



# **Designing the Mentoring Model in the Banking Industry: A Multi-Grounded Theory Analysis**

**Manouchehr Ansari<sup>1</sup>, Mohammadreza Hosseini<sup>\*2</sup>, Aydin Salamzadeh<sup>3</sup>, Seyyed Pendar Toufighi<sup>4</sup>**

1- Associate Prof, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2\*- Department of Business Management, Aras International Campus, University of Tehran, Aras, Iran.

3- Assistant Prof, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

4- Department of Operations Management and Decision Sciences, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran.

## **Abstract**

**Background & Purpose:** Mentoring is one of the most important strategies to better understand the behavior of the organization and the work environment. In this study, presenting of the mentoring model in the banking industry is investigated with the case study of Melli Bank.

**Methodology:** This research is fundamental in terms of research objective and qualitative from the perspective of data collection. The collected data are analyzed using multi-grounded theory (MGT). The participants of the research include 15 senior managers of Melli Bank who were selected by theoretical sampling method.

**Findings:** Based on the results of the MGT, the mentoring model in Melli Bank has the prerequisites of perfectionistic behaviors, self-directed behaviors, and harmonious behaviors, and the driver factors (platforms) include mentor-mentee relationships, mentoring culture, and skills. Also, the outcomes of mentoring include individual growth and organizational growth. According to the findings, mentoring brings individual and organizational growth in the time horizon by establishing the prerequisites and its context.

**Conclusion:** Mentoring in Melli Bank by providing a strong framework for organizational development and improvement, tries to improve various aspects of the organization. By increasing the commitment and dependence of employees to the organization, improving internal relations, empowering employees, and improving the quality of work life, this model helps Melli Bank to experience continuous growth and development and also helps the personality and individual development of employees. By applying the model of this research, Melli Bank can experience significant improvements in various aspects of its organization.

**Keywords:** Mentoring, Mentor, Mentee, Organizational Growth, Multi Grounded Theory

## **Citation:**

Ansari, M. , Hosseini, M. , Salamzadeh, A. and Toufighi, S. P. (2025). Designing the Mentoring Model in the Banking Industry: A Multi-Grounded Theory Analysis. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(2), 30-64.



## طراحی الگوی منتورینگ در صنعت بانکداری: تحلیل داده‌بنیاد چندگانه

منوچهر انصاری<sup>۱</sup>، محمدرضا حسینی<sup>۲</sup>، آیدین سلام زاده<sup>۳</sup>، سید پندار توفیقی<sup>۴</sup>

۱- مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- مدیریت بازرگانی و مدیریت صنعتی، پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه تهران، ارس، ایران.

۳- مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴- گروه مدیریت عملیات و علوم تصمیم، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران.

### چکیده

**زمینه و هدف:** منتورینگ یکی از راهبردهای بسیار مهم جهت درک بهتر رفتار سازمان و محیط کار است. در این مطالعه به طراحی الگوی منتورینگ در بانک ملی پرداخته شد.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نوع هدف بنیادی و از منظر جمع‌آوری داده‌ها کیفی است. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نظریه داده‌بنیاد چندگانه تحلیل شدند. مشارکت کنندگان پژوهش، شامل ۱۵ نفر از مدیران ارشد بانک ملی هستند که با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج رویکرد داده‌بنیاد چندگانه، مدل منتورینگ در بانک ملی دارای پیش‌نیازهای رفتارهای کمال‌گرایانه، رفتارهای خود‌مدیرانه، و رفتارهای هم‌نوایانه می‌باشد و عوامل زمینه‌ساز (بسترها) شامل روابط منتور-منتی، فرهنگ منتورینگ و مهارت منتورینگ می‌باشد. همچنین پیامدهای منتورینگ شامل بالندگی فردی و بالندگی سازمانی می‌باشد. مطابق با یافته‌ها منتورینگ با استقرار پیش‌نیازها و در بستر خود، بالندگی فردی و سازمانی را در افق زمانی به ارمغان می‌آورد.

**نتیجه‌گیری:** الگوی منتورینگ در بانک ملی با ارائه یک چارچوب قوی برای توسعه و بهبود سازمانی، تلاش می‌کند تا در جوانب مختلف سازمان بهبود ایجاد کند. این الگو با افزایش تعهد و وابستگی کارکنان به سازمان، بهبود روابط داخلی، توانمندسازی کارکنان و بهبود کیفیت زندگی کاری، به بانک ملی کمک می‌کند تا رشد و توسعه مداوم را تجربه کند و به همچنین به شخصیت و پیشرفت فردی کارکنان کمک می‌کند. با اعمال مدل این پژوهش، بانک ملی می‌تواند بهبودهای قابل توجهی در انواع جوانب سازمانی خود را تجربه کند.

**کلیدواژه‌ها:** منتورینگ، منتور، منتی، بالندگی سازمانی، نظریه داده‌بنیاد چندگانه

### استناد:

انصاری، منوچهر و حسینی، محمدرضا و سلام زاده، آیدین و توفیقی، سید پندار. (۱۴۰۴). طراحی الگوی منتورینگ در صنعت بانکداری: تحلیل داده‌بنیاد چندگانه. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۲)، ۶۴-۳۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۳۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.351256.3257748545>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۲، پیاپی ۲۸

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

متورینگ یکی از مفاهیمی است که ریشه در ادبیات یونان باستان دارد و به حماسه اودیسه اثر جاودان همبرمی گردد (هالپرن، ۲۰۲۱). با این وجود پدیده‌ای است که با تغییر پارادایم‌های مختلف دوام آورده است و دلیل دوام آن برای قرن‌های متمادی این است که متورینگ از ارتباط بین نسل‌ها ناشی می‌شود. متورینگ مفهومی است که بیشتر برای توصیف ارتباط میان یک شخص کم‌تجربه (متی) و یک شاخص باتجربه (متور) استفاده می‌شود (شهلی، ۱۳۹۸؛ بیک‌زاد، ۱۴۰۰). رابطه متور- متی در سازمان شرایطی را ایجاد می‌کند که مدیر در نقش متور به نگرش، احساسات و توانایی کارمندان در نقش متی، دسترسی داشته باشد. متی‌ها می‌توانند یک منبع شگرف از پیام‌های آگاهی‌دهنده داشته باشند که مشکلات بالقوه را شناسایی و آنها را آگاه نمایند. متور- متی در سازمان تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست، بلکه یک فرایند دوسویه، داوطلبانه، منسجم، گسترده، پویا، متقابل، حمایت‌کننده و صادقانه میان یک فرد مجرب و یک آغازگر راه کم‌تجربه است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷).

متورینگ یک فرآیند سودمند سه‌جانبه است که از طرق مختلف به متور، متی و سازمان کمک می‌کند (مانتورانی و همکاران، ۲۰۲۱). هدف و کنش اصلی متورینگ، بهبود عملکرد متی است. با این حال علاوه بر متی خود متور نیز از این رابطه سود می‌برد. کسب جایگاه به علت قرار گرفتن در جایگاه یک مربی؛ کسب رضایت شغلی از متی و یادگیری چیزهای جدید از سازمان از جمله مزایای متورینگ برای مدیر به عنوان متور می‌باشد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵). سازمان و محیط کار نیز از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش نرخ ترک خدمت و توسعه نیروی انسانی ماهر و توانمند از مزایای رابطه متور- متی بهره‌مند می‌شود (وانگ و شیبایاما، ۲۰۲۲). تجربه متورینگ و ساختار روابط بر میزان حمایت روانی- اجتماعی، راهنمایی شغلی، الگوسازی و ارتباطی که در روابط متورینگ که متی و متور درگیر آن هستند، تأثیر می‌گذارد (گوپتا و همکاران، ۲۰۲۲). از زمان ظهور مفهوم متورینگ در ادبیات سازمانی، بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی، این رویکرد را روش موثری برای بهبود منابع انسانی خود فرض می‌کردند. شواهد بدست آمده از مطالعات در دو دهه گذشته نیز بر اهمیت متورینگ بعنوان ابزاری برای بالندگی نیروی انسانی تأکید دارد؛ اما در عین حال این موضوع را خاطر نشان می‌کنند که ترکیبی از عوامل مختلف اعم از فرهنگ متورینگ، کیفیت روابط میان متور و متی، ویژگی‌های شخصی متور، حمایت‌های متور و غیره در اثربخشی متورینگ تأثیر زیادی دارند (گیاکومو و همکاران، ۲۰۲۰).

در طول سالیان گذشته، پژوهش‌های بسیاری در مورد متورینگ و مزایای آن در راستای بهبود یادگیری و توسعه سرمایه انسانی سازمان‌ها انجام شده است (ابوبکر عبدالرحمن و کارا، ۲۰۲۲؛ انریکه و رینگ، ۲۰۲۰؛ هیکر و راشبی، ۲۰۲۰). اما بنا به پژوهش (سوسانتو و ساویتری، ۲۰۲۲) با وجود ماهیت متغیر و پیچیده متورینگ، اکثر پژوهش‌ها هنوز دارای ضعف هستند. متورینگ به عنوان یکی از کاراترین راهبردهای آموزشی در سازمان‌های برتر دنیا در حوزه توسعه نیروی انسانی به شمار می‌رود (بگولی و

<sup>1</sup> Halpern

<sup>2</sup> Mantzourani, Chang, Fleming, & Desselle

<sup>3</sup> Wang & Shibayama

<sup>4</sup> Gupta et al.

<sup>5</sup> Giacomo, L. A., Chen, J., & Seguinot-Cruz, A.

<sup>6</sup> Abubakr Abdulrahman, & Kara

<sup>7</sup> Enriques & Ringe

<sup>8</sup> Hieker, & Rushby

<sup>9</sup> Susanto & Sawitri

استاچ؛ ۲۰۲۲). علیرغم اینکه در سایر کشورها متورینگ به عنوان یکی از روش‌های اثربخش توسعه نیروی انسانی و مدیران مطرح می‌باشد، ولی این روش در سازمان‌های ایرانی به طور جدی مورد توجه قرار نگرفته است و تا زمانی که سازمان‌ها از شاخص‌های پدیده متورینگ شناخت لازم نداشته باشند، اقدامی در جهت استقرار این موضوع نخواهند کرد و یا اقدام‌های آن‌ها با شکست مواجه خواهد شد.

بانک‌ها نیز مانند بسیاری از سازمان‌ها در کشورهای مختلف از برنامه‌های متورینگ استفاده می‌کنند. اما کارآمدی این برنامه‌ها همیشه نتایج یکسانی نداشته است و اثربخشی آن در برخی موارد بسیار بالا و در برخی موارد بسیار پایین گزارش شده است (یاداف و سینها؛ ۲۰۱۳). این نشان می‌دهد صرفاً استقبال از برنامه‌های متورینگ برای نیل به اهداف اجرایی آن کافی نیست. به نظر می‌رسد برای حصول اطمینان از پیامدهای مطلوب و موردانتظار متورینگ نیاز به یک الگوی فراگیر و بلندمدت در صنعت بانکداری می‌باشد (اهلاوچی و مودی؛ ۲۰۲۰). بطور کلی پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌های زیادی در حوزه متورینگ وارد شده‌اند. در همین راستا صنعت بانکداری نیز به عرصه جدیدی برای بکارگیری اصول متورینگ تبدیل شده است. این موضوع در کشور ایران نیز مصداق دارد و از منظر فرهنگی نیز گرایش بالایی به مفهوم متورینگ وجود دارد. از سوی دیگر بانک‌ها برای موفقیت در این عرصه نیازمند الگویی جامع برای پیاده سازی و پایش متورینگ هستند. بنابراین در این مطالعه به طراحی مدل متورینگ در صنعت بانکداری و به طور ویژه در بانک ملی کشور پرداخته شد. بانک ملی به عنوان یکی از بانک‌های پیشرو در کشور به شمار می‌رود. رشد سریع فناوری و بازار رقابتی، گستره خدماتی را که در این صنعت ارائه می‌شود، روز به روز متنوع‌تر می‌نماید و بانک ملی درصدد است تا با ارایه خدمات خلاقانه‌تر و جذاب‌تر بر مشتریان خود بیافزاید. چنین صنعتی نیازمند وجود کارکنان و مدیرانی متخصص و توانمند است. بنابراین نیاز به آموزش و توسعه کارکنان و مدیران بانک ملی موضوعی اجتناب ناپذیر می‌باشد. از سوی دیگر اهمیت و ضرورت این موضوع از سوی مدیران ارشد بانک ملی به خوبی درک شده و با مطالعه دقیق، در راستای توسعه نیروی انسانی خود گام برداشته‌اند. از سوی دیگر در بانک ملی، مبحث توسعه کارکنان از دیرباز مورد توجه مدیریت ارشد بوده و از اوایل ۱۳۹۰ با تشکیل معاونت منابع انسانی مواجهه با مشکلات حوزه منابع انسانی در دستور کار قرار گرفت. در حال حاضر در بانک ملی صرفاً توسعه نیروی انسانی بر اساس مدل‌های شایستگی عمومی و برگزاری دوره‌های آموزشی انجام می‌شود و هیچ گونه الگوی بومی برای استقرار متورینگ وجود ندارد و از طرفی مرور ادبیات و پیشینه پژوهش بیانگر این است که در متورینگ در صنعت بانکداری، الگوی مناسبی ارائه نشده است. برای این منظور با شناسایی مقوله‌های زیربنایی متورینگ و روابط میان مقوله‌ها، کوشش شد تا الگویی فراگیر برای متورینگ در بانک ملی ارائه شود.

