



"Research Article"



10.71737/jpm.2025.3043520

Unveiling Mentoring Dementions to Improve Human Resource Practices in the National Iranian South Oilfields Company

Ali Ghasemi Ghasemvand¹, Vahid Chenari^{2}, Mehrdad Hamrahi³,
Sayyed Ali Akbar Ahmadi⁴*

(Received:2024.08.06 - Accepted:2025.01.23)

Abstract

The purpose of this research is identifying dimensions of mentoring model in order to improve human resource practices in the National Iranian South Oilfields Company. In this research, through interviews with Human Resources Management experts, key factors and foundational elements of the mentoring model were identified. Human Resources Management experts were chosen using snowball sampling method. In this study, theme analysis method was employed. The theme network was systematized based on the following procedure: basic themes including codes and key points in the text, organizing themes comprising categories obtained from the combination and summarization of basic themes, and comprehensive themes consisting of superior themes that include the principles governing the text as a whole. This research is exploratory research. To assess the validity of the data collection instrument expert opinions were used while the reliability of the thematic analysis findings was evaluated using Kappa Index. The research results revealed 16 themes representing the key dimensions and infrastructures necessary for designing the model that consist of organizational relationships, mentoring assessment, organizational reliance, organizational education, personnel progress, organizational commitment, personnel empowerment, personnel socialization, organizational chart, organizational factors, knowledge management, career path management, human resources management, organizational executive barriers, organizational performance results and mentor's individual characteristics. Finally, a mentoring model was proposed to enhance human resource practices, accompanied by suggestions for creating the necessary conditions and bases for its effective implementation.

Key Words: improving human resource practices, mentoring model, organizational communications, theme analysis.

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
- * .Corresponding Author: vahid.chenari@iaau.ac.ir.
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.
4. Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

1. Introduction

The National Iranian South Oilfields Company is facing challenges, including the retirement of a significant number of experts and experienced individuals. Observing the current trend indicates a high rate of workforce retirement and a serious challenge in recruiting individuals for supervisory and managerial positions. The benefits of mentoring include the retention of new employees, the development of experienced staff, and succession planning. Despite the importance of mentoring, there is limited research on the expectations and interests of individuals involved in mentoring activities. Therefore, conducting research in this area is recognized as a vital endeavor. The purpose of this research is identifying dimensions of mentoring model in order to improve human resource practices in the National Iranian South Oilfields Company.

2. Literature Review

Mentoring fosters, a range of accomplishments for managers contributing significantly to their professional development. Mentoring has a significant impact on improving managers' attitudes, socialization, increased self-confidence, enhanced flexibility, increased motivation, and stress reduction (Safdari & Ghorouneh, 2021). It is a developmental relationship that two individuals establish, a trust-based relationship with the common goal of learning. It is aimed at assisting one of the individuals in improving his/her professional and personal experiences. Trust is necessary for relationship development, and focusing on one party in the relationship, namely the mentee and pursuing mentee's wishes is the main goal of a mentoring relationship. Therefore, the progress of the mentee is the primary objective of the mentoring relationship (Irby et al., 2020).

3. Methodology

In this research semi-structured interviews were used for field data collection while for theoretical foundations, information from library sources and scholarly articles (secondary data) was utilized. In this study, the dimensions of the mentoring model for improving human resource practices were identified through interviews with human resource

management experts. In terms of the audience, the current research is an applied study which aligns with the classification of qualitative data collection methods. It is an applied, qualitative, and cross-sectional survey in terms of goal and exploratory in terms of analysis. The research involved experts and specialists who have been directly involved with the subject under investigation for years in the National Iranian South Oilfields Company, as well as university professors. The experts for the data collection were identified using snowball sampling, and 11 experts were selected for the study. The qualitative data analysis in this research was performed using the thematic analysis method. Maxqda software was utilized for the qualitative data analysis and theorizing. To assess the validity of the research data collection instrument, expert's opinions were used and to evaluate the reliability of the thematic analysis findings Kappa Index was used.

4. Result

The results obtained from the open coding of the qualitative data collected through interviews revealed that 107 open codes were identified among 545 concepts. The research findings from the data analysis indicated that the mentoring model for improving human resource practices in the National Iranian South Oilfields Company consists of 16 dimensions and 107 components. These dimensions include organizational relationships, mentoring assessment, organizational reliance, organizational education, personnel progress, organizational commitment, personnel empowerment, personnel socialization, organizational chart, organizational factors, knowledge management, career path management, human resources management, organizational executive barriers, organizational performance results and mentor's individual characteristics. The research findings revealed that all 11 interviewees, that is, 100% of them, mentioned organizational education, human resource management, mentor's individual characteristics, and organizational performance results. Therefore, organizational education, human resource management, mentor's individual characteristics, and organizational performance results in terms of generality were focused by the interviewees, indicating the significance of these issues.

5. Discussion

Mentoring offers various benefits, including the retention of new employees, the development of experienced staff, and succession planning. The results obtained from the data analysis revealed that the dimensions of the mentoring model include organizational relationships, mentoring assessment, organizational reliance, organizational education, personnel progress, organizational commitment, personnel empowerment, personnel socialization, organizational chart, organizational factors, knowledge management, career path management, human resources management, organizational executive barriers, organizational performance results and mentor's individual characteristics. According to Jyoti and Sharma (2017), mentoring is strengthened through the establishment of mentoring culture and mentoring structure in organizations. Gholipour et al. (2016) suggest that voluntary implementation of mentoring can be categorized into three sections: training, service compensation, and the appointment of mentoring implementer.

6. Conclusion

In order to implement mentoring within organizations, the necessary conditions and infrastructure must be provided, and due attention should be given to the components and essential foundations for mentoring implementation. Indeed, if an organization seeks to implement mentoring, it should strengthen the components of mentoring execution and provide support, establish the necessary infrastructures for mentoring, and consistently focus on strengthening and supporting the components. The organization should also ensure readiness of conditions and provide necessary infrastructure for mentoring implementation. Additionally, organizational communication and interaction among employees need be to expanded, and a long-term communication framework should be established in such a way that a strong relationship between the mentor and mentee can be established to accelerate mentoring relationship.

Finally, it is essential for the organization to choose a leadership style, in accordance to its own conditions, that facilitates mentoring relationships.

Conflict of interest: none



10.71737/jpm.2025.3043520



((مقاله پژوهشی))

شناسایی ابعاد الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب

علی قاسمی قاسموند^۱، وحید چناری^{۲*}، مهرداد همراهی^۳، سید علی اکبر احمدی^۴
(دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۶- پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۱۱/۰۴)

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب می‌باشد. در این تحقیق با استفاده از مصاحبه با خبرگان مدیریت منابع انسانی، عوامل و زیرساخت‌های لازم الگو شناسایی گردید. خبرگان مدیریت منابع انسانی با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند. در این تحقیق از روش تحلیل مضمون استفاده شد و شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص بدین ترتیب نظام‌مند شده‌اند: مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی موجود در متن، مضامین سازمان دهنده شامل مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه و مضامین فراگیر شامل مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات اکتشافی است. برای بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌های پژوهش از نظرات خبرگان و برای بررسی پایایی یافته‌های تحلیل مضمون از شاخص کاپا استفاده گردید. براساس نتایج تحقیق ۱۶ مضمون و در واقع ابعاد و زیرساخت‌های لازم جهت طراحی الگوی به دست آمد که عبارتند از: ارتباطات سازمانی، ارزیابی متورینگ، اعتماد سازمانی، آموزش سازمانی، پیشرفت کارکنان، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، جامعه‌پذیری کارکنان، ساختارسازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، موانع اجرایی سازمان، نتایج عملکردی سازمان، و ویژگی‌های فردی متور. در نهایت الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی و پیشنهاداتی در زمینه ایجاد شرایط و بستر لازم در جهت اجرای متورینگ ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: بهبود فعالیت‌های منابع انسانی، الگوی متورینگ، ارتباطات سازمانی، تحلیل مضمون.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

*نویسنده مسؤول: vahid.chenari@iau.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

