



Evaluating the Status of Mentoring Managers of Public Sector Organizations Based on Blended Learning Through the Importance-Performance Matrix

Zahra Hassani¹  | Darush Gholamzadeh²  | Nader Sheikholeslami Kandelousi³ 

Abstract

Background & Purpose: Today, due to the digital transformation, public sector organizations must redesign their human resource development systems. In this regard, one of the emerging approaches is the integration of traditional mentoring with e-learning (blended format), which provides both human interaction and temporal and spatial flexibility. Nevertheless, few studies have systematically evaluated this approach. Hence, the aim of this paper was to assess the state of mentoring for public managers based on a blended learning model, using the importance–performance matrix.

Methodology: This research is applied and was conducted using a mixed-methods approach. In the qualitative phase, a semi-structured interview was conducted with expert members, and the mentoring model was presented based on a systematic approach to the grounded theory method. In the quantitative phase, 390 middle and operational managers were selected, and the data were collected using a questionnaire based on the importance–performance matrix and analyzed in four areas. In both phases, sampling was carried out using purposive sampling.

Findings: Of the 28 qualitative categories, hybrid design, motivation enhancement, and policy instability fell into need improvement; competency development, technological pressure, managerial traits, and traditional training inefficiency fell into maintain/strengthen; educational access, professional modeling, and technological maturity fell into low priority; while resistance to change fell into saturated.

Conclusion: The distribution pattern of the categories indicates a mentoring system that is ailing but treatable, requiring targeted interventions, intelligent prioritization, and a shift from a reactive approach to a strategic approach in the development of public managers.

Keywords: *Blended Learning, Mentoring, Public Organizations, Managers, Importance–Performance Matrix.*

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Darush Gholamzadeh

© Authors

Received:
April 17, 2026

Revised:
May 15, 2026

Accepted:
June 05, 2026

Published online:
July 02, 2026

Citation: Hassani, Z., Gholamzadeh, D., & Sheikholeslami Kandelousi, N. (2026). Evaluating the Status of Mentoring Managers of Public Sector Organizations Based on Blended Learning Through the Importance-Performance Matrix. *Human Capital Assessment and Development*, 3 (2), 99-129.

1. Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Zahra.hassani9686@iau.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: d.gholam@iau.ac.ir
3. Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: n_sheikholeslami@iau.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2026, Summer, Vol, 3, No, 2, PP. 99-127.

ISSN: 3115-8536

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Evaluating the Status of Mentoring Managers of Public Sector Organizations Based on Blended Learning Through the Importance-Performance Matrix

Extended Abstract

Background & Purpose

In recent years, government organizations have faced an unprecedented confluence of structural, technological, and human challenges. On the one hand, managerial complexities arising from the expansion of duties, institutional parallel work, regulatory pressures, and citizens' growing expectations for transparency and accountability have pushed traditional planning and control systems to the margins. On the other hand, digital transformation has not only transformed administrative processes but has also fundamentally changed the nature of decision-making, intra-organizational communication, and leadership style. In such a dynamic and ambiguous environment, reliance on fragmented training or general management courses is no longer possible; in this context, mentoring, as a development-oriented and relationship-based approach, has found a special place—not merely as a tool for knowledge transfer, but as a platform for rethinking mental assumptions, correcting behavioral patterns, and creating shared meanings in the face of complex issues. However, the effectiveness of mentoring in the public sector is heavily influenced by how it is designed, implemented, and evaluated. In this regard, one of the new approaches is combining traditional mentoring with e-learning (in a blended form), which provides both human interactions and temporal and spatial flexibility. Furthermore, few studies have systematically evaluated this approach. Hence, the aim of this paper was to assess the state of mentoring for public managers based on a blended learning model, using the importance–performance matrix.

Methodology

This study was applied in terms of purpose and employed a mixed-methods (qualitative–quantitative) design in terms of method. In the qualitative phase, drawing on the systematic approach of grounded theory, semi-structured interviews were conducted with experts, and based on the analysis of the data obtained from these interviews, a mentoring model was developed. This phase made it possible to identify the main categories, subcategories, and the relationships among them, and laid the groundwork for formulating the study's conceptual framework. In the quantitative phase, 390 middle and operational managers were selected, and data were collected using a questionnaire based on the Importance–Performance Matrix and analyzed across four quadrants. In both the qualitative and quantitative phases, purposive sampling was employed to ensure that the selected individuals possessed sufficient knowledge, experience, and competence to provide rich and relevant information. The integration of these two phases enhanced the validity and depth of the findings, as the qualitative phase contributed to the discovery and conceptualization of the phenomenon, while the quantitative phase facilitated the measurement, prioritization, and generalizability of the results. Overall, this mixed-methods design enabled the study to contribute to the development of knowledge in the field of organizational mentoring from a theoretical standpoint, and to provide a basis for managers' and policymakers' decision-making in the design, implementation, and evaluation of mentoring programs from a practical standpoint.

Findings

The results of the study showed that out of the 28 categories identified in the qualitative phase,

twenty categories (including: blended design, increased motivation, policy instability, managerial complexity, need for continuous learning, skill gap, effectiveness evaluation, performance improvement, shortage of expert mentors, attitude toward mentoring, empowerment of mentors, mentoring of managers in public organizations, service quality enhancement, process standardization, strengthening learning culture, organizational support, learning culture, human resource policies, weak technological interaction, and administrative structure) were placed in the "needs improvement" quadrant; four categories (including: enhancement of competencies, pressure of technological transformation, characteristics of managers, and ineffectiveness of traditional training) were placed in the "maintain and strengthen" quadrant; three categories (including: educational accessibility, professional development modeling, and technological maturity) were placed in the "low priority" quadrant; and one category (resistance to change) was placed in the "saturation" quadrant.

Conclusion

Based on the findings of the study, out of the 28 categories identified in the qualitative phase, the distribution of categories across the four quadrants of the Importance–Performance Analysis indicates that 20 categories were placed in the "needs improvement" quadrant; this suggests that a major portion of the factors influencing mentoring still require attention, redesign, and serious action. In contrast, four categories were placed in the "maintain and strengthen" quadrant, which can be leveraged as relative strengths of the system. Three categories were placed in the "low priority" quadrant, and one category (resistance to change) was placed in the "saturation" quadrant; that is, excessive measures have been concentrated on it without yielding desirable effectiveness. Furthermore, the contributions of this study can be formulated in two dimensions: theoretical and practical. In the theoretical dimension, these findings contribute to enriching the literature on organizational mentoring, as by providing a prioritized map of influential categories, they offer a conceptual framework for distinguishing factors requiring improvement, strengths, low priorities, and saturated areas. This analysis establishes a basis for monitoring effectiveness, standardizing processes, and strengthening learning culture, and clarifies the path toward service quality enhancement and professional development. In the practical dimension, the study's results help policymakers and managers in public organizations to prioritize corrective actions, optimally allocate resources to categories in the "needs improvement" quadrant, and avoid unproductive investment in the saturated category (resistance to change). These findings also make it possible to design targeted interventions in manager mentoring, mentor empowerment, strengthening organizational support, and redesigning human resource policies, and offer a practical model for future research in this field.

Keywords: Blended Learning, Mentoring, Public Organizations, Managers, Importance–Performance Matrix.

ارزیابی وضعیت متورینگ مدیران سازمان های دولتی مبتنی بر یادگیری تلفیقی از طریق

ماتریس اهمیت-عملکرد

زهرا حسنی^۱ | داریوش غلامزاده^۲ | نادر شیخ الاسلامی کندلوسی^۳

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
زمینه و هدف: امروزه و در اثر تحول دیجیتال، سازمان های دولتی باید نظام های توسعه نیروی انسانی را بازطراحی کنند. در این راستا یکی از رویکردهای نوین، تلفیق متورینگ سنتی با یادگیری الکترونیکی (به صورت تلفیقی) است که هم تعاملات انسانی و هم انعطاف پذیری زمانی و مکانی فراهم می آورد. با وجود این، پژوهش های اندکی به ارزیابی نظام مند این رویکرد پرداخته اند. از این رو، هدف این مقاله، ارزیابی وضعیت متورینگ مدیران دولتی بر اساس مدل یادگیری تلفیقی، با استفاده از ماتریس اهمیت - عملکرد بود. روش: این پژوهش، کاربردی و به روش آمیخته انجام شد. در بخش کیفی با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با اعضای خبرگان مدل متورینگ با تیکه بر رهیافت نظام مند روش داده بنیاد ارائه گردید. در بخش کمی نیز، ۳۹۰ مدیر میانی و عملیاتی انتخاب و داده ها با پرسشنامه مبتنی بر ماتریس اهمیت-عملکرد گردآوری و در چهار ناحیه تحلیل شدند. در هر دو بخش نمونه با تکیه روش نمونه گیری هدفمند انجام پذیرفت یافته ها: از ۲۸ مقوله احصاء شده در بخش کیفی، مقوله هایی همچون طراحی ترکیبی، افزایش انگیزش، ناپایداری سیاستی و .. در ناحیه نیاز به بهبود، مقوله های ارتقاء شایستگی ها، فشار تحول فناورانه، ویژگی های مدیران و ناکارآمدی آموزش سنتی در ناحیه حفظ و تقویت، مقوله های دسترسی آموزشی، الگوسازی توسعه حرفه ای و بلوغ فناورانه در ناحیه اولویت پایین و مقوله مقاومت در برابر تغییر در ناحیه اشباع قرار گرفتند. نتیجه گیری: الگوی پراکندگی مقوله ها نشان از یک سیستم متورینگ بیمار اما قابل درمان دارد که نیازمند مداخلات هدفمند، اولویت بندی هوشمندانه و حرکت از رویکرد واکنشی به رویکرد راهبردی در توسعه مدیران دولتی است. کلیدواژه ها: یادگیری ترکیبی، متورینگ، سازمان های دولتی، مدیران، ماتریس اهمیت - عملکرد.	نویسنده مسئول: داریوش غلامزاده © نویسندگان دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۲۸ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۲۵ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۵ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۱۱

استناد: حسنی، زهرا؛ غلامزاده، داریوش و شیخ الاسلامی کندلوسی، نادر (۱۴۰۵). ارزیابی وضعیت متورینگ مدیران سازمان های دولتی مبتنی بر یادگیری تلفیقی از طریق ماتریس اهمیت - عملکرد. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، دوره ۳ (شماره ۲)، ۱۰۰-۱۲۷.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

Zahra.hassani9686@iau.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

d.gholam@iau.ac.ir

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

n_sheikhoslam@iau.ac.ir

https://www.jhcad.ir



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۵، تابستان، دوره ۳، شماره ۲، ۱۰۰-۱۲۷.

شاپا: ۸۵۳۶-۳۱۱۵

مقدمه

نگرش هر دولت به چگونگی مدیریت کشور، در قالب نظام اداری آن متجلی می‌شود. این نظام آن‌چنان در ابعاد گوناگون اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی اثرگذار است که بدون برخورداری از ساختاری معقول و کارآمد، رسیدن به اهداف کلان ملی میسر نخواهد بود (نصری، باقری و محبی، ۱۴۰۲: ۱۷۵). در واقع بخش دولتی، به دلیل تأثیر مستقیم بر معیشت مردم و ساماندهی امور کشور، از جایگاهی حساس و راهبردی برخوردار است. در این چارچوب، مدیران و کارمندان دولت، هم‌چون حلقه میانی سیاست و اجرا، باید از دانش، مهارت و توان مدیریت منابع برخوردار باشند چراکه دانش تخصصی و مهارت این سرمایه‌های انسانی، نه‌تنها سطح ارائه خدمات را ارتقا می‌دهد، بلکه با تخصیص درست منابع و پیاده‌سازی برنامه‌های کلان، زمینه‌ساز توسعه و تعالی جامعه می‌شود (افراسیابی کشکولی و هرنندی‌امین، ۱۴۰۳: ۱۲). در حقیقت آموزش گسترده‌تر به کارکنان، یک مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند؛ زیرا از یک سو کارایی و بهره‌وری را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، سازمان را برای مواجهه با آشفتگی‌های بازار آماده‌تر می‌سازد (احمدی و نرگسیان، ۱۴۰۴: ۲۳). از این رو آموزش، شیوه‌ای اصولی و خردورانه برای هدایت تلاش کارکنان است؛ چراکه زمینه شکوفایی استعدادهای نهفته، آزادسازی خلاقیت و شکل‌گیری اعتماد و انعطاف‌پذیری فکری در آنان را فراهم می‌کند (حاتمی، نرگسیان و منوریان، ۱۴۰۳: ۳). اما این درحالی است که نظام اداری کشور در حوزه آموزش کارکنان، دچار ضعف بنیادین، ساختاری و فراگیر است که در شش آسیب به‌هم‌پیوسته (نبود فرایندهای مستند، ازدست‌رفتن تجارب، ارزیابی سطحی، فقدان بازخورد، نیازسنجی ضعیف و نبود جانشین‌پروری) بروز یافته است. این آسیب‌ها زنجیره‌ای از ناکارآمدی را در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کرده‌اند (پوراسد، احمدی و فاطمی، ۱۳۹۹: ۲۶۱). از طرفی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی با سه چالش درهم‌تنیده روبه‌روست: نخست ساختاری (بوروکراسی، عدم شایسته‌سالاری، قوانین سخت)، دوم رفتاری (مقاومت در برابر تغییر، بی‌انگیزگی، فرهنگ ایستا) و سوم محیطی (کمبود بودجه، سیاسی‌کاری، رقابت و نوسان اقتصادی) (پیری‌زمانه، جوکار، علیخانی و خدابخشی، ۱۴۰۴: ۱۱۸-۱۱۹). در این بین سازمان‌های دولتی همواره با مسئله خروج نیروهای شاخص خود چه به دلیل بازنشستگی، چه تغییر مسیر شغلی یا تحولات سیاسی، نیز دست‌وپنجه نرم می‌کنند. این رویدادها در دستگاه‌های دولتی که معمولاً فرآیندهای تصمیم‌گیری در آنها پیچیده و زمان‌بر است، می‌تواند به بحران در سطح مدیریت و عملکرد دامن بزند. پر کردن جایگاه‌های حساس، کاری هزینه‌بر و نیازمند صرف وقت فراوان است و اگر از پیش برای آن چاره‌اندیشی نشده باشد، عملکرد کل سازمان در معرض آسیب جدی قرار خواهد گرفت از این رو حفظ و پرورش مدیران و کارکنان کلیدی برای سازمان‌های دولتی اهمیت راهبردی دارد؛ زیرا تداوم حضور این افراد، دانش سازمانی و تجربه‌های ارزشمند را حفظ می‌کند و از صرف زمان و هزینه‌های سنگین برای جایگزینی نیروهای جدید جلوگیری می‌شود. در این راستا ارائه پیوسته بسترهای رشد فردی، دوره‌های آموزشی نظام‌مند و طرح‌های مربی‌گری، موجب می‌شود که سازمان همواره به سرمایه انسانی ماهر و آماده به‌کارگیری دسترسی داشته باشد. این امر از افول کارایی و کاهش تأثیرگذاری در زمان‌های تغییر مدیریت، پیشگیری می‌کند (افراسیابی کشکولی و هرنندی‌امین، ۱۴۰۳: ۱۳-۱۲). در حقیقت در جهان امروز، این باور عمومی وجود دارد که دو مؤلفه اصلی تعیین‌کننده عملکرد کاری کارکنان، یادگیری مداوم و راهنمایی مستمر (مربی‌گری) عملکردی هستند (بودیراجا^۱، ۲۰۲۳: ۲۰۰). در این راستا روابط منتورینگ از اثرگذارترین پیوندهای حرفه‌ای در مسیر شغلی افراد به شمار می‌آیند. در این نوع رابطه، معمولاً فردی باتجربه و آگاه نقش هدایت‌گر را بر عهده می‌گیرد و با ارائه جهت‌گیری شغلی، حمایت اجتماعی و بازخوردهای

عملکردی، به رشد و پیشرفت فرد کم‌تجربه‌تر کمک می‌کند (داننس، واردامان، راجرز و آلن^۱، ۲۰۲۶: ۱۳۷۰). در واقع منتورینگ، به‌مثابه یک منبع اجتماعی درون‌سازمانی، یادگیری مرتبط با وظایف را آسان‌تر می‌کند، ابهامات مربوط به نقش را برطرف می‌سازد و احساس پذیرفته‌شدن در جمع را افزایش می‌دهد. این فرایند، فراتر از آموزش صرف مهارت‌ها، جنبه‌های عاطفی و هویتی کار خلاقانه را نیز تقویت می‌کند و در شرایط ناپایدار مسیر پیشرفت شغلی، به افزایش باور به توانایی‌های شخصی و حفظ شور و شوق کاری می‌انجامد (ژو و جی^۲، ۲۰۲۶: ۱). بر همین اساس می‌توان گفت در حوزه توسعه منابع انسانی، منتورینگ به‌عنوان سازوکاری مؤثر شناخته می‌شود که می‌تواند میان اهداف کلان سازمان و نیازهای فردی فراگیران پیوند برقرار کند و مسیر رشد حرفه‌ای آنان را با انتظارات سازمانی همسو سازد (شیروانی، افشارنژاد، امینی‌سابق و ساده، ۲۰۱۴: ۲). از طرفی امروزه بقای سازمان‌ها در دنیای رقابتی، به بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در فرایندهای تولیدی و توسعه منابع انسانی گره خورده است. در همین مسیر، هوش مصنوعی به‌عنوان پدیده‌های نوظهور، فرصت‌های گوناگونی را پیش روی سازمان‌ها قرار داده و به ابزاری تحول‌آفرین در آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان بدل شده است (احمدشاهی، سلیمی و یزدان‌دوست، ۲۰۲۴: ۶۳). در واقع علیرغم اینکه منتورینگ در ادبیات آموزش بزرگسالان به‌عنوان سازوکاری مؤثر برای انتقال دانش، مهارت و ارزش‌های حرفه‌ای شناخته می‌شود و نقش مهمی در رشد افراد دارد با این حال، گفته می‌شود که الگوهای سنتی آن به‌دلیل محدودیت‌های مکانی، زمانی و کمبود منابع با چالش‌هایی روبه‌رو هستند. لذا در سال‌های اخیر، شکل‌گیری پلتفرم‌های منتورینگ مجازی، جوامع یادگیری آنلاین و ابزارهای یادگیری مبتنی بر هوش مصنوعی، چشم‌انداز تازه‌ای ایجاد کرده و امکان تقویت اثربخشی منتورینگ و رفع بسیاری از موانع گذشته را فراهم کرده است (رامایلا^۳، ۲۰۲۶). به طور مثال به‌کارگیری کانون‌های ارزیابی و توسعه مجازی نه‌تنها یک به‌روزرسانی فنی، بلکه یک تحول راهبردی در نظام مدیریت منابع انسانی دولتی محسوب می‌شود که با ترکیب دقت، صرفه‌جویی، عدالت و انسان‌محوری، زمینه‌ساز ارزیابی مؤثرتر و توسعه پایدارتر مدیران آینده خواهد بود. این رویکرد با کاهش آسیب‌های روانی و افزایش رضایت، چرخه‌ای مثبت از بهبود عملکرد و یادگیری مستمر را شکل می‌دهد (کاظمی، دهقان‌پورفرشاه و دهقان‌پورفرشاه، ۱۴۰۳: ۲۳-۲۲). از طرفی می‌توان به یادگیری تلفیقی که با ادغام محیط‌های حضوری و آنلاین، شیوه‌ای انعطاف‌پذیر برای یادگیری فراهم می‌آورد. اشاره کرد، این رویکرد امکان تعامل مستمر میان مدرس و فراگیر را بدون محدودیت زمانی و مکانی ایجاد می‌کند و به همین دلیل، به‌عنوان مدلی کارآمد برای افزایش کیفیت تجربه یادگیری شناخته می‌شود (ماهانده، فخری، سووهیو و سلیمان^۴، ۲۰۲۶: ۲۸۲). در واقع در ادبیات آموزشی یادگیری تلفیقی رویکردی است که با برنامه‌ریزی منسجم، جلسات حضوری را با آموزش آنلاین در هم می‌آمیزد و شکل تازه‌ای از تجربه یادگیری را پدید می‌آورد. این رویکرد به‌عنوان ادامه منطقی آموزش سنتی معرفی می‌شود؛ زیرا می‌کوشد اثربخشی تعاملات مستقیم در کلاس را حفظ کند و در عین حال، انعطاف‌پذیری فناوری‌های دیجیتال را وارد فرایند یادگیری سازد. در این نگاه، یادگیری تلفیقی تنها افزودن یک بخش آنلاین نیست، بلکه ترکیبی هدفمند از دو شیوه یادگیری است تا هر دو بتوانند یکدیگر را تقویت کنند و کیفیت یادگیری را ارتقا دهند (سینامبلا، یونیاتی، کورنیاتی و رحمی^۵، ۲۰۲۶: ۲۳۲). اما این درحالی است که باید توجه داشت که رویکرد تلفیقی آموزش حضوری و مجازی، ضمن برخورداری از امتیازاتی چند و افزایش فرصت‌های یادگیری، مشروط بر عوامل متعددی

1. Dhaenens, Vardaman, Rogers & Allen.

2. Xu & Ji

3. Ramaila

4. Mahande, Fakhri, Suwahyu & Sulaiman

5. Sinambela, Yuniati, Kurniati & Rahmi

است از جمله کیفیت محتوای آموزشی و تناسب آن با بستر یادگیری، دسترسی‌پذیری، طراحی مناسب و کارکردهای فنی فضای مجازی که همگی در اثربخشی این روش تأثیرگذارند. افزون بر این، توانایی‌های فناورانه شرکت‌کنندگان و نیز تأمین محیطی امن و مبتنی بر اعتماد دوجانبه، به سبب فاصله مکانی، از الزامات اساسی به‌شمار می‌روند. تماس حضوری، هرچند به اندازه‌ای محدود، برای اعتمادسازی و ایجاد حس تعلق، نقشی حیاتی دارد با این همه، ناگزیر باید پذیرفت که محیط مجازی، به دلیل کاستن از تعاملات اجتماعی و دشواری ارتباط، احساس پیوند جمعی را تضعیف می‌کند و این امر ناشی از دشواری دریافت نشانه‌های غیرکلامی در فضای برخط است (هندریکس و وریلینگ-تنتر^۱، ۲۰۲۶: ۹۷). از طرفی دیگر کیفیت یک فرایند منتورینگ، به مؤلفه‌هایی چون طراحی دقیق، استمرار، پایش مستمر، ارائه بازخورد و توانایی بازاندیشی وابسته است. با این حال، رمز توفیق نهایی این فرایند، بیش از هر چیز در گرو رابطه‌ای است که میان منتور و منتهی شکل می‌گیرد و نیز همکاری مؤثری که میان آن دو جریان می‌یابد (گلتو^۲، ۲۰۲۶: ۱۸۷). از این رو با توجه به اینکه نخست، نشانه‌ها حاکی از آن است که استقبال از نظام‌های یادگیری تلفیقی، روندی افزایشی خواهد داشت، چنانکه این رویکرد به گونه‌ای در ساختارهای آموزشی نهادینه خواهد شد که شاید دیگر نیازی به استفاده از واژه «تلفیقی» نباشد و صرفاً با عنوان «یادگیری» از آن یاد شود (نی‌اوینگین و کوفای^۳، ۲۰۲۱: ۲۲۷) و دوم علیرغم اقبال پژوهشی به مقوله منتورینگ در سال‌های اخیر، آثار علمی تولیدشده در این زمینه، از یکدستی مفهومی و روشی بی‌بهره‌اند. در واقع، آنچه امروز در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود، انبوهی از تعریف‌های ناهماهنگ، نقش‌های متعدد، هدف‌های گوناگون و ابزارهای ارزیابی متفاوت است که مرزهای رشته‌ای و بسترهای اجرایی متنوع، هریک به سهم خود بر این پراکندگی دامن زده‌اند (ونتیمیگلیا، ستی و مافونی^۴، ۲۰۲۶: ۲) سوم با توجه به چالش‌های الگوی سنتی آموزش کارمندان دولت، در ابعاد ساختاری، فرهنگی و فناورانه که رویکرد آموزش تلفیقی (ترکیب حضوری و مجازی) به‌عنوان راهکاری کارآمد برای آن معرفی شده است که ضمن بهره‌مندی از مزایای تعامل رودررو، امکان انعطاف‌پذیری و صرفه‌جویی اقتصادی آموزش الکترونیکی را نیز فراهم می‌آورد (اسماعیل‌زاده‌خسرقی^۵، ۱۴۰۴) و در نهایت با عنایت به نظر مدیران دولتی شهرداری تهران مبنی بر اینکه رویکرد منتورینگ مبتنی بر یادگیری تلفیقی، به‌عنوان راهکاری اثربخش برای مدیران بخش عمومی مطرح شده است؛ چراکه رویکردی است که با ترکیب تعاملات حضوری و محیط‌های دیجیتال، امکان انتقال تجربه، هدایت حرفه‌ای و ارتقای شایستگی‌های مدیریتی را به‌صورت ساختارمند و انعطاف‌پذیر فراهم می‌سازد. اما با این حال، در عمل، از غفلت موجود در سنجش وضعیت جاری فرایندهای منتورینگ و عدم ارزیابی ساختاریافته آن‌ها نیز نمی‌توان چشم‌پوشید (طراحی^۵، ۱۴۰۴). این پژوهش در نظر دارد به شناسایی و ارزیابی وضعیت منتورینگ مدیران سازمان‌های دولتی مبتنی بر یادگیری تلفیقی از طریق ماتریس اهمیت-عملکرد بپردازد.

1. Henderikx & Vrieling-Teunter

2. Geletu

3. Ní Uigín & Cofaigh

4. Ventimiglia, Setti & Maffoni

۵. مصاحبه با حامد طراحی معاون برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی مرکز ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری تهران، ۱۴۰۴/۱۱/۱۵.

پیشینه پژوهش

منتورینگ

در ادبیات رفتار سازمانی و روان‌شناسی، پژوهش‌های لوینسون و کرم^۱ بود که نقش مهمی در مطرح کردن مفهوم منتورینگ داشته است. این مفهوم بر رابطه‌ای تأکید می‌کند که در آن فردی باتجربه نقش هدایت‌گر را برای فردی کم‌تجربه‌تر بر عهده می‌گیرد تا مسیر حرفه‌ای او شکل بگیرد و رشد کند (باسبی، دراگر و رایزینگ^۲، ۲۰۲۲: ۲۶). در حقیقت منتورینگ نوعی تعامل هدایت‌گرانه است که در یک چارچوب هدفمند و انسانی میان فردی باتجربه و فردی در مسیر رشد شکل می‌گیرد. در این تعامل، منتور با ارائه دانش، مهارت، بینش و حمایت، زمینه تقویت توانایی‌ها و پیشرفت حرفه‌ای منتی را فراهم می‌کند (بدرای، قشقائی‌زاده، عباس و سعیدیان خوراسگانی^۳، ۲۱: ۱۴۰۴). منتورینگ فرایندی اثرگذار است که می‌تواند مسیر رشد فردی و حرفه‌ای افراد را متحول کند و یادگیری را عمق ببخشد. بررسی‌های گسترده پژوهشی نشان می‌دهد که این رابطه حمایتی معمولاً پیامدهای ارزشمندی مانند افزایش رضایت و عملکرد شغلی، بهبود سلامت و عزت‌نفس، تقویت روابط کاری، تعهد بیشتر به سازمان، ارتقای انگیزش و توانمندی حرفه‌ای و در نهایت موفقیت و دیده‌شدن بیشتر در مسیر شغلی را به همراه دارد (کرمیداس، کوئینر و هارتونگ^۴، ۲۰۲۲: ۱۱۸). اما این درحالی است منتورینگ زمانی اثربخش می‌شود که هر دو طرف رابطه، با مسئولیت‌پذیری و حضور فعال وارد فرآیند شوند. منتور باید آمادگی داشته باشد زمان و توجه کافی برای هدایت پیوسته افراد کم‌تجربه صرف کند، و منتی نیز باید با تعهد و انگیزه، اهداف رشد خود را مشخص کرده و برای تحقق آن‌ها انرژی و وقت لازم را سرمایه‌گذاری کند (قاسمی‌قاسموند، چناری، همراهی و احمدی^۵، ۲۴۷: ۱۴۰۳). در چنین حالتی یکی از ساختارهای آموزشی مهم استفاده از یادگیری تلفیقی می‌باشد.

یادگیری تلفیقی

امروزه استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی در آموزش، مسیر دستیابی به مهارت‌های ضروری زندگی را هموار می‌کند و امکان ارتباط و تبادل دانش را در قالب‌های حضوری و غیرحضوری گسترش می‌دهد. این ابزارهای دیجیتال شیوه‌های سنتی تدریس و یادگیری را دگرگون کرده‌اند و با ایجاد پیوند میان تعاملات چهره‌به‌چهره و محیط‌های آنلاین، نظام آموزشی را به سمت یادگیری تلفیقی سوق داده‌اند (ابراهیمی، یاسبلاغی‌شراهی و مرادی^۶، ۶۵: ۱۴۰۴). یادگیری تلفیقی، که در ادبیات آموزشی با اصطلاحاتی مانند یادگیری انعطاف‌پذیر، هیبریدی، ترکیبی، وارونه یا معکوس شناخته می‌شود، رویکردی آموزشی است که در آن شیوه‌های سنتی تدریس حضوری با رسانه‌ها و محیط‌های دیجیتال آنلاین ترکیب می‌شود و یک تجربه یادگیری یکپارچه و دوگانه را برای فراگیران شکل می‌دهد (هان^۷، ۲۰۲۵: ۱۰۵۳۶).

طراحی یادگیری تلفیقی بر سه ستون اصلی استوار است: تعیین اهداف یادگیری، سازمان‌دهی فعالیت‌های یاددهی-یادگیری، و تعریف تکالیف ارزشیابی. اهداف یادگیری سطح انتظار از فهم و عملکرد فراگیر را مشخص می‌کنند و مسیر انجام فعالیت‌ها و شیوه سنجش را روشن می‌سازند. فعالیت‌های یادگیری ترکیبی از فرایندهای حضوری و آنلاین‌اند که فراگیران برای رسیدن به اهداف درس انجام می‌دهند و معمولاً شامل تعاملات گروهی، حل مسئله و مشارکت فعال است. در نهایت،

1. Levinson and Kram

2. Busby, Draucker & Reising

3. Keramidas, Queener & Hartung

4. Han

تکالیف ارزشیابی با بهره‌گیری از ابزارهای متنوع از آزمون‌های آنلاین تا پروژه‌های فردی و گروهی خواهد لازم برای سنجش میزان تحقق یادگیری را فراهم می‌کنند (هان، ۲۰۲۵: ۵۳۶). به طور کلی می‌توان گفت یادگیری تلفیقی با فراهم کردن دسترسی هم‌زمان به منابع حضوری و آنلاین، مسیر یادگیری را برای فراگیران آسان‌تر می‌سازد و امکان بهره‌گیری انعطاف‌پذیر از مواد آموزشی را فراهم می‌کند. همچنین با مشارکت دادن یادگیرندگان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، آنان می‌توانند بر شیوه تدریس و جریان یادگیری اثر بگذارند؛ مشارکتی که تجربه یادگیری را غنی‌تر کرده و حس مسئولیت و مالکیت آنان نسبت به فرایند یادگیری را افزایش می‌دهد (محقق، مرادی مخلص و مومنی‌راد، ۱۴۰۴: ۷۸). از این رو در سال‌های اخیر این دیدگاه شکل گرفته که یادگیری تلفیقی به تدریج به الگوی غالب آموزش تبدیل خواهد شد؛ الگویی که انتظار می‌رود فراگیرتر و مؤثرتر از آموزش صرفاً حضوری یا کاملاً آنلاین باشد (هالورسون، اسپرینگ، هویت، هنری و گراهام^۱، ۲۰۲۳: ۳۱۰۸). در این راستا این تحول می‌تواند نقش مهمی در ارتقای توانمندی کارکنان سازمان‌های دولتی ایفا کند؛ زیرا ترکیب آموزش حضوری با محیط‌های دیجیتال، امکان یادگیری منعطف، مشارکت فعال و توسعه شایستگی‌های بین‌سازمانی را فراهم می‌آورد و مسیر حرفه‌ای‌سازی نیروی انسانی را کارآمدتر می‌سازد.

پیشینه تجربی

در جدول ۱ به بررسی پیشینه تجربی تحقیق پرداخته شده است

جدول ۱. بررسی پیشینه تجربی تحقیق

نام / سال	عنوان تحقیق	مهم‌ترین نتایج
داونیکت، امردینگر، استوگر و زیگلر ۲ (۲۰۲۵)	تحلیل موانع فعالیت منتی در یک برنامه منتورینگ استعداد مبتنی بر مدرسه؛ یک مطالعه ترکیبی	نتایج تحقیق نشان داد که دلایل کاهش درگیری فعال منتی‌ها در برنامه منتورینگ استعداد مبتنی بر مدرسه، متنوع و دقیق است. از دیدگاه متورها، مهم‌ترین عامل (هفتاد درصد موارد) به خود منتی مربوط می‌شود؛ از جمله انگیزه ناکافی، کمبود زمان، اولویت دادن به تکالیف مدرسه یا علایق دیگر به جای حوزه استعداد، و توانایی پایین در خودهدایتی. همچنین تعطیلی مدارس در دوران کووید (۲۱ درصد موارد) به عنوان عامل محیطی مزاحم شناسایی شد که کیفیت و کمیت تعاملات را مختل کرد. در بخش کمی تحقیق مشخص شد که اختصاص زمانی منتی در حوزه استعداد، همبستگی قوی با اولویت‌دادن او به آن حوزه دارد، اما علاقه اولیه یا تغییرات علاقه در طول دو سال، پیش‌بین‌کننده فعالیت بعدی نبود و تنها «اولویت حوزه» در مقایسه با مدرسه و سایر امور، عامل تعیین‌کننده اصلی بود.
لمبرت و همکاران ۳ (۲۰۲۵)	بررسی موانع ساختاری منتورینگ در آموزش پساکتری: یک مطالعه کیفی	نتایج تحقیق حکایت از آن داشت که پژوهشگران پساکتری در این مطالعه، موانع ساختاری مهمی را در تجربه منتورینگ خود گزارش کردند که مهم‌ترین آن‌ها شامل سیاست‌های دانشگاهی و سلسله‌مراتب علمی، نابرابری ناشی از اعتبار متورها، اتکای بیش از حد به یک منتور واحد، نبود آموزش رسمی برای مسیرهای شغلی گوناگون (دانشگاهی و غیردانشگاهی)، و فقدان تنوع نهادی و برنامه‌های آموزش منتور در مؤسسات بود. در مقابل، آن‌ها به عنوان راهکار اصلی برای غلبه بر این موانع، تشکیل «شبکه یا تیمی از متورها» را به جای اتکا به یک فرد توصیه کردند و بر ضرورت مداخلات نهادی تأکید نمودند که توسعه حرفه‌ای جامع‌تر، احساس تعلق بیشتر، و حمایت‌های ساختاری مؤثر را برای پژوهشگران پساکتری فراهم آورد.
اوگاسورو و همکاران ۴ (۲۰۲۲)	موانع و راهکارهای منتورینگ مؤثر در مؤسسات تحقیقات و آموزش سلامت در نیجریه؛ متورها، منتی‌ها و دیدگاه‌های سازمانی	نتایج تحقیق نشان داد مهم‌ترین چالش‌های فرآیند منتورینگ در مؤسسات تحقیقات سلامت نیجریه از سه دیدگاه بررسی شد. از نظر متورها، اصلی‌ترین موانع عبارت بودند از «عدم درک فرآیند منتورینگ» (۸۴/۲ درصد) و «نبود ظرفیت کافی برای منتورینگ» (۷۸/۹ درصد). از نظر منتی‌ها، چالش‌های اصلی شامل «ترجیح منتور خاص» (۷۳/۷ درصد) و «نبود آزادی بیان» (۴۷/۴ درصد) بود. در سطح سیستمی و سازمانی نیز «فرهنگ خودخواهی/ فردگرایی» (۸۴/۲ درصد) و «نبود رابطه رسمی» (۶۳/۲ درصد) به عنوان رایج‌ترین موانع گزارش شدند. در نهایت، «آموزش در مورد فرآیند منتورینگ و نحوه ایجاد رابطه» به عنوان مؤثرترین راهکار برای غلبه بر این چالش‌ها از هر سه دیدگاه معرفی گردید.

1. Halverson, Spring, Huyett, Henrie & Graham
2. Daunicht, Emmerdinger, Stoeger & Ziegler
3. Lambert et al.
4. Ughasoro et al.

نام / سال	عنوان تحقیق	مهم‌ترین نتایج
بیوک، تارین و قلیخان‌باز (۱۴۰۴)	آسیب‌شناسی آموزش سازمانی دوره عالی - رسته‌ای بر مبنای مدل سه شاخه‌ای (مطالعه موردی: یکی از مراکز آموزشی آجا)	مورد مطالعه در این تحقیق یکی از مراکز آموزشی آجا بود. به طور کلی نتایج این تحقیق نشان داد که از میان ۱۰۸ مضمون پایه، ۴۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر استخراج شده که این مضامین در سه شاخه ساختاری (۱۵ مضمون)، محتوایی (۱۹ مضمون) و محیطی (۷ مضمون) دسته‌بندی گردیدند. مهم‌ترین و بااولویت‌ترین آسیب‌های شناسایی‌شده به ترتیب عبارت بودند از: «کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر در بخش آموزش»، «آموزش سنتی محور (استاد-شاگردی)»، «عدم سطح‌بندی و تفکیک دانش‌پژوهان» و «ارتباط کم‌رنگ بین آموزش و مسیرهای شغلی کارکنان».
نصیری‌فیروز و رضایی (۱۴۰۴)	آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان (یک مطالعه فراترکیب)	نتایج حاصل از مطالعه فراترکیب آنان نشان داد که الگوی آسیب‌های آموزش ضمن خدمت برای توسعه حرفه‌ای معلمان شامل سه مولفه اصلی است: نیازسنجی غیرعلمی و تئوریک، محدودیت‌های قانونی و ساختاری، صلاحیت فرهنگی پایین مجریان، کارایی ضعیف اجرای برنامه‌ها، یاددهی و یادگیری غیرموثر، ابهام در اثربخشی نتایج، طراحی و برنامه‌ریزی نامناسب، موانع نرم‌افزاری و مشکلات سخت‌افزاری.
عقیلی و احمدی‌حاجی (۱۴۰۳)	آسیب‌شناسی دوره‌های ضمن خدمت کوتاه‌مدت بر اساس مدل CIPP و ارائه راهکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی در چارچوب برنامه‌ریزی آموزشی	نتایج نشان داد مهم‌ترین عوامل محدودکننده اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت، عبارتند از: عدم تناسب محتوا با نیازهای واقعی معلمان، ضعف در فرآیند نیازسنجی، و نبود نظارت مستمر. در مقابل، به‌کارگیری هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی آموزشی می‌تواند با سه رویکرد اصلی یعنی «تسهیل نیازسنجی دقیق»، «بهینه‌سازی محتوای آموزشی» و «ارائه بازخوردهای آنی»، به طور چشمگیری اثربخشی این دوره‌ها را بهبود بخشد.
دهقانی و فخار (۱۴۰۳)	ارزیابی وضعیت مراکز یادگیری محلی آموزش بزرگسالان استان مازندران و ارائه راهکارهای بهبود کمی و کیفی آنها	محققین در نهایت به این نتیجه رسیدند که ضعف در برنامه‌های انگیزشی، مشکلات فرهنگی، کمبود تجهیزات و منابع آموزشی و نیاز به آموزش تخصصی برای آموزش‌دهندگان، محدودیت‌های مالی، چالش‌های اصلی مراکز آموزشی هستند که همگی کیفیت یادگیری و مشارکت فراگیران را کاهش می‌دهند.

مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات انجام‌شده در حوزه منتورینگ، علی‌رغم تنوع موضوعی، عمدتاً بر چالش‌های رفتاری و انگیزشی در سطح فردی متمرکز بوده‌اند. برای نمونه، پژوهش‌ها به عواملی نظیر انگیزه ناکافی متنی‌ها، اتکای بیش از حد به منتور واحد، ترجیح منتور خاص و نبود آزادی بیان و نیز محدودیت‌های ساختاری همچون کمبود نیروی متخصص اشاره داشته‌اند. با این حال، آنچه در این مطالعات به‌وضوح مغفول مانده، ارزیابی نظام‌مند و کمی شکاف بین «وضعیت موجود» و «وضعیت مطلوب» در ابعاد مختلف منتورینگ است. به عبارت دیگر، اغلب پژوهش‌ها به شناسایی آسیب‌ها و چالش‌ها بسنده کرده‌اند، اما الگویی برای اولویت‌بندی این آسیب‌ها بر اساس میزان اهمیت و عملکرد هم‌زمان ارائه نداده‌اند. از سویی دیگر، در حالی که یافته‌های پیشین بر ضرورت بازطراحی ساختاری برنامه‌های توسعه‌ی منابع انسانی تأکید دارند، اما کمتر پژوهشی به نقش یادگیری تلفیقی به عنوان بستر برای غلبه بر این آسیب‌ها پرداخته است. به‌ویژه در سازمان‌های ایران که با محدودیت‌های ساختاری، فرهنگی و مالی مواجه‌اند، فقدان چارچوبی برای ارزیابی منتورینگ در بستر یادگیری تلفیقی، یک شکاف نظری آشکار محسوب می‌شود. نکته کلیدی آنکه، اگرچه ماتریس اهمیت-عملکرد در حوزه‌های بازاریابی و کیفیت خدمات کاربرد گسترده‌ای یافته، اما کاربری آن در حوزه مدیریت منابع انسانی و به‌ویژه برای ارزیابی برنامه‌های منتورینگ، نادر است. هیچ‌یک از مطالعات مرورشده، از این ماتریس برای سنجش هم‌زمان «اهمیت ابعاد منتورینگ از دیدگاه مدیران» و «عملکرد فعلی سازمان در هر بُعد» استفاده نکرده‌اند. بنابراین، شکاف نظری اصلی پژوهش حاضر در سه مورد خلاصه می‌شود: (۱) فقدان الگویی بومی برای ارزیابی منتورینگ مدیران دولتی در بستر یادگیری تلفیقی، (۲) عدم استفاده از ماتریس اهمیت - عملکرد برای اولویت‌بندی ابعاد منتورینگ در این سازمان‌ها، (۳) نبود ابزاری برای سنجش هم‌زمان «اهمیت» و «عملکرد» مؤلفه‌های منتورینگ تلفیقی.

روش‌شناسی پژوهش

پراگماتیسم از نحله‌های فلسفی متأخر در آمریکاست که در اواخر سده نوزدهم پا گرفت. این مکتب به جای درگیری با مفاهیم انتزاعی سنتی، نظریه‌ها را با پیامدهای عملی و کارآمدی آن‌ها می‌سنجد. به باور پراگماتیست‌ها، حقیقت همان سودمندی انسانی است و یک نظریه زمانی درست است که در عمل پاسخگو باشد. این اندیشه با دعوت به «صلح پارادایمی»، امکان پیوند پژوهش کمی و کیفی را فراهم می‌کند. اصولی همچون تجربه‌گرایی چندگانه، واقعیت موقتی و زمینه‌مند، نگاه احتمالی به قوانین و فرضیه‌ها، و فردگرایی دموکراتیک و غیردینی، همگی در بستر این نهضت معنا پیدا می‌کنند (مغانی‌رحیمی و رفیعیان، ۱۴۰۴: ۵۸). لذا پژوهش حاضر با فلسفه پراگماتیسم و رویکردی عمل‌گرا طراحی شده و با بهره‌گیری از ترکیب روش‌های کیفی و کمی، در قالب یک طرح آمیخته اکتشافی متوالی پیش رفته است. در فاز کیفی، نمونه آماری این پژوهش در بخش کیفی، شامل روساء و مدیران بخش دولتی بودند که حداقل یکی از شرایط زیر را داشتند:

۱. حداقل پنج سال سابقه مدیریتی در بخش دولتی، ۲. تجربه متورینگ، ۳. گذراندن دوره‌های مربی‌گری و جانشین‌پروری، ۴. مشارکت عملی در طراحی یا اجرای برنامه‌های یادگیری تلفیقی. در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در واقع این خبرگان به دلیل آگاهی از بافت سازمانی بخش دولتی، آشنایی با چالش‌های موجود در نظام راهنمایی و پرورش کارکنان و داشتن تجربه زیسته از نقش متور یا متنی، می‌توانستند تصویری دقیق و واقعی از پدیده متورینگ با تأکید بر یادگیری تلفیقی ارائه دهند. از طرفی فرایند نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت، به این معنا که مصاحبه‌ها تا جایی پیش رفت که هیچ مفهوم یا مقوله جدیدی از داده‌ها استخراج نشد. با توجه به آنچه بیان شد تعداد نمونه آماری ده تن بودند که در مصاحبه هشتم مشخص شد که اطلاعات دریافت شده دارای تکرار هستند؛ لذا برای اطمینان از اشباع نظری تعداد دو مصاحبه دیگر انجام پذیرفت و زمانی که مشخص شد هیچ اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌ها دریافت نمی‌شود فرایند انجام مصاحبه قطع و تجربه و تحلیل داده‌ها آغاز گشت. در نهایت با رویکرد استقرایی و استفاده از رهیافت نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد، الگوی پارادایمی متورینگ مدیران بخش دولتی استخراج شد. در این روش سه مرحله کدگذاری صورت گرفت که «روند خردکردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی و مقوله‌پردازی داده‌ها را کدگذاری باز می‌گویند. در کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. در کدگذاری انتخابی (گزینشی) متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل و قوع و پیامدهای آن نمودار می‌شود» (نظری، مهرمنش و حقیقت‌منفرد، ۱۳۹۹: ۱۸۱). از طرفی در این پژوهش برای سنجش روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) در بخش کیفی از چهار معیار لینکلن و گوبا استفاده شد؛ به طوری که برای رسیدن به باورپذیری (اعتبار) بالا، دو کار اصلی انجام شد: اول اینکه سعی شد تنوع خوبی در نمونه‌ها وجود داشته باشد، یعنی از سازمان‌های دولتی مختلف، با سطح متفاوت مصاحبه به عمل آمد تا زوایای مختلف پدیده متورینگ دیده شود. دوم اینکه متن مصاحبه‌ها بارها و بارها توسط پژوهشگر بازخوانی و بازبینی شد و کدگذاری‌ها چندین مرتبه مورد تجدیدنظر قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که هیچ نکته مهمی از قلم نیفتاده است؛ انتقال‌پذیری از طریق ارائه توصیف غنی زمینه سازمان‌های دولتی فراهم شد، پایایی با محاسبه ضریب هولستی که برابر با ۰/۸۲ به دست آمد تأیید شد در واقع از میان ده مصاحبه انجام شده، سه مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و توسط یک کدگذار دوم (یکی از دانشجویان دکتری مدیریت رفتار سازمانی که با روش نظریه داده‌بنیاد و نرم‌افزار مکس کیودا آشنایی کامل داشت) مجدداً کدگذاری گردید. کدگذار دوم بدون اطلاع از کدهای استخراج شده توسط پژوهشگر اصلی، اقدام به کدگذاری سه مصاحبه منتخب نمود. سپس میزان توافق بین کدگذاری

پژوهشگر و کدگذار دوم با استفاده از فرمول ضریب هولستی محاسبه شد و در نهایت تأییدپذیری با مستندسازی دقیق مراحل کدگذاری و بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودا تضمین شد. به این معنا که تمامی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی به صورت گام‌به‌گام در محیط نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۴ ثبت و ذخیره گردیده و قابلیت بازخوانی و ممیزی توسط پژوهشگران دیگر را دارد. در فاز کمی تحقیق، برای ارزیابی وضعیت موجود منتورینگ تلفیقی در سازمان‌های دولتی، از ماتریس اهمیت-عملکرد استفاده شد. مدل اهمیت - عملکرد که توسط ماتریلا و جیمز معرفی شده است، ابزاری دوکاره برای سنجش موقعیت رقابتی سازمان و اولویت‌بندی اقدامات بهبود به شمار می‌رود. این مدل با ترسیم یک نمودار دوبعدی (محور افقی: عملکرد یا کیفیت از دید کاربران، محور عمودی: اهمیت هر ویژگی از نگاه آنان) به مدیران امکان می‌دهد تا فرصت‌های پیشرفت را شناسایی کرده و راهبردهای هدفمندی برای ارائه خدمات تدوین نمایند. به همین دلیل، این نمودار با عنوان ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد شناخته می‌شود (رئیس، پشوتنی‌زاده و منصوری، ۱۴۰۳: ۶۲-۶۱). در این راستا جامعه آماری را کلیه مدیران میانی و عملیاتی سازمان‌های دولتی تشکیل داده بودند. در این راستا نمونه آماری این پژوهش در بخش ارزیابی وضعیت موجود، با توجه به گستردگی جامعه و نیاز به دسترسی به افرادی که تجربه واقعی و روزآمدی از تعاملات منتورینگ دارند، روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب گردید. معیارهای ورود به نمونه شامل دو شرط اصلی بود: نخست، داشتن سابقه همکاری با مدیر بالادستی فعلی به این معنا که فرد مورد نظر حداقل به مدت یک سال به طور مستقیم با مدیر مافوق خود در ارتباط کاری بوده و بتواند کیفیت این ارتباط را ارزیابی کند. دوم، برگزاری جلسات توسعه‌محور طی ۶ ماه گذشته به این معنا که در نیمه دوم سال گذشته، حداقل یک تا دو جلسه با محوریت راهنمایی، بازخورد عملکردی، انتقال تجربه یا پرورش مهارت‌های شغلی بین فرد و مدیر بالادستی او برگزار شده باشد. این دو معیار تضمین می‌کرد که مشارکت‌کنندگان در پژوهش، تجربه زیسته و به‌روزی از پدیده منتورینگ (هرچند غیررسمی) داشته باشند و بتوانند به درستی به پرسش‌های ماتریس اهمیت-عملکرد پاسخ دهند. تعیین حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران برای جامعه نامحدود انجام شد. بر این اساس، حداقل حجم نمونه مورد نیاز در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، معادل ۳۸۴ نفر برآورد گردید. به منظور افزایش اطمینان از کفایت نمونه و جبران احتمالی پرسشنامه‌های ناقص یا مخدوش، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه به صورت نمونه در دسترس میان مدیران میانی و عملیاتی سازمان‌های دولتی توزیع شد. پس از جمع‌آوری و پالایش اولیه، ۳۹۰ پرسشنامه قابل بررسی و تحلیل تشخیص داده شدند (۱۰ پرسشنامه به دلیل نقص در پاسخ‌دهی یا عدم تکمیل کامل حذف گردید). در ارتباط با روایی ابزار تحقیق می‌توان گفت صرفاً از پرسشنامه اعتبارسنجی مبتنی بر نسبت روایی محتوایی استفاده شده است. به این صورت که ابتدا کلیه مقوله‌ها، مولفه‌ها (مفاهیم) و کدهای پایه استخراج شده از مرحله کیفی در قالب یک پرسشنامه واحد با گزینه‌های «ضروری»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری» در اختیار خبرگان قرار داده شد و بر اساس محاسبه نسبت روایی محتوایی، مدل پژوهش تأیید گردیدند. سپس مدل مذکور مبنای طراحی پرسشنامه ماتریس اهمیت-عملکرد قرار گرفت. بنابراین، اعتبار محتوایی پرسشنامه از طریق یک فرایند واحد و با استفاده از روش نسبت روایی محتوایی (لاوشه) تأمین شده است. از طرفی برای سنجش پایایی پرسشنامه ماتریس اهمیت-عملکرد، از ضریب آلفای کرونباخ به صورت جداگانه برای دو بخش آن استفاده گردید. دلیل این کار آن است که این پرسشنامه دارای دو دسته سؤال مجزا با ماهیت متفاوت است: دسته اول سؤالات مربوط به «اهمیت» هر مقوله و دسته دوم سؤالات مربوط به «عملکرد فعلی» سازمان در آن مقوله. از آنجا که پاسخ‌دهنده ممکن است برای اهمیت یک مقوله نمره بالایی و برای عملکرد همان مقوله نمره پایینی بدهد، محاسبه آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه به

صورت یکجا منطقی نیست؛ بنابراین، ضریب آلفای کرونباخ برای بخش اهمیت به طور جداگانه و برای بخش عملکرد نیز به طور جداگانه محاسبه گردید. که در جدول ۲ آورده شده است

جدول ۲. آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسش‌نامه ارزیابی وضعیت موجود متورینگ

مقوله	ضریب آلفای اهمیت	ضریب آلفای عملکرد
طراحی ترکیبی	۰/۹۱	۰/۸۱
افزایش انگیزش	۰/۸۹	۰/۷۵
ارتقاء شایستگی‌ها	۰/۷۲	۰/۷۳
ناپایداری سیاستی	۰/۸۳	۰/۸۱
پیچیدگی مدیریتی	۰/۸۳	۰/۷۵
فشار تحول فناورانه	۰/۷۹	۰/۹۱
نیاز به یادگیری مستمر	۰/۷۸	۰/۸۹
شکاف مهارتی	۰/۷۴	۰/۷۶
ارزیابی اثربخشی	۰/۸۸	۰/۷۱
بهبود عملکرد	۰/۸۵	۰/۷۲
دسترس آموزش	۰/۷۷	۰/۷۲
کمبود متور متخصص	۰/۷۴	۰/۸۰
نگرش به متورینگ	۰/۸۹	۰/۸۲
ویژگی‌های مدیران	۰/۸۶	۰/۸۸
الگوسازی توسعه حرفه‌ای	۰/۹۰	۰/۷۳
توانمندسازی متورها	۰/۷۴	۰/۷۸
متورینگ مدیران سازمان‌های دولتی	۰/۸۶	۰/۷۸
ارتقاء کیفیت خدمات	۰/۸۳	۰/۷۱
ناکارآمدی آموزش سنتی	۰/۷۹	۰/۷۶
استانداردسازی فرایند	۰/۹۴	۰/۷۳
تقویت فرهنگ یادگیری	۰/۷۷	۰/۸۲
حمایت سازمانی	۰/۸۰	۰/۷۱
فرهنگ یادگیرنده	۰/۷۲	۰/۷۴
بلوغ فناورانه	۰/۸۵	۰/۸۳
سیاست‌های منابع انسانی	۰/۷۶	۰/۸۹
مقاومت در برابر تغییر	۰/۸۵	۰/۷۶
تعامل فناورانه ضعیف	۰/۸۷	۰/۷۳
ساختار اداری	۰/۸۰	۰/۷۹

نتایج نشان می‌دهد که ضریب آلفای کرونباخ برای بخش اهمیت و برای بخش عملکرد هر دو بالاتر از حد قابل قبول ۰/۷۰ بوده و حاکی از همسانی درونی مطلوب گویه‌ها در هر دو بخش است

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های بخش کیفی

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی را ۱۰ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مورد مطالعه تشکیل داده بودند که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند؛ از این میان، ۷ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی و ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند که این امر نشان از سطح بالای علمی مشارکت‌کنندگان دارد و اکثریت آنان (۸ نفر) در رشته مدیریت تحصیل کرده بودند و مابقی به‌ترتیب در رشته‌های جغرافیای سیاسی و برنامه‌ریزی شهری دارای مدرک تحصیلی بودند که این تنوع

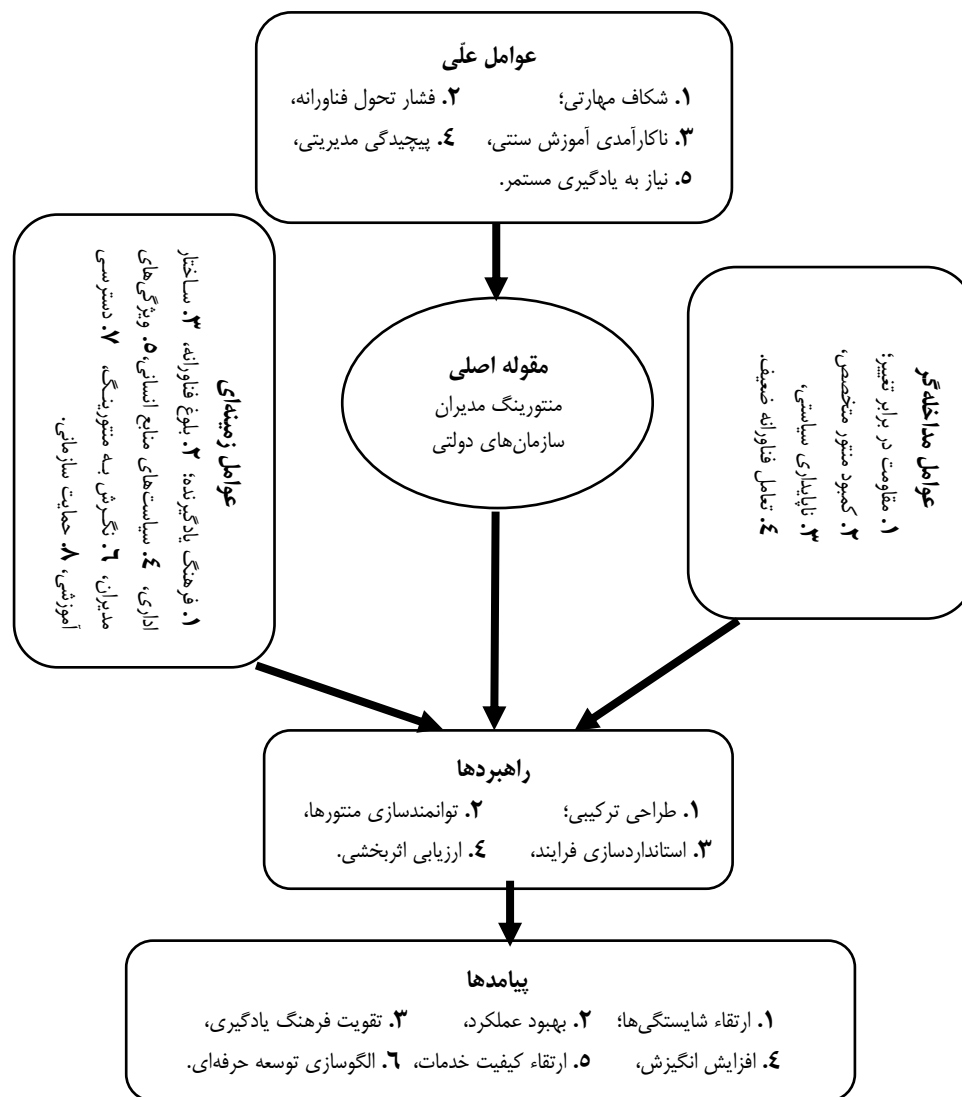
رشته‌ای، امکان بهره‌مندی از دیدگاه‌های میان‌رشته‌ای را فراهم نمود؛ از سویی دیگر مشارکت‌کنندگان این پژوهش در بخش کیفی عمدتاً از میان مدیران و مسئولان ارشد سازمان‌های مختلف انتخاب شده بودند که ترکیب سمت‌های شغلی آنان شامل ۳ نفر رئیس اداره، ۳ نفر معاون اداره، ۲ نفر مدیر کل و ۲ نفر رئیس دبیرخانه بود و از نظر محل فعالیت نیز بیشترین فراوانی مربوط به شهرداری تهران با ۵ نفر بود و مابقی به‌ترتیب از مرکز نوسازی و تحول اداری، سازمان اداری و استخدامی کشور، سازمان تأمین اجتماعی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بوده‌اند که این پراکندگی سازمانی، گردآوری داده‌هایی با رویکردهای متنوع را ممکن ساخته بود؛ همچنین سابقه کاری مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که ۲ نفر کمتر از ۱۰ سال، ۶ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲ نفر بیش از ۲۰ سال سابقه شغلی داشتند که این توزیع، حضور خبرگانی با تجربیات متنوع کاری و بینش‌های متفاوت نسبت به موضوع پژوهش را تضمین نمود. هم‌طور که بیان شد در این مطالعه و در بخش کیفی از رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین مبتنی بر سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار مکس کیودا به منظور شناسایی الگوی پارادایمی منتورینگ استفاده شده است. در این راستا در مرحله کدگذاری باز، متن پیاده‌شده هر ده مصاحبه خط به خط و عبارت به عبارت مطالعه گشت و به هر بخش از متن که حاوی یک مفهوم مستقل بود، یک برچسب (کد) اختصاص داده شد. در پایان این مرحله، ۲۰۱ کد اولیه از دل مصاحبه‌ها استخراج گردید که پس از حذف کدهای تکراری و ادغام مفاهیم مشابه، به ۷۱ مفهوم نهایی تقلیل یافت. سپس در مرحله کدگذاری محوری مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز بر اساس شباهت‌های معنایی و ارتباط موضوعی در گروه‌های بزرگ‌تری به نام «مقوله» دسته‌بندی شدند. سپس این مقوله‌ها در شش دسته الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین شامل «شرایط علی»، «پدیده محوری»، «عوامل زمینه‌ای»، «عوامل مداخله‌گر»، «راهبردها» و «پیامدها» قرار گرفتند. در پایان این مرحله، ۲۸ مقوله اصلی از میان ۷۱ مفهوم اولیه شناسایی و در شش دسته پارادایمی جایگذاری گردید. در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی (گزینشی) که ظریف‌ترین انتزاعی‌ترین سطح کدگذاری است. ضمن شناسایی «مقوله مرکزی» یا «هسته‌ای» روابط میان آنها را تبیین می‌گردد. برای این کار، تمامی مقوله‌های ۲۸ گانه حاصل از کدگذاری محوری بارها مورد بازبینی و مقایسه قرار گرفتند تا یک مقوله واحد به عنوان پدیده مرکزی انتخاب شود. در نهایت «منتورینگ مدیران سازمان‌های دولتی» به عنوان مقوله مرکزی برگزیده شد. دلیل این انتخاب آن بود که همه شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها همگی حول این محور معنا پیدا می‌کردند. در این مرحله، همچنین روابط میان مقوله‌ها را به صورت یک نظریه خطی ترسیم شد: «شرایط علی» بر «پدیده محوری» تأثیر می‌گذارند، سپس «راهبردها» برای مدیریت پدیده محوری اتخاذ می‌شوند و «عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر» بر راهبردها اثر خواهند گذاشت و در نهایت «پیامدها» حاصل می‌گردند. در پایان کدگذاری انتخابی، الگوی پارادایمی نهایی منتورینگ تلفیقی برای مدیران بخش دولتی با ۱۸ مقوله و ۷۱ مفهوم نهایی و ۲۰۱ کد پایه طراحی و ارائه شد. که به شرح جدول ۳ و نمودار ۱ می‌باشد.

جدول ۳. کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله‌های مدل منتورینگ

اجزای مدل	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه
شرایط علی	شکاف مهارتی	مهارت‌های نرم مدیریتی	ارتباط مؤثر، هوش هیجانی، مدیریت تعارض
		فاصله دانش و اجرا	کاربرد محدود دانش، ناهماهنگی آموزش و نیاز
		ضعف خودآگاهی	ناآشنایی با نقاط ضعف، نبود بازخورد، بی‌توجهی به یادگیری خودمحور
		ناتوانی در سازگاری موقعیتی	ضعف در تحلیل موقعیت‌های پیچیده، ناآشنایی با مدیریت اقتصادی
فشار تحول فناورانه		وابستگی فناورانه	نیاز به مهارت دیجیتال، تغییر فرایندهای مدیریتی
		چالش‌های تطبیق	مقاومت فناورانه، ناآشنایی با ابزار هوشمند، ترس از کاهش کنترل

اجزا مدل	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه
شرایط زمینه‌ای	ناکارآمدی آموزش سنتی	محتوای غیر کاربردی روش‌های غیرفعال فقدان ارزیابی اثربخشی	مفاهیم کلیشه‌ای، نبود سناریو واقعی سخنرانی محور، فقدان تعامل، نبود یادگیری تجربی نبود سنجش عملکرد، بی‌توجهی به نتایج
	پیچیدگی مدیریتی	چندلایگی وظایف تعاملات بین‌سازمانی تغییرات سیاستی	تنوع نقش‌ها، تداخل وظایف، فشار تصمیم‌گیری هماهنگی با نهادها، چالش ارتباطی بین‌سازمانی، مدیریت ذی‌نفعان نوسانات مقررات، فشار سیاسی
	نیاز به یادگیری مستمر	پیچیدگی محیط کاری به‌روزرسانی دانش مدیریتی	عدم قطعیت، فشار محیطی، نیاز به سازگاری ظهور مفاهیم نو، تغییر رویکردها، یادگیری مادام‌العمر
	فرهنگ یادگیرنده	تغییر انتظارات سازمانی پذیرش یادگیری مستمر	تمرکز بر توسعه فردی، انتظار نوآوری، مسئولیت‌پذیری یادگیری ارزش‌گذاری به توسعه فردی، حمایت از یادگیری غیررسمی، تشویق به بازخوردگیری، یادگیری از تجربه‌ها
	بلوغ فناوریانه	نوآوری رفتاری مقاومت فرهنگی	استقبال از ایده‌های جدید، تحمل خطا، مشارکت در تصمیم‌گیری آموزشی ترجیح آموزش سنتی، بی‌اعتمادی به یادگیری دیجیتال
	ساختار اداری	زیرساخت فناوری اطلاعات آمادگی فناوریانه مدیران	دسترسی به پلتفرم، امنیت شبکه، یکپارچگی سیستم‌ها، پشتیبانی فنی سواد دیجیتال، تجربه ابزارهای آنلاین، ابزارهای هوشمند، نگرش مثبت، توانایی حل مسئله فناوریانه
		انعطاف‌پذیری ساختاری سلسله‌مراتب محدودکننده	امکان جابه‌جایی نقش‌ها، کاهش تمرکز، ارتباطات افقی محدودیت تعامل بین سطوح، تأخیر در تصمیم‌گیری، وابستگی به مجوزهای بالا
		پیچیدگی ساختاری	تداخل وظایف، ابهام نقش‌ها
	سیاست‌های منابع انسانی	توسعه حرفه‌ای ارزیابی یادگیری عدالت آموزشی	مسیر ارتقاء، بودجه آموزشی، مشوق‌های یادگیری پیوند با عملکرد، سنجش اثربخشی دسترسی برابر، شفافیت در انتخاب افراد
		تجربه کاری	تنوع تجربیات، آشنایی با چالش‌ها، سابقه تعامل بین‌سازمانی
		ویژگی‌های روان‌شناختی	انگیزش یادگیری، اعتماد به نفس، گرایش به خودتوسعه‌ای، سبک شناختی
شرایط مداخله‌گر	نگرش به منتورینگ	باور به اثربخشی انتظارات یادگیرنده	تجربه قبلی، اعتماد به فرایند، تمایل به مشارکت راهنمایی عملی، تعامل دوطرفه، سبک یادگیری ترجیحی، علاقه به منتور متخصص
	دسترسی آموزشی	منابع دیجیتال زمان و فضای یادگیری	کتابخانه الکترونیکی، دوره‌های تخصصی اختصاص زمان، محیط مناسب، تعادل وظایف و آموزش
	حمایت رهبری	تعهد به یادگیری تسهیل‌گری اجرایی	مشارکت در منتورینگ، الگوسازی، حمایت از منتورها حذف موانع، تخصیص منابع، فضای روانی امن، تشویق به یادگیری
	مقاومت در برابر تغییر	وابستگی به رویه‌های سنتی	ترجیح سبک مدیریتی قدیمی، بی‌اعتمادی به روش‌های نو، مقاومت در برابر یادگیری دیجیتال
		ترس از ناکامی در تغییر	نگرانی از اشتباه، اجتناب از تجربه‌های جدید
		فقدان انگیزش درونی برای تحول	بی‌تفاوتی نسبت به توسعه فردی، عدم علاقه به یادگیری مستمر، نبود هدف‌گذاری شخصی
	کمبود منتور متخصص	محدودیت در منابع انسانی حرفه‌ای	تعداد پایین منتورهای باتجربه، تمرکز منتورها در سطوح بالا، نبود منتور در حوزه‌های خاص
	ناپایداری سیاستی	فقدان نظام ارزیابی منتورها تغییرات مکرر در مقررات سازمانی	نبود شاخص‌های انتخاب منتور، عدم سنجش اثربخشی منتورینگ نوسانات در ساختار اداری، تغییر در اولویت‌های راهبردی، بی‌ثباتی در برنامه‌های توسعه منابع انسانی
		فشارهای سیاسی و اداری	مداخلات بیرونی در تصمیم‌گیری، عدم استقلال در اجرای برنامه‌های یادگیری
		فقدان زیرساخت دیجیتال مناسب	نبود پلتفرم منتورینگ، اختلال در ارتباطات آنلاین، محدودیت در دسترسی به ابزارهای یادگیری
	تعامل فناوریانه ضعیف	ناآشنایی با ابزارهای فناوریانه	ضعف سواد دیجیتال مدیران، ناتوانی در به کارگیری ابزارهای هوش مصنوعی، بی‌اعتمادی به تعامل مجازی

اجزا مدل	مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه
پیامدها	ارتقاء شایستگی‌ها	عدم تطابق فناوری با نیاز یادگیری	پیچیدگی ابزارها، نبود پشتیبانی فنی
		توسعه مهارت‌های مدیریتی	آموزش تصمیم‌گیری پیچیده، تقویت مهارت‌های ارتباطی، یادگیری رهبری موقعیتی
		یادگیری مبتنی بر تجربه	استفاده از سناریوهای واقعی، بازتاب تجربه‌های گذشته
		منتورینگ هدفمند	تعیین شاخص‌های عملکردی، بازخورد مستمر، تطبیق منتورینگ با وظایف شغلی
	بهبود عملکرد	پایش و ارزیابی یادگیری	سنجش اثربخشی جلسات، تحلیل پیشرفت فردی
		هم‌راستایی با اهداف سازمانی	اتصال یادگیری به مأموریت سازمان، همسویی با شاخص‌های کلیدی عملکرد
	تقویت فرهنگ یادگیری	نهادینه‌سازی یادگیری مستمر	ترویج یادگیری مادام‌العمر، الگوسازی توسط مدیران ارشد، تشویق به یادگیری از خطاها
		ایجاد فضای روانی امن	پذیرش آسیب‌پذیری، حذف ترس از قضاوت
	افزایش انگیزش	تجربه موفقیت در یادگیری	دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت، تقویت حس توانمندی
		پاداش‌های غیرمادی	قدردانی از مشارکت، فرصت دیده‌شدن در سازمان
راهبردها	ارتقاء کیفیت خدمات	منتورینگ مبتنی بر مشتری‌مداری	تمرکز بر تجربه ارباب‌رجوع، تحلیل بازخوردهای خدماتی، آموزش رفتار حرفه‌ای
		استانداردسازی فرایندهای یادگیری	طراحی چارچوب‌های آموزشی، یکپارچگی در اجرای منتورینگ
	الگوسازی توسعه حرفه‌ای	مستندسازی مسیر یادگیری	ثبت تجربیات موفق، تولید الگوهای قابل انتقال
		تسهیل انتقال دانش بین‌نسلی	تعامل متورهای ارشد با تازه‌واردان، طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری، ایجاد شبکه‌های یادگیری داخلی
	طراحی ترکیبی	ادغام روش‌های یادگیری متنوع	ترکیب آموزش رسمی و غیررسمی، استفاده از تجربیات میدانی، استفاده از ابزارهای دیجیتال، استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی
		انعطاف در طراحی مسیر یادگیری	شخصی‌سازی محتوا، تنظیم زمان‌بندی متناسب با نقش، امکان انتخاب سبک یادگیری
	توانمندسازی متورها	آموزش تخصصی متورها	یادگیری اصول منتورینگ، آشنایی با سبک‌های ارتباطی، تمرین تحلیل موقعیت‌های پیچیده
		ایجاد شبکه منتورینگ سازمانی	تعامل متورها با یکدیگر، اشتراک‌گذاری تجربیات، طراحی جلسات بازآموزی
	استانداردسازی فرایند	ارزیابی و بازخورد متورها	سنجش اثربخشی متور، دریافت بازخورد از متی، به‌روزرسانی مهارت‌ها
		تعریف چارچوب اجرایی منتورینگ	تعیین مراحل مشخص، طراحی فرم‌های ثبت تعامل، تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها
مقوله اصلی	هماهنگی بین واحدهای سازمانی	تطبیق با ساختار اداری، تسهیل ارتباطات بین‌واحدی	
		سنجش یادگیری متی‌ها	ارزیابی پیشرفت فردی، تحلیل تغییر رفتار مدیریتی
		پایش کیفیت منتورینگ	بررسی رضایت متی، تحلیل تعاملات متور-متی، مقایسه با اهداف اولیه
		بازنگری در طراحی برنامه	اصلاح مسیر یادگیری، به‌روزرسانی شاخص‌های عملکرد، حذف گلوگاه‌های اجرایی
	منتورینگ مدیران سازمان‌های دولتی با تکیه بر یادگیری تلفیقی	هم‌راستایی یادگیری با مأموریت سازمانی	اتصال یادگیری به اهداف عمومی و خدماتی، تطبیق منتورینگ با نقش‌های اداری، توجه به ارزش‌های حاکمیتی در طراحی محتوا، همسویی با مأموریت‌های اجتماعی سازمان
		تلفیق تجربه و آموزش ساختاریافته	بهره‌گیری از تجربیات میدانی مدیران، ترکیب جلسات منتورینگ با کارگاه‌های رسمی، استفاده از سناریوهای واقعی در یادگیری، بازتاب تجربه‌های گذشته در فرایند منتورینگ، تحلیل موقعیت‌های واقعی در جلسات منتورینگ، شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی توسط هوش مصنوعی
		تقویت شایستگی‌های بین‌سازمانی	آموزش تعامل با نهادهای دولتی و عمومی، یادگیری مدیریت ذی‌نفعان، توسعه مهارت‌های هماهنگی بین‌واحدی
		ایجاد فضای روانی امن برای یادگیری	پذیرش آسیب‌پذیری در نقش مدیریتی، حذف ترس از قضاوت در تعامل متور-متی، تشویق به بیان چالش‌های واقعی، ایجاد اعتماد در یادگیری



نمودار ۱. مدل پارادایمی منتورینگ مدیران سازمان‌های بخش دولتی با تاکید بر یادگیری تلفیقی

ب) یافته‌های بخش کمی

بر اساس نتایج بخش کیفی ۲۸ مقوله شناسایی شده در قالب پرسش‌نامه‌ای در دو محور اهمیت و عملکرد تنظیم شده‌اند و در اختیار نمونه آماری (۳۹۰ تن از مدیران میانی و عملیاتی) که مشخصات آنان در جدول ۴ تشریح شده است جهت امتیازدهی قرار گرفت:

جدول ۴. اطلاعات مربوط به خبرگان بخش کمی

عنوان	زیرمجموعه	فراوانی
جنسیت	زن	۱۰۵
	مرد	۲۸۵
تحصیلات	تا کارشناسی	۲۲۶
	کارشناسی‌ارشد	۱۳۷
	دکتری	۲۷
سن	تا ۳۰ سال	۴۷
	۳۱-۳۵ سال	۱۴۸
	۳۶-۴۰ سال	۱۳۳
	۴۱-۴۵ سال	۴۰

عنوان	زیرمجموعه	فراوانی
سمت شغلی	۴۶ سال و بالاتر	۱۲
	مدیر میانی	۲۳۴
	مدیر عملیاتی	۱۵۶
حوزه کاری	امور اداری و مالی	۶۰
	امور فنی و عملیاتی	۵۴
	برنامه‌ریزی و توسعه	۹۲
	منابع انسانی	۱۱۴
	نظارت و ارزیابی	۴۹
سابقه کاری	سایر	۲۱
	تا ۵ سال	۵۳
	۶-۱۰ سال	۹۳
	۱۱-۱۵ سال	۱۱۱
	۱۶-۲۰ سال	۱۰۳
	۲۱ سال و بیشتر	۳۰
	۱ سال	۱۱۷
سابقه همکاری با مدیر بالادستی فعلی	۳-۳ سال	۱۵۲
	۴-۶ سال	۸۱
	۶ سال و بیشتر	۴۰
	۱-۲ جلسه	۸۹
	۳-۵ جلسه	۶۴
تعداد جلسات توسعه‌محور طی ۶ ماه گذشته	۶-۱۰ جلسه	۲۰۳
	۱۱ جلسه و بیشتر	۳۴
	حضور	۱۷۹
روش غالب برگزاری جلسات	غیر حضوری	۹۴
	ترکیبی	۱۱۷

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌های مربوط به هر مقوله در دو بخش اهمیت و عملکرد وارد نرم‌افزار اکسل شد. سپس برای هر مقوله، دو مقدار میانگین محاسبه گردید: نخست میانگین نمرات داده شده به اهمیت آن مقوله توسط تمام پاسخ‌دهندگان و دوم میانگین نمرات داده شده به عملکرد فعلی سازمان در آن مقوله توسط تمام پاسخ‌دهندگان. سپس میانگین کلی تمام مقادیر اهمیت (به عنوان مرکز عمودی نمودار) و میانگین کلی تمام مقادیر عملکرد (به عنوان مرکز افقی نمودار) محاسبه گردید. این دو مقدار به عنوان خطوط برش برای تقسیم نمودار به چهار ناحیه مورد استفاده قرار گرفتند. در نهایت نموداری دوبعدی با محور افقی نشان‌دهنده عملکرد و محور عمودی نشان‌دهنده اهمیت ترسیم گردید. هر مقوله به عنوان یک نقطه با مختصات (میانگین عملکرد، میانگین اهمیت) در نمودار قرار گرفت. نمودار با استفاده از دو خط عمودی و افقی (بر اساس میانگین‌های کلی محاسبه شده) به چهار ناحیه تقسیم شد که به شرح زیر می‌باشد^۱:

نتایج ناحیه اول ماتریس اهمیت - عملکرد (اهمیت بالا، عملکرد پایین)

ناحیه اول که با عناوینی همچون نیاز به بهبود یا اقدام اصلاحی فوری نیز شناخته می‌شود، مهم‌ترین خروجی ماتریس اهمیت و عملکرد را تشکیل می‌دهد. مقوله‌هایی که در این ناحیه قرار گرفتند، از دیدگاه مدیران میانی و عملیاتی مورد مطالعه بیشترین اهمیت را دارند، اما متأسفانه عملکرد فعلی آنها در سطح بسیار پایینی ارزیابی شده است. در جدول ۵، مقوله‌هایی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند به همراه میانگین نمرات اهمیت و عملکرد مربوطه ارائه شده است.

۱. میزان حد آستانه برای اهمیت ۳/۴۴ و برای عملکرد ۲/۶۱ می‌باشد

جدول ۵. نتایج ناحیه اول ماتریس اهمیت - عملکرد (اهمیت بالا، عملکرد پایین)

میانگین اهمیت	میانگین عملکرد	مقوله
۳/۴۵	۲/۴۸	طراحی ترکیبی
۳/۴۶	۲/۰۲	افزایش انگیزش
۳/۴۶	۲/۴۱	ناپایداری سیاستی
۳/۷۰	۲/۴۳	پیچیدگی مدیریتی
۳/۷۵	۲/۴۹	نیاز به یادگیری مستمر
۳/۸۰	۲/۴۴	شکاف مهارتی
۳/۵۲	۲/۴۰	ارزیابی اثربخشی
۳/۵۴	۲/۴۸	بهبود عملکرد
۳/۹۷	۲/۵۰	کمبود متور متخصص
۳/۷۷	۲/۴۰	نگرش به متورینگ
۳/۴۷	۲/۳۹	توانمندسازی متورها
۳/۵۶	۲/۰۲	متورینگ مدیران سازمان‌های دولتی
۳/۴۵	۲/۴۶	ارتقاء کیفیت خدمات
۳/۶۵	۲/۴۷	استانداردسازی فرایند
۳/۴۵	۲/۳۵	تقویت فرهنگ یادگیری
۳/۷۵	۲/۴۹	حمایت سازمانی
۳/۹۲	۲/۴۰	فرهنگ یادگیرنده
۳/۹۷	۲/۴۴	سیاست‌های منابع انسانی
۳/۸۲	۲/۱۰	تعامل فناورانه ضعیف
۳/۶۲	۲/۴۳	ساختار اداری

نتایج ناحیه دوم ماتریس اهمیت - عملکرد (اهمیت بالا، عملکرد بالا)

ناحیه دوم که با عنوان حفظ و تقویت شناخته می‌شود، شامل مقوله‌هایی است که هم اهمیت بالایی دارند و هم عملکرد فعلی آنها مطلوب ارزیابی شده است. این مقوله‌ها سرمایه‌های سازمان در حوزه متورینگ محسوب می‌شوند و باید حفظ شده و در صورت امکان، به عنوان الگو به سایر بخش‌ها یا فرآیندها تسری داده شوند. در جدول ۶، مقوله‌هایی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند به همراه میانگین نمرات اهمیت و عملکرد مربوطه ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج ناحیه دوم ماتریس اهمیت - عملکرد (اهمیت بالا، عملکرد بالا)

میانگین اهمیت	میانگین عملکرد	مقوله
۳/۴۵	۳/۵۵	ارتقاء شایستگی‌ها
۲/۸۷	۳/۶۳	فشار تحول فناورانه
۴/۰۰	۳/۹۱	ویژگی‌های مدیران
۳/۴۹	۳/۵۰	ناکارآمدی آموزش سنتی

نتایج ناحیه سوم ماتریس اهمیت - عملکرد (اهمیت پایین، عملکرد پایین)

ناحیه سوم که با عنوان اولویت پایین یا بازنگری در اولویت‌ها شناخته می‌شود، مقوله‌هایی را در بر می‌گیرد که از دیدگاه مدیران، اهمیت چندانی ندارند و در عین حال عملکرد آنها نیز پایین است. در جدول ۷، مقوله‌هایی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند به همراه میانگین نمرات اهمیت و عملکرد مربوطه ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج ناحیه سوم ماتریس اهمیت - عملکرد (اهمیت پایین، عملکرد پایین)

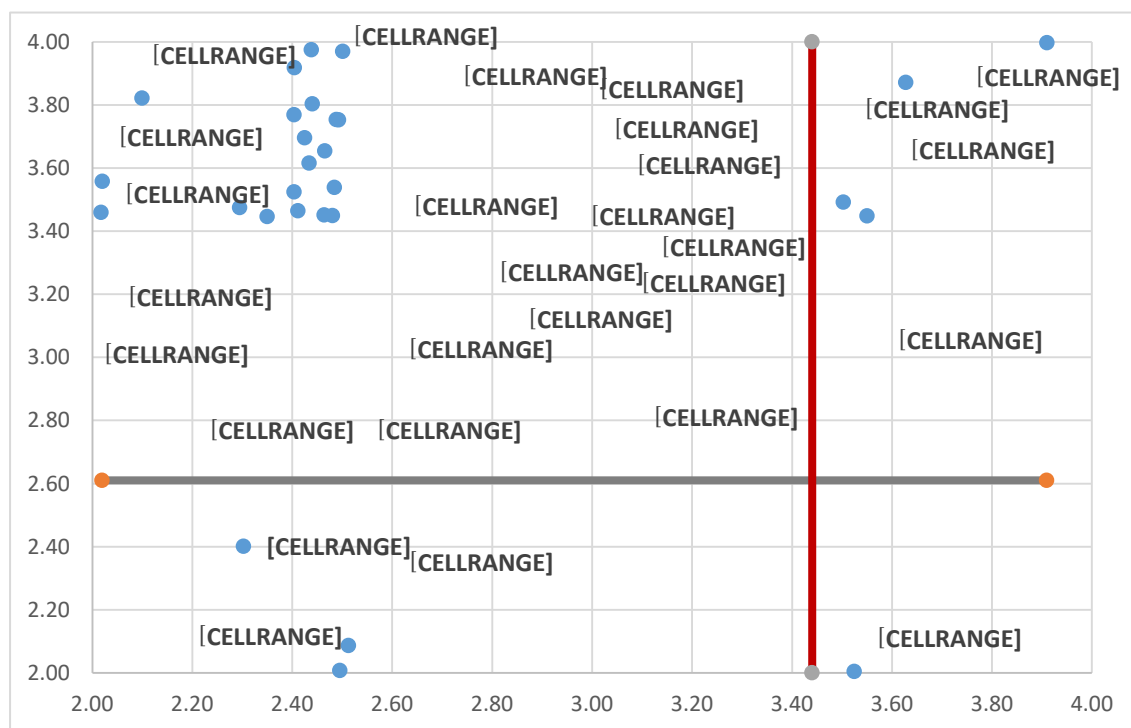
مقوله	میانگین اهمیت	میانگین عملکرد
دسترسى آموزشى	۲/۴۰	۲/۳۰
الگوسازى توسعه حرفه‌ای	۲/۰۹	۲/۵۱
بلوغ فناورانه	۲/۰۱	۲/۵۰

نتایج ناحیه چهارم ماتریس اهمیت - عملکرد (اهمیت پایین، عملکرد بالا)

ناحیه چهارم که با عناوینی همچون توجه بیش از حد شناخته می‌شود، شامل مقوله‌هایی است که عملکرد خوبی دارند اما از دیدگاه مدیران، اهمیت بالایی ندارند. در جدول ۸، مقوله‌هایی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند به همراه میانگین نمرات اهمیت و عملکرد مربوطه ارائه شده است.

جدول ۸. نتایج ناحیه چهارم ماتریس اهمیت - عملکرد (اهمیت پایین، عملکرد بالا)

مقوله	میانگین اهمیت	میانگین عملکرد
مقاومت در برابر تغییر	۲/۰۰	۳/۵۲



نمودار ۲. نتایج ارزیابی وضعیت متورینگ مدیران بخش دولتی با تاکید بر یادگیری تلفیقی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مقاله، ارزیابی وضعیت متورینگ مدیران دولتی بر اساس مدل یادگیری تلفیقی، با استفاده از ماتریس اهمیت-عملکرد بود. در این رابطه با تکیه بر یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌توان گفت که از ۲۸ مقوله شناسایی شده در بخش کیفی تعداد بیست مقوله در ناحیه نیاز به بهبود، چهار مقوله در ناحیه حفظ و تقویت، سه مقوله در ناحیه اولویت پایین و یک مقوله در ناحیه اشباع قرار گرفتند که در ادامه به ترتیب تشریح شده است:

ناحیه نیاز به بهبود

این ناحیه با دربرگرفتن بیش از هفتاد درصد مقوله‌های شناسایی شده، بیانگر وضعیت بحرانی و نامطلوب متورینگ با تاکید بر یادگیری تلفیقی در سازمان‌های دولتی است. مقولاتی نظیر «طراحی ترکیبی»، «افزایش انگیزش»، «ارزیابی اثربخشی»، «حمایت سازمانی»، «فرهنگ یادگیرنده»، «کمبود منتور متخصص»، «تعامل فناورانه ضعیف»، «ناپایداری سیاستی» و «پیچیدگی مدیریتی» در این ناحیه قرار دارند. چنین توزیعی نشان می‌دهد که سیستم فعلی نه تنها فاقد طراحی منسجم و استاندارد است، بلکه از نظر پشتیبانی سازمانی، منابع انسانی متخصص، زیرساخت فناوری و ثبات مدیریتی نیز با ضعف جدی مواجه می‌باشد. همچنین انگیزش مدیران برای مشارکت در برنامه‌های متورینگ پایین است و فرهنگ سازمانی نیز به سمت یادگیری تلفیقی حرکت نمی‌کند. در نتیجه، این ناحیه نیازمند سرمایه‌گذاری فوری و تخصیص منابع قابل توجه به عنوان بالاترین اولویت است.

ناحیه حفظ و تقویت

این ناحیه شامل مقولات «ارتقاء شایستگی‌ها»، «فشار تحول فناورانه»، «ویژگی‌های مدیران» و «ناکارآمدی آموزش سنتی» می‌باشد که عمدتاً ماهیتی فردی، رفتاری و آگاهی‌بخش دارند. حضور این مقوله‌ها در ناحیه حفظ و تقویت حاکی از آن است که مدیران دولتی از شایستگی‌ها و ویژگی‌های فردی نسبتاً مناسبی برخوردارند و به ناکارآمدی روش‌های سنتی آموزش آگاهی دارند. همچنین فشار ناشی از تحولات فناورانه به عنوان یک محرک مثبت و بیرونی عمل می‌کند که می‌تواند زمینه‌ساز تغییر باشد. با این حال، نکته قابل تأمل این است که تمامی این نقاط قوت محدود در سطح فردی و شناختی قرار دارند و هیچ یک به ساختارها، سیاست‌ها یا حمایت‌های سیستمی مربوط نمی‌شوند. بنابراین، اقدام مقتضی در این ناحیه، حفظ این ظرفیت‌ها از طریق ارائه بازخورد مثبت، تقویت آنها با آموزش‌های تکمیلی و جلوگیری از تحلیل رفتن این سرمایه‌های انسانی در فرآیند اصلاحات گسترده‌تر است.

ناحیه کم اهمیت (اولویت پایین)

در این ناحیه سه مقوله «دسترسی آموزشی»، «الگوسازی توسعه حرفه‌ای» و «بلوغ فناورانه» قرار گرفته‌اند. قرار گرفتن این مقوله‌ها در ناحیه اولویت پایین به هیچ وجه به معنای بی‌اهمیتی آنها نیست، بلکه نشان می‌دهد که در شرایط فعلی و نسبت به بیست مقوله ناحیه نیاز به بهبود، از فوریت و ضرورت کمتری برخوردارند. به عبارت دیگر، وضعیت این مقوله‌ها نه خوب است و نه بسیار بد؛ بلکه در وضعیتی قرار دارند که می‌توان بدون عجله و در افق میان‌مدت و بلندمدت به آنها پرداخت. برای نمونه، «دسترسی آموزشی» اگرچه مهم است، اما زمانی که اساساً برنامه متورینگ تلفیقی طراحی نشده باشد یا منتور متخصص وجود نداشته باشد، بهبود دسترسی به تنهایی کارگشا نخواهد بود. همچنین «بلوغ فناورانه» در سطحی است که نیازی به اقدام اصلاحی فوری ندارد. بنابراین توصیه می‌شود این ناحیه در اولویت‌های دوم و سوم برنامه بهبود قرار گیرد و منابع محدود ابتدا به ناحیه نیاز به بهبود اختصاص یابد.

ناحیه اشباع

اشباع به معنای شدت بسیار بالا، گستردگی و فراگیری این پدیده در سراسر سازمان است. این یافته نشان می‌دهد که مقاومت در برابر تغییر دیگر یک پدیده حاشیه‌ای یا موردی نیست، بلکه به یک فرهنگ سازمانی غالب و ریشه‌دار تبدیل شده است. ریشه‌های این مقاومت می‌تواند شامل ترس از شکست، نگرانی از دست دادن قدرت و موقعیت، عادت‌های سازمانی کهنه، بی‌اعتمادی به مدیریت ارشد و تجارب ناموفق قبلی از تغییرات باشد. نکته مهم آن است که این مقاومت می‌تواند تمام تلاش‌ها برای بهبود بیست مقوله ناحیه نیاز به بهبود را خنثی کند و هرگونه برنامه‌منتورینگ تلفیقی را پیش از اجرا با شکست مواجه سازد. بنابراین، مهم‌ترین و فوری‌ترین اقدام، مداخله نظام‌مند و ویژه برای مدیریت و کاهش مقاومت در برابر تغییر است و این اقدام باید پیش از هرگونه سرمایه‌گذاری در طراحی ترکیبی، تأمین‌متنور یا استانداردسازی فرآیندها انجام شود.

پیرامون انطباق نتایج بخش کمی مرتبط با ارزیابی وضعیت منتورینگ مدیران بخش دولتی این پژوهش در مقایسه با مطالعات پیشین می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ۲۰ مقوله در ناحیه «نیاز به بهبود» قرار دارند. این یافته با پژوهش‌های پیشین همخوانی قابل توجهی دارد. به طوری که مقوله «افزایش انگیزش» با نتایج تحقیق **داوینخت و همکاران (۲۰۲۵)** که «انگیزه ناکافی» را عامل مهم کاهش درگیری‌منتی دانسته بودند و نیز با یافته‌های **دهقانی و فخار (۱۴۰۳)** مبنی بر ضعف برنامه‌های انگیزشی در مراکز آموزشی، همسویی کامل دارد.

- مقوله «شکاف مهارتی» و «کمبود متