

## طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد منتورینگ (SDTP)

فیروز نوری کلخوران\*<sup>۱</sup>

مهدی رهبری<sup>۲</sup>

مائده محبتی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۸)

### چکیده

کمیون نیروی انسانی متخصص و ضرورت افزایش انگیزه های منابع انسانی با ابزار ارتقاء از داخل موجبات پژوهش حاضر را با رویکرد طراحی منتورینگ فراهم نموده است. رویکرد این پژوهش آمیخته می باشد و در بخش کیفی از روش اکتشافی و در بخش کمی نیز از روش پیمایش استفاده شده است. ابتدا با مصاحبه های تخصصی با متخصصین عناصر مدل منتورینگ استخراج گردید. پس از شناسایی عناصر، در مرحله تعیین عناصر پرسشنامه ای طراحی و توزیع گردید و از طریق سرشماری (کل اعضای جامعه پژوهش) داده ها گردآوری شدند و سپس با دو نیم کردن آزمون اعتبار آزمون از طریق آلفای کرونباخ (۶۸٪) تعیین شد. پس از آن از طریق نرم افزار SPSS، آزمون تی تک گروه نتایج تحلیل شد و همه عناصر شناسایی شده در مرحله قبل مورد تأیید واقع گردید. پس از آن داده ها در قالب جلسه گروه کانونی به صورت یک مدل نهایی تدوین شد. در انجام این فرایند از نرم افزار ISM استفاده شد. عناصر موجود در الگو شامل تهیه پروفایل شناختی منتهی، تدوین برنامه توسعه فردی، تعیین حوزه های عملکردی مهم برای شرکت، شناسایی، ارزیابی و تأمین منتورها، تهیه پروفایل شناختی منتور، تعیین مشاغل کلیدی و تعیین استعدادها، برنامه ریزی توسعه منتورها، ثبت و تنظیم قرارداد یادگیری فیما بین منتهی و منتور، اجرای اثربخشی فرایند منتورینگ برای افراد مختلف، اجرای برنامه منتورینگ، ارزیابی فرآیند منتورینگ و بهبود آن و ثبت قرارداد مالی منتورینگ با منتور می شود. این مدل موسوم به SDTP در مقاله ارائه شده است.

**کلیدواژه ها:** منتورینگ، عناصر مدل منتورینگ، مدل منتورینگ SDTP.

<sup>۱</sup> استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا (نویسنده مسئول). [fnouri1979@gmail.com](mailto:fnouri1979@gmail.com)

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. [rahbarimahdi@gmail.com](mailto:rahbarimahdi@gmail.com)

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد آموزش و توسعه منابع انسانی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

[m.mohabati90@gmail.com](mailto:m.mohabati90@gmail.com)

## مقدمه

توجه به منابع انسانی در عرصه های مختلف و تعابیر فراوان مهم تلقی شده است میولپادی و همکاران<sup>۱</sup> او در این خصوص اعتقاد دارند که منابع انسانی<sup>۲</sup> در هر فعالیت تجاری به دلیل کیفیت آن ها ضروری است، این امر به دلیل تأثیر عملکرد منابع انسانی در عملکرد شرکت می باشد. مدیریت و توسعه منابع انسانی یک سرمایه گذاری برای شرکت ها و سازمان ها محسوب می شود، زیرا منابع انسانی نیازمند هزینه های نگهداشت<sup>۳</sup> می باشد. حتی با این سرمایه گذاری زیاد و هزینه های مترتب بر آن، سود شرکت پس از این سرمایه گذاری بسیار زیاد می شود. زیرا کارکنان متعلق به شرکت حرفه ای می شوند و در تمام مشاغل شرکت قابل اعتماد خواهند بود (۱). توسعه منابع انسانی فعالیتی است که باید توسط سازمان، مدیریت شود تا اینکه دانش، توانایی و مهارت های آن ها مورد استفاده قرار بگیرد. سازمان ها با این فعالیت های توسعه ای، امیدوارند که در انجام کار، کاستی ها را بهبود بخشند و بر آن ها غلبه پیدا کنند. به عبارتی دیگر می توان اذعان کرد که توسعه منابع انسانی روشی موثر برای رویارویی با چالش ها هستند (۲). عرصه اقتصاد و دانایی، مستلزم منابع انسانی توسعه یافته و در رأس آن ها مدیران فرهیخته و پرتوان است؛ رواج برنامه های شناسایی و پرورش مدیران آینده، طرح های متعدد استعدادیابی و تأسیس مراکز ارزیابی مدیران در سال های اخیر برای پشتیبانی از این طرح ها و برنامه ها، بیانگر اهمیت مدیران و گماردن افراد با استعداد در رأس سازمان ها است. شیوه های متنوعی برای آموزش و توسعه مدیران متداول است؛ از جمله: برگزاری دوره و کارگاه آموزشی، سمینارهای علمی و تخصصی، مربیگری، برنامه جانشین پروری، چرخش شغلی، وظایف شورایی، کارراهه شغلی و منتورینگ. در سال های اخیر محققان بسیاری از منتورینگ به عنوان مهمترین روش توسعه منابع انسانی یاد کرده اند (سری و پرسبوری<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). منتورینگ، که بر مبنای تئوری مبادله اجتماعی بنا نهاده شده است. از همین رو، اجرای برنامه منتورینگ مدیران، روند رو به افزایشی در سال های اخیر داشته است. منتورینگ، تجربه توسعه ای برای افراد جوان تر و کم تجربه است، به طوری که رشد کارکنان و پیشرفت آنان، به طور مثبت تحت تأثیر منتورینگ است (جوشی و سیکدر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران یک شرکت مرجع در زمینه اکتشاف، استخراج و بهره برداری موارد معدنی می باشد و نقش استراتژیکی در شریان اقتصادی کشور دارد و با توجه به دو عامل مهم یعنی محدودیت های پرداخت و گران بودن دستمزدهای کارشناسی و مدیریتی حوزه معدنی نگهداشت نیروی انسانی کمی پیچیده به نظر می رسد و البته جهت رفع این دو

