



Shahid Sattari Air University
Faculty of Management

Journal of Innovation Management In
Defensive Organizations

ISSN: 2676-7112

Volume 3, Issue 10

Winter 2021

Designing a model of mentoring system of new employees (Headquarters of the Ministry of Science, Research and Technology)

Abstract

Background & Purpose: The main purpose of this research is to design a model of mentoring system in new employees of the Ministry of Science, Research and Technology.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and in terms of implementation method, it is a descriptive survey and is among the mixed researches. The statistical population in the qualitative part includes executive and academic experts in the field of higher education management and in the quantitative part includes all experts and managers working in the headquarters of the MSRT, which used 222 people. They were selected from Cochran's formula and stratified randomly as a sample. The data collection tool was a interview and a researcher-made questionnaire. Content analysis was used to analyze the data in the qualitative part and confirmatory factor analysis was used in the quantitative part.

Findings: Findings indicate the identification of four dimensions of the principles of mentoring (with two components of institutional requirements and mentoring requirements); Process (with three components of design and development, implementation and evaluation of mentoring), competencies; (With two components of manti competencies and mentor competencies) and mentoring content (with two components of individual behavior training and organizational behavior training).

Conclusion: The results of this research can be useful for better understanding the mentoring system and its implementation in the organization under study and provide a good basis for other research.

Keywords: *Mentoring system, principles of mentoring, mentoring process, competency and content of mentoring.*

Citation: Hosseini, Sayede Zeynab; Ghourchian, Nadergholi; Jafari, Parivash; Zamani Moghadam, Afsane (2021). Designing a model of mentoring system of new employees. *Journal of Innovation Management in Defense Organizations*, 3(10), 151-178.

1. Ph.D. Student in educational administration, Faculty of Management and Economics Islamic Azad University, Sciences and Research Branch, Tehran, Iran. E-mail: elmirahosseini@yahoo.com

2. Prof., educational administration, Faculty of Management and Economics Islamic Azad University, Sciences and Research Branch, Tehran, Iran. E-mail: naghourchian@gmail.com

3. Associate Prof., educational administration, Faculty of Management and Economics Islamic Azad University, Sciences and Research Branch, Tehran, Iran. E-mail: pjaafari@yahoo.com

4. Associate Prof., educational administration, Faculty of Management and Economics Islamic Azad University, Sciences and Research Branch, Tehran, Iran. E-mail: afz810@gmail.com

Received: 20/06/2020

Article Type: Research-based

Accepted: 10/09/2020

DOI: 10.22034/qjimbo.2021.240039.1341

Corresponding Author: Nadergholi Ghourchian



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۳، شماره ۱۰
زمستان ۱۳۹۹
صص ۱۷۸-۱۵۱

طراحی مدل نظام متورینگ کارکنان جدید الاستخدام

(مورد مطالعه: ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)

سیده زینب حسینی^۱، نادرقلی قورچیان^۲، پریوش جعفری^۳، افسانه زمانی مقدم^۴

چکیده

زمینه و هدف: هدف اصلی این تحقیق طراحی مدل نظام متورینگ کارکنان جدید الاستخدام ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است.

روش شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش اجرا، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و در زمره تحقیقات آمیخته قرار می گیرد. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان اجرایی و دانشگاهی در حوزه آموزش عالی و در بخش کمی شامل کارشناسان و مدیران شاغل در ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می باشد که ۲۲۲ نفر با استفاده از فرمول کوکران و به روش تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته بوده است. برای تحلیل داده ها در بخش کیفی از تحلیل مضمون و در بخش کمی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است.

یافته ها: یافته های پژوهش حاکی از شناسایی چهار بعد مبانی و اصول متورینگ (با دو مولفه بایسته های نهادی و بایسته های متنی و متور)؛ فرایند (با سه مولفه طراحی و تدوین، اجرا و ارزیابی متورینگ)، شایستگی ها؛ (با دو مولفه شایستگی های متنی و شایستگی های متور) و محتوای متورینگ (با دو مولفه آموزش های رفتار فردی و آموزش های رفتار سازمانی) بوده است.

نتیجه گیری: نتایج این تحقیق می تواند برای شناخت بهتر نظام متورینگ و پیاده سازی آن در سازمان مورد مطالعه مفید بوده و زمینه مناسبی برای تحقیقات دیگر فراهم نماید.

کلیدواژه ها: نظام متورینگ، مبانی متورینگ، فرایند متورینگ، شایستگی و محتوای متورینگ.

استناد: حسینی، سیده زینب؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریوش؛ زمانی مقدم، افسانه. (۱۳۹۹). طراحی مدل نظام متورینگ در کارکنان جدید الاستخدام. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی، ۳ (۱۰)، ۱۷۸-۱۵۱.

۱. دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران. **رایانامه:** elmirahosseini@yahoo.com

۲. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران. **رایانامه (نویسنده مسئول):** naghourchian@gmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران. **رایانامه:** pjaafari@yahoo.com

۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران. **رایانامه:** afz810@gmail.com

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۳/۳۱

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۶/۲۰

DOI: 10.22034/qjimbo.2021.240039.1341

نویسنده مسئول مقاله: نادرقلی قورچیان

مقدمه

توجه روز افزون به نوع و گسترش آموزش و توسعه، ضرورتی انکارناپذیر است که ناشی از آهنگ سریع تغییر در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و... جوامع و عدم توجه کافی به آن نهایتاً تنگناها و مشکلات عدیده‌ای را فراروی رشد و توسعه جامعه ایجاد خواهد کرد (توفیقی و میری مقدم، ۱۳۹۳). هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از موثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی‌های کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت‌های لازم و مناسب نباشند سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد (صبرکش، ۱۳۹۲).

یکی از مشکلات و معضلاتی که سازمان‌های ایرانی (به خصوص دولتی) با آن مواجه می‌شوند این است که سازمان‌ها، فارغ التحصیلان را به این امید که آنها به رهبران آینده تبدیل شوند استخدام می‌کند اما مطالعات نشان می‌دهند که یک شکاف مهارتی در بین فارغ التحصیلان دانشگاهی و مهارت‌های بازار کار وجود دارد که حتماً باید مرتفع گردد. بنابراین آنچه مورد نیاز است، روشی برای درک نیروهای بالقوه برای توانمندسازی افراد برای انجام کارها به بهترین نحو می‌باشد (اون، ۱۳۹۲). چرا که آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی و رضایت مندی فرد و در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمانی می‌شود. با توجه به نکات بیان شده این نکته قابل تأمل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. چرا که آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را برطرف سازند (صبرکش، ۱۳۹۲). بنابراین اجرای یک طرح عالی منتورینگ^۱ در داخل سازمان امری حیاتی است. منتورینگ فرآیندی است که به وسیله آن یک فرد با تجربه، علاقه‌مند و قابل اعتماد (منتور) یک شخص دیگر را (منتی) در زمینه رشد و بازنگری ایده‌ها، یادگیری، پیشرفت شخصی و حرفه‌ای راهنمایی می‌کند.

کند و اغلب به صورت یک ارتباط حرفه ای طولانی مدت، داوطلبانه و سودمند می تواند برای هر دو طرف بسیار مفید باشد. منتورینگ یک فرآیند قدرتمند برای پیشرفت پایدار براساس مشارکت مثبت دو نفر می باشد (دمیتریادیس^۱، ۲۰۱۱). منتورینگ رابطه ای هدفمند و تکاملی است که در آن با ترکیب تجربه و موقعیت، منتور قادر خواهد بود تاثیر قابل ملاحظه ای بر کارآموز بگذارد. طبق گفته مولن و کندی^۲ (۲۰۰۶) هدف اولیه استفاده از منتورینگ در آموزش عالی، ارتقای توسعه و موفقیت اساتید تازه کار بویژه در دو سال اول حرفه کاری آنهاست (زاجاری^۳، ۲۰۰۵).

شواهد پژوهش های انجام شده حاکی از آن است که منتورینگ به عنوان یکی از برنامه های بهسازی، امری حیاتی برای موفقیت کارکنان سازمان ها است (کوک^۴، ۲۰۱۱). افزون بر دو - سوم کارکنان در روابط منتورینگ درگیر هستند (فالکرنک، ۲۰۰۹). منتورینگ، جنبه حائز اهمیتی جهت حمایت و اجتماعی کردن اعضای جدید سازمان بوده است. تقریباً ۷۰ درصد از شرکت های بزرگ در آمریکا، از برنامه منتورینگ استفاده می کنند. بیشتر مدیران، حداقل یک رابطه منتورینگ در طی کاراهه شغلی خود داشته اند، همچنین این برنامه ها تقریباً توسط ۷۱ درصد از ۵۰۰ شرکت فورچون مورد استفاده قرار گرفته است.

