

Designing a mentoring model for managers of public sector organizations with an emphasis on integrating learning methods (traditional, digital, and smart)

Zahra Hassani

Department of Public Administration, SR.C.,
Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Darush Gholamzadeh*

Department of Public Administration, CT.C.,
Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Nader Sheikholeslami
Kandelousi

Department of Public Administration, NT.C.,
Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

Among modern educational approaches aimed at achieving optimal performance, mentoring programs were emphasized. Mentoring was considered an effective factor in skill training and professional development. Due to the high expertise and education of managers and employees, the mentoring method in governmental organizations had always been distinct from other organizations. The purpose of this study was to present a mentoring model for government managers with emphasis on blended learning. This research was qualitative and based on grounded theory. The sample included 10 senior managers, experienced mentors, and human resource development specialists in governmental organizations, selected through purposive sampling. Semi-structured interviews were conducted, and to strengthen credibility, Lincoln and Guba's four criteria—credibility, transferability, dependability, and confirmability—were applied. Finally, data were analyzed using grounded theory. The results revealed that the mentoring model for public sector managers encompasses causal conditions (skill gaps, pressures of technological transformation, inefficiency of traditional training, managerial complexity, and the need for continuous learning), contextual conditions (learning culture, technological maturity, administrative structure, human resource policies, managerial characteristics, attitudes toward mentoring, educational accessibility, and organizational support), intervening conditions (resistance to change, shortage of qualified mentors, policy instability, and weak technological interaction), strategies (hybrid design, mentor empowerment, process standardization, and effectiveness evaluation), and outcomes (enhanced competencies, improved performance, strengthened learning culture, increased motivation, improved service quality, and professional development modeling). These dimensions converge around the core category of “mentoring public sector managers,” forming a comprehensive paradigmatic model.

Keywords: Mentoring Model, Public Organizations, Blended Learning, Grounded Theory

How to Cite: Hassani,Z. , Gholamzadeh,D. and Sheikholeslami Kandelousi,N. (2026). Designing a mentoring model for managers of public sector organizations with an emphasis on integrating learning methods (traditional, digital, and smart). Journal of Intelligent Strategic Management .5(2), 183-208.
doi: 10.87453/bumara.2026.373601.5457



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: d.gholam@iaua.ac.ir

طراحی الگوی متورینگ برای مدیران سازمان‌های بخش دولتی با تاکید بر تلفیق روش‌های یادگیری (سنتی، دیجیتال و هوشمند)

زهرا حسنی

گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

داریوش غلامزاده *

گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نادر شیخ‌الاسلامی کندلوسی

گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

از رویکردهای نوین آموزشی برای دستیابی به عملکرد مطلوب، می‌توان به اجرای برنامه‌های متورینگ اشاره کرد. متورینگ عاملی مؤثر در آموزش مهارت‌ها و رشد حرفه‌ای در سازمان‌ها محسوب می‌شود. از این رو به دلیل سطح تخصصی و تحصیلاتی بالای مدیران و کارکنان، روش متورینگ در سازمان‌های دولتی با سایر سازمان‌ها همواره متمایز بوده است. بنابراین هدف این مطالعه ارائه الگوی متورینگ برای مدیران دولتی با تاکید بر یادگیری تلفیقی بود. این پژوهش کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد قلمداد می‌گشت. نمونه آماری شامل ۱۰ مدیر ارشد، متور با سابقه و متخصص توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بوده که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مورد استفاده قرار گرفت و برای افزایش اعتبار یافته‌ها از چهار معیار لینکلن و گوبا شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، پایایی و تأییدپذیری بهره گرفته شد. در نهایت داده‌ها با روش داده‌بنیاد تحلیل شدند. نتایج نشان داد که الگوی متورینگ برای مدیران بخش دولتی شامل عوامل علی (شکاف مهارتی؛ فشار تحول فناورانه، ناکارآمدی آموزش سنتی، پیچیدگی مدیریتی، نیاز به یادگیری مستمر)، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ یادگیرنده؛ بلوغ فناورانه، ساختار اداری، سیاست‌های منابع انسانی، ویژگی‌های مدیران، نگرش به متورینگ، دسترسی آموزشی، حمایت سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (مقاومت در برابر تغییر؛ کمبود متور متخصص، ناپایداری سیاستی، تعامل فناورانه ضعیف)، راهبردها (طراحی ترکیبی؛ توانمندسازی متورها، استانداردسازی فرایند، ارزیابی اثربخشی) و پیامدها (ارتقاء شایستگی‌ها؛ بهبود عملکرد، تقویت فرهنگ یادگیری، افزایش انگیزش، ارتقاء کیفیت خدمات، الگوسازی توسعه حرفه‌ای) بود که پیرامون مقوله اصلی (متورینگ مدیران بخش دولتی) به صورت یک مدل پارادایمی قرار داشتند.

کلیدواژه‌ها: الگوی متورینگ، سازمان‌های دولتی، یادگیری تلفیقی، روش داده‌بنیاد

استناد به این مقاله: حسنی، زهرا و غلامزاده، داریوش و شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر. (۱۴۰۵). طراحی الگوی متورینگ برای مدیران سازمان‌های بخش دولتی با تاکید بر تلفیق روش‌های یادگیری (سنتی، دیجیتال و هوشمند). مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۲)، ۱۸۳-۲۰۸.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربیتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: d.gholam@iau.ac.ir

مقدمه

پیشرفت سریع تکنولوژی و دگرگونی‌های پیوسته در نیازهای بازار، همراه با بالا رفتن سطح توقع مشتریان، سازمان‌ها را ناگزیر کرده تا با بهره‌گیری از راهکارهای نوآورانه، توان رقابتی و کارایی خود را ارتقا دهند (برومندزاده و همکاران، ۱۴۰۴). در این راستا سازمان‌های پیشرو، توانمندسازی نیروی انسانی را سنگ‌بنای موفقیت خود می‌دانند؛ زیرا این رویکرد نه تنها سرچشمه خلاقیت است، بلکه زمینه‌ساز ارتقای عملکرد و رشد پایدار سازمانی نیز محسوب می‌شود (میرزاده کوهشاهی و همکاران، ۱۴۰۴). در واقع کارکنان اندیشمند و توانمند، ستون اصلی مدیریت دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته و ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، زمینه‌گردآوری داده‌ها و اشتراک‌گذاری دانش را فراهم می‌سازد. با این حال، موفقیت سازمان در گرو آن است که کارکنان از بینش و توان ادراکی کافی برای تحلیل و تلفیق این داده‌ها در راستای دستیابی به اهداف برخوردار باشند (صادقی و همکاران، ۱۴۰۴). در این راستا یکی از رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان، فرآیند منتورینگ می‌باشد. منتورینگ فرآیندی است که در آن فردی توانمند و آگاه، به فردی که دارای تجربه کمتری می‌باشد، راهنمایی و مشاوره می‌کند تا در زمینه حرفه و تخصص خویش یاد گرفته، رشد و توسعه نماید (ال‌گریدی، ۲۰۲۰). لذا در دهه‌های اخیر، محققان و سازمان‌ها علاقه خاصی به پژوهش در رابطه با منتورینگ نشان داده‌اند. این موضوع به دلیل آن است که منتورینگ، مزایای بسیاری را برای مدیران، کارکنان و سازمان‌ها به همراه داشته است (چونگ و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع بر اساس بررسی پژوهش‌های موجود، اجرای برنامه‌های منتورینگ در سازمان‌ها می‌تواند پیامدهای مثبتی برای افراد و ساختار سازمانی به همراه داشته باشد. این پیامدها شامل کاهش نرخ جابجایی کارکنان، حفظ افراد و تعلیم نیروهای کم‌تجربه از طریق حمایت افراد باتجربه، ارتقاء عملکرد شغلی، توسعه فردی و حرفه‌ای، بهبود مسیر شغلی، تقویت فرآیند جانشین‌پروری، تسهیل اجتماعی‌شدن در محیط کار، و انجام وظایف به شیوه‌ای مؤثرتر است (احمدی، ۱۴۰۴). از سویی دیگر بر اساس مجموعه‌ای از گزارش‌های رسمی و بین‌المللی، به نظر می‌رسد نظام مدیریت منابع انسانی در ایران با چالش‌های جدی مواجه است. سهم منابع انسانی و ساختار در تولید ثروت کشور به مراتب کمتر از میانگین جهانی گزارش شده و جایگاه ایران در شاخص‌های نوآوری، توسعه انسانی و رقابت‌پذیری نیز نشان‌دهنده ضعف در بهره‌برداری از استعداد‌های انسانی و ناکارآمدی در مدیریت آنهاست. همچنین، مطالعات داخلی و اسناد قانونی مانند برنامه‌های تحول نظام اداری و مواد مرتبط در قوانین توسعه، بر ضرورت اصلاح و ارتقاء نظام مدیریت منابع انسانی تأکید

