

Research Paper

Identify Mentoring Consequences and Ranking of Them: A mixed Method

Arian Gholipour¹,Mahnaz Akbari²,Ebrahim Rajabpour^{3*}

¹ Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

² Ph.D., Organizational Behavior Management, Human Resources Manager, Saba Power and Electricity Group, Tehran, Iran

³ Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran



10.22080/SHRM.2022.3770

Received:

April 10, 2022

Accepted:

May 24, 2022

Available online:

June 22, 2022

Keywords:

Training and Development, Mentoring, Mentoring consequences, Mentor, Mentee

Abstract

The purpose of this study is to identify mentoring benefits and ranking the benefits in the Mobile Telecommunication Company of Iran. The research method is mixed (qualitative-quantitative) and in terms of strategy is case study. To achieve this, after reviewing the mentoring literature community, interview questions were designed and after confirming the validity of the questions, 15 people with expertise in the field of human resource development, especially mentoring, were interviewed by purposive sampling. Then, the results of the interviews were analyzed by theme analysis method using Brown and Clark approach and the factors affecting the implementation of the mentoring process in 9 sub-categories and 3 main categories; Benefits for Mentee, Benefits for Mentor and Benefits for Organization were provided. Then, in the quantitative stage of the research, these main and sub-categories were measured using fuzzy hierarchical analysis technique. The results of the research in the second step of the research showed that the category of "Benefits for Mentee" was the most important among the three main categories of benefits of the mentoring process in the Mobile Telecommunication Company of Iran. After that, the categories of "Benefits for Organization" and "Benefits for Mentor" are in the second and third ranks.

Extended abstract

1. Introduction

As employees gain experience and grow in their careers; Experiencing anxiety and fear in the face of new challenges and environments is common. Therefore, guidance from a competent mentor

can reduce these anxieties as well as remove barriers to career path. As a result, it increases the capability of employees and the performance of the organization (Termini et al., 2021).

Despite all the advantages mentioned for the mentoring program for staff development, there is a lack of studies in the field of mentoring

* **Corresponding Author:** Ebrahim Rajabpour

Address: Assistant Professor, Department of Business Administration, Persian Gulf & amp;lrm;University, Bushehr, Iran

Email: e.rajabpour@pgu.ac.ir

(Scerri et al. 2020). Despite the fact that in other countries, mentoring has been considered as one of the effective and modern approaches to the development of human resources of the organization and especially the development of managers, but this method has not been used as it should be in Iranian organizations. One of the reasons for this is the lack of recognition of Iranian organizations with large and complex dimensions of mentoring as a human relationship. As long as organizations are not aware of the various dimensions of mentoring and the factors that affect its success, they will either not take action to implement it or their actions will fail. Among all types of organizations, mobile operators are one of the most prominent examples of knowledge-based service organizations that have been able to establish themselves well. The rapid growth of technology and the competitive market, the range of services offered in this industry, is becoming more diverse day by day, and mobile operators are each seeking to increase their customers' consumption and consumption by providing more creative and attractive services. Such an industry requires specialized and capable staff and managers.

Therefore, the present study seeks to identify the consequences of mentoring program in the first mobile company and will ultimately rank these consequences. Considering that various researches in the field of mentoring and its benefits have been conducted at the international level; but a comprehensive study examining all the implications of mentoring for the organization, mentors, and mentees was a theoretical vacuum that motivated researchers to conduct qualitative research in this area. On the other hand, in order to determine which of the consequences and results of mentoring has a higher priority and importance, a quantitative approach was performed using fuzzy hierarchical analysis technique.

2. Research Methods

This research is considered as a mixed research and is considered as an applied research in terms of identifying and analyzing the consequences of the successful mentoring process. It is a case study in terms of strategy and also pragmatic in terms of paradigm. In the first step of the research, in-depth and semi-structured interviews

were used to collect data. Accordingly, the mentoring literature and its implementation process were examined internationally. Then, based on these analyzes, interview questions were formed and with 15 experts in the field of human resource development, especially mentoring, using purposive sampling method; an in-depth interview took place.

In the second step of the research, fuzzy hierarchical technique was used to rank the consequences of mentoring process in Hamrah Aval Company. Hierarchical analysis technique is a decision-making method related to the goal of decision makers to solve complex multi-criteria problems.

3. Results

Findings of the research in the first stage of the research which was done using theme analysis; It shows that the consequences of mentoring include 3 main categories, 9 sub-categories and 27 subcategories. The 9 sub-categories of mentoring outcomes in the first mobile company are: self-awareness, motivation for self-development, competency development, learning, networking, and internal satisfaction, improving attitudinal characteristics, developing communication skills and strengthening the learning environment. Finally, these 9 sub-categories were divided into three main categories: benefits for Mentee, benefits for the mentor, and benefits for the organization, and they were ready to enter the second step of the research, which is the ranking of the main and sub-categories.

The research findings in the quantitative part show that the consequence of "benefits for mentee" of the mentoring process (C1) with weight (0.362) is the most important result of the effective implementation of the mentoring process in the statistical population studied. "Benefits for the organization" (C3) and "Benefits for the mentor" (C2).

4. Conclusion

The issue of mentoring in Iranian organizations is one of the new topics that few organizations are trying to implement. In addition, due to the limitations that exist, the implementation of mentoring in the real sense faces many

complexities and challenges. Mentoring has different consequences for the organization. In this regard, various benefits for implementing the mentoring process in research have been explored and identified. In addition to the benefits and results that the implementation of mentoring has had for the mentor, Menti and the organization under study, the results will undoubtedly help a lot in initiating and implementing this new development approach in other Iranian organizations.

The main category of benefits for manti has the most weight. According to the main purpose of mentoring in the first mobile company, which was to identify the strengths and weaknesses of the mantis; the findings of the quantitative section of the study also confirm this. Therefore, in this regard, the managers of Hamrah Aval Company are recommended to pay the most attention to the selection of learners who are concerned about their personal and organizational development, to be diligent in selecting experienced, knowledgeable and highly qualified mentors, and to communicate well and Establish friendship and reciprocity between mentors and mentees.

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

No conflict of interest authors declared.

Acknowledgments:

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article. We also thank all the managers, mentors and mentees of Hamrah Aval Company for participating in this research.

علمی پژوهشی

شناسایی و رتبه‌بندی پسایندهای منتورینگ: رویکردی آمیخته

آرین قلی پور^۱، مهناز اکبری^۲، ابراهیم رجب پور^{۳*}

^۱ استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
^۲ دکتری، مدیریت رفتار سازمانی، مدیر منابع انسانی هلدینگ برق و انرژی صبا، تهران، ایران
^۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران



10.22080/SHRM.2022.3770

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی پسایندهای پیاده‌سازی فرآیند منتورینگ و تحلیل این دستاوردها در شرکت همراه اول می‌باشد. روش پژوهش از نوع آمیخته (کیفی-کمی) و از نظر استراتژی از نوع مطالعه موردی است. برای رسیدن به این منظور، پس از بررسی جامع ادبیات منتورینگ، سؤال‌های مصاحبه طراحی شد. بعد از مورد تأیید قرار گرفتن روایی سؤالات، به روش نمونه‌گیری هدفمند با تعداد ۱۵ نفر از خیرگان حوزه توسعه منابع انسانی و به‌ویژه منتورینگ مصاحبه انجام شد. سپس، نتایج مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم و با استفاده از رویکرد براون و کلارک مورد تحلیل قرار گرفت و دستاوردهای حاصل از پیاده‌سازی فرآیند منتورینگ در ۹ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی؛ مزایا برای منتهی، مزایا برای منتور و مزایا برای سازمان قرار گرفت. سپس در مرحله کمی پژوهش این مقوله‌های اصلی و فرعی با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی مورد سنجش و تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش در گام دوم پژوهش نشان داد که مقوله اصلی "مزایا برای منتهی" بیشترین اهمیت را در بین سه مقوله اصلی دستاوردهای اجرای فرآیند منتورینگ در شرکت همراه اول داشته و بعد از آن مقوله‌های "مزایا برای سازمان" و "مزایا برای منتور" در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند.

تاریخ دریافت:

۲۱ فروردین ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۳ خرداد ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۱ تیر ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

آموزش و توسعه، منتورینگ،
پسایندهای منتورینگ، منتور، منتهی

۱ مقدمه

تحقق دستیابی به هدف بدون فروتنی و کمک دیگران امکان‌پذیر نیست؛ فروتنی و کمکی که شایسته تقدیر و تشکر است. نمونه این کمک‌ها در دوران اولیه زندگی ممکن است از طرف عضوی از خانواده، معلم یا مربی باشد؛ اما موفقیت‌های بعدی زندگی حرفه‌ای فقط با منتوری بی‌نظیر امکان‌پذیر است (Hirsch et al., 2020). همان‌طور که کارکنان در مسیر شغلی خود تجربه کسب کرده و رشد می‌کنند؛ تجربه اضطراب و ترس مواجهه با چالش‌ها و محیط‌های جدید معمول است. از

این‌رو، راهنمایی از طرف یک منتور شایسته می‌تواند این اضطراب‌ها را کاهش داده و همچنین موانع مسیر شغلی و حرفه‌ای را مرتفع سازد. در نتیجه باعث افزایش توانمندی کارکنان و عملکرد سازمان می‌شود (Termini et al., 2021).

اگرچه دلایل خروج و چرخش شغلی در تحقیقات حوزه مدیریت منابع انسانی با مسائل و دغدغه‌های همیشگی از قبیل دستمزد کم، برنامه‌های کاری عجیب و فشرده، محیط کاری نامناسب و تبعیض به‌خوبی اثبات شده است (Goh & Lee, 2018)؛ اما برخی از محققان عدم وجود برنامه منتورینگ

* نویسنده مسئول: ابراهیم رجب پور

آدرس: استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، بوشهر، ایران

ایمیل: e.rajabpour@pgu.ac.ir

پژوهشی کیفی در این حوزه نمود. از سوی دیگر، برای اینکه مشخص شود کدام یک از پساپندها و نتایج منتورینگ اولویت و اهمیت بالاتری دارد، رویکرد کمی در ادامه با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتب فازی انجام گرفت.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱ منتورینگ

از منتورینگ به‌عنوان تکنیک توسعه مدیریت یاد می‌شود که شامل یک فرد باتجربه برای تعلیم و آموزش کسی است که دانش کمتری در یک زمینه خاص دارد (Inzer & Crawford, 2005). از طریق منتورینگ، یک مدیر مشتاق می‌تواند با تعامل با مدیران باتجربه تر، مهارت و دانش کسب کند (Deale et al., 2020). منتورینگ، اگر به درستی انجام شود، باید درک درستی از صنعت و انجام کارها برای منتهی ارائه دهد و به ایجاد اعتماد به نفس برای او کمک کند. این دیدگاه، منتورینگ را وسیله‌ای برای ارتقای یادگیری عمدی از طریق رشد توانایی‌های منتهی برای انجام بهتر کارها و پیشرفت سریع تر شغلی می‌داند. از همه مهم تر، ادبیات نشان می‌دهد که منتور، منتهی را قادر می‌سازد تا شکست‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده، اشتباهات را تشخیص دهد و سپس از تجربه یاد بگیرد (Scerri et al., 2020). بنابراین، مفهوم منتورینگ بر اساس رابطه بین فردی باتجربه و فردی جوان تر شکل گرفته است (Kram, 1985).

به‌طور سنتی نقش منتور یکی از مواردی است که افراد باتجربه‌تر؛ خرد، دانش و مهارت خود را با یک فرد جوان یا کم‌تجربه‌تر به اشتراک می‌گذارند (Uen et al., 2018). عملکرد اصلی منتورینگ برای حمایت از رشد افراد با انگیزه است که منجر به رشد مهارت، به حداکثر رساندن توانایی‌های بالقوه آن‌ها و پیشرفت شغلی می‌شود (Simmonds & Lupi, 2010). در سازمان‌های مدرن، از منتورینگ اغلب به‌عنوان وسیله‌ای برای مدیریت استعداد، که شامل توسعه و حفظ است، نام برده می‌شود. به‌عنوان مثال، تقریباً ۷۰٪ از ۵۰۰ شرکت مجله فورچون^۱ دارای برنامه‌های منتورینگ برای افزایش تعهد کارکنان نسبت به شرکت هستند (Haggard et al., 2011). به‌طور کلی می‌توان گفت، منتورینگ، نوعی فرایند یادگیری است که در آن، ارتباطات کمک‌کننده، فردی و متقابل، از طریق تمرکز بر موفقیت حاصل می‌شود (Rajabpour et al., 2016). در این نوع یادگیری، حمایت احساسی، مؤلفه کلیدی است (Haran & Jeyaraj, 2019). در ارتباط منتورینگ، منتهی از طریق گفتگو با منتورهای باتجربه که دانش و تجربه شان را به اشتراک می‌گذارند، یاد می‌گیرد و رشد می‌کند، و این یادگیری با فکر و عمل آن‌ها ادغام می‌شود (Rajabpour, 2020). در مقایسه، معلمی^۲ یا مربی‌گری^۳، با هدف کمک آکادمیک و حرفه‌ای در یک حوزه به خصوص و تنها با تمرکز بر شایستگی صورت می‌پذیرد. با توجه به این

مناسب را به‌عنوان مشکلی اساسی در خروج و ترک شغلی کارکنان بیان کرده‌اند (Scerri et al., 2020). از همین رو، در دهه اخیر، محققان و سازمان‌ها علاقه زیادی به پژوهش در رابطه با منتورینگ داشته‌اند (Chong et al., 2019). یافته‌های تحقیقات حاکی از آن است که افزون بر دو سوم کارکنان درگیر روابط منتورینگ هستند. برخی از برآوردها حاکی از آن است که تقریباً ۷۰ درصد از شرکت‌های بزرگ در آمریکا، از برنامه منتورینگ استفاده می‌کنند. همچنین، تحقیقات حاکی از آن است که اکثر مدیران، حداقل یک رابطه منتورینگ در طی کارراهه شغلی خود داشته‌اند (Gholipour et al., 2016). این موضوع به دلیل آن است که منتورینگ، مزایای بسیاری را برای کارکنان و سازمان‌ها به همراه دارد (Merritt & Havill, 2016). برخی از مزایای حاصل از اجرای برنامه منتورینگ در سازمان‌ها عبارت‌اند از: تقویت ارتباطات، پیشرفت شغلی، انتقال و تسهیم دانش، نوآوری و افزایش بهره‌وری (Eissner & Gannon, 2018; Deale et al., 2020). با این حال، اجرای برنامه منتورینگ در سازمان‌ها، بدون داشتن رویکرد جامع و یکپارچه، متناسب با ویژگی‌های سازمان و توجه به کلیه عوامل اثرگذار بر موفقیت آن، نه تنها اثربخش نیست، بلکه ممکن است خساراتی را نیز به سازمان وارد نماید (Panopoulos & Sarri, 2013).

با وجود همه مزایای ذکر شده برای برنامه منتورینگ به‌منظور توسعه کارکنان، کمبود مطالعات در حوزه منتورینگ وجود دارد (Scerri et al., 2020). علی‌رغم اینکه در سایر کشورها، منتورینگ، به‌عنوان یکی از رویکردهای اثربخش و نوین توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان و به‌طور ویژه توسعه مدیران مطرح بوده است، ولی این روش در سازمان‌های ایرانی آن‌طور که باید و شاید مورد بهره‌برداری قرار نگرفته است. یکی از دلایل این امر، عدم شناخت سازمان‌های ایرانی با ابعاد وسیع و پیچیده منتورینگ، به‌عنوان یک ارتباط انسانی است. تا زمانی که سازمان‌ها، از ابعاد متنوع منتورینگ و عوامل اثرگذار بر موفقیت آن آگاهی نداشته باشند، یا اقدامی در جهت اجرای آن نمی‌کنند و یا اقدامات آن‌ها با شکست مواجه خواهد شد. در میان انواع سازمان‌ها، اپراتورهای تلفن همراه، یکی از مصادیق بارز سازمان‌های دانش‌بنیان خدماتی هستند که به‌خوبی توانسته‌اند جای خود را باز کنند. رشد سریع فناوری و بازار رقابتی، گسترده خدماتی را که در این صنعت ارائه می‌شود، روز به روز متنوع‌تر می‌نماید و اپراتورهای تلفن همراه، هر یک در صدد آن‌ها تا با ارائه خدمات خلاقانه‌تر و جذاب‌تر بر مشترکان خویش و میزان مصرف آن‌ها بیافزایند. چنین صنعتی، نیازمند وجود کارکنان و مدیرانی متخصص و توانمند است. از این‌رو، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی پساپندهای برنامه منتورینگ در شرکت همراه اول بوده و در نهایت به رتبه‌بندی این پساپندها خواهد پرداخت. با عنایت به اینکه تحقیقات مختلفی در حوزه منتورینگ و مزایای آن در سطح بین‌المللی انجام شده است؛ ولی تحقیقی جامع که همه پساپندهای منتورینگ را برای سازمان، منتورها و منتهی‌ها بررسی نماید، خلأ نظری بود که محققین را مشتاق به انجام

3. coaching

1. Fortune magazine

2. tutoring

شغلی منتی را برآورده سازد و به او برای توسعه دانش و مهارت شغلی کمک نماید. در کنار این دو هدف اصلی، منتورینگ اهداف ضمنی دیگری را نیز به همراه دارد؛ از جمله این اهداف، می‌توان به اهداف آموزشی و اهداف مبتنی بر یادگیری مهارت‌ها اشاره نمود (Miller et al., 2002).

گاردینر^۱ (۲۰۰۸)، منتور را این‌گونه تعریف کرده است: راهنما^۲، مشاور^۳، هدایت‌کننده^۴، معلم^۵، مدرس^۶، پرورش‌دهنده^۷، و مربی^۸. این تعریف، توجه ما را به ماهیت چند بعدی بودن نقش منتور جلب می‌کند. در حقیقت، ما باید تمایز بین منتورینگ و هر کدام از این فعالیت‌های شبیه به هم و مرتبط مانند معلمی، مشاوره، مربی‌گری را مشخص کنیم، تا بتوانیم نقش منتورینگ را بهتر درک کنیم (Gardiner, 2008). به طور کلی، می‌توان گفت شباهت همه روش‌های توسعه ای ذکر شده در تلاش آن‌ها برای کمک به فرد در راستای ایجاد تغییر و توسعه است. تفاوت منتورینگ با سایر روش‌های توسعه ای را به شرح جدول شماره ۱، خلاصه نمود:

تعاریف، می‌توان به اصولی در این زمینه رسید. اول، منتورینگ یک فرایند آگاهانه است. دوم، منتورینگ یک فرایند پرورش دهنده است که منتی را تا حد بیشترین پتانسیلش توسعه می‌دهد. سوم، منتورینگ یک فرایند روشنگرانه است که در آن، دانش و خرد از منتور یاد گرفته می‌شود و توسط شاگرد به کار گرفته می‌شود (Brockbank & McGill, 2012).

هدف‌های رایج منتورینگ عبارت‌اند از: توسعه مدیران، شناسایی افراد با قابلیت بالا، نگه داشتن استعدادها و کارکنان در اقلیت و با مهارت بالا، حمایت از کارکنان جدیدالورود، فراهم آوردن امکان دسترسی به رهبران سازمانی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه مهارت کارکنان (Allen et al., 2009). به‌طور کلی، سه هدف اصلی برای برنامه‌های منتورینگ بیان شده است؛ اولین گروه از این اهداف، اهداف توسعه ای است که متمرکز بر توسعه فردی و اجتماعی است. منتور سعی می‌کند عزت نفس، مهارت‌های اجتماعی و فردی، انگیزه منتی را ارتقاء دهد و به او برای تغییر نگرش و تغییر رفتار کمک نماید. هدف دوم منتورینگ، یادگیری مرتبط با شغل است و منتور سعی می‌کند نیازهای

جدول ۱ تفاوت منتورینگ با سایر روش‌های توسعه

مشاوره	معلمی	مربی‌گری	منتورینگ
مشاور، با هدف تغییر رفتارها و در برخی مواقع افکار و عقایدی که مرتبط با زندگی شخصی فرد است، به او توصیه‌هایی می‌کند. هر چند که موضوعات مورد بحث باید توسط دو طرف تعیین شود، ولی بیشتر تحت تأثیر نظر مشاور است. یادگیری بیشتر یک طرفه است. مشاور به ریشه‌های رفتار توجه می‌کند و در مورد آن با فرد گفتگو می‌کند. اغلب ارتباط کوتاه مدت است و وقتی هدف موردنظر محقق شد، ارتباط پایان می‌پذیرد.	تمرکز معلمی بر یادگیری است و یادگیری از طریق اثبات، شرح دادن و صحبت کردن انجام می‌شود. معلم، برنامه‌های ساختارمند و مبتنی بر دانش فردی و شخصی ارائه می‌دهد. معلم آن چیزی را که خودش می‌داند، به شاگرد می‌آموزد. رابطه کوتاه‌مدت است و عموماً بعد از اینکه هدف یادگیری محقق شد، رابطه معلم و شاگرد پایان می‌پذیرد.	مربی بر موفقیت شغلی فرد تمرکز دارد و در بسیاری از موارد مدیر بالادست فرد است که به او کمک می‌کند در انجام وظایفش موفق شود. مربی‌گری معمولاً کوتاه‌مدت و دارای بازه زمانی مشخص است. اهداف یادگیری معمولاً توسط مربی تعیین می‌شود. شاگرد به مربی وابسته است.	منتور بر توسعه ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای منتی تمرکز دارد و به او کمک می‌کند، نه فقط در شغل خود، بلکه در مسیر شغلی و ویژگی‌های فردی ارتقاء یابد. رابطه منتورینگ رابطه مبتنی بر اعتماد، متقابل و بلندمدت (بعضاً مادام‌العمر) است. منتور دانش، اطلاعات و رهنمودهای مبتنی بر تجاربش را که باعث موفقیت وی در موقعیت‌های مشابه شده است، به منتی ارائه می‌کند. روشی که منتور به کار می‌گیرد، بر اساس تفاوت‌های فردی افراد متفاوت است. رابطه دو طرفه و مبتنی بر اعتماد و دوستی است. بنابراین دربردارنده یادگیری و نتایج برای طرفین است. منتور در فرایند منتورینگ به منتی کمک می‌کند بتواند استقلال داشته باشد.

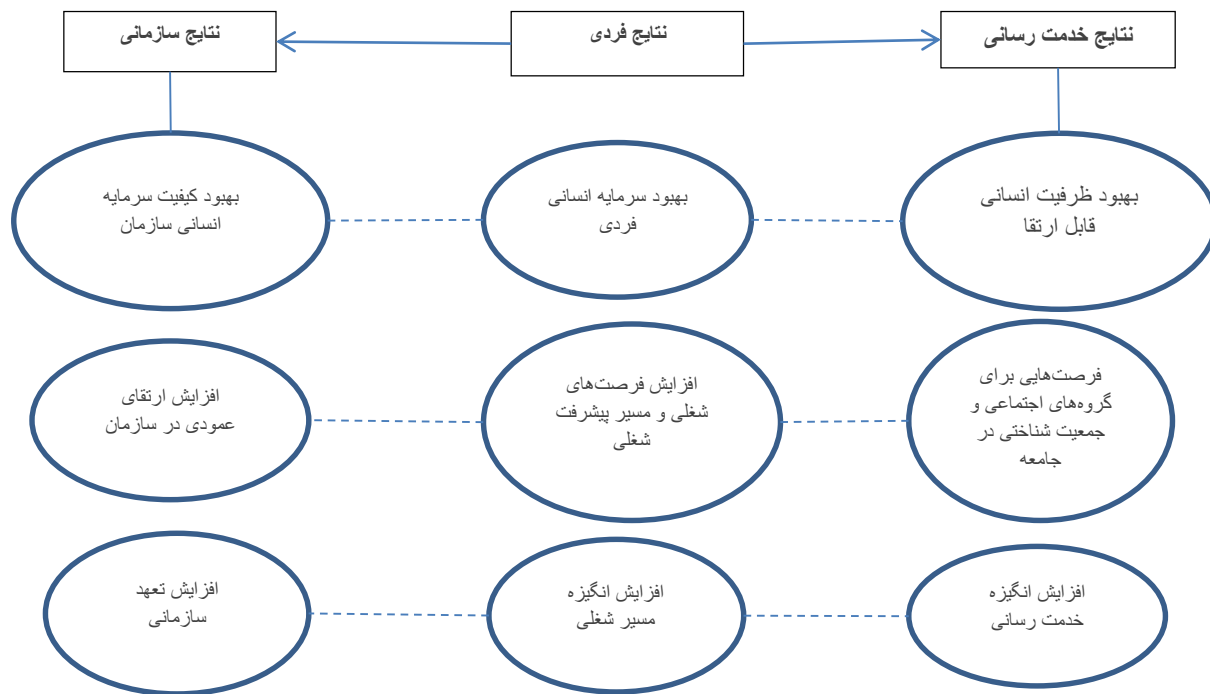
5. guru
6. teacher
7. tutor
8. coach

1. Gardiner
2. advisor
3. counsellor
4. guide

۲،۲ مزایای منتورینگ

برخی از محققان، نتایج روابط منتورینگ را در گروه مؤلفه های شغلی (عملکرد شغلی)، مؤلفه های نگرشی (نگرش به مسیر شغلی) و مؤلفه های رابطه ای (روابط بین فردی)، دسته بندی می کنند (Kao et al., 2014). برنامه های منتورینگ، نتایج عینی و ذهنی (مربوط به مسیر شغلی) را به همراه دارد. نتایج عینی مسیر شغلی شامل جبران خدمات و ارتقاء است. نتایج ذهنی برنامه های منتورینگ برای مسیر شغلی، کم تر ملموس بوده و مرتبط با شاخص هایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رضایت از مسیر شغلی و تمایل به ترک خدمت کم تر است (Daneshmandi et al., 2018). برخی از صاحب نظران بر این باور هستند که نتایج ذهنی

روابط منتورینگ، بیش تر مرتبط با کارکرد روانشناختی منتورینگ است (Ghosh & Reio, 2013). رابطه منتورینگ، همیشه به صورت وابستگی منتهی به منتور نبوده، یا تنها توجیهی برای برگزاری یک جلسه گفتگو نیست. منتورینگ، ابزار مهمی برای مدیریت مسیر شغلی افراد، به شمار می رود (Kosarieh et al., 2020). این رویکرد، فعالیتی ارزشمند، به منظور کمک به فرد برای پیشرفت در مسیر شغلی، صنعت و تحصیلات بوده به طوری که، روابط منتورینگ، تجربه مثبتی برای منتور و منتهی ها است (Brockbank & McGill, 2012). شکل شماره ۱، نیز این نتایج را در قالب مدل ۳ شاخه ارائه می دهد.



شکل ۱ مدل سه شاخه نتایج منتورینگ برای سازمان ها (Bozeman & Feeney, 2009)

ریسک هایی که منتهی را با تهدید مواجه می کند، از وی حمایت می نماید. برنامه های منتورینگ، به منتهی کمک می کند بین زندگی شغلی و فردی تعادل ایجاد کند (Levesque et al., 2005).

چو^۱ (۲۰۰۹) مزایایی که منتورینگ برای شاگردان به همراه دارد را چنین بیان می کند: حمایت فردی، یادگیری و توسعه، افزایش اعتماد به نفس، دریافت حمایت و بازخورد. علاوه بر این موارد، برنامه های منتورینگ سبب پیشرفت

رابطه منتورینگ برای منتهی مزایای بسیاری به همراه دارد. برخی از این مزایا مرتبط با پیشرفت شغلی هستند (Daneshmandi et al., 2017)؛ مانند حقوق بالاتر، ارتقاء شغلی، بهبود عملکرد شغلی، آمادگی بیش تر برای مدیریت نقش ها و یادگیری مهارت های جدید (Daniel, 2009; Jung et al., 2020). منتور، از طریق گفتگو و تبادل نظر در رابطه با مشکلات منتهی و ایده های مورد نظر، بازخورد دادن، راهنمایی کردن و به تأمل واداشتن منتهی، به وی کمک می کند تا در شغلش پیشرفت کند. منتور با کاهش دادن

1. Chu

می‌تواند در میانه زندگی فرد فرصتی را فراهم کند که انرژی خود را برای فعالیت های خلاقانه و کارآمد صرف کند (Daniel, 2009). تقارن اریکسونیان^۱ در این مرحله از زندگی، یعنی "بهرور در تضاد با سکون" رخ می‌دهد؛ این موضوع بیانگر ارزش بالقوه ارتباطات منتورینگ است. افراد میان سال و باتجربه از طریق توانمند ساختن دیگران، نیازهای بهره‌وری خود را مرتفع می‌سازند، و همچنین فرصت بازنگری و ارزیابی مجدد گذشته خود را از طریق به اشتراک گذاشتن تجربیاتشان برای حل و فصل چالش‌هایی که افراد جوان با آن مواجه هستند پیدا می‌کنند. وقتی افراد به‌عنوان منتور فعالیت می‌کنند، با استفاده از خردی که به کار می‌گیرند، احساس می‌کنند در حال انجام کاری چالشی و خلاقانه هستند؛ و این موضوع برای آن فرد بسیار مفید است (Kram, 1983).

در کنار مزایای روابط منتورینگ برای منتهی و منتور، این روابط، مزایایی را برای سازمان‌ها نیز به همراه داشته و به‌عنوان یک دارایی برای سازمان‌ها مطرح است (Chu, 2009). حمایت از برنامه‌ریزی منابع انسانی بلندمدت، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، آماده سازی و توسعه رهبران (Koyuncu et al., 2014)؛ ایجاد روابط مناسب بین افراد، بهبود بهره‌وری، افزایش ظرفیت استخدام، بهبود برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه مناسب مدیران و کارکنان به منظور انجام کار، تعهد بیشتر سازمانی، کاهش هزینه‌ها، افزایش ارتباطات داخلی، به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات (Gholipour et al., 2016)، ارتقای فرهنگ سازمانی، افزایش وفاداری به سازمان، از جمله مزایای برنامه‌های منتورینگ برای سازمان‌ها است (Baran & Zarzycki, 2021). حفظ دانش مدیریتی در سازمان، درگیر کردن افراد با عملکرد بالا، توسعه سازمانی و تغییر سازمانی، از جمله سایر مزایای منتورینگ برای سازمان است (Maxwell, 2009). همچنین، کوپن و مک کی^۲ (۲۰۰۰) معتقدند که روابط منتورینگ، راهکاری مفید برای پرهیز از مشکلاتی مانند فرسودگی میان کارکنان است. با توجه به بررسی نظام مند پیشینه پژوهش در سطح داخلی و بین‌المللی، در حوزه پیامدهای منتورینگ برای سه بعد اصلی سازمان، منتور و منتهی، نویسندگان و پژوهش‌های مختلف مزایای گوناگونی را برای سه ضلع اصلی مثلث ذینفعان منتورینگ بیان کرده‌اند که در جدول شماره ۲، به صورت خلاصه این مزایای برشمرده شده است.

بیشتر، تعهد سازمانی بالاتر و نرخ پایین تمایل به ترک سازمان، می‌شوند (Hirsch et al., 2020). نتایج فراتحلیل‌ها، نشان دهنده آن است که افرادی که روابط منتورینگ را داشته‌اند، در مقایسه با افرادی که روابط منتورینگ را تجربه نکرده‌اند، رضایت بیشتری از مسیر شغلی را انتظار داشته و در نهایت، از سطح رضایت بالاتری، برخوردار هستند (Kao et al., 2014).

رابطه منتورینگ، برای منتور نیز مزایایی را به همراه دارد. منتور از کمک کردن به دیگران برای پرورش نسل جدیدی از مدیران احساس رضایت می‌کنند، در توسعه شغلی، احساس طراوت و شادایی می‌کنند، یاد می‌گیرد که چطور از تکنولوژی‌های جدید استفاده نماید و یا از موضوعات، تکنیک‌ها، نگرش‌ها و رویکردهایی که در رشته آن‌ها با اهمیت است، آگاهی پیدا می‌کند (Joung et al., 2020). تقویت احساس مفید بودن و یاری به دیگران، به اشتراک گذاشتن تجارب، استفاده از اطلاعاتی که شاگردان به جمع آوری آنان پرداخته، کسب پاداش مالی به دلیل کمک به منتهی، تقویت اعتماد به نفس و افزایش اشتیاق به کار نیز از جمله این مزایا هستند (Kosarieh et al., 2020). سایر محققان نیز، بهبود عملکرد، شناخته تر شدن و افزایش احساس رضایت را از جمله سایر مزایای برنامه‌های منتورینگ برای منتور می‌دانند (Nakhostin-Ansari et al., 2021). از طرفی این برنامه‌ها، سبب دستیابی منتور به تخصص‌ها، اطلاعات، مهارت‌های مدیریتی و رهبری منتور و افزایش اعتبار و خلاقیت وی نیز می‌شود (Ghosh & Reio, 2013). گاهی اوقات نیز منتورها، می‌توانند مواردی را از منتهی‌ها، بیاموزند (Chu, 2009). یادگیری فردی، یادگیری مثبت و توسعه، شبکه سازی و بهبود مهارت‌های رهبری و مدیریتی، نیز نمونه‌های مزایای منتورینگ برای منتور است (Daneshmandi et al., 2018).

افراد باتجربه تر که در میانه مسیر زندگی و یا مسیر شغلی‌شان قرار دارند، به این فکر می‌کنند که در طول دوره ای که تا به حال سپری کرده‌اند چه چیزی به دست آورده‌اند. برای کسانی که احساس می‌کنند در آینده هیچ فرصت رشد و توسعه ای ندارند و تجارب خود را نیز نتوانسته‌اند با دیگران به اشتراک بگذارند، این زمان در زندگی می‌تواند مشکل آفرین باشد و افراد دچار احساس یأس و سرخوردگی شوند (Chong et al., 2019). شروع رابطه توسعه ای با فردی جوان،

جدول ۲ مزایای منتورینگ برای منتهی، منتور و سازمان (منبع: یافته‌های محققین)

سازمان	منتور	منتهی
نگه داشت بهتر محیط یادگیرنده سیاست‌های روشن‌تر بهبود همکاری و انسجام احساس مثبت نسبت به سازمان و ایجاد تعلق گسترش بنیان مهارت‌ها و شایستگی‌ها، هم‌راستا با اهداف استراتژیک سازمان	رضایت از کمک به توسعه حرفه ای دیگران دستیابی به شاگردانی که می‌توانند بر روی پروژه‌های مختلف، همکاری کنند افزایش آگاهی نسبت به خلاهای آموزشی خود بهبود مهارت انتقاد کردن و انتقاد پذیرفتن	توسعه توانایی‌های ذهنی و تفکر انتقادی درگیر شدن در وظایف کسب مشاوره و دریافت بازخورد افزایش انتظارات افزایش مهارت‌های یادگیری، تحلیلی و انعکاسی افزایش دانش حرفه ای (شغلی) و سازمانی

2. Koeppen & MCKay

1. The Eriksonian polarity

<p>بهبود روحیه کارکنان و افزایش رضایت شغلی کاهش شکاف خدمات/ آموزش ۳ جایگزینی برای آموزش بیرونی و برنامه های هزینه بر توسعه فردی ارتقاء فرهنگ اعتماد و رازداری ارائه دادن رویکرد آگاهانه تر از استعدادها سازمان به مدیر ارشد برنامه ریزی جانشین پروری کمک به دستیابی به چشم انداز و مأموریت بهبود کیفیت خدمات، از طریق افزایش شایستگی و اعتماد به نفس شاغلین افزایش کار تیمی و همکاری بهبود وجهه سازمان</p>	<p>افزایش دانش حرفه‌ای و به‌روز سازمانی ایجاد فرصتی برای شبکه‌سازی ارتقاء مهارت‌های رهبری، سازمانی و ارتباطی بهبود مهارت به چالش کشیدن، ترغیب کردن و واکنش نشان دادن افزایش رضایت شغلی ایجاد فرصتی برای انتقال دانش و تجربه ایجاد انگیزه</p>	<p>افزایش آگاهی سیاسی افزایش با تقویت اعتماد به نفس و ریسک پذیری افزایش مهارت انتقادپذیری سرعت بخشیدن به پیشرفت حرفه ای (شغلی) افزایش اختیار (اقتدار) و استقلال افزایش بلوغ گسترش افق ها افزایش رضایت شغلی ایجاد فرصت برای مدل سازی مؤثر نقش تشویق یادگیری مستمر و توسعه و تشخیص فرصت های یادگیری در موقعیت شغلی تسهیل ارتباطات بین همکاران افزایش مهارت انعکاسی شاغل ۲ دریافت آموزش فرد به فرد و فراهم شدن فرصت برای یادگیری تجربی دریافت کمک برای حل مسأله</p>
--	--	--

۳ روش‌شناسی پژوهش

مجدد به فرد دیگری داده شود. میزان توافق دو کدگذار، مبین پایایی تحلیل محتوا است. ضریب اسکات به دست آمده (۰/۷۲) نشان‌دهنده قابلیت اعتماد بالای روش تحلیل محتوا است. علاوه بر آن، برای افزایش پایایی تحقیق از روش های زیر استفاده گردیده است:

- اجرای فرایند نظام‌مند ثبت، ضبط و نوشتن داده ها (ضبط صدا، پیاده‌سازی مصاحبه و نگارش داده‌های شفاهی) در تمامی مصاحبه‌ها.
- تحلیل سیستماتیک و روش‌مند داده‌ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلان تر بر مبنای روش کدگذاری
- بهره‌مندی از بازخورهای حاصله از مصاحبه شونده ها.

در گام اول پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده ها، از روش تحلیل تم استفاده شده است. فراگرد تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. مراحل شش گانه تحلیل تم در ادامه توضیح داده شده اند. تحلیل تم فراگردی بازگشتی^۱ است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (Braun and Clarke, 2006). به‌علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان انجام می پذیرد. در زیر مراحل تحلیل تم بیان شده است:

- مرحله ۱. آشنایی با داده ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه ای غوطه ور سازد.

این پژوهش از جمله پژوهش‌های آمیخته به شمار می‌رود و به لحاظ شناسایی و تحلیل پدیده‌های فرآیند اجرای موفقیت‌آمیز منتورینگ، تحقیقی کاربردی تلقی می‌شود. از لحاظ استراتژی از نوع مطالعه موردی است و همچنین از لحاظ پارادایم اقدام گرایانه است. در گام اول پژوهش برای گردآوری داده‌ها از انجام مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شده است. بر این اساس، ادبیات من‌تورینگ و فرآیند پیاده‌سازی آن در سطح بین‌المللی مورد بررسی قرار گرفت. سپس، بر مبنای این تحلیل ها، سؤال‌های مصاحبه شکل گرفته و با ۱۵ نفر از متخصصین حوزه توسعه منابع انسانی و به ویژه منتورینگ، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند؛ مصاحبه عمیق صورت پذیرفت. خبرگان بر اساس معیار "سابقه همکاری در پروژه منتورینگ، به عنوان مجری یا همکار پروژه منتورینگ و متولیان سازمانی پروژه منتورینگ" انتخاب شدند. در تحقیق کیفی، زمانی که محقق احساس کند به حد اشباع رسیده است؛ نمونه‌گیری متوقف می‌شود. به این حالت، در روش تحقیق کیفی، اشباع نظری گفته می‌شود. در این پژوهش، مصاحبه ها تا رسیدن به حد اشباع ادامه یافت و این موضوع در مصاحبه شماره ۱۱ تحقق یافت؛ اما جهت اطمینان، مصاحبه ها تا نمونه پانزدهم ادامه یافت. سپس، هر مصاحبه به‌صورت مکتوب درآمده و در گام بعدی یافته های حاصل از مصاحبه ها مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور افزایش روایی، پرسش‌های مصاحبه آماده شد، و از نظرات خبرگان در اصلاح و تکمیل پرسش های مصاحبه استفاده شد. دو مصاحبه اول به صورت آزمایشی صورت پذیرفت و اصلاحاتی در پرسش ها صورت گرفت. برای سنجش پایایی روش تحلیل محتوا، از روش یا ضریب اسکات استفاده شد. بدین منظور، باید ۱۰ تا ۲۰ درصد از کل حجم نمونه به‌صورت تصادفی انتخاب و برای کدگذاری

1. Offers opportunities for effective role modelling
2. Develops increased reflective practitioner skills
3. Reduction in the service/education gap
4. Recursive

فازی استفاده شد. تکنیک تحلیل سلسله مراتبی^۲ یک روش تصمیم‌گیری در ارتباط با هدف تصمیم‌گیرندگان برای حل مسائل پیچیده چند معیاره می‌باشد (Abdullah & Zulkifli, 2015). در تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی ارزیابی مسائل پیچیده از چارچوب‌های لایه‌های مختلف تشکیل می‌شود و آنها نیز به لایه‌های مختلف تجزیه می‌شوند، تصمیم‌گیرندگان باید مقایسه زوجی بین عوامل انجام داده و یک امتیاز نسبی به هر یک از عوامل از نظر میزان تأثیرشان روی مسأله تخصیص دهند. این روش به تصمیم‌گیران اجازه می‌دهد تا اولویت‌ها و نظرات خود را با اعداد فازی بیان کنند و عدم قطعیت را در قضاوت‌های خود وارد کنند. نظریه فازی، نوعی نظریه ریاضیات است که برای درک رفتارهای مبهم انسانی طراحی شده است و تصمیم‌گیرنده نظر خود را در قالب کلی به‌صورت خوش‌بینانه، بدبینانه، متوسط، کاملاً مرتبط و نظایر آن بیان می‌کند (Tooranloo et al., 2017). در این پژوهش برای تعیین وزن پساپندهای شناسایی شده از روش سلسله‌مراتبی فازی استفاده شده است و اعداد فازی آن از نوع مثلثی می‌باشند. گام‌های این تکنیک به‌شرح ذیل می‌باشد:

- **گام اول: رسم نمودار سلسله‌مراتبی:** ساختار سلسله‌مراتبی از سه سطح تشکیل می‌شود که سطح بالایی را ابعاد و سطح پائینی را شاخص‌ها تشکیل می‌دهند.
- **گام دوم: تشکیل ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از اعداد فازی:** در این مرحله از خبرگان درخواست می‌شود؛ نظرات خود را در مورد مقایسه زوجی پساپندهای اجرای فرآیند منتورینگ بر اساس شکل ۲، با استفاده از عبارات کلامی جدول ۳ بیان نمایند.

- **مرحله ۲:** ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است.
- **مرحله ۳:** جستجوی تیم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تیم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تیم‌های مشخص شده است.
- **مرحله ۴:** بازبینی تیم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموع‌های از تیم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تیم‌ها است.
- **مرحله ۵:** تعریف و نامگذاری تیم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت بخش از تیم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تیم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند.
- **مرحله ۶:** تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تیم‌های کاملاً آبدیده^۱ در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (Braun and Clarke, 2006).

در گام دوم پژوهش برای رتبه‌بندی پساپندهای اجرای فرآیند منتورینگ در شرکت همراه اول از تکنیک سلسله‌مراتبی

جدول ۳ مقیاس زبانی برای مقایسات زوجی مثلثی

مقادیر زبانی برای مقایسات زوجی	مقیاس‌های فازی مثلثی	مقیاس‌های فازی مثلثی معکوس
ترجیح یکسان	(۱، ۱، ۱)	(۱، ۱، ۱)
نسبتاً مرجح	(۱/۵، ۱، ۱/۵)	(۱، ۲، ۱/۶۶۶)
ترجیح قوی	(۱، ۱/۵، ۲)	(۱/۵، ۰/۶۶۶، ۱)
قویاً مرجح	(۱/۵، ۲، ۲/۵)	(۰/۴، ۰/۵، ۰/۶۶۶)
ارجحیت بسیار قوی	(۲، ۲/۵، ۳)	(۰/۳۳۳، ۰/۴، ۰/۵)
بی‌اندازه قوی	(۲/۵، ۳، ۳/۵)	(۰/۲۸۵، ۰/۳۳۳، ۰/۴)

پس از گردآوری نظرات خبرگان و تبدیل داده‌های کلامی به اعداد فازی، ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از رابطه (۱) تشکیل می‌شود.

2. AHP

1. Worked-out

وزن فازی هر شاخص از رابطه (۴) به دست می‌آید؛ که در آن n تعداد خبرگان است.

$$\tilde{w}_j = \tilde{a}_j * (\tilde{a}_1 + \tilde{a}_2 + \dots + \tilde{a}_n)^{-1} \quad (۴)$$

• گام پنجم: محاسبه وزن‌های فازی کل برای شاخص‌ها و ابعاد:

وزن‌های فازی کامل از حاصل ضرب وزن‌های به دست آمده از شاخص‌ها در وزن ابعاد به دست می‌آید (رابطه ۵).

$$T\tilde{w}_j = D\tilde{w}_j * C\tilde{w}_j \quad (۵)$$

که در آن $D\tilde{w}_j$ وزن فازی عوامل و $C\tilde{w}_j$ وزن فازی به دست آمده برای معیارها می‌باشد.

• گام ششم: دی‌فازی و نرمالایز کردن وزن‌های فازی به دست آمده:

برای نرمالایز کردن وزن‌های فازی مثلی از رابطه (6) استفاده می‌شود.

$$W_j = \frac{1}{4} [a + 2b + c] \quad (۶)$$

بر اساس موارد بیان شده، چارچوب فرآیند انجام پژوهش در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1n} \\ \tilde{a}_{21} & 1 & \dots & \tilde{a}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{a}_{n1} & \tilde{a}_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (۱)$$

$$= \begin{bmatrix} 1 & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1n} \\ 1/\tilde{a}_{21} & 1 & \dots & \tilde{a}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/\tilde{a}_{n1} & 1/\tilde{a}_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

• گام سوم: میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان:

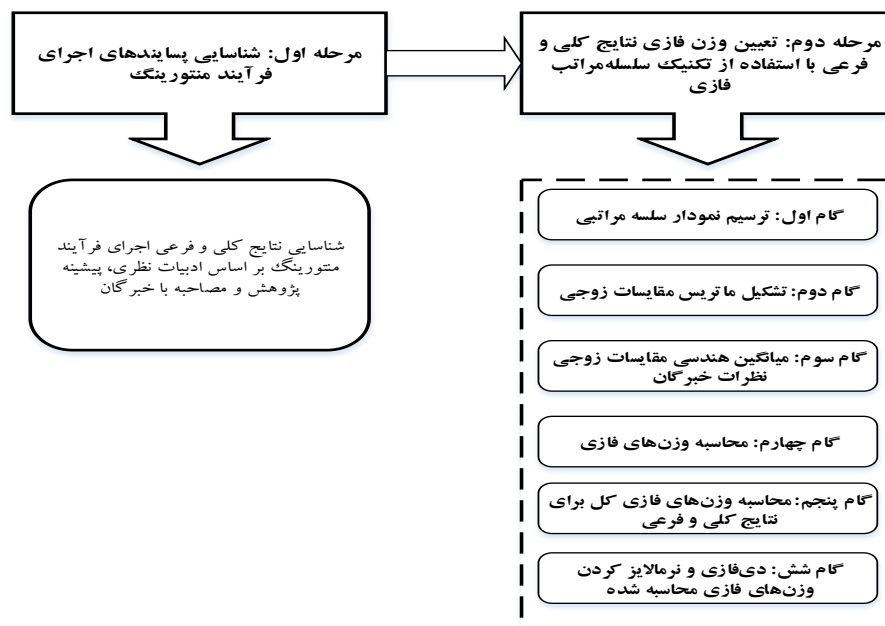
میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان را با استفاده از رابطه شماره (۲) به دست می‌آید.

$$a_{ij} = (a_{ij}^1 * a_{ij}^2 * \dots * a_{ij}^n)^{\frac{1}{n}} \quad (۲)$$

• گام چهارم: محاسبه وزن‌های فازی:

ماتریس میانگین نظرات مقایسه زوجی هر بعد و معیار با استفاده از رابطه (3) بدست می‌آید.

$$\tilde{a}_j = (\tilde{a}_{m1}^1 * \tilde{a}_{m2}^2 * \dots * \tilde{a}_{mn}^n)^{\frac{1}{n}} \quad (۳)$$



شکل ۲ چارچوب فرآیندی انجام پژوهش

۴ یافته‌های پژوهش

در جدول شماره ۴ اطلاعات جمعیت شناختی ۱۵ خبره مشارکت‌کننده در پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول ۴ اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مشارکت‌کننده	سمت	جنس	محدوده سنی	سطح تحصیلات
1	مدیر	مرد	55-50	دکترا
2	مدیر ارشد	مرد	60-55	دکترا
3	مدیر	زن	55-50	کارشناسی ارشد
4	کارشناس ارشد	زن	40-35	کارشناسی ارشد
5	کارشناس ارشد	مرد	40-35	کارشناس ارشد
6	معاون	مرد	60-55	کارشناسی ارشد
7	مدیر	زن	40-35	کارشناسی ارشد
8	مشاور	مرد	60-55	دکترا
9	مشاور	مرد	65-60	دکترا
10	هیئت علمی دانشگاه	مرد	45-40	دکترا
11	هیئت علمی دانشگاه	مرد	40-35	دکترا
12	هیئت علمی دانشگاه	مرد	40-35	دکترا
13	هیئت علمی دانشگاه	مرد	50-45	دکترا
14	مدرس	زن	35-30	دکترا
15	مدرس	مرد	60-55	کارشناسی ارشد

من فهمیدم باید اصول و فنون مذاکره را یاد بگیرم، فرهنگ‌شناسی را یاد بگیرم؛ که بر مبنای آن‌ها بتوانم صحبت کنم و هنر مذاکره و انتقال مطلب را کسب نمایم. (P12)"

"منتورینگ، مسیر شغلی را برای من شفاف کرد، توانستم با منتورینگ بعضی از راه‌های فرعی را حذف کنم. بعضی از راه‌های فرعی جدیدی را کرده و راه اصلی را به‌طور شفاف مشخص کنم. این کار را با منتورینگ انجام دادم (P8)."

در جدول شماره ۵ کدهای استخراج شده به همراه مقوله‌های اصلی و فرعی شناسایی شده نشان داده شده است.

۴،۱ یافته‌های بخش کیفی پژوهش

با عنایت به مراحل ذکر شده برای بخش کیفی پژوهش؛ در ابتدا نمونه‌ای خلاصه شده از یکی از مصاحبه‌های انجام شده بیان شده است و ادامه مراحل کامل فرایند تحلیل تم ارائه می‌شود. تعداد زیادی از مشارکت‌کنندگان به موضوع شناخت خود به عنوان یکی از مزایای منتورینگ اشاره داشته‌اند، که در ادامه به برخی از آن‌ها پرداخته شده است.

"یکی از خروجی‌های منتورینگ که خیلی برای من ارزشمند هست این بود که خیلی به من کمک کرد، شناخت خوبی از خودم به دست بیاورم. با همان صحبت‌های جلسه اول،

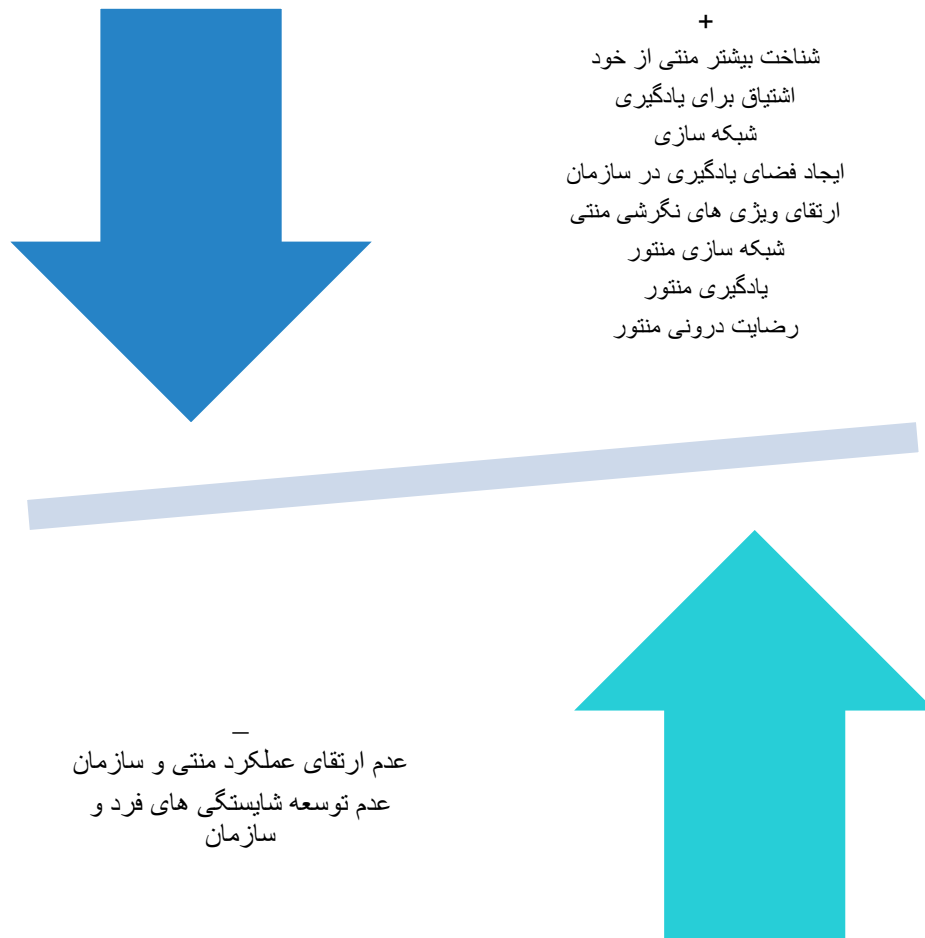
جدول ۵ تم‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها

کد خبرگان	کدهای استخراج شده	مقوله فرعی	مقوله اصلی
P1;P2;P3;P5;P6; P7;P8;P9;P10;P12; P13;P14;P15	کسب شناخت از خود، شفاف شدن مسیر توسعه، کمک به شفاف شدن رفتارهای اشتباه، شبکه سازی، اشتیاق برای یادگیری در خارج از سازمان، تلنگر زدن برای توسعه فردی، مشخص شدن سرخ‌ها به منظور یادگیری بیشتر، افزایش مهارت همدلی، ارتقای شایستگی مربی‌گری؛ بهبود روابط فردی و خانوادگی	شناخت خود ایجاد انگیزه برای توسعه توسعه شایستگی‌ها	مزایا برای منتی
P1;P2;P3;P4;P5;P6; P7;P8;P9;P11;P13	مورد توجه قرار گرفتن، یادگیری از طریق تعامل با همکاران و هم‌رده‌ها و دوستان؛ یادگیری از منتی، استفاده از ارتباطات که ایجاد شده، برخورداری از لذت درونی؛ ایجاد حس مثبت در منتورها؛ آشنایی با سازمان‌های مختلف؛ آشنایی با افراد مختلف؛ توسعه مهارت‌های منتور؛ افزایش تجربه منتورینگ برای منتورها	یادگیری شبکه سازی رضایت درونی	مزایا برای منتور
P4;P5;P6;P8;P10; P10;P11;P12;P14;P15	ایجاد احساس خوب نسبت به سازمان، دلگرم شدن نسبت به سازمان، فراهم شدن محیطی یادگیرنده در سازمان؛ آموزش مهارت‌های ارتباطی برای کارکنان؛ تقویت اصول و فنون مذاکره در کارکنان؛ یادگیری مستمر و مداوم کارکنان؛ فضای یادگیری در سازمان	ارتقاء ویژگی‌های نگرشی	مزایا برای سازمان

		توسعه مهارت های ارتباطی	
		تقویت فضای یادگیری	

در سازمان، ارتقای نگرش منتهی، یادگیری منتور و رضایت درونی منتور عوامل تسهیل کننده/ پیشرانه های منتورینگ در میحث پسایندها هستند. همچنین، دو عامل عدم ارتقای عملکرد منتهی و سازمان؛ عدم توسعه شایستگی های فرد و سازمان در دسته عوامل بازدارنده منتورینگ در بخش پسایند قرار گرفته اند.

با بررسی و تحلیل مصاحبه های صورت گرفته، مشخص گردید که دستاوردهای برنامه منتورینگ را می توان در سه دسته مزایای برای منتهی، مزایا برای منتور و مزایا برای سازمان دسته بندی کرد. همچنین، در شکل شماره ۳ عوامل تسهیل کننده و بازدارنده پسایندهای منتورینگ نشان داده شده است. همان گونه که مشخص است عواملی مانند شناخت بهتر منتهی از خود، اشتیاق برای یادگیری، شبکه سازی، ایجاد فضای یادگیری

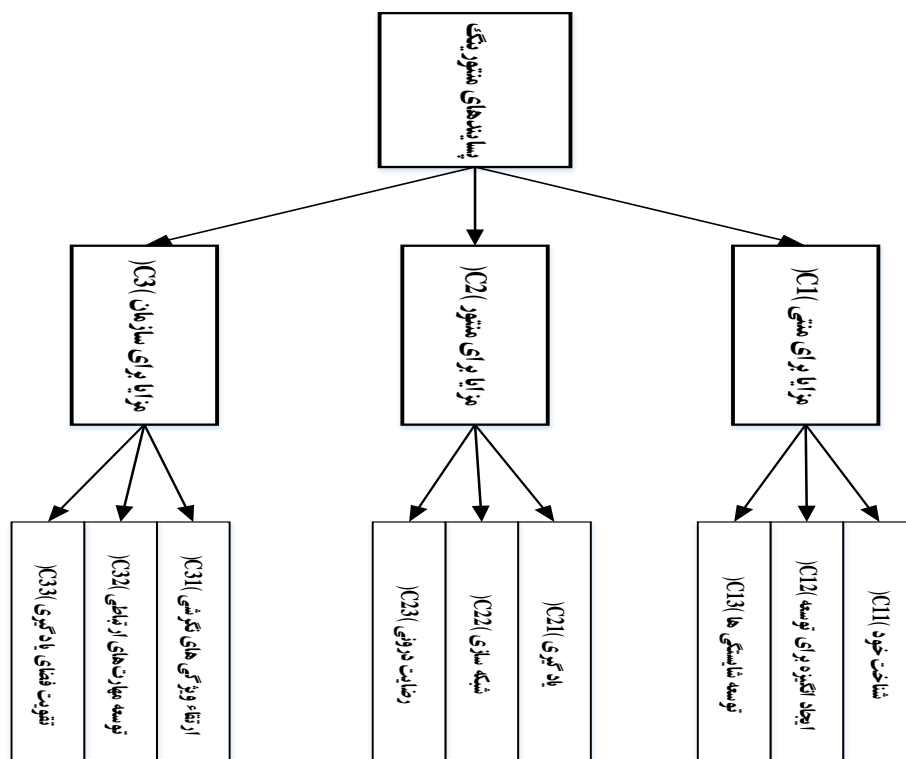


شکل ۳ تسهیل کننده ها و بازدارنده های دستاوردهای منتورینگ

۵ یافته‌های بخش کمی پژوهش

نتایج این مرحله از پژوهش در مراحل زیر ارائه شده است:

- گام ۱: ترسیم درخت سلسله‌مراتبی: با توجه به عوامل مشخص شده در مرحله کیفی پژوهش، درخت سلسله‌مراتبی همان‌طور که در شکل ۴ نشان داده شده است؛ ترسیم شد.



شکل ۴: درخت سلسله‌مراتبی پسایندهای فرآیند منتورینگ

- گام سوم: ماتریس میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان: میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان را با استفاده از رابطه شماره (۲) به دست می‌آید. جدول ۶ ماتریس میانگین هندسی مقایسه زوجی مربوط به پسایندهای فرآیند منتورینگ را نشان می‌دهد. شایان ذکر است؛ ابعاد با نماد (C) نشان داده شده‌اند.

- گام ۲: تشکیل ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از اعداد فازی: با استفاده از درخت سلسله‌مراتبی (شکل شماره ۴) و جدول شماره ۳، عبارات زبانی به اعداد فازی تبدیل می‌شوند و ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از رابطه (۱) تشکیل می‌شود.

جدول ۶ ماتریس میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان

میانگین هندسی	C1			C2			C3		
C1	1.00	1.00	1.00	1.48	1.88	2.22	0.92	1.24	1.60
C2	0.45	0.53	0.68	1.00	1.00	1.00	0.55	0.74	1.01
C3	0.63	0.81	1.08	0.99	1.35	1.82	1.00	1.00	1.00

شاخص‌ها محاسبه می‌شود. جدول شماره ۷ این محاسبات را نشان می‌دهد.

• **گام چهارم: محاسبه وزن‌های فازی:** با استفاده از روابط ۳ و ۴ وزن‌های فازی عوامل و

جدول 7 میانگین هندسی کل و وزن‌های فازی پسایندهای منتورینگ

	میانگین هندسی			وزن فازی			وزن مطلق
	C1	C2	C3	0.326	0.275	0.301	
C1	1.032	1.088	1.135	0.326	0.275	0.301	0.362
C2	0.870	0.911	0.962	0.326	0.275	0.301	0.304
C3	0.954	1.009	1.070	0.326	0.275	0.301	0.337

• **گام پنجم: محاسبه وزن‌های فازی کل برای شاخص‌ها:** براساس رابطه (۵) وزن شاخص‌های ابعاد پسایندهای فرآیند منتورینگ محاسبه می‌شود که در جدول شماره ۸ نشان داده شده است.

نتایج جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که پسایند «مزایا برای منتی» فرآیند منتورینگ (C1) با وزن (۰/۳۶۲) مهم‌ترین نتیجه پیاده‌سازی اثربخش فرآیند منتورینگ در جامعه آماری مورد مطالعه بوده و پس از آن پسایندهای «مزایا برای سازمان» (C3) و «مزایا برای منتور» (C2) قرار دارند.

جدول 8 نرمال‌سازی وزن شاخص‌ها

ابعاد	شاخص‌ها	وزن فازی شاخص‌ها			وزن فازی کل			وزن مطلق کل
		C1	C2	C3	0.092	0.112	0.136	
C1	C11	0.283	0.310	0.342	0.092	0.112	0.136	0.1131
	C12	0.307	0.340	0.373	0.100	0.123	0.148	0.1236
	C13	0.320	0.350	0.384	0.104	0.127	0.153	0.1275
C2	C21	0.293	0.324	0.356	0.080	0.098	0.120	0.0991
	C22	0.339	0.376	0.413	0.093	0.114	0.139	0.1151
	C23	0.274	0.300	0.334	0.075	0.091	0.113	0.0924
C3	C31	0.277	0.311	0.349	0.083	0.104	0.131	0.1056
	C32	0.299	0.338	0.388	0.090	0.113	0.146	0.1156
	C33	0.307	0.351	0.396	0.093	0.118	0.148	0.1191

دی‌فازی شده وزن‌های ابعاد و شاخص‌های پسایندهای پیاده‌سازی اثربخش منتورینگ تعیین شد. نتایج این مرحله در جدول ۷ برای ابعاد و در جدول ۸ برای شاخص‌ها نشان داده شده‌اند.

۶ بحث و نتیجه‌گیری

موضوع منتورینگ در سازمان‌های ایرانی جزء مباحث جدیدی است که سازمان‌های انگشت‌شماری در صدد اجرای آن آمده‌اند. علاوه بر آن، با توجه به محدودیت‌هایی که وجود دارد، اجرای منتورینگ به مفهوم واقعی با پیچیدگی‌ها و چالش‌های زیادی مواجه است. منتورینگ پیامدهای مختلفی برای سازمان در پی دارد. در این راستا، مزایای مختلفی برای پیاده‌سازی فرآیند منتورینگ در تحقیقات مورد بررسی و شناسایی قرار گرفته

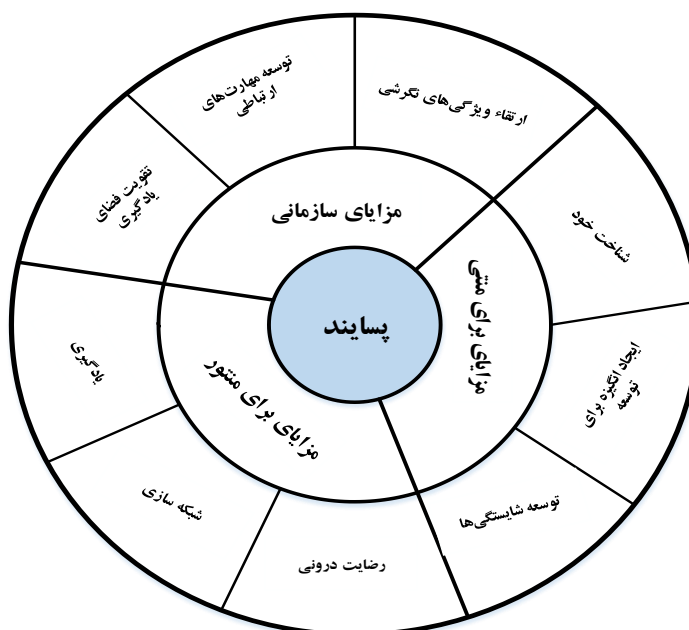
نتایج جدول ۸ نشان داد که در پسایند کلی «مزایا برای منتی» منتورینگ شاخص «توسعه شایستگی‌ها» مهم‌ترین شاخص بوده و شاخص «شناخت خود» کمترین اهمیت را در این خروجی به خود اختصاص داده است. در پسایند کلی «مزایا برای منتور» فرآیند منتورینگ شاخص «شبکه‌سازی» بااهمیت‌ترین شاخص و «رضایت درونی منتور» کم‌اهمیت‌ترین شاخص بوده‌اند. همچنین، در پسایند «مزایا برای سازمان» شاخص «تفویض فضای یادگیری» بااهمیت‌ترین و شاخص «ارتقاء ویژگی‌های نگرشی» کم‌اهمیت‌ترین شاخص بوده‌اند.

• **گام ششم: دی‌فازی و نرمال‌سازی سازی وزن‌های فازی:** با استفاده از رابطه (۶) مقادیر

یادگیری، شبکه‌سازی، رضایت درونی، ارتقای ویژگی‌های نگرشی، توسعه مهارت‌های ارتباطی و تقویت فضای یادگیری. در نهایت این ۹ مقوله فرعی در سه دسته مقوله اصلی مزایا برای منتی، مزایا برای منتور و مزایا برای سازمان قرار گرفتند و مهیای ورود به گام دوم پژوهش که رتبه‌بندی مقوله‌های اصلی و فرعی است، شدند. علاوه بر مزایا و نتایجی که اجرای منتورینگ برای منتور، منتی و سازمان مورد مطالعه به دنبال داشته است، بی شک نتایج آن به آغاز و اجرای این رویکرد نوین توسعه در سایر سازمان‌های ایرانی کمک بسیاری خواهد کرد.

است. از این‌رو، با توجه به اهمیت موضوع توسعه کارکنان از طریق منتورینگ در شرکت همراه اول و همچنین وجود خلأ نظری و تجربی در این حوزه در داخل کشور، هدف پژوهش حاضر شناسایی پیامدهای منتورینگ و همچنین رتبه‌بندی این پیامدها در شرکت همراه اول هستند.

یافته‌های پژوهش در مرحله اول پژوهش که با استفاده از تحلیل تم صورت گرفت؛ نشان می‌دهد که پیامدهای منتورینگ شامل ۳ مقوله اصلی، ۹ مقوله فرعی و ۲۷ زیرمقوله است. ۹ مقوله فرعی پیامدهای منتورینگ در شرکت همراه اول عبارت‌اند از: شناخت خود، ایجاد انگیزه برای توسعه خود، توسعه شایستگی،



شکل ۵ پسایندها و دستاوردهای منتورینگ

انگیزه بیشتری برای یادگیری دارند. آن‌ها اشاره کرده‌اند که برنامه منتورینگ در سازمان برای آن‌ها تلنگری بوده که درصدد توسعه خود باشند، و بسیاری از آن‌ها فرایند توسعه خود را در بیرون از سازمان، از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی، برگزاری جلسات بحث و تبادل نظر با مدیران موفق سایر صنایع، مطالعه فردی و نظایر آن دنبال کرده‌اند. این موضوع از دیدگاه ۷۲ درصد پاسخ‌دهندگان، عامل تسهیل‌کننده به شمار رفته است. البته باید ویژگی‌های منتی‌ها را در این موضوع دخیل دانست. افراد خودکنترلی که اشتیاق به یادگیری دارند، خود به دنبال توسعه فردی می‌روند. آن‌ها خود را مسئول توسعه خود می‌دانند و تلاش خود را در این مسیر می‌کنند. در سازمانی که یادگیری و توسعه، ارزش قلمداد می‌شود، فرایندی که باعث ارتقای آن شود، مورد استقبال واقع می‌شود. یکی از اهداف اصلی منتورینگ، توسعه شایستگی‌های مدیران است. برخی از این شایستگی‌ها، عبارت‌اند از مربی‌گری، مدیریت تغییر، مهارت ارتباطی، هوش هیجانی و نظایر آن که برنامه توسعه فردی با هدف

در نظرسنجی که به صورت کلی از منتی‌ها در رابطه با محتوای دوره منتورینگ انجام شده است، پاسخ‌دهندگان رضایت ۷۰ درصدی خود را بیان نموده‌اند. یکی از مهمترین مزایایی که برنامه منتورینگ برای منتی‌ها داشته است، شناخت خود و نقاط قوت و ضعف خود است. منتی‌ها بیان کرده‌اند، گفتگو با منتور و تلاش برای تدوین برنامه توسعه فردی باعث شده است بهتر به نقاط قوت و ضعف خود بیندیشند، همچنین با مرقوم کردن چشم‌انداز و اهداف خود، مسیر آینده برای آن‌ها شفاف‌تر شده است. این مورد از دیدگاه بیش از ۸۵ درصد افراد، عامل تسهیل‌کننده بوده است. لازم به ذکر است، همان‌طور که پیش از این بیان شد، این موضوع اصلی‌ترین هدف آغاز برنامه منتورینگ در سازمان مورد مطالعه بوده است. یکی دیگر از دستاوردهای برنامه منتورینگ، ایجاد انگیزه در فرد برای رشد و یادگیری است؛ حتی اگر این اتفاق در سازمان و در طی فرایند منتورینگ اتفاق نیفتد، ولی منتی‌ها اشاره کرده‌اند که از وقتی درگیر فرایند منتورینگ شده‌اند، بیشتر به فکر رشد و توسعه خود هستند و

منجر به رضایت از منتور و برنامه های منتورینگ می شود. نتایج اولیه مثبت برای منتور نیز ناشی از بهبود عملکرد شغلی منتی و پیشرفت مسیر شغلی اوست. نتایج اولیه منفی منتورینگ برای منتی شامل احساس جداسازی به دلیل وابستگی بیش از حد به منتور است. نتایج اولیه منفی برای منتور نیز شامل احساس نارضایتی و یأس بوده که این موضوع به دلیل عملکرد ضعیف منتی اتفاق افتاده و این موضوع، اثرات منفی را برای اعتبار منتور به همراه دارد. نتایج نهایی نیز برای منتور، منتی و سازمان، وجود دارد. نتایج مثبت برای منتی شامل بهبود عملکرد شغلی، رضایت شغلی، توسعه مسیر شغلی، پیشرفت، رضایت از شغل و دریافت پاداش بهتر است. نتایج برای منتور نیز شامل بهبود هویت حرفه ای و رضایت از خود است. سازمان ها نیز با اجرای منتورینگ می توانند انگیزش، تعهد و نگره داشت کارکنان را افزایش دهند.

گام دوم پژوهش نیز نشان داد که مقوله اصلی مزایا برای منتی بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است. با توجه به هدف اصلی اجرای منتورینگ در شرکت همراه اول که شناخت نقاط قوت و ضعف منتی ها بوده است؛ یافته های بخش کمی مطالعه نیز این مهم را تأیید می کند. بنابراین، در این راستا به مدیران شرکت همراه اول پیشنهاد می شود که بیشترین توجه خود را به انتخاب فراگیرانی اختصاص دهند که دغدغه توسعه فردی و سازمانی خود را دارند، در انتخاب منتورهای باتجربه، بدانش و دارای شایستگی بالا کوشا باشند و ارتباطی حسنه و توأم با دوستی و متقابل بین منتورها و منتی ها برقرار نمایند. دستاورد/ مقوله اصلی مزایا برای سازمان دومین پیامد مهم از پیاده سازی منتورینگ در شرکت همراه اول می باشد. باید اذعان داشت که هدف نهایی هر فعالیت و اقدامی در سازمان افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان است (Baran & Zarzycki, 2021). بنابراین، به مدیران شرکت همراه اول پیشنهاد می شود که هدف از اجرای برنامه منتورینگ در سازمان خود را مشخص نموده و برای دستیابی به این مهم تمام همت خود را بکار گیرند.

از جمله محدودیت های پژوهش می توان به مواردی از قبیل: جدید و چند وجهی بودن موضوع منتورینگ، تعداد کم خبرگان و صاحب نظران منتورینگ به صورت تجربی در کشور، عدم همکاری برخی از خبرگان به دلیل مشغله کاری زیاد، کمبود منابع علمی در زمینه منتورینگ در کشور و در نهایت اجرای پژوهش در یک شرکت خاص که تعمیم پذیری پژوهش را خدشه دار می کند؛ اشاره کرد. برای انجام پژوهش های بیشتر در این حوزه به پژوهشگران پیشنهاد می شود؛ به صورت وسیع تر و عمیق تر، تجربیات زیسته مشارکت کنندگان از جمله منتورها و یا نظرات و دیدگاه های خبرگان مورد بررسی قرار گیرد. علاوه بر آن، موضوع بحث حاضر نیز می تواند به صورت جداگانه از دیدگاه افراد درگیر در فرایند منتورینگ از جمله منتورها، منتی ها و متولیان

توسعه برخی از این شایستگی ها تدوین شده است. منتی هایی که به توصیه های منتور خود عمل کرده اند و اقدامات لازم را در راستای اجرای برنامه توسعه انجام داده اند، تا حدی توانسته اند این شایستگی ها را در خود ارتقا دهند. ۵۲ درصد از افراد، بر این باورند که اجرای برنامه منتورینگ سبب شده است که افراد نسبت به شغل و سازمان خود احساس بهتری داشته باشند، به عبارتی همین که افراد احساس نموده اند که برای سازمان اهمیت دارند و سازمان برای رشد و توسعه آن ها ارزش قائل است و در این زمینه سرمایه گذاری لازم را انجام می دهد، احساس بهتری نسبت به سازمان خود پیدا کرده اند. در سازمان دانش محوری که در آن نسبت به توسعه و یادگیری نگرش مثبت وجود دارد، افراد انتظار دارند در این راستا سرمایه گذاری بسیاری صورت گیرد، و اگر این انتظار برآورده شود، احساس رضایت می کنند.

در رابطه با مزایای منتورینگ برای منتورها که در مصاحبه ها به آن پرداخته شد، آن ها بیشتر به موضوع یادگیری اشاره کرده اند، که این یادگیری هم می تواند از طریق ارتباط با منتی اتفاق بیفتد، و هم تعامل با همکاران و سایر منتورها؛ به علاوه، منتورها برای این که بتوانند به منتی کمک کنند و راهکارهای توسعه ای خوبی به آن ها پیشنهاد دهند، باید در ابتدا دانش خود را در آن موضوع به روز نمایند، همین موضوع سبب افزایش یادگیری در آن ها می شود. دستاورد دیگر، برخورداری از شبکه وسیعی از ارتباطات است که می تواند به آن ها در مواقع گوناگون کمک نماید. به طور تقریبی هر منتور با ۱۵ منتی در ارتباط است که همه از مدیران شرکت همراه اول هستند. برقراری ارتباط با این افراد، مزایایی را برای منتورها در پی خواهد داشت. آخرین موردی که مشارکت کنندگان در رابطه با مزایایی که منتورینگ برای منتورها به همراه دارد، به آن اشاره کرده اند، احساس لذت و رضایت درونی منتورها از کمک کردن به منتی هاست. همان طور که پیش تر و در رابطه با ویژگی های منتور اشاره شد، منتور فردی است که از کمک کردن به دیگران لذت می برد، در بخش دستاوردهای منتورینگ، منتورها این موضوع را تأیید نموده اند و بیان کرده اند منتور بودن به آن ها احساس رضایت درونی می دهد.

در راستای مقایسه یافته های پژوهش با پژوهش های پیشین باید اشاره شود که پژوهش هایی از قبیل: دانیل^۱ (۲۰۰۹)، چو^۲ (۲۰۰۹)، مکسول^۳ (۲۰۰۹)، کائو و همکاران^۴ (۲۰۱۴)، چونگ و همکاران^۵ (۲۰۱۹)، هیرش و همکاران^۶ (۲۰۲۰)، جونگ و همکاران^۷ (۲۰۲۰)، باران و زارسکی^۸ (۲۰۲۱)، قلی پور و همکاران (۲۰۱۶)، دانشمندی و همکاران (۲۰۱۸) و کوثریه و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود به برخی از این مزایا و پیامدهای منتورینگ اشاره کرده اند. این محققان نتایج اولیه مثبت برای منتی را شامل تغییر منتی از راه شناخت، یادگیری مؤثر و شبکه های اجتماعی می دانند، که این موضوع

5. Chong et al
6. Hirsch, Whittington & Walker
7. Jung et al
8. Baran & Zarzycki

1. Daniel
2. Chu
3. Maxwell
4. Kao et al

کلیه مدیران، منتورها و منتی‌های شرکت همراه اول برای مشارکت در انجام این پژوهش قدردانی می‌کنیم.

سهم نویسندگان

همه نویسندگان سهم یکسانی در نگارش مقاله دارند.

تضاد منافع

در تهیه این پژوهش هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

منتورینگ در سازمان مورد تحلیل و مقایسه قرار بگیرد. پیامدهای پیاده‌سازی منتورینگ را در سازمان‌های خصوصی و دولتی انجام دهند و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه نمایند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از همه افرادی که در تهیه مقاله توصیه‌های علمی کرده اند، تشکر و قدردانی می‌کنند. همچنین، از

منابع

- Abdullah, L., & Zulkifli, N. (2015). Integration of fuzzy AHP and interval type-2 fuzzy DEMATEL: An application to human resource management. *Expert Systems with Applications*, 42(9), 4397-4409.
- Allen, T. D., Smith, M. A., Mael, F. A., Gavan O'Shea, P., & Eby, L. T. (2009). Organization-level mentoring and organizational performance within substance abuse centers. *Journal of Management*, 35(5), 1113-1128.
- Baran, M., & Zarzycki, R. (2021). Key effects of mentoring processes—multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees. *Journal of Business Research*, 124, 1-11.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2009). Public management mentoring: A three-tier model. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 134-157.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brockbank, A., & McGill, I. (2012). *Facilitating reflective learning: Coaching, mentoring and supervision*. Kogan Page Publishers.
- Chong, J. Y., Ching, A. H., Renganathan, Y., Lim, W. Q., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. (2019). Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: a systematic scoping review of e-mentoring programs between 2000 and 2017. *Advances in Health Sciences Education*, 1-32.
- Chu, C. M. (2009). *Mentoring for leadership in Pacific education*.
- Daniel, J. H. (2009). Next generation: A mentoring program for black female psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(3), 299.
- Daneshmandi, S., fathi vajargah, K., khorasani, A., Ghlichlee, B. (2017). Analysis of Mentor and Menti actions in mentoring new faculty members in universities: A qualitative approach. *Iranian Society for Training and Development*, 4(14), 29-55. (In Persian)
- Daneshmandi, S., fathi vajargah, K., khorasani, A., Ghlichlee, B. (2018). Studying the Consequences of applying Mentoring in order to empowering new faculty members: Content Analysis. *Journal of New Approaches in Educational*

- Administration*, 9(34), 105-128. (In Persian)
- Deale, C. S., Lee, S. H., & Bae, J. I. (2020). Making mentoring meaningful: hospitality and tourism students' perceptions of mentoring. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 20(1), 1-22.
- Eissner, S., & Gannon, J. (2018). Experiences of mentoring in the UK hospitality sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(3), 296-313.
- Gardiner, C. E. (2008). *Mentoring: towards an improved professional friendship* (Doctoral dissertation, University of Birmingham).
- Gholipour, A., Mousavi, S.J., Hashemi, M. (2016). Exploring the Positive and Negative Roles of Mentoring on Improving Knowledge Sharing: Barriers and Solutions, *Iranian Society for Training and Development*, 3(10), 51-72. (In Persian)
- Ghosh, R., & Reio Jr, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of management*, 37(1), 280-304.
- Haran, V. V., & Jeyaraj, A. (2019). Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 32(1), 58-72.
- Hirsch, B., Whittington, K. D., & Walker, J. (2020). Mentoring in Radiologic Science. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 51(3), 354-357.
- Inzer, L. D., & Crawford, C. B. (2005). A review of formal and informal mentoring: Processes, problems, and design. *Journal of Leadership Education*, 4(1), 31-50.
- Joung, J., Kang, K. I., Yoon, H., Lee, J., Lim, H., Cho, D., Cha, M., & Choi, B. (2020). Peer mentoring experiences of nursing students based on the caring perspective: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 94, 104586. <https://doi.org/10.1016/J.NEDT.2020.104586>
- Kao, K. Y., Rogers, A., Spitzmueller, C., Lin, M. T., & Lin, C. H. (2014). Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 191-203.
- Koeppe, K. E., & McKay, J. W. (2000). Who is Telemachus? Long-term mentoring in education. *Teacher Development*, 4(3), 425-436.

- 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. (In Persian)
- Koyuncu, M., Burke, R. J., Alayoglu, N., & Wolpin, J. (2014). Mentoring relationships among managerial and professional women in Turkey: Potential benefits?. *Cross Cultural Management*.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training & Development Journal*, 39(4), 40-43.
- Levesque, L. L., O'Neill, R. M., Nelson, T., & Dumas, C. (2005). Sex differences in the perceived importance of mentoring functions. *Career Development International*, 10(6/7), 429-443.
- Maxwell, G. (2009). Mentoring for enhancing females' career development: the bank job. *Equal Opportunities International*, 28(7), 561-576.
- Merritt, S. M., & Havill, L. (2016). Electronic and face-to-face communication in mentoring relationships. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(3), 9-17.
- Miller, P. S., Salmela, J. H., & Kerr, G. (2002). Coaches' perceived role in mentoring athletes. *International journal of sport psychology*.
- Nakhostin-Ansari, A., Maghbouli, N., & Shayestefar, M. (2021). Ambiguity tolerance among medical students and its relationship with personality and participation in the mentoring program: A cross-sectional study. *Annals of Medicine and Surgery*, 62, 425-430.
- Panopoulos, A. P., & Sarri, K. (2013). E-mentoring: The adoption process and innovation challenge. *International Journal of Information Management*, 33(1), 217-226.
- Rajabpour, E. (2020). Explaining the Factors Affecting the Acceptance of E-Coaching Using Structural-Interpretive Modeling (Case Study: Social Security Organization), *journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(1), 155-178. (In Persian)
- Rajabpour, E; Afkhami Ardakani, M; Hussieni Eghbal, A. (2016). E-Coaching: Web-based Innovation, *Iranian Society for Training and Development*, 2(7), 143-162. (In Persian)
- Scerri, M., Presbury, R., & Goh, E. (2020). An application of the mentoring framework to investigate the effectiveness of mentoring programs between industry mentors and student mentees in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 143-151.
- Simmonds, D., & Lupi, A. M. Z. (2010). The matching process in e-mentoring: a case study in luxury hotels. *Journal of European Industrial Training*.

Termini, C. M., McReynolds, M. R., Rutaganira, F. U., Roby, R. S., Hinton Jr, A. O., Carter, C. S., ... & Taylor, B. L. (2021). Mentoring during Uncertain Times. *Trends in Biochemical Sciences*.

Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM)

using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*, 162, 1252-1265.

Uen, J. F., Chang, H. C., McConville, D., & Tsai, S. C. (2018). Supervisory mentoring and newcomer innovation performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 93-101.