ادامه یافت که بر اساس اشباع نظری، داده های حاصل، پس از مصاحبه هیجدهم تکرار شدند، میان یافته های کیفی، شباهت و تکرار دیده شد و در رابطه با مقوله های مورد نظر، هیچ داده جدید و مرتبطی آشکار نشد و پس از آن که تدوین هیچ مقوله دیگری برای توضیح پدیده مورد نظر، ضرورت نداشت و رابطه بین مقوله ها به خوبی تثبیت شدند، از ادامه فرایند گردآوری داده ها صرف نظر شد. پس از مصاحبه اولیه با ۱۸ نفر از مدیران و تحلیل محتوای مصاحبه، کد بندی سه مرحله ای (باز، محوری، مقوله ای)، به منظور طراحی الگو، انجام گرفت.

روایی سوالات مصاحبه با روش شاخص نسبت روایی محتوایی[1] (CVR) انجام شد. برای محاسبه این شاخص از نظرات پنج نفر از متخصصان و صاحبنظران(دانشگاه و صنعت) در مورد محتوای سوالات مصاحبه، استفاده شد و با توضیح اهداف مصاحبه برای آن ها و ارایه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به ایشان، از آن ها خواسته شد تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت؛ «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه بندی کنند. سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه شد:

$$CVR = \frac{\text{تعداد متخصصانی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند} - \frac{\text{تعداد کل متخصصان}}{۲}}{\frac{\text{تعداد کل متخصصان}}{۲}}$$

1-content validity ratio

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

سپس مطابق جدول ۱ پیوست و بر اساس تعداد متخصصان که سؤالات را مورد ارزیابی قرار دادند، یعنی پنج نفر، مقدار CVR قابل قبول به دست آمد. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن ها کمتر از میزان مورد نظر(۰/۹۹) در جدول با توجه به تعداد متخصصان ارزیابی کننده سؤال بود، از سوالات مصاحبه کنار گذاشته شدند به این دلیل که بر اساس شاخص نسبت روایی محتوایی، نسبت روایی محتوایی قابل قبولی نداشتند. با این روش، از مجموع ۹۹ سوال اولیه مصاحبه، تعداد ۷۱ سوال کنار گذاشته شد و ۲۸ سوال نهایی برگزیده شد.

به منظوراعتبارسنجی پاسخ های جمع بندی شده حاصل از مصاحبه اولیه و با هدف طراحی الگو، پس از گردآوری و تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه ها و پاسخ ها، با انجام کد بندی سه مرحله ای (باز، محوری، مقوله ای) و تنقیح و دسته بندی پاسخ ها، مصاحبه دیگری با تمام مشارکت کنندگان (۱۸ نفر) انجام شد و موضوعات بیان شده که به صورت چکیده ای از مصاحبه اول، جرح و تعدیل شده و به صورت کد درآمده بود، مجددا مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته، پاسخ های متناقض، جدا شده و پاسخ های تکرار شده، تایید و طبقه بندی گردیدند. پاسخ های یادشده، در نهایت با مطالبی‌که در پیشینهٔ تخصصی موضوع وجود داشت تطبیق و با ساخت یک ماتریس، اشتراکات و افتراقات آن استخراج شد تا زمینه طراحی الگوی روش ارشادی (منتورینگ) فراهم شود.

برای تعیین اعتبار مولفه ها، از روش همسوسازی استفاده شد. درابتدا، داده ها دوباره گردآوری شد؛ به این شکل که در بخش اول گردآوری داده ها، مصاحبه کننده اول(پژوهشگر) به صورت فردی با مصاحبه شوندگان(۱۸نفر) به طرح سوالات مصاحبه و دریافت پاسخ پرداخته و در بخش دوم، مصاحبه کننده دیگری(به صورت همکار)، اقدام به انجام چند مصاحبه گروهی با همان مصاحبه شوندگان(۱۸نفر) نمود که پس از این مرحله، داده های حاصل از پژوهش به منظور استخراج، تنقیح و تجمیع مولفه ها، تکرار و تایید شد. سپس از میان سوالات مصاحبه، تعداد ۷ سوال به صورت تصادفی انتخاب و در میان ۹ نفر مدیران غیر از ۱۸ نفر مدیر مصاحبه شده

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

اصلی(نمونه آماری تحقیق) مطرح و پرسیده شد، پس از بررسی پاسخ ها و مقایسه آن ها با جواب های دریافت شده از ۱۸ نفر نمونه آماری تحقیق، ۹۵ درصد پاسخ ها تکرار و مولفه های شناسایی شده پیشین، تایید و صحه گذاری شدند. در مرحله بعد، مولفه های به دست آمده، به ۵ نفر از تحلیلگران، متخصصان و صاحبنظران دانشگاه و صنعت ارایه گردید که پس از تایید برخی مولفه ها و عدم تایید مولفه هایی دیگر، در پایان مولفه های نهایی استخراج شد. در آخر با استفاده و مقایسه منابع متعدد در پیشینه پژوهش و داده های حاصل از مصاحبه ها، میزان همگرایی و همپوشانی بالایی برای استخراج و تعیین مولفه ها و شباهت میان آن ها به دست آمد.

٤. تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

در جدول ۲ پیوست توصیف اجمالی از مشارکت کنندگان در پژوهش ارایه شده است. همان گونه که از این جدول بر می آید تمامی افرادی که در مصاحبه شرکت نموده و به سوالات مصاحبه پاسخ دادند و به عنوان نمونه آماری در این پژوهش انتخاب شدند، همگی صاحبنظر و در کار خود متخصص و معتبر بودند. تمامی مشارکت کنندگان، مرد و با سمت سازمانی مدیر بوده اند و دارای تحصیلات در ۶ رشته مهندسی برق قدرت، مهندسی مخابرات، مهندسی صنایع، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بازرگانی و علوم اجتماعی بودند. ۵ نفر دارای تحصیلات دکترا، ۹ نفر دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۴ نفر با تحصیلات لیسانس بوده اند.

پاسخ های مشارکت کنندگان در پژوهش با استفاده از سه مرحله کدگذاری انتخابی، محوری و باز، به شرح زیر تفسیر و تحلیل شدند. در مرحله اولیه کدگذاری باز، هر مفهوم به دست آمده در یک مقوله گنجانده شد. با بررسی داده های به دست آمده در مرحله اول کدگذاری باز، ۹۳۵ مفهوم به دست آمد که بعد از استخراج مشابهت ها و یا تفاوت ها و جرح و تعدیل و تجدیدنظر و حذف برخی از آن ها به دلیل تکراری بودن یا تشابه ذاتی و مفهومی عبارات و زائد بودن، تعداد ۱۵۷ کد باز به دست آمد. پس از انجام مرحله اول، در دومین مرحله کدگذاری باز، مفاهیم مشابه

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

و مشترک از طریق تحلیل و مقایسه داده ها، در همدیگر ادغام شد. بدین ترتیب، با تکیه بر معنی دارترین و فراوان ترین مفاهیم اولیه، به غربال کردن و کاهش تعداد زیادی از داده ها اقدام شد. در این مرحله، ضمن بازگشت به مفاهیم مشابه و مقایسه آن ها با هم، درصدد شناسایی مفاهیم و مقوله های تداخل یافته برآمده و با تعیین، دسته بندی و مرتب کردن آن ها، مفاهیم مشترک و مشابه، در قالب یک مفهوم و مقوله واحد قرار داده شد. بر این اساس، انبوه داده ها به تعداد مشخص و محدودی از مقوله های کلی کاهش یافت. داده های این مرحله در قالب ۹۳۵ مفهوم و ۱۵۷ مقوله عمده طبقه بندی شدند.