¹ L. Grady

² Chong et al

دارند (کمندی و همکاران، ۱۴۰۴). اما این درحالی است که در کشورمان هنوز تجربه‌ای عملی از اجرای برنامه‌های منتورینگ نداشته و در حوزه آموزش مدیران نیز که یکی از نقاط ضعف جدی نظام آموزشی محسوب می‌شود راهبردی کارآمد تدوین نشده است (قاسمی قاسم‌وند و همکاران، ۱۴۰۳). از طرفی تحول و تغییر، شاخصه بنیادین سازمان‌های معاصر به شمار می‌رود. در شرایط محیطی متنوع و پر از دگرگونی‌های سریع، بقای سازمان وابسته به توانایی آن در همگام‌سازی مدیران و کارکنان با این تغییرات است؛ در غیر این صورت، سازمان ناگزیر قربانی این تحولات خواهد شد (خانی و همکاران، ۱۴۰۴). به عنوان مثال در فضای کنونی، یکی از موضوعات کلیدی، دگرگونی گسترده‌ای است که در زمینه دیجیتال‌سازی تمامی فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی رخ می‌دهد (خوانساری و همکاران، ۱۴۰۴). در واقع طی سال‌های گذشته، روندی گسترده در سطح جهانی شکل گرفته است که بر اجرای اصلاحات بنیادین با هدف هوشمندسازی سازمان‌ها تمرکز دارد؛ این حرکت نشان‌دهنده تلاش کشورها برای ارتقای کارایی و سازگاری با تحولات نوین است (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۳). از این رو در سال‌های اخیر، با گسترش فناوری‌های نوین، نظام‌های آموزشی سازمان‌ها از آموزش حضوری به سمت یادگیری ترکیبی و از راه دور حرکت کرده‌اند. این تحول، نیاز به بازطراحی ساختارهای آموزشی و توسعه منابع انسانی را افزایش داده است. در واقع یادگیری ترکیبی با تلفیق آموزش حضوری و آنلاین، به مدیران و مربیان امکان می‌دهد تا اهداف آموزشی متنوعی را با اثربخشی بیشتر دنبال کنند. این رویکرد نه تنها عملکرد آموزشی را بهبود می‌بخشد، بلکه با بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی، ساختارهای یادگیری را منعطف‌تر و کارآمدتر می‌سازد. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که یادگیری ترکیبی به عنوان الگویی نوین، رضایت فراگیران را افزایش داده و در نظام‌های آموزشی جایگاه مهمی یافته است (عارفی‌نهاد و همکاران، ۱۴۰۲). از طرفی ذکر این نکته نیز ضروری است که امروزه هوش مصنوعی به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی مدرن، تأثیر چشمگیری بر حوزه آموزش گذاشته است. ترکیب آن با فناوری واقعیت مجازی، امکان طراحی محیط‌های آموزشی تعاملی و شبیه‌سازی‌های دقیق را فراهم می‌سازد؛ به گونه‌ای که فرآیند یادگیری از محدودیت‌های زمانی و مکانی فراتر رفته و درک مفاهیم علمی با بهره‌گیری از نرم‌افزارها و بازی‌های هوشمند تسهیل می‌شود (ظفری و همکاران، ۱۴۰۰). از این رو می‌توان گفت با عنایت به شرایط کنونی، توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مستلزم بهره‌گیری از رویکردهای نوین آموزشی است. منتورینگ به عنوان ابزاری مؤثر در انتقال دانش ضمنی و تجربه‌های مدیریتی، زمینه رشد فردی و حرفه‌ای مدیران را فراهم می‌آورد. در کنار آن، یادگیری تلفیقی با ترکیب آموزش حضوری و مجازی، امکان دسترسی گسترده‌تر و انعطاف‌پذیری بیشتر در فرآیند یادگیری

ايجاد مى كند. افزون بر اين، فناورى‌هاى هوشمند نظير هوش مصنوعى و واقعيت مجازى مى توانند محيط‌هاى شبیه‌سازى شده و تعاملى را در اختيار مديران قرار دهند تا مهارت‌هاى تصميم‌گيرى و رهبرى خود را در شرايط پيچيده تمرين كنند. لذا هدف از ارائه اين مقاله طراحي الگويى جامع براى منتورينگ مديران بخش دولتى با تأكيد بر يادگيرى تلفيقي است؛ الگويى كه بتواند خلاً موجود در آموزش مديران را پر کرده و به ارتقاى نظام مديريت منابع انساني کشور کمک نماید.

پيشينه پژوهش

مفهوم‌شناسى منتورينگ

منتورينگ پديده‌اى است كه تمرکز اصلى آن بر روى قابليت‌ها، پيشرفت شغلى و مهارت‌هاى رهبرى در بلندمدت است (كوثرى و همكاران، ۱۳۹۹). منتورينگ در لغت به معنای مرشدی است. رابطه‌اى توسعه‌اى و از روى هدف كه در آن يك فرد باتجربه و مطلع، زندگى شخصى و حرفه‌اى فردى كم تجربه و با آگاهى كم را پرورش مى دهد (قلی‌پور و همكاران، ۱۳۹۵). از منتورينگ به عنوان تكنيك توسعه مديريت ياد مى شود كه از طريق آن يك مدير يا كارمند مشتاق مى تواند با تعامل با مديران يا كارمندان باتجربه‌تر، مهارت و دانش كسب كند (ديل و همكاران، ۲۰۲۰). اگر منتورينگ به درستی انجام شود بايد درك درستی از صنعت و انجام كارها براى منتی ارائه دهد و به ايجاد اعتمادبه‌نفس براى او كمك كند. اين دیدگاه، منتورينگ را وسيله‌اى براى ارتقاى يادگيرى عملى از طريق رشد توانايى‌هاى منتی براى انجام بهتر كارها و پيشرفت سريع‌تر شغلى مى داند. از همه مهم‌تر، ادبيات نشان مى دهد كه منتور، منتی را قادر مى سازد تا شكست‌ها را مورد تجزيه و تحليل قرار داده، اشتباهات را تشخيص دهد و سپس از تجربه ياد بگيرد (سرى و همكاران، ۲۰۲۰). عملكرد اصلى منتورينگ براى حمايت از رشد افراد باانگيزه است كه منجر به رشد مهارت، به حداكثر رساندن توانايى‌هاى بالقوه آن‌ها و پيشرفت شغلى مى شود. در سازمان‌هاى مدرن، از منتورينگ اغلب به عنوان وسيله‌اى براى مديريت استعداد كه شامل توسعه و حفظ است، نام برده مى شود. به عنوان مثال، تقريباً ۷۰ درصد از ۵۰۰ شركت مجله فورچن داراى برنامه‌هاى منتورينگ براى افزايش تعهد كاركنان نسبت به شركت هستند (رجب پور و همكاران، ۱۳۹۴). به طور كلى مى توان گفت منتورينگ به عنوان فرايندى مبتنى بر انتقال تجربه و هدايت فردى، زمانى بيشترين اثربخشى را دارد كه در قالب يادگيرى تلفيقي به كار گرفته شود؛ يعنى تركيب تعاملات رودرو با ابزارهاى ديجيتال و محيط‌هاى آنلاين. در اين رويكرد، منتور نه تنها نقش راهنما و الگو را ايفا مى كند، بلكه با بهره‌گيرى از فناورى‌هاى آموزشى، فرصت‌هاى يادگيرى متنوع و شخصى‌سازى شده را

¹ Deale et al.

² Scerri et al.

برای شاگرد فراهم می‌سازد. به این ترتیب، مفهوم‌شناسی متورینگ در بستر یادگیری تلفیقی، پلی میان خرد انسانی و امکانات فناورانه ایجاد می‌کند و تجربه یادگیری را همزمان عمیق‌تر، انعطاف‌پذیرتر و کاربردی‌تر می‌سازد.

یادگیری تلفیقی

در سال‌های اخیر، با پیشرفت فناوری به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات، روش‌های آموزش و یادگیری نیز در حال تکامل و مدرن شدن است. یکی از روش‌های نوین آموزشی که در سال‌های اخیر به‌شدت رو به گسترش است، یادگیری تلفیقی است. یادگیری تلفیقی ترکیبی از آموزش متداول و مرسوم (چهره به چهره) و آموزش مجازی است. به‌طوری‌که بخشی از محتوا که اغلب پیچیدگی بیشتری دارد به شکل سنتی و در کلاس ارائه می‌شود و بخش دیگر به‌صورت محتوای الکترونیکی تهیه و به نحو مقتضی در اختیار فراگیران قرار داده می‌شود. این روش آموزشی مدرن از دید بسیاری از صاحب‌نظران بهترین روش یاددهی در شرایط کنونی است. در یک کلام می‌توان اذعان داشت که رویکردهای تلفیقی در پی آن هستند که با سازمان‌دهی خاصی از آموزش، فرصت‌هایی را برای فراگیران فراهم سازند تا با اصول، مبادی، روش‌ها و موضوعات متنوع در قلمروهای متعدد آشنا شوند (غرایبی و همکاران، ۱۴۰۲)؛ به عبارت دیگر یادگیری تلفیقی مدلی از یادگیری است که در آن با تأکید بر روی کیفیت یادگیری و با به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به برنامه‌ریزی آموزشی می‌پردازد. مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که آموزش تلفیقی هم یک مدل یادگیری اثربخش و هم یک انتخاب مناسب برای دانش‌پژوهان است. برنامه‌ای است که در آن روش‌های مختلف ارائه برای بهینه کردن پیامدهای یادگیری و کاهش هزینه‌های آموزشی استفاده می‌شود (گودرزی و میمند، ۱۳۹۸). از سویی دیگر یکی از مواردی که موجب کاهش هزینه‌ها، صرف زمان کمتر و بهبود سطح یادگیری و اثربخشی آموزشی در شیوه‌های آموزش تلفیقی می‌شود، به‌کارگیری هوش مصنوعی در این نوع از آموزش‌ها است (فتح‌اله‌پور و قلی‌زاده کلان، ۱۴۰۴). برای تبیین بیشتر در ادامه به بررسی یادگیری تلفیقی و هوش مصنوعی پرداخته شده است.

یادگیری تلفیقی و هوش مصنوعی

هوش مصنوعی به‌عنوان یک پدیده تحول‌آفرین، تغییرات گسترده‌ای در زندگی فردی و اجتماعی ایجاد کرده است. برخلاف تصور رایج که آن را صرفاً محدود به دنیای کامپیوتر می‌دانند، این فناوری در حوزه‌های گوناگونی همچون آموزش و یادگیری، کشاورزی، طراحی مد و لباس، موسیقی، هنرهای تصویری، تولید محتوا، دندانپزشکی، روانشناسی، معاملات مالی الگوریتمی و صنایع پیشرفته‌ای مانند هوافضا نقش‌آفرینی می‌کند (بابائیان و رضایی، ۱۴۰۴). در این راستا هوش مصنوعی در عرصه آموزش، به‌مثابه یک نوآوری تازه، موجب تغییر بنیادین در رویکردها و چشم‌اندازهای یادگیری و تدریس شده است (مهری

و همکاران، ۱۴۰۴). در واقع ادغام همکاری میان انسان و هوش مصنوعی می‌تواند به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی عمل کند. این تعامل با فراهم‌سازی تحلیل‌های لحظه‌ای، مسیر یادگیری کارکنان را تسریع کرده و فرصت تمرکز بر فعالیت‌های کلان و راهبردی را ایجاد می‌کند. در عین حال، کارکنان قادر خواهند بود مهارت‌های فنی خود را ارتقا دهند تا در کنار فناوری‌های هوش مصنوعی عملکرد مؤثرتری داشته باشند (لین و چن، ۲۰۲۵). به طور خلاصه می‌توان مزایای استفاده از هوش مصنوعی در امر آموزش تلفیقی را شخصی‌سازی تجربه یادگیری، افزایش سرعت اساتید، یادگیری آنلاین و دسترسی همیشگی بیان نمود (بابائیان و رضایی، ۱۴۰۴). اگرچه پژوهش‌های پیشین توانسته‌اند ابعاد مهمی از پیامدهای همکاری انسان و هوش مصنوعی را روشن سازند، اما همچنان فقدان یک چارچوب جامع برای تبیین شیوه‌های مؤثر در ترغیب کارکنان به مشارکت فعال در این همکاری احساس می‌شود. این خلأ به‌ویژه در بستر تغییرات بنیادین ناشی از انقلاب هوش مصنوعی در محیط‌های کاری، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (لین و چن، ۲۰۲۵).

مطالعات پیشین

- یساوول و همکاران (۱۴۰۲) با استفاده از روش کیفی و روش مرور سیستماتیک به بررسی مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا برای معلمان پرداختند. محققان بر اساس تجزیه و تحلیل مقالات، مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا برای معلمان را در ۶ بعد و ۱۸ عامل طبقه‌بندی می‌کنند که این ابعاد شامل مؤلفه‌های فردی-شخصیتی (شامل عوامل شخصی‌سازی، مدیریت فرآیند، انگیزش و علاقه و ویژگی شناختی)، بُعد اجتماعی-فرهنگی (شامل عوامل توجه به فرهنگ یادگیری، ایجاد اجتماعات حرفه‌ای و هم‌کنشی مؤثر)، بُعد سازمانی (شامل عوامل حمایت و پشتیبانی)، بعد مؤلفه‌های مشاوره‌ای (شامل عوامل مهارت‌های ارتباطی، اخلاق‌مداری و نظارت بالینی)، مؤلفه‌های آموزشی (شامل عوامل تخصص محوری، یادگیری مشارکتی، آموزش اصیل و فناوری آموزشی) و مؤلفه‌های پژوهشی (شامل عوامل مهارت‌های پژوهشی و تلفیق نظریه و عمل) است.

- قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با استفاده از روش آمیخته به شناسایی پسایندهای پیاده‌سازی فرآیند منتورینگ در شرکت همراه اول پرداختند. بر اساس نتایج این پژوهش مضامینی شامل آگاهی سازمانی، تدوین اهداف منتورینگ، بومی‌سازی، انعطاف برنامه‌های منتورینگ، سوابق، مهارت و شایستگی منتور، آموزش و توجیه منتور، سبک منتورینگ، ویژگی‌های منتی، آگاهی بخشی به منتی، انگیزه منتی و منتور، ارتباط بین منتی

¹ Lin & Chen

و منتور، امکانات و حمایت سازمانی، نگرش ارزیابی، زمان و نوع ارزیابی برنامه بر کیفیت برنامه‌های منتورینگ اثر دارند.

- کوثریه و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با رویکرد کیفی به طراحی الگوی منتورینگ در شرکت مدیریت شبکه برق ایران پرداختند. یافته‌های این پژوهش سه مقوله توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی را شناسایی کرد. در مقوله توسعه فردی، مؤلفه‌های دانش، شخصیت و شغل، در مقوله توسعه سازمانی، مؤلفه‌های مدیریت، انگیزش و منابع انسانی و در مقوله توسعه ارتباطی، مؤلفه مشتریان/ذی‌نفعان، شناسایی شدند.

- کریستیانا و آدنی^۱ (۲۰۲۴) با استفاده از رویکرد توصیفی - پیمایشی نقش حمایت منتور و راهنمایی شغلی را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده برنامه‌ریزی منتورینگ بخش عمومی در نیجریه مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه دولتی در ایالت اکیتی نیجریه بودند که تعداد ۳۷۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این مطالعه داده‌های اولیه مورد استفاده از طریق پرسشنامه ساختاریافته جمع‌آوری و با استفاده از رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این مطالعه نشان داد که حمایت سرپرست و راهنمایی شغلی تأثیر معناداری بر برنامه منتورینگ دارد.

- رولنیک-سادوسکا و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر خدمات منتورینگ با تأکید ویژه بر کشور مبدأ مربی و منتی پرداختند. بر اساس نتایج این پژوهش عوامل مؤثر در رابطه منتور و منتی شامل ویژگی‌های منتور، پیشینه شخصی منتور، پیشینه حرفه‌ای منتور، کانال‌های ارتباطی غیرکلامی، موانع ارتباطی، کانال‌های ارتباطی نوشتاری، ارتباط آنلاین، کیفیت محتوا و توانایی پردازش محتوا توسط منتی است.

- دو و همکاران^۳ (۲۰۲۲) در پژوهشی یادگیری ترکیبی را با آموزش سنتی مقایسه کرده و پتانسیل یک استراتژی آموزشی جدید در آموزش پرستاری ارزیابی کردند. محققان با استفاده از یک مرور سیستماتیک و متاآنالیز نشان دادند که اگرچه طراحی و پیاده‌سازی یادگیری ترکیبی ممکن است نیاز به سرمایه‌گذاری خاصی برای بهبود منابع آموزشی و استانداردهای طراحی یادگیری ترکیبی داشته باشد، اما در بلندمدت، نه تنها می‌تواند توانایی حرفه‌ای و رضایت یادگیری دانشجویان پرستاری را بهبود بخشد، بلکه در میزان منابع آموزشی پرستاری مورد استفاده نیز صرفه‌جویی کند.

¹ Christianah & Adeniyi

² Rollnik-Sadowska et al.

³ Du et al.

روش

اين پژوهش از نظر روش گردآورى داده‌ها مبتنى بر روش‌هاى كیفى است. با توجه به هدف پژوهش، اين مطالعه يك تحقيق اکتشافى - کاربردى است. از منظر پارادایم، پژوهش حاضر، تفسیرى است. در اين پژوهش جهت گردآورى داده‌ها از مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. بدین منظور ابتدا، ادبیات نظری مرتبط با منتورینگ و یادگیری تلفیقی مورد بررسی قرار گرفت و بر اساس آن، سؤالات مصاحبه طراحی شد و سپس با ۱۰ نفر از خبرگان حوزه توسعه منابع انسانی و به‌ویژه منتورینگ، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه شد. خبرگان بر اساس معیارهای سابقه شغلی، سابقه همکاری در پروژه منتورینگ، انتخاب شدند. در اين پژوهش، مصاحبه‌ها تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت و اشباع نظری در مصاحبه شماره هشتم تحقق یافت؛ اما جهت اطمینان، مصاحبه‌ها تا نمونه دهم ادامه پیدا کرد.