آنچه پژوهش گران را به طراحی مدل نظام منتورینگ در کارکنان جدید الاستخدام آموزش عالی واداشت آن بود که با وجود ادبیات گسترده ای که در خصوص منتورینگ وجود دارد، شناخت موجود در خصوص چگونگی نظام منتورینگ به ویژه در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز ابهامات فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش و گردآوری داده های تجربی بیشتری است. چرا که تاکنون مدلی جامع و کامل برای استفاده از روش منتورینگ که متناسب با مقتضیات خاص برنامه های آموزش و بهسازی کارکنان باشد و بتواند پاسخگوی نیازهای این قشر کشور باشد تدوین نشده است. همچنین کارکنان جدید الورد وقتی در پست های خود مشغول به کار می شوند چون

1. Dimitriadis

2. Mullen and Kennedy

3. Zachary

4. Cook

آموزش‌های لازم را در این خصوص ندیده‌اند ماه‌ها طول می‌کشد تا روش صحیح انجام کار را یاد بگیرند و در این حین ممکن است آسیب‌هایی ببینند تا شکل صحیح انجام کار را بیاموزند و حتی پس از طی سالیان بدون آنکه متوجه باشند روش‌های نادرستی بکاربرند و یا از روش آزمون و خطا استفاده کنند. همچنین فقدان آمادگی حرفه‌ای اعضای هیات علمی در سال‌های اولیه کاریشان در پژوهش‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است، نتایج این بررسی‌ها حاکی از آن است که در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی افرادی بکار گرفته می‌شوند که هیچ اطلاعاتی در مورد تاریخچه حرفه خودشان ندارند و هیچ وقت بطور جدی از آنها خواسته نشده است که فلسفه خودشان از آموزش را شکل دهند یا دیدگاه خودشان را نسبت به فرایند یاددهی یادگیری بیان کنند (محب زادگان، ۱۳۹۲). این مسائل منجر به نارضایتی مدیران و سایر ذی‌نفعان این حوزه گردیده و به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان مطرح گردیده است. از سوی دیگر جایگاه منحصر به فرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که منبعث از محیط پویا و الزامات خاص فعالیت در حوزه علم و فناوری می‌باشد ضرورت توجه به منتورینگ را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد؛ بررسی مطالعات انجام شده نیز نشان می‌دهد که برنامه‌ریزان آموزش عالی در سراسر دنیا گام‌هایی در جهت استفاده از منتورینگ برای کارکنان برداشته‌اند. اما پیشینه پژوهش در ایران حاکی از این است که بیشتر مطالعات در دانشگران حرفه‌ای و روی اعضای هیات علمی موسسات آموزش عالی صورت گرفته است و فقدان مدل استاندارد و مناسب در حوزه کارکنان ستادی سازمان‌ها احساس می‌شود. این امر ضرورت انجام پژوهش در زمینه ارائه‌ی مدل منتورینگ برای کارکنان را، بیش از پیش آشکار ساخته است؛ از این رو این مقاله تلاش می‌کند تا مدل نظام منتورینگ در کارکنان جدید الاستخدام آموزش عالی را تبیین نماید. با توجه به اهمیت و نقش مراکز و موسسات آموزش عالی در تحقق اهداف جامعه و توسعه و پیشرفت آن، افزایش شناخت موجود در این زمینه می‌تواند به ایجاد و توسعه روابط هم‌افزای بین عوامل و پیامدهای نظام منتورینگ کمک نماید و زمینه مناسبی را برای توسعه نظام منتورینگ از طریق ارائه راهنمایی به مسئولین، مدیران و سیاست‌گزاران این حوزه ایجاد نماید. بنابراین سوال اصلی که این پژوهش دنبال می‌نماید عبارت است از این که؛ چه مدلی را می‌توان برای نظام منتورینگ کارکنان جدید الاستخدام در ستاد وزارت علوم تحقیقات و فناوری ارائه

داد؟

پیشینه پژوهش

منتورینگ

مفهوم منتورینگ به افسانه یونانی^۱ در کتاب اودیسه^۲ بر می‌گردد (نیپلمایر و توراکو^۳، ۲۰۰۷). منتور اصیل، شخصیتی در کتاب افسانه اودیسه هومر^۴ است. زمانی که اودیسه^۵ پادشاه اوتیکا^۶، به جنگ تروجان^۷ رفت و فرزندش تلمajos^۸ را به منتور سپرد (بیورز و رئا^۹، ۲۰۱۰). اودیسه فرزند خود را برای آموزش به دوستش سپرد و او را منتور نامید. او از دوستش خواست که هرچه از فنون جنگ و سیاست می‌داند به فرزندش یاد دهد (گاروی^{۱۰}، ۲۰۰۴). از آن زمان به بعد این واژه به افراد مورد تاییدی اطلاق شد که حاضر هستند دانش و تجربیاتشان را با افراد کم تجربه به اشتراک بگذارند (سلطانی، ۱۳۸۹: ۱۹). از این رو، اصطلاح منتور اغلب با مفاهیمی چون راهنما، دوست، معلم و مشاور مرتبط می‌باشد (نیپلمایر و توراکو، ۲۰۰۷). صاحب نظران و متخصصان، تعاریف گوناگونی از منتورینگ ارائه کرده اند که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: تعاریف منتورینگ

تعاریف	محققان
منتورینگ یک رابطه شخصی و دوجانبه است که در آن یک فرد باتجربه به عنوان یک راهنما، الگوی نقش، مربی و یا حامی برای فرد کم تجربه تر فعالیت می‌کند (کوک، ۲۰۱۱).	جالسون ^{۱۱}
یک منتور فردی ارشد، باتجربه و بهره‌ور است که به بالندگی کارکنان تازه وارد و بی تجربه کمک می‌کند بسیاری از روابط منتورینگ به صورت غیررسمی و در نتیجه علایق و ارزش های مشترک بین منتور و منتهی گسترش پیدا می‌کند. پژوهش ها نشان داده اند که کارکنانی	نوته ^{۱۲}

1. Greek mythology

2. Odyssey

3. Knippelmeyer & Torracco

4. Hommer,s cpic poem

5. Odysseus

6. Ithaca

7. Trojan

8. Telemachus

9. Beevers & Rea

10. Garvey

11. Jonsom

12. Noe

	که ویژگی‌های شخصیتی خاصی دارند (مثلا نیاز به قدرت و موفقیت زیاد و ثبات عاطفی دارند و توانایی سازگاری رفتار خود براساس موقعیت موجود را دارند) بیشتر به دنبال متور هستند و دوست دارند که متنی جذب برای متور باشند. روابط متورینگ می تواند به عنوان بخشی از تلاش برنامه ریزی شده سازمانی توسعه یابند و از این طریق کارکنان ارشد و کم تجربه را (در قالب برنامه متورینگ) با هم یکجا جمع کند (نوئه، ۲۰۱۲).
ماتیز و جکسون ^۱	متورینگ رابطه ای است که در آن مدیری که در نقطه ی مرکزی کار راهه شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل کار راهه شغلیشان هستند، یاری می دهد. مهارت های فنی، بین فردی و سیاسی از جمله مهارت هایی است که از طریق چنین رابطه ای منتقل می گردد (ماتیز و جکسون، ۲۰۱۰).
هارت ^۲	متورینگ رابطه ای توسعه ای و از روی هدف است که در آن یک فرد باتجربه و مطلع، زندگی شخصی و حرفه ای فردی کم تجربه و با آگاهی کم را رشد و توسعه می دهد (هارت، ۲۰۰۹).
مولن ^۳	متورینگ یک رابطه توسعه ای است که در یک بستر حرفه ای تعبیه شده است (مولن، ۲۰۰۸).
سوان و راسی ^۴	متورینگ بیانگر یک رابطه است نه یک اقدام و عمل. متور فردی باتجربه، هدایت گر و قابل اطمینان است که خواهان ایجاد موفقیت در فرد است. متوران در یک رابطه متورینگ، تجارب کاری زیادی را ارائه نموده و مجموعه ای از دیگر وظایف را انجام می دهند. در واقع متورینگ فرایندی است که در آن یک فرد با تجربه و آگاه، فرد دارای تجربه کمتر را کمک و حمایت می کند (سوان و راسی، ۲۰۰۸).
روسو ^۵	متورینگ فرایندی است که در آن یک فرد با تجربه، هدایت و حمایت یک فرد کم تجربه را از طریق توسعه شایستگی های خاصی در او برعهده می گیرد. فرد باتجربه تر به عنوان متور و فرد کم تجربه تر به عنوان متنی شناخته می شود (روسو، ۲۰۰۸).
هال ^۷	متورینگ یک رابطه برنامه ریزی شده متمرکز بر پرورش فرد به نسبت بی تجربه از طریق گفتگو و تفکر است که در آن تمرکز ضمنی بر پرورش نسل آینده در زمینه روابط میان فردی است. کارکرد اولیه چنین رابطه ای، توسعه ظرفیت یادگیری کارآموز از طریق انتقال دانش، فرهنگ سازمانی، خرد و تجارب است (هال، ۲۰۰۲).
کلازن و کلاترپاک ^۸	متورینگ فرایندی است که در آن یک فرد (متور) اشخاص دیگر (متنی) را به منظور مدیریت نمودن یادگیری او ترغیب می نماید. به طریقی که فرد در کسب دانش جدید، مهارت

1. Mathis & Jakson

2. Hart

3. Mullen

4. Swaan & Ramsay

5. Swaan & Ramsay

6. Rousseau

7. Hall

8. Klasen and Clutterbuck

و توانایی و ایجاد انگیزه مستمر برای انجام این کار، متکی به خود گردد (کلارن و کلاتریاک، ۲۰۰۲).	
منتورینگ رابطه ای حفاظت شده است که در آن می تواند یادگیری و تجربه رخ دهد، مهارت های بالقوه توسعه یابد و نتایج می توانند به جای قلمرو برنامه تحت پوشش از لحاظ مهارتی مورد سنجش و بررسی قرار گیرند (گیبونز، ۲۰۰۰).	گیبونز ^۱

پژوهش های زیادی در خصوص مزایای کوتاه مدت یا ابتدایی ناشی از منتورینگ و به ویژه پیشرفت های مختلف مربوط به شغل و حمایت روانی اجتماعی انجام شده است (به عنوان مثال، راگین و کاتن ۱۹۹۹، راگین و مک فارلین ۱۹۹۰^۲). در ادبیات پژوهشی، مزایای آینده بیشتری برای فرد تحت منتورینگ شناسایی شده است که عبارتند از پیامد شغلی، کاری و رابطه ای (ابی و همکاران، ۲۰۰۶). تمرکز اصلی پژوهش ها روی بررسی موفقیت شغلی افرادی است که منتورینگ را تجربه کرده اند (آلن و همکاران، ۲۰۰۴، مانند کالینز و اسکات^۳، ۱۹۷۸؛ کرام، ۱۹۸۵؛ روچ^۴، ۱۹۷۹؛ زی^۵، ۱۹۸۴) که در آن حرفه و شغل به همه تجارب مربوط به کار افراد (به عنوان مثال، آرنولد^۶، ۱۹۹۷؛ گرین هوس و همکاران^۷، ۲۰۰۰ و موفقیت های شغلی به موفقیت در زندگی شغلی فرد اشاره دارد. در ادبیات پژوهشی، مزایای مرتبط با شغل عبارتند از: افزایش قابلیت دیده شدن در چشم افراد قدرتمند در سازمان (بنزیونل^۸، ۲۰۰۶، بنزیونل و وانگ^۹، ۲۰۰۶) و دریافت کمک و راهنمایی مستقیم حرفه ای (برک و مک کین^{۱۰}، ۱۹۹۷، کرام، ۱۹۸۵؛ نوئه، ۱۹۸۸؛ اسکاندورا^{۱۱}، ۱۹۹۲). نتایج پژوهش ها نشان می دهد که افرادی که منتورینگ دریافت نموده اند (منتی)، عملکرد شغلی بهتری داشته و سریع تر ارتقا پیدا می کنند و رضایت شغلی بیشتری را نسبت به افرادی که منتورینگ دریافت نکرده اند، دارند (آلن و همکاران، ۲۰۰۴؛ چائو، ۱۹۹۷؛ درهر و اش^{۱۱}، ۱۹۹۰؛ فاگانسون^{۱۱}،