۴. استاد گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مقدمه

منتورینگ یک استراتژی مؤثر برای کمک به حفظ کارکنان با تخصص برای رفع نیازهای رو به رشد است. مزایای منتورینگ شامل حفظ کارکنان جدید، توسعه کارکنان با تجربه و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌باشد (دیرکس^۱، ۲۰۲۱). منتورینگ در صورتی که به درستی اجرا و استقرار یابد، دستاوردهای متعددی برای مدیران به ارمغان خواهد آورد که موجب توسعه حرفه‌ای آنان می‌گردد. منتورینگ در زمینه بهبود نگرش مدیران بر جامعه‌پذیری، افزایش اعتماد به نفس، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش انگیزه و کاهش استرس تأثیرگذار است. منتی‌ها در فرآیند منتورینگ اغلب منافع بسیاری را تجربه می‌کنند؛ از جمله افزایش اعتماد به نفس، کاهش استرس و افزایش انگیزه کاری (صفدری و قرونه، ۱۴۰۰). هر رابطه منتور و منتی تجربه‌ای منحصر به فرد بوده و مکالمات، روابط و فرصت‌های یادگیری متفاوتی را فراهم می‌کند. نیاز است تا استادان، مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی به تقویت بسترهای مورد نیاز برای تحقق اثربخشی منتورینگ همت گمارند (ابراهیم پور و همکاران، ۱۴۰۰). منتورینگ، الگویی برای فرد ارائه می‌دهد تا از آن پیروی کند. ضمناً دانش، تجربه و اطلاعات سازمانی را برای حمایت از رشد حرفه‌ای فرد فراهم می‌کند. به همین دلیل، منتورینگ، موجبات خود احترامی، رضایت و به کارگیری نهایت ظرفیت فکری فرد را فراهم می‌کند (اکبری و همکاران، ۱۴۰۱). منتورینگ یک رابطه توسعه‌ای است که در آن دو فرد با هدف ایجاد رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد، یک هدف مشترک برای یادگیری برقرار می‌کنند و این رابطه بر اساس اعتماد ساخته می‌شود. منتورینگ رابطه‌ای بین دو نفر است برای کمک به یکی از آن دو در بهبود تجربیات شغلی و شخصیتی خود و در این بین اعتماد برای توسعه رابطه لازم است و با متمرکز شدن بر یک طرف در رابطه -یعنی منتی- هدف اصلی یک رابطه منتورینگ پیگیری خواسته‌های منتی‌ها است؛ بنابراین پیشرفت منتی هدف اصلی رابطه است (اربی^۲ و همکاران ۲۰۲۰). تعاریف منتورینگ عموماً بر سه عنصر مرکزی تمرکز دارند که عبارتند از: الف) منتور شخصی است که تجربه بیشتری از منتی دارد. ب) منتور راهنمایی و دستورالعمل‌هایی با هدف تسهیل رشد و توسعه منتی ارائه می‌دهد. ج) این حقیقت که یک تعهد عاطفی بین منتور و منتی وجود دارد (باس^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). منابع انسانی سرمایه با ارزش معنوی سازمان هستند، نیازها و خواسته‌های آن‌ها گوناگون و درک آن‌ها مشکل است. با توجه به اندازه روز افزون صنعت و پیچیدگی‌های مرتبط با عملیات و عناصر انسانی آن، سازمان‌ها برنامه‌های منتورینگ را به کار گرفته‌اند. منتورینگ به افزایش روحیه کارکنان کمک

1. Dirks

2. Irby

3. Buss, et al

می‌کند و به آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان انگیزش می‌دهد. سازمان منافع زیادی را از اجرای منتورینگ به دست می‌آورد (جیوتی و شارما، ۲۰۱۷). منابع سازمانی در واقع دارایی‌های سازمان هستند که آن را در جهت طراحی و استقرار استراتژی‌هایی با هدف افزایش بهره‌وری و کارایی و در نهایت رشد قابلیت رقابت‌پذیری سازمان توانمند می‌سازد (فضلعلی و معظمی، ۱۴۰۱). برای بسیاری از سازمان‌ها تخصیص نیروی انسانی برای دستیابی به کارآمدی حداکثری به عنوان چالش روزمره مطرح می‌باشد. تخصیص منابع انسانی در یک سازمان یکی از مهم‌ترین مشکلات و مسائل روزانه مدیران می‌باشد و ترکیبی از مشکلات برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری می‌باشد (خانی زاد و منتظر، ۲۰۱۸). یکی از نقش‌های مدیریت منابع انسانی تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آن‌هاست (سعادت، ۱۳۹۲). از دیدگاه میرسپاسی نظام جبران خدمت، نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی، نظام بهسازی منابع انسانی، نظام نگهداری منابع انسانی، نظام کاربرد منابع انسانی و جانشین‌پروری به عنوان مهمترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۳).

شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب با مشکلاتی از جمله بازنشستگی جمع‌کنی از متخصصان و افراد خبره و با تجربه روبرو می‌باشد و مشاهده روند موجود نشان از بازنشستگی زیاد نیروی کار و مشکل جدی در به کارگیری افراد در پست‌های سرپرستی و مدیریتی دارد و این مشکلات فعالیت‌های شرکت را به مخاطره می‌اندازد و باعث بروز مشکلات در فعالیت‌های سازمان می‌گردد و باعث طولانی شدن زمان دستیابی به اهداف سازمان و افزایش هزینه‌ها و کاهش اثربخشی و کارایی سازمان می‌گردد. در جهت حل مشکلات یاد شده یافتن و به کارگیری کارکنان مناسب و مستعد از بازار کار تقریباً ناممکن و یا به سختی و با صرف هزینه‌های فراوان ممکن می‌باشد و همچنین آموزش نیروها در این زمینه بسیار زمانبر و پرهزینه می‌باشد. منتورینگ منجر به پیامدهای مثبت برای سازمان می‌گردد از جمله افزایش بهره‌وری، کاهش تمایل به ترک شغل و وابستگی سازمانی بیشتر و این در حالی است که از منابع داخلی سازمان استفاده می‌کند (دیپتی و شالینی، ۲۰۱۴). منتورینگ توسط افراد با تجربه یک وسیله سیستماتیک و با دوام هم برای جذب و هم برای نگهداری افراد است (مندز و همکاران، ۲۰۱۷). در ارتباط منتورینگ منتهی از طریق گفتگو با منتورهای با تجربه 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). منتورینگ باعث نتایج مطلوبی از جمله انگیزش، بهبود عملکرد، احساس موفقیت، بهره‌وری طولانی مدت و نگهداشت افراد در شغل

1.Khanizad & Montazer

2.Deepiti & Shalini

می‌شود (جیوتی و شارما، ۲۰۱۷). لذا استفاده از منتورینگ می‌تواند باعث انتقال تجربه، دانش، مهارت از نیروهای با تجربه و نزدیک به سن بازنشستگی به سایر افراد شود تا هم باعث نگه‌داشت و حفظ دانش در سازمان و انتقال آن به افراد دارای تجربه کمتر شود و هم از ایجاد هرگونه مشکل در فرآیندها و عملکرد سازمان جلوگیری شود. منتورینگ به وفاداری متنی‌ها کمک می‌کند و باعث جابه‌جایی کمتر و رضایت کارکنان می‌شود (جیوتی و شارما، ۲۰۱۷). ادعا شده که مؤثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان است (میرسپاسی، ۱۳۹۳).

تعدادی زیادی از مدیران و مدیران ارشد و رؤسا و سرپرستان در سطوح مختلف سازمان و کارشناسان و نیروهای خبره شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بازنشست شده‌اند و یا به سن بازنشستگی نزدیک شده‌اند و سازمان با یک خلأ نیروی کار کاردان با دانش و تجربه و مهارت مواجه گردیده و در برخی بخش‌ها جایگزین کردن افراد بازنشسته تبدیل به یک مشکل و معضل گردیده و ادامه این روند باعث به تأخیر افتادن تحقق اهداف سازمان و کاهش عملکرد و افزایش هزینه‌های سازمان می‌گردد. در کشورمان ایران اولاً برنامه منتورینگ تا به حال به صورت عملی مطرح و به کارگیری نشده و ثانیاً در زمینه آموزش مدیران که از ضعف‌های اساسی نظام آموزشی ما محسوب می‌گردد راهبرد آموزش مناسبی توسعه پیدا نکرده است (اعتمادفر و همکاران، ۱۳۹۳) و برخلاف اهمیتی که منتورینگ دارد تحقیقات بسیار اندکی در زمینه انتظارات و علاقه‌مندی‌های افراد درگیر در فعالیت منتورینگ هم از دیدگاه منتور و هم از دیدگاه متنی وجود دارد (مندز و همکاران، ۲۰۱۷) نیاز به انجام پژوهش در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد. هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب می‌باشد. در این تحقیق تلاش گردید زیرساخت‌های لازم جهت طراحی الگوی منتورینگ بررسی شود و در نهایت الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی (اجتماعی کردن، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مسیر شغلی و جانشین پروری، و حفظ و نگه‌داری منابع انسانی) در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب طراحی گردید.