1 Mulyadi et al.

2 Human resources

3 Maintenance costs

4 Scerri M, Presbury R, Goh E

5 Joshi G, Sikdar C

محدودیت‌های فعالیت‌هایی در حال انجام است و به موازات آن اقدامات بحث توسعه منابع انسانی موجود و ارتقاء آن‌ها به جایگاهی که بتوانند این عرصه را توسعه دهند اقدامی بزرگ و صد البته ضروری می‌باشد. برای ایجاد چنین شرایطی قطعاً لازم است تا براساس یک الگویی توسعه منابع انسانی با رویکرد جانشین‌پروری انجام شود. این پژوهش پاسخ به این خلأ عظیم نیروی انسانی در سال‌های آتی می‌باشد. مدل‌های رایج در این زمینه برای تدوین مدل‌نهایی و بومی‌سازی آن با توجه به محدودیت‌های قانونی و مقرراتی کشور کمک‌موتوری می‌نماید ولی نمی‌توان بدون ملاحظه این محدودیت‌ها اقدامات را بدون در نظر گرفتن موارد مذکور انجام داد. مدلی مانند هاثورن که موسوم به مدل ستاره‌ای هم می‌باشد موارد اجرایی را به صورت کلی دیده است و البته در تدوین مدل از آن استفاده شده است. در پژوهش حاضر جزئیات بیشتری از اجرا مدنظر بوده است و اقداماتی که می‌توانست مراحل مختلف را بهم متصل نماید، از جمله این اقدامات محسوب می‌گردد. اقداماتی مانند نحوه انتخاب منتورها و پرداختن به پروفایل‌های آن‌ها از جمله می‌باشند. در بلندمدت و میان‌مدت و حتی در بازه زمانی کوتاه مدت اگر شرکت به تأمین نیروی انسانی با رویکردهای مختلف نپردازد قطعاً نمی‌تواند ادامه فعالیت‌های حیاتی خود را تضمین نماید. سوالات اساسی مدنظر در این پژوهش تعیین عناصر منتورینگ و ارتباط سیستمی آن می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منتورینگ<sup>۱</sup> واژه‌ای است که در علم مدیریت بخصوص مدیریت منابع انسانی به منظور آموزش مفاهیم و انتقال تجربیات مورد بررسی قرار می‌گیرد. به طور کلی منتور فردی با تجربه و ترجیحاً از داخل سازمان است که مطابق با چارچوبی مشخص در بازه زمانی میان مدت یا بلندمدت و برای توسعه و ارتقاء شخصی منتهی فعالیت می‌کند و اقدامات مهم را برای این منظور سازماندهی می‌کند. این اقدامات مشتمل بر موارد متنوعی می‌باشد از جمله آن‌ها می‌توان به ارائه اطلاعات تخصصی و شغلی، برنامه‌ریزی توسعه و ارتقاء منتهی و پیاده‌سازی برنامه اشاره کرد. در این فرآیند منتور منتهی را حمایت و تشویق می‌کند و اغلب با ارائه مثال و براساس تبحر و موفقیت خود، آن‌ها را رهبری و راهنمایی می‌کند. منتورها همچون مشاورانی قابل اعتماد و با اهمیت عمل می‌کنند. پیاده‌سازی منتورینگ در شرکت و بهره‌گیری از خرد و تجربه کارکنان ارزشمند سازمانی که می‌توانند منتور باشند، موجب رشد و توسعه شغلی افراد، افزایش فرهنگ یادگیری سازمان و گسترش شبکه ارتباطی حرفه‌ای می‌شود. وقتی که واژه آموزش و توسعه منابع انسانی را در موتور گوگل جستجو می‌کنید، نزدیک به دو میلیارد و ششصد میلیون نتیجه یافت می‌شود؛ که شامل اطلاعاتی راجع به مقالات، مؤسسات آموزشی، شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات یادگیری، روش‌ها و

