

ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب)

علی قاسمی قاسموند^۱

وحید چناری*^۲

مهرداد همراهی^۳

سید علی اکبر احمدی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۱)

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می باشد. این پژوهش براساس رویکرد کیفی و کمی (آمیخته) انجام پذیرفته است. در بخش کیفی شناسایی عوامل و زیرساخت‌های لازم الگو با استفاده از مصاحبه با ۱۱ نفر از خبرگان که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند انجام پذیرفته و از روش تحلیل مضمون استفاده شده و از نوع تحقیقات اکتشافی است. برای بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌های کیفی از نظرات خبرگان و برای بررسی پایایی یافته‌های تحلیل مضمون از شاخص کاپا استفاده گردید و ۹۶ کد باز در قالب ۱۲ مضمون و در واقع زیرساخت‌های لازم جهت طراحی الگو بدست آمد که عبارتند از: ارتباطات سازمانی، ارزیابی منتورینگ، آموزش سازمانی، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، نتایج عملکردی سازمان، و ویژگی‌های فردی منتور. در بخش کمی برای اعتبار سنجی مدل از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقاتی و بر اساس فرمول کوکران، از بین ۱۰۵ نفر جامعه آماری تعداد نمونه‌ها می بایست ۸۳ نفر باشند که برای احتیاط ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شد. مدل تحقیق براساس یافته‌های تحلیل کیفی و نتایج حاصل از معادلات ساختاری و براساس زیرساخت‌های لازم شناسایی شده اجرای منتورینگ و با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مورد آزمون و در نهایت الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی و پیشنهاداتی در زمینه ایجاد شرایط و بستر لازم در جهت اجرای منتورینگ ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: منتورینگ، مدیریت منابع انسانی، بهبود فعالیت‌ها، تحلیل مضمون.

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

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

(مسئول مکاتبات vahid.chenari@iau.ac.ir)

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

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

مقدمه

به اعتقاد یاپ و لاک^۱ منتورینگ یکی از ابزارهای قدرتمند برای انتقال دانش می‌باشد. تعاملات چهره به چهره و منتورینگ از تکنیک‌های ترجیح داده شده انتقال دانش ضمنی می‌باشند (۲۹). منابع انسانی سرمایه با ارزش معنوی سازمان هستند، نیازها و خواسته‌های آن‌ها گوناگون و درک آنها مشکل است. با توجه به اندازه روز افزون صنعت و پیچیدگی‌های مرتبط با عملیات و عناصر انسانی آن، سازمان‌ها برنامه‌های منتورینگ را بکار گرفته‌اند. منتورینگ به افزایش روحیه کارکنان کمک می‌کند و به آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان انگیزش می‌دهد. با استفاده از منتورینگ سازمان‌ها کارکنان را بعنوان 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. سازمان منافع زیادی را از اجرای منتورینگ بدست می‌آورد (۱۳). منتور، فردی آگاه، دانا، با اشراف به مطلب و اتکا به نفس کامل در مورد موضوع خاص، بصیر، فهیم و خردمند، مستعد و قادر به موشکافی از ظرایفی است که از دید سایرین پنهان است. منتور شخصی خردمند، آگاه و پیشرو می‌باشد که راه رشد و شکوفایی را به پیرو خود نشان می‌دهد. منتی شخصی است که برای رشد و توسعه حرفه‌ای و فردی خویش، شخصی با تجربه و مورد اعتماد را به عنوان منتور انتخاب می‌کند (۷). در یک ارتباط منتورینگ منتور به منتی کمک می‌کند تا نقش و مسئولیت‌هایش را درک کند و باعث می‌شود ابهام شغل و ابهام نقش تا حد زیادی کاهش پیدا کند که باعث توسعه رضایت شغلی کارکنان می‌شود. منتور باعث بهبود عملکردهای شغلی و عملکردهای عاطفی می‌شود و بعنوان یک الگوی نقش عمل می‌کند که باعث تشویق مداوم منتی می‌شود که استعداد خود را شکوفا کند و به او انگیزه می‌دهد که اهداف شخصی خود و اهداف سازمانی را محقق کند. مربی‌گری و ارائه مشاوره توسط منتور در جنبه‌های مختلف شغل و حمایت‌های سازمانی به وفاداری منتی‌ها کمک می‌کند که باعث تعهد شغلی، جابجایی کمتر، فهم مشترک، رضایت کارکنان و ادراک موفقیت شغلی در منتی‌ها می‌شود (۱۳). یکی از نقش‌های مدیریت منابع انسانی تشخیص استعدادها بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آن‌هاست (۲۵). از دیدگاه میرسپاسی نظام جبران خدمت، نظام تامین و تعدیل منابع انسانی، نظام بهسازی منابع انسانی، نظام

^۱. Yap and Lock

^۲. به دلیل عدم وجود معادل فارسی مناسبی برای واژه منتورینگ و همچنین تفکیک چنین روشی از سایر روش‌ها نظیر مربی‌گری (Coaching)، مشاوره (Counseling)، استاد - شاگردی (Apprenticeship) در این تحقیق از واژه منتورینگ، منتور و منتی استفاده شده است.

نگهداری منابع انسانی، نظام کاربرد منابع انسانی و جانشین پروری به عنوان مهمترین فعالیت های مدیریت منابع انسانی می باشد (۲۱).

شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب با مشکلاتی از جمله بازنشستگی جمع کثیری از متخصصین و افراد خبره و با تجربه روبرو می باشد و مشاهده روند موجود نشان از بازنشستگی زیاد نیروی کار و مشکل جدی در بکارگماری افراد در پست های سرپرستی و مدیریتی دارد و این مشکلات فعالیت های شرکت را به مخاطره می اندازد و باعث بروز مشکلات در فعالیت ها و عملکرد سازمان می گردد و باعث طولانی شدن زمان تحقق اهداف سازمان و افزایش هزینه ها و کاهش اثربخشی و کارایی سازمان می گردد. در جهت حل مشکلات یاد شده یافتن و بکارگماری کارکنان مناسب و مستعد از بازار کار تقریباً ناممکن و یا به سختی و با صرفه هزینه های فراوان ممکن می باشد و همچنین آموزش نیروها در این زمینه بسیار زمانبر و پر هزینه می باشد. منتورینگ منجر به پیامدهای مثبت برای سازمان می گردد از جمله افزایش بهره وری، کاهش تمایل به ترک شغل و وابستگی سازمانی بیشتر و این در حالی است که از منابع داخلی سازمان استفاده می کند (۶). منتورینگ توسط افراد با تجربه یک وسیله سیستماتیک و با دوام هم برای جذب و هم برای نگهداری افراد است (۱۹). منتورینگ باعث نتایج مطلوبی از جمله، انگیزش، بهبود عملکرد، احساس موفقیت، بهره وری طولانی مدت و نگه داشتن افراد در شغل می شود (۱۳). لاپوینتی و واندرنبرگ معتقدند که منتورینگ موجب جلوگیری از ترک شغل کارکنان می گردد (۱۷). لذا استفاده از منتورینگ می تواند باعث انتقال تجربه، دانش، مهارت از نیروهای با تجربه و نزدیک به سن بازنشستگی به دیگر افراد شود تا ضمن نگه داشتن و حفظ دانش در سازمان و انتقال آن به افراد دارای تجربه کمتر، از ایجاد هرگونه مشکل در فرآیندها و عملکرد سازمان جلوگیری شود. منتورینگ به وفاداری منتهی ها کمک می کند و باعث جابجایی کمتر و رضایت کارکنان می شود (۱۳). ادعا شده که موثرترین راه بدست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان است (۲۱).

