



## Original Article (Mixed)

## Explanation and design of mentoring in order to promote human resources activities in the National Company of Southern Oil-bearing Regions

Ali Ghasemi Ghasemvand<sup>1</sup> , Vahid Chenari<sup>2</sup> , Mehرداد Hamari<sup>3</sup> , Seyyed Ali Akbar Ahmadi<sup>4</sup> 

1- PhD Student, 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.

3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.

4- Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

**Receive:**

18 May 2023

**Revise:**

30 July 2023

**Accept:**

30 September 2023

**Keywords:**

Mentoring,  
Human resources  
Management,  
Improve activities.  
Organizational  
Communication,  
organizational  
Factors,  
knowledge  
management

**Abstract**

The aim of the current research is to explain and design mentoring in order to improve human resources activities in the National Company of Southern Oil Regions. The current research is of mixed type (qualitative-quantitative). In the qualitative part, the necessary factors and infrastructures of the model were identified through interviews with 11 experts who were selected using the snowball sampling method; and in the quantitative part, the community consisted of 105 experts and human resource managers of the southern National Petroleum Regions Company, and stratified random sampling method was used. In the qualitative stage, the theme analysis method is used. Experts' opinions were used to check the validity of the qualitative data collection tool, and thematic analysis was used to check the reliability of the findings. MAXQDA 10 software was used to analyze the qualitative data; and in the quantitative stage, data analysis has been done through questionnaires and structural equations using SPSS, SmartPLS software. Based on the results of the research, 16 themes and in fact the necessary infrastructures for the design of the model were obtained, which are: organizational communication, mentoring evaluation, organizational trust, organizational training, employee development, organizational commitment, employee empowerment, employee socialization, organizational structure, organizational factors, knowledge management, career path management, human resources management, organizational implementation barriers, organizational performance results, and mentor's individual characteristics. Finally, based on the obtained results, the mentoring model was designed in order to improve human resources activities.

**Please cite this article as (APA):** Ghasemi Ghasemvand, A., Chenari, V., Hamari, M., & Ahmadi, S. A. A. (2024). Explanation and design of mentoring in order to promote human resources activities in the National Company of Southern Oil-bearing Regions. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 239-266.

**Publisher:** research centre of resources management studies and knowledge-based business

**Corresponding Author:** Vahid Chenari

<https://doi.org/10.22034/jmep.2023.402986.1212>



**Email:** s.mohamad\_k@yahoo.com

**Creative Commons:** CC BY 4.0



## Extended abstract

### Introduction

Today, organizations have well understood that in order to succeed in the complicated global economy and to survive in the competitive business environment, they need to have the best talents. At the same time as understanding the need to recruit, develop and maintain talents; organizations have realized that talents are critical resources (Abadeh et al, 2023).

Today, at least half of the top 1000 leading companies in the world provide mentoring in various forms to their employees. Organizations such as NASA, Vodafone, Coca-Cola, etc. are among the organizations that have included mentoring in their human resources training activities. Even associations and institutions active in the field of training and improvement, such as the American Training and Improvement Association, the Personnel and Improvement Association, the American Management Association, or the International Federation of Coaches, carry out extensive activities in the field of mentoring (Kosariye et al., 2020).

Official mentoring programs in organizations are implemented with a special focus on organizational development. Organizational development and culture change; Mentoring can help establish a connection between the organization's values, mission and duty. One-to-one communication helps employees understand the organizational culture and implement any necessary changes. Educational support; the mentoring method helps fill the gap between theory and practice through more transfer of knowledge and learning. Formal education and learning is completed by the practical knowledge and experience of a professional and skilled worker. Retention and maintenance of employees; The mentoring method creates a motivated and encouraging environment through interactions, training and role modeling that facilitates the internal progress of the organization and increases the welfare of employees. Mentors increase success, satisfaction, promotion and job opportunity (Tyler & MMckenzie, 2011).

Therefore, the current research is looking for the answer of following question: How is the explanation and design of mentoring in order to promote human resources activities in the National Company of Southern Oil Regions?

### Theoretical Framework

#### Human resources

Human resources are a valuable intangible asset in an organization. Their wants and needs are different and difficult to understand. Due to the increase in the size of the industry and the complexity related to its operations and human factors, a number of organizations have used mentoring programs. Mentoring helps to increase the morale of employees and motivates them to achieve the goals of the organization. Through mentoring, organizations see their employees as better people and gain knowledge about the work needs and personal needs of employees. Just like a discipline that integrates organizational goals and personal goals, organizations gain many benefits through mentoring (Daneshmandi et al, 2018).

#### Mentoring

Mentoring is a type of learning process in which individual and mutual helping relationships are achieved through a focus on success (Rajabpor et al, 2015). In this type of learning, emotional support is a key component (Haran & Jeyaraj, 2019). In the mentoring relationship, the mentee learns and grows through conversations with experienced mentors who share their knowledge and experience, and this Learning is integrated with their thinking and action (Rajabpor, 2020).

Abdollahi & Heshmati Navabi (2023) investigated coaching as an appropriate strategy for the development of medical faculty members in higher education: a systematic review. The results showed that the mentoring program consists of three stages: "targeting and familiarization with



the implementation of the mentoring program", "implementing the mentoring program" and "evaluating the mentoring program." Implementation approaches included a traditional one-on-one coaching program, a peer coaching program, and a distance learning coaching program. By identifying the stages and types of mentoring programs, this study showed that their use, especially the distance education guidance program, has led to the advancement of faculty members in various fields. A mixed approach to program evaluation can provide more appropriate views of the effects of these programs.

Gholipur et al, (2022) investigated the presentation of the mentoring model and analyzed the factors affecting its successful implementation in the Hamrah-e Avval company. The results of the interviews were analyzed by theme analysis and using Brown and Clark's approach. Factors affecting the implementation of the mentoring process in 17 sub-categories and 3 main categories; included planning, implementation and evaluation and feedback. Then, in the quantitative phase of the research, the main and subcategories were evaluated using the fuzzy hierarchical analysis technique. The results in the second step of the research showed that the category of implementation is the most important among the three main categories of implementing the mentoring process in the Hamrah-e Avval Company; and after that, the categories of "planning" and "evaluation and feedback" are in the second and third ranks.

### Research methodology

The current research is of mixed type (qualitative-quantitative). In the qualitative part, the necessary factors and infrastructures of the model were identified through interviews with 11 experts who were selected using the snowball sampling method; and in the quantitative part, the community consisted of 105 experts and human resource managers of the Southern National Petroleum Regions Company, and stratified random sampling method was used.

### Research findings

The Max Kyuda software was used to analyze the qualitative data, and in the quantitative stage, the data analysis was done through questionnaires and structural equations using (SPSS, SmartPLS) software. Based on the results of the research, 16 themes and in fact the necessary infrastructures for the design of the model were obtained, which are: organizational communication, mentoring evaluation, organizational trust, organizational training, employee development, organizational commitment, employee empowerment, employee socialization, organizational structure, organizational factors, knowledge management, career path management, human resources management, organizational implementation barriers, organizational performance results, and mentor's individual characteristics. Finally, based on the obtained results, the mentoring model was designed in order to improve human resources activities.

### Conclusion

The current research has been carried out with the aim of explaining and designing mentoring in order to improve human resources activities in the National Company of Southern Oil Regions. The results of this research corresponds with the results of Derex (2021), Bas et al, (2018), Ebrahimpour et al, (2021), Perasad et al, (2019), Mendez et al, (2017), Safdari & ghrone (2022), Deipite & Shalin (2017), Zarabi et al, (2018), Maghbolli et al, (2019), Perasad et al, (2019), Safdari & Ghoroneh (2022), Daneshmand et al, (2018), Bass et al, (2018), Pourhossein (2018), Safdari & ghrone (2022), and Deipite & Shalin (2017). From the review of researchers' opinions, it is concluded that the necessary factors and infrastructures for the implementation of mentoring are: The structure of mentoring, determining the supervisor of mentoring implementation, training, creating a mentoring culture, mentoring evaluation, and service

compensation. It can be concluded that, according to the background of the research and by studying the opinion of the researchers and by studying the researches, mentoring improves the activities of Human resources include: socialization of training and development, performance management, career path and succession, and preservation and maintenance of human resources.

According to the findings of the research, for the optimal use of human resources in planning in the field of mentoring evaluation, it is suggested:

- Due to the fact that the human resources activities in the National Company of Southern Oil-bearing Regions need to be improved and the use of management systems and attention to these activities will improve the human resources activities, and if human resource activities are performed well; the performance of human forces and human resources of the organization will improve, and the achievement of the organization's goals depends on the performance of its human resources, and the proper performance of the organization's human resources will make the organization's goals effective and efficient. It is recommended to use mentoring system in order to improve human resource activities.

علمی پژوهشی (آمیخته)

## تبیین و طراحی متورینگ به منظور ارتقای فعالیتهای منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب

علی قاسمی قاسموند<sup>۱</sup> ID، وحید چناری<sup>۲</sup> ID، مهرداد همراهی<sup>۳</sup> ID، سید علی اکبر احمدی<sup>۴</sup> ID

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.

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

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

### چکیده

هدف تحقیق حاضر تبیین و طراحی متورینگ به منظور ارتقای فعالیتهای منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می باشد. پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی- کمی) می باشد. در بخش کیفی شناسایی عوامل و زیرساخت های لازم الگو از طریق مصاحبه با ۱۱ نفر از خبرگان که با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شده اند و جامعه در بخش کمی شامل ۱۰۵ نفر از کارشناسان و مدیران منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می باشد و از روش نمونه گیری تصادفی طبقاتی استفاده گردید. در مرحله کیفی از روش تحلیل تم استفاده شده است. جهت بررسی روایی ابزار گردآوری داده های کیفی از نظرات خبرگان و برای بررسی پایایی یافته های تحلیل مضمون استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده های کیفی از نرم افزار MAXQDA 10 و در مرحله کمی، تجزیه و تحلیل داده ها از طریق پرسش نامه و معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزارهای (SPSS, SmartPLS) انجام شده است. براساس نتایج تحقیق ۱۶ مضمون و در واقع زیرساخت های لازم جهت طراحی الگوی به دست آمد که عبارتند از: ارتباطات سازمانی، ارزیابی متورینگ، اعتماد سازمانی، آموزش سازمانی، پیشرفت کارکنان، تعهد سازمانی، توانمندسازی کارکنان، جامعه پذیری کارکنان، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، موانع اجرایی سازمان، نتایج عملکردی سازمان، و ویژگی های فردی متور. در نهایت براساس نتایج به دست آمده الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیتهای منابع انسانی طراحی گردید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۸

### کلید واژه ها:

متورینگ، مدیریت منابع انسانی، بهبود فعالیتهای ارتباطات سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): قاسمی قاسموند، علی، چناری، وحید، همراهی، مهرداد، احمدی، سید علی اکبر. (۱۴۰۳). تبیین و طراحی متورینگ به منظور ارتقای فعالیتهای منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۳). ۲۳۹-۲۶۶.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2023.402986.1212>

نویسنده مسئول: وحید چناری



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: s.mohamad\_k@yahoo.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که، استعدادها منابعی بحرانی امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی دارد (Abadeh et al, 2023).

در دهه اخیر منتورینگ محبوبیت چشم‌گیری میان رهبران و کارکنان سازمان‌ها یافته است به طوری که سازمان‌ها و کارکنانشان به منتورینگ توجه زیاد کرده‌اند و منابع مالی، مادی و انسانی زیاد را در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. امروزه حداقل نیمی از ۱۰۰۰ شرکت برتر پیشرو دنیا منتورینگ را به اشکال مختلف برای کارکنانشان فراهم می‌کنند. سازمان‌هایی مانند ناسا، ودافون، کوکاکولا و غیره از جمله سازمان‌هایی‌اند که منتورینگ را در فعالیتهای آموزش نیروی انسانی خود قرار داده‌اند. حتی انجمن‌ها و مؤسسات فعال در حوزه آموزش و بهسازی مانند انجمن آموزش و بهسازی آمریکا، انجمن پرسنل و بهسازی، انجمن مدیریتی آمریکا یا فدراسیون بین‌المللی مربی‌های فعالیت‌های گسترده‌ای را در حوزه منتورینگ انجام می‌دهند (Kosariye et al, 2020).

در حال حاضر تقریباً دو سوم شرکت‌های بزرگ در آمریکا از برنامه‌های منتورینگ استفاده می‌کنند. در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و... مورد توجه قرار گرفته است (Seyedjavadin et al, 2017). اولین محوری که برای طراحی الگوی روش ارشادی (منتورینگ) بعد توسعه فردی است. در بررسی بعد توسعه فردی، به برنامه‌های رسمی منتورینگ برمی‌خوریم که بیشتر سازمان‌ها این برنامه‌ها را به دلایل متعددی اجرا می‌کنند، دلیل اجرای برنامه‌های منتورینگ، منافع است که برای سازمان دارد. در اینجا به چند مورد از این منافع اشاره می‌کنیم (Daneshmandi et al, 2018). منافع منتورینگ برای سازمان می‌تواند شامل توسعه سریع کارکنان مستعد، توسعه مخزن وسیعی از استعداد، کشف استعداد فردی، سرمایه‌گذاری بر جانشینان آینده و کسب هویت حرفه‌ای باشد. کارکنان جدید ورود نیاز دارند تا در زمینه آنچه که به معنای حرفه‌ای شدن در محیط کار است، یاری شوند. منتور نقش کلیدی را در تعیین رفتار حرفه‌ای و ترسیم ارزش‌های شغلی برای کارکنان تازه وارد ایفا می‌کند. منتورها محیطی که از طریق آموزش مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارها، رشد شخصی و حرفه‌ای افراد را پرورش می‌دهد، ایجاد می‌کنند (Hobson, 2013). برخی از منتورینگ‌ها، باید دارای ساختار و قواعد باشند، چون ساختار آن کار یا هدف دارای دیسپلین و اصول و قواعد خاصی است و روابط منتور با منتهی باید همسو با دستورالعمل باشد یا به عبارت ساده‌تر باید رسمی باشد. اما در اکثر موارد رابطه منتور با منتهی رابطه‌ای دوستانه و غیررسمی است (Nurmohammadi et al, 2021).

دومین محور در طراحی الگوی روش ارشادی (منتورینگ) بعد توسعه سازمانی است سازمان‌هایی در بلندمدت به موفقیت دست پیدا می‌کنند که، بتوانند منابع انسانی خود را به طور صحیح و اصولی، توسعه داده و همراه با تقویت دانش و مهارت‌های لازم، از آن‌ها افرادی پرکار و کوشا بسازند. عدم توجه به بحث منتورینگ در سبب آموزشی سازمان‌ها می-

تواند قطار سازمان را از ریل موفقیت خارج کند که این موضوع یکی از چالش‌های توسعه منابع انسانی است (Kosariye et al, 2020).

برنامه‌های رسمی روش ارشادی (منتورینگ) در سازمان‌ها، با نگاه ویژه به مقوله توسعه سازمانی اجرا می‌شود. توسعه سازمانی و تغییر فرهنگ؛ روش ارشادی (منتورینگ) می‌تواند به ایجاد ارتباط میان ارزش‌ها، مأموریت و رسالت سازمان کمک کند. ارتباط یک به یک کارکنان کمک می‌کند که فرهنگ سازمانی را درک کنند و هر تغییر ضروری را اعمال کنند. حمایت آموزشی؛ روش ارشادی (منتورینگ) به پر شدن شکاف میان تئوری و عمل از طریق انتقال بیش تر دانش و یادگیری کمک می‌کند. آموزش و یادگیری رسمی به وسیله دانش و تجربه عملی یک شاغل حرفه‌ای و متبحر تکمیل می‌شود. حفظ و نگهداشت کارکنان؛ روش ارشادی (منتورینگ) محیطی با انگیزه و مشوق را از طریق تعامل‌ها، آموزش و الگوسازی نقش که تسهیل کننده پیشرفت داخلی سازمان است و افزایش رفاه کارکنان، ایجاد می‌کند. منتورها افزایش موفقیت، رضایت، ارتقا و فرصت شغلی کسب می‌کنند (Tyler & MMckenzie, 2011).

تعدادی زیادی از مدیران و روساء و سرپرستان و کارشناسان و نیروهای خبره شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب بازنشست شده‌اند و سازمان با یک خلاء 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 بصورت عملی مطرح و بکارگیری نشده و ثانیاً در زمینه آموزش مدیران که از ضعف‌های اساسی نظام آموزشی ما محسوب می‌گردد راهبرد آموزش مناسبی توسعه پیدا نکرده است (Etemaadfar & Zarei, 2015). و برخلاف اهمیتی که منتورینگ دارد تحقیقات بسیار اندکی در زمینه انتظارات و علاقه‌مندی‌ها افراد درگیر در فعالیت منتورینگ هم از دیدگاه منتور و هم از دیدگاه منتی وجود دارد. نیاز به انجام پژوهش در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد هدف تحقیق حاضر بررسی و شناخت ابعاد و مولفه‌های تأثیرگذار بر ارتقای فعالیت‌های منابع انسانی با استفاده از منتورینگ در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می‌باشد. در این تحقیق تلاش گردید زیرساخت‌های لازم جهت طراحی الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی بررسی شود و در نهایت الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی (اجتماعی کردن، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مسیر شغلی و جانشین‌پروری، و حفظ و نگهداری منابع انسانی) در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب طراحی گردید. ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می‌باشد. 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 تا حدود زیادی مغفول مانده ارائه الگوی منتورینگ و شناسایی و تبیین عوامل و زیر ساخت‌های لازم در جهت اجرای منتورینگ می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال سؤال ذیل می‌باشد: تبیین و طراحی منتورینگ به منظور ارتقای فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب چگونه می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### منابع انسانی

تئوری سازمان به عنوان محل ذخیره منابع منحصر به فرد ولی با ویژگی‌ها و ماهیت‌هایی متفاوت از یکدیگر است 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 رقابت پذیری سازمان توانمند می‌سازد. البته این منابع سازمانی ویژگی‌های خاصی دارند (Fazlali & Moazzammi, 2023). سابقه نگاه به منابع انسانی به عنوان یک دارایی به قرن هفدهم میلادی برمی‌گردد، به طور کلی تعداد زیادی از مطالعات نمایانگر این موضوع هستند که گزارشات مرتبط با سرمایه انسانی بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران و تحلیل آنها اثرگذار است و این موضوع اهمیت گزارشگری سرمایه‌های انسانی را آشکار می‌سازد. بدیهی است که نقش نیروی انسانی متخصص در خلق مزیت‌های رقابتی در حوزه‌های گوناگون برای سازمانها انکارناپذیر است. در عین حال علیرغم اهمیت روزافزون سرمایه‌های انسانی، متأسفانه این دارایی ارزشمند در صورتهای مالی سازمانها گزارش نمی‌گردد. مدیران منابع انسانی می‌توانند با استفاده از این اطلاعات تأثیر افراد مختلف در فرایندهای ارزش آفرین سازمان راروشن سازند (Mehdizade et al, 2023). نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل اثرگذار هر کسب و کار به شمار می‌رود. افزایش بهره‌وری نیروی کار در هر یک از بخش‌ها می‌تواند به افزایش بهره‌وری اقتصادی و در نهایت ارتقای رشد اقتصادی شرکتها و سازمانها منجر شود (Ahmadpor Daryani, 2017). منابع انسانی دارایی ناملموس با ارزش در سازمان هستند. خواسته‌ها و نیازهای آنان مختلف و درک آن مشکل است. با توجه به افزایش اندازه صنعت و پیچیدگی مرتبط با عملیات و عوامل انسانی آن، تعدادی از سازمانها برنامه‌های متورینگ را بکار برده‌اند. متورینگ به افزایش روحیه کارکنان کمک می‌کند و برای دستیابی به اهداف سازمان به آنها انگیزه می‌دهد. از طریق متورینگ سازمانها کارکنانشان را به عنوان افراد بهتر می‌بینند و درباره نیازهای کاری و نیازهای شخصی کارکنان دانش کسب می‌کنند. درست مانند یک رشته که اهداف سازمانی و اهداف شخص را یکپارچه می‌کند. سازمانها از طرق متورینگ منافع زیادی کسب می‌کنند (Daneshmandi et al, 2018).

### متورینگ

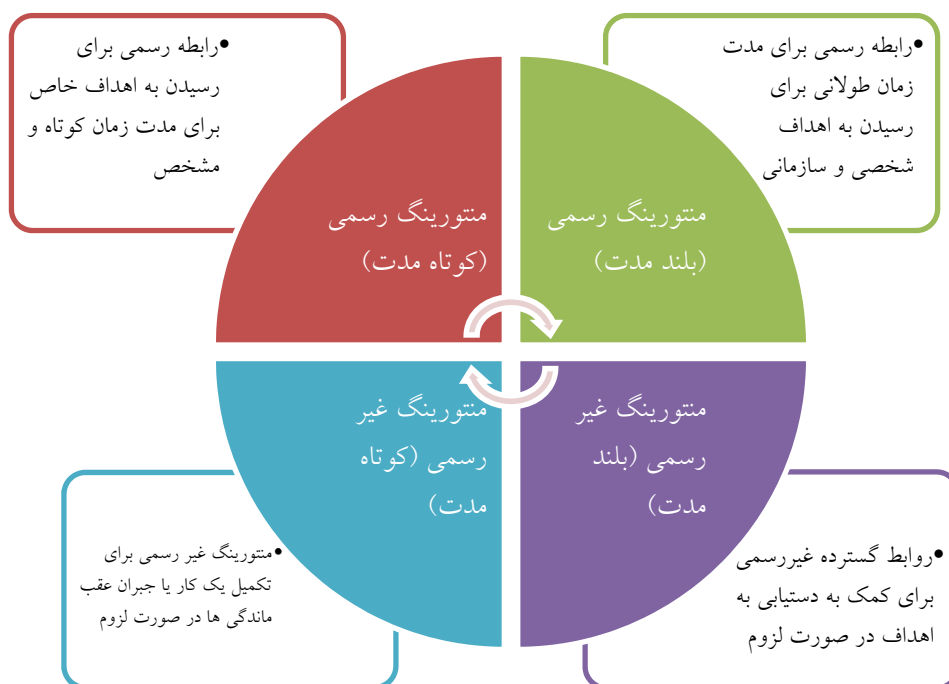
متورینگ نوعی فرایند یادگیری است که در آن ارتباطات کمک‌کننده فردی و متقابل از طریق تمرکز بر موفقیت حاصل می‌شود (Rajabpor et al, 2015). در این نوع یادگیری حمایت (پشتیبانی) احساسی، مؤلفه کلیدی است (Haran & Jeyaraj, 2019) در ارتباط متورینگ متنی از طریق گفتگو با متورهای با تجربه که دانش و تجربه‌شان را به اشتراک می‌گذارند یاد می‌گیرد و رشد می‌کند، و این یادگیری با فکر و عمل آنها ادغام می‌شود (Rajabpor, 2020). در مقایسه، معلمی یا مربی‌گری، با هدف کمک آکادمیک و حرفه‌ای در یک حوزه به خصوص و تنها با تمرکز بر شایستگی صورت می‌پذیرد. با توجه به این تعاریف می‌توان به اصولی در این زمینه رسید. اول، متورینگ یک فرایند آگاهانه است. دوم متورینگ یک فرایند پرورش دهنده است که متنی را تا حد بیشترین پتانسیلش توسعه می‌دهد. سوم متورینگ یک فرایند روشن‌گرانه است که در آن دانش (خرد) از منشور یاد گرفته می‌شود و توسط شاگرد به کار گرفته می‌شود. از این

رو، مشخصه‌های اساسی منتورینگ، بدین شرح است: فعالیت پویا؛ فرایند یاری رسانی؛ فرایند یادگیری یاددهی فعالیت انعکاسی؛ فرایند رسمی (Gholipor et al, 2022)

منتورینگ فرایندی است که در آن یک فرد (منتور) شخصی دیگر (کارآموز یا منتی) را ترغیب می‌کند که یادگیری خودش را مدیریت کند به طریقی که کارآموز در فراگیری دانش جدید، مهارت و توانایی و ایجاد انگیزه‌ی مستمر برای انجام این کار، متکی به خود شود (Suzan, 2016). اجرای برنامه‌های منتورینگ مستلزم حضور فعالانه و متعهدانه‌ی طرفین (منتور و منتی) می‌باشد. این برنامه نیازمند تمایل و گرایش منتور برای صرف زمان لازم جهت راهنمایی مداوم افراد کم‌تجربه و همچنین تعهد افرادی که نیازمند به راهنمایی هستند تا به صورت فعالانه به شناسایی اهداف توسعه‌ای خود بپردازند و برای اجرای آن زمان و انرژی لازم را صرف کنند (Daneshmandi et al, 2018).

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 (Berinsterova, 2020)

منتورینگ را می‌توان به طور عمده به دو نوع تقسیم کرد: منتورینگ غیررسمی و منتورینگ رسمی ساختاریافته، همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است تفاوت بین این دو نوع در شروع و ساختار رابطه نهفته است. منتورینگ غیررسمی زمانی توسعه می‌یابد که منتور و منتی هر دو نیازهای شناخته‌شده و اهداف شغلی مشخص داشته باشند. منتور معمولاً منتی را انتخاب می‌کند که دارای شخصیت و اهداف شغلی مشابه باشد و کسی که نشان می‌دهد نسخه جوان‌تری از خود منتور است. منتورینگ غیررسمی می‌تواند یک منتورینگ غیررسمی کوتاه مدت باشد که در آن منتی به دنبال منتوری می‌گردند که به او در انجام کار خاصی در مدت زمان کوتاه کمک کند. به عنوان مثال، یک کارمند جدید که به منتوری واگذار شده است یا کارمند جدیدی که به دنبال منتوری (کارمندی ارشد) است به جهت کمک برای درک شغل. به محض اینکه کارمند جدید با شغل جدید آشنا بشود، نقش منتور به پایان می‌رسد. در این مثال رابطه ممکن است کوتاه مدت باشد، زیرا برای رسیدن به یک هدف خاص سازمانی ساخته شده است. از طرفی دیگر منتورینگ غیررسمی می‌تواند منتورینگ طولانی مدت باشد که در آن منتور همیشه برای ارائه توصیه در مواقع لزوم در دسترس است. برای این رابطه منتورینگ هیچ بازه زمانی و حتی تخصص خاصی وجود ندارد (Hobson, 2013).



شکل ۱. انواع منتورینگ

علاوه بر در نظر گرفتن آنچه که منتی‌ها نیاز دارند، منتورها بایستی سوالاتی را از منتی‌های خود پرسند که نیازهای منتورینگ آن‌ها شامل چه مواردی است تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش به آن‌ها کمک نمایند. بهره‌گیری از رویکرد رسمی برای نیازسنجی به شناسایی چالش‌های خاص و سپس تجارب درخور منتورینگ برای نیازهای خاص و منحصر به فرد اعضای جدید و تازه کار مفید است. نظرات اندیشمندان در زمینه عوامل و زیر ساخت‌های لازم جهت اجرای منتورینگ در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. عوامل و زیر ساخت‌های لازم جهت اجرای منتورینگ

عوامل و زیر ساخت‌های لازم جهت اجرای منتورینگ	سال	پژوهشگر
منتورینگ از طریق ایجاد فرهنگ منتورینگ و ساختار منتورینگ در سازمان تقویت می‌شوند خصوصیات کارکنان از جمله خودکار آمدی و تمایل منتور می‌تواند منتورینگ را تقویت کند.	2017	Jyoti & Sharma
راه کارهای اجرای داوطلبانه به سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ تقسیم می‌شوند. در رابطه با راه کارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ اکثریت مدیران اذعان داشتند که باید در این راستا فرهنگ سازی صورت گیرد.	2022	Gholipor et al
بنا به نظر بورلی و همکاران منتی‌هایی که خودشان را شبیه منتورهایشان تصور می‌کنند پیامدهای عملکردی مثبت بیشتری از خود نشان می‌دهند در مقایسه با منتی‌هایی که چنین ادراکی ندارند.	2020	Beverly et al
مهارت‌های ارتباطی که شالوده ارتباط منتور- منتی است و همچنین مهارت‌های منتورینگ نیازمند تاکید و آموزش است تا منتورها با توانمندی بیشتری در ارتباط با منتی‌ها قرار بگیرند.	2017	Karimi et al
علاوه بر در نظر گرفتن آنچه که منتی‌ها نیاز دارند، منتورها بایستی سوالاتی را از منتی‌های خود پرسند که نیازهای منتورینگ آن‌ها شامل چه مواردی است تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش به آن‌ها کمک نمایند.	2017	Daneshmandi et al

از بررسی نظرات پژوهشگران چنین استنباط می‌شود که عوامل و زیر ساخت‌های لازم در جهت اجرای منتورینگ عبارتند است: ساختار منتورینگ، تعیین متصدی اجرای منتورینگ، آموزش، ایجاد فرهنگ منتورینگ، ارزیابی منتورینگ و جبران خدمات.

مطابق با تئوری نقش منتور کرام، منتور دارای دو کارکرد می‌باشد: نخست، کارکردهای توسعه کارراه که به کارآموز در یادگیری روش انجام کار کمک می‌نماید و مسیر پیشرفت کارآموز در سازمان را تسهیل نموده و کارآموزان را قادر می‌سازد که به‌نحو بهتری شغل خود را انجام دهند. دومین کارکرد، کارکردهای روانی - اجتماعی می‌باشد. این رفتارها جنبه‌های بین فردی روابط منتورینگ را مورد خطاب قرار داده و حس کارآموز از شایستگی، خود کارایی و توسعه فردی و حرفه‌ای را تقویت می‌نماید. کارکردهای توسعه کارراه بر سازمان و کارراه کارآموز تمرکز دارد، در حالی که کارکردهای روانی - اجتماعی بیشتر در سطح فردی کارآموز را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در حوزه‌هایی از زندگی کارآموز همانند توسعه شخصی کارآموز گسترش می‌یابد. از طریق روابط منتورینگ، کارآموز حداقل دو نوع دانش کلامی - دانش سازمانی و دانش تخصصی و نیز مهارت‌های تخصصی، بین فردی، مدیریت زمان، مهارت‌های خود سازمان‌دهی، تغییرات عاطفی و خصوصاً اعتماد به نفس را فرا می‌گیرد (Gholipour et al, 2015).

