

بررسی عوامل موثر بر رضایت منتهای از جلسات منتورینگ؛ نادیده‌نگاری نقش خود

حامد حسینی ضربایی^۱

مرتضی رضائی‌زاده^۲

علی محمد رازقی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۱۸)

چکیده

ارزیابی اثربخشی منتورینگ در سازمان‌ها به عنوان یک روش نیمه رسمی، شخصی‌سازی شده و گران قیمت همواره به عنوان یک چالش مطرح است. هدف پژوهش حاضر، شناسایی معیارها و عوامل موثر بر موفقیت جلسات منتورینگ سازمانی است. به همین منظور با مدیرانی که تجربه حضور در جلسات منتورینگ به عنوان منتهی داشته‌اند مصاحبه شد. این مدیران از طریق نمونه‌گیری هدفمند گلوله‌برفی به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار پژوهش نیز مصاحبه نیمه‌ساختارمند و پدیدارشناسانه بود. برای مقبولیت و اعتبار پژوهش حاضر از روش خودبازبینی محققان و روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، با روش تحلیل مضمون، کدگذاری صورت پذیرفت. بر اساس یافته‌های این پژوهش، هشت معیار شامل: تجربه حرفه‌ای منتور، تسلط موضوعی و تخصصی منتور، پرسشگری موثر، همدل بودن منتور، توجه به ویژگی‌های منتهی، شفافیت در ارتباط بین منتور و منتهی، قابل اعتماد بودن منتور، و کاربردی بودن راهکارهای منتور به عنوان عوامل موثر بر موفقیت منتورینگ سازمانی شناسایی و مورد بحث قرار گرفتند. از این معیارها می‌توان برای ارزیابی و ارتقای اثربخشی جلسات منتورینگ استفاده کرد. اما نکته مهم در این میان این بود که همه این عوامل مربوط به منتورها بودند و منتهی‌ها هیچ عاملی مرتبط با خود برای اثربخشی فرایند منتورینگ در نظر نگرفتند.

کلیدواژه‌ها: منتورینگ، ارزیابی اثربخشی، منتور، مسئولیت پذیری

۱. استادیار گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. hamed.zarrabi@ut.ac.ir

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پرشتاب و در حال تحول قرار دارند و رشد و توسعه‌ی کارکنان و به ویژه رهبران آن به توانایی آن‌ها در انطباق‌پذیری و یادگیری بستگی زیادی دارد. منتورینگ^۱، یکی از بهترین روش‌ها برای رشد این مهارت است (۱) که به عنوان یک روش توسعه حرفه‌ای و یک رابطه‌ی حرفه‌ای و توسعه‌ای بین دو نفر محسوب می‌شود و در آن یک فرد با تجربه و دارای دانش به عنوان منتور به منتهی^۲ کمک می‌کند تا عملکرد خود را بهبود و شایستگی‌های گوناگون خود، از جمله مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی، خودآگاهی، خودکنترلی و خلاقیت را توسعه دهد (۲،۳)؛ در واقع منتورها می‌کوشند تا با ارائه‌ی بازخورد سازنده و راهنمایی به توسعه حرفه‌ای و فردی منتهی‌ها کمک و از طریق فرایند منتورینگ، دانش، نقاط قوت و تجربه‌های مرتبط و مشابه خود را به آن‌ها منتقل کنند (۴) تا در موقعیت‌ها و چالش‌های مشابه آمادگی کافی داشته باشند و خطاهای احتمالی را تکرار نکنند (۵). حضور در فرایند منتورینگ منجر به مزایای متعددی برای مدیران سازمان در مسیر توسعه رهبری خواهد شد که از آن جمله می‌توان به پیشرفت سریع‌تر، بهره‌وری بالاتر، افزایش اعتماد به نفس و امکان شبکه‌سازی بیشتر اشاره نمود (۶).

بررسی‌های گوناگون حاکی از مزایای متعدد روان‌شناختی و عملیاتی منتورینگ برای افراد، سازمان‌ها و توسعه رهبری است (۷)؛ بنابراین و با توجه به اینکه امروزه منتورینگ در سازمان‌ها یک ابزار قدرتمند توسعه رهبری است که در آن مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد توسعه می‌یابد و بسیاری از سازمان‌ها از آن به عنوان شیوه‌ای برای پرورش و توسعه رهبران آینده خود استفاده می‌کنند (۳)، تقاضا نیز برای برنامه‌های توسعه‌ی رهبری رابطه‌محور از جمله منتورینگ و کوچینگ در محیط‌های سازمانی برای توسعه رهبران و مهارت‌های رهبری در مدیران رو به افزایش است؛ به طوری که در یکی از بررسی‌های انجام شده مشخص شد مشارکت در برنامه‌های منتورینگ برای توسعه رهبران ۵۳ درصد افزایش داشته است. اما باید توجه داشت صرف برگزاری دوره‌های منتورینگ منجر به نتایج مثبت ذکر شده نخواهد شد؛ به عبارت دیگر در صورتی که رابطه‌ای توأم با رضایت و سازنده میان منتور و منتهی‌ها برقرار نشود، توسعه و تعالی منتهی‌ها با مانع روبه رو شده و ممکن است باعث شود افراد در سایر برنامه‌های توسعه‌ای نیز با مشکل مواجه شوند (۸).

^۱ Mentoring

^۲ Mentee

با توجه به مواردی که به آن‌ها اشاره شد و هزینه‌ی نسبتاً بالای منتورینگ برای سازمان‌ها در توسعه‌ی رهبری، ارزیابی صحیح کیفیت رابطه برقرار شده در این برنامه‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است (۷)؛ و شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت منتهی‌ها از منتور و سنجش کیفیت رابطه برقرار شده در جلسات منتورینگ، برای بهبود فرایند منتورینگ در سازمان و ایجاد تجربه‌ی مناسب برای آن‌ها و رفع چالش‌ها و موانع بالقوه حائز اهمیت است (۹)؛ بنابراین پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت جلسات منتورینگ سازمانی است.

پیشینه‌ی پژوهش

با بررسی پیشینه‌ی نظری موضوع می‌توان مجموعه عواملی که در رضایت منتهی‌ها از منتور تأثیرگذار است را در سه دسته‌ی ویژگی‌های منتور، ویژگی‌های فرایند منتورینگ و تغییرات ادراک شده ناشی از منتورینگ تقسیم‌بندی کرد.

ویژگی‌های منتور

در بررسی‌های گوناگونی که در محیط‌های گوناگون و برای ارزیابی موفقیت رابطه‌ی منتورینگ انجام شده است، خصوصیات فردی منتور نقش بسیار مهمی دارد. یکی از این ویژگی‌ها، تخصص و تجربه‌ی پیشین و موفق منتور در موضوع مورد نظر است. یکی دیگر از ویژگی‌های بسیار مهم منتور، میزان همدلی و توانایی گوش دادن فعال و نیز میزان تسهیم تجربه و دانش او در فرایند منتورینگ است. همچنین از مواردی که در افزایش رضایت منتهی‌ها از منتور نقش به‌سزایی دارد می‌توان به تلاش منتور در جهت افزایش اعتماد به نفس منتهی و قدرت شبکه‌سازی او اشاره کرد (۶،۱۰). منتورها این امکان را دارند تا با قرار دادن خود به عنوان الگو در ذهن منتهی‌ها، به افزایش اعتماد به نفس و خودکارآمدی آن‌ها کمک کنند (۲). همچنین تعهد منتورها به فرایند منتورینگ باعث افزایش اثربخشی ادراک شده‌ی منتهی‌ها از برنامه خواهند شد (۱۱).

ویژگی‌های رابطه با منتور

برخی از موارد که منجر به افزایش رضایت منتهی‌ها از فرایند منتورینگ و منتورها می‌شود مانند ارائه‌ی بازخورد مستمر از سوی منتور به منتهی به طوری که عملکرد و پیشرفت شرکت‌کنندگان در فرایند منتورینگ به خوبی به منتهی‌ها تبیین شود، پیگیری وضعیت منتهی‌ها توسط منتور، ایجاد انگیزه در منتهی از طریق تشویق، الهام‌بخشی و ارائه‌ی پاداش مناسب، تنظیم اهداف واقع‌بینانه برای منتهی در طول فرایند،

افزایش خودآگاهی، تمرکز بر نقاط ضعف و قوت منتهی‌ها و ایجاد اعتماد و علاقه‌ی مشترک بین طرفین در زمره ویژگی‌های رابطه برقرار شده میان منتور و منتهی می‌گیرند. همچنین انجام تمرین‌هایی مانند ایفای نقش در طول جلسه منتورینگ این امکان را برای منتهی‌ها فراهم می‌آورد تا راه‌حل غلبه بر مسائل و چالش‌های خود را به صورت عملی تمرین کنند (۶،۱۱).

تغییرات ادراک شده ناشی از منتورینگ

از دیگر عوامل مؤثر بر سطح رضایت شرکت‌کنندگان در برنامه‌ی منتورینگ می‌توان به نتایج ملموس و تغییرات مثبتی اشاره کرد که در خود فرد یا محیط کار رخ می‌دهد (۱۲). به طور مثال با توسعه‌ی خودآگاهی ناشی از فرایند منتورینگ، افراد درمی‌یابند که قادر به پیشبرد اهداف خود و کمک به بهبود مهارت‌ها و عملکرد سایر افراد مرتبط با خود هستند (۱۳). همچنین منتورهای خوب تلاش می‌کنند تا به شکل‌گیری شخصیت منتهی‌ها کمک کنند (۱۴). پژوهش‌های گوناگونی با استفاده از روش‌های مختلف به بررسی موضوع رضایت ایجاد شده از منتورینگ و منتور در منتهی‌ها پرداخته‌اند که در جدول شماره‌ی ۱ مهم‌ترین آن‌ها بیان شده‌اند.

جدول ۱. پژوهش‌های مشابه انجام شده

ردیف	نویسندگان	عنوان	روش تحلیل داده‌ها	یافته‌ها
۱	اس‌تی‌جین ^۱ ، ۲۰۰۹ (۱۵)	عوامل منجر به رضایت در یک طرح منتورینگ برای کارآفرینان	رگرسیون لجستیک ترتیبی	بر اساس این پژوهش، تعداد و مدت جلسات منتورینگ تأثیری در رضایت منتهی‌ها نداشته است. همچنین در دسترس بودن منتور خارج از جلسات رسمی منتورینگ نیز تأثیر چندانی در ایجاد رضایت برای منتهی‌های نداشته است. همچنین تجربه و تخصص منتور و جنسیت او نیز به تنهایی تأثیر چندانی در ایجاد رضایت منتهی‌ها ندارد و آنچه منتور در فرایند منتورینگ انجام داده است و نوع رفتار او تأثیر به‌سزایی در ایجاد رضایت دارد. از مواردی که دارای تأثیر معنادار بر رضایت منتهی‌ها از منتورینگ هستند می‌توان به اعتماد متقابل ایجاد شده میان طرفین، درک منتور از وضعیت منتهی، تعهد منتور به برنامه‌ریزی قبلی و مشاهده نتایج منتورینگ در محیط کاری منتهی اشاره کرد

^۱ ST-Jean

<p>چهار نوع تجارب ادراک شده شرکت‌کنندگان در فرایند کوچینگ:</p> <p>۱. فرصتی برای بیان و رفع مجموعه‌ای از موضوعات و چالش‌های روزمره</p> <p>۲. یک طرح فرایندی کلی شامل آغاز، میانه و پایان</p> <p>۳. تغییرپذیری ناشی از انرژی و کیفیت کوچ</p> <p>۴. پیشرفت ناشی از ارتقای بینش</p>	<p>تحلیل داده‌های مصاحبه و تصویرسازی‌های انجام شده توسط شرکت‌کنندگان</p>	<p>چگونگی درک شواهد فرایند کوچینگ با استفاده از روایت و تصویر گرافیکی</p>	<p>هونسووا^۱، ۲۰۲۱ (۱۶)</p>	<p>۲</p>
<p>عوامل مؤثر بر موفقیت رابطه‌ی منتورینگ عبارت‌اند از:</p> <p>۱. هماهنگ شدن منتور و منتهی</p> <p>۲. آمادگی منتور و منتهی از طریق هدف‌گذاری</p> <p>۳. کیفیت و کمیت تعامل منتور و منتهی</p> <p>۴. نتایج و پیامدهای شغلی یا روان‌شناختی رابطه منتورینگ</p>	<p>آزمون فرض میانگین دو جامعه</p>	<p>منتورینگ به عنوان یک ابزار یادگیری؛ افزایش اثربخشی برنامه‌ی منتورینگ کسب‌وکار</p>	<p>دی‌آبیت و ادی^۲، ۲۰۰۸ (۱۷)</p>	<p>۳</p>

^۱ Honsová

^۲ D'Abate & Eddy

<p>- تعداد جلسات منتورینگ با هماهنگی بیشتر منتور و منتهی ارتباط دارد</p> <p>- منتهی‌ها ارتباط بهتری با منتورهایی برقرار می‌کنند که از لحاظ سن و سطح آموزشی به یکدیگر نزدیک هستند</p>	<p>استفاده از پرسشنامه‌ی ارزیابی منتورینگ مونیخ^۲ و ارزیابی جنبه‌های فردی و محتوایی منتورینگ</p>	<p>عوامل مؤثر بر رضایت منتهی در یک برنامه‌ی منتورینگ رسمی</p>	<p>گلدینگر و نشر^۱، ۲۰۲۱ (۱۸)</p>	<p>۴</p>
<p>توانایی منتورها در اجرای مناسب کارکردهای شغلی باعث افزایش رضایت منتهی‌ها خواهد شد</p>	<p>استفاده از معادلات ساختاری (SmartPLS)</p>	<p>نقش عملکرد شغلی، کیفیت روابط بر رضایت شغلی منتهی با یک رویکرد مدل تعدیل‌کننده</p>	<p>عبداله، محمد، رامامورتی، اسماعیل و شم^۳، ۲۰۲۱ (۱۹)</p>	<p>۵</p>

بررسی پیشینه‌ی پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌ی رضایت منتهی‌ها حاکی از تمرکز عمده آن‌ها بر محیط‌های آکادمیک و غیرکسب‌وکاری است؛ بنابراین لزوم انجام پژوهش در محیط سازمانی بیشتر احساس می‌شود. همچنین اغلب پژوهش‌های انجام شده به صورت کمی انجام شده‌اند، بنابراین استفاده از رویکردی کیفی به منظور بررسی عمیق‌تر تجربه‌ی افراد حاضر در جلسات منتورینگ، امکان دستیابی به نتایج مفید را افزایش می‌دهد. یکی دیگر از مواردی که بیانگر خلأ در پژوهش‌های پیشین انجام شده است، تمرکز بیشتر بر فرآیند اجرای منتورینگ نسبت به ویژگی‌های منتور در سنجش عوامل رضایت منتهی‌ها است. این در حالیست که در پژوهش حاضر تمرکز اصلی بر عوامل رضایت از منتور در جلسات

^۱ Goldinger & Nesher

^۲ Munich Evaluation of mentoring questionnaire

^۳ Abdullah, Mohamad, Ramamoorthy, Ismail & Sham

منتورینگ است. در واقع هدف اصلی این پژوهش شناسایی عواملی است که منجر به موفقیت جلسات منتورینگ سازمانی از نگاه منتهی‌ها می‌شود.

روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است و با رویکرد کیفی اطلاعات گردآوری شده است. پژوهش حاضر به دنبال بررسی دیدگاه و تجارب منتهی‌ها از عوامل موثر بر رضایت آن‌ها در جلسات منتورینگ است به همین علت در این پژوهش از روش پدیدارشناسی توصیفی استفاده شده است. روش پدیدارشناسی یکی از روش‌های پژوهش کیفی است که به بررسی و تحلیل عمیق دیدگاه‌ها، احساسات، و تجارب گروه نمونه در رابطه با پدیده یا پدیده‌های خاصی می‌پردازد. همچنین، پژوهشگر برای فهم تجربه‌های شرکت‌کنندگان در پژوهش، تجربه‌های شخصی خود را نادیده می‌گیرد (۲۰). در این پژوهش کیفی از طریق مصاحبه با ۱۲ منتهی و روش کدگذاری تحلیل مضمون^۱، داده‌ها گردآوری و تحلیل شده‌اند. در واقع تحلیل مضمون روشی نظام‌مند برای شناسایی، سازمان‌دهی و گزارش یک الگویی از معانی (تم) از مجموعه‌ای از داده‌هاست. در این روش منعطف، پژوهشگر می‌تواند معانی را از بین مجموعه‌ای از داده‌ها تحلیل کند یا به بررسی عمیق یک پدیده یا جنبه خاصی از آن بپردازد. به همین جهت برای شناسایی پدیده تعامل در فرایند یادگیری از این روش استفاده گردیده است (۲۱).

مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر، از طریق نمونه‌گیری هدفمند گلوله‌برفی به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. اعضای نمونه شامل مدیرانی از سازمان بودند که در جلسات منتورینگ شرکت کردند. در روش نمونه‌گیری هدفمند پژوهشگر کار را تا جایی ادامه می‌دهد که به اشباع نظری دست یابد و در این پژوهش نیز پژوهشگران، در دوازدهمین مصاحبه با مصاحبه شونده‌گان به اشباع نظری دست یافتند.

ابزار پژوهش نیز مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود. برای مقبولیت و اعتبار پژوهش حاضر از روش خودبازبینی محقق و روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد. در روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار از یک محقق خبره دیگر نیز درخواست می‌شود تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش شرکت کند. سپس این دو پژوهشگر به کدگذاری سه مصاحبه می‌پردازند و درصد توافق درون‌موضوعی محاسبه می‌گردد. جدول شماره ۲ نتایج حاصل از کدگذاری بین دو پژوهشگر را برای سه مصاحبه که به صورت تصادفی انتخاب شدند را نشان می‌دهد.

¹ thematic Analysis

جدول شماره ۲: محاسبه درصد توافق درون موضوعی بین دو کدگذار

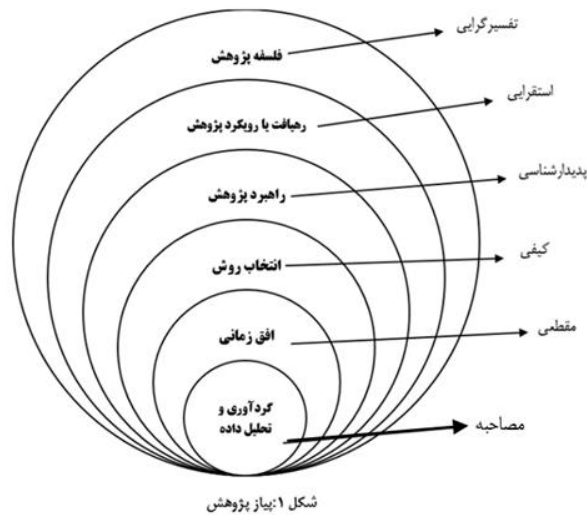
پایایی بین دو کدگذار	تعداد مفاهیم عدم توافق	تعداد مفاهیم مورد توافق	تعداد کل مفاهیم استخراج شده	کد مصاحبه
۸۶٪	۵۳	۴۰	۹۳	مصاحبه کد ۲
۶۴٪	۴۴	۲۱	۶۵	مصاحبه کد ۷
۸۵٪	۳۲	۲۴	۵۶	مصاحبه کد ۱۲
۷۵٪	۱۲۹	۸۵	۲۲۴	جمع

همانطور که در جدول شماره ۲ نیز مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که پژوهشگر و همکار وی ثبت نموده‌اند برابر ۲۲۴، تعداد کل توافقات بین این کدها ۸۵ و تعداد کل عدم توافقاتها بین کدها برابر ۱۲۹ می‌باشد. جهت بررسی پایایی بین دو کدگذار از رابطه زیر استفاده شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

با قرار دادن اطلاعات لازم در فرمول فوق، درصد توافق درون موضوعی یا توافق بین دو کدگذار ۷۵٪ به دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیش از ۶۰٪ است، بنابراین می‌توان گفت که درصد پایایی بین دو کدگذار در این پژوهش مورد تأیید است.

روش پژوهش حاضر با توجه به مدل پیاز پژوهش (۲۲) به‌طور خلاصه در شکل شماره ۱ قابل مشاهده است.



نتایج

هدف پژوهش حاضر، بررسی عوامل موثر بر موفقیت جلسات منتورینگ سازمانی از دیدگاه منتهی‌ها است. نتایج این پژوهش کیفی، معیارها و عواملی است که از دیدگاه منتهی‌ها برای برگزاری جلسات منتورینگ اثربخش، ضروری به نظر می‌رسد. این ۸ معیار عبارتند از: (۱) تجربه حرفه‌ای منتور، (۲) تسلط موضوعی و تخصصی منتور، (۳) پرسشگری موثر، (۴) همدل بودن منتور، (۵) توجه به ویژگی‌های منتهی، (۶) شفافیت در ارتباط بین منتور و منتهی، (۷) قابل اعتماد بودن منتور و (۸) کاربردی بودن راهکارهای منتور. در جدول شماره ۳ تعریف هر یک از تم‌ها یعنی معیارهای اثربخشی جلسات منتورینگ قابل مشاهده است.

جدول ۳. عوامل موثر بر رضایت منتهی‌ها از جلسات منتورینگ		
تعریف	معیارها	
با تجربه بودن منتور در زمینه تخصصی و دارا بودن نقش و جایگاه حرفه‌ای از دید منتهی به گونه‌ای که منتهی او را تاحدی آینده خود ببینید و مسیرهای مورد نظرش را قبلا طی کرده باشد.	تجربه حرفه‌ای منتور	

تسلط بر دانش تخصصی به گونه‌ای که مسائل و مشکلات منتهی را به صورت منسجم شناسایی و تحلیل نماید و با بیان ساده و گویای مفاهیم تخصصی، مصادیق آن را در شرایط و موقعیت منتهی به صورت روشن و ملموس توضیح دهد.	تسلط موضوعی و تخصصی منتور	
پرسیدن سوالات مناسب و به موقع به طوری که منتهی را به عمیق تر فکر کردن ترغیب کند و مسئله را شفاف نماید.	پرسشگری موثر	
با صبر و حوصله و فعالانه صحبت‌های منتهی را می‌شنود و به احساسات و هیجانات منتهی توجه دارد.	همدل بودن منتور	
تفاوت‌های فرهنگی و فردی منتهی و در نظر گرفتن این تفاوتها به هنگام بررسی دغدغه‌ها و مشکلات منتهی را درک نماید.	توجه به ویژگی‌های منتهی	
منتور در ابتدای جلسه، انتظارات و هدف‌گذاری را به طور شفاف بیان کند و در حین فرایند منتورینگ فضای گفت‌وگو که چه موضوعاتی مطرح شود یا نشود و حد و مرز تعامل با منتهی مشخص است.	شفافیت در ارتباط بین منتور و منتهی	
یک رابطه دوستانه و فضای امن روانی برای منتهی از طریق قضاوت نکردن او و پیدا کردن نکات مشترک با او ایجاد کند	قابل اعتماد بودن منتور	
ادراک منتهی از موثر و راهگشا بودن راهکارهای پیشنهادی منتور و نتایج حاصل از آن است که این نتایج منجر به حل مشکلات شخصی و حرفه‌ای منتهی از طریق ایجاد دانش یا مهارت جدید، تغییر نگرش و ایجاد عاملیت و خودآگاهی در فرد می‌شود.	کاربردی بودن راهکارهای منتور	

در جدول فوق هریک از معیارها به همراه تعاریف آن ذکر گردید در ادامه هریک از این معیارها توضیح داده می‌شود.

۱. تجربه حرفه‌ای منتور

منتور به عنوان فردی که با اصول و مهارت‌های منتورینگ آشنا است به واسطه تجربه خود در برخی موضوعات که منتهی در آنها تجربه چندانی نداشته است به ارائه‌ی تجربیات خود می‌پردازد تا به پرسش‌های منتهی پاسخ دهد و یا از اشتباهات احتمالی و مشابه که ممکن است در مسیر آینده منتهی رخ دهد، جلوگیری کند. این موضوع باعث می‌شود منتور به عنوان فردی الهام‌بخش در ذهن منتهی فراتر از

فردی باشد که بدون تجربه صرفاً به بیان برخی نکات می‌پردازد. در همین خصوص مصاحبه‌شونده‌ی (۴) بیان کرد:

«تصور می‌کردم که منتورم یک فرد مجربی هست که این توانایی را دارد تا برای برخی مسائل به من راهکار بدهد و من خودم را بر اساس راهی که او تجربه کرده است یا می‌داند، توسعه بدهم.»

همچنین مصاحبه‌شونده‌ی (۲) نظرش را درباره‌ی منتور خود این‌گونه بیان کرد: «منتورم خیلی فرد با شخصیت و انسان بسیار قابل احترام و قابل تعاملی بود.»

ارائه‌ی تجربیات مشابه منتور به منتهی در صحبت مصاحبه‌شونده‌ی (۷) نیز مشهود است: «منتور من فرد باتجربه‌ای بود و علت اینکه او را انتخاب کردم این بود که انگار آینده خود من هست. چون مهندس بود و یک کسب و کار راه‌اندازی کرده بود و احساس می‌کردم راه بلد هست و موضوعات را تجربه کرده است فقط مفاهیم و دسته‌بندی‌های نظری را نمی‌گوید.»

یکی از نکات مهم در زمینه تجربه‌مند بودن منتور این است که باید مراقب بود که این تجربیات عیناً و بدون تامل لازم توسط منتهی تکرار نشوند. با توجه به تفاوت‌های فردی و نیز تفاوت در محیط و زمان‌های مختلف، تجربه‌های منتور باید توسط منتهی بازسازی شوند و نه کپی‌برداری. در این بازسازی تجربه باید شرایط خاص منتهی در نظر گرفته شود و بر اساس این شرایط، تجربه منتور متناسب‌سازی شود. این متناسب‌سازی باید توسط خود منتهی انجام شود ولی منتور می‌تواند راهکارها و فرایندهای آن را به منتهی نشان دهد (۲۳).

۲. تسلط موضوعی و تخصصی

منتور باید در موضوعات مورد نظر دارای دانش عمیق و گسترده‌ای باشد به نحوی که بتواند با آگاهی از آخرین موضوعات و دانش روز، مفاهیم پیچیده و دانش تخصصی خود را به زبانی ساده و گویا برای منتهی توضیح و دانش خود را به او انتقال دهد. این ویژگی باعث خواهد شد تا دانش منتهی از سطح مبتدی تا پیشرفته ارتقاء یابد.

مصاحبه‌شونده‌ی (۵) در خصوص تخصص منتور این‌گونه نظر خود را اعلام کرد: «تعامل با منتورم خیلی خوب بود. رابطه منتور با من استاد-شاگردی بود و من ایشان را در دو جلسه اول به واسطه تسلط و تخصصی که داشت به عنوان استاد پذیرفتم و رابطه صمیمانه‌ای شکل گرفت. فرد مجرب و با شخصیت و آشنا به مباحث مدیریتی، رفتار سازمانی بود.»

همچنین ارائه‌ی ساده و گویای مطالب از سوی منتور در گفته‌ی مصاحبه‌شونده‌ی (۱۱) مشهود است: «من خیلی ذوق کردم که مهارت‌های مهم مدیریتی را در یک نگاه دیدم و به آن فکر کردم و منتورم با ذکر دسته‌بندی ساده و جذاب به افکار و دانشی که پراکنده نسبت به موضوع داشتم نظم داد.»

مصاحبه‌شونده‌ی (۱) نیز انگیزه‌ی خود را از حضور در جلسات منتورینگ به این شکل اعلام نمود: «بهبود عملکردم و کسب دانش از طریق توصیه گرفتن از یک فرد مطلع، متخصص و با تجربه بود.»

نکته مهم در زمینه دانش تخصصی منتور این است که این دانش نباید منتهی را از جستجوی دانش به‌روزتر و کامل‌تر که تناسب بیشتری با نیازها و ضرورت‌های کاری وی دارد دور نماید. شعله ور کردن نیاز درونی منتهی به یادگیری و جستجوی دانش، وظیفه بسیار مهم‌تری نسبت به ارائه دانش تخصصی برای یک منتور است (۲۴).

۳. پرسشگری موثر

منتور باید این توانایی را داشته باشد که با پرسش‌های خود، منتهی را در مسیری هدایت کند که با تفکر بیشتر، به موضوعاتی که کمتر توجه داشته است، تأمل کند. به عبارت دیگر، منتور نباید پرسش‌هایی را مطرح کند که پاسخ‌های آن از پیش برای خودش مشخص است. این سؤالات باید باز و کاوشگرانه باشند تا منتهی ترغیب شود تجربیات و احساسات خود را بیان و در نهایت به راه‌حل دست پیدا کند.

مهارت پرسشگری منتور در جلسات منتورینگ از نظر مصاحبه‌شونده‌ی (۱۰) اینگونه بیان شده است: «ما خیلی مسئله‌محور پیش نمی‌رفتیم و گفتگو محور پیش رفتیم. در این فرایند گفتگو، سوالاتی مطرح شد که من متوجه شدم موضوعاتی وجود دارد که به آن بی‌توجه هستم یا آن را انکار می‌کنم و در جلسه آخر آن خط سیر مورد نظر اتفاق افتاد و ترکیب پاسخ‌های این سوالات به همراه پیشنهادهایی که به من شده بود؛ نتیجه خوبی داشت.»

همچنین مصاحبه‌شونده‌ی (۳) نیز هدایت خود از سوی منتور به تأمل بیشتر را به این شکل ابراز کرد: «من زوایای پنهانی را نمی‌دیدم اما منتورینگ کمک کرد به آن‌ها فکر کنم؛ یعنی سوالاتی از من پرسیده می‌شد که یک لحظه کاملاً در فکر فرو می‌رفتم.»

یکی از ابعاد مهم این پرسشگری این است که سوالات باید منتهی را به سمت عمق بیشتر در تفکر و بررسی‌های وی درباره خودش هدایت کند. به عبارت بهتر، این پرسش‌ها باید بجای اینکه صرفاً یادآور

اتفاقات و رویدادهای گذشته باشند، منتهی را به سمت تجزیه و تحلیل و ارزیابی آن موقعیت‌ها و ایده‌پردازی‌های جدید بر مبنای این تجزیه و تحلیل‌ها پیش ببرند (۲۵).

۴. همدل بودن منتور

منتور باید تلاش کند تا با درک شرایط، جایگاه، احساسات و دیدگاه‌های منتهی، به شکل محترمانه با او ارتباط برقرار کند. در واقع منتور باید از تلاش برای تغییر سریع و اجباری منتهی اجتناب و به او کمک کند تا خودش مسیر صحیح را برای رشد و توسعه پیدا کند. این موضوع نیازمند اعتماد، صبر و حوصله و نگاه مثبت منتور به منتهی است تا منتهی بتواند به راحتی و بدون دغدغه در برقراری ارتباط مسائل و چالش‌های خود را با منتور مطرح کند. همدلی و شنونده‌ی فعال بودن منتور نسبت به منتهی‌ها در نظرات مصاحبه‌شونده‌های (۷) و (۱۰) قابل ملاحظه است:

«منتوری که من باهاش جلسات را پیش می‌بردم فردی بود که دغدغه‌های من را به خوبی درک کرد و من به راحتی توانستم در حوزه‌های مختلف با ایشان صحبت کنم و کاملاً گوش می‌داد.»

«منتورم کاملاً به احساسات و زبان بدن من توجه داشت و حتی وقتی موضوعی را تعریف می‌کردم، بهم گفت وقتی فلان چیز را می‌گفتی لحنت تغییر کرد و احساس خاصی دیدم؛ می‌خواهی بیشتر درباره‌اش باهام صحبت کنی. خب این خیلی خوبه که به احساسات من توجه داشت.»

یکی از نکات مهم در این همدلی این است که باید بر اساس باورهای درونی فرد باشد و نه اینکه در قالب ظاهری و شکلی انجام شود. به این معنا که منتور باید به آن همدلی که با منتهی می‌کند باور داشته باشد و نه اینکه صرفاً در قالب زبانی این همدلی را ابراز نماید. اساساً یکی از پیش‌نیازهای مهم در موفقیت منتور، همراهی‌دلی و زبان وی می‌باشد (۲۶).

۵. توجه به ویژگی‌های منتهی

در صورتی که منتور بتواند با درک مناسب ویژگی‌ها و شرایط منتهی بین او و سایر منتهی‌ها تمایز قائل شود و برای همه افراد از یک رویکرد یکسان استفاده نکند یا آنها را با خود مقایسه نکند، منتهی با رضایت بیشتری در جلسات منتورینگ حضور پیدا خواهد کرد. به عبارت دیگر منتور باید بتواند با درک زمینه‌های گوناگون فرهنگی، مذهبی، محیطی و ... منتهی، فضای جلسه منتورینگ را به نحوی پیش ببرد که منتهی بتواند با توجه به سلیقه و علایق مختص خود به دنبال حل مسائلش باشد.

در همین زمینه مصاحبه‌شونده‌ی (۴) رضایت خود را از درک سریع منتور نسبت به شرایط خود به این نحو ابراز کرد: «جذاب‌ترین اتفاق برای من این بود که منتور خیلی سریع (بعد از دو جلسه) نکات مدنظر من را شناسایی کرد.»

همچنین مصاحبه‌شونده‌ی (۵) نیز بر لزوم توجه منتور به مسائل مختص خود به این شکل تأکید نمود: «تعامل با منتورم خیلی خوب بود. ایشان درک بالایی داشتند که به نظرم ناشی از تجربه بالای ایشان بود و می‌دانستند که با هر فردی با توجه به مشکلاتی که دارد به طور مناسب برخورد کنند.»

مصاحبه‌شونده‌ی (۲) نیز به شکل شفاف‌تر و کامل‌تر، این یافته پژوهش را بیان کرد: «با توجه به صمیمی بودن فضای جلسات منتورینگ و شناختی که از هم داشتیم مسئله را از جنبه‌های اعتقادی و مذهبی هم بررسی کردیم که این خیلی تجربه جذاب و ویژه‌ای بود چون چنین فضایی کمتر پیش می‌آید که هم با دانش آکادمیک و هم مبانی روایی و دینی موضوع را ببینم.»

یکی از ابزارهایی که به منتور برای توجه به ویژگی‌های منتهی کمک می‌کند، هم‌زمانی منتور با منتهی است. منظور از هم‌زمانی این است که وی خود را در چارچوب ارزش‌ها و نظام باورهای وی قرار دهد و با او صحبت کند و نه این که از منتهی انتظار داشته باشد تا خود را با نظام ارزش‌ها و باورهای منتور تطبیق دهد. نتیجه این تطبیق منتور با نظام ارزش‌های منتهی، هم‌زمانی وی با منتهی خواهد بود و این هم‌زمانی به او و منتهی برای درک بهتر متقابل کمک شایانی خواهد کرد (۲۷).

۶. شفافیت در ارتباط بین منتور و منتهی

بنابر یافته‌های به دست آمده، هدف‌گذاری و تبیین شفاف ارتباط میان منتور و منتهی اهمیت ویژه‌ای دارد. اینکه جلسات منتورینگ بر اساس اهداف شفاف تعیین شده در ابتدا یا در طول دوره منتورینگ پیش برود از دیگر مواردی است که منجر به رضایت منتهی از منتور خواهد شد. در واقع منتهی باید به شکل صریح و بدون ابهام انتظارات خود را از حضور در جلسات منتورینگ با منتور مطرح کند تا منتور بر همین مبنا جلسات منتورینگ را پیش ببرد. از سوی دیگر منتور نیز باید درباره‌ی توانمندی‌ها، پیشرفت و مسائل گوناگون منتهی با صراحت با او صحبت کند. دو مصاحبه‌شونده‌ی (۵) و (۸)، به شکل زیر به ضرورت تبیین انتظارات به شکل شفاف اشاره کردند:

«دوست دارم همیشه یک فرد متخصص در کنارم باشد و به من کمک کند تا بهتر شوم. انتظارات از حضور در جلسه منتورینگ این بود بتوانم مشکلاتی که در مسیر مدیریتی دارم با منتور حل کنم. می‌دانستم که منتور قرار هست آگاهی بدهد و درباره این موضوع در ابتدای جلسه با منتور صحبت کردم.»

«حد و مرز و حقوق تعریف شده در همه جا کمک می‌کند حتی در جلسات اینچنینی. اگر برای خودمان حقوق تعریف شده داشته باشیم بر اساس آن، خط قرمز برای تعامل و ارتباط با سایرین داریم. منتورم به من گفتند حقوق و حد و مرز خودت را در هر ارتباطی بنویس نه تنها در ارتباط بین منتور و منتهی بلکه با هر فردی.»

یکی از ابزاری که به ایجاد و حفظ شفافیت در روابط بین منتور و منتهی کمک زیادی می‌کند، تنظیم ارتباطات متقابل منتور و منتهی در همان ابتدای شکل‌گیری رابطه حرفه‌ای‌شان می‌باشد. مهمترین کلمه در این فرایند، واژه «متقابل» می‌باشد، به این معنی که هم منتور از منتهی و هم منتهی از منتور باید انتظاراتشان را تعیین و تبیین نمایند. این انتظارات روشن و شفاف همانند یک راهنما در طول فرایند ارتباط منتور و منتهی، تعیین کننده حدود و چگونگی تعاملات آن‌ها با همدیگر می‌باشند (۲۸).

۷. قابل اعتماد بودن منتور

منتور باید با رعایت اصول اخلاقی و انصاف در تعامل با منتهی، و بدون اینکه سعی در قضاوت یا سرزنش او داشته باشد، اطلاعات مورد نیاز منتهی را بدون تحریف در اختیار او قرار دهد. همچنین منتهی باید این اطمینان را داشته باشد که منتور، اطلاعات شخصی او را حفظ می‌کند تا بتواند به راحتی مسائل و چالش‌های خود را در جلسات منتورینگ مطرح کند.

مصاحبه‌شونده (۳) توصیف خود را از منتورش به این شکل اعلام کرد: «من اگر بخواهم منتورم را در قالب یک جمله توصیف کنم می‌گویم که یک دوست قابل اعتماد هستید. جوری که در یک موضع برابر و دوستانه بود؛ بدون نگاه از بالا به پایین و قضاوتی که مثلاً من یک متخصص باتجربه هستم و تو آشنا با موضوعات و مدل‌های تخصصی نیستی!»

مصاحبه‌شونده (۱۲) نیز رضایت خود را از ایجاد فضایی توأم با اعتماد در منتورینگ با این وصف اعلام کرد: «من تجربه منتورینگ به این شکل را نداشتم اما برایم جذاب شد که فضایی شفاف ایجاد شود و فرد بیرون از محدودیت‌های موجود، خودافشایی کند و دغدغه‌هایش را مطرح کند. راستش من شناخت زیادی از منتورها نداشتم. توقع این را داشتم که فضایی سالم و قابل اعتماد و خارج از ملاحظات ایجاد شود و قضاوت نشویم، که به نظرم این اتفاق افتاد.»

همچنین احساس خوب ناشی از اعتماد میان منتهی و منتور به عنوان یک عامل رضایت از منتورینگ در گفته مصاحبه‌شونده‌ی (۹) مشهود است: «در جلسه اول ارتباط خوبی برقرار کردم و نقاط مشترک زیادی با هم پیدا کردیم. تجربه مشترک زیادی داشتیم و ارتباط خیلی خوبی شکل گرفت و حس اعتماد خوبی در من شکل گرفت.»

قابل اعتماد بودن منتور از اهمیت زیادی در شکل‌گیری روابط بین منتهی و منتور برخوردار است. اما نکته مهم این است که این قابلیت اعتماد به خودی خود بدست نمی‌آید. منتور برای قابل اعتماد بودن باید واجد یک سری ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی باشد که از آن جمله می‌توان به: راستگویی، توانمندی تخصصی، تعصب نداشتن، وفاداری، و خسارت‌پذیری اشاره کرد (۲۹). منظور از خسارت‌پذیری در این مطالعات این است که منتور باید اشتباهات خودش و منتهی را بپذیرد و بجای انکار آن‌ها، سعی در اصلاح و یادگیری از آن اشتباهات داشته باشد. وجه دیگر خسارت‌پذیری این است که منتور باید از داشته‌های خودش اعم از دانش، ارتباطات، تجربه، و سایر دارایی‌هایی که دارد، در اختیار منتهی بگذارد و آنها را دریغ ننماید.

۸. کاربردی بودن راهکارهای منتور

تا زمانی که منتهی نتایج حاصل از حضور خود در جلسات منتورینگ را به شکل ملموس درک نکند، رضایت در او ایجاد نخواهد شد. در واقع منتهی باید بر اساس اهداف و انتظاراتی که پیش از حضور در جلسات منتورینگ برای خود تعیین کرده است، پیشرفت حاصل از این جلسات را در قالب رشد و توسعه فردی یا حل مسائل و چالش‌های خود در محیط کار بر اساس راهکارهای ارائه شده توسط منتور ملاحظه کند. در همین خصوص افراد گوناگونی بر اهمیت اثربخشی راهکارهای ارائه شده توسط منتور صحنه گذاشتند که از آن جمله می‌توان به نظرات مصاحبه‌شونده‌های (۱)، (۵)، (۷) و (۱۰) اشاره نمود:

«انتظار من این بود که در جلسات منتورینگ یک نفر من را برای انجام کارهایم راهنمایی کند که تقریباً این انتظار برآورده شد.»

«جلسات منتورینگ باعث شناخت و آگاهی بیشتر من شد و دوست دارم آن را ادامه بدهم و در این فرایند روی نقاط قابل بهبود بیشتر کار کنم. برگشتن به عقب و دیدن مسیری که طی کردم از مهم‌ترین نتایج منتورینگ برای من بود.»

«تجربه منتورینگ در زندگی شخصی هم برای من مفید بود. توانستم با کنترل و آگاهی بیشتری با اطرافیانم رفتار کنم. مثلاً من خودم را کمال‌گرا می‌دانستم. بعد از جلسات منتورینگ و صحبت با منتور و کتاب معرفی شده توسط ایشان در خصوص کمال‌گرایی، به این نتیجه رسیدم که برخی مواقع ممکن است کمال‌گرایی به تهدید تبدیل شود.»

«مهم‌ترین تجربه برای من این بود منتور به می‌گفت بعضی مواقع افراد به خودشان برچسب می‌زنند. حتی چندین مورد را تا جلسه آخر به من گوشزد می‌کردند. که باعث شد به مرور اعتماد به نفسم افزایش پیدا کرد و من توانستم محکم‌تر صحبت کنم. منتور در جلسات ابتدایی دیدن چند فیلم را به من توصیه کردند. من از ۷-۸ تا فیلم نصف آن‌ها را دیدم و باعث شد نگاهم تغییر کند و از حالت ایده‌آلی که فکر می‌کردم بیرون بیایم و متوجه شوم که واقعیت آن چیزی که دوست دارم نمی‌شود و این به من کمک کرد.»

منتورینگ فرایند کمک به منتهی برای تغییر کردن است و در این فرایند تغییر باید اصول حاکم بر مدیریت تغییر را نیز رعایت کرد. یکی از الگوهای مهم در مدیریت فرایند تغییر، الگوی کاتر است که بیان می‌دارد در یکی از مراحل مدیریت تغییر، باید دستاوردهای کوچکی که فرد یا سازمان در حال تغییر به آن‌ها دست یافته است را به وی نشان داد. کاتر از این تغییرات کوچک با عنوان **(Short wins)** یاد می‌کند و آنها را تضمینی برای استمرار حرکت تغییر شونده در فرایند تغییر می‌داند (۳۰).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر رضایت منتهی‌ها از جلسات منتورینگ بود که پس از مصاحبه کیفی و تحلیل یافته‌ها، هشت معیار به دست آمد. این عوامل شامل (۱) تجربه حرفه‌ای منتور، (۲) تسلط موضوعی و تخصصی منتور، (۳) پرسشگری موثر، (۴) همدل بودن منتور، (۵) توجه به ویژگی‌های منتهی، (۶) شفافیت در ارتباط بین منتور و منتهی، (۷) قابل اعتماد بودن منتور و (۸) کاربردی بودن راهکارهای منتور است. با نگاهی نزدیک تر و عمیق تر به این هشت یافته می‌توان دو استنتاج کلی تر از این یافته‌ها داشت: ۱. اهمیت نقش منتور در موفقیت منتورینگ. ۲. غافل بودن منتهی‌ها از اهمیت و ویژگی‌های نقش خودشان در فرایند منتورینگ. در ادامه هر کدام از این دو استنتاج نهایی مورد بحث و بررسی قرار گرفته شده است.

در نگاه نخست، بررسی هشت عامل شناخته شده در این تحقیق نشان می‌دهد که همگی این هشت عامل به نوعی مرتبط با منتورها هستند. به عبارت دیگر، این هشت عامل، هشت «باید» برای منتورها هستند:

منتورها «باید» تجربه حرفه‌ای داشته باشند، دانش تخصصی داشته باشند، پرسشگری موثر داشته باشند، و ... این بایدها نشان‌دهنده اهمیت ویژه نقش منتورها در موفقیت فرایند منتورینگ است. این نقش ویژه منتورها را باید یک واقعیت مهم در منتورینگ دانست و بر روی آن تأمل نمود. بدون داشتن یک منتور قوی که واجد این بایدها باشد، نمی‌توان امیدی به موفقیت فرایند منتورینگ داشت. این یافته هم راستا با برخی دیگر از تحقیقات پیشین است که به اهمیت نقش منتورها در فرایند منتورینگ اشاره می‌کند (۳۱). اگر این اهمیت را بپذیریم، باید به برنامه‌های تربیت و آموزش منتورها اهمیت زیادی بدهیم چرا که بدون برخورداری از یک آموزش درست و دقیق، نمی‌توان به برخورداری منتورها از توانمندی‌هایی که باید داشته باشند اطمینان حاصل کرد (۳۲). اهمیت این آموزش زمانی مشخص می‌شود که بدانیم حضور و فعالیت منتورهایی که از قابلیت‌های لازم برخوردار نباشند، می‌تواند ریسک‌ها و مشکلات زیادی را برای منتی‌ها ایجاد نماید (۳۳).

و اما در نگاهی عمیق‌تر به این یافته‌های هشت گانه متوجه می‌شویم که تمامی آن‌ها فقط به منتورها تعلق دارند. در واقع منتی‌ها هیچ نقشی در موفقیت رابطه منتورینگ برای خود متصور نشدند، در حالی که کیفیت سوالاتی که منتی در جلسات مطرح می‌کند، می‌تواند بر فرایند منتورینگ تأثیر ویژه‌ای داشته باشد. این یافته تأمل برانگیز و مهمی است که نیاز به بحث بیشتر دارد. منتورینگ یک رابطه دوطرفه بین منتور و منتی است و برای موفقیت آن، هر دو سوی این رابطه باید نقش ایفا کنند (۳۴). اینکه منتورها، افراد توانمند آموزش دیده‌ای باشند، حتماً برای موفقیت منتورینگ لازم است ولی کافی نیست. برای تکمیل این موفقیت، منتی‌ها هم باید واجد شرایط و ویژگی‌هایی باشند که بدون برخورداری از آن‌ها، این فرایند تکمیل نمی‌شود. به عنوان مثال، آمبروستی^۱ و دکرز^۲ (۳۵) بیان داشته‌اند که منتی‌ها باید از ذهن باز و بدون تعصب برخوردار باشند، مشاهده‌گر فعال باشند، گوش شنوا داشته باشند، احساس نیاز به یادگیری داشته باشند، تأمل‌گرا باشند، هدف‌گذاری نمایند، خودشان را ارزیابی و مانیتور نمایند، نسبت به توسعه خودشان تعهد داشته باشند و اقدام نمایند، و فرایند توسعه خودشان را مستند و مکتوب نمایند. نگاهی به این ویژگی‌ها نشان می‌دهد که آن‌ها برای موفقیت منتورینگ، کاملاً ضروری و موردنیاز هستند. بدون برخورداری از این ویژگی‌های منتی، هر چقدر هم که منتور قوی و موفق باشد، باز هم فرایند منتورینگ به جایی نمی‌رسد.

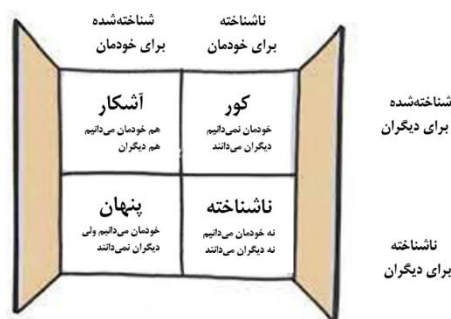
اما به‌رغم اهمیت ویژگی‌های منتی، حتی یکی از این ویژگی‌ها را هم نمی‌توان در یافته‌های این تحقیق مشاهده کرد. منتی‌های مشارکت‌کننده در این تحقیق بر این باور هستند که این فقط منتورها هستند

¹ Ambrosetti

² Dekkers

که باید یک سری ویژگی‌ها را داشته باشند و گویی آن‌ها نباید هیچ ویژگی و توانایی را به آوردگاه منتورینگ بیاورند. این در حالی است که اگر منتهی‌ها ویژگی‌های مورد نظر را نداشته باشند، منتورها حتی به رغم برخورداری از ویژگی‌هایی که باید داشته باشند هم نمی‌توانند کاری انجام دهند. در تحقیقی در همین زمینه، آمبروستی و دکرز (۳۵) جدولی از تلاقی ویژگی‌های موردنیاز منتور و منتهی را ترسیم کرده و نشان داده‌اند که چگونه ایفای نقش منتورها وابسته به وجود یک سری ویژگی‌های خاص از سوی منتهی‌ها است. به عنوان مثال، منتور باید یک الگوی نقش برای منتهی باشد. اما اگر منتهی، دارای توانایی مشاهده‌گری فعال، تامل‌گری، و هدف‌گذاری نباشد، نمی‌تواند از ظرفیت الگوی نقش مربی، استفاده درست و کامل را ببرد و از وی یاد بگیرد.

چه بسا اگر این تحقیق با یک جامعه آماری منتورها انجام شده بود، آن‌ها بیشتر به ویژگی‌های موردنیاز منتهی‌ها برای موفقیت منتورینگ اشاره کرده بودند. این نکته بیانگر این واقعیت است که هر کدام از دو طرف فرایند منتورینگ یعنی منتورها و منتهی‌ها، شاید کمتر به نقش خود در موفقیت فرایند منتورینگ توجه می‌نمایند. این نادیده انگاشتن نقش خود را می‌توان نتیجه برخورداری افراد از یک ناحیه کور در شناخت فردی دانست. بر اساس پنجره جوهری، انسان‌ها از چهار ناحیه در شناخت خودشان برخوردارند. این چهار ناحیه در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱. ناحیه‌های ۴ گانه شناخت خود بر اساس پنجره جوهری

همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود، یکی از ابعاد مهم شناخت ما در ناحیه ای به نام «ناحیه کور» قرار گرفته است. ناحیه کور، بخشی از واقعیت وجودی و پیرامونی ما است که از دید ما مورد غفلت قرار می‌گیرد حال آنکه وجود دارد و چه بسا از اهمیت زیادی هم برخوردار است. برای تکمیل شناخت از خود، باید بر ناحیه کور غلبه پیدا کرد و برای این غلبه باید از ظرفیت دیگران برای شناخت خود استفاده کرد (۳۶). بر این اساس، وقتی منتهی‌ها درباره عوامل موثر بر موفقیت منتورینگ صحبت می‌کنند، بیشتر به

ویژگی‌های منتورها اشاره می‌کنند و هرگاه همین سوال از منتورها پرسیده شود احتمالاً بیشتر درباره ویژگی‌های منتهی‌ها صحبت می‌کنند. از این رو، هیچکدام از این دو دسته تحقیقات به تنهایی نمی‌توانند ما را به برداشت درستی از واقعیت برسانند. برای برخورداری از یک برداشت صحیح‌تر و کامل‌تر باید هم دیدگاه منتهی‌ها و هم دیدگاه منتورها را در زمینه عوامل موثر بر منتورینگ در نظر گرفت و تلفیقی از تحقیق‌هایی که این نظرات را جویا شده‌اند دنبال کرد.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آتی، به بررسی دیدگاه منتورهای ایرانی در زمینه عوامل موثر بر موفقیت منتورینگ پرداخته و نتایج آن تحقیقات را با نتایج این تحقیق مقایسه و بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا ضریب اهمیت هر کدام از این عوامل نیز بررسی شود چرا که میزان اهمیت و اثرگذاری هر کدام از این عوامل بر روی موفقیت منتورینگ می‌تواند متفاوت باشد. پیشنهاد دیگر این تحقیق برای پژوهش‌های آینده این است که میزان روابط علی - معلولی این عوامل بر روی همدیگر را هم بررسی نمایند. پژوهش‌های پیشین بر اهمیت شناسایی روابط بین این متغیرها برای برخورداری از فهم دقیق‌تر نسبت به آن‌ها اشاره کرده‌اند (۳۷).

از دید کاربردی یافته‌های این پژوهش می‌تواند به عنوان معیارهایی برای ارزیابی اثربخشی جلسات منتورینگ در نظر گرفته شود می‌توان گفت این معیارها توسط مدیران و متخصصان منابع انسانی برای ارزیابی کیفیت ارتباط منتورینگ و اثربخشی جلسات در سازمان به کار گرفته شود. در واقع ارزیابی فرایند و اثربخشی منتورینگ به عنوان یک روش نیمه رسمی، شخصی‌سازی شده و گران قیمت در سازمان‌ها به عنوان یک چالش مطرح است که معیارهای شناسایی شده در این پژوهش می‌تواند مبنایی برای ارزیابی اثربخشی جلسات منتورینگ باشد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش محدود بودن ابزار گردآوری داده‌ها است در صورتیکه اگر از روش‌های دیگری مانند گروه کانونی در کنار مصاحبه استفاده می‌گردید، می‌توانست غنای یافته‌ها را بیشتر کند که به دلیل محدودیت اجرایی در حضور همزمان مدیرانی که جلسات منتورینگ شرکت کرده‌اند، میسر نشد.

منابع

1. Nour D. Where your work meets your life . Continuous Learning The Best Mentorships Help Both People Grow. Harv Bus Rev. 2022;
2. Sims C, Carter A, Moore De Peralta A. Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program. Hum Resour Dev Q. 2021;32(1):55-75.

3. Grocutt A, Gulseren D, Weatherhead JG, Turner N. Can mentoring programmes develop leadership? *Hum Resour Dev Int* [Internet]. Routledge; 2022;25(4):404–14. Available from: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1850090>
4. Rounpel S, Rinfret N, Grenier J. Leadership development: three programs that maximize learning over time. *J Leadersh Educ*. 2019;18(2).
5. Kouzes J, Posner B. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons; 2023.
6. Turner-moffatt BC. Strengthening Women in Leadership Roles. *Am Soc Saf Eng*. 2019;64(August):2017–20.
7. Murrell AJ, Blake-Beard S, Porter DM. The importance of peer mentoring, identity work and holding environments: A study of African American leadership development. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18(9).
8. Cheong CWS, Chia EWY, Tay KT, Chua WJ, Lee FQH, Koh EYH, et al. A systematic scoping review of ethical issues in mentoring in internal medicine, family medicine and academic medicine. *Adv Heal Sci Educ* [Internet]. Springer Netherlands; 2020;25(2):415–39. Available from: <https://doi.org/10.1007/s10459-019-09934-0>
9. Yarbrough C. *Leveraging Coaching and Mentoring to Create More Effective Leaders*. Res Rep. 2022;
10. Landry A, Lewiss RE. What Efficient Mentorship Looks Like. *Harv Bus Rev*. 2020;August:2–5.
11. Wang XH, Wei XN, Van Wart M, McCarthy A, Liu C, Kim S, et al. The role of E-leadership in ICT utilization: a project management perspective. *Inf Technol Manag* [Internet]. Springer US; 2023;24(2):99–113. Available from: <https://doi.org/10.1007/s10799-021-00354-4>
12. Banerjee-Batist R, Reio TG, Rocco TS. Mentoring Functions and Outcomes: An Integrative Literature Review of Sociocultural Factors and Individual Differences. *Hum Resour Dev Rev*. 2019;18(1):114–62.
13. Lleó A, Agholor D, Serrano N, Prieto-Sandoval V. A mentoring programme based on competency development at a Spanish university: an action research study. *Eur J Eng Educ*. 2018;43(5):706–24.
14. Dance A. *What the best mentors do*. Nature. 2020;

15. St-jean E, Management D De. Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs. 2009;7(1):148–61.
16. Honsová P. How coachees perceive the coaching process: Evidence using narration and graphical illustration. *Consult Psychol J Pract Res*. 2021;73(2):145–62.
17. D’Abate CP, Eddy ER. Mentoring as a learning tool: Enhancing the effectiveness of an undergraduate business mentoring program. *Mentor Tutoring Partnersh Learn*. 2008;16(4):363–78.
18. Goldinger G, Neshet L. Mind the gap, factors that affect mentee’s satisfaction in a formal mentorship program with arbitrary matching. *MedEdPublish*. 2021;10(1):1–13.
19. Abdullah N, Mohamad A, Ramamoorthy J, Ismail A, Md Sham F. The role of career function, quality relationship on mentee’s job satisfaction: A moderating model approach. *Ilkogor Online-Elementary Educ Online [Internet]*. 2021;20(4):695–705. Available from: <http://ilkogretim-online.org>
20. Creswell JW. *Educational Research. Doing Qualitative Research*. 2011.
21. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology Virginia. *Foreign Affairs*. 2006;91(5):1689–1699.
22. Saunders M, Lewis P, Thornhill A. *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education; 2011.
23. Hunt I, Ryan A, hAodha MÓ, Rezaei-Zadeh M. Industry requirements, thesis-writing and the emergence of flexible educational programmes: Reflections on the university learner experience. *Ind High Educ*. 2022;36(3):319-333.
24. Barari N, Moeini A, Rezaei Zadeh M, Abbas Kasani H. Future teacher; change in roles and tasks in the digital environments based on the Connectivism theory. *Technol Educ J (TEJ)*. 2017;11(2):161-170.
25. Barari N, Alami F, Rezaeizadah M, Khorasani A. Evaluating the Goals of High Levels of Learning in E-Learning Environments (Standards & Indicators). *J Instr Eval*. 2019;12(45):111-132.
26. Jashni Arani M, Mohammadi Elyasi G, Seidjavadin SR, Rezaei-Zadeh M. Identify the required competencies of managers for coaching in the power plant industry. *Organ Cult Manag*. [Year unavailable].

27. Mafi B, Mohammadi Elyasi G, Rezaezadeh M. The effects of coaching methods on entrepreneurial behavior of nascent entrepreneurs in accelerator centers. *J Entrepreneurship Dev.* 2020;13(1):81-100.
28. Rezaei-Zadeh M, O'Reilly J, Hogan M, Cleary B, Murphy E. Designing a specific tool for measuring students' and tutors' mutual expectations from each other in an e-learning platform. In: *ICELW 2013 conference proceeding.*
29. Notash H, Rezaei-Zadeh M, Elyasi GM, Talebi K. Identifying and Modelling Trustworthiness Competencies of Cluster Development Agents (CDAs). *J Enterprising Cult.* 2019;27(01):61-91.
30. Rajan R, Ganesan R. A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian J Res Bus Econ Manag.* 2017;7(7):181-203.
31. Meeuwissen SN, Stalmeijer RE, Govaerts M. Multiple-role mentoring: mentors' conceptualisations, enactments and role conflicts. *Med Educ.* 2019;53(6):605-615.
32. Sheri K, Too JYJ, Chuah SEL, Toh YP, Mason S, Radha Krishna LK. A scoping review of mentor training programs in medicine between 1990 and 2017. *Med Educ Online.* 2019;24(1):1555435.
33. Fraina M, Hodge SR. Mentoring relationships among athletes, coaches, and athletic administrators: A literature review. *J Study Sports Athletes Educ.* 2020;14(2):140-164.
34. Chenari Z, Rezaei Zadeh M, Mohammadi Elyasi G, Bandali B. Identifying and explaining ways to improve the coaching process in managing organizational talent. *Career Organ Counsel.* 2021;12(45):177-200.
35. Ambrosetti A, Dekkers J. The interconnectedness of the roles of mentors and mentees in pre-service teacher education mentoring relationships. *Aust J Teach Educ.* 2010;35(6):42-55.
36. Oliver S, Duncan S. Looking through the Johari window. *Res All.* 2019;
37. RezaeiZadeh M, Hogan M, O'Reilly J, Cunningham J, Murphy E. Core entrepreneurial competencies and their interdependencies: insights from a study of Irish and Iranian entrepreneurs, university students and academics. *Int Entrepreneurship Manag J.* 2017;13:35-73.