

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۸

از صفحه ۱۹۹ الی ۲۱۲

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

سال سیزدهم / شماره چهل و هشتم / زمستان ۱۴۰۱

عوامل مؤثر بر استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی

صادق نورمحمدی^۱ - کیومرث احمدی^{۲*} - عادل صلواتی^۳

چکیده

زمینه: از جمله نظریه‌های نوین مدیریت استفاده از نظام متورینگ است. استقرار متورینگ موجب بهبود عملکرد شغلی مدیران و ذی‌حسابان در وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌گردد.

هدف: این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی طراحی و انجام شده است.

روش: در این پژوهش نخست بخش کیفی به صورت آمیخته اکتشافی و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی با ۲۰ نفر از خبرگان مصاحبه انجام و به اشباع نظری رسید، سپس با استفاده از روش تحلیل داده بنیاد مدل مفهومی تعیین شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل ۱۵۰ نفر و تجزیه و تحلیل آماری صورت گرفته در محیط نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ انجام شده است. مقادیر شاخص روایی محتوایی، همگی بالاتر از ۰/۷۹ هستند؛ تمامی متغیرها از روایی محتوایی مناسبی برخوردار هستند.

یافته‌ها: با بررسی و تحلیل متن مصاحبه‌ها، نکات کلیدی استخراج و کدگذاری شدند، که در نهایت تعداد ۱۹۹ کد ثانویه، ۶۷ مفهوم، ۲۲ طبقه فرعی و ۶ طبقه اصلی از فرآیند کدگذاری باز شکل گرفت و در نهایت نظام متورینگ به عنوان مقوله محوری انتخاب گردید. حاصل آزمون برای شاخص برازش مدل برابر با ۰/۳۲۳ است که نشان از مطلوبیت مناسب مدل پژوهش دارد.

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

واژگان کلیدی: متورینگ، معادلات ساختاری-تفسیری، جانشین‌پروری

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

nourmohammadi.sadegh5@gmail.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول)

kumars_Ahmadi@gmail.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران adel_salavati@yahoo.com

مقدمه

را قادر می‌سازد که فردی کم تجربه را از طریق توسعه شایستگی‌هایش هدایت و حمایت کند. فرد با تجربه متور و فرد کم تجربه متنی نامیده می‌شود. در این رابطه متور دانش و تخصص ارزشمندی را با متنی به اشتراک می‌گذارد و از طریق مباحثه با وی، الگوسازی و آموزش‌های مستقیم متنی را هدایت و ترغیب می‌کند. روابط متورینگ روابطی مشارکتی است (روسناو، ۲۰۰۸). در واقع متورینگ فرایندی است که در آن یک فرد (متور) اشخاص دیگر (متنی) را در مدیریت نمودن یادگیری‌هایشان ترغیب می‌نماید تا فرد در کسب دانش جدید، مهارت، توانایی و ایجاد انگیزه مستمر برای انجام این کار، متکی به خود باشد (کلاسن و کلاتریاک، ۲۰۱۲).

بررسی سوابق پژوهش حاکی از آن است که توجه به مفهوم متورینگ در پژوهش‌های پیشین به ویژه پژوهش‌هایی که در جامعه‌ی ایران انجام شده، بسیار اندک بوده است. همچنین، به کارگیری متورینگ به عنوان روشی مناسب برای پیاده سازی جانشین پروری نیز مورد اهمال و کم کاری قرار گرفته است. بنابراین لازم به نظر می‌رسد که مدلی جهت استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی در یک مطالعه همه جانبه و چندمتغیری بررسی شود. موارد مذکور به خوبی وجود مسئله و ضرورت اجرای این تحقیق را تبیین می‌کنند. از اینرو نقش متورینگ در بهبود عملکرد شغلی مدیران و ذیحسابان حائز اهمیت می‌باشد. بنابراین به دلیل اینکه انتصابات مدیران و ذیحسابان کارآمد یکی از مهمترین چالش‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی است، رویکرد متورینگ به عنوان موضوعی برای پژوهش انتخاب گردید. لذا، تلاش این پژوهش بر آن است که به جبران این خلأ پژوهشی در وزارت امور اقتصادی و دارایی بپردازد.

الگوها و نظام‌های آموزشی گوناگونی در فرآیند آموزش کارکنان با هدف توانمندسازی و بهبود مؤثر دانش، نگرش و مهارت‌های انسانی طراحی و به اجرا

بهره‌گیری مناسب از منابع انسانی جزء مهمترین برنامه‌های مدیران دولت است. مدیران دولتی با بهره‌مندی از متخصصان امور، در اداره سازمان موفقیت بیشتری به دست خواهند آورد. به علاوه، باتوجه به این که بودجه شاهرگ حیاتی و قلب تپنده برنامه‌ریزی هر کشوری است و برنامه مالی دولت‌ها، مهم‌ترین بخش مدیریت امور مالی یا مرکز فعالیت دیوان سالاری است و با توجه به این که کلیه اقدامات دولت جهت برآوردن نیاز جامعه از طریق اجرای صحیح بودجه صورت می‌گیرد، پس وجود کنترل‌های مالی، اداری و فنی و نظارت بر اجرای فعالیت‌های سازمان‌ها مطابق با بودجه مصوب توسط ذیحسابان، از مهم‌ترین وظایف دولت است. به خصوص در کشورهای کمتر توسعه یافته و در حال توسعه، وجود یک سیستم نظارتی کارا و قوی نشان از مدیریت صحیح جامعه خواهد داشت. ذیحسابان توانمند با افزایش دقت، سرعت، صحت، بهبود کارایی و نظارت بر مصرف منابع و تطبیق هزینه‌ها با قوانین و مقررات مالی و محاسباتی و بهره‌گیری از شیوه‌های نوین گزارشگری باعث جلوگیری از تضییع حقوق دولت و ارایه خدمات مطلوب به مراجع ذی صلاح و اتخاذ تدابیر مناسب تصمیم‌گیران دستگاه‌های اجرایی می‌شوند. بدیهی است که برای پرورش مدیران و ذیحسابان توانمند باید برنامه مشخصی داشت و به نظر می‌رسد یکی از بهترین و مناسب‌ترین برنامه‌ها، استفاده از نظام متورینگ باشد (عباسی و هاشمی، ۱۳۹۶).

متورینگ یک رابطه‌ی حرفه‌ای که طی آن، یک شخص باتجربه و آگاه (متور) به فرد دیگری کمک می‌کند تا مهارت‌ها و دانشش را در زمینه‌ی حرفه‌ای مشخصی ارتقا دهد (پوتر و تولسن، ۲۰۱۴). برای «متورینگ» معادل فارسی دقیقی در نظر گرفته نشده است و روشی است که در آن فردی به عنوان «متور» مسئولیت آموزش و پرورش همه جانبه فرد دیگری به نام «متنی» را بر عهده می‌گیرد. متورینگ، فرد با تجربه

گذاشته شده‌اند که هر یک دارای مزایا و معایبی هستند، اما عنصر مشترک و مورد تعقیب تمامی نظام‌های آموزشی به کارگرفته شده، بهبود مستمر در یادگیری سرمایه‌های انسانی است که تنها از طریق به کارگیری نظام ارزشیابی مناسب قابل حصول خواهد بود. در واقع ارزیابی اثربخشی آموزش جزء جبران ناپذیر فرآیند آموزش کارکنان است. بدین ترتیب موفقیت هر الگوی آموزشی به عوامل متعددی نظیر سازمان، استراتژی‌ها، تجهیزات و تسهیلات، روش‌ها و فرآیندها وابسته است که هر یک به نوبه خود بار مالی قابل توجهی بر سازمان تحمیل می‌کنند و به این دلیل آموزش، اساسا گران و دیربازده تلقی می‌شود. بنابراین برای مشخص کردن نتایج و دستاوردهای یک نظام آموزشی ضمن ارزیابی عملکرد مناسب، تبیین الگوی آموزشی مورد عمل و تبدیل داده‌های کیفی به کمی قابل لمس در تحقق یادگیری سازمانی مورد انتظار امری اجتناب ناپذیر است (دانشمندی و همکاران، ۱۳۹۷).

باتوجه به موارد موصوف، لزوم انتخاب و به کارگیری الگوی مناسب و منطبق بر شرایط و فرآیند عملکرد منابع انسانی وزارت امور اقتصادی و دارایی کشور که بتواند یادگیری سازمانی مورد انتظار و بهبود کیفیت عملکرد کارکنان را در پی داشته باشد به شدت احساس می‌شود. بدین ترتیب 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 متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی طراحی و انجام شده است.

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 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 صافی 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 مهم‌ترین آن‌ها نظارت قبل و حین خرج می‌باشد توسط مدیران و 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. (قلی پور و هاشمی، ۱۳۹۴). بنابراین مدیران و 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

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 منتورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده سازی منتورینگ، با توجه به نتایج به دست آمده، از دیدگاه افراد مصاحبه شونده موانع تسهیم دانش به سه قسمت موانع فردی، سازمانی و فرهنگی تقسیم می‌شوند. راهکارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ در سازمان شامل سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ می‌شوند. راهکارهای پیشگیری از ترک سازمان توسط کارآموز نیز در چهار بخش طبقه‌بندی شده است که عبارت است از: استخدام، امتیازات شغلی بعد از منتورینگ، برند سازی و رویه اجرایی منتورینگ. دانشمندی و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان، تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش منتورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، با هدف مطالعه وضعیت تولید آثار علمی در زمینه بهره‌گیری از روش منتورینگ 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 منتور و متی و تاثیرات مثبت مختلف برنامه منتورینگ 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 صرفاً ۱۴٪ پژوهش‌ها به مطالعه و بررسی اسناد پرداخته‌اند. از نظر هم نویسی و مشارکت هم، ۳۹٪ بصورت پژوهش انفرادی و ۶۱٪ بصورت پژوهش گروهی بوده است. قلی پور و هاشمی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان، تبیین تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، نشان

راستای توانمندسازی اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام: با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا، به این نتیجه رسیدند که پیامدهای بکارگیری منتورینگ 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 منتور و متی در منتورینگ اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاه‌ها: رویکردی کیفی، نشان دادند که اقدامات منتور و متی در منتورینگ 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 منتورینگ در کاهش بی‌اعتمادی 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 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 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

دادند که کارکردهای توسعه‌ی کار راه‌ی شغلی و مدل‌سازی نقش می‌تواند در اجرای طرح توسعه‌ی فردی مثرتر باشد؛ ولی کارکردهای روانی اجتماعی نمی‌تواند تأثیری بر طرح توسعه‌ی فردی داشته باشند. اعتمادفر و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان، تأثیر منتورینگ تلفیقی مبتنی بر داربست زنی دانش راهبردی بر میزان یادگیری و یادداری، نشان داد که منتورینگ تلفیقی در میزان یادگیری یادداری با (gt;p&۰۰۵) تاثیر معناداری داشته است. نتایج این مطالعه نشان داد که در زمینه توسعه شایستگیهای مدیران که مستلزم یادگیری در سطوح بالاست، منتورینگ تلفیقی در مقایسه با آموزش‌های مرسوم ضمن خدمت، بر یادگیری و یادداری بیشتری منجر می‌شود. زلرز و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان، برنامه‌های استادانه مدیر: منتورینگ به جای بازسازی چرخ برنامه، نشان دادند که: منتورینگ 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 توسعه‌های ویژه خود را شناسایی نموده و برای تحقق آنها زمان و انرژی صرف نمایند. روابط منتورینگ 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 منتورینگ تبدیل به روابط همکارانه می‌شوند یا ممکن است روابط کوتاهمدتی باشند که در برهه‌های زمانی مهم شغلی بر زمینه‌های خاصی از راهنمایی تمرکز می‌کنند. پوتر و تولسن^۳ (۲۰۱۴) بیان کردند که کالج‌ها و دانشگاه‌ها بایستی بالندگی اعضای هیئت علمی و منتورینگ را با نیازهای