### پیشینه نظری پژوهش

در این قسمت به تشریح مبانی نظری پژوهش در دو قسمت چیستی و ماهیت متورینگ و گونه شناسی متورینگ پرداخته شد. در ادامه به تشریح پیشینه پژوهش و تبیین شکاف پژوهشی مبادرت اقدام شد.

### متورینگ: چیستی و ماهیت

متورینگ به معنای مساعدت در فراتر رفتن از اطلاعات داده شده و رسیدن به دانش است. متورینگ یکی از انواع روابط متقابل

<sup>1</sup> Bagnoli, & Estache

<sup>2</sup> Yadav & Sinha

<sup>3</sup> Ahalwachi & Mordi

است که شامل تعاملات میان فردی و احساسات شخصی است. منتورینگ فرایندی است که موجب ارائه کمک های رسمی مدیران و نیز حمایت زبردستان بصورت انفرادی شده تا بدین صورت باعث موفقیت آنها در درون سازمان گردند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷). مساله مهمی که در رابطه با منتورینگ مطرح می شود، مقوله ارزیابی منتورینگ در سازمان است. با توجه به تاثیرگذاری های مستقیم و غیرمستقیمی که منتورینگ بر بهره‌وری و عملکرد نیروی انسانی دارد، لازم است نظام منتورینگ مورد ارزیابی قرار گیرد تا بتوان برنامه‌های منتورینگ را به نحوی پیاده‌سازی نمود که بیشترین منافع را (هم برای منتور، هم برای منتهی و هم برای سازمان) به همراه داشته باشد (کلاترباک، ۲۰۲۰).

منتورینگ یکی از انواع روابط متقابل است که شامل تعاملات میان فردی و احساسات شخصی است. منتورینگ رابطه‌ای توسعه‌ای و از روی هدف است که در آن یک فرد باتجربه و مطلع، زندگی شخصی و حرفه‌ای فردی کم تجربه و با آگاهی کم را پرورش می‌دهد (هو و همکاران، ۲۰۱۶). منتورینگ رابطه‌ای است که در آن مدیری که در نقطه مرکزی کارراهه شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل کارراهه شغلی شان هستند، یاری می‌دهد. مهارت‌های فنی، بین فردی و سیاسی از جمله مهارت‌هایی است که از طریق چنین رابطه‌ای منتقل می‌شود (اسپایکمن و همکاران، ۲۰۲۰).

شواهد بدست آمده از یک فراتحلیل حاکی از نتایج کاری مثبت برای افراد دریافت کننده منتورینگ است و نشان می‌دهد که این افراد در مقایسه با افرادی که منتورینگ دریافت نکرده‌اند، الف) رضایت بیشتری از کارراهه حرفه‌ای خود دارند؛ و ب) با احتمال بیشتری انتظار موفقیت شغلی را دارند (آلن و همکاران، ۲۰۱۷).

### گونه‌شناسی منتورینگ

موضوع مهم دیگر که ادبیات به آن می‌پردازد تمایز بین اشکال مختلف منتورینگ است. در واقع، از زمانی که سازمان‌ها ارزش‌های منتورینگ را به رسمیت شناختند، تلاش نمودند تا آن را به عنوان بخشی از توسعه حرفه‌ای برنامه‌ریزی شده برای مدیران و متخصصان جدید خود در نظر بگیرند. این امر منجر به تمایز بین منتورینگ "رسمی" و "غیررسمی" شده است. منتورینگ غیررسمی مدیریت شده و ساختار یافته نیست و به طور رسمی توسط سازمان شناخته شده نمی‌باشد. منتورینگ غیررسمی به عنوان فرم سنتی منتورینگ، رابطه‌ای خود به خود می‌باشد که بدون دخالت خارجی رخ می‌دهد. از سوی دیگر، منتورینگ رسمی توسط سازمان تصویب و مدیریت می‌گردد و شامل پیدا کردن متوهرهای مناسب در سازمان و تطبیق آن‌ها با اعضای جدید سازمان می‌شود. با توجه به زمان و منابعی که از سوی سازمان برای اجرای برنامه‌های منتورینگ مورد استفاده قرار می‌گیرد، مقایسه افرادی که تحت برنامه منتورینگ رسمی قرار گرفته‌اند با افرادی که تحت منتورینگ غیررسمی قرار گرفته‌اند و یا اصلاً تحت برنامه منتورینگ قرار نگرفته‌اند، می‌تواند پیامدهای مهم عملی در پی داشته باشد (هرباچ و همکاران، ۲۰۱۱).

نظریاتی که در خصوص ایجاد تناسب میان منتور و منتهی مورد استفاده قرار می‌گیرد، شامل نظریه شباهت جاذبه و نظریه مبادله اجتماعی می‌باشد. بر اساس نظریه شباهت جاذبه بایرن (۱۹۷۱)، افراد به طور ناخوارسته ترجیح می‌دهند به جای افراد متفاوت از خود، با افراد مشابه خود معاشرت نمایند. این موضوع باعث ایجاد تمایل به ارزیابی دیگران بر اساس ویژگی‌هایشان می‌گردد و موجب تمایل به جذب و پیوند با افراد مشابه می‌شود (کائو و همکاران، ۲۰۱۴). طبق این الگو که دارای ارتباط نزدیکی با نظریه هویت اجتماعی می‌باشد، افراد مشابه یا افرادی که مشابه به نظر می‌آیند، به لحاظ میان فردی جذاب‌تر خواهند بود که این امر موجب پیوند متقابل و درک مثبت افراد مشابه از یکدیگر می‌گردد (رامس و امی، ۲۰۱۴).

همچنین ادبیات متورینگ برای درک رابطه متور و متی به نظریه مبادله اجتماعی متوصل گشته است (هارتمن و همکاران، ۲۰۱۳). زیرا تعامل متقابل و برقراری روابط مناسب نه تنها اساس متورینگ را تشکیل می‌دهد، بلکه کیفیت این روابط در اثر بخشی برنامه های متورینگ نیز تاثیر بسزایی خواهد داشت. نظریه مبادله اجتماعی حاکی از آن است که افراد بر اساس منافع و هزینه هایی که از روابط خود بدست می آورند، مبادرت به نگهداری، توسعه و یا خاتمه این روابط می‌نمایند (هارتمن و همکاران ۲۰۱۳). به طور کلی نظریان مختلفی در مورد پژوهش های انجام شده در ارتباط با متورینگ مطرح شده است که خلاصه مهم ترین نظریه ها در جدول ۱ درج شده است (قلی پور و همکاران، ۱۴۰۱).

**جدول ۱: مروری بر ارتباط متورینگ با نظریه های موجود**

نظریه های مورد استفاده	نوع نظریه	ارتباط با متورینگ
جامعه پذیری، سازمان یادگیرنده	مبتنی بر یادگیری	متورینگ امکان یادگیری برای متی و متور را فراهم می‌سازد. متی از طریق مشاهده، اجتماعی شده و فرهنگ آموزش، یاد می‌گیرد.
روابط درون گروهی، پنج منبع قدرت، تکنیک انضباطی و کنترل فوکو، توانمندسازی	مبتنی بر قدرت	متورینگ بیانگر اجرا و استفاده از قدرت در روابط سازمانی میان کارکنان است.
نظریه جامعه شناختی، رشد حرفه‌ای، زاینده گی	مبتنی بر رشد	متورینگ یک فرایند توسعه‌ای به شمار می‌رود که منجر به بهبود زندگی فردی و اجتماعی متی و متور خواهد شد.
مبادله اجتماعی، مبادله رهبر عضو، منافع متقابل	مبتنی بر منفعت	متورینگ بر هزینه های اجتماعی و اقتصادی روابط دوطرفه استوار است، به طوریکه متی و متی برای تعیین اینکه آیا رابطه قابل تداوم است، به ارزیابی هزینه و فایده می‌پردازند.

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، نظریه هایی که زیرمجموعه یک گروه اصلی جای گرفته اند، دارای وجه اشتراک درباره متورینگ هستند. به عنوان نمونه نظریه های مبادله اجتماعی، مبادله رهبر عضو و منافع متقابل دارای نگاه هزینه فایده ای و مبتنی بر منفعت متقابل به متورینگ هستند. از سوی دیگر، پژوهشگران معتقدند فرایند متورینگ، بر اساس اصول و ارزش هایی همچون اعتقاد به خوب بودن افراد، تمایل به رشد و توسعه در افراد، درک چگونگی یادگیری افراد، تشخیص تفاوت های فردی، ارتقا و توسعه شایستگی، تشویق همکاری، ایجاد فرصت های برابر رشد در سازمان و درس آموزی از تجربیات شکل می‌گیرد.

### پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات متعددی در خصوص منتورینگ انجام شده است که در جدول ۲ تشریح شده اند.

جدول ۲: مرور پیشینه پژوهش

نویسنده/سال	هدف پژوهش	روش پژوهش	یافته‌های پژوهش
افسای و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی مدل منتورینگ در بستر رسانه‌های اجتماعی در جهت مدیریت مسیر شغلی	کیفی- نظریه داده بنیاد	الگوی منتورینگ طراحی شده متأثر از دسترسی، نگرشی و دانشی و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (اطلاع‌رسانی، فرهنگ‌سازی، انگیزشی، توانمندسازی دبیران، برنامه‌ریزی و نظارت و ارزیابی) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (ساختار سازمانی، زیرساخت‌ها و قانونی) و شرایط مداخله‌گر (امکانات رسانه‌ای، منابع انسانی، فرهنگی و مالی) می‌باشد.
مومن نژاد و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی مدل منتورینگ در توسعه استارت‌آپ‌های صنایع غذایی	آمیخته اکتشافی	الگوی پارادایمی در ۴ محور؛ ۲۹ مقوله، ۱۹۳ گویه و ۶ سازه؛ شرایط علی، پدیده مرکزی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها جای گرفتند. رابطه بین سازه‌های شرایط علی با پدیده مرکزی، پدیده مرکزی با راهبردها، شرایط زمینه‌ای با راهبردها، شرایط مداخله‌گر با راهبردها و راهبردها با پیامدهای توسعه منتورینگ است.
مظاهری (۱۴۰۰)	طراحی مدل منتورینگ سازمانی بر اساس نقش منتورینگ در توانمندسازی کارکنان	آمیخته اکتشافی	توانمندسازی افراد در سه بخش (خودشناسی، شناخت از اهداف واحد کاری و تسلط به وظایف شغلی، شناخت قوانین، فرهنگ سازمانی، فرایندهای بین واحد کاری) نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان سازمان دارد و حضور منتور بعنوان یک متخصص حامی، مسیر توانمندسازی را تسهیل می‌نماید.
کیانی (۱۴۰۰)	شناسایی موانع و فرصت‌های توسعه منتورینگ در نظام بانکداری	آمیخته اکتشافی	عوامل فقدان چالش انگیزی، عدم مربی‌گری صحیح، مشاوره، ترغیب و حسن خلق و تسهیل‌گری بر شناسایی موانع و فرصت‌های توسعه منتورینگ در نظام بانکداری موثر است.
کیخا و میرکمالی (۱۴۰۰)	ارائه چارچوبی برای توسعه سرمایه انسانی دانشجویان مهندسی مبتنی بر برنامه‌های منتورینگ	فرا ترکیب	یافته‌ها در بخش نخست دربرگیرنده مضامین دانشگاهی، ارتباطی، ظرفیت‌های نرم، پیش از اجرای برنامه، حین اجرای برنامه، نظارت و ارزشیابی اجرای برنامه، و پیامدهای اجرای برنامه شدند.
نورمحمدی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی مدلی برای استقرار نظام منتورینگ	آمیخته اکتشافی	مولفه‌های شرایط علی، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها از جمله عوامل موثر می‌باشند. مدل به دست آمده در این پژوهش