در مرحله کدگذاری محوری، در راستای تعیین و تشخیص روابط موجود در داده ها، آن ها با هم مقایسه شدند. داده های کدگذاری شده در قالب محورهایی که با هم تناسب دارند، درآمدند. در این راستا، محورهای عمده تا جایی با هم مقایسه شد که اطمینان به دست آمد هر طبقه از محورها از یکدیگر جدا هستند. سپس رابطه مقولات را بررسی کرده و بر اساس دسته بندی آن ها، تحت عنوان کد محوری قرار گرفتند. به عبارت دیگر، موضوعات عمده پیرامون یک محور، با ورود به کد محوری، رابطه ای مستحکم تشکیل دادند. در مرحله کدگذاری محوری، ۸ کد محوری مشخص گردید.

در بخش کدگذاری انتخابی، به منظور همگرایی و وحدت یافته ها، ۸ کد محوری، به صورت زیرمجموعه ای از کدهای انتخابی درآمدند. به بیان دیگر، با توجه به اینکه ۸ کد محوری یادشده با همدیگر دارای اشتراکات مفهومی هستند، می بایست آنها در قالب مقوله جامع تر و دارای قدرت کلی تر و انتزاعی تر تجمیع شوند. بر همین منوال، ۳ کد انتخابی نهایی، استخراج و مشخص گردید. همچنین براساس نتایج و یافته های کیفی به دو سؤال اصلی پژوهش یعنی ابعاد و مولفه های روش ارشادی (منتورینگ) و الگوی مناسب ارشادی(منتورینگ) برای شرکت مدیریت شبکه برق ایران پاسخ داده شد و بر اساس آن ابعاد، مؤلفه ها و الگوی روش ارشادی(منتورینگ) ، شناسایی و طراحی شد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

جدول ۲ - نحوه شکل گیری کدهای محوری و کدهای باز

کد محوری	کد باز	کد معنایی
دانش	آموزش	احتیاج به آموزش مستمر
		هدف استاد(منتور) ؛ انتقال دانش به شاگرد(منتی)
		سرمایه گذاری بر روی انتقال دانش به شاگرد(منتی)
		تاثیر افزایش دانش شغلی استاد(منتور) بر افزایش دانش شاگرد(منتی)
	یادگیری	نقش موثر زمینه آکادمیک شاگرد(منتی)در روش ارشادی(منتورینگ)
		علاقه مندی شاگرد(منتی)
		داشتن روحیه کسب دانش
		نقش شرکت به عنوان سازمان های یادگیرنده
		داشتن دانش یاد دادن شیوه انجام کار و ایجاد علاقه به یادگیری
		وجود نگرش تغییرپذیری در شاگرد(منتی)
		تقدم علاقه به یادگیری در روش ارشادی(منتورینگ)
	خلق دانش	رو به رو شدن با موضوعات چالشی
	تخصص	دانش تخصصی
		هدف استاد(منتور) ، انتقال تخصص به شاگرد(منتی)
	تجربه	اهمیت تجربیات و سوابق کار استاد(منتور)
		نقش انتقال تجربه در شکوفایی استعدادهای شاگرد(منتی)
		نقش روش ارشادی(منتورینگ)در افزایش تجربه
		هدف استاد(منتور) ، انتقال تجربه به شاگرد(منتی)
	منش اخلاقی	انتقال شاخص های اخلاقی از استاد(منتور) به شاگرد(منتی)
		تواضع و انتقادپذیری شاگرد(منتی)
		جذب اعتماد شاگرد(منتی)با رازداری استاد(منتور)
		احترام متقابل و حفظ حریم خصوصی
		صداقت، رکن اساسی در روش ارشادی(منتورینگ)
		نوعدوستی، محبت، بخشندگی و دلسوزی از صمیم قلب
		خصایص انسان ایده آل در منتور

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

کد محوری	کد باز	کد معنایی
شخصیت		روش ارشادی(منتورینگ)ذیل رفتار انسانی
		شخصیت و اخلاق انسانی، تعیین کننده الگوی روش ارشادی(منتورینگ)
	فرمانبری	گوش شنوای شاگرد(منتی)
		بهترین ویژگی شاگرد(منتی)، اطاعت پذیری بعد از اصول اعتماد
	سعه صدر	اجازه اشتباه استاد(منتور) به شاگرد(منتی) ها
		صبوری و تحمل منتور
	تعهد	تعهد و تعصب استاد(منتور) و شاگرد(منتی)
		ایجاد تعهد سازمانی و عاطفی در شاگرد(منتی)
		آمادگی روحی و روانی استاد(منتور)
		ایجاد وحدت توسط استاد(منتور)
	اعتماد	نقش اساسی اعتماد به نفس
		کاریزمای اعتمادپذیری استاد(منتور)
		برخورد خوب استاد(منتور) ، موجب علاقه و اعتماد شاگرد(منتی)
		کدخدامنشی استاد(منتور)
	مسئولیت پذیری	القای پرکاری استاد(منتور) به شاگرد(منتی)
		استاد(منتور) بودن ورای وظایف سازمانی
		مسئولیت پذیری استاد(منتور) لازمه آموزه های روش ارشادی(منتورینگ)
	ثبات	شخصیت باثبات استاد(منتور)
		عدم نگاه ابزاری به روش ارشادی(منتورینگ)
	رابطه	عدم محدودیت رابطه روش ارشادی(منتورینگ)در حیطه درون سازمانی
		ایجاد رابطه ها همراه با حسن خلق
		نقش روش ارشادی(منتورینگ)در ایجاد فضای دوستی و اخوت
		لذت بردن شاگرد(منتی)از بودن در کار روش ارشادی(منتورینگ)و ارتباط انسانی با افراد
		الگوبرداری از مافوق
		بهینه سازی امور

