

Presenting the model of using mentoring (development of communication skills, education, etc.) in personal development

Mona Foroughi: PhD student, Department of Management, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Rudehen, Iran.

Alireza Chenari*: Faculty Member, Management Department, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Rudehen, Iran.

Fattah Nazim: Faculty Member, Management Department, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Rudehen, Iran.

Abstract

Purpose: The present research was conducted with the purpose of presenting the model of using mentoring (development of communication skills, education, etc.) in personal development.

Method: The statistical community in the qualitative part of the research included Tehran municipality experts, 20 of whom were considered as the sample size using the saturation principle. In the quantitative part, it included all the executive managers of Tehran municipality, 225 of whom were selected as the research sample. The method of data analysis was used in the qualitative part of theoretical coding and in the quantitative, descriptive and inferential part (tests such as Pearson correlation, confirmatory factor analysis) using SPSS-v21, Smart Pls-v2 and Lisrel-v8 software.

Findings: The results of the research showed that among the 84 indicators (items) available, 15 main components can be identified. The components of development of inherent skills, development of technical skills, development of communication skills, development of environmental skills were identified as the components of using mentoring in personal development, and the components of innovative performance, sustainable competitive advantage and educational quality were identified and introduced as effective factors on the use of mentoring in personal development. Were placed.

Conclusion: managerial, technological and educational factors were identified as strategies, environmental, democratic and educational factors as facilitators and technological and educational factors as existing obstacles. Finally, a model was presented that had a good fit.

Keywords: mentoring, personal development, executive managers.

***Corresponding author:** Faculty Member, Management Department, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Rudehen, Iran.

Email: a.chenari@riau.ac.ir

Presenting the model of using mentoring (development of communication skills, education, etc.) in personal development

Introduction: Today, managers are known as the most prominent leaders of development programs in the organization, and they can achieve this issue in a favorable way if they have the spirit of learning and have a written plan to follow the path of individual development and improvement. One of the most effective ways to accelerate the development of individual knowledge in the field of management is mentoring and accompanying a mentor. Tehran Municipality is one of the organizations in which the mentoring process is facing challenges and in order to manage and increase its efficiency and effectiveness and become a social institution, it needs capable and developed human resources that are in sync with the goals of urban management.

Mentoring is a process in which one of the managers of the organization or an expert outside the organization, both in terms of knowledge and experience, gives advice to other colleagues and specifies work models, processes and tools for them. Both coaching and mentoring are mainly focused on current and future achievements. In better words, mentoring is said to improve the job status of employees individually, which is obtained through joint cooperation and knowledge sharing with them. Mentoring provides professional support for the career path of employees and facilitates the transfer of knowledge and organizational culture. Mentoring is very important in today's organizations, because it causes personal and social development of employees.

Considering the challenges in the Tehran municipality management department and also the importance of mentoring in creating self-efficacy, eliminating mistrust and promoting succession, the present research aims to help promote the use of mentoring in the individual development of executive managers of Tehran municipality by providing a comprehensive model. In this way, the present research aims to help improve the process by identifying the indicators and components of the process of mentoring and personal development of executive managers and providing operational solutions, and to answer this basic question, what model can be provided to apply mentoring in the personal development of executive managers of Tehran Municipality?

A sea of confusion surrounds the term mentoring. In a way, the mentor is defined as the instructor, and apart from a name, there is nothing new about this activity. Socrates seems to be the first to define: I cannot teach people anything – I can only make them think. This quote is a good description of the principles of mentoring. Before the word mentoring was coined, people active in this field used titles such as mentor, advisor, guide and sometimes the word assistant to refer to themselves. Now the mentoring profession is well known and it is said that it will become the number two growing industry in the coming years after IT jobs.

Human resource development is about mature people who play a role in productive and productive systems. The goal of human resource development is to focus on the resources that people add to the set of factors involved in success (both individual success and the success of the organizational system). In general, all personal behaviors and skills that are used to improve the current situation are called personal development. Personal development refers to activities that develop self-awareness, potential abilities, talents, the ability to realize dreams and create wealth in us. In short, personal development will improve our situation and our prospects in life.

Therefore, the current research was conducted with the aim of providing a model of using mentoring in individual development (case study: executive managers of Tehran Municipality).

Materials and methods: The statistical community in the qualitative part of the research included experts from Tehran Municipality, which was used to determine the samples using the targeted non-random sampling method and 20 people were considered as the sample size using the saturation principle. In the quantitative part of the statistical community, including all the executive managers of

Tehran Municipality, Cochran's formula was used to determine the sample size, and 225 people were selected as the research sample. The method of data analysis in the qualitative part of theoretical coding was derived from the data theorizing method. In the quantitative part, according to the research questions, descriptive and inferential statistics methods (tests such as Pearson correlation, confirmatory factor analysis) were used using SPSS-v21, Smart Pls-v2 and Lisrel-v8 software.

Findings: The results of the research showed that among the 84 indicators (items) available, 15 main components can be identified. The components of development of inherent skills, development of technical skills, development of communication skills, development of environmental skills were identified as the components of using mentoring in personal development, and the components of innovative performance, sustainable competitive advantage and educational quality were identified and introduced as effective factors on the use of mentoring in personal development. were placed.

Conclusion: managerial, technological and educational factors were identified as strategies, environmental, democratic and educational factors as facilitators and technological and educational factors as existing obstacles. Finally, a model was presented that had a good fit.

Keywords: mentoring, personal development, executive managers.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال سیزدهم، ویژه‌نامه ۱۴۰۱

ارائه مدل بکارگیری منتورینگ (توسعه مهارت‌های ارتباطی، آموزشی و...) در توسعه فردی

مونا فروغی: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
علیرضا چناری*: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
فتح ناظم: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بکارگیری منتورینگ (توسعه مهارت‌های ارتباطی، آموزشی و...) در توسعه فردی انجام شد.

روش کار: جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان شهرداری تهران بود که برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده شده و ۲۰ نفر با استفاده از اصل اشباع به عنوان حجم نمونه، در نظر گرفته شد. در بخش کمی جامعه آماری، شامل تمام مدیران اجرایی شهرداری تهران مورد استفاده قرار گرفته که برای تعیین حجم نمونه بخش کمی از فرمول کوکران استفاده شده و تعداد ۲۲۵ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart Pls-v2 و Lisrel-v8 بهره گرفته شد.

نتایج: نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که از میان ۸۴ شاخص (گویه) موجود، ۱۵ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. مؤلفه‌های توسعه مهارت‌های ذاتی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های محیطی، به عنوان مؤلفه‌های بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی شناسایی شدند و مؤلفه‌های عملکرد نوآورانه، مزیت رقابتی پایدار و کیفیت آموزشی به عنوان عوامل مؤثر بر بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی مورد شناسایی و معرفی قرار گرفتند.

نتیجه گیری: عوامل مدیریتی، فناورانه و آموزشی به عنوان راهبردها، عوامل محیطی، دموکراتیزه و آموزشی، به عنوان تسهیلگرها و عوامل فناورانه و آموزشی، به عنوان موانع موجود شناسایی شدند. در نهایت مدلی ارائه شد که از برازش مطلوبی برخوردار بود.

واژگان کلیدی: منتورینگ، توسعه فردی، مدیران اجرایی.

***نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

Email: a.chenari@riau.ac.ir

مقدمه

منتورینگ به فرایندی گفته می‌شود که یکی از مدیران سازمان و یا فرد خبره‌ای خارج از سازمان، چه از نظر آگاهی و چه از نظر تجربه، به همکاران دیگر خود مشاوره داده و برای ایشان مدل‌های کاری، فرآیند و ابزار را مشخص می‌کند. هم کوچینگ و هم منتورینگ عمدتاً بر روی دستاوردهای فعلی و آینده متمرکز هستند. به عبارت بهتر، منتورینگ به ارتقا و وضعیت شغلی کارکنان به صورت فردی گفته می‌شود که از طریق همکاری مشترک و اشتراک دانش با آن‌ها بدست می‌آید. منتورینگ پشتیبانی حرفه‌ای از مسیر شغلی کارکنان را فراهم می‌کند و انتقال دانش و فرهنگ سازمانی را تسهیل می‌کند. منتورینگ در سازمان‌های امروزی بسیار حائز اهمیت است، چرا که باعث توسعه فردی و اجتماعی کارکنان می‌گردد (بارنت و همکاران ۲۰۱۷).

عدم توجه به بحث منتورینگ در سبید آموزشی سازمان‌ها یکی از چالش‌های توسعه منابع انسانی است (کریمی ۱۳۹۵). برخی از پژوهشگران به ویژه به تأثیر منتورینگ بر توسعه فردی اشاره کرده‌اند. توسعه فردی شامل پرورش مهارت‌هایی است که به افراد کمک می‌کند تا در جهت شکوفایی و رسیدن به حداکثر توانمندی‌های خود برنامه‌ریزی کنند و قدم‌های عملی بردارند (جاشور ۲۰۲۱). برنامه توسعه فردی یک نقطه آغاز برای بنا نهادن تعامل دوطرفه بین فرد و سازمان است و به کار بستن آن شیوه‌ای سیستماتیک برای یادگیری و کسب تجربه در راستای تقویت دانش و مهارت‌های خاصی است که فرد برای دست یافتن به اهداف تعیین شده نیاز دارد. شناخت نیازهای یادگیری، برنامه‌ریزی اقداماتی برای توسعه شایستگی‌ها و ارزیابی بازخورهای حاصل از ارتقاء توانمندی‌های افراد، اساس یک برنامه توسعه فردی است. در بین برنامه‌های توسعه فردی، رویکرد یادگیری خود محور مبنای کار بوده و در سال‌های اخیر مورد توجه زیادی واقع شده است. در یادگیری خودمحور هیچ یک از روش‌های یادگیری استاندارد موجود رد نمی‌شود اما

یادگیرنده قادر است روش‌های یادگیری را با توجه به ترجیحات خود انتخاب کند (عقیلی و همکاران ۱۳۹۹). لذا توجه به برترین و مهم‌ترین نکاتی که هر فردی برای رشد و توسعه و بالا بردن کیفیت زندگی‌اش به آن احتیاج دارد و تحت عنوان توسعه فردی یا رشد فردی شناخته می‌شود، امری ضروری است (جاشور ۲۰۲۱). باید عنوان کرد که در ایران، یکی از مشکلات اساسی در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی یا نیمه دولتی، جابه‌جایی و به کارگیری و تفویض نامناسب قدرت و اختیار در مقام مدیریت است. برخی از مدیران با تو سل به رابطه و نه ضابطه و قوانین و مقررات به پست‌های مدیریت گمارده می‌شوند و در واقع ملاک شایستگی در بسیاری از موارد نادیده گرفته می‌شود. این معضل زمانی بسیار شدید می‌شود که در این به کار گماری غیراصولی، مدیران از توانایی تخصصی لازم، صلاحیت‌ها و قابلیت‌های لازم برخوردار نباشند. در این حالت است که سایر سازمان‌ها و حتی کارکنان همان سازمان به مسئولین خود اعتماد نمی‌کنند و به تدریج منجر به سقوط سازمانی خواهد شد (نظری ۱۳۹۶). این درحالی است که با اجرای برنامه منتورینگ برای مدیران، می‌توان به توسعه فردی ایشان کمک کرد.

بر اساس آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با توجه به چالش‌های موجود در بخش مدیریت شهرداری تهران و همچنین، اهمیت منتورینگ در ایجاد خودکارآمدی، حذف بی اعتمادی و ارتقای جانشین پروری، بر آن است تا با ارائه مدلی جامع به ارتقای بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی مدیران اجرایی شهرداری تهران کمک کند. پژوهش حاضر قصد دارد در این مسیر با شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرایند منتورینگ و توسعه فردی مدیران اجرایی و ارائه راهکارهای عملیاتی به بهسازی روند کمک کرده و این سؤال اساسی پاسخ دهد که برای بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی مدیران اجرایی شهرداری تهران چه مدلی می‌توان ارائه داد؟

در این زمینه مدل‌ها و الگوهای مختلفی برای توسعه منابع انسانی ارائه گردید که از آن جمله مدل توسعه منابع انسانی (HRD) است که شامل برنامه‌ها و فعالیت‌هایی می‌باشد که برای بهبود عملکرد کارکنان با هدف حل مشکلات فعلی عملکرد و جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد طراحی شده است (پارساییان و اعرابی ۱۳۹۴).

به طور کلی به تمامی رفتارها و مهارت‌هایی شخصی که در راستای بهبود وضعیت فعلی مورد استفاده قرار می‌گیرند به اصطلاح توسعه فردی گفته می‌شود. توسعه فردی به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که خودآگاهی، توانایی‌های بالقوه، استعدادها، توانایی تحقق رویاها و ثروت‌آفرینی رو در ما پرورش می‌دهد. به‌طور خلاصه توسعه فردی، باعث بهبود وضعیت خود و چشم‌اندازهایی که در زندگی داریم خواهد شد (ونگو یدسنهون و همکاران ۲۰۲۱). توسعه فردی یکی از مهم‌ترین عوامل برای رشد و پیشرفت در زندگی است و به همین دلیل همه افراد برای رسیدن به آن باید تلاش کنند. توسعه فردی در زندگی برای افراد مختلف منفعت‌هایی دارد که از آن جمله می‌توان به تعریف چشم‌انداز شخصی، ارتقای مهارت‌های فعلی، شکوفایی استعدادهای نهان، افزایش اثربخشی در کسب و کار، افزایش رضایت و انگیزه، ایجاد اعتماد به نفس در کارمندان و کاهش جابجایی شغلی و زمینه‌سازی برای اتحاد بیشتر در محیط کار اشاره کرد (لوکاسیک ۲۰۱۹). ایده‌های زیادی پیرامون توسعه فردی وجود دارد که یکی از معروف‌ترین ایده‌ها به نام تئوری خودشکوفایی آبراهام مزلو، سال ۱۹۷۰ می‌باشد. این تئوری می‌گوید هر انسان در مسیر بهبود فردی خود، نیازهایی سلسله‌مراتبی دارد که بایست مرحله به مرحله در قالب فرایندی به نام "خودشکوفایی" برآورده شوند (هریانتو ۲۰۲۱). اما یک اشکال اساسی به این نظریه وارد است و آن هم اینکه، این نیازها لزوماً سلسله‌مراتبی نبوده و به این معنی نیست که هر فرد تا نیازهای سطح پایین

دریابی از آشفتگی، عبارت منتورینگ را در بر گرفته است. به‌گونه‌ای منتور همان آموزنده تعریف شده است و به غیر از یک اسم، هیچ چیز جدیدی راجع به این فعالیت وجود ندارد. به نظر می‌رسد سقراط اولین تعریف‌کننده باشد: من نمی‌توانم به افراد چیزی یاد بدهم - من فقط می‌توانم آن‌ها را به فکر کردن وا دارم. این نقل قول توصیف خوبی از اصول منتورینگ است. (ویتمور ۲۰۰۶). پیش از ابداع واژه منتورینگ، افراد فعال در این عرصه برای اشاره به خودشان از عناوینی نظیر منتور، مشاور، راهنما و گاهی از واژه دستیار استفاده می‌کردند. اکنون حرفه منتورینگ به خوبی شناخته شده و گفته می‌شود که پس از مشاغل حوزه آی تی، این حرفه طی سال‌های آتی به صنعت شماره دو در حال رشد تبدیل خواهد شد.

