



## ORIGINAL RESEARCH PAPER

# Designing an electronic mentoring model in order to improve the performance of employees of Tehran Oil Refining Company

M. Falahi<sup>1</sup>, M.R. Nili Ahmadabadi<sup>1</sup>, H. R. Maghami<sup>\*,1</sup>, I. Zaraii Zawaraki<sup>1</sup>, A. Delavar<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Instructional Technology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Assessment and Measurement Department, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### ABSTRACT

Received: 04 September 2023  
Reviewed: 8 November 2023  
Revised: 26 November 2023  
Accepted: 09 January 2024

#### KEYWORDS:

Model  
Mentoring  
Electronic Mentoring  
Employee Performance  
Tehran Oil Refining Company

\* Corresponding author

✉ [hmaghami@atu.ac.ir](mailto:hmaghami@atu.ac.ir)

☎ (+98912) 4380552

**Background and Objectives:** Where there is a lot of time for individual expansion and complete work, there are various programs that are different according to the requirements of the course and the type that is available for individuals on different surfaces, from the channel of the administration of a group and a group of people in the form of a letter, i. You can check this information and remove the problem and remove the problems that are present in the program, which can be taken from the path of Buzzhord Graften and Arziba Mia. Banabrain is an investigator who has been working on the technology of Chegongi Tarahi to supply electronics with a view to the work of Karknan Ra in the Tehran Neft Public Company, the supplier of Kendokau. We are looking forward to the resources of many of them in the present office. You are interested in the direction of the direction of the course of any electronic mentoring course, according to the importance of the work of the Karknan company in Tehran. This is a suitable electronic tuning; what is the meaning of Karknan's work?

**Methods:** This is very useful for using a qualitative analysis of the content and analysis of the content. A university with a comprehensive resource, including all articles, written sources, statements, names, and chains of reference available in various pieces of information, and all professors and specialists who have established a mentoring seminary. Change the size of the nameplate Use it as a target type. Take advantage of it as a collection of information about linguistics, information, and information about the language that has been checked for different purposes. This is a type of qualitative content analysis, an inductive type, and guaranteed analysis, in my opinion, which is of great benefit. I would like to take a picture of this to begin with, with a deep picture of the theoretical foundations of Mentoring, with a deep picture of the source of reading and decision-making, and the excitement of accompanying the name I chose from. More than fifteen people are specialists who are experts in the work of mentoring and long-term work, and they are damaged by the removal of the money.

**Findings:** After the initial interview with the experts and associated content of the interview, three-stage coding was done. Then the collected data was analyzed using MAXQDA software. In the design of the researcher-made questionnaire, first the theoretical foundations and research literature on employee performance improvement were studied in detail, and based on that, semi-structured interview questions and finally a researcher-made questionnaire were designed to measure employee performance improvement with the help of specialists and experts.

**Conclusion:** In the end, components were extracted from this order and used in the design of the electronic mentoring model: mentor characteristics, mentor competencies (management competencies, mentor learning competencies, mentor communication competencies, mentor specialized competencies, competence intercultural mentor), soft skills of mentor, electronic interactions in mentoring, electronic feedback in mentoring, electronic evaluation in mentoring, technological infrastructure in electronic mentoring, mentee competencies in electronic mentoring. Finally, it was suggested to design the model of electronic mentoring in other organizations and industries, as well as in mobile variables of employees. Also, design a consolidated mentoring model in organizations and industries. Educational workshops should be held in order to nurture and train mentors. The organizational position of mentor should be determined and appointed due to the high sensitivity of their work. The mentee is promoted after passing the mentoring courses.



### COPYRIGHTS

© 2024 The Author(s). This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



NUMBER OF REFERENCES

30



NUMBER OF FIGURES

3



NUMBER OF TABLES

13

## مقاله پژوهشی

## طراحی الگوی منتورینگ الکترونیکی در راستای بهبود عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت تهران

مریم فلاحی<sup>۱</sup>، محمدرضا نیلی احمدآبادی<sup>۱</sup>، حمیدرضا مقامی<sup>۱\*</sup>، اسماعیل زارعی زوارکی<sup>۱</sup>، علی دلاور<sup>۲</sup><sup>۱</sup> گروه تکنولوژی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> گروه سنجش و اندازه گیری، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## چکیده

**پیشینه و اهداف:** وزارت نفت در طول سالیان متمادی فعالیت خود در یکی از مهمترین صنایع کشوری تاکنون شیوه‌های مختلف آموزشی را اعم از الکترونیکی و غیرالکترونیکی امتحان کرده است و اساساً مقوله آموزش کارکنان در زمینه‌های تخصصی و عمومی در دستور کارش قرار داشته و دارد. از این حیث چنین سازمان بزرگی برای توسعه فردی و شغلی تمامی چند هزار کارکنانش برنامه‌های متفاوتی را بسته به اقتضای دوره و نوع آن افراد در سطوح متفاوت از کانال اداره آموزش و زیرمجموعه هایش به صورت حرفه‌ای برگزار می‌کند و همواره به دنبال شیوه‌های نوین و کارآمد آموزشی و رفع اشکالات موجود در برنامه‌های کنونی خود از طریق بازخورد گرفتن و ارزیابی می‌باشد. بنابراین محقق بر آن است که چگونگی طراحی الگوی منتورینگ الکترونیکی به منظور بهبود عملکرد کارکنان را در شرکت پالایش نفت تهران مورد کندوکاو قرار دهد. بنابراین و با توجه به موارد گفته شده در پژوهش حاضر به دنبال دست یافتن به الگویی جهت طراحی دوره‌ای بر پایه منتورینگ الکترونیکی به منظور بهبود عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت تهران بوده و در پی پاسخگویی به این پرسش می‌باشد که الگوی منتورینگ الکترونیکی مناسب به منظور بهبود عملکرد کارکنان از چه مولفه‌هایی تشکیل شده است؟

**روش‌ها:** در این پژوهش از چارچوب رویکرد کیفی با روش تحلیل محتوا و تحلیل مضمون استفاده شده است. جامعه مورد پژوهش شامل کلیه مقالات، منابع مکتوب، پایان‌نامه‌ها و اسناد موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف و کلیه اساتید و متخصصان آشنا به حوزه منتورینگ، متخصصان آموزش در حوزه صنعت می‌باشد و جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاکی استفاده شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات ابتدا الگوی منتورینگ و سپس پرسشنامه محقق ساخته برای اندازه‌گیری متغیر بهبود عملکرد کارکنان طراحی شد. از روش تحلیل محتوای کیفی، از نوع استقرایی و تحلیل مضمون برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. بدین صورت که ابتدا مبانی نظری منتورینگ به صورت عمیق مورد مطالعه قرار گرفت و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختارمند از ۱۵ نفر از متخصصان حوزه آموزش و منتورینگ به عمل آمد و در نهایت منجر به طراحی الگو شد.

**یافته‌ها:** پس از مصاحبه اولیه با صاحب‌نظران و تحلیل مضمون مصاحبه، کدگذاری سه‌مرحله‌ای انجام گرفت. سپس داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفت. در طراحی پرسشنامه محقق ساخته نیز، ابتدا مبانی نظری و ادبیات پژوهشی بهبود عملکرد کارکنان به صورت دقیق مطالعه شد و براساس آن سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختارمند و در نهایت پرسشنامه محقق ساخته برای اندازه‌گیری بهبود عملکرد کارکنان با کمک متخصصین و کارشناسان طراحی شد.

**نتیجه‌گیری:** در پایان مولفه‌هایی از این قرار استخراج و در طراحی الگوی منتورینگ الکترونیکی مورد استفاده قرار گرفت: ویژگی‌های منتور (مربی)، شایستگی‌های مربی (شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های یادگیری مربی، شایستگی‌های ارتباطی مربی، شایستگی‌های تخصصی مربی، شایستگی‌های بین‌فرهنگی مربی، مهارت‌های نرم مربی، تعاملات الکترونیکی در منتورینگ، بازخورد الکترونیکی در منتورینگ، ارزیابی الکترونیکی در منتورینگ، زیرساخت‌های فناوری در منتورینگ الکترونیکی، شایستگی‌های منتی در منتورینگ الکترونیکی. در نهایت پیشنهاد می‌شود به طراحی الگوی منتورینگ الکترونیکی در ارگان‌ها و صنایع دیگر و همچنین در سایر متغیرهای کارکنان پرداخته شود. همچنین طراحی الگوی منتورینگ تلفیقی در ارگان‌ها و صنایع انجام شود. کارگاه‌های آموزشی به منظور پرورش و تربیت مربی برگزار شود. پست سازمانی مربی بخاطر حساسیت بالای کاری آنها تعیین و انتصاب شود. منتی پس از گذران دوره‌های منتورینگ ارتقا یابد.

تاریخ دریافت: ۱۳ شهریور ۱۴۰۲  
تاریخ داوری: ۱۷ آبان ۱۴۰۲  
تاریخ اصلاح: ۰۵ آذر ۱۴۰۲  
تاریخ پذیرش: ۱۹ دی ۱۴۰۲

## واژگان کلیدی:

الگو  
منتورینگ  
منتورینگ الکترونیکی  
عملکرد کارکنان  
شرکت پالایش نفت تهران

\* نویسنده مسئول

✉ [hmaghami@atu.ac.ir](mailto:hmaghami@atu.ac.ir)

۰۹۱۲-۴۳۸۰۵۵۲(۳)

## مقدمه

کمبود نیروی انسانی متخصص در سازمان به عنوان یکی از بحران‌های اساسی هر سازمان باعث شده که حفظ و نگهداری کارکنان ماهر در اولویت هر سازمانی قرار گیرد اما باید با این واقعیت مواجه شد که روزی این کارکنان سازمان را ترک خواهند کرد و با رفتن خود این حجم از دانش و تجربه نیز از سازمان خارج می‌شود [۲۰۱]. تجربه‌های ضمن کار به سختی به دست آمده‌اند و اگر هر فرد تازه‌کاری بخواهد خود شخصا به این تجارب برسد باید هزینه‌های گزافی را بپردازد [۳]. یکی از مؤثرترین راهکارهای افزایش بهره‌وری، ارتقای سطح فعالیت و میزان موفقیت در سازمان‌ها، بهبود عملکرد کارکنان است [۴]. محققان معتقدند که توانا ساختن کارکنان نقش مهمی در ارائه بازخورد [۵]، مشارکت خلاق، رفتار نوآورانه [۶] و به طور کلی ارتقای رفتارهای فعالانه دارد [۷].

در دهه اخیر منتورینگ محبوبیت چشم‌گیری میان رهبران و کارکنان سازمان‌ها یافته است به طوری که سازمان‌ها و کارکنانشان به منتورینگ توجه زیاد کرده‌اند و منابع مالی، مادی و انسانی زیاد را در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند [۸] امروزه حداقل نیمی از ۱۰۰۰ شرکت برتر پیشرو دنیا منتورینگ را به اشکال مختلف برای کارکنانشان فراهم می‌کنند [۹] سازمان‌هایی مانند ناسا، ودافون، کوکا کولا و غیره از جمله سازمان‌هایی اند که منتورینگ را در فعالیتهای آموزش نیروی انسانی خود قرار داده‌اند. حتی انجمن‌ها و مؤسسات فعال در حوزه آموزش و بهسازی مانند انجمن آموزش و بهسازی آمریکا (ASTD) انجمن پرسنل و بهسازی (CIPD)، انجمن مدیریتی آمریکا (AMA) با فدراسیون بین‌المللی مربی (ICF) فعالیتهای گسترده‌ای را در حوزه منتورینگ انجام می‌دهند [۱۰]. به گونه‌ای که در حال حاضر تقریباً دو سوم شرکت‌های بزرگ در آمریکا از برنامه‌های منتورینگ استفاده می‌کنند [۱۱] در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و ... مورد توجه قرار گرفته است [۱۲]. با توجه به پژوهش‌های موسسه معماران آمریکا، منتورینگ می‌تواند روش مناسبی برای ارتقای فردی و حرفه‌ای کارمندان و بهبود در عملکرد آنان باشد. بازیکن کلیدی در این پلتفرم مربی است، یعنی کسی که مسئولیت ارایه بهترین مشورت‌های ممکن و مربوط به آموزش‌های روزانه و نیز فراهم آوردن برنامه‌های کارراهه شغلی بلندمدت را برای منتهی بر عهده دارد [۱۳] امروزه در کشورهای توسعه‌یافته و در سازمان‌های بزرگ و دارای سطح بلوغ متوسط و بالا از روش منتورینگ استفاده می‌شود. به طوری که اکثر مدیران حداقل یک رابطه منتورینگ در طی سنوات شغلی خود داشته‌اند. برنامه‌های منتورینگ تقریباً توسط ۷۱ درصد از ۵۰۰ شرکت فورچون مورد استفاده قرار گرفته است [۱۱، ۱۴].