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

کد محوری	کد باز	کد معنایی
شغل	تاثیر شغلی	ارتقای سطح عملکرد افراد
		تسریع در فرایند انجام کار
		افزایش قدرت انتقال دانش، تجربه و مهارت توسط روش ارشادی(منتورینگ)
		روش ارشادی(منتورینگ)به عنوان میان بر
		تسهیل گری روش ارشادی(منتورینگ)
		انتقال مسئولیت پذیری استاد(منتور) به شاگرد(منتی)
		دید وسیع استاد(منتور) به حوزه خود
	ارزیابی شغلی	ملاک ارزیابی شغلی؛عدم تکرار اشتباهات توسط شاگرد(منتی)
		سنجش پیشرفت شاگرد(منتی)از طریق تغییرات رفتاری و مشاهده رشد افراد
		کاهش نواقص شاگرد(منتی)
		پیشرفت بهتر کار
		خودارزیابی؛ تنظیم سیستم ارزیابی براساس تفاوت انسانها
		رشد رابطه روش ارشادی(منتورینگ)
	ساختار شغلی	ساختار شغلی، تعیین کننده فرایندهای کاری
		ارتباط متقابل موجب ارتقای بهره وری
		نقش اساسی ارتباط حوزه کاری و تعامل درست
		برقراری ارتباط منطقی بین شغل و شاغل
		انتخاب و شناسایی مشاغل تخصصی تر
		اهمیت رابطه عاطفی- شغلی
		دشواری فرصت بهبود در محیط های اداری دولتی
	فرایند	رضایت مشتری در پی بهبود فرایندها
		فرصت بهبود در سایه گردش نیروی انسانی

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

کد محوری	کد باز	کد معنایی
مدیریت		جابجایی مناسب و منطقی افراد یعنی تجربه بهتر برای کار و روش ارشادی(منتورینگ)
	تعهد مدیریتی	اهمیت مسئولیت پذیری استاد(منتور)
		تلاش شاگرد(منتی)نشانه ای از مسئولیت پذیری
انگیزش	روش	تاکید بر روش علمی برای اجرای روش ارشادی(منتورینگ)
		طراحی مکانیسم مناسب برای روش ارشادی(منتورینگ)
		کمک به توانمند شدن افراد
		ضرورت اجرای روش ارشادی(منتورینگ)رسمی
منابع انسانی	نگرش	ارتقای نگرش سازمان در پرتو روش ارشادی(منتورینگ)
		عزم و اراده مدیران ارشد بر حمایت اداری از روش ارشادی(منتورینگ)
		ایجاد سازوکار اداری و مدیریتی، زمینه ساز بروز و ظهور استاد(منتور) ها
		کاهش بی اعتمادی سازمانی در سایه اجرای اصولی روش ارشادی(منتورینگ)
		روش ارشادی(منتورینگ)، سبب ساز منطقی تر نمودن انتظارات
	رهبری	ایجاد و تقویت مهارت های رهبری در روش ارشادی(منتورینگ)
		دستیابی به مقاصد و ماموریت های سازمان در پرتو اجرای روش ارشادی(منتورینگ)
	ساختار و روش	ساختار سازمانی، تعیین کننده نوع الگوی روش ارشادی(منتورینگ)و چگونگی استفاده از آن
		روش سلسله مراتبی و روش مستقیم برای اجرای روش ارشادی(منتورینگ)
مشتریان- بازار	تعامل	تاکید بر روش های غیررسمی روش ارشادی(منتورینگ)
		تاکید بر مدیریت مشارکتی و تعاملی

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

یکی از سه کد انتخابی و مقوله نهایی استخراج و تحلیل شده برای طراحی الگوی روش ارشادی(منتورینگ) در شرکت مدیریت شبکه برق ایران، توسعه فردی است. در این بعد، عوامل و شاخص هایی که در طراحی الگوی یاد شده، موثر و دخیل هستند، ابتدا به صورت محوری و سپس به صورت باز بیان شده است. مشارکت کنندگان در پژوهش به این مولفه ها و شاخص ها اشاره کرده و آنها را برشمرده اند. با این توصیف، مولفه های روش ارشادی(منتورینگ) در قالب کدهای باز و محوری، شناسایی و تشریح می شود. مولفه دانش؛ در بخش کد محوری مولفه دانش، مشارکت کنندگان در پژوهش به این نکته اشاره نموده اند که ضرورت احتیاج به آموزش مستمر به ویژه با استفاده از شیوه های نوین انتقال دانش، همواره وجود دارد. به این نکته نیز باید توجه نمود که زمینه تحصیلی و دانشگاهی شاگرد(منتی)، نقش موثری در فرایند روش ارشادی(منتورینگ) دارد. مولفه شخصیت؛ درزیرمجموعه کد انتخابی توسعه فردی، بیشترین تمرکز پاسخ های مشارکت کنندگان، برکد محوری مولفه شخصیت بود. در بخش کد محوری مولفه شخصیت، مصاحبه شوندگان به این نکته اشاره کردند که منش و شاخص های اخلاقی از استاد(منتور) به شاگرد(منتی) انتقال می یابد، به همین دلیل شاخص های اخلاقی استاد(منتور)، نقش تعیین کننده ای در فرایند روش ارشادی(منتورینگ) دارد. تواضع، انتقادپذیری و وجود گوش شنوای شاگرد(منتی) در این انتقال، موثر و کلیدی است. در واقع، وجود روحیه نقدپذیری و فروتنی شاگرد(منتی)، کار را آسان و روان می سازد. بهترین ویژگی شاگرد(منتی)، اطاعت پذیری بعد از اصول اعتماد(ظهور ویژگی های استاد در شاگرد) است.

شخصیت انسانی، تعیین کننده الگوی روش ارشادی(منتورینگ)خواهد بود و نقش اخلاق انسانی در آن کاملا برجسته است. مولفه شغل؛ در بخش کد محوری مولفه شغل که فراوانی بسیار زیادی دارد، مشارکت کنندگان در پژوهش گفته اند در روش ارشادی(منتورینگ)، الگوبرداری شغلی از مافوق یا استاد(منتور) صورت می گیرد. پس نقش الگو(استاد) و فرایند الگوبرداری در شغل، غیر قابل انکار است. آن ها گفته اند پس از الگوبرداری، ملاک ارزیابی رفتار و عملکرد

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

شاگرد(منتی)، عدم تکرار اشتباهات وی در شغلش، خواهد بود. بر همین منوال، بهینه سازی امور که از تکرار نشدن اشتباهات، سرچشمه می گیرد از نتایج روش ارشادی(منتورینگ) است. با بهینه سازی کارها در روش ارشادی(منتورینگ)، ارتقای سطح عملکرد و رفتار شغلی افراد حاصل می شود. در پایان بخش کد محوری مولفه شغل، این مطلب بیان می شود که در یک مجموعه سازمانی مثل این شرکت، گردش و جابجایی مناسب و منطقی نیروی انسانی، امری کلیدی است که منجر به فرصت بهبود و تجربه بهتر در شغل و فرایندهای روش ارشادی (منتورینگ) خواهد شد.