1 Mentoring

تجربیات آموزش و یادگیری سازمان‌ها و شرکت‌ها و سایر عناوین مشابه می‌باشد. در حال حاضر، صنعت آموزش از ابعاد وسیعی برخوردار شده است، به طوری که لازم است در شروع مباحث تخصصی و فصول متنوع کتاب حاضر، بررسی کوتاهی درباره مفهوم آموزش انجام شود. از دیدگاه‌های مختلف آموزش به چند شکل متنوع تعریف شده است، که عبارتند از: «آموزش فرآیندی برنامه‌ریزی شده، برای تغییر نگرش، دانش و مهارت، از طریق ایجاد تجربه یادگیری برای دستیابی به عملکردی مؤثر در هر زمینه، فعالیت یا مجموعه‌ای از فرآیندها می‌باشد. هدف آموزش در محیط کاری، توسعه توانایی‌های فردی و برطرف کردن نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی سازمان است» (کمیسیون خدمات نیروی انسانی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱، ص ۶۲). «هدف از آموزش، ارائه دانش، مهارت و نگرش لازم در مورد وظایف کاری است. هدف آموزش، بهبود عملکرد کاری به شکل مستقیم می‌باشد» (ترولاو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲، ص ۲۷۳). «آموزش به معنای مدیریت و رهبری برای دستیابی به تغییرات دلخواه در رفتار انسان است» (اسلومن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ص ۲). همچنین هیر، مک‌لئود و کینگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) معتقدند که آموزش شامل «هر فعالیت یا دوره رسمی یا غیررسمی (مثلاً آموزش حین کار) است، که به فرد کمک می‌کند تا دانش و مهارت‌های لازم را، برای بهبود بخشیدن به فعالیت‌های شغلی خویش را کسب نماید.» در حالت ایده‌آل، آموزش با تجربه عملی و کاربردی کامل می‌شود (هاگی و موسانگ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷). اورمن<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) آموزش را اینگونه تعریف می‌نماید: «افراد آن چه را که بشنوند فراموش می‌کنند، آن چه را که ببینند به خاطر می‌سپارند، و آنچه را که انجام دهند، درک می‌کنند» (اورمن، ۱۹۹۴). برخلاف آموزش، یادگیری معمولاً به صورت کلی‌تر و به عنوان فرآیندی که آموزش و تحصیلات را در بر می‌گیرد، تعریف می‌شود. مطابق با نظر سولمن (۲۰۰۵)، یادگیری را می‌توان فرآیندی با هدایت شخصی و بر مبنای افزایش ظرفیت انطباقی فرد با محیط تعریف کرد. این فرآیند، سفری دائمی در طول زندگی است که ممکن است همیشه به روشنی و دقت برنامه‌ریزی نشده باشد یا اختیاری نباشد، بنابراین سولمن یادگیری را به عنوان قلب فرآیند توسعه منابع انسانی تعبیر می‌نماید (گاروان، هراتی و بارنیکل<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹). همان‌طور که مامفورد<sup>۸</sup> (۱۹۹۵) بیان کرده است، فرآیند توسعه منابع انسانی شامل یادگیری مهارت‌ها و ادراک دانش حقیقی می‌باشد، به‌گونه‌ای که کارکنان بتوانند تفاوت عملکرد قبل از فرآیند توسعه با عملکرد بعد از آن را، مشاهده و لمس نمایند (مامفورد،

---

1 Manpower Services Commission (MSC)

2 Truelove, S.

3 Sloman, M.

4 Hare, C. E., McLeod, J., and King, L.A

5 - Hughey, A. W., and Mussnug, K. J.

6 - Overman

7 - Garavan, Heraty and Barnicle

8 - Mumford

۱۹۹۵). گنسبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در واژه‌نامه مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی، توسعه را اینگونه تعریف می‌کند: «توسعه فرآیندی بلندمدت است که برای افزایش توانایی و کارایی طراحی شده است. همچنین توسعه به عنوان عامل رشد و تحقق توانایی فردی، از طریق یادگیری تعریف شده است که اغلب از مطالعه و تجربه برنامه‌ریزی شده به دست می‌آید.» توسعه منابع انسانی، محدوده وسیعی از فعالیت‌ها، از قبیل مربیگری<sup>۲</sup> و تجربیات آموزشی رسمی‌تر را در بر می‌گیرد، و معمولاً برای پوشش دادن به محدوده وسیع‌تری از «یادگیری» و «آموزش» استفاده می‌شود (CIPD, 2007<sup>۳</sup>). اصطلاح «توسعه» با این معنا، تقریباً جدید و بدیع است، و حدود دهه‌ی ۱۹۵۰ پدیدار شده است (هر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). یکی از ابزارهای توسعه منابع انسانی، منتورینگ می‌باشد. منتورینگ<sup>۵</sup> واژه‌ای است که در علم مدیریت، مخصوصاً مدیریت منابع انسانی، آموزش و بهسازی منابع انسانی بعنوان یک روش انتقال تجربیات تعبیر و مورد استفاده قرار می‌گیرد. این چنین به نظر می‌رسد که منتورینگ در بین فرصت‌های نوین یادگیری و روش‌های بهسازی و توسعه منابع انسانی، بیشترین شباهت را با مربیگری دارد. بسیاری از مهارت‌ها و رویکردهایی که توسط یک منتور<sup>۶</sup> در فرآیند منتورینگ استفاده می‌شود، همانند فعالیت‌ها و اقداماتی است که مربیان در فرآیند مربیگری استفاده می‌کنند (کتی و ری<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). مربیگری و منتورینگ هر دو، دربردارنده یک رابطه فرد به فرد هستند و فرصتی را برای افراد، جهت دریافت بازخورد، یادگیری، رشد و بهسازی فراهم می‌آورند، با این حال تفاوت‌هایی میان این دو روش وجود دارد. واژه منتورینگ از اساطیر یونانی نشأت می‌گیرد. زمانی که یکی از شخصیت‌های کتاب افسانه اودیسه، فرزند خود را برای آموزش به دوستش سپارد و او را منتور نامید. او از دوستش خواست که هر چه از فنون جنگ و سیاست می‌داند به فرزندش یاد دهد (سوزی، ۲۰۰۳). از آن زمان به بعد این واژه به افراد مورد تأییدی اطلاق شد که حاضر هستند دانش و تجربیاتشان را با افراد کم تجربه به اشتراک بگذارند. منتور کسی است که دانش و تجربه ارزشمندی در یک موضوع دارد و طی فرآیند منتورینگ آن را به منتی<sup>۸</sup> منتقل می‌کند. بعنوان مثال، کارگر باتجربه‌ای که نحوه کار کردن با یک دستگاه را به یک فرد تازه استخدام شده، آموزش می‌دهد، یک منتور است. منتور به طور عملی دانش و مهارت را منتقل می‌کند و نحوه کار کردن را آموزش می‌دهد. منتورینگ بیان‌گر یک رابطه است نه یک اقدام و عمل. منتور فردی باتجربه، هدایت‌گر و قابل اطمینان است که خواهان ایجاد موفقیت در منتی است. منتورها در یک رابطه منتورینگ، تجارب کاری زیادی را ارائه نموده و