فردی و جمعی موسسات و واحدهای علمی همسو نمایند. اساساً منتورینگ 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 بایستی نیازهای خاص و ویژه اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام را در جهت فراهم نمودن سطوح حمایتی مناسب درک نمایند. کانتر^۴ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان، بررسی استقرار نظام منتورینگ در یک برنامه توسعه جدید دانشکده، به این نتیجه رسید که: در صورتیکه موسسات آموزش عالی بدنال جذب و حفظ اعضای هیئت علمی جدید میباشند، بایستی با فراهم آوردن فرصتهای منتورینگی که منطبق با نیازها، انتظارات و علایق یادگیری این گروه از اساتید باشد، به آنها کمک نمایند. چرا که منتورینگ 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^۵ (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «منتورینگ رسمی و برنامه‌های کارآموزی برای مدیران جدید» با هدف ترسیم جایگاه منتورینگ رسمی در آموزش مدیران جدید انجام داده است به این نتیجه رسیده است که منتورینگ 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 منتورینگ برای کارکنان خود هستند.

روش شناسی پژوهش^۶

با توجه به اینکه هدف اصلی و کلی این پژوهش شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر استقرار نظام

$N = 245$: اندازه جامعه آماری

$t = 1.96$: ضریب مشخص کننده حد بحرانی

$p = 0.05$: احتمال وقوع صفت

$q = 0.05$: عدم احتمال وقوع صفت

$d = 0.05$: مقدار خطای مجاز

n = تعداد حجم نمونه

جامه آماری در بخش کمی شامل ۱۵۰ نفر از کارشناسان و روسای اداره‌های نظارت مالی، خزانه معین می‌باشد. پرسشنامه برای جامعه جمع‌آوری شد که نتایج بدست آمده در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۰/۰۵ قابل اتکا هستند.

این بخش از تحلیل یافته‌ها، به آزمون مدل مفهومی استقرار نظام متورینگ اختصاص دارد. به همین منظور پرسشنامه‌ای شامل ۶۲ سؤال مستخرج از داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران، طراحی گردید و میان نمونه آماری توزیع شد. در ابتدا این بخش به تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق پرداخته شد. سپس با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی، روایی و پایایی گویه‌های شکل‌دهنده به هر یک از مقوله‌های تحقیق در چارچوب آزمون مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، از طریق آزمون مدل ساختاری، مدل مفهومی پژوهش و به تبع آن فرضیه‌های برآمده، آزمون گردید.

در این بخش از تحقیق یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی، براساس مقوله‌ها و مفاهیم شکل‌دهنده آنان که برونداده‌های مرحله کیفی تحقیق هستند از طریق تجزیه و تحلیل آماری صورت گرفته در محیط نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ ارائه شده‌اند.

یافته‌های پژوهش

شکل دمی طبقه‌های اصلی

ابتدا تمام نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند و بعد از بررسی و تحلیل آنها، کدهای مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص داده شد که

متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی 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-تفسیری 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 و با شناسایی خبرگان درون دانشگاهی و ذیحسابان خبره و با تجربه‌ی وزارت امور اقتصادی و دارایی که دارای دانش و تجربه کافی راجع به موضوع نظام متورینگ بودند به صورت مستقیم مصاحبه انجام گرفت. شناسایی مفاهیم و مقولات که این روند تا جایی ادامه پیدا کرد که اشباع داده‌ها حاصل گردید یعنی که دیگر امکان جمع‌آوری اطلاعات جدیدتر از داده‌ها وجود نداشت و پس از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان اطلاعات و داده‌های تکراری شدند. همچنین در بخش کمی این پژوهش، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران و به روش زیر استفاده شده است، که با توجه به جامعه ۲۴۵ نفری، حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران برابر با ۱۵۰ نفر شده است.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{\frac{1.96^2 \times 0.05 \times 0.05}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{245} \left(\frac{1.96^2 \times 0.05 \times 0.05}{0.05^2} - 1 \right)} = 150$$

در نهایت تعداد ۱۹۹ کد ثانویه، ۶۷ مفهوم، ۲۲ طبقه فرعی و ۶ طبقه اصلی از فرآیند کدگذاری باز شکل گرفت و در نهایت نظام منتورینگ به عنوان مقوله محوری انتخاب گردید. دلیل انتخاب این مقوله به عنوان مقوله محوری این است که این مقوله برچسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش نظام منتورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی، مورد مطالعه قرار گرفته است، پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، طبقه نظام منتورینگ به عنوان طبقه محوری انتخاب شد. پس از تعیین طبقه‌های فرعی، مرحله ساخت طبقه‌های اصلی نظریه است که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱: شکل دهی طبقه‌های اصلی

طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
مدیریت نوین	مدیریت نوین
مدیریت کارآمد	دانش محوری جانشین پروری شایسته محوری
نظام منتورینگ	استقرار مدل منتورینگ
راهبردهای اجرای منتورینگ	برنامه ریزی راهبردی منتورینگ شرایط و ویژگی‌های فردی کنترل و پایش دقیق اجرای راهبرد منابع مالی
ساختار سازمانی	سرمایه انسانی فرهنگ سازمانی فناوری اطلاعات و ارتباطات مهارت‌های مدیریت برنامه ریزی عملیاتی
مدیریت شایسته سالار	موانع ساختاری موانع محتوایی الزامات قانونی موانع فردی
بهره‌وری سازمانی	توسعه مهارت‌ها مزایای سازمانی مزایای فردی بهبود عملکرد و کارایی

روش تحلیل معادلات ساختاری (ISM)^۷ پس از تحلیل کلیه اطلاعات جمع آوری شده از خبرگان سازمانی در بخش قبل (نظریه‌پردازی داده بنیاد) و به دست آوردن عناصر و مفاهیم اصلی آنها از طریق مراحل مختلف کدگذاری، در این مرحله، عناصر اکتساب شده را جهت اعتبار سنجی و افزایش غنای پژوهش به گروه دیگری از خبرگان سازمانی که در مرحله قبل حضور نداشته‌اند، ارائه و نسبت به تحلیل آن به کمک روش تحلیل معادلات ساختاری (ISM) اقدام گردید.

روش تحلیل معادلات ساختاری بر اساس مفاهیم ارائه شده به خبرگان، دارای گام‌های زیر است:
مدل ساختاری-تفسیری: اولویت بندی عوامل مؤثر بر استقرار نظام منتورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی مرحله اول: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری
ماتریس خودتعاملی ساختاری^۸ از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. این ماتریس توسط خبرگان و متخصصین فرآیند محوری تکمیل گردید. در زیر ماتریس خودتعاملی تکمیل شده آورده شده است.

جدول ۲: ماتریس خودتعاملی

	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
مدیریت مؤثر	O	O	A	A	V		
نظام منتورینگ	V	O	A	V			
ساختار سازمانی	O	O	O				
عوامل سازمانی و قانونی	O	O					
اجرای منتورینگ	V						
بهره‌وری سازمانی							

مرحله دوم: ماتریس دریافتی یا دستیابی اولیه

ماتریس دریافتی^۹ از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک بدست می‌آید. برای استخراج ماتریس دریافتی در هر سطر ماتریس خودتعاملی به جای علائم X و V از

جدول ۳: ماتریس دستیابی اولیه

۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۰	۰	۰	۱		مدیریت مؤثر
۱	۰	۰	۱			نظام منتورینگ
۰	۰	۰				ساختار سازمانی
۰	۰					عوامل سازمانی و قانونی
۱						اجرای منتورینگ
						بهره‌وری سازمانی

مرحله سوم: سازگار کردن ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی اولیه باید این قانون بررسی شود که اگر $i, j, k = 1 > i, k = 1 > j, k = 1 > i, k = 1$ یعنی اگر معیار A با معیار B رابطه داشته باشد و معیار B نیز با معیار C رابطه داشته باشد آنگاه معیار A نیز باید با C رابطه داشته باشد.

مرحله چهارم: تعیین سطح متغیرها

در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می‌کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می‌کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سطح ISM است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن‌ها را از جدول حذف می‌کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم.