در اين مطالعه برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، روش داده‌بنیاد مورد استفاده قرار گرفت. تکنیک داده بنیاد به سه دلیل روش تحقیق مناسبی برای توسعه نظریه و ارائه الگوست. اولاً، تکنیک داده بنیاد برای مطالعه رفتار انسان و خلق نظریه در مورد چگونگی تفسیر افراد از واقعیت، شهرت زیادی دارد. دوم، تکنیک داده بنیاد، ثبت و تفسیر تجربیات ذهنی افراد را تسهیل می‌کند و از طریق فرآیند روش شناختی نمونه‌گیری نظری و مقایسه مداوم، انتزاع تجربیات ذهنی افراد را به گزاره‌های نظری امکان‌پذیر می‌سازد سوم، تکنیک داده بنیاد، دستورالعمل‌هایی را برای انجام تحقیق و تفسیر داده‌ها ایجاد کرده است (کولن و برننان، ۲۰۲۱). از طرفی در اين پژوهش برای سنجش روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) از چهار معیار لینکلن و گوبا استفاده شد.

اعتبار یافته‌ها با تنوع نمونه‌ها و بازبینی مکرر داده‌ها تقویت گردید؛ انتقال‌پذیری از طریق ارائه توصیف غنی زمینه سازمان‌های دولتی فراهم شد؛ پایایی با محاسبه ضریب هولستی که برابر با ۰/۸۲ به دست آمد تایید شد و تأیید‌پذیری با مستندسازی دقیق مراحل کدگذاری و بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودا تضمین شد. بدین ترتیب، ابزار پژوهش از پشتوانه علمی و اعتماد‌پذیری لازم برخوردار بوده و یافته‌ها قابل اتکا هستند.

¹ Cullen & Brennan

یافته‌ها

در جدول (۱) به بررسی ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان پرداخته شده است.

جدول ۱: مشخصه‌های خبرگان مشارکت‌کننده

متغیرها	طبقات	فراوانی
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳
	دکتری	۷
رشته تحصیلی	مدیریت	۸
	جغرافیای سیاسی	۱
	برنامه‌ریزی شهری	۱
سمت شغلی	رئیس اداره	۳
	رئیس دبیرخانه	۲
	مدیر کل	۲
	معاون اداره	۳
محل فعالیت	شهرداری تهران	۵
	مرکز نوسازی و تحول اداری	۲
	سازمان اداری و استخدامی کشور	۱
	سازمان تامین اجتماعی	۱
سابقه شغلی	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۱
	کمتر از ۱۰ سال	۲
	۱۰ تا ۲۰ سال	۶
	بیش از ۲۰ سال	۲

کدگذاری متون مصاحبه

در این مطالعه از رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین مبتنی بر سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار مکس کیودا به منظور شناسایی الگوی پارادایمی منتورینگ استفاده شده است. در ادامه به تشریح سه مرحله کدگذاری پرداخته شده است:

الف) کدگذاری باز:

در این مرحله داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به واحدهای مفهومی خرد شدند و کدهای اولیه استخراج گردید. به طور کلی ۱۹۶ کد اولیه منحصر به فرد شناسایی شد که در جدول (۲) به نمونه‌ای از گام اول در کدگذاری باز اشاره شده است:

جدول ۲: نمونه‌ای از گام اول کدگذاری باز و استخراج کدهای اولیه

ردیف	متن مصاحبه	کدهای اولیه	نشانهگر
۱	حذف گلوگاه‌ها باعث می‌شود مدیران بتوانند سریع‌تر به منابع آموزشی و منتورها دسترسی پیدا کنند	حذف گلوگاه‌های اجرایی	EG01
۲	وقتی منتورهای باتجربه محدود باشند، فرآیند منتورینگ بیشتر بر افراد کم‌تجربه یا غیرمتخصص تکیه می‌کند	تعداد پایین منتورهای باتجربه	EA22
۳	یعنی منتور می‌تواند مسیر یادگیری مدیران را با ارجاع به دوره‌های تخصصی دیجیتال غنی‌تر کند	دوره‌های تخصصی	EC12
۴	ناآشنایی مدیران دولتی با ابزارهای آنلاین و هوشمند، یکی از محرک‌های اصلی نیاز به منتورینگ است؛	ناآشنایی با ابزار آنلاین و هوشمند	EF19

در گام دوم از کدگذاری باز به منظور شناسایی مفاهیم به دسته‌بندی کدهای اولیه اقدام شد این فرایند به شناسایی ۷۱ مفهوم از تجارب مدیران منجر شد. در جدول (۳) به نمونه‌ای از کدگذاری باز در گام دوم اشاره شده است:

جدول ۳: نمونه‌ای از گام دوم کدگذاری باز و شناسایی مفاهیم

نشانه‌گر	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله‌ها
EG03, EA03, EJ11	ارتباط مؤثر	مهارت‌های نرم مدیریتی	شکاف مهارتی
EA12, EB07	هوش هیجانی		
ED14, EF06	مدیریت تعارض		
EG04, EE25	کاربرد محدود دانش	فاصله دانش و اجرا	
EH08, EC22	ناهماهنگی آموزش و نیاز		
ED09, EB18, EJ15	ناآشنایی با نقاط ضعف	ضعف خودآگاهی	
EE02	نبود بازخورد		
EG19	بی توجهی به یادگیری خودمحور		
EH21	ضعف در تحلیل موقعیت‌های پیچیده	ناتوانی در سازگاری موقعیتی	
EA09	ناآشنایی با مدیریت اقتضایی		

ب) کدگذاری محوری:

در این گام، ارتباط میان مفاهیم بررسی شد، سپس از دل مفاهیم، ۲۸ مقوله شناسایی شدند در نهایت مقوله‌ها به شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در قالب یک ساختار منسجم سامان یافت. این مرحله موجب شکل‌گیری روابط منطقی و تبیین الگوی منتورینگ در بستر سازمان‌های دولتی شد. در جدول (۴) نتایج این مرحله ارائه شده است:

جدول ۴: شناسایی مقوله‌ها

اجزای مدل	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه
		مهارت‌های نرم مدیریتی	ارتباط مؤثر، هوش هیجانی، مدیریت تعارض
		فاصله دانش و اجرا	کاربرد محدود دانش، ناهماهنگی آموزش و نیاز
شکاف مهارتی		ضعف خودآگاهی	ناآشنایی با نقاط ضعف، نبود بازخورد، بی‌توجهی به یادگیری خودمحور
		ناتوانی در سازگاری موقعیتی	ضعف در تحلیل موقعیت‌های پیچیده، ناآشنایی با مدیریت اقتضایی
فشار تحول فناورانه		وابستگی فناورانه چالش‌های تطبیق	نیاز به مهارت دیجیتال، تغییر فرایندهای مدیریتی مقاومت فناورانه، ناآشنایی با ابزار آنلاین و هوشمند، ترس از کاهش کنترل
شرایط علی		محتوای غیر کاربردی	مفاهیم کلیشه‌ای، نبود سناریو واقعی
ناکارآمدی آموزش سنتی		روش‌های غیرفعال	سخنرانی محور، فقدان تعامل، نبود یادگیری تجربی
		فقدان ارزیابی اثر بخشی	نبود سنجش عملکرد، بی‌توجهی به نتایج
		چندلایگی وظایف	تنوع نقش‌ها، تداخل وظایف، فشار تصمیم‌گیری
پیچیدگی مدیریتی		تعاملات بین‌سازمانی تغییرات سیاستی	هماهنگی با نهادها، چالش ارتباطی بین سازمانی، مدیریت ذی‌نفعان نوسانات مقررات، فشار سیاسی
		پیچیدگی محیط کاری	عدم قطعیت، فشار محیطی، نیاز به سازگاری
		به‌روزرسانی دانش مدیریتی	ظهور مفاهیم نو، تغییر رویکردها، یادگیری مادام‌العمر

اجزای مدل	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه
	نیاز به یادگیری مستمر	تغییر انتظارات سازمانی	تمرکز بر توسعه فردی، انتظار نوآوری، مسئولیت‌پذیری یادگیری
		پذیرش یادگیری مستمر	ارزش‌گذاری به توسعه فردی، حمایت از یادگیری غیررسمی، تشویق به بازخوردگیری، یادگیری از تجربه‌ها
	فرهنگ یادگیرنده	نوآوری رفتاری	استقبال از ایده‌های جدید، تحمل خطا، مشارکت در تصمیم‌گیری آموزشی
		مقاومت فرهنگی	ترجیح آموزش سنتی، بی‌اعتمادی به یادگیری دیجیتال
		زیرساخت فناوری اطلاعات	دسترسی به پلتفرم، امنیت شبکه، یکپارچگی سیستم‌ها، پشتیبانی فنی
	بلوغ فناورانه	آمادگی فناورانه مدیران	سواد دیجیتال، تجربه ابزارهای آنلاین، ابزارهای هوشمند، نگرش مثبت، توانایی حل مسئله فناورانه
شرایط زمینه‌ای		انعطاف‌پذیری ساختاری	امکان جابه‌جایی نقش‌ها، کاهش تمرکز، ارتباطات افقی
	ساختار اداری	سلسله‌مراتب محدودکننده	محدودیت تعامل بین سطوح، تأخیر در تصمیم‌گیری، وابستگی به مجوزهای بالا
		پیچیدگی ساختاری	تداخل وظایف، ابهام نقش‌ها
	سیاست‌های منابع انسانی	توسعه حرفه‌ای	مسیر ارتقاء، بودجه آموزشی، مشوق‌های یادگیری
		ارزیابی یادگیری	پیوند با عملکرد، سنجش اثربخشی
		عدالت آموزشی	دسترسی برابر، شفافیت در انتخاب افراد
	ویژگی‌های مدیران	تجربه کاری	تنوع تجربیات، آشنایی با چالش‌ها، سابقه تعامل بین‌سازمانی
		ویژگی‌های روان‌شناختی	انگیزش یادگیری، اعتماد به نفس، گرایش به خودتوسعه‌ای، سبک شناختی

اجزای مدل	مقوله‌ها	مفاهيم	كدهای اولیه
نگرش به منتورینگ		باور به اثربخشی	تجربه قبلی، اعتماد به فرایند، تمایل به مشارکت
		انتظارات	راهنمایی عملی، تعامل دوطرفه، سبک یادگیری ترجیحی، علاقه به منتور متخصص
دسترسى آموزشى		منابع دیجیتال	کتابخانه الکترونیکی، دوره‌های تخصصی
		زمان و فضای یادگیری	اختصاص زمان، محیط مناسب، تعادل وظایف و آموزش
حمایت رهبرى		تعهد به یادگیری	مشارکت در منتورینگ، الگوسازی، حمایت از متورها
		تسهیل‌گری اجرایی	حذف موانع، تخصیص منابع، فضای روانی امن، تشویق به یادگیری
مقاومت در برابر تغییر		وابستگی به رویه‌های سنتی	ترجیح سبک مدیریتی قدیمی، بی‌اعتمادی به روش‌های نو، مقاومت در برابر یادگیری دیجیتال
		ترس از ناکامی در تغییر	نگرانی از اشتباه، اجتناب از تجربه‌های جدید
شرایط مداخله‌گر	کمبود منتور متخصص	فقدان انگیزش درونی برای تحول	بی‌تفاوتی نسبت به توسعه فردی، عدم علاقه به یادگیری مستمر، نبود هدف‌گذاری شخصی
		محدودیت در منابع انسانی حرفه‌ای	تعداد پایین منتورهای باتجربه، تمرکز منتورها در سطوح بالا، نبود منتور در حوزه‌های خاص
ناپایداری سیاستی		فقدان نظام ارزیابی منتورها	نبود شاخص‌های انتخاب منتور، عدم سنجش اثربخشی منتورینگ
		تغییرات مکرر در مقررات سازمانی	نوسانات در ساختار اداری، تغییر در اولویت‌های راهبردی، بی‌ثباتی در برنامه‌های توسعه منابع انسانی
		فشارهای سیاسی و اداری	مداخلات بیرونی در تصمیم‌گیری، عدم استقلال در اجرای برنامه‌های یادگیری

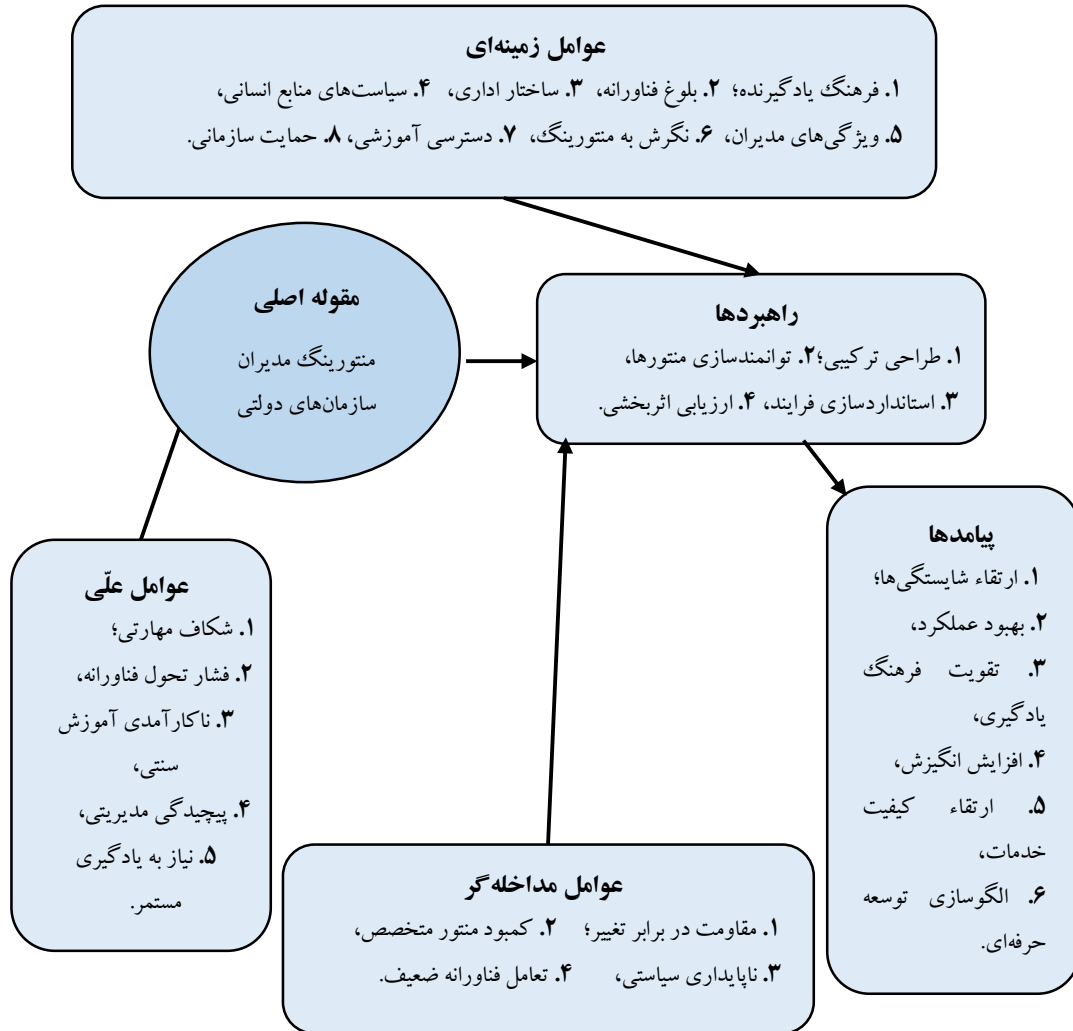
کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله‌ها	اجزای مدل
نبود پلتفرم منتورینگ، اختلال در ارتباطات آنلاین، محدودیت در دسترسی به ابزارهای یادگیری	فقدان زیرساخت دیجیتال مناسب		
ضعف سواد دیجیتال مدیران، ناتوانی در به کارگیری ابزارهای هوش مصنوعی، بی‌اعتمادی به تعامل مجازی	ناآشنایی با ابزارهای فناورانه	تعامل فناورانه ضعیف	
	عدم تطابق پیچیدگی ابزارها، نبود پشتیبانی فنی	فناوری با نیاز یادگیری	
آموزش تصمیم‌گیری پیچیده، تقویت مهارت‌های ارتباطی، یادگیری رهبری موقعیتی	توسعه مهارت‌های مدیریتی	ارتقاء شایستگی‌ها	
استفاده از سناریوهای واقعی، بازتاب تجربه‌های گذشته	یادگیری مبتنی بر تجربه		
تعیین شاخص‌های عملکردی، بازخورد مستمر، تطبیق منتورینگ با وظایف شغلی	منتورینگ هدفمند		
سنجش اثربخشی جلسات، تحلیل پیشرفت فردی	پایش و ارزیابی یادگیری	بهبود عملکرد	
اتصال یادگیری به مأموریت سازمان، همسویی با شاخص‌های کلیدی عملکرد	هم‌راستایی با اهداف سازمانی		پیامدها
ترویج یادگیری مادام‌العمر، الگوسازی توسط مدیران ارشد، تشویق به یادگیری از خطاها	نهادینه‌سازی یادگیری مستمر	تقویت فرهنگ یادگیری	
پذیرش آسیب‌پذیری، حذف ترس از قضاوت	ایجاد فضای روانی امن		
دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت، تقویت حس توانمندی	تجربه موفقیت در یادگیری	افزایش انگیزش	
قدردانی از مشارکت، فرصت دیده‌شدن در سازمان	پاداش‌های غیرمادی		

اجزای مدل	مقوله‌ها	مفاهيم	كدهای اولیه
	ارتقاء کیفیت خدمات	منتورینگ مبتنى بر مشتری‌مدارى	تمرکز بر تجربه ارباب‌رجوع، تحليل بازخوردهای خدماتی، آموزش رفتار حرفه‌ای
		استانداردسازی فرایندهای یادگیری	طراحی چارچوب‌های آموزشی، یکپارچگی در اجرای منتورینگ
	الگوسازی توسعه حرفه‌ای	مستندسازی مسیر یادگیری	ثبت تجربیات موفق، تولید الگوهای قابل انتقال
		تسهیل انتقال دانش بین‌نسلی	تعامل منتورهای ارشد با تازه‌واردها، طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری، ایجاد شبکه‌های یادگیری داخلی
	طراحی ترکیبی	ادغام روش‌های یادگیری متنوع	ترکیب آموزش رسمی و غیررسمی، استفاده از تجربیات میدانی، استفاده از ابزارهای دیجیتال، استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی
		انعطاف در طراحی مسیر یادگیری	شخصی‌سازی محتوا، تنظیم زمان‌بندی متناسب با نقش، امکان انتخاب سبک یادگیری
راهنماها	توانمندسازی منتورها	آموزش تخصصی منتورها	یادگیری اصول منتورینگ، آشنایی با سبک‌های ارتباطی، تمرین تحلیل موقعیت‌های پیچیده
		ایجاد شبکه منتورینگ سازمانی	تعامل منتورها با یکدیگر، اشتراک‌گذاری تجربیات، طراحی جلسات بازآموزی
		ارزیابی و بازخورد منتورها	سنجش اثربخشی منتور، دریافت بازخورد از منی، به‌روزرسانی مهارت‌ها
	استانداردسازی فرایند	تعریف چارچوب اجرایی منتورینگ	تعیین مراحل مشخص، طراحی فرم‌های ثبت تعامل، تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها

اجزای مدل	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه
		هماهنگی بین واحدهای سازمانی	تطبیق با ساختار اداری، تسهیل ارتباطات بین واحدی
		سنجش یادگیری متنی‌ها	ارزیابی پیشرفت فردی، تحلیل تغییر رفتار مدیریتی
ارزیابی اثربخشی		پایش کیفیت متورینگ	بررسی رضایت متنی، تحلیل تعاملات متور-متنی، مقایسه با اهداف اولیه
		بازنگری در طراحی برنامه	اصلاح مسیر یادگیری، به‌روزرسانی شاخص‌های عملکرد، حذف گلوگاه‌های اجرایی
		هم‌راستایی یادگیری با مأموریت سازمانی	اتصال یادگیری به اهداف عمومی و خدمت‌مندی، تطبیق متورینگ با نقش‌های اداری، توجه به ارزش‌های حاکمیتی در طراحی محتوا، همسویی با مأموریت‌های اجتماعی سازمان
مقوله اصلی	منتورینگ مدیران سازمان‌های دولتی با تکیه بر یادگیری تلفیقی	تلفیق تجربه و آموزش ساختاریافته	بهره‌گیری از تجربیات میدانی مدیران، ترکیب جلسات منتورینگ با کارگاه‌های رسمی، استفاده از سناریوهای واقعی در یادگیری، بازتاب تجربه‌های گذشته در فرایند منتورینگ، تحلیل موقعیت‌های واقعی در جلسات منتورینگ، شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی توسط هوش مصنوعی
		تقویت شایستگی‌های بین‌سازمانی	آموزش تعامل با نهادهای دولتی و عمومی، یادگیری مدیریت ذی‌نفعان، توسعه مهارت‌های هماهنگی بین‌واحدی
		ایجاد فضای روانی امن برای یادگیری	پذیرش آسیب‌پذیری در نقش مدیریتی، حذف ترس از قضاوت در تعامل متور-متنی، تشویق به بیان چالش‌های واقعی، ایجاد اعتماد در فضای یادگیری

پ) کدگذاری انتخابی:

در این مرحله مقوله‌های محوری حول یک مقوله مرکزی یعنی «منتورینگ مدیران بخش دولتی» یکپارچه شدند و مدل پارادایمی پژوهش تدوین گردید. نتایج این مرحله به صورت نمودار (۱) می‌باشد:



نمودار ۱: مدل پارادایمی منتورینگ برای مدیران سازمان‌های بخش دولتی با تأکید بر یادگیری تلفیقی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تدوین الگوی منتورینگ برای مدیران سازمان‌های دولتی با تأکید بر یادگیری تلفیقی مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد بود. نتایج حاصل از داده‌های کیفی و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها ۲۷ مقوله را پیرامون مقوله اصلی (منتورینگ مدیران بخش دولتی) در قالب مدل پارادایمی شناسایی کرد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که طراحی

الگوی منتورینگ برای مدیران بخش دولتی با رویکرد یادگیری تلفیقی، پاسخی به مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردی است که در نهایت پیامدهای چندلایه‌ای را به همراه دارد. در سطح شرایط علی، شکاف مهارتی در حوزه مهارت‌های نرم، ضعف خودآگاهی، فشار تحول فناورانه، ناکارآمدی آموزش سنتی و پیچیدگی محیط مدیریتی، ضرورت وجود منتورینگ را آشکار می‌سازد. این عوامل نشان می‌دهند که مدیران دولتی برای مواجهه با تغییرات فناورانه و تصمیم‌گیری‌های پیچیده نیازمند حمایت ساختاریافته هستند.

در سطح شرایط زمینه‌ای، فرهنگ یادگیرنده، بلوغ فناورانه، ساختار اداری، سیاست‌های منابع انسانی، ویژگی‌های فردی مدیران، نگرش به منتورینگ، دسترسی آموزشی و حمایت رهبری، بستر اجرای موفق مدل را فراهم می‌کنند. این شرایط بیانگر آن است که منتورینگ تنها زمانی اثربخش خواهد بود که سازمان‌ها یادگیری را ارزش بدانند، زیرساخت‌های فناورانه و ابزارهای دیجیتال و هوشمند آماده باشد و رهبران سازمانی به‌طور فعال از فرآیند حمایت‌کنند. با این حال، شرایط مداخله‌گر می‌توانند اجرای مدل را محدود کنند؛ مقاومت در برابر تغییر، فقدان انگیزش درونی، کمبود منتور متخصص، ناپایداری سیاستی و ضعف تعامل فناورانه، موانعی هستند که اثربخشی منتورینگ را کاهش می‌دهند. این عوامل نشان می‌دهند که برای موفقیت مدل باید همزمان بر تغییر نگرش‌ها، توسعه ظرفیت‌ها و تثبیت سیاست‌های حمایتی تمرکز شود.

در پاسخ به این چالش‌ها، مجموعه‌ای از راهبردها طراحی شده است: ادغام روش‌های یادگیری متنوع و انعطاف در مسیر یادگیری، توانمندسازی منتورها از طریق آموزش و ابزارهای دیجیتال و هوشمند، استانداردسازی فرایندها و ارزیابی اثربخشی مستمر. این راهبردها تضمین می‌کنند که منتورینگ نه تنها ساختارمند و شفاف باشد، بلکه قابلیت انطباق با نیازهای فردی و سازمانی را نیز داشته باشد. در نهایت، پیامدهای مدل چندلایه‌اند: ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، تقویت فرهنگ یادگیری، افزایش انگیزش، ارتقاء کیفیت خدمات عمومی و الگوسازی توسعه حرفه‌ای. این پیامدها نشان می‌دهند که منتورینگ با یادگیری تلفیقی می‌تواند همزمان به توانمندسازی مدیران، ارتقای کارآمدی سازمان‌های دولتی و بهبود تجربه ارباب‌رجوع منجر شود.

تطبیق پیشینه و نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدل پژوهش حاضر هم‌راستا با بسیاری از مطالعات پیشین است و در عین حال نوآوری‌های خاص خود را دارد. برای نمونه، نتایج قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) که پیامدهای منتورینگ را در سه سطح منتهی، سازمان و منتور دسته‌بندی کردند، با پیامدهای مدل حاضر هم‌پوشانی دارد؛ زیرا در این تحقیق نیز ارتقاء شایستگی‌های فردی، بهبود عملکرد سازمانی و الگوسازی توسعه حرفه‌ای

به‌عنوان خروجی‌های کلیدی مطرح شده‌اند. از سوی دیگر، مطالعه کوثریه و همکاران (۱۳۹۹) در شرکت مدیریت شبکه برق ایران بر توسعه فردی، سازمانی و ارتباطی تأکید داشت که در مدل حاضر نیز در قالب شرایط علی، زمینه‌ای و پیامدها بازتاب یافته است. با این حال، نوآوری اصلی پژوهش حاضر در تأکید بر یادگیری تلفیقی است که در پیشینه داخلی کمتر مورد توجه قرار گرفته بود.