-
1. Gibbons
 2. Ragins & McFarlin
 3. Collins and Scott,
 4. Roche
 5. Zey
 6. Arnold
 7. Greenhaus *et al*
 8. Bozionelos
 9. Wang
 10. Burke & McKeen
 11. Fagenson

۱۹۸۹؛ اسکاندورا ۱۹۹۲؛ وایتلی^۱ همکاران، ۱۹۹۲).

دستاوردهای مربوط به شغل به عنوان دستاوردهای بیرونی یا درونی طبقه‌بندی می‌شوند (هسلین^۲ ۲۰۰۵، جاج^۳ و همکاران، ۱۹۹۵؛ ون مانن و اسپین^۴ ۱۹۹۷). در نظر داشتن معیارهای عینی و همچنین معیارهای ذهنی موفقیت‌های حرفه‌ای از اهمیت برخوردار است، زیرا این دو با هم مفهوم متعارف موفقیت را به عنوان معنایی ملموس و همچنین احساسات ذهنی فرد نسبت به انتظارات و اهداف خود منعکس می‌کنند (گرنهاس^۵ و همکاران، ۱۹۹۰؛ جاج و برتز^۶، ۱۹۹۴؛ جاج و همکاران، ۱۹۹۵؛ لندن و استمپف^۷، ۱۹۸۲؛ سایبرت^۸ و همکاران، ۱۹۹۹؛ توربان و داگرتی^۹ ۱۹۹۴).

پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که منتورینگ مربوط به معیارهای مختلفی است که نشانگر موفقیت‌های حرفه‌ای بیرونی دریافت‌کننده منتورینگ است. این معیارها عبارتند از: پیشرفت حرفه‌ای و ارتقاء بیشتر (به عنوان مثال، آریه^{۱۰} و همکاران، ۱۹۹۶؛ درهر و اش، ۱۹۹۰؛ اسکاندورا، ۱۹۹۲؛ ویتلی و همکاران، ۱۹۹۲)، سطح درآمدی بالاتر (درهر و اش، ۱۹۹۰^{۱۱}؛ توربان و داگرتی^{۱۲} ۱۹۹۴، والاس^{۱۳}، ۲۰۰۱) و پیشرفت سریعتر در سطوح سازمانی (کوبرگ^{۱۴} و همکاران، ۱۹۹۴)، برای افراد دریافت‌کننده منتورینگ نسبت به افرادی که منتورینگ دریافت نکرده‌اند. توضیح ارتقای عملکرد در برابر این معیارهای بیرونی به منحنی یادگیری شتابنده مربوط می‌شد (تورانس^{۱۵}، ۱۹۸۴) که از طریق آن، کارکنان دریافت‌کننده منتورینگ از دیگر همکاران خود که چنین منتورینگی را دریافت نکرده بودند، پیشی گرفتند (بیکر ۲۰۰۱).

-
- 1 . Whitely
 - 2 . Heslin
 - 3 . Judge
 - 4 . Van Maanen , J. and Schein
 - 5 . Greenhaus
 - 6 . Bretz
 - 7 . London & Stumpf
 - 8 . Seibert
 - 9 . Turban & Dougherty
 - 10 . Aryee
 - 11 . Dreher & Ash
 - 12 . Turban & Dougherty
 - 13 . Wallace
 - 14 . Koberg
 - 15 . Torrance

رایج‌ترین معیار موفقیت شغلی درونی که تا به حال در ادبیات پژوهشی کشف شده است، رضایت شغلی است؛ یعنی افزایش رضایت شغلی که توسط منتی پس از برنامه منتورینگ گزارش شده می‌شود (به عنوان مثال، برک^۱، ۱۹۸۴؛ دانسکی^۲، ۱۹۸۶؛ فاگینسون^۳، ۱۹۸۹، اسکاندورا^۴، ۱۹۹۲). برای مثال، بررسی نتایج منتورینگ برای نمونه‌ای از مردان و زنان شاغل در محیط بیمارستان خصوصی، نشان داد که افرادی که منتورینگ دریافت کردند رضایت شغلی بیشتری پیدا کرده و عدم علاقه به شغل در آنها کاهش یافته است (کوبرگ^۵ و همکاران، ۱۹۹۴).

در ادبیات پژوهشی، چشم‌انداز نظری منتورینگ به عنوان یک رابطه تکاملی دارای سودمندی متقابل برای هر دو طرف در یک رابطه دوتایی مستند شده است (به عنوان مثال، هانت و مایکل^۶، ۱۹۸۳؛ کرام، ۱۹۸۸؛ نیبی و هید^۷، ۱۹۹۲)، و فرض شده است که منتورینگ منجر به رشد، توسعه فردی، و یادگیری برای منتور و دریافت‌کننده منتورینگ می‌گردد (ابی و وود، ۲۰۰۵؛ فلچر و راجینز^۸، راجینز و ربوس، ۲۰۰۷). با وجود این، تا دهه گذشته پژوهش‌های تجربی سیستماتیک نسبتاً کمی (به عنوان مثال آلن و همکاران، ۲۰۰۵، راجین و کاتن، ۱۹۹۳؛ راجین و اسکاندورا، ۱۹۹۹) برای حمایت از این ادعاها وجود داشت (بیکر، ۲۰۰۱، بنزولا، ۲۰۰۴) پژوهش‌ها، بیشتر روی بررسی اثرات منتورینگ برای منتی متمرکز بودند (آلن، ۲۰۰۷).

شواهد بسیاری در ادبیات پژوهشی وجود دارد که بر وجود مزایای مختلف برای منتور دلالت دارد (آلن و همکاران، ۱۹۹۷؛ کرام، ۱۹۸۵؛ لوینسون و همکاران، ۱۹۷۸). مطالعه‌ای که توسط آلن و همکارانش (۱۹۹۷) روی نتایج ادراک‌شده منتورینگ برای منتور انجام شد، دامنه وسیعی از مزایا را از احساسات ذهنی رضایت شخصی گرفته تا دستاوردهای ملموس مانند افزایش دیده‌شدن در سازمان نشان داد. منتوران معمولاً از ارائه منتورینگ به دیگران، احساس رضایت شخصی، موفقیت و معنای جدید در زندگی کاری خود کسب می‌کنند (آلن و

1. Burke

2. Dansky

3. Fagenson

4. Scandura

5. Koberg

6. Hunt, D.M. and Michael

7. Newby, T.J. and Heide

8. Fletcher & Ragins

همکاران، ۱۹۹۷؛ کلاوسون^۱، ۱۹۸۰؛ کرام، ۱۹۸۳، ۱۹۸۵؛ راجین و اسکاندورا ۱۹۹۹). برای مثال در مطالعه انجام شده توسط ای و لاکوود^۲ (۲۰۰۵)، متنوران حس خشنودی شخصی از ارائه منتورینگ گزارش داده‌اند. منتورینگ برای متور مزایای حرفه‌ای عینی طولانی‌مدتی دارد (کولین^۳ ۱۹۹۴؛ فلچر و راجین^۴ ۲۰۰۷؛ راجین و وربوس ۲۰۰۷؛ زی ۱۹۸۴). منتورینگ می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد (آلن و همکاران، ۱۹۹۷)، بهبود مهارت‌های مدیریتی و رهبری (ای و وود، ۲۰۰۵؛ نیکودیم^۵ و همکاران، ۱۹۹۵)، سطح بالاتری از رضایت شغلی (لنتز و آلن^۶، ۲۰۰۹)، و تجارب و دانش فنی به‌روز (مولن، ۱۹۹۴؛ مولن و نوئه، ۱۹۹۹؛ نیبی و هید^۷، ۱۹۹۲) گردد. خلاصه نتایج برخی از تحقیقات مرتبط با موضوع در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: جمع بندی پیشینه پژوهش های داخلی و خارجی

عنوان پژوهش	مؤلف / سال	نتایج پژوهش
منتورشیپ در آموزش بالینی دانشجویان پرستاری با شیوه مرور سیستماتیک	شریفی و همکاران (۱۳۹۸)	نتایج این پژوهش نشان داد که استفاده از رویکرد منتورشیپ در آموزش بالینی بر یادگیری، یادداری، کسب مهارت و ارتقاء شایستگی بالینی دانشجویان پرستاری مؤثر است و توصیه می‌شود برنامه منتورشیپ در آموزش بالینی دانشجویان پرستاری و پیراپزشکی استفاده گردد.
طراحی الگوی منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاه ها	دانشمندی (۱۳۹۶)	نتایج تحقیق ارائه مدلی پارادایمی از منتورینگ بوده است که شامل (۱۱ مقوله اصلی) نیاز به ارتقاء و ماندگاری، الزامات سازمانی، استعدادیابی، کیفیت برنامه ریزی و محتوا، پیش بایستهای منتور، پیش بایستهای منتی، اقدامات اولیه، اقدامات یاددهی-یادگیری، اقدامات بازخوردگیری، بالندگی فردی و بالندگی سازمانی بوده است.
طراحی و ساماندهی طرح منتورینگ در دانشکده پزشکی شیراز و تقویت	ضرابی و همکاران (۱۳۹۶)	نتایج نشان داد که میزان سازگاری و انگیزه تحصیلی دانشجویانی که وارد فرآیند منتورینگ شدند در مقایسه با سایر دانشجویان تفاوت قابل ملاحظه ای داشت و افراد شرکت کننده سازگاری بیشتری با محیط دانشگاه داشتند. یکی از وظایف منتورها در