تعدادی زیادی از مدیران و روساء و سرپرستان و کارشناسان و نیروهای خبره شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب بازنشست شده اند و سازمان با یک خلاء نیروی کار کاردان با دانش و تجربه و مهارت مواجه گردیده و در برخی بخش ها جایگزین کردن افراد بازنشسته تبدیل به یک مشکل و معضل گردیده و ادامه این روند باعث به تاخیر افتادن تحقق اهداف سازمان و کاهش عملکرد و افزایش هزینه های سازمان می گردد. در کشورمان ایران اولاً برنامه منتورینگ تا به حال بصورت عملی مطرح و بکارگیری نشده و ثانیاً در زمینه آموزش مدیران که از ضعف های اساسی نظام آموزشی ما محسوب می گردد راهبرد آموزش مناسبی توسعه پیدا نکرده است (۷) و برخلاف اهمیتی که منتورینگ دارد تحقیقات بسیار اندکی در زمینه انتظارات و علاقه مندی های افراد درگیر در فعالیت منتورینگ هم از دیدگاه منتور و هم از دیدگاه منتهی وجود دارد (۱۹) نیاز به انجام پژوهش در این زمینه ضروری به نظر می رسد هدف تحقیق حاضر

ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیتهای منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می باشد و سوال کلی تحقیق عبارت است از: ابعاد و عوامل جهت طراحی الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیتهای منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب چیست؟ در این تحقیق تلاش گردید زیرساختهای لازم، عوامل و ابعاد جهت طراحی الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیتهای منابع انسانی بررسی گردد و در نهایت الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیتهای منابع انسانی ارائه گردید.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

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 براساس 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 (۱۲). منتور اشاره به شخصی دارد که مجرب، راهنما و مشاور است. منتور، فردی آگاه، دانا، با اشراف به مطلب و اتکا به نفس کامل در مورد موضوع خاص، بصیر، فهیم، خردمند، مستعد و قادر به موشکافی از ظرایفی است که آن موضوع خاص از دید سایرین پنهان است. بنابراین فرد مجرب و آگاه (منتور)، به فردی که دارای تجربه کمتری می باشد (منتی) کمک می‌کند تا در زمینه حرفه خویش یاد گرفته و رشد نماید (۱۴). عموماً سه کارکرد برای منتورینگ شناسایی شده است که عبارتند از: حمایت شغلی، حمایت روانی، و مدل نقش. کارکردهای حمایت شغلی هدفشان توسعه شغلی منتی‌ها شامل بروز صلاحیت‌ها، درک توسعه و پیشرفت و ارتقاء شغلی می‌باشد. کارکردهای حمایت روانی هدفشان توجه به نیازهای عینی منتی‌ها و احساس هویت آنها با مهیا کردن شرایط منتی‌ها برای به اشتراک گذاشتن احساساتشان و مشکلات و موارد شخصی‌شان می‌باشد. کارکردهای مدل نقش شرایطی را فراهم می‌کند تا کارکنان با تجربه مثالی باشند برای کارکنان با تجربه کمتر که آنها را مشاهده کنند و از آنها تقلید نمایند. این سه کارکرد منتورینگ می‌تواند به وسیله منتورها تدارک دیده شود (۱۶).

از منتورینگ می‌توان در انتقال تجارب در مراحل پیشرفته شناخت و مهارت برای مشاغل مختلف نظیر مدیریت، خلبانی، پرستاری، مدرسین، تکنسین‌ها و غیره استفاده نمود، جایی که روش‌های آموزشی سنتی قادر به بر آورده کردن نیازهای آموزشی این مشاغل در سطح پیشرفته نیستند (۷). منتورینگ به عنوان یکی از موثرترین استراتژی‌های آموزشی، در بسیاری از سازمان‌ها برای آموزش و توسعه مدیران جهت کسب دانش راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد (۱). در رابطه منتورینگ مدیری که در نقطه مرکزی کارراهه شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل کارراهه شغلی‌شان هستند، یاری می‌دهد

(۸). منتورینگ ترویج یادگیری هدفمند است و چون شخصی با تجربه کار ترویج یادگیری را به عهده می‌گیرد از این جهت سبب افزایش توسعه منابع انسانی می‌شود که این افزایش اثرات مطلوبی بر بهبود انگیزه، بهبود عملکرد شغلی، حفظ و برنامه‌ریزی جانشینی کارکنان یک سازمان دارد (۱۴). منتورینگ به عنوان عاملی مؤثر در رشد و موفقیت فردی و تخصصی در اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و برنامه منتورینگ در مدارس، سازمان‌ها و مراکز حرفه‌آموزی به اجرا درآمد. از آن تاریخ به بعد سازمان‌ها مدل‌های گوناگونی از روابط منتورینگ را برای توسعه منابع انسانی آینده و ارتقای پتانسیل مدیریتی به کار بردند (۳). ملاک تأثیرگذاری برنامه‌های منتورینگ، موفقیت آن‌ها در انتقال دانش مدیریتی است. منتورینگ نه تنها مانع در جا زدن کارکنان نمی‌شود بلکه به پیشرفت آنان کمک می‌کند و عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد و ابزاری پایا برای توسعه مدیران آینده سازمان و ارتقای مهارت‌های شغلی کسانی می‌شود که در این برنامه شرکت دارند. منتورینگ عنصری کلیدی در توسعه و موفقیت شغلی است از برنامه‌های منتورینگ برای توسعه منابع انسانی استفاده می‌شود (۷). منتورینگ خوب، منافع بسیاری برای منتور و منتهی در پی خواهد داشت که از آن جمله می‌توان به حفظ و نگه داشتن دانش و افزایش رضایت شغلی اشاره نمود (۱). منافع منتورینگ برای سازمان شامل توسعه سریع کارکنان مستعد، توسعه مخزن وسیعی از استعداد، کشف استعداد فردی، سرمایه‌گذاری بر جانشینان آینده می‌باشد. منتورینگ یکی از راهبردهایی است که از چند دهه اخیر برای بهسازی دانش راهبردی مدیران از طریق انتقال تجربه مطرح شده است (۱۴). منتورینگ یک راهبرد آموزشی است که برای ایجاد محیط آموزشی انفرادی شده برای آموزش‌های ضمن خدمت در مشاغل حساس نظیر مدیریت بکار می‌رود (۷).

مطابق با تئوری نقش منتور کرام^۱ 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 به نحو بهتری شغل خود را انجام دهند. دومین کارکرد، کارکردهای روانی - اجتماعی می‌باشد. این رفتارها جنبه‌های بین فردی روابط منتورینگ را مورد خطاب قرارداده و حس کارآموز از شایستگی، خودکارایی و توسعه فردی و حرفه‌ای را تقویت می‌نماید. کارکردهای توسعه کارراه بر سازمان و کار راه کارآموز تمرکز دارد، در حالی که کارکردهای روانی - اجتماعی بیش تر در سطح فردی کارآموز را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در حوزه‌هایی از زندگی کارآموز همانند توسعه شخصی کارآموز گسترش می‌یابد (۸). سه نوع عمده از نتایجی که ممکن است منتورینگ در سطح سازمان داشته باشد عبارتند از: توسعه منابع انسانی به (عنوان مثال، بهبود انگیزه، بهبود عملکرد شغلی، حفظ و برنامه‌ریزی جانشینی) مدیریت فرهنگ سازمانی (به عنوان مثال، تقویت یا تغییر فرهنگ)، و بهبود ارتباطات سازمانی می‌باشد (۱۴). منتورینگ از جمله راهبردهای معنی دار و مفید در جامعه‌پذیری