یکی دیگر از سه کد انتخابی برای طراحی الگوی روش ارشادی(منتورینگ) در شرکت مدیریت شبکه برق ایران، توسعه سازمانی است. در این بعد، عوامل و شاخص هایی که در طراحی الگوی یاد شده، موثر و دخیل هستند، ابتدا به صورت محوری و سپس به صورت باز بیان شده است. مصاحبه شوندگان به این مولفه ها و شاخص ها اشاره کرده و آنها را برشمرده اند. با این توصیف، مولفه های منتورینگ در قالب کدهای باز و محوری، شناسایی، توصیف و تبیین می شوند. مولفه مدیریت؛ بخش اعظم تمرکز پاسخ شرکت کنندگان در پژوهش، روی مولفه مدیریت تاکید دارد. در بخش مولفه مدیریت، مشارکت کنندگان در پژوهش برای اجرای روش ارشادی(منتورینگ)، بر روش علمی تاکید داشتند که بر همین اساس و به منظور کمک به توانمند شدن افراد و شکوفایی استعدادهایشان، باید سازوکار مناسبی در قالب روش ارشادی(منتورینگ) رسمی طراحی شود. در طراحی این سازوکار، لازم است مدیران ارشد و ارکان شرکت از روش ارشادی(منتورینگ) حمایت تام و تمام نمایند و بستر اداری آن را نیز فراهم نمایند. ایجاد سازوکار اداری و مدیریتی، زمینه بروز و ظهور استاد(منتور)ها را فراهم خواهد کرد. درواقع، وجود برنامه مدون در روش ارشادی (منتورینگ)، حیاتی است. وجود متولی مشخص، خاص روش ارشادی(منتورینگ) در شرکت، از لوازم پیاده سازی آن است. در پایان بررسی مولفه مدیریت، به فضای دوستی و صمیمیت و عدم نگاه ابزاری داشتن در روش ارشادی(منتورینگ) که از نتایج و نقش های مدیریتی روش ارشادی(منتورینگ)است، اشاره شد. مولفه انگیزش؛ در بخش مولفه

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

انگیزش، مشارکت کنندگان در پژوهش بیان نمودند وابستگی ارتقای شغلی همکاران شرکت(به عنوان استاد) به تربیت نفرات دیگر(شاگرد ها)، تاثیری شگرف در موفقیت روش ارشادی (منتورینگ) دارد. از این رو اجرای داوطلبانه استادیابی را که منجر به ارایه پاداش شود، توصیه نمودند. در حقیقت، موفقیت، ارتقا و رشد استاد(منتور) باعث ایجاد تغییر و حرکت در شاگرد(منتی) می شود.

در بخش مولفه منابع انسانی، مشارکت کنندگان در پژوهش، افزایش توانایی سازمانی (حاصل از تقویت منابع انسانی) را مساوی با افزایش رقابت و مزیت سازمانی دانستند وگفتند در این زمینه باید فرهنگ سازی لازم صورت بگیرد. آن ها اشاره داشتند که منابع انسانی کلیدواژه اصلی روش ارشادی (منتورینگ) است از این رو، افراد باید در کار کردن کنار هم و با هم بودن لذت ببرند. و به همدیگر نگاه ابزاری نداشته باشند. همچنین مشخص شد رابطه روش ارشادی (منتورینگ) عموما و لزوما یک رابطه درون سازمانی نیست و می تواند بسیار فراتر از یک رابطه سازمانی، ظاهر شود. روش ارشادی(منتورینگ)، توافقات همدلانه و هم افزایی ایجاد می کند.

مقوله نهایی استخراج شده برای طراحی الگوی روش ارشادی(منتورینگ)در شرکت مدیریت شبکه برق ایران، توسعه ارتباطی می باشد. در این مقوله، مولفه ها و شاخص هایی که در طراحی الگوی یاد شده، موثر و دخیل هستند، ابتدا به صورت محوری و سپس به صورت باز بیان شده است. مصاحبه شوندگان به این مولفه ها و شاخص ها اشاره کرده و آنها را برشمرده اند.در تحلیل مصاحبه ها و مطابق پاسخ های مشارکت کنندگان، از مجموع هشت کد محوری، مولفه مشتریان-بازار، تمرکزکمتری صورت گرفته است. زیرا این مولفه، محصول و خروجی کدهای محوری پیشین یعنی مولفه های وابسته به توسعه فردی و توسعه سازمانی می باشد. در بخش مولفه مشتریان-بازار، مصاحبه شوندگان، تقویت ارتباطات را عامل توسعه کار گروهی می دانند. ارتباطاتی که شاگرد(منتی) ها با هم و با استاد(منتور) ها دارند که اگر تعاملی منطقی و رو به رشد صورت گیرد

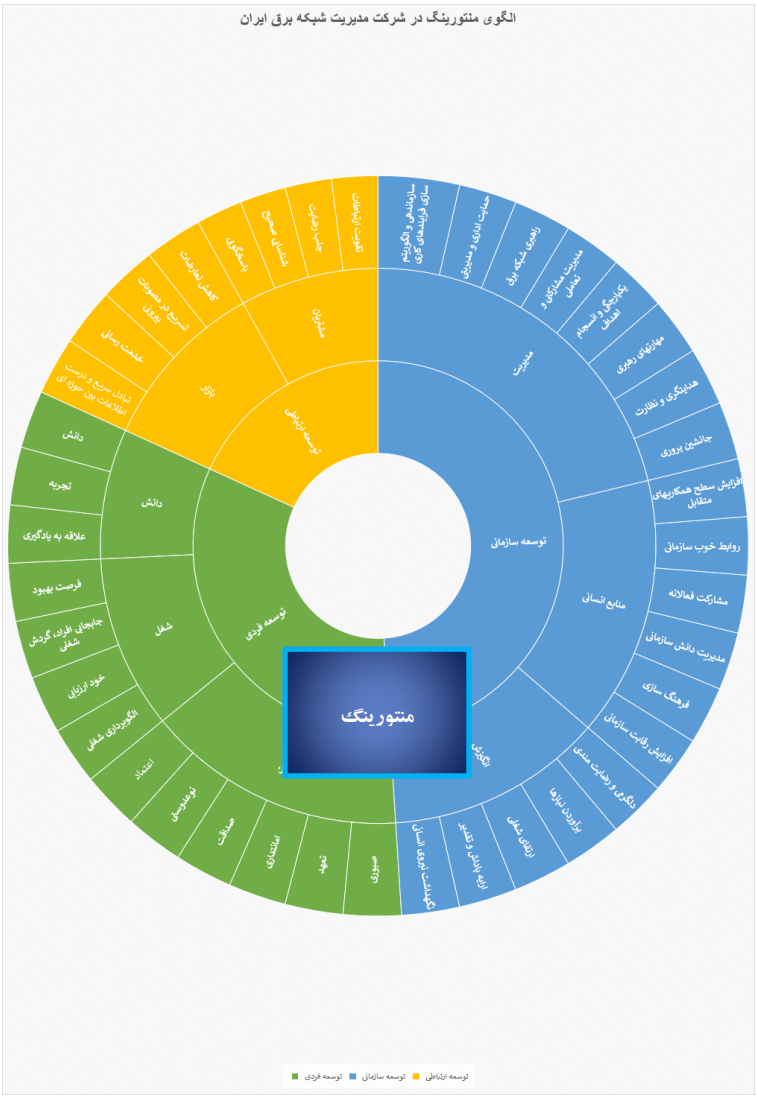
[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

سبب توسعه روابط با مشتریان خواهد شد. وقتی که روابط تقویت شود، فرایندهای کاری بهبود و توسعه می یابند و این امر، جلب رضایت مشتری را سبب خواهد شد.