جدول ۴: ماتریس دستیابی نهایی

مدیریت مؤثر	نظام منتورینگ	ساختار سازمانی	عوامل سازمانی و قانونی	اجرای منتورینگ	بهره‌وری سازمانی	نفوذ
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۳
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۴
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۳
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۵
۱	۱	۰	۰	۱	۱	۴
۱	۱	۰	۰	۰	۱	۳
۶	۶	۴	۲	۱	۴	

عدد یک و به جای علائم A و O از عدد صفر استفاده می‌شود. ماتریس بدست آمده ماتریس دریافتی اولیه نام دارد. درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. بعد از آنکه ماتریس به یک ماتریس صفر و یک تبدیل شد باید ماتریس ثانویه طراحی شود. در یک ماتریس دریافتی برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر اساس زیر ماتریس دستیابی اولیه بدست می‌آید.

اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.
اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می‌شود.
اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می‌شود.
اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می‌شود.

جدول ۵: تعیین سطوح مدل (گام اول)

ردیف	ابعاد	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	مدیریت مؤثر	۱ و ۲ و ۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۱ و ۲ و ۳	-
۲	نظام منتورینگ	۱ و ۲ و ۳ و ۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴	-
۳	ساختار سازمانی	۱ و ۲ و ۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴	۱ و ۲ و ۳	-
۴	عوامل سازمانی و قانونی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۱ و ۲	۴	-
۵	اجرای منتورینگ	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۵	۵	سوم
۶	بهره‌وری سازمانی	۱ و ۲ و ۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۱ و ۲ و ۳	-

جدول ۶: تعیین سطوح مدل (گام دوم)

ردیف	ابعاد	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	مدیریت مؤثر	۱ و ۲ و ۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۱ و ۲ و ۳	-
۲	نظام منتورینگ	۱ و ۲ و ۳ و ۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴	-
۳	ساختار سازمانی	۱ و ۲ و ۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴	۱ و ۲ و ۳	-
۴	عوامل سازمانی و قانونی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۴	۴	دوم
۵	بهره‌وری سازمانی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶	۵	۵	دوم

جدول ۷: تعیین سطوح مدل (گام سوم)

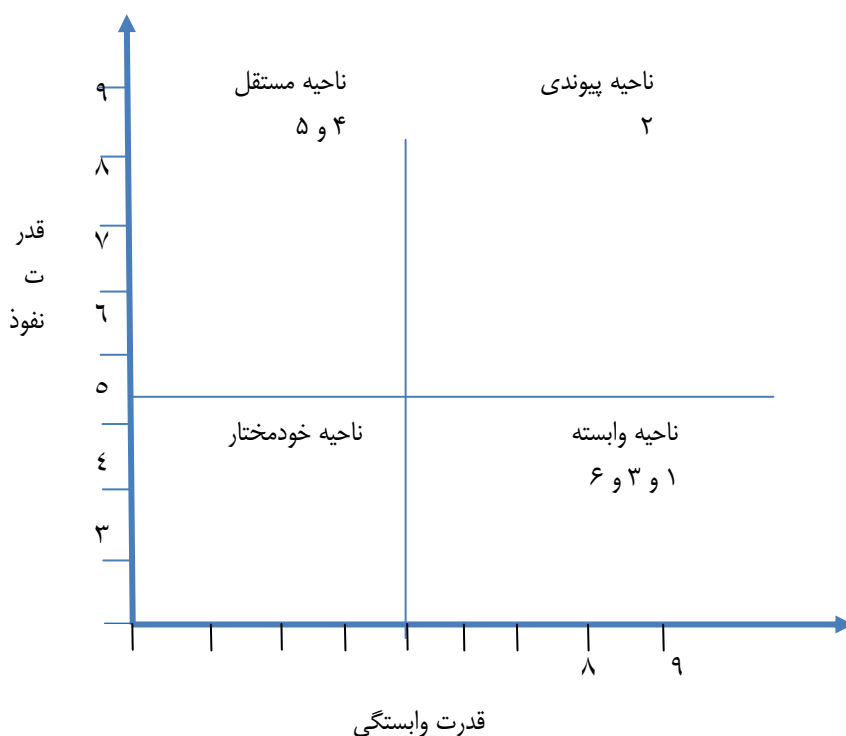
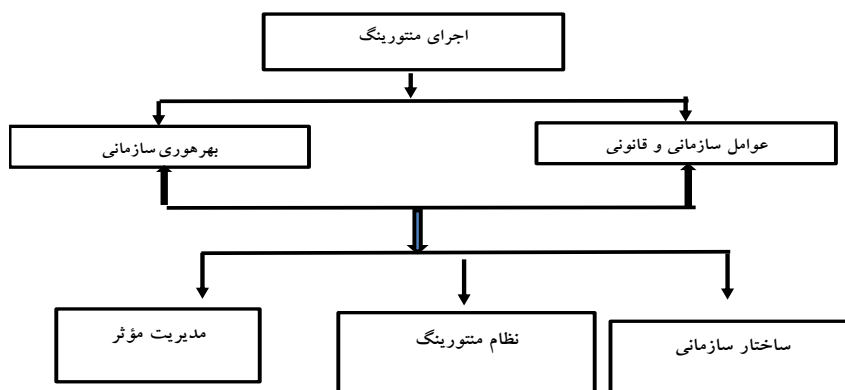
ردیف	ابعاد	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	مدیریت مؤثر	۱ و ۲ و ۳	۱ و ۲ و ۳	۱ و ۲ و ۳	اول
۲	نظام منتورینگ	۱ و ۲ و ۳ و ۴	۱ و ۲ و ۳	۱ و ۲ و ۳	اول
۳	ساختار سازمانی	۱ و ۲ و ۳	۱ و ۲ و ۳	۱ و ۲ و ۳	اول

مرحله پنجم: ترسیم شبکه تعاملات

در این گام با توجه به سطوح معیارها در ISM و روابط بین آنها ترسیم شبکه تعاملات ایجاد می‌شود. سطح یک به عنوان تأثیرپذیرترین سطح و سطح آخر به عنوان تأثیرگذارترین سطح نیز انتخاب می‌شود. در مدل سازی ساختاری-تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. از این ویژگی در تحلیل میک مک استفاده می‌شود. قدرت نفوذ: تعداد عناصری که عنصر i ام بر آنها تأثیر می‌گذارد.

میزان وابستگی: تعداد عناصری که بر عنصر i ام تأثیر می‌گذارند.

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها در مدل ساختاری تفسیری ISM باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از شناسایی شاخص‌های سطح اول، این عناصر حذف شده و فرایند محاسبه مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز ادامه پیدا می‌کند. این فرایند تا حذف تمامی شاخص‌ها ادامه پیدا می‌کند.



وجود ندارد که از قدرت نفوذ و وابستگی کمی برخوردار باشد. عوامل مدیریت مؤثر، ساختار سازمانی و بهره‌وری سازمانی در ناحیه ۲ (وابسته) قرار گرفته‌اند. این به معنای این است که عوامل مدیریت مؤثر، ساختار سازمانی و بهره‌وری مؤثر بر استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی از قدرت نفوذ کم و وابستگی زیاد برخوردار هستند. عوامل سازمانی و قانونی و اجرای متورینگ در ناحیه ۳ (استقلال) قرار دارند. این به این معناست که این عوامل نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در نهایت عوامل نظام متورینگ در ناحیه ۴

مرحله ششم: روش استفاده از تحلیل ISM گروهی اگر از دیدگاه چند خبره برای مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شود به دو روش برای رسیدن به ماتریس خودتعاملی استفاده می‌شود: اجماع: خبرگان با مشورت و همفکری هم ماتریس خودتعاملی ساختاری را تکمیل کنند. فراوانی (مد): در این روش نظر اکثریت به عنوان نظر نهایی انتخاب می‌شود. همچنان که در شکل (۲) مشاهده می‌شود هیچ کدام از عوامل در ناحیه ۱ (خودمختار) قرار ندارند. این به معنای این است که عواملی در این پژوهش

(پیوندی) قرار دارند. این به معنی این است که این موانع از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار هستند و از مهم‌ترین عوامل در استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشند.

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 ۲۰ 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 پژوهش حاکی از آن است که سازمانها بنا به اهداف مختلف و متنوعی به متورینگ روی می‌آورند. با توجه به نقش عوامل علی در استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی ایجاد زمینه‌های توسعه مشارکتی کارکنان و فرهنگ سازمانی، فراهم کردن بستر مناسب برای انتقال دانش سازمانی، ایجاد بستر ارزش مناسب برای نهادینه سازی تجربه و خبرگی در سازمان، پیشنهاد می‌شود. با توجه به نقش مقوله‌ها در استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی تعاملات مستقیم میان مدیران عالی، میانی و عملیاتی با کارکنان، مشارکت همه اعضا در استقرار نظام متورینگ پیشنهاد می‌شود. با توجه به نقش راهبردها در استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی ایجاد ساختار سازمانی و آموزشی مناسب برای نهادینه کردن نظام متورینگ، کسب مجوزها و شرایط لازم برای استقرار نظام متورینگ، پیشنهاد می‌شود. با توجه به نقش بسترها در استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی هماهنگی میان شغل/شرح شغل و استراتژی‌ها

میان کارکنان، مدیریت صحیح سرمایه‌های سازمانی، تخصیص بهینه منابع به استقرار نظام متورینگ پیشنهاد می‌شود. با توجه به نقش مداخله گرها در استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی حذف قوانین و مقررات بالادستی، ایجاد نظام‌های شناسایی متور و ایجاد روحیه مسئولیت پذیری پیشنهاد می‌شود. با توجه به نقش پیامدها در استقرار نظام متورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی افزایش انگیزه‌های شخصی، امکان برنامه ریزی شخصی و فردی برای توسعه شخصی پیشنهاد می‌شود.

منابع و مأخذ

اعتمادفر، ایرج؛ زارعی زوارکی، اسماعیل؛ عباس پور، عباس (۱۳۹۳)، تأثیر متورینگ تلفیقی مبتنی بر داربست زنی دانش راهبردی بر میزان یادگیری و یادداری، فصلنامه علمی-پژوهشی روانشناسی تربیتی، 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 متورینگ 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 متور و متنی در متورینگ 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 بهره گیری از روش متورینگ

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 Klases & Clutterbuck

² Zellers et al

³ Potter, R. & Tolson, D

⁴ Katner

⁵ Jane Adele Eichman

⁶ Research method

⁷ Interpretive Structural Modelling

⁸ Structural Self-Interaction Matrix

⁹ Reachability matrix

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 متورینگ 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 متورینگ 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).

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

Chin, W.S. & Rasdi, R.M. (2015), Promoting Protean Career Through Job-Related Factor: Career Strategies as Moderator, Proceedings of the Asia Pacific Conference on Business and Social Sciences (2015), 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. (2009). Factors Affecting on the Human Resources Productivity from the Viewpoints of Middle Managers of Isfahan Medical Sciences University. Hospital, 3 & 4, (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



Identifying And Prioritizing The Factors Affecting The Establishment Of The Mentoring System In The Ministry Of Economic Affairs And Finance

Sadegh Nourmohammadi¹- Kumars Ahmadi *² - Adel Salavati³

Abstract:

Background: Among the new theories of ode management of the ora system. The rule of mentoring system will improve the job performance of managers and accountants in the Ministry of Economic Affairs and Finance.

Objective: This study was designed and conducted with the aim of identifying and prioritizing the factors affecting the establishment of the mentoring system in the Ministry of Economic Affairs and Finance.

Method: In this research, first the qualitative part was conducted as an exploratory mix and using snowball sampling method, interviewed with 20 experts and reached theoretical saturation, then using conceptual data analysis method, the conceptual model was determined. The statistical population in the quantitative part includes 150 people and the statistical analysis was performed in the environment of Smart PLS software version 3. Content validity index values are all higher than 0.79; All variables have good content validity.

Results: By reviewing and analyzing the text of the interviews, key points were extracted and coded, which finally formed 199 secondary codes, 67 concepts, 22 sub-categories and 6 main categories of the open coding process, and finally the mentoring system as a central category. selected. The test result for the model fit index is equal to 0.323, which indicates the appropriate desirability of the research model.

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, structural-interpretive equations, substitution breedin

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