---

1 - Gansberghe

2 - Coaching

3 - Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

4 - Herr

5 - Mentoring

6 - Mentor

7 - Kathy & Rea

8 - Mentee

مجموعه‌ای از دیگر وظایف را انجام می‌دهند. در واقع منتورینگ فرآیندی است که در آن یک فرد باتجربه و آگاه، فرد دارای تجربه کمتر را کمک و حمایت می‌کند (گاروی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). منتور کیست؟ منتور فردی است باتجربه که به دیگران اطلاعات ارایه می‌دهد، آن‌ها را نصیحت، حمایت و تشویق می‌کند و اغلب با ارائه مثال و براساس تبحر و موفقیت خود، آن‌ها را رهبری و راهنمایی می‌کند. در مفهومی کلی‌تر، یک منتور خوب کسی است که شما از او چیزی یاد می‌گیرید. منتورها، همچون مشاوران قابل اعتماد و با اهمیت عمل می‌کنند و با شناسایی مشکل و حل مسائل هر روزه در محیط کار، مشاوره و راه‌حل ارائه می‌دهند (انجمن مدیریت منابع انسانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). دیوید کلاتر باک<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در کتاب خود با عنوان هر کسی را پیری باید به شرح و توضیح بیشتر این رویکرد پرداخته است؛ منتور فردی است با تجربه بیشتر که در رابطه‌ای که اعتماد متقابل بر آن حکم فرمات، مشتاقانه دانش خود را در اختیار فردی با تجربه کمتر می‌گذارد. منتور ترکیبی است از والد و هم‌تا (یا رفیق)، نقش اصلی منتور در رشد فرد، موقتی است. منتورینگ شامل مربیگری، تسهیل‌کنندگی، مشاوره و ایجاد شبکه ارتباطی است. در فرآیند منتورینگ نیازی نیست منتی را با (میزان) دانش و تجربه خود مبهور کرد، منتور تنها باید با در میان گذاشتن علاقه‌اش نسبت به کار، فرد را تشویق کند (کلاتر باک، ۲۰۰۹). در برخی از موارد مراحل منتورینگ شامل عناوینی از فرآیندهای سازمانی می‌باشد که در آن موضوعات مختلف در معرض بررسی و مطالعه قرار می‌گیرند. نمونه‌ای از این نوع منتورینگ، در ذیل ارائه شده است.

---

1 - Garvey  
 2 - Society for Human Resource Management (SHRM)  
 3 - David Clutterbuck



شکل شماره (۱)، فرآیند منتورینگ انجمن مدیریت منابع انسانی،  
(NOVA & Dulles SHRM, 2012)

در مدل‌ها و نظریات موجود در زمینه منتورینگ استفاده از ملاحظات در نظر بوده است به عنوان مثال آرنسون و آلبینسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) اشاره می‌کنند در پیاده سازی مدل منتورینگ تعریف نقش‌ها و ایجاد مراحل رابطه و مرز بندی این موضوع دارای اهمیت زیادی می‌باشد (۱۶) یا تغییر این ارتباطات می‌تواند نقش موثری در این موضوع داشته باشد. یا در توسعه میانی منتورینگ پننن و همکاران<sup>۲</sup> در پژوهشی نشان می‌دهند که ایجاد ثبات در میان نقش‌های تعریف شده یک ارتباط منتورینگ، پیچیده است زیرا تغییر نقش‌ها بر اساس تلاش سازمان است که تغییر می‌کند (۱۷). در واقع براساس آن مواردی از این دست، اجرای مدل‌های ساختارمند و استاندارد منتورینگ دشوار خواهد بود (بروتون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹)؛ کراچر و هاوارد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸ (۱۹)؛ الیوت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸ (۲۰)؛ مالت و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰ (۲۱) با توجه به چنین استدلال‌هایی لازم است تا هر سازمان براساس شرایط خود و الهام گرفتن از برخی از مطالعات و البته پژوهش‌ها مدل خود را ارائه نماید.

بررسی پیشینه پژوهش‌های در حوزه منتورینگ در تبیین این موضوع می‌تواند بسیار موثر باشد.

<sup>1</sup> Arnesson & Albinsson

<sup>2</sup> Pennanen et al

<sup>3</sup> Broughton et al.

<sup>4</sup> Crutcher & Howard

<sup>5</sup> Elliott

<sup>6</sup> Mallette et al

## جدول شماره (۱) نتایج پژوهش های انجام شده با محوریت منتورینگ

ردیف	نویسندگان	سال پژوهش	یافته‌ها
۱	اس تی جان <sup>۱</sup>	۲۰۰۹	بر اساس این پژوهش، تعداد و مدت زمانی که صرف جلسات منتورینگ می شود، تأثیری در رضایت منتهی‌ها نداشته است. همچنین در دسترس بودن منتور خارج از جلسات رسمی منتورینگ نیز تأثیر چندانی در ایجاد رضایت برای منتهی‌های نداشته است. از سویی دیگر تجربه و تخصص منتور و جنسیت او نیز به تنهایی تأثیر چندانی در ایجاد رضایت منتهی‌ها ندارد و آنچه منتور در فرایند منتورینگ انجام داده است و مورد توجه او بوده است و همچنین تعامل و رفتار او تأثیر به‌سزایی در ایجاد رضایت دارد. به صورت کلی از مواردی که دارای تأثیر معنادار بر رضایت منتهی‌ها از منتورینگ هستند می‌توان به اعتماد متقابل ایجاد شده میان طرفین، درک منتور از وضعیت منتهی، تعهد منتور به برنامه‌ریزی قبلی و مشاهده نتایج منتورینگ در محیط کاری منتهی اشاره کرد.
۲	پانسوا <sup>۲</sup>	۲۰۲۱	چهار نوع تجارب ادراک شده شرکت‌کنندگان در فرایند کوچینگ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• فرصتی برای بیان و رفع مجموعه‌ای از موضوعات و چالش‌ها</li> <li>• یک طرح فرایندی کلی شامل آغاز، میانه و پایان</li> </ul>