1. Clawson
2. Lockwood
3. Collins
4. Fletcher & Ragins
5. Nykodym
6. Lentz & Allen
7. Newby & Heide

عنوان پژوهش	مؤلف / سال	نتایج پژوهش
آموزش مبتنی بر دانش عمقی از طریق این طرح		تحقق این هدف معرفی رفرنس های مناسب و آشنا کردن دانشجویان با روشهای صحیح مطالعه بوده است. در کل میانگین معدلهای دانشجویان منتهی بالاتر از غیر منتهی بود.
جایگاه منتورینگ در آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت برق منطقه ای تهران	صادقی و خدامرادی (۱۳۹۶)	نتایج حاکی از آن بوده که منتورینگ برخلاف الگومداری محض یک فرایند فعال تر و در موقعیت های آموزش واقعی، کارکنان شرکت مسوولیتی فعال به عنوان منتور را بر عهده دارند و آنها را به سوی توسعه حرفه ای و شغلی و مثبت اندیشی در تمایلات شخصی سوق می دهد.
تبیین تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری با تمرکز بر طرح توسعه فردی	قلی پور و هاشمی (۱۳۹۴)	نتایج، حاکی از آن است که کارکردهای توسعه ی کار راهه ی شغلی و مدل سازی نقش می توانند در اجرای طرح توسعه ی فردی مثرثمر باشند؛ ولی کارکردهای روانی اجتماعی نمی توانند تأثیری بر طرح توسعه ی فردی داشته باشند.
منتورینگ برای اشتغال، تاثیر منتورینگ در استرالیای جنوبی	جکسون و همکاران ۲۰۱۹	تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد منتورینگ با افزایش سطح دانش و مهارت باعث توسعه حرفه ای منتهی می شود.
طراحی یک برنامه منتورینگ در صنایع شیمیایی	سانتوس و همکاران (۲۰۱۹)	یافته های پژوهش نشان می دهد فرایند منتورینگ ترکیبی است از آموزش در کلاس و منتورینگ در محل کار. نتایج نشان داد هم منتورها و هم منتهی ها برنامه منتورینگ را مثبت ارزیابی می کردند.
کشف دیدگاه های منتورهاى همتا نسبت به برنامه منتورینگ	مک کانل و همکاران (۲۰۱۹)	نتایج این پژوهش نشان داد این برنامه برای پیشرفت شخصی و حرفه ای منتورها مفید است. باعث تعادل بین شغل تمام وقت با تحصیلات و زندگی خانوادگی می شود.
شناسایی برنامه ها و عناصر منتورینگ در دانشکده های پرستاری: یک مطالعه کیفی	ناول و همکاران (۲۰۱۷)	نتایج پژوهش گویای آن است که منتورینگ در دانشکده های پرستاری کاملاً غیررسمی است و فاقد مفاهیم و اهداف مشترکی است. رویکردهای منتورینگ نیز در این دانشکده بصورت همکار، گروهی و مشارکتی است. اجزای این برنامه نیز شامل دستورالعمل ها، آموزش، کارگاه های توسعه حرفه ای، ارتباط دهی هدفمند منتورها و منتهی ها و هماهنگ کنندگان برنامه است.
توسعه منتورینگ در بستر منابع محدود: پژوهش موردی کیفی از تجارب و برداشت های دانشجویان و	سیماتا و همکاران (۲۰۱۷)	نتایج این پژوهش بیانگر ۶ موضوع اصلی مطرح شده از سوی منتورها و منتهی ها می باشد: ۱. تعریف نقش منتور، ۲. ویژگی های مورد انتظار از یک منتور در یک رابطه منتورینگ، ۳. همپوشانی نقش های منتور و استاد راهنما، ۴. موضوعاتی با فرایند شناسایی منتورها، نظیر مزایا و ایرادات انتخاب منتور توسط منتهی ها و یا

عنوان پژوهش	مؤلف / سال	نتایج پژوهش
اساتید دانشگاه ماکره		بالعکس، ۵. موانع کنونی متورینگ همچون؛ فقدان دانش در مورد چنین برنامه ای، فقدان ساختار رسمی عدم اطمینان در مورد اینکه چه کسی باید شروع کننده چنین رابطه ای باشد و نقش ها و انتظارات نامشخص، عریضه‌های برای توسعه برنامه متورینگ همچون ضرورت یک برنامه رسمی شده و سازگاری آموزش با شرایط محلی.
بررسی تأثیرات متورینگ بر ماندگاری و حفظ اعضای هیات علمی دانشکده پرستاری	اولائینی (۲۰۱۶)	نتایج پژوهش نشان داد که اخلاق سازمانی برای موفقیت متورینگ بایستی به عنوان عاملی مهم در پایداری سازمانی در نظر گرفته شود. بهره گیری از تکنولوژی نظیر متورینگ مجازی و اتاق های گفتگو برای شبکه سازی می تواند امکان بکارگیری و استفاده از متورینگ را برای اعضای هیات علمی جدید پرستاری بالا ببرد.
آیا متورینگ رسمی برای اعضای هیات علمی موضوع مهمی است	میلونا و همکاران (۲۰۱۶)	نتایج پژوهش نشان داد که اعضای هیات علمی که روابط متورینگ را تجربه می کنند، از سطح رضایت و همکاری بیشتری با دپارتمان و دانشگاه خود برخوردارند.
ارتباطات میان رضایت شغلی، مدت اشتغال و متورینگ اعضای هیات علمی دانشکده پرستاری	سوزان (۲۰۱۶)	چارچوب مفهومی این پژوهش مبتنی بر نظریه یادگیری بزرگسالان نولز است. ۴۹ عضو هیات علمی در این پژوهش شرکت کردند و ابزار پژوهش (پرسشنامه) را تکمیل نمودند. نتایج پژوهش بیانر ارتباط مثبت میان شرکت در برنامه متورینگ و رضایت شغلی است.
طراحی متورینگ برای اعضای هیات علمی دانشکده های پرستاری	پاترو تولسون (۲۰۱۴)	نتایج این پژوهش نشان داد که متورینگ شیوه ای موثر برای اعضای هیات علمی جدید و تازه کار است.
ویژگی های روابط موفق و ناموفق متورینگ؛ مطالعه کیفی دو دانشگاه پزشکی	استراس و همکاران (۲۰۱۳)	نتایج این پژوهش بیانگر آن بود که روابط متورینگ موفق با مشخصه هایی نظیر احترام متقابل، انتظارات مشخص، روابط شخصی و ارزش های مشترک شناخته می شود. مشخصه هایی روابط متورینگ ناموفق نیز شامل همچون روابط ضعیف، عدم تعهد، تفاوت های شخصیتی، وجود رقابت، منافع شخصی و عدم تجربه متور می باشد.
بررسی متورینگ برای اعضای هیات علمی جدید در	کانوکا و همکاران (۲۰۱۲)	آنچه که اعضای هیات علمی جدید از متورینگ می خواهند، کمک در زمینه های جامعه پذیری با دانشگاه (در واقع داشتن حس تعلق به دانشگاه)، توانایی سازگاری و تغییر از دانشجو بودن

عنوان پژوهش	مؤلف / سال	نتایج پژوهش
دانشگاه آلبرتا		به استاد شدن، ارتقای توانمندی های تدریس، پژوهش و ارائه خدمات و همچنین توانایی ایجاد تعادل میان سه حوزه فعالیت، توانایی برقراری تعادل میان زندگی حرفه ای و شخصی، ایجاد روابط دانشگاهی است.
بررسی منتورینگ اعضای هیات علمی جدید و تازه کار در دانشگاه کریستین	کوک (۲۰۱۱)	در برنامه منتورینگ باید به مواردی توجه نمود: برنامه منتورینگ باید متمرکز بر اطلاعاتی در مورد خط مشی ها و سیاست های دانشگاه و موسسه باشد، باید در بردارنده دستورالعمل هایی سازنده انتقادی و عقلانی باشد و بیانی دیگر به اعضای هیات علمی جدید در توسعه مهارت های تدریس آنها کمک نماید.
بررسی منتورینگ برای مدرسان تازه کار	مورینا (۲۰۱۰)	نتایج این بررسی نشان داد که برنامه منتورینگ برای مدرسان تازه کار و کم تجربه، شیوه ای موثر و اثربخش است و به آن ها در ارتقای توانمندی لازمه کمک می کند.
بررسی برنامه منتورینگ برای اعضای هیات علمی در یکی از دانشکده های پرستاری	بلوولت و اسپاس (۲۰۰۸)	نتایج این بررسی توجه شخصی، تشویق و حمایت و پشتیبانی از یک نگرش مثبت به تدریس توسط اعضای هیات علمی در نتیجه استفاده از برنامه منتورینگ را نشان داد. استمرار این برنامه و به رسمیت شناختن منتورینگ به عنوان بخشی از تدریس اعضای هیات علمی بیانگر تعهد دپارتمان پرستاری این دانشگاه به این شیوه تدریس و آموزش است.
اجرای منتورینگ گروهی برای اعضای هیات علمی تازه کار	ماس، تشیما و لس زاکز (۲۰۰۸)	نتایج پژوهشی بیانگر موفقیت های زیادی برای اعضای هیات علمی جدید در زمینه های مختلفی نظیر توسعه فردی، کسب دانش، برنامه ریزی فعالیت های آتی، موفقیت های عاطفی بود. بطور کلی این شکل از منتورینگ گروهی برای اعضای هیات علمی تازه کار در این دانشگاه، بعنوان شیوه آموزشی کارآمد و اثربخشی شناخته شد.
بررسی و سنجش منتورینگ اعضای هیات علمی	توماس و گیلسپی (۲۰۰۸)	می توان از منتورینگ بعنوان شیوه ای برای توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی و بهبود پژوهش در زمینه های تدریس و یادگیری استفاده نمود
بررسی توانمندسازی اعضای هیات علمی جدید از طریق برنامه منتورینگ	ثرندایک و همکاران (۲۰۰۶)	منتورینگ روابط و حمایت ها را ایجاد می کند. ترکیب این دو عامل به توانمندسازی اعضای هیات علمی جدید در جهت مدیریت بهتر فعالیت هایشان می انجامد.