اجزای برنامه منتورینگ شامل دستورالعمل‌ها، آموزش، کارگاه‌های توسعه حرفه‌ای، ارتباط دهی هدفمند متورها و متنی‌ها و هماهنگ کنندگان برنامه است (مؤمن نژاد لیموده‌ی، ۱۴۰۲). زیرساخت‌های منتورینگ شامل فراهم آوردن حمایت مالی، تکنولوژیکی، منابع انسانی و منابع دانشی، رهبری و زمان می‌باشد (اکبری و همکاران، ۱۴۰۱). خصوصیات سازمانی از جمله ساختار منتورینگ و فرهنگ منتورینگ باعث تقویت ارتباط بین منتورینگ و توسعه شغلی و منتورینگ و

رضایت شغلی می‌گردد. خصوصیات کارکنان از جمله خودکار آمدی و تمایل متور می‌تواند منتورینگ را تقویت کند (جیوتی و شارما، ۲۰۱۷). باید در سازمان انجام داوطلبانه منتورینگ به یک فرهنگ تبدیل شود. عوامل متعددی بر ایجاد فرهنگ اجرای داوطلبانه منتورینگ مؤثرند که به طور خلاصه می‌توان راه کارها را به سه دسته ی آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی انجام منتورینگ تقسیم کرد (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۵). مراحل اجرای طرح منتورینگ شامل این موارد می‌باشد: نیازسنجی و بررسی امکانات، برنامه ریزی و طراحی سیستم اجرایی، آماده سازی، اجرای کار و ارزشیابی (ضرابی و همکاران، ۱۳۹۶). بعد از انتخاب متورها، متورهای با سابقه تر در قالب سمینار به برگزاری کارگاه هایی با محتوای منتورینگ برای آمادگی متورهای جدیدپردازند. عدم مدیریت منابع و نیروی انسانی در برنامه های منتورینگ این برنامه ها را با خطر شکست روبرو می‌کند. علت موفقیت برنامه های منتورینگ توانمندسازی متورها، روش های انگیزشی مؤثر برای متورها و متی ها برای ایجاد رابطه منظم، پایش منظم عملکرد متورها و حمایت های مالی و حرفه ای از متورها، حفظ یک متور برای مدت تحصیل برای هر فرد، ایجاد فرهنگ منتورینگ، ایجاد شبکه بین افراد برای به اشتراک گذاشتن تجربیات و استفاده از حمایت استادان با تجربه است (پورحسن، ۱۳۹۷).

صفدری و قرونه (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان "فرآیند به کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس" به این نتیجه دست یافتند که منتورینگ در آموزش و پرورش دستاوردهای متعددی برای مدیران مدارس به ارمغان خواهد آورد و موجب توسعه حرفه ای آنان می‌گردد. منتورینگ در زمینه بهبود نگرش مدیران مدارس بر جامعه پذیری، افزایش اعتماد به نفس، افزایش انعطاف پذیری، افزایش انگیزه و کاهش استرس تأثیرگذار است. ابراهیم پور و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیق خود با عنوان "نکات کلیدی برای متورها جهت تقویت منتورینگ همتای مجازی" به این نتیجه دست یافتند که هر رابطه متور و متی تجربه ای منحصر به فرد بوده و مکالمات، روابط و فرصتهای یادگیری متفاوتی را فراهم می‌کند. حفظ رابطه منتورینگ در فضای مجازی چالش برانگیز بوده و در معرض آسیب های متعددی از جمله منحل شدن ساختار منتورینگ قرار دارد. نیاز است تا استادان، مدیران و برنامه ریزان آموزشی به تقویت بسترهای مورد نیاز برای تحقق اثربخشی منتورینگ همتا گمارند. ضرابی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان "طراحی و ساماندهی طرح منتورینگ در دانشکده پزشکی شیراز و تقویت آموزش مبتنی بر دانش عمقی از طریق این طرح" به این نتیجه رسیدند که میزان سازگاری و انگیزه تحصیلی دانشجویانی که وارد فرآیند منتورینگ شدند در مقایسه با دانشجویانی که وارد نشده بودند، تفاوت قابل ملاحظه ای دارد که درصد بالاتری از رضایت وجود دارد. اکثر دانشجویان متی از فرآیند منتورینگ رضایت کامل داشتند و تلاش ها و علاقه مندی

منتورهای خود را در زمینه‌های تحصیلی و آموزشی و هم در زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی و روانشناختی مفید و مؤثر می‌دانند و خواستار ادامه این روند در دانشگاه بودند. پورحسن (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "مروری بر منتورینگ بالینی: نکات کاربردی در طراحی، اجرا و ارزشیابی" به این نتیجه دست یافت که برنامه‌های منتورینگ باید به صورت هدفمند برگزار شده و همواره مورد ارزشیابی قرار گیرند. انتخاب صحیح منتورها، آموزش آنها، جורسازای منتور - منتی و ایجاد جلسات ارتباط منتور - منتی استاندارد همراه با پایش روابط منتور - منتی می‌تواند در موفقیت یک برنامه مؤثر باشد. دانشمندی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "شناسایی پیامدهای به کارگیری منتورینگ برای اعضای هیأت علمی جدیدالاستخدام" به این نتایج دست یافتند که: منتورینگ در سیستم آموزش عالی و برای استادان دانشگاه، در صورتی که به درستی اجرا و استقرار یابد، دستاوردهای متعددی برای اعضای هیأت علمی جدید به ارمغان خواهد داشت. نتایج پژوهش نشان داد پیشبرد برنامه توسعه فردی و ارتقای انگیزه اعضای هیأت علمی و بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی در ویژگی‌هایی همچون موفقیت آمیز طی نمودن مسیر شغلی، کمک به ارتقای شغلی، کمک در تسهیل کار و زندگی و ارتقای رضایت و امنیت شغلی ظاهر می‌شود. تقوی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان بررسی "نقش منتورینگ اسلامی در توسعه شایستگی‌های پژوهشی دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی" عنوان کردند رابطه معنی‌داری بین مؤلفه‌های آسودگی، مربیگری و منتورینگ، ترغیب، حمایتگری و توجه به تسهیل‌گری با شایستگی‌های پژوهشی دانشجویان علم اطلاعات و دانش‌شناسی وجود دارد. همچنین پیشنهاد نمودند و اذعان داشتند می‌توان باسوق دادن استادان به سمت و سوی برقراری چنین روابطی، احتمال توسعه شناختی و مهارت‌های دانشجویان را بالا برد که این امر متضمن ترتیب دادن دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و بلند مدت برای ارتقای توانمندی‌های منتورینگ استادان است. عباسی و هاشمی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "تبیین نقش منتورینگ در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی" به این نتیجه دست یافتند که کارکردهای کلی و اصلی منتورینگ شامل کارکردهای کارراه شغلی و کارکردهای روانی - اجتماعی است. کارکردهای کارراه شغلی شامل در معرض‌گذاری، مربی‌گری و تکالیف چالش برانگیز می‌باشند. کارکردهای روانی - اجتماعی نیز شامل مدلسازی نقش، پذیرش و تایید، مشاوره و روابط دوستانه (رفاقت) است.

از سوی دیگر دیرکس (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان "رویکردهای مختلف منتورینگ" به این نتیجه دست یافت که منتورینگ به استخدام و حفظ کارکنان کمک می‌کند، رشد حرفه‌ای مستمر را ارتقا می‌دهد. پراساد و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود با عنوان "چارچوب مفهومی منتورینگ در کشورهای با درآمد کم و متوسط برای پیشبرد سلامت جهانی" عنوان کردند که از لحاظ تاریخی،

منتورینگ و مربیگری به طور مترادف مورد استفاده قرار گرفته‌اند. با این حال، ما این دو مفهوم را از هم متمایز می‌کنیم: مربیگری یک مفهوم مهارت آموزی وظیفه محور است که به طور کلی کوتاه مدت و عملکرد محور است. مربیگری در اصل حرکت متنی در امتداد موفقیت است. در مقابل منتورینگ فرد محور است که ریشه در ارتباطات دارد و در امتداد پیشرفت حرکت می‌کند. باس و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "ارائه نوع شناسی برنامه‌های منتورینگ برای افراد جوان در مدراس راهنمایی در انگلستان با استفاده از روش‌های کیفی" عنوان کردند که در مقایسه با روش‌های غیررسمی منتورینگ، برنامه‌های منتورینگ رسمی به طور واضح و مشخصی روابط منتورینگ را مورد تأیید قرار می‌دهند و از روابط منتورینگ قابل تشخیص می‌باشد و معمولاً شامل تطابق و کنار هم قرار دادن یک شخص جوان انتخاب شده (متنی) با یک شخص دیگر (منتور) می‌شود. تعاریف منتورینگ عموماً بر سه عنصر مرکزی تمرکز دارند که عبارتند از: الف- منتور شخصی است که تجربه بیشتری از متنی دارد. ب- منتور راهنمایی و دستورالعمل‌هایی با هدف تسهیل رشد و توسعه متنی ارائه می‌دهد. ج- این حقیقت که یک تعهد عاطفی بین منتور و متنی وجود دارد. مندر و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "منتورینگ در حرفه مهندسی، بررسی نقش تئوری ادراک اجتماعی از حرفه" به این نتیجه دست یافتند که منتورینگ به توسعه مسیر شغلی و وابستگی بیشتر سازمانی کمک می‌کند و همچنین باعث تسهیل و تسریع فرآیند اجتماعی سازی و ارتقا شغلی می‌گردد. دیپتی و شالینی (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان "بررسی نقش تفاوت‌های جمعیت شناختی بر منتورینگ و رضایت شغلی" به این نتیجه دست یافتند که کارکنانی که تحت فرآیند منتورینگ قرار می‌گیرند اجتماعی سازی آنان سریع‌تر اتفاق می‌افتد و بیشتر با سیاست‌های اساسی کاری سازمان آشنا می‌شوند؛ بنابراین نرخ ارتقای بیشتر، درآمد بالاتر را نشان می‌دهند و رضایت شغلی بیشتر نسبت به دیگران کسب می‌کنند. هیل و ویت (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "تأثیر منتورینگ و مدل نقش بر هدایت مسیر شغلی زنان برای ریاست دانشگاه" به این نتیجه دست یافتند که ازجمله عواملی که باعث تأخیر یا عدم پیشرفت زنان به جایگاه مدیریتی می‌گردد عبارتند از فقدان منتورینگ مسیر شغلی توسط منتور در سطوح بالای مدیریتی و فقدان کارکنان زن که در دانشگاه به عنوان منتور و مدل نقش عمل کنند. منتورینگ باعث می‌شود کارکنان زن آمادگی لازم را برای کسب سمت‌های مدیریتی به دست آورند. حمایت و تشویق و توصیه در خصوص مسیر شغلی کارکنان زن را توانا می‌سازد تا در زندگی شخصی ترقی کنند و بر موانع رشد سازمانی فائق آیند. وامیلیا و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "راه‌های ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزشی

1.Hill & Wheat
2.Vumilia. & Semali

تدریس و میزان کمک برنامه های آموزشی تدریس بر اثر بخشی تدریس " به این نتیجه دست یافتند که کیفیت تجربیات میدانی در برنامه های آموزشی به منتورها بستگی دارد. بازخورد منتورها و الگوسازی در آموزش مؤثر از مؤلفه های اساسی منتورینگ است.

با مطالعه و بررسی نظرات و دیدگاه های پژوهشگران و محققان می توان به این نتیجه دست یافت که که ابعاد و زیرساخت های لازم در جهت اجرای منتورینگ عبارتند از: ساختار منتورینگ، تعیین متصدی اجرای منتورینگ، آموزش، ایجاد فرهنگ منتورینگ، ارزیابی منتورینگ و جبران خدمات. با توجه به پیشینه تحقیق و با مطالعه نظر پژوهشگران و با مطالعه تحقیقات انجام شده چنین استنباط می شود که منتورینگ باعث بهبود فعالیت های منابع انسانی از جمله: اجتماعی کردن، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مسیر شغلی و جانشین پروری، و حفظ و نگهداری منابع انسانی می گردد. با توجه به اینکه فعالیت های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب نیاز به بهبود دارند و استفاده از سیستم های مدیریت و توجه به این فعالیت ها باعث بهبود فعالیت های منابع انسانی خواهد گردید و در صورتی که فعالیت های منابع انسانی به خوبی اجرا گردند عملکرد نیروی انسانی و منابع انسانی سازمان بهبود خواهد یافت و تحقق اهداف سازمان بستگی به عملکرد منابع انسانی آن دارد و عملکرد مناسب منابع انسانی سازمان باعث تحقق اهداف سازمان به صورت کارا و اثربخش و کاهش هزینه های سازمان می گردد در جهت بهبود فعالیت های منابع انسانی استفاده از سیستم منتورینگ پیشنهاد می گردد. تقریباً در همه تحقیقات داخلی و خارجی که مورد بررسی قرار گرفت به اهمیت و تشریح منتورینگ پرداخته شده است و مزایا و منافع منتورینگ برای فرد و سازمان توضیح داده شده است اما آنچه که در این میان کمتر به آن پرداخته شده شناسایی ابعاد الگوی منتورینگ می باشد. بنابراین هدف پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ابعاد الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت های منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب می باشد.

ابزار و روش

در تحقیق حاضر جهت شناسایی ابعاد الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت های منابع با استفاده از مصاحبه با تعدادی از خبرگان و با استفاده از روش تحلیل مضمون، مدل تحقیق ارائه شده است. بنابراین این پژوهش از منظر ابزار گردآوری اطلاعات میدانی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گردید و برای تدوین مبانی نظری از اطلاعات و مطالعات کتابخانه ای و مقالات (داده های ثانویه) استفاده شده است. در این تحقیق ابتدا ادبیات تحقیق و پیشینه تحقیق مطالعه و بررسی و در ادامه با استفاده از مصاحبه با خبرگان مدیریت منابع انسانی ابعاد الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت های منابع انسانی شناسایی گردید. پژوهش حاضر از نظر مخاطب استفاده از

پژوهش کاربردی و بر اساس دسته‌بندی روش‌های گردآوری داده‌ها کیفی می‌باشد. تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی و روش کیفی و از نوع پیمایشی مقطعی است که داده‌های لازم طی چند هفته گردآوری شده و از نظر تحلیل اکتشافی است.

جامعه تحقیق: در این تحقیق از نظر خبرگان امر و متخصصانی که سال‌ها در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، به طور مستقیم با موضوع مورد بررسی، سرو کار دارند، و همچنین از نظرات استادان دانشگاه استفاده شده و در نهایت منجر به استخراج و شناسایی مؤلفه‌ها و زیرساخت‌های لازم ارائه الگوی متورینگ گردید این خبرگان دارای تخصص، تجربه و زمینه فعالیت مرتبط می‌باشند. بدین ترتیب جامعه آماری شامل خبرگان است که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند: ۱. دارای مدرک دکترا و یا تخصص در حوزه مورد بررسی ۲. تجربه کافی و آشنا با مسائل ۳. اشراف علمی و تخصص برای شناسایی و تحلیل موضوع. با توجه به معیارهای مذکور، خبرگان برای جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی شناسایی و تعیین شدند و ۱۱ نفر از خبرگان شناسایی شده‌اند. در این تحقیق برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در این تحقیق از نرم افزار Maxqda جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه پردازی استفاده شده است. برای حصول اطمینان از اعتبار محتوایی مصاحبه‌ها، برای بررسی روایی کیفی تحقیق، از روایی صوری، استفاده شده است. در روایی صوری کیفی، برای دریافت نظرات گروه هدف یا همان پاسخ‌دهندگان، بهتر است از طریق مصاحبه با تعدادی از پاسخگویان برای یافتن دشواری در درک عبارات و کلمات، تناسب و ارتباط مطلوب شاخص‌ها، احتمال وجود ابهام و برداشت‌های نارسا از عبارات و یا وجود نارسایی‌هایی که ممکن است در معانی کلمات وجود داشته باشد، استفاده شود. به همین منظور از نظرات ۵ نفر از خبرگان در این خصوص استفاده گردید. برای سنجش پایایی روش‌های متفاوتی معرفی شده است که از آن جمله می‌توان توافق درصدی، روش هولستی^۱، آلفای کریپندورف^۲، کاپای کوهن^۳ و پای اسکات^۴ را نام برد (حسنقلی پور و همکاران به نقل از نوندورف^۵، ۱۳۹۶). برای ارزیابی میزان توافق بین دو رتبه دهنده از شاخص کاپا^۶ استفاده می‌شود هر چه مقدار این سنج به عدد یک نزدیکتر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین رتبه دهنده‌گان وجود دارد (محقر و همکاران، ۱۳۹۲). از شاخص کاپا برای آزمون قابلیت اطمینان ارزیاب استفاده می‌شود. اهمیت پایایی ارزیاب در این واقعیت نهفته است که نشان

-
1. Holsti's coefficient
 2. Krippendorff's alpha
 3. Cohen's kappa coefficient
 4. Scott's pi
 5. Neuendorf
 6. Kappa index

دهنده میزانی است که داده های جمع آوری شده در پژوهش، نمایش صحیحی از متغیرهایی است که قصد اندازه گیری آن را داشته ایم (مک هاگ؛ ۲۰۱۲). برای ارزیابی پایایی پژوهش، به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. همانطور که در جدول ۱ مشاهده می گردد، محقق ۱۶ مفهوم و فرد دیگر ۱۴ مفهوم ایجاد کرده اند که از این تعداد ۱۳ مفهوم مشترک هستند.

جدول ۱: وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

Table 1: Conversion of codes into concepts by the researcher and another person

		نظر محقق View of the researcher		
		بله Yes	خیر No	مجموع Total
نظر فرد دیگر Views of another person	بله Yes	A = 13	B = 1	14
	خیر No	C = 3	D = 0	3
	مجموع Total	16	1	17

$$\text{مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{13}{17} = 0.765$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{14}{17} \times \frac{16}{17} \times \frac{3}{17} \times \frac{1}{17} = 0.008$$

$$0.763K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0.765 - 0.008}{1 - 0.008}$$

همانطور که دیده می شود مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۷۶۳ محاسبه شد که در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

در تحقیق حاضر از رویکرد تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (مضمون ها) موجود درون داده ها است (برون و کلارک^۲، ۲۰۰۶). شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص این چنین نظام مند می شوند: الف) مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی موجود در متن، ب) مضامین سازمان دهنده شامل مقولات به دست آمده از

1. McHugh

2. Braun & Clarke

ترکیب و تلخیص مضامین پایه و ج) مضامین فراگیر شامل مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل (ایمان نژاد و همکاران، ۱۳۹۷).

یافته‌ها

در فرآیند پژوهش کیفی ابتدا کدهای اولیه ایجاد می‌شوند. در این شکل از کدگذاری داده‌های مشابه گروه بندی و نام‌گذاری می‌شوند. پس از بررسی، مقایسه، مفهوم پردازی و طبقه بندی داده به آن‌ها کدها یا برچسب‌هایی اختصاص داده می‌شود که از این طریق نام‌گذاری می‌شود (نوری و مهر محمدی، ۱۳۹۰). در ادامه چند نمونه از کدگذاری باز به طور مثال آورده شده است؛ به طور مثال از متن مصاحبه دوم: «در این راستا از ابزار کارآمد و متناسب و با استفاده از شیوه‌های علمی در این حوزه استفاده گردد»، کد باز «ابزارهای مناسب ارزیابی» استخراج شده است، از متن مصاحبه سوم: «منتورینگ باعث رشد و توسعه آموزش می‌گردد و به جای آموزش‌های سنتی و مبتنی بر کلاس و درس طراحی می‌شود و آموزش و یادگیری است»، کد باز «رویکرد جدید آموزش» استخراج شده است، از متن مصاحبه هشتم: «فرآیند منتورینگ همان گونه که اشاره شد از طریق توسعه مسیر شغلی، حمایت روانی و یادگیری از طریق الگوپذیری (نقش مدل) می‌تواند افراد را با ارزش‌های حاکم بر سازمان و فرهنگ سازمانی و نحوه انجام امور و کارها آشنا کند و بدین ترتیب فرآیند اجتماعی کردن در سازمان با سرعت و انسجام بیشتر انجام خواهد شد»، کد باز «اجتماعی کردن کارکنان» استخراج شده است و از متن مصاحبه نهم «هرگونه آموزش و انتقال دانش، توانایی و مهارت مستلزم توانایی و مهارت آموزش دهنده و منتور است»، کد باز «مهارت منتور» استخراج شده است. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، مشاهده گردید که تعداد ۱۰۷ کد باز میان ۵۴۵ مفهوم شناسایی شده است. شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص این چنین نظام‌مند می‌شوند: الف) مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی موجود در متن، ب) مضامین سازمان دهنده شامل مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه و ج) مضامین فراگیر شامل مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل. در جدول ۲ مضامین پایه (کدهای باز) و مضامین سازمان دهنده استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده نشان داده شده است. در تحقیق حاضر ابعاد الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی به عنوان مضمون فراگیر قلمداد می‌گردد.

جدول ۲- فرآیند اجرایی روش تحلیل مضمون

Table 2: The implementation process of thematic analysis method

مضمون فراگیر comprehensive theme	مضامین سازمان دهنده organizing themes	مضامین پایه Basic themes
زیر ساخت های لازم منتورینگ	۱- ارتباطات سازمانی	۱- ارتباط بلندمدت
		۲- گفتگو
		۳- تبادل اجتماعی و سرمایه اجتماعی
		۴- ارتباط مشارکتی
		۵- برقراری تعاملات
	۲- ارزیابی منتورینگ	۶- ارزیابی دوره‌ای
		۷- ابزارهای مناسب ارزیابی
		۸- نظارت
		۹- ارزیابی کیفیت نیرو
		۱۰- ارزیابی مستمر
		۱۱- الگوهای عملکردی
		۱۲- تعیین معیار ارزیابی عملکرد
		۱۳- ارائه بازخورد
		۱۴- مدیریت عملکرد
		۱۵- ارزیابی متورها
		۱۶- کسب اعتماد
	۳- اعتماد سازمانی	۱۷- اعتمادسازی
		۱۸- اعتماد کارکنان در سازمان
		۱۹- اجرای پایلوت
	۴- آموزش سازمانی	۲۰- آموزش استخدامی
		۲۱- جلسات توجیهی
		۲۲- پرورش نیرو
		۲۳- ایجاد رویه‌های آموزش
		۲۴- فضای مناسب آموزش
		۲۵- غنی سازی آموزش
		۲۶- رویکرد جدید آموزش
		۲۷- آموزش کارکنان
		۲۸- پرورش درست کارکنان
	۵- پیشرفت کارکنان	۲۹- توسعه کارکنان
		۳۰- وفاداری کارکنان
	۶- تعهد سازمانی	۳۱- رابطه متعهدانه
		۳۲- کسب حمایت
		۳۳- تعهد بین کارکنان
		۳۴- شناسایی نقاط قوت و ضعف
	۷- توانمندسازی کارکنان	۳۵- توسعه قابلیت ها
		۳۶- ارتقای انگیزه

۳۷- توانمندی و شایستگی		
۳۸- توسعه شایستگی‌ها		
۳۹- شناخت سازمان	۸- جامعه‌پذیری کارکنان	
۴۰- پذیرش نیروتازه وارد در محیط		
۴۱- اجتماعی کردن کارکنان		
۴۲- شبکه سازی	۹- ساختار سازمانی	
۴۳- ساختارمنتورینگ		
۴۴- ساختار رسمی		
۴۵- قضاوت	۱۰- تعدیل کننده های سازمانی	
۴۶- سبک رهبری		
۴۷- کیفیت زندگی کاری		
۴۸- رفتار شهروندی		
۴۹- کار تیمی		
۵۰- آگاهی سازمانی		
۵۱- تکنولوژی سازمانی		
۵۲- احترام متقابل		
۵۳- پذیرش تغییر سازمانی		
۵۴- دستورالعمل سازمانی		
۵۵- حمایت مدیر		
۵۶- یادگیری سازمانی		
۵۷- هدف گذاری منتورینگ		
۵۸- فرهنگ سازمانی		
۵۹- ثبت اطلاعات	۱۱- مدیریت دانش	
۶۰- دانش سازمانی		
۶۱- ایجاد دانش		
۶۲- تسهیم دانش		
۶۳- آگاهی کارکنان		
۶۴- انتقال دانش		
۶۵- گردش شغلی	۱۲- مدیریت مسیر شغلی	
۶۶- خودپروری در افراد		
۶۷- مدیریت استعداد		
۶۸- جذب مناسب نیرو		
۶۹- بهبود و توسعه شغلی		
۷۰- برنامه ریزی کارراهه شغلی		
۷۱- پیشرفت مسیر شغلی		
۷۲- مدیریت سرمایه انسانی	۱۳- مدیریت منابع انسانی	
۷۳- تجزیه و تحلیل شغل		
۷۴- کوچینگ		
۷۵- مشاوره		

۷۶- تامین نیرو		
۷۷- حفظ و نگاهداشت منابع انسانی		
۷۸- برنامه ریزی منابع انسانی		
۷۹- جانشین پروری		
۸۰- جبران خدمات		
۸۱- عدم آموزش	۱۴- موانع اجرایی سازمان	
۸۲- فقدان مهارت		
۸۳- عدم توانایی شغلی	۱۵- نتایج عملکردی سازمان	
۸۴- مسئولیت پذیری		
۸۵- حفظ مزیت رقابتی		
۸۶- درک شغل و نقش		
۸۷- توسعه منتورینگ در سطح سازمانی		
۸۸- خلاقیت و نوآوری		
۸۹- شایسته سالاری		
۹۰- کارایی		
۹۱- توسعه فردی		
۹۲- تعلق سازمانی		
۹۳- کاهش ترک خدمت		
۹۴- توسعه کسب و کار		
۹۵- رضایت شغلی		
۹۶- توسعه مهارت ها		
۹۷- بهبود فعالیت و عملکرد سازمان		
۹۸- ارتقای بهره وری		
۹۹- ویژگی های رفتاری		
۱۰۰- استعداد فردی		
۱۰۱- نیروی متخصص		
۱۰۲- تناسب		
۱۰۳- سابقه شغلی		
۱۰۴- تعهد منتور		
۱۰۵- دانش فردی		
۱۰۶- عوامل دموگرافیک		
۱۰۷- مهارت منتور		

درصد فراوانی تعداد مصاحبه شوندگان به تفکیک شناسایی مقولات در نمودار ۱ نشان داده شده

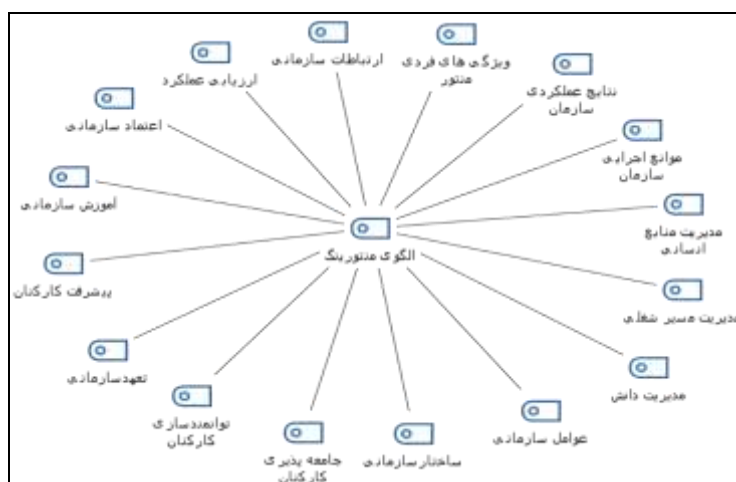
است.



نمودار ۱: درصد فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک شناسایی مقولات

Figure 1: Frequency percentage of the interviewees by category

همانطور که در نمودار ۱ نشان داده شده است از تعداد کل ۱۱ مصاحبه‌شونده، ۱۱ نفر معادل ۱۰۰ درصد به مقوله‌های آموزش سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های فردی متور و نتایج عملکردی سازمان، اشاره داشته‌اند. لذا مقوله‌های آموزش سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های فردی متور و نتایج عملکردی سازمان از لحاظ عمومیت و فراگیری در مصاحبه‌شوندگان در اولویت بوده که نشان‌دهنده اهمیت این مقوله‌ها می‌باشد. در ادامه مدل درختی مضامین تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است.

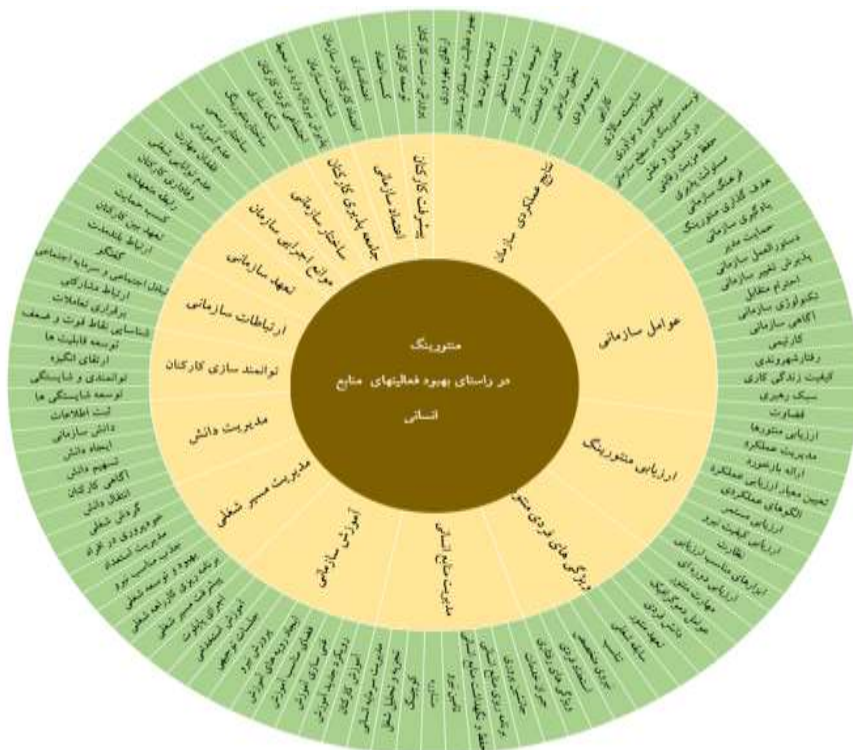


شکل ۱: مدل درختی مضامین تحقیق

Figure 2: Tree model of study themes

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب می باشد. در این تحقیق تلاش گردید زیرساخت‌های لازم جهت طراحی الگوی متورینگ بررسی شود و در نهایت الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب طراحی گردید.

یافته‌های تحقیق حاصل از نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب دارای ۱۶ بعد و ۱۰۷ مؤلفه می باشد که ابعاد عبارتند از: ارتباطات سازمانی، ارزیابی متورینگ، اعتماد سازمانی، آموزش سازمانی، پیشرفت کارکنان، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، جامعه پذیری کارکنان، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، موانع اجرایی سازمان، نتایج عملکردی سازمان و ویژگی‌های فردی متور. الگوی نهایی پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: الگوی نهایی پژوهش
Figure 3: Final model of the study

بحث و نتیجه‌گیری

منتورینگ یک استراتژی مؤثر برای کمک به حفظ کارکنان با تخصص برای رفع نیازهای رو به رشد است. مزایای منتورینگ شامل حفظ کارکنان جدید، توسعه کارکنان با تجربه و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌باشد. منتورینگ در صورتی که به درستی اجرا شود و استقرار یابد، دستاوردهای متعددی برای مدیران به ارمغان خواهد آورد که موجب توسعه حرفه‌ای آنان می‌گردد. هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد الگوی منتورینگ در جهت بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب می‌باشد. پژوهش حاضر براساس رویکرد کیفی انجام پذیرفته است. در این پژوهش ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیق مطالعه و بررسی و ابعاد الگوی منتورینگ در جهت بهبود فعالیت‌های منابع انسانی با استفاده از مصاحبه با تعدادی از خبرگان و با استفاده از روش تحلیل مضمون، انجام پذیرفته است. در این تحقیق ۱۰۷ کد باز در قالب ۱۶ مضمون به دست آمد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ابعاد الگوی منتورینگ عبارتند از: ارتباطات سازمانی، آموزش سازمانی، ارزیابی منتورینگ، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، پیشرفت کارکنان، جامعه‌پذیری کارکنان، ساختارسازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، اعتماد سازمانی، مدیریت مسیر شغلی، نتایج عملکردی سازمان، مدیریت منابع انسانی، موانع اجرایی سازمان و ویژگی‌های فردی منتور. جیوتی و شارما (۲۰۱۷) معتقدند منتورینگ از طریق ایجاد فرهنگ منتورینگ و ساختار منتورینگ در سازمان تقویت می‌شود. به اعتقاد قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) راه کارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ به سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ تقسیم می‌شوند. پورحسن (۱۳۹۶) معتقد است علت موفقیت برنامه‌های منتورینگ علاوه بر آموزش منتورها، روش‌های انگیزشی مؤثر برای منتورها و منته‌ها برای ایجاد رابطه منظم، پایش منظم عملکرد منتورها و حمایت‌های مالی و حرفه‌ای از منتورها و ایجاد فرهنگ منتورینگ است. ضرابی و همکاران (۱۳۹۶) بیان داشتند مراحل اجرای طرح منتورینگ شامل این موارد می‌باشد: نیازسنجی و بررسی امکانات، برنامه ریزی و طراحی سیستم اجرایی، آماده سازی، اجرای کار و ارزشیابی.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود. پیشنهادهای مربوط به بعد ارتباطات سازمانی: پیشنهاد می‌گردد ارتباطات سازمانی و تعامل بین کارکنان گسترش یابد و بستر ارتباطات بلند مدت به وجود آید به گونه‌ای که در رابطه منتورینگ رابطه قوی بین منته‌ها و منتور به وجود آید. پیشنهادهای مربوط به بعد عوامل سازمانی: در جهت اجرای منتورینگ یکی از عوامل مهم سازمانی سبک رهبری می‌باشد. سازمان می‌تواند به تناسب شرایط خود سبک رهبری را برگزیند که تسهیل‌گر روابط منتورینگ باشد. پیشنهادهای مربوط به بعد ساختار سازمانی: پیشنهاد می‌گردد ساختار منتورینگ در سازمان ایجاد گردد به گونه‌ای که منتورینگ یک فعالیت مهم در سازمان تلقی

گردد و متولی قوی و فعال داشته باشد و برای متورینگ ساختار تعیین و طراحی و ایجاد شود. پیشنهادهای مربوط به بعد مدیریت منابع انسانی: پیشنهاد می‌گردد سازمان تجزیه و تحلیل شغل را با رویکرد متورینگ به انجام برساند؛ مثلاً در تجزیه و تحلیل شغل به توانایی و تمایل انتقال دانش و تجربه توسط شاغل توجه شود. پیشنهاد می‌گردد سازمان فرآیند تامین نیرو، فرآیند حفظ و نگهداشت نیرو، برنامه‌ریزی منابع انسانی، بحث جانشین پروری و فرآیند جبران خدمات را با رویکرد متورینگ طرح‌ریزی و به انجام برساند. پیشنهادهای مربوط به بعد مدیریت مسیر شغلی: پیشنهاد می‌گردد سازمان فرآیندهای خود را به گونه‌ای طرح‌ریزی و اجرا نماید که باعث اجرا و تسهیل گردش شغلی، خود پروری در افراد، جذب مناسب نیرو، بهبود و توسعه شغلی، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی گردد و بستر ارتقای شغلی کارکنان را فراهم آورد. پیشنهادهای مربوط به بعد مدیریت دانش: پیشنهاد می‌گردد سازمان در جهت انتقال و تسهیم دانش مشوق‌هایی را در نظر بگیرد و افرادی که دانش خود را تسهیم می‌کنند و به دیگران انتقال می‌دهند مورد تشویق و تقدیر قرار دهد. پیشنهادهای مربوط به بعد اعتماد سازمانی: پیشنهاد می‌گردد سازمان جهت کسب اعتماد کارکنان به متورینگ از رویه نو آموزش و آگاه کردن کارکنان از فرآیندهای متورینگ بهره ببرد. در خصوص اعتمادسازی به متورینگ سازمان می‌تواند آموزش‌های عمومی و تخصصی متورینگ را طرح‌ریزی و اجرا نماید و کارکنان را مطمئن سازد و این اعتماد را در کارکنان به وجود آورد که در جریان و رابطه متورینگ ضرر و زبانی متوجه آنان نخواهد بود. پیشنهادهای مربوط به بعد آموزش سازمانی: پیشنهاد می‌گردد سازمان اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی و سیمنا‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی متورینگ نماید. پیشنهادهای مربوط به بعد توانمندسازی کارکنان: پیشنهاد می‌گردد سازمان با دادن اختیارات به کارکنان در انجام وظایف و غنی‌سازی عمودی شغل کارکنان را تشویق و ترغیب به انجام وظایف نماید. پیشنهادهای مربوط به بعد پیشرفت کارکنان: پیشنهاد می‌گردد سازمان به پرورش کارکنان همت گمارد و بستر لازم را برای پرورش کارکنان فراهم نماید. پرورش کارکنان در حین خدمت باعث پیشرفت کارکنان می‌گردد. زمانی که کارکنان احساس کنند که سازمان به فکر پیشرفت آنان می‌باشد و در جهت پیشرفت آنان تلاش می‌نماید به کار خود علاقه مند می‌شوند و در آنان تعهد ایجاد می‌گردد و عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند و از فرآیندها و امورات سازمان حمایت کرده و در جهت تحقق اهداف سازمان و دستیابی به اهداف سازمان تلاش می‌نمایند و در واقع با فراهم نمودن شرایط پیشرفت کارکنان زمینه اجرای متورینگ در سازمان فراهم می‌آید. پیشنهادهای مربوط به بعد جامعه‌پذیری کارکنان: پیشنهاد می‌گردد به افراد تازه استخدام کمک شود تا نسبت به سازمان شناخت پیدا کنند و بتوانند خود را با سازمان تطبیق دهند. در خصوص پذیرش نیروی تازه وارد در سازمان پیشنهاد می‌گردد تا کارکنان تشویق شوند و راغب گردند تا کارکنان تازه

وارد را بپذیرند. پیشنهاد می‌گردد سازمان در زمینه اجتماعی کردن کارکنان از افراد مجرب و متعهد به سازمان استفاده نماید و آنان آموزش‌های لازم به افراد تازه وارد ارائه نمایند. پیشنهادهای مربوط به بعد تعهد سازمانی: پیشنهاد می‌گردد سازمان کارکنان را در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی منتورینگ مشارکت دهد تا باعث رغبت، مشارکت، همراهی و حمایت آن‌ها از منتورینگ گردد و در آن‌ها نسبت به سازمان و اجرای منتورینگ تعهد ایجاد نماید. پیشنهادهای مربوط به بعد ویژگی‌های فردی منتور: پیشنهاد می‌گردد سازمان افرادی را بعنوان منتور انتخاب کند که منعطف، برونگرا و با استعداد باشند و در زمینه منتورینگ متخصص باشند و به منتورینگ علاقه مند باشند و به تناسب شخصیتی منتور و منتی و به تفاوت‌های فرهنگی منتور و منتی توجه نماید. پیشنهادهای مربوط به بعد نتایج عملکردی سازمان: پیشنهاد می‌گردد سازمان حس مسئولیت‌پذیری در برابر نتایج به دست آمده را در کارکنان ایجاد نماید به عنوان مثال جبران خدمات و پرداخت به کارکنان را با توجه به نتایج عملکردی سازمان انجام دهد و به افراد ساعی و پرتلاش پادش‌های مادی و معنوی اختصاص دهد. پیشنهادهای مربوط به بعد موانع اجرایی سازمان: از جمله موارد مطرح در موانع اجرایی سازمان در اجرای منتورینگ می‌توان عدم آموزش و فقدان مهارت و عدم توانایی شغلی را نام برد. پیشنهاد می‌گردد سازمان در این خصوص دوره‌های آموزش عمومی و تخصصی منتورینگ را برگزار نماید و همچنین با برگزاری کارگاه‌های آموزشی و جلسات توجیهی و برگزاری سمینارهای آموزشی، آموزش‌های لازم منتورینگ را به کارکنان بدهد. یکی از دغدغه‌هایی که افراد در کار با آن مواجه هستند و گاهی باعث ترک خدمت و خروج افراد از کار می‌گردد، ضعف در انجام کارها و عدم اشراف افراد به فرایندها و وظایف سازمانی خود و در نهایت ایجاد احساس یأس و ناامیدی در افراد و تمایل به خروج از سازمان می‌گردد در این خصوص و رفع این مشکل پیشنهاد می‌گردد سازمان برنامه‌های آموزش متنوع در جهت افزایش مهارت‌های کاری و تخصصی کارکنان طرح ریزی و برنامه‌ریزی نماید. پیشنهادهای مربوط به بعد ارزیابی منتورینگ: پیشنهاد می‌گردد سازمان معیارهای ارزیابی منتورینگ را شناسایی و تعیین کند و ابزارهای مناسب ارزیابی منتورینگ را شناسایی و تعیین و به کار ببندد و ارزیابی دوره‌ای و مستمر از منتورینگ به عمل آورد.

هر تحقیقی ممکن است در طول زمان و با یافته‌های علمی جدید نیاز به غنی‌سازی داشته باشد، تحقیق حاضر و مدل معرفی شده نیز از این محدودیت دور نبوده و ممکن است نیازمند غنی‌تر شدن باشد بنابراین محققان در آینده می‌توانند در راستای رفع موانع اجرای منتورینگ در سازمان و در خصوص ارائه الگوی ساختار سازمانی در جهت اجرای منتورینگ تحقیق نمایند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

References

- Abbasi, T. & Hashemi, M. (2017). Explaining the role of mentoring in reducing organizational mistrust, *Journal of Organizational Resources Management Research*, 7(2), 129-155. [In Persion]. **doi:20.1001.1.22286977.1396.7.2.3.0**
- Akbari M., Rajabpour A. & Gholipour, A. (2023). Identifying prerequisites for implementing formal mentoring program in organization. *Quarterly of Training and Development of Human Resources*, 9(32), 64-48. [In Persion]. **doi:20.1001.1.24233277.1401.9.32.7.0**
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. **doi:10.1191/1478088706qp063oa**
- Buss, H., Campbell. R. & Kipping. R. (2018). Developing a typology of mentoring programmes for young people attending secondary school in the United Kingdom using qualitative methods. *Children and Youth Services Review*, 88, 401-415. **doi: 10.1016/j.childyouth.2018.03.025**
- Daneshmandi, S., Fathi-Vajargah, K., Khorasani, A. & Ghelichli, B. (2017). Study of mentor-mentee actions in mentoring the newly-employed faculty members of universities, Qualitative approach. *Quarterly of Training and Development of Human Resources*, 14, 29-55. [In Persion].
- Deepti, P., & Shalini, S. (2017). Understanding the role of Demographic Diversity on mentoring and job satisfaction: A study on managers in information technology (IT) industry in India. *South Asian Journal of management*; New Delhi, 24, 42-64.
- Dirks, L. J.(2021). Alternative Approaches to Mentoring. *Critical Care Nurse*, 41(1), 9-16. **doi:https://doi.org/10.4037/ccn2021789**
- Ebrahimpour, F., Heidari, P. & Sha'ban-Bolukat, H. (2021). Key points for mentors to strengthen virtual peer mentoring. *Journal of Development in Medical Sciences Training*, 15(23), 45-50,[In Persion].
- E'temad-Far, A., Zare'i-Zovarai, A. & Abbaspour, A. (2014). Effect of integrated mentoring based on strategic knowledge scaffolding on learning and retention levels. *Quarterly of Educational Psychology*, 10(31), 1-24. [In Persion].

- Fazlali, B. & Moazzami, M. (2022). The effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. *Journal of management and educational perspective*, 4(4), 114-142. [In Persion].
doi:20.1001.1.27169820.1401.4.4.6.3
- Gholipour, A., Mousavi, J. & Hashemi, M. (2016). Explaining positive and negative roles of mentoring in improving knowledge sharing; barriers and solutions to mentoring administration. *Quarterly of training and human resources management*, (3)10, 51-72. [In Persion].
- Hassangholipour, H., Amiri, M. & Pourezat, A. (1396). Development of an effective maintenance policy evaluation model of Faculty members in higher education. *Journal of Public Administration*, 9(3), 489-516. [In Persion]. **doi:10.22059/JIPA.2018.247098.2140**
- Hill, H. & Wheat, C. (2017). The influence of mentorship and role Models on university women leaders' career paths to university presidency. *The Qualitative Report*, 12, 2090-2111. **doi:10.46743/2160-3715/2017.2437**
- Imaninezhad, M. B., Baniasad. R. & Nabavifard S. M. (2018). Identify and Prioritize the Competitive Requirements of the Production Strategy for Export in the Herbal Medicine Industry (In Order to Realize the Tenth Policy of the Resistance Economy). *Quarterly Journal of Basij Strategic Studies*, 21(81), 137-167. [In Persion].
doi:20.1001.1.1735501.1397.21.81.5.6
- Irby, J.B., Boswell, N., Searby, J.L., Kochan, F., Garza, R., Abdelrahman, N. (2020). *The Wiley International Handbook of Mentoring Paradigms, Practices, Programs, and Possibilities*, 1-640. Ebook record available at <https://lccn.loc.gov/2019022111>. **doi:10.1002/9781119142973**
- Jyoti, J. & Sharma P. (2017). Emperical investigation of moderating and mediating Variables in between mentoring and job performance: A Structural model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 55-67. **doi:10.1016/j.rpto.2017.01.002**
- Khanizad, R. & Montazer, G. (2018). Optimal allocation of human resources based on operational performance of organizational units using fuzzy game theory. *Cognet Engineering*, 5, 1-20.
doi:10.1080/23311916.2018.1466382

- McHugh, L. M.(2012). Interrater reliability: the kappa statistic. Department of Nursing, National University, Aero Court, San Diego, California,22 (3), 276-282. **doi:10.11613/BM.2012.031**
- Mendez, S.L., Conley, V.M., Keith, R.S., Haynes, C., & Gerhardt, S. (2017). Mentorship in the engineering professoriate; exploring the role of social cognitive career theory. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(4), 302-316. **doi:10.1108/IJMCE-12-2016-0077**
- Mirspasi, N. (2013). Strategic management of human resources and labor relations. Tehran: Mir Publications, 1-528. [In Persion].
- Mohhaghar, A. , Jafarnezhad, A. Modaresyazdi, M. & Sadeghimghadam, M. (2013) Presenting a comprehensive model of information coordination of the automobile manufacturing supply network using the metacombination method. *Journal of IT management*, 5(4), 161- 194. [In Persion]. **doi:http://dx.doi.org/10.22059/jitm.2013.36059**
- Mommennejad Limoudehi, M. , Hejazi, A. & Rahmani, H. (2022). Designing a Mentoring Model for the Development of Food Industry Startups. *Journal of Productivity Management*, 17(65), 37-163. [In Persion]. **doi: 10.30495/QJOPM.2022.1945785.3272**
- Nori, A. & Mehrmohammadi, M. (2011).A Model for Applying Grounded Theory in Educational Studies. *Journal of Curriculum Studies*, 23, 8-38. [In Persion].
- Pourhasan, S. (2018). A review of clinical mentoring: applied points in design, implementation, and evaluation. *Journal of Center for Medical Sciences Training Studies*, Yazd, 13(3), 238-251,[In Persion]. **doi:10.18502/jmed.v13i3.339**
- Prasad, S., Sopdie, E., Meya, D., Kalbarczyk, A. & Garcia, J. P. (2019). Conceptual Framework of mentoring in Low- and Middle-Income Countries to Advance Global Health. *American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 100: 9-14. **doi:10.4269/ajtmh.18-0557**
- Rajabpour, E. (2020). Explaining the Factors Affecting the Acceptance of E-Coaching Using Structural-Interpretive Modeling (Case Study: Social Security Organization). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(1), 155-178. [In Persion]. **doi:10.22034/JIPAS.2020.249219.1105**

- Saadat, E.(2013). Human Resource Management. Tehran: Samt Publication, 1-364. [In Persion].
- Safdari, N. & Ghorouneh, D. (2021). The process of using mentoring in the professional development of school principals. Quarterly of Management over Organizational Training, 10(4), 61-94. [In Persion]. **doi:10.52547/meo.10.4.61**
- Taghavi, H. Shaabani, A. & Azadi, L. (1398). Investigating the Role of Islamic Mentoring in the Development of Research Competencies of Graduate Students in the Field of Information Science and Epistemology. Quarterly Journal of Information Research and Public Libraries, 25(4), 621-643. **dor:20.1001.1.26455730.1398.25.4.4.2**
- Vumilia, L. Ph. & Semali, M. L. (2017). Ways to improve "BTP Quality" and the extent teaching practice contributes to teaching effectiveness. International Journal of Advanced Research, 5 (10), 1082 – 1131. **dio:10.21474/IJAR01/5629**
- Zarabi M A, Imanieh M H, Zarabi KH, Maschedi M, Kajori J, Amini M, Gholampour H, Bikineh P. & Neshatavar, R. (2017). Designing and Organizing a Mentoring Project in Shiraz Medical College and Strengthening Education Based on In-Depth Knowledge Through This Project. Scientific. Research Quarterly of Medicine and Refinement, 26(3), 228- 236. [In Persion].