^۱ Kram

کارکنان می‌باشد (۲۶). دانش راهبردی شامل پیدا کردن راه حل‌ها و انتخاب یک راه حل درست از بین آن‌ها می‌باشد. اما با این حال بدست آوردن دانش راهبردی از آموزش‌های دانشگاهی و یا ضمن خدمت قابل دستیابی نیست؛ بلکه از دل تجارب گسترده در محیط‌های واقعی بدست می‌آید؛ از طرف دیگر امروزه در فضای جهانی سازی شده تجارب و علم و همچنین وجود یک محیط رقابتی شدید بین سازمان‌ها نمی‌توان با آزمایش و خطا در زمینه کسب دانش راهبردی به عنوان یک مدیر، تجربه اندوزی نمود، بنابراین نیاز به خلق محیط‌های یادگیری مبتنی بر راهبردهای آموزشی خاص کاملاً محسوس است و رفع این نیاز گامی موثر در جهت جبران ناکارآمدی آموزش‌های سنتی خواهد بود (۱۴). آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی، از اصلی ترین مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌گردد. در این میان آموزش مدیران یکی از چالش‌انگیزترین مباحث آموزشی است که در حال حاضر سازمان‌های ایرانی با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. با توجه به بحث خصوصی سازی و افزایش رقابت در جذب و نگه داشت منابع انسانی مستعد، رویکرد منتورینگ و مدیریت استعدادها موجب پایداری و بقا سازمان‌ها در عرصه‌های ملی و بین‌المللی شده و برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی در این مورد بسیار حائز اهمیت می‌باشد. مطالعه انجمن بین‌المللی مدیریت پرسنلی پژوهشی را در ژانویه ۲۰۰۱ منتشر ساخت، مبنی بر اینکه آموزش معمولی می‌تواند ۲۲٪ بهره‌وری را افزایش دهد در حالی که تاثیر آن همراه با مربیگری ۸۸٪ است. بنابراین عدم توجه به بحث منتورینگ در سبب آموزشی سازمان‌ها از دیگر چالش‌های توسعه منابع انسانی است. این در حالی است که باید در هر سازمانی تجربه افراد با تجربه را به افرادی با تجربه پایین تر انتقال داد (۱۰). توسعه حرفه‌ای یکی از نتایج منتورینگ می‌باشد (۲۸). اساساً منتورینگ بایستی به اعضای جدید کمک نماید تا الزامات و انتظارات شغل و انجام مسئولیت‌های حرفه‌ای را درک نمایند (۴). با مطالعه پژوهش‌های انجام شده به این نتیجه می‌توان دست یافت که اجرای منتورینگ منافع و مزایای بسیاری برای فرد و سازمان دارد که برخی از آنها عبارتند از: جابجایی کمتر افراد، حفظ و نگاه‌داشت افراد، آموزش افراد کم تجربه توسط افراد با تجربه، پیشرفت شغلی، توسعه شخصی، پیشرفت عملکرد کاری، ارتقاء شغلی، رشد شخصی، کاهش جابجایی، جلوگیری از ترک شغل، پیشرفت کارراهه شغلی، جانشین پروری، اجتماعی کردن، انجام شغل به روش بهتر. با مطالعه دسته‌بندی موارد مطرح شده از مزایای منتورینگ می‌توان به این نتیجه دست یافت که منتورینگ باعث بهبود فعالیت‌های منابع انسانی می‌گردد که این فعالیت‌ها عبارتند از: اجتماعی کردن، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مسیر شغلی و جانشین پروری، و حفظ و نگاه‌داری منابع انسانی. در ادامه نظرات پژوهشگران در خصوص عوامل و زیر ساخت‌های لازم در جهت اجرای منتورینگ در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ - عوامل و زیر ساخت‌های لازم جهت اجرای منتورینگ

پژوهشگر	عوامل و زیر ساخت‌های لازم جهت اجرای منتورینگ
جیوتی و شارما (۲۰۱۷) (ص. ۶۵)	منتورینگ از طریق ایجاد فرهنگ منتورینگ و ساختار منتورینگ در سازمان تقویت می‌شود. مدیریت باید طوری فرهنگ منتورینگ را ایجاد نماید که منتور و منتی را تشویق کند برای علاقه‌مند شدن، نشان دادن گشودگی در روابط، احساس عاطفه و این که هر موقع لازم باشد در کنار هم باشند (۱۳).
لاپوینته و واندربرگ (۲۰۱۶) (ص. ۲ و ۳)	به اعتقاد لاپوینته و واندربرگ عوامل زمینه‌ای و بستر سازمانی در منتورینگ مهم است (۱۷).
گوش (۲۰۱۴) (ص. ۳۶۸)	به اعتقاد گوش موارد مهم و مقدمات لازم جهت حمایت منتورینگ عبارتند از: جنسیت منتور و منتی، نژاد منتی، سطح تحصیلات منتی، و کانون توجه خود ارزیابی منتی که بر ایجاد اعتماد بنفس، حس خود کنترلی و خودکارآمدی منتی مؤثر است (۹).
قلی پور و همکاران (۱۳۹۵) (ص. ۵۹-۶۱)	راه کارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ به سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ تقسیم می‌شوند (۸).
ضرابی و همکاران (۱۳۹۶) (ص. ۲۳۰)	مراحل اجرای طرح منتورینگ شامل این موارد می‌باشد: نیازسنجی و بررسی امکانات، برنامه‌ریزی و طراحی سیستم اجرایی، آماده‌سازی، اجرای کار و ارزشیابی (۳۰).
دانشمندی و همکاران (۱۳۹۷) (ص. ۱۰۷)	منتورینگ، یک رابطه برنامه‌ریزی شده متمرکز بر پرورش فرد نسبتاً بی تجربه از طریق گفتگو است. کارکرد اولیه چنین رابطه‌ای، توسعه ظرفیت یادگیری فرد (منتی) از طریق انتقال دانش، فرهنگ سازمانی، خرد و تجارب است (۵).
پورحسن (۱۳۹۷) (ص. ۲۳۸ و ۲۴۳)	علت موفقیت برنامه‌های منتورینگ علاوه بر آموزش منتورها روش‌های انگیزشی موثر برای منتورها و منتی‌ها برای ایجاد رابطه منظم، پایش منظم عملکرد منتورها و حمایت‌های مالی و حرفه‌ای از منتورها و ایجاد فرهنگ منتورینگ است (۲۴).
مقبولی و همکاران (۱۳۹۵) (ص. ۲۶۱ و ۲۶۹)	مهارت‌های منتورینگ نیازمند تاکید و آموزش است تا منتورها با توانمند بیشتری در ارتباط با منتی‌ها قرار بگیرند. از طرفی برنامه ریزان منتورینگ باید به دنبال راهکارهایی جدی‌تری برای جوسازی منتور - منتی باشند و با پایش منظم منتورها و ارتباطات وی با منتی اجرای صحیح اهداف را

پژوهشگر	عوامل و زیر ساخت‌های لازم جهت اجرای منتورینگ
	پیگیر باشند. ارزشیابی برنامه‌های منتورینگ و استفاده از این بازخوردها از جمله عوامل و زیرساخت‌های لازم جهت اجرای منتورینگ می‌باشند (۱۸).

از بررسی نظرات پژوهشگران چنین استنباط می‌شود که عوامل و زیر ساخت‌های لازم در جهت اجرای منتورینگ عبارتند از: ساختار منتورینگ، تعیین متصدی اجرای منتورینگ، آموزش، ایجاد فرهنگ منتورینگ، ارزیابی منتورینگ و جبران خدمات. با توجه به پیشینه تحقیق و با مطالعه نظر پژوهشگران و با مطالعه پژوهش‌های انجام شده به این نتیجه می‌توان دست یافت که منتورینگ باعث بهبود فعالیت‌های منابع انسانی از جمله: اجتماعی کردن، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مسیر شغلی و جانشین پروری، و حفظ و نگهداری منابع انسانی 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 منتورینگ پیشنهاد می‌گردد. 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 شناخت ابعاد و عوامل جهت طراحی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب و پاسخ به سوال ذیل می‌باشد:

ابعاد و عوامل جهت طراحی الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب کدامند؟

ارزیابی بخش کلی توسط معیار **GOF** بررسی شده است، بدین معنی که توسط این معیار، می‌توان پس از بررسی بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نمود.