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است. با توجه به اینکه این پژوهش در دو فاز کمی و کیفی انجام می‌گیرد می‌توان گفت که از نظر رویکرد، آمیخته (کیفی و کمی) است. با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش، از طرح ترکیبی متوالی اکتشافی^۱ استفاده شده است. در این روش ابتدا داده‌های کیفی و سپس در مرحله دوم داده‌های کمی گردآوری و تحلیل گردید. مشارکت کنندگان تحقیق در بخش کیفی خبرگان حوزه مدیریت آموزش عالی شامل اساتید و مدیران عالی وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، که پیرامون موضوع این تحقیق (منتورینگ)، ضمن داشتن وسعت نظر و آگاهی عمیق دارای بالاترین اطلاعات تجربی و علمی می‌باشند تشکیل داده‌اند. بدان معنا که در این حوزه پژوهشی دارای؛ آثار علمی (کتاب، مقاله) یا سوابق پژوهشی بوده و یا از سمت‌ها، سوابق اجرایی و تصمیم‌گیری در این زمینه مدیریت برخوردار باشند. در بخش کیفی پژوهش برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. با نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش بعد از انجام ۱۲ مصاحبه فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری رسید. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی را کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به تعداد ۵۲۸ نفر تشکیل داده‌اند. که با استفاده از فرمول کوکران ۲۲۲ نفر به عنوان نمونه تعیین گردید. برای نمونه‌گیری در این بخش نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده گردید. در مرحله اول تحقیق (بخش کیفی) ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته^۲ و در مرحله دوم (بخش کمی) پرسشنامه محقق ساخته بوده است. این پرسشنامه شامل ۳۶ گویه بوده و بر مبنای یافته‌های حاصل از تحلیل بخش کیفی پژوهش طراحی شده است. برای سنجش گویه‌ها نیز از مقیاس ۱۱ درجه‌ای ترستون استفاده شده است. روایی ابزارهای تحقیق (مصاحبه و پرسشنامه) با استفاده از روش روایی محتوایی و پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از روش باز آزمون (جدول شماره ۳) و پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ (جدول شماره ۳) بررسی و تایید شده است. همچنین به منظور تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون و به منظور تحلیل داده‌های کمی حاصل از پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

جدول ۳: محاسبه پایایی مصاحبه‌ها با روش باز آزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
------	-----------	---------------	---------------	-------------------	------------------------

۱	A3	۳۷	۱۶	۵	۰.۸۶
۲	A8	۴۳	۱۸	۷	۰.۸۳
۳	A12	۲۸	۱۲	۴	۰.۸۵
کل		۱۰۵	۴۶	۱۶	۰.۸۷

جدول ۴: نتایج آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه

آلفای کرونباخ	تعداد گویه	تم‌های ثانویه	تم‌های اصلی
۰/۹۲	۵	بایسته‌های نهادی	مبانی و اصول منتورینگ
۰/۸۴	۴	بایسته‌های مربوط به متنی و منتور	
۰/۸۹	۴	طراحی و تدوین برنامه منتورینگ	فرایند
۰/۹۴	۲	اجرای برنامه منتورینگ	
۰/۹۲	۲	ارزیابی نتایج اجرای منتورینگ	
۰/۸۶	۴	شایستگی‌های متنی	شایستگی‌ها
۰/۹۰	۷	شایستگی‌های منتور	
۰/۹۱	۴	آموزش‌های مرتبط با رفتار فردی (رفتار حرفه ای)	محتوای منتورینگ
۰/۸۸	۴	آموزش‌های مرتبط با رفتار سازمانی	
۰/۹۶	۳۶	کل پرسشنامه	

یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحلیل کیفی

در این پژوهش در پاسخ به سوال اصلی تحقیق مبنی بر: چه مدلی را می‌توان برای نظام منتورینگ کارکنان جدید الاستخدام در ستاد وزارت علوم تحقیقات و فناوری ارائه داد؟ از روش تحلیل مضمون استفاده شد. براساس این روش در ابتدا با بازخوانی مکرر مصاحبه‌ها کدهای اولیه (تعداد ۳۶ مفهوم) استخراج شدند و در گام دوم پژوهشگر در جستجوی مضامین فرعی با این پیش فرض که چگونه مفاهیم اولیه مختلف می‌توانند برای ایجاد مقولات فرعی ترکیب شوند، به دسته بندی کدها پرداخته و از ترکیب آن‌ها ۹ مقوله فرعی را مشخص کرده است. در گام سوم مقوله‌ها از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مرحله قبل دسته بندی و با توجه به ارتباط معنایی‌شان با مبانی نظری پژوهش نام گذاری

شدند. مضامین اصلی شناسایی شده عبارت اند از : بعد فرآیندی، شایستگی های متتورینگ، محتوای متتورینگ و مبانی و اصول متتورینگ.

جدول ۵: نمونه‌ای از کدگذاری باز و استخراج مفاهیم اولیه

کد مصاحبه	نمونه ای از گزاره های مصاحبه	مفاهیم استخراج شده
مصاحبه ۴	"...متتور باید دارای یک سری خصوصیات و ویژگی هایی باشد یک چک لیستی از معیارهایی برای انتخاب متنی و متتور باید وجود داشته باشد. باید بین خصوصیات متنی و متتور تناسب وجود داشته باشد. بایستی نسبت به هم اعتماد متقابل داشته باشند. سازمان باید از قبل نقش هر دو را مشخص و در شروع برنامه متتورینگ اعلام نماید."	انتخاب متنی و متتور بر اساس معیارهای از قبل تعریف شده، تعیین نقش متنی و متتور در برنامه متتورینگ، وجود روابط مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل بین متنی و متتور
مصاحبه ۹	"...در نقطه شروع متتورینگ بیانیه‌ای واضح از اهدافی که قابل ارزیابی باشند، ارائه شوند؛ ارتباطات درونی ایجاد شود. سیستم های حمایتی و پشتیبانی روشن شوند. روی برنامه زمان بندی توافق صورت گیرد. تعهد مدیران کسب شود. چگونگی انتخاب متتورها تعیین شود. متنی و متتور از طریق برگزاری کارگاه های آموزشی که در بردارنده روش های کمک به یادگیری هستند و ایجاد انگیزه آماده سازی شوند. از طریق برگزاری جلسات آشنایی با ایجاد جو دوستانه بین متنی و متتور ارتباط برقرار شود و آموزش انجام شود."	وجود اهداف روشن و شفاف، پشتیبانی و تامین منابع، شناسایی و انتخاب متنی و متتور، آماده سازی متنی و متتور، برقراری ارتباط بین متنی و متتور، آموزش و یادگیری
مصاحبه ۱۱	"...سازمان باید یک بانک اطلاعاتی را درست کند که بتواند هر کارمندی با خصوصیات متتوری را شناسایی کند و بداند که هر کدام در چه حوزه هایی تخصص دارند. داشتن مهارت های معلمی و نداشتن خساست در دادن اطلاعات، مهارت مدیریتی، مهارت ارتباطی، خبرگی و تجارب و تسلط متتور در حوزه موردنظر، مجرب بودن به ویژگیهای اخلاق حرفه ای، علاقه و انگیزه درونی متتور نمایان است. از طرفی متنی نیز می بایست اشتیاق به یادگیری و کارگروهی داشته باشد و بتواند با متتور ارتباط برقرار کند."	آموزش مهارتهای شغلی (متتور) تجارب تخصصی متتور در حوزه آموزش عالی، مهارت مربیگری، مهارت ارتباطی متنی و متتور، مهارت کار گروهی متنی مهارت یادگیری و یاددهی متتور، یادگیری خودراهبر متنی
مصاحبه ۱۲	"...در شرح وظایف مدیر منابع انسانی باید پیاده سازی متتورینگ و کوچینگ آورده شود. همان طور که مدیریت سیستم عملکرد به عهده مدیر منابع انسانی است فرآیند متتورینگ هم بر عهده این مدیریت است. مدیر منابع انسانی متتورینگ را در کنار سایر برنامه های توانمندسازی و	پذیرش متتورینگ به عنوان یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی، پذیرش متتورینگ به عنوان یکی از برنامه های توسعه

کد مصاحبه	نمونه ای از گزاره های مصاحبه	مفاهیم استخراج شده
	آموزش و توسعه کارکنان دنبال کند".	منابع انسانی در سازمان

جدول ۶ نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل داده ها به روش تحلیل مضمون را نشان می دهد.