1 St-jean E, Management D De

2 Honsová P



یافته‌ها	سال پژوهش	نویسندگان	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>تغییرپذیری ناشی از انرژی و کیفیت کوچ</li> <li>پیشرفت ناشی از ارتقای بینش</li> </ul>			
<p>در این پژوهش انواع رویکردهای منتورینگ مورد بحث قرار گرفته است. رویکردهای منتورینگ همتا، گروهی یا کنسرسیومی، درون بخشی، بین بخشی و پژوهشی. برنامه های منتورینگ دارای یک مدل چهار مرحله ای پیشنهادی از مفهوم سازی، طراحی و توسعه، پیاده سازی می باشد و ارزیابی می تواند منجر به مزایای اجتماعی شدن در فرهنگ، حمایت عاطفی، شبکه سازی، و عملکرد شغلی را افزایش داد.</p>	۲۰۱۲	لامپکین <sup>۱</sup>	۳
<p>عوامل مؤثر بر موفقیت رابطه‌ی منتورینگ عبارت‌اند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هماهنگ شدن منتور و منتهی</li> <li>آمادگی منتور و منتهی از طریق هدف‌گذاری</li> <li>کیفیت و کمیت تعامل منتور و منتهی</li> <li>نتایج و پیامدهای شغلی یا روان‌شناختی رابطه منتورینگ</li> </ul>	۲۰۰۸	دی ابیت و ادی <sup>۲</sup>	۴

<sup>1</sup> Lumpkin<sup>2</sup> D'Abate CP, Eddy ER.

ردیف	نویسندگان	سال پژوهش	یافته‌ها
۵	هیدلام ولز <sup>۱</sup>	۲۰۰۶	مدل منتورینگ الکترونیکی ممکن است به راحتی به گروه‌ها و زمینه‌های دیگر منتقل شود. این مقاله پیامدهای اجرای چنین مدلی را برای مدیران مورد بحث قرار می‌دهد.
۶	گوندینگر و نشر <sup>۲</sup>	۲۰۲۱	- تعداد جلسات منتورینگ با هماهنگی بیشتر منتور و منتهی ارتباط دارد - منتهی‌ها ارتباط بهتری با منتورهایی برقرار می‌کنند که از لحاظ سن و سطح آموزشی به یکدیگر نزدیک هستند

### روش پژوهش

رویکرد پژوهشی مورد استفاده در این پژوهش آمیخته می‌باشد. در بخش کیفی، روش پژوهش مورد استفاده اکتشافی و گروه کانونی می‌باشد. در بخش کمی از پیمایش استفاده شده است. ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی: گردآوری در این بخش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته جمع‌آوری گردید. در بخش کمی، روش گردآوری اطلاعات میدانی می‌باشد. و از ابزار پرسشنامه استفاده شد. جامعه مشارکت‌کنندگان مشتمل بر اعضای هیأت علمی حوزه مدیریت منابع انسانی، کارشناسان سازمان‌های مشابه در زمینه توسعه منابع انسانی و همچنین مدیران کلیدی و مؤثر شرکت تهیه و تولید مواد معدنی بودند. روش نمونه‌گیری بخش کیفی هدفمند و از نوع گلوله برفی می‌باشد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به سطح اشباع نظری با ۱۲ نفر از متخصصین و مدیران پیش رفت. در بخش کمی، جامعه آماری مدیران و متخصصان آموزش و توسعه منابع انسانی و مدیران شرکت تهیه و تولید مواد معدنی می‌باشند و روش نمونه‌گیری، طبقه‌ای ساده می‌باشد. تعداد نمونه برحسب فرمول مندرج در جدول جرسی مورگان محاسبه شده است.

<sup>1</sup> Headlam-Wells

<sup>2</sup> Goldinger G, Nesher L.

## مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های تخصصی

کد مشارکت‌کنندگان	جنسیت	مدرک	تخصص	رده شغلی
۱	زن	دکتری تخصصی	علوم تربیتی	عضو هیئت علمی
۲	مرد	دکتری تخصصی	علوم تربیتی	عضو هیئت علمی
۳	مرد	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	مشاور
۴	زن	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	کارشناس ارشد
۵	مرد	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	مدیر
۶	مرد	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	مدیر
۷	زن	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	کارشناس ارشد
۸	مرد	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	کارشناس ارشد
۹	مرد	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	کارشناس ارشد
۱۰	زن	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	کارشناس ارشد
۱۱	زن	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	کارشناس ارشد
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	کارشناس ارشد

در بخش کیفی، روش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و برای بحث مدل‌سازی از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار ISM (معادلات ساختاری) استفاده شد. پس از انجام مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها، موارد ذیل در نتیجه تحلیل مضمون استخراج گردید. نتایج در قالب جدول شماره (۲) ارائه شده است.