روش پژوهش

این پژوهش براساس رویکرد ترکیبی انجام پذیرفته است به طوری که در آن از دو رویکرد کیفی و کمی (آمیخته) استفاده شده است. 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 و مقالات (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. پژوهش حاضر از نظر مخاطب استفاده از پژوهش کاربردی می‌باشد و بر اساس دسته‌بندی روش‌های گردآوری داده‌ها کیفی می‌باشد. تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی و روش کمی و کیفی و نوع تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی مقطعی می‌باشد که داده‌های لازم طی چند هفته گردآوری شده است و از نظر تحلیل اکتشافی است. پژوهش اکتشافی پژوهشی است که هدف اصلی آن بررسی مساله یا پدیده‌ای است که در مورد آن شناخت چندانی وجود ندارد (۲۲). روش اکتشافی به ویژه زمانی مفید است که درباره یک پدیده شناخت کافی وجود ندارد. روش اکتشافی را می‌توان با جستجوی ادبیات، صحبت با متخصصان حوزه مربوطه و انجام مصاحبه با افراد یا گروه‌ها، خواندن متون و نوشته‌های مختلف، مشورت با اساتید و صاحب نظران دنبال کرد. هدف اصلی در تحقیق اکتشافی، شناخت وضعیتی است که درباره آن آگاهی‌های لازم وجود ندارد (۲۰).

جامعه تحقیق در بخش کیفی: در این 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 از نظرات اساتید دانشگاه استفاده شده و در نهایت منجر به استخراج و شناسایی مولفه‌ها و زیرساخت‌های لازم ارائه الگوی منتورینگ گردید این خبرگان دارای تخصص، تجربه و زمینه فعالیت مرتبط می‌باشند. بدین ترتیب جامعه آماری شامل خبرگان است که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند: ۱. دارای مدرک دکترا

۱. General of Fitness

و یا تخصص در حوزه مورد بررسی باشند، ۲. تجربه کافی و آشنا با مسائل، ۳. اشراف علمی و تخصص برای شناسایی و تحلیل موضوع. با توجه به معیارهای مذکور، خبرگان برای جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی به روش اشباع شناسایی و تعیین شدند و ۱۱ نفر از خبرگان شناسایی شده‌اند. جامعه در بخش کمی تحقیق: در بخش کمی برای برازش مدل بر اساس معیارهای استخراج شده از بخش کیفی، از نظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب استفاده شده است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی استفاده شده است. با توجه به محدود بودن جامعه مورد مطالعه، برای تعیین تعداد نمونه مورد نیاز از فرمول کوکران استفاده شده است (۲). تعداد جامعه آماری تحقیق ۱۰۵ نفر می‌باشد که بر اساس فرمول فوق، تعداد نمونه‌ها می‌بایست ۸۳ نفر باشند که برای احتیاط ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شد.

در این تحقیق برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحقیق حاضر از منظر بعد زمانی از نوع تحقیقات مقطعی است که در آن داده‌ها طی چند هفته جمع‌آوری شده است. در این تحقیق از نرم افزار **Maxqda** جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه پردازی استفاده شده است. برای حصول اطمینان از اعتبار محتوایی مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌های این تحقیق، الف) برای بررسی روایی کیفی تحقیق، از روایی صوری، استفاده شده است. در روایی صوری کیفی، برای دریافت نظرات گروه هدف یا همان پاسخ‌دهندگان، بهتر است از طریق مصاحبه با تعدادی از پاسخگویان برای یافتن دشواری در درک عبارات و کلمات، تناسب و ارتباط مطلوب شاخص‌ها، احتمال وجود ابهام و برداشت‌های نارسا از عبارات و یا وجود نارسایی‌هایی که ممکن است در معانی کلمات وجود داشته باشد، استفاده شود. به همین منظور از نظرات ۵ نفر از خبرگان در این خصوص استفاده گردید. ب) برای سنجش روایی در بخش کمی هم از نظرات متخصصان و خبرگان و هم از روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. برای ارزیابی پایایی پژوهش در بخش کیفی، به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. برای ارزیابی پایایی کمی این پژوهش، آلفای کرونباخ^۱ و همچنین پایایی ترکیبی محاسبه شد. در فاز دوم تحقیق، که فاز کمی است، برای اعتبارسنجی مدل از روش معادلات ساختاری و نرم افزار **smart.pls** استفاده شده است. مدل تحقیق با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

در فرآیند پژوهش کیفی ابتدا کدهای اولیه ایجاد شدند. در این شکل از کد گذاری داده‌های مشابه گروه‌بندی و نام‌گذاری می‌شوند. پس از بررسی، مقایسه، مفهوم پردازی و طبقه بندی داده به آن‌ها کدها

^۱ Cochran

^۲ Cronbach's alpha

یا برجسب‌هایی اختصاص داده می‌شود که از این طریق نامگذاری می‌شود (۲۳). در ادامه چند نمونه از کدگذاری باز به طور مثال آورده شده است. به طور مثال از متن مصاحبه دوم: « در این راستا از ابزار کارآمد و متناسب و با استفاده از شیوه‌های علمی در این حوزه استفاده گردد»، کد باز « ابزارهای مناسب ارزیابی » استخراج شده است ، از متن مصاحبه سوم: « منتورینگ باعث رشد و توسعه آموزش می‌گردد و به جای آموزش‌های سنتی و مبتنی بر کلاس و درس طراحی می‌شود و آموزش و یادگیری است»، کد باز « رویکرد جدید آموزش » استخراج شده است، از متن مصاحبه هشتم: « 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 انجام خواهد شد «، کد باز « اجتماعی کردن کارکنان » استخراج شده است و از متن مصاحبه نهم « هرگونه آموزش و انتقال دانش، توانایی و مهارت مستلزم توانایی و مهارت آموزش دهنده و منتور است «، کد باز « مهارت منتور » استخراج شده است. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، مشاهده گردید که تعداد ۱۰۷ کد باز میان ۵۴۵ مفهوم شناسایی شده است که در جدول ۷ به نمایش گذاشته شده است. شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص این چنین نظام‌مند می‌شوند که: الف) مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی موجود در متن، ب) مضامین سازمان دهنده شامل مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه و ج) مضامین فراگیر شامل مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل (۱۱). در جدول ۲ مضامین پایه (کدهای باز) و مضامین سازمان دهنده استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده نشان داده شده است. در تحقیق حاضر عوامل و زیرساخت‌های لازم جهت ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی به عنوان مضمون فراگیر قلمداد می‌گردد.