می‌توان منتورینگ را مجموعه اقدامات عملی دانست که در جهت پیشرفت سازمان در ابعاد مختلف می‌باشد و برای افزایش سطح رقابت پذیری طراحی شده‌اند و این نوع راهنمایی‌های منتوران برای شرکت‌ها بسیار مفید می‌باشند. در واقع منتورینگ موجب پیشرفت سرمایه‌های انسانی و مالی سازمان می‌شوند که ابزارهای اصلی مدیران برای بهبود کارایی تجاری و تغییرات استراتژیکی سازمان هستند (تقی زاده هرات و هادیان پور ۱۳۹۵). از جمله مزایای منتورینگ می‌توان به توسعه ظرفیت‌های سازمانی از طریق گسترش یادگیری و توانمندسازی، بالابردن ظرفیت کارکنان و منتوران با ایجاد بینش عمیق از سازمان، کمک به تغییر افراد در یک محیط حمایتی، بهبود عملکرد کاری، افزایش رضایت شغلی، انگیزه‌های کاری، مسئولیت‌پذیری و روحیه کار تیمی، افزایش کیفیت زندگی کاری و شخصی افراد و تغییر هدفمند رفتارها اشاره کرد (الوانی و خدای ۱۳۹۶).

توسعه منابع انسانی در مورد انسان‌های بالغی است که در نظام‌های مولد و بهره‌ور ایفای نقش می‌کنند. هدف توسعه منابع انسانی تمرکز بر منابعی است که انسان‌ها به جمع عامل‌های دخیل در موفقیت (هم موفقیت فردی و هم موفقیت نظام سازمانی) می‌افزایند.

کمی شامل تمام مدیران اجرایی شهرداری تهران که مشغول به کار می‌باشند. شهرداری تهران دارای ۱۶ اداره کل و نه معاونت می‌باشد که تعداد کل مدیران آن‌ها ۵۵۰ نفر است. برای تعیین نمونه‌ها در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده شد که ۲۰ نفر با استفاده از اصل اشباع به عنوان حجم نمونه، در نظر گرفته شد. مشخصات مصاحبه شونده‌گان شامل ۷ نفر از مدیران ارشد شهرداری تهران، ۸ نفر از معاونین شهرداری و ۵ نفر از اعضای شورای شهر تهران بودند.

برای تعیین حجم نمونه بخش کمی از فرمول کوکران استفاده شده و تعداد ۲۲۵ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. به علت پراکندگی جغرافیایی واحدهای مختلف شهرداری تهران، برای انتخاب نمونه‌ها از نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی استفاده شده است.

در بخش کیفی پژوهش حاضر از مصاحبه‌های نیمه عمیق استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، برای بررسی مقدماتی از ۵ سؤال اصلی در مصاحبه استفاده شد؛ با توجه به اینکه بعد از انجام ۲۰ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار شدند و پژوهشگر به اشباع رسید، یعنی داده‌های جدید با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده، تفاوتی نداشت و اشباع حاصل شد، مصاحبه‌ها متوقف گردید. سؤال‌های اصلی فرایند مصاحبه بصورت مقابل است: ۱. به نظر شما عوامل تشکیل دهنده مدل بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی مدیران شهرداری تهران کدام‌اند؟ ۲. به نظر شما عوامل اثرگذار بر مدل بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی مدیران شهرداری تهران کدام‌اند؟ ۳. به نظر شما سازوکارهای تدوین مدل بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی مدیران شهرداری تهران کدام‌اند؟ ۴. به نظر شما عوامل بازدارنده و موانع اجرای مدل بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی مدیران شهرداری تهران کدام‌اند؟ ۵. به نظر شما بسترها و عوامل تسهیل کننده اجرای مدل بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی مدیران شهرداری تهران کدام‌اند؟

خود را ارضا نکند سراغ نیازهای بالاتر نمی‌رود! (هریانتو ۲۰۲۱).

این پژوهش از نوع توصیفی همبستگی بوده و نتایج حاصل از مطالعه بیانگر تأثیر معناداری فرایند منتورینگ بر بهبود اعتماد به نفس مدیران در امور اجرایی می‌باشد بنابراین با توجه به مطالب ارائه شده، اهمیت و ضرورت پژوهشی در رابطه با ارائه مدل بکارگیری منتورینگ است. لذا هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل بکارگیری منتورینگ (توسعه مهارت‌های ارتباطی، آموزشی و...) در توسعه فردی است.

مواد و روش‌ها

پژوهش مذکور از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر رویکرد، آمیخته است که ضمن توجه به نظر خبرگان حوزه منتورینگ، به بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی مبادرت ورزیده است. از نظر نحوه اجراء، پژوهش حاضر داده بنیاد (مصاحبه با خبرگان) است و در بخش کمی از الگوهای پیمایشی استفاده شده است. بدین ترتیب، در این پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی به گردآوری داده‌های اطلاعات اقدام شده است. مطالعه به روش‌های آمیخته، مستلزم گردآوری و تحلیل داده‌های کمی و کیفی است که در آن داده‌ها به صورت همزمان یا متوالی گردآوری می‌شوند. نظر به لزوم انجام پژوهش به روش کیفی قبل از روش کمی، در این پژوهش از طرح متوالی و مدل تدوین طبقه‌بندی به عنوان یکی از راهبردهای پژوهش در روش‌های آمیخته استفاده شده است.

جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان شهرداری تهران بوده که شرط انتخاب خبرگان برای جمع‌آوری داده‌ها، داشتن مدرک دکتری و همچنین شغل اجرایی در شهرداری تهران چه در حال حاضر و چه در گذشته در نظر گرفته شده است. این گروه را به اصطلاح خبرگان آگاه می‌نامند که در فرایند مصاحبه شرکت کردند. گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش در بخش

تمام بارهای عاملی بزرگتر از ۲/۵۸ بوده (آماره تی) و تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر استفاده شد. در این آزمون در سطوح متغیرهای پنهان و آزمون بار عرضی روایی واگرا تایید گردید. برای بررسی پایایی در بخش کمی، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری می باشد.

روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بوده است. در کدگذاری نظری، داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند و فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده‌ها تدوین می‌شود. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد از درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار استفاده شد و همچنین به منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شد. لازم به ذکر است که عملیات مربوط به آمار توصیفی با استفاده از نرم‌افزار Spss-21 انجام شد. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart Pls-v8 و Lisrel-v8 بهره گرفته شد.