الگوی مناسب برای استقرار نظام منتورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی	در وزارت امور اقتصادی و دارایی
با آموزش و توسعه ذهنیت پارادوکس مربیان، مربیان بهتر می‌توانند با تنش‌ها با سطح بالایی از خودکارآمدی و مشارکت کاری در محیط کاری که به طور فزاینده در حال تغییر و تقاضا هستند مقابله کنند و روابط عملکردی مربیگری را تقویت کنند.	نقش ذهنیت پارادوکس مربیان در مربیگری شغلی: کاربرد نظریه دل بستگی
رابطه بین سطح بالاتر راهنمایی رسمی و کیفیت شبکه‌های مربیگری غیررسمی تحت تاثیر زمانی تقویت می‌شود که افراد تحت حمایت سطح بالاتری از مهارت‌های سیاسی داشته باشند. همچنین وجود مولفه‌هایی نظیر مهارت‌های ارتباطی و فن بیان، مهارت پرسشگری، مهارت گوش دادن فعالانه، مهارت ارائه بازخورد و مهارت رهبری و مدیریت نیز تایید می‌شود.	جو و کروز (۲۰۲۳) منتورینگ رسمی و توسعه رهبری تحت حمایت: نقش شبکه‌های مربیگری غیررسمی تحت حمایت، مهارت سیاسی و جنسیت
اجرای و ترویج برنامه‌های مربیگری باید یک استراتژی سازمانی باشد تا به بهبود رضایت کلی کاری و رضایت حرفه‌ای برای مربیان و مربیان کمک کند. همچنین شاخص‌هایی نظیر توانایی رویارویی با چالش‌ها، انگیزه بخشی، انرژی بخشی و امیدبخشی و صداقت و درستکاری نیز احصاء شدند.	کاوآناف و همکاران (۲۰۲۲) تاثیر مثبت مربیگری بر فرسودگی شغلی: تحقیقات سازمانی و بهترین شیوه‌ها
نتایج نشان می‌دهد که مربیگری به طور مثبت با درگیری کاری تحت حمایت‌ها مرتبط است و حمایت سازمانی درک شده و رابطه خانوادگی کارمند-سازمان، نقش‌های میانجی متعددی را در رابطه بین مربیگری و درگیری کاری تحت حمایت بازی می‌کنند.	یانگ و همکاران (۲۰۲۲) چگونه مربیگری بر مشارکت کاری تحت حمایت‌ها تأثیر می‌گذارد؟

فقدان پشتوانه نظری کافی در زمینه منتورینگ در داخل کشور مفهوم‌سازی این مقوله را با محدودیت‌هایی همراه خواهد کرد. مبانی نظری پیرامون منتورینگ در مطالعات داخلی بسیار اندک است و در زمان نگارش این طرح پژوهشی کمتر از ده پژوهش فارسی در این زمینه در پرتال‌های علمی کشور ثبت شده است که بیشتر آنها نیز از نوع «کنفرانسی (همایشی)» بوده و فاقد روش‌های گردآوری داده‌ها هستند.

در بیشتر مطالعات بر اهمیت متورینگ تاکید شده و کمتر به شناخت مقوله‌های زیربنایی آن پرداخته شده است. لذا می‌توان چنین جمع بندی نمود که پژوهش‌های انجام شده تا کنون در حوزه متورینگ، هرکدام فقط یک بعد از این پدیده را مورد بررسی قرار دادند و تحقیقی که پدیده متورینگ را در صنعت بانکی به صورت همه جانبه در بستر زمان مورد بررسی قرار دهد و سعی در ارائه یک مدل یکپارچه و جامع از آن باشد، به چشم نخورد و درصدد یافتن پاسخ پرسش‌های زیر می‌باشد:

❖ الگوی متورینگ در بانک ملی ایران، به چه صورت می‌باشد؟

❖ ابعاد اصلی و فرعی متورینگ در بانک ملی ایران کدامند؟

جهت برطرف نمودن این شکاف، پژوهش حاضر رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندگانه را انتخاب کرد. نظریه داده‌بنیاد چندگانه یک روش پژوهش است که هم از منظر تجربی (تجربه خبرگان) و هم از سایر مناظر مبتنی بر زمینه مورد مطالعه (پیشینه پژوهش) به بررسی پدیده می‌پردازد. این روش تنها از صحنه‌گذاری تجربی استفاده نمی‌کند. بلکه به ورای قیاس خالص می‌رود و گراندینگ نظری را به گراندینگ تجربی اضافه می‌کند و بر این اساس محقق سعی در خلا موجود در حوزه متورینگ در صنعت بانکداری نمود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی حاضر از حیث مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۰۹)، دارای جهت‌گیری فلسفی بوده و مطابق با نظریه ساختارگرایی اجتماعی است. در لایه دوم از منظر رویکرد، این پژوهش استقرایی می‌باشد. مطابق با لایه سوم، از منظر استراتژی پژوهش، بنیادی بوده و از منظر گردآوری داده‌ها، توصیفی می‌باشد. مطابق با لایه چهارم، از منظر انتخاب‌های پژوهشی، پژوهش کیفی می‌باشد. مطابق با لایه پنجم، از منظر باز زمانی پژوهش، مقطعی می‌باشد. مطابق با لایه شش، ابزار گردآوری داده‌های پژوهش حاضر، مصاحبه و منابع کتابخانه‌ای می‌باشد.

نظر به بررسی بانک ملی ایران در این تحقیق، افرادی که در این پژوهش مشارکت کردند، شامل مدیران و مشاورین ارشد مشغول در ستاد بانک ملی ایران و خبرگان دانشگاهی دارای سوابق همکاری و آشنا با بانک ملی هستند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق نمونه‌گیری نظری بود. پندل خبرگانی این پژوهش در جدول ۲ آمده است. به منظور ارائه الگوی متورینگ، از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد چندگانه استفاده شده است.

جدول ۳: مشخصات پنل خبرگان تحقیق

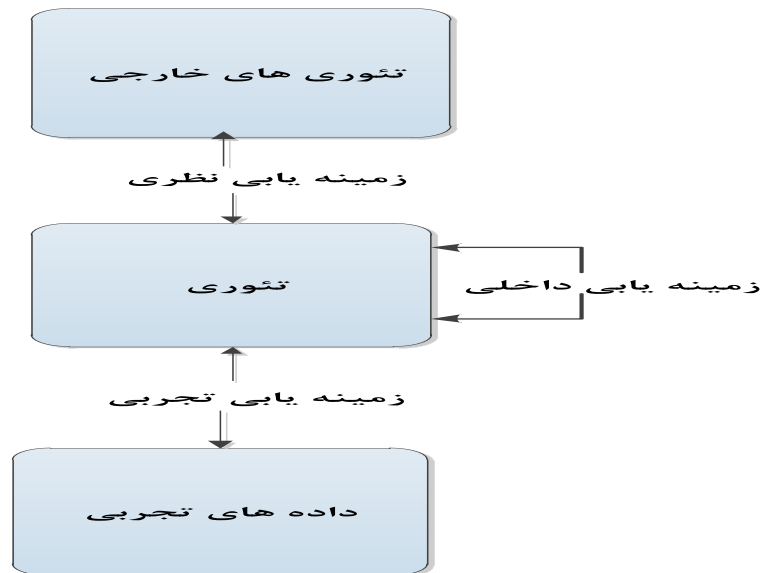
سمت شغلی	جنسیت		سابقه کاری (سال)		نوع تجربه		زمان مصاحبه (ساعت)
	زن	مرد	کمتر از ۱۵	بالاتر از ۱۵	ممتدی	ممتور	کمتر از ۱
مدیر کانون و مشاور HR بانک		✓		✓		✓	
رئیس اداره سرمایه انسانی بانک		✓		✓		✓	✓
رئیس اداره امور شعب		✓		✓	✓	✓	✓
هیئت مدیره بانک		✓		✓		✓	
عضو هیئت علمی و مشاور بانک	✓			✓		✓	
رئیس کانون ارزیابی بانک	✓			✓		✓	✓
رئیس اداره آموزش		✓		✓	✓	✓	✓
ارزیاب کانون ارزیابی بانک	✓			✓	✓	✓	✓
معاون منابع انسانی بانک		✓		✓		✓	
مدیر سامانه HRM بانک		✓		✓	✓	✓	
رئیس اداره تحقیقات و مدیریت راهبردی		✓		✓		✓	

✓	✓	✓	✓	رئیس اداره مدیریت ریسک
✓	✓	✓	✓	رئیس اداره تطبیق و مبارزه با پولشویی
✓	✓	✓	✓	عضو هیئت مدیره بانک
✓	✓	✓	✓	عضو هیئت مدیره بانک

در این مطالعه، مصاحبه با خبرگان به عنوان روش دوم گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش پس از مصاحبه با ۱۵ تن از خبرگان، داده‌های کیفی به روش داده‌بنیاد چندگانه (گولدکوهل و کرونهول، ۲۰۱۰) جمع‌آوری و تحلیل شدند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت و این موضوع در مصاحبه شماره یازده محقق شد و جهت اطمینان، چهار مصاحبه دیگر نیز انجام شد. بخش عمده‌ای از نظریه داده بنیاد در نظریه داده بنیاد چندگانه وجود دارد (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲). به عبارت دیگر، نظریه داده بنیاد چندگانه نسخه توسعه یافته و اصلاح شده نظریه داده بنیاد است. نظریه داده بنیاد چندگانه تئوری است برخاسته از:

- تئوری‌های پیشین، زمینه یابی نظری (رویکرد فراترکیب)
- داده‌های تجربی (از طریق رویکرد استقرایی)، زمینه‌یابی تجربی
- یک تناسب صریح بین داده‌های تجربی و تئوری‌های پیشین

جنبه‌های مختلف از زمینه‌یابی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: سه منبع زمینه‌یابی مکمل برای یک تئوری توسعه یافته

آنچه که در نظریه داده بنیاد چندگانه مهم است تاکید بر نقش تئوری‌های خارجی بیش از تئوری‌های داده بنیاد است. بدین معنی که باید در طول فرایند پژوهش به روشی سازنده از تئوری‌های خارجی استفاده کرد.

### یافته‌های پژوهش

براساس آنچه در قسمت قبل بیان شد، در نظریه داده بنیاد چندگانه ابتدا کدها و مفاهیم از پیشینه احصاء و سپس طی یک فرایند رفت و برگشتی با کدها و مفاهیم حاصل از مصاحبه ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد. نظریه داده بنیاد چندگانه دارای سه مرحله زمینه‌یابی نظری (با استفاده از تئوری‌های پیشین)، زمینه‌یابی تجربی (با استفاده از مصاحبه) و زمینه‌یابی داخلی می‌باشد که در ادامه نتایج هر مرحله به تفکیک تشریح شده است.

### زمینه‌یابی نظری

در این قسمت نتایج حاصل از انجام روش فراترکیب، مبتنی بر الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) تشریح شد. در زمینه‌یابی نظری، به منظور جلوگیری از انتخاب منابع نامرتبط، نحوه‌ی جستجوی پارامترهای موضوعی کاملاً شفاف و تصویری کلی از معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقالات و منابع شناسایی گردید. گام‌های انجام شده به شرح زیر هستند:

### گام اول) طرح پرسش پژوهش

نخستین گام در روش فراترکیب، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. این پرسش‌ها عموماً براساس چهار پارامتر چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه قابل تنظیم است. در جدول ۲، پرسش‌های پژوهش ارائه شده است:

### جدول ۴: پرسش‌های روش فراترکیب

پارامتر	پرسش پژوهش
چه چیزی (What)	مقوله‌های زیربنایی الگوی متورینگ در بانک ملی کدامند؟
چه کسی (Who)	چه افرادی در الگوی متورینگ در بانک ملی نقش آفرین هستند؟
محدوده زمانی (When)	انتخاب آثار موجود بین سال‌های محدوده زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ شمسی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ میلادی
چگونه (How)	مقوله‌های الگوی متورینگ در بانک ملی چه ارتباطی با یکدیگر دارند؟

### گام دوم) بررسی نظام‌مند متون

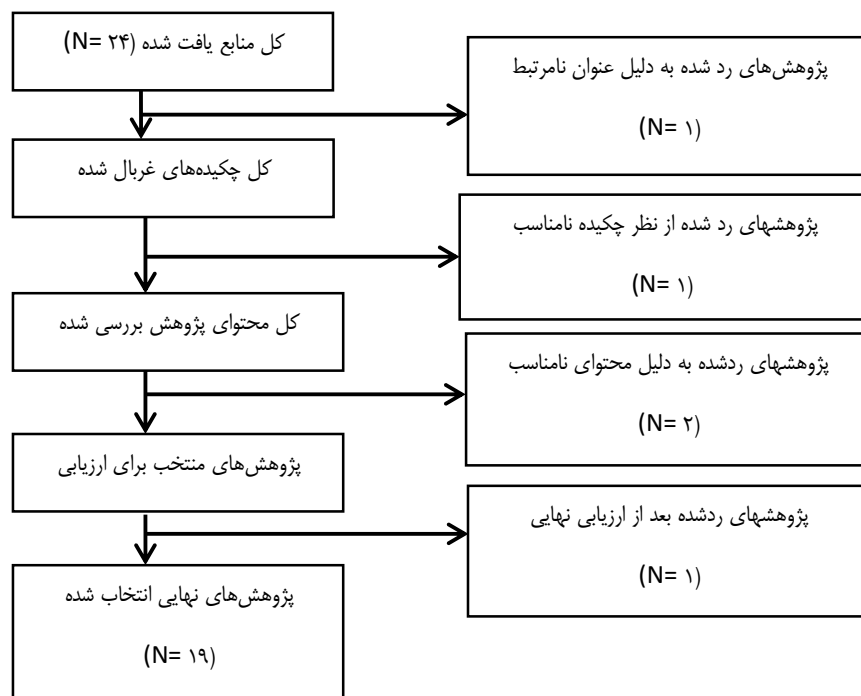
پایگاه‌های علمی معتبری در سراسر دنیا و در فضای مجازی قرار دارند که به زبان‌های فارسی و انگلیسی مدنظر محقق در این پژوهش بودند لذا کلمات کلیدی که استفاده خواهند شد به هر دو بخش فارسی و انگلیسی مورد جستجو قرار گرفته‌اند. در جدول ۳ کلید واژه‌هایی که برای موضوع این پژوهش مدنظر قرار گرفته است را ارائه داده ایم.