جدول ۲- فرایند اجرایی روش تحلیل مضمون

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
عوامل و زیرساخت‌های لازم جهت ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی	۱- ارتباطات سازمانی	۱- ارتباط بلندمدت
		۲- گفتگو
		۳- تبادل اجتماعی و سرمایه اجتماعی
		۴- ارتباط مشارکتی
		۵- برقراری تعاملات
	۲- ارزیابی منتورینگ	۶- ارزیابی دوره‌ای

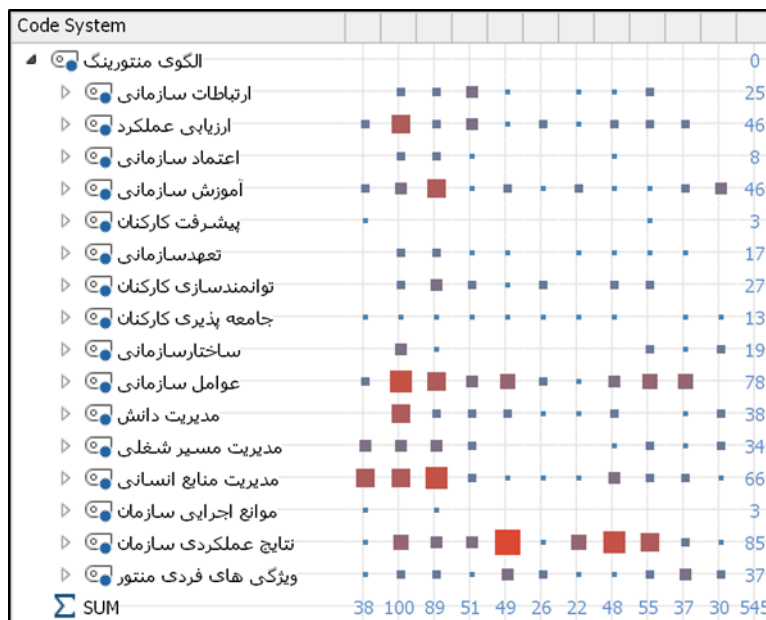
مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
		۷- ابزارهای مناسب ارزیابی	
		۸- نظارت	
		۹- ارزیابی کیفیت نیرو	
		۱۰- ارزیابی مستمر	
		۱۱- الگوهای عملکردی	
		۱۲- تعیین معیار ارزیابی عملکرد	
		۱۳- ارائه بازخورد	
		۱۴- مدیریت عملکرد	
		۱۵- ارزیابی منتورها	
		۳- اعتماد سازمانی	۱۶- کسب اعتماد
			۱۷- اعتمادسازی
			۱۸- اعتماد کارکنان در سازمان
		۴- آموزش سازمانی	۱۹- اجرای پابلوت
			۲۰- آموزش استخدامی
			۲۱- جلسات توجیهی
۲۲- پرورش نیرو			
۲۳- ایجاد رویه‌های آموزش			
۲۴- فضای مناسب آموزش			
۲۵- غنی سازی آموزش			
۲۶- رویکرد جدید آموزش			
۲۷- آموزش کارکنان			
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		
۷- توانمند سازی کارکنان	۳۴- شناسایی نقاط قوت و ضعف		
	۳۵- توسعه قابلیت ها		

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه		
	۸- جامعه پذیری کارکنان	۳۶- ارتقای انگیزه		
		۳۷- توانمندی و شایستگی		
		۳۸- توسعه شایستگی ها		
		۳۹- شناخت سازمان		
		۴۰- پذیرش نیروتازه وارد در محیط		
	۹- ساختار سازمانی	۴۱- اجتماعی کردن کارکنان		
		۴۲- شبکه سازی		
		۴۳- ساختارمنتورینگ		
	۱۰- عوامل سازمانی	۴۴- ساختار رسمی		
		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		
		۱۱- مدیریت دانش	۵۹- ثبت اطلاعات	
			۶۰- دانش سازمانی	
	۶۱- ایجاد دانش			
	۶۲- تسهیم دانش			
	۶۳- آگاهی کارکنان			

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
	۱۲-مدیریت مسیر شغلی	۶۴- انتقال دانش	
		۶۵- گردش شغلی	
		۶۶- خودپروری در افراد	
		۶۷- مدیریت استعداد	
		۶۸- جذب مناسب نیرو	
		۶۹- بهبود و توسعه شغلی	
		۷۰- برنامه ریزی کارراهه شغلی	
		۷۱- پیشرفت مسیر شغلی	
		۱۳-مدیریت منابع انسانی	۷۲- مدیریت سرمایه انسانی
			۷۳- تجزیه و تحلیل شغل
	۷۴- کوچینگ		
	۷۵- مشاوره		
	۷۶- تامین نیرو		
	۷۷- حفظ و نگه داشت منابع انسانی		
	۷۸- برنامه ریزی منابع انسانی		
	۷۹- جانشین پروری		
	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 منتورینگ در سطح سازمانی	
		۸۸- خلاقیت و نوآوری	
		۸۹- شایسته سالاری	
		۹۰- کارایی	

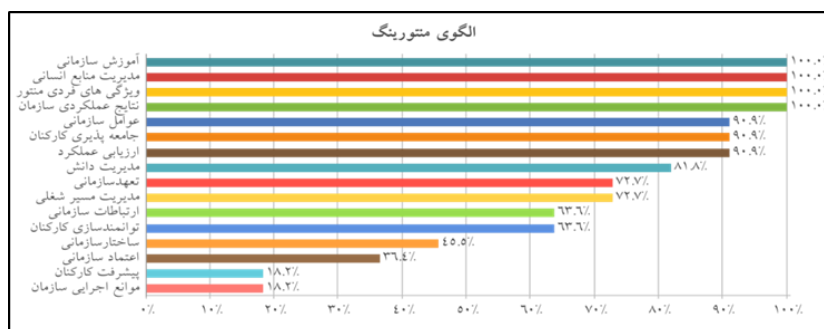
مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		۹۱- توسعه فردی
		۹۲- تعلق سازمانی
		۹۳- کاهش ترک خدمت
		۹۴- توسعه کسب و کار
		۹۵- رضایت شغلی
		۹۶- توسعه مهارت ها
		۹۷- بهبود فعالیت و عملکرد سازمان
		۹۸- ارتقای بهره وری
عوامل و زیرساخت‌های لازم جهت ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی	۱۶- ویژگی‌های فردی منتور	۹۹- ویژگی‌های رفتاری
		۱۰۰- استعداد فردی
		۱۰۱- نیروی متخصص
		۱۰۲- تناسب
		۱۰۳- سابقه شغلی
		۱۰۴- تعهد منتور
		۱۰۵- دانش فردی
		۱۰۶- عوامل دموگرافیک
		۱۰۷- مهارت منتور

فراوانی کدهای مضامین به تفکیک هر یک از مصاحبه شونده‌گان در نمودار ۱ آورده شده است.



نمودار ۱- فراوانی کدگذاری مضامین الگوی منتورینگ

طبق نمودار ۱ مضمون نتایج عملکردی سازمان با تعداد ۸۵ کد تخصیص یافته بیشترین تکرار را داراست، عوامل سازمانی با تعداد کد ۷۸ در رتبه دوم می‌باشد. مدیریت منابع انسانی با ۶۶ کد در رتبه سوم قرار دارد. علاوه بر بررسی تعداد کدهای اختصاص یافته به مقولات، می‌توان میزان درصد فراوانی تعداد مصاحبه شونده‌گانی 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. درصد فراوانی مصاحبه شونده‌گان به تفکیک شناسایی مقولات در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲- درصد فراوانی مصاحبه شونده‌گان به تفکیک شناسایی مقولات

همانطور که در نمودار ۲ نشان داده شده است از تعداد کل ۱۱ مصاحبه شونده، ۱۱ نفر معادل ۱۰۰ درصد به مقوله‌های آموزش سازمانی، مدیریت منابع انسانی و نتایج عملکردی سازمان، اشاره داشته‌اند. فراوانی کدهای داده شده به مضامین و درصد مصاحبه شوندگانی که به مضامین اشاره داشته‌اند اهمیت مضامین را مشخص می‌کند لذا مقوله‌های آموزش سازمانی، مدیریت منابع انسانی و نتایج عملکردی سازمان، علاوه بر تعداد تکرار کدها، از لحاظ عمومیت و فراگیری در مصاحبه شوندگان نیز در اولویت بوده که نشان‌دهنده اهمیت این مقوله‌ها می‌باشد. پس از بررسی و بازبینی مجدد کدها و مقولات و استفاده از نظرات اساتید دانشگاه مقولات: ارتباطات سازمانی، ارزیابی منتورینگ، آموزش سازمانی، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، ساختارسازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، نتایج عملکردی سازمان و ویژگی‌های فردی منتور، عوامل و زیرساخت‌های لازم جهت ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی شناسایی گردید.