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. همچنین زمان تکمیل پرسشنامه‌ها ضمن تأکید به تکمیل تمامی سؤال‌ها، شرکت کنندگان در مورد خروج از پژوهش در هر زمان و ارائه اطلاعات فردی مختار بودند و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه میماند و

به منظور گردآوری داده‌ها به صورت کمی از روش‌های کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه‌ای برگرفته از کدهای حاصل از مصاحبه شامل ۸۴ سؤال بسته پاسخ با طیف لیکرت پنج‌گانه در خصوص مؤلفه‌های مدل بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی شهرداری تهران و راهبردها، دسترها و موانع با نظر سنجی از مدیران اجرایی شهرداری تهران، تکمیل شد.

برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش، از نظرات اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد (دلاور، ۱۳۹۶). روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب بوده است (عباس زاده، ۱۳۹۱):

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2(\text{تعداد توافقات})}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در این پژوهش ضریب پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده ۸۱/۳ درصد به دست آمد که بیانگر قابل قبول بودن آن است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از مشارکت یکی از اساتید مدیریت آشنا به کدگذاری به عنوان کدگذار ثانویه استفاده شده و در صد توافق درون موضوعی ۸۴/۲ تعیین گردید. در بخش کمی به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد. نتایج نشان داد که همه سؤال‌های مدل بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی مدیران اجرایی شهرداری تهران، از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان ضریب برای هر یک از سؤال‌ها بالاتر از ۰,۷۹)؛ و هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت. برای روایی سازه از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-Pls 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا ضرایب معناداری

این امر نیز کاملاً رعایت شد. پژوهش حاضر با کد اخلاق IR.IAU.TMU.REC.1401.888 ثبت شد.

یافته ها

همانطور که در بخش های قبل اشاره شد، تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش تحلیل داده های کیفی و تحلیل داده های کمی مورد بررسی قرار می گیرد. برای جمع آوری داده های بخش کیفی با ۲۰ نفر از خبرگان شهرداری

مصاحبه شد که مشخصات آنها در بخش ۳ آورده شد. در تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی بخش کمی، توزیع دامنه سنی آزمودنی ها به شرح "۱۷٪ زیر ۴۰ سال، ۴۷٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۳۶٪ بالای ۵۰ سال"، توزیع جنسیت آزمودنی ها به شرح "۵۹٪ از آزمودنی ها مرد و ۴۱٪ زن" و بر اساس سابقه کار به شرح "۱۷٪ از آزمودنی ها زیر ۱۰ سال، ۳۲٪ بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۵۱٪ بالای ۲۰ سال" بوده است.

جدول ۱. مشخصه های آماری متغیرهای پژوهش

Table 1. Statistical characteristics of research variables

سازه	مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشدگی
بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی	توسعه مهارت های ذاتی	۳,۲۱	۰,۸۵	۰,۰۸	-۰,۴۰
	توسعه مهارت های فنی	۳,۱۸	۰,۷۹	۰,۱۶	-۰,۲۸
	توسعه مهارت های ارتباطی	۳,۳۱	۰,۷۰	-۰,۰۵	۰,۰۸
	توسعه مهارت های محیطی	۳,۱۹	۰,۷۱	-۰,۰۸	۰,۳۶
عوامل تأثیرگذار	عملکرد نوآورانه	۳,۲۷	۰,۷۶	-۰,۰۳	۰,۳۵
	مزیت رقابتی پایدار	۳,۴۵	۰,۷۷	-۰,۲۹	۰,۲۵
	کیفیت آموزشی	۳,۲۱	۰,۷۶	۰,۰۳	۰,۴۳
راهبردها	مدیریتی	۳,۱۹	۰,۷۷	-۰,۰۱	۰,۴۴
	فناورانه	۳,۴۱	۰,۷۴	-۰,۳۹	۰,۵۶
	آموزشی	۳,۲۷	۰,۷۴	-۰,۲۰	۰,۴۳
بسترها	محیطی	۲,۹۹	۰,۸۱	-۰,۰۷	۰,۳۴
	دموکراتیزه	۳,۰۵	۰,۸۰	۰,۰۲	۰,۱۲
	آموزشی	۳,۱۶	۰,۷۹	۰,۱۵	۰,۲۷
عوامل بازدارنده	فناورانه	۳,۱۲	۰,۸۰	۰,۰۵	۰,۰۶
	آموزشی	۳,۱۶	۰,۷۵	-۰,۱۶	۰,۷۹

ماهیت پژوهش انجام می شود و عبارتند از: ادغام کردن فایل ها؛ اضافه کردن متغیر؛ اضافه کردن کیس رفتن به کیس یا متغیر مورد نظر و جای گذاری آن؛ وزن دهی؛ رتبه بندی متغیرها یا کیس ها؛ جدا کردن کیس ها؛ کد گذاری؛ و کامپیوت کردن داده ها که بنا بر ضرورت مورد استفاده قرار می گیرد.

مقیاس اندازه گیری متغیرهای جمعیت شناختی اسمی و مقیاس هر یک از سؤال ها به صورت فاصله ای (طیف لیکرت) در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است هیچ

با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی که در بازه ی معقولی برای حدس بر نر مال بودن داده ها قرار دارند، می توان فرض نرمال بودن داده ها را مطرح کرده و پذیرفت. پیش پردازش داده ها شامل دو بخش الزامی و اقتضایی می باشد. بخش الزامی شامل اطلاعات متغیرها و ارزش عددی آن ها؛ شناسایی داده های مفقوده و جایگذاری آن ها؛ شناسایی آزمودنی های بی تفاوت و شناسایی داده های پرت و جای گذاری آن ها می باشد که در این بخش همه این موارد، مورد بررسی قرار می گیرد؛ اما بخش اقتضایی، بنا به

معنایی مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه آورده شده است.

بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد. لذا در گام اول لازم است تا واحدهای معنایی شناسایی شود که البته انتخاب واحدهای معنایی به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسیده است. که در جدول ۲ قابل رؤیت است.

بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع، بر اساس مشابَهت کدها به یکدیگر مقوله‌بندی شدند و در نهایت ۱۵ مقوله از داده‌های کیفی پدیدار شدند. بر اساس این مفاهیم، زمینه کدگذاری محوری فراهم شد. در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هم ارتباط برقرار گردید. این جدول حاوی ۱۵ طبقه بوده و هر یک از طبقات دربرگیرنده زیرطبقات و مفاهیم مربوط به خود است. این طبقات از محورهای A تا O مشخص شده‌اند. پس از فرایند کدگذاری داده‌های گردآوری شده، مرتب سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در ۱۵ طبقه صورت گرفته است. در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد.

نتایج حاصل از تحلیل نشان می‌دهد که از میان ۸۴ شاخص (گویه) موجود، ۱۵ مؤلفه‌ی اصلی قابل شناسایی است.

بر اساس ویژگی‌های شناسایی شده فوق، مدل مفهومی نهایی به قرار شکل (۱) می‌باشد.