جدول ۶: مضامین اصلی، مضامین فرعی و شاخص های حاصل از تحلیل داده های کیفی تحقیق

مضامین اصلی	مضامین فرعی	شاخص
فرآیند منتورینگ	طراحی و تدوین برنامه منتورینگ	۱. آماده سازی منتی و منتور، ۲. تعیین اهداف برنامه، ۳. شناسایی و انتخاب منتی و منتور، ۴. پشتیبانی و تامین منابع
	اجرای برنامه منتورینگ	۱. آموزش و یادگیری، ۲. برقراری ارتباط بین منتی و منتور
	ارزیابی نتایج اجرای منتورینگ	۱. ارزیابی نتایج فردی ۲. ارزیابی نتایج سازمانی
شایستگی ها	شایستگی های منتی	۱. مهارت کار گروهی، ۲. مهارت ارتباطی منتی، ۳. مشارکت پذیری، ۴. مهارت یادگیری خودراهبر
	شایستگی های منتور	۱. مهارت بازخوردی، ۲. دانش شغلی و حرفه ای، ۳. دانش سازمانی منتور در حوزه آموزش عالی، ۴. تجارب تخصصی منتور در حوزه آموزش عالی، ۵. مهارت یادگیری و یاددهی، ۶. مهارت ارتباطی منتور، ۷. مهارت مربیگری (مشاره و هدایتگری)
	آموزش های مرتبط با رفتار فردی	۱. مدیریت فشارهای روانی ناشی از شغل (مدیریت استرس شغلی)، ۲. آموزش مهارت های شغلی، ۳. مسئولیت پذیری و پاسخگویی، ۴. رفع ابهام در نقش های شغلی
محتوا	آموزش های مرتبط با رفتار سازمانی	۱. تحمل ابهام و تعارض در سازمان، ۲. کارراهه (مسیر) شغلی، ۳. انطباق ارزش های فردی با ارزش های سازمانی، ۴. انطباق پذیری (سازگاری) محیطی
	بایسته های نهادی	۱. سازگاری اهداف برنامه منتورینگ با اهداف شغلی و سازمانی، ۲. وجود برنامه اجرایی مدون برای منتورینگ، ۳. پذیرش منتورینگ به عنوان یکی از برنامه های توسعه منابع انسانی در سازمان، ۴. پذیرش منتورینگ به عنوان یکی از وظایف مدیران در سازمان، ۵. داشتن رویکرد فرآیندی به منتورینگ در سازمان
مبانی و اصول منتورینگ	بایسته های مربوط به منتی و منتور	۱. شناسایی انگیزه ها و نیازهای یادگیری منتی، ۲. انتخاب منتی و منتور بر اساس معیارهای از قبل تعریف شده، ۳. وجود روابط مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل بین منتی و منتور، ۴.

مضامین اصلی	مضامین فرعی	شاخص
		تعیین نقش منتهی و منتهور در برنامه منتهورینگ

بدین ترتیب براساس تحلیل مضمون انجام شده الگوی نظام منتهورینگ کارکنان جدید الاستخدام در ستاد وزارت علوم تحقیقات و فناوری با ۳۶ شاخص در چهار بعد شامل ۱. مبانی و اصول منتهورینگ (با دو مولفه بایسته‌های نهادی و بایسته‌های مربوط به منتهی و منتهور)، ۲. فرایند (با سه مولفه طراحی و تدوین برنامه منتهورینگ، اجرای برنامه منتهورینگ و ارزیابی نتایج اجرای منتهورینگ)، ۳. شایستگی‌ها (با دو مولفه شایستگی‌های منتهی و شایستگی‌های منتهور) و ۴. محتوای منتهورینگ (با دو مولفه آموزش‌های مرتبط با رفتار فردی (رفتار حرفه‌ای) و آموزش‌های مرتبط با رفتار سازمانی) طراحی گردید.

یافته‌های تحلیل کمی

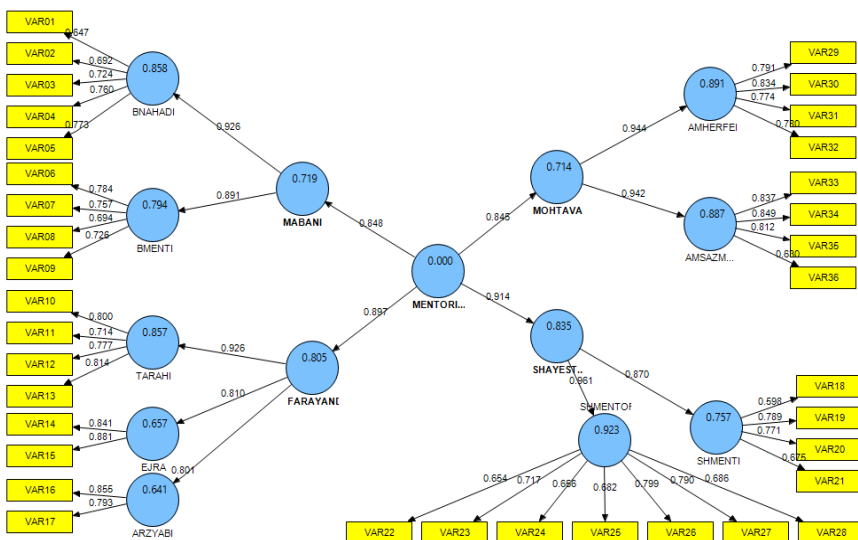
در این تحقیق به منظور اعتبارسنجی الگوی به دست آمده از تحلیل کیفی از روش تحلیل عاملی تاییدی به کمک نرم افزار PLS استفاده شد. پیش از انجام تحلیل عاملی از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردید که نتایج آن به شرح جدول شماره ۶ است.

جدول ۷: خروجی آزمون KMO و بارتلت

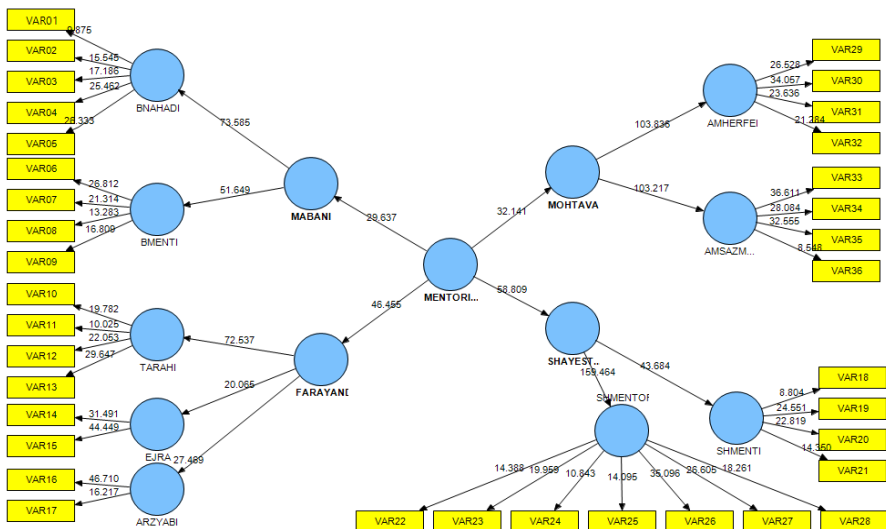
شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰/۹۱۸	۵۳۷۴/۵۲۷	۶۳۰	۰/۰۰۰

با توجه به جدول فوق اندازه کفایت نمونه به دست آمده در خروجی نرم‌افزار SPSS برابر با ۰/۹۱۸ (که بزرگ‌تر از ۰/۷ است) و همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت برابر صفر است که معناداری آماره به دست آمده (۵۳۷۴/۵۲۷) را نشان می‌دهد و می‌توان نتیجه گرفت که این نتایج حاکی از کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی می‌باشد.

بعد از اطمینان از کفایت داده‌های تحقیق برای انجام تحلیل عاملی، لازم است از صحت الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل کنیم لذا در ادامه الگوهای اندازه‌گیری این متغیرها به ترتیب آورده می‌شود. این تحلیل از طریق الگوسازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار آماری PLS انجام شده است. نمودارهای شماره ۱ و ۲ مدل اندازه‌گیری نهایی (بعد از حذف شاخص‌های ضعیف) متغیرهای تحقیق را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهد.



نمودار ۱- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۲- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق در حالت اعداد معناداری

معیارهای سنجش برازش مدل:

با توجه به انعکاسی بودن مدل، سه معیار معناداری بارهای عاملی، روایی (همگرا و و اگر) و پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) و کیفیت کلی مدل اندازه گیری مورد بررسی قرار گرفته است.

در رابطه با معنادار بارهای عاملی؛ مطابق نمودار ۱، بار عاملی همه شاخص ها بیشتر از ۰٫۵ است و هیچ شاخصی از مدل حذف نگردید و از آنجایی که مقادیر اعداد معناداری (t-value) در نمودار ۲ بزرگتر از ۱٫۹۶ هستند لذا معناداری ضرایب به دست آمده و تایید همبستگی بین عناصر مدل تایید گردید. در خصوص سنجش پایایی از دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که مقادیر به دست آمده برای تمامی متغیرها در هر دو شاخص از حداقل مقدار قابل قبول آن (۰٫۷) بیشتر است (جدول ۸) و از این رو پایایی مدل مناسب ارزیابی می شود. همچنین برای سنجش روایی مدل از دو شاخص روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده AVE) و روایی واگرا (شاخص فورنل لارکر) استفاده شد. مقادیر به دست آمده برای این شاخص نیز در تمامی متغیرهای مدل بزرگتر از حداقل مقدار قابل قبول برای آن (۰٫۵) می باشد (جدول ۸). همچنین مقادیر به دست آمده برای شاخص فورنل لارکر (جدول ۹) نیز با توجه به بزرگتر بودن مقادیر قطر اصلی نسبت به مقادیر ذیل آن، بر روایی مناسب مدل دلالت دارد.