### پیشینه تحقیق

(Abdollahi & Heshmati Navabi, 2023) به بررسی مریگیری به عنوان یک استراتژی مناسب برای توسعه اعضای هیئت علمی پزشکی در آموزش عالی: مروری سیستماتیک پرداختند. نتایج نشان داد که برنامه منتورینگ شامل سه مرحله است: «هدف‌یابی و آشنایی با اجرای برنامه منتورینگ»، «اجرای برنامه منتورینگ» و «ارزیابی برنامه منتورینگ». رویکردهای اجرایی شامل برنامه مریگیری سنتی تک نفره، برنامه مریگیری هم‌تا، و برنامه مریگیری آموزش از راه دور بود. این مطالعه با شناسایی مراحل و انواع برنامه‌های منتورینگ نشان داد که بکارگیری آن‌ها به‌ویژه برنامه راهنمایی آموزش از راه دور منجر به پیشرفت اعضای هیئت علمی در زمینه‌های مختلف شده است. یک رویکرد ترکیبی برای ارزیابی برنامه می‌تواند دیدگاه‌های مناسب‌تری از اثرات این برنامه‌ها ارائه دهد.

(Gholipour et al, 2022) به بررسی ارائه مدل منتورینگ و تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق آن در شرکت همراه اول پرداختند. نتایج مصاحبه‌ها به روش تحلیتم و با استفاده از رویکرد براون و کلارک مورد تحلیل قرار گرفت. عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی فرایند منتورینگ در ۱۷ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی؛ شامل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی و بازخورد قرار گرفت. سپس در مرحله کمی پژوهش مقوله‌های اصلی و فرعی با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی مورد سنجش قرار گرفتند. نتایج پژوهش در گام دوم پژوهش نشان داد که مقوله اجرا بیشترین اهمیت را در بین سه مقوله اصلی پیاده‌سازی فرایند منتورینگ در شرکت همراه اول داشته و بعد از آن مقوله‌های «برنامه‌ریزی» و «ارزیابی و بازخورد» در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند.

(Safdari & Ghorrooneh, 2022) در تحقیق خود با عنوان "فرآیند به‌کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس" به این نتیجه دست یافتند که منتورینگ در آموزش و پرورش در صورتی که به‌درستی اجرا و استقرار یابد، دستاوردهای متعددی برای مدیران مدارس به ارمغان خواهد آورد که موجب توسعه حرفه‌ای آنان می‌گردد. منتورینگ

در زمینه بهبود نگرش مدیران مدارس بر جامعه‌پذیری، افزایش اعتماد به نفس، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش انگیزه و کاهش استرس تأثیرگذار است. متنی‌ها در فرایند منتورینگ اغلب منافع بسیاری را تجربه می‌کنند از جمله افزایش اعتماد به نفس، کاهش استرس و افزایش انگیزه کاری.

(Ebrahimpour et al, 2021) در تحقیق خود با عنوان "نکات کلیدی برای منتورها جهت تقویت منتورینگ همتای مجازی" به این نتیجه دست یافتند که هر رابطه منتور و متنی تجربه‌ای منحصر به فرد بوده و مکالمات، روابط و فرصت‌های یادگیری متفاوتی را فراهم می‌کند. حفظ رابطه منتورینگ در فضای مجازی چالش‌برانگیز بوده و در معرض آسیب‌های متعددی از جمله منحل شدن ساختار منتورینگ قرار دارد. نیاز است تا اساتید، مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی به تقویت بسترهای مورد نیاز برای تحقق اثربخشی منتورینگ همتا بپردازند.

(Porhasan, 2019) در تحقیق خود با عنوان "مروری بر منتورینگ بالینی: نکات کاربردی در طراحی، اجرا و ارزشیابی" به این نتیجه دست یافت که برنامه‌های منتورینگ از علل رشد حرفه‌ای دانشجویان پزشکی شناخته می‌شوند که توصیه می‌شود در دانشکده‌های پزشکی اجرا شوند. این برنامه‌ها باید به صورت هدفمند برگزار شده و همواره مورد ارزشیابی قرار گیرند. انتخاب صحیح منتورها، آموزش آنها، جوسازی منتور-متنی و ایجاد جلسات ارتباط منتور - متنی استاندارد همراه با پایش روابط منتور - متنی می‌تواند در موفقیت یک برنامه مؤثر باشد. همچنین در طراحی این برنامه‌ها علاوه بر پیشرفت متنی، باید پیامدهای مفیدی نیز برای منتور در نظر گرفته شود. با بررسی دقیق برنامه‌های مختلف و گزارش آنها، می‌توان گام‌های مؤثری در طراحی برنامه‌های آتی برداشت.

(Mendez et al, 2017) در تحقیق خود 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.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی و روش آمیخته (کمی-کیفی) و نوع تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد و از نظر تحلیل اکتشافی است. جامعه آماری در بخش کیفی تحقیق، از نظر خبرگان امر و متخصصینی که سال‌ها در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب، به طور مستقیم با موضوع مورد بررسی، سرو کار دارند، و همچنین اساتید دانشگاه استفاده شده در نهایت منجر به استخراج و شناسایی مولفه‌ها، می‌گردد. این خبرگان دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند: ۱. دارای مدرک دکترا و یا تخصص در حوزه‌ی مورد بررسی باشند، ۲. تجربه کافی و آشنا با مسائل، ۳. اشراف علمی و تخصصی برای شناسایی و تحلیل موضوع. با توجه به معیارهای مذکور، خبرگان برای جمع آوری اطلاعات با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی به روش اشیاع شناسایی و تعیین شدند و ۱۱ نفر از خبرگان شناسایی شده‌اند. در بخش کیفی جهت بررسی و شناسایی عوامل و زیرساخت‌های لازم الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع با استفاده از مصاحبه با تعدادی از خبرگان و با استفاده از روش تحلیل مضمون، مدل اولیه ارائه شده است که در ادامه و با طراحی و توزیع پرسشنامه‌های طراحی شده، بخش کمی کار انجام شده است. بنابراین این پژوهش از منظر ابزار گردآوری اطلاعات میدانی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه انجام گردید و برای تدوین مبانی نظری از اطلاعات و

مطالعات کتابخانه‌ای (داده‌های ثانویه) استفاده شده است. برای یافتن عوامل کلیدی مؤثر بر اجرای منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی، در این تحقیق ابتدا ادبیات تحقیق و پیشینه تحقیق مطالعه و بررسی و در ادامه با استفاده از مصاحبه با خبرگان مدیریت منابع انسانی عوامل و زیرساخت‌های لازم، شناسایی و الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی ارائه گردید. جامعه در بخش کمی کارشناسان و مدیران منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می‌باشد. طبق آمار تعداد کل ۱۰۵ نفر می‌باشد که پرسش‌نامه بین ۱۰۰ نفر از آنان تقسیم گردید. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقاتی استفاده شده است. با توجه به محدود بودن جامعه مورد مطالعه، برای تعیین تعداد نمونه مورد نیاز از فرمول کوکران استفاده شده است. بر اساس فرمول فوق، تعداد نمونه‌ها می‌بایست ۸۳ نفر باشند که برای احتیاط ۱۰۰ پرسش‌نامه توزیع شد. در بخش کیفی جهت بررسی و شناسایی عوامل و زیرساخت‌های لازم الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع با استفاده از مصاحبه با تعدادی از خبرگان و با استفاده از روش تحلیل مضمون، مدل اولیه ارائه شده است که در ادامه و با طراحی و توزیع پرسشنامه‌های طراحی شده، بخش کمی کار انجام شده است. بنابراین این پژوهش از منظر ابزار گردآوری اطلاعات میدانی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه انجام گردید و برای تدوین مبانی نظری از اطلاعات و مطالعات کتابخانه‌ای (داده‌های ثانویه) استفاده شده است. برای یافتن عوامل کلیدی مؤثر بر اجرای منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی، در این تحقیق ابتدا ادبیات تحقیق و پیشینه تحقیق مطالعه و بررسی و در ادامه با استفاده از مصاحبه با خبرگان مدیریت منابع انسانی عوامل و زیرساخت‌های لازم، شناسایی و الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی ارائه گردید. 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 داشته‌باشد، استفاده شود. به همین منظور از نظرات ۵ نفر از خبرگان در این خصوص استفاده گردید. برای سنجش روایی در بخش کمی هم از نظرات متخصصان و خبرگان و هم از روایی همگرا و واگرا استفاده شده است.

برای بخش‌های کیفی و کمی پژوهش از روش‌های زیر برای ارزیابی پایایی پژوهش استفاده شده است. در بخش کیفی، به‌منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که، شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. در بخش کمی، برای ارزیابی پایایی کمی این پژوهش، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل از روش تحلیلتم و برای تجزیه و تحلیل میزان اعتبار مدل پیشنهادی نیز از روش آزمون استنباط آماری بهره گرفته شده است. برای بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌های پژوهش از نظرات خبرگان و برای بررسی پایایی یافته‌های تحلیل مضمون از شاخص کاپا استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXQDA 10 و در بخش کمی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای SPSS و PLS استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### بخش تحلیل کیفی

در پژوهش حاضر برای بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌های پژوهش از نظرات خبرگان و برای بررسی پایایی یافته‌های تحلیل مضمون از شاخص کاپا استفاده گردید. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده‌است. همان طور که مشاهده می‌گردد تعداد ۱۰۷ کد باز میان ۵۴۵ بخش شناسایی شده‌است. در ادامه چند نمونه از کدگذاری باز به طور مثال آورده شده‌است. 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 شده‌است، 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 شده‌است، از متن مصاحبه هشتم: «فرایند 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 فرایند اجتماعی کردن در سازمان با سرعت و انسجام بیشتر خواهد داد»، کد باز «اجتماعی کردن کارکنان» استخراج شده‌است و از متن مصاحبه نهم «هر گونه آموزش و انتقال دانش، توانایی و مهارت مستلزم توانایی و مهارت آموزش دهنده و منتور است»، کد باز «مهارت منتور» استخراج شده‌است. در ادامه بخشی از مصاحبه هفتم به عنوان نمونه به همراه کدهای مستخرج از آن در جدول ۲ نشان داده شده‌است.