در فرآیند پژوهش کمی مدل تحقیق با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفته شده است. به‌طور کلی مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری^۱ و مدل ساختاری^۲ تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (۱۵). مدل اندازه‌گیری (تحلیل عامل تأییدی) در معادلات ساختاری، روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مدل اندازه‌گیری بار عاملی مشاهده شده در تمامی موارد مقداری بزرگ‌تر از ۰/۵ دارد که نشان می‌دهد همبستگی مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود، وجود دارد و همچنین بر اساس نتایج مدل اندازه‌گیری، مقدار بوت استرپینگ (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر مکنون به‌درستی توسط متغیرهای آشکار خود مورد سنجش قرار گرفته است و با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. 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.

روایی مدل اندازه‌گیری: روایی همگرا^۳ و روایی واگرا جهت اعتبار سنجی پرسشنامه مورد بررسی قرار می‌گیرند. روایی همگرا: مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگ‌تر از ۰/۵ است و مقدار پایایی ترکیبی نیز در تمام موارد مقداری بیشتر از ۰/۷ به دست آمده که از مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نیز بزرگ‌تر است؛ بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود. جهت بررسی روایی

^۱ Measurement Model

^۲ Structural Model

^۳ Convergent Validity

واگرای مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و لارکر استفاده گردیده است. چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کند پایین باشد، آزمون‌ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا است. در روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول شماره ۳ نشان داده شده است:

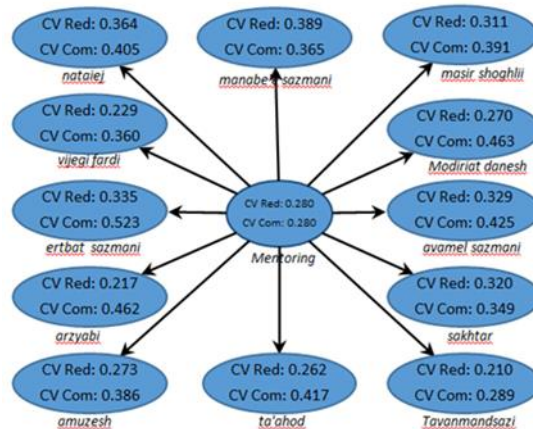
جدول شماره ۳- روایی واگرای متغیرهای تحقیق

آموزش سازمانی	ارزیابی منتورینگ	عوامل سازمانی	ارتباطات سازمانی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت مسیر شغلی	مدیریت دانش	نتایج عملکردی	ساختار سازمانی	تعهد سازمانی	توانمندسازی کارکنان	فردی ویژگی‌های منتور
۰.۷۴۴											
۰.۴۴۴	۰.۷۷۶										
۰.۵۸۷	۰.۴۵۲	۰.۷۲۳									
۰.۵۲۲	۰.۵۶۴	۰.۴۷۶	۰.۸۲۹								
۰.۵۴۶	۰.۵۳۰	۰.۶۴۹	۰.۵۸۲	۰.۷۲۶							
۰.۴۹۰	۰.۳۷۸	۰.۶۰۲	۰.۴۷۴	۰.۷۰۸	۰.۷۳۹						
۰.۴۸۷	۰.۲۶۳	۰.۴۶۱	۰.۲۸۶	۰.۵۶۸	۰.۵۰۸	۰.۸۲۷					
۰.۵۱۷	۰.۴۰۲	۰.۶۴۹	۰.۵۳۱	۰.۷۰۰	۰.۶۴۹	۰.۵۵۱	۰.۷۰۸				
۰.۵۲۵	۰.۵۰۷	۰.۵۶۵	۰.۴۶۸	۰.۵۴۹	۰.۴۴۰	۰.۴۹۵	۰.۵۶۲	۰.۸۸۸			
۰.۳۲۲	۰.۲۷۴	۰.۴۲۶	۰.۵۰۹	۰.۵۰۸	۰.۵۱۳	۰.۳۳۸	۰.۴۶۹	۰.۲۲۹	۰.۸۴۱		
۰.۵۶۱	۰.۲۹۰	۰.۴۵۷	۰.۴۴۲	۰.۵۱۸	۰.۵۷۴	۰.۵۲۶	۰.۵۲۷	۰.۲۰۵	۰.۵۹۷	۰.۷۳۰	
۰.۳۴۸	۰.۳۳۹	۰.۵۳۱	۰.۵۵۹	۰.۵۲۴	۰.۵۰۲	۰.۲۶۲	۰.۶۶۸	۰.۴۲۳	۰.۵۱۳	۰.۲۸۶	۰.۷۰۸

همان‌گونه که از ماتریس بالا مشخص می‌باشد، در هر ستون، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها است. در مجموع با تائید روایی همگرا و واگرا، روایی کلی مدل اندازه‌گیری نیز مورد قبول واقع می‌گردد.

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی می‌باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص افزونگی که به آن Q^2 (شاخص استون و گیسر) نیز می‌گویند، مقادیر مثبت این شاخص‌ها، نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد (۱۰).

در شکل ۱ شاخص‌های برازش مدل تحقیق نشان داده شده است.



شکل ۱- شاخص‌های برازش مدل تحقیق

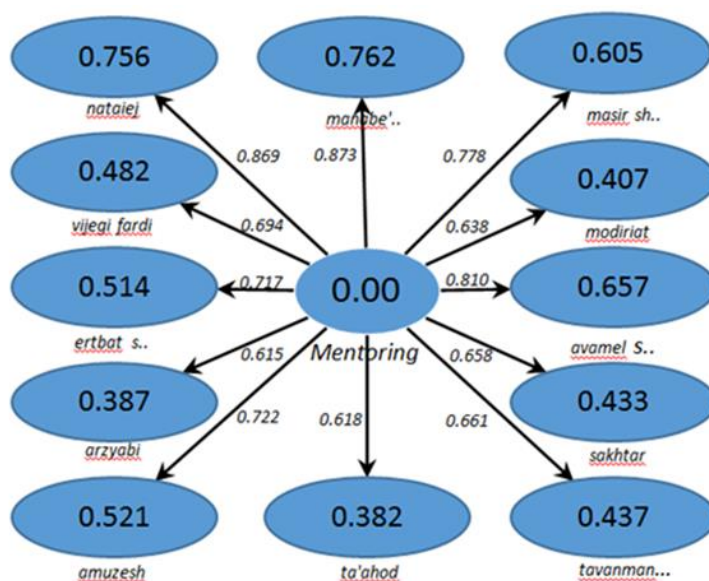
در شکل ۱ مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر می‌باشد. می‌توان گفت مدل از کیفیت و اعتبار قابل قبولی برخوردار است. آزمون کلی کیفیت مدل ساختاری: تنن هاوس^۴ و همکاران (۲۷) شاخص کلی برازش^۵ را برای بررسی برازش مدل معرفی نموده‌اند. ملاک کلی برازش را می‌توان با

^۱ CV Com
^۲ CV Red
^۳ Stone and Geisser criterion
^۴ Tenenhaus
^۵ Goodness of fit

محاسبه میانگین هندسی مقادیر اشتراکی^۱ و ضریب تعیین (R^2) به دست آورد. برای این شاخص، مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی توصیف شده است.

$$GOF = \sqrt{(Communnality) \times (R\ Square)}$$

پس از انجام محاسبات، مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۵۲۷ به دست 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 آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل ۲ ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان) و مدل ساختاری (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل ۲ ارائه شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس. است خلاصه نتایج مربوط به معناداری بار عاملی استاندارد و معناداری روابط متغیرهای تحقیق ارائه شده است.