یکی از راهبردهای اصلی شرکت، رقابت منصفانه در بازار برق است. خدمت رسانی صحیح که توسط شاگرد(منتی) های آموزش دیده انجام می شود، در بلند مدت باعث ایجاد رقابت منصفانه در بازار و در میان مشتریان می شود. مدیران می گویند تاثیر روش ارشادی(منتورینگ) در روابط بازار عبارتست از؛ بهره برداری بهتر از شبکه ایمن و پایدار، حداقل کردن تعارض ها با ذی نفعان بیرونی، تسریع در مصوبات بیرونی و اجرای آن ها. آن ها به تاثیر ارتباط خوب بین معاون راهبری شبکه برق کشور و معاون بازار برق، که منجر به تبادل سریع و درست اطلاعات تخصصی بین حوزه ای می شود، پرداختند. این موضوع نیز روشن شد که تغییرات در نگرش شاگرد(منتی) ها سبب تقویت بخش بازار، ذی نفعان و مشتریان می شود. یعنی (در فرایند روش ارشادی(منتورینگ) کار و سرمایه گذاری روی تغییر نگرش شاگرد(منتی) ها، اثرات مثبت بلند مدتی بر بازار و نحوه تعامل با مشتریان خواهد داشت. تجزیه و تحلیل پاسخ های مشارکت کنندگان در پژوهش روشن می کند که نتایج و خروجی های مولفه های دو مقوله توسعه فردی و سازمانی، در مقوله توسعه ارتباطی، ظهور می یابد. مقوله توسعه ارتباطی، که ذی نفعان و مشتریان بیرونی شرکت را پوشش می دهد یکی از راهبردهای تعریف شده اصلی شرکت است. رقابت منصفانه در بازار برق، وابسته به مشتریان بیرونی مثل نیروگاه های برق و شرکت های برق منطقه ای است که خرید و فروش برق، اساسی ترین محورآن را تشکیل می دهد. بهره برداری بهتر از شبکه سراسری برق ایمن و پایدار، مستلزم حفظ روابط منطقی و دوستانه با ذی نفعان است.

پس از استخراج اشتراکات و افتراقات در پاسخ ها و تحلیل و جمع بندی آن‌ها و با در نظر گرفتن الگوهای موجود، مطابق شکل (۱) الگوی روش ارشادی(منتورینگ)در شرکت مدیریت شبکه برق ایران طراحی شد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]



[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

۵. بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش بیانگر آن است که مولفه های روش ارشادی(منتورینگ) در شرکت مدیریت شبکه برق ایران دارای ۳ بعدکلی شامل توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی است. هر کدام از این ابعاد از مولفه هایی تشکیل شده است که به ترتیب، بعد توسعه فردی شامل دانش، شخصیت و شغل، بعد توسعه سازمانی شامل مدیریت، انگیزش و منابع انسانی و بعد توسعه ارتباطی شامل مشتریان و بازار می باشد.

در این پژوهش، بخش اعظم تمرکز پاسخ شرکت کنندگان، بر مولفه مدیریت تاکید دارد. این مطلب، گویای اهمیت خطیر مدیریت است. تمام پاسخ دهندگان به اتفاق بر این نظر تاکید داشتند که مقوله مدیریت در شرکت، از حیث جایگاه روش ارشادی(منتورینگ)در رده اول قرار دارد. به عبارت دیگر اجرای موفق روش ارشادی(منتورینگ)، وابستگی تام وتمامی به در نظر گرفتن ساختار شرکت و فرایندهای کاری، مدیریت شرکت، نگرش مدیریت ارشد و نحوه سازماندهی و هدایت و نظارت امور دارد. برای پیاده سازی روش ارشادی(منتورینگ)، قطعا حمایت های اداری و مدیریتی مدیران ارشد ضرورت می یابد. ارایه مسیر شغلی و راهنمایی، انگیزه، حمایت و پشتیبانی احساسی برای تسهیل و شتاب در کارها به منتی و ارایه توانایی شغلی اولیه حامیانه و پیش برنده در پرتو منتورینگ حاصل می شود(بلند،۲۰۱۹). شاکله منتورینگ بر اساس مدیریت مشارکتی و تعاملی بنا شده است. اشتراک علایق و همکاری ها در مسیر توسعه شغلی، عوامل اجرای مدیریت مشارکتی هستند(لامپکین،۲۰۱۱). این نوع مدیریت، زمانی برقرار می شود که حمایت مدیریت ارشد را به همراه داشته باشد. هدف پنهان منتورینگ یکپارچه سازی و انسجام اهداف سازمانی و دستیابی به آن است. این هدف متعالی در پرتو هدایت و نظارت رهبری ماهر و کاردان جامه عمل می پوشد. رهبری یک منبع و دارایی نسبتاً کمیاب در درون سازمان هاست و همیشه نیز چنین بوده است. حتی پس از چند دهه تلاش برای آموزش و تربیت مدیران، هنوز هم رهبران اثربخش و کارآمد را باید منبعی کمیاب تلقی کرد(بوربور جعفری و احمدوند، ۱۳۹۶).کد

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

محوری مدیریت، دارای شاخص های پراهمیتی است که نقش مهم و حساس مولفه مدیریت را نمایان می سازد. مدیریت در روش ارشادی(منتورینگ)موجب سازماندهی و الگوریتم سازی فرایندهای کاری می گردد. با ساخت این الگوریتم، نگرش حل مساله ایجاد می شود و مشکلاتی را که ناشی از فرایندهای کاری موازی، متعارض و یا بعضا متناقض در شرکت به وجود می آید، برطرف می کند. یکی از مشارکت کنندگان «به اهمیت رویکرد حل مساله در بین کارکنان با توجه به سطح بالای تخصص و تحصیلات اشاره نمود». طبیعتا در سایه اجرای روش ارشادی (منتورینگ) و تمرین مهارت های مدیریتی، موضوع مهم جانشین پروری رنگ تحقق به خود می گیرد. جانشین پروری اگر به شکل اصولی و علمی آن انجام شود، در سازمان ها افراد شایسته، عنان کار را به دست می گیرند و بسیاری از مشکلات مدیریتی که گریبانگیر سازمان ها است، وجود نخواهد داشت. پاسخ دهندگان متعددی معتقد بودند: «حلقه گمشده در سازمان های ما از جمله این شرکت، نبود برنامه مشخص و اراده جدی برای مبحث جانشین پروری است که سبب وارد آمدن ضربات سهمگینی به بدنه شرکت و کندی حرکت چرخ شرکت گردیده است».

سهم برجسته و تعیین کننده کد محوری مدیریت زمانی آشکار می‌گردد که در شرکت با موضوع راهبری شبکه برق کشور روبرو می‌شویم. چنانچه موارد مربوط به مدیریت که در سطور بالا بیان شد، خوب رعایت و پیاده شود و همواره مد نظر مدیران و کارکنان باشد، می توان با اطمینان، به راهبری موفق شبکه برق کشور و پایداری و امنیت آن امیدوار بود.