## جدول شماره (۲) تجزیه و تحلیل نتایج مصاحبه های تخصصی

مفاهیم اولیه	مولفه اصلی
شناخت رفتارهای منتهی، ضرورت بروز رفتارهای متناسب با شرایط منتهی ها، برنامه ریزی رفتاری و ویژگی های مرتبط با رفتارهای منتهی ها، سبک یادگیری منتهی ها و تأثیرات رفتاری بر روی آن ها	تهیه پروفایل شناختی منتهی
	تدوین برنامه توسعه فردی
حوزه های عملکردی مهم و تأکید بر ایجاد زمینه های توسعه افراد در فیلدهای تخصصی و مورد نیاز شرکت، تأکید بر توسعه کارشناسان و مدیران و تأکید بر روی استعدادها و جانشینان آتی شرکت و ...	تعیین حوزه های عملکردی مهم برای شرکت
منتورها افرادی خاص در سازمان هستند که تعداد آن ها در شرکت بسیار محدود است، مطابق با شرایط خاصی آن ها باید ارزیابی شوند و مورد استفاده قرار بگیرند و ...	شناسایی، ارزیابی و تأمین منتورها
منتورها برای توسعه ارتباط با منتهی ها نیازمند شناساندن خودشان بعنوان یک آموزنده و منتور هستند، ویژگی های رفتاری منتورها بسیار مهم هستند.	تهیه پروفایل شناختی منتور
برای اهداف و راهبردها و ساختارهای خاص و دارای مزیت خاص باید برنامه توسعه و منتورینگ سازماندهی شود، به نظر می رسد نباید این همه از حجم سرمایه گذاری صرف امور و موارد عادی شود و برای موارد ارزشمند این سرمایه گذاری ها باید انجام شود.	تعیین مشاغل کلیدی و تعیین استعدادها
	برنامه ریزی توسعه منتورها
ضرورت تعیین اهداف و برنامه ها	ثبت و تنظیم قرارداد یادگیری فیمابین منتهی و منتور
اجرا مهمتر از برنامه ریزی است خصوصاً در شرایط متغیر امروزی	اجرای اثربخشی فرآیند منتورینگ برای افراد مختلف
مراحل اجرایی می توانند بسیار گسترده و وسیع باشند و علاوه بر آن جنبه های قابل توجهی از بنیادهای فکری را شامل شود.	اجرای برنامه منتورینگ

مفاهیم اولیه	مولفه اصلی
مدیران آموزش نمی توانند نسبت به سنجش و مدیریت اثربخش آن بی اهمیت باشند	ارزیابی فرآیندی منتورینگ و بهبود آن
هزینه های منتورها باید به موقع پرداخت شود.	ثبت قرارداد مالی منتورینگ با منتور

با توجه به جدول بالا و داده های مرتبط با آن، عناصر اصلی داده ها به شرح موارد ذیل می باشند:

- تهیه پروفایل شناختی منتهی
- تدوین برنامه توسعه فردی
- تعیین حوزه های عملکردی مهم برای شرکت
- شناسایی، ارزیابی و تأمین منتورها
- تهیه پروفایل شناختی منتور
- تعیین مشاغل کلیدی و تعیین استعدادها
- برنامه ریزی توسعه منتورها
- ثبت و تنظیم قرارداد یادگیری فیما بین منتهی و منتور
- اجرای اثربخشی فرآیند منتورینگ برای افراد مختلف
- اجرای برنامه منتورینگ
- ارزیابی فرآیندی منتورینگ و بهبود آن
- ثبت قرارداد مالی منتورینگ با منتور

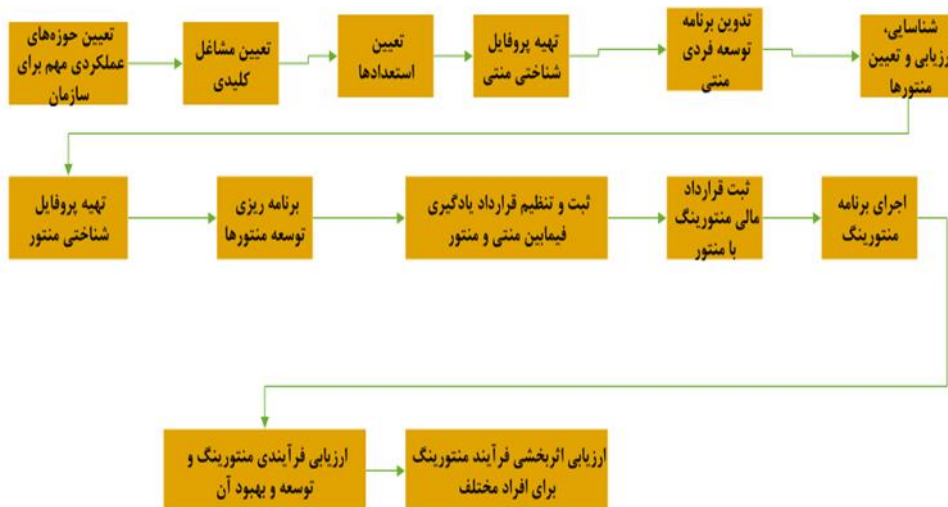
با استفاده از داده های بخش مصاحبه به نظر می رسد که لازم است الگوی جامعی در این مورد تدوین و ارائه گردد با استفاده از روش معادلات ساختاری، این مهم انجام شده و کارشناسان متخصص در یک جلسه گروه کانونی شرکت کردند و بعد از نهایی سازی فهرست عوامل تعیین شده، داده ها در نرم افزار ISM مورد بررسی قرار گرفتند. خلاصه ای از ارتباط عناصر الگو به شرح ذیل گزارش می گردد.

تصویر ارائه شده از نرم افزار ISM بسیار کوچک است از این رو مدل مجدداً ترسیم شده است.