نوع داده‌ی گم‌شده‌ای در بین پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده وجود نداشت. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات استفاده شد. برای شناسایی آزمودنی‌های بی‌تفاوت در نرم‌افزار اکسل و حذف آن‌ها، انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شده و آزمودنی با انحراف معیار کمتر از $0/3$ حذف می‌گردد. در این مطالعه انحراف معیار هیچ پاسخ آزمودنی کمتر از $0/3$ نبوده و لذا، هیچ آزمودنی از پژوهش کنار گذاشته نمی‌شود. نرمال بودن داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت. سطح معنی‌داری آماره‌ی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای هر متغیر بزرگ‌تر از $0/05$ بوده و لذا داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

تحلیل پاسخ‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه خبرگان به این سؤالات جواب خواهد داد. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است، بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد.

با استفاده از رویکرد گراند تئوری و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به این سؤال پاسخ داده می‌شود. سؤالات مصاحبه در بخش ۳ تشریح شده است. پاسخ‌های ارائه‌شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا و کدگذاری توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدولی تنظیم می‌شود که این جداول، بیانگر شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی پژوهش می‌باشد. در جدول ۲ واحدهای

جدول ۲: واحدهای معنایی اولیه حاصل از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان

Table 2. Primary semantic units resulting from the responses of the interviewees

واحد معنایی		
۱- تعامل و ایجاد انگیزه	۳۱- تمرکز بر جریان ارزش	۵۹- شبکه‌های اجتماعی متنوع آموزشی برای ارتقای توسعه فردی در بین کارکنان و مدیران شهرداری
۲- هنجارهای اجتماعی موجود در سازمان	۳۲- ایجاد فرصت جدید و توسعه تخصصی	۶۰- شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی
۳- استفاده از متونهای مجرب	۳۳- آموزش مناتور بر پایه فناوری	۶۱- تهیه محتوای پویا برای فرایند منتورینگ
۴- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۳۴- عدم آموزش و آگاهی کافی مدیران از فرایند منتورینگ	۶۲- نبود پشتیبانی فناورانه لازم
۵- توسعه منابع آموزشی و پژوهشی	۳۵- قدرت حل مسئله و تصمیم‌گیری درست	۶۳- حمایت از برنامه‌های توسعه فردی توسط مدیران شهرداری
۶- مهارت‌های انگیزشی و مدیریت تغییر	۳۶- برنامه‌ریزی هدفمند	۶۴- نبود زیرساخت لازم فناورانه
۷- پویایی در اثربخشی	۳۷- بهبود مستمر در عملکرد	۶۵- عدم توجه به فناوری‌های به روز در فرایند منتورینگ
۸- تعهد	۳۸- ارتقای سطح آموزش فناوری در بین کارکنان	۶۶- پاسخگویی مستمر
۹- توانمندی‌های افزوده در آموزش و پژوهش	۳۹- برقراری تعامل پویا	۶۷- عدم توجه به محتوای ارائه شده در فرایند منتورینگ
۱۰- آموزش منتورها	۴۰- تهیه یک برنامه عملیاتی برای توسعه فردی در شهرداری تهران	۶۸- ارتقای سطح کیفی منتورینگ
۱۱- خلق چشم‌انداز جدید	۴۱- ارزیابی متوازن اهداف چندگانه	۶۹- ارتقای زیرساخت‌های فناورانه برای تسهیل فرایند منتورینگ
۱۲- زیرساخت‌هایی که برای منتورینگ فراهم است.	۴۲- بهسازی عملکرد	۷۰- داشتن روحیه دموکراتیک
۱۳- فرصت‌های محیطی	۴۳- ایجاد شبکه ارتباطی	۷۱- مدیریت تضاد و تعارض
۱۴- مدیریت مشارکتی و نیاز آفرینی	۴۴- کمک گرفتن از مدیران مربوطه برای تهیه یک برنامه عملیاتی	۷۲- درک وظایف و مسئولیت‌ها
۱۵- نهادها و ارگان‌های مختلف اجتماعی	۴۵- ارزش آفرینی فردی با فرایند پاسخگویی	۷۳- عوامل ارزشی فرهنگی
۱۶- توسعه ذهنی	۴۶- خودهدایت‌گری	۷۴- مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی
۱۷- درگیر کردن دیگران در خلق یک چشم‌انداز مشترک،	۴۷- توجه به تغییرات محیطی فناورانه	۷۵- خودباوری
۱۸- مدیریت پیشرفت	۴۸- اخلاق حرفه‌ای	۷۶- توسعه شغلی
۱۹- هوش عاطفی	۴۹- مهارت‌های ادراکی	۷۷- جهانی شدن
۲۰- عدم استفاده از فرایند منتورینگ در شهرداری	۵۰- عملکرد چابک	۷۸- یادگیری مشارکتی
۲۱- صبر و شکیبایی	۵۱- تأمین منافع مورد انتظار	۷۸- الزام اجرای قوانین منتورینگ در شهرداری
۲۲- سطوح بالا و مستمر از عملکرد	۵۲- تغییر سیستم‌های سنتی یاددهی و یادگیری به سیستم‌های فعال	۷۹- حس تعهد در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک
۲۳- عدم توجه به تأثیر منتورینگ در ارتقای فردی	۵۳- شناسایی رقبای محیطی	۸۰- آگاهی از خدمت محوری با فرایند منتورینگ
۲۴- کاربرد فرایند منتورینگ در سازمان	۵۴- منتورهای متخصص	۸۱- مهارت ارتباط کلامی
۲۵- رقابت موجود	۵۵- تنوع محتوای ارائه شده در فرایند منتورینگ	۸۲- درگیر شدن در محیط‌های یادگیری محور
۲۶- توجه به تفاوت‌های فردی در سیاست‌گذاری سازمانی	۵۶- تفویض اختیار به منتورها	۸۳- وجود زیرساخت‌های آموزشی در شهرداری
۲۷- عدم تمرکز بر شبکه‌های اجتماعی داخل شهرداری	۵۷- رقابت طلبی فعال	۸۴- محیط در حال تغییر
۲۸- انعطاف‌پذیری	۵۸- ایجاد کارگروهی متشکل از کارشناسان برای رصد و ارزیابی اجرای فرایند منتورینگ	
۲۹- استفاده از مشاوران عالی در شهرداری		
۳۰- تمرکز بر جریان ارزش		



شکل ۱. مدل مفهومی نهایی

Figure 1. Final conceptual model

قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی را عدد ۳ در نظر گرفته شد. نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول ۳ آورده شده است.

برای اینکه بدانیم وضعیت ویژگی‌های شناسایی شده به چه میزان است، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله‌ای متغیرها از آزمون t استفاده شد. در این