یافته‌های دو و همکاران (۲۰۲۲) در آموزش پرستاری نشان دادند یادگیری ترکیبی می‌تواند اثربخشی و رضایت یادگیرندگان را افزایش دهد؛ پژوهش حاضر این رویکرد را به حوزه مدیریت دولتی منتقل کرده و نشان داده است که تلفیق تجربه میدانی با آموزش ساختاریافته می‌تواند شکاف مهارتی مدیران دولتی را پر کند. علاوه بر این، در حالی که کریستیانو و آدنی (۲۰۲۴) بر نقش حمایت سرپرست و راهنمایی شغلی در منتورینگ بخش عمومی نیچریه تأکید داشتند، مدل حاضر حمایت رهبری و سیاست‌های منابع انسانی را به‌عنوان شرایط زمینه‌ای کلیدی معرفی کرده است. در مجموع، نتایج این تحقیق ضمن تأیید یافته‌های پیشین، با افزودن رویکرد یادگیری تلفیقی و پیوند آن با مأموریت‌های اجتماعی و حاکمیتی سازمان‌های دولتی، ارزش افزوده‌ای برای ادبیات منتورینگ ایجاد کرده و آن را به ابزاری راهبردی برای تحول پایدار در بخش دولتی ارتقا داده است.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهای زیر برای به‌کارگیری الگوی منتورینگ مدیران دولتی با رویکرد یادگیری تلفیقی ارائه می‌شود:

- نخست آنکه لازم است یک نظام منتورینگ سازمانی تلفیقی طراحی گردد که جلسات فردی منتورینگ را با کارگاه‌های آموزشی و سناریوهای واقعی ترکیب کند تا یادگیری همزمان بر تجربه عملی و آموزش ساختاریافته استوار باشد؛

- دوم، توانمندسازی منتورها اهمیت ویژه دارد؛ بدین معنا که دوره‌های تخصصی برای آموزش اصول منتورینگ، سبک‌های ارتباطی و تحلیل موقعیت‌های پیچیده برگزار شود و شبکه‌های داخلی برای تبادل تجربه و بازآموزی مستمر شکل گیرد از طرفی از ابزارهای هوش مصنوعی نیز استفاده شود،

- سوم، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و هوشمند منتورینگ ضروری است؛ سازمان‌ها باید پلتفرم‌های آنلاین امن و یکپارچه فراهم کنند و یا از ابزارهای هوشمند مثل چت‌بات‌ها استفاده کنند تا جلسات منتورینگ، ارزیابی یادگیری و ثبت تعاملات در محیطی قابل اعتماد و در دسترس اجرا شود،

- چهارم، پایش و ارزیابی اثربخشی منتورینگ باید به‌طور مستمر انجام گیرد؛ طراحی شاخص‌های عملکردی برای سنجش پیشرفت فردی و تغییر رفتار مدیریتی و بازنگری دوره‌ای در برنامه‌ها کیفیت و پایداری مدل را تضمین می‌کند

منابع:

- احمدی، منیژه. (۱۴۰۴). تاثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتاس). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱۲(۴۵)، ۴۷-۷۸.
- رجب‌پور، ابراهیم، افخمی‌اردکانی، مهدی و حسینی‌اقبال، عزیزه. (۱۳۹۴). مربی‌گری الکترونیک: نوآوری مبتنی بر وب. *فصلنامه علمی - پژوهشی آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲(۷)، ۱۴۳-۱۶۲.
- بابائیان، داریوش و رضایی، زینب. (۱۴۰۴). نقش هوش مصنوعی در آموزش ترکیبی. *چهارمین همایش بین‌المللی دستاوردهای نوین علوم دینی و مطالعات انسانی در ایران و جهان*، تهران ۱۴۰۴/۰۲/۳۰.
- بحرینی، روح‌اله، ربیعی‌مندجین، محمدرضا و امیرکیوری، علیرضا. (۱۴۰۳). طراحی مدل خط مشی‌گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی. *مدیریت استراتژیک هوشمند*، ۳(۴)، ۴۵۵-۴۹۰.
- برومندزاده، سعید، پیرزاد، علی، نیک بخش، محمدعلی و سلطانی، حسن. (۱۴۰۴). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی هوشمند با رویکردهای استراتژیک در شرکت ملی نفت ایران. *مدیریت استراتژیک هوشمند*، ۴(۴) ۲۸۵-۳۱۲.
- خانی، سعید، بابایی‌نژاد، عباس، ملائی، حمیدرضا و صیادی، سعید. (۱۴۰۴). طراحی الگوی بهسازی منابع انسانی با رویکرد توسعه پایدار در بیمارستانهای علوم پزشکی و سازمان تامین اجتماعی کرمانشاه. *مدیریت استراتژیک هوشمند*، ۴(۲) ۴۶۳-۴۸۸.
- خوانساری، مصطفی، بداغی، داریوش، طاهری‌روزبهانی، محمد و گودرزی، علی. (۱۴۰۴). بررسی عوامل موثر بر تاب‌آوری دیجیتال کارکنان سازمان‌های دولتی. *مدیریت استراتژیک هوشمند*، ۴(۲)، ۲۹۵-۳۲۸.
- صادقی، محمدعلی، بابایی‌نژاد، عباس، زینل‌زاده، رضا و محمدباقری، مهدی. (۱۴۰۴). تاثیر هوشمندی رفتار کارکنان بر کاهش فساد اداری در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه اداره کل مالیات و گمرکات استان هرمزگان). *مدیریت استراتژیک هوشمند*، ۴(۳)، ۱۱-۴۶.
- ظفری، مصطفی، اسماعیلی، علی و صادقی‌نیارکی، ابوالقاسم. (۱۴۰۰). مروری بر کاربردهای هوش مصنوعی و واقعیت مجازی در آموزش. *مطالعات اندازه‌گیری و ارزیابی آموزشی*، ۱۱(۳۶)، ۸۹-۱۱۶.
- عارفی‌نهاد، احد، غلام‌زاده، داریوش و ودادی، احمد. (۱۴۰۲). واکاوی عوامل موثر آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی. *دوفصلنامه علمی حسابداری دولتی*، ۱۰(۱)، ۱۲۶-۱۴۲.
- غزایی، رضا، کریم‌نژاد، نیما، آثری، محمدجواد و عزیززاده، مهدی. (۱۴۰۲). یادگیری تلفیقی در آموزش شیمی. *فصلنامه پژوهش در آموزش شیمی*، ۴(۳)، ۳۰۶-۳۱۳.
- فتح‌اله‌پور، فریبا و قلی‌زاده کلان، فاطمه. (۱۴۰۴). نقش هوش مصنوعی در آموزش تلفیقی و تاثیر آن در پیشرفت تحصیلی. *اولین همایش بین‌المللی معلمان پیشرو در عصر پژوهش‌های تحول‌آفرین*، اهواز ۱۴۰۴/۰۷/۱۵.

قاسمى قاسموند، على، چنارى، وحيد، همراهى، مهرداد، احمدى، سيدعلى اكبر. (۱۴۰۳). تبين و طراحى منتورينگ به منظور ارتقاى فعاليت‌هاى منابع انساني در شركت ملي مناطق نفت‌خيز جنوب. فصلنامه مديريت و چشم‌انداز آموزش، ۶(۳)، ۲۳۹-۲۶۶.

قلی‌پور، آرين، موسوى، سيدجواد و هاشمى، محمد. (۱۳۹۵). تبين نقش‌هاى مثبت و منفي منتورينگ در بهبود تسهيم دانش: موانع و راهكارهاى پياده‌سازى منتورينگ. فصلنامه علمى - پژوهشى آموزش و توسعه منابع انساني، ۳(۱۰)، ۵۱-۷۲.

كمندى، حسين، صارم، على اصغرى و رضايى راد، مصطفى. (۱۴۰۴). واكاوى دلايل ناكارآمدى نظام مديريت منابع انساني در سازمان‌هاى دولتى ايران. فصلنامه علمى مديريت سازمان‌هاى دولتى، ۱۳(۴)، ۱۰۵-۱۲۸.

كوثرىه، محمدرضا، نوه‌ابراهيم، عبدالرحيم، عبداللهى، بيژن. (۱۳۹۹). توسعه منابع انساني با روش ارشادى (منتورينگ) مطالعه موردى: شركت مديريت شبكه برق ايران. نشرىه علمى پژوهش‌هاى سياست‌گذارى و برنامه‌ريزى اترزى، ۶(۳)، ۱۸۷-۲۱۹.