بعد از بررسی های بعمل آمده مقرر گردید عناصر ارائه شده در قالب یک مدل جامع ارائه گردد. عناصر و نحوه طبقه بندی این مدل به شرح ذیل می باشد:



### الگوی برنامه‌ریزی و استقرار منتورینگ



شکل شماره (۳) مدل منتورینگ شرکت تهیه و تولید مواد معدنی

جدول شماره (۳) دسته بندی عوامل اصلی مدل در قالب SDTP

عنوان مولفه های اصلی تخصیصی	عناصر مدل
شناخت وضعیت مشارکت کنندگان در منتورینگ <sup>۱</sup>	تهیه پروفایل شناختی منتهی
	تهیه پروفایل شناختی منتور
	شناسایی، ارزیابی و تأمین منتورها
توسعه ظرفیت های ارتباط منتورینگ <sup>۲</sup>	برنامه ریزی توسعه منتورها
ایجاد و اجرای زیرساخت های فنی منتورینگ <sup>۳</sup>	تعیین حوزه های عملکردی مهم برای شرکت
	تعیین مشاغل کلیدی و تعیین استعدادها
	ثبات قرارداد مالی منتورینگ با منتور
مدیریت فرایند فنی منتورینگ <sup>۴</sup>	تدوین برنامه توسعه فردی
	ثبات و تنظیم قرارداد یادگیری فیما بین منتهی و منتور
	اجرای برنامه منتورینگ
	اجرای اثربخشی فرآیند منتورینگ برای افراد مختلف
	ارزیابی فرآیندی منتورینگ و بهبود آن

یک الگوی نسبتاً جامع می توان در این حوزه به صورت بومی ایجاد نمود. براساس سر واژه های مورد توافق اعضا، عنوان SDTP برای مدل تعیین شد که می تواند بخشی از فرایند توسعه منابع انسانی را پوشش دهد.

در بخش کمی بعد از تهیه ابزار و تعیین روایی (روایی صوری) و اعتبار (آلفای کرانباخ)، از آزمون تی استفاده شده است. تحلیل داده ها با نرم افزار SPSS استفاده گردید. جامعه آماری مدیران و متخصصان آموزش و توسعه منابع انسانی و مدیران شرکت تهیه و تولید مواد معدنی می باشند و روش نمونه گیری، سرشماری (استفاده از کلیه اعضا جامعه) می باشد و تعداد نمونه برحسب فرمول مندرج در جدول جرسی مورگان محاسبه شده است. البته به خاطر محدودیت ها این تعداد لحاظ نشده اند. برای تحلیل داده های کمی به دست آمده از آزمون های متنوعی استفاده شده است. برای تعیین نرمال بودن توزیع داده ها از

<sup>1</sup> Knowing the status of participants in mentoring

<sup>2</sup> Development of mentoring communication capacities

<sup>3</sup> Creating and implementing mentoring technical infrastructure

<sup>4</sup> Mentoring technical process management

آزمون کولموگروف - اسمیرنف<sup>۱</sup> استفاده شد. داده ها نشان می دهد که داده های بدست آمده نرمال می باشند. بعد از تعیین نرمال بودن داده ها جهت تعیین اینکه آیا باید کلیه گویه ها در لیست نهایی نظام تصمیم گیری قرار بگیرند یا نه از آزمون تی تک گروهه با ارزش آزمون ۳ استفاده شد. نتایج تحلیل آزمون تی را در جدول ذیل می توان مشاهده کرد.

جدول شماره (۴) نتایج تحلیل پرسشنامه های تعیین عوامل

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تهیه پروفایل شناختی منتهی	10	4.6000	1.42984	.45216
تدوین برنامه توسعه فردی	10	5.0000	1.69967	.53748
تعیین حوزه های عملکردی مهم برای شرکت	10	5.4000	2.01108	.63596
ثبت و تنظیم قرارداد یادگیری فیما بین منتهی و منتور	10	4.9000	1.19722	.37859
تهیه پروفایل شناختی منتور	10	4.7000	1.49443	.47258
اجرای اثربخشی فرآیند منتورینگ برای افراد مختلف	10	5.6000	1.57762	.49889
تعیین مشاغل کلیدی و تعیین استعدادها	10	5.1000	1.59513	.50442
برنامه ریزی توسعه منتورها	10	5.4000	1.17379	.37118
اجرای برنامه منتورینگ	10	5.8000	1.31656	.41633
ارزیابی فرآیندی منتورینگ و بهبود آن	10	5.3000	.82327	.26034
ثبت قرارداد مالی منتورینگ با منتور	10	4.5000	1.84089	.58214

---

1 Kolmogorov-Smirnov test (KS)



One-Sample Test						
	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تهیه پروفایل شناختی منتهی	2.433	9	.038	1.10000	.0772	2.1228
تدوین برنامه توسعه فردی	2.791	9	.021	1.50000	.2841	2.7159
تعیین حوزه‌های عملکردی مهم برای شرکت	2.988	9	.015	1.90000	.4614	3.3386
ثبت و تنظیم قرارداد یادگیری	3.698	9	.005	1.40000	.5436	2.2564
فیما بین منتهی و منتور	2.539	9	.032	1.20000	.1309	2.2691
تهیه پروفایل شناختی منتور	4.209	9	.002	2.10000	.9714	3.2286
اجرای اثربخشی فرآیند منتورینگ برای افراد مختلف	3.172	9	.011	1.60000	.4589	2.7411
تعیین مشاغل کلیدی و تعیین استعدادها	5.119	9	.001	1.90000	1.0603	2.7397
برنامه ریزی توسعه منتورها	5.524	9	.000	2.30000	1.3582	3.2418
اجرای برنامه منتورینگ	6.914	9	.000	1.80000	1.2111	2.3889
ارزیابی فرآیندی منتورینگ و بهبود آن	1.718	9	.120	1.00000	-.3169	2.3169
ثبت قرارداد مالی منتورینگ با منتور						

مطابق با یافته‌ها، کلیه موارد یاد شده از نظر پاسخ دهندگان در زمره عوامل اصلی مدل می‌باشند.

## جمع بندی و پیشنهادات

با توجه به ارائه پرسشنامه ها و انجام تحلیل های مورد نظر، برای تحلیل از آزمون تی تک گروه با ارزش آزمون ۳.۵ مورد استفاده قرار گرفت. داده ها نشان می دهند غیر از عامل انعقاد قرارداد مالی، سایر مولفه ها دارای تفاوت معنادار با نمره ارزش آزمون می باشد و بنابراین کلیه مولفه ها در زمره مولفه های الگو می توانند قرار بگیرند. براساس نتایج بدست آمده در این پژوهش مراحل برای برنامه منتورینگ و اجرایی سازی آن ارائه شده است که به شرح ذیل می باشد:

- تهیه پروفایل شناختی منتهی
- تدوین برنامه توسعه فردی
- تعیین حوزه های عملکردی مهم برای شرکت
- شناسایی، ارزیابی و تأمین منتورها
- تهیه پروفایل شناختی منتور
- تعیین مشاغل کلیدی و تعیین استعدادها
- برنامه ریزی توسعه منتورها
- ثبت و تنظیم قرارداد یادگیری فیما بین منتهی و منتور
- اجرای اثربخشی فرآیند منتورینگ برای افراد مختلف
- اجرای برنامه منتورینگ
- ارزیابی فرآیندی منتورینگ و بهبود آن
- ثبت قرارداد مالی منتورینگ با منتور

مطابق با نتایج یک برنامه اجرا نیز در سطح شرکت ارائه شده است. مطابق با نتایج به دست آمده مراحل مختلفی برای نتایج مطابق با گوندینگر و نشر (۲۰۲۱) و مطابق با دی ابیت و ادی (۲۰۰۸) شده است و منطبق با آن است.

## منابع

1. Mulyadi M, Manalu NC, Fadillah AH, Hamta F. Effects of Job Stress, Work Culture and Against the Performance of Lecturers and Work Associations as Intervening Variables at the University of Ibnu Sina. InIAIC International Conference Series 2021 Jan 27 (Vol. 3, No. 2, pp. 83-89).
2. Nwafor S. Training and Development: Strategic Impact on Employees' Job Performances. African Journal of Management and Business Research. 2022 Jul 31;5(1):50-60.
3. Udai Pareek & Roy P. Lynton (2000), Training for Organisational Transformation, Part-2 Sage Publication, N.D
4. Herr, E. L. (2001). The impact of national policies, economics, and school reform on comprehensive guidance programs. Professional school counseling, 4(4), 236.
5. Hughey, A. W., & Mussnug, K. J. (1997). Designing effective employee training programmes. Training for Quality.
6. Joshi G, Sikdar C. A study of the mentees' perspective of the informal mentors' characteristics essential for mentoring success. Global Business Review. 2015 Dec;16(6):963-80.
7. Lord, P., Atkinson, M., & Mitchell, H. (2008). Mentoring and coaching for professionals: A study of the research evidence. Variations, 1(4).
8. McLeod, C. E. H. J., & King, L. A. (1996). Continuing professional development for the information discipline of records management. Part 1: context and initial indications of current activities. Librarian Career Development.
9. Overman, J. P. M., Witte, H. J. L., & Saldarriaga, J. G. (1994). Evaluation of regression models for above-ground biomass determination in Amazon rainforest. Journal of tropical Ecology, 10(2), 207-218.
10. Sanderson, G., & Truelove, S. (1992). Handbook of training and development.
11. Scerri M, Presbury R, Goh E. An application of the mentoring framework to investigate the effectiveness of mentoring programs between industry mentors and student mentees in hospitality. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2020 Dec 1;45:143-51.

12. Simkins, T. (2009). Integrating work-based learning into large scale national leadership development programmes in the UK. *Educational review*, 61(4), 391-405.
13. Sloman, M. (2005). Learning in knowledge intensive organisations—moving from training to learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
14. Lumpkin, A. (2011, October). A model for mentoring university faculty. In *The educational forum* (Vol. 75, No. 4, pp. 357-368). Taylor & Francis Group.
15. Headlam-Wells, J., Gosland, J., & Craig, J. (2006). Beyond the organisation: The design and management of E-mentoring systems. *International Journal of Information Management*, 26(5), 372-385.
16. Arnesson, K., & Albinsson, G. (2017). Mentorship – a pedagogical method for integration of theory and practice in higher education. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 3(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/20020317.2017.1379346>.
17. Pennanen, M., Bristol, L., Wilkinson, J., & Heikkinen, H. L. T. (2016). What is 'good' mentoring? Understanding mentoring practices of teacher induction through case studies of Finland and Australia. *Pedagogy, Culture & Society*, 24(1), 27-53.
18. Broughton, R. S., Plaisime, M. V., & Green Parker, M. C. (2019). Mentorship: The necessity of intentionality. *American Journal of Orthopsychiatry*, 89(3), 317-320. <https://doi.org/10.1037/ort0000412>
19. Crutcher, R. A., & Howard, C. B. (2018). The importance of mentorships in higher education, *Diverse Issues in Higher Education*, 35(24), 32-32. <https://go.exlibris.link/dmlJXthN>
20. Elliott, J. D. (2018). Can a campus-wide faculty mentorship program improve student success? *College and University*, 93(2), 39-42.
21. Mallette, D., Blatnick-Gagne, K., Alexander, K., Fletcher, J., & Baker, M. (2020). Enhancing self-efficacy for teaching and retention: The need for a career and technical education. *Teacher Mentorship Program*. 95(5), 28.