جدول ۲. نمونه مصاحبه کدگذاری شده

مضمون فراگیر	مضامین دهنده سازمان	مضامین پایه	بخشی از مصاحبه
های لازم جهت عوامل و زیرساخت ارائه الگوی منتورینگ در راستای های منابع انسانی بهبود فعالیت	ارتباطات سازمانی	ارتباط مشارکتی	منتورینگ در سازمان تداعی گر نوعی سبک مشارکتی با حضور استاد است که در آن ارتباط متقابل، رهبری، آموزش، مدیریت عملکرد، کارراهه، ارتقا، کند.های سرپرستی و مواردی از این قبیل را در ذهن تداعی می‌مهارت
های لازم جهت عوامل و زیرساخت ارائه الگوی منتورینگ در راستای های منابع انسانی بهبود فعالیت	ارزیابی عملکرد	ارزیابی متورها	ها منجر به کاهش خطا و قرار منظور کاهش انحراف از معیار، ارزیابی فعالیت به گردد. لذا ارزیابی منتورینگ نیز باعث آموزش گرفتن در مسیر درست می صحیح و در خط درست می گردد.
های لازم جهت عوامل و زیرساخت ارائه الگوی منتورینگ در راستای های منابع انسانی بهبود فعالیت	نتایج عملکردی سازمان	توسعه هامهارت	با توجه به اینکه علاوه بر آموزش، تجربه اجرای کار نیز باید ضمیمه اصول مدیریتی و سرپرستی گردد قرار گرفتن در شرایط کاری جهت تصمیم گیری تواند با است لذا منتورینگ می و مدیریت، مستلزم مهارت‌های تقویت شده ها در فرد منتهی، منجر به افزایش اعتماد به نفس وی در انجام پرورش مهارت امور، کاهش خطا، افزایش ضرب اطمینان تصمیمات صحیح و ارتقای کیفیت مدیریتی گردد.
های لازم جهت عوامل و زیرساخت ارائه الگوی منتورینگ در راستای های منابع انسانی بهبود فعالیت	آموزش سازمانی	اجرای پایلوت	لذا پیش از آنکه منتورینگ پیاده سازی گردد، خود فرد منتور هم باید آموزش ببیند چرا که عالمان و عاملان بسیاری هستند که قدرت انتقال مطلب را ندارند گردد. لذا، با آموزش صحیح، امکان اجرای درست منتورینگ محقق می

لذا در نظر داشتن برنامه‌های پرورش فردی، سپس پرورش و توسعه مدیران و های کارآموزی برای مدیران آینده در این میان خالی از لطف لزوم دوره نخواهد بود.	پرورش نیرو		
باشد نهایتاً به پیاده سازی هر فعالیتی بدون اینکه آموزشی از قبل وجود داشته شود. شکوفایی منجر نمی	غنی سازی آموزش		
تطابق درست شخص و شغل، و تعهد سازمانی فرد منجر به اجرای بهتر شود. منتورینگ می	تعهد بین کارکنان	تعهد سازمانی	های لازم جهت عوامل و زیرساخت ارائه الگوی منتورینگ در راستای های منابع انسانی بهبود فعالیت
اجتماعی کردن، فرایند پذیرش هنجارهای سازمان است. وقتی یک فرد است به عنوان آموزش دهنده فردی کم مجرب، که در سازمان اجتماعی شده تر و همراه با متقاعد سازی ای بهتر و سریع تواند به شیوه کند، می تجربه عمل می بهتر، فرایندهای اجتماعی شدن و باید و نبایدهای سازمان را به او آموزش دهد.	اجتماعی کردن کارکنان	پذیری جامعه کارکنان	های لازم جهت عوامل و زیرساخت ارائه الگوی منتورینگ در راستای های منابع انسانی بهبود فعالیت
به طور کلی منتورینگ منجر به ارتقای فعالیت، افزایش رضایت، آگاهی، ها چه در حوزه منابع گردد. این فعالیت دانش، مهارت افراد در انجام کارها می تواند در نهایت در راستای اهداف کلان سازمان ها می انسانی چه در سایر حوزه قرار گیرد و بازدهی سازمان را افزایش دهد	آگاهی کارکنان		
ها و سمت مطالعه موردی آموزش در سازمان متأثر از منتورینگ می تواند به های عینی سازمانی برود که کاربرد تئوری در عمل را میسر ساخته و مثال دهد. دلیل ملموس بودن بحث را ارتقا می امکان انتقال مطلب به فراگیر به	دستورالعمل سازمانی	عوامل سازمانی	های لازم جهت عوامل و زیرساخت ارائه الگوی منتورینگ در راستای های منابع انسانی بهبود فعالیت
بسیاری از فرایندها و فعالیت‌های سازمانی بدون وجود فرهنگ آن، با شکست شوند چرا که باور و نظر جمعی در مورد آنها کم نیست منتورینگ مواجه می هم از این قاعده مستثنا نیست. بنابراین پیاده سازی فرهنگ منتورینگ آن هم کل صورت گام به گام و ابتدا در جوامع کوچک و سپس تعمیم آن به به سازمان در اجرای آن نقش به سزایی خواهد داشت.	فرهنگ سازمانی		

همان طور که مشاهده می گردد مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر مستخرج از مصاحبه هفتم در جدول شماره ۱ نشان داده شده است که به شرح ذیل می باشد.

مضامین پایه: برخی از مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه هفتم عبارتند از: ارتباط مشارکتی، ارزیابی منتورها، توسعه مهارت‌ها، اجرای پایلوت، پرورش نیرو، غنی سازی آموزش، تعهد بین کارکنان، اجتماعی کردن کارکنان، آگاهی کارکنان، دستورالعمل سازمانی و فرهنگ سازمانی.

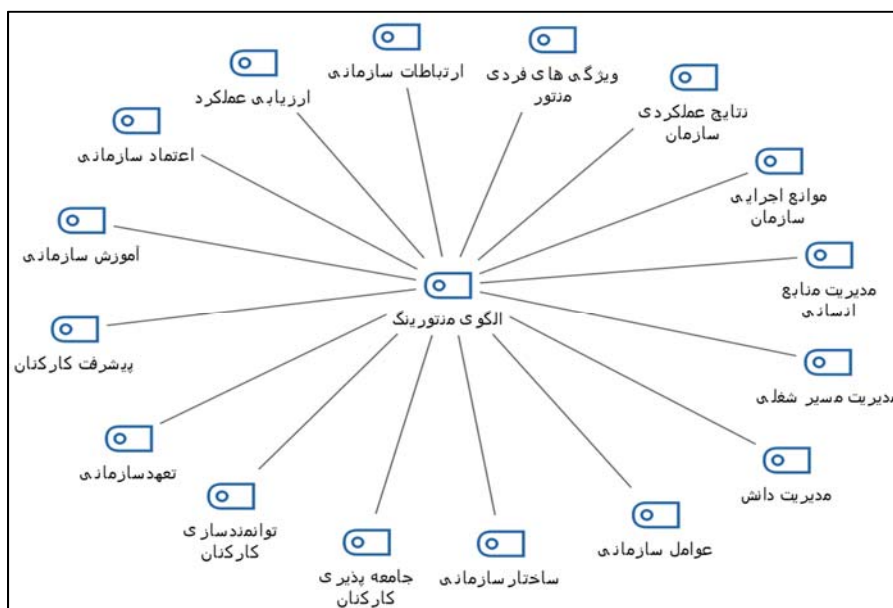
مضامین سازمان دهنده: برخی از مضامین سازمان دهنده استخراج شده از مصاحبه هفتم عبارتند از: ارتباطات سازمانی، ارزیابی عملکرد، نتایج عملکردی سازمان، آموزش سازمانی، تعهد سازمانی، جامعه پذیری کارکنان و عوامل سازمانی.

مضامین فراگیر: عوامل و زیرساخت‌های لازم جهت ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در تحقیق حاضر به عنوان مضمون فراگیر قلمداد می گردد.

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 که در جدول ۴-۵ به نمایش گذاشته شده است. در ادامه فراوانی کدهای داده شده به مضامین (تم‌ها)، فراوانی کدهای داده شده به مضامین (تم‌ها) به تفکیک هر یک از مصاحبه شونده‌گان، توزیع فراوانی و درصد فراوانی تعداد مصاحبه شونده‌گان به تفکیک شناسایی مقولات؛ و درصد فراوانی تعداد مصاحبه شونده‌گان به تفکیک شناسایی مقولات در جداول و اشکال ذیل آورده شده است. علاوه بر بررسی تعداد کدهای اختصاص یافته به مقولات، می‌توان توزیع فراوانی و درصد فراوانی تعداد مصاحبه شونده‌گان که به هر مقوله اشاره کرده‌اند را نیز مورد بررسی قرار داد تا عمومیت و گستردگی طیف مقوله اشاره شده در میان همه افراد به دست آید. توزیع فراوانی و درصد فراوانی تعداد مصاحبه شونده‌گان به تفکیک شناسایی مقولات در جدول (۲) و مدل درختی مضامین تحقیق در شکل (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد فراوانی مصاحبه شونده‌گان به تفکیک شناسایی مقولات

مقوله	فراوانی	درصد
آموزش سازمانی	۱۱	۱۰۰
مدیریت منابع انسانی	۱۱	۱۰۰
های فردی متروورژگی	۱۱	۱۰۰
نتایج عملکردی سازمان	۱۱	۱۰۰
عوامل سازمانی	۱۰	۹۰/۹۱
پذیری کارکنان جامعه	۱۰	۹۰/۹۱
ارزیابی عملکرد	۱۰	۹۰/۹۱
مدیریت دانش	۹	۸۱/۸۲
تعهدسازمانی	۸	۷۲/۷۳
مدیریت مسیر شغلی	۸	۷۲/۷۳
ارتباطات سازمانی	۸	۷۲/۷۳
توانمندسازی کارکنان	۸	۷۲/۷۳
ساختار سازمانی	۷	۶۳/۶۰
اعتماد سازمانی	۷	۶۳/۶۰
پیشرفت کارکنان	۷	۶۳/۶۰
موانع اجرایی سازمان	۷	۶۳/۶۰
کل	۱۱	۱۰۰



شکل ۲. مدل درختی مضامین تحقیق

یافته‌های تحقیق نشان داد عوامل و زیرساخت‌های لازم جهت ارائه الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی عبارتند از: ارتباطات سازمانی، ارزیابی متورینگ، اعتماد سازمانی، آموزش سازمانی، پیشرفت کارکنان، تعهد سازمانی، توانمندسازی کارکنان، جامعه‌پذیری کارکنان، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، موانع اجرایی سازمان، نتایج عملکردی سازمان و ویژگی‌های فردی متور.