جدول ۸: مقادیر برازش مدل اندازه گیری

متغیر	AVE	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی	متغیر	AVE	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی
مبانی متورینگ	۰/۵۴۰	۰/۸۷۵	۰/۵۴۰	شایستگی	۰/۵۳۹	۰/۸۹۴	۰/۵۳۹
بایسته های نهادی	۰/۵۱۹	۰/۸۴۳	۰/۵۱۹	شایستگی های متور	۰/۵۱۰	۰/۸۷۸	۰/۵۱۰
بایسته های به متور و متی	۰/۵۴۸	۰/۸۲۹	۰/۵۴۸	شایستگی های متی	۰/۵۰۷	۰/۸۰۳	۰/۵۰۷
فرایند متورینگ	۰/۵۸۹	۰/۸۸۳	۰/۵۸۹	محتوای متورینگ	۰/۵۵۵	۰/۹۰۸	۰/۵۵۵
طراحی و تدوین برنامه متورینگ	۰/۶۰۴	۰/۸۵۸	۰/۶۰۴	آموزش رفتار فردی	۰/۶۲۲	۰/۸۷۲	۰/۶۲۲
اجرای متورینگ	۰/۷۴۱	۰/۸۵۱	۰/۷۴۱	آموزش رفتار سازمانی	۰/۶۱۹	۰/۸۶۵	۰/۶۱۹
ارزیابی متورینگ	۰/۶۸۰	۰/۸۰۹	۰/۶۸۰				

در نهایت برای سنجش کیفیت مدل اندازه گیری از شاخص CV.COM استفاده شد. این شاخص نشان می دهد که آیا مدل از قدرت پیشگویی برخوردار است یا نه؟ مقدار این

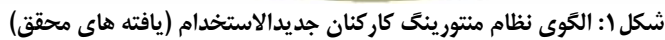
شاخص بین ۰,۰۲ (ضعیف)، ۰,۱۵ (متوسط) و ۰,۳۵ (قوی) متغیر می‌باشد. مقادیر CV.COM متغیرهای مدل اندازه گیری تحقیق (جدول ۹) که بزرگتر از ۰/۳۵ هستند بر بالا بودن قدرت پیشگویی مدل دلالت دارد.

جدول ۹: نتایج روابی و انگرایی و شاخص CV Com

مقادیر CV Com	متغیر	فرایند	مبانی	محتوا	شایستگی
۰/۴۸	فرایند	۰/۷۷			
۰/۴۳	مبانی	۰/۷۲	۰/۷۳		
۰/۵۲	محتوا	۰/۶۵	۰/۵۶	۰/۷۵	
۰/۴۳	شایستگی	۰/۷۵	۰/۶۷	۰/۷۱	۰/۷۳

بحث و نتیجه گیری

این تحقیق با هدف ارائه مدل نظام منتورینگ کارکنان جدید الاستخدام آموزش عالی در ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام گرفت. عدم وجود مدلی جامع و کامل برای استفاده از روش منتورینگ متناسب با مقتضیات خاص برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان، محقق را بر آن داشت تا به ارائه مدل نظام منتورینگ کارکنان جدید الاستخدام آموزش عالی در ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بپردازد. از آنجایی که مراکز و موسسات آموزش عالی نقش تعیین کننده ای در تحقق اهداف جامعه و توسعه و پیشرفت آن دارند لذا در این مسیر شناخت نظام منتورینگ کارکنان و تلاش برای توسعه آن ضروری به نظر می‌رسید و این موضوع نقش و سهم پژوهش حاضر در توسعه نظام منتورینگ را آشکار می‌سازد. یافته‌های این تحقیق حاکی از شناسایی چهار بعد شامل: بعد مبانی و اصول منتورینگ (با دو مولفه بایسته‌های نهادی و بایسته‌های مربوط به متنی و متور)، بعد فرایند (با سه مولفه طراحی و تدوین برنامه منتورینگ، اجرای برنامه منتورینگ و ارزیابی نتایج اجرای منتورینگ)، بعد شایستگی‌ها (با دو مولفه شایستگی‌های متنی و شایستگی‌های متور) و بعد محتوای منتورینگ (با دو مولفه آموزش‌های مرتبط با رفتار فردی (رفتار حرفه ای) و آموزش‌های مرتبط با رفتار سازمانی) با ۳۶ عنصر است (شکل شماره ۲).



طبق نتایج به دست آمده، فرایند نظام متتورینگ (شامل: طراحی و تدوین برنامه متتورینگ، اجرای برنامه متتورینگ و ارزیابی برنامه متتورینگ) در سطح دوم اهمیت در نظام متتورینگ

قرار دارد. بنابراین برخورداری از اهداف روشن و شفاف، پشتیبانی و تامین منابع مورد نیاز، شناسایی و انتخاب متنی و متورها، آماده سازی متنی و متور، برقراری ارتباط بین متنی و متور، آموزش و یادگیری، ارزیابی نتایج فردی و ارزیابی نتایج سازمانی در جهت تقویت این عامل ضروری به نظر می‌رسد. ناول و همکارانش (۲۰۱۷) در پژوهش خود، آموزش متورها را مورد توجه قرار داده اند و همچنین بلود و همکارانش در سال ۲۰۱۲ بیان کردند که برنامه های متورینگ بایستی متوجه مراحل توسعه ای و موقعیتی در کارراهه ها باشند و متورها بایستی در این زمینه آموزش ببینند (لاوریک، ۲۰۱۶). آموزش متورها بایستی شامل آموزش مهارت ها، دانش نرم و سخت باشد (فونتن و نیوکامر، ۲۰۱۶). تلاش زیاد برای آماده سازی متنی ها در تمامی سطوح برای معرفی برنامه، آگاهی آنان از دلیل و چگونگی کار آن لازم است (کلاترباک، ۲۰۰۴، دانشمندی، ۱۳۹۶). یافته های پژوهش هایی همچون بلاند (۲۰۰۵)، آگوری (۲۰۱۲)، پاترو تولسون (۲۰۱۴) بیانگر برگزاری جلسات که در آن انتظارات و اهداف تدوین می شود. به طور کلی این بخش از نتایج پژوهش با یافته های برخی از محققین از جمله سانتوس و همکاران (۲۰۱۹)، لاوریک (۲۰۱۶)، فونتن و نیوکامر (۲۰۱۶)، وبلاند (۲۰۰۵)، دانشمندی (۱۳۹۶) و قلی پور و همکاران (۱۳۹۵) هم سو و هماهنگ می باشد.

براساس یافته های پژوهش، مبانی متورینگ (شامل: بایسته های نهادی و بایسته های مربوط به متور و متنی ها) از به لحاظ اهمیت در اولویت سوم قرار گرفتند بنابراین داشتن رویکرد فرآیندی به متورینگ در سازمان، پذیرش متورینگ به عنوان یکی از وظایف مدیران در سازمان، پذیرش متورینگ به عنوان یکی از برنامه های توسعه منابع انسانی در سازمان، وجود برنامه اجرایی مدون برای متورینگ، سازگاری اهداف برنامه متورینگ با اهداف شغلی و سازمانی، شناسایی انگیزه ها و نیازهای یادگیری متنی، انتخاب متنی و متور بر اساس معیارهای از قبل تعریف شده، تعیین نقش متنی و متور در برنامه متورینگ، وجود روابط مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل بین متنی و متور به منظور ارتقا میانی متورینگ و متعاقب آن، تقویت نظام متورینگ ضرورت دارد. از آنجایی که در مطالعات قبلی به مبانی و اصول متورینگ پرداخته نشده است لذا امکان مقایسه نتایج این بخش با یافته های پیشین میسر نبود.

نتایج تحقیق نشان داد که محتوای متورینگ (شامل: آموزشهای مرتبط با رفتار حرفه ای و آموزشهای مرتبط با رفتار سازمانی) در اولویت چهارم اهمیت در نظام متورینگ قرار دارند. توجه به آموزش مهارتهای شغلی کارکنان، مدیریت فشارهای روانی ناشی از شغل (مدیریت استرس شغلی)، رفع ابهام در نقش های شغلی، تقویت مسئولیت پذیری و پاسخگویی،

مدیریت کارراهه (مسیر) شغلی، افزایش میزان تحمل ابهام و تعارض در سازمان، تقویت سطح انطباق ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی و افزایش میزان انطباق پذیری (سازگاری) محیطی در راستای ارتقا این مولفه ضرورت دارد. نتایج این پژوهش با یافته‌های کوک (۲۰۱۱)، پاتر و تولسون (۲۰۱۴)، راگینز و کوتن (۱۹۹۹)، فونتین و نیوکامر (۲۰۱۶)، لاوریک (۲۰۱۶)، فلدمن و همکاران (۲۰۱۰)، مایر و همکاران (۲۰۱۴)، دانشمندی (۱۳۹۶) و قلی پور و همکاران (۱۳۹۵) هم سو و هماهنگ می باشد.

به‌طور کلی موفقیت نظام منتورینگ در سایه مدیریت و رهبری افرادی است که دارای عزم راسخ و دیدگاه روشن و مورد پذیرش نسبت به آینده و مسیر حرکت سازمان هستند و از شایستگی‌های لازم برخوردارند. فرایند منتورینگ مطلوب که مستلزم توجه همزمان به تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌های منتورینگ باشد، زمینه مناسبی برای هرگونه بهبود منتورینگ خواهد بود. ضرورت توجه به مبانی منتورینگ و بایسته‌های نهادی و بایسته‌های مربوط به منتور و متنی‌ها، به‌منظور تحول و تکامل نظام منتورینگ سازمان، از طریق بازنگری در مبانی و تفکر حاکم بر طراحی و ساماندهی افراد، تحول در ابعاد انسانی به‌عنوان اصل زیربنایی مهم منتورینگ از طریق ایجاد زمینه‌های رشد و پرورش استعدادها، تلاش در جهت بالا بردن سطح علمی و فنی و حرفه‌گرایی در سازمان، افزایش مهارت و صلاحیت‌ها به‌منظور توانایی کاربردی کردن دانش، کوشش در جهت ایجاد زمینه‌های محرک انگیزش و نوآوری در فرایند و فعالیت‌های منتورینگ به‌عنوان اصلی‌ترین وظایف سازمان احساس می‌شود.

محقق در انجام این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. آشنایی اندک کارکنان و برخی از مدیران عالی و میانی در سازمان با مفهوم و کارکرد منتورینگ در سازمان موجب محدود شدن جامعه آماری تحقیق در بخش کمی گردید و محقق را بر آن داشت تا از آگاهان کلیدی در این بخش نیز استفاده کند. که این موضوع می‌تواند روایی بیرونی قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را نیز تهدید نماید.

لذا براساس نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود:

۱. انجام پژوهشی با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های منتورینگ در نظام آموزش عالی کشور و مقایسه نتایج با تجارب موفق دنیا بتواند ضمن مشخص ساختن دامنه و گستره فرهنگ منتورینگ در فضای آموزش عالی، به ارائه الگوی مطلوب و انجام پژوهش‌های جامع‌تر در این حوزه کمک کند.

۲. از آنجا که یکی از مهمترین عوامل پیش برنده چنین برنامه‌ای وجود آیین نامه‌ها و ضوابط سازمانی است، لذا سازمان منشور و دستورالعملی برای پیاده سازی چنین روشی تدوین نماید.

۳. سازمان ها در جهت برگزاری نشست ها و کارگاه های تخصصی برای آگاه بخشی در کارکردها و تاثیرات منتورینگ کارکنان تلاش کنند.
۴. سازمان ها تلاش نمایند تا بانک اطلاعاتی از کارکنانی که شایستگی های منتور شدن را دارند برحسب کارکردها و تخصصی های مختلف تهیه کرده تا در صورت لزوم از تجارب قابل انتقال آنها بهره مند گردند.

منابع:

- اون، هیلاری. (۱۳۹۲). راهنمای کامل منتورینگ. ترجمه ی طباطبایی، سید احمد. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- توفیقی، جعفر و میری مقدم، مژده. (۱۳۹۳). آموزش و توسعه پایدار. تهران: بنیاد امید ایران.
- سلطانی، منوچهر. (۱۳۸۹). مربیگری در مدیریت، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- دانشمندی، سمیه. (۱۳۹۶). طراحی الگوی منتورینگ برای اعضای هیات علمی جدید الاستخدام دانشگاه ها. رساله دکتری. دانشگاه شهید بهشتی.
- قلی پور، آرین؛ موسوی، سید جواد؛ هاشمی، محمد (۱۳۹۵). تبیین نقش های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده سازی منتورینگ، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره دهم، ۷۲-۵۲.
- صبرکش، علیرضا؛ مزینانی، حبیب الله؛ نورمحمدی، هادی (۱۳۹۲). آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان. مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، شماره چهارم، ۱۳۴-۱۰۷.
- محب زادگان، عباس (۱۳۹۲). طراحی الگوی بالندگی هیات علمی در دانشگاه های شهر تهران، رساله دکترای رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- Allen TD, Eby LT, Poteet ML, Lentz E, Lima L. (2004). Outcomes associated with mentoring protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 89:127-136.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Burroughs, S. (1997). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 70-89.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Russell, J. E. A., & Dobbins, G. H. (1997). A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 1-22.
- Allen, T. D., Day, R., & Lentz, E. (2005). The role of interpersonal comfort in mentoring relationships. *Journal of Career Development*, 31, 155-169.
- Allen, T.D. (2007) Mentoring relationships from the perspective of the mentor . In: B.R. Ragins and K.E. Kram (eds) *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice* . Thousand Oaks, CA : Sage . pp. 123 – 48.

- Allen , T.D. , Smith , M.A. , Mael , F.A. , O'Shea , G. , and Eby , L.T. (2009) Organizational-level mentoring and organizational performance within substance abuse centres . *Journal of Management* , 35 (5), 1113 – 28 .
- Arnold , J. (1997) *Managing Careers into the 21st Century*. London : Chapman.
- Aryee , S. , Wyatt , T. , and Stone , R. (1996) Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation . *Journal of Management Studies* , 33 , 95 – 118 .
- Bozionelos , N. (2006) Mentoring and expressive network resources: Their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work . *International Journal of Human Resource Management* , 17 (2), 362 – 78 .
- Bozionelos , N. and Wang , L. (2006) The relationship of mentoring and network resources with career success in the Chinese organizational environment . *International Journal of Human Resource Management* , 17 (9), 1531 – 46 .
- Collins , E.G. , and Scott , P. (1978) Everyone who makes it has a mentor . *Harvard Business Review* , 56 (4), 89 – 101 .
- Cook, M. (2011). *Mentoring New Faculty at a Christian University in the Northeast: Developing a Framework for Programming*, Ph.D. Dissertation in Education, the Alan Shawn Feinstein Graduate School Johnson & Wales University.
- Clawson , J. (1980) Mentoring in managerial careers . In: C.B. Derr (ed.) *Work, Family, and the Career* . New York : Praeger . pp. 144 – 65 .
- Dreher , G.F. and Ash , R.A. (1990) A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions . *Journal of Applied Psychology* , 75 , 525 – 35 .
- Fletcher , J.K. and Ragins , B.R. (2007) Stone center relational theory: A window on relational mentoring . In: B.R. Ragins and K.E. Kram (eds) *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice* . Thousand Oaks, CA : Sage . pp. 373 – 99 .
- Fagenson , E.A. (1989) The mentor advantage: Perceived career/job experiences of proteges vs. non-proteges . *Journal of Organizational Behavior* , 10 , 309 – 20 .
- Greenhaus , J.H. , Callanan , G.A. , and Godshalk , V.M. (2000) *Career Management* . Fort Worth, TX : Dryden Press
- Greenhaus , J.H. , Parasuraman , S. , and Wormley , W.M. (1990) Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes . *Academy of Management Journal* , 33 , 64 – 86 .
- Garvey, B. (2004). The mentoring /counseling/coaching debate, *Development and Learning in organizations*, 18(2), pp. 6-8.

- Hall, D. T. (2002) *Careers In and Out of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hart, E. Wayne. (2009). In focus/mentoring- Nurturing relationships provide many benefits. *Leadership in action journal*. 29(1). 17-20.
- Heslin , P.A. (2005) Conceptualizing and evaluating career success . *Journal of Organizational Behavior* , 26 , 113 – 36 .
- Hunt , D.M. and Michael , C. (1983) Mentorship: A career training and development tool . *Academy of Management Review* , 8 , 475 – 85 .
- Judge , T.A. , Cable , D.M. , Boudreau , J.W. , and Bretz , R.D. , Jr . (1995) An empirical investigation of the predictors of executive career success . *Personnel Psychology* , 48 , 485 – 519 .
- Klasen, K, and Clutterbuck, D, (2002), *Implementing Mentoring Schemes; A practical guide to successful programs*, Elsevier Butterworth-Heinemann .
- Knippelmeyer, S. A., & Torracco, R. J. (2007, March). Mentoring as a developmental tool for higher education. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in The Americas, Indianapolis, IN.
- Koberg , C.S. , Boss , R.W. , Chappell , D. , and Ringer , R.C. (1994) Correlates and consequences of protégé mentoring in a large hospital . *Group and Organization Management* , 19 , 219 – 39 .
- Lentz , E. and Allen , T.D. (2009) The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon . *Group and Organizational Management* , 34 (3), 358 – 84 .
- London , M. and Stumpf , S.A. (1982) *Managing Careers* . Reading, MA : Addison-Wesley .
- Mathis R.L., Jackson J. H. (2000) " Human resource management" (9th ed.). South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Mullen, C. A. (Ed.). (2008). *The handbook of formal mentoring in higher education: A case study approach*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Noe , R.A. (1988) An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships . *Personnel Psychology* , 41 , 457 – 79.
- Nykodym , N. , Freedman , L.D. , Simonetti , J.L. , and Nielsen , W.R. (1995) Mentoring: Using transactional analysis to help organizational members use their energy in more productive ways . *Transactional Analysis Journal* , 25 , 170 – 9 .
- Newby , T.J. and Heide , A. (1992) The value of mentoring . *Performance Improvement Quarterly* , 5 (4), 2 – 15 .
- Rousseau, M. (2008). *Structured mentoring for sure success*. Pennwell books.

- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321–339.
- Seibert, S. (1999). The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 483–502.
- Swaan, A & Ramsay, R. (2008). *Mentoring and Coaching*. Royal College of Psychiatrists London. Retrieved From: <http://www.rcpsych.ac.uk/files/pdfversion/OP66x.pdf>
- Scandura , T.A. (1992) Mentorship and career mobility: An empirical investigation . *Journal of Organizational Behavior* , 13 , 169 – 74 .
- Turban , D.B. and Dougherty , T.W. (1994) Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success . *Academy of Management Journal* , 37 , 688 – 702 .
- Torrance , E.P. (1984) *Mentor Relationships* . New York : Bearly .
- Van Maanen , J. and Schein , E.H. (1977) *Career development* . In: J.R. Hackman and J.L. Shuttles (eds), *Improving Life at Work* . Santa Monica, CA : Goodyear . pp. 30 – 95 .
- Whitely , W. , Dougherty , T.W. , and Dreher , G.F. (1992) Correlates of career-oriented mentoring for early career managers and professionals . *Journal of Organizational Behavior* , 13 , 141 – 54 .
- Zachary, L.J. (2005). *Creating a Mentoring Culture*, JosseyBass: San Francisco. <http://commons Calgary Canada>
- Zey , M.G. (1984) *The Mentor Connection* . Homewood, IL : Dow Jones-Irwin.
- Laverick, D. M. (2016). *Mentoring processes in higher education*. SpringerBriefs in education.
- Fountain, J. & Newcomer, K. (2016). Developing and Sustaining Effective Faculty Mentoring Programs. *Journal of Public Affairs Education*. Vol. 22, No. 4.
- Clutterbuck, D., & Lane, G. (Eds.). (2004). *The situational mentor: an international review of competences and capabilities in mentoring*. Gower Publishing, Ltd.
- Potter, R. & Tolson, D. (2014). A Mentoring Guide for Nursing Faculty in Higher Education, *International Journal of Caring Sciences*, 7(3), pp. 727-732.
- Santos, M., Pereira, C., Cadilha, M. A. and Cunha, L. (2019). Developing a mentoring programme in the chemical industry. *Journal of Workplace Learning*, 1(31), 58-42.
- Nowell, I; Deborah, E; Benzie, K& Rosenau, P. (2017). Exploring mentorship programs and components in nursing academia: A qualitative study, *Journal of Nursing Education and Practice*, 7(9), 42- 53.