اغلب سازمان‌ها در زمینه سرمایه انسانی با چالش‌هایی نظیر روابط ضعیف درون تیمی، عدم هماهنگی اهداف فردی با اهداف سازمانی و

بی‌انگیزه شدن کارکنان، اتلاف وقت مواجه هستند. این ایرادات برای صنعت نفت که محتاج نظم درونی زیاد است بسیار حیاتی به شمار می‌رود. صنعت نفت بیش از سرمایه‌گذاری در تجهیزات به سرمایه انسانی نیاز دارد [۱۵] کم‌توجهی به این نقاط ضعف می‌تواند باعث انجام نشدن فعالیت‌ها و یا اجرای ناقص فرآیندها و در پی آن ایجاد مشکل شود که گاهی این مشکل موجب خسارات جانی و مالی غیرقابل جبران می‌گردد [۱۶] برای مقابله با مشکلاتی از این دست، چندی است که انجمن مهندسی نفت (SPE) در جهان به منتورینگ به عنوان یک راه‌حل و تسهیلگر برای حصول به نتیجه توجه خاص نشان داده‌اند. شرکت‌ها برای اینکه کارکنانشان را با احساس مسئولیت بیشتری به کارگمارند و آنها را با هدف موردنظر سازمان هماهنگ کنند، نیاز دارند تا مشارکت خلاق کارکنانشان را مورد قدردانی قرار دهند. برای اینکار هیچ فرایندی بهتر و موثرتر از رابطه منتورینگ وجود ندارد [۱۷] تغییرات سریع و نامتعارف محیط کار امروزی، اغلب مسیرهای حرفه‌ای روابط سنتی منتورینگ را سست و ضعیف، غیرعملی یا غیرقابل دسترس می‌نماید [۱۸] بنابراین سازمان‌های جدید نیازمند روابط نوین منتورینگ و با توجه به شرایط فعلی جهانی و همه‌گیری و سرایت بیماری کووید ۱۹ که ضرورت دورکاری را در همه بخش‌ها، اصناف، ارگان‌ها و ... بیش از پیش به اثبات رسانده، نیازمند منتورینگی از نوع مجازی و الکترونیکی هستند

طراحی الگوی روش منتورینگ هم در بعد فردی و هم سازمانی منجر به توسعه می‌شود. منافع منتورینگ برای کارکنان سازمان شامل توسعه سریع کارکنان مستعد، کشف استعداد فردی، سرمایه‌گذاری بر جانشینان آینده و کسب هویت حرفه‌ای می‌باشد. کارکنان جدیدالورود نیاز دارند تا در زمینه آنچه که به معنای حرفه‌ای شدن در محیط کار است، یاری شوند. مربی نقشی کلیدی را در تعیین رفتار حرفه‌ای و ترسیم ارزش‌های شغلی برای کارکنان تازه‌وارد ایفا می‌کند [۱۹] مربی‌ها محیطی که از طریق آموزش مهارت‌های نگرش‌ها و رفتارها، رشد شخصی و حرفه‌ای افراد را پرورش می‌دهد، ایجاد می‌کنند و همچنین در بعد سازمانی می‌توان به راحتی اذعان داشت که سازمان‌هایی در بلندمدت به موفقیت دست پیدا می‌کنند که بتوانند منابع انسانی خود را به طور صحیح و اصولی، توسعه داده و همراه با تقویت دانش و مهارت‌های لازم، از آنها افرادی پرکار و کوشا بسازند. عدم توجه به بحث منتورینگ در سبب آموزشی سازمان‌ها می‌تواند قطار سازمان را از ریل موفقیت خارج کند که این موضوع یکی از چالش‌های توسعه منابع انسانی است [۱۰].

از آنجایی که در منتورینگ سنتی افراد تحت آموزش (منتی‌ها) معمولاً نمی‌توانند تمام نیازهای آموزشی خود را از طریق همان یک مربی برطرف کنند؛ چرا که یک فرد در تمام زمینه‌ها تخصص کافی ندارد و چه بسا برخی از افراد بسیار ماهر در سازمان به دلیل ضعف‌های ارتباطی نمی‌توانند مربی‌های خوبی واقع شوند و همچنین امکان دسترسی به مربی فقط به صورت حضوری وجود دارد که برای سازمان‌های بزرگ با

روش منتورینگ محیطی با انگیزه و مشوق را از طریق تعامل‌ها، آموزش و الگوسازی نقش که تسهیل‌کننده پیشرفت داخلی سازمان است ایجاد می‌کند و مربی‌ها موفقیت بیشتر، رضایت، ارتقا و فرصت شغلی بهتر کسب می‌کنند. در میان شرکت‌های ایرانی که پیشتر روش منتورینگ را به کار گرفته‌اند می‌توان به شرکت مهندسی و ساخت توربین مینا اشاره نمود. استفاده از منتورینگ الکترونیکی در سازمان‌ها موجب ایجاد انگیزه برای بیشتر دانستن و جلب احترام و اعتماد مجموعه، امکان شرکت در برنامه‌های بزرگ و تخصصی در سازمان، افزایش وفاداری و حس تعلق به سازمان و افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان را منجر می‌شود. به همین دلیل به کارگیری آن در سازمان‌ها و به منظور آموزش کارکنان تبدیل به ضرورت شده است [۲۱]. بررسی سوابق حاکی از آن است که توجه به مفهوم منتورینگ در پژوهش‌هایی که در جامعه ایران انجام شده بسیار اندک است و به کارگیری منتورینگ به عنوان روشی مناسب برای پیاده‌سازی جانشین‌پروری مورد اهمال و کم‌کاری قرار گرفته است [۲۲]. با توجه به ضرورت بهره‌مندی از رویکرد منتورینگ در آموزش کارکنان سازمان‌ها و عدم توجه کافی به این مقوله در کشور، هدف از پژوهش حاضر دست یافتن به الگویی جهت طراحی دوره‌ای بر پایه منتورینگ الکترونیکی به منظور بهبود عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت تهران می‌باشد. با به کارگیری منتورینگ الکترونیکی می‌توان به طریقی آسان‌تر مزایایی که هارت (۲۰۰۹) در پژوهش خود به آنها دست یافته است را برای کارمندان کم‌تجربه (منتی) فراهم کرد. مزایایی چون دستیابی به فرصت رهبری، تحرک شغلی، پاداش بهتر، افزایش سازگاری هنگام مواجهه با موقعیت‌های جدید، بهبود هویت حرفه‌ای، صلاحیت حرفه‌ای بیشتر، افزایش رضایت شغلی، مقبولیت بیشتر در سازمان، کاهش استرس شغلی و تعارض نقش [۲۳]. در ادامه پژوهش‌های مرتبط و مجاور با عنوان پژوهش حاضر گزارش می‌شود: اکبری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی پیش‌نیازهای اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان به این نتیجه رسیدند که عواملی از قبیل: فرهنگ مبتنی بر یادگیری، بلوغ فرآیندهای منابع انسانی، توان مالی سازمان و وجود دید استراتژیک در سازمان از پیش‌نیازهای اصلی اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان هستند [۲۴]. محمدرضا کوثریه (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی منتورینگ در شرکت مدیریت شبکه برق ایران انجام داد. از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مولفه‌های هدایت توسعه دانش رفتاری/شخصیتی، هدایت توسعه دانش حرفه‌ای و هدایت دانش مدیریتی، بیشترین سهم را در اثربخشی و کارایی الگوی منتورینگ دارد. بنابراین در فرایند منتورینگ باید به مولفه‌های یادشده، توجه بیشتری نمود [۱۷]. نیلوفر شریفی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان ارائه الگوی مبنایی جهت تبیین دلایل و زمینه‌های شکل‌گیری منتورینگ مجازی در شرکت سایبا انجام داد. پس از انجام این تحقیق کیفی چهارچوب مورد نظر یعنی الگوی مبنایی به‌دست آمد و ۶ مقوله اصلی در این الگو شرح داده شد [۲۵]. کیم و همکاران (۲۰۲۲) تأثیر متقابل تبادل منتورینگ و

پراکندگی جغرافیایی عملاً غیرقابل استفاده خواهد بود [۲۰] جهت رفع این چالش‌ها و اینکه سازمان‌ها نیازمند زیرساخت‌ها و پلتفرم‌هایی برای انتقال سریع‌تر، آسان‌تر و با کیفیت‌تر دانش و تجارب هستند می‌توان از انواع وبسایت، اپلیکیشن، ایمیل، تالارهای گفت‌وگو و ... بهره برد تا محیطی الکترونیکی را برای منتی‌ها فراهم کرد که در هر مکان دسترسی آسان‌تری به مربی‌ها داشته باشند. منتورینگ الکترونیکی همچنین صرفه‌جویی در وقت و امکان استفاده مکرر از آموزش‌های یکپارچه در زمان و مکان دلخواه را برای یادگیرنده فراهم می‌سازد. در رابطه منتورینگ آن هم به صورت الکترونیکی، پاسخگو بودن به مسائل و رفع مشکلات و سوال‌های منتی‌ها در کمترین زمان و با بهترین کیفیت، عامل موفقیت و پیشرفت فرآیند منتورینگ است، همچنین با ارائه پشتیبانی‌های مناسب و به موقع مربی، بالا رفتن کیفیت یادگیری امری بدیهی بوده و در نظر منتی تأثیر مثبت می‌گذارد. یکی دیگر از عواید منتورینگ الکترونیکی این است که اگر حمایت از منتی‌ها به‌خوبی و با حسن نیت صورت گیرد منجر به اعتمادسازی در روابط سازمانی ادارات و ارگان‌ها شده و به طبع وفاداری سازمانی منتی‌ها را در پی خواهد داشت. به کمک سیستم حمایتی مجازی، منتی به راحتی می‌تواند با مربی مربوطه ارتباط برقرار کرده و ابهامات، مشکلات و پیشنهادات خود را با او مطرح کند و به پاسخ سوالات خود برسد، بدون اینکه اتلاف وقت داشته باشد. پس طبیعی است که چنین رابطه‌ای کسب رضایت کارکنان را به همراه داشته باشد [۱۰].

با بکارگیری منتورینگ در صنعت، از قضاوت کردن در مورد افراد دوری می‌شود و محیطی ایجاد می‌شود که در آن سوالات متعدد از مراجع پرسیده می‌شوند. در حین اینکه فرصت‌های بهبود و ارتقا برای شخص یا فرآیند موردنظر آشکار شود، با کارکنان تعامل و فهم و درک حاصل شود. کارکنان به این صورت تشویق می‌شوند تا در بهبود فرایندها و موفقیت سازمان مشارکت فعال داشته باشند. در صنعت نفت به کارگیری این سبک می‌تواند یک راه کلیدی کمک به تسهیل ارتباط بین مدیران و کارکنان باشد برای اینکه بتوانند با یکدیگر به طور سازنده‌ای همکاری کنند. در فرایند منتورینگ، افراد بهتر و بیشتر ارزش یکدیگر را درک می‌کنند و به همین میزان به هم احترام بیشتری می‌گذارند. این موضوع، همچنین یک فرهنگ کنجکاوی ایجاد می‌کند چرا که افراد مجبور می‌شوند از خودشان و همکارانشان سوال‌هایی بپرسند که سازمان را در درک استعدادها و کارکنان (از مدیران ارشد تا کارکنان سطوح پایین تشکیلات) توانمندتر می‌کند. باب دادلی، مدیر عامل بریتیش پترولیوم (BP) معتقد است بکارگیری فرایندهای منتورینگ در مدیریت صنایع بالادستی در خلیج مکزیک، باعث شده افراد بهتر و بیشتر ارزش یکدیگر را درک کنند، زیرا راهنمایی‌ها و مساعدهایی که مربی ارائه می‌دهد موجب پیشرفت بیشتر منتی می‌شود و این خود موجب تقویت روابط بین افراد شده و شکوفایی منتی و مربی را سبب می‌شود. به همین میزان همکاری درون سایت و میان سایت‌ها افزایش یافته و در نتیجه بالغ بر دو میلیون پوند در سودآوری شرکت تأثیر مثبت داشته است.

خود در یکی از مهمترین صنایع کشوری تاکنون شیوه‌های مختلف آموزشی را اعم از الکترونیکی و غیرالکترونیکی امتحان کرده است و اساساً مقوله آموزش کارکنان در زمینه‌های تخصصی و عمومی در دستور کارش قرار داشته و دارد. از این حیث چنین سازمان بزرگی برای توسعه فردی و شغلی تمامی چند هزار کارکنانش برنامه‌های متفاوتی را بسته به اقتضای دوره و نوع آن برای افراد در سطوح متفاوت از کانال اداره آموزش و زیرمجموعه هایش به صورت حرفه‌ای برگزار می‌کند و همواره به دنبال شیوه‌های نوین و کارآمد آموزشی و رفع اشکالات موجود در برنامه‌های کنونی خود از طریق بازخورد گرفتن و ارزیابی می‌باشد. بنابراین محقق بر آن است که چگونگی طراحی الگوی منتورینگ الکترونیکی به منظور بهبود عملکرد کارکنان را در شرکت پالایش نفت تهران مورد کندوکاو قرار دهد. بنابراین و با توجه به موارد گفته شده در پژوهش حاضر به دنبال دست یافتن به الگویی جهت طراحی دوره‌ای بر پایه منتورینگ الکترونیکی به منظور بهبود عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت تهران بوده و در پی پاسخگویی به این پرسش می‌باشد که الگوی منتورینگ الکترونیکی مناسب به منظور بهبود عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت تهران از چه مولفه‌هایی تشکیل شده است؟

### روش تحقیق

در این پژوهش از چارچوب رویکرد کیفی با روش تحلیل محتوا و تحلیل مضمون استفاده شده است. ابتدا یک تحلیل محتوای کیفی با طرح استقرایی از مبانی نظری منتورینگ به عمل آمد، بدین صورت که ابتدا مبانی نظری منتورینگ به صورت عمیق مورد مطالعه قرار گرفت و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختارمند از متخصصان حوزه آموزش و منتورینگ به عمل آمد و سپس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مطالعه منابع و مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفت تا براساس نتایج آن، الگوی پیشنهادی جهت طراحی الگوی اولیه منتورینگ الکترونیکی به دست آید. و سپس الگوی اولیه در اختیار اساتید راهنما و مشاور و متخصصین حوزه تکنولوژی آموزشی و صنعت قرار گرفت و اصلاحات موردنیاز اعمال شد. سپس پرسشنامه‌ی اعتباریابی درونی الگو طراحی و جهت بررسی اعتبار در اختیار سایر متخصصین قرار گرفت.