### بخش کمی

بر اساس داده‌های مندرج در جدول (۳) مشخص است ۸۳ داده صحیح پیرامون متغیرهای تحقیق گردآوری شده‌است. میانگین نمرات متغیرها بین ۳/۸۰۳ تا ۴/۳۲۵ بوده است که در این میان بیشترین میانگین را دارد. آمار توصیفی تحقیق در جدول (۳) آورده شده‌است.

جدول ۳. نتایج آمار توصیفی

متغیرها	تعداد	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه	میانگین	خطای استاندارد	انحراف معیار
ارتباطات سازمانی	۸۳	۲/۸۰	۲/۲۰	۵/۰۰	۶/۰۰۹	۰/۰۷۰	۰/۶۴۰
ارزیابی متورینگ	۸۳	۲/۵۷	۲/۴۳	۵/۰۰	۴/۰۵۵	۰/۰۶۳	۰/۵۷۹
اعتماد سازمانی	۸۳	۳/۰۰	۲/۰۰	۵/۰۰	۴/۱۸۰	۰/۰۷۲	۰/۶۶۱
آموزش سازمانی	۸۳	۲/۳۳	۲/۶۷	۵/۰۰	۴/۰۵۴	۰/۰۵۸	۰/۵۳۶
پیشرفت کارکنان	۸۳	۲/۵۰	۲/۵۰	۵/۰۰	۴/۳۲۵	۰/۰۷۱	۰/۶۵۰
تعهد سازمانی	۸۳	۲/۳۳	۲/۶۷	۵/۰۰	۴/۲۲۰	۰/۰۷۱	۰/۶۵۰
توانمندسازی کارکنان	۸۳	۱/۸۰	۳/۲۰	۵/۰۰	۴/۲۰۴	۰/۰۵۲	۰/۴۷۹

۰/۶۸۸	۰/۰۷۵	۳/۸۰۳	۵/۰۰	۲/۳۳	۲/۶۷	۸۳	پذیری کارکنان جامعه
۰/۷۰۵	۰/۰۷۷	۳/۹۵۱	۵/۰۰	۲/۰۰	۳/۰۰	۸۳	ساختار سازمانی
۰/۵۵۳	۰/۰۶۰	۴/۱۲۴	۵/۰۰	۲/۴۲	۲/۵۸	۸۳	عوامل سازمانی
۰/۵۸۳	۰/۰۶۴	۴/۲۲۸	۵/۰۰	۳/۰۰	۲/۰۰	۸۳	مدیریت دانش
۰/۵۸۳	۰/۰۶۴	۳/۹۷۵	۵/۰۰	۲/۸۶	۲/۱۴	۸۳	مدیریت مسیر شغلی
۰/۶۰۱	۰/۰۶۶	۴/۰۴۱	۵/۰۰	۲/۴۳	۲/۵۷	۸۳	مدیریت منابع انسانی
۰/۶۵۹	۰/۰۷۲	۴/۰۹۲	۵/۰۰	۲/۰۰	۳/۰۰	۸۳	موانع اجرایی سازمان
۰/۵۶۱	۰/۰۶۱	۴/۰۴۰	۵/۰۰	۲/۳۳	۲/۶۷	۸۳	نتایج عملکردی
۰/۵۳۷	۰/۰۵۸	۴/۲۶۲	۵/۰۰	۳/۱۳	۱/۸۸	۸۳	های فردی متورویژگی
۰/۴۱۷	۰/۰۴۵	۴/۰۹۸	۴/۹۹	۳/۰۰	۱/۹۹	۸۳	متورینگ

برای سنجش بهتر و دقیق تر پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی روایی همگرای و آزمون کلی کیفیت مدل ساختاری متغیرهای تحقیق و در جدول (۴) نشان داده شده است.

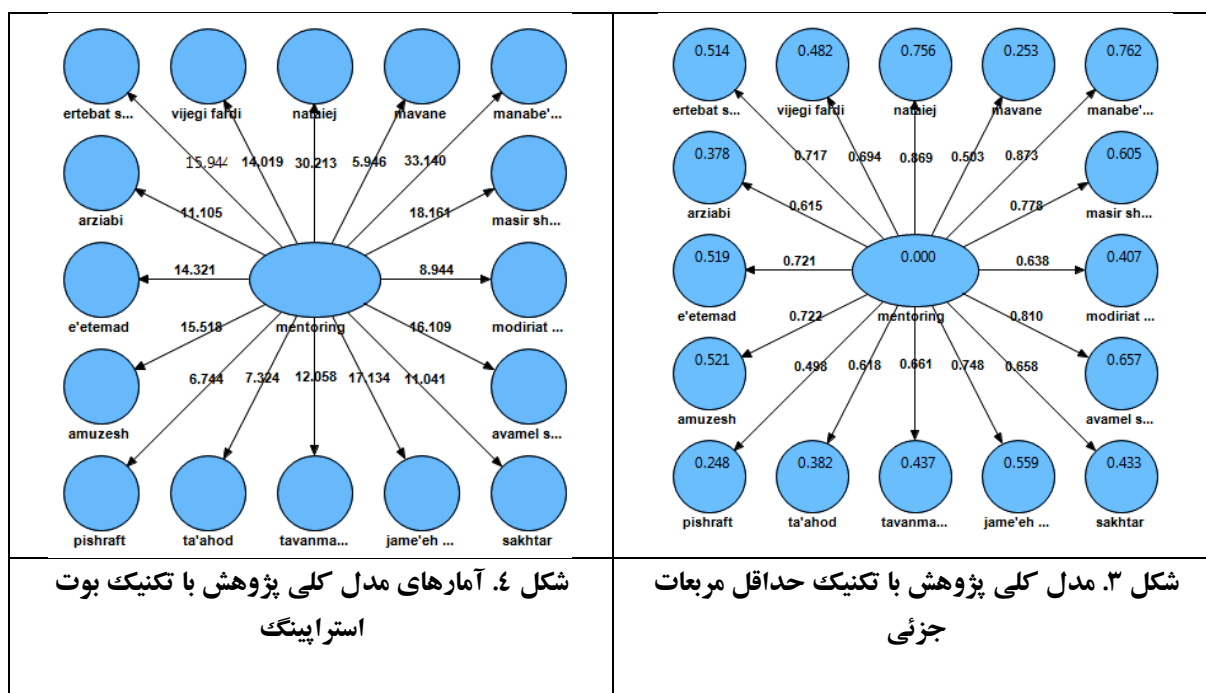
جدول ۴. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی روایی همگرای و آزمون کلی کیفیت مدل ساختاری متغیرهای تحقیق

R <sup>2</sup>	مقادیر اشتراکی	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	متغیرها
۰/۵۲۱	۰/۵۵۳	۰/۵۵۳	۰/۸۷۹	۰/۸۳۶	آموزش سازمانی
۰/۳۷۸	۰/۶۰۳	۰/۶۰۳	۰/۹۱۴	۰/۸۹۰	ارزیابی متورینگ
۰/۶۵۷	۰/۵۲۳	۰/۵۲۳	۰/۹۲۸	۰/۹۱۵	عوامل سازمانی
۰/۵۱۹	۰/۶۷۹	۰/۶۷۹	۰/۸۶۳	۰/۷۶۳	اعتماد سازمانی
۰/۵۱۴	۰/۶۸۸	۰/۶۸۸	۰/۹۱۷	۰/۸۸۶	ارتباطات سازمانی
۰/۵۵۹	۰/۶۳۰	۰/۶۳۰	۰/۸۳۴	۰/۷۰۰	پذیری کارکنان جامعه
۰/۷۶۲	۰/۵۲۷	۰/۵۲۷	۰/۸۸۶	۰/۸۵۰	مدیریت منابع انسانی
۰/۶۰۵	۰/۵۴۶	۰/۵۴۶	۰/۸۹۳	۰/۸۶۲	مدیریت مسیر شغلی
۰/۲۵۳	۰/۶۹۳	۰/۶۹۳	۰/۸۷۱	۰/۷۸۱	موانع اجرایی سازمان
---	۰/۳۰۸	۰/۶۸۴	۰/۸۹۶	۰/۸۴۵	مدیریت دانش
۰/۴۰۷	۰/۶۸۴	۰/۵۰۲	۰/۹۲۳	۰/۹۰۹	نتایج عملکردی
۰/۷۵۶	۰/۵۰۲	۰/۵۱۳	۰/۸۹۹	۰/۷۷۸	پیشرفت کارکنان
۰/۲۴۸	۰/۸۱۷	۰/۵۵۳	۰/۸۸۱	۰/۷۳۸	ساختار سازمانی
۰/۴۳۳	۰/۷۸۸	۰/۶۰۳	۰/۸۷۷	۰/۷۸۵	تعمه‌سازمانی
۰/۳۸۲	۰/۷۰۷	۰/۵۲۳	۰/۸۵۰	۰/۷۸۲	توانمندی‌سازی کارکنان
۰/۴۳۷	۰/۵۳۳	۰/۶۷۹	۰/۸۸۷	۰/۸۵۳	های فردی متورویژگی

با توجه به جدول (۴)، مقدار ضریب پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد مدل مورد مطالعه بیشتر از ۰/۷ است و از این رو می‌توان ادعا کرد که پرسش‌نامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. جدول (۴) روایی همگرای متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌گردد که مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) همواره بزرگ‌تر از ۰/۵ است و مقدار پایایی ترکیبی نیز در تمام موارد مقداری بیشتر از ۰/۷ به‌دست آمده که از مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) نیز بزرگ‌تر است؛ بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود. همچنین نتایج آزمون کلی کیفیت مدل ساختاری با محاسبه میانگین هندسی میانگین مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین ( $R^2$ ) به‌دست در جدول (۴) آورده شده‌است. همان‌طور می‌شود، تنها متغیرهای درون‌زا دارای مقدار  $R^2$  هستند. پس از انجام محاسبات، مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۵۴۷ به‌دست می‌آید که شاخصی قوی است و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد.

### آزمون فرضیات پژوهش

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده‌است. در مدل کلی تحقیق که در شکل (۳) ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان) و مدل ساختاری (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده‌است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره  $t$  با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده‌است که در شکل (۴) ارائه شده‌است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار اسمارت پی. آل. اس. است خلاصه نتایج مربوط به معناداری بار عاملی استاندارد و معناداری روابط متغیرهای تحقیق ارائه شده‌است. ضرایب مسیر و معناداری آنها نیز در جدول (۵) آورده شده‌است.



