

تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه‌ی فردی

رحمت‌الله قلی‌پور*، محمد هاشمی**

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۴/۲۲

چکیده

هدف این پژوهش، تبیین تأثیر منتورینگ^۱ بر جانشین‌پروری^۲ با تمرکز بر طرح توسعه‌ی فردی^۳ است. برای تبیین این موضوع، از مدل ستاره‌ای هفت‌نقطه‌ای جانشین‌پروری رانول استفاده شده است. در مرحله‌ی ششم این مدل، پس از مشخص شدن وجود شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، ابزار مناسبی که می‌تواند این شکاف را پر کند، طرح توسعه‌ی فردی و روش یا شیوه‌ی مناسب برای اجرای طرح توسعه‌ی فردی، منتورینگ است. جامعه‌ی آماری این پژوهش ۴۰۰ نفر از کارکنانی هستند که در مرکز تحقیقات مخابرات ایران دوره‌های آموزشی و تخصصی را برای بهبود و ارتقای مهارت خود گذرانده‌اند و نمونه‌ی پژوهش، مطابق با فرمول کوکران ۲۰۰ نفر می‌باشد. روش پژوهشی، توصیفی همبستگی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده است. آزمون فرضیه‌های پژوهشی براساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج، حاکی از آن است که کارکردهای توسعه‌ی کار راه‌ی شغلی و مدل‌سازی نقش می‌توانند در اجرای طرح توسعه‌ی فردی مثرتر باشند؛ ولی کارکردهای روانی‌اجتماعی نمی‌توانند تأثیری بر طرح توسعه‌ی فردی داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری؛ منتورینگ؛ طرح توسعه‌ی فردی.

r.gholipor@ut.ac.ir

*. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

** نویسنده‌ی مسئول: کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران

Hashemi_moh@ut.ac.ir

1. Mentoring
2. Succession Planning
3. Individual Development Plan

مقدمه

چرا برنامه‌ی جانشین‌پروری اهمیت بسیاری دارد؟

هوایمایی در بیابان سقوط می‌کند و کسی از این حادثه جان سالم به در نمی‌برد. مدیران ارشد شرکت مهندسی آکمی^۱ - که یک شرکت مشاوره‌ای موفق است - نیز در میان قربانیان حادثه بودند. وقتی معاون منابع انسانی شرکت آکمی اخبار را می‌شنود، نفسش به شماره می‌افتد، رنگش می‌پرد و مات و مبهوت به منشی خود نگاه می‌کند و نخستین سؤالی که به ذهنش می‌رسد این است که «حال چه کسانی جانشین این افراد می‌شوند» (راثول^۲، ۲۰۱۰: ۳).

مطابق با گفته‌های بیل جورج^۳ (۲۰۰۳) مدیرعامل سابق مدترونیک^۴، «یکی از مهم‌ترین وظایف یک رهبر، آماده‌سازی کارکنان مستعد برای جانشینی است». همچنین، مجله‌ی بازاریابی ویک^۵ (۲۰۰۵) عنوان نمود: «انتخاب یک جانشین ارشد، یکی از مهم‌ترین تصمیماتی است که توسط هر سازمانی گرفته می‌شود». اقتصاددان برجسته وارنون^۶ (۲۰۰۵)، بیان نمود: «یکی از بزرگ‌ترین قصور رهبران، عدم موفقیت آنها در آماده‌سازی یا پرورش جانشینان‌شان می‌باشد» (هندرسون^۷، ۲۰۰۶). از سوی دیگر، یکی از پیشگامان اولیه‌ی مدیریت به نام فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵)، بیان می‌نماید که مدیریت، مسئولیت تضمین «پایداری و ثبات دوران تصدی» کارکنان را برعهده دارد. به عقیده‌ی فایول، اگر این نیاز نادیده انگاشته شود، پست‌های کلیدی توسط افرادی که آمادگی لازم را ندارند، پر خواهد شد (راثول، ۲۰۱۰: ۶). به عبارت دیگر، در صورت نبودن برنامه‌ی جانشین‌پروری در سازمان، پست‌های کلیدی به صورت اتفاقی و گاهی نیز غلبه‌ی روابط بر ضوابط، اشغال شده و ره آورد آن عدم کارآیی و اثربخشی چنین پست‌هایی خواهد بود. این بدان معناست که در سلسله‌جانشینان متوالی و مناسبی که می‌بایست یکی پس از دیگری پست‌های موردنظر را دریافت و اداره نمایند، وقفه‌ای به وجود می‌آید و زنجیره‌ی تحقق هدف (از طریق جانشینان متوالی) منفصل خواهد شد. راثول، مدیریت و برنامه‌ی جانشین‌پروری را فرایندی

1. Acme
2. Rothwell
3. Bill George
4. Medtronic
5. Marketing Week Magazine
6. Clifton R. Wharton Jr
7. Henderson

می‌داند که به حصول اطمینان از پایداری تصدی کارکنان کمک می‌کند (راشول، ۲۰۱۰: ۶). همچنین، بارنت و دیویس^۱ نیز جانشین‌پروری را این‌گونه تعریف می‌نمایند: «فرایندی است ساختاریافته که شامل شناسایی و آماده‌سازی جانشین بالقوه به‌منظور به‌عهده گرفتن نقش جدید می‌باشد» که دلالت بر نیاز به فرایندی قابل اعتماد و قابل تکرار دارد (بارنت و دیویس، ۲۰۰۸).

مرکز تحقیقات مخابرات، یکی از زیرمجموعه‌های وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است که وظیفه‌ی پژوهش در زمینه‌های مختلف فناوری‌های مخابراتی و اطلاعاتی را برعهده دارد و همه‌ساله با تعریف و اجرای پروژه‌های متعدد اعم از درون و برون‌سپاری در پیشبرد این صنعت در کشور نقش مهمی را ایفا می‌کند. همچنین، با توجه به این نکته که جانشین‌پروری بخش جدایی‌ناپذیر سازمان‌های امروزی است؛ بنابراین سازمان مرکز تحقیقات مخابرات نیز می‌بایست نسبت به جانشین‌پروری کارکنان کلیدی خود اقدام نماید. این مرکز، هم‌اینک با دارا بودن چهار پژوهشگاه به‌عنوان پژوهشگاهی تحقیقاتی، قطب پژوهشی فناوری ارتباطات و اطلاعات به‌شمار می‌رود و به‌عنوان مشاور مادر در بخش ICT نقش مهمی دارد. همچنین، این سازمان، به‌دلیل دانش‌بنیان بودن و انجام پروژه‌های پژوهشی، نیازمند افرادی متخصص و حرفه‌ای است که از طریق آنها به اهداف خود نایل آید. بدیهی است، از دست دادن کارکنان کلیدی، موجب توقف فعالیت‌های اساسی سازمان شده و زیان فراوانی بر آن وارد می‌کند. به همین دلیل، یکی از نیازهای اساسی این سازمان اهتمام بر برنامه‌های جانشین‌پروری است. یکی از بهترین شیوه‌های پرورش کارآموزان برای به‌کارگیری و پیاده‌سازی جانشین‌پروری و تصدی جایگاه‌های کلیدی، استفاده از منتورینگ است. نتیجه‌ی بهره‌مندی از این روش، حفظ دانش ارزشمند و عملی کارکنان با تجربه در سازمان و انتقال آن به کارکنان جدید خواهد بود. در فرایند این انتقال دانش تجربی - به‌عنوان بهترین منبع غنی یادگیری کارآموزان - کارکنان با تجربه نقش منتور و کارکنان جدید نقش کارآموز را بازی می‌کنند و بدین ترتیب، همان‌طور که بارنت و دیوید بیان نمودند، هدف سامانه‌های جانشین‌پروری یعنی کمک به سازمان برای مدیریت کانال استعداد^۲ خویش (بارنت و دیویس، ۲۰۰۸) و استمرار و

1. Barnett & Davis
2. Talent Pipeline

توسعه‌ی مخزن استعداد این سازمان، تحصیل و تأمین خواهد شد.

از سوی دیگر، بررسی سوابق پژوهش حاکی از آن است که توجه به مفهوم متورینگ در پژوهش‌های پیشین به‌ویژه پژوهش‌هایی که در جامعه‌ی ایران انجام شده، بسیار اندک بوده است. همچنین، به‌کارگیری متورینگ به‌عنوان روشی مناسب برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری نیز مورد اهمال و کم‌کاری قرار گرفته است. لذا، تلاش این پژوهش بر آن است که به جبران این خلأ پژوهشی در محیط‌های علمی و سازمان‌های ایرانی پردازد.

با توجه به موضوع و مطالب یادشده، هدف این پژوهش تبیین تأثیر متورینگ بر جانشین‌پروری با تمرکز بر طرح توسعه‌ی فردی است. برای تبیین این موضوع، از مدل ستاره‌ای هفت نقطه راثول استفاده شده است. به‌طور خلاصه، در این مدل پس از بررسی شایستگی‌ها و الزامات جاری و آینده‌ی کاری کارکنان، شکافی بین وضعیت موجود (قابلیت‌ها و شایستگی‌های موجود) و وضعیت مطلوب (قابلیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز آتی) شکل خواهد گرفت که راثول از آن به‌عنوان شکاف توسعه‌ای یاد می‌کند. همچنین از نظر راثول عنوان یکی از بهترین شیوه‌ها برای کاهش این شکاف توسعه‌ای، طرح توسعه‌ی فردی است (راثول، ۲۰۱۰: ۳۳). به عقیده‌ی راثول، سازمان باید روش‌هایی را خلق کند که بتواند به کمک آنها به شفاف‌سازی و کاهش شکاف توسعه‌ای موجود بین توان واقعی جانشینان بالقوه و نیاز آنان برای دست‌یابی به صلاحیت توسعه‌ی فردی پردازد. برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، فرایند شفاف‌سازی و کاهش این شکاف توسعه‌ای است (راثول، ۲۰۱۰: ۲۴۱). علاوه بر این، با توجه به پژوهش‌های مؤسسه‌ی AIA¹، متورینگ می‌تواند روشی مناسب برای پیاده‌سازی طرح توسعه‌ی فردی باشد. تعریف این مؤسسه از طرح توسعه‌ی فردی و متورینگ به شرح ذیل است: طرح توسعه‌ی فردی، چارچوبی منحصر به فردی است برای پشتیبانی از افرادی که در حال آماده‌شدن برای شروع اجرای کارراه‌ی شغلی خود می‌باشند. بازیکن کلیدی در این سامانه، متور است، یعنی کسی که مسئولیت ارایه‌ی بهترین مشورت‌های ممکن و مربوط به آموزش‌های روزانه و نیز فراهم آوردن برنامه‌های کارراه‌ی شغلی بلندمدت را برای کارآموز برعهده دارد. متورها و کارآموزان، «شرکای

1. The American Institute Of Architects

یادگیری^۱» در فرایند طرح توسعه‌ی فردی می‌باشند (AIA, 2012).

به‌طور کلی می‌توان گفت: «در گام ششم مدل راثول، پس از مشخص شدن وجود شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، ابزار مناسبی که می‌تواند این شکاف را پر نماید، طرح توسعه‌ی فردی و روش یا شیوه‌ی مناسب برای اجرای طرح توسعه‌ی فردی، منتورینگ است»؛ به‌عبارت‌دیگر، با توجه به مدل یادشده، تمرکز پژوهش حاضر بر گام ششم مدل جانشین‌پروری راثول است؛ یعنی، جایی که طرح توسعه‌ی فردی به‌عنوان متغیر گام ششم معرفی می‌گردد و پس از این مرحله دیگر نیازی به وارد کردن جانشین‌پروری در فرضیات و مدل وجود ندارد؛ چرا که اولاً طرح توسعه‌ی فردی (در این پژوهش) یکی از گام‌های جانشین‌پروری است و خود معرف آن است و ثانیاً مستراً این مدل در حال سنجش جانشین‌پروری است. بنابراین، در این گام سعی بر آن است که رابطه‌ی بین منتورینگ و طرح توسعه‌ی فردی تبیین گردد تا بدین طریق مرحله‌ی ششم مدل ستاره‌ای هفت‌نقطه‌ی جانشین‌پروری تکمیل شود و بهبود یابد. و از سوی دیگر، چگونگی به‌کارگیری منتورینگ در جانشین‌پروری مشخص گردد. بنابراین، در بخش فرضیات پژوهش به تبیین رابطه‌ی بین منتورینگ و طرح توسعه‌ی فردی پرداخته خواهد شد.

ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش

جانشین‌پروری

جانشین‌پروری، ابزاری است برای شناسایی جایگاه‌های بسیار مهم مدیریتی، که از سطوح مدیریت پروژه و سرپرستی آغاز شده و تا بالاترین جایگاه در سازمان گسترش می‌یابد. همچنین جانشین‌پروری، جایگاه‌های مدیریت را به‌منظور آرایه‌ی انعطاف‌بیشینه در حرکات مدیریت جانبی و حصول اطمینان از اینکه افراد به ارشدیت بیشتری دست می‌یابند، تبیین می‌نماید، و در نتیجه مهارت‌های مدیریتی آنها گسترش خواهند یافت و به‌طور کلی این مهارت‌ها، بیش از آنکه به اهداف بخشی مربوط شوند، به اهداف نهایی سازمانی مربوط می‌شوند (راثول، ۲۰۱۰: ۶). همچنین، از دیدگاه ادواردز^۲، جانشین‌پروری، فرایندی است سامان‌مند و مداوم که هیئت‌مدیره با کمک

1. Learning Partners
2. Edwards

مدیران ارشد، آن را برای ایجاد محیطی به‌منظور موفقیت مدیران ارشد از همان ابتدا تا زمانی که چرخه‌ی جانشینان آنها تکرار شود، مورد استفاده قرار می‌دهد. همچنین، او بیان می‌دارد که جانشین‌پروری، رویکردی است سامان‌مند، برای اطمینان از اینکه سازمان دارای کانال استعداد مداوم و مطمئنی برای تأمین نیازهای آینده در زمینه‌ی رهبری یا سایر نقش‌های مهم می‌باشد (ادواردز، ۲۰۰۸). ماهاپاترو^۱ نیز جانشین‌پروری را شناسایی رهبران بالقوه‌ی آینده به‌منظور پر کردن جایگاه‌های کلیدی تعریف می‌نماید (ماهاپاترو، ۲۰۱۰: ۱۹۱). دو اندیشمند دیگر نیز جانشین‌پروری را بدین صورت تعریف نموده‌اند: جانشین‌پروری، هم ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است برای مخاطب قرار دادن مسایل به‌وجود آمده به‌خاطر ترک افراد، و هم پلی است برای شکاف دانش به‌وجود آمده به‌خاطر افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند (کلین و سالک، ۲۰۱۳). علاوه بر این، از دلایل اهمیت برنامه‌های جانشین‌پروری، می‌توان به افزایش ایجاد فرصت‌هایی برای کارکنانی با «استعداد بالقوه عالی» و افزایش مخزن استعدادی از کارکنانی که قابلیت ارتقا و ترفیع دارند اشاره نمود (راثول، ۲۰۱۰: ۳۰ به نقل از هندرسون، ۲۰۰۶). نکته‌ی مهمی که انجمن مدیریت منابع انسانی^۳ بیان نموده این است که جانشین‌پروری در مورد آماده‌سازی است نه انتخاب از قبل. همچنین می‌توان بیان نمود که جانشین‌پروری در مورد این است که افراد برای همیشه با سازمان همراه نیستند (کلین و سالک، ۲۰۱۳).

تلاش این پژوهش بر آن است تا با استفاده از مدل ستاره‌ی هفت‌نقطه‌ای، نحوه‌ی رابطه‌ی بین منتورینگ و جانشین‌پروری را بررسی نماید و با تکمیل و بهبود مدل، از آن به‌عنوان مدلی برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری از طریق منتورینگ بهره‌گیرد. در این مسیر، متغیری که موجب تسهیل و بهبود رابطه‌ی بین منتورینگ و جانشین‌پروری می‌شود، طرح توسعه‌ی فردی است.

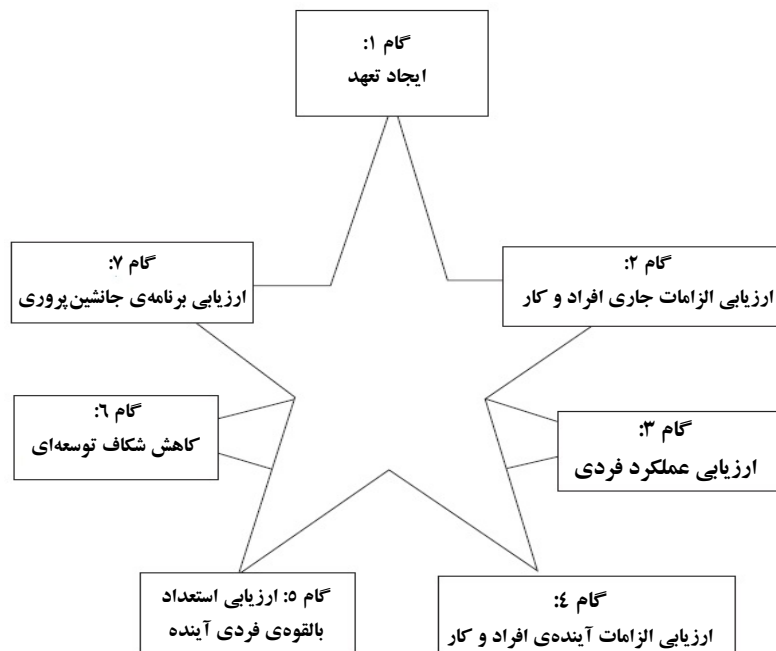
مدل ستاره‌ی هفت نقطه‌ای

یکی از روش‌های پیاده‌سازی جانشین‌پروری، مدل ستاره‌ی هفت نقطه‌ای^۴ است (راثول،

1. Mahapatro
2. Klein & Salk
3. Society for Human Resource Management (SHRM)
4. Seven-Pointed Star Model

۲۰۱۰: ۸۳-۸۵). با توجه به مطالب پیشین، تمرکز این پژوهش بر گام ششم این مدل است. بنابراین، تنها به بیان این مرحله پرداخته می‌شود:

گام ۶. کاهش شکاف توسعه‌ای: چگونه نیازهای مدیریتی و برنامه‌ریزی جانشینی سازمان توسط توسعه‌ی درونی افراد تأمین می‌شود؟ یا چگونه سایر وسایل نیازهای جانشینی سازمان را تأمین می‌کنند؟ برای پاسخ دادن به این سؤال، سازمان می‌بایست برنامه‌ای مداوم برای توسعه رهبری به‌منظور پرورش درونی رهبران آینده تدوین نماید. تصمیم‌گیران نیز می‌بایست جایگزین‌هایی برای روش‌های سنتی ارتقا از داخل، برای تأمین نیازهای جانشینی کشف نمایند.



نمودار ۱. مدل ستاره‌ی هفت‌نقطه‌ای جانشین‌پروری (رائول، ۲۰۱۰: ۸۳)

منتورینگ

توجه و اهتمام به منتورینگ، نسبت به دهه‌ی گذشته، در حال افزایش است. یافته‌های پژوهش‌ها حاکی از آن است که افزون بر دوسوم کارکنان در روابط منتورینگ درگیر می‌باشند

(ایگان و سانگ^۱، ۲۰۰۸). بسیاری از حرفه‌ای‌ها دریافته‌اند که منتورینگ، جنبه‌ی مهمی برای حمایت و اجتماعی کردن اعضای جدید سازمان است (هالام^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). بنابر برخی از برآوردها تقریباً ۷۰ درصد از شرکت‌های بزرگ در امریکا، از برنامه‌ی منتورینگ استفاده می‌کنند. همچنین، پژوهش‌ها حاکی از آن است که بیشتر مدیران، حداقل یک رابطه‌ی منتورینگ در طول کارراهه‌ی شغلی خود داشته‌اند. با در نظر گرفتن یک بهترین روش، برنامه‌های منتورینگ تقریباً توسط ۷۱ درصد از ۵۰۰ شرکت فورچون مورد استفاده قرار گرفته است. منتورینگ خوب، منافع بسیاری در پی خواهد داشت که از آن جمله حفظ و نگه‌داشت معلم [منتور] و افزایش رضایت شغلی است (هالام و همکاران، ۲۰۱۲). منافع منتورینگ برای سازمان شامل توسعه‌ی سریع کارکنان مستعد، توسعه‌ی مخزن وسیعی از استعداد، کشف استعداد فردی، سرمایه‌گذاری بر جانشینان آینده است (ساینت^۳ و همکاران، ۲۰۰۲). فرهنگ لغت آکسفورد، دو واژه‌ی منتور و کارآموز را به صورت زیر تعریف می‌کند: منتور^۴: فردی باتجربه که به شخصی کم‌تجربه در برهه‌ای از زمان مشورت داده و کمک می‌کند. کارآموز^۵: فردی است که از یک فرد بسیار باتجربه در برهه‌ای از زمان، کمک و مشورت می‌گیرد.

واژه‌ی منتور برآمده از واژه‌ی لاتین/ یونانی «mens – a mind» می‌باشد و این واژه برگرفته از «منتور – یک متفکر» می‌باشد (پاسک و جوی^۷، ۲۰۰۷: ۸). منتور، کارمند ارشد مولد و باتجربه - ای است که یک کارمند کم‌تجربه به نام کارآموز را توسعه می‌دهد (نئو^۸ و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۷۲). واژه‌ی منتور دارای مترادف‌های بسیاری است که در سراسر ادبیات آموزشی و کسب و کار به جای یکدیگر به کار می‌روند. عمومی‌ترین مترادف‌های آن معلم، مربی، مشاور و راهنما است (فیلد^۹، ۲۰۰۱). ریشه‌های منتورینگ به عنوان یک مفهوم و عمل، به اساطیر یونان، با داستان منتور در اودیسه‌ی هومر^{۱۰} بازمی‌گردد. اودیسه، به خاطر جنگ با تروجان‌ها، خانه را ترک نموده و

1. Egan & Song
2. Hallam
3. Singh
4. Mentor
5. Mentee or Protégé
- 6- Mentor – a Thinker
7. Pask & Joy
8. Noe
9. Field
10. Homer's Odyssey

مسئولیت آن را به خدمتکار خود (یا منتور) می‌دهد که وظیفه‌ی او آموزش و راهنمایی پسرش (تلماکوس) بود (گیبسون^۱ و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۵۴). در این زمان، واژه‌ی «منتور» مترادف با مشاور معتمد، دوست، معلم و شخصی عاقل است (کلازن و کلاترباک^۲، ۲۰۰۲: ۵). هارت^۳ (۲۰۰۹)، منتورینگ را بدین صورت تعریف کرده است: منتورینگ رابطه‌ای توسعه‌ای و از روی هدف است که در آن یک فرد با تجربه و مطلع، زندگی شخصی و حرفه‌ای فردی کم‌تجربه و با آگاهی کم را پرورش می‌دهد (هارت، ۲۰۰۹). کلازن و کلاترباک (۲۰۰۲)؛ نیز منتورینگ را فرایندی می‌دانند که در آن یک فرد (منتور) شخصی دیگر (کارآموز) را ترغیب می‌کند که یادگیری خودش را مدیریت کند به طریقی که کارآموز در فراگیری دانش جدید، مهارت و توانایی و ایجاد انگیزه‌ی مستمر برای انجام این کار، متکی به خود شود (کلازن و کلاترباک، ۲۰۰۲: ۱۶). ماتیس و جکسون^۴ (۲۰۰۰)، نیز منتورینگ را رابطه‌ای می‌دانند که در آن مدیری که در نقطه‌ی مرکزی کارراهه‌ی شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل کارراهه‌ی شغلی‌شان هستند، یاری می‌دهد. مهارت‌های فنی، بین فردی و سیاسی، از جمله مهارت‌هایی است که از طریق چنین رابطه‌ای منتقل می‌شود (ماتیس و جکسون، ۲۰۰۰: ۳۶۵).

کارکردهای منتورینگ

مطابق با نظریه‌ی نقش منتور کارم^۵ (۱۹۸۵)، منتور دارای دو کارکرد است:

۱. کارکردهای توسعه‌ی کار راهه^۶: این دسته از کارکردها که به کارآموز در یادگیری روش انجام کار^۷ کمک می‌کند و موجب تسهیل مسیر پیشرفت کارآموز در سازمان می‌شود (راگینز و کاتون^۸، ۱۹۹۹). همچنین، کارآموزان را قادر می‌سازد که به‌نحو بهتری شغل خود را انجام دهند (گیلیان^۹، ۲۰۱۱). کارم (۱۹۸۵)، بیان نمود که منتورها می‌توانند پنج کارکرد خاص

1. Gibson
2. Klasen & Clutterbuck
3. Hart
4. Mathis & Jackson
5. Karm
6. Career Development
7. Learning the Ropes
8. Ragins & Cotton
9. Gillian

توسعه‌ی کارراهه‌ی را ارایه دهند: تکفل^۱ ارتقا و حرکات جانبی؛ مربی‌گری^۲ کارآموز، پشتیبانی^۳ از کارآموز در برابر نیروهای مخالف؛ ارایه‌ی تکالیف چالش‌برانگیز^۴؛ افزایش در معرض‌گذاری^۵ و قابلیت دید کارآموز.

۲. کارکردهای روانی اجتماعی^۶: این رفتارها جنبه‌های بین فردی روابط منتورینگ را مورد خطاب قرار داده و حس کارآموز از شایستگی، خود کارآیی و توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای را تقویت می‌نماید. کارکردهای توسعه‌ی کارراهه به قدرت و موقعیت منتور در سازمان بستگی دارد، درحالی‌که کارکردهای روانی اجتماعی به کیفیت رابطه‌ی بین فردی و پیوند عاطفی بستگی دارد؛ کارکردهای توسعه‌ی کارراهه بر سازمان و کارراهه‌ی کارآموز تمرکز دارد؛ درحالی‌که کارکردهای روانی اجتماعی بیش‌تر در سطح فردی کارآموز را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در حوزه‌هایی از زندگی کارآموز، همانند توسعه‌ی شخصی کارآموز گسترش می‌یابد (راگینز و کاتون، ۱۹۹۹). کارم (۱۹۸۵)، بیان نمود که ممکن است منتورها چهار کارکرد روانی اجتماعی ارایه دهند: کمک به کارآموز برای توسعه‌ی حس خود حرفه‌ای^۷ بودن (پذیرش و تأیید)، ارایه‌ی راه‌حل مسئله و بیان نظرات (مشاوره^۸)، احترام گذاشتن و حمایت (رفاقت^۹) و تعیین هویت و مدل‌سازی نقش (مدل‌سازی نقش^{۱۰}). این نکته مهم است، که منتور ممکن است فقط برخی از این کارکردها را ارایه دهد (راگینز و کاتون، ۱۹۹۹؛ هزلت و گیسون^{۱۱}، ۲۰۰۵). همچنین، برخی از اندیشمندان، مدل‌سازی نقش را کارکردی مجزا و به‌عنوان کارکرد سوم منتورینگ به‌شمار می‌آورند (جاکوبی^{۱۲}، ۱۹۹۱؛ هاگارد^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۱). این کارکرد برگرفته از نظریه‌ی یادگیری اجتماعی باندورا^{۱۴} است. برابر این نظریه، افراد از طریق تعاملی که با فردی، رفتاری یا

1. Sponsorship
2. Coaching
3. Protection
4. Challenging Assignments
5. Exposure
6. Psychosocial Functions
7. Professional Self
8. Counseling
9. Friendship
10. Role Modeling
11. Hezlett & Gibson
12. Jacobi
13. Haggard
14. Bandura

محیطی دارند، یاد می‌گیرند. همچنین افراد با مشاهده‌ی سایرین از طریق مدل‌سازی نقش، یاد می‌گیرند. این نوع از یادگیری، تغییرات شناختی یا رفتاری به‌همراه داشته و انتظارات را با توجه به قابلیت انجام موفقیت‌آمیز وظایف، افزایش می‌دهد (کیم^۱، ۲۰۰۷). کارکرد مدل‌سازی نقش، کارآموزی با رفتارها، ارزش‌ها و نگرش‌هایی مناسب فراهم می‌نماید (کارم، ۱۹۸۳). فرض نظریه‌ی یادگیری اجتماعی بر این است که اساساً مدل‌سازی، یادگیری را از طریق کارکردهای آموزنده‌ی خود تحت تأثیر قرار می‌دهد و عمدتاً بازنمودهای (تمثیل) نمادینی از فعالیت‌های مدل‌سازی شده به‌دست می‌آورد (باندورا، ۱۹۷۱).

جانشین‌پروری و منتورینگ

در این بخش به تبیین نحوه‌ی رابطه‌ی بین منتورینگ و جانشین‌پروری پرداخته خواهد شد. ماهاپاترو^۲ بیان می‌نماید که در توسعه سازمانی، جانشین‌پروری فرایندی است که کارکنان مناسب را از طریق منتورینگ، شناسایی و آماده می‌سازد تا بدین طریق جایگزین بازیگران کلیدی-همانند مدیران اجرایی- درون سازمان، در زمان سررسید بازنشستگی آنها شوند (ماهاپاترو، ۲۰۱۰: ۱۹۱). همچنین، راثل به تبیین این موضوع می‌پردازد که منتورینگ چگونه می‌تواند نقشی در مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی ایفا کند؟ او پس از تبیین گام‌های مدل ستاره‌ی هفت‌نقطه‌ای، بیشتر تأکید خود را بر مرحله‌ی شش (کاهش شکاف توسعه‌ای) متمرکز می‌کند و با توجه به این مرحله، پیشنهاد می‌کند که به‌منظور کاهش شکاف‌های توسعه‌ای بین شایستگی‌هایی که افراد هم‌اکنون دارند و شایستگی‌هایی که برای پیشرفت به آنها نیاز دارند، می‌بایست در جست‌وجوی افراد، تکالیف کاری و سایر تجاربی بود که کارکنان را برای آینده [تصدی جایگاه‌های کلیدی] آماده خواهد نمود و نیز آنها را به‌وسیله‌ی شایستگی‌های مورد نیازشان مجهز می‌نماید. منتور می‌تواند در مورد افراد و تکالیف کاری موردنظر، مشاوره ارائه دهد، تا بدین طریق موجبات کاهش شکاف توسعه‌ای یادشده را فراهم آورد. علاوه بر این، به‌منظور دستیابی به بیشتر تلاش‌های منتورینگ، با یک برنامه شروع کنید. این برنامه می‌تواند توسط کارآموزی که «درخواست کمک» می‌کند

1. Kim
2. Mahapatro

آماده شود؛ ولی کمک‌های مورد نیاز او می‌بایست کاملاً واضح باشد (راثول، ۲۰۱۰: ۲۶۹). فیتسیمانز^۱ نیز چگونگی ارتباط جانشین‌پروری با برنامه‌های منتورینگ را بدین صورت تبیین می‌کند: جانشین‌پروری خوب، با جذب نیروی کار شروع می‌شود و با هدایت و ایجاد رابطه‌ی منتورینگ با کسانی که دارای تمایل و استعداد بالقوه‌اند ادامه می‌یابد (فیتسیمانز، ۲۰۱۳). از سوی دیگر، ماهاپاترو نیز یکی از شیوه‌های پر کردن شکاف‌های قابلیت^۲، یعنی فاصله‌ای که بین قابلیت‌ها و توانایی‌های کنونی افراد و قابلیت‌ها و توانایی‌هایی را که برای تصدی مشاغل کلیدی می‌بایست به دست آورند، استفاده از برنامه‌های منتورینگ عنوان می‌کند (ماهاپاترو، ۲۰۱۰: ۱۶۰). علاوه بر این، فیتسیمانز بیان می‌نماید که راهنمایی و هدایت [منتورینگ]، پایه و اساس جانشین‌پروری است. به موازات نظارت بر کارکنان، مدیر یا سرپرست می‌بایست تشخیص دهد که هر یک از کارکنان چه زمانی دارای تمایل یا استعداد بالقوه برای رسیدن به مقام مدیریتی می‌باشند. اگر در کارمندی تمایل دیده شود، آن را از طریق درخواست از وی برای آشکار نمودن تمایل خویش، تایید و تثبیت کنید. (به‌ویژه بهترین زمان برای تأیید تمایل کارکنان، طی بازبینی سالانه از آن‌هاست). اگر استعداد بالقوه‌ی واقعی همراه با تمایل در کسی دیده شود، نشان‌دهنده حمایت شما از آنها برای تایید این ویژگی‌هاست، همچنین به آنها اجازه دهید که بدانند که به چه میزان برای آماده شدن برای جایگاه‌های بالاتر مورد حمایت قرار گرفته‌اند (فیتسیمانز، ۲۰۱۳).

طرح توسعه‌ی فردی

طرح توسعه‌ی فردی، نتیجه‌ی مقایسه‌ی نقاط قوت و ضعف افراد در شغل جاری و استعداد بالقوه‌ی افراد برای پیشرفت احتمالی در جایگاه‌های کلیدی آینده است. آماده‌سازی طرح توسعه‌ی فردی، فرایند برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی است برای کاهش شکاف موجود بین آنچه افراد واقعاً می‌توانند انجام دهند و آنچه آنها می‌بایست برای تأمین الزامات کاری یا شایستگی‌های مورد نیاز در یک یا چند جایگاه کلیدی باید انجام دهند (راثول، ۲۰۱۰: ۲۴۹). طرح‌های توسعه‌ی فردی، برنامه‌های اجرایی^۳ مناسبی است که به صورت شخصی بوده و اهداف کوتاه و بلندمدت و نیز

1. Fitsimmons
2. Capability Gaps
3. Action Plans

فعالیت‌هایی برای توسعه‌ی کارراه‌ی شغلی کارکنان را شرح می‌دهد. همچنین، طرح توسعه‌ی فردی، نیازهای آموزشی و تجارب توسعه‌ای را برای حصول این اهداف در یک دوره‌ی زمانی مشخص و به‌منظور بهره‌مندی افراد و سازمان، شناسایی می‌نماید. طرح‌های توسعه‌ی فردی، یک راهبرد برد-برد است؛ چراکه هم کارمندان و هم سازمان از آن بهره‌مند می‌شوند. نفع کارکنان به این دلیل است که پیاده‌سازی طرح توسعه‌ی فردی، به آنها در تقویت دانش، مهارت‌ها و تجارب‌شان کمک می‌کند. سازمان نیز از طریق توسعه‌ی بهبود قابلیت‌های کارکنان، برنامه‌ریزی راهبردی بهره‌مند می‌شود. همچنین، طرح توسعه‌ی فردی، مفهومی است که بر بحث و تصمیمات مشترک توسط کارکنان و سرپرست، همراه با منتور(ها)، در تجارب توسعه‌ای خاص تأکید دارد و برای تکمیل اهداف متقابل توسعه‌ی کارراه‌ی شخصی و بهبود سازمانی ضروری است (ODA, 2010). علاوه بر این، طرح توسعه‌ی فردی، ابزاری برای برنامه‌ریزی فراهم می‌نماید که از طریق آن شناسایی، ارتباط و مستندسازی نیازهای یادگیری آینده و فرصت‌هایی برای توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای را تسهیل می‌نماید (پاتل و همکاران، ۲۰۱۳). از سوی دیگر، در طرح توسعه‌ی فردی، سه سؤال اصلی نقشی محوری دارند: «اکنون کجا هستیم؟»، «به کجا می‌خواهم بروم؟» و «در آینده به کجا خواهم رفت؟» سؤال سوم کارکرد آینده‌نگر دارد. با پاسخ بدین سؤالات، زمانی که بین شایستگی‌هایی که افراد دارند و شایستگی‌هایی که می‌بایست داشته باشند مغایرتی وجود داشته باشد، یادگیری تقویت خواهد شد (هاتی و تیمپرلی، ۲۰۰۷).

جانشین‌پروری و طرح توسعه‌ی فردی

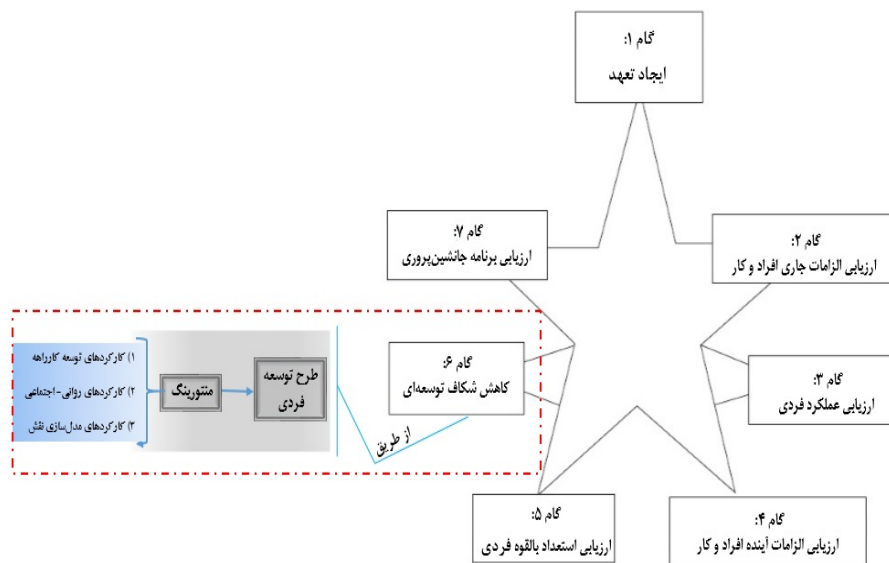
در این قسمت به تبیین نحوه‌ی رابطه‌ی بین جانشین‌پروری و طرح توسعه‌ی فردی پرداخته خواهد شد. برای اینکه برنامه‌ی مدیریت و جانشین‌پروری، مؤثر واقع شود، سازمان می‌بایست ابزارهایی برای جایگزین نمودن متصدیان مشاغل کلیدی هنگام بلا تصدی بودن آنها داشته باشد. ارتقا از داخل، به‌دلیل قدمت آن مورد احترام بوده و بسیار مهم است، ولو اینکه شیوه‌ای سنتی است؛ ولی برای آماده‌سازی افراد برای ارتقا، سازمان ملزم به انجام کارهایی بیش از شناسایی صرف عملکرد و الزامات کاری جاری و آینده است. سازمان باید روش‌هایی را خلق کند که

بتواند به کمک آنها به شفاف‌سازی و - به‌طور سامان‌مند- کاهش شکاف توسعه‌ای موجود بین توان واقعی دانشجویان بالقوه و نیازهای آنان برای دست‌یابی به صلاحیت توسعه‌یابری برآورد. برنامه‌ی توسعه‌ی فردی، فرایند شفاف‌سازی و کاهش این شکاف توسعه‌ای است. توسعه‌ی درونی از تعلیم- های برنامه‌ریزی‌شده، توسعه‌ی آموزش و سایر وسایل برای کاهش شکاف توسعه‌ای و در نتیجه تأمین نیاز به دانشجویان را استفاده می‌کند (راثول، ۲۰۱۰: ۲۴۱). از سوی دیگر، با توجه به گام ششم مدل ستاره‌ی هفت‌نقطه‌ای یادشده، راثول عنوان می‌نماید که برنامه‌های توسعه‌ی فردی به‌منظور کاهش شکاف بین آنچه افراد در حال حاضر انجام می‌دهند و آنچه را آنها باید انجام دهند تا صلاحیت ارتقا را پیدا کنند فراهم سازد و از توسعه‌ی درونی زمانی که مناسب است برای درک اهداف یادگیری طرح توسعه‌ی فردی استفاده کند (راثول، ۲۰۱۰: ۲۷۱). همچنین راثول عنوان می‌کند که یکی از بهترین شیوه‌ها برای کاهش شکاف توسعه‌ای [گام ششم مدل ستاره‌ی هفت‌نقطه‌ای]، برنامه‌های توسعه‌ی فردی است (راثول، ۲۰۱۰: ۳۳).

طرح توسعه‌ی فردی و منتورینگ

طرح توسعه‌ی فردی، چارچوب منحصربه‌فردی است برای پشتیبانی از افرادی که در حال آماده‌شدن برای شروع اجرای کارراه‌های شغلی خود می‌باشند. بازیکن کلیدی در این سامانه، منتور است؛ یعنی کسی که مسئولیت ارایه‌ی بهترین مشورت‌های ممکن و مربوط به آموزش‌های روزانه و نیز فراهم نمودن برنامه‌های کارراه‌های شغلی بلندمدت را برای کارآموز برعهده دارد. منتورها و کارآموزان، «شرکای یادگیری» در فرایند طرح توسعه‌ی فردی می‌باشند (AIA, 2012). چهار مسئولیت اصلی برای منتورها با توجه به رهنمودهای طرح توسعه‌ی فردی عبارتند از: ۱- برگزاری جلسات منظم با کارآموز به‌منظور بررسی پیشرفت آموزشی و گزارش آموزشی طرح توسعه‌ی فردی کارآموز ۲- ارایه‌ی پیشنهاد در مورد تعلیم‌های اضافی و فعالیت‌های آموزش‌های مکمل (از جمله تأیید فعالیت‌های آموزشی مکمل) ۳- ارایه‌ی رهنمودهایی برای تقویت رشد حرفه‌ای کارآموز ۴- در صورت نیاز، مشورت با کارآموز و سرپرست. تبدیل هر یک از مسئولیت‌های یادشده به فعالیت‌های واقعی کارآموز، به جایگاه منتور بستگی دارد. به‌هرحال، تمامی منتورها می‌بایست با الزامات فعالیت تخصصی مورد نیاز کارآموز آشنایی داشته باشند. این

آشنایی، به‌ویژه از لحاظ بررسی میزان پیشرفت آموزش کارآموز اهمیت دارد. همچنین، منتورها می‌بایست در زمینه‌ی رای‌های رهنمودهای طرح توسعه‌ی فردی که در آن اهداف برنامه، سازمان و رویه‌ها تبیین می‌گردد، متبحر باشند (AIA, 2012). نمودار (۲) به‌طور واضح و روشن نحوه‌ی رابطه‌ی بین جانشین‌پروری، منتورینگ و طرح توسعه‌ی فردی را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. تبیین نحوه‌ی رابطه‌ی بین جانشین‌پروری، منتورینگ و طرح توسعه‌ی فردی

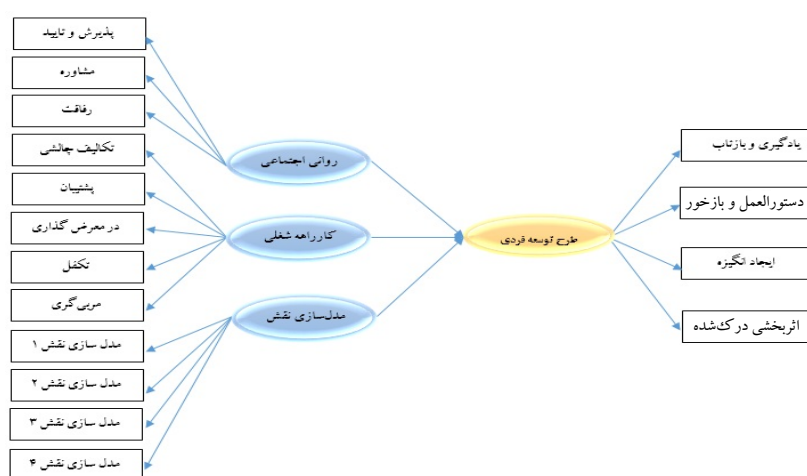
تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش حاضر، شامل جانشین‌پروری، طرح توسعه‌ی فردی و منتورینگ (کارکردهای توسعه‌ی کارراه، کارکردهای روانی-اجتماعی و کارکرد مدل‌سازی نقش) است. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسش‌نامه استفاده خواهد شد.

مدل مفهومی پژوهش

در این مدل، سعی بر آن است تا رابطه‌ی بین کارکردهای منتورینگ و طرح توسعه‌ی فردی

تیین شود. یکی از معروف‌ترین شیوه‌ها برای سنجش طرح توسعه‌ی فردی، استفاده از سؤالات و ابعاد تعریف‌شده‌ی طرح توسعه‌ی فردی بیوزارت^۱ (۲۰۱۱) است که در پژوهش حاضر نیز از آن استفاده شده است. از سوی دیگر، برای سنجش منتورینگ، کارکردهای سه‌گانه‌ی آن (نثو^۲، ۱۹۹۸) مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین، مدل حاضر، از ابعاد طرح توسعه‌ی فردی بیوزارت و کارکردهای سه‌گانه‌ی نثو برگرفته شده است.



نمودار ۳. مدل مفهومی پژوهش

سؤال پژوهش

منتورینگ چگونه می‌تواند سازوکار مناسبی برای پیاده‌سازی برنامه‌ی جانشین‌پروری باشد؟

فرضیات پژوهش

فرضیه‌ی اصلی

منتورینگ، می‌تواند تأثیر معناداری بر طرح توسعه‌ی فردی در سازمان مرکز تحقیقات مخابرات داشته باشد.

1. Beusaert
2. Noe

فرضیه‌های فرعی

۱. کارکردهای توسعه‌ی کارراه‌ی شغلی منتورینگ، تأثیر معناداری بر طرح توسعه‌ی فردی در سازمان مرکز تحقیقات مخابرات دارد.
۲. کارکردهای روانی اجتماعی منتورینگ، تأثیر معناداری بر طرح توسعه‌ی فردی در سازمان مرکز تحقیقات مخابرات دارد.
۳. کارکرد مدل‌سازی نقش منتورینگ، تأثیر معناداری بر طرح توسعه‌ی فردی در سازمان مرکز تحقیقات مخابرات دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش توصیفی همبستگی اجرا شده، از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر قلمرو موضوعی در حیطه‌ی منابع انسانی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش کارکنانی هستند که در مرکز تحقیقات مخابرات ایران دوره‌های آموزشی و تخصصی را برای بهبود و ارتقای مهارت خود گذرانده‌اند. به عبارت دیگر، هم طرح توسعه‌ی فردی و هم منتورینگ را از طریق این دوره‌ها تجربه نموده‌اند. تعداد کارکنان در زمان پژوهش، ۴۰۰ نفر برآورد شدند. براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه‌ی آماری این پژوهش برابر با ۲۰۰ نفر از کارکنان محاسبه شد که با روش‌های نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. همچنین، از بین پرسش‌نامه‌هایی که بین کارکنان پخش شد، در نهایت با توجه به فرمول کوکران تقریباً ۲۰۰ پرسش‌نامه برای تحلیل مناسب تشخیص داده شد. برای گردآوری اطلاعات از دو پرسش‌نامه‌ی استاندارد با طیف پنج‌عاملی لیکرت؛ پرسش‌نامه‌ی منتورینگ (نشو، ۱۹۹۸) با ۲۹ سؤال برای سنجش سه کارکرد کلی منتورینگ (یعنی کارکردهای توسعه‌ی کارراه‌ی شغلی، روانی اجتماعی و مدل‌سازی نقش) و پرسش‌نامه‌ی طرح توسعه‌ی فردی با ۱۹ سؤال (بیوزارت، ۲۰۱۱) استفاده شده است. اطلاعات جمعیت‌شناختی جامعه‌ی پژوهش در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی جامعه

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۵۰	۲۵
	مرد	۱۴۴	۲
تحصیلات	لیسانس	۴۶	۲۳
	فوق‌لیسانس	۱۲۵	۶۲/۵
	دکترا	۱۰	۵
سابقه‌ی کاری	۵-۱ سال	۴۰	۲۰
	۱۰-۶ سال	۳۶	۱۸
	۱۶-۱۱ سال	۶۶	۳۳
	۲۲-۱۷ سال	۱۴	۷
	بالای ۲۳ سال	۴۲	۲۱

پایایی و روایی متغیرهای پژوهش

جدول (۲) میزان پایایی هر یک از پرسش‌نامه‌های متورینگ و طرح توسعه‌ی فردی را نشان می‌دهد. با توجه به ضرایب آلفای کرونباخ، هر دو پرسش‌نامه به دلیل داشتن آلفای کرونباخ بالای «۰/۷»، از پایایی بسیار خوبی برخوردارند.

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ (پایایی)
متورینگ	۲۹	۰/۹۶۷
طرح توسعه‌ی فردی	۱۹	۰/۹۲۴

روایی پرسش‌نامه از طریق روایی واگرا و همگرا مورد بررسی قرار گرفته است. روایی واگرا بدین موضوع اشاره دارد که سازه‌های مدل پژوهش می‌بایست با سؤال‌های خود نسبت به سازه‌های دیگر همبستگی بیشتری داشته باشد. روایی همگرا^۱ نیز بیانگر آن است که شاخص‌های یک سازه،

1. Convergent Validity

تا چه حد در تبیین واریانس مشترک سهم دارند. برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE^۱ (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده شده است. نتایج در جدول (۳) نشان داده شده است. مقدار قابل قبول برای AVE، ۰/۵ و برای CR، ۰/۶ است (فورنل و لارکر^۲، ۱۹۸۱). البته هانگ^۳ و همکاران به نقل از فورنل و لارکر بیان کرده‌اند که حتی اگر مقدار AVE برابر ۰/۴ هم باشد، به شرطی که میزان CR از ۰/۶ بیشتر باشد، قابل قبول است (هانگ و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به جدول (۳)، تمامی تمامی متغیرها دارای AVE بیش از ۰/۴ می‌باشند.

جدول ۳. نتایج مقادیر AVE برای سازه‌های پژوهش (روایی همگرا)

متغیر	کارکردهای توسعه‌ی کارراه‌های شغلی	کارکردهای روانی اجتماعی	کارکرد مدل‌سازی نقش	ایجاد انگیزه توسط سرپرست	اثربخشی درک شده	دستورالعمل و بازخور	یادگیری و بازتاب
AVE	۰/۶۴۸	۰/۶۲۵	۰/۵۲۳	۰/۵۷۶	۰/۴۱	۰/۵۱۰	۰/۴۰
CR	۰/۷۸۵	۰/۸۳۱	۰/۸۱۳	۰/۸۴۱	۰/۷۴۴	۰/۷۵۷	۰/۷۰۵

جدول‌های (۴) و (۵) نیز ضرایب همبستگی سازه‌ها و مقایسه‌ی جذر AVE را نشان می‌دهد. از طریق این جدول‌ها می‌توان روایی واگرا را مورد بررسی قرار داد. بدین ترتیب که اگر سازه‌ها با شاخص‌های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشند، روایی واگرای مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

1. AVE: Average Variance Extracted
 2. Fornell & Larcker
 3. Huang, Wang, Wu & Wang

جدول ۴. ماتریس مقایسه‌ی جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا) برای متغیر مستقل

مدل‌سازی نقش	توسعه‌ی کارراهه			روایی اجتماعی		مفهوم		
	RM	Coa	Ch.Sp	Ex.Pr	Frie	Cou.AC	ابعاد متغیرها	مفهوم
						۰/۴۵	مشاوره/ پذیرش و تأیید (Cou.AC)	کارکردهای روانی
				۰/۷۱		۰/۳۶	رفاقت (Frie)	اجتماعی
			۰/۳۵	۰/۲۸		۰/۲۴	در معرض‌گذاری/ پشتیبان (Ex.Pr)	کارکردهای توسعه‌ی کارراهه
		۰/۴۸	۰/۲۸	۰/۳۸		۰/۳۰	تکالیف چالشی/ تکفل (Ch.Sp)	
	۰/۶۰	۰/۳۲	۰/۲۶	۰/۳۷		۰/۳۱	مربی‌گری (Coa)	
۰/۵۰	۰/۳۰	۰/۳۱	۰/۲۵	۰/۳۱		۰/۳۰	مدل‌سازی نقش (RM)	کارکرد مدل‌سازی نقش

جدول ۵. ماتریس مقایسه‌ی جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا) برای متغیر وابسته

طرح توسعه‌ی فردی				مفهوم	
LR	IF	PE	MS	ابعاد متغیرها	مفهوم
			۰/۷۴	ایجاد انگیزه توسط سرپرست (MS)	طرح توسعه‌ی فردی
		۰/۴۱	۰/۳۱	اثربخشی درک شده (PE)	
	۰/۵۶	۰/۱۷	۰/۳۳	دستورالعمل و بازخور (IF)	
۰/۲۵	۰/۱۷	۰/۱۸	۰/۲۳	یادگیری و بازتاب (LR)	

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

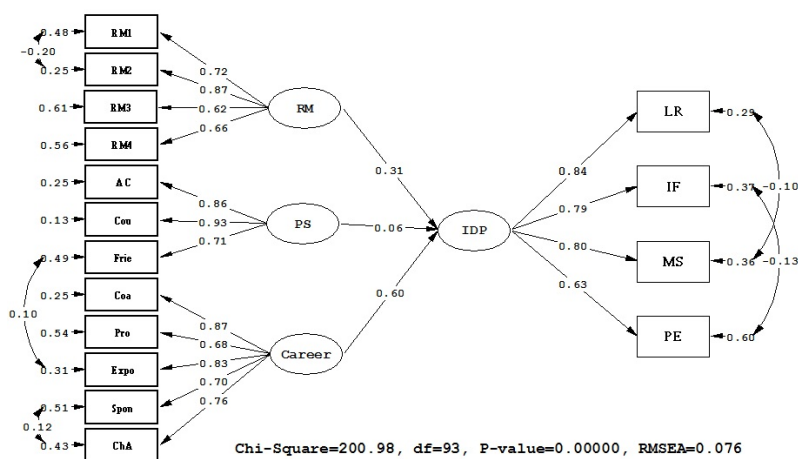
نکته‌ی مهم اینک، به منظور استفاده از این نرم‌افزار برای تحلیل داده‌ها می‌بایست مقدمات ذیل رعایت گردد: ۱- نرمال بودن چند متغیره^۱: فرضی است بدین معنا که هر متغیر و تمامی ترکیبات خطی متغیرها از توزیع نرمال برخوردارند. این فرض، در تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری اهمیت دارد. ۲- اندازه‌ی نمونه: اندازه نمونه ترجیحاً بیش از ۱۴۵ باشد و لزوماً کمتر از ۱۰۰ نباشد؛ چراکه تخمین پارامترها و آزمون کای اسکوئر^۲، به اندازه‌ی نمونه حساس است. همچنین، برای اعمال روش تخمین «حداکثر احتمال»^۳، اندازه‌ی نمونه می‌بایست حداقل ۱۰۰ باشد؛ (البته در صورتی که تعداد نمونه کم باشد می‌توان از روش حداقل مربعات وزن‌دار^۴ استفاده کرد) (ویرا^۵، ۲۰۱۱). بر این مبنا، با توجه به اندازه‌ی نمونه‌ی این پژوهش (۲۰۰)، پیش‌فرض شماره‌ی ۲، کاملاً رعایت شده است. علاوه بر این، برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش (پیش‌فرض ۱)، می‌توان از جدول (۶) استفاده نمود. در جدول (۶)، اطلاعات مربوط به میانگین، انحراف استاندارد، چولگی، کشیدگی و همچنین T-Value ارائه شده است.

با توجه به جدول (۶)، هر چه میزان چولگی^۶ و کشیدگی^۷ کمتر بوده و به سمت صفر میل کند، داده‌ها نرمال‌تر خواهند بود و همچنین اگر چولگی و کشیدگی بین «۲+ تا ۲-» باشد داده‌ها تقریباً نرمال می‌باشند (پارک^۸، ۲۰۰۸). جدول (۶)، تأییدکننده‌ی نرمال بودن داده‌ها است. علاوه بر این، تأثیر نرمال بودن بر تخمین خطای استاندارد بسیار حائز اهمیت است، چراکه موجب می‌شود پژوهشگران به صورت غیرصحیح برخی از متغیرهای مدل را حذف یا اضافه نمایند (گائو^۹ و همکاران، ۲۰۰۸). در ضمن، مدل نهایی ارائه‌شده توسط این نرم‌افزار در نمودار (۵) نشان داده شده است.

1. Multivariate Normality
2. Chi-Square Test
3. Maximum Likelihood (ML)
4. Weighted Least Squares (WLS)
5. Vieira
6. Skewness
7. Kurtosis
8. Park
9. Gao

جدول ۶. خلاصه‌ی نتایج تحلیل آمار تک متغیری برای متغیرهای پیوسته

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	T-Value	چولگی	کشدگی	نرمال بودن
یادگیری و بازتاب (LR)	۴/۰۳۶	۰/۴۸۳	۱۱۸/۱۴۱	-۰/۰۸۹	-۰/۱۷۷	*
دستورالعمل و بازخور (IF)	۳/۵۲۷	۰/۶۳۱	۷۹/۰۱۸	-۰/۰۱۳	-۰/۲۶۸	*
ایجاد انگیزه (MS)	۳/۷۱۳	۰/۸۵۸	۶۱/۲۲۴	-۰/۰۶۷	-۰/۱۵۵	*
اثربخشی درک شده (PE)	۴/۲۷۰	۰/۶۲۸	۹۶/۱۹۶	-۰/۲۹۷	-۰/۵۱۶	*
پذیرش و تأیید (AC)	۰/۸۶۲	۰/۶۸۳	۷۹/۹۰۸	-۰/۰۷۸	-۰/۱۷۶	*
مشاوره (Cou)	۳/۷۶۷	۰/۶۵۱	۸۱/۸۲۷	-۰/۱۱۷	-۰/۳۶۱	*
رفاقت (Frie)	۳/۴۱۵	۱/۰۷۹	۴۴/۷۷۲	-۰/۰۶۴	-۰/۴۱۲	*
مدل‌سازی نقش (RM)	۳/۷۳۵	۰/۷۰۶	۷۴/۸۵۸	-۰/۰۲۸	-۰/۱۴۰	*
مربی‌گری (Coa)	۳/۸۱۸	۰/۶۰۹	۸۸/۶۴۶	-۰/۰۵۸	-۰/۱۲۵	*
پشتیبان (Pro)	۳/۸۵۷	۰/۶۵۴	۸۳/۳۷۹	-۰/۰۷۲	-۰/۰۸۳	*
در معرض‌گذاری (Expo)	۳/۶۹۲	۰/۷۱۷	۷۲/۸۴۹	-۰/۰۲۷	-۰/۱۶۳	*
تکفل (Spon)	۳/۸۸۰	۱/۰۳۵	۵۳/۰۲۳	-۰/۳۷۱	-۰/۶۴۱	*
تکالیف‌چالشی (ChA)	۴/۰۱۵	۰/۶۵۵	۸۶/۶۴۸	-۰/۱۱۰	-۰/۳۱۵	*



نمودار ۵. مدل مفهومی پژوهش (در حالت ضرایب استاندارد)

علاوه بر این، همان‌طور که در جدول (۷) مشخص است، شاخص‌های برازش مدل از وضعیت مناسبی برخوردارند. و در نتیجه با توجه به نتایج به‌دست آمده (جدول ۷)، می‌توان به برازش مدل تدوین‌شده و داده‌های تجربی تأکید داشت. همچنین می‌توان الگوی مناسبی را برای ساختار رابطه‌ی بین کارکردهای منتورینگ و طرح توسعه‌ی فردی عنوان نمود. نتایج تحلیل، بیانگر این است که مدل پژوهش از برازش کاملی برخوردار است؛ زیرا تقسیم کای اسکوئر بر درجه‌ی آزادی کوچک‌تر از ۳ بوده ($X^2/df=2.16$) و شاخص ریشه‌ی میانگین مربعات خطای تقریب نیز کمتر از ۰/۰۸ است ($RMSEA= 0.076$). این دو شاخص، شاخص‌های بدبودن هستند، یعنی شاخص‌هایی که هرچه مقدار آنها کمتر باشد بهتر است؛ چراکه این شاخص‌ها معیاری برای میانگین اختلاف بین داده‌های مشاهده‌شده و داده‌های مدل به‌شمار می‌روند. علاوه بر این، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده نیز از ۰/۸ بیشتر بوده ($AGFI=0.84$) و برازش مقایسه‌ای ($CFI=0.98$)، برازش افزایشی ($IFI= 0.98$)، و نیکویی برازش ($GFI=0.89$)، همگی از حد مطلوب بیشتر می‌باشند و در نتیجه معرف برازش مدل پژوهش می‌باشند. همچنین شش شاخص اخیر، شاخص‌های خوب بودن هستند؛ یعنی شاخص‌هایی که هرچه مقدار آنها بیشتر باشد بهتر است. علاوه بر این، خروجی‌های نرم‌افزار نشان‌دهنده‌ی تناسب برازش مدل برای آزمون فرضیات است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش (ویرا، ۲۰۱۱)

شاخص‌های برازش	اختصار	نتایج	برازش قابل قبول
تقسیم کای-اسکوئر بر درجه‌ی آزادی	X^2/df	۲/۱۶	$(X^2/df) \leq 3.00$
ریشه‌ی میانگین مربعات خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۷۶	$RMSEA \leq 0.08$ (برازش خوب)
شاخص برازش نرم	NFI	۰/۹۷	$NFI \geq 0.90$
شاخص برازش غیرنرم	NNFI	۰/۹۸	$NNFI \geq 0.90$
شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده	AGFI	۰/۸۴	$AGFI \geq 0.80$
شاخص برازش مقایسه‌ای	CFI	۰/۹۸	$CFI \geq 0.90$
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۸	$IFI \geq 0.90$
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۸۹	$GFI \geq 0.90$

حال پس از تأیید برازش مدل و مناسب بودن آن، برای پیش‌بینی الگوی رابطه‌ی مابین کارکردهای منتورینگ و طرح توسعه‌ی فردی، فرضیات پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند تا بدین طریق تأیید یا رد آنها آشکار شود. ضرایب به‌دست‌آمده در صورتی معنادار است که مقدار T-Value آنها از ۱/۹۶ بیشتر یا از ۱/۹۶- کمتر باشد، و در نتیجه، فرضیه‌ی صفر رد و فرضیه‌ی یک تأیید شود. همان‌طور که در جدول (۸) مشاهده می‌شود، ضرایب معناداری میان کارکردهای توسعه‌ی کارراهی شغلی، کارکردهای روانی اجتماعی و کارکرد مدل‌سازی نقش با طرح توسعه‌ی فردی؛ به ترتیب ۳/۸۸، ۰/۴۰ و ۳/۷۶ است. بنابراین، مدل ساختاری نشان می‌دهد که کارکردهای توسعه‌ی کارراهی شغلی و کارکرد مدل‌سازی نقش می‌توانند تأثیر معناداری بر طرح توسعه‌ی فردی داشته باشد؛ ولی کارکردهای روانی اجتماعی تأثیر معناداری بر طرح توسعه‌ی فردی ندارند.

جدول ۸. جدول نتایج برآمده از تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری برای رد یا تأیید فرضیات پژوهش

نتیجه‌ی آزمون	T-Value	معادلات ساختاری	فرضیات	
			←	
تأیید فرضیه	۳/۸۸	$C = 0.60 * IDP$	←	کارکردهای توسعه‌ی کارراهی شغلی
رد فرضیه	۰/۴۰	$PS = 0.06 * IDP$	←	کارکردهای روانی اجتماعی
تأیید فرضیه	۳/۷۶	$RM = 0.31 * IDP$	←	کارکرد مدل‌سازی نقش

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب پیشین، هدف این پژوهش، تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری با تمرکز بر طرح توسعه‌ی فردی است. برای تبیین این موضوع، از مدل ستاره‌ای هفت‌نقطه‌ی راثول استفاده شده است. به‌طور خلاصه، در این مدل پس از بررسی شایستگی‌ها و الزامات جاری و آینده‌ی کاری کارکنان، شکافی بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شکل خواهد گرفت که راثول از آن به‌عنوان شکاف توسعه‌ای یاد می‌کند. یکی از بهترین شیوه‌ها برای کاهش این شکاف توسعه‌ای، طرح توسعه‌ی فردی است. از سوی دیگر، با توجه به سایر پژوهش‌های یادشده،

منتورینگ می‌تواند روشی مناسب برای پیاده‌سازی طرح توسعه‌ی فردی باشد و به‌طور کلی می‌توان گفت: «در مرحله‌ی ششم مدل جانشین‌پروری راثول، پس از مشخص شدن وجود شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، ابزار مناسبی که می‌تواند این شکاف را پر کند، طرح توسعه‌ی فردی و روش یا شیوه‌ی مناسب برای اجرای طرح توسعه‌ی فردی، منتورینگ است.»

بررسی فرضیه‌ی فرعی اول: کارکردهای توسعه‌ی کارراهه‌ی شغلی منتورینگ، تأثیر معناداری بر طرح توسعه‌ی فردی در سازمان مرکز تحقیقات مخابرات دارد. همان‌طور که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، برای بررسی فرضیات پژوهش می‌بایست میزان T-Value به‌دست‌آمده از مدل را مورد بررسی قرارداد. به‌عبارت‌دیگر، در صورتی که مقدار T-Value از ۱/۹۶ بیشتر یا از ۱/۹۶- کمتر باشد، ضرایب به‌دست‌آمده معنادارند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، میزان T-Value برای این فرضیه «۳/۸۸» می‌باشد؛ یعنی، ضریب به‌دست‌آمده معنادار است و فرضیه‌ی اول با سطح اطمینان ۹۵ درصد (در سطح خطای ۵ درصد) تأیید می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، کارکردهای توسعه‌ی کارراهه‌ی شغلی منتورینگ (مربی‌گری، پشتیبان، تکالیف‌چالشی، در معرض‌گذاری و تکفل) می‌توانند با ضریب تأثیر ۰/۶۰، بر طرح توسعه‌ی فردی تأثیری معنادار داشته باشند.

بررسی فرضیه‌ی فرعی دوم: کارکردهای روانی اجتماعی منتورینگ، تأثیر معناداری بر طرح توسعه‌ی فردی در سازمان مرکز تحقیقات مخابرات دارد. با توجه به نتایج برآمده از پژوهش، میزان T-Value برای این فرضیه «۰/۴۰» می‌باشد؛ یعنی، ضریب به‌دست‌آمده معنادار نیست و فرضیه‌ی دوم با سطح اطمینان ۹۵ درصد (در سطح خطای ۵ درصد) تأیید نمی‌شود. به‌عبارت‌دیگر، کارکردهای روانی اجتماعی منتورینگ (پذیرش و تأیید، رفاقت و مشاوره) نمی‌تواند با ضریب تأثیر ۰/۰۶، بر طرح توسعه‌ی فردی تأثیری معنادار داشته باشد.

بررسی فرضیه‌ی فرعی سوم: کارکرد مدل‌سازی نقش منتورینگ، تأثیر معناداری بر طرح توسعه‌ی فردی در سازمان مرکز تحقیقات مخابرات دارد. میزان T-Value برای این فرضیه «۳/۷۶» می‌باشد؛ یعنی، ضریب به‌دست‌آمده معنادار است و فرضیه‌ی سوم نیز با سطح اطمینان ۹۵ درصد (در سطح خطای ۵ درصد) تأیید می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، کارکرد مدل‌سازی نقش منتورینگ می‌تواند با ضریب تأثیر ۰/۳۱، بر طرح توسعه‌ی فردی تأثیری معنادار داشته باشد.

به‌طور کلی، با توجه به نتایج این پژوهش، برای پیاده‌سازی طرح توسعه‌ی فردی در چارچوب جانشین‌پروری، به‌کارگیری کارکردهای منتورینگ می‌تواند مثر ثمر باشد. درحقیقت، آزمون کای اسکوئر برای چارچوب مفهومی این پژوهش معنادار ($P\text{-Value} < 0.01$) است؛ چرا که $x^2 = 200.98$ ، $p = 0.0000$ است. همچنین، نسبت خی دو به درجه‌ی آزادی، کمتر از ۳ می‌باشد که طبیعتاً نسبت‌هایی که بین ۱ تا ۳ باشند بیانگر تناسب قابل قبول هستند. نکته‌ی مهم اینکه با توجه به نتایج پژوهش حاضر، تمامی کارکردهای منتورینگ برای پیاده‌سازی طرح توسعه‌ی فردی نمی‌توانند ابزاری کارآ و مثر ثمر باشند؛ زیرا، همان‌طور که قبلاً بحث شد، کارکردهای روانی اجتماعی نتوانستند تأثیری بر طرح توسعه‌ی فردی داشته باشند و تنها کارکردهای توسعه‌ی کارراهه‌ی شغلی و مدل‌سازی نقش قادر به ایفای نقش در پیاده‌سازی طرح توسعه‌ی فردی هستند. لیکن شاید عدم تأثیرگذاری کارکردهای روانی اجتماعی تحت تأثیر شرایط و سازمان مورد مطالعه‌ی دیگر، تأثیر متفاوتی داشته باشد.

فهرست منابع

- بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر و کنجکاو منفرد، امیررضا (۱۳۹۰). شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای مدل جانشین‌پروری کارکنان، *دوفصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۴(۱). ۸۷-۱۱۴.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ عابدی جعفری، حسن و مهدوی، موسی (۱۳۸۷). طراحی و تبیین الگوی توسعه‌ی منابع انسانی (استادان دانشگاه) مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه‌ی ارتباطات چهارگانه. *فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۱(۱). ۱۹-۵۰.
- Bandura, A. (1971). **Social Learning Theory**, General learning Corporation.
- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating Greater Success in Succession Planning. *Advances in Developing Human Resources* 10 (5): 721-739.
- Clutterbuck, D. (2011). **Mentoring and Succession Planning**. [http://www.gpstrategiesltd.com/downloads-library/clutterbuck associates / articles /mentoring-and-succession-planning.shtml](http://www.gpstrategiesltd.com/downloads-library/clutterbuck%20associates/articles/mentoring-and-succession-planning.shtml).
- Edwards, B. (2008). **8 Mistakes Made In Succession Planning ...and How to Fix Them**. www.linkageinc.com
- Egan, T. M., & Song, Z. (2008). Are Facilitated Mentoring Programs Beneficial? A Randomized Experimental Field Study. *Vocational Behavior*, 72, 351-362.
- Field, J. (2001). **Mentoring: A Natural Act for Information Professionals?** *New Library World*, 102 (1166/1167), 269-273.
- Fitsimmons, G. (2013). Library Leadership Collective Succession Planning In Librarianship. *The Bottom Line: Managing library finances*, 26 (4), 42-143.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gao, S., L. Mokhtarian, P., & A. Johnston, R. (2008). Nonnormality of Data in Structural Equation Models. *Journal of the Transportation Research Board*, No. 2082, 116-124.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. New York: McGraw-Hill.
- Gillian, B. (2011). **Learning to Lead in the 'year of the Firsts': A Study of Employer Led Mentoring for New School Leaders in Scotland**. (Doctoral dissertation). University of Glasgow.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304.
- Hallam, P. R., Chou, P. N., Hite, J. M., & Hite, S. J. (2012). Beginning Teachers Two Contrasting Models for Mentoring as They Affect Retention of Beginning Teachers. *NASSP Bulletin*, 96(3), 243-278.
- Hart, E. W. (2009). **Seven Keys to Successful Mentoring**. Center for Creative Leadership. United States.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77, 81-112.
- Haynes, R. K., & Ghosh, R. (2008). **Mentoring and Succession. Management: An Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model**. Review of Business.

- Henderson, J. (2006). **The Value Of Succession Planning**. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go. **Advances in Developing Human Resources**, 7: 446.
- Huang, C., Wang, Y., Wu, T. & Wang, P. (2013). An Empirical Analysis of the Antecedents and Performance Consequences of Using the Moodle Platform, **International Journal of Information and Education Technology**, 3 (2), 217-221.
- Jacobi, M. (1991). Mentoring and Undergraduate Academic Success: A Literature Review. **Review of Educational Research**, 61(4), 505-532.
- Kim, S. (2007). Learning Goal Orientation, Formal Mentoring, and Leadership Competence in HRD A Conceptual Model. **European Industrial Training**, 31 (3), 181-194.
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2002). **Implementing Mentoring Schemes, A Practical Guide to Successful Programs**. Butterworth-Heinemann, London.
- Klein, M.F., & Salk, R.J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education. **Leadership & Organizational Studies**, 20(3), 335-345.
- Kram, K.E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. **Academy of Management Journal**, 26, 608-25.
- Mahapatro, B. B. (2010). **Human Resource Management** (1st ed). New Age International.
- Mathis, R.L., & Jackson, J. H. (2000). **Human Resource Management** (9th ed.). South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). **Fundamentals of Human Resource Management** (4th ed.). McGraw-Hill/Irwin, Americas, New York.
- Office of Disaster Assistance, ODA. (2010). **Individual Development Plan Guidebook**. Retrieved from <https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/SBA%20IDP%20Guidebook.pdf>.
- Park, H. M. (2008). **Univariate Analysis and Normality Test Using SAS, Stata, and SPSS. Working Paper**. <http://www.indiana.edu/~statmath/stat/all/normality/index.html>.
- Pask, R., & Joy, B. (2007). **Mentoring-Coaching: A Guide for Education Professionals**. McGraw-Hill, London.
- Patel, S., Kitchen, G., & Barrie, J. (2013). **Personal Development Plans-Practical Pitfalls**. Trends in Anaesthesia and Critical Care, 220-223.
- Ragins, B.R. & Cotton, J.L. (1999). Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships, **Journal of Applied Psychology**, 84, 529-50.
- Rothwell, W.J. (2010). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within** (4th ed.). American Management Association. United States of America.
- Singh, V., Bains, D., & Vinnicombe, S. (2002). **Informal Mentoring as an Organisational Resource**. Long Range Planning. 35,389-405.
- The American Institute Of Architects (AIA). (2012). **Mentoring Essentials for IDP Supervisors and Mentors**. <http://www.aia.org/aiaucmp/groups/aia/documents/pdf/aia090436.pdf>
- Vieira, A. L. (2011). **Interactive LISREL in Practice, Getting Started with a SIMPLIS Approach**. Springer Heidelberg Dordrecht London and New York.