جدول ۳. آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

Table 3. A sample TT test to check the current situation

ارزش آزمون = ۳			Sig.	مقدار تی	مؤلفه	سازه
فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف حد بالا	حد پایین	اختلاف میانگین				
۰,۳۲	۰,۱۰	۰,۲۱	۰,۰۰۰	۳,۶۹	توسعه مهارت‌های ذاتی	بکارگیری متورینگ در توسعه فردی
۰,۲۸	۰,۰۸	۰,۱۸	۰,۰۰۱	۳,۴۶	توسعه مهارت‌های فنی	
۰,۴۰	۰,۲۲	۰,۳۱	۰,۰۰۰	۶,۷۰	توسعه مهارت‌های ارتباطی	
۰,۲۸	۰,۱۰	۰,۱۹	۰,۰۰۰	۳,۹۹	توسعه مهارت‌های محیطی	
۰,۳۷	۰,۱۷	۰,۲۷	۰,۰۰۰	۵,۳۶	عملکرد نوآورانه	عوامل تأثیرگذار
۰,۵۶	۰,۳۵	۰,۴۵	۰,۰۰۰	۸,۸۴	مزیت رقابتی پایدار	
۰,۳۱	۰,۱۱	۰,۲۱	۰,۰۰۰	۴,۱۶	کیفیت آموزشی	
۰,۲۹	۰,۰۹	۰,۱۹	۰,۰۰۰	۳,۷۳	مدیریتی	راهبردها
۰,۵۱	۰,۳۲	۰,۴۱	۰,۰۰۰	۸,۴۲	فناورانه	
۰,۳۷	۰,۱۸	۰,۲۷	۰,۰۰۰	۵,۵۸	آموزشی	
۰,۱۰	-۰,۱۲	-۰,۰۱	۰,۸۵۳	-۰,۱۹	محیطی	بسترها
۰,۱۵	-۰,۰۶	۰,۰۵	۰,۳۵۸	۰,۹۲	دموکراتیزه	
۰,۲۷	۰,۰۶	۰,۱۶	۰,۰۰۲	۳,۱۲	آموزشی	
۰,۲۳	۰,۰۲	۰,۱۲	۰,۰۲۵	۲,۲۶	فناورانه	عوامل بازدارنده
۰,۲۶	۰,۰۷	۰,۱۶	۰,۰۰۱	۳,۲۸	آموزشی	

می‌گیرد. برای معرفی ابعاد زیربنایی یک سازه مورد نظر، تحلیل عاملی می‌تواند یک یا چند عامل را آشکار سازد. بر پایه‌ی نتایج تحلیل عاملی می‌توان گفت که یک سازه، تک بعدی یا چند بعدی است. عامل‌ها در تحلیل عاملی، پیش‌بینی‌کننده پاسخ‌ها در متغیرهای اندازه گرفته شده و مشاهده شده هستند.

مدل‌یابی معادلات ساختاری برای تحلیل عاملی تأییدی نیز به کار می‌رود. مدل‌یابی معادلات ساختاری بر پایه فرضیه‌هایی درباره وجود روابط علی بین متغیرها، مدل‌های علی را با دستگاه معادله خطی آزمون می‌کند. در مدل معادلات ساختاری که یک فن نیرومند تحلیل چندمتغیره است، تک‌تک گویه‌ها با خطاهای مجزا تحلیل می‌شود. در این روش، برای رسیدن به نتیجه نهایی، ابتدا باید از معناداری و برازش جزئی اطمینان حاصل کرد تا در نهایت به ترسیم مدل کلی اقدام نمود.

پس از ترسیم مدل و اطمینان اولیه از صحت و معناداری اطلاعات، باید معناداری مدل توسط شاخص‌هایی که اصطلاحاً «شاخص‌های نیکویی برازش» نامیده می‌شود، بررسی شود. به طور کلی، چندین شاخص برای سنجش برازش مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد. ولی برای تأیید مدل، معمولاً استفاده از ۳ تا ۵ شاخص کافی به نظر می‌رسد. در این پژوهش نیز برای ارزیابی نیکویی برازش تمام مدل‌ها از معیارهای $AGFI$ ، GFI ، $RMSEA$ و CFI استفاده شده است.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بکارگیری منتورینگ در توسعه فردی (مورد مطالعه: مدیران اجرایی شهرداری تهران) انجام پذیرفته است. همانطور که عنوان شد، منتورینگ در سازمان‌های امروزی بسیار حائز اهمیت است، چرا که باعث توسعه فردی و اجتماعی کارکنان می‌گردد. منافع منتورینگ برای یک سازمان می‌تواند شامل توسعه سریع کارکنان مستعد، توسعه مخزن وسیعی از استعداد، کشف استعداد فردی، سرمایه‌گذاری بر جانشینان آینده و

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، سطح معناداری در همه موارد (به‌غیر از مؤلفه‌های محیطی و دموکراتیزه در بسترها) کمتر از پنج صدم می‌باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مؤلفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می‌شود که وضعیت آن‌ها در حالت مطلوب می‌باشد. اما، برای مؤلفه‌های مذکور، با توجه به اینکه اختلاف میانگین عددی کوچک و میانگین آن‌ها نزدیک به ۳ است، می‌توان چنین استنتاج کرد که وضعیت آن‌ها در حالت متوسط می‌باشد.

بدین منظور از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده که در ادامه آمده است. همچنین، قبل از اجرای تحلیل عاملی، با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری فاصله‌ای بود و همچنین توزیع داده‌ها نرمال بود از آزمون‌های پارامتریک مناسب (همبستگی پیرسون) استفاده گردید.

برای بررسی روابط علی بین متغیرها، مطالعات زیادی در دهه‌های اخیر صورت گرفته است. یکی از این روش‌ها، مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون است. با این روش، می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی غیرآزمایشی و آزمایشی آزمون کرد. روش تحلیل مسیر، یکی از بهترین تکنیک‌های حل معادلات ساختاری محسوب می‌شود که تعمیمی از رگرسیون معمولی است و قادر است علاوه بر بیان آثار مستقیم، آثار و همبستگی مشاهده شده بین آن‌ها را تفسیر کند. برای بیان روابط علی میان متغیرهای مستقل و وابسته و همچنین تناسب و برازش مناسب مدل با داده‌ها، از تحلیل مسیر استفاده می‌شود. نرم‌افزار LISREL بدین منظور مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تحلیل عاملی تأییدی که به واقع بسط تحلیل عاملی معمولی است، یکی از جنبه‌های مهم SEM است که در آن فرضیه‌های معینی درباره ساختار بارهای عاملی و همبستگی‌های متقابل بین متغیرهای مورد آزمون قرار

فرایند منتورینگ در سازمان می‌تواند به اجرای هرچه بهتر این فرایند کمک کند.

ارزیابی متوازن اهداف چندگانه، عملکرد چابک، خودهدایتگری، پاسخگویی مستمر، یادگیری مشارکتی، حس تعهد در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، نیز از جمله شاخص‌هایی هستند که به عنوان شاخص‌های عملکرد نوآورانه بر اجرای مؤثر فرایند منتورینگ تأثیر می‌گذارند. عامل مهم دیگر که بر توسعه فردی تأثیر می‌گذارد، عامل مزیت رقابتی پایدار است. استفاده از منتورینگ به عنوان یک ارزش افزوده در سازمان عمل می‌کند و بر توسعه فردی تأثیر می‌گذارد. توانمندی‌های افزوده در آموزش و پژوهش، توسعه منابع آموزشی و پژوهشی، سطوح بالا و مستمر از عملکرد، تأمین منافع مورد انتظار همه و همه از جمله عواملی هستند که بر توسعه فردی از طریق فرایند منتورینگ تأثیر می‌گذارند. در این بین نباید از تأثیر کیفیت آموزشی غافل شد. برای داشتن کیفیت آموزشی، توجه به تفاوت‌های فردی در سیاست‌گذاری سازمانی، ارتقای سطح کیفی منتورینگ، تغییر سیستم‌های سنتی یاددهی و یادگیری به سیستم‌های فعال، ایجاد شبکه ارتباطی و پویایی در اثربخشی لازم است. با ارتقای سطح کیفی در فرایند منتورینگ، توسعه فردی در تمام زمینه‌های عنوان شده، اتفاق می‌افتد. همچنین ارتقای زمینه‌های لازم برای ارتباطات مؤثر مدیران اجرایی شهرداری با کارکنان و مدیران دیگر و همچنین تغییر سیستم‌های آموزشی از طریق فرایند منتورینگ، توسعه فردی را امکان‌پذیر می‌سازد.