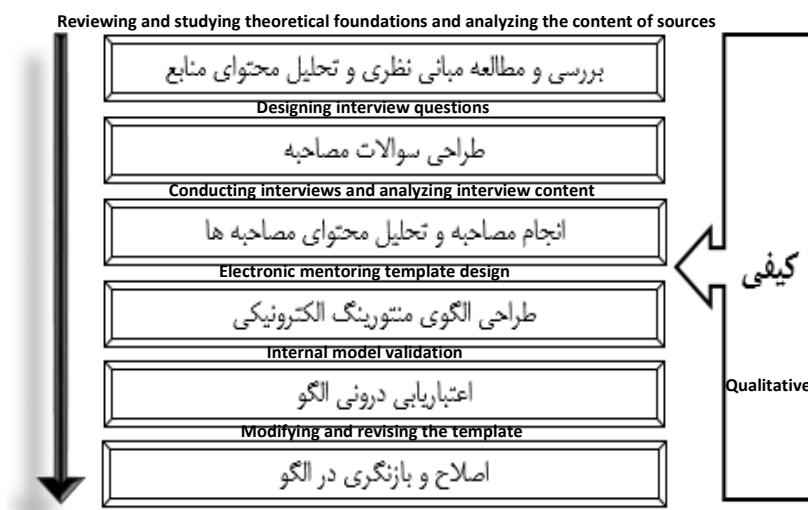
روش گردآوری اطلاعات: در زیر منابعی که پژوهشگر با استفاده از آنها به گردآوری اطلاعات پرداخته است توضیح داده می‌شود:

مقاله: به منظور انتخاب و گزینش مقالات متناسب، ابتدا در تمام پایگاه‌های Science direct, Wiley Ebsco, Sage, Magiran, Proquest Noormags, Google scholar, Springer ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ و سال ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۲ با ایجاد محدودیت برای سال انتشار مقالات و همچنین کلمات کلیدی مرتبط با منتورینگ ۸۰۲۰۰ مقاله یافت شد. سپس کلمات کلیدی مربوط با منتورینگ مجازی و منتورینگ الکترونیکی اضافه گردید که تعداد مقالات به ۱۷۰۰۰ مورد کاهش یافت و در ادامه بعد از اضافه شدن کلمات کلیدی مرتبط با بهبود

راهنمایی هم‌تا در تیم‌ها بر عملکرد تیم را مورد پژوهش قرار دادند. در این پژوهش که یک نمونه ۱۱۱ تیمی از ۲۵ سازمان مختلف بود نتایج نشان داد راهنمایی هم‌تا به طور مثبت و غیرمستقیم با عملکرد تیم ارزیابی شده توسط مربی از طریق توان تیمی مرتبط است [۲۶]. کافمن و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله خود با عنوان منتورینگ در زمان COVID-19: تجزیه و تحلیل گروه‌های متمرکز مجازی با منتورینگ. شش گروه متمرکز مجازی با ۳۹ مربی را مورد بررسی قرار دادند در نهایت به این نتیجه رسیدند که برنامه‌های منتورینگ می‌توانند رویکرد خود را گسترش دهند و فضای مجازی و آنلاین را در تلاشی برای حمایت ایمن، مناسب و مستمر برای مربی و منتهی یکپارچه‌سازی کنند [۱۹]. صفدری و قرونه (۱۴۰۰) در پژوهشی فرآیند به کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را مورد تحقیق قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که پیامدها و نتایج به کار بستن منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس عبارتند از: ارتقای دانش (شامل ابعاد خودشناسی، کاهش آزمون و خطا و شناخت قوانین و مقررات)، بهبود نگرش (شامل جامعه‌پذیری، افزایش اعتماد به نفس، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش انگیزه و کاهش استرس)، و ارتقای مهارت (شامل نحوه بازخورد دادن، خلاقیت، نحوه برقراری ارتباط با ذی‌نفعان، بهبود مهارت تصمیم‌گیری و مدیریت مالی) [۲۷]. رفیع زاده (۱۳۹۹) به بررسی رابطه نظام کاری با عملکرد بالا و ترک‌شغل با توجه به نقش منتورینگ و فرسودگی شغلی پرداخت و در این پژوهش نتایج حاکی از روابط معنادار بین متغیرهای تحقیق بود و نقش میانجی‌گری فرسودگی شغلی در ارتباط بین ادراک از نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر ترک شغل مورد تأیید قرار گرفت و همچنین منتورینگ نقش تعدیل‌گری بین نظام کاری با عملکرد بالا بر فرسودگی شغلی بر قصد ترک خدمت پرستاران داشت [۲۸]. حسنی (۱۳۹۸) به شناسایی عوامل مؤثر در اجرای ای-کوچینگ در موفقیت سازمان‌های کوچک و متوسط غذایی پرداخت [۲۹]. دزیانیا (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان نقش منتورینگ بر مدیریت بحران شهری در سازمان جمعیت هلال‌احمر استان سمنان، یافته‌های تحقیق نشان داد که منتورینگ و مولفه‌های ششگانه آن در مدیریت بحران شهری نقش مثبت و معنی‌داری دارند و باید به این متغیر به عنوان یک مزیت نگریسته شود [۳۰].

همان‌طور که پیشتر در بیان مسئله نیز ذکر شد این سازمان به منظور عملکرد بهتر کارکنان خود به دنبال امتحان کردن فضاهای جدید و متدهای نو می‌باشد. اهمیت جانشین‌پروری و تربیت و انتقال دانش به نیروهای سازمان به حدی است که یکی از بزرگترین قصور رهبران، عدم موفقیت آنها در آماده‌سازی یا پرورش جانشینان و انتقال دانش و مهارت به آنهاست، به عبارت دیگر در صورت نبودن برنامه‌های منتورینگ در سازمان و عدم انتقال دانش و تجربه، پست‌های کلیدی به صورت اتفاقی اشغال می‌شود و سبب عدم کارایی در سازمان و پرداخت هزینه‌های هنگفت آموزش خواهد شد. دلیل انتخاب شرکت پالایش نفت تهران برای محقق این بود که وزارت نفت در طول سالیان متممادی فعالیت





شکل ۱: مراحل اجرای پژوهش

Fig. 1: Steps of research implementation

جامعه و نمونه پژوهشی: کلیه مقالات، منابع مکتوب، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها و اسناد موجود با کلیدواژه‌های: منتورینگ، منتورینگ الکترونیکی، داربست‌سازی، مربیگری، آموزش الکترونیکی، پشتیبانی، یادگیری مبتنی بر کامپیوتر، یادگیری مبتنی بر اینترنت، دوره ضمن خدمت، بهبود عملکرد، آموزش کارمندان و e-Mentoring، Mentoring، Scaffolding، Coaching، e-learning، Support، learning، Computer-based learning، Internet-based learning، In-service، Science direct، Wiley، Ebsco، Sage، Magiran، اطلاع‌رسانی، courses، Performance improvements، Staff training، Proquest، Noormags، Google scholar، Springer در بازده زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ و سال ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۲. و کلیه اساتید و متخصصان آشنا به حوزه منتورینگ، متخصصان آموزش در حوزه صنعت، بخشی از جامعه پژوهشی این تحقیق می‌باشند. در این پژوهش از روش نمونه-گیری هدفمند از نوع ملاکی استفاده شده است. ملاک تعیین حجم نمونه رسیدن اطلاعات به حد اشباع بود. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، به دلیل حساسیت بالای موضوع و نیاز به اطلاعات افراد متخصص در حوزه موضوعی پژوهش، براساس نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاکی در پژوهش شرکت نمودند. نسبت به دعوت از مدیران شرکت در رابطه با موضوع تحقیق و شرایط مدنظر محقق برای انجام مصاحبه با تعداد ۱۵ (۶۰ درصد دانشگاه و ۴۰ درصد صنعت) نفر از اساتید دانشگاه و مدیران باتجربه صنعت که دارای تجربه و تخصص‌های متفاوتی بودند اقدام شد. بدین ترتیب که ابتدا با توجه به شناخت محقق و در نظر گرفتن اهداف پژوهش از خبرگان منتخبی که شایستگی پاسخ به سؤال‌های مطرح شده را داشتند، مصاحبه به عمل آمد.

روش اجرای پژوهش: تحلیل محتوای مقالات، کتاب‌ها و اسناد (به روش استقرایی): برای این منظور کلمات و عناوین مهم و کلیدی مشخص و در پایگاه‌های فوق‌الذکر جست‌وجو شد. در طی مطالعه مقالات، کتاب‌ها و اسناد؛ جملات و عبارات کلیدی و مهم انتخاب و در چرخه تحلیل محتوای کیفی قرار گرفت. همچنین کتاب‌های مختلفی در زمینه

عملکرد و عملکرد کارکنان ۳۴۹ مقاله به دست آمد. سپس مقالات تکراری و نامناسب مشخص و حذف گردید و ۱۴۹ مقاله باقی ماند. دلایل حذف برخی از مقالات؛ یا تکراری بودن مقالات که در نتیجه جستجو ایجاد شده بود و یا عدم تناسب عنوان مقالات با محتوای آنها، به روز نبودن منابع استفاده شده در مقالات، استفاده از منابع مشترک در چند مقاله که منجر به حذف یک یا چند مقاله شد.

کتاب: جهت جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش، کتاب‌های مختلفی در زمینه آموزش، یادگیری الکترونیکی، منتورینگ، عملکرد کارکنان، ضمن خدمت، نیروی انسانی و ... مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتند.

جدول ۱: منابع مورد استفاده در رساله

Table 1: Sources used in the thesis

تعداد Number	منابع و اسناد Sources and documents
۴۰	فارسی / Farsi مقاله Article
۱۰۹	انگلیسی / English
۱۲	فارسی / Farsi پایان‌نامه Dissertation
۱۶	انگلیسی / English کتاب Book
۱۶	فارسی / Farsi
۲۹	انگلیسی / English

مصاحبه: مصاحبه یکی از رایج‌ترین روش‌های جمع‌آوری داده‌ها در تحقیق‌های کیفی است. جهت اجرای مصاحبه ابتدا با مروری بر ادبیات نظری، سؤالات کلی و اولیه‌ای تدوین و سپس با متخصصین تکنولوژی آموزشی و آموزش در صنعت مصاحبه به عمل آمد. برای انتخاب آنها به شیوه هدفمند اقدام شد و تا اشباع نظری ادامه یافت. فرایند اجرای مصاحبه با روش نیمه‌ساختارمند برگزار و اطلاعاتی که مصاحبه‌شوندگان از خود ارائه دادند، مبنایی برای سؤال‌های بعدی قرار می‌گرفت. بعد از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، در کنار تحلیل محتوای متون، مقولات نهایی برای شکل‌دهی به الگو تعیین شد.

درونی الگو تدوین و توسط نمونه آماری مشخص شده (۱۵ نفر) تکمیل گردید و پایایی آن با آزمون کرونباخ ۰/۹۷ بدست آمد.

### نتایج و بحث

به منظور پاسخگویی به سوال پژوهش یعنی شناسایی مولفه‌های الگوی منتورینگ الکترونیکی مناسب به منظور بهبود عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت تهران از روش تحلیل محتوای کیفی از نوع استقرایی و همچنین تحلیل مضمون برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است؛ بدین صورت که ابتدا مبانی نظری منتورینگ به صورت عمیق مورد مطالعه قرار گرفته است. برای این منظور کلمات و عناوین مهم و کلیدی مشخص و در ادامه در پایگاه‌های مورد نظر جست‌وجو شد. در طی مطالعه مقالات؛ جملات و عبارات کلیدی و مهم انتخاب و در چرخه تحلیل محتوای کیفی قرار گرفته است و همچنین از تحلیل مضمون مصاحبه (به روش استقرایی) استفاده شده است. براساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از مقالات منتخب و همچنین مصاحبه با متخصصان و خبرگان مهمترین مولفه‌های الگوی منتورینگ الکترونیکی مناسب به منظور بهبود عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت تهران را می‌توان به این صورت بیان کرد:

– شایستگی‌های رفتاری و فردی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی بعد شایستگی‌های رفتاری و فردی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی را می‌توان به این صورت تقسیم‌بندی کرد.

○ شایستگی‌های فناورانه مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی بر اساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه با متخصصان و خبرگان منتخب، بعد شایستگی‌های فناورانه مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی را می‌توان به این صورت مورد بررسی و تحلیل قرار داد که در جدول ۳ نشان داده شده است.

○ شایستگی‌های مدیریتی و رهبری مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی

بر اساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه با متخصصان و خبرگان منتخب، بعد شایستگی‌های مدیریتی و رهبری مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی در جدول ۴ نشان داده شده است.

○ شایستگی‌های یادگیری مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی بر اساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه با متخصصان و خبرگان منتخب، بعد شایستگی‌های یادگیری مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی را می‌توان در ابعادی چون آمادگی یادگیری، ارزیابی الکترونیکی، تعاملات و بازخورد الکترونیکی و روش‌ها و راهبردهای آموزشی مورد بررسی و تحلیل قرار داد که در ادامه توضیح داده می‌شود.