گودرزى، محمد، زين‌الدینى‌ميمند، زهرا. (۱۳۹۸). درآملى بر يادگيرى تلفيقى: مزاي و مشكلات اجراى آن. مطالعات مديريت و كارآفرينى، ۲۹(۵)، ۶۲-۶۹.

مهرى، آرمان، سعدى‌پور، اسماعيل و درتاج، فريبرز. (۱۴۰۴). تأثير آموزش تركيبى مبتنى بر چت‌بات هوش مصنوعى بر يادگيرى خودراهبر، درگيرى تحصيلى و گرايش به تفكر نقادانه. فناورى آموزش. doi: 10.22061/tej.2025.11481.3152

ميرزاده كوهشاهى، محمد، يعقوبى‌پور، على و منتظرى‌محمودآبادى، محمد. (۱۴۰۴). ارائه الگوى توانمندسازى كاركنان رسانه‌هاى انقلاب اسلامى با تاكيد بر رسالت مطرح شده در بيانیه گام دوم انقلاب با روش تحليل مضمون. مديريت استراتژيك هوشمند، ۴(۴) ۴۰۱-۴۳۶.

يساول، ناهيد، پورشافعى، هادى، مومنى مهمونى، حسين و اكبرى، احمد. (۱۴۰۲). مؤلفه‌ها و شاخص‌هاى منتورينگ همتا براى توسعه حرفه‌اى معلمان: مرور سيستماتيك براساس مدل رايت. تعالى منابع انساني، ۴(۳)، ۴۴-۶۶.

Ahmadi, M. (2025). The Effect of Mentoring on Succession Planning and Organizational Learning: The Mediating Role of Employee Professional Development (Case Study: Potash Company). Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 12(45), 47-78. [In Persian]

Arefinahad, A., Gholamzade, D. & Vedadi, A. (2024). Analyzing the Effective Factors of Human Resource Training in Government Banking. Governmental Accounting, 10(1), 125-142. [In Persian]

Babaeian, D., & Rezaei, Z. (2025). The role of artificial intelligence in blended learning. The 4' International Conference on new Achievements in Religious Sciences and Human Studies in Iran and the World, Tehran 2025/05/20. [In Persian]

Bahraini, R., Rabiee Mondjin, M. R. & Amirkabiri, A. (2025). Designing an Organizational Policy-Making Model with an Intelligent Approach. Journal of Intelligent Strategic Management, 3(4), 455-490. [In Persian]

- Boroumandzadeh, S., Pirzad, A., Nikbakhsh, M. A. & Soltani, H. (2025). Designing a Smart Human Resources Management Model with Strategic Approaches in the National Iranian Oil Company. *Journal of Intelligent Strategic Management*, 4(4), 285-312. [In Persian]
- Chong, J. Y., Ching, A. H., Renganathan, Y., Lim, W. Q., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. (2019). Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: a systematic scoping review of e-mentoring programs between 2000 and 2017. *Advances in Health Sciences Education*, 1-32.
- Christianah, F. O., & Adeniyi, B. O. (2024). Supervisor Support and Career Mentoring: A Determinant of Public Sector Succession Planning in Nigerian. *International Journal of Research in Social Science and Humanities (IJRSS)*, 5(6), 12-19.
- Cullen, M. M., & Brennan, N. M. (2021). Grounded theory: Description, divergences and application. *Accounting, Finance & Governance Review*, 27, 1-19. DOI:10.52399/001c.22173
- Deale, C. S., Lee, S. H., & Bae, J. I. (2020). Making mentoring meaningful: hospitality and tourism students' perceptions of mentoring. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 20(1), 1-22. DOI:10.1080/15313220.2019.1601051
- Du, L., Zhao, L., Xu, T., Wang, Y., Zu, W., Huang, X., & Wang, L. (2022). Blended learning vs traditional teaching: The potential of a novel teaching strategy in nursing education-a systematic review and meta-analysis. *Nurse education in practice*, 63, 103354. DOI: 10.1016/j.nepr.2022.103354
- Fathollahpour, F., & Gholizadeh-Kalan, F. (2025). The role of artificial intelligence in blended learning and its impact on academic achievement. *The First International Conference of Leading Teachers in the era of Transformative Research*, Ahvaz, 2025/10/07. [In Persian]
- Gharaei, R., Karimnejad, N., Asari, M. J. & Azizadeh, M. (2022). Blended Learning in Chemistry Education (Review Article). *Research in Chemistry Education*, 4(3), 306-313. [In Persian]
- Ghasemi Ghasemvand, A., Chenari, V., Hamari, M. & Ahmadi, S. A. A. (2024). Explanation and design of mentoring in order to promote human resources activities in the National Company of Southern Oil-bearing Regions. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 239-266. doi: 10.22034/jmep.2023.402986.1212 [In Persian]
- Gholipour, A., Mousavi, S. J. & Hashemi, M. (2016). Explaining the Positive and Negative Roles of Mentoring in Improving Knowledge Sharing: Barriers and Implementation Strategies of Mentoring. *Human Resources Training and Development*, 3(10), 51-72. [In Persian]
- Goodarzi, M., & Zeinoddini Meymand, Z. (2019). An Introduction to Blended Learning: Advantages and Problems of Its Implementation. *Management and Entrepreneurship Studies*, 29(5), 62-69. [In Persian]

- Kamandi, H. , Asghari Sarem, A. and Rezaei rad, M. (2025). Analyzing The Reasons For The in Effectiveness of Human Resources Management in The Public Sector of Iran. *Public Organizations Management*, 13(4), 105-128. doi: 10.30473/ipom.2025.74480.5183 [In Persian]
- Khani, S., Babaei Nejad, A., Molae, H. R. & Sayadi, S. (2025). Designing a Human Resources Improvement Model with a Sustainable Development Approach in Medical Sciences Hospitals and the Kermanshah Social Security Organization. *Journal of Intelligent Strategic Management*, 4(2), 463-488. [In Persian]
- Khansari, M., Bodaghi, D., Taheri Roozbahani, M. & Goodarzi, A. (2025). Investigating the factors affecting the digital resilience of employees of government organizations. *Journal of Intelligent Strategic Management*, 4(2), 295-328. [In Persian]
- Kosarieh, M. R., Navehebrahim, A, Abdollahi, B. (2020). Human Resource Development through Mentoring: Case of Iran Electricity Grid Management Company. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research*, 6 (3), 187-219. [In Persian]
- L. Grady, M. (2020). Moving Mentorship to Opportunity for Women University Presidents. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18(1), 31-42.
- Lin, C. P. & Chen, P. C. (2025). Mentoring for effective human-AI collaboration: an integrated theoretical framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 36(9-10), 1062-1076. <https://doi.org/10.1080/14783363.2025.2504603>
- Mehri, A., Sadipour, E. & Dortaj, F. (2025). The impact of AI Chatbot-based blended learning on self-directed learning, academic engagement, and critical thinking disposition. *Technology of Education Journal (TEJ)*. doi: 10.22061/tej.2025.11481.3152 [In Persian]
- Mirzadeh kooohshahi, M., Yaghoobipour, A. & Montazeri Mahmoodabadi, M. (2025). Presenting a Model for Empowering Media Staff of the Islamic Revolution with Emphasis on the Mission Raised in the Second Step of the Revolution Manifesto Using the Method of Content Analysis. *Journal of Intelligent Strategic Management*, 4(4), 401-436. [In Persian]
- Rajabpour, Ebrahim, Afkhami Ardekani, Mehdi, & Hosseini Iqbal, Azizeh. (2015). Electronic Mentoring: A Web-Based Innovation. *Human Resources Training and Development*, 2(7), 143-162. [In Persian]
- Rollnik-Sadowska, E., Ryciuk, U., Glińska, E., Bartkute-Norkuniene, V., Jodiene, R., Sprudzāne, S., & Jecheva, V. (2023). Factors affecting mentoring services-cross-national perspective. *Engineering Management in Production and Services*, 15(2), 1-22. DOI:10.2478/emj-2023-0008
- Sadeghi, M. A., Babai Nejad, A., Zeinalzadeh, R. & Mohammad Bagheri, M. (2025). The Effect of Employee Behavior Intelligence on Reducing Administrative Corruption in Government Organizations (Case Study of Hormozgan Province Tax and

- Customs Department). *Journal of Intelligent Strategic Management*, 4(3), 11-46. [In Persian]
- Scerri, M., Presbury, R., & Goh, E. (2020). An application of the mentoring framework to investigate the effectiveness of mentoring programs between industry mentors and student mentees in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 143-151
- Yessavol, N., Pourshafae, H., Momeni Mahmooei, H., & Akbari, A. (2023). Components and Indicators of Peer Mentoring for Teachers' Professional Development: A Systematic Review Based on the Wright Model. *Journal of Human Resources Excellence*, 4(3), 44-64. [In Persian]
- Zafari, M., Esmaeily, A. & Sadeghi Niaraki, A. (2021). An Overview of the Applications of Artificial Intelligence and Virtual Reality in Education. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 11 (36), 89–116 [In Persian].