در پژوهش حاضر، به راهبردها، بسترها و موانع فرایند منتورینگ در توسعه فردی در شهرداری تهران نیز اشاره شد و تهیه یک برنامه عملیاتی برای توسعه فردی در شهرداری تهران، کمک گرفتن از مدیران مربوطه برای تهیه یک برنامه عملیاتی، استفاده از مشاوران عالی در شهرداری، حمایت از برنامه‌های توسعه فردی توسط مدیران شهرداری، ارتقای زیرساخت‌های فناورانه برای تسهیل فرایند منتورینگ، ایجاد کارگروهی متشکل از کارشناسان برای

... باشد. بنابراین عدم توجه به بحث منتورینگ در سبب آموزشی سازمان‌ها یکی از چالش‌های توسعه منابع انسانی است.

بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، منتورینگ باعث توسعه مهارت‌های ذاتی که یکی از مهارت‌های پایه در توسعه فردی است، می‌گردد. مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی افراد جزء مهارت‌های ذاتی ایشان است که با فرایند منتورینگ تقویت می‌گردد. همچنین، فرد در فرایند منتورینگ، میزان انعطاف‌پذیری خود نسبت به مسائل پیرامون را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند که چقدر در برابر مسایل سازمانی می‌تواند منعطف باشد. به مقوله مهم دیگری که با بکارگیری فرایند منتورینگ اجرایی می‌شود، آگاهی از خدمت محوری است، به ویژه در ارگانی مانند شهرداری تهران که هدف اساسی در آن خدمت به شهروندان تهرانی است. توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی و توسعه مهارت‌های محیطی از دیگر مهارت‌های توسعه فردی است که بکارگیری منتورینگ منجر به آن می‌شود. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، اخلاق حرفه‌ای، تعهد، ایجاد فرصت جدید و توسعه تخصص، خلق چشم‌انداز جدید، بهسازی عملکرد از دیگر شاخص‌های مهارت فنی هستند که با فرایند منتورینگ فعال می‌شوند. علاوه بر مهارت‌های فنی، منتورینگ با ارتقای مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران نیز همراه است و در درجه اول مهارت ارتباط کلامی، مدیریت مشارکتی و نیاز آفرینی و داشتن روحیه دموکراتیک را تقویت می‌کند.

برای اجرای فرایند منتورینگ مؤثر که منجر به توسعه فردی شود عوامل مختلفی درگیر هستند. در پژوهش حاضر به این عوامل نیز پرداخته شد و نشان داده شد که عواملی همچون عملکرد نوآورانه، مزیت رقابتی پایدار و کیفیت آموزشی از عوامل تأثیرگذار بر بکارگیری منتورینگ عنوان شده است. ذکر این نکته حائز اهمیت است که بهبود مستمر در عملکرد بر فرایند منتورینگ و نقش آن در توسعه فردی کمک می‌کند. همچنین، تمرکز بر جریان ارزش در شهرداری تهران و ارائه آموزش‌های لازم در جهت کاربرد

دادند. این پژوهش از نوع توصیفی بوده و نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که فرایند منتورینگ بر توسعه رفتارهای فردی در مدیران و همچنین تضاد تفکری نسبت به نژاد، قومیت، اخلاقیات و جنسیت تأثیر معناداری دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش حاضر همسو بود.

فرنج و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان "بررسی تقویت مدیران زن از طذیق فرایند منتورینگ" انجام دادند. این پژوهش از نوع تجربی بوده و در بین مدیران شهری زن انجام پذیرفته است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش حاضر همسویی دارد و در تبیین آن نشان داده شده که منتورینگ تأثیر قابل توجهی در توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران زن می‌گذارد.

گیسبرت و همکاران (۲۰۲۰)، به پژوهشی با عنوان "بررسی ویژگی‌های فردی مدیرانی که تحت منتورینگ واقع می‌شوند (منتیها)" پرداختند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و به روش دلفی انجام شده است. این پژوهش نشان داده که ویژگی‌های از قبیل تعهد، خودکارآمدی، قانون مداری، در فرایند منتورینگ تأثیرگذار هستند.

مارینو و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان "تأثیر منتورینگ بر بهبود اعتماد به نفس مدیران" انجام دادند نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش حاضر همسو بود.

وضعیت موجود متغیرهای پژوهش نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که سطح معناداری در همه موارد (به غیر از مؤلفه‌های محیطی و دموکراتیزه در بسترها) کمتر از پنج صدم می‌باشد و چنین استنباط می‌شود که وضعیت آن‌ها در حالت مطلوب می‌باشد. اما، برای مؤلفه‌های مذکور، با توجه به اینکه اختلاف میانگین عددی کوچک و میانگین آن‌ها نزدیک به ۳ است، می‌توان چنین استنتاج کرد که وضعیت آن‌ها در حالت متوسط می‌باشد. در نتیجه بر اساس یافته فوق می‌توان اینگونه استنباط کرد که پدیده جهانی شدن با خود تغییرات روزافزونی به دنبال دارد. اما این بستر در شهر تهران نمی‌تواند به عنوان بستری تسهیلگر مطرح

رصد و ارزیابی اجرای فرایند منتورینگ، تهیه محتوای پویا برای فرایند منتورینگ، توجه به تغییرات محیطی فناورانه، ارتقای سطح آموزش فناوری در بین کارکنان، منتورهای متخصص، آموزش منتورها، تنوع محتوای ارائه شده در فرایند منتورینگ، رقابت موجود از جمله راهبردهای پیشنهادی مطرح شدند. همچنین، زیرساخت‌هایی که برای منتورینگ فراهم است، محیط در حال تغییر، شبکه‌های اجتماعی متنوع آموزشی برای ارتقای توسعه فردی در بین کارکنان و مدیران شهرداری، جهانی شدن، عوامل ارزشی فرهنگی، فرصت‌های محیطی، هنجارهای اجتماعی موجود در سازمان، نهادها و ارگان‌های مختلف اجتماعی، آموزش منتور بر پایه فناوری، تفویض اختیار به منتورها، وجود زیرساخت‌های آموزشی در شهرداری، استفاده از منتورهای مجرب، الزام اجرای قوانین منتورینگ در شهرداری به عنوان بسترها و تسهیلگرها مطرح شدند و در نهایت نبود زیرساخت لازم فناورانه، عدم توجه به فناوری‌های به روز در فرایند منتورینگ، عدم تمرکز بر شبکه‌های اجتماعی داخل شهرداری، نبود پشتیبانی فناورانه لازم، عدم استفاده از فرایند منتورینگ در شهرداری، عدم توجه به تأثیر منتورینگ در ارتقای فردی، عدم توجه به محتوای ارائه شده در فرایند منتورینگ، عدم آموزش و آگاهی کافی مدیران از فرایند منتورینگ به عنوان موانع مورد بررسی قرار گرفتند. فتحی و اجارگاه و نوری (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان "بررسی مدل LRTCI؛ رهیافتی در استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمان‌ها" انجام دادند نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش حاضر همسو بود. رویکرد پژوهش پیش روی کیفی و روش مورد استفاده در آن مبتنی پژوهش نظریه‌ای می‌باشد. برای شناسایی عناصر مدل از روش مصاحبه با متخصصین استفاده گردید و پس از آن برای تثبیت عناصر از روش گروه‌های اسمی بهره برده شد و مدلی موسوم به LRTCI به عنوان مدلی جامع و رهیافتی در استقرار نظام‌های توسعه فردی در مقاله معرفی گردید. ویجیل (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان "بررسی تضاد نژادی، جنسیتی و اخلاقی و تأثیر منتورینگ بر مدیران" انجام