منتورینگ، مربیگری، آموزش الکترونیکی، پشتیبانی الکترونیکی، یادگیری مبتنی بر کامپیوتر، یادگیری مبتنی بر اینترنت، دوره ضمن خدمت، آموزش کارمندان، بهبود عملکرد و ... مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. سپس به بررسی اولیه اسناد مربوط با موضوع پژوهش اقدام و در ادامه به مطالعه آنها پرداخته شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: پس از مصاحبه اولیه با ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و تحلیل محتوای مصاحبه، کدبندی سه مرحله‌ای (اصلی، فرعی، محوری) به منظور طراحی الگو، انجام گرفت. به این صورت که بعد از انتخاب موردها برای تحلیل، ابتدا قطعات معنایی بر اساس واحد تحلیل مضمون (آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی کدهای گزینشی (مضامین پایه)، شکل‌گیری مضامین سازنده، تعریف و نامگذاری تم‌های اصلی، تهیه گزارش) انتخاب شد. به این صورت که برای هر کدام از آنها برجسب یا کدی در نظر گرفته شد. در ادامه کدهای مشابه در یک زیرمقوله جای گرفتند، با رفت و برگشت دائمی بین داده‌ها و کدها در خلال کار تغییر هم می‌کردند. در ادامه روند کار از طریق کنار هم نهادن زیرمقوله‌های مشابه با یکدیگر، مقوله‌های اصلی پژوهش آشکار شدند. در ادامه بعد از مرتب کردن کدها و مشخص کردن زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها و تدوین مقوله‌های اصلی، تدوین الگو براساس داده‌های به دست آمده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر انجام گرفت. روایی سوالات مصاحبه با روش شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) انجام شد. برای محاسبه این شاخص از نظرات ۱۵ نفر دیگر از متخصصان و صاحب‌نظران (دانشگاه و صنعت) در مورد محتوای سوالات مصاحبه استفاده شد و با توضیح اهداف مصاحبه برای آنها و آرایه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سوالات به ایشان از آنها خواسته شد تا هر یک از سوالات را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت؛ گویه "ضروری است" گویه "مفید است ولی ضروری نیست" و گویه "ضرورتی ندارد" طبقه‌بندی کنند برای افزایش دقت پژوهش از روش‌هایی چون بررسی کدها توسط مشارکت‌کنندگان و بررسی کدهای بدست آمده توسط همکاران (اساتید راهنما و مشاور) استفاده شد.

از این رو یک پرسشنامه ۱۱ سؤالی مرتبط با مؤلفه‌های الگو تهیه گردید و بین متخصصان رشته‌های تکنولوژی آموزشی و آموزش در صنعت که هیئت علمی، یا دارای مدرک دکترا و یا دانشجویان دکترا و همچنین کارکنان بخش صنعت در حوزه نفت بودند اجرا شد. سپس پرسشنامه‌های تکمیل شده جمع‌آوری و تحلیل شدند و برخی از پیشنهادها متخصصان اعمال و تغییرات اندکی در الگو ایجاد گردید. ابزار اندازه‌گیری: مصاحبه با متخصصین تکنولوژی آموزشی و صنعت و پرسشنامه اعتباریابی درونی الگو؛ بعد از شناسایی و مشخص نمودن مؤلفه‌ها و عناصر طراحی اولیه الگو با توجه به سوالات پژوهش و عناصر الگو یک پرسشنامه ۱۱ سؤالی در مقیاس لیکرت جهت اعتبارسنجی

جدول ۲: شایستگی‌های رفتاری و فردی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی

Table 2: Behavioral and personal competencies of the mentor in the electronic mentoring process

مفاهیم concepts	کدهای استخراج شده Extracted codes	کدبندی منابع Resource coding	فراوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes
شایستگی‌های رفتاری و فردی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی Behavioral and personal competencies of the mentor in the electronic mentoring process	مشتاق بودن مربی Being eager to mentor	۱-ت-۲-ت-۵-ت-۹-ت-۱۰-ت-۱۵-ت ۵م-۸م-۱۰م-۱۵م-۲۰م-۲۱م-۲۲م	۱۳
	مهارت خوب گوش دادن Good listening skills	۵-ت-۱۲-ت-۱۴-ت-۲۵-ت-۲۶-ت-۲۸-ت-۳۰-ت ۶م-۸م-۹م-۱۴م-۱۷م	۱۲
	رفتار محترمانه با دیگران Treat others with respect	۱۰-ت-۱۱-ت-۱۵-ت-۲۰-ت-۲۱-ت ۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م-۱۷م	۱۰
	اعتماد به نفس Self Confidence	۵-ت-۷-ت-۸-ت-۹-ت-۱۴-ت-۱۶-ت-۱۸-ت-۲۰-ت ۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م-۱۷م	۱۵
	توانایی ایجاد انگیزه Ability to motivate	۱۱-ت-۱۴-ت-۱۶-ت-۱۹-ت-۲۵-ت-۲۶-ت-۳۰-ت ۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۶م-۱۹م-۲۰م	۱۴
	انعطاف‌پذیری و سازگاری Flexibility and adaptability	۳-ت-۶-ت-۸-ت-۱۱-ت-۹-ت-۱۴-ت-۱۷-ت-۲۱-ت ۷م-۸م-۱۰م-۱۶م-۱۸م-۲۸م	۱۴
	تعهد و مسئولیت‌پذیری Commitment and responsibility	۴-ت-۶-ت-۸-ت-۹-ت-۱۱-ت-۱۵-ت-۱۷-ت-۱۹-ت ۳م-۷م-۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۸م	۱۷
	انتقادپذیری Criticism of	۲۵-ت-۲۸-ت-۲۹-ت-۳۶-ت-۳۸-ت ۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۶م-۱۹م-۲۰م	۱۲
	نگرش مثبت positive attitude	۵-ت-۸-ت-۹-ت-۱۶-ت-۱۸-ت ۷م-۸م-۱۰م-۱۶م-۱۸م	۱۰
	همدلی و صبوری Empathy and patience	۲۵-ت-۲۸-ت-۲۹-ت-۳۶-ت-۳۸-ت ۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۶م-۱۹م-۲۰م	۱۲
ایجاد اعتماد بین کارکنان Building trust between employees	۵-ت-۸-ت-۹-ت-۱۶-ت-۱۸-ت ۷م-۸م-۱۰م-۱۶م-۱۸م	۱۰	
تعداد کل کدها / Total number of codes			۱۳۹

جدول ۳: شایستگی‌های فناورانه مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی

Table 3: Technological competencies of the mentor in the electronic mentoring process

مفاهیم concepts	کدهای استخراج شده Extracted codes	کدبندی منابع Resource coding	فراوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes
شایستگی‌های فناورانه مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی Technological competencies of the mentor in the electronic mentoring process	سواد فناوری Technology literacy	۱۱-ت-۱۵-ت-۱۶-ت-۱۸-ت-۱۹-ت ۴م-۵م-۱۲م-۱۵م-۱۷م-۱۸م-۲۰م	۱۲
	آموزش نحوه استفاده از فناوری به منتهی Teaching Menti how to use technology	۷-ت-۱۱-ت-۱۳-ت-۳۱-ت ۲م-۴م-۱۸م-۲۰م	۸
	توانمندی در استفاده از ارتباطات مجازی به منظور کاهش آسیب‌ها Ability to use virtual communication in order to reduce harm	۹-ت-۱۳-ت-۱۷-ت-۱۹-ت ۱م-۳م-۷م-۸م-۱۶م-۱۹م	۱۰
	انتخاب رسانه‌های مجازی با توجه به توانمندی منتهی Selection of virtual media according to the mentee's ability	۴-ت-۶-ت-۸-ت-۹-ت-۱۱-ت ۱۴م-۱۵م-۱۷م	۸



فرآوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes	کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	مفاهیم concepts
۹/۴۵	۷	ت۱۵-ت۱۷-ت۱۹-ت۲۵ م۱۰-م۱۱-م۱۲	کاربرپسند بودن ابزارهای فناوری User-friendliness of technology tools
۹/۴۵	۷	ت۱۷-ت۱۹-ت۲۵ م۷-م۹-م۱۴-م۱۶	توانایی مربی در استفاده از فناوری Mentor's ability to use technology
۹/۴۵	۷	ت۱۱-ت۱۳-ت۳۱ م۱۲-م۱۴-م۱۵-م۱۷	قابلیت فناورانه: کاربرد انواع فناوری در فرایند منتورینگ Technological capability: the use of various
۱۰/۸۱	۸	ت۳۱-ت۳۲-ت۳۶-ت۳۸ م۱۲-م۱۵-م۱۷-م۱۸	نبوغ فناورانه: خلاقیت و ابتکار در استفاده از فناوری در فرایند منتورینگ Technological genius: creativity and innovation in using technology in the mentoring process
۹/۴۵	۷	ت۳۱-ت۳۴-ت۳۵ م۱۶-م۱۸-م۲۰-م۲۲	حساسیت‌های فناورانه: قضاوت مشخص و نقادانه در تصمیمات و سیاست‌های فناورانه در فرایند منتورینگ Technological sensitivities: specific and critical judgment in technological decisions and policies in the mentoring process
۷۴	تعداد کل کدها / Total number of codes		

جدول ۴: شایستگی‌های مدیریتی و رهبری مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
Table 4: Mentor's managerial and leadership competencies in the electronic mentoring process

فرآوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes	کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	مفاهیم concepts
۱۴/۲۸	۱۳	ت۱-ت۲-ت۵-ت۹-ت۱۰-ت۱۵ م۵-م۸-م۱۰-م۱۵-م۲۰-م۲۱-م۲۲	مدیریت زمان Time Management
۱۳/۱۸	۱۲	ت۵-ت۱۲-ت۱۴-ت۲۵-ت۲۶-ت۲۸-ت۳۰ م۶-م۸-م۹-م۱۴-م۱۷	بیان اهداف، انتظارات و نقش‌ها به شکل روشن و واضح و متعهد بودن به آن Expressing goals, expectations and roles clearly and being committed to it
۱۰/۹۸	۱۰	ت۱۰-ت۱۱-ت۱۵-ت۲۰-ت۲۱ م۱۱-م۱۲-م۱۴-م۱۵-م۱۷	تدوین دستورالعمل‌های روشن و مشخص Develop clear and specific instructions
۱۶/۴۸	۱۵	ت۵-ت۷-ت۸-ت۹-ت۱۴-ت۱۶-ت۱۸-ت۲۰ م۸-م۱۰-م۱۱-م۱۲-م۱۴-م۱۵-م۱۷	برنامه‌ریزی منظم برای برگزاری جلسات Regular planning for meetings
۱۵/۳۸	۱۴	ت۱۱-ت۱۴-ت۱۶-ت۱۹-ت۲۵-ت۲۶-ت۳۰ م۸-م۹-م۱۰-م۱۵-م۱۶-م۱۹-م۲۰	متقاعدسازی کارکنان Persuasion of employees
۹/۸۹	۹	ت۵-ت۹-ت۱۰-ت۱۵ م۱۰-م۱۵-م۲۰-م۲۱-م۲۲	ضبط و رونویسی جلسات راهنمایی Recording and transcribing guidance sessions
۱۰/۹۸	۱۰	ت۸-ت۹-ت۱۴-ت۱۶-ت۱۸ م۹-م۱۰-م۱۵-م۱۶-م۱۹	درک تغییر نیازها و انتظارات منتی Understanding the changing needs and expectations of the mentee
۸/۷۹	۸	ت۱-ت۲-ت۵-ت۹ م۱۲-م۱۴-م۱۵-م۱۷	دارا بودن مهارت انگیزه آفرینی Having motivational skills
۹۱	تعداد کل کدها / Total number of codes		

شایستگی‌های مدیریتی منتور در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
Mentor's managerial and leadership competencies in the electronic mentoring process

- آمادگی یادگیری مربی

- تعاملات و بازخورد الکترونیکی در منتورینگ الکترونیکی

بر اساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه با متخصصان و خبرگان منتخب، بعد تعاملات الکترونیکی در منتورینگ الکترونیکی در جدول ۶ نشان داده شده است:

- ارزیابی الکترونیکی در منتورینگ الکترونیکی

بر اساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه با متخصصان و خبرگان منتخب، بعد ارزیابی

الکترونیکی در منتورینگ الکترونیکی در جدول ۷ نشان داده شده است:  
- آشنایی مربی با روش‌ها و راهبردهای آموزشی در فرایند منتورینگ الکترونیکی

بر اساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه با متخصصان و خبرگان منتخب، بعد آشنایی مربی با روش‌ها و راهبردهای آموزشی در فرایند منتورینگ الکترونیکی در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۵: آمادگی یادگیری مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
Table 5: Mentor learning readiness in electronic mentoring process