جدول ۵: معرفی کلید واژه های مناسب برای انجام گام دوم روش فراترکیب

معادل انگلیسی	مفاهیم کلیدی
Mentoring in the bank	منتورینگ در بانک
Mentoring model	الگوی منتورینگ
mentor	منتور

گام سوم) جستجو و انتخاب متون مناسب

در روش فراترکیب برای پژوهش های جستجو شده و پیدا شده باید ملاک و معیار خاصی داشته باشیم. در شکل ۲ نحوه غربالگری منابع جستجو شده تشریح شده است.



شکل ۲: فرایند رسیدن به لیست نهایی مقالات

در ادامه با استفاده از روش CASP با ۱۰ شرط کیفی که در جدول زیر ذکر شده است، هر مقاله را به لحاظ کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت. هر یک از مقالات در مواجهه با این شرایط، امتیازی از ۱ تا ۵ گرفته و مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۳۱ و بالاتر شود به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف خواهند شد. سپس با توجه به امتیازی که مقالات کسب کرده‌اند آن‌ها را مطابق موارد ذیل، رتبه بندی خواهند شد. جدول ارزیابی مقالات مطابق با روش CASP در جدول زیر و جدول تعیین مؤلفه‌ی کلیدی در انتخاب مقالات تأیید شده در ادامه آورده شده‌اند. بنابراین مقالات با امتیاز بالای ۲۱ تأیید و مقالات با امتیاز زیر ۲۱ حذف شدند.

در فرایند جستجو پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله در نظر گرفته شده و مقاله‌هایی که با پرسش و هدف پژوهش تناسبی نداشتند، حذف گردیدند.

### گام چهارم) استخراج اطلاعات مقالات منتخب

پس از شناسایی و انتخاب منابع مناسب در مرحله چهارم، تک تک آن‌ها مورد بررسی دقیق قرار گرفته و نکات مرتبط استخراج گردید. در این گام ۱۵۲ کد استخراج شد. برای ارزیابی پایایی فراترکیب، سند انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده شد. پس از ارزیابی مطابق با گام پنجم، ضریب کاپا ۰/۶۱۱ محاسبه گردید. برای ارزیابی کیفیت یافته‌ها نیز از ضریب توافق بین دو کدگذار استفاده می‌شود (صحت و همکاران، ۱۴۰۲). ضریب کاپای بالای ۰/۶ مطلوب می‌باشد (لندیس و همکاران، ۱۹۷۷). بنابراین این مقدار به معنای پایایی نتایج این قسمت است.

مطابق با گام ششم، از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، ۹ مقوله اصلی و ۴۸ مقوله فرعی حاصل شد. در این مرحله از کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش مشخص شدند. در نهایت مطابق با گام هفتم فراترکیب، داده‌های حاصل از فراترکیب بررسی و تحلیل شدند. نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

### جدول ۶: کدهای استخراجی در مرحله زمینه‌یابی نظری

ابعاد منتورینگ	شاخص‌های منتورینگ	مطالعات پیشین
	برقراری ارتباط موثر در تیم کاری	مظاهری (۱۴۰۰) عباسی و هاشمی (۱۳۹۶)
		عباسی و هاشمی (۱۳۹۶)
	افزایش عملکرد	Lorenzetti et al., (2019) Leeder & Sawiuk (2021) Silver & Gavini (2023)
توانمندسازی منابع انسانی		Yang, et al. (2022)
	مشارکت در تسهیم دانش در سازمان	Kurti (2023) Martins et al, (2024)
		Hong & Matsko (2019)
	شناسایی افراد مستعد	Leeder & Sawiuk (2021)
		Carter, et al. (2019)
	اجرای برنامه پرورش منتور	Silver & Gavini (2023)

Saxena (2024)		
دانشمندی و همکاران (۱۳۹۷)	مهارت‌های ارتباطی و فن بیان	
Saxena (2024)		
قلی پور و همکاران (۱۳۹۵)		
Kao et al, (2014)	مهارت پرسشگری	
Cavanaugh et al., (2022)		
Lorenzetti et al., (2019)		
Yin, J. (2023)		مهارت منتورینگ
Leeder & Sawiuk (2021)	مهارت گوش دادن فعالانه	
Kurti (2023)		
Martins et al, (2024)		
Cavanaugh et al., (2022)	مهارت ارائه بازخورد	
Lorenzetti et al., (2019)		
Farkas et al, (2019) Leeder & Sawiuk (2021)	مهارت رهبری و مدیریت	
Yirci et al., (2023)		
Leeder & Sawiuk (2021) دانشمندی و همکاران (۱۳۹۷)	توانایی کسب اعتماد افراد	
Sawiuk (2021)		
Silver & Gavini (2023)		
Susanto & Sawirti (2022)	پذیرش بازخوردها و واکنش مناسب به آن	شخصیت منتور
Leeder & Sawiuk (2021)		
Martins et al, (2024)		
Abubakr & Kara (2022)	احترام به هنجارهای فردی	
Martins et al, (2024)		
Saxena (2024)		
Mikkonen et al., (2020) Leeder & Sawiuk (2021)	توانایی رویارویی با چالش‌ها	

Martins et al, (2024)		
Kao et al, (2014) Cavanaugh et al., (2022)		
Lorenzetti et al., (2019)	انگیزه بخشی، انرژی بخشی و امیدبخشی	
Mikkonen (2023)		
		دانشمندی و همکاران (۱۳۹۷)
Leeder & Sawiuk (2021)	صداقت و درستکاری	
Cordie et el., (2020)		
Leeder & Sawiuk (2021)	داشتن توانایی‌های شناسایی و حل مسئله	
Yirci et al., (2023)		
Leeder & Sawiuk (2021)	داشتن توانایی‌های سازماندهی، برنامه ریزی، مدیریت و ارزیابی	
Kurti (2023)		
Mikkonen (2023)		
Allen (2017)		
Kurti (2023)	داشتن توانایی خلق چشم انداز	
Mikkonen (2023)		شایستگی متور
Martins et al, (2024)		
		دانشمندی و همکاران (۱۳۹۷)
Kao et al, (2014) Cavanaugh et al., (2022)	داشتن انگیزه و اشتیاق یادگیری / یاددهی و انتقال تجارب	
Lorenzetti et al., (2019)		
Kao et al, (2014) Cavanaugh et al., (2022)	داشتن مهارت‌های مشاوره، مربیگری (کوچینگ)،	
Lorenzetti et al., (2019)	معلمی و تسهیلگری	
Silver & Gavini (2023)		
Tynjälä et al., (2021)		
Kao et al, (2014) Cavanaugh et al., (2022)	مدیریت منابع و مدیریت زمان در پروژه مربیگری	مدیریت پروژه مربیگری

Lorenzetti et al., (2019)		
Kao et al, (2014) Cavanaugh et al., (2022)	مدیریت ریسک در طول چرخه حیات پروژه مریبگری	
Lorenzetti et al., (2019)		
Tynjälä et al., (2021)		
Kao et al, (2014) Cavanaugh et al., (2022)	مدیریت تغییرات در پروژه مریبگری	
Knowles (2020)		
Kurti (2023)	گزارش دهی از پیشرفت پروژه	
Cavanaugh et al., (2022)		
Lorenzetti et al., (2019)	دانش مدل‌ها، مفاهیم و فرایندهای مریبگری	
Yirci et al., (2023)		
Kao et al, (2014) Cavanaugh et al., (2022)	آگاهی از مراجع و پایگاه‌های اطلاعاتی برای جمع	
Lorenzetti et al., (2019)	آوری و به روز کردن اطلاعات فردی در زمینه	دانش مریبگری
Mikkonen (2023)	مریبگری	
حسینی و همکاران (۱۳۹۹)		
Kurti (2023)	استفاده از فناوری اطلاعات در ارائه خدمات مریبگری	
Yirci et al., (2023)		
Kao et al, (2014)		
Saxena (2024)	بهبودی روابط	
نورمحمدی و همکاران (۱۴۰۰)		
حسینی و همکاران (۱۳۹۹)	گسترش افق یادگیری	
کوثریه و همکاران (۱۳۹۹)		
Martins et al, (2024)	بهبود کیفیت زندگی کاری	بالندگی فردی
Yang, et al. (2022)		
Mikkonen (2023)	رشد و توسعه فردی	

Hong & Matsko (2019)	خودشناسی و پذیرش خود	
Saxena (2024)		
Carter, et al. (2019)	افزایش خلاقیت و نوآوری	
Mikkonen (2023)		
Cavanaugh et al., (2022)	کاهش تعارضات سازمانی	
Lorenzetti et al., (2019)		
Mikkonen (2023)		
Farkas et al, (2019)	افزایش بهره وری	
Kao et al, (2014)		
Cavanaugh et al., (2022)		
Lorenzetti et al., (2019)		
کوثریه و همکاران (۱۳۹۹)	بهبود ارتباط مدیران و کارمندان	
Kao et al, (2014)		
Cavanaugh et al., (2022)		
Lorenzetti et al., (2019)		
Cavanaugh et al., (2022)	افزایش میل و رغبت به حضور در محل کار	
Lorenzetti et al., (2019)		
Mikkonen (2023)		
کوثریه و همکاران (۱۳۹۹)	بهبود فرایندهای سازمانی	
Kao et al, (2014)		
Bagnoli & Estache (2022)		
Keinänen et al, (2023)		
Cavanaugh et al., (2022)	تمایل به یادگیری و یاددهی گروهی	
Lorenzetti et al., (2019)		
Mullen, & Klimaitis (2021)	تلاش برای رسیدن به اهداف تیم کاری	
Keinänen et al, (2023)		

بالندگی سازمانی

Kao et al, (2014)		
Bagnoli & Estache (2022)	تمایل برای فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان	
Keinänen et al, (2023)		
Martins et al, (2024)		
حسینی و همکاران (۱۳۹۹)	افزایش تعهد و وابستگی سازمانی	
Kao et al, (2014)		
Bagnoli & Estache (2022)	تناسب شغل و شاغل	
Yirci et al., (2023)		
کوثریه و همکاران (۱۳۹۹)	تسلط به شرح وظیفه شغلی	
Tynjälä et al., (2021)		
Kao et al, (2014), Cavanaugh et al., (2022)	چشم انداز و امنیت شغلی	قوانین، فرایندها و شرح وظایف شغلی
Kao et al, (2014)		
Cavanaugh et al., (2022)	تلاش سازنده برای ارتقا پست شغلی	
Lorenzetti et al., (2019)		
حسینی و همکاران (۱۳۹۹)		
Bagnoli & Estache (2022)	همگام سازی ارزش های فردی و سازمانی	
Yirci et al., (2023)		
Martins et al, (2024)		

### گام پنجم) تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل، موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده است. این مورد به عنوان (بررسی موضوعی) شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شد، بررسی کننده، طبقه‌بندی‌ای را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوع‌ها اساس و پایه ایجاد توضیحات، الگوها و نظریه‌ها یا فرضیات را ارائه می‌کند. در این پژوهش، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه‌ها به عنوان شناسه در نظر گرفته، و سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از آنها، شناسه‌ها در مفهومی مشابه تعریف شد؛ سپس مفاهیم مشابه در مقولات تبیین کننده دسته‌بندی گردید تا به این ترتیب محورهای تبیین کننده پژوهش در قالب مؤلفه‌های اصلی و فرعی پژوهش شناسایی شود.

### گام ششم) کنترل کیفیت تحلیل

منظور از اعتبار در پژوهش کیفی، مفاهیمی همچون دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و بازتاب‌پذیری نتایج تحقیق صورت گرفته است. یکی از شاخص‌های اعتبار (پایایی) پژوهش کیفی ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است (سندولوسکی و باروسو، ۲۰۰۶). برای ارزیابی پایایی فراترکیب، سندی انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده شد. پس از ارزیابی، ضریب کاپا ۰/۶۱۱ محاسبه گردید. ضریب کاپای بالای ۰/۶ مطلوب می‌باشد (لندیس و همکاران، ۱۹۷۷). بنابراین این مقدار به معنای پایایی نتایج پژوهش است.