شکل ۲ - مدل کلی پژوهش با تکنیک حداقل مربعات جزئی

^۱ Communnality

الگوی فوق که براساس نتایج از تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی و کمی و آزمون مدل معادلات ساختاری به دست آمده است نشان دهنده این است که الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب دارای ۱۲ بعد و ۹۶ مولفه می باشد که ابعاد عبارتند از: ارتباطات سازمانی، ارزیابی منتورینگ، آموزش سازمانی، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، ساختارسازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، نتایج عملکردی سازمان و ویژگی‌های فردی منتور. همانطور که در شکل نشان داده شده در دایره بیرونی ابعاد، مولفه‌های مربوط به هر کدام از ابعاد نمایش داده شده است.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به اندازه روز افزون صنعت و پیچیدگی‌های مرتبط با عملیات و عناصر انسانی آن، سازمان‌ها برنامه‌های منتورینگ را بکار گرفته‌اند. با استفاده از منتورینگ سازمان‌ها کارکنان را بعنوان 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. سازمان منافع زیادی را از اجرای منتورینگ بدست می‌آورد. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می‌باشد. این پژوهش براساس رویکرد ترکیبی انجام پذیرفته است به طوری که در آن از دو رویکرد کیفی و کمی (آمیخته) استفاده شده است. در این تحقیق ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیق مطالعه و بررسی و در بخش کیفی 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، انجام پذیرفته است. در این تحقیق ۹۶ کد باز در قالب ۱۲ مضمون و در واقع زیرساخت‌های لازم جهت طراحی الگو بدست آمد که عبارتند از: ارتباطات سازمانی، ارزیابی منتورینگ، آموزش سازمانی، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، ساختارسازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، نتایج عملکردی سازمان، و ویژگی‌های فردی منتور. در فاز کمی تحقیق از روش‌های آماری مناسب جهت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که عبارت است از: "ابعاد و عوامل جهت طراحی الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب کدامند؟"، استفاده شد برای اعتبارسنجی مدل از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل تحقیق با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفته شده است. ارزیابی بخش کلی توسط معیار GOF بررسی و در نهایت الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی ارائه گردید. به اعتقاد لاپوینته و واندربرگ (۲۰۱۶) عوامل زمینه‌ای و بستر سازمانی در منتورینگ مهم است (۱۷). جیوتی و شارما (۲۰۱۷) معتقدند منتورینگ از طریق ایجاد فرهنگ منتورینگ و ساختار منتورینگ در سازمان تقویت می‌شود (۱۳). به اعتقاد قلی پور و همکاران

(۱۳۹۵) راه کارهای اجرای داوطلبانه منتورینگ به سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متصدی اجرای منتورینگ تقسیم می شوند (۸). پورحسن (۱۳۹۶) معتقد است علت موفقیت برنامه‌های منتورینگ علاوه بر آموزش منتورها، روش‌های انگیزشی موثر برای منتورها و منتی‌ها برای ایجاد رابطه منظم، پایش منظم عملکرد منتورها و حمایت‌های مالی و حرفه‌ای از منتورها و ایجاد فرهنگ منتورینگ است (۲۴). مقبولی و همکاران (۱۳۹۵) معتقدند مهارت‌های منتورینگ نیازمند تاکید و آموزش است تا منتورها با توانمند بیشتری در ارتباط با منتی‌ها قرار بگیرند. از طرفی برنامه ریزان منتورینگ باید به دنبال راهکارهایی جدی‌تری برای جورسازی منتور - منتی باشند و با پایش منظم منتورها و ارتباطات وی با منتی اجرای صحیح اهداف را پیگیری باشند. (۱۸). ضرابی و همکاران (۱۳۹۶) بیان داشتند مراحل اجرای طرح منتورینگ شامل این موارد می باشد: نیازسنجی و بررسی امکانات، برنامه ریزی و طراحی سیستم اجرایی، آماده سازی، اجرای کار و ارزشیابی (۳۰). با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد‌های زیر ارائه می شود.

پیشنهادات مربوط به بعد ارتباطات سازمانی: پیشنهاد می‌گردد ارتباطات سازمانی و تعامل بین کارکنان گسترش یابد و بستر ارتباطات بلند مدت بوجود آید به گونه‌ای که در رابطه منتورینگ رابطه قوی بین منتی و منتور بوجود آید. پیشنهادات مربوط به بعد عوامل سازمانی: در جهت اجرای منتورینگ یکی از عوامل مهم سازمانی سبک رهبری می‌باشد. سازمان می‌تواند به تناسب شرایط خود سبک رهبری را برگزیند که تسهیل‌گر روابط منتورینگ باشد. پیشنهادات مربوط به بعد ساختار سازمانی: پیشنهاد می‌گردد ساختار منتورینگ در سازمان ایجاد گردد به گونه‌ای که منتورینگ یک فعالیت مهم در سازمان تلقی گردد و متولی قوی و فعال داشته باشد و برای منتورینگ ساختار تعیین و طراحی و ایجاد شود. پیشنهادات مربوط به بعد مدیریت منابع انسانی: پیشنهاد می‌گردد سازمان تجزیه و تحلیل شغل را با رویکرد منتورینگ به انجام برساند مثلاً در تجزیه و تحلیل شغل به توانایی و تمایل انتقال دانش و تجربه توسط شاغل توجه شود. پیشنهاد می‌گردد سازمان فرآیند تامین نیرو، فرآیند حفظ و نگهداشت نیرو، برنامه‌ریزی منابع انسانی، بحث جانشین پروری و فرآیند جبران خدمات را با رویکرد منتورینگ طرح‌ریزی و به انجام برساند. پیشنهادات مربوط به بعد مدیریت مسیر شغلی: پیشنهاد می‌گردد سازمان فرآیندهای خود را بگونه‌ای طرح‌ریزی و اجرا نماید که باعث اجرا و تسهیل گردش شغلی، خود پروری در افراد، جذب مناسب نیرو، بهبود و توسعه شغلی، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی گردد و بستر ارتقاء شغلی کارکنان را فراهم آورد. پیشنهادات مربوط به بعد مدیریت دانش: پیشنهاد می‌گردد سازمان در جهت انتقال و تسهیم دانش مشوق‌هایی را در نظر بگیرد و افرادی که دانش خود را تسهیم می‌کنند و به دیگران انتقال می‌دهند مورد تشویق و تقدیر قرار دهد. پیشنهادات مربوط به بعد آموزش سازمانی: پیشنهاد می‌گردد سازمان اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی و سیمنا‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی منتورینگ نماید. پیشنهادات مربوط به بعد توانمندسازی کارکنان: پیشنهاد می‌گردد سازمان با دادن اختیارات به کارکنان در انجام

وظایف و غنی‌سازی عمودی شغل کارکنان را تشویق و ترغیب به انجام وظایف نماید. پیشنهادات مربوط به بعد تعهد سازمانی: پیشنهاد می‌گردد سازمان کارکنان را در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی منتورینگ مشارکت دهد تا باعث رغبت، مشارکت، همراهی و حمایت آن‌ها از منتورینگ گردد و در آن‌ها نسبت به سازمان و اجرای منتورینگ تعهد ایجاد نماید. پیشنهاد می‌گردد متولیان منتورینگ حمایت مدیر ارشد سازمان را از منتورینگ کسب نمایند تا باعث تعهد مدیر و کارکنان به اجرای منتورینگ گردد. پیشنهادات مربوط به بعد ویژگی‌های فردی منتور: پیشنهاد می‌گردد سازمان افرادی را بعنوان منتور انتخاب کند که منعطف، برونگرا و با استعداد باشند و در زمینه منتورینگ متخصص باشند و به منتورینگ علاقه مند باشند و به تناسب شخصیتی منتور و منتهی و به تفاوت‌های فرهنگی منتور و منتهی توجه نماید. پیشنهادات مربوط به بعد نتایج عملکردی سازمان: پیشنهاد می‌گردد سازمان حس مسئولیت‌پذیری در برابر نتایج بدست آمده را در کارکنان ایجاد نماید بعنوان مثال جبران خدمات و پرداخت به کارکنان را با توجه به نتایج عملکردی سازمان انجام دهد و به افراد ساعی و پرتلاش پادش‌های مادی و معنوی اختصاص دهد. پیشنهادات مربوط به بعد ارزیابی منتورینگ: پیشنهاد می‌گردد سازمان معیارهای ارزیابی منتورینگ را شناسایی و تعیین کند و ابزارهای مناسب ارزیابی منتورینگ را شناسایی و تعیین و بکار ببندد و ارزیابی دوره‌ای و مستمر از منتورینگ بعمل آورد.

منابع

1. Abbasi T, Hashemi M. Explain the Role of Mentoring in Reducing Organizational Distrust. *Journal of Research in Human Resource Management*. 2017; 7(2): 129-155.
2. Azar A, Momeny M. *Statistics and Its Application in Management Volume 2*. 2011. Tehran: Samt Publication.
3. Bierema L L, Merriam S B. E- Mentoring: Using Computer Mediated Communication to Enhance the Mentoring Process. *Innovative Higher Education*. 2002; 26 (3): 211-227.
4. Daneshmandi S, Fathi V K, Khorasani A, Ghlichli B. Analysis of Mentor and Mentee Actions in Mentoring Newly Hired Faculty Members: Qualitative approach. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. 2017; 14: 29-55.
5. Daneshmandi S, Fathi V K, Khorasani A, Ghlichli B. Identify the Consequences of Using Mentoring For Newly Hired Faculty Members. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*. 2017; 34: 105-128.
6. Deepti P, Shalini S. 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*. 2017; 24: 42-64.

۷. Etemaadfar I, Zarei E, Abbaspour A. The Effect of Integrated Mentoring Based on Strategic Knowledge Scaffolding on Learning and Retention. *Quarterly Journal of Educational Psychology*. 2014; 31: 1-24.

8. Gholipour A, Mousavi S J, Hashemi M. Explain the Positive and Negative Roles of Mentoring in Improving Knowledge Sharing: Barriers and Strategies for Implementing Mentoring. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. 2016; 10: 51-72.

9. Gosh R. Antecedents of Mentoring Support: A Meta-Analysis of Individual, Relational, and Structural or Organizational Factors. *Journal of Vocational Behaviour*. 2014; 84: 367-384.

10. Henseler J, Ringle C M, Sarstedt M. A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of Acad. Market. Sci*. 2015; 43: 35-115.

11. Imaninezhad M B, Baniasad R, Nabavifard S M. Identify and Prioritize the Competitive Requirements of the Production Strategy for Export in the Herbal Medicine Industry (In Order to Realize the Tenth Policy of the Resistance Economy). *Quarterly Journal of Basij Strategic Studies*. 2018; 81:137-167.

12. Irby J B, Boswell N j, Searby J L, Kochan F, Garza R, Abdelrahman N. *The Wiley International Handbook Of Mentoring*. 2020.1st edn, USA: John Wiley and Sons.Inc.

۱۳. Jyoti j, Sharma P. Empirical Investigation of Moderating and Mediating Variables in between Mentoring and Job Performance: A Structural Model. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2017; 33: 55-67.

14. Karimi A, Keramati A, Hori M S. Investigating the Relationship Between Talent Management and Mentoring with Human Resource Development. *Fourth International Conference on Applied Research in Management and Accounting*. 16 September 2016 Tehran.Iran.

15. Kline R B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3th ed). 2010. New York: Guilford Press.

16. Kwan K H, Liu J, Yim K H F. Effect of Mentoring Function on Receiver's Organizational Behavior in a Chinese Context: A Two- Study Investigation. *Journal of Business Research*. 2011; 64:363-370.

17. Lapointe E, Vanderberghe C. Supervisory Mentoring and Employee Affective Commitment and Turnover: The Critical Role of Contextual Factor. *Journal of Vocational Behavior*. 2016. Available at 6/5/2021, from: https://scholar.google.com/scholar?q=Supervisory+mentoring+and+employee+affection+commitment+and+turnover&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart .

18. Maghbolli N, Farhangian M, Norbakhsh H. A Qualitative Study of the Weaknesses and Shortcomings of the Student Mentoring Program of Medical College of Tehran University From the Point of View of Many Students in Academic Year 2013-2014. *Journal of Yazd Study and Development of Medical Sciences Education Center*. 2016; 11(3): 260-272.
۱۹. Mendez S L, Conley V M, Keith R S, Haynes C, Gerhardt S. Mentorship in The Engineering Professoriate; Exploring The Role of Social Cognitive Career Theory. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 2017; 6 (4): 302-316.
۲۰. Mirkoshesh A. Research Method: Data Analysis. Available at 6/5/2021, from: [http://www.iirjournal.ir/data - analysis - research – method - 409/theories - and concepts](http://www.iirjournal.ir/data-analysis-research-method-409/theories-and-concepts).
۲۱. Mirsepassi N. *Human Resource Strategic Management and Labour Relations*. 2014. Tehran: Mir Publication.
22. Neuman LW. *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches Volume 1* Translated by Faghihi A, Aghaz A. 2014. Tehran: Termeh Publications with Collaboration of the Iranian Management Science Association.
23. Nori A, Mehrmohammadi M. A Model for Applying Grounded Theory in Educational Studies. *Journal of Curriculum Studies*. 2011; 23: 8-38.
24. Pourhassan S. A Rview of Clinical Mentoring: Practical Notes in Design, Implementation, and Evaluation. *Journal of Yazd Study and Development of Medical Sciences Education Center*. 2017; 13(3): 238-251.
۲۵. Saadat E. *Human Resource Management*. 2013. Tehran: Samt Publication.
26. Taghavi H, Shaabani A, Azadi L. Investigating the Role of Islamic Mentoring in the Development of Research Competencies of Graduate Students in the Field of Information Science and Epistemology. *Quarterly Journal of Information Research and Public Libraries*. 2019; 1-18.
27. Tenenhaus M, Vinzi V E, Chatelin M Y, Lauro C. PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*. 2005; 48(1):159-205.
28. Tyler A M, Mckenzi E W. Mentoring First Year Police Constables: Police Mentors Perspectives. *Journal of Workplace Learning*. 2011; 23: 518-530.
۲۹. Yap J B H, Lock, A. Analysing the Benefits, Techniques, Tools and Challenges of Knowledge Management Practices in Malaysian Constructin SMEs. *Journal of Engineering, Design and Technology*. 2017; 15: 808-825.
۳۰. Zarabi M A, Imanieh M H, Zarabi KH, Maschedi M, Kajori J, Amini M, Gholampour H, Bikineh P, Neshatavar R. Designing and Organizing a Mentoring Project in Shiraz Medical College and Strengthening Education Based on In-Depth Knowledge Through This Project. *Scientific, Research Quarterly of Medicine and Refinement*. 2017; 26(3): 228- 236.