References

- Abbasi T, Hashemi M. (2016). Explaining the role of mentoring in reducing organizational mistrust. *Organizational Resource Management Research*, Vol.7, No.2, Pp. 130-155
- Aghili S, Qayyomi A, Ghorbani R. (2019). Designing an individual development model as a strategic approach in the development of human resources of knowledge-based organizations (case: selected information and communication technology companies). *Research in educational systems*, Vol.50, Pp. 53-68. [In Persian]
- Alvani S M, Khodami A S. (2016). Educator of effective resources in human management (concepts, basics and functions). Academic Jihad Publications. [In Persian]
- Daneshmandi S, Fathi K, Khorasani A (et al). (2017). identifying the consequences of using mentoring in order to empower new faculty members: with a qualitative approach based on content analysis. *New Approaches to Educational Management*, Vol.34, Pp. 105-128. [In Persian]
- Fathi K, Nouri F. (2018). LRTC model; An approach to establishing a personal development program system in organizations. *Human Resource Education and Development*, Vol.23, Pp. 55-74. [In Persian]
- French P E, Eskridge R D. (2020). Empowering the Female City Manager to Succeed—What Role Does Mentoring Play in the Personal Development and Preparation of Women for this Leadership Position?. *Public Administration Review*.
- Gisbert Trejo N, Albizu E, Landeta J (et al). (2020). Mentee characteristics in inter-organizational mentoring for managers: a hybrid Delphi survey. *European Journal of Training and Development*.

باشد. چرا که عوامل محیطی در کشور شهرداری تهران را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو شاید پدیده جهانی دشمن را نتوان به عنوان بستری تسلیل کننده در اجرای منتورینگ و توسعه فردی نام برد. همچنین، عوامل ارزشی فرهنگی که با وجود تأکیدات بسیار زیاد اسناد بالادستی و حتی اساس نامه شهرداری تهران اما همچنان مغفول باقی مانده است و انچنان که باید بدان توجه نمی‌شود. فرصت‌های محیطی نیز از آن دسته عوامل هستند که به طور کامل مورد استفاده و رصد قرار نمی‌گیرند. توجه به هنجارهای اجتماعی موجود در شهرداری تهران و نهادها و ارگان‌های مختلف اجتماعی نیز بر امر منتورینگ و توسعه فردی توجه زیادی ندارند. علاوه بر این، در بحث عوامل محیطی نیز، بسترها با شکافی بزرگ مشاهده می‌شوند، مهم‌ترین آن‌ها رقابت موجود و زیرساخت‌هایی که برای منتورینگ فراهم است. در فرایند منتورینگ در واقع، رقابتی بین شهرداری تهران با ارگان‌ها دیگر وجود ندارد و این موضوع، خود نشانه‌ای از عدم توجه به فرایند مدون منتورینگ است. همچنین، شبکه‌های اجتماعی متنوع آموزشی برای ارتقای توسعه فردی در بین کارکنان و مدیران شهرداری وجود ندارد یا اگر هم باشد، آن قدر مورد توجه قرار نمی‌گیرند. ۱. پژوهشی مشابه در سایر سازمان‌ها در سایر استان‌های کشور انجام شود و نتایج حاضر مقایسه شود. ۲. پژوهشی با جامعه آماری متفاوت مورد مطالعه قرار گیرد. از ابزارهای پژوهشی دیگر در پژوهش‌های آتی استفاده شود. ۳. پژوهشی با حضور خبرگان و به شکل کیفی انجام شود. ۴. پژوهشی با هدف رسیدن به اهداف منتورینگ و رابطه آن اهداف با راهبردهای توسعه انجام پذیرد. ۵. پژوهشی با هدف تعیین زیرساخت‌های مورد نیاز برای اجرای الگوی پژوهش انجام گیرد. ۶. پژوهشی با هدف پیاده‌سازی و ارزشیابی راهبردهای نوین منتورینگ انجام پذیرد و موانع پیش رو مورد تحلیل قرار گیرد.

- Renard L. (2005). Executive coaching for professional organizations. Unpublished doctoral dissertation. American University of London.
- Shahabi Kaseb M, Peiravi H, Gurbanpour M. (2017). Design and establishment of the evaluation and development center for basic managers of Mashhad Municipality, the 6th National Conference on Education and Development of Human Capital, Tehran. [In Persian]
- St-Jean E, Radu-Lefebvre M, Mathieu, C. (2018). Can less be more? Mentoring functions, learning goal orientation, and novice entrepreneurs' self-efficacy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Swanson R A. (2008). Economic foundation of human resource development: Advancing the theory and practice of the discipline. *Advances in Developing Human Resources*, Vol.10 No.6, Pp. 763-769.
- Van Goidsenhoven L, Masschelein A. (2021). "Writing by Prescription": Creative Writing as Therapy and Personal Development. In *Writing Manuals for the Masses*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Vigil G A. (2020). A Case-Study of Ethnic, Gender, and Racial Diversity in a Corporation: The Impact of Mentoring Minority Frontline Managers. Doctoral dissertation, Pepperdine University.
- Wu X, Lyu Y, Kwan H K (et al). (2019). The impact of mentoring quality on protégés' organization-based self-esteem and proactive behavior: The moderating role of traditionality. *Human Resource Management*, Vol.58, No.4, Pp. 417-430
- Harianto G P. (2021). Unconscious State analysis Of Conscious Competence Learning Model By Abraham Maslow as Four Stage of Learning. *Inculco Journal of Christian Education*, Vol.1, No.1, Pp. 45-52.
- Jasur K. (2021, March). Consulting as A Resource for Professional and Personal Development of Leaders of Territorial Internal Affairs. In *E-Conference Globe*. Pp. 54-57.
- Kamaleeva A R, Mukhametzyanova L Y, Gruzskova S Y. (2020). Integration Integrity of Cognitive and Emotional Components of Personal and Professional Development of The Teacher. *Science and Society*, Vol.1, Pp. 81-94.
- Łukasik J M. (2019). The importance of teachers' professional practice and personal development in terms of career stages. *Przegląd Pedagogiczny*, Vol.2, Pp. 79-91.
- Marino C, Santinello M, Lenzi M (et al). (2020). Can Mentoring Promote Self-esteem and School Connectedness? An Evaluation of the Mentor-UP Project. *Psychosocial Intervention*. Vol.29, No.1, Pp. 1-8.
- Qadri A, Soltani L. (2016). Examining the effect of mentoring on succession planning according to the mediating role of job self-efficacy of Shahr Bank branch employees in the northwest of the country. The third international conference on entrepreneurship, creativity and innovation. [In Persian]
- Reed M, Walker R. (2020). The Importance and Value of Mentoring and Coaching in the Early Years Sector. *Mentoring and Coaching in Early Childhood Education*, Vol. 17.