مفاهیم concepts	کدهای استخراج شده Extracted codes	کدبندی منابع Resource coding	فراوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes
ارزش قائل شدن برای یادگیری Valuing learning	۱۱-ت-۱۵م-۱۶م-۱۸م-ت۱۹م ۴م-۵م-۱۲م-۱۵م-۱۷م-۱۸م-۲۰م	۱۲	۱۷/۳۹
استقبال از دیدگاه‌های متفاوت و فرصت‌ها یادگیری Welcoming different perspectives and learning opportunities	۹-ت-۱۳م-۱۷م-ت۱۹م ۱م-۳م-۷م-۸م-۱۶م-۱۹م	۱۰	۱۴/۴۹
حمایت از منتهی برای آموختن مطالب جدید Mentee support to learn new content	۴-ت-۶م-۸م-۹م-ت۱۱م ۱۴م-۱۵م-۱۷م	۸	۱۱/۵۹
طراحی چارچوب و فرصت‌های یادگیری براساس نیازهای یادگیری منتهی Designing the learning framework and opportunities based on the mentee's learning needs	۱۵-ت-۱۷م-۱۹م-ت۲۵م ۱۰م-۱۱م-۱۲م	۷	۱۰/۱۴
استقبال از افکار و ایده‌های نو ابتکاری Welcoming innovative thoughts and ideas	۱۱-ت-۱۳م-ت۳۱م ۱۲م-۱۴م-۱۵م-۱۷م	۷	۱۰/۱۴
گفتگوی عمیق و معنادار بین منتهی و مربی A deep and meaningful conversation between mentee and mentor	۳۱-ت-۳۴م-ت۳۵م ۱۶م-۱۸م	۵	۷/۲۴
چابکی ذهنی مربی در فرایند منتورینگ Mentor's mental agility in the mentoring process	۱۷-ت-۱۸م-۱۹م-ت۲۰م-ت۲۱م ۱۴م-۱۶م-۱۸م	۸	۱۱/۵۹
تعهد مربی به توسعه حرفه‌ای A mentor's commitment to professional development	۹-ت-۱۰م-۱۱م-۱۲م-ت۱۳م ۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م-۱۷م	۱۲	۱۷/۳۹
جمع کل / Total sum		۶۹	

آمادگی یادگیری مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
Mentor learning readiness in electronic mentoring process

جدول ۶: تعاملات و بازخورد الکترونیکی در منتورینگ الکترونیکی  
Table 6: Interactions and electronic feedback in electronic mentoring

مفاهیم concepts	کدهای استخراج شده Extracted codes	کدبندی منابع Resource coding	فراوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes
طراحی استراتژی‌های مشارکتی در برنامه Designing participatory strategies in the program	۱۵-ت-۱۸م-۱۶م-ت۱۹م ۴م-۵م-۱۲م-۱۵م-۱۷م-۱۸م-۲۰م	۱۱	۷/۸۵
استفاده از تعاملات همزمان و غیرهمزمان Use of synchronous and asynchronous interactions	۱۶-ت-۱۸م ۲م-۴م-۶م-۱۴م-۱۶م-۱۷م	۸	۵/۷۱
	۳۳-ت-۳۶م-ت۳۸م	۱۱	

تعاملات الکترونیکی در منتورینگ الکترونیکی  
Interactions and electronic feedback in electronic mentoring

فراوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes	کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	مفاهیم concepts
۷/۸۵	۱م-۳م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۹م	توسعه پلتفرم‌های مربی‌گری الکترونیکی برای توسعه تعاملات Development of virtual coaching platforms to develop interactions	
۶/۴۲	۹ ت۴-ت۶-ت۱۰-ت۱۵-ت۲۰-ت۲۵ ۱۴م-۱۲م-۱۰م	ایجاد اجتماعات مجازی Creating virtual communities	
۵/۷۱	۸ ت۱۵-ت۲۰-ت۲۵ ۱۵م-۱۴م-۱۲م-۱۱م-۱۰م	استفاده از ابزارهای فناوری برای کاهش شکاف ارتباطی Using technology tools to bridge the communication gap	
۵	۷ ت۶-ت۱۰-ت۱۵-ت۲۰ ۱۴م-۱۶م-۱۸م	انعطاف‌پذیری در زمان‌ها و مکان‌های مربی/منتی Flexibility in mentor/mentee times and locations	
۴/۲۸	۶ ت۱۸-ت۱۹ ۱۵م-۱۴م-۱۲م-۱۱م	همکاری آنلاین Online collaboration	
۵	۷ ت۱۷-ت۱۹-ت۲۵ ۱۶م-۱۵م-۱۰م-۹م	شفاف‌سازی قوانین مشارکت در فضای مجازی Clarifying the rules of participation in cyber space	
۷/۱۴	۱۰ ت۱۱-ت۱۵-ت۱۸-ت۲۱-ت۲۲-ت۲۵- ۲۸- ۱۵م-۱۴م-۱۲م	دسترسی‌پذیری مربی Mentor availability	
۵	۷ ت۲۱-ت۲۲-ت۲۵ ۳م-۷م-۸م-۹م	تهیه و تدوین برنامه زمانی مبتنی بر اهداف موردنظر به منظور سهولت ارتباط متنی Preparing and compiling a schedule based on the desired goals in order to facilitate text communication	
۴/۲۸	۶ ت۱۵-ت۱۸-ت۲۱ ۱۵م-۱۴م-۱۲م	درک و فهم ویژگی‌ها و علاقه‌مندی‌های حرفه‌ای مشترک مربی و منتی به منظور شکل‌گیری ارتباطات نزدیک Understanding the characteristics and common professional interests of mentor and mentee in order to form close relationships	
۵/۷۱	۸ ت۱۸-ت۲۱-ت۲۲ ۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۹م	تعامل مؤثر با منتی برای توسعه ایده‌های جدید Effectively interact with mentees to develop new ideas	
۵/۷۱	۸ ت۱۵-ت۲۰-ت۲۵ ۱۵م-۱۴م-۱۲م-۱۱م-۱۰م	داشتن درک خوب از رابطه مربی و منتی (متربی) Having a good understanding of the coach-mentee relationship	
۸/۵۷	۱۲ م۴-م۵-م۱۲-م۱۵-م۱۷-م۱۸-م۲۰ ت۴-ت۶-ت۸-ت۹-ت۱۱	بازخورد مداوم، سازنده و اصلاحی Continuous, constructive and corrective feedback	
۵/۷۱	۸ م۱۴-م۱۵-م۱۷	دادن بازخورد به موقع و مناسب Giving timely and appropriate feedback	
۵	۷ ت۱۷-ت۱۹-ت۲۵ ۷م-۹م-۱۴م-۱۶م	دادن بازخورد برای یادگیری و بهبود عملکرد Giving feedback to learn and improve performance	
۵	۷ ت۱۹-ت۲۵-ت۳۶-ت۳۸ ۹م-۱۴م-۱۶م	تنوع در ارائه بازخوردها (کلامی، تصویری، صوتی و چندرسانه‌ای) Diversity in providing feedback (verbal, visual, audio and multimedia)	
۱۴۰		جمع کل / Total sum	

جدول ۷: ارزیابی الکترونیکی در منتورینگ الکترونیکی  
Table 7: Electronic assessment in electronic mentoring

فرآوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes	کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	مفاهیم concepts
۱۲/۹۸	۱۰	۱۶-ت-۱۸-ت-۲۵-ت-۳۰-ت ۲م-۴م-۶م-۱۴م-۱۶م-۱۷م	ارزیابی مستمر و مداوم، نظارت اثربخش Continuous evaluation, effective monitoring
۱۱/۲۸	۱۱	۳۳-ت-۳۶-ت-۳۸-ت ۱م-۳م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۹م	استفاده از خودارزیابی و دگراززیابی در فرایند منتورینگ The use of self-evaluation and other evaluation in the process of mentoring
۱۱/۶۸	۹	۴-ت-۶-ت-۱۰-ت-۱۵-ت-۲۰-ت-۲۵-ت ۱۰م-۱۲م-۱۴م	استفاده از ابزارها و امکانات فناورانه در ارزیابی Use of technological tools and facilities in evaluation
۱۰/۳۸	۸	۱۵-ت-۲۰-ت-۲۵-ت ۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م	پیگیری و ارزیابی پیشرفت کار Follow up and evaluate work progress
۱۰/۳۸	۸	۶-ت-۱۰-ت-۱۵-ت-۲۰-ت ۱۴م-۱۶م-۱۸م-۲۰م	ارزیابی عملکرد خود از طریق تبادل بازخوردهای سازنده Evaluate your performance by exchanging constructive feedback
۱۰/۳۸	۸	۱۸-ت-۱۹-ت-۲۰-ت-۲۵-ت ۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م	ارزیابی عملکرد مربی و منتهی در دستیابی به اهداف و انتظارات با تاکید بر بازاندیشی Evaluation of mentor and mentee performance in achieving goals and expectations with emphasis on rethinking
۱۶/۸۸	۱۳	۱-ت-۲-ت-۵-ت-۹-ت-۱۰-ت-۱۵-ت ۵م-۸م-۱۰م-۱۵م-۲۰م-۲۱م-۲۲م	استفاده از پوشه کار دیجیتال برای مستندسازی پیشرفت و فعالیت‌های منتهی Use a digital portfolio to document the mentee's progress and activities
۱۲/۹۸	۱۰	۱۰-ت-۱۱-ت-۱۵-ت-۲۰-ت-۲۱-ت ۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م-۱۷م	ارزیابی رفتار به جای شخصیت منتهی در فرایند منتورینگ Evaluating the behavior instead of the mentee's personality in the mentoring process
۷۷		Total sum / جمع کل	

ارزیابی الکترونیکی در منتورینگ الکترونیکی  
Electronic assessment in electronic mentoring

جدول ۸: آشنایی مربی با روش‌ها و راهبردهای آموزشی در فرایند منتورینگ الکترونیکی

Table 8: Acquaintance of the mentor with educational methods and strategies in the electronic mentoring process

فرآوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes	کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	مفاهیم concepts
۱۲/۵	۱۵	۸-ت-۹-ت-۱۱-ت-۱۵-ت-۱۷-ت-۱۹-ت-۲۵-ت ۳م-۷م-۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۸م	تهیه و تنظیم اهداف آموزشی در فرایند منتورینگ Preparation and regulation of educational goals in the mentoring process
۱۰	۱۲	۲۵-ت-۲۸-ت-۲۹-ت-۳۶-ت-۳۸-ت ۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۶م-۱۹م-۲۰م	استفاده مناسب و به موقع از روش‌ها و راهبردهای آموزشی Appropriate and timely use of educational methods and strategies
۸/۳۳	۱۰	۵-ت-۸-ت-۹-ت-۱۶-ت-۱۸-ت ۷م-۸م-۱۰م-۱۶م-۱۸م	تنوع‌بخشی به روش‌ها و راهبردهای آموزشی Diversification of educational methods and guidelines
۱۰	۱۲	۲-ت-۹-ت-۱۳-ت-۱۷-ت-۱۹-ت ۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م-۱۷م	توانایی یادگیری از طریق تجربیات (یادگیری مبتنی بر تجربه) Ability to learn through experiences (experience-based learning)
۷/۵	۹	۳۰-ت-۳۱-ت-۳۳-ت-۳۶-ت-۳۸-ت ۱۲م-۱۴م-۱۵م-۱۷م	انگیزه‌آفرینی در فرایند منتورینگ Motivation in the mentoring process
۶/۶۶	۸	۷-ت-۱۱-ت-۱۳-ت-۳۱-ت	تعهد مربی به توسعه حرفه‌ای و شخصی

آشنایی مربی با روش‌ها و راهبردهای آموزشی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
Acquaintance of the mentor with educational methods and strategies in the electronic mentoring process

فرآوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes	کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	مفاهیم concepts
۶/۶۶	۸ ۱۴م-۱۵م-۱۷م-۲۰م ت۲۳-ت۲۵-ت۳۱-ت۳۴-ت۳۵ م۱۰م-۱۶م-۱۸م	Mentor's commitment to professional and personal development برقراری پیوند بین نظر و عمل در فرایند منتورینگ Establishing a link between opinion and action in the mentoring process	
۶/۶۶	۸ ۱۵م-۲۰م-۲۵م م۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م	تعامل مربی و منتهی در فرایند منتورینگ Mentor and mentee interaction in the mentoring process	
۶/۶۶	۸ ت۶-ت۱۰-ت۱۵-ت۲۰ م۱۴م-۱۶م-۱۸م-۲۰م	توجه به تفکر و یادگیری تاملی در فرایند منتورینگ Attention to reflective thinking and learning in the mentoring process	
۶/۶۶	۸ ت۱۸-ت۱۹-ت۲۰-ت۲۵ م۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م	طراحی روش‌ها و راهبردها براساس تفاوت‌های فردی Designing methods and strategies based on individual differences	
۱۰	۱۲ ت۲۵-ت۲۸-ت۲۹-ت۳۶-ت۳۸ م۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۶م-۱۹م-۲۰م	میزان توجه به راهبردهای مشارکتی The amount of attention paid to cooperative strategies	
۸/۳۳	۱۰ ت۵-ت۸-ت۹-ت۱۶-ت۱۸ م۷م-۸م-۱۰م-۱۶م-۱۸م	استقبال از کارهای تیمی در منتورینگ Welcoming teamwork in mentoring	
۱۲۰		جمع کل / Total sum	

بین‌فرهنگی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

○ شایستگی‌های مبتنی بر مهارت‌های نرم مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی

بر اساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه با متخصصان و خبرگان منتخب، بعد مهارت‌های نرم مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی را می‌توان در خلاقیت و تفکر خلاق آگاهی موقعیتی، سازگاری و انطباق، معنابخشی، فراشناخت و حل مسئله مورد بررسی و تحلیل قرار داد که در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

○ شایستگی‌های مربی

در این قسمت ویژگی‌هایی تحت عنوان شایستگی‌های مربی گزارش می‌شود.

○ شایستگی‌های ارتباطی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
بر اساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه با متخصصان و خبرگان منتخب، بعد شایستگی‌های ارتباطی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی در جدول ۹ نشان داده شده است.

○ شایستگی‌های تخصصی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
بر اساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه با متخصصان و خبرگان منتخب، بعد شایستگی‌های تخصصی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

○ شایستگی‌های بین‌فرهنگی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
بر اساس تجزیه و تحلیل و ترکیب کدهای استخراج شده از تحلیل محتوا و مضمون مصاحبه با متخصصان و خبرگان منتخب، بعد شایستگی‌های

جدول ۹: شایستگی‌های ارتباطی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی

Table 9: Mentor's communication skills in the electronic mentoring process

فرآوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes	کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	مفاهیم concepts
۱۲/۳۳	۱۲ ت۱۱-ت۱۵-ت۱۶-ت۱۸-ت۱۹ م۴م-۵م-۱۲م-۱۵م-۱۷م-۱۸م-۲۰م	تعامل دوسویه در ارتباطات Two-way interaction in communication	شایستگی‌های ارتباطی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی Mentor's communication skills in the electronic mentoring process
۸/۸۸	۸ ت۷-ت۱۱-ت۱۳-ت۳۱		

فرآوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes	کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	مفاهیم concepts
۱۱/۱۱	۱۰	استفاده از راه‌های ارتباطی گوناگون Using different communication	
		توسعه تعاملات غیررسمی Develop informal interactions	
۸/۸۸	۸	حفظ حریم خصوصی افراد Protecting people's privacy	
۷/۷۷	۷	انعطاف‌پذیری در روابط Flexibility in relationships	
۷/۷۷	۷	تداوم ارتباط با منتهی در پایان دوره Continuation of communication with the mentee at the end of the course	
۷/۷۷	۷	وجود فضای باز و افقی برای توسعه ارتباطات The existence of an open and	
۸/۸۸	۸	شبکه‌سازی در فضای الکترونیکی Networking in the electronic space	
۷/۷۷	۷	درک عمیق، ارتباط چهره به چهره به صورت الکترونیکی Deep understanding, face-to-face communication electronically	
۸/۸۸	۸	توانایی فهم و پیش‌بینی رفتار و احساسات منتهی Ability to understand and predict mentee's behavior and emotions	
۸/۸۸	۸	تعامل مؤثر با دیگران برای توسعه ایده‌های جدید در فرایند منتورینگ Effective interaction with others to develop new ideas in the mentoring process	
۹۰		Total sum / جمع کل	

جدول ۱۰: شایستگی‌های تخصصی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
Table 10: Mentor's specialized competencies in the electronic mentoring process

فرآوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes	کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	مفاهیم concepts
۱۹/۰۴	۸	مستندسازی دانش و تجربیات در فضای الکترونیکی Documenting knowledge and experiences in virtual space	شایستگی‌های تخصصی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی Mentor's specialized competencies in the electronic mentoring process
۱۹/۰۴	۸	ارزش قایل شدن برای زمان و دانش مربی Value the mentor's time and knowledge	
۲۸/۵۷	۱	توانایی شناسایی نیازها Ability to identify needs	
۱۶/۶۶	۷	توانایی شناسایی نقاط قوت و ضعف خود در بستر فضای الکترونیکی The ability to identify one's strengths and weaknesses in the context of electronic space	



مفاهیم concepts	کدهای استخراج شده Extracted codes	کدبندی منابع Resource coding	فراوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes
	توانمندی مربی در مدیریت صحیح شرایط Mentor's ability to properly manage the situation	۳۱-ت-۳۲-ت-۳۳-ت-۳۸ ۱۲م-۱۴م-۱۵م	۷ ۱۶/۶۶
جمع کل / Total sum			۴۲

جدول ۱۱: شایستگی‌های بین‌فرهنگی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
Table 11: Mentor intercultural competences in electronic mentoring process

مفاهیم concepts	کدهای استخراج شده Extracted codes	کدبندی منابع Resource coding	فراوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes
شایستگی‌های بین‌فرهنگی مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی Mentor intercultural competences in electronic mentoring process	حساسیت چندفرهنگی Multicultural sensitivity	۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م	۱۱ ۲۱/۱۵
	توانایی انعطاف‌پذیری در قبال تنوع فرهنگی Ability to adapt to cultural diversity	۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۶م ۱۱-ت-۱۴-ت-۲۵-ت-۲۶-ت-۳۰-ت	۱۰ ۱۹/۲۳
	استقبال از تعاملات میان‌فرهنگی Welcoming intercultural interactions	۳م-۷م-۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۸م ۸-ت-۹-ت-۱۱-ت-۱۵-ت-۱۷-ت-۱۹-ت-۲۵-ت	۱۵ ۱۵/۸۴
	آگاهی از وجود تفاوت‌های فرهنگی Awareness of cultural differences	۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۶م ۲۵-ت-۲۸-ت-۲۹-ت-۳۸-ت	۹ ۱۷/۳۰
	دانش، نگرش و مهارت چندفرهنگی Multicultural knowledge, attitude and skills	۱۲م-۱۴م-۱۵م ۳۱-ت-۳۲-ت-۳۳-ت-۳۸-ت	۷ ۱۲/۴۶
جمع کل / Total sum			۵۲

جدول ۱۲: مهارت‌های نرم مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
Table 12: Mentor soft skills in electronic mentoring process

مفاهیم concepts	ابعاد Dimensions	کدهای استخراج شده Extracted codes	کدبندی منابع Resource coding	فراوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes
مهارت‌های نرم مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی Mentor soft skills in electronic mentoring process		تولید و ارائه اندیشه‌های متنوع و نو مربی و منتهی Production and presentation of diverse and new ideas of mentors and mentees	۸م-۹م-۱۴م-۱۶م-۱۸م-۲۰م ۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م	۱۱ ۴/۴۸
		طراحی راهکارهای نو و خلاق در پاسخگویی به موقعیت‌ها Designing new and creative solutions to respond to situations	۵م-۸م-۱۰م-۱۵م-۲۰م-۲۱م-۲۲م ۱-ت-۲-ت-۵-ت-۹-ت-۱۰-ت-۱۵-ت	۱۳ ۵/۳۰
	خلاقیت و تفکر خلاق Creativity and creative thinking	حل خلاقانه مسائل و مشکلات Creative problem solving	۶م-۸م-۹م-۱۴م-۱۵م-۱۷م ۵-ت-۱۲-ت-۱۴-ت-۲۵-ت-۲۶-ت-۲۸-ت-۳۰-ت	۱۲ ۴/۸۹
		اندیشیدن خلاق در فرایند منتورینگ Creative thinking in the mentoring process	۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م-۱۷م ۱-ت-۱۰-ت-۱۵-ت-۲۰-ت-۲۱-ت	۱۰ ۴/۰۸
		افزایش تنوع و نوآوری افکار Increasing diversity and innovation of thoughts	۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۵م-۱۷م ۵-ت-۷-ت-۸-ت-۹-ت-۱۴-ت-۱۶-ت-۱۸-ت	۱۵ ۶/۱۲
	گسترش دیدگاه‌ها و روش‌های تفکر Expanding views and ways of thinking	۱۱-ت-۱۴-ت-۱۶-ت-۱۹-ت-۲۵-ت-۲۶-ت ۳۰-ت	۱۴ ۵/۷۱	

فرآوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes	کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	ابعاد Dimensions	مفاهیم concepts
۵/۳۰	۱۳ ۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۶م-۱۹م-۲۰م ت۳-ت۶-ت۸-ت۱۱-ت۹-ت۱۴-ت۱۷ ۲۸-۲۱-۲۸ ۱۸م-۱۶م-۱۰م-۸م-۷م	آگاهی از حوادث و رویدادهای جاری در فرایند منتورینگ Knowledge of current incidents and events in the mentoring process		آگاهی موقعیتی Situational awareness
۶/۹۳	۱۷ ت۴-ت۶-ت۸-ت۹-ت۱۱-ت۱۵-ت۱۷ ت۱۹-ت۲۵ ۱۸م-۷م-۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۸م	توانایی پیش‌بینی حوادث و رویدادهای جاری The ability to predict events and current events		
۴/۸۹	۱۲ ت۲۵-ت۲۸-ت۲۹-ت۳۶-ت۳۸ ۸م-۹م-۱۰م-۱۵م-۱۶م-۱۹م-۲۰م	درک و فهم وقایع و تجربه‌ها در فرایند منتورینگ Understanding the events and experiences in the mentoring process		
۶/۱۲	۱۵ ت۸-ت۹-ت۱۱-ت۱۵-ت۱۷-ت۱۹-ت۲۵ ت۳-ت۷م-۸م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۴م-۱۸م	توانایی مربی در سازگاری با تغییر و تحولات Mentor's ability to adapt to change and developments		سازگاری و انطباق Compatibility and adaptability
۳/۲۶	۸ ت۱۱-ت۱۵-ت۱۷-ت۱۹ م۱۱-م۱۲-م۱۴-م۱۸	توانایی استفاده هوشمندانه از روش‌های جدید Ability to intelligently use new methods		
۲/۸۵	۷ ت۱۴-ت۲۵-ت۲۶ م۷-م۸-م۱۰-م۱۱	توانایی ایجاد تغییر در رفتار خود و دیگران The ability to change the behavior of oneself and others		
۳/۶۷	۹ ت۲۵-ت۲۸-ت۲۹-ت۳۸ م۸-م۹-م۱۰-م۱۵-م۱۶	توانایی درک و تفسیر پدیده‌ها Ability to understand and interpret phenomena		معنابخشی Giving meaning
۳/۲۶	۸ ت۱-ت۷-ت۱۱-ت۱۳-ت۳۱ م۱۴-م۱۵-م۱۷	توانایی ایجاد درک و معنای مشترک در فرایند منتورینگ Ability to create common understanding and meaning in the mentoring process		
۲/۸۵	۷ ت۳۱-ت۳۲-ت۳۳-ت۳۸ م۱۲-م۱۴-م۱۵	استفاده از راهبردهای فراشناخت و فرایندهای شناختی Using metacognitive strategies and cognitive processes		فراشناخت Metacognition
۴/۰۸	۱۰ ت۵-ت۸-ت۹-ت۱۶-ت۱۸ م۷-م۸-م۱۰-م۱۶-م۱۸	توانایی خودتنظیمی Ability to self-regulate		
۴/۸۹	۱۲ ت۲-ت۹-ت۱۳-ت۱۷-ت۱۹ م۸-م۱۰-م۱۱-م۱۲-م۱۴-م۱۵-م۱۷	برنامه‌ریزی و نظارت برای پیشرفت در رسیدن به راه‌حلها Planning and monitoring for progress in reaching solutions		
۴/۸۹	۱۲ ت۱۱-ت۱۵-ت۱۶-ت۱۸-ت۱۹ م۴-م۵-م۱۲-م۱۵-م۱۷-م۱۸-م۲۰	خودراهبری در فرایند منتورینگ Self-management in the mentoring process		
۳/۲۶	۸ ت۷-ت۱۱-ت۱۳-ت۳۱ م۲-م۴-م۱۸-م۲۰	کمک به منتهی برای حل مسائل به طور مستقل Helping the mentee to solve problems independently		حل مسئله Problem solving
۴/۰۸	۱۰ ت۹-ت۱۳-ت۱۷-ت۱۹ م۱-م۳-م۷-م۸-م۱۶-م۱۹	تشویق منتهی به ارائه راه‌حل‌های متعدد و متنوع با بارش فکری Encouraging the mentee to provide multiple and diverse solutions with brainstorming		
۳/۲۶	۸ ت۴-ت۶-ت۸-ت۹-ت۱۱ م۱۴-م۱۵-م۱۷	توانایی مربی و منتهی برای حل مشکلات Ability of mentor and mentee to solve problems		

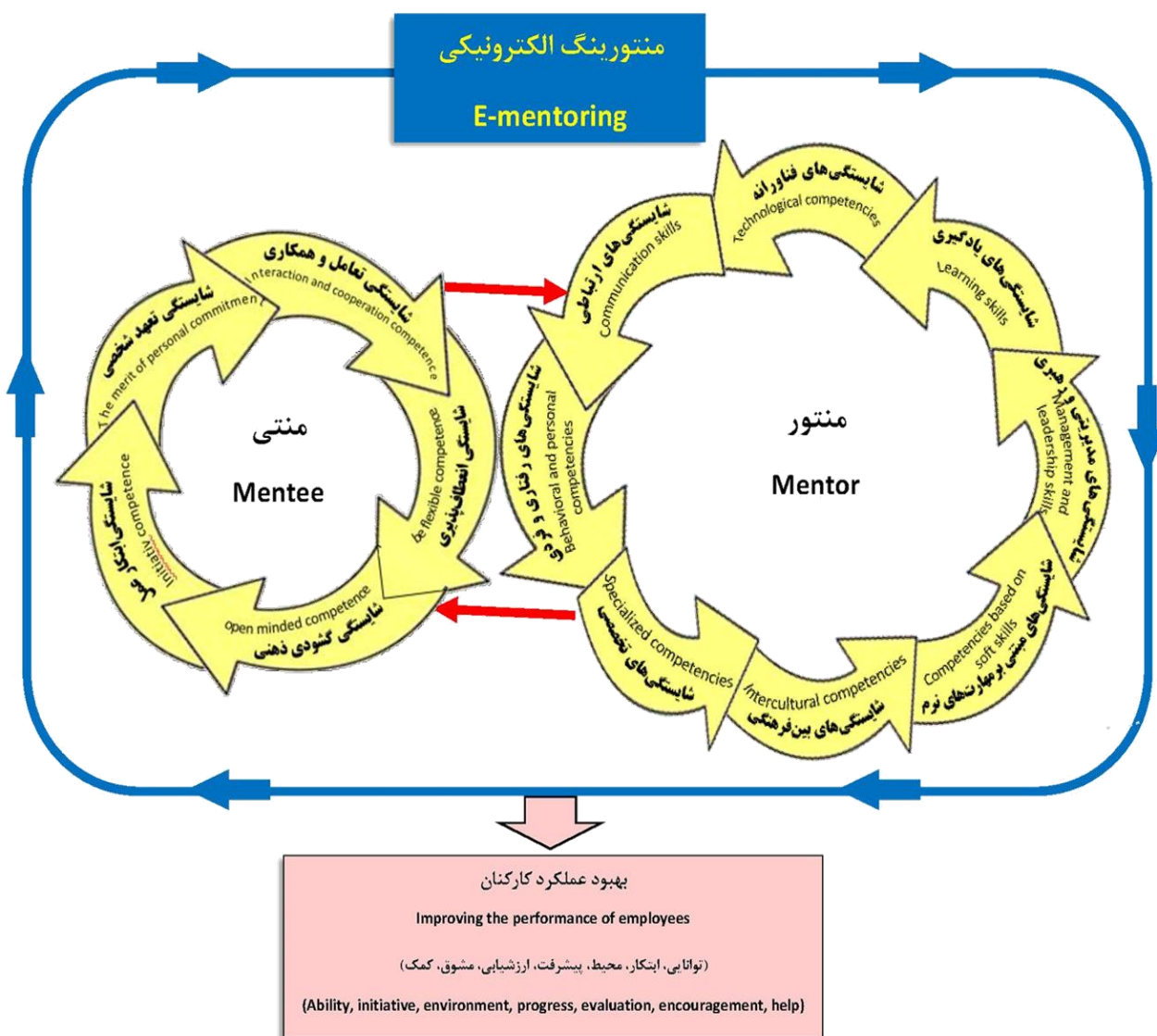
مفاهیم concepts	ابعاد Dimensions	کدهای استخراج شده Extracted codes	کدبندی منابع Resource coding	فراوانی و درصد کدها Frequency and percentage of codes
	همانگ کردن دانش و تجربیات موجود منتهی با موقعیت‌های جدید Coordinating the mentee's existing knowledge and experiences with new situations	ت۱۵-ت۱۷-ت۱۹-ت۲۵	۷	۲/۸۵
		م۱۰-م۱۱-م۱۲		
	مواجهه خلاقانه با مسائل پیشرو Creatively confronting leading issues	ت۱۷-ت۱۹-ت۲۵	۷	۲/۸۵
		م۷-م۹-م۱۴-م۱۶		
جمع کل / Total sum				۲۴۵

جدول ۱۳: شایستگی‌های مربی در فرایند منتورینگ الکترونیکی  
Table ۱۳: Mentee competencies in the electronic mentoring process

مفاهیم concepts	ابعاد Dimensions	کدهای استخراج شده Extracted codes	کدبندی منابع Resource coding
تعهد شخصی Personal commitment	آماده شدن برای جلسات با مربی و / اهداف تعیین شده، مسئولیت یادگیری Preparing for meetings with the coach and/or setting goals, responsibility for learning	ت۳-ت۶-ت۱۱-ت۱۶-ت۱۱	۱۰
		م۶-م۱۰-م۱۰-م۱۵-م۷	۷/۰۹
		ت۵-ت۳-ت۲۰-ت۶-ت۱۱	۹
تعهد شخصی Personal commitment	تعهد و مسئولیت‌پذیری یادگیری Commitment and responsibility of learning	ت۱۴-ت۱۹-ت۱۱-ت۱۵-ت۱۹-ت۲۱	۱۳
		م۸-م۹-م۱۰-م۱۱-م۱۰-م۱۴	۹/۲۱
		ت۲۳-ت۸-ت۱۶-ت۳۲	۹
انعطاف‌پذیری flexibility	نیاز به سازگاری با تغییرات در هنگام بروز شرایط The need to adapt to changes as conditions arise	ت۲۱-ت۲۵-ت۲۰	۵
		م۱۴-م۱۵	۳/۵۴
		ت۱۹-ت۱۷-ت۱۹	۷
گشودگی ذهنی Openness of mind	به‌روزرسانی باورها و تفکرات Updating beliefs and thoughts	م۱۱-م۱۸-م۱۷-م۶	۴/۹۶
		ت۱۷-ت۱۹-ت۲۱	۶
		م۷-م۶-م۱۰	۴/۲۵
گشودگی ذهنی Openness of mind	بحث در مورد زمینه‌های بهبود یادگیری Discuss the areas of learning improvement	ت۳-ت۹-ت۱۴-ت۱۳	۷
		م۶-م۱۵-م۹	۴/۹۶
		ت۸-ت۱۵-ت۱۷-ت۱۹-ت۲۳	۱۱
تعامل و همکاری Interaction and cooperation	اشتراک گذاشتن نیازها و دیدگاه‌های خود با مربی Share your needs and views with the coach	ت۷-ت۱۵-ت۱۷-ت۱۲	۸
		م۱-م۳-م۷-م۱۶	۵/۶۷
		ت۵-ت۸-ت۹-ت۱۶-ت۱۸	۹
تعامل و همکاری Interaction and cooperation	روابط اجتماعی Social relations	م۱۷-م۸-م۹-م۱۶	۹
		ت۹-ت۱۴-ت۱۶-ت۱۸-ت۹	۹
		م۱۰-م۱۱-م۱۲-م۱۴	۶/۳۸
تعامل و همکاری Interaction and cooperation	همدلی sympathy	ت۱-ت۲-ت۵-ت۹-ت۱۰-ت۵	۱۲
		م۸-م۲۵-م۱۵-م۱۲-م۲۱-م۲۲	۸/۵۱

کدبندی منابع Resource coding	کدهای استخراج شده Extracted codes	ابعاد Dimensions	مفاهیم concepts
۵/۶۷	۸ ت ۹-۱۳ ت ۱۷-۱۰ م ۷-۸ م-۱۶-۱۴	شناسایی و اولویت بندی نیازهای یادگیری Identifying and prioritizing learning needs	
۴/۹۶	۷ ت ۹-۱۴ ت ۱۱-۱۵ م ۱۸-۱۱ م-۱۴	نشان دادن یادگیری خودراهبر Demonstrate self-directed learning	ابتکار عمل Initiative
۷/۸۰	۱۱ ت ۶-۹ ت ۱۲-۱۶ ت ۱۵-۲۰ م ۱۸-۱۴ م-۱۱ م-۱۰ م	در میان گذاشتن نیازهای آموزشی با مربی Communicate training needs with mentor	

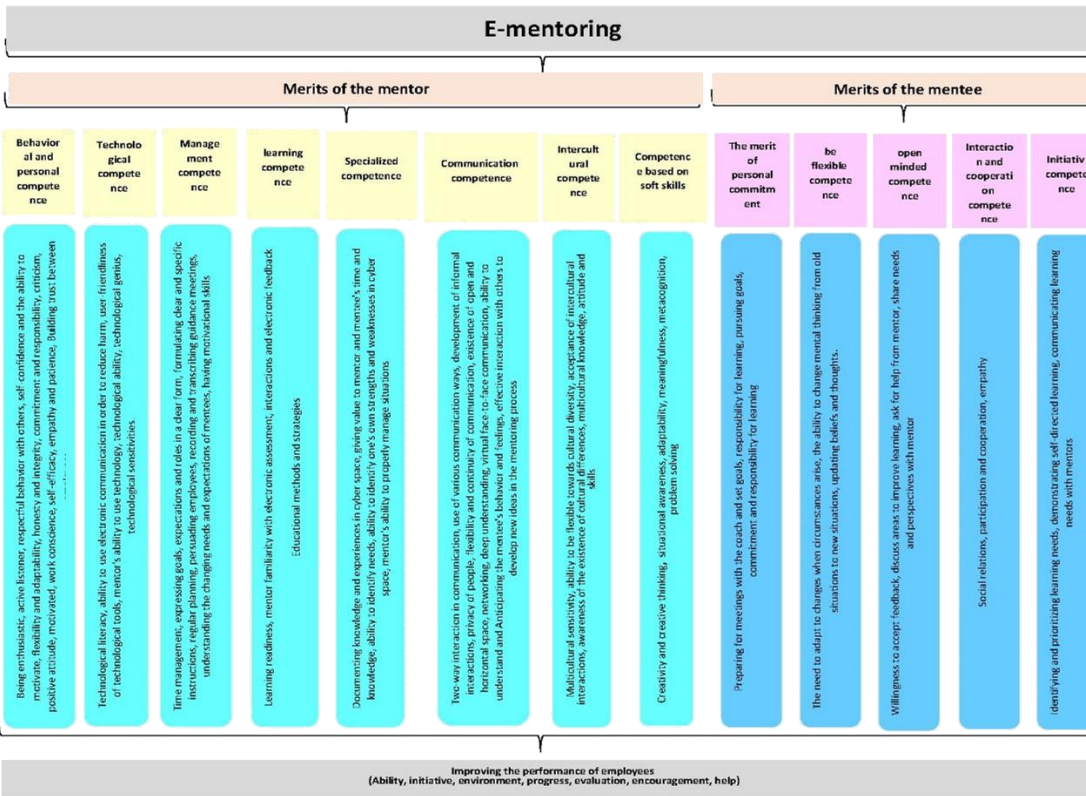
۱۴۱



شکل ۲: الگوی مفهومی منتورینگ الکترونیکی به منظور بهبود عملکرد کارکنان  
 Fig. 2: Conceptual model of electronic mentoring to improve employee performance



### بهبود عملکرد کارکنان (توانایی، ابتکار، محیط، پیشرفت، ارزشیابی، مشوق، کمک)



شکل ۳: الگوی روندی منتورینگ الکترونیکی  
Fig. 3: Electronic mentoring trend model



## نتیجه‌گیری

مربی‌ها بخش مهمی از رشد شخصی و شغلی هستند. آنها راهنمایی هستند که زمان نیاز مردم به شخصی که بتواند آنها را به مسیر درست هدایت کند، در کنارشان حضور می‌یابد. مربی‌های خوب افرادی مشتاق هستند و از نقشی که در کمک به دیگران در رسیدن به اهدافشان ایفا می‌کنند، لذت می‌برند. شایستگی فناورانه، مربی را قادر می‌سازد که از توانایی خود در استفاده از فناوری‌ها و فرآیندهای جدید و ترکیب دانش به شیوه‌ای منحصر به فرد در فرایند منتورینگ استفاده کند. با توجه به الکترونیکی بودن منتورینگ در این پژوهش، توجه به این شایستگی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در واقع می‌توان گفت شایستگی فناورانه مربی، زمینه برای دستیابی به مزیت رقابتی مربی را فراهم می‌کند. دارا بودن مهارت انگیزه‌آفرینی در فرایند منتورینگ از مهم‌ترین موارد قابل توجه در شایستگی مدیریتی مربی می‌باشد؛ منظور از شایستگی‌های مدیریتی مجموعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مربی‌ها در فرایند منتورینگ می‌باشد. برای داشتن منتورینگ موثر و کارآمد باید مدیرانی مقتدر و شایسته داشت. در منتورینگ الکترونیکی باید تعیین شایستگی‌های مدیریتی و تدوین مدل شایستگی را به عنوان یک استراتژی اثربخش، بلندمدت و مستمر تلقی کرد تا عملکرد بهبود یافته و اهداف محقق شود.

ارزش قائل شدن برای یادگیری، استقبال از دیدگاه‌های متفاوت و فرصت‌های یادگیری، حمایت از منتهی برای آموختن مطالب جدید، طراحی چارچوب و فرصت‌های یادگیری براساس نیازهای یادگیری منتهی، استقبال از افکار و ایده‌های نو و ابتکاری، گفتگوی عمیق و معنادار بین منتهی و مربی، چابکی ذهنی مربی در فرایند منتورینگ، تعهد مربی به توسعه حرفه‌ای از مهم‌ترین موارد قابل توجه در آمادگی یادگیری مربی در شایستگی یادگیری مربی هستند. محققان معتقدند تعامل مکرر و منظم بین مربی و منتهی باعث ایجاد بهبود اعتماد دوطرفه و درک متقابل می‌شود که این امر در منتورینگ الکترونیکی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا در منتورینگ الکترونیکی با کاهش ارتباطات فیزیکی مواجه هستیم و حفظ رابطه مربی و منتهی در فضای الکترونیکی برای طولانی مدت دشوار است. از این رو تعامل مکرر و منظم بین مربی و منتهی در منتورینگ الکترونیکی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

ارزیابی یکی از مسائل مهم فرایند منتورینگ است. محیط‌های یادگیری الکترونیکی امکانات و قابلیت‌های متنوعی دارند که از یکسو می‌توان با استفاده از آنها راهبردهای مؤثری را برای ارزشیابی واقعی از آموخته‌های منتهی به کار گرفت و از طرف دیگر، اطمینان از صحت و اعتبار شیوه‌های ارزشیابی الکترونیکی با توجه به توسعه مداوم ابزارهای الکترونیکی، با چالش‌ها و دشواری‌های متعدد روبه‌روست. محیط‌های یادگیری الکترونیکی ظرفیت‌های متنوعی برای بسط مهارت‌های مشارکتی، تفکر انتقادی، خلاقیت و مهارت‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی دارند. لذا شیوه‌های ارزشیابی متناسب با این محیط باید علاوه بر یادگیری

موضوعی، این مهارت‌ها را نیز ارزشیابی کند. فناوری‌های جدید به همان اندازه که به بهبود یادگیری کمک می‌کنند، قادرند فرایند ارزشیابی را به سمت واقعی و اصیل شدن سوق دهند. با این حال موضوع اخلاق در ارزشیابی و در نتیجه قضاوت عادلانه در مورد میزان کسب شایستگی‌های منتهی یکی از دغدغه‌های مهم در منتورینگ الکترونیکی می‌باشد. آشنایی مربی با روش‌ها و راهبردهای آموزشی و شایستگی ارتباطی مربی و توانمندی او در مدیریت صحیح شرایط و شایستگی‌های بین‌فرهنگی مربی که شامل توانایی برقراری ارتباط مؤثر و مناسب با مردمان فرهنگ‌های دیگر است. کسی که دارای شایستگی میان‌فرهنگی است، در تعامل با مردم از فرهنگ‌های خارجی، مفاهیم فرهنگی خاص از ادراک، تفکر، احساس و عمل را درک می‌کند در منتورینگ الکترونیکی از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. مربی به عنوان فردی که کل فرایند منتورینگ جهت رشد و توسعه فردی و شغلی او طراحی و اجرا می‌شود باید مجهز به ویژگی‌هایی از این قبیل باشد: تعهد شخصی، انعطاف‌پذیری، گشودگی ذهنی، تعامل و همکاری، ابتکار عمل.

الگوی طراحی شده در پژوهش بر اساس یافته‌های پژوهشی، ضمن اینکه به فرایند منتورینگ به طور کلی پرداخته، و عواملی را مورد توجه قرار داده که به بهبود این شیوه‌ی راهنمایی و نظارت بر عملکرد افراد (مربی) می‌پردازد، بلکه به صورت ویژه‌تر وارد محیط‌های آموزشی و یادگیری الکترونیکی و مجازی گشته و فرایند منتورینگ را در اینگونه فضاهای آموزشی مورد بررسی قرار داده و جهت ارتقای آموزش و یادگیری و رشد افراد (مربی) در محیط‌های کاری و شغلی خود به توصیه‌هایی در قالب توانمندی‌ها و شایستگی‌های مربی و مربی پرداخته است. در این پژوهش تلاش بر این بوده که از دستاورد آن (الگو و مولفه‌های منتورینگ) رهنمودها و توصیه‌هایی استخراج شود که هم برای استفاده عمومی در تمامی محیط‌های ممکن و هم استفاده تخصصی در محیط‌های الکترونیکی و مجازی قابلیت اجرا و کاربرد داشته باشد.

در صنعت نفت با وجود تمامی سدها و مسائل پیشرو، آموزش کارکنان حیاتی بوده و برای بهینه‌سازی آموزش خود از شیوه‌های مختلف فراخور موضوع و فراگیران استفاده می‌کند و با برگزاری انواع دوره‌های الکترونیکی و حقیقی تاکنون کارنامه خوبی از به‌کارگیری انواع متدهای آموزشی به دست آورده است. این سازمان به منظور عملکرد بهتر کارکنان خود به دنبال به‌کارگیری فضاهای جدید و متدهای نو در آموزش می‌باشد. در صورت نبودن برنامه‌های منتورینگ در سازمان و عدم انتقال دانش و تجربه، پست‌های کلیدی به صورت اتفاقی اشغال می‌شود و سبب عدم کارایی در سازمان و پرداخت هزینه‌های هنگفت آموزش خواهد شد.

## تشکر و قدردانی

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری رساندند، تشکر و قدردانی داریم.



[11] Hallam PR, Chou PN, Hite JM, Hite SJ. Two contrasting models for mentoring as they affect retention of beginning teachers. *NASSP bulletin*. 2012 Sep;96(3):243-78.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0192636512447132>

[12] Sayadi S, Mohammadi M, Nikpo A. Talent management is a key concept in the organizational field. *Social, cultural work and society monthly*. 2015; 55(135): 81-86. [In Persian]

[13] American Institute Of Architects. More Than One-Third Of People Survey Identified Communication Skills Or Interpersonal Relationship Skills As The Most Important Quality In A Good Boss. *Training & Development*. 2012.

[14] Goh S, Wong RS, Quah EL, Chua KZ, Lim WQ, Ng AD, Tan XH, Kow CS, Teo YH, Lim EG, Pisupati A. Mentoring in palliative medicine in the time of covid-19: a systematic scoping review. *BMC medical education*. 2022 Dec;22(1):1-5.

[15] Healy G, Walshe N. Navigating the policy landscape: Conceptualising subject-specialist mentoring within and beyond policy. *In Mentoring Geography Teachers in the Secondary School*. 2022 (pp. 13-30). Routledge.

[16] Muezzin Z, Mohd Mohammadi H, Rizvan Far A, Mirtrabi M. Investigating the effective factors on the job performance of teachers of agricultural colleges in Tehran province. *New Approach Quarterly in Educational Management*. 2011; 2(1): 115-134. [In Persian]

[17] Kosarieh M. Designing a mentoring model in Iran's electricity grid management company. Specialized doctoral dissertation. Kharazmi University. 2019. [In Persian]

[18] Byrne ZS, Dik BJ, Chiaburu DS. Alternatives to traditional mentoring in fostering career success. *Journal of Vocational Behavior*. 2008 Jun 1;72(3):429-42.

[19] Kaufman MR, Wright K, Simon J, Edwards G, Thrul J, DuBois DL. Mentoring in the time of COVID-19: An analysis of online focus groups with mentors to youth. *American journal of community psychology*. 2022 Mar;69(1-2):33-45.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ajcp.12543>

[20] Daneshmandi S, Fathi Vajargah, K, Khorasani A, Qalicheli B. An analysis of the studies conducted in the field of using the mentoring method for university faculty members. *Bi-quarterly journal of higher education curriculum studies*. 2016;7(14): 77-97. [In Persian]

[21] Iyer B, Murphy W. The Benefits of Virtual Mentoring. *Harvard Business Review*. 2016.

[22] Qolipour R, Hashemi M. Explaining the impact of mentoring on succession: focusing on individual development plan. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*. 2015; 7(2): 11-25. [In Persian]

[23] Hart EW. In focus/mentoring—Nurturing relationships provide many benefits. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*. 2009 Mar;29(1):17-20.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/lia.1279>

[24] Akbari M, Rajabpour I, Qolipour A. Identifying the prerequisites for implementing the official mentoring program in the organization. *Human resources training and development quarterly*. 2022; 32:41-63. [In Persian]

## مشارکت نویسندگان

مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری خانم مریم فلاحي دانشجوی دکتری رشته تکنولوژی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی می باشد. تمام نویسندگان سهم برابر در این پژوهش داشته اند.

## تعارض منافع

«هیچ گونه تعارض منافی توسط نویسندگان بیان نشده است.»

## منابع و مأخذ

[1] Hashemi M. Explaining the impact of mentoring on succession with a focus on individual development plan. Master's thesis. University of Tehran. 2013. [In Persian]

[2] Mohammadi Z. The role of mentoring of experienced teachers on the professional development of less experienced teachers in the elementary schools of Qain city: a phenomenological study. Master's thesis. Birjand University. 2018. [In Persian]

[3] Shah Beigi F, Nazari S. Virtual education: advantages and limitations. *Journal of Yazd Center for Studies and Development of Medical Sciences Education*. 2011; 6(1): 48-44. [In Persian]

[4] Taghizadeh Ho, Ziaei Haji Pirlo M. Investigating the internal relationships of the components of employee empowerment with the development of a structural-comparative model. *Human resource management research*. 2015;8(2): 111-75. [In Persian]

[5] Huang JT. Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 2012 Dec;42:E103-27.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-1816.2012.01019.x>

[6] Pieterse AN, Van Knippenberg D, Schippers M, Stam D. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*. 2010 May;31(4):609-23.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.650>

[7] Huang J. The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 2017 Aug 6;45(7):1157-66.

[8] Hu Z, Li J, Kwan HK. The effects of negative mentoring experiences on mentor creativity: The roles of mentor ego depletion and traditionality. *Human Resource Management*. 2022 Jan;61(1):39-54.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.22076>

[9] Hardt D, Nagler M, Rincke J. Can peer mentoring improve online teaching effectiveness? An RCT during the COVID19 pandemic. *Labour Economics*. 2022 Oct 1;78:102220.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.22076>

[10] Fathi Vajargah K, Khorasani A, Daneshmandi S. Examining the conditions and fields of establishing coaching in training activities and improving human resources. *Management and planning bimonthly in educational systems*. 2017;8(15):27-48. [In Persian]

زمینه تکنولوژی آموزشی و تولید محتوای الکترونی، راهنمایی، مشاوره و داوری پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها، اجرای کرسی علمی و چندین طرح پژوهشی از جمله فعالیت‌های ایشان است.

**Nili, MR. Associate Professor, Educational Technology, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran**

✉ [nili@atu.ac.ir](mailto:nili@atu.ac.ir)



**حمیدرضا مقامی** عضو هیئت علمی رشته تکنولوژی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی با مرتبه استادیاری است. ایشان بیش از ۶۰ مقاله در مجلات و همایش‌های داخلی و بین‌المللی منتشر

کرده است. تألیف چندین کتاب در زمینه‌های موضوعی رشته تکنولوژی آموزشی و راهنمایی، مشاوره و داوری پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها، اجرای کرسی علمی و چندین طرح پژوهشی از جمله فعالیت‌های ایشان است.

**Maghami, HR. assistant Professor, Educational Technology, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.**

✉ [Hmaghami@atu.ac.ir](mailto:Hmaghami@atu.ac.ir)



**اسمعیل زارعی زوارکی** عضو هیئت علمی رشته تکنولوژی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی با رتبه علمی استادی است. ایشان بیش از ۲۰۰ عنوان مقاله فارسی و انگلیسی را در مجلات و همایش‌ها منتشر نموده

است. تألیف ۳۴ کتاب در زمینه تکنولوژی آموزشی، آموزش مبتنی بر وب و آموزش ویژه، راهنمایی، مشاوره و داوری پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها، اجرای کرسی‌های علمی و چندین طرح پژوهشی از جمله فعالیت‌های ایشان است.

**Zaraii Zavaraki, E. Professor, Educational Technology, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran**

✉ [zavaraki@atu.ac.ir](mailto:zavaraki@atu.ac.ir)



**علی دلاور** عضو هیئت علمی رشته سنجش و اندازه‌گیری دانشگاه علامه طباطبائی با مرتبه استاد ممتاز است. ایشان بیش از ۷۶۰ مقاله فارسی و انگلیسی را در مجلات و همایش‌ها منتشر نموده است.

تألیف ۳۵ کتاب در زمینه روش تحقیق و آمار که عمده آنها مراجع درسی دانشگاهی محسوب می‌شوند، راهنمایی، مشاوره و داوری پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها و اجرای طرح‌های پژوهشی گوناگون از جمله فعالیت‌های ایشان است.

**Delavar, A. Professor, Educational Measurement, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran**

✉ [delavar@atu.ac.ir](mailto:delavar@atu.ac.ir)

[25] Sharifi N. Providing a basic model to explain the reasons and contexts for the formation of virtual mentoring in Saipa company. Master's thesis. Allameh Tabataba'i University. 2017. [In Persian]

[26] Kim TY, Liden RC, Liu Z, Wu B. The interplay of leader-member exchange and peer mentoring in teams on team performance via team potency. *Journal of Organizational Behavior*. 2022 Jun;43(5):932-45. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.2590>

[27] Safdari N, Koroneh D. The process of using mentoring in the professional development of school administrators. *Journal of management on training organizations*. 2021; 10(4): 61-94. [In Persian]

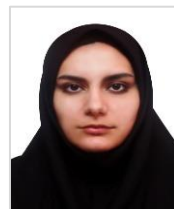
[28] Rafizadeh K. The relationship between work system and high performance and leaving the job according to the role of mentoring and job burnout, a study of nurses in medical sciences hospitals in Rasht. Master's thesis. Islamic Azad University, Bandar Anzali branch. 2019. [In Persian]

[29] Hasani M. Identifying effective factors in the implementation of e-coaching in the success of small and medium food organizations. Master's thesis. Writing. 2018. [In Persian]

[30] Aramesh H, Koul F. The role of mentoring on urban crisis management in Zahedan Red Crescent Organization. *The 19th National Conference on New Approaches in Management, Economics and Accounting*. 2023. [In Persian]

## معرفی نویسندگان

### AUTHOR(S) BIOSKETCHES



**مریم فلاحی** دانشجوی دکتری رشته تکنولوژی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی است. ایشان رتبه ۵ کنکور دکتری بوده و دانشجوی نمونه کشوری در سال ۱۴۰۲ می‌باشد و در سال ۱۴۰۱ جایزه ملی بنیاد نخبگان البرز موسوم به نوبل ایرانی را دریافت کردند. دارای بیش از ۷۰ عنوان مقاله در مجلات و همایش‌های ملی و بین‌المللی می‌باشد. ایشان فرهنگی بوده، نویسنده کتاب و مدرس چندین دانشگاه و برگزار کننده کارگاه‌ها و دوره‌های متعدد تخصصی می‌باشند.

**Falahi, M. Ph.D. Student, Educational Technology, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran**

✉ [M\\_falahi@atu.ac.ir](mailto:M_falahi@atu.ac.ir)



**محمدرضا نیلی احمدآبادی** عضو هیئت علمی رشته تکنولوژی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی با مرتبه دانشیاری و رئیس هسته پژوهشی یادگیری سیار است. ایشان بیش از ۱۳۰ مقاله فارسی و

انگلیسی را در مجلات و همایش‌ها ارائه نموده است. تألیف ۹ کتاب در

**Citation (Vancouver):** Falahi M, Nili Ahmadabadi M.R, Maghami H.R, Zaraii Zavaraki I, Delavar A. [Designing an electronic mentoring model in order to improve the performance of employees of Tehran Oil Refining Company]. *Tech. Edu. J.* 2024; 18(3): 727-748

<https://doi.org/10.22061/tej.2024.10272.2986>

