

## Presenting a Mentoring Model and Analyzing the Factors Affecting its Implementation

Arian Gholipour<sup>1</sup> | Mahnaz Akbari<sup>2</sup> | Ebrahim Rajabpour<sup>3</sup>

### Abstract

In recent years, much attention has been paid to mentoring as one of the most important methods of human resource development in leading organizations. Therefore, the purpose of this study is to design a mentoring model and analyze the factors affecting its successful implementation in the Mobile Telecommunication Company of Iran. The research method is mixed (qualitative-quantitative) and in terms of strategy is case study. To achieve this, after reviewing the mentoring literature community, interview questions were designed and after confirming the validity of the questions, 15 people with expertise in the field of human resource development, especially mentoring, were interviewed by purposive sampling. Then, the results of the interviews were analyzed by theme analysis method using Brown and Clark approach and the factors affecting the implementation of the mentoring process in 17 sub-categories and 3 main categories; Planning, implementation, evaluation and feedback were provided. Then, in the quantitative stage of the research, these main and sub-categories were measured using fuzzy hierarchical analysis technique. The results of the research in the second step of the research showed that the category of "implementation" was the most important among the three main categories of implementation of the mentoring process in the Mobile Telecommunication Company of Iran. After that, the categories of "planning", "evaluation, and feedback" are in the second and third ranks. Finally, for the successful implementation of the mentoring process, suggestions based on research findings are provided for the managers of the Mobile Telecommunication Company of Iran.

**Keywords:** Training and Development, Mentoring, Human Resources, Mentor, Mentee.

48

Vol. 14  
Summer 2022

Research Paper

Received:  
17 March 2021  
Accepted:  
7 January 2022  
P.P: 125-154

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.2.2.5

1. Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

2. Corresponding Author: PhD, Organizational Behavior Management, Human Resources Manager of Saba Electricity and Energy Holding, Tehran, Iran  
Akbari@sabapeg.ir

3. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran



DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.2.2.5

## ارائه مدل منتورینگ و تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی آن

آرین قلی پور<sup>۱</sup> | مهنار اکبری<sup>۲</sup> | ابراهیم رجب پور<sup>۳</sup>

### چکیده

در سال‌های اخیر به منتورینگ به‌عنوان یکی از مهمترین روش‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پیشرو توجه زیادی شده است. از این رو، هدف پژوهش حاضر ارائه مدل منتورینگ و تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق آن در شرکت همراه اول می‌باشد. روش پژوهش از نوع آمیخته (کیفی-کمی) و از نظر استراتژی از نوع مطالعه موردی است. برای رسیدن به این منظور، پس از بررسی جامع ادبیات نظری و کاربردی منتورینگ، سوال‌های مصاحبه طراحی شد و بعد از مورد تأیید قرار گرفتن روایی سؤالات، با روش نمونه‌گیری هدفمند با تعداد ۱۵ نفر از خبرگان حوزه توسعه منابع انسانی دانشگاهی و خبرگان شرکت همراه اول مصاحبه انجام شد. سپس، نتایج مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم و با استفاده از رویکرد براون و کلارک مورد تحلیل قرار گرفت. عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی فرایند منتورینگ در ۱۷ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی؛ شامل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی و بازخورد قرار گرفت. سپس در مرحله کمی پژوهش مقوله‌های اصلی و فرعی با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی مورد سنجش قرار گرفتند. نتایج پژوهش در گام دوم پژوهش نشان داد که مقوله «اجرا» بیشترین اهمیت را در بین سه مقوله اصلی پیاده‌سازی فرایند منتورینگ در شرکت همراه اول داشته و بعد از آن مقوله‌های «برنامه‌ریزی» و «ارزیابی و بازخورد» در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. در نهایت، برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز فرایند منتورینگ پیشنهادهای بر اساس یافته‌های پژوهش برای مدیران شرکت همراه اول ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش و توسعه؛ منتورینگ؛ منابع انسانی؛ منتور؛ منتی.

۱. استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دکتری، مدیریت رفتار سازمانی، مدیر منابع انسانی هلدینگ برق و انرژی صبا، تهران، ایران.

Akbari@sabapeg.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

## مقدمه

در دهه اخیر، محققان و سازمان‌ها علاقه خاصی به پژوهش در رابطه با منتورینگ نشان داده‌اند (چونگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۲). این موضوع به دلیل آن است که منتورینگ، مزایای بسیاری را برای کارکنان و سازمان‌ها به همراه داشته است (مریت و هاویل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰). رسانه‌های عمومی مملو است از عناوینی مانند «جادوی منتورینگ: یافتن یک منتور خوب می‌تواند کسب و کار شما را رونق ببخشد»؛ «منتور: کلید موفقیت سازمان»؛ «منتور خود را پیدا کنید» و نظایر آن. همچنین، بسیاری از مدیران تجاری معروف نیز دلیل موفقیت خود را داشتن منتور می‌دانند (آلن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۱۱۱۴). از سویی دیگر، سازمان‌ها، برنامه‌های منتورینگ را به‌عنوان مهم‌ترین برنامه توسعه‌ای می‌دانند. علاوه بر فراگیران، منتورها و سازمان‌ها نیز از روابط منتورینگ، سود می‌برند (کرام<sup>۴</sup>، ۱۹۸۳: ۶۲۰). با این حال، اجرای برنامه منتورینگ در سازمان‌ها، بدون داشتن رویکردی جامع و یکپارچه، متناسب با ویژگی‌های سازمان و توجه به کلیه عوامل اثرگذار بر موفقیت آن، نه تنها اثربخش نیست، بلکه ممکن است خساراتی را نیز به سازمان وارد نماید (پاناپولوس و ساری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۲۱۸).

در طول چهل سال گذشته، تحقیقات بسیاری در مورد منتورینگ و توانایی بالقوه آن در جهت بهبود یادگیری در محل کار و توسعه منابع انسانی یک سازمان انجام شده است (لیوسگوی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵: ۴۳۲). اما به گفته داوسون<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) با وجود ماهیت پویا و پیچیده فرایند منتورینگ که در آن افراد زیادی درگیر موضوع هستند و عوامل بسیاری در موفقیت آن نقش دارند، این تحقیقات در بسیاری از حوزه‌ها هنوز دارای ضعف هستند. منتورینگ، یکی از مؤثرترین استراتژی‌های آموزشی، در بسیاری از سازمان‌های برتر دنیا برای آموزش و توسعه کارکنان است (پاناپولوس و ساری، ۲۰۱۳: ۲۱۸). امروزه، تقریباً همه افراد موفق به تأثیر منتورینگ که به صورت رسمی یا غیررسمی در کار و یا زندگی آن‌ها نقش داشته است، اشاره کرده‌اند. در

1. Chong et al.,
2. Merritt & Havill
3. Allen et al.,
4. Kram
5. Panopoulos & Sarri
6. Levesque et al.,
7. Dawson

سازمان‌هایی که رویه‌های منتورینگ به اجرا گذاشته می‌شود، امید تحول فردی و در نهایت تحول سازمانی وجود دارد (هاران و جیاراج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۵۹). علی‌رغم اینکه در سایر کشورها، منتورینگ، به‌عنوان یکی از رویکردهای اثربخش و نوین توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان و به‌خصوص توسعه مدیران مطرح بوده است، ولی این روش در سازمان‌های ایرانی آن‌طور که باید و شاید مورد توجه و بهره‌برداری قرار نگرفته است. یکی از دلایل این امر، عدم آشنایی سازمان‌های ایرانی با ابعاد وسیع و پیچیده منتورینگ، به‌عنوان یک ارتباط انسانی است. تا زمانی که سازمان‌ها، از ابعاد متنوع منتورینگ و عوامل اثرگذار بر موفقیت آن آگاهی نداشته باشند، یا اقدامی در جهت اجرای آن نمی‌کنند و یا اقدامات آن‌ها با شکست مواجه خواهد شد.

در میان انواع سازمان‌ها، اپراتورهای تلفن همراه، یکی از مصادیق بارز سازمان‌های دانش‌بنیان خدماتی هستند که به خوبی توانسته‌اند جای خود را باز کنند. رشد سریع فناوری و بازار رقابتی، گستره خدماتی را که در این صنعت ارائه می‌شود، روزبه‌روز متنوع‌تر می‌نماید و اپراتورهای تلفن همراه، هر یک درصدند تا با ارائه خدمات خلاقانه‌تر و جذاب‌تر بر مشتریان خویش و میزان مصرف آن‌ها بیافزایند. چنین صنعتی، نیازمند وجود کارکنان و مدیرانی متخصص و توانمند است. بنابراین، نیاز به آموزش و توسعه کارکنان و مدیران سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات را به موضوعی اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. از سوی دیگر، اهمیت و ضرورت این موضوع از سوی مدیران ارشد شرکت همراه اول به‌خوبی درک شده و با مطالعه دقیق در راستای توسعه کارکنان خود گام برداشته‌اند؛ یکی از روش‌های در نظر گرفته شده از سوی شرکت همراه اول برای توسعه کارکنان و مدیران بکارگیری روش منتورینگ می‌باشد. از این‌رو، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی فرایند پیاده‌سازی منتورینگ در شرکت همراه اول بوده و در نهایت به رتبه‌بندی این عوامل خواهد پرداخت. بنابراین، با توجه به هدف پژوهش می‌توان بیان کرد که سوالات پژوهش حاضر به شرح زیر هستند:

۱. مدل مفهومی منتورینگ شامل چه گام‌ها و مؤلفه‌هایی است؟
۲. کدام عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار روی پیاده‌سازی فرایند منتورینگ اولویت بالاتری دارند؟

1. Haran & Jeyaraj

## مبانی نظری پژوهش

### منتورینگ

به منظور درک منتورینگ، پی بردن به ریشه تاریخی و چگونگی شکل‌گیری آن مفید می‌باشد. منتورینگ در ابتدا به عنوان یک مفهوم مطرح نبوده است، بلکه منشأ به داستان ایلید و ادیسه هومر است که در آن سرپرستی فرزند ادیسه، را به منتور که دوست مورد اعتمادش بود، سپرد. (وینبرگ و لانکوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۵۳۰). به بیانی دیگر، منتورینگ، مفهوم بسیار قدیمی در یک پوشش جدید است (گوش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۳۷۱). بنابراین، مفهوم منتورینگ بر اساس رابطه بین فردی باتجربه و فردی جوان تر شکل گرفت (کرام، ۱۹۸۵: ۴۰). از این رو، یافته‌های پژوهش‌ها حاکی از آن است که افزون بر دو- سوم کارکنان در شرکت‌های پیشرو در سطح دنیا با روابط منتورینگ درگیر هستند (هاشمی و قلی‌پور، ۱۳۹۴: ۳۱).

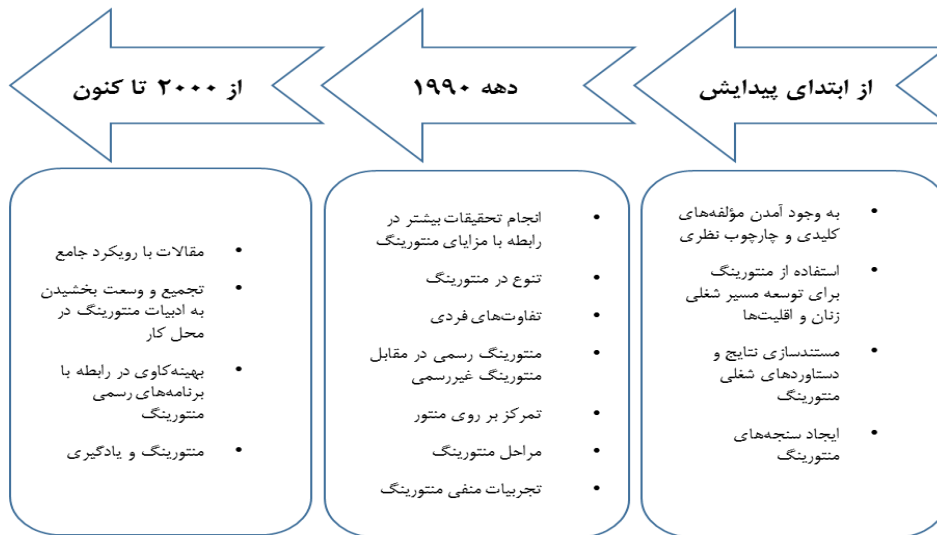
برخلاف دانش صریح، دانش ضمنی را نمی‌توان از راه مطالعه کتاب کسب کرد. بنابراین یک راه مؤثر برای انتقال این دانش، منتورینگ است (برایت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۳۲۹). در منتورینگ، کارکنان باتجربه تر مسئولیت هدایت نسل جوان تر سازمان را برعهده می‌گیرند. به طوری که منتورینگ، ابزاری برای ارائه و انتقال دانش ضمنی کارکنان باتجربه به کارکنان نسل جدید است (جوش و سیکدار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۹۶۶). باید اشاره کرد که منتورینگ، به طور شفاف، مفهوم‌سازی نشده است و این موضوع، منجر به ایجاد ابهام شده است (بیریس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۵۱). منتورینگ، بسیار پیچیده بوده؛ از موقعیتی به موقعیت دیگر متفاوت است، و توسط افراد مختلف به روش‌های مختلف تفسیر می‌شود. از آن‌جا که افراد درگیر در منتورینگ، خصوصاً منتور و منتهی، باید در مورد منتورینگ و چگونگی آن مذاکره کنند، تا به محض شروع ارتباط، درک و دیدگاه متقابل و مشترکی از منتورینگ، بین آن‌ها حاصل شود؛ این موضوع که هدف و مقصود منتورینگ در یک بستر مشخص، به صورت واضح و صریح بیان شود، بسیار ضروری است (گوش، ۲۰۱۴: ۳۷۲). در تعریف منتورینگ ویژگی‌های زیادی وجود دارد که آن را از سایر ارتباطاتی که در محل کار

1. Weinberg & Lankau
2. Ghosh
3. Bright
4. Josh & Sikdar
5. Beres

اتفاق می‌افتد متمایز می‌کند. اول اینکه منتورینگ یک رابطه دو طرفه بین یک فرد باتجربه (منتور) و یک فرد کم تجربه (منتی) است. دوم اینکه، این ارتباطات هم دوطرفه (متقابل) و هم نامتقارن است. بدین معنی که این رابطه باید هم برای منتور و هم برای شاگرد منفعت به‌دنبال داشته باشد، ولی تمرکز اصلی بر روی رشد و توسعه شاگرد است. سوم اینکه، رابطه منتورینگ پویا است؛ بدین معنی که فرایند ارتباطی و نتایجی که مرتبط با منتورینگ است در طول زمان تغییر می‌کند (آلن و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۱۱۷).

به‌طور کلی می‌توان گفت، منتورینگ، نوعی فرایند یادگیری است که در آن، ارتباطات کمک‌کننده، فردی و متقابل، از طریق تمرکز بر موفقیت حاصل می‌شود (رجب پور، افخمی اردکانی و حسینی اقبال، ۱۳۹۴: ۱۴۵). در این نوع یادگیری، حمایت (پشتیبانی) احساسی، مؤلفه کلیدی است (هاران و جی‌اراج، ۲۰۱۹: ۶۲). در ارتباط منتورینگ، منتی از طریق گفتگو با منتورهای باتجربه که دانش و تجربه‌شان را به اشتراک می‌گذارند، یاد می‌گیرد و رشد می‌کند، و این یادگیری با فکر و عمل آن‌ها ادغام می‌شود (رجب پور، ۱۳۹۹: ۱۵۸). در مقایسه، معلمی<sup>۱</sup> یا مربی‌گری<sup>۲</sup>، با هدف کمک آکادمیک و حرفه‌ای در یک حوزه به‌خصوص و تنها با تمرکز بر شایستگی صورت می‌پذیرد. با توجه به این تعاریف، می‌توان به اصولی در این زمینه رسید. اول، منتورینگ یک فرایند آگاهانه است. دوم، منتورینگ یک فرایند پرورش‌دهنده است که منتی را تا حد بیشترین پتانسیلش توسعه می‌دهد. سوم، منتورینگ یک فرایند روشن‌گرانه است که در آن، دانش (خرد) از منتور یاد گرفته می‌شود و توسط شاگرد به کار گرفته می‌شود. از این‌رو، مشخصه‌های اساسی منتورینگ، بدین شرح است (بروکبنگ و مک‌گیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۵۸): فعالیت پویا؛ فرایند یاری‌رسانی؛ فرایند یادگیری - یاددهی؛ فعالیت انعکاسی؛ فرایند رسمی. با یک بررسی کلی مشخص می‌شود که سیر تحقیقات انجام شده در حوزه منتورینگ به‌صورت شکل شماره ۱ است.

1. tutoring
2. coaching
3. Brockbank & McGill



شکل ۱. روند انجام تحقیقات در حوزه منتورینگ در طول زمان (یافته‌های محققین)

همان‌طور که مشخص است روند انجام پژوهش‌ها به این سمت بوده است که از سال ۲۰۰۰ به بعد محققان لزوم ارائه رویکرد جامع را درک کرده‌اند. وانبرگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز در فراتحلیل خود به بررسی ۹۹ پژوهش در ارتباط با پیامدها و نتایج منتورینگ پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که ۹۶ درصد تحقیقات، تنها به بررسی دستاوردهایی که منتورینگ برای منتهی داشته است پرداخته‌اند. ۱۳ درصد به دستاوردهای منتور، و تنها ۳ درصد به دستاوردهایی که منتورینگ برای سازمان به همراه داشته است. از لحاظ روش تحقیق، ۹۳ درصد این تحقیقات از نوع پیمایش، ۸ درصد از نوع مصاحبه (کیفی) و ۲ درصد آزمایشگاهی بوده است. در مورد منابع داده‌ها نیز ۸۱ درصد از نوع خوداظهاری، ۱۰ درصد بر اساس دیدگاه‌های زوج منتورینگ و ۱۰ درصد بررسی سایر منابع بوده است. یکی از تصورات اشتباهی که درباره روابط منتورینگ وجود دارد این موضوع است که گاهی روابط منتورینگ، جزئی از روابط سرپرستی، طبقه‌بندی می‌شود (اولیورو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۴۵). هدف روابط سرپرستی، الزاماً رشد افراد نبوده، درحالی‌که، هدف اصلی برنامه‌های منتورینگ، کمک به رشد فردی است. این موضوع که برنامه‌های منتورینگ تنها برای

1. Wanberg, Welsh & Hezlett  
2. Olivero

یک طرف سود دارد، نیز یک باور اشتباه رایج دیگر است که درباره روابط منتورینگ وجود دارد. منتورینگ رابطه‌ای دوطرفه است و برای هر دو طرف مزایایی به همراه دارد (ترمینی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۳۶).

## پیشینه پژوهش

بسیاری از مقالات منتشر شده در زمینه منتورینگ، بیشتر از آن که به تئوری‌های زیربنایی این موضوع پردازند و موضوع جدیدی به این مفهوم اضافه کنند به بررسی و سنجش تحقیق کرام (۱۹۸۵) پرداخته‌اند. اهریچ، هانسفورد و تن‌ننت<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، به منظور تعیین میزان بهره‌گیری این تحقیقات از دیدگاه‌های نظری به بررسی محتوای نظری بیش از ۳۰۰ مقاله تحقیقاتی در زمینه منتورینگ در دو حوزه کسب و کار و آکادمیک پرداخته‌اند. ادبیات موجود در حوزه منتورینگ، همواره محققان، تعریف کنندگان برنامه‌های منتورینگ و طراحان برنامه‌های آموزشی منتورینگ را به پایه‌گذاری کار خود بر مبنای یک چارچوب نظری یا مفهومی صحیح تشویق می‌کند. بنابراین، معتقدند که اگر قرار است تحقیقات منتورینگ توسط محققان و پژوهشگران جدی گرفته شود، محققان باید به بیان اصولی محتوا و مبانی نظری تحقیقات تجربی خود پردازند. از جمله، تحقیقات بسیار برجسته در زمینه بکارگیری منتورینگ در کسب و کار (هانسفورد، تن‌ننت و اهریچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۱۰۱) و همچنین، منتورینگ در حوزه آموزش (اهریچ، هانسفورد و تن‌ننت، ۲۰۰۳: ۴۲)، به بررسی ۱۵۱ مطالعه منتورینگ آموزشی و ۱۵۹ تحقیق منتورینگ در حوزه کسب و کار، برای مشخص کردن وسعت طیف دیدگاه‌های نظری مورد استفاده و همچنین فراوانی استفاده از نظریه‌های شناسایی شده در این تحقیقات پرداختند. از دیدگاه آن‌ها، چارچوب‌های مفهومی و نظری که می‌توانند به عنوان زیربنای منتورینگ در نظر گرفته شوند، از اقتصاد، فلسفه، رفتار سازمانی، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی استخراج شده‌اند. نظریه‌های مختلفی در مورد مطالعات صورت گرفته در حوزه منتورینگ مطرح شده است، که این مطالعات در جدول شماره ۱ ارائه شده‌اند.

1. Termini et al.,
2. Ehrich, Hansford & Tennent
3. Hansford, Tennent & Ehrich



جدول ۱. نظریه‌های مورد استفاده در مطالعات مرتبط با منتورینگ

دسته‌بندی نظریه‌ها	نظریه‌های مورد استناد	کاربرد در منتورینگ
نظریه‌های اقتصادی	نظریه سرمایه انسانی؛ نظریه مبادله رهبر-عضو؛ مدل منافع متقابل <sup>۱</sup> ؛ نظریه مبادله اجتماعی	منتورینگ مبتنی بر هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی و روابط متقابل است به طوری که منتور و شاگرد برای تعیین اینکه آیا رابطه قابل دوام است به ارزیابی هزینه و فایده می‌پردازند
نظریه‌های رشد	نظریه زاینده‌گی <sup>۲</sup> ؛ نظریه رشد (نظریه سن و مرحله) <sup>۳</sup> ؛ تئوری رشد حرفه‌ای <sup>۴</sup> ؛ مراحل شناخت (زنان)؛ تئوری جامعه‌شناختی	منتورینگ، فرایند توسعه ای است که باعث ارتقاء زندگی شخصی و حرفه منتور و شاگرد می‌شود
فرایند انتخاب منتورینگ	نظریه حمایت؛ نظریه خط لوله <sup>۵</sup> ؛ فعالیت‌های نمادین؛ نظریه اسناد	منتورینگ همیشه در دسترس برخی گروه‌های خاصی از مردم نیست (به عنوان مثال زنان، اقلیت‌ها، افرادی با زمینه‌های اجتماعی-اقتصادی متفاوت)
نظریه‌ها مربوط به قدرت	نظریه روابط درون گروهی <sup>۶</sup> ؛ تئوری تناسب جنسیت قدرت <sup>۷</sup> ؛ پنج منبع قدرت <sup>۸</sup> ؛ نظریه تکنیک‌های انضباطی و کنترل فوکو <sup>۹</sup> ؛ مدل توانمندسازی؛ نظریه جامعه‌شناسی حرفه‌ها <sup>۱۰</sup>	منتورینگ عبارت است از اجرا و استفاده از قدرت در روابط و سازمان
نظریه مدیریت و رهبری	تئوری اقتضایی؛ مدل تصمیم‌گیری؛ چارچوب ارزش‌های رقابتی	منتورینگ از این جهت مشابه مدیریت است که تنها یک سبک مؤثر مدیریت یا منتورینگ وجود ندارد و اثرگذاری به شرایط بستگی دارد

1. Zey's Mutual Benefits Model
2. Generativity
3. Developmental Theory (Age and Stage Theory)
4. Career Development Theory
5. Pipeline Theory
6. Embedded Intergroup Relations Theory
7. Gender Congruency Theory of Power
8. Five Bases of Power
9. Foucault's Theory of Disciplinary Techniques and Control
10. Sociology of Professions Theory

دسته‌بندی نظریه‌ها	نظریه‌های مورد استناد	کاربرد در متورینگ
نظریه یادگیری	نظریه جامعه‌پذیری؛ مدل کارآموزی؛ سازمان یادگیرنده	متورینگ امکان یادگیری برای متور و شاگرد را فراهم می‌سازد. شاگرد از طریق مشاهده، اجتماعی شدن و فرهنگ آموزی یاد می‌گیرد
نظریه‌های مربوط به ساختار سازمانی، اجتماعی شدن و شبکه‌سازی	رویکرد اجتماعی؛ ساختاردهی؛ فرضیه شبکه اجتماعی؛ اجتماعی شدن؛ یکپارچه‌سازی غیررسمی - ارزش‌گذاری تنوع <sup>۱</sup>	متورینگ یک فرایند اجتماعی رسمی و یا غیررسمی است که می‌تواند در یک سازمان یا شبکه‌ای اجتماعی رخ دهد
روابط بین فردی	نگهداری ارتباطات؛ <sup>۲</sup> تئوری پست کنفوسیوسی <sup>۳</sup>	متورینگ یک رابطه بین فردی دو طرفه، مبتنی بر تفاهم و روابط متقابل است

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، تئوری‌هایی که زیرمجموعه یک گروه اصلی قرار گرفته‌اند، آن‌هایی هستند که از یک نقطه نظر درباره متورینگ، مشترک هستند. به‌عنوان مثال، تئوری سرمایه انسانی، تئوری مبادله رهبر-عضو، مدل منفعت متقابل و تئوری مبادله اجتماعی، همه تحت تأثیر رشته اقتصاد هستند و بیشتر به متورینگ با نگاهی مشابه یک مبادله اقتصادی می‌پردازند. مطالعات باقیمانده در حوزه کسب و کار، عمدتاً در شش طبقه دیگر قرار می‌گیرند، که عبارتند از: تئوری‌های مرتبط با فرایند انتخاب در متورینگ، تئوری‌های مرتبط با قدرت، رهبری و مدیریت، تئوری‌های یادگیری، تئوری‌های مرتبط با اجتماعی‌سازی و شبکه‌سازی در سازمان، و تئوری‌هایی که در آن‌ها روابط بین فردی پررنگ است.

از سویی دیگر، صاحب‌نظران معتقدند فرایند متورینگ بر اساس اصول و ارزش‌های زیر پایه‌گذاری شده است (مک‌کیم، جولی و هاتر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۳): اعتقاد به خوب بودن افراد؛ درک این موضوع که افراد می‌توانند تغییر کنند و خودشان تمایل به رشد و توسعه دارند؛ درک چگونگی یادگیری افراد؛ تشخیص تفاوت‌های فردی؛ توانمندسازی از طریق توسعه فردی و شغلی؛ تشویق به توسعه قابلیت‌های افراد؛ ارتقاء و توسعه شایستگی؛ تشویق همکاری و نه رقابت تشویق

1. Informal integration – diversity valuation
2. Maintenance Communication
3. Post-Confucian Theory
4. McKimm, Jollie & Hatter

روحیه تحقیق و جستجوگری؛ جستجوی ایده‌ها، تئوری‌ها و دانش جدید؛ ایجاد فرصت‌های برابر در سازمان؛ استفاده از تجربیات گذشته، به‌عنوان کلیدی برای یادگیری و فهم بیشتر. پریم کامار<sup>۱</sup> (۲۰۰۷: ۴-۵) مراحل منتورینگ را به صورت زیر نام‌گذاری کرده‌اند:

- آماده‌سازی<sup>۲</sup>: این مرحله آغازین، مانند مثال شخم زدن خاک قبل از کاشتن است. به طور مشابه، متوره‌های بالقوه نیز باید مراحل متفاوتی را طی کنند تا انگیزه و آمادگی خود را برای ارتباطات منتورینگ آینده ارزیابی کنند.
- مذاکره<sup>۳</sup>: به اتمام رساندن موفق این مرحله، مانند کاشتن دانه در خاکی است که به خوبی شخم زده شده باشد. در این شرایط احتمال ثمر دادن رابطه منتورینگ زیاد است.
- توانمندسازی<sup>۴</sup>: این فاز که مربوط به پرورش و رشد است، می‌تواند به ریشه کردن دانه‌ها تشبیه شود. از آنجا که این مرحله، مرحله اجراست، نسبت به سایر مراحل قبل زمان بیشتری را می‌طلبد.
- اتمام<sup>۵</sup>: زاچاری این مرحله را به برداشت محصول تشبیه می‌کند، بدون در نظر گرفتن اینکه رابطه منتورینگ مثبت بوده است یا منفی، این مرحله فرصتی برای طرفین منتورینگ فراهم می‌کند که از یادگیری‌شان بهره‌برداری کنند.

آلن و همکاران (۲۰۰۹: ۱۱۱۶)، اولین گام منتورینگ را شناخت وضع موجود و نیازسنجی می‌دانند. ایشان بیان می‌دارند که اثربخشی برنامه‌های منتورینگ در گرو برنامه‌ریزی درست است. مزایای منتورینگ رسمی، در گرو سرمایه‌گذاری در زمان، افراد، تلاش‌ها و منابع مالی است. نیازسنجی، بررسی سیستماتیک کارهای صورت گرفته و کارهایی که باید انجام شود، است. این رویکرد، شامل تحلیل وضعیت فعلی سازمان و وضعیت مطلوب سازمان است. نیازسنجی، نقش مهمی را در برنامه‌ریزی اولیه هر فرایندی مانند منتورینگ، ایفا می‌کند. نیازسنجی منتورینگ رسمی در دو سطح تحلیل سازمانی و فردی انجام می‌شود. سطح سازمانی شامل بررسی اجزای سیستم گسترده سازمانی که برنامه منتورینگ را متأثر می‌سازند، است. به بیانی دیگر تجزیه و

1. Premkumar
2. Preparing
3. Negotiating
4. Enabling
5. Coming to closure

تحلیل سازمانی، شامل تعیین این موضوع است که برای اجرای مناسب منتورینگ، باید استراتژی‌های کسب و کار بررسی شده، منابع لازم برای این برنامه‌ها تعیین شده و حمایت‌های لازم برای اجرا کسب شود. از طرفی، جهت‌دهی برنامه‌های منتورینگ و اجزای آن باید با مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فلسفه سازمان، ادغام شود. سطح تحلیل فردی نیز شامل شناسایی افرادی که باید در برنامه منتورینگ شرکت کنند و بررسی میزان آمادگی اعضای سازمان برای مشارکت در منتورینگ است. در تجزیه و تحلیل سطح فردی باید، منتور و منتهی‌های بالقوه در نظر گرفته شوند.

منتورینگ، فرایند یادگیری رابطه‌ای است. بنابراین، مشخصات فردی، تعیین‌کننده موفقیت در ایجاد و حفظ رابطه است. مهارت‌های بین فردی، احتمال بهره بردن از مزایای منتورینگ را افزایش می‌دهد. چو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹: ۵۷) خصوصیات منتهی مناسب را به شرح زیر بیان می‌دارد: تمایل به یادگیری و توسعه؛ تمایل به همکاری کردن؛ هوش زیاد و یادگیری سریع؛ جاه‌طلب و آرمان‌گرا؛ توفیق‌طلب؛ توانایی پذیرش قدرت و ریسک؛ وفادار؛ متعهد؛ وظیفه‌شناس (با وجدان)؛ قابل انعطاف و تطبیق‌پذیر؛ خودآگاه؛ خوب سازماندهی شده؛ توانایی پذیرش چالش؛ توانایی دریافت بازخورد سازنده. انتخاب منتور، موضوع بسیار مهم و چالش‌برانگیز دیگری است؛ به طوری که یافتن منتورهای بالقوه دشوار بوده و همه منتورهای داوطلب، مناسب این نقش نیستند. معمولاً افرادی که می‌توانند منتور ایده‌آلی باشند نیز بسیار پرمشغله هستند. بنابراین، به دلیل این محدودیت‌ها، گاهی افرادی که در گذشته منتهی بودند، به عنوان منتور انتخاب می‌شوند (باران و زارزکی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۴). به طور معمول، منتور سرپرست مستقیم منتهی نبوده بلکه، گاهی به صورت داوطلبانه مسئول انجام این کار شده و دارای تجربه قابل توجهی در سازمان است (داوسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۱۳۹). به رغم توجه فزاینده به منتورینگ، و با وجود این که ارزش و کیفیت روابط منتورینگ، مرتبط با ویژگی‌های منتور می‌باشد؛ تلاش کافی برای تعیین مؤلفه‌های شایستگی منتور صورت نگرفته است (جوش و سیکدار، ۲۰۱۵: ۹۷۲). بخشی از کمبود توجه ممکن است ناشی از «خوش‌بینی» مدیران باشد که تصور می‌کنند همه منتورها می‌توانند به طور مؤثر عمل کنند و منتورینگ همیشه دارای نتایجی

1. Chu
2. Baran & Zarzycki
3. Dawson

- مثبت است (باران و زارزکی، ۲۰۲۱: ۴). مورزینسکی و فیشر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶: ۵۰)، مدل ارزیابی چهار مرحله‌ای را با اجزای مدل منتورینگ رسمی ارائه کرده است. این مدل شامل مراحل زیر است:
- مرحله زمینه‌ای پیش از برنامه: این مرحله، ارزیابی نیازها و الزامات داخلی، اهداف و حمایت‌های سازمانی را در برمی‌گیرد. برنامه‌های منتورینگ، نیازمند توجه خاص و صریح به عوامل زمینه‌ای مانند ارزیابی نیازهای داخلی، توضیح اهداف موردانتظار، حمایت از محیط کار برای برنامه‌ها و اهداف می‌باشد. این اجزای زمینه‌ای، بر طراحی برنامه و استراتژی‌های اجرا و پیاده‌سازی برنامه منتورینگ تأثیر می‌گذارند.
  - مرحله طراحی برنامه: جاکوبی<sup>۲</sup> (۱۹۹۱: ۵۰۶)، عنوان می‌کند که به دلیل ضعف در استانداردسازی برنامه منتورینگ، برنامه‌ریزی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. در این مرحله، خصوصیات منتورها و شاگردان مشخص شده، و توجه ویژه‌ای به فرایند تطبیق می‌شود. هم‌چنین، ارزیابی مدت زمان دوره، اهداف موردانتظار، شناخت و پاداش دهی به شرکت‌کنندگان این برنامه در این مرحله صورت می‌گیرد. در این مرحله، پیشینه و تجربیات منتور و سابقه شاگرد بررسی می‌شود، تا به شایستگی انتخاب شوند. پس از آن، فرایند سیستماتیک پیوند در اولویت قرار دارد که باید به عواملی چون نزدیکی و مشابهت سابقه شاگرد و منتور در محیط کاری و مسائل و خصوصیات رفتاری توجه کرد. طول برنامه، چرایی، و چگونگی آن مورد بعدی است. اقدامات و فعالیت‌های شرکت‌کنندگان در برنامه منتورینگ، به میزان برنامه‌ها و جلسات آموزشی و ارتباطی میان منتور و شاگرد اشاره می‌کند.
  - مرحله اجرا: ارزیابی در مرحله اجرا، فعالیت‌های انجام شده در برنامه‌های منتورینگ و هزینه‌ها را در برمی‌گیرد. هم‌چنین در این مرحله، از ذینفعان برنامه منتورینگ به‌منظور بازنگری برنامه، بازخورد گرفته می‌شود. مرحله اجرا و پیاده‌سازی برنامه منتورینگ رسمی نیازمند فعالیت‌های ارزیابی تعاملی است که برنامه‌های نظارتی، هدایت و راهنمایی برنامه‌ریزان در مورد ایده‌های بهبود و پیشرفت برنامه و ارزیابی برنامه‌های بازنگری

1. Morzinski & Fisher  
2. Jacobi

منتورینگ را شامل می‌شود. ارزیابی هزینه برنامه‌های نظارتی، پاسخگویی مسائل مالی مرتبط با برنامه و توجیه‌پذیری آن است. بر اساس فعالیت‌های نظارتی، مطالعات انجام شده نشان می‌دهند که ارائه بازخورد به افراد ذی‌نفع در برنامه منتورینگ از مهم‌ترین ابعاد ارزیابی برنامه می‌باشد.

▪ ارزیابی نتایج: این مرحله، مجموعه‌ای از بررسی‌ها و ارزیابی‌ها درباره نتایج منتورینگ است. نتایج به‌دست آمده شامل واکنش‌ها، آموزش‌ها، تغییرات ایجاد شده در رفتار و تأثیر نهایی برنامه منتورینگ بر توسعه شغلی و ارزش‌های نهایی برنامه منتورینگ سازمان می‌باشد. واکنش شاگردان به برنامه منتورینگ، مهم‌ترین نتیجه به‌دست آمده از منتورینگ می‌باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از جمله پژوهش‌های آمیخته به‌شمار می‌رود و به لحاظ شناسایی و تحلیل فرایند اجرای موفقیت‌آمیز منتورینگ، یک تحقیق کاربردی تلقی می‌شود. از لحاظ استراتژی از نوع مطالعه موردی است و همچنین از لحاظ پارادایم اقدام‌گرایانه است. در گام اول پژوهش برای گردآوری داده‌ها از انجام مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. بر این اساس، ادبیات نظری منتورینگ و فرایند پیاده‌سازی آن در سطح بین‌المللی مورد بررسی قرار گرفت. سپس، بر مبنای این تحلیل‌ها، سؤال‌های مصاحبه شکل گرفته و با ۱۵ نفر از متخصصین حوزه توسعه منابع انسانی و به‌خصوص منتورینگ، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه عمیق صورت پذیرفت. خبرگان بر اساس معیار «سابقه همکاری در پروژه منتورینگ، به‌عنوان مجری یا همکار پروژه منتورینگ و متولیان سازمانی پروژه منتورینگ» انتخاب شدند. در تحقیق کیفی، زمانی که محقق احساس کند به حد اشباع رسیده است؛ نمونه‌گیری متوقف می‌شود. به این حالت، در روش تحقیق کیفی، اشباع نظری گفته می‌شود. در این پژوهش، مصاحبه‌ها تا رسیدن به حد اشباع ادامه یافت و این موضوع در مصاحبه شماره ۱۱ تحقق یافت؛ اما جهت اطمینان، مصاحبه‌ها تا نمونه پانزدهم ادامه پیدا کرد. باید اشاره نمود که بعد از انجام هر مصاحبه، مطالب بیان شده توسط خبرگان به‌صورت مکتوب درآمده، تحلیل شده و سپس مصاحبه بعدی انجام می‌گرفت. به‌منظور

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

- اجرای فرایند نظام‌مند ثبت، ضبط و نوشتن داده‌ها (ضبط صدا، پیاده‌سازی مصاحبه و نگارش داده‌های شفاهی) در تمامی مصاحبه‌ها؛
- تحلیل سیستماتیک و روش‌مند داده‌ها و استخراج منطقی مقوله‌ها و مفاهیم انتزاعی کلان‌تر بر مبنای روش کدگذاری؛ و
- بهره‌مندی از بازخورهای حاصله از مصاحبه‌شونده‌ها.

در گام اول پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل تم استفاده شده است. فراگرد تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. مراحل شش‌گانه تحلیل تم در ادامه توضیح داده شده‌اند. تحلیل تم فراگردی بازگشتی<sup>۱</sup> است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (برون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۸۸). به علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد. در زیر مراحل تحلیل تم بیان شده است:

- مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌های غوطه‌ور سازد.
- مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است.

1. Recursive  
2. Braun and Clarke

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

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

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

مرحله ۶. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تیم‌های کاملاً آبدیده<sup>۱</sup> در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (برون و کلارک، ۲۰۰۶: ۸۸-۹۰).

در گام دوم پژوهش برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای فرایند منتورینگ در شرکت همراه اول از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی استفاده شد (عبداله و زواکیفلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۴۴۰۲). در تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی ارزیابی مسائل پیچیده از چارچوب‌های لایه‌های مختلف تشکیل می‌شود و آنها نیز به لایه‌های مختلف تجزیه می‌شوند، تصمیم‌گیرندگان باید مقایسه زوجی بین عوامل انجام داده و یک امتیاز نسبی به هر یک از عوامل از نظر میزان تأثیرشان روی مسأله تخصیص دهند. این روش به تصمیم‌گیران اجازه می‌دهد تا اولویت‌ها و نظرات خود را با اعداد فازی بیان کنند و عدم قطعیت را در قضاوت‌های خود وارد کنند (توندولو، آزادی و سیاح‌پور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۱۲۵۸). در این پژوهش برای تعیین وزن معیارها از روش سلسله‌مراتبی فازی استفاده شده است و اعداد فازی آن از نوع مثلثی می‌باشند. گام‌های این تکنیک به شرح ذیل می‌باشد:

**گام اول: رسم نمودار سلسله‌مراتبی:** ساختار سلسله‌مراتبی از سه سطح تشکیل می‌شود که سطح بالایی را ابعاد و سطح پائینی را شاخص‌ها تشکیل می‌دهند.

1. Worked-out
2. Abdullah & Zulkifli
3. Tooranloo, Azadi & Sayyahpoor



**گام دوم: تشکیل ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از اعداد فازی:** در این مرحله از خبرگان درخواست می‌شود؛ نظرات خود را در مورد مقایسه زوجی عوامل مؤثر بر اجرای منتورینگ بر اساس شکل ۲، با استفاده از عبارات کلامی جدول ۲ بیان نمایند.

جدول ۲. مقیاس زبانی برای مقایسات زوجی مثلثی

مقایسات زوجی	مقیاس‌های فازی مثلثی	مقیاس‌های فازی مثلثی معکوس
ترجیح یکسان	(۱، ۱، ۱)	(۱، ۱، ۱)
نسبتاً مرجح	(۰/۵، ۱، ۱/۵)	(۱، ۱/۵، ۰/۵)
ترجیح قوی	(۱، ۱/۵، ۰/۵)	(۰/۵، ۰/۶۶۶، ۱)
قویاً مرجح	(۱/۵، ۰/۲، ۰/۵)	(۰/۴، ۰/۵، ۰/۶۶۶)
ارجحیت بسیار قوی	(۲، ۲/۵، ۳)	(۰/۳۳۳، ۰/۴، ۰/۵)
بی‌اندازه قوی	(۲/۵، ۳، ۳/۵)	(۰/۲۸۵، ۰/۳۳۳، ۰/۴)

پس از گردآوری نظرات خبرگان و تبدیل داده‌های کلامی به اعداد فازی، ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از رابطه (۱) تشکیل می‌شود.

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1n} \\ \tilde{a}_{21} & 1 & \dots & \tilde{a}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{a}_{n1} & \tilde{a}_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1n} \\ 1/\tilde{a}_{21} & 1 & \dots & \tilde{a}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/\tilde{a}_{n1} & 1/\tilde{a}_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

**گام سوم: میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان:**

میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان را با استفاده از رابطه شماره (۲) به دست می‌آید.

$$a_{ij} = (a_{ij}^1 * a_{ij}^2 * \dots * a_{ij}^n)^{\frac{1}{n}} \quad (2)$$

**گام چهارم: محاسبه وزن‌های فازی:**

ماتریس میانگین نظرات مقایسه زوجی هر بعد و معیار با استفاده از رابطه (۳) بدست می‌آید.

$$\tilde{a}_j = (\tilde{a}_{m1}^1 * \tilde{a}_{m2}^2 * \dots * \tilde{a}_{mn}^n)^{\frac{1}{n}} \quad (3)$$

$j = 1, 2, \dots, n$  تعداد معیارها و  $m$  عدد فازی می‌باشد. وزن فازی هر شاخص از رابطه (۴)

به دست می‌آید؛ که در آن  $n$  تعداد خبرگان است.

$$\tilde{w}_j = \tilde{\alpha}_j * (\tilde{\alpha}_1 + \tilde{\alpha}_2 + \dots + \tilde{\alpha}_n)^{-1} \quad (4)$$

**گام پنجم: محاسبه وزن‌های فازی کل برای شاخص‌ها و ابعاد:**

وزن‌های فازی کامل از حاصل ضرب وزن‌های به‌دست آمده از شاخص‌ها در وزن ابعاد به‌دست می‌آید (رابطه ۵).

$$T\tilde{w}_j = D\tilde{w}_j * C\tilde{w}_j \quad (5)$$

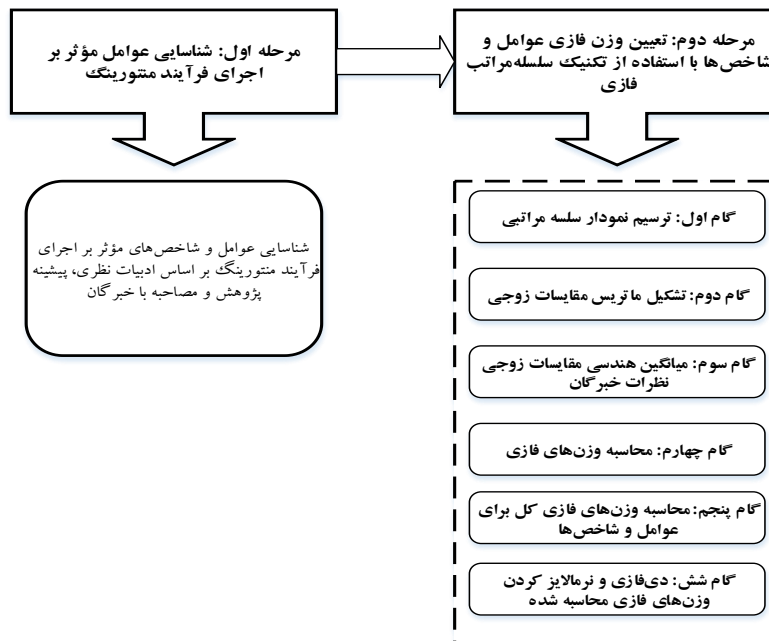
که در آن  $D\tilde{w}_j$  وزن فازی عوامل و  $C\tilde{w}_j$  وزن فازی به‌دست آمده برای معیارها می‌باشد.

**گام ششم: دی‌فازی و نرمالایز کردن وزن‌های فازی به‌دست آمده:**

برای نرمالایز کردن وزن‌های فازی مثلی از رابطه (۶) استفاده می‌شود.

$$W_j = \frac{1}{4}[a + 2b + c] \quad (6)$$

بر اساس موارد بیان شده، چارچوب فرایند انجام پژوهش در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. چارچوب فرایندی انجام پژوهش

## یافته‌های پژوهش

در جدول شماره ۳ اطلاعات جمعیت‌شناختی ۱۵ خبره مشارکت‌کننده در پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

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

## یافته‌های بخش کیفی پژوهش

با عنایت به مراحل ذکر شده برای بخش کیفی پژوهش، در ابتدا نمونه‌ای خلاصه شده از یکی از مصاحبه‌های انجام شده بیان شده است و ادامه مراحل کامل فرایند تحلیل تم ارائه می‌شود. مشارکت‌شونده با کد ۱۴ در مورد منتورینگ چنین بیان می‌کند:

«تو خیلی از سازمان‌ها که می‌خواهند متتورینگ را اجرا کنن، متتورینگ را به اون حد و اندازه‌ای که باید نمی‌شناسن و روش کار نکردن. بنابراین هدفشون مشخص نیست. اصلاً نمی‌دونن از متتورینگ چی می‌خواهند» (کد ۱۴)

همچنین، مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ در این رابطه بیان می‌کند:  
 «وقتی می‌خواهیم دوره متتورینگ بذاریم، حتماً باید یه دوره ۸ ساعته یا ۱۶ ساعته برا توجیه شرکت‌ها بگذاریم. سازمان باید دقیق و درست بدوننه متتورینگ چی هست» (کد ۱۱)  
 در جدول زیر کدهای استخراج شده به همراه مقوله‌ها و مضامین شناسایی شده، نشان داده شده است.

جدول ۴. تم‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها - مرحله برنامه‌ریزی

مضامین فراگیر / مقوله‌ها	مضامین سازمان‌دهنده	کدهای استخراج شده / مضامین پایه	کد خبرگان
برنامه‌ریزی متتورینگ	آگاهی سازمانی	آشنایی سازمان با مفهوم متتورینگ، لزوم برگزاری دوره آموزشی و توجیهی برای سازمان، تلاش برای افزایش دانش در حوزه متتورینگ	P3;p5;p6;p7:p10 P11;P14
	تدوین اهداف متتورینگ	- شناخت وضع موجود (تعیین وضعیت سازمان در مسیر توسعه، شناخت فرهنگ سازمانی، شناخت ذی‌نفعان متتورینگ و تحلیل نیاز آن‌ها) - تدوین وضع مطلوب (مشخص نبودن چشم‌انداز و هدف توسعه)	P1;p2;p5;p6;p8; p11;p14;p15
	بومی‌سازی	- توجه به ماهیت سازمان (عدم تقلید صرف از سایر سازمان‌ها، توجه به نیاز فعلی مشتری، با توجه به تغییرات) - توجه به ماهیت واحدهای سازمانی (در نظر گرفتن تفاوت واحدها و شغل‌ها در طراحی متتورینگ)	P1;P4;p6;p7;p9; p11;P12;P15
	انعطاف در برنامه متتورینگ	ارتباط تنگاتنگ متتورینگ و کانون ارزیابی، عدم اعتقاد به نتایج کانون ارزیابی به‌عنوان تنها منبع ورودی متتورینگ؛ دستورالعملی نبودن متتورینگ، لزوم منعطف بودن آن	P2;p3;p5P8; p10;p13;P15

مضمین فراگیر/ مقوله‌ها	مضمین سازمان‌دهنده	کدهای استخراج شده / مضمین پایه	کد خبرگان
برنامه‌ریزی منتورینگ	مجری پروژه	- سایر سوابق در سازمان - سوابق منتورینگ در سایر سازمان‌ها	P2;P3;P4p5;p 9; p13;p14;p15
اجرا	نوع منتور	- مدیران موفق سایر سازمان‌ها - کارآفرین بودن منتور - انتخاب منتور بر اساس هدف منتورینگ - منتور داخلی - تیم منتورینگ	P1;P2;P3;P5; P6; P7;P8;P9;P10 ;P12; P13;P14;P15
	شایستگی منتور	- (رازداری و امانت‌داری، روحیه کمک به دیگران) - (انعطاف‌پذیری و سازگاری، عزت نفس و خودبیاوری، خودآگاهی، داشتن وجدان کاری و تعهد، اشتیاق به یادگیری و توان یاددهی) - (توانایی دسته‌بندی مطالب و ساختار ذهنی طبقه‌بندی شده، تفکر راهبردی و کلان‌نگری) - (توانایی برقراری ارتباط با افراد متفاوت، توان برقراری ارتباط صمیمی، مهارت گوش دادن مؤثر، ارتباط با شبکه وسیعی از افراد، شناخت احساسات دیگران، همدلی کردن) - (الهام‌بخشی، تأثیرگذاری، داشتن کاریزما، الگو بودن، توانایی جلب مشارکت متنی و ایجاد انگیزه در وی) - هدف‌گذاری (توانایی اولویت‌بندی اهداف، تدوین برنامه توسعه فردی) - (تسلط به ویژگی‌های صنعت، سازمان، واحدها، فرهنگ سازمانی)	P1;P2;P3;P4; P5;P6; P7;P8;P9;P10 ;P11; P12;P13;P14; P15
آموزش و توجیه منتور	آموزش و توجیه منتور	- آموزش توسط سازمان (هدف اجرای پروژه، مباحث تخصصی، آموزش صنعت و سازمان) - تعاملات گروهی با سایر منتورها	P1;P2;P3;P7; P10;P11;P12; P13

مضامین فراگیر / مقوله‌ها	مضامین سازمان‌دهنده	کدهای استخراج شده / مضامین پایه	کد خبرگان
	سبک متورینگ	- شناخت متنی توسط متور (شناخت فردی، شناخت شغلی) - توجه به تفاوت‌های فردی در توسعه - توافق در تدوین برنامه توسعه فردی	P2;P3; P5;P6; P7; P9;P12; P14;P15
	انتخاب و ویژگی‌های متنی	- انتخاب جامعه هدف - داوطلبانه بودن حضور - ویژگی‌های فردی (توفیق طلبی، کانون کنترل درونی، واقع‌بین بودن، اشتیاق به توسعه) - ویژگی‌های بین فردی (مهارت اجتماعی) - ویژگی‌های نگرشی	P1;P2;P3;P4; P5; P7;P8;P9;P10; P11; P12;P13;P14; P15
اجرا	آگاهی بخشی به متنی	- معیارهای ارزیابی و انتظارات از متنی - مفهوم متورینگ و هدف آن - آداب شاگردی	P1;P4;P5;P6; P7;P8;P11; P12;P13; P15
	انگیزه متور و متنی	- لزوم طراحی مکانیسم انگیزشی مناسب، با توجه به مشغله زیاد متورها و درآمد بالای آنها، عدم برانگیختن متورها توسط پول، فراهم آوردن امکان شرکت در دوره بین‌المللی متورینگ، انعقاد قرارداد مستقیم با متورها، جبران خدمات مناسب و برانگیزاننده - امکان عزل یا تنزل مقام به دلیل ندانسته‌ها، وجود الزام برای توسعه انگیزه انتخابی، توجه به سطح فرهنگی سازمان در طراحی مکانیسم‌های انگیزشی، پول، پاداش مالی، بسته تشویقی / توجه، شرکت در دوره‌های حرفه‌ای بین‌المللی	P1;P2;P3;P4; P5;P6; P7;P8;P9;P10; P11; P12;P13;P14; P15

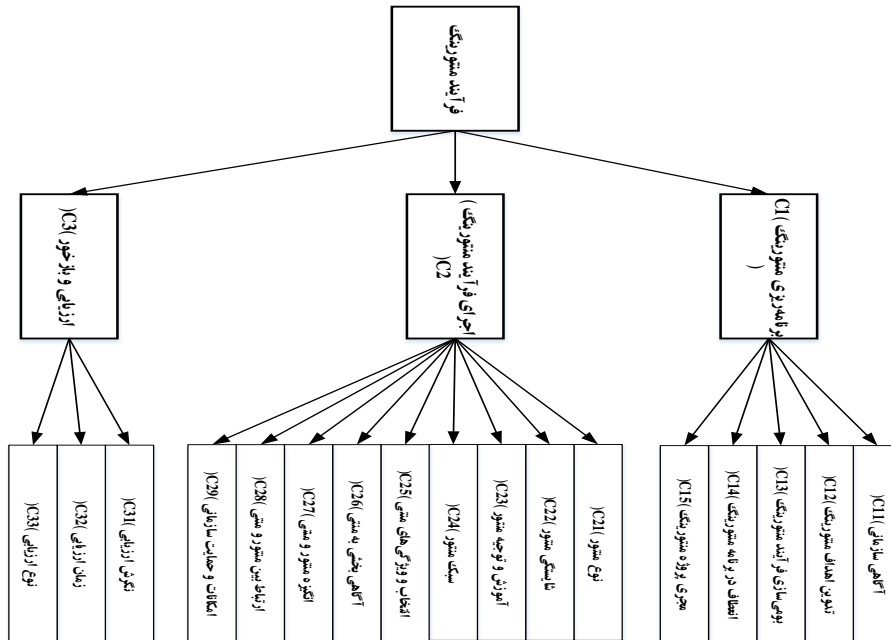
مضامین فراگیر / مقوله‌ها	مضامین سازمان‌دهنده	کدهای استخراج شده / مضامین پایه	کد خبرگان
اجرا	ارتباط بین منتور و منتی	- نحوه تخصیص منتی به منتور؛ معیارهای تخصیص منتی به منتور - استمرار و نحوه تعامل؛ ماهیت ارتباط - تیم‌سازی در افرادی که در شایستگی موردنظر مشترک هستند و استفاده از تجربیات یکدیگر	P2;P3;P4;P5; P6; P8;P9;P10;P11; P14;P15
	امکانات و حمایت سازمان	- مشروعیت و توانمندی متولی؛ وظایف و تعهدات متولی؛ ویژگی‌های مدیر پروژه؛ تغییر متولی - حمایت مدیر بالادست؛ محیط فیزیکی؛ فراهم آوردن فراغت ذهنی و زمانی؛ فراهم آوردن کانال‌های ارتباطی سازمانی؛ فراهم آوردن منابع مورد نیاز	P1;P2; P4; P6; P7;P8;P9; P12;P13;P14
ارزیابی و بازخور	نگرش ارزیابی	-نگاه کوتاه‌مدت و زودبازده بودن منتورینگ -نگاه و دید مثبت به ارزیابی فرایند	P1;P2; P4; P8;P9 P11;P13
	زمان ارزیابی	-ارزیابی در پایان پروژه - ارزیابی فرایندی	P3;P7; P10; P12; P13;P14;P15
	نوع ارزیابی	- مشخص بودن شاخص‌های ارزیابی (مشخص بودن انتظارات سازمان از منتورینگ، خروجی منتور و منتی و سازمان، مشخص بودن شاخص‌های موفقیت، مشخص بودن (KPI) - ارزیابی شونده (برنامه (نحوه برگزاری جلسات، زمانبندی و ...، منتور، منتی (ارزیابی برداشتی در ۳۶۰ درجه، عملکردی در (BSC)	P4;P5;P7;P8; P9; P10;P11;P12; P13;P15

### یافته‌های بخش کمی پژوهش

نتایج این مرحله از تحقیقات در مراحل زیر ارائه شده است:

**گام ۱: ترسیم درخت سلسله‌مراتبی:** با توجه به عوامل مشخص شده در مرحله کیفی

پژوهش، درخت سلسله‌مراتبی همان‌طور که در شکل ۳ نشان داده شده است؛ ترسیم شد.



شکل ۳. درخت سلسله‌مراتبی عوامل مؤثر بر اجرای فرایند منتورینگ

**گام ۲. تشکیل ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از اعداد فازی:** با استفاده از درخت سلسله‌مراتبی (شکل شماره ۳) و جدول شماره ۲، عبارات زبانی به اعداد فازی تبدیل می‌شوند و ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از رابطه (۱) تشکیل می‌شود.

**گام سوم: ماتریس میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان:** میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان را با استفاده از رابطه شماره (۲) به دست می‌آید. جدول ۵ ماتریس میانگین هندسی مقایسه زوجی مربوط به عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی فرایند منتورینگ را نشان می‌دهد. شایان ذکر است؛ ابعاد با نماد (C) نشان داده شده‌اند.

جدول ۵. ماتریس میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان

میانگین هندسی	C1			C2			C3		
C1	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۷۴	۰/۹۳	۱/۱۹	۱/۴۸	۱/۹۳	۲/۳۶
C2	۰/۸۴	۱/۰۸	۱/۳۵	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۴۷	۲/۰۲	۲/۵۵
C3	۰/۴۲	۰/۵۲	۰/۶۸	۰/۳۹	۰/۴۹	۰/۶۸	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰



**گام چهارم: محاسبه وزن‌های فازی:** با استفاده از روابط ۳ و ۴ وزن‌های فازی عوامل و

شاخص‌ها محاسبه می‌شود. جدول شماره ۶ این محاسبات را نشان می‌دهد.

جدول ۶. میانگین هندسی کل و وزن‌های فازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی متورینگ

	میانگین هندسی			وزن فازی			وزن مطلق
C1	۱/۰۰۹	۱/۰۶۰	۱/۱۰۹	۰/۳۱۹	۰/۳۵۲	۰/۳۸۷	۰/۳۵۲
C2	۱/۰۲۱	۱/۰۸۱	۱/۱۳۱	۰/۳۲۳	۰/۳۵۹	۰/۳۹۵	۰/۳۵۹
C3	۰/۸۳۶	۰/۸۷۳	۰/۹۲۵	۰/۲۶۴	۰/۲۹۰	۰/۳۲۳	۰/۲۹۲

نتایج جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که بعد اجرای فرایند متورینگ (C2) با وزن (۰/۳۵۹) مهمترین عامل مؤثر برای پیاده‌سازی اثربخش فرایند متورینگ در جامعه آماری مورد مطالعه بوده و پس از آن عوامل برنامه‌ریزی متورینگ (C1) و ارزیابی و بازخور (C3) قرار دارند.

**گام پنجم: محاسبه وزن‌های فازی کل برای شاخص‌ها:** براساس رابطه (۵) وزن

شاخص‌های ابعاد پیاده‌سازی فرایند متورینگ محاسبه می‌شود که در جدول شماره ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نرمال‌سازی وزن شاخص‌ها

ابعاد	شاخص‌ها	وزن فازی شاخص‌ها			وزن فازی کل			وزن مطلق کل
C1	C11	۰/۱۷۷	۰/۲۲۱	۰/۲۷۲	۰/۰۵۶	۰/۰۷۸	۰/۱۰۵	۰/۰۷۹۴
	C12	۰/۱۷۸	۰/۲۱۹	۰/۲۶۵	۰/۰۵۷	۰/۰۷۷	۰/۱۰۳	۰/۰۷۸۴
	C13	۰/۱۳۴	۰/۱۶۰	۰/۱۹۵	۰/۰۴۳	۰/۰۵۶	۰/۰۷۶	۰/۰۵۷۸
	C14	۰/۱۴۱	۰/۱۷۰	۰/۲۱۲	۰/۰۴۵	۰/۰۶۰	۰/۰۸۲	۰/۰۶۱۷
	C15	۰/۱۸۹	۰/۲۲۸	۰/۲۷۷	۰/۰۶۰	۰/۰۸۰	۰/۱۰۷	۰/۰۸۲۰
C2	C21	۰/۰۸۲	۰/۱۳۰	۰/۱۹۷	۰/۰۲۶	۰/۰۴۷	۰/۰۷۸	۰/۰۴۹۳
	C22	۰/۰۷۳	۰/۱۱۳	۰/۱۶۹	۰/۰۲۴	۰/۰۴۱	۰/۰۶۷	۰/۰۴۲۸
	C23	۰/۰۷۵	۰/۱۲۰	۰/۱۸۶	۰/۰۲۴	۰/۰۴۳	۰/۰۷۴	۰/۰۴۵۹
	C24	۰/۰۸۲	۰/۱۳۱	۰/۲۰۱	۰/۰۲۶	۰/۰۴۷	۰/۰۷۹	۰/۰۵۰۰
	C25	۰/۱۰۳	۰/۱۵۹	۰/۲۳۵	۰/۰۳۳	۰/۰۵۷	۰/۰۹۳	۰/۰۶۰۰
	C26	۰/۰۵۸	۰/۰۸۹	۰/۱۴۳	۰/۰۱۹	۰/۰۳۲	۰/۰۵۶	۰/۰۳۴۸

ابعاد	شاخص‌ها	وزن فازی شاخص‌ها			وزن فازی کل			وزن مطلق کل
	C27	۰/۰۶۶	۰/۱۰۵	۰/۱۷۳	۰/۰۲۱	۰/۰۳۸	۰/۰۶۸	۰/۰۴۱۳
	C28	۰/۰۶۵	۰/۱۰۱	۰/۱۶۸	۰/۰۲۱	۰/۰۳۶	۰/۰۶۶	۰/۰۴۰۰
	C29	۰/۰۳۰	۰/۰۵۰	۰/۱۰۷	۰/۰۱۰	۰/۰۱۸	۰/۰۴۲	۰/۰۲۲۰
C3	C31	۰/۳۰۰	۰/۳۳۶	۰/۳۷۰	۰/۰۷۹	۰/۰۹۷	۰/۱۲۰	۰/۰۹۸۳
	C32	۰/۳۱۱	۰/۳۴۵	۰/۳۸۶	۰/۰۸۲	۰/۱۰۰	۰/۱۲۵	۰/۱۰۱۶
	C33	۰/۲۸۶	۰/۳۱۹	۰/۳۵۹	۰/۰۷۶	۰/۰۹۲	۰/۱۱۶	۰/۰۹۴۱

نتایج جدول ۷ نشان داد که در بعد برنامه‌ریزی منتورینگ شاخص «مجری پروژه» مهمترین شاخص بوده و شاخص «بومی‌سازی» کمترین اهمیت را به خود اختصاص داده است. در بعد اجرای فرایند منتورینگ شاخص «انتخاب و ویژگی‌های متنی» با اهمیت‌ترین شاخص و «امکانات و حمایت سازمان» کم‌اهمیت‌ترین شاخص بوده‌اند. همچنین، در بعد ارزیابی و بازخور شاخص «زمان ارزیابی» با اهمیت‌ترین و شاخص «نوع ارزیابی» کم‌اهمیت‌ترین شاخص بوده‌اند.

**گام ششم: دی‌فازی و نرمال‌سازی سازی وزن‌های فازی:** با استفاده از رابطه (۶) مقادیر دی‌فازی شده وزن‌های ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش فرایند منتورینگ تعیین شد. نتایج این مرحله در جدول ۶ برای ابعاد و در جدول ۷ برای شاخص‌ها نشان داده شده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

مطالعات انجام شده در مورد آموزش و توسعه کارکنان نشان می‌دهد که شیوه‌های مختلفی برای توسعه و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. یکی از این روش‌های که اخیراً بسیار مورد توجه قرار گرفته است، منتورینگ می‌باشد. از همین رو، اجرای برنامه منتورینگ مدیران، روند رو به افزایشی در سال‌های اخیر داشته است. منتورینگ، تجربه توسعه‌ای برای افراد جوان‌تر و کم‌تجربه است؛ به طوری که رشد کارکنان و پیشرفت آنان، به طور مثبت تحت تأثیر منتورینگ است. در این راستا، عوامل و شاخص‌های مختلفی برای پیاده‌سازی فرایند منتورینگ در تحقیقات مختلف مورد بررسی و شناسایی قرار گرفته است. اما، با توجه به بخش پیشینه تجربی پژوهش هر کدام از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه از زاویه‌ای خاص به این مهم پرداخته‌اند و هنوز پژوهشی

جامع و کامل که فرایند اجرای اثربخش متورینگ را شناسایی کرده باشد، یافت نگردید. از این رو، با توجه به اهمیت موضوع توسعه کارکنان از طریق متورینگ در شرکت همراه اول و همچنین وجود خلأ نظری و تجربی در این حوزه در داخل کشور، محققین درصدد طراحی مدل فرایند متورینگ و همچنین رتبه‌بندی عوامل و شاخص‌های مؤثر در پیاده‌سازی فرایند متورینگ در آن شرکت هستند.

یافته‌های پژوهش در مرحله اول پژوهش که با استفاده از تحلیل تم صورت گرفت؛ نشان می‌دهد که فرایند متورینگ شامل ۱۷ مقوله فرعی آگاهی سازمانی، تدوین اهداف متورینگ، بومی‌سازی فرایند متورینگ، انعطاف در برنامه متورینگ، مجری پروژه متورینگ، نوع متور، شایستگی متور، آموزش و توجه متور، انتخاب و ویژگی متی، آگاهی بخشی به متی، انگیزه متور و متی، ارتباط بین متور و متی، امکانات و حمایت سازمانی، نگرش ارزیابی، زمان ارزیابی و نوع ارزیابی می‌باشد. در نهایت این ۱۷ مقوله فرعی در سه مقوله اصلی برنامه‌ریزی متورینگ، اجرا و پیاده‌سازی متورینگ و ارزیابی و بازخورد قرار گرفتند و مهیای ورود به گام دوم پژوهش که رتبه‌بندی مقوله‌های اصلی و فرعی است، شدند. در راستای مقایسه یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های پیشین باید اشاره شود که پژوهش‌هایی از قبیل چو (۲۰۰۹)، آلن و همکاران (۲۰۰۹) و پریم کامار (۲۰۱۲) در مدل فرایندی متورینگ به برخی از این مقوله‌های فرعی و اصلی اشاره داشته‌اند.

گام دوم پژوهش نیز نشان داد که مقوله‌های اصلی اجرای متورینگ، برنامه‌ریزی متورینگ و ارزیابی و بازخورد به ترتیب بااهمیت‌ترین عوامل از طرف خبرگان هستند. با عنایت به اینکه عامل اجرای متورینگ بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است؛ می‌توان این موضوع را چنین تحلیل کرد که مدیران و مجریان اجرای فرایند متورینگ در شرکت همراه اول باید بیشترین وقت و تلاش خود را صرف این مقوله و عامل اصلی کنند. همان‌گونه که آلن و همکاران (۲۰۰۹) بیان کرده‌اند ۸۰ درصد از وقت و انرژی مدیران سازمان باید صرف اجرای فرایند متورینگ شود. این مطلب نشان‌دهنده این موضوع مهم می‌باشد که صرف برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی جذاب و شکیل برای موفق سازمان در پیاده‌سازی و بهره‌گیری از فرایند متورینگ کافی نیست و باید طبق اصل پاره‌تو اصل ۸۰-۲۰ بین اجرا و برنامه‌ریزی برقرار باشد. بنابراین، در این راستا به مدیران

شرکت همراه اول پیشنهاد می‌شود که بیشترین توجه خود را به انتخاب فراگیرانی اختصاص دهند که دغدغه توسعه فردی و سازمانی خود را دارند، در انتخاب متورها با تجربه، با دانش و دارای شایستگی بالا کوشا باشند و ارتباطی حسنه و توأم با دوستی و متقابل بین متورها و متی‌ها برقرار نمایند. هرچند که در نگاه اول به نظر می‌رسد، امکانات و حمایت سازمان عاملی بسیار اثرگذار در اجرای فرایند منتورینگ باشد؛ ولی با توجه به نظرات خبرگان و تحلیل‌های صورت گرفته در بخش کمی پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل سلسه‌مراتبی فازی مشخص گردید که این شاخص / مقوله فرعی کمترین اهمیت را در بخش اجرای فرایند منتورینگ دارد.

عامل / مقوله اصلی برنامه‌ریزی منتورینگ دومین عامل اثرگذار برای پیاده‌سازی فرایند منتورینگ در شرکت همراه اول می‌باشد. باید اشاره کرد که هیچ فعالیت و اقدامی بدون برنامه‌ریزی و هدفگذاری درست به نتیجه نمی‌رسد (چونگ و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، به مدیران شرکت همراه اول پیشنهاد می‌شود که در برنامه‌ریزی پیاده‌سازی منتورینگ تمام زوایای امر را بررسی کرده و ضمن آگاهی جامع و کامل نسبت به وضعیت موجود شرکت خود (اعم از منابع مالی و انسانی) و تدوین وضعیت مطلوب، برنامه‌ریزی دقیق و منظمی تدوین نمایند. در این راستا، باید اشاره کرد با توجه به نظرات خبرگان امر، شاخص / مقوله فرعی مجری پروژه بالاترین اهمیت را به خود اختصاص داده است. فرایند منتورینگ نیز به مانند هر فرایند دیگر از جمله فرایندهای مدیریت منابع انسانی باید فردی مجری آن باشد که ضمن داشتن دانش و مهارت کافی در این حوزه، فردی صبور و پیگیر باشد تا فرایند منتورینگ به‌طور کامل اجرا شود و سازمان از مزایای آن منتفع گردد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تیمی متخصص و با تجربه برای این امر باید انتخاب شود. همچنین در این عامل باید سازمان، آگاهی کامل از وضعیت موجود خود و همچنین مزایا و روش اجرای فرایند منتورینگ داشته باشد. در انتها باید اشاره کرد که هیچ برنامه‌ای بدون ارزیابی و چرخه باخور کامل نیست و فرایند پیاده‌سازی منتورینگ نیز از این امر مستثنی نمی‌باشد.

### پیشنهادات کاربردی

در راستای اجرا و پیاده‌سازی اثربخش برنامه رسمی منتورینگ در شرکت همراه اول به مدیران ارشد سازمان و به‌طور ویژه به مدیر منابع انسانی شرکت، پیشنهادات ذیل متناسب با یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه پیاده‌سازی برنامه رسمی منتورینگ نیازمند شناسایی پیش‌نیازها و پسایندهای آن است، پیشنهاد می‌شود که این برنامه با دقت و همچنین با در نظر گرفتن همه عوامل و شرایط تأثیرگذار بر آن برنامه‌ریزی شده و در نهایت اجرا شود؛
  - برنامه رسمی منتورینگ یک برنامه و روش توسعه‌ای پرهزینه است؛ بنابراین با در نظر گرفتن تمامی عوامل مؤثر بر آن باید اجرا شود تا بیشترین بازدهی را داشته باشد؛
  - حمایت مدیران ارشد از این روش در اهمیت بسیار بالایی قرار دارد. به مدیر منابع انسانی شرکت پیشنهاد می‌شود که طرحی جامع و کامل، همراه با در نظر گرفتن تمامی جوانب امر به مدیران ارشد سازمان ارائه دهند و به همسویی این برنامه با اهداف و مأموریت‌های شرکت توجه ویژه‌ای شود؛
  - تدوین استراتژی و برنامه‌ریزی بدون عمل به‌مانند شعار بدون عمل است. همان‌گونه که ۸۰ درصد استراتژی‌ها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؛ باید دقت کرد که بیشترین تمرکز و انرژی شرکت باید صرف پیاده‌سازی این برنامه شود و گرنه با اولین مانع و مشکل اجرای برنامه منتورینگ با شکست مواجه خواهد و متوقف می‌شود؛
  - با توجه به اینکه مؤلفه زمان ارزیابی بالاترین اهمیت را در بین مؤلفه‌های اجرای برنامه رسمی منتورینگ از نگاه خبرگان کسب کرده است، پیشنهاد می‌شود زمان‌های منظمی برای ارزیابی برنامه و نحوه اجرای آن توسط شرکت در نظر گرفته شود. این مهم به شرکت کمک می‌کند تا بتواند نکات صلاحی را در برنامه لحاظ کند.
- از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به مواردی از قبیل: تعداد کم خبرگان و صاحب‌نظران منتورینگ به‌صورت تجربی در کشور، عدم همکاری برخی از خبرگان به‌دلیل مشغله کاری زیاد، کمبود منابع علمی در زمینه منتورینگ در کشور و در نهایت اجرای پژوهش در یک شرکت خاص که تعمیم‌پذیری پژوهش را خدشه‌دار می‌کند؛ اشاره کرد. برای انجام پژوهش‌های بیشتر در این حوزه به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود؛ فرایند پیاده‌سازی منتورینگ را در صنعت خاص و یا در سازمان‌های دولتی ایران انجام دهند و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه نمایند. همچنین، می‌توان از تکنیک‌های تصمیم‌گیری دیگر برای رتبه‌بندی این عوامل استفاده کرد.

## فهرست منابع

- رجب پور، ابراهیم، افخمی اردکانی، مهدی؛ حسینی اقبال، عزیزه. (۱۳۹۴). مربی‌گری الکتورنیک؛ نوآوری مبتنی بر وب. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۷(۲)، ۱۴۳-۱۶۲.
- رجب پور، ابراهیم. (۱۳۹۹). تبیین عوامل مؤثر بر پذیرش مربی‌گری الکتورنیک با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۳(۱)، ۱۷۸-۱۵۵.
- هاشمی، محمد؛ قلی پور، رحمت‌الله. (۱۳۹۴). تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷(۲)، ۵۲-۲۵.
- Abdullah, L., & Zulkifli, N. (2015). Integration of fuzzy AHP and interval type-2 fuzzy DEMATEL: An application to human resource management. *Expert Systems with Applications*, 42(9), 4397-4409.
- Allen, T. D., Smith, M. A., Mael, F. A., Gavan O'Shea, P., & Eby, L. T. (2009). Organization-level mentoring and organizational performance within substance abuse centers. *Journal of Management*, 35(5), 1113-1128.
- Baran, M., & Zarzycki, R. (2021). Key effects of mentoring processes—multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees. *Journal of Business Research*, 124, 1-11.
- Beres, J. L. (2010). *Examining Mentoring Relationships within the Sport Management Academy: perspectives of mentors and protégés*, Thesis, University of Windsor.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bright, M.I. (2005). Can Japanese mentoring enhance understanding of Western mentoring?. *Employee Relations*, 27(4), 325-339.
- Brockbank, A., & McGill, I. (2012). *Facilitating reflective learning: Coaching, mentoring and supervision*. Kogan Page Publishers.
- Chong, J. Y., Ching, A. H., Renganathan, Y., Lim, W. Q., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. (2019). Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: a systematic scoping review of e-mentoring programs between 2000 and 2017. *Advances in Health Sciences Education*, 1-32.
- Chu, C. M. (2009). *Mentoring for leadership in Pacific education*. Thesis, Victoria University of Wellington, New Zealand.
- Dawson, P. (2014). Beyond a definition: Toward a framework for designing and specifying mentoring models. *Educational Researcher*, 43(3), 137-145.
- Ehrich, L., Hansford, B., & Tennent, L. (2001). Closing the divide: Theory and practice in mentoring. In *CD-ROM-International Conference ANZAM 2001, Closing the Divide* (pp. 1-15). Massey University.
- Ehrich, L. C., Hansford, B., & Tennent, L. (2003). Educational mentoring: Is it worth the effort?. *Education Research and Perspectives*, 30(1), 42-75.
- Ghosh, R. (2014). Antecedents of mentoring support: a meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 367-384.
- Hansford, B., Tennent, L., & Ehrich, L. C. (2002). Business mentoring: help or hindrance?. *Mentoring and tutoring*, 10(2), 101-115.
- Haran, V. V., & Jeyaraj, A. (2019). Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 32(1), 58-72.

- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. **Review of educational research**, 61(4), 505-532.
- Joshi, G., & Sikdar, C. (2015). A study of the mentees' perspective of the informal mentors' characteristics essential for mentoring success. **Global Business Review**, 16(6), 963-980.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. **Academy of Management journal**, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. **Training & Development Journal**, 39(4), 40-43.
- Levesque, L. L., O'Neill, R. M., Nelson, T., & Dumas, C. (2005). Sex differences in the perceived importance of mentoring functions. **Career Development International**, 10(6/7), 429-443.
- McKimm, J., Jollie, C., & Hatter, M. (2007). **Mentoring: Theory and practice**. London NHSE.
- Merritt, S. M., & Havill, L. (2016). Electronic and face-to-face communication in mentoring relationships. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**. 30(3), 9-17.
- Morzinski, J. A., & Fisher, J. C. (1996). An evaluation of formal mentoring studies and a model for their improvement. **Evaluation Practice**, 17(1), 43-56.
- Olivero, O. (2014). **Interdisciplinary mentoring in science: Strategies for success**. Academic Press.
- Panopoulos, A. P., & Sarri, K. (2013). E-mentoring: The adoption process and innovation challenge. **International Journal of Information Management**, 33(1), 217-226.
- Premkumar, K. An Introduction to Mentoring Principles, Processes, and Strategies for Facilitating Mentoring Relationships at a Distance AT Wong.
- Termini, C. M., McReynolds, M. R., Rutaganira, F. U., Roby, R. S., Hinton Jr, A. O., Carter, C. S., ... & Taylor, B. L. (2021). Mentoring during Uncertain Times. **Trends in Biochemical Sciences**.
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. **Journal of cleaner production**, 162, 1252-1265.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. **In Research in personnel and human resources management** (pp. 39-124). Emerald Group Publishing Ltd.
- Weinberg, F., & Lankau, M. (2011). Formal mentoring programs: A mentor-centric and longitudinal analysis. **Journal of Management**, 37, 1527-1557.