بعد توسعه سازمانی که بخش قابل توجهی از الگوی روش ارشادی(منتورینگ)را به خود اختصاص داده شامل محورهای منابع انسانی و انگیزش نیز می شود. انگیزش همیشه نقش زمینه ای، تسهیل گر و شتاب دهنده در سازمان ها و فعالیت منابع انسانی داشته است. ایجاد انگیزه و توانمند سازی منتی، ارایه روش های مختلف انجام کار و ارایه قدرت زیاد به وی در منتورینگ محقق می شود(هاشمی،۱۳۹۳). منتورینگ اصولی؛ موجب افزایش رضایت شغلی (هالم و همکاران،۲۰۱۲) و سبب ماندگاری و وفاداری منابع انسانی نسبت به شرکت می شود. لاپونتی و واندنبرگ (۲۰۱۷)

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

جلوگیری از ترک شغل کارکنان را با استفاده از روابط منتورینگ و ایجاد و افزایش تعهد عاطفی موثر می دانند.

مولفه محوری منابع انسانی در روش ارشادی(منتورینگ)مدیریت شبکه برق درگیر مشارکت فعالانه، افزایش رقابت و روابط خوب سازمانی، همچنین در پی افزایش سطح همکاری های متقابل با دیگر اعضای سازمان می باشد.کارکنان سازمان، تجربیات ارزشمند خویش را تحت مدیریت دانش سازمانی به اشتراک می گذارند و به دیگران، از این اندوخته ارزشمند، سهم درخورشان را می دهند. «مدیران زیادی با توجه به تحولات علم و دانش در سال های اخیر اهمیت و ضرورت تسهیم و به اشتراک گذاری دانش سازمانی را یادآور شدند و بیان داشتند چه تجربیات ارزشمندی که با بازنشستگی و خروج از سازمان، از کف کارکنان خارج می شود». برخی دیگر ضمن اذعان به این قضیه تعیین سازوکاری مشخص و عملیاتی را یادآوری می کردند». ناگفته پیداست که همچنان سهم بالا و مهم مدیران در ایجاد و برقراری ملایم و ضمنی فرهنگ سازمانی به منظور آماده سازی تمام کارکنان برای مشارکت جدی در استقرار و اجرای روش ارشادی(منتورینگ) مشهود است.

در بعد توسعه فردی، بیشتر مشارکت کنندگان در پژوهش بر اهمیت مولفه شخصیت صحه گذاشتند. آن ها ابراز داشتند خصایصی مانند منش اخلاقی که شامل نوعدوستی، محبت، بخشندگی و دلسوزی از صمیم قلب می باشد در منتورینگ اثرات عمیق و بلند مدتی بر جای می گذارد. آلن و همکاران(۲۰۰۹) ارزش شخصیت را عامل مهمی در روش ارشادی(منتورینگ) می دانند. شخصیت از دیدگاه پاسخ دهندگان، دوشادوش عامل مدیریت قرار دارد. چرا که مدیریت یک سازمان در بسترعامل انسانی است که می تواند منویات رهبری سازمان را جامه عمل بپوشاند. درحقیقت، روش ارشادی(منتورینگ)، جزوی از رفتار انسانی است. نقش اخلاق روشن می سازد که شخصیت انسانی، تعیین کننده الگوی روش ارشادی(منتورینگ) خواهد بود و سایرمسایل سازمانی، پس از آن و درگرو آن، اعتبارمی یابند. حتی به این موضوع اشاره شد که بخشی از دانش

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

و تجربه استاد(منتور) می تواند ناشی از شخصیت وی باشد. در راستای برجسته بودن نقش شخصیت در رابطه روش ارشادی(منتورینگ)، این نتیجه حاصل می شود که استاد(منتور) بودن، بسیار فراتر از وظایف سازمانی بروز می یابد و رابطه روش ارشادی(منتورینگ) صرفا درون سازمانی نیست.

مولفه دیگری که مشارکت کنندگان در پژوهش بسیار به آن توجه داشتند و فراوانی زیادی داشت، کد محوری مولفه شغل از مجموعه کد انتخابی توسعه فردی است. مدیریت، شخصیت و شغل، سه وجه هرم روش ارشادی(منتورینگ) در شرکت هستند که بقیه موارد و عوامل، در سطوح ذیل و وابسته به آن ها قرار دارند. مدیران بیان داشتند در صورت اجرای روش ارشادی(منتورینگ) در شرکت، با توجه به ویژگی های منحصر به فرد و تخصصی شغلی وساختاری این شرکت، به دلیل نیاز و ضرورت، قطعا الگوبرداری شغلی از استاد(منتور) های باتجربه، توسط شاگرد(منتی)ها صورت خواهد گرفت و در ادامه این فرایند، روش ارشادی(منتورینگ) موجب تسریع و بهبود در فرایند انجام کارها می شود. نکته دیگری که در پی اجرای روش ارشادی (منتورینگ) به دست می آید این است که فرصت های بهبود برای گردش نیروی انسانی متخصص و مناسب شناسایی می شود. چه بسا یک نیروی متخصص در یک موقعیت شغلی چندان کارا نباشد اما با گردش و تغییر جایگاه شغلی، وی به یکی از نیروهای کارآمد تبدیل شود. یکی از نتایج پیاده سازی روش ارشادی(منتورینگ)، برقراری ارتباط منطقی بین شغل و شاغل است. یک استاد(منتور) متخصص، مجرب و ماهر با شناخت واقع بینانه و درستی که از شرکت و ساختار سازمانی و شغلی آن دارد و با استفاده از ایجاد و اجرای گردش درست شغلی، همچنین تقسیم تخصصی کار و سازماندهی امور، میان شغل های شرکت و شاغلان، رابطه ای وثیق، همراه با وفاق برقرار می سازد. استاد(منتور) ها در شرکت، گاهی در قالب مدیر، معاون یا حتی مدیرعامل ظاهر می‌شوند ولی به این معنا نیست که یک استاد (منتور) حتما باید مدیر باشد، او لزوما نباید مدیر باشد. یک استاد (منتور) برجسته و کارآمد، همیشه و در همه حال، نقش راهبردی و غیرقابل انکار خود را حفظ می کند. او باید همواره

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

از قدرت مدیریت بالایی برخوردار باشد. منتورها از ویژگی های شخصیتی و کاری شاخص و کم نظیری برخوردارند. آن ها دارای مسئولیت پذیری زیادی هستند. به عبارت دیگر در پیشامد حوادث و مشکلات، با شهامتی مثال زدنی، مسئولیت اشتباهات شاگرد(منتی) را می پذیرند. مولفه دانش؛ روش ارشادی(منتورینگ)، زمانی می تواند به استقرار موفق خود امیدوار باشد که در بعد توسعه فردی و محور مولفه دانش، قوی و نیرومند عمل کند. یک منتور باید دانش و تجربه ارزشمند زیادی برای انتقال به شاگرد(منتی) داشته باشد و دستش از این حیث پر باشد تا با نفوذ کلام و عمل، اهداف روش ارشادی(منتورینگ) را محقق کند. استاد(منتور) موفق قطعا به یاد دادن، علاقه مندی وافری دارد. شاگرد(منتی) نیز باید زمینه دانشی لازم و اولیه را برای پذیرش تجربیات دارا باشد. رمز موفقیت شاگرد(منتی)، علاقه مندی به مبحث یادگیری است. این ویژگی شاگرد(منتی) است که روش ارشادی(منتورینگ) را پابرجا نگه و استوار می دارد.

پس از بهبود فرایندهای کاری موجود درحوزه کد انتخابی توسعه سازمانی؛ به سبب ارتباط منطقی و زمانی میان کدهای انتخابی توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی شرکت که در طول هم قرار دارند، در حوزه ذی نفعان بیرونی و بخش بازار، پس از اجرای روش ارشادی(منتورینگ)، رضایت مشتریان (که همان شرکت های برق منطقه ای و نیروگاه های برق هستند)، به سبب ایجاد رقابت منصفانه در بازار حاصل خواهد شد.

در بررسی های به عمل آمده این نتیجه حاصل شد که عوامل موجود در دو بعد توسعه فردی و سازمانی، اثر مستقیمی در بعد توسعه ارتباطی دارند. محوریت بعد توسعه ارتباطی در خصوص ذی نفعان بیرونی، بازار ومشتریان است. در رابطه منتورینگ، مهارت‌های کسب وکار توسعه می‌یابد(بلند،۲۰۱۹) و در ملاقات با مشتریان و افراد جدید، ایده‌ها و راهبردهای جدیدی حاصل می شود (مودی،۲۰۰۹). یکی از مصاحبه شوندگان در خصوص اهمیت بعد توسعه ارتباطی بیان داشت: «تمام تلاش کارکنان شرکت نهایتا معطوف به ارتباط با ذی نفعان بیرونی است و در آن صورت است که به اهداف سازمان دست پیدا خواهیم کرد». برای ایجاد و حفظ یک رابطه منطقی، دوستانه

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

و همراه با تعاملات موفق، پیاده سازی روش ارشادی(منتورینگ) ضرورت پیدا می کند. انتقال درست تجربیات ارزشمند استاد(منتور)ها به شاگرد(منتی)ها و آموزش دادن چگونگی برقراری ارتباط موثر و موفق با مشتریان که دخیل درکار خرید و فروش برق هستند، از راه شناسایی دقیق و احاطه به کارکردهای دو بعد توسعه فردی و سازمانی توسط استاد(منتور) ها و مدیران ارشد سازمان حاصل می شود. قطعا استاد(منتور) های کارکشته و مجرب نقش موثری در این زمینه ایفا می کنند. منتورینگ، سبب موفقیت و رضایت، ارتقا و فرصت شغلی می شود(بلند،۲۰۱۹). استاد(منتور) های باتجربه، متخصص و شایسته با شناخت دقیق و عمیق خود نسبت به شرکت و ساختار آن، سازوکارهای ارتباطات فردی و سازمانی را به خوبی شناخته و از آن ها برای یاری رساندن به شاگرد(منتی) ها و راهنمایی ایشان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی استفاده می کنند. منتورینگ می‌تواند فرصت‌های کاری طلایی بی‌شماری برای منتی ایجاد کند(مودی،۲۰۰۹). حاصل کار و فرایندهای اجرا شده در دو کد انتخابی توسعه فردی و سازمانی، در کد انتخابی توسعه ارتباطی نمود می یابد. مقوله توسعه ارتباطی، دارای مولفه محوری مشتریان و مولفه محوری بازار است. در محور مشتریان، کارهایی که در روش ارشادی (منتورینگ) صورت می گیرد حاکی از شناسایی صحیح مشتریان، پاسخگویی به موقع و منطقی به آنان و جلب رضایت ایشان می باشد. مطابق نظر لینی(۱۹۹۹)، منتورینگ ضمن بررسی موضوعات پیچیده کسب و کار، مسایل مربوط به آن را حل می کند. آموزه های روش ارشادی(منتورینگ) سبب تقویت ارتباطات با مشتریان می گردد. زمانی که منتورینگ به عنوان بخشی از یک برنامه سازمانی قرار می گیرد، مزایای متعددی برای سازمان به ارمغان می آورد. از جمله این که موجب ارتباطات بهتر در تمام حوزه های مختلف سازمان، درک بهتر کارکنان از سازمان و روابط کاری بهتر میان آنان می شود (الن و ابراین، ۲۰۰۶؛ وینسکوسکی و انگدال ، ۲۰۰۷ و بیوز و ریا، ۲۰۱۰).

روش ارشادی (منتورینگ) با به کارگیری تبادل سریع و درست اطلاعات بین حوزه‌ای موجب خدمت رسانی صحیح در بازار برق می شود. روش ارشادی(منتورینگ) در شرکت،

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

موجب زمینه سازی برای تسریع در تصویب مصوبات بیرونی تاثیرگذار در نرخ گزاری برق و سایر موضوعات مرتبط با بازار برق و سبب کاهش تعارضات و تنش ها با جامعه هدف بازار برق ایران می گردد. از ویژگی های منتورینگ بی اثر، وجود درگیری وتعارض بین استاد(منتور) و منتی است (ابی و آلن،۲۰۰۲). با تشریح کدهای انتخابی و محوری سطور بالا که در قالب ابعاد و مولفه های روش ارشادی(منتورینگ) آشکار شدند، می توان نتیجه گیری نمود روش ارشادی(منتورینگ)، در کاهش اعتراضات نیروگاه ها و ذی نفعان و افزایش سطح رضایت مندی آن ها موثر است. تاثیر استاد(منتور) در توجه و جهت گیری شاگرد (منتی) نسبت به ایفای نقش تسهیل کننده بی طرف در ارتباط با ذی نفعان، بسیار مشهود است. در عین حال، پیاده سازی روش ارشادی(منتورینگ)، رقابت منصفانه بازار برق یعنی رقابت سالم نیروگاه ها با هم را که یکی از اهداف است محقق می سازد و مانع استفاده نیروگاه ها از رانت اطلاعاتی در خرید و فروش برق خواهد شد. باید گفت روش ارشادی(منتورینگ) در پی‌گیری و تحقق نقشه راه توسعه تجارت برق، نقش غیر قابل انکاری دارد. نکته آخر اینکه به دلیل پویایی ماهیت بازار برق، با توجه به ساختار سازمانی و فرایندهای کاری برخاسته از آن، تمام بخش های شرکت باید آمادگی پذیرش اجرای منتورینگ را داشته باشند.

با جمع بندی مطالب حاصله، این نتیجه به دست آمد که سه مولفه مدیریت، شخصیت و شغل، از سایر مولفه های موجود در ابعاد روش ارشادی (منتورینگ) دارای اهمیت بیشتر و قدرت تعیین کنندگی و تاثیر زیادتری بوده و نسبت به مولفه ها و شاخص های دیگر، ارجحیت کاملی دارند. در پایان و با استفاده از مطالعات، یافته ها و نتایج پژوهش، به شکل خلاصه، پیشنهادهای کاربردی زیر ارایه می شود :

به منظور ارایه آموزش روش ارشادی (منتورینگ) به تمام کارکنان سازمان، سیلابس آموزشی، ویژه این مبحث، طراحی و مطالب مرتبط با آن در تقویم آموزشی سالانه شرکت گنجانده شود. الگوی روش ارشادی(منتورینگ) از طریق انتخاب استاد(منتور) ها و شاگرد(منتی)

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

های مشخص در گروه های کاری تعیین شده در کمیته توسعه مدیریت شرکت، به منظور ایجاد و افزایش تعهد عاطفی و وفاق سازمانی میان کارکنان پیاده شود. منتورهای برتر، باسابقه و مجرب در هرمعاونت انتخاب شوند و گروه مشترک استاد(منتور) ها تحت هدایت و نظارت عالیه مدیرعامل شرکت تشکیل گردد. دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد جانشین پروری از طریق پیاده سازی و به کارگیری روش ارشادی(منتورینگ) دقیقا اجرا شود. با هدف خدمت رسانی صحیح و اصولی به مشتریان برق، ارتباطات گروه های کاری در قالب روابط روش ارشادی(منتورینگ)، شناسایی و تقویت شود. برای توسعه بازار برق و ارتقای خدمت رسانی به مشتریان، الگویی یکسان به همراه روش مناسب ارشادی(منتورینگ)، با حمایت تمام معاونان شرکت و مدیران ارشد انتخاب شود.

پژوهشگر در روند تحقیق خود و ضمن شناختی که از شرکت دارد، با موانع و محدودیت هایی روبه رو شد که در زیر بیان می شوند. آگاهی و اهتمام برای رفع آن ها می تواند در پیاده سازی و اجرای موفق روش ارشادی(منتورینگ)، راهگشا باشد.

آگاهی نداشتن و کمبود دانش و اطلاعات کارکنان سازمان نسبت به مزایای روش ارشادی(منتورینگ). ناآگاهی و عدم اقبال معاونان منابع انسانی و مدیران امور اداری نسبت به مقوله های مدیریتی نوین به ویژه روش ارشادی (منتورینگ). فقدان نگرش صحیح و علمی مدیران و کارکنان در خصوص روش ارشادی (منتورینگ). وجود ضعف در سلسله مراتب مدیریتی عمودی و سنتی. عدم عزم و اراده مدیران ارشد مبنی بر اصلاح و تغییر در رویه های مدیریتی و به کارگیری شیوه های نوین و مناسب.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

منابع

بوربور جعفری، مریم و احمدوند، سهراب(۱۳۹۶). جانشین پروری مقدمه جانشین سازی.کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد در آغاز هزاره سوم.

صیادی، سعید، محمدی، مرضیه، نیکپو، امین(۱۳۹۵). مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی. ماهنامه اجتماعی، فرهنگی کار وجامعه شماره ۱۳۵۵، صص۸۱-۸۶.

عباسی، طیبه، هاشمی، محمد(۱۳۹۴). تبیین نقش منتورینگ در کاهش بی اعتمادی سازمانی: آیا منتورینگ می تواند سازوکار مناسبی جهت کاهش بی اعتمادی در سازمان‌های ایرانی باشد؟

فتحی واجارگاه، کورش، خراسانی، اباصلت، دانشمندی، سمیه ،آرمان، مانی(۱۳۹۳) بررسی و تبیین مدل مربی گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریهٔ داده بنیاد. مدیریت فرهنگ سازمانی سال ۲۱، شمارهٔ ۳، صص ۳۹۸-۳۷۵.

قلی پور، آرین(۱۳۹۵). تبیین نقش های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش. موانع و راهکارهای پیاده سازی منتورینگ. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۳، شماره ۱۰، صص۵۱ - ۷۲.

محمدی الیاسی، قنبر، نصیری، نیلوفر(۱۳۹۵). دستاوردهای برنامه مرشدی رسمی برای سازمان ها. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۸، شماره۲، صص ۱ -۲۶.

هاشمی، محمد(۱۳۹۳) تبیین تاثیر منتورینگ برجانشین پروری با تمرکز بر طرح توسعه فردی. (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تهران.

هاشمی، محمد، موسوی، سید جواد، رزمی، علی(۱۳۹۴). منتورینگ: مکانیزمی جهت توسعه و بهبود یادگیری سازمانی.کنفرانس بین المللی جهت گیری های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. سازمان مدیریت صنعتی آذربایجان شرقی.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

-**Allen, T. D., Finkelstein, L. M., & Poteet, M. L.** (2009). *Designing Workplace Mentoring Programs: An Evidence-Based Approach*. Wiley-Blackwell, Singapore.

-**Allen, T. D., & O'Brien, K. E.** (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43–58.

-**Beevers, Kathy & Rea, Andrew**.(2010). *Learning and Development Practice*. Chartered Institute of Personnel and Development.

-**Bland, C.J**.(2019). *Maximize mentoring benefits and avoid mentoring landmines.* https://www.slideserve.com/mackenzie/maximize-mentoring-benefits-and-avoid-mentoringlandmines Accessed 24

-**Eby, L.T. Allen, T.D**.(2002).Further investigation of protégés negative mentoring experiences: patterns and outcomes. *Group and Organizational Management*.27(4).

-**Hallam, P. R, Chou, P. N, Hite, J. M, Hite, S. J.** (2012). Beginning Teachers Two Contrasting Models for Mentoring as They Affect Retention of Beginning Teachers. *NASSP Bulletin*, 96(3), 243–278.

-**Hezlett, S. A, Gibson, S. K.** (2015). Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. Advances in Developing Human Resources, 7(4), 446–469.

-**Introduction to the Mutual Mentoring Model**." University of Massachusetts Amherst. http://www.umass.edu/ctfd/mentoring/guidelines.shtml

-**Lapointe, É, Vandenberghe, C.** (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*,98, 98-107.

-**Linney, B.J**.(1999). Characteristics of good mentors. *Physician Exec*. 25(3):70-2.

-**Lumpkin, Angela.** (2011) A model for mentoring university faculty. *The Educational Forum*, 75, 357-368.

-**Moody, J.** (2009). *Mentoring Early-Stage Faculty: Myths and Missing Elements*. San Diego: JoAnn Moody.

-**Richard, O. C, Ismail, K. M, Bhuian, Sh. N, Taylor, E. C**. (2009). Mentoring in supervisor–subordinate dyads: Antecedents, consequences, and test of a mediation model of mentorship. Business Research,62, 1110–1118. Resources,7(4), 446-469.

-**University of Michigan**(2019). the Rackham School of Graduate Studies. How to Get the Mentoring You Want: A Guide for Students at a Diverse University. http://www.rackham.umich.edu/downloads/publications/mentoring.pdf.Accessed October 24, 2019.

-**Winskowski, A. M, Engdahl, B. E.** (2007). Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction. *Career Development Quarterly*, 56, 150–156.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]