



Underlying Factors of the Impact of the Mentoring Process on Women's Career Advancement

Parvaneh Bahrami

Ph.D. Student in Business Administration,
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Seyed Mojtaba
Mahmoudzadeh*

Assistant Professor, Department of Business
Administration, Allameh Tabataba'i
University, Tehran, Iran

Zohreh Dehdashti Shahrokh

Professor, Department of Business
Administration, Allameh Tabataba'i
University, Tehran, Iran

Mehdi Yazdanshenas

Associate Professor, Department of Business
Administration, Allameh Tabataba'i
University, Tehran, Iran

Abstract

The purpose of this study is to identify the underlying factors impact of the mentoring on women's career advancement in Tehran Municipality. The research method used in the study was a qualitative method with an exploratory nature that is performed using constructivist grounded theory method. For this purpose, eighteen interviews were conducted and analyzed using a constructivist approach. The research population consists of specialists participating in the mentoring in Tehran Municipality. For sampling, Judgmental sampling was used and data from field studies were coded using grounded theory method that consisted of four stages of coding. The analysis of the findings shows that Underlying factors of the impact of mentoring on women's career advancement include eight categories individual requirements, mentor requirements, demographic requirements, mentor requirements, cultural requirements, extra-organizational requirements and interpersonal requirements. Implementing mentoring can help women's career advancement in organizations. In this regard, organizations must consider the requirements for proper implementation of mentoring and improvement of results.





Keywords: Career advancement, women's career advancement, Barriers to women's careers, Mentoring process.

* Corresponding Author: Sm.mahmoudzadeh@atu.ac.ir

How to Cite: Mahmoudzadeh, S. M., Dehdashti Shahrokh, Z., Yazdanshenas, M., & Bahrami, P. (2022). Underlying Factors of the Impact of the Mentoring process on Women's Career Advancement. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(105), 7-30. doi: 10.22054/jmsd.2022.65855.4090



عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرایند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان

- پروانه بهرامی  دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- سید مجتبی محمودزاده  * استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- زهره دهدشتی شاهرخ  استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- مهدی یزدان شناس  دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان در شهرداری تهران است. روش تحقیق پژوهش حاضر، کیفی با ماهیت اکتشافی است که با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام گردید. برای این منظور، ۱۸ مصاحبه انجام شد و با بهره‌گیری از رویکرد ساخت‌گرا مورد تحلیل قرار گرفت. جامعه پژوهش، متخصصان مشارکت‌کننده در منتورینگ در شهرداری تهران تشکیل می‌دهند. جهت نمونه‌گیری، از نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد و داده‌ها با استفاده از روش داده‌بنیاد کدگذاری گردید. که شامل چهار مرحله کدگذاری بود. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد، عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان شامل هشت دسته از مقولات، الزامات سازمانی، الزامات فردی، الزامات منتور، الزامات جمعیت‌شناختی، حمایت‌های منتور، الزامات فرهنگی، الزامات فراسازمانی و الزامات بین فردی است. اجرای منتورینگ در سازمان‌ها می‌تواند به پیشرفت شغلی زنان کمک نماید. در این راستا سازمان‌ها برای صحیح اجرا شدن منتورینگ و بهبود نتایج، باید الزاماتی را مدنظر قرار دهند.

واژگان کلیدی: پیشرفت شغلی، پیشرفت شغلی زنان، موانع مسیر شغلی زنان، فرایند منتورینگ.

مقدمه

زنان پرورش دهندگان و حمایت کنندگان نسل‌های آینده جامعه هستند. که مشارکت‌شان در سازمانها، از مهمترین تغییرات اجتماعی در قرن گذشته است. قطعاً بدون افزایش حضور زنان در نیروی کار، اقتصاد ملت‌ها کوچکتر خواهد شد. با وجود افزایش تنوع در نیروی کار، پیشرفت شغلی عمدتاً برای زنان با چالشهای متعددی همراه بوده است. در نتیجه زنان به دنبال اجرای راه کارهایی می‌باشند که بتوانند به سمت‌های شغلی بالاتر ارتقاء یابند (لیو و همکاران^۱، ۲۰۲۰). با توجه به استقبال گسترده‌ای که از زنان در جوامع در حال افزایش است، نگرش‌های منفی با چنین افرادی در سازمانها همچنان ادامه دارد و این‌گونه برداشت می‌گردد که زنان قابلیت‌های اشتغال در مشاغل، مشابه هم‌تایان مرد را در اختیار ندارند. در نتیجه توانایی‌های زنان دست کم گرفته می‌شود و معمولاً با تقاضای کمتری برای مشاغل سخت روبرو می‌گردند، حتی اگر از صلاحیت‌های لازم برای انجام نقش‌های مورد نظر برخوردار باشند (کاپور^۲، ۲۰۱۹). بنابراین تنوع جنسیتی و حقوق برابر بین کارکنان، از عوامل مهم در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌روند.

از سوی دیگر، انسان موجودیست با شایستگیهای بالقوه نامحدود، که این توانمندیها می‌توانند تحت برنامه‌های آموزشی صحیح به بالفعل تبدیل شوند. یکی از وظایف اصلی منابع انسانی، آموزش کارکنان است تا افراد مهارت‌های لازم برای انجام وظایف بیاموزند. آموزش و توسعه به عنوان یکی از راهبردهای اصلی جذب نیروی انسانی و از مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌گردد. فرآیند منتورینگ^۳، به عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای آموزشی، در بسیاری از سازمان‌ها برای آموزش و پیشرفت شغلی کارکنان استفاده می‌گردد. منتورینگ، روابط اجتماعی مشترک بین منتور و منته می‌باشد، که در آن فردی توانمند، به فردی که دارای تجربه کاری کمتری می‌باشد، راهنمایی می‌کند تا در زمینه تخصص خویش یاد گرفته و پیشرفت نماید. منتورها می‌توانند از زنان در عبور از شبکه‌های اجتماعی و ایجاد سرمایه اجتماعی خارج از مرزهای جنسیتی کمک نمایند (کارلسون ریس و همکاران^۴، ۲۰۲۰). تاثیر مثبت اجرای منتورینگ در پیشرفت

1 - Liu, Shen, & Gao

2 - Kapur

3 - Mentoring Process

4 - Carlson Reis & L. Grady

شغلی و شخصی کارکنان موضوعی جدید و مورد توجه است. اصولاً کارکنان و به ویژه زنانی که در منتورینگ مشارکت می‌نمایند، چشم‌انداز خوش‌بینانه‌تری نسبت به آینده مسیر شغلی خود کسب می‌نمایند.

از سوی دیگر، طبق آمارهای منتشر شده مرکز آمار ایران، سهم جمعیت شاغل ۱۵ ساله و بیشتر، فارغ‌التحصیل دانشگاه از کل شاغلان در تابستان ۱۳۹۸ نسبت به تابستان ۱۳۹۷ عبارت است از: سهم مردان در تابستان ۱۳۹۸، ۲۱/۲ درصد و در تابستان ۱۳۹۷، ۲۰/۴ درصد بوده است. در مقابل سهم زنان در تابستان ۱۳۹۸، ۴۰/۵ درصد و در تابستان ۱۳۹۷، ۳۹/۵ درصد بوده است (مرکز مطالعات آمار ایران، ۱۳۹۸). با توجه به اطلاعات مرکز آمار ایران، می‌توان دو روند را شناسایی نمود: اول، روند افزایش تعداد مشارکت زنان در محیط‌های کاری طی سالهای اخیر، که به معنای افزایش سهم آنان در نیروی کار شاغل می‌باشد و دوم، روند افزایش ورود زنان به دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، که به معنای افزایش نیروی کار بالقوه است. بنابراین می‌توان انتظار داشت که حضور زنان در سال‌های آینده در محیط‌های کاری با رشد بیشتری همراه باشد. در نتیجه، یافتن راهکارهایی برای پیشرفت شغلی زنان به چالشی برای سازمان‌ها تبدیل شده است.

با توجه به بررسی مطالعات صورت گرفته و همچنین مصاحبه‌هایی که با مدیران و متخصصان زن شاغل در مناطق مختلف شهرداری تهران انجام گرفت نتایج نشان داد، مسیر شغلی زنان، منحصر به فرد و پویا است و نه تنها شامل مشاغل آن‌ها بلکه منافع حرفه‌ای و همچنین توانایی زنان در ادغام زندگی شخصی و کاری نیز می‌باشد. از سوی دیگر، شهرداری درگیر چالش‌هایی در حوزه فرایندهای منابع انسانی از جمله: استخدام، آموزش و نگهداشت کارکنان می‌باشد. اما در این مسیر همانند بسیاری از سازمان‌های دیگر با ابهاماتی مواجه هستند. یکی از مهمترین معضلات، عدم توجه کافی به برنامه‌های پیشرفت شغلی زنان و چالش‌هایی است که زنان در مسیر شغلی خود با آن‌ها مواجه می‌باشند. بنابراین سازمان و مدیران مربوطه، نیاز به درک و حمایت از مسیر شغلی و بکارگیری رویکردهایی به منظور حفظ زنان حرفه‌ای و همچنین درک عمیق‌تر از چالش‌هایی که زنان در مسیر شغلی با آن‌ها روبه‌رو می‌باشند، برعهده دارند. بنابراین، ارائه مدل عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری منتورینگ بر پیشرفت شغلی کارکنان زن، در شهرداری تهران ضروری به نظر می‌رسد. در صورتی که سازمان مربوطه، نتواند فرایند مطلوبی از مدل پیشرفت شغلی زنان را

اجرا نماید، علاوه بر اینکه موجب به هدر رفتن منابع انسانی خود می‌شود، در آینده نیز با کمبود نیروی متخصص روبه‌رو خواهد شد. فقدان مدل مناسب از نقش عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرآیند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان باعث می‌شود، تلاش‌های سازمانها به منظور استفاده کارا از متخصصان، غیر نظام‌مند و با چالشهای متعدد روبه‌رو شوند. بنابراین، پژوهش حاضر درصدد است طی تحقیقی جامع، به نقش عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان، با توجه به چالشهای موجود پرداخته و مدل حاصله را نیز با استفاده از شیوه‌های علمی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. تا به کمک یافته‌های مطالعه حاضر، دقیق‌تر اقدام به پیاده‌سازی منتورینگ نمایند. مدل ارائه شده به سازمان‌های داخل کشور و به ویژه سازمان مورد بررسی کمک خواهد کرد تا بتوانند از چالشهایی که در هنگام پیاده‌سازی منتورینگ پیش خواهد آمد، آگاه شده و اقدامات لازم را در زمان مناسب انجام دهند. به علاوه، در تحقیق حاضر سعی خواهد شد کلیه عوامل زمینه‌ساز که سبب اثرگذاری منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان در شهرداری تهران می‌شود، مورد توجه قرار گیرد.

با توجه به مطالب مطرح شده، مطالعه حاضر به ارائه مدل عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرایند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان در شهرداری تهران می‌پردازد. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از:

- مدل عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرآیند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرایند منتورینگ در محیط‌های کاری بعنوان یکی از رویکردهای آموزشی و حمایتی برای شروع یک فعالیت جدید، شناخته شده است. منتورینگ شامل ارتباط متقابل و طولانی‌مدت میان شخص متخصص و یک شخص کم‌تجربه می‌باشد که در جهت آموزش و توسعه حرفه‌ای و شخصی منتی تلاش می‌نماید. که یک روابط اجتماعی مشترک بین طرفین می‌باشد (اس.سانداردوس و همکاران، ۲۰۱۹). منتورینگ به عنوان یکی از مؤثرترین رویکردهای آموزشی و بهسازی نیروی انسانی در محیط‌های کاری مطرح شده است که در بسیاری از سازمان‌ها برای آموزش و توسعه کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

همچنین، معمولاً به عنوان یک عامل بالقوه مثبت در رسیدن به اهداف سازمانی قلمداد می‌گردد. منتورینگ شامل، فرآیند انتقال غیررسمی دانش، سرمایه اجتماعی، حمایت روانی و اجتماعی منتورها از متنی‌ها است که سبب پیشرفت شغلی آن‌ها می‌گردند (سی رید و همکاران^۱، ۲۰۲۰). همچنین، یک رابطه پویا، متقابل و شخصی است که رویکرد قدرتمندی برای یادگیری، بهره‌وری و توسعه در سطح فردی، سازمانی و جامعه است.

از سوی دیگر، امروزه شمار فزاینده‌ای از رهبران سازمان‌ها به تدریج دریافته‌اند که کیفیت نیروی انسانی، علت تفاوت‌های عمده عملکرد کوتاه مدت و بلندمدت در سازمان می‌باشد. از این رو متخصصان منابع انسانی به چگونگی پیشرفت شغلی کارکنان باید توجه ویژه‌ای داشته باشند. در واقع پیشرفت شغلی باید بر اساس معیارهای خاص و با توجه به علاقه‌مندی و توانمندیهای کارکنان طرح‌ریزی گردد. همچنین، سازمان‌ها و کارکنان باید به طور مشترک در تعیین مسیر شغلی با یکدیگر همکاری نمایند. پیشرفت شغلی به ماهیت ارتقا فرد به سمت‌ها و موقعیت‌های بالاتر و با درآمدهای بالاتر که به مرور زمان بدست می‌آورد، اشاره دارد (ورما^۲، ۲۰۱۸). به علاوه، مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، نیازمند ترکیبی از تلاش‌های شخصی و حمایت‌های سازمانی می‌باشد (شیائو و همکاران^۳، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، پیشرفت شغلی زنان منحصر به فرد و پویا است و نه تنها شامل مشاغل آن‌ها، بلکه منافع حرفه‌ای و همچنین توانایی زنان در ادغام زندگی شخصی و کاری نیز می‌باشد. اونیل و همکاران، با توجه به مراحل مختلف زندگی زنان شاغل، مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها را در سه مرحله تعریف نموده‌اند. در جدول ۱ مطرح می‌گردند.

جدول ۱: مراحل مسیر پیشرفت شغلی زنان

ویژگی‌ها	مرحله ایده آلیست	مرحله مقاومت	مرحله بازآفرینی
گروه‌های سنی	بین ۲۴ تا ۳۵ سالگی	بین ۳۶ تا ۴۵ سالگی	۴۶ سالگی به بعد
تمرکزشان	دستاوردها، موفقیت‌ها و ایجاد منافع برای اطرافیان	مدیریت خانواده و تعهدات کاری	کمک به محیط پیرامون خود

(ژاورگی و همکاران^۴، ۲۰۱۸)

1 - C. Read, J. Fisher, & Juran

2 - Verma

3 - Xiao, Shi, & Varma

4 - Jauregui & Olivos

از این رو توجه به استعداد و نقش زنان در توسعه سازمان‌ها و توجه ویژه به پیشرفت شغلی آن‌ها ضروری است. زیرا زنان می‌توانند سهم بسزایی در تغییرات نوآورانه و سودآور در محیط‌های کاری داشته باشند. به علاوه، زنان و مردان مسیر پیشرفت شغلی متفاوتی را تجربه می‌نمایند، که به عنوان یک فرایند بلندمدت از فعالیت‌های مرتبط با کار تعریف می‌شود در نتیجه سازمان‌ها می‌توانند بر اساس آن، مسیر پیشرفت شغلی مردان و زنان را توسعه دهند (زیمرن پرووست و همکاران^۱، ۲۰۲۰). بنابراین، تمایزات جنسیتی در مسیر پیشرفت شغلی می‌تواند بر تعامل بین مردان و زنان در سطوح مختلف سازمانی تأثیر بگذارد. به علاوه، یکی از مهم‌ترین زمینه‌های پیشرفت زنان، آموزشهای حرفه‌ای مرتبط می‌باشد. بدیهی است این امر زمانی محقق می‌شود که بستری با فرصتهای برابر برای همه کارکنان جدا از جنسیت‌شان فراهم گردد. بسیاری از زنان در سطوح پایین سازمانی فعالیت می‌نمایند و به دنبال اجرای استراتژی‌هایی می‌باشند که بتوانند به سمت‌های شغلی بالاتر ارتقاء یابند (لیو و همکاران، ۲۰۲۰). این وضعیت ناعادلانه، خواستار مطالعاتی بیشتر برای بررسی تأثیرات جنسیت بر پیشرفت شغلی زنان در سازمان است.

پیروی انسانی با قابلیت‌های بالا، وجه تمایز بین سازمانهای موفق و ناکارا است. متأسفانه مشکلی که امروزه سازمانها با آن روبه رو می‌باشند، اهمیت ندادن به سیستم آموزش و پیشرفت شغلی زنان به صورت جدی است. با پیشرفت جوامع، نیاز سازمانها به نیروی انسانی زن توانمند، بیش از پیش احساس می‌شود. اگر رهبران سازمانی نگران حفظ کارکنان می‌باشند، باید فرصت‌هایی را برای آموزش و توسعه زنان در نظر بگیرند. بر طبق مطالعات، تقریباً نیمی از مدیران در سازمانها، به دنبال ارائه راهکارهایی برای کمک به پیشرفت شغلی کارکنان زن می‌باشند (برسین و همکاران^۲، ۲۰۱۷). برای ادراک پیشرفت شغلی زنان، عوامل مختلفی موثر می‌باشند که عبارت است از: جهت‌گیریهای افراد از پیشرفت شغلی، آرزوهای شغلی، تعاملات موثر بین کارکنان و حمایت‌های موجود در سازمان (رملی و همکاران^۳، ۲۰۱۶).

کاپور (۲۰۱۹)، پژوهشی تحت عنوان "چالشهای زنان شاغل در پیشرفت مسیر شغلی‌شان" انجام داد. هدف اصلی این تحقیق، بررسی چالشهای تجربه شده توسط زنان

1 - Zimmermann Provost, Kaminstein, & L. Grossman

2 - Bersin, Flynn, Mazor, & Melian

3 - Ramli, Chin, & Choo

شاغل در پیشرفت شغلی‌شان می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد، موانعی مختلفی در مسیر شغلی زنان وجود دارد که عبارت است از: تعهد به مسئولیتهای خانوادگی، عدم تعادل بین زندگی کاری و شخصی، وجود تعصبات جنسیتی، عدم وجود منتورینگ موثر، آزارهای جنسی و غیره می‌باشد. همچنین در این پژوهش راه کارهایی برای مقابله با چالشهای مطرح شده ارائه شده که عبارت است از: تمرکز بر مهارتهای نرم، انگیزش کارکنان، برنامه‌های آموزشی، استراتژیهای مختلف برای حفظ افراد و غیره (کاپور، ۲۰۱۹). وجود حمایت‌های سازمانی می‌تواند بر رفتارها و عملکرد کارکنان و سازمان تاثیر مثبتی داشته باشد. سیستمهای حمایتی ارائه شده توسط همکاران در فضاهای کاری، سبب افزایش رفاه و ایمنی کارکنان در سازمان می‌گردد (سر و همکاران^۱، ۲۰۱۷). حمایت‌های سرپرستان می‌تواند منعکس کننده حمایت و قدردانی از کارکنان باشد. کمک‌های حمایتی همکاران در قالب حمایت‌های تخصصی و رفتاری به افراد ارائه می‌شود. یکی از موثرترین راه کارها برای کمک به پیشرفت شغلی زنان، مشارکت آنها در منتورینگ و حمایت متورها از زنان می‌باشد (کارلسون ریس و همکاران، ۲۰۲۰). هر فردی نیاز به حمایت از یک کارمند متخصص دارد تا بتواند تجربه‌های مربوطه را برای انجام وظایف شغلی بدست آورد. منتورینگ در زمینه توسعه فردی و شغلی، مورد توجه رشته‌های مختلف علمی می‌باشد. مشارکت افراد در منتورینگ سبب بهبود مهارتهای ارتباطی، پیشرفت شغلی، ایجاد بینش و یادگیری متقابل در کارکنان می‌گردد (ون کولر-پیتر و همکاران^۲، ۲۰۲۰).

مطالعه‌ای در سال (۲۰۱۷)، با عنوان "چالش‌ها، عوامل موفقیت و استراتژی‌هایی برای پیشرفت شغلی زنان در صنعت ساخت و ساز در کشور استرالیا" صورت گرفت. هدف این مطالعه، بررسی پیشرفت شغلی زنان، با هدف ارزیابی چالش‌ها و عوامل موفقیت پیشرفت شغلی زنان و ارائه استراتژی‌هایی برای کاهش عدم تعادل جنسیتی در صنعت ساخت و ساز در استرالیا است. برای جمع اوری داده‌ها از رویکردهای مصاحبه و پرسشنامه با پزشکان زن شاغل در صنعت ساخت و ساز استفاده گردید و پیشنهاداتی به کارفرمایان در مورد ارائه برنامه‌های پیشرفت شخصی و شغلی زنان ارائه شد که عبارت است از: مدل‌سازی نقش منتور، جذابیت‌های اولیه، اشکال متنوع شبکه‌سازی، انعطاف‌پذیری کاری و شاخص‌های

1 - Sar, Mohanty, & Dash

2 - van Coller-Peter & Cronje

عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرایند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان | بهرامی و همکاران | ۱۵

کلیدی عملکرد (لاماری و همکاران^۱، ۲۰۱۷). در ادامه پژوهش در جدول شماره ۲، به خلاصه پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور اشاره می‌گردد.

جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های انجام شده

عنوان مطالعه	پژوهشگر	سال	نتایج پژوهش
مدیریت زنان و توسعه سرمایه اجتماعی	سلیمان‌پور و همکاران	۱۳۹۵	یکی از عوامل عدم ارتقا زنان، پایین بودن سرمایه اجتماعی در محیط‌های کاری است. با توجه به حضور موثر افراد در شبکه‌های ارتباطی و تحت حمایت بودن در سازمان، موقعیت‌های اجتماعی و منابع متفاوتی را در اختیارشان قرار می‌دهد اما، تبعیضاتی نیز در دسترسی به منابع و موقعیت‌های استراتژیک در بین زنان و مردان در سازمان دیده می‌شود.
مروری بر منتورینگ بالینی: نکات کاربردی در طراحی، اجرا و ارزشیابی	پورحسن	۱۳۹۷	متورها در مورد دانشجویان پزشکی، باعث آشنایی متنی‌ها با جامعه پزشکی و در موفقیت و پیشرفت شغلی‌شان موثر می‌باشند.
پژوهش‌های خارجی			
ماهیت و وجود روابط منتورینگ در آکادمی نیروی هوایی ایالات متحده امریکا	اومیلی	۲۰۱۰	فرایند منتورینگ یکی از رویکردهای آموزشی مهم برای پیشرفت شغلی کارکنان می‌باشد.
مشاوره دانشجویان پزشکی در بخش آنکولوژی و رادیولوژی در موسسه دانشگاهی: یک مطالعه ۱۰ ساله	هیرچ و همکاران	۲۰۱۵	مشارکت کارکنان به ویژه زنان در منتورینگ سبب بهبود پیشرفت شغلی می‌گردد. متنی‌های خانم معتقد بودند که در تعاملات‌شان با جنس موافق راحت‌تر می‌باشند. در مقابل، متنی‌هایی که در تعامل با منتور مرد بودند، شخصیت منتور، اهمیت بیشتری نسبت به جنسیت برایشان داشت.

ادامه جدول ۲-

عنوان مطالعه	پژوهشگر	سال	نتایج پژوهش
نقش زنان در فناوری اطلاعات و ارتباطات: موانع پیشرفت شغلی و استراتژی‌هایی برای بهبود	سکوئلا و همکاران	۲۰۱۶	وجود برنامه‌های توسعه‌ای، مشارکت در انجمن‌ها، فرایند منتورینگ، شبکه‌سازی و ساعات کاری انعطاف‌پذیر می‌تواند به پیشرفت شغلی زنان کمک نماید.
نقشه راه منتورینگ و ایجاد یک شبکه حمایتی برای توسعه استراتژیک مسیر شغلی	ال مونتگومری	۲۰۱۷	مشارکت کارکنان در منتورینگ و توسعه شبکه‌های حمایتی در سازمان، سبب موفقیت و پیشرفت شغلی کارکنان می‌شود.
نقش زنان در پیشرفت مسیر شغلی زنان: زنان از یکدیگر چه انتظاراتی دارند؟	اونیل و همکاران	۲۰۱۸	روابط منتورینگ رسمی و غیررسمی می‌تواند نقش اساسی در پیشرفت شغلی زنان داشته باشد. همچنین ارتباط مثبتی بین انتظارات و ادراک زنان در مسیر شغلی‌شان از یکدیگر وجود دارد. به علاوه، زنان با تجربه کاری کم‌تر، انتظار بیشتری از رفتارهای حمایتی توسط زنان با تجربه کاری و موقعیت‌های بالاتر دارند.
کاهش تأثیرات منفی و بهبود روابط پیامدهای مثبت منتورینگ بین نژادی	بی لستر و همکاران	۲۰۱۸	منتورها باعث آشنایی متی‌ها با فضا و آینده کاری، توانایی تصمیم‌گیری و تحلیل‌های مستقل را در افراد تقویت و آن‌ها را به ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای تشویق می‌نمایند. در واقع، منتورها در رشد شخصی و حرفه‌ای متی‌ها مؤثر می‌باشند و از طریق حمایت روحی، حس اعتماد و اطمینان را در متی افزایش می‌دهند.
مطالعه‌ای در مورد تعادل کار و زندگی، حمایت منتورینگ و شبکه‌سازی به سمت پیشرفت شغلی زنان در مالزی	سیو و همکاران	۲۰۱۸	هر سه متغیر مستقل، تعادل کار و زندگی، فرآیند منتورینگ و شبکه‌سازی با متغیر وابسته، پیشرفت شغلی زنان، رابطه مثبت و معناداری دارند.

با توجه به بررسی‌های انجام شده در حد جستجوهای پژوهشگر، اکثر مطالعات صورت گرفته در زمینه منتورینگ مربوط به تاثیر منتورینگ بر عملکرد شغلی (چترجی و همکاران ۱، ۲۰۲۱)، بکارگیری منتورینگ برای آموزش و بهسازی معلمان (ونگ و باله ۲، ۲۰۱۹)، مزایای مشارکت در منتورینگ برای زنان (آروتی ۳، ۲۰۲۱)، تأثیر منتورینگ در آموزش و صلاحیت بالینی دانشجویان پرستاری و قصد ترک خدمت‌شان (ام. کلوچسی و همکاران ۴، ۲۰۱۹)، (باقریه، همتی مسلک پاک، & هاشم لو، ۱۳۹۴) و تأثیر منتورینگ در جانشین‌پروری (قلیپور & هاشمی، ۱۳۹۴) است. در پژوهش‌های انجام شده به موضوعات پیشرفت شغلی و منتورینگ به صورت جداگانه پرداخته شده و پژوهش‌هایی که صرفاً به عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان پرداخته شده باشد، وجود ندارد. در نتیجه، زنان می‌توانند از توانمندی‌های منتورها و حمایت‌های سازمانی برای پیشرفت شغلی و دستیابی به پیامدهای مثبت استفاده نمایند. اگر سازمانها درک صحیحی از منتورینگ و تاثیرش بر پیشرفت شغلی زنان داشته باشند، می‌توانند با بکارگیری سیاستها و الزاماتی به اثرگذاری منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان کمک نمایند.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع کیفی و اکتشافی بوده است و به لحاظ هدف، ماهیت توسعه‌ای و کاربردی دارد. جهت مطالعه پیشینه پژوهش از روش مطالعه‌ی کتابخانه‌ای استفاده شده است. به علاوه، با توجه به خلا نظری که در مورد عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرآیند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان وجود دارد، از روش داده بنیاد ساخت‌گرای کتی چارمز جهت شناخت موضوع مورد مطالعه استفاده گردید. برای این منظور، مصاحبه‌هایی با متخصصان مشارکت‌کننده در منتورینگ در شهرداری تهران صورت گرفت. برای نمونه‌گیری، از نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است. اشباع نظری در مصاحبه یازدهم به وقوع پیوست و پس از آن پژوهشگر هفت مصاحبه دیگر انجام داد تا از اشباع نظری یقین

1 - Chatterjee, Dey, & Chaturvedi

2 - Wang & Bale

3 - Arruti

4 - M. Clochesy, Visovsky, & L. Munro

حاصل نماید. در ضمن مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در جدول شماره ۳ به نمایش درآمده است.

جدول ۳: مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه

کد مشارکت کننده	سمت سازمانی مصاحبه شوندگان	جنسیت		سابقه شغلی	
		زن	مرد	میزان تحصیلات	کمتر از ۱۵ سال / بالاتر از ۱۵ سال
A	مدیر آموزش	✓		کارشناسی ارشد	✓
B	مدیر فناوری اطلاعات	✓		کارشناسی ارشد	✓
C	کارشناس منابع انسانی	✓		کارشناسی ارشد	✓
D	مدیر منابع انسانی	✓		کارشناسی ارشد	✓
E	مدیر اداری و کارگزینی		✓	کارشناسی ارشد	✓
F	رییس معاونت فرهنگی و شهرسازی		✓	کارشناسی ارشد	✓
G	مدیر مالی	✓		کارشناسی ارشد	✓
H	مدیر خدمات شهری		✓	کارشناسی ارشد	✓
I	کارشناس ارشد منابع انسانی	✓		کارشناسی ارشد	✓
J	مدیر مالی و اداری	✓		کارشناسی ارشد	✓
K	مدیر سلامت	✓		دکتری	✓
L	رییس امور رفاهی	✓		کارشناسی ارشد	✓
M	مدیر امور ایثارگران		✓	کارشناسی ارشد	✓
N	رییس امور فرهنگی و اجتماعی	✓		دکتری	✓
O	مدیر امور اداری	✓		کارشناسی ارشد	✓
P	مدیر بایگانی	✓		کارشناسی	✓
Q	کارشناس ارشد منابع انسانی	✓		کارشناسی ارشد	✓
R	رییس امور فرهنگی		✓	کارشناسی ارشد	✓

از نرم افزار Maxqda برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. همچنین، فرایند کدگذاری داده‌ها در رویکرد ساخت گرای کتی چارمز در چهار مرحله کدگذاری اولیه، متمرکز^۱،

1 - Initial Coding
2 - Focused Coding

محوری^۱ و کدگذاری نظری^۲ صورت گرفت. جهت تضمین پایایی پژوهش، از ضریب پایایی کوهن استفاده شده است. به عبارتی، از همکار پژوهش کمک گرفته شد و نتایج آزمون نشان داد که ضریب کاپا برابر با ۰/۷۳۰۵ می باشد که در دامنه قابل قبول قرار داشته و نشان‌دهنده سطح خوب توافق است. به علاوه، سعی گردید با مطالعه ادبیات تحقیق، نظر خبرگان و با انتخاب دقیق نمونه‌های پژوهش، روایی تحقیق تا حد امکان بهبود یابد.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد ساخت‌گرای کتی چارمز، طی چهار مرحله کدگذاری استفاده شد. در کدگذاری اولیه به طور دقیق مفهوم تحلیلی اجزای داده‌ها، کلمات و رویدادها مطالعه می‌شود. در کدگذاری متمرکز عناوین استخراج شده از مرحله کدگذاری اولیه، دسته‌بندی و به قسمت‌های مجزایی تفکیک و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. کدگذاری محوری به منظور ایجاد ارتباط میان مقوله‌ها با مقوله‌های فرعی انجام می‌شود. این فرایند تا حصول اشباع نظری ادامه دارد. در پژوهش حاضر، آخرین مفهوم جدید در مصاحبه یازدهم ظهور یافت و مقوله‌های ظهور یافته نیز تا حد قابل قبولی کامل شدند و هفت مصاحبه دیگر نیز جهت اطمینان از کفایت نظری انجام شد. همان طور که در جدول ۴ نشان داده شده، پس از کدگذاری محوری، کدهای متمرکز در هشت مقوله فرعی شامل الزامات سازمانی، الزامات فردی، الزامات منتور، الزامات فرهنگی، الزامات جمعیت شناختی، حمایت‌های منتور، الزامات فراسازمانی و الزامات بین فردی جای گرفتند.

1 - Axial Coding

2 - Theoretical Coding

جدول ۴: کدگذاری محوری

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	کدهای متمرکز
عوامل زمینه ساز اثرگذاری فرایند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان	الزامات سازمانی	حمایتهای سازمانی از منتورینگ
		مشارکت زنان در تدوین دوره های آموزشی
		ارزیابی عملکرد از دوره های آموزشی زنان
		انعطاف پذیری در شیوه برگزاری دوره های آموزشی
		نظارت بر اجرای منتورینگ
		نگاه سیستمی در سازمانها
		توجه به تغییرات محیطی
		بلندمدت بودن منتورینگ
		نیازسنجی منتورینگ در سازمان
		نیاز سازمانها به تغییر و اصلاح
		بکارگیری منتورهای داخلی
		برگزاری دوره های آموزشی منتورینگ
		سطح مناسب بلوغ سازمانی
	توجه به زیرساختها برای اجرای منتورینگ	
	ساختار سازمانی انعطاف پذیر	
	حمایت سازمانها از فرایندهای یادگیرنده، منتورینگ	
	سیاستهای سازمانی انعطاف پذیر	
	توجه به شاخصهای علمی در پاداشها	
	حمایتهای مالی از منتورینگ	
	سیستم جبران خدمات مناسب	
	لحاظ کردن ساعات شیردهی	
	اعطای مرخصی	
	ساعات کاری انعطاف پذیر	
	ارائه مهدکودک	
	طراحی وظایف انعطاف پذیر	
	توجه به مباحث انگیزشی	
	برگزاری دوره های آموزشی در مرخصی زایمان	
	حمایت مدیران از منتورینگ	
درک بهتر مدیران مرد از زنان		
الزامات مالی		
الزامات انگیزشی		
الزامات مدیریتی		

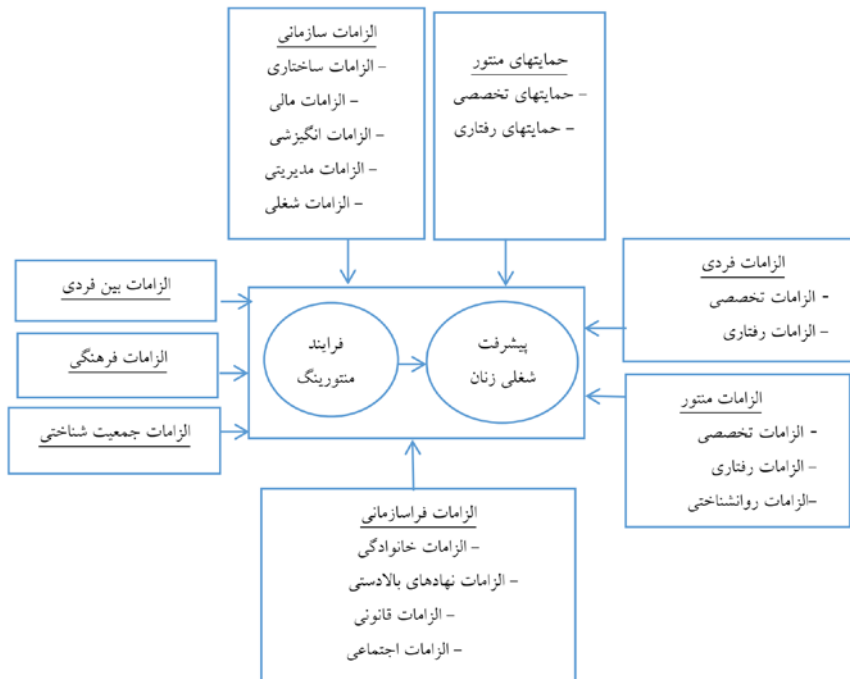
مقوله اصلی	مقوله های فرعی	کدهای متمرکز
عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرایند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان	الزامات سازمانی	عدالت در مسیر شغلی
		تقسیم موثر وظایف
		برنامه‌ریزی مسیر شغلی
		چرخش شغلی موثر
		شایسته سالاری در مسیر شغلی
		مسیر شغلی متنوع‌تر
		مسیر شغلی انعطاف‌پذیر
		تناسب وظایف شغلی با توانمندیها
		تاثیر شبکه‌سازی بر مسیر شغلی زنان
	الزامات شخصی	پذیرش منتورینگ
		علاقه زنان به مشارکت در منتورینگ
		تمایل به دیده شدن زنان
	الزامات فردی	احساس نیاز زنان به مشارکت در منتورینگ
		مسئولیت‌پذیر بودن
		مستقل بودن زنان
	الزامات رفتاری	داشتن بلوغ فکری
		لزوم تمرکز ذهنی
		متخصص بودن
	الزامات تخصصی	تخصیص زمان کافی
		عدم تمرکز در تصمیم‌گیری
		دردسترس بودن
		توانایی حل مساله
		ارائه بازخورد به متنی خانم
		قدرت تصمیم‌گیری
		لزوم هوش فرهنگی
		مدلسازی نقش
		شنونده موثر بودن
	الزامات رفتاری	انعطاف‌پذیر بودن
		درک بالا داشتن
		توجه به عدالت رفتاری
		داشتن مهارتهای رهبری

ادامه جدول ۴-

مقوله اصلی		مقوله های فرعی		کدهای متمرکز
عوامل زمینه ساز اثرگذاری فرایند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان	الزامات سازمانی	الزامات روانشناختی	آگاهی به روانشناسی زنان	
	الزامات فرهنگی	فرهنگ سازی منتورینگ در سازمان		
		حمایتهای فرهنگ سازمانی از زنان		
	الزامات جمعیت شناختی	جنسیت منتور		
		تشابه سنی طرفین		
	حمایتهای منتور	حمایتهای تخصصی		
		حمایتهای رفتاری		
	الزامات فراسازمانی	الزامات خانوادگی	حمایتهای خانواده از زنان	
			درک متقابل اعضاء خانواده	
			همکاری اعضاء خانواده	
			تعاملات موثر اعضاء خانواده	
	الزامات بالادستی	الزامات نهادهای بالادستی	نیاز سازمانها به فرایندهای یادگیرنده و انعطاف پذیر، منتورینگ	
		الزامات قانونی	اصلاح قوانین و سیاستهای کلی جامعه	
	الزامات بین فردی	الزامات اجتماعی	محیط حمایتی جامعه نسبت به زنان	
		همکاری طرفین		
		تشابه فکری طرفین		
		اهداف مشترک طرفین		
		دوستی طرفین		
		ارتباطات بلندمدت طرفین		
		درک متقابل طرفین		
اعتماد متقابل طرفین				
دید فراجنسیتی طرفین				
شناخت متقابل طرفین				
تصمیم گیری مشارکتی				
بکارگیری منتورینگ گروهی				
بکارگیری منتورینگ مجازی				
احترام متقابل طرفین				
صداقت متقابل طرفین				

آخرین مرحله فرایند تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد ساخت گرا، کدگذاری نظری است. در الگوی نظری ارائه شده، ضمن تعیین مقولات اصلی و فرعی، نوع ارتباط بین مقولات نیز نشان داده شده است. در شکل ۱ روابط میان مقوله‌های به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری نشان داده می‌شود.

شکل ۱: روابط میان مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش



در پاسخ دهی به سؤال اصلی تحقیق جهت شناسایی عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرایند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان، یک مقوله‌ی اصلی و هشت مقوله‌ی فرعی حاصل شد. که عبارت است از: الزامات سازمانی، الزامات فردی، الزامات منتور، الزامات جمعیت‌شناختی، حمایت‌های منتور، الزامات فرهنگی، الزامات فراسازمانی و الزامات بین فردی. در ادامه چکیده‌ای از نقل قول‌ها و مصاحبه‌های انجام شده بیان گردیده است:

"باید رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای منابع انسانی در سازمانها همانند منتورینگ، طوری طراحی گردند که متناسب با نیازهای هر سازمان اجرا شوند(م ۱۷)".

"اگر سازمانها احساس نیاز برای اجرای منتورینگ داشته باشند، بهتر است متوره‌های داخلی را پرورش دهند. چون می‌تواند به سود همه جانبه سازمان و در پیشرفت شغلی کارکنان به ویژه زنان هم تاثیرگذار باشند(م ۹)".

"تغییراتی که در محیط‌های کاری رخ می‌دهد، مهم‌ترین گزینه، نگاه سیستمی تصمیم‌گیرندگان است. اگر نگاه سیستمی حاکم نباشد، یقیناً در زمینه هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا با مشکل مواجه میشوند. در زمینه اجرای منتورینگ هم شرایط به همین گونه است(م ۱)".

"با توجه به سروکار داشتن فرایند منتورینگ با منابع انسانی به ویژه زنان، بنابراین ساختار سازمانی باید انعطاف‌پذیری لازم را برای این موضوع داشته باشد(م ۲)".

"با توجه به نقش‌هایی که متی‌های خانم در زندگی شخصی و کاری برعهده دارند، حمایت‌های ویژه سازمانی از آنها صورت گیرد مثلاً ساعات کاری انعطاف‌پذیر لحاظ گردد(م ۱۰)".

"یکی از راه کارهای مهم این است که در زمینه منتورینگ، نسبت به اهداف و پیامدهای آن در سازمانها، فرهنگ‌سازی درستی صورت گیرد(م ۱)".

"اگر بین منتور و متی خانم رابطه دوستی وجود داشته باشد، این نوع روابط می‌تواند در پیشرفت شغلی متی خانم تاثیرگذار باشد(م ۲)".

"منتور و متی خانم باید ضمن داشتن رابطه دوستی، احترام متقابل بین‌شان وجود داشته باشد تا بتوانند با کمک یکدیگر به پیامدهای موثر دست یابند(م ۱۳)".

بحث و نتیجه‌گیری:

امروزه اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی اهمیت بیشتری پیدا نموده است. زیرا در این سازمان‌ها حفظ رضایت مشتری، فرایندی مهم است. پژوهش حاضر، به منظور ارائه مدل عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرایند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان در شهرداری

تهران صورت گرفت. جامعه تحقیق، متخصصان مشارکت‌کننده در منتورینگ در شهرداری تهران لحاظ شد. یافته‌های مطالعه حاضر نشان می‌دهد، اجرای فرایند منتورینگ در محیط‌های کاری و همچنین مشارکت زنان می‌تواند به پیشرفت شغلی‌شان کمک نماید. در این راستا سازمان‌ها برای صحیح اجرا شدن فرایند منتورینگ و بهبود نتایج، باید الزاماتی را مدنظر قرار دهند. وجود حمایت‌های سازمانی می‌تواند بر عملکرد متنی‌های خانم تاثیر مثبتی داشته باشد. کمک‌های حمایتی همکاران در قالب حمایت‌های تخصصی و رفتاری ارائه می‌شود. که سبب عملکرد بالاتر و پیشرفت شغلی کارکنان می‌گردد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش دوش و همکاران (۲۰۱۷)، همخوانی دارد. سرپرستان می‌توانند حمایت و بازخورد منحصر به فردی به کارکنان ارائه نمایند. سیستم‌های حمایتی می‌تواند به مشارکت موثر زنان در سازمان‌ها و پیشرفت شغلی کمک نمایند. بنابراین، حمایت‌های رفتاری منتور از متنی‌های خانم، سبب بهبود عزت نفس و ایجاد حس موفقیت در آنها می‌گردد. در مقابل، حمایت‌های تخصصی منتور سبب افزایش رضایت شغلی از نظر پیشرفت شغلی می‌گردد و این نتایج با یافته‌های بن سالم و همکاران (۲۰۱۸) و چترجی و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. که منتورها در فرایند منتورینگ به یادگیری و ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت شغلی و شخصی به متنی‌های خانم کمک می‌نمایند.

منتورها با توجه به دستورالعمل‌های موجود، به بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای و شخصی متنی‌های خانم اقدام می‌نمایند. نوع روابطی که بین منتور و متنی وجود دارد، در موفقیت اجرای فرایند مهم می‌باشد. وقتی متنی‌ها به منتورها اعتماد می‌نمایند، آن‌ها تجربیات خود را با منتورها به اشتراک می‌گذارند. وجود اعتماد می‌تواند سبب تلاش‌های معنادار برای شناخت متقابل طرفین گردد. این نتایج با یافته‌های کینی و همکاران (۲۰۲۰) همراستا است. توسعه شبکه‌سازی، یکی از رویکردهایی است که می‌تواند به همراه منتورینگ به زنان در دستیابی به پیشرفت شغلی کمک نماید. به طور کلی، داشتن حمایت‌کننده‌هایی خارج از محیط‌های کاری به همراه حمایت‌هایی که از طریق منتور صورت می‌گیرد، می‌تواند در الگوسازی نقش و ایجاد پیشرفت شغلی زنان تاثیرگذار باشد. این نتایج با مطالعات کیم و همکاران (۲۰۱۵) و ال‌گریدی (۲۰۲۰) همراستا است. اهمیت مدل‌سازی نقش زنان به عنوان منتور، می‌تواند به عنوان یک عامل مهم برای پرداختن به چالش‌ها در محیط کار و همچنین

پیشرفت شغلی زنان استفاده نمود. متورها و الگوهای نقش، از الزامات مهم پیشرفت شغلی زنان می‌باشند.

از آنجا که تعداد زنان زیادی در پست‌های بالاتر سازمانی وجود ندارند، فرصت دریافت حمایت از متورهای زن برای زنان محدودیت ایجاد می‌نماید و غالباً زنان در موقعیتی قرار می‌گیرند که با متور مرد همکاری می‌نمایند. یافته‌های پژوهش حاضر موید این مطلب است که روابط متورینگ فراجنسیتی می‌تواند موثر باشد زیرا زنان با تحت حمایت بودن متورهای مرد می‌توانند دیدگاه‌های متنوع‌تری ارائه نمایند. این نتایج با یافته‌های مطالعه ال‌گریدی و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. به علاوه، در زمینه شغلی، به متورینگ اغلب از بالا به پایین نگریده می‌شود. در مقابل نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد، لزوماً رابطه بین متور و متی خانم دیدگاه سلسله‌مراتبی نمی‌باشد. ممکن است طرفین رابطه در یک سطح سازمانی فعالیت نمایند. بنابراین گزینه مهم، شایستگی‌های رفتاری و تخصصی متور است. همچنین، افرادی که در متورینگ مشارکت می‌نمایند، به نسبت افرادی که در این فرایند حضور نداشته‌اند، موفقیت‌های بیشتری کسب می‌نمایند و اغلب رابطه بین طرفین به صورت بلندمدت می‌باشد. این نتایج با مطالعه اروتی (۲۰۲۱) همراستا است. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد، ممکن است بخشی از دستاوردهای متورینگ تحت تأثیر برخی از جنبه‌ها و کیفیت روابط متورینگ باشد و کیفیت روابط در نتایج فرایند نمایان گردد. در نتیجه، در صورت بالا بودن کیفیت رابطه بین طرفین، توانایی متی خانم جهت تشکیل هویت حرفه‌ای و افزایش بهره‌وری فراهم می‌گردد.

وجود ارتباطات باز، ارائه بازخوردهای مکرر و در دسترس بودن متور، از مؤلفه‌های مهم متورینگ موثر می‌باشد. بنابراین، پیشرفت شغلی متی‌های خانم به کیفیت روابط طرفین در فرایند بستگی دارد. متی‌های خانم معتقدند، احترام متقابل و دیده شدنشان در رابطه مهم می‌باشد. که سبب ایجاد نگرش‌های مثبت نسبت به سازمان می‌گردد. با توجه به خروجی پژوهش حاضر، متورها باید آماده پذیرش و گوش دادن به ایده‌ها و پیشنهادهای جدید باشند. این امر سبب رشد و علاقه‌مندی بیشتر برای پذیرش دانش و تجربیات در متی‌های خانم می‌گردد. متور باید در طول رابطه، به طور منظم به بررسی چگونگی تعاملات پردازد تا از ایجاد سوء تفاهات احتمالی اجتناب شود. بطور کلی، ادبیات موجود به نقش متورینگ به عنوان یکی از رویکردهای آموزشی و همچنین به بررسی پیشرفت

شغلی زنان و چالش‌هایی که در مسیر شغلی‌شان روبه‌رو هستند، پرداخته شده است. اما پژوهشی که به طور مستقیم به بررسی عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان انجام شده باشد، وجود ندارد. با توجه به خروجی پژوهش حاضر، مشارکت زنان در منتورینگ به بهبود پیشرفت شغلی‌شان با بکارگیری الزاماتی کمک می‌کند.

پیشنهادات پژوهش

با توجه به شناسایی عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرایند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان، می‌توان پیشنهادهای زیر را مطرح نمود:

- با توجه به اینکه ساختار سازمانی در سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی سلسله‌مراتبی است و منتورینگ به دلیل ماهیت تعاملی که بین طرفین رابطه وجود دارد، بنابراین پیشنهاد میگردد ساختار سازمانی سازمانها طوری طراحی یا بازطراحی شود که زمینه مشارکت فعال بیشتر کارکنان در اجرای مؤثر منتورینگ فراهم گردد.

- بررسی تطبیقی اثرگذاری منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان در سازمان‌های داخل کشور با سازمان‌های کشورهای دیگر.

- یکی از راه‌کارهای پیشرفت کارکنان به ویژه زنان، آگاهی آنها از نتایج عملکردشان است. پیشنهاد می‌شود در صورت وجود فرایند بازخورد در اجرای منتورینگ، بازخورد مورد بازنگری و اصلاح مجدد قرار گیرد و شاخص‌های آن متناسب با شرایط سازمانی بازنگری شود تا زمینه پویایی و چابکی سازمان از این طریق فراهم گردد.

- در زمینه حضور منتورها در منتورینگ بهتر است سازمانها حمایت‌های لازم را در زمینه آموزش و پرورش منتورهای داخلی و همچنین بکارگیری منتورهای خانم به دلیل شرایط فرهنگی و اجتماعی که در جامعه حکم فرما است، اعمال نمایند.

- در فرایند انتصاب و آموزش منتورها، باید توانایی‌های آنان را در زمینه ایجاد انعطاف در منتورینگ مورد توجه قرار داد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Seyed Mojtaba Mahmoudzadeh		https://orcid.org/0000-0003-2035-0801
Zohreh Dehdashti Shahrokh		https://orcid.org/0000-0002-4736-224X
Mehdi Yazdanshenas		http://orcid.org/0000-0001-5641-3769
Parvaneh Bahrami		https://orcid.org/0000-0001-7462-5722

منابع

باقریه، ف.، همتی مسلک پاک، م.، & هاشم لو، ل. (۱۳۹۴). تأثیر اجرای برنامه پییر منتورینگ بر میزان اضطراب دانشجویان پرستاری در محیط بالینی. دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، ۱۳(۸)، ۶۴۸-۶۵۴.

References

- Arruti, A. (2021). A study of Perceived Benefits of Mentoring among Nascent Entrepreneur Women: The case of 'MET' Mentoring Community In Spain. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1), 105-120.
- Bagherieh, F., Hemmati Maslak pak, M., & Hashem Lu, L. (2015). The Effect of Implementation of Peer Mentoring Program on the level of Anxiety of Nursing Students in the Clinical Environment, *Urmia College of Nursing and Midwifery*, 13(8), 648-654, [In Persian]
- Ben Salem, A., & Lakhali, L. (2018). Mentoring functions questionnaire: validation among Tunisian successors. *Journal of Management Development*, 37(2), 127-137.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melian, V. (2017). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. New York: NY: Deloitte Insights
- C. Read, D., J. Fisher, P., & Juran, L. (2020). How do Women Maximize the Value of Mentorship? Insights from Mentees, Mentors, and Industry Professionals. *Leadership & Organization Development Journal*, 4(2), 165-175
- Carlson Reis, T., & L. Grady, M. (2020). Moving Mentorship to Opportunity for Women University Presidents. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18(1), 31-42
- Chatterjee, S., Dey, A., & Chaturvedi, H. (2021). Effect of Mentoring on Job Performance among Indian Millennials: A Quantitative Study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1), 90-104

- E. Rosa, J., K.H. Hon, C., Xia, B., & Lamari, F. (2017). Challenges, success factors and strategies for women's career development in the Australian construction industry. *Construction Economics and Building*, 17(3), 27-46
- Jauregui, K., & Olivos, M. (2018). The career advancement challenge faced by female executives in Peruvian organisations. *Brazilian Administration Review*, 15(4), 1-20
- Kapur, R. (2019). Challenges Experienced by Women Employees in Career Development in India". *Acta Scientific Women's Health*, 1(4), 26-36
- Kim, S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82
- Liu, T., Shen, H., & Gao, J. (2020). Women's Career Advancement in Hotels: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-19
- M. Clochesy, J., Visovsky, C., & L. Munro, C. (2019). Preparing nurses for faculty roles: The Institute for Faculty Recruitment, Retention and Mentoring (INFORM). *Nurse Education Today*, 79, 63-66
- Ramli, H., Chin, A., & Choo, A. (2016). Career success for women in higher education institution: the factors influencing the success of women academician. *International Business Management*, 10(17), 3929-3935
- S. Sandardos, S., & P. Chambers, T. (2019). It's not about Sport, It's about you: An Interpretative Phenomenological Analysis of Mentoring Elite Athletes. *Psychology of Sport & Exercise*, 43, 144-154
- Sar, S., Mohanty, A., & Dash, M. (2017). An Empirical Study on Critical Issues of Work Life Balance: A Study of IT Sector. *International Journal of Economic Research*, 14(14), 275-284
- van Coller-Peter, S., & Cronje, JP. (2020). The Contribution of Coaching and Mentoring to the Development of Participants in Entrepreneurial Development Programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18(2), 51-67
- Verma, S. (2018). Examining the New Dimensions of Career Advancement of Women Employees. *Global Business Review*, 21(2), 1-13
- Wang, W., & Bale, J. (2019). Mentoring for New Secondary Chinese Language Teachers in the United States. *Accepted Manuscript*, 1-38
- Xiao, H., Shi, Y., & Varma, A. (2019). The effects of employee stock ownership plans on career development in a new era Evidence. from China's manufacturing transformation. *Career Development International*, 1-22

Zimmermann Provost, A., Kaminstein, D., & L. Grossman, P. (2020) Women at the Top: Female CEOs Perception of Important Life and Career Influences. Pennsylvania: University of Pennsylvania, 1-155

استناد به این مقاله: محمودزاده، سید مجتبی، دهدشتی شاهرخ، زهره، یزدان شناس، مهدی، بهرامی، پروانه. (۱۴۰۱). عوامل زمینه‌ساز اثرگذاری فرایند منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۱(۱۰۵)، ۷-۳۰.
doi: 10.22054/jmsd.2022.65855.4090



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.