### زمینه‌یابی تجربی

به منظور تجزیه و تحلیل و سپس ترکیب یافته‌های کیفی، محقق ابتدا به خلاصه‌سازی کدهای استخراجی در مرحله قبل پرداخته، در نتیجه در این مرحله برخی کدها ترکیب و تجمیع شدند، محقق پس از دسته‌بندی کدهای استخراجی، با استفاده از روش کدگذاری باز به خلاصه‌سازی داده‌های متجانس پرداخته و کدها را مبتنی بر تشابه مفهومی، دفعات تکرار و اهمیت در قالب مفاهیم و مقوله‌های متورینگ دسته‌بندی نمود. در جدول ۵ نمونه کدهای مستخرج از مصاحبه، مفاهیم و مقوله‌های این پژوهش معرفی می‌شوند.

جدول ۷: کدگذاری تجربی (بخشی از تحلیل مصاحبه‌های ۱۰ گانه)

نمونه کدهای استخراجی	نمونه متن مصاحبه
تلاش برای رسیدن به اهداف تیم	منتورینگ به عنوان یک فعالیت داوطلبانه برای کارمندان و مدیران بانک، تعامل و
تمایل برای فعالیتهای داوطلبانه در سازمان	ارتباط مستقیمی بین اعضای سازمان ایجاد میکند. منتورینگ علاوه بر افزایش تعهد
فزایش تعهد و وابستگی سازمانی	سازمانی، بهسازی روابط بین کارکنان و مدیران را نیز به همراه دارد. بر این اساس،
بهسازی روابط	کیفیت زندگی کاری و رضایت کارکنان بهبود پیدا میکند. که منتورینگ باعث
گسترش افق یادگیری	افزایش همکاری و تعامل مثبت در سازمان می‌شود و در نتیجه، بهبود کیفیت خدمات
بهبود کیفیت زندگی کاری	ارائه شده به مشتریان نیز مشاهده می‌شود. منتورینگ نقش مهمی در توسعه حرفه‌ای و
	شخصی کارکنان ایفا می‌کند و به عنوان یک فرصت آموزشی و رشد شغلی مهم
	میتونه شناخته شده. اجرای موفقیت‌آمیز این فعالیت باعث سودآوری و خوشبختی
	بیشتر در بانک ملی خواهد شد.
مهارتهای منتورینگ مشارکتی	مهارتهای برنامه‌ریزی، آموزش منتور و منتی از هم، گوش کردن فعالانه و دادن
مهارتهای برنامه ریزی	فیدبک، از مهمترین اقدامات یک منتور به شمار رفته که این عوامل در موفقیت
رابطه منتورینگ ایده آل	فرآیند منتورینگ در بانک ملی مهم هستند. رهبری گروه‌های منتورینگ نیز به افراد
آموزش و یادگیری منتورها و متربی‌ها از یکدیگر	با تجربه و مهارت واگذار باید شود تا با دانش و تجربیات خود، بهترین راهکارها و
مهارت گوش دادن فعالانه	راهبردها را به ارمغان بیاورند. آموزش و یادگیری در محیط منتورینگ موضوع
مهارت ارائه بازخورد	مهمی بوده و این فرآیند فرصتی عالی برای تقویت مهارت‌ها و افزایش دانش
مهارت رهبری و مدیریت	کارکنان در بانک ملی به شمار میرود. ایجاد فرهنگ منتورینگ در سازمان و تشویق
	همکاری و اشتراک دانش بین اعضای آن هم باید در بانک ملی مورد توجه قرار
	بگیرد.

در مرحله بعد به پالایش مفهومی نتایج پرداخته شد. در این گام، تفاوت این روش با تئوری داده بنیاد ظاهر می‌شود (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲). پالایش مفهومی به معنای شفاف سازی مفاهیم به صورت سازنده و انتقادی است. در جایگاه محقق، بایستی موضوع انتقادی درباره چیزی را بیابیم که متفکران مختلف بیان کرده‌اند. در این مرحله باید به شش سوال درباره پدیده مفهوم سازی شده پاسخ داده شود. بنابراین این پدیده شامل موضوعات زیر است:

(۱) تعیین محتوا: پدیده محوری این تحقیق منتورینگ است. این پدیده به بررسی مدل منتورینگ در بانک ملی می‌پردازد. بنابراین این پدیده شامل موضوعات زیر است:

- مدل منتورینگ در بانک ملی
- کارکردهای منتورینگ در صنعت بانکداری
- عوامل موثر بر منتورینگ در بانک ملی

(۲) جایگاه هستی شناسی پدیده: جایگاه هستی شناسی این پدیده را می‌توان در سازمان‌ها، بانک‌ها، در ساختار رسمی و در قالب‌های موقعیتی مشاهده کرد.

(۳) تعیین بستر و پدیده‌های مرتبط: به طور حتم هیچ پدیده‌ای ایزوله نیست و در خلا اتفاق نمی‌افتد. پدیده محوری در طراحی مدل منتورینگ به معنای تمرکز بر رفع نیازها و مشکلات واقعی افراد و سازمان است. این پدیده، در چند بستر مختلف رخ می‌دهد. اولین بستر، بستر سازمانی است که در آن منتورینگ به عنوان یک فرآیند سازمانی متمرکز بر توسعه و پیشرفت افراد و تیم‌ها در سازمان، پیاده سازی می‌شود. در این بستر، مدیران و رهبران سازمان، بر اساس نیازها و اهداف سازمان، منتورها و متنی‌ها را انتخاب می‌کنند و فرآیند منتورینگ را با استفاده از رویکردها و راهبردهای مشخصی مدیریت می‌کنند. دومین بستر، بستر فردی است که در آن افراد به عنوان منتورها و متنی‌ها با هم همکاری می‌کنند. در این بستر، افراد بر اساس تجربه‌ها و دانش خود، به عنوان منتورها در خدمت متنی‌ها قرار می‌گیرند و با ارائه راهنمایی‌ها، مشاوره‌ها و به اشتراک گذاری تجربیات، در رشد و توسعه آنها نقش مهمی را ایفا می‌کنند.

(۴) تعیین کارکردها و اهداف: طراحی مدل منتورینگ در بانک ملی با هدف توسعه و پیشرفت کارکنان و بهبود عملکرد سازمان انجام می‌شود. این مدل به عنوان یک فرآیند سازمانی، اهداف و کارکردهای متعددی را در بانک ملی دارد. یکی از اهداف اصلی طراحی مدل منتورینگ در بانک ملی، تقویت و توانمندسازی کارکنان است. همچنین، مدل منتورینگ در بانک ملی برای تسهیل فرآیند یادگیری و آموزش نیز به کار می‌رود. با استفاده از منتورها، تجربیات و دانش فردی به متنی‌ها انتقال داده می‌شود و این امر بهبود فرآیند یادگیری و توسعه دانش در سازمان را تسهیل می‌کند. علاوه بر آن، مدل منتورینگ در بانک ملی برای ارتقای رهبری و مدیریت تیم‌ها نیز بسیار حائز اهمیت است. منتورها با ارائه راهنمایی‌ها و فیدبک‌های سازنده، رهبران و مدیران را در تقویت مهارت‌های رهبری و توانمندسازی تیم‌ها یاری می‌کنند. این مدل با ایجاد فرصت‌های بیشتری برای ارتباط و همکاری بین افراد، ایجاد یک محیط متقابل آموزش و یادگیری را ترویج می‌دهد و برای افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات بانکی اساسی است. در نتیجه، طراحی مدل منتورینگ در بانک ملی به منظور توسعه فردی و سازمانی، بهبود عملکرد و تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش تعاملات مثبت بین افراد و تیم‌ها انجام می‌شود.

۵) تعیین منشا و ظهور: منتورینگ به عنوان یک فرآیند دائمی و سامان یافته شناخته می‌شود که به افراد کمک می‌کند تا مهارت‌ها، توانمندی‌ها، و الگوهای رفتاری لازم برای انجام نقش رهبری خود را به بهترین شکل توسعه دهند. این مفهوم بر افزایش اثربخشی و کارآمدی مدیران تمرکز دارد تا بتوانند چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو را به بهترین شکل مدیریت کنند.

۶) تعیین چگونگی صحبت کردن درباره پدیده: وقتی در مورد پدیده منتورینگ در صنعت بانکداری صحبت به میان می‌آوریم، از ویژگی‌ها و مولفه‌های آن صحبت می‌کنیم و اینکه منتورینگ در مدیران بانک ملی، در قالب چه فرایندها و فعالیت‌هایی تحصیل می‌شوند.

### زمینه‌یابی داخلی

این مرحله همان کدگذاری محوری در نظریه داده بنیاد است. در این گام، مقوله‌ها در بیانیه نظریه یکپارچه می‌شوند. برای نشان دادن بستری که مفاهیم از آن برآمدند، به نقل و قول‌هایی از مصاحبه‌شوندگان برای معرفی و تعقیب مفاهیم استفاده گردید. خروجی نظریه داده بنیاد چندگانه حاصل تلفیق فراترکیب و نظریه برخاسته از داده‌هاست. در ادامه در مرحله کدگذاری الگویی، کدهای استخراج شده در مصاحبه کیفی با کدهای استخراج شده در مرحله فراترکیب تلفیق شده، برخی کدهای جدید شناسایی شده، برخی کدها ویرایش شده، و برخی حذف گردیده است.

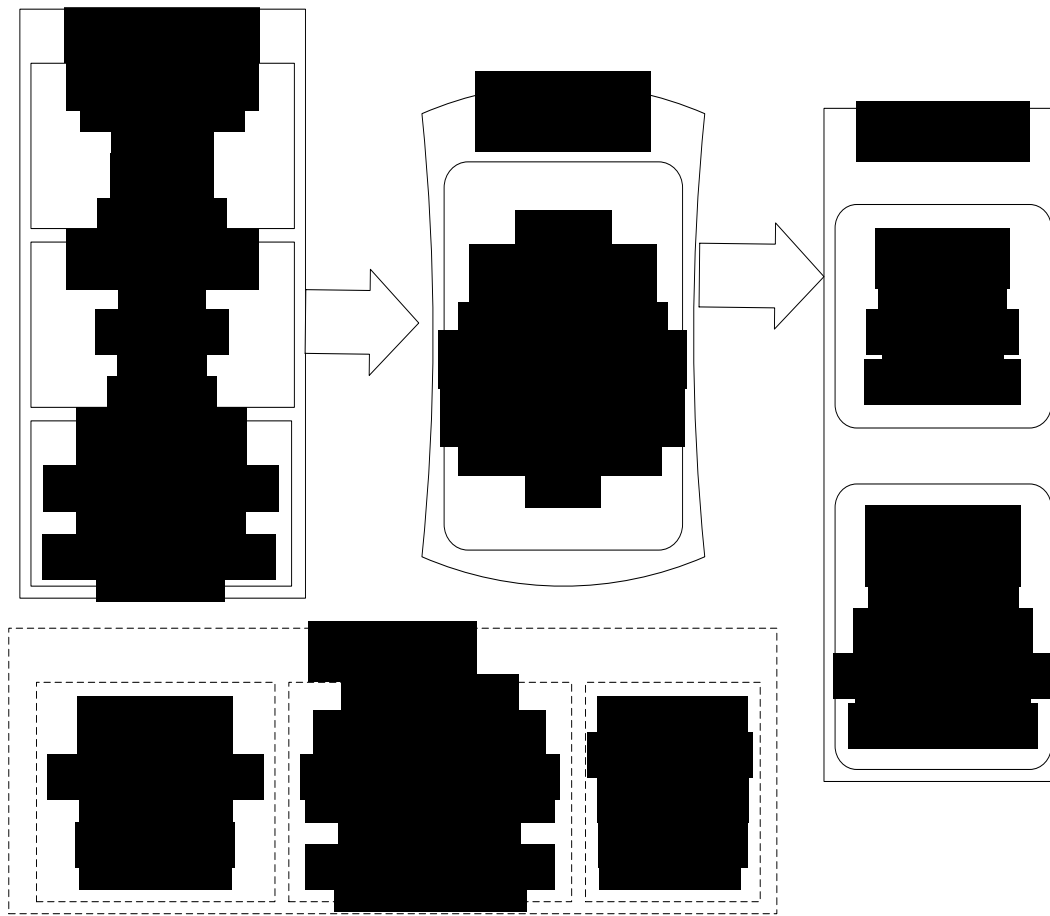
جدول ۸: تطبیق نظری نظریه در حال تکوین با پیشینه

پیشینه	مقاله	نظریه	پایه
	√	تعالی و سرآمدی نظام بانکی	
	√	آینده‌نگری	
	√	دیدگاه بلندمدت	رفتارهای
	√	اخلاق محوری	کمال‌گرایانه
	√	شایسته‌محوری	
	√	معنویت در محیط کار	
	√	مسئولیت‌پذیری	
	√	پیشگامی	
	√	حضور در عرصه عمل	رفتارهای
	√	بازخوردگیری	خودمدیرانه
	√	انتقادپذیری	
	√	شفافیت در روابط	
√	√	توانایی کسب اعتماد افراد	
√	√	پذیرش بازخوردها و واکنش مناسب به آن	رفتارهای هم‌نویانه
√	√	احترام به هنجارهای فردی	

√	√	توانایی رویارویی با چالش‌ها	
√	√	انگیزه بخشی، انرژی بخشی و امیدبخشی	
√	√	صداقت و درستکاری	
	√	ایجاد چشم‌انداز روشن در حوزه منتورینگ	
	√	پشتیبانی مدیران و متولیان از منتورینگ	
	√	برنامه‌های بلندمدت منتور	فرهنگ منتورینگ
	√	باور به منتورینگ	
	√	رعایت آداب و اصول منتور	
	√	احترام به هنجارهای منتور	
√	√	مهارت‌های ارتباطی و فن بیان	
√	√	مهارت پرسشگری	
√	√	مهارت گوش دادن فعالانه	مهارت منتورینگ
√	√	مهارت ارائه بازخورد	
√	√	مهارت رهبری و مدیریت	
√	√	ارتقاء حرفه‌ای منتورها	
	√	انتقال تجربیات بانکداری	
	√	تسهیم دانش با کارکنان بانکی	
	√	انتقال فرهنگ حاکم بر بانک	
	√	توسعه باورها و ارزش‌های مشترک	منتورینگ
	√	هدایت درون‌زای کارکنان	
	√	تقویت ادراک از ماهیت بانکداری	
	√	انس و الفت با فعالیت‌های حرفه‌ای	
	√	دانش تخصصی و فنی منتورها	
	√	دانش نظری منتورها	
	√	تجربه عملی منتورها	شایستگی منتورها
	√	دقت و درستکاری منتور	
	√	وجدان کاری منتور	
	√	توانایی‌های ارتباطی	
	√	ترسیم چشم‌اندازهای ارتباط منتور-منتی	
	√	تدوین مأموریت‌های ارتباط منتور و منتی	روابط منتور-منتی
	√	هدف‌گذاری بلندمدت و کوتاه مدت ارتباطات	
	√	تبیین راهبردهای دستیابی به اهداف ارتباطات	

✓	پشتیبانی متتور از متی	
✓	باور متی ها به متتورها سازمانی	
✓	برقراری ارتباطات دوسویه و دریافت بازخور	
✓	افزایش تعاملات بین متتور و متی	
✓	افزایش خلاقیت و نوآوری	
✓	کاهش تعارضات سازمانی	
✓	افزایش بهره وری	
✓	بهبود ارتباط مدیران و کارمندان	بالندگی سازمانی
✓	بهبود فرایندهای سازمانی	
✓	تلاش برای رسیدن به اهداف تیم کاری	
✓	تمایل برای فعالیتهای داوطلبانه در سازمان	
✓	افزایش تعهد و وابستگی سازمانی	
✓	بهبودی روابط	
✓	گسترش افق یادگیری	
✓	بهبود کیفیت زندگی کاری	بالندگی فردی
✓	رشد و توسعه فردی	
✓	خودشناسی و پذیرش خود	

بر این اساس مدل پژوهش حاصل از نظریه داده بنیاد چندگانه به صورت شکل ۴ نشان شده است.



شکل ۳: مدل متورینگ در بانک ملی

غنی‌سازی نظریه که به نوعی مرحله‌ی پایانی توسعه نظریه در استراتژی نظریه داده بنیاد چندگانه می‌باشد، بایستی همراه با فرایندهای سه‌گانه انطباق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری انجام شده و از این طریق نظریه تکوین یابد. این مرحله از توسعه نظریه در استراتژی داده بنیاد چندگانه معادل مرحله‌ی کدگذاری انتخابی در نظریه داده بنیاد است. یکی از گام‌های مهم در غنی‌سازی نظریه، مرحله انطباق نظری است. انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله‌های آن با نظریه‌های موجود مقایسه می‌شوند. بدین منظور پژوهشگر، نظریه‌های موجود در مرحله‌ی فراترکیب را با نظریه در حال ظهور مقایسه می‌کند. ممکن است انطباق نظری باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله‌های این نظریه‌ها ممکن است مناسب‌تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله‌های فعلی شوند.

#### بر اساس یافته‌ها، قضیه اصلی پژوهش به شرح ذیل تدوین شد:

قضیه اصلی: متورینگ با استقرار پیش‌نیازها و در بستر خود، بالندگی فردی و سازمانی را در افق زمانی به ارمغان می‌آورد.

در ادامه به تشریح و تفسیر هر یک از عناصر مندرج در الگوی طراحی شده پرداخته شده است:

## پدیده محوری

مهم‌ترین لازمه موفقیت این گام از تحلیل آن است که قبل از هر چیز با امعان نظرهای مکرر در مضامین و مقولات استخراج شده، پدیده اصلی در زمینه و موقعیت موضوع پژوهش خود را کشف نماییم. براساس نتایج زمینه‌یابی داخلی، شاخص‌های انتقال تجربیات بانکداری، تسهیم دانش با کارکنان بانکی، انتقال فرهنگ حاکم بر بانک، توسعه باورها و ارزش‌های مشترک، هدایت درون‌زای کارکنان، تقویت ادراک از ماهیت بانکداری، انس و الفت با فعالیت‌های حرفه‌ای به عنوان مقوله پدیده محوری در ارائه الگوی منتورینگ در بانک ملی انتخاب شدند.

شاخص انتقال تجربیات بانکداری به اشتراک گذاری تجربیات و دانش بین کارکنان با تجربه و کارکنان کم‌تجربه در بانک ملی اشاره دارد. منتورینگ می‌تواند فرصتی باشد تا کارکنان مستعد و با تجربه تجربیات خود را به کارکنان جدیدتر منتقل کنند و از تکرار خطاها جلوگیری کنند (میکنن و همکاران، ۲۰۲۰). تسهیم دانش با کارکنان بانکی به معنای ایجاد فرصت‌ها و فضاهایی است که کارکنان بانکی بتوانند دانش و تجربیات خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. منتورینگ می‌تواند یکی از روش‌های ایجاد این تسهیم دانش باشد. در شاخص انتقال فرهنگ حاکم بر بانک منتورینگ به عنوان یک راه برای انتقال فرهنگ سازمانی و ارزش‌های بانک به کارکنان جدید و نیز تقویت آن در کارکنان فعلی استفاده می‌شود.

از سوی دیگر منتورینگ می‌تواند به کارکنان کمک کند تا باورها و ارزش‌های مشترک سازمان را درک کنند و در جهت توسعه آنها تلاش کنند (بنگولی و استاج، ۲۰۲۲). منتورها می‌توانند با ارائه راهنمایی‌ها و بازخوردهای مناسب، کارکنان را در جهت ترسیم و تقویت باورها و ارزش‌های مشترک هدایت کنند (قلی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین منتورینگ می‌تواند به کارکنان کمک کند تا نقاط قوت و ضعف خود را درک کنند و برای توسعه حرفه‌ای خود هدفمند عمل کنند. منتورها می‌توانند کارکنان را در جهت تعیین اهداف شغلی و حرفه‌ای، هدایت کنند و راهنمایی‌های لازم را ارائه دهند.

شاخص تقویت ادراک از ماهیت بانکداری به معنای تقویت فهم کارکنان از ماهیت و مسئولیت‌های حرفه‌ای خود در حوزه بانکداری است. منتورینگ می‌تواند با ارائه آشنایی کامل‌تر با صنعت بانکداری و ارائه دانش مربوطه به کارکنان، این ادراک را تقویت کند. در نهایت منتورینگ می‌تواند به کارکنان کمک کند تا انس و الفت بیشتری با فعالیت‌های حرفه‌ای خود برقرار کنند (تینجالا و همکاران، ۲۰۲۱). منتورها می‌توانند با ارائه راهنمایی و حمایت، انگیزه و علاقه کارکنان را تقویت کنند و آنها را به سمت رشد و پیشرفت حرفه‌ای هدایت کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص بیان کرد:

" منتورینگ در بانک ملی به عنوان روشی که به تبادل تجربیات و دانش بین کارکنان با تجربه و کارکنان کم‌تجربه می‌پردازد، مورد توجه ماست. این الگوی منتورینگ، فرصتی برای کارکنان مستعد و با تجربه فراهم می‌کند تا تجربیات خود را به کارکنان جدیدتر منتقل کنند و از تکرار خطاها جلوگیری کنند با توجه به شاخص‌های انتقال تجربیات بانکداری و تسهیم دانش با کارکنان بانکی، منتورینگ در بانک ملی به عنوان یک راه برای ارتقاء سطح دانش و تجربه کارکنان شناخته شده است. " ما با ایجاد فرصت‌ها و فضاهایی برای کارکنان بانکی در صدد آن هستیم تا دانش و تجربیات خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، و به ایجاد یک فرهنگ تسهیم دانش در سازمان بپردازند. منتورینگ می‌تواند با ارائه آشنایی کامل‌تر با صنعت بانکداری و ارائه دانش بانکداری، ادراک کارکنان را از ماهیت و وظایف بانکداری تقویت کند و آنها را برای انجام بهتر و موثرتر وظایفشان آماده سازد. "

<sup>1</sup> Mikkonen

<sup>2</sup> Tynjälä

### بسترهای شکل‌گیری منتورینگ

اعمال و شیوه‌های مورد استفاده و تدابیر، ترفندها و شگردهایی که به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند در پیش می‌گیرند. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های ترسیم چشم‌اندازهای ارتباط منتور-متنی، تدوین ماموریت‌های ارتباط منتور و متنی، هدف‌گذاری بلندمدت و کوتاه مدت ارتباطات، تبیین راهبردهای دستیابی به اهداف ارتباطات، پشتیبانی منتور از متنی، باور متنی‌ها به منتورها سازمانی، برقراری ارتباطات دوسویه و دریافت بازخور، افزایش تعاملات بین منتور و متنی، ایجاد چشم‌انداز روشن در حوزه منتورینگ، پشتیبانی مدیران و متولیان از منتورینگ، برنامه‌های بلندمدت منتور، باور به منتورینگ، رعایت آداب و اصول منتور، احترام به هنجارهای منتور، مهارت‌های ارتباطی و فن بیان، مهارت پرسشگری، مهارت گوش دادن فعالانه، مهارت ارائه بازخورد، مهارت رهبری و مدیریت، ارتقاء حرفه‌ای منتورها به عنوان بسترهای الگوی منتورینگ در بانک ملی انتخاب شدند.

ترسیم چشم‌اندازهای ارتباط منتور-متنی بر اهمیت تدوین و تبیین چشم‌انداز و هدف‌های ارتباط منتور با متنی تأکید می‌کند. تعیین و توضیح هدف‌ها و چشم‌انداز مشترک بین منتور و متنی می‌تواند راهنمایی‌کننده‌ای برای هر دو طرف باشد و ارتباطات را بهبود بخشد (کردی و همکاران، ۲۰۲۰). تدوین ماموریت‌های ارتباط منتور و متنی به ضرورت تعیین ماموریت‌های مشترک بین منتور و متنی اشاره دارد. تعیین ماموریت‌های واضح و مشترک می‌تواند به دو طرف کمک کند تا به صورت هماهنگ و هدفمند در جهت ارتقاء حرفه‌ای متنی پیش بروند. هدف‌گذاری بلندمدت و کوتاه مدت ارتباطات تأکید می‌کند که ارتباطات بین منتور و متنی باید هدف‌گذاری شده و به صورت بلندمدت و کوتاه‌مدت در نظر گرفته شوند (هیگر و راشبی، ۲۰۲۰). هدف‌گذاری دقیق و معین می‌تواند به ارتقاء کیفیت ارتباطات و دستیابی به نتایج مطلوب کمک کند.

تبیین راهبردهای دستیابی به اهداف ارتباطات به ضرورت توضیح راهبردهایی که برای دستیابی به اهداف ارتباطات بین منتور و متنی استفاده می‌شود، اشاره دارد. تعیین و تبیین راهبردهای موثر و مناسب می‌تواند به ارتقاء کارایی و اثربخشی ارتباطات کمک کند. پشتیبانی منتور از متنی بر اهمیت نقش منتور در پشتیبانی و راهنمایی متنی تأکید می‌کند. منتور باید با ارائه راهنمایی‌ها و بازخوردهای مناسب به متنی، او را در مسیر حرفه‌ای خود همراهی کند و از پیشرفت و توسعه او حمایت کند (لیدر و ساویک، ۲۰۲۱). باور متنی‌ها به توانایی منتورها و ارزش همکاری آن‌ها می‌تواند به ارتقاء ارتباطات و عملکرد منتورینگ کمک کند. برقراری ارتباطات دوسویه و دریافت بازخور بر اهمیت برقراری ارتباط دوسویه و دریافت بازخور از طرف منتور و متنی تأکید می‌کند. ارتباط دوسویه می‌تواند فرصتی برای تبادل اطلاعات، بحث و تبادل نظر و بهبود روابط باشد.

افزایش تعاملات می‌تواند به تقویت ارتباط و افزایش اثربخشی فرآیند منتورینگ کمک کند. ایجاد چشم‌انداز روشن بر اهمیت ایجاد مسیر مشترک در حوزه منتورینگ اشاره دارد. یک چشم‌انداز مشترک می‌تواند به توجه به نیازها و اهداف مشترک و تحقق موفقیت‌های بلندمدت منتورینگ کمک کند (مولن و لیمایتس، ۲۰۲۱).

پشتیبانی مدیران و متولیان از منتورینگ‌گذار اهمیت داشتن پشتیبانی مدیران و متولیان سازمانی از فرآیند منتورینگ تأکید می‌کند. پشتیبانی مدیران و متولیان می‌تواند محیطی مساعد برای توسعه و اجرای منتورینگ فراهم کند.

<sup>1</sup> Cordie

<sup>2</sup> Leeder & Sawiuk

<sup>3</sup> Mullen, & Klimaitis

### پیش‌نیازهای منتورینگ

بر اساس نتایج زمینه‌یابی داخلی، شاخص‌های تعالی و سرآمدی نظام بانکی، آینده‌نگری، دیدگاه بلندمدت، اخلاق‌محوری، شایسته‌محوری، معنویت در محیط کار، مسئولیت‌پذیری، پیشگامی، حضور در عرصه عمل، بازخوردگیری، انتقادپذیری، شفافیت در روابط، توانایی کسب اعتماد افراد، پذیرش بازخوردها و واکنش مناسب به آن، احترام به هنجارهای فردی، توانایی رویارویی با چالش‌ها، انگیزه بخشی، انرژی بخشی و امیدبخشی، صداقت و درستکاری به عنوان پیش‌نیازهای منتورینگ در بانک ملی انتخاب شدند.

این شاخص‌ها به منظور توسعه و بهبود فرآیند منتورینگ و ایجاد یک فرهنگ منتورینگ موثر و موفق در بانک ملی مورد استفاده قرار می‌گیرند. با توجه به این شاخص‌ها، بانک ملی می‌تواند برنامه‌های منتورینگی را طراحی و اجرا کند که به ارتقای عملکرد و توسعه حرفه‌ای کارکنان کمک کند. همچنین، با تأکید بر اصول اخلاقی و شایسته‌محوری، بانک ملی می‌تواند فرهنگ سازمانی را تقویت کند و به ایجاد محیط کاری معنوی و پر انگیزه برای کارکنان کمک کند. این شاخص‌ها همچنین می‌توانند در ایجاد اعتماد در بین کارکنان و مشتریان بانک نقش مهمی ایفا کنند.

با انتخاب این شاخص‌ها، بانک ملی می‌تواند یک سیستم منتورینگ قوی و مؤثر را در سازمان خود پیاده کند. این سیستم می‌تواند بهبود عملکرد و توسعه حرفه‌ای کارکنان را تضمین کند و به آن‌ها امکان پیشروی در صنعت بانکی را بدهد. همچنین، با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی و شایسته‌محوری، بانک ملی می‌تواند فرهنگ سازمانی را تقویت کرده و محیط کاری معنوی و پر انگیزه‌ای را برای کارکنان خلق کند. این مسیر، بازخوردها و انتقادات را به عنوان فرصتی برای بهبود در نظر می‌گیرد و با ایجاد شفافیت در روابط و ارتباط منتورینگ در بانک ملی، بر اساس نتایج زمینه‌یابی داخلی و با تأکید بر شاخص‌های مختلف، به ارتقای عملکرد و توسعه حرفه‌ای کارکنان و بهبود فرهنگ سازمانی بانک کمک می‌کند. این شاخص‌ها شامل تعالی و سرآمدی نظام بانکی، آینده‌نگری و دیدگاه بلندمدت، اخلاق‌محوری و شایسته‌محوری، معنویت در محیط کار، مسئولیت‌پذیری، پیشگامی و حضور در عرصه عمل، بازخوردگیری و انتقادپذیری، شفافیت در روابط، توانایی کسب اعتماد افراد، پذیرش بازخوردها و واکنش مناسب به آن، احترام به هنجارهای فردی، توانایی رویارویی با چالش‌ها، انگیزه بخشی و امیدبخشی، و صداقت و درستکاری هستند.

با تأکید بر این شاخص‌ها، بانک ملی می‌تواند برنامه‌های منتورینگی را طراحی و اجرا کند که به ارتقای عملکرد کارکنان و بهبود فرهنگ سازمانی کمک کند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل ارائه آموزش‌های مناسب، ارزیابی و بازخورد مداوم، توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای، و ایجاد فرهنگی از انگیزه، اعتماد و شفافیت باشند. همچنین، با توجه به اصول اخلاقی و شایسته‌محوری، بانک ملی می‌تواند فرهنگ سازمانی را تقویت کرده و محیط کاری مطلوب و پر انگیزه‌ای را برای کارکنان ایجاد کند. در نهایت بانک ملی می‌تواند فرهنگی از پذیرش بازخوردها، انتقادپذیری، احترام به هنجارهای فردی و توانایی رویارویی با چالش‌ها را در سازمان خود جا اندازد. این رویکرد می‌تواند بهبود عملکرد و توسعه حرفه‌ای کارکنان را تضمین کند و به آن‌ها امکان پیشروی در صنعت بانکی و ایجاد اعتماد در بین کارکنان و مشتریان را بدهد.

### پیامدهای منتورینگ

افزایش خلاقیت و نوآوری، کاهش تعارضات سازمانی، افزایش بهره‌وری، بهبود ارتباط مدیران و کارمندان، بهبود فرایندهای سازمانی، تلاش برای رسیدن به اهداف تیم کاری، تمایل برای فعالیتهای داوطلبانه در سازمان، افزایش تعهد و وابستگی سازمانی، بهسازی روابط، گسترش افق یادگیری، بهبود کیفیت زندگی کاری، رشد و توسعه فردی، خودشناسی و پذیرش خود به عنوان مقوله پیامدها در ارائه الگوی منتورینگ در بانک ملی انتخاب شدند. الگوی منتورینگ در بانک ملی برای بهبود عملکرد سازمانی و توسعه حرفه‌ای

کارکنان انتخاب شده است. این الگو شامل عوامل و پیامدهای متعددی است که بهبودهای چشمگیری را به همراه دارد. از جمله این عوامل می‌توان به افزایش خلاقیت و نوآوری، کاهش تعارضات سازمانی، افزایش بهره‌وری، بهبود ارتباط مدیران و کارمندان، بهبود فرایندهای سازمانی، تلاش برای رسیدن به اهداف تیم کاری، تمایل به فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان، افزایش تعهد و وابستگی سازمانی (ناولز، ۲۰۲۰)، بهسازی روابط، گسترش افق یادگیری، بهبود کیفیت زندگی کاری، رشد و توسعه فردی، و خودشناسی و پذیرش خود به عنوان مقوله‌ی پیامدها اشاره کرد. با اعمال الگوی منتورینگ، بانک ملی می‌تواند بهبودهای قابل توجهی را در انواع جوانب سازمانی خود تجربه کند. این الگو می‌تواند به ترویج خلاقیت و نوآوری کارکنان، کاهش تعارضات و اختلافات سازمانی، افزایش بهره‌وری و کارایی، بهبود ارتباطات مدیران و کارمندان، بهبود فرایندهای سازمانی، تشویق به همکاری و هماهنگی در تیم، تقویت تعهد کارکنان به سازمان، بهسازی روابط بین افراد، افزایش دانش و توانمندی‌های کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری، توسعه حرفه‌ای و شخصی کارکنان، و ارتقاء خودشناسی و پذیرش خود بعنوان عوامل مهم در موفقیت سازمانی کمک کند. این الگو در کل، بهبودهای معناداری را در سازمان بانک ملی به ارمغان می‌آورد و به توسعه پایدار سازمان و پیشرفت فردی کارکنان کمک می‌کند.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ارائه الگوی منتورینگ در بانک ملی با هدف بهبود عملکرد سازمانی و توسعه حرفه‌ای کارکنان در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. این الگو شامل عواملی مانند افزایش خلاقیت و نوآوری، کاهش تعارضات سازمانی، بهبود ارتباط مدیران و کارمندان، بهبود فرایندهای سازمانی و تلاش برای رسیدن به اهداف تیم کاری می‌باشد. با اعمال این الگو، سازمان می‌تواند بهبودهای قابل توجهی در انواع جوانب سازمانی خود را تجربه کند. عوامل متعددی از جمله افزایش تعهد و وابستگی سازمانی، بهسازی روابط، افزایش توانمندی‌های کارکنان و بهبود کیفیت زندگی کاری نیز می‌توانند توسط الگوی منتورینگ تحقق یابند. این الگو علاوه بر بهبود سازمانی، به توسعه حرفه‌ای و شخصی کارکنان نیز کمک می‌کند و به سازمان بانک ملی کمک می‌کند تا به پیشرفت پایدار دست یابد. مدل طراحی شده منتورینگ در بانک ملی به صورت کاربردی و عملی دارای چندین دلالت است. با استفاده از مدل منتورینگ، افراد با تجربه و کارآموده (منتورها) می‌توانند دانش، تجربیات و راهنمایی‌های خود را به افراد کمتر تجربه کرده (متنی‌ها) منتقل کنند. این انتقال دانش و تجربه باعث افزایش سرعت و کیفیت یادگیری و توسعه فردی می‌شود و بهبود عملکرد و کارایی افراد در بانک ملی را تسهیل می‌کند. با ارائه راهنمایی و مشاوره مناسب، مدل منتورینگ به کارکنان بانک ملی کمک می‌کند تا مهارت‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را تقویت کنند. این توانمندسازی به صورت مستقیم تأثیر بر عملکرد شغلی کارکنان دارد و می‌تواند بهبود و پیشرفت شغلی آن‌ها را به همراه داشته باشد. طراحی مدل منتورینگ در بانک ملی به کارکنان فرصت می‌دهد تا برای رشد حرفه‌ای و شغلی خود، از تجربه و دانش منتورها استفاده کنند. این مدل با ارائه فرصت‌های آموزشی و راهنمایی‌های شغلی، کارکنان را در جهت توسعه مهارت‌ها و پیشرفت در حرفه خود یاری می‌کند. با ایجاد فرصت‌های بیشتری برای همکاری و اشتراک دانش و تجربه بین اعضای سازمان، مدل منتورینگ به تقویت فرهنگ سازمانی بانک ملی کمک می‌کند. این فرهنگ سازمانی بر اساس همکاری، ارتقاء دانش و یادگیری مداوم سازمان را ترویج می‌دهد و بهبود کیفیت خدمات و عملکرد سازمان را به همراه دارد.

به اعتقاد گاش (۲۰۱۴) عوامل زمینه‌ای در استقرار منتورینگ مهم هستند و در این پژوهش نیز بسترهای منتورینگ معرفی شدند. بنگولی و ایچاچ (۲۰۲۲) معتقدند منتورینگ از طریق ایجاد فرهنگ منتورینگ و ساختار منتورینگ در سازمان تقویت می‌شود. به اعتقاد

قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) راهکارهای اجرای داوطلبانه متورینگ به سه بخش آموزش، جبران خدمات و تعیین متولی اجرای متورینگ تقسیم می‌شوند. نورمحمدی (۱۴۰۰) معتقد است علت موفقیت برنامه‌های متورینگ علاوه بر آموزش متورها، روش‌های انگیزشی موثر برای متورها و متی‌ها جهت ایجاد رابطه منظم، پایش منظم عملکرد متورها و حمایت‌های مالی و حرفه‌ای از متورها و ایجاد فرهنگ متورینگ است. کیانی و همکاران (۱۴۰۰) معتقدند مهارت‌های متورینگ نیازمند تاکید و آموزش است تا متورها با توانمندی بیشتری در ارتباط با متی‌ها قرار بگیرند. از طرفی برنامه‌ریزان متورینگ باید به دنبال راهکارهای جدی‌تری برای جورسازی متور- متی باشند و با پایش منظم متورها و ارتباطات وی با متی، اجرای اهداف صحیح را پیگیر باشند. مظاهری (۱۴۰۰) بیان کردند مراحل اجرای طرح متورینگ شامل نیازسنجی، برنامه ریزی و طراحی سیستم اجرایی، آماده سازی، اجرا و ارزیابی می‌باشد. یافته‌های نتایج فوق همراستا با پژوهش فعلی هستند. همچنین باید اشاره شود که پژوهش‌های یین (۲۰۲۳)، جو و کروز (۲۰۲۳) و کاوانف و همکاران (۲۰۲۲) در مدل فرایندی متورینگ، به پیاده‌های مدل این پژوهش نیز اشاره داشتند.

در کل، الگوی متورینگ در بانک ملی با ارائه یک چارچوب قوی برای توسعه و بهبود سازمانی، تلاش می‌کند تا بهبودهای معناداری در جوانب مختلف سازمان ایجاد کند. این الگو با افزایش تعهد و وابستگی کارکنان به سازمان، بهبود روابط داخلی، توانمندسازی کارکنان و بهبود کیفیت زندگی کاری، به سازمان بانک ملی کمک می‌کند تا رشد و توسعه مستدام را تجربه کند و به همچنین به شخصیت و پیشرفت فردی کارکنان کمک می‌کند. با توجه به نتایج الگوی متورینگ در بانک ملی و بهبودهای ممکن، پیشنهادها کاربردی برای بانک ملی عبارتند از:

- انتخاب متورها با تجربه: برای موفقیت استقرار متورینگ، اهمیتی دارد که متورها با تجربه و مهارت‌های لازم انتخاب شوند. آنها باید دارای دانش و تجربه در زمینه‌های مرتبط با عملکرد سازمانی، روابط بین فردی و توسعه حرفه‌ای باشند.
- تعیین اهداف و برنامه‌های شخصی سازمانی: هر کارکنان باید هدف‌های خود را در سازمان مشخص کند و برنامه‌های شخصی برای رسیدن به این اهداف تعیین کند. متور می‌تواند به کارکنان در تعیین اهداف، برنامه‌ریزی و پیشبرد اهداف کمک کند.
- ایجاد فرهنگ سازمانی متورینگ: برای موفقیت متورینگ، ایجاد یک فرهنگ سازمانی که بر مشارکت، انتقال دانش و پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای تمرکز کند، بسیار مهم است. این فرهنگ باید توسط مدیران و رهبران سازمان ترویج شود.
- ارزیابی و بازخورد متورینگ: برای ارزیابی اثربخشی برنامه متورینگ، لازم است که بانک ملی سیستمی برای جمع‌آوری بازخورد از متورها و متورشوندگان ایجاد کند. این بازخورد می‌تواند در بهبود برنامه و ارتقای کیفیت متورینگ مؤثر باشد.
- ایجاد شبکه‌های متورینگ: بانک ملی می‌تواند شبکه‌های متورینگ داخلی را تشکیل داده و کارکنان را در آنها مشارکت دهد. این شبکه‌ها می‌تواند فرصتی برای تبادل دانش و تجربیات بین کارکنان و تشکیل ارتباطات حرفه‌ای باشند.
- تشویق به همکاری و هماهنگی در تیم: ایجاد فضایی متقابل برای تبادل اطلاعات و تجربیات میان کارکنان و تشویق به همکاری در راستای رسیدن به اهداف مشترک می‌تواند بهبود ارتباطات و بهره‌وری را افزایش دهد.
- ایجاد بستری برای انتقال دانش و تجربیات: ایجاد سیستم‌هایی برای به اشتراک گذاری دانش و تجربیات بین کارکنان، مانند کارگاه‌های آموزشی و انجمن‌های حرفه‌ای، می‌تواند به توسعه حرفه‌ای و شخصی کارکنان کمک کند و بهبودهای فردی و سازمانی را تسهیل نماید.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهشی

بر اساس مطالب ارائه شده، زمینه‌یابی تجربی پژوهش حاضر با تمرکز فقط بر مصاحبه با مدیران ارشد حوزه سرمایه انسانی بانک ملی انجام شد و نمونه‌گیری محدود به یک گروه خاص از کارکنان بود. این محدودیت می‌تواند منجر به عدم تمثیل کامل از تجربیات و دیدگاه‌های همه مدیران در بانک ملی شود. در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه‌ها جمع‌آوری می‌شوند. اما، قابلیت اعتمادپذیری داده‌ها می‌تواند تحت تأثیر تعامل محدودیت‌هایی مانند حفظ محرمانگی، عدم صداقت یا تعارض منافع قرار بگیرد. با توجه به محدودیت در نمونه‌گیری و استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از مدیران ارشد بانک ملی، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر بخش‌ها و سطوح سازمانی در بانک ملی و حتی به دیگر بانک‌ها و سازمان‌ها ممکن است محدود شود. به‌طور کلی، محدودیت‌های مذکور ممکن است تأثیری بر قابلیت تعمیم‌پذیری و جامعیت نتایج پژوهش داشته باشند. برای افزایش قابلیت اطمینان از نتایج پژوهش، می‌توان از روش‌هایی مانند استفاده از منابع داده متعدد (مانند مصاحبه، مشاهده میدانی و تحلیل اسناد)، تحلیل محتوایی دقیق و بازنگری همتا استفاده کرد. از آنجایی که یکی از مهمترین عوامل استقرار منتورینگ وجود دستورالعمل‌ها و ضوابط سازمانی است، لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به تدوین دستورالعمل برای پیاده‌سازی الگوی این پژوهش پرداخته شود. همچنین برای انجام پژوهش بیشتر پیشنهاد می‌شود فرایند پیاده‌سازی منتورینگ در بانک ملی انجام شود و با نتایج این پژوهش مقایسه گردد.

### منابع

- Abubakr Abdulrahman, S., & Kara, S. (2022). Mentor-Mentee relationship: Fifteen career saving suggestions. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 9(3).
- Afsai, A; Honary, H; Shabani, G; and Kashkar, S, (2023). Designing a mentoring model in the context of social media to manage the career path of physical education teachers, contemporary researches in sports management. Publishing. [In Persian]
- Ahmadi Zahrani M, Nazemi S, Rahimnia – F, Mortazavi S. Uncovering of the mentorship behavior characteristics of managers in Isfahan Oil Refinery Company. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2018; 9 (35) :3-32 [In Persian]
- Ahmadi, M., Nazemi, S., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2014). An Exploratory Study's Components and Dimensions of Men's Behavior from the Perspective of the Oil Industry Managers. *Public Organizations Management*, 3(1), 71-89. [In Persian]
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2017). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127.
- Bagnoli, L., & Estache, A. (2022). Mentoring migrants for labor market integration: Policy insights from a survey of mentoring theory and practice. *The World Bank Research Observer*, 37(1), 39-72.
- Beikzad J. Modeling the Impact of Authentic Leadership and Organizational Mentoring on Organizational Voice with the Mediating Role of Moral Competence in Public Libraries of East Azerbaijan Province. *publij* 2021; 27 (2) :261-292. [In Persian]
- Cavanaugh, K., Cline, D., Belfer, B., Chang, S., Thoman, E., Pickard, T., & Holladay, C. L. (2022). The positive impact of mentoring on burnout: Organizational research and best practices. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 28, 100521.

- Cordie, L. A., Brecke, T., Lin, X., & Wooten, M. C. (2020). Co-Teaching in Higher Education: Mentoring as Faculty Development. *International journal of teaching and learning in higher education*, 32(1), 149-158.
- Crumpton, M. A. (2015). The emotionally intelligent mentor. In *Library Staffing for the Future* (pp. 29-57). Emerald Group Publishing Limited.
- Enriques, L., & Ringe, W. G. (2020). Bank–fintech partnerships, outsourcing arrangements and the case for a mentorship regime. *Capital Markets Law Journal*, 15(4), 374-397.
- Gholipour, A., Akbari, M., & Rajabpour, E. (2022). Presenting a Mentoring Model and Analyzing the Factors Affecting its Implementation. *Journal of Research in Human Resources Management*, 14(2), 125-154. [In Persian]
- Ghosh, R. (2014). Antecedents of mentoring support: A meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 367-384.
- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 9(2), 187-205.
- Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., & Friend, S. B. (2013). The effects of mentoring on salesperson commitment. *Journal of Business Research*, 66(11), 2294-2300.
- Herrbach, O., Mignonac, K., & Richebe, N. (2011). Undesired side effect? The promotion of non-commitment in formal vs. informal mentorships. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1554-1569.
- Hieker, C., & Rushby, M. (2020). Key Success Factors in Implementing Sustainable Mentor Programmes in Large Organizations. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 18(2).
- Janssen, S., van Vuuren, M., & de Jong, M. D. (2014). Motives to mentor: Self-focused, protégé-focused, relationship-focused, organization-focused, and unfocused motives. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 266-275.
- Joo, M. K., & Cruz, K. S. (2023). Formal Mentoring and Protégés' Leadership Development: The Roles of Protégés' Informal Mentoring Networks, Political Skill, and Gender. *Group & Organization Management*, 10596011221150869.
- Kao, K. Y., Rogers, A., Spitzmueller, C., Lin, M. T., & Lin, C. H. (2014). Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 191-203.
- Kayani, A. (2022). Identifying obstacles and opportunities for mentoring development in the banking system, 7th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran. [In Persian]
- Keinänen, A. L., Lähdesmäki, R., Juntunen, J., Tuomikoski, A. M., Kääriäinen, M., & Mikkonen, K. (2023). Effectiveness of mentoring education on health care professionals' mentoring competence: A systematic review. *Nurse Education Today*, 105709.
- Keykha, A., & Mirkamali, S. M. (2021). Provide a framework for human resource development for engineering students based on mentoring programs. *Iranian Journal of Engineering Education*, 23(91), 31-54. [In Persian]

- Knowles, S. (2020). Initiation of a mentoring program: Mentoring invisible nurse faculty. *Teaching and Learning in Nursing, 15*(3), 190-194.
- Kurti, E. N. (2023). Exploring the Contribution of the Five-Factor Mentoring Model in Advancing the Pre-Service Teachers' Personal and Professional Growth. *International Journal of Instruction, 16*(1).
- Leeder, T. M., & Sawiuk, R. (2021). Reviewing the sports coach mentoring literature: A look back to take a step forward. *Sports Coaching Review, 10*(2), 129-152.
- Loftus, P. (1995). The pygmalion effect. *Industrial and Commercial Training, 27*(4), 17-20.
- Martins, J., Rosário, P., Cunha, J., Núñez, J. C., Vallejo, G., & Moreira, T. (2024). How to help students in their transition to middle school? Effectiveness of a school-based group mentoring program promoting students' engagement, self-regulation, and goal setting. *Contemporary Educational Psychology, 76*, 102230.
- Mazaheri, M. (2022). Designing an organizational mentoring model based on the role of mentoring in empowering the organization's employees, the 17th International Conference on Human Resource Development, Tehran. [In Persian]
- Mikkonen, K., Tomietto, M., Cicolini, G., Kaucic, B. M., Filej, B., Riklikiene, O., ... & Kääriäinen, M. (2020). Development and testing of an evidence-based model of mentoring nursing students in clinical practice. *Nurse education today, 85*, 104272.
- Momennejad, M.; Hijazi, A; Rahmani, H, (2023). Designing a mentoring model in the development of food industry startups, *Productivity Management Quarterly*, Volume 65, Number 17, pp. 137-163. [in Persian]
- Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1483*(1), 19-35.
- Nurmohammadi, p.; Ahmadi, K; Salavati, A, (2022). Designing a model for the establishment of a mentoring system in the Ministry of Economic Affairs and Finance (by the foundation's data theorizing method). *Journal of Public Policy in Management 1*. 131-145. [In Persian]
- Qolipour, A; Mousavi, S; Hashemi, M, (2015). Explaining the positive and negative roles of mentoring in improving knowledge sharing: barriers and solutions for mentoring implementation. *Human Resource Education and Development, 3*(10), 51-72. [In Persian]
- Ramaswami, A., Huang, J. C., & Dreher, G. F. (2014). Mentoring across cultures: The role of gender and marital status in Taiwan and the US. *Journal of Business Research, 67*(12), 2542-2549.
- Rezaei, M., Ansari, M., Salamzadeh, A., & Toufighi, S. P. (2024). Presenting the Framework of Leadership Development in Melli Bank: Multi Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management*. In press. [In Persian]
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health, 30*(1), 99-111.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Saxena, A. (2024). Mentoring at work: a talent development tool for Gen Y and Gen Z. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, 38*(1), 23-26.

- Sehhat, S., Dehghanan, H., Dehdashti Shahrokh, Z., & Karimkhani, L. (2023). Introducing a Molel of Multi-level Performance Appraisal of Health Centers: A Meta-Synthesizing Approach. *Journal of Human Resource Management, 13*(3). [In Persian]
- Shahli, N. (2018). Examining the effect of mentorship on organizational learning through the mediation of employees' capabilities. Master's thesis, supervisor: Ali Bani Hashem, Payamnoor University Birjand. [In Persian]
- Silver, J. K., & Gavini, N. (2023). The Push-Pull Mentoring Model: Ensuring the Success of Mentors and Mentees. *Journal of Medical Internet Research, 25*, e48037.
- Susanto, P. C., & Sawitri, N. N. (2022). Coaching, Mentoring, Leadership Transformation and Employee Engagement: A Review of the Literature. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science, 4*(2), 297-308.
- Tynjälä, P., Pennanen, M., Markkanen, I., & Heikkinen, H. L. (2021). Finnish model of peer-group mentoring: review of research. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1483*(1), 208-223.
- Yang, F., Liu, P., & Xu, S. (2022). How does mentoring influence protégés' work engagement? Roles of perceived organizational support and family-like employee-organization relationship. *Chinese Management Studies, 16*(1), 197-210.
- Yin, J. (2023). The role of mentors' paradox mindset on career mentoring: application of attachment theory. *European Journal of Training and Development*.
- Yirci, R., Karakose, T., Kocabas, I., Tülübaş, T., & Papadakis, S. (2023). A bibliometric review of the knowledge base on mentoring for the professional development of school administrators. *Sustainability, 15*(4), 3027.
- Ziaee, M. S., & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management, 13*(1), 26-56. [In Persian].