جدول ۴: ضرایب مسیر

آمارهای	تأثیر	جهت مسیر
۱۵/۵۱۸	۰/۷۲۲	آموزش سازمانی → منتورینگ
۱۱/۱۰۵	۰/۶۱۵	ارزیابی منتورینگ → منتورینگ
۱۶/۱۰۹	۰/۸۱۰	عوامل سازمانی → منتورینگ
۱۴/۳۲۱	۰/۷۲۱	اعتماد سازمانی → منتورینگ
۱۵/۹۴۴	۰/۷۱۷	ارتباطات سازمانی → منتورینگ
۱۷/۱۳۴	۰/۷۴۸	پذیری کارکنان جامعه → منتورینگ
۳۳/۱۴۰	۰/۸۷۳	مدیریت منابع انسانی → منتورینگ
۱۸/۱۶۱	۰/۷۷۸	مدیریت مسیر شغلی → منتورینگ
۵/۹۴۶	۰/۵۰۳	موانع اجرایی سازمان → منتورینگ
۸/۹۴۴	۰/۶۳۸	مدیریت دانش → منتورینگ
۳۰/۲۱۳	۰/۸۶۹	نتایج عملکردی → منتورینگ
۶/۷۴۴	۰/۴۹۸	پیشرفت کارکنان → منتورینگ
۱۱/۰۴۱	۰/۶۵۸	ساختار سازمانی → منتورینگ
۷/۳۲۴	۰/۶۱۸	تعهد سازمانی → منتورینگ
۱۲/۰۵۸	۰/۶۶۱	توانمندسازی کارکنان → منتورینگ
۱۴/۰۱۹	۰/۶۹۴	های فردی منتورویژگی → منتورینگ

پاسخ به سؤال تحقیق

۱- ابعاد جهت طراحی الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب چیست؟

یافته‌های تحقیق نشان داد ابعاد جهت طراحی الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب عبارتند از: ارتباطات سازمانی، ارزیابی منتورینگ، اعتماد سازمانی، آموزش سازمانی، پیشرفت- کارکنان، تعهد سازمانی، توانمندسازی کارکنان، جامعه‌پذیری کارکنان، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، موانع اجرایی سازمان، نتایج عملکردی سازمان و ویژگی‌های فردی منتور.

۲- مولفه‌ها جهت طراحی الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب چیست؟

مولفه‌ها جهت طراحی الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب در جدول ۵ نشان داده شده‌است.

جدول ۵. مولفه‌ها جهت طراحی الگوی متورینگ

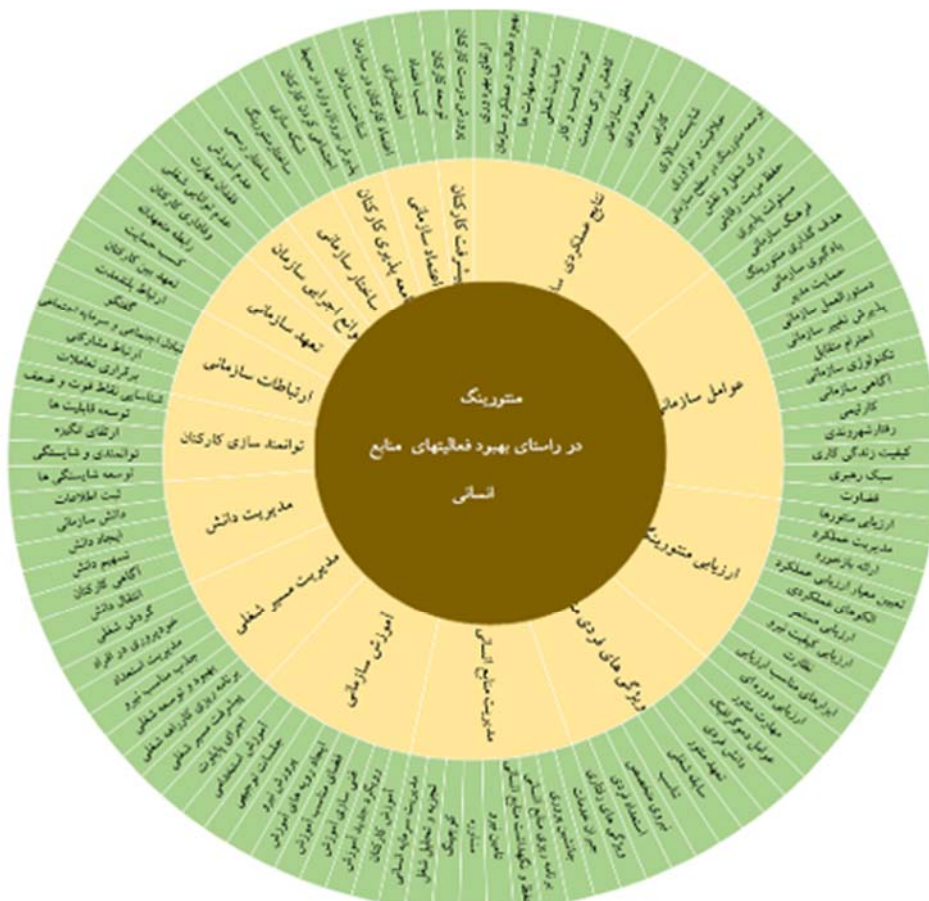
ابعاد	هامولفه
۱- ارتباطات سازمانی	۱- ارتباط بلندمدت
	۲- گفتگو
	۳- تبادل اجتماعی و سرمایه اجتماعی
	۴- ارتباط مشارکتی
	۵- برقراری تعاملات
۲- ارزیابی متورینگ	۶- ارزیابی دوره
	۷- ابزارهای مناسب ارزیابی
	۸- نظارت
	۹- ارزیابی کیفیت نیرو
	۱۰- ارزیابی مستمر
	۱۱- الگوهای عملکردی
	۱۲- تعیین معیار ارزیابی عملکرد
	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
	های آموزش ۲۳- ایجاد رویه
	۲۴- فضای مناسب آموزش
	۲۵- غنی سازی آموزش
	۲۶- رویکرد جدید آموزش
	۲۷- آموزش کارکنان
۵- پیشرفت کارکنان	۲۸- پرورش درست کارکنان
	۲۹- توسعه کارکنان
۶- تعهد سازمانی	۳۰- وفاداری کارکنان
	۳۱- رابطه متعهدانه
	۳۲- کسب حمایت
	۳۳- تعهد بین کارکنان

۳۴- شناسایی نقاط قوت و ضعف	۷- توانمند سازی کارکنان
۳۵ها- توسعه قابلیت	
۳۶- ارتقای انگیزه	
۳۷- توانمندی و شایستگی	
۳۸اها- توسعه شایستگی	پذیری کارکنان ۸- جامعه
۳۹- شناخت سازمان	
۴۰- پذیرش نیروتازه وارد در محیط	
۴۱- اجتماعی کردن کارکنان	۹- ساختار سازمانی
۴۲- شبکه سازی	
۴۳- ساختارمنتورینگ	
۴۴- ساختار رسمی	۱۰- عوامل سازمانی
۴۵- قضاوت	
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	۱۲- مدیریت مسیر شغلی
۶۵- گردش شغلی	
۶۶- خودپروری در افراد	
۶۷- مدیریت استعداد	
۶۸- جذب مناسب نیرو	
۶۹- بهبود و توسعه شغلی	

۷۰- برنامه ریزی کارراهه شغلی	۱۳- مدیریت منابع انسانی
۷۱- پیشرفت مسیر شغلی	
۷۲- مدیریت سرمایه انسانی	
۷۳- تجزیه و تحلیل شغل	
۷۴- کوچینگ	
۷۵- مشاوره	
۷۶- تأمین نیرو	
۷۷- حفظ و نگهداشت منابع انسانی	
۷۸- برنامه ریزی منابع انسانی	
۷۹- جانشین	
۸۰- جبران خدمات	۱۴- موانع اجرایی سازمان
۸۱- عدم آموزش	
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 متورینگ در سطح سازمانی	
۸۸- خلاقیت و نوآوری	
۸۹- شایسته	
۹۰- کارایی	
۹۱- توسعه فردی	
۹۲- تعلق سازمانی	
۹۳- کاهش ترک خدمت	
۹۴- توسعه کسب و کار	
۹۵- رضایت شغلی	
۹۶- توسعه مهارت	
۹۷- بهبود فعالیت و عملکرد سازمان	
۹۸- ارتقای بهره	های فردی متور ۱۶- ویژگی
۹۹- های رفتاری ویژگی	
۱۰۰- استعداد فردی	
۱۰۱- نیروی متخصص	
۱۰۲- تناسب	
۱۰۳- سابقه شغلی	
۱۰۴- تعهد متور	
۱۰۵- دانش فردی	

۱۰۶- عوامل دموگرافیک	
۱۰۷- مهارت متنور	

بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی و کمی و آزمون مدل معادلات ساختاری الگوی تحقیق طراحی و در شکل (۵) ارائه می‌گردد.



شکل ۵. الگوی نهایی پژوهش بر اساس نتایج مدل معادلات ساختاری

### بحث و نتیجه‌گیری

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 متورینگ را به کار گرفته‌اند. متورینگ به افزایش روحیه کارکنان کمک می‌کند و به آنها برای دستیابی به اهداف سازمان انگیزش می‌دهد. با استفاده از متورینگ سازمان‌ها کارکنان را به‌عنوان اشخاص بهتر می‌بینند و در مورد نیازهای شغلی و شخصی آنها اطلاعات کسب می‌کنند. درست مثل یک رشته که اهداف شخصی کارکنان و اهداف سازمانی را یکپارچه می‌کند. متورینگ 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. متورینگ 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 متنی هدف اصلی یک رابطه متورینگ پیگیری خواسته‌های متنی‌ها است؛ بنابراین، پیشرفت متنی هدف اصلی رابطه است. سازمان منافع زیادی را از اجرای متورینگ به دست می‌آورد. در جهت اجرای متورینگ سازمان‌ها باید شرایط و بستر لازم را فراهم آورده و به مؤلفه و زیر ساخت‌های لازم جهت اجرای متورینگ توجه نمایند. در واقع اگر سازمانی در پی اجرای متورینگ می‌باشد باید مولفه‌های اجرای متورینگ را تقویت نماید و مورد حمایت قرار دهد و زیر ساخت‌های لازم متورینگ را فراهم آورده و همواره تقویت و حمایت مؤلفه‌ها و مهیا بودن و آمادگی شرایط و بستر سازی لازم جهت اجرای متورینگ را مد نظر قرار دهد. یافته‌های حاصل از پژوهش ارائه الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی (تحقیق حاضر) با یافته‌های دیگر تحقیقات در متورینگ همخوانی دارد که در ادامه توضیح داده می‌شود.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی و کمی و آزمون مدل معادلات ساختاری آمده است نشان دهنده این است که الگوی متورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب دارای ۱۶ بعد و ۱۰۷ شاخص می‌باشد که ابعاد عبارتند از ارتباطات سازمانی، ارزیابی متورینگ، اعتماد سازمانی، آموزش سازمانی، پیشرفت کارکنان، تعهد سازمانی، توانمندسازی کارکنان، جامعه‌پذیری کارکنان، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، موانع اجرایی سازمان، نتایج عملکردی سازمان و ویژگی‌های فردی متور. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Derex, 2021)، (Bas et al, 2018)، (Ebrahimipour et al, 2021)، (Mendez et al, 2017؛ Perasad et al, 2019)، (Safdari & ghrone, 2022)، (Deipite & Shalin, 2017)، (Zarabi et al, 2018. Maghbolli et al, 2019)، (Safdari & Ghoroneh, 2022؛ Perasad et al, 2019)، (Daneshmand et al, 2018؛ Bass et al, 2018؛ Pourhossein, 2018)، (Safdari & ghrone, 2022)؛ Deipite & Shalin, 2017)، از بررسی نظرات پژوهشگران چنین استنباط می‌شود که عوامل و زیر ساخت‌های لازم در جهت اجرای متورینگ عبارتند از: ساختار متورینگ تعیین متصدی اجرای متورینگ، آموزش، ایجاد فرهنگ متورینگ ارزیابی متورینگ و جبران خدمات با توجه به پیشینه تحقیق و با مطالعه نظر پژوهشگران و با مطالعه پژوهش‌های انجام شده به این نتیجه می‌توان دست یافت که متورینگ باعث بهبود فعالیت‌های منابع انسانی از جمله: اجتماعی کردن آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مسیر شغلی و جانشین‌پروری و حفظ و نگهداری منابع انسانی می‌گردد. با توجه به یافته‌های پژوهش جهت استفاده بهینه از منابع انسانی در برنامه‌ریزی‌ها در زمینه ارزیابی متورینگ پیشنهاد می‌گردد:

- با توجه به اینکه فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب نیاز به بهبود دارند و استفاده از سیستم‌های مدیریت و توجه به این فعالیت‌ها باعث بهبود فعالیت‌های منابع انسانی خواهد گردید. و در صورتی که فعالیت‌های منابع انسانی بخوبی 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 بصورت کارا و اثربخش و کاهش هزینه‌های سازمان می‌گردد در جهت بهبود فعالیت‌های منابع انسانی استفاده از سیستم متورینگ پیشنهاد می‌گردد.

- سازمان معیارهای و ابزارهای مناسب ارزیابی دوره‌ای و مستمر منتورینگ را شناسایی و بکار بندد و بر اجرای منتورینگ نظارت داشته باشد.
- در حین اجرای منتورینگ بازخوردهای لازم به منتورها و منتی و متصدیان منتورینگ داده شود تا باعث آگاهی آنان از عملکرد خود و عملکرد کلی طرح منتورینگ گردد و همچنین باعث آگاهی آنان از نقاط قوت و ضعف خود گردد و هم باعث تشویق آنان به ادامه فعالیت و تلاش در این زمینه گردد.
- به منظور ارزیابی اثر بخشی منتورینگ، در ارزیابی اقدامات برنامه‌های منتورینگ بر کارکنان از مطالعه پی آمدهای منتورینگ در سطوح فردی، گروهی و سازمانی استفاده کرد، سازمان می‌تواند اثربخشی منتورینگ را با بررسی مواردی نظیر خشنودی از شغل، تعهد سازمانی، بهره‌وری، موفقیت شغلی و ارزیابی توسعه دانش و توانایی‌های منتی مورد بررسی قرار دهد.
- در جهت اجرای منتورینگ سازمان فعالیت‌ها و اقدامات و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را به گونه طرح‌ریزی، اجرا و کنترل نماید که بستر لازم و شرایط مناسب جهت اجرای منتورینگ فراهم گردد. در واقع در جهت اجرای منتورینگ سازمان به مدیریت منابع انسانی باید به چشم مدیریت سرمایه انسانی بنگرد و اینگونه تصور کند که نیروی انسانی در واقع سرمایه انسانی سازمان است و نیروی انسانی از سرمایه‌های با ارزش سازمان می‌باشد.

## References

- Abadeh, M., Pourkhosravani, M., & Korhani, M. (2023). Investigating the relationship between talent management and organizational entrepreneurship with the mediating role of knowledge management in Sirjan municipalities. *New Approaches in Management and Marketing*, 2(2), -. doi: 10.22034/jnamm.2023.383332.1002. (In Persian)
- ABDOLLAHI, M., & HESHMATI NABAVI, F. (2023). Mentoring as an Appropriate Strategy for Medical Faculty Member Development in Higher Education: A Systematic Review. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 11(1), 3-14. doi: 10.30476/jamp.2022.97103.1740. (In Persian)
- Ahmadpour Daryani, M. (2017). Identifying the factors affecting human resources management in small and medium sized enterprises. *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(1), 1-20. doi: 10.22059/jed.2017.62286 (In Persian)
- Berínšterová, M. (2021). Mentoring of university students: functions and important characteristics. *Človek a spoločnosť [Individual and Society]*. 23(4), 1-17. DOI:10.31577/cas.2020.04.577
- Beverly J. & Irby, J., & Boswell, L., & Searby, F., & Kochan, R., & Garza, N. A. (2015). *The Wiley International Handbook of Mentoring Paradigms, Practices, Programs, and Possibilities*. DOI:10.1002/9781119142973
- Daneshmandi S, Fathi Vajarga K, Khorasani A, Qalich Li B. (2018). Identifying the consequences of using mentoring for newly hired faculty members. *New Approach Scientific and Research Quarterly in Educational Management*, 34: 105-128. (In Persian)
- Deepti P, & Shalini S. (2018). Understanding 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.
- Depiti, D & Shalini. L. (2017). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit? *I IMB Management Review*, 27: 240-257. DOI:10.1016/j.iimb.2015.09.003
- Ebrahimpour F., & Heydari, P., & Shaaban Bloukat, H. (2021). Key tips for mentors to enhance virtual peer mentoring. *Roish Journal of Medical Science Education*, Volume 15, Number 23: 45-50. URL: <http://royesh.tums.ac.ir/article-۱-۷۰-fa.html> (In Persian)



- Etemad Far, A., & Zarei Zwarki, A., & Abbas Pour, A. (2015). The effect of integrated mentoring based on strategic knowledge scaffolding on learning and memorization. *Educational Psychology Quarterly*, 1-24:31. (In Persian).
- Fazlail, B., & moazzami, M. (2023). The effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 114-142. doi: 10.22034/jmep.2023.378676.1149. (In Persian)
- Gholipour, A., & Akbari, M., & Rajabpour, E. (2022). Presenting a Mentoring Model and Analyzing the Factors Affecting its Implementation. *Journal of Research in Human Resources Management*, 14(2), 125-154. DOI: 20.1001.1.82548002.1401.14.2.2.5. (In Persian)
- Haran, V. V., & Jeyaraj, A. (2019). Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 32(1), 58-72. DOI: 10.4018/IRMJ.2019010104
- HOBSON, A., & MALDEREZ, A. (2013). Judgementoring and other threats to realizing the potential of school-based mentoring in teacher education. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2 (2), 89-108. <http://shura.shu.ac.uk/7224/>
- Karimi, A., & Karamati, A., & Hari, M. P. (2016). investigating the relationship between talent management and mentoring with human resource development, the fourth international conference on applied research in management and accounting, Tehran, <https://civilica.com/doc/567887>. (In Persian)
- Kosarieh M., & Navehebrahim A., & Abdollahi B. (2020). Human Resource Development through Mentoring: Case of Iran Electricity Grid Management Company. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research*; 6 (3):187-219. URL: <http://eppjournal.ir/article-1-881-fa.html> (In Persian)
- 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*, 33:55-67. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.01.002>
- Mahdizadeh, M., & Makari, M., & Bagheri, M., & Fakhraei, M., (2023). Human Resource Accounting, 18th International Conference on Management, Economy and Development, <https://civilica.com/doc/1768755>. (In Persian)
- 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*, Vol 6, Issue 4: 302-316. DOI:10.1108/IJMCE-12-2016-0077
- Nnoormohammadi, S., & Ahmadi, K., & Salavati, A. (2021). Designing a Model for Establishing a Mentoring System in the Ministry of Economic Affairs and Finance (Foundation data Theorizing Method). *Public Policy In Administration*, 12(41), 131-145. (In Persian)
- Pour Hassan S. (2019). An overview of clinical mentoring: practical tips in design, implementation and evaluation. *Journal of Yazd Center for Studies and Development of Medical Sciences Education*, Volume 13, Number 3: 251-238. DOI:10.18502/jmed.v13i3.339 (In Persian)
- Rajabpour, A., & Afkhami Ardakani, M., & Hosseini Iqbal, A. (2015) Web-based innovation e-coaching. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 2(7), 162-143. DOI: 139501311417172006. (In Persian)
- 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. doi: 10.22034/jipas.2020.249219.1105. (In Persian)
- Safdari, N., & Ghorrooneh, D. (2022). The process of applying mentoring in the professional development of school administrators. *Quarterly Journal of Organizational Education Management*, Year 10, Number 4: 61-94. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-330-en.html>. (In Persian).
- Seyedjavadin, S., Roshandel Arbatani, T., & Nobari, A. (2017). Green Human Resource Management A Investment Approach and Sustainable Development. *Journal of Investment Knowledge*, 5(20), 297-327. (In Persian)



- Suzan, Z. (2016). The Relationships Among Job Satisfaction, Length of Employment, and Mentoring of Nursing Faculty. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 2060. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2060>
- Tyler, M., & Mckenzie, W. (2011). Mentoring first year police constables: Police mentors perspectives. *Journal of Workplace Learning*, 23(8): 518-530. DOI:[10.1108/13665621111174870](https://doi.org/10.1108/13665621111174870)