

طراحی مدلی برای استقرار نظام منتورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی (به روش نظریه پردازی داده بنیاد)^۱

صادق نورمحمدی^۲ - کیومرث احمدی^{۳*} - عادل صلواتی^۴

چکیده

زمینه: ضرورت بهره برداری مناسب از سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها بر لزوم تدوین و به کارگیری الگوهای آموزشی مناسب موقعیت‌ها و شرایط حال حاضر سازمان تاکید می‌کند. یکی از این الگوها و روش‌های تجربه شده موفق و کاربردی، روش منتورینگ است که بر اساس بررسی صورت گرفته برای سازمان‌های تخصصی نظیر وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌تواند دستاوردهای قابل توجهی دربر داشته باشد.

هدف: باتوجه به تجزیه و تحلیل شرایط موجود و آسیب شناسی‌های به عمل آمده در سازمان مورد مطالعه، این پژوهش با هدف امکان سنجی اجرای طراحی مدلی برای استقرار نظام منتورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی طراحی و انجام شده است.

روش: این پژوهش که به صورت آمیخته اکتشافی انجام گرفته است، با استفاده از نظریه پردازی داده بنیاد بررسی شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان درون دانشگاهی و کارشناسان و ذیحسابان خبره و با تجربه‌ی وزارت امور اقتصادی و دارایی است که بعد از نهمین مصاحبه، پژوهش به اشباع نظری رسید. همچنین جامعه آماری در بخش کمی شامل ۳۲۲ نفر می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد و ابزار گردآوری بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته مستخرج از مصاحبه با خبرگان می‌باشد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد، برای تمام شاخص‌ها و مؤلفه بیشتر از ۰/۳ بوده و مقدار قابل قبولی است. همچنین ارزش t همه شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بیشتر از مقدار ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین مؤلفه‌های شرایط علی، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها از نظر پاسخ‌دهندگان از جمله عوامل مؤثر بر طراحی مدلی جامع جهت استقرار نظام منتورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشند.

نتیجه‌گیری: طبق نظر خبرگان مدل به دست آمده در این پژوهش را می‌توان به عنوان الگویی مناسب برای استقرار نظام منتورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی معرفی نمود.

واژگان کلیدی: نظام منتورینگ، نظریه پردازی داده بنیاد، در وزارت امور اقتصادی و دارایی

^۱ این مقاله مستخرج از رساله دکتری در رشته مدیریت دولتی با عنوان «طراحی مدلی برای استقرار نظام منتورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی» در دانشگاه آزاد اسلامی ایران واحد سنندج می‌باشد.

^۲ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

nourmohammadi.sadegh5@gmail.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول)

kumars_ahmadi@gmail.com

^۴ استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. *adel_salavati@yahoo.com*

گیری مناسب از منابع انسانی جزء مهمترین برنامه‌های مدیران در سازمان‌های موفق می‌باشد. مدیران با بهره‌مندی از متخصصان امور در اداره سازمان، موفقیت بیشتری حاصل خواهند نمود. از جمله نظریه‌های نوین مدیریت و یکی از بهترین شیوه‌های پرورش کارآموزان برای به کارگیری و پیاده‌سازی جانشین پروری و تصدی جایگاه‌های کلیدی، استفاده از منتورینگ^۳ است. نتیجه بهره‌مندی از این روش، حفظ دانش ارزشمند و عملی کارکنان با تجربه در سازمان و انتقال آن به کارکنان جدید خواهد بود. در فرایند این انتقال دانش تجربی، به عنوان بهترین منبع غنی یادگیری کارآموزان، ذیحسابان با تجربه نقش متور^۴ و کارکنان مالی جدید نقش متی^۵ را بازی می‌کنند. توجه و اهتمام به منتورینگ، نسبت به دهه‌ی گذشته، در حال افزایش است. یافته‌های پژوهش‌ها حاکی از آن است که افزون بر دوسوم کارکنان در روابط منتورینگ درگیر می‌باشند (قلی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۴).

منتورینگ یکی از استراتژی‌های بسیار مهم جهت درک بهتر رفتار سازمانی و محیط کار است. در برخی از سازمانهای ایرانی (بخصوص دولتی)، کارکنان نسبت به توانایی‌ها و شایستگی‌های مدیران یا سرپرستان خود بی‌اعتماد هستند و در نتیجه نمی‌توانند بخوبی با شغل خود درگیر شوند. جهت برون رفت از این مشکل، پژوهش حاضر از مفهوم منتورینگ به عنوان راهکاری موثر استفاده نموده است (عباسی و هاشمی، ۱۳۹۶).

رشد و توسعه مهارت کارکنان و قابلیت‌های تطبیق با آن در یک نهاد اقتصادی و مالی همچون وزارت امور اقتصادی و دارایی که بزرگ‌ترین بازیگر عرصه اقتصادی و مالی در کشور است، اهمیتی دوچندان می‌یابد؛ چراکه این وزارتخانه بیشترین تکالیف مربوط به امور پولی، بانکی، بیمه‌ای، ارزی و اعتباری کشور در کشور داراست و داشتن کارکنانی با مهارت‌های مناسب، می‌تواند تأثیر بسیار شگرفی بر نظام اقتصادی کشور بگذارد. از سوی دیگر نظارت و کنترل امری اجتناب

دنیای ما دنیای سازمان هاست و گرداننده اصلی این گردونه انسان‌ها هستند. نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین، بزرگ‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه یک سازمان، جامعه و کشور محسوب می‌شود. بدون انسان، سازمان بی‌معناست و مدیریت، امری موهوم می‌شود. به دلیل چالش‌های موجود در فضای رقابتی کسب و کارها، کوچک‌سازی و تجدید ساختار گسترده‌ای در بسیاری از سازمان‌ها برای بهبود کارایی و انعطاف‌پذیری به وجود آمده است (چان و راسدی^۱، ۲۰۱۵).

از آنجایی که در میان عوامل تولید، نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع سازمانی ذی‌شعور بوده و هماهنگ‌کننده سایر عوامل شناخته می‌شود، همچنین مهمترین عامل یا اهرم اصلی کاهش یا افزایش بهره‌وری سازمان، منابع انسانی آن می‌باشد، لذا از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده، باید توجه خاصی به آن مبذول داشت. این نقش در سازمان‌های خدماتی اهمیت بیشتری می‌یابد حال اگر انسان با انگیزه و توانمند و بهره‌ور باشد، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند، در مجموع باید اذعان نمود که فعالیت‌های هر سازمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل قرار دارد که شناخت و بررسی این عوامل می‌تواند کمک مؤثری بر بهبود فعالیت‌ها و تحقق اهداف سازمانی نماید (وردی و همکاران^۲، ۲۰۰۹).

سازمان‌ها برای انجام وظایف و ماموریت‌های خود به شدت متکی به سرمایه‌های انسانی هستند، توسعه سرمایه‌های سازمانی، نیازمند برنامه‌ریزی آموزشی و بهره‌مندی از الگوها و روش‌های آموزشی است که حداکثر کارایی و اثربخشی را در پی داشته باشد. آنچه در این خصوص اهمیت اساسی دارد، ساختارها، شرایط و ویژگی‌های سازمانی است که امکان اجرای موفق برنامه‌های آموزشی و الگوهای قابل پیاده‌سازی را فراهم می‌کند (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶). بهره

ناپذیر در مدیریت کشور است، وجود یک نظام نظارتی موثر و اثر بخش و بخصوص نظامی درون سازمانی، کمک شایانی به اجرای عدالت و توسعه اقتصادی کشور می‌نماید. طبق ماده ۹۰ قانون محاسبات عمومی کشور نظارت مالی در کشور توسط وزارت امور اقتصادی و دارایی از طریق معاونت‌های صفی آن به ویژه معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور، صورت می‌پذیرد. معاونت مذکور نیز این مهم را به طرق مختلف که یکی از مهم ترین آن‌ها نظارت قبل و حین خرج می‌باشد توسط ذیحسابان منصوب در دستگاه‌های اجرایی (به موجب حکم ماده ۳۱ قانون محاسبات عمومی کشور) که مسئولیت تطبیق خرج با قوانین و مقررات را به عهده دارند انجام می‌دهد. این نکته حایز اهمیت است که وظایف نظارتی ذیحساب علاوه بر پوشش وظایف قانونی، همسو با اهداف نظارتی معاونت نظارت مالی و خزانه‌داری کل کشور باشد. بنابراین ذیحسابان هم به عنوان نیروی انسانی استراتژیک در دستگاه‌های دولتی نقش کنترلی و نظارتی ایفا می‌کنند. با توجه به مطالب ذکر شده، جهت استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی، وجود مدلی مدون لازم و ضروری است که متاسفانه در این وزارتخانه تاکنون قدمی در این جهت برداشته نشده است. حال پرسشی که ذهن پژوهشگر را مشغول کرده است و جواب آن هدف از انجام این پژوهش است این است که: عوامل مؤثر بر استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی کدامند؟ در این پژوهش محقق قصد دارد تا این عوامل را بر اساس یک رویکرد کیفی شناسایی کند.

دانشمندی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان، شناسایی پیامدهای بکارگیری متورینگ در راستای توانمندسازی اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام: با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا، به این نتیجه رسیدند که پیامدهای بکارگیری متورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام شامل ۲ مقوله اصلی، ۶ مقوله فرعی و ۲۳ زیرمقوله و

ویژگی است. دانشمندی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان، واکاوی اقدامات متور و متنی در متورینگ اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاه‌ها: رویکردی کیفی، نشان دادند که اقدامات متور و متنی در متورینگ اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاه‌ها شامل سه دسته اقدامات اولیه (مقدماتی)، اقدامات یاددهی-یادگیری (توسعه ای) و اقدامات بازخوردگیری است. عباسی و هاشمی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان، تبیین نقش متورینگ در کاهش بی اعتمادی سازمانی، دو راهکار موثر ارائه دادند. راهکار اول اینکه گام اول اعتمادسازی توسط کارکنان برداشته شود راهکار دوم اینکه گام اول اعتمادسازی توسط سرپرست یا مدیر برداشته شود. نتایج حاکی از آن است که مدل راهکار دوم مطلوب تر خواهد بود یعنی هنگامیکه سرپرست کارکردهای متورینگ را به نحو احسن به اجرا می‌گذارد، کارکنان نیز سطوح بالایی از اعتماد بر سرپرست را به نمایش گذاشته و در نتیجه به تعهد عاطفی، عجین شدن شغلی بالا و قصد ترک سازمان کمتری دست خواهند یافت. یوسفی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان، بررسی امکان اجرای الگوی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)، نشان دادند، حاصل تجزیه و تحلیل تعداد ۵ مقوله اصلی، تعداد ۲۰ مقوله فرعی و تعداد ۳۲ مقوله خرد است که در پنج محور اصلی شامل: ۱- شرایط علی، ۲-زمینه و بستر، ۳- شرایط مداخله گر، ۴- راهبردها، ۵- پیامدها و آثار مورد بررسی نهایی قرار گرفتند. در نهایت بر اساس رویکرد کیفی امکان اجرای الگوی مربی‌گری آموزش منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور بررسی و به تصویر کشیده شد. قلی پور و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان، تبیین نقش‌های مثبت و منفی متورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده سازی متورینگ، با توجه به نتایج به دست آمده،

تأثیر متورینگ تلفیقی مبتنی بر داربست زنی دانش راهبردی بر میزان یادگیری و یادداری، نشان داد که متورینگ تلفیقی در میزان یادگیری یادداری با (gt;p&۰۰۵) تأثیر معناداری داشته است. نتایج این مطالعه نشان داد که در زمینه توسعه شایستگیهای مدیران که مستلزم یادگیری در سطوح بالاست، متورینگ تلفیقی در مقایسه با آموزشهای مرسوم ضمن خدمت، بر یادگیری و یادداری بیشتری منجر می‌شود. زلرز و همکاران^۶ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان، برنامه‌های استادانه مدیر: متورینگ به جای بازسازی چرخ برنامه، نشان دادند که: متورینگ مستلزم مشارکت متعهد فعال متور و متی است. هم چنین، این برنامه نیازمند تمایل و گرایش متورها به صرف زمان برای ارائه راهنمایی مستمر میباشد مستلزم تعهد افرادی است که نیاز به راهنمایی دارند تا به صورت فعالانه اهداف توسعه‌ای ویژه خود را شناسایی نموده و برای تحقق آنها زمان و انرژی صرف نمایند. روابط متورینگ بایستی طی زمان رشد، یابند و ممکن است متمرکز بر یک یا چند عامل مورد نیاز برای موفقیت شغلی بنا بر مرحله شغلی متی اهداف شغلی تحقق یافته، سطح راهنمایی مورد نیاز و ماهیت داده‌های متورها باشند. در نتیجه، آنها، ممکن است روابط پایدار و طولانی مدتی باشند که طی زمان به جای تبدیل شدن به روابط متورینگ تبدیل به روابط همکارانه میشوند یا ممکن است روابط کوتاهمدتی باشند که در برهه‌های زمانی مهم شغلی بر زمینه‌های خاصی از راهنمایی متمرکز می‌کنند. پوتر و تولسن^۷ (۲۰۱۴) بیان کردند که کالجها و دانشگاهها بایستی بالندگی اعضای هیئت علمی و متورینگ را با نیازهای فردی و جمعی موسسات و واحدهای علمی همسو نمایند. اساسا متورینگ بایستی به اعضای هیئت علمی جدید کمک نماید تا الزامات و انتظارات تدریس، پژوهش، ارائه خدمات و انجام مسئولیتهای حرفهای را درک نمایند. درک این مساله مهم است که متورها

از دیدگاه افراد مصاحبه شونده موانع تسهیم دانش به سه قسمت موانع فردی، سازمانی و فرهنگی تقسیم می‌شوند. راهکارهای اجرای داوطلبانه متورینگ در سازمان شامل سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای متورینگ می‌شوند. راهکارهای پیشگیری از ترک سازمان توسط کارآموز نیز در چهار بخش طبقه‌بندی شده است که عبارت است از: استخدام، امتیازات شغلی بعد از متورینگ، برند سازی و رویه اجرایی متورینگ. دانشمندی و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان، تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش متورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشگاهها، با هدف مطالعه وضعیت تولید آثار علمی در زمینه بهره‌گیری از روش متورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشگاههای خارج از کشور و دستیابی به مباحث و مولفه‌های مورد توجه این مطالعات انجام دادند. نتایج مطالعه نشان داد پژوهشگران بیشتر به مباحثی از جمله ویژگیهای اعضای هیئت علمی در قالب نقش‌های متور و متی و تأثیرات مثبت مختلف برنامه متورینگ بر اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام پرداخته‌اند. در بخش دوم؛ نتیجه بررسی ساختار شکلی و توصیفی این مطالعات نشان داد ۴۳٪ پژوهش‌ها از روش تحقیق کیفی و ۸۶٪ از مصاحبه و پرسشنامه و آزمایش استفاده کرده‌اند و صرفا ۱۴٪ پژوهش‌ها به مطالعه و بررسی اسناد پرداخته‌اند. از نظر هم‌نویسی و مشارکت هم، ۳۹٪ بصورت پژوهش انفرادی و ۶۱٪ بصورت پژوهش گروهی بوده است. قلی‌پور و هاشمی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان، تبیین تأثیر متورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، نشان دادند که کارکردهای توسعه‌ی کار راه‌ی شغلی و مدل‌سازی نقش می‌توانند در اجرای طرح توسعه‌ی فردی مثرتر باشند؛ ولی کارکردهای روانی اجتماعی نمی‌توانند تأثیری بر طرح توسعه‌ی فردی داشته باشند. اعتمادفر و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان،

بایستی نیازهای خاص و ویژه اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام را در جهت فراهم نمودن سطوح حمایتی مناسب درک نمایند. کانتر^۸ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان، بررسی استقرار نظام متورینگ در یک برنامه توسعه جدید دانشکده، به این نتیجه رسید که: در صورتیکه موسسات آموزش عالی بدنبال جذب و حفظ اعضای هیئت علمی جدید میباشند، بایستی با فراهم آوردن فرصتهای متورینگی که منطبق با نیازها، انتظارات و علایق یادگیری این گروه از اساتید باشد، به آنها کمک نمایند. چرا که متورینگ یک فرایند یادگیری مشارکتی است که بر اساس دانش اعضای مختلف هیئت علمی طراحی شده است که قادرند اعضای هیئت علمی تازه کار را در بدو ورود به حرفه استادی هدایت نمایند. این رابطه به عنوان رابطه ای متقابل مشارکتی، حمایتی و خلاق مشارکتی تعریف شده است. اکمن^۹ (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «متورینگ رسمی و برنامه‌های کارآموزی برای مدیران جدید» با هدف ترسیم جایگاه متورینگ رسمی در آموزش مدیران جدید انجام داده است به این نتیجه رسیده است که متورینگ رسمی به عنوان یکی از مهمترین جنبه‌های آموزش‌های حرفه ای در محیط‌های پیچیده سازمانی و صنعتی در حال افزایش است. با پیچیده تر شدن وظایف و عملکردهای سازمانی، سازمانها بیشتر به دنبال فراهم سازی موقعیتهای متورینگ برای کارکنان خود هستند.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱) عوامل علی (اهداف اولیه و اهداف ثانویه) بر مقوله‌ها (دستیابی به الگوی استقرار نظام متورینگ در سازمان و تعاملات و ارتباطات در سازمان) تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۲) مقوله‌ها بر راهبردها (شرایط و ویژگی‌های فردی و شرایط و ویژگی‌های سازمانی) تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۳) راهبردها بر پیامدها (مزایای فردی و مزایای سازمانی) تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۴) عوامل زمینه ای (فرهنگ سازمانی، برنامه ریزی عملیاتی، سیستم‌ها و فنآوری، سرمایه انسانی) بر راهبردها تأثیر معنادار دارد.

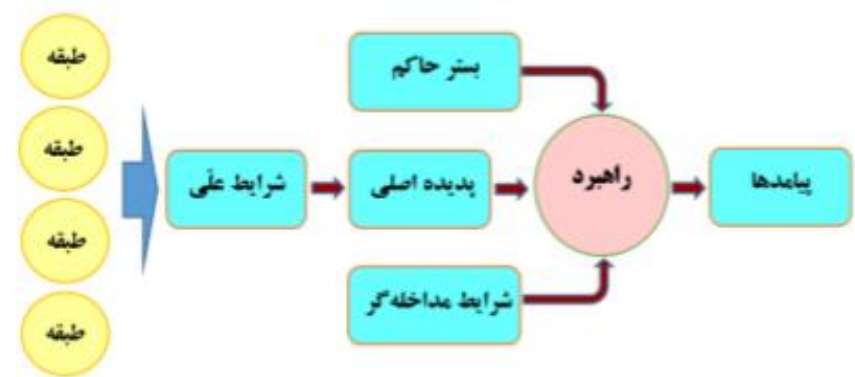
فرضیه ۵) عوامل مداخله گر (موانع ساختاری، موانع محتوایی) بر راهبردها تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۶) شرایط علی بر راهبردها از طریق مقوله‌ها تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۷) عوامل زمینه ای بر راهبردها از طریق راهبردها تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۸) عوامل مداخله گر بر پیامدها از طریق راهبردها تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۹) شرایط علی بر پیامدها از طریق مقوله‌ها و راهبردها تأثیر معناداری دارد.



شکل ۱: مدل تحقیق

روش شناسی پژوهش^{۱۰}

با توجه به اینکه هدف اصلی و کلی این پژوهش طراحی الگوی نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی بر اساس نظریه داده بنیاد می‌باشد که برای تحقق این هدف لازم است مولفه‌های اصلی این الگو شناسایی و مورد آزمون قرار گیرد لذا این پژوهش از نظر هدف بنیادی و از نوع پژوهش‌های توصیفی پیمایشی می‌باشد که به شیوه آمیخته اکتشافی انجام گرفته است، این پژوهش از نظر روش‌های گردآوری داده‌ها از ترکیب روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است که در مرحله اول از روش آمیخته اکتشافی به عنوان روش کیفی استفاده شده است و در مرحله دوم از روش معادلات ساختاری به عنوان یک روش کمی استفاده می‌شود که با استفاده از روش تحقیق میدانی و مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق و همچنین به کارگیری پرسش نامه محقق ساخته اطلاعات مورد نظر گردآوری شده است. در این قسمت برای به دست آوردن جامعه آماری در بخش کیفی از روش گلوله برفی تعداد ۱۴ نفر از خبرگان درون دانشگاهی و کارشناسان و ذی‌حسابان خبره و با تجربه‌ی وزارت امور اقتصادی و دارایی که دارای دانش و تجربه کافی راجع به موضوع نظام متورینگ باشند شناسایی و با آنها به صورت مستقیم مصاحبه انجام گرفت. همچنین جامعه آماری در بخش کمی شامل ۳۲۲ نفر از معاونین نظارت مالی و خزانه‌داری کل کشور، ذی‌حسابان، کارشناسان و روسای اداره‌های نظارت مالی، خزانه معین، اموال و اوراق بهادار، تلفیق حساب‌ها و امور بدهی‌ها، حسابرس مسئول، حسابرس، حسابدار، بازرس اموال و کارشناس اوراق بهادار می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

کدگذاری باز و محوری

فرآیند تحلیل داده‌ها در تئوری داده بنیاد (GT) شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کد

گذاری انتخابی است. در کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌ها خلق می‌شوند. در کدگذاری محوری، شرایط علی، محوری، مداخله گر، بسترها، راهبردها و فرآیندها شناسایی می‌شوند. کدگذاری انتخابی نیز باعث خلق نظریه نهایی می‌شود. در نهایت تعداد ۶۲ کد باز، ۶ کد محوری در شش دسته مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها شکل گرفت و در نهایت مدلی برای استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی انتخاب گردید.

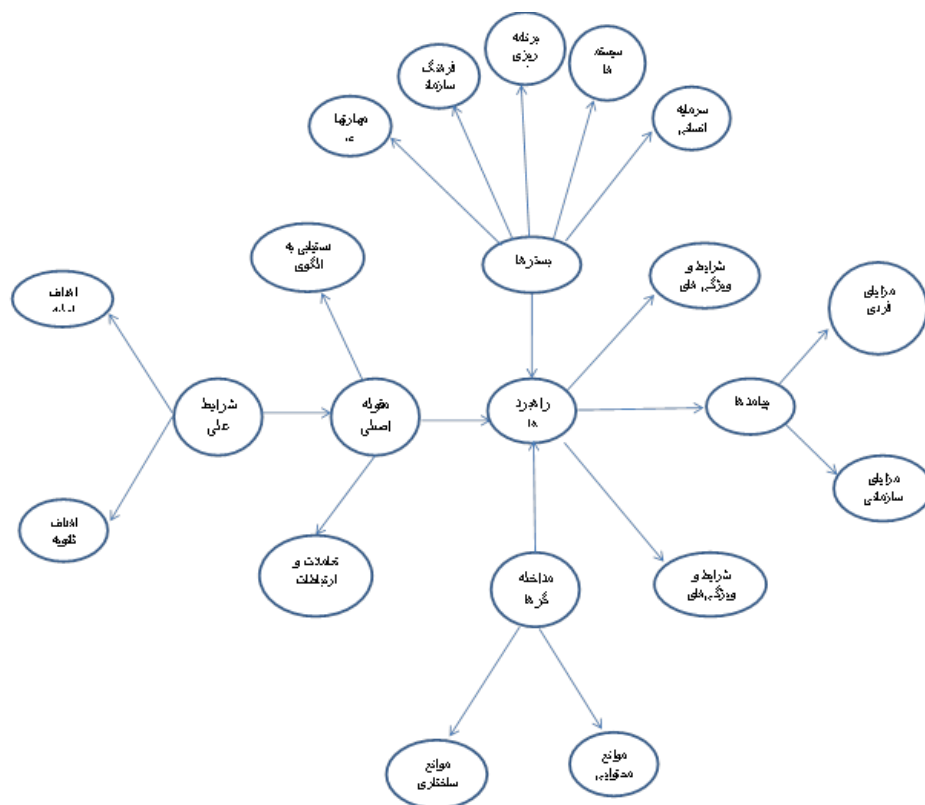
مرحله نظریه پردازی^{۱۱} (کدگذاری انتخابی)

هدف از این مرحله در نظریه پردازی داده بنیاد، تولید نظریه است. بنابراین برای تبدیل ارزیابی‌ها و تحلیل‌ها به نظریه نهایی، باید ارتباط بین طبقه‌ها با یکدیگر ترسیم شود. مرحله اصلی نظریه پردازی، کدگذاری انتخابی است. به این ترتیب که ارتباط بین طبقه محوری با دیگر طبقه‌ها را مشخص کرده و آن را در قالب یک روایت بیان نموده و اصلاحات مورد نیاز برای بهبود دیگر طبقه‌ها را انجام می‌دهد. در این مرحله، پژوهشگر بر اساس درک خود از پدیده‌های ارزیابی شده، مدل اولیه پارادایم را ترسیم کرده و یا این مدل را اصلاح کرده تا به مدل نهایی نظریه برسد. (شکل ۲)

روایت پژوهش

شرایط علی: اهداف به کارگیری متورینگ

شرایط علی نشان دهنده شرایطی است که رویداد پدیده را تسهیل می‌کنند (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵، ص ۴۲). در واقع، شرایط علی، بیانگر شرایط ایجاد کننده پدیده مورد نظر است. براساس دیدگاه مشارکت کنندگان، در این مطالعه اهداف به کارگیری متورینگ را می‌توان در دو مقوله اصلی اهداف اولیه و اهداف ثانویه دسته بندی کرد.



شکل ۲: مدل تحلیلی تحقیق

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

اهداف اولیه

در سازمان مان می‌بینیم، ندارد. یعنی ما در کلاس یک چیز یاد می‌گیریم و وقتی وارد سازمان می‌شویم، انتظار دیگری از ما دارند. ولی اگر در سازمانی متورینگ به صورتی صحیح و درست اجرا شود، این شکاف پر می‌شود. چون در حوزه متورینگ آموزش و یادگیری در یک محل حضور دارند، یعنی آموزش می‌دهیم و در همان حال یادگیری هم صورت می‌گیرد. به عبارت معروف می‌گویند که امروزه یادگیری آموزش شغل نیست، بلکه خود شغل است.»

اهداف ثانوی

مهم‌ترین اهداف ثانویه به کارگیری متورینگ در استقرار نظام متورینگ در وزارت اقتصاد و دارایی عبارت‌اند از: رفع نقاط ضعف عملکرد کارکنان، تأمین نیازهای آموزشی موجود، ایجاد اعتماد به نفس در افراد و افزایش سطح بهره‌وری سازمان برای مثال، مصاحبه

براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، عمده‌ترین اهداف اولیه به کارگیری متورینگ در استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی عبارت‌اند از: ایجاد زمینه‌های توسعه مشارکتی کارکنان و فرهنگ سازمانی، فراهم کردن بستر مناسب برای انتقال دانش سازمانی، پرکردن شکاف‌های موجود در دانش سازمانی و ایجاد بستر ارزش مناسب برای نهادینه سازی تجربه و خبرگی در سازمان. برای نمونه، مصاحبه شونده شماره ۳ در زمینه پر شدن شکاف میان حوزه نظر و عمل بیان کرد: «متورینگ شکاف میان حوزه دانش و عمل را پر کرده و آن را از میان می‌برد. چون اکثر دوره‌هایی که در سازمان‌ها برگزار می‌شود، بیشتر دوره‌های نظری است و در پایان، وقتی با افراد شرکت‌کننده در این دوره‌ها صحبت می‌کنیم، می‌گویند که این دوره‌ها اصلاً ربطی به آن چیزی که ما

وزارت اقتصاد و دارایی برای مدیران است، چرا که آنها به دلیل مشغله‌های کاری بسیار زیاد فرصتی کافی برای رفتن به کلاس‌های آموزشی نداشته و یا تمایلی به شرکت در این کلاس‌ها را ندارند، اما حضور یک مربی در کنار آنها می‌تواند به آنها کمک نموده و همراه شان باشد». برخی اطلاع‌رسان‌های این پژوهش بیان کردند در زمینه توسعه کارشناسان حرفه‌ای و برنامه‌های جانشین‌پروری می‌توان متورینگ را به کار گرفت. مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این زمینه می‌گوید: «متورینگ در فعالیتهای جانشین‌پروری کاربرد دارد. در جانشین‌پروری دو بعد وجود دارد: سخت‌افزاری و نرم‌افزاری. در بخش سخت‌افزار طراحی فرایند وجود دارد (برنامه ریزی توسعه فردی یا IDP). در واقع، در برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندهایی طراحی می‌گردند که منجر به به پرورش جانشین‌ها می‌گردد. جنبه نرم‌افزاری به محتوای این فرایند مربوط می‌گردد. محتوای جانشین‌پروری یعنی اینکه جانشینان آینده چه چیزی را باید داشته باشند. برای آنکه بدانیم فرد چه تغییری می‌کند یا محتوای این فرایند چیست، از روش متورینگ استفاده می‌کنیم و متورینگ بهترین روش برای مشاغلی است که جنبه دانشی آن نسبت به جنبه به کارگیری دانش وزن کمتری دارد. بنابراین، متورینگ به عنوان مهم‌ترین و شاید اولین ابزار پرورش جانشینان است».

بهسازی

متورینگ را نیز می‌توان در زمینه‌های بهسازی کارکنان به کار گرفت که شرکت‌کنندگان به موارد زیر اشاره کردند: «برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی»، «رسیدگی به مشکلات محیط کار» و «توسعه کارشناسان حرفه‌ای». برای نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این زمینه می‌گوید: «در مربیگری افراد به جای آنکه با یک مشکل کلان در محیط کار مواجه شوند، با یک مشکل خاص روبرو می‌شوند و این

شونده شماره ۴ بیان کرد: «یکی از اهدافی که باعث می‌شود از متورینگ استفاده کرد، این است که باعث ایجاد اعتماد به نفس در افراد برای قبول مسئولیت می‌گردد، در واقع، با متورینگ می‌توانیم به افراد اعتماد به نفس کافی برای کار با مسائل و تجهیزات را بدهیم. ما با متورینگ می‌توانیم توانایی فرد را بالا ببریم؛ مثلاً اگر فرد مسئولیت انجام کاری را پذیرفت، بتواند بدون استرس آن مسئولیت را برعهده گیرد، چرا که افراد اطلاعات، تجربه، دانش و آگاهی را دارند ولی اعتماد به نفس پذیرفتن ندارند چون که سرشار از استرس و نگرانی هستند. متورینگ باعث بالارفتن رضایت فرد از شغلش می‌گردد و خوب به نوبه آن هم تعهدش نسبت به کار هم بالا می‌رود، همچنین انگیزه اش هم بالا می‌رود چرا که با متورینگ می‌توان تلاش کرد فرد را با محیط کارش و مسئولیت‌هایش آشنا ساخت».

عوامل زمینه‌ای: حوزه‌های به کارگیری متورینگ عوامل زمینه‌ای نشان‌دهنده زمینه‌هایی است که پدیده در آن روی می‌دهد (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵، ص ۴۴). تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با اطلاع‌رسان‌های این پژوهش نشان می‌دهد زمینه‌ها و حوزه‌های به کارگیری متورینگ را می‌توان در دو مقوله مدیریتی و بهسازی به شرح ذیل طبقه‌بندی کرد:

مدیریتی

بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه نیز می‌توان متورینگ را برای توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی و توسعه برنامه‌های متورینگ و کارراهه شغلی به کار گرفت. برای رشد و پرورش مدیران و توسعه آنها روش‌ها و شیوه‌های آموزشی مختلفی وجود دارد که اطلاع‌رسان‌های این پژوهش، متورینگ را به عنوان یکی از این روش‌ها معرفی کردند و اذعان کردند متورینگ برای این حوزه کاربردی است. مصاحبه‌شونده شماره ۷ در این زمینه اظهار کرد: «متورینگ یکی از بهترین روش‌های استقرار نظام متورینگ در

سازمان اجرا کنند، ابتدا حالت سلسله راتبی خودشان را کم کرده و سازمان شان را مسطح کردند و حالت دستوری را در سازمان پایین آوردند.»

ب) موانع محتوایی: موانع محتوایی، در بر گیرنده عوامل زنده سازمان مانند فرهنگ سازمانی نامطلوب، سبک مدیریت نامناسب، نظام انگیزش ناکارآمد، فقدان مشارکت، ناعادلانه بودن نظام تشویق و پاداش، و فقدان نظام ارزشیابی عملکرد است (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶، ص ۴۷). موانع محتوایی یکی دیگر از موانع سازمانی متورینگ است که در قالب مواردی مانند «حامی نبودن فرهنگ سازمانی»، «شناسایی مربیان ماهر»، «کافی نبودن حمایت مدیریت» و «ضعف سیستم‌های ارزیابی عملکرد» مطرح شده است. مصاحبه شونده شماره ۱ در زمینه فرهنگ سازمانی اظهار کرد:

«یکی از موانع متورینگ این است که فرهنگ سازمان، این روش را نپذیرد. مثلا در صورتی که فرهنگ انتشار دانش در سازمان نباشد، خیلی بایستی تلاش کرد تا بسترسازی فرهنگی کرد که این مسئله زمان زیادی را طلب می‌کند. ولی در صورتی که سازمان به گونه ای باشد که در آن تعهد سازمانی افراد بالا باشد، همه افراد بخواهند به هدف دست یابند و این به عنوان یک ارزش باشد، طبیعتا می‌تواند اجرای متورینگ را تسریع بخشد.» همچنین، شناسایی مربیان توانمند یکی دیگر از موانع محتوایی متورینگ است، همان طور که مصاحبه شونده شماره ۴ بیان کرد: «پیدا کردن افراد و مربیانی توانمند برای این روش، می‌تواند یکی از موانع اجرای آن باشد چرا که پیدا کردن این افراد دشوار و نیازمند صرف زمان و وقت زیادی است.»

روش به فرد کمک می‌کند تا موضوع و مشکل را حل کند. ممکن است این مسئله مطرح شود که آیا مربی باید نسخه ای برای فرد بپیچد یا نسخه پیچی را به فرد یاد دهد؟ پاسخ این است که مربی فرایند نسخه پیچی را به او یاد می‌دهد در حقیقت به جای دادن ماهی به او، طریقه ماهیگیری را به او یاد می‌دهد.»

شرایط مداخله گر: موانع متورینگ

با توجه به نتایج کدگذاری، موانع متورینگ از جمله شرایط مداخله گری اند که بر به کار گیری متورینگ در استقرار نظام متورینگ در وزارت اقتصاد و دارایی تأثیر دارد و به دو مقوله فرعی موانع ساختاری و موانع محتوایی دسته بندی می‌شود.

موانع سازمانی

براساس نتایج مصاحبه، موانع سازمانی متورینگ به «موانع ساختاری» و «موانع محتوایی» اشاره دارد. الف) موانع ساختاری: موانع ساختاری در حقیقت عوامل غیرزنده سازمان اند، مانند قوانین دست و پاگیر سازمانی، نظام حقوق و دستمزد ناکارآمد، ویژگی‌های ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز)، سلسله مراتب سازمانی بیش از حد و غیره (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶، ص ۴۶). اطلاع رسانی‌های این پژوهش «هزینه بر تلقی شدن متورینگ»، «نبود سیستم جبران خدمات مشخص» و «ساختار سازمانی هرمی و سلسله مراتبی» را عمده ترین موانع ساختاری مربیگری برشمردند. برای نمونه، مصاحبه شونده شماره ۳ درباره ساختار سلسله مراتبی، اظهار کرد:

«متورینگ روشی است که با دستور و اعمال قدرت جواب نمی‌دهد. وقتی سازمانی حالت سلسله مراتبی و هرمی داشته باشد، این روش خیلی زود شکست می‌خورد. حتی اگر در شرکت‌های خوب دنیا همچون وودافون متورینگ را بررسی کنید، متوجه خواهید شد که زمانی که خواستند متورینگ را در

راهبردهای تعاملی: شرایط و الزامات متورینگ
براساس دیدگاه خبرگان آموزش، در این مطالعه دو ویژگی فردی، دو ویژگی مربی و سه ویژگی سازمانی تشخیص در نظر گرفته شد که برای ایجاد متورینگ در استقرار نظام متورینگ در وزارت اقتصاد و دارایی منابع انسانی لازم و ضروری است.

داشته باشند، در حقیقت، آنها بایستی دارای صلاحیت‌های ورودی برای چنین روشی همچون تعهد و مسئولیت پذیری باشند، چون به متورینگ بایستی یک نگاه سیستمی داشت و اگر انتخاب نیروی انسانی در ابتدا درست نباشد، متورینگ مؤثر نبوده و منجر به اتلاف منابع سازمانی خواهد شد.»

شرایط و ویژگی فردی

ویژگی‌های فردی برای ایجاد متورینگ در استقرار نظام متورینگ در وزارت اقتصاد و دارایی را می‌توان در قالب دو مقوله فرعی آگاهی و تعهد خلاصه کرد:
الف) آگاهی و پذیرش: آگاهی و پذیرش متورینگ توسط افرادی که قرار است با این روش آموزش ببینند، در موفقیت استقرار متورینگ در سازمان تأثیر زیادی دارد. در حقیقت، پذیرش به معنای درجه و میزانی است که افراد به متورینگ تمایل و علاقه دارند و حاضرند با این روش آموزش داده شوند. در این زمینه مصاحبه شونده شماره ۳ بیان کرد: «مهم ترین نکته برای فردی که قرار است تحت روش آموزشی متورینگ قرار گیرد، این است که خود او بخواهد با این روش آموزش ببیند. چرا که تا زمانیکه فرد نخواهد از چنین روشی استفاده کند، متورینگ مطمئناً جواب نخواهد داد.»

شرایط و ویژگی‌های مربی

یکی دیگر از شرایط موفقیت فرایند متورینگ، مسائل مربوط به مهارت‌های یک مربی است. براساس داده‌های حاصل از مصاحبه، شرایط و ویژگی‌های مربیان را می‌توان در دو مقوله زیر مطرح کرد:
الف) مهارت‌های اطلاعاتی و آموزشی: اطلاعات و دانش مربیان برای اجرای یک متورینگ مؤثر در سازمان بسیار ضروری است. مصاحبه شونده شماره ۲ در این زمینه اذعان کرد: «یکی از پیش نیازهای متورینگ، سیستم‌های اطلاعاتی هستند که یک جنبه آن شامل کیفیت مربیان است. مربیان به لحاظ اطلاعاتی بایستی قوی باشند. مربیان بایستی افراد توسعه یافته ای باشند، در حقیقت، مربیان بایستی آموزش را خوب بفهمند و با ادبیات آندرو گوژی و نحوه یاد دادن آشنا باشند.»

ب) مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی: مهارت‌های ارتباطی از جمله معیارهایی است که اطلاع رسانی‌های پژوهش به آن اشاره کردند. براساس نظرهای این اطلاع رسانی‌ها داشتن مهارت‌های ارتباطی بسیار بالا برای مربیان روش متورینگ مهم و اساسی است. مصاحبه شونده شماره ۱ در این زمینه می‌گوید: «برای اینکه متورینگ مؤثر باشد مربی باید در مهارت‌های ارتباطی، فردی توانمند باشد، بتواند به خوبی با کارآموزان ارتباط برقرار سازد، بتواند سؤالات خوبی بپرسد چرا که متورینگ مبتنی بر سؤالاتی هدفمند است. بنابراین، مربی باید سؤالاتی بپرسد که فرد را در مسیر درستی قرار داده و به هدفش نزدیک سازد. همچنین، او باید

ب) تعهد و مسئولیت پذیری: سطح تمایل و علاقه مندی فراگیران به روش متورینگ تا حدی برای خبرگان اهمیت داشت که تعهد و مسئولیت پذیری فراگیران را هم مدنظر قرار دادند. آنها اذعان کردند فراگیران علاوه بر آنکه باید علاقه مند به آموزش دیدن به شیوه متورینگ باشند و این روش را بپذیرند، باید در همه مراحل اجرای متورینگ در سازمان سطح مسئولیت پذیری قابل توجهی دارند و به فعالیت‌ها و اقدام‌های این روش متعهد و پایبند باشند. مصاحبه شونده شماره ۶ در بیان کرد: «افراد علاوه بر داشتن علاقه مندی بایستی دلبستگی و تعهد سازمانی هم

توانایی ارائه بازخورد هم داشته باشد و از مهارت‌های شنیداری خوبی برخوردار باشد.»

مربیان علاوه بر داشتن مهارت‌های ارتباطی، باید ویژگی‌ها و مهارت‌های انگیزشی هم داشته باشند، مصاحبه شونده شماره ۴ در بیان کرد: «ایجاد انگیزه در فراگیر در هر نوع آموزشی مهم است و مربیان و مدرسان می‌توانند نقش مهمی در این زمینه داشته باشند. این ایجاد انگیزه در روش متورینگ مهم تر است و مربی یک روش متورینگ باید در این زمینه ماهر باشد او علاوه بر اینکه خودش باید با انگیزه باشد باید بتواند در فرد انگیزه یادگیری و پیشرفت را رشد دهد. اگر او نسبت به راه‌های ایجاد انگیزه در افراد آشنا باشد، مسلماً به موفقیت متورینگ کمک خواهد کرد.»

عوامل پس آیندی: مزایا و معایب متورینگ

مزایا

براساس دیدگاه مشارکت کنندگان، در این مطالعه دو مزیت فردی و دو مزیت سازمانی تشخیص داده شد که با به کارگیری متورینگ در استقرار نظام متورینگ در وزارت اقتصاد و دارایی حاصل می‌شود.

الف) مزایای فردی: مزایای فردی متورینگ را می‌توان در قالب دو مقوله فرعی ویژگیهای درونی و ویژگی‌های بیرونی تقسیم بندی کرد. مصاحبه شونده‌گان «افزایش تعهد سازمانی»، «افزایش احساس رضایت در کارکنان»، «کاهش استرس»، «خودآگاهی افراد نسبت به قوت‌ها و کاستی‌های خود» را از مزایای فردی متورینگ برشمردند که براساس تحلیل مصاحبه‌ها در زمره ویژگیهای درونی این مزایا قرار گرفت. برای نمونه، اکثر خبرگان اذعان کردند متورینگ به خود آگاهی افراد منجر می‌شود. برای مثال، مصاحبه شونده شماره ۲ در این رابطه می‌گوید: «متورینگ باعث می‌شود تا افراد خودشان را بهتر بشناسند، از ضعف‌ها و قوت‌های خود آگاهی یابند و خودشان را بهتر به

سازمان معرفی نمایند که در نهایت، منجر به ایجاد انگیزه و احساس رضایت در آنها می‌گردد.»

جدانکردن فرد از محیط کارش، بهبود تصمیم‌گیری‌ها، توانایی حل مسئله و ایجاد یادگیری خودراهبر (مستقل) از عواملی اند که جزء ویژگی‌های بیرونی متورینگ قرار می‌گیرند. برای مثال مصاحبه شونده شماره ۱ بیان کرد: «دیگر مزیت متورینگ این است که لازم نیست فرد از کارش جدا گردد، در واقع، یادگیری در حین کار است بخاطر اینکه آموزش‌ها عملی و کاربردی است که دستیابی به اهداف را راحت تر می‌کند و می‌توان زمان زیادی را خرید.»

ب) مزایای سازمانی: با توجه به نظرهای خبرگان آموزش، مزایای سازمانی متورینگ را می‌توان در قالب دو مقوله فرعی بهسازی محتوایی - ارتباطی و مالی خلاصه کرد. براساس تحلیل نتایج مصاحبه، می‌توان افزایش اثربخشی آموزش‌ها، بهبود تعاملات و ارتباطات سازمانی و پرشدن شکاف میان حوزه نظر و عمل را برای این گروه در نظر گرفت. برجسته‌ترین این مزایا افزایش اثربخشی آموزش‌هاست که همه خبرگان به آن اشاره کردند. برای مثال، مصاحبه شونده شماره ۵ بر این باور است که: «تمام متورینگ به اثربخش ترشدن آموزش‌ها کمک می‌کند، یعنی مربیگری زمینه‌ای را ایجاد می‌کند که آموزش‌ها اثربخش باشند و اثربخشی آموزش‌ها در سازمان بالا رود و هزینه‌های بیخود آموزشی را پایین می‌آورد.»

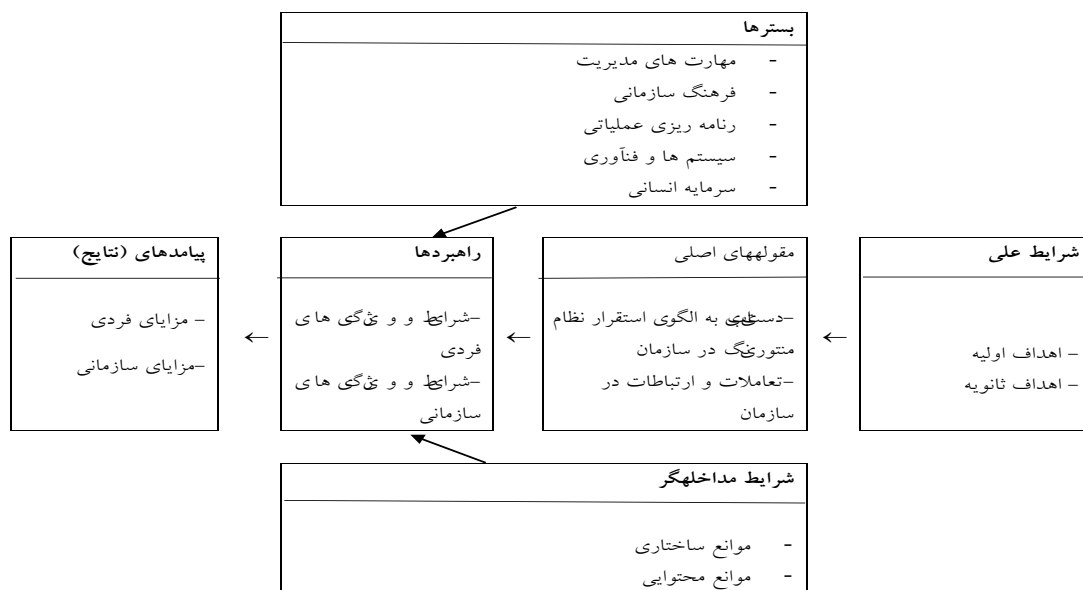
متورینگ همچنین، به بهبود تعاملات و ارتباطات سازمانی کمک می‌کند. علاوه بر مزایای بهسازی و ارتباطی، مزایای مالی نیز برای سازمان متصور است. این مزایا عبارت اند از کاهش هزینه‌های آموزشی و تبدیل سازمان به سازمانی پویا و زنده. مصاحبه شونده شماره ۳ در ارتباط با کاهش هزینه‌های آموزشی بیان کرد: «اگر منطقاً به قضیه نگاه کنیم متورینگ هزینه بر نبوده و باعث کاهش هزینه‌های آموزشی می‌شود. متورینگ روشی است که هزینه‌ها را کاهش می‌دهد

و دانشی اصلاً خوب نیست، در حقیقت، منتورینگ اصلاً با این دوره‌ها سازگار نیست چون منتورینگ در جاهایی قابل کاربرد است که آموزش‌ها کاربردی باشند.»

زمان بر بودن اجرای منتورینگ از معایب دیگری بود که برای منتورینگ شناسایی شد. برای نمونه مصاحبه شونده شماره ۴ در این زمینه می‌گوید: «یکی از معایب منتورینگ این است که در مقایسه با یک روش آموزش کلاسی، فرایندی زمان بر است و این زمان بر بودن به علت شناسایی مربیانی توانمند و همچنین، آموزش دادن و تربیت کردن آنهاست چرا که پیدا کردن این افراد دشوار است و نیازمند صرف زمان و وقت زیادی است.» و عیب دیگر منتورینگ دشواری ارزیابی اثربخشی منتورینگ و نبود نظام ارزیابی اثربخشی مشخصی برای آن است. مصاحبه شونده شماره ۵ در این زمینه اظهار کرد: «نظام منتورینگ، شیوه ای برای ارزیابی عملکرد آنها و جبران خدمات و پاداش آنها مشخص نکرده است و سیستم‌های ارزیابی عملکردی برای آن تعبیه نشده است.»

چرا که آموزش حین شغل است و لزومی ندارد فرد از شغلش منفک شود و برای گذراندن دوره ای به بیرون از سازمان برود. ولی در غیر این صورت، هزینه فرصت‌های از دست رفته را داریم چرا که انواع هزینه‌ها داریم: هزینه‌های فرصت‌های از دست رفته، هزینه شرکت در دوره‌های آموزشی و هزینه پرداخت دوره‌های آموزشی. ولی در منتورینگ چون بیشتر از توانمندی‌های داخلی استفاده می‌کنیم دیگر هزینه‌های از دست رفته نداریم. بنابراین، هزینه‌ها کاهش می‌یابد.»

براساس نتایج تحلیل‌های پژوهش، علاوه بر مزایا، معایبی نیز برای منتورینگ بر شمرده شد که در یک مقوله کلی معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی قرار گرفت. هر چند که این معایب در مقایسه با مزایای بیان شده، زیاد نبود. با این حال، یکی از معایب آن، کاربردی نبودن آن برای آموزش‌های بلندمدتی است که صرفاً دانشی اند، یا آموزش‌هایی که در آنها تناسب و سازگاری محتوا با اهداف فردی و سازمانی، رعایت نشده باشد. مصاحبه شونده شماره ۵ در این زمینه می‌گوید: « منتورینگ برای آموزش‌های کوتاه مدت مهارتی خیلی عالی است ولی برای دوره‌های بلند مدت



بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به منظور طراحی مدلی برای استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان و افراد مطلع به موضوع به دست آمده است. با توجه به تحقیقات اندک انجام گرفته در کشور و بدیع بودن این موضوعی در کشور، می‌توان ادعا کرد این پژوهش، برای بررسی توجه بیش تر به موضوع در حوزه آموزش منابع انسانی، نقطه شروع مناسبی است. یافته‌های حاصل از بررسی سؤال اول پژوهش حاکی از آن است که سازمانها بنا به اهداف مختلف و متنوعی به متورینگ روی می‌آورند. بر اساس دیدگاه اطلاع رسانی این پژوهش، این شرایط علی عبارت اند از ۲ مقوله کلی اهداف اولیه (به کارگیری توانمندی‌های داخلی، ایجاد و توسعه فرهنگ آموزش و توسعه منابع انسانی، انتقال بهتر آموخته‌ها و کاربردی تر کردن آموزش‌های ایجاد آموزش‌های به موقع و به اندازه، افزایش اثربخشی آموزش‌ها، توسعه و پرورش یادگیری خودراهبر در افراد، پر کردن شکاف میان حوزه نظر و عمل، آشنا کردن فرد با دنیای عمل) و اهداف ثانویه (برطرف کردن ضعف عملکردی کارکنان، پاسخگویی به نیاز بازار، ایجاد اعتماد در افراد برای قبول مسئولیت، افزایش بهره وری). که این موارد بر اساس نظریه داده بنیاد، از شرایط علی مربی‌گری اند. یافته‌های حاصل از بررسی سؤال دوم پژوهشی نشان داد قبل از ایجاد متورینگ در یک سازمان وجود برخی شرایط و پیش زمینه‌ها (عوامل راهبردی)، لازم و ضروری است و همه سازمان‌هایی که قصد دارند این روش را در سازمان خود پیاده کنند، باید مدنظر قرار دهند. این شرایط به طور کلی، در ۲ مقوله اصلی و ۱۱ مقوله فرعی قرار گرفتند شرایط فردی (مهارت‌های اطلاعاتی و آموزشی، مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی) و شرایط سازمانی (باورهای مدیریتی در مدیران ارشد سازمان، ایجاد و تقویت

فرهنگ سازمانی، طراحی و تبیین مسیر شغلی، ایجاد ساختار سازمانی و آموزشی مناسب برای نهادینه کردن، روش آموزش مربی‌گری در سازمان، حمایت‌های همه جانبه از استقرار نظام متورینگ، طراحی و تدوین نظام ارزشیابی، توجه به الزامات استانداردسازی و کسب مجوزها و شرایط لازم برای استقرار نظام متورینگ). همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد موانع متورینگ (سؤال سوم پژوهش) از جمله شرایط مداخله‌گری هستند که بکارگیری متورینگ در وزارت اقتصاد و دارایی تحت تأثیر قرار می‌دهند و بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، موانع متورینگ در قالب دو مقوله اصلی موانع ساختاری و موانع محتوایی قرار گرفت. نتایج حوزه‌های به کارگیری متورینگ (عوامل زمینه‌ای) که در ارتباط با سؤال چهارم پژوهش است، در قالب دو مقوله قرار گرفت: حوزه‌های مدیریتی مانند «توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی» و «توسعه برنامه‌های جانشین پروری و کارراه شغلی» و حوزه‌های بهسازی کارکنان همچون «توسعه کارشناسان حرفه‌ای»، «برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی»، «رسیدگی به مشکلات محیط کار». همچنین، عوامل پس‌آیندی مربی‌گری در قالب ۲ مقوله کلی «مزایای فردی»، «مزایای سازمانی» قرار گرفت. براساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، اگر متورینگ در سازمانی نهادینه، و به درستی اجرا شود، مزایای قابل توجهی را برای افراد و سازمان به دنبال دارد. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان این بخش پژوهش، مزایای به کارگیری متورینگ در وزارت اقتصاد و دارایی در دو مقوله اصلی جای گرفت که عبارت اند از مزایای فردی، مانند افزایش انگیزه‌های شخصی، رضایت فردی، خودآگاهی، اشراف بر نقاط قوت و ضعف خود و امکان برنامه‌ریزی شخصی و فردی برای توسعه شخصی. و مزایای سازمانی مانند: سازمان یادگیرنده، بهبود مستمر، اثربخشی و کارایی سازمانی، تعالی سازمانی و تحقق استراتژی‌های سازمانی. نتایج پژوهش حاضر با نتایج

بهار ۱۳۹۳ - شماره ۳۱ علمی-پژوهشی (وزارت علوم) / ISC (۲۴ صفحه - از ۱ تا ۲۴).
دانشمندی، سمیه؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت؛ قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۷)، شناسایی پیامدهای بکارگیری منتورینگ در راستای توانمندسازی اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام: با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، تابستان ۱۳۹۷ - شماره ۳۴ علمی-پژوهشی (وزارت علوم) صفحه - از ۱۰۵ تا ۱۲۸.

دانشمندی، سمیه؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت؛ قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۶)، واکاوی اقدامات منتور و منتی در منتورینگ اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاه‌ها: رویکردی کیفی، فصلنامه علمی-پژوهشی آموزش و توسعه منابع انسانی، پاییز ۱۳۹۶ - شماره ۱۴ (۲۸ صفحه - از ۲۹ تا ۵۶).

دانشمندی، سمیه؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت؛ قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۵)، تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش منتورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، مطالعات برنامه درسی آموزش‌های فنی، پاییز و زمستان ۱۳۹۵ - شماره ۱۴ علمی-پژوهشی (وزارت علوم) صفحه - از ۷۷ تا ۱۰۲).

عباسی، طیبه؛ هاشمی، محمد (۱۳۹۶)، تبیین نقش منتورینگ در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، تابستان ۱۳۹۶، دوره هفتم - شماره ۲ علمی-پژوهشی (وزارت علوم) صفحه - از ۱۲۹ تا ۱۵۵.

قلی پور، رحمت‌الله؛ هاشمی، محمد (۱۳۹۴)، تبیین تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، تابستان ۱۳۹۴ - شماره ۲۰ علمی-پژوهشی (وزارت علوم) صفحه - از ۲۵ تا ۵۲).

دانشمندی و همکاران (۱۳۹۷)، دانشمندی و همکاران (۱۳۹۶)، عباسی و هاشمی (۱۳۹۶)، یوسفی و همکاران (۱۳۹۶)، زلرز و همکاران (۲۰۱۸)، پوتر و تولسن (۲۰۱۴)، کانتز (۲۰۱۴)، اکمن (۲۰۱۱)، هماهنگ و همسو می‌باشد. یافته‌های دانشمندی و همکاران (۱۳۹۷)، حاکی از آن است که پیامدهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام شامل ۲ مقوله اصلی، ۶ مقوله فرعی و ۲۳ زیرمقوله و ویژگی است. یافته‌های دانشمندی و همکاران (۱۳۹۶)، حاکی از آن است که اقدامات منتور و منتی در منتورینگ اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاه‌ها شامل سه دسته اقدامات اولیه (مقدماتی)، اقدامات یاددهی-یادگیری (توسعه ای) و اقدامات بازخوردگیری است. نتایج پژوهش عباسی و هاشمی (۱۳۹۶)، حاکی از آن است که هنگامیکه سرپرست کارکردهای منتورینگ را به نحو احسن به اجرا می‌گذارد، کارکنان نیز سطوح بالایی از اعتماد بر سرپرست را به نمایش گذاشته و در نتیجه به تعهد عاطفی، عجزین شدن شغلی بالاو قصد ترک سازمان کمتری دست خواهند یافت. نتایج پژوهش یوسفی و همکاران (۱۳۹۶)، حاصل تجزیه و تحلیل تعداد ۵ مقوله اصلی، تعداد ۲۰ مقوله فرعی و تعداد ۳۲ مقوله خرد است که در پنج محور اصلی شامل: ۱- شرایط علی، ۲-زمینه و بستر، ۳- شرایط مداخله گر، ۴- راهبردها، ۵- پیامدها و آثار مورد بررسی نهایی قرار گرفتند. در نهایت بر اساس رویکرد کیفی امکان اجرای الگوی مربی‌گری آموزش منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور بررسی و به تصویر کشیده شد.

منابع و مأخذ

اعتمادفر، ایرج؛ زارعی زوارکی، اسماعیل؛ عباس پور، عباس (۱۳۹۳)، تأثیر منتورینگ تلفیقی مبتنی بر داربست زنی دانش راهبردی بر میزان یادگیری و یادداری، فصلنامه علمی-پژوهشی روانشناسی تربیتی،

قلی پور، آرین؛ موسوی، سیدجواد؛ هاشمی، محمد (۱۳۹۵)، تبیین نقش‌های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده سازی منتورینگ، فصلنامه علمی-پژوهشی آموزش و توسعه منابع انسانی، پاییز ۱۳۹۵ - شماره ۱۰ (۲۲ صفحه - از ۵۱ تا ۷۲).

- Chin, W.S. & Rasdi, R.M. (۲۰۱۵), Promoting Protean Career Through Job-Related Factor: Career Strategies as Moderator, Proceedings of the Asia Pacific Conference on Business and Social Sciences ۲۰۱۵, Kuala Lumpur (in partnership with The Journal of Developing Areas)
- Eichman, J.. Formal mentoring and training programs for new superintendents in the State of Illinois. Ed.D. dissertation, Northern Illinois University, United States -- Illinois. Retrieved May 29, 2011, from Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3358989).
- Verdi, M., Farah Abadi, S. M. E., & Sajjadi, H. S. (۲۰۰۹). Factors Affecting on the Human Resources Productivity from the Viewpoints of Middle Managers of Isfahan Medical Sciences University. Hospital, ۳ & ۴, (In Persian)
- Katner, B. L. (2014). Anchoring a mentoring network in a new faculty development program. *Journal of Mentoring & Tutoring*, 22 (2), 91- 103.
- Potter, R. & Tolson, D. (2014). A Mentoring Guide for Nursing Faculty in Higher Education. *International Journal of Caring Sciences*, 7 (3), 727-732.
- Zellers, D. F., Howard, V. M., & Barcic, M. A. (2018). Faculty Mentoring Programs: Reenvisioning Rather Than Reinventing the Wheel. *Review of Educational Research*, 78 (3), 552-588.

یادداشت‌ها

- ¹ Chin, W.S. & Rasdi, R.M
- ² Verdi, M., Farah Abadi, S. M. E., & Sajjadi, H. S
- ³ Mentoring
- ⁴ Mentor
- ⁵ Menti
- ⁶ Zellers et al
- ⁷ Potter, R. & Tolson, D
- ⁸ Katner
- ⁹ Jane Adele Eichman
- ¹⁰ Research method
- ¹¹ Theorizing



Designing a Model for Establishing a Mentoring System in the Ministry of Economic Affairs and Finance (Foundation data Theorizing Method)

Sadegh Noormohammadi¹ - Kumars Ahmadi^{2*} - Adel Salavati³

Abstract

Background: The need for proper use of human resources of organizations emphasizes the need to develop and use appropriate training models for the current situations and conditions of the organization. One of these successful and practical models and methods is the mentoring method, which based on a study conducted for specialized organizations such as the Ministry of Economic Affairs and Finance can have significant achievements.

Objective: According to the analysis of the existing conditions and pathologies in the study organization, this study was designed and conducted with the aim of assessing the feasibility of implementing a model design for the establishment of mentoring system in the Ministry of Economic Affairs and Finance.

Method: This research, which has been carried out as an exploratory mix, has been investigated using foundation data theorizing. The statistical population in the qualitative section includes experts within the university and experts and accountants with the experience of the Ministry of Economic Affairs and Finance, which after the ninth interview, the research reached theoretical saturation. Also, the statistical population in the quantitative section includes 322 deputies of financial supervision and treasury of the whole country, accountants, experts and heads of financial supervision departments, specific treasury, property and securities, consolidation of accounts and debt affairs, auditor Responsible, auditor, accountant, property inspector and securities expert. The data collection tool in the qualitative part of the interview is semi-structured and the tool for collecting the quantitative part is a researcher-made questionnaire extracted from the interview with experts.

Results: The results of structural equation testing showed that: The factor loads of the model in the standard estimation mode for all indicators and components are more than 0.3 and the value is acceptable. Also, the t value of all indicators and components is greater than the value of 1.96. Thus components (causal conditions (causes of the main phenomenon), strategies (actions or interactions performed to control, manage, deal with and respond to the main phenomenon), context (specific bedrock conditions affecting strategies), intervening conditions (effective bedding conditions) According to the respondents, strategies and consequences (implementation of strategies) are among the effective factors in designing a comprehensive model for establishing a mentoring system in the Ministry of Economic Affairs and Finance.

Conclusion: According to experts, the model obtained in this study can be introduced as a suitable model for establishing a mentoring system in the Ministry of Economic Affairs and Finance.

Keywords: Mentoring system, data foundation theorizing

¹ PhD Student, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. nourmohammadi.sadegh5@gmail.com

² Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. (Corresponding Author) kumars.Ahmadi@gmail.com@yahoo.com

³ Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. adel_Salavati@yahoo.com