

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

محمد رضا 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 (متورینگ) 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 می‌باشند که در حوزه فنی، مهندسی و منابع انسانی فعال هستند و از طریق نمونه‌گیری هدفمند و قاعده اشباع نظری، در پژوهش شرکت کردند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع‌آوری 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 داده‌ها، تحلیل محتوای استقرایی با استفاده از کدگذاری در سه سطح باز، محوری و انتخابی است. یافته‌های پژوهش حاکی از شناسایی سه مقوله توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی است که هر کدام از این‌ها دارای چند مولفه می‌باشند. در مقوله توسعه فردی، مولفه‌های دانش، شخصیت و شغل، در مقوله توسعه سازمانی، مولفه‌های مدیریت، انگیزش و منابع انسانی و در مقوله توسعه ارتباطی، مولفه مشتریان/ ذی‌نفعان، شناسایی شدند. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت، شخصیت و شغل، مهم‌ترین مولفه‌ها و سه وجه هرم روش ارشادی (متورینگ) در شرکت هستند. روش ارشادی (متورینگ) موثر، وابسته به عواملی مانند نگرش مدیریت ارشد، نحوه سازماندهی، هدایت، نظارت امور و توجه به مولفه شخصیت و شغل می‌باشد.

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

## ۱. مقدمه

شرکت مدیریت شبکه برق ایران شرکتی تماماً دولتی، پراهمیت، حساس و حیاتی 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 می‌شود. در صورت ایجاد حادثه در بخشی از شبکه سراسری برق کشور، احتمال فروپاشی آن و آسیب‌های جبران‌ناپذیر به مراکز پزشکی و درمانی، تولیدی، خدماتی و غیره وجود دارد، همان‌طور که در فروردین سال ۱۳۸۲ این اتفاق افتاد. در صنعت برق کشور به ویژه در این شرکت، واژه «لحظه»، تعریف کاملاً مشخص و استانداردی دارد که محور طراحی، برنامه‌ریزی و تنظیم فرایندهای کاری است. طبعاً اجرای دقیق و درست همراه با کارایی و اثربخشی موارد اشاره شده، به نیروی انسانی، منابع انسانی و نهایتاً سرمایه انسانی شایسته وابسته است. اهمیت کارکنان و سرمایه انسانی در شرکت به دلیل شرایط منحصر به فردی که داراست دوچندان می‌شود و به دلیل ویژگی‌های برشمرده، شرکت مدیریت شبکه برق ایران از حیث مدیریت و منابع انسانی که مقولاتی درهم تنیده اند مورد مطالعه و پژوهش قرار گرفت.

همان‌طور که بیان شد شرکت یادشده به عنوان هسته اصلی وزارت نیرو در صنعت برق، فعالیت می‌کند. اموری مانند راهبری شبکه برق کشور، ایجاد امنیت پایدار شبکه برق، خرید و فروش برق و ایجاد، حفظ و توسعه زیرساخت‌های مخابراتی شبکه برق کشور در این شرکت انجام می‌شود. اگر سازمانی با این مشخصات، با ناتوانی علمی، تجربی، روحی-روانی و عاطفی کارکنان خود روبرو شود، بی‌اغراق، شبکه برق کشور دچار اختلال، آسیب جدی و فروپاشی خواهد شد. طبعاً

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 عصر کنونی، 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، خصوصاً 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 بازنشتگی تعداد قابل توجهی از مدیران فعلی، امکان خروج زود هنگام بخشی از کارکنان و مدیران به دلایل مختلف از جمله پیاده سازی طرح های مختلف بازنشتگی، 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.

موضوعی که روش ارشادی (متورینگ) در شرکت مدیریت شبکه برق ایران را با سایر شرکت‌های صنعت برق کمی متمایز می‌کند، سطح تخصصی، آموزشی و تحصیلاتی بسیار بالای کارکنان آن (در سطح دکترا و فوق لیسانس)، به ویژه در بخش‌های فنی - مهندسی است. طبیعتاً اجرای الگوهای نوین مدیریتی مانند روش ارشادی (متورینگ) برای چنین کارکنانی ظرافت‌های خاص خود را دارد که در عین حالی که فرصت به حساب می‌آید، می‌تواند تهدید شمرده شود. این موضوع به توانمندی مدیریتی در طراحی و اجرای چنین روش‌هایی بستگی دارد. تفاوت دیگر، میزان استرس نسبتاً بالا در بخش دیسپاچینگ و مرکز کنترل شبکه برق کشور نسبت به شرکت‌های دیگر است که پیاده‌سازی روش ارشادی (متورینگ) برای این افراد، حکایتی دیگر دارد و روش ارشادی (متورینگ) سطح بالایی را می‌طلبد.

پیام سیاستی این پژوهش برای صنعت برق به طور عام اینست که با طراحی، اجرا و تحقق روش ارشادی (متورینگ) 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 اخیراً شدت بیشتری پیدا کرده، خواهیم بود. همچنین با ایجاد و افزایش حس خودباوری و اعتماد به نفس میان تمام اعضای سازمان و توسعه شایستگی‌های آنان، می‌توان امیدوار بود که شایسته‌سالاری از راه جانشین‌پروری مناسب تحقق پیدا کند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند 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، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی

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، بسیار جدی تر مورد نظر 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 گیسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

در دهه 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، کواکولا و غیره 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 حوزه آموزش و بهسازی مانند انجمن آموزش و بهسازی آمریکا (ASTD)<sup>۲</sup>، انجمن پرسنل و بهسازی (CIPD)<sup>۳</sup>، انجمن مدیریتی آمریکا (AMA)<sup>۴</sup> یا فدراسیون بین المللی مربی (ICF)<sup>۵</sup> فعالیت های گسترده ای را در حوزه منتورینگ انجام می دهند (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳)، به گونه ای که در حال حاضر تقریباً دو سوم شرکت های بزرگ در آمریکا 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

کنند(ریچارد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹. هالم و همکاران<sup>۲</sup>، 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، منافی است که برای سازمان دارد. در اینجا به چند مورد از این 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 و حرفه ای افراد را پرورش می دهد، ایجاد می کنند.

استاد(منتور)، دانش، راهنمایی و منابع مورد نیاز و کاربردی را به متنی 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 متنی فراهم می کند (بلند، ۲۰۱۹، ۳). منتور می تواند در جستجوی نیروهای انسانی، تعیین اهداف، ایجاد ارتباطات و

---

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

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

دومین محور در طراحی الگوی روش ارشادی (متورینگ) بعد توسعه سازمانی است سازمان هایی در بلند مدت به موفقیت دست پیدا می کنند که 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 متورینگ در سبب 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 و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳).

برنامه های رسمی روش ارشادی (متورینگ) در سازمان ها، با نگاه ویژه به مقوله توسعه سازمانی اجرا می شود. توسعه سازمانی و تغییر فرهنگ؛ روش ارشادی (متورینگ) 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 (متورینگ) 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 (متورینگ) 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. متورها افزایش موفقیت، رضایت، ارتقا و فرصت شغلی کسب می کنند (بلند، ۲۰۱۹). از طریق حفظ بیش

تر دانش در سازمان، بهره‌وری، ارتقا یافته و نیروی کاری شایسته‌تر تربیت می‌شود (الن و ابراین، ۲۰۰۶؛ وینسکوسکی و انگدال، ۲، ۲۰۰۷ و بیوز و ریا، ۳، ۲۰۱۰). منتورینگ درهای فرصت را برای منتهی به روش‌های رسمی و غیررسمی (حمایت مالی و شبکه‌ای از منتور) باز می‌کند و به سازمان‌ها توانایی شغلی اولیه حامیانه و پیش‌برنده‌ارایه می‌کند (بلند، ۲۰۱۹).

محور سوم در طراحی الگوی روش ارشادی (منتورینگ) بعد توسعه ارتباطی / ذی‌نفعان است. برنامه‌های روش ارشادی (منتورینگ) اجرا شده در سازمان‌ها، در بعد توسعه ارتباطی / ذی‌نفعان، منافعی را به همراه دارد که در مطالب زیر به آن‌ها اشاره خواهد شد. اطلاعات کسب و کار به اشتراک گذاشته می‌شوند (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳). تقویت مهارت‌ها؛ منتورینگ کارکنان مجرب و با مهارت را قادر می‌سازد که مهارت‌ها و تخصصشان را در اختیار افرادی که نیازمند مهارت‌های ویژه هستند، قرار دهند. منتورینگ برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (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 منتهی 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 و کار روی کسب و کار منتهی سرمایه‌گذاری کند. او فردی موفق و بانگیزه است. پس در مراحل سخت راه‌اندازی کسب و کار به منتهی روحیه و انگیزه مضاعف می‌دهد (بلند، ۲۰۱۹).

از سویی دیگر بررسی اهداف، چشم‌اندازها و رسالت‌های متفاوت مؤسسه‌ها، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی نشان می‌دهد که آنها در یک قلمرو ملی یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذی‌نفعان خود هستند. پایش عملکرد در راستای

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 پیش 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 خواهد شد.

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 طور خلاصه 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 در کشور آمریکا است. مدرسه پزشکی ویک فارست یک ساختار را برای منتورینگ خود ایجاد کرده است که آن مسوق به بهترین شیوه های برنامه های منتورینگ موجود در مدارس پزشکی می باشد! کرسی های دپارتمان مسئولیت اصلی را برای منتورینگ اعضای هیات علمی خود دارند، که عمدتاً از طریق

بررسی‌های سالانه انجام می‌گیرد، اما هر بخش، عضو ارشد هیات علمی را به عنوان تسهیل‌کننده منتورینگ بخشی تعیین می‌کند. تسهیل‌کننده به عنوان یک رابط بین بخش و دفتر توسعه دانشکده فعالیت می‌کند و برای کمیته منتورینگ توسعه دانشکده خدمت می‌کند و با فراهم کردن محتوای خاص به وسیله اعضای جوان دانشکده، به منتورها کمک می‌کند.<sup>۱</sup>

مورد دوم در میان سازمان‌های 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 تیم‌های دانشکده را با مشارکت بنیاد «اندرو و. ملون» برای حمایت از پروژه‌های منتورینگ که طیف گسترده‌ای از اشکال منتورینگ را دربر می‌گیرد آماده می‌کند، از شرکای منتورینگ فعال حمایت می‌کند و به اعضای هیات علمی، منابع منتورینگ را ارایه می‌کند.<sup>۲</sup>

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع بندی هدف، جزو پژوهش‌های کاربردی و دارای رویکرد توسعه‌ای و به روش کیفی اجرا شده است. جامعه 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، جامعه 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 نمونه‌گیری هدفمند<sup>۳</sup> 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

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<sup>۱</sup> (CVR) انجام شد. برای محاسبه این شاخص از نظرات پنج نفر از متخصصان و صاحب نظران (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:

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

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 آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر (۰/۹۹) در جدول با توجه به تعداد متخصصان ارزیابی کننده سؤال بود، از سؤالات 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 منظور اعتبارسنجی پاسخ‌های جمع‌بندی شده حاصل از مصاحبه اولیه و با هدف طراحی الگو، پس از گردآوری و تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و پاسخ‌ها، با انجام کد بندی سه مرحله‌ای (باز، محوری، مقوله‌ای) و تنقیح و دسته‌بندی پاسخ‌ها، مصاحبه دیگری با تمام مشارکت‌کنندگان (۱۸ نفر) انجام شد و موضوعات بیان شده که به صورت چکیده‌ای از مصاحبه اول، جرح و تعدیل شده و به صورت کد درآمده بود، مجدداً مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته، پاسخ‌های متناقض، جدا شده و پاسخ‌های تکرار شده، تایید و طبقه‌بندی گردیدند. پاسخ‌های یادشده، در نهایت با مطالبی که در پیشینه 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 مولفه‌ها، از روش همسوسازی استفاده شد. در ابتدا، داده‌ها دوباره گردآوری شد؛ به این شکل که در بخش اول گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌کننده اول (پژوهشگر) به صورت فردی با مصاحبه‌شوندگان (۱۸ نفر) به طرح سؤالات مصاحبه و دریافت پاسخ پرداخته و در بخش دوم، مصاحبه‌کننده دیگری (به صورت همکار)، اقدام به انجام چند مصاحبه گروهی با همان مصاحبه‌شوندگان (۱۸ نفر) نمود که پس از این مرحله، داده‌های حاصل از پژوهش به منظور استخراج، تنقیح و جمع‌بندی مولفه‌ها، تکرار و تایید شد. سپس از میان سؤالات مصاحبه، تعداد ۷ سوال به صورت تصادفی انتخاب و در میان ۹ نفر مدیران غیر از ۱۸ نفر مدیر مصاحبه‌شده

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 صاحبان نظران 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.

#### ۴. 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 صاحب نظر 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 کد گذاری انتخابی، محوری و باز، به شرح زیر تفسیر و تحلیل شدند. در مرحله اولیه کد گذاری باز، هر مفهوم به دست آمده در یک مقوله گنجانده شد. با بررسی داده های به دست آمده در مرحله اول کد گذاری 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 کد گذاری باز، مفاهیم مشابه

و مشترک از طریق تحلیل و مقایسه داده‌ها، در همدیگر ادغام شد. بدین ترتیب، با تکیه بر معنی دارترین و فراوان‌ترین مفاهیم اولیه، به غربال کردن و کاهش تعداد زیادی از داده‌ها اقدام شد. در این مرحله، ضمن بازگشت به مفاهیم مشابه و مقایسه آن‌ها با هم، درصدد شناسایی مفاهیم و مقوله‌های تداخل یافته برآمده و با تعیین، دسته‌بندی و مرتب کردن آن‌ها، مفاهیم مشترک و مشابه، در قالب یک مفهوم و مقوله واحد قرار داده شد. بر این اساس، انبوه داده‌ها به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های کلی کاهش یافت. داده‌های این مرحله در قالب ۹۳۵ مفهوم و ۱۵۷ مقوله عمده طبقه‌بندی شدند.

در مرحله کدگذاری محوری، در راستای تعیین و تشخیص روابط موجود در داده‌ها، آن‌ها با هم مقایسه شدند. داده‌های 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 دسته‌بندی آن‌ها، تحت عنوان کد محوری قرار گرفتند. به عبارت دیگر، موضوعات عمده پیرامون یک محور، با ورود به کد محوری، رابطه‌ای مستحکم تشکیل دادند. در مرحله کدگذاری محوری، ۸ کد محوری مشخص گردید.

در بخش کدگذاری انتخابی، به منظور همگرایی و وحدت یافته‌ها، ۸ کد محوری، به صورت زیرمجموعه‌ای از کدهای انتخابی درآمدند. به بیان دیگر، با توجه به اینکه ۸ کد محوری یادشده با همدیگر دارای اشتراکات مفهومی هستند، می‌بایست آن‌ها در قالب مقوله جامع‌تر و دارای قدرت کلی‌تر و انتزاعی‌تر جمع شوند. بر همین منوال، ۳ کد انتخابی نهایی، استخراج و مشخص گردید. همچنین براساس نتایج و یافته‌های کیفی به دو سؤال اصلی پژوهش یعنی ابعاد و مولفه‌های روش ارشادی (منتورینگ) و الگوی مناسب ارشادی (منتورینگ) برای شرکت مدیریت شبکه برق ایران پاسخ داده شد و بر اساس آن ابعاد، مؤلفه‌ها و الگوی روش ارشادی (منتورینگ)، شناسایی و طراحی شد.

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)
	یادگیری	تاثیر افزایش دانش شغلی استاد(منتور) بر افزایش دانش شاگرد(منتی)
		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	
	دانش تخصصی	
تجربه	هدف استاد(منتور) ، انتقال تخصص به شاگرد(منتی)	
	اهمیت تجربیات و سوابق کار استاد(منتور)	
	نقش انتقال تجربه در شکوفایی استعداد های شاگرد(منتی)	
	نقش روش ارشادی(منتورینگ) در افزایش تجربه	
منش اخلاقی	هدف استاد(منتور) ، انتقال تجربه به شاگرد(منتی)	
	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)	
	نوع دوستی، محبت، بخشندگی و دلسوزی از صمیم قلب	
	خصایص انسان ایده آل در منتور	

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

کد محوری	کد باز	کد معنایی
شغل	تأثیر 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 بر اساس تفاوت انسانها		
ساختار شغلی	رشد رابطه روش ارشادی (منتورینگ)	
	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	

کد محوری	کد باز	کد معنایی	
مدیریت	تعهد مدیریتی	جابجایی مناسب و منطقی افراد یعنی تجربه بهتر برای کار و روش ارشادی(منتورینگ)	
		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 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)
			تاکید بر روش های غیررسمی روش ارشادی(منتورینگ)
مشتریان- بازار	تعامل	تاکید بر مدیریت مشارکتی و تعاملی	

یکی از سه کد انتخابی و مقوله نهایی استخراج و تحلیل شده برای طراحی الگوی روش ارشادی (متورینگ) 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 (متورینگ) 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(متی)، نقش موثری در فرایند روش ارشادی (متورینگ) دارد. مولفه شخصیت؛ در زیرمجموعه کد انتخابی توسعه فردی، بیشترین تمرکز پاسخ های مشارکت کنندگان، بر کد 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(متور) به شاگرد(متی) انتقال می یابد، به همین دلیل شاخص های اخلاقی استاد(متور)، نقش تعیین کننده ای در فرایند روش ارشادی (متورینگ) دارد. تواضع، انتقادپذیری و وجود گوش شنوای شاگرد(متی) در این انتقال، موثر و کلیدی است. در واقع، وجود روحیه نقدپذیری و فروتنی شاگرد(متی)، کار را آسان و روان می سازد. بهترین ویژگی شاگرد(متی)، اطاعت پذیری بعد از اصول اعتماد(ظهور ویژگی های استاد در شاگرد) است.

شخصیت انسانی، تعیین کننده الگوی روش ارشادی (متورینگ) خواهد بود و نقش اخلاق انسانی در آن کاملاً برجسته است. مولفه شغل؛ در بخش کد محوری مولفه شغل که فراوانی بسیار زیادی دارد، مشارکت کنندگان در پژوهش گفته اند در روش ارشادی (متورینگ)، الگوبرداری شغلی از مافوق یا استاد(متور) 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

شاگرد(متنی)، عدم تکرار اشتباهات وی در شغلش، خواهد بود. بر همین منوال، بهینه‌سازی امور که از تکرار نشدن اشتباهات، سرچشمه می‌گیرد از نتایج روش ارشادی(متورینگ) است. با بهینه‌سازی کارها در روش ارشادی(متورینگ)، ارتقای سطح عملکرد و رفتار شغلی افراد حاصل می‌شود. در پایان بخش کد محوری مولفه شغل، این مطلب بیان می‌شود 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 (متورینگ) خواهد شد.

یکی دیگر از سه کد انتخابی برای طراحی الگوی روش ارشادی(متورینگ) در شرکت مدیریت شبکه برق ایران، توسعه سازمانی است. در این بعد، عوامل و شاخص‌هایی که در طراحی الگوی یاد شده، موثر و دخیل هستند، ابتدا به صورت محوری و سپس به صورت باز بیان شده است. مصاحبه‌شوندگان به این مولفه‌ها و شاخص‌ها اشاره کرده و آنها را برشمرده‌اند. با این توصیف، مولفه‌های متورینگ در قالب کدهای باز و محوری، شناسایی، توصیف و تبیین می‌شوند. 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(متورینگ)، 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(متورینگ) رسمی طراحی شود. در طراحی این سازوکار، لازم است مدیران ارشد و ارکان شرکت از روش ارشادی(متورینگ) حمایت تام و تمام نمایند و بستر اداری آن را نیز فراهم نمایند. ایجاد سازوکار اداری و مدیریتی، زمینه بروز و ظهور استاد(متور)ها را فراهم خواهد کرد. در واقع، وجود برنامه مدون در روش ارشادی (متورینگ)، حیاتی است. وجود متولی مشخص، خاص روش ارشادی(متورینگ) در شرکت، از لوازم پیاده‌سازی آن است. در پایان بررسی مولفه مدیریت، به فضای دوستی و صمیمیت و عدم نگاه ابزاری داشتن در روش ارشادی(متورینگ) که از نتایج و نقش‌های مدیریتی روش ارشادی(متورینگ) است، اشاره شد. مولفه انگیزش؛ در بخش مولفه

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(متنی) 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 و گفتند 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) عموماً و لزوماً 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، تمرکز کمتری 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(متنی) ها با هم و با استاد(منتور) ها دارند که اگر تعاملی منطقی و رو به رشد صورت گیرد

سبب توسعه روابط با مشتریان خواهد شد. وقتی که روابط تقویت شود، فرایندهای کاری بهبود و توسعه می‌یابند 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 می‌شود، در بلندمدت باعث ایجاد رقابت منصفانه در بازار و در میان مشتریان می‌شود. مدیران می‌گویند تاثیر روش ارشادی(منتورینگ) در روابط بازار عبارتست از؛ بهره‌برداری بهتر از شبکه ایمن و پایدار، حداقل کردن تعارض‌ها با ذی‌نفعان بیرونی، تسریع در مصوبات بیرونی و اجرای آن‌ها. آن‌ها به تاثیر ارتباط خوب بین معاون راهبری شبکه برق کشور و معاون بازار برق، که منجر به تبادل سریع و درست اطلاعات تخصصی بین حوزه‌ای می‌شود، پرداختند. این موضوع نیز روشن شد که تغییرات در نگرش شاگرد(منتی) ها سبب تقویت بخش بازار، ذی‌نفعان و مشتریان می‌شود. یعنی (در فرایند روش ارشادی(منتورینگ)) کار و سرمایه‌گذاری روی تغییر نگرش شاگرد(منتی) ها، اثرات مثبت بلندمدتی بر بازار و نحوه تعامل با مشتریان خواهد داشت. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش روشن می‌کند که نتایج و خروجی‌های مولفه‌های دو مقوله توسعه فردی و سازمانی، در مقوله توسعه ارتباطی، ظهور می‌یابد. مقوله توسعه ارتباطی، که ذی‌نفعان و مشتریان بیرونی شرکت را پوشش می‌دهد یکی از راهبردهای تعریف شده اصلی شرکت است. رقابت منصفانه در بازار برق، وابسته به مشتریان بیرونی مثل نیروگاه‌های برق و شرکت‌های برق منطقه‌ای است که خرید و فروش برق، اساسی‌ترین محور آن را تشکیل می‌دهد. بهره‌برداری بهتر از شبکه سراسری برق ایمن و پایدار، مستلزم حفظ روابط منطقی و دوستانه با ذی‌نفعان است.

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



## ۵. بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که مولفه‌های روش ارشادی (منتورینگ) در شرکت مدیریت شبکه برق ایران دارای ۳ بعد کلی شامل توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی است. هر کدام از این ابعاد از مولفه‌هایی 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 می‌باشد.

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 و تمامی 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)، قطعاً حمایت‌های اداری و مدیریتی مدیران ارشد ضرورت می‌یابد. ارایه مسیر شغلی و راهنمایی، انگیزه، حمایت و پشتیبانی احساسی برای تسهیل و شتاب در کارها به متنی و ارایه توانایی شغلی اولیه حامیانه و پیش برنده در پرتو منتورینگ حاصل می‌شود (بلند، ۲۰۱۹). شاکله منتورینگ بر اساس مدیریت مشارکتی و تعاملی بنا شده است. اشتراک علایق و همکاری‌ها در مسیر توسعه شغلی، عوامل اجرای مدیریت مشارکتی هستند (لامپکین، ۲۰۱۱). این نوع مدیریت، زمانی برقرار می‌شود 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 می‌پوشد. 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

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 می گردد که در شرکت با موضوع راهبری شبکه برق کشور روبرو می شویم. 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 منتهی، 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)

جلوگیری از ترک شغل کارکنان را با استفاده از روابط متورینگ و ایجاد و افزایش تعهد عاطفی موثر می‌داند.

مولفه محوری منابع انسانی در روش ارشادی (متورینگ) مدیریت شبکه برق درگیر مشارکت فعالانه، افزایش رقابت و روابط خوب سازمانی، همچنین در پی افزایش سطح همکاری‌های متقابل با دیگر اعضای سازمان می‌باشد. کارکنان سازمان، تجربیات ارزشمند خویش را تحت مدیریت دانش سازمانی به اشتراک می‌گذارند و به دیگران، از این اندوخته ارزشمند، سهم درخورشان را می‌دهند. «مدیران زیادی با توجه به تحولات علم و دانش در سال‌های 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 می‌شود». برخی دیگر ضمن اذعان به این قضیه تعیین سازوکاری مشخص و عملیاتی را یادآوری می‌کردند. 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 (متورینگ) مشهود است.

در بعد توسعه فردی، بیشتر مشارکت کنندگان در پژوهش بر اهمیت مولفه شخصیت صحنه گذاشتند. آن‌ها ابراز داشتند خصایصی مانند منش اخلاقی که شامل نودوستی، محبت، بخشندگی و دلسوزی از صمیم قلب می‌باشد در متورینگ اثرات عمیق و بلندمدتی بر جای می‌گذارد. آلن و همکاران (۲۰۰۹) ارزش شخصیت را عامل مهمی در روش ارشادی (متورینگ) می‌دانند. شخصیت از دیدگاه پاسخ دهندگان، دوشادوش عامل مدیریت قرار دارد. چرا که مدیریت یک سازمان در بسترعامل انسانی است که می‌تواند منویات رهبری سازمان را جامه عمل بپوشاند. درحقیقت، روش ارشادی (متورینگ)، جزوی از رفتار انسانی است. نقش اخلاق روشن می‌سازد که شخصیت انسانی، تعیین کننده الگوی روش ارشادی (متورینگ) خواهد بود و سایرمسایل سازمانی، پس از آن و درگرو آن، اعتبارمی‌یابند. حتی به این موضوع اشاره شد که بخشی از دانش

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 و ساختاری این شرکت، به دلیل نیاز و ضرورت، قطعاً الگوبرداری شغلی از استاد(منتور) های باتجربه، توسط شاگرد(متنی)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 می شوند ولی به این معنا نیست که یک استاد (منتور) حتما باید مدیر باشد، او لزوماً 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

از قدرت مدیریت بالایی برخوردار باشد. متورها از ویژگی‌های شخصیتی و کاری شاخص و کم‌نظیری برخوردارند. آن‌ها دارای مسئولیت‌پذیری زیادی هستند. به عبارت دیگر در پیشامد حوادث و مشکلات، با شهامتی مثال‌زدنی، مسئولیت‌اشتباهات شاگرد(مندی) را می‌پذیرند. مولفه دانش؛ روش ارشادی(منتورینگ)، زمانی می‌تواند 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(مندی) 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 قطعاً به یاد دادن، علاقه‌مندی وافر دارد. شاگرد(مندی) نیز باید زمینه‌دانشی لازم و اولیه را برای پذیرش تجربیات دارا باشد. رمز موفقیت شاگرد(مندی)، علاقه‌مندی به مبحث یادگیری است. این ویژگی شاگرد(مندی) است که روش ارشادی(منتورینگ) را پابرجا نگه و استوار می‌دارد.

پس از بهبود فرایندهای کاری موجود در حوزه 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 ذی‌نفعان بیرونی و بخش بازار، پس از اجرای روش ارشادی(منتورینگ)، رضایت مشتریان (که همان شرکت‌های برق منطقه ای و نیروگاه‌های برق هستند)، به سبب ایجاد رقابت منصفانه در بازار حاصل خواهد شد.

در بررسی‌های 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 ذی‌نفعان بیرونی، بازار و مشتریان است. در رابطه منتورینگ، مهارت‌های کسب و کار توسعه می‌یابد(بلند، ۲۰۱۹) و در ملاقات با مشتریان و افراد جدید، ایده‌ها و راهبردهای جدیدی حاصل می‌شود (مودی، ۲۰۰۹). یکی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص اهمیت بعد توسعه ارتباطی بیان داشت: «تمام تلاش کارکنان شرکت نهایتاً معطوف به ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی است و در آن صورت است که به اهداف سازمان دست پیدا خواهیم کرد». برای ایجاد و حفظ یک رابطه منطقی، دوستانه

و همراه با تعاملات موفق، پیاده سازی روش ارشادی (منتورینگ) ضرورت پیدا می کند. انتقال درست تجربیات ارزشمند استاد (منتور) ها به شاگرد (متنی) ها و آموزش دادن چگونگی برقراری ارتباط موثر و موفق با مشتریان که دخیل در کار 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. قطعاً استاد (منتور) های کارکشته و معرب 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 (متنی) ها و راهنمایی ایشان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی استفاده می کنند. منتورینگ می تواند فرصت های کاری طلایی بی شماری برای متنی 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 حوزه های موجب خدمت رسانی صحیح در بازار برق می شود. روش ارشادی (منتورینگ) در شرکت،

موجب زمینه‌سازی برای تسریع در تصویب مصوبات بیرونی تاثیرگذار در نرخ‌گذاری برق و سایر موضوعات مرتبط با بازار برق و سبب کاهش تعارضات و تنش‌ها با جامعه هدف بازار برق ایران می‌گردد. از ویژگی‌های منتورینگ بی‌اثر، وجود درگیری و تعارض بین استاد(منتور) و منتهی‌المرتب است (ابی و آلن، ۲۰۰۲). با تشریح کدهای انتخابی و محوری سطور بالا که در قالب ابعاد و مولفه‌های روش ارشادی(منتورینگ) آشکار شدند، می‌توان نتیجه‌گیری نمود روش ارشادی(منتورینگ)، در کاهش اعتراضات نیروگاه‌ها و ذی‌نفعان و افزایش سطح رضایت مندی آن‌ها موثر است. تاثیر استاد(منتور) در توجه و جهت‌گیری شاگرد(منتهی) نسبت به ایفای نقش تسهیل‌کننده بی‌طرف در ارتباط با ذی‌نفعان، بسیار مشهود است. در عین حال، پیاده‌سازی روش ارشادی(منتورینگ)، رقابت منصفانه بازار برق یعنی رقابت سالم نیروگاه‌ها با هم را که یکی از اهداف است محقق می‌سازد و مانع استفاده نیروگاه‌ها 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 قابل‌انکاری دارد. نکته آخر اینکه به دلیل پویایی ماهیت بازار برق، با توجه به ساختار سازمانی و فرایندهای کاری برخاسته از آن، تمام بخش‌های شرکت باید آمادگی پذیرش اجرای منتورینگ را داشته باشند.

با جمع‌بندی مطالب حاصله، این نتیجه به دست آمد که سه مولفه مدیریت، شخصیت و شغل، از سایر مولفه‌های موجود در ابعاد روش ارشادی(منتورینگ) دارای اهمیت بیشتر و قدرت تعیین‌کنندگی و تاثیر زیادتری بوده و نسبت به مولفه‌ها و شاخص‌های دیگر، ارجحیت کاملی دارند. در پایان و با استفاده از مطالعات، یافته‌ها و نتایج پژوهش، به شکل خلاصه، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

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

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، با سابقه و مجرب در هر معاونت انتخاب شوند و گروه مشترک استاد(منتور) ها تحت هدایت و نظارت عالی مدیرعامل شرکت تشکیل گردد. دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد جانشین پروری از طریق پیاده سازی و به کارگیری روش ارشادی(منتورینگ) دقیقاً 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.

## 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 و جامعه شماره ۱۳۵۵، صص ۸۱-۸۶.
- عباسی، طیب، هاشمی، محمد (۱۳۹۴). تبیین نقش متورینگ در کاهش بی اعتمادی سازمانی: آیا متورینگ 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 مربی‌گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده بنیاد. مدیریت فرهنگ سازمانی سال ۲۱، شماره ۳، صص ۳۹۸-۳۷۵.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). تبیین نقش‌های مثبت و منفی متورینگ در بهبود تسهیم دانش. موانع و راهکارهای پیاده سازی متورینگ. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۳، شماره ۱۰، صص ۵۱-۷۲.
- محمدی الیاسی، قنبر، نصیری، نیلوفر (۱۳۹۵). دستاوردهای برنامه مرشدی رسمی برای سازمان‌ها. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۸، شماره ۲، صص ۱-۲۶.
- هاشمی، محمد (۱۳۹۳). تبیین تاثیر متورینگ بر جانشین پروری با تمرکز بر طرح توسعه فردی. (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تهران.
- هاشمی، محمد، موسوی، سید جواد، رزمی، علی (۱۳۹۴). متورینگ: مکانیزمی جهت توسعه و بهبود یادگیری سازمانی. کنفرانس بین المللی جهت گیری‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. سازمان مدیریت صنعتی آذربایجان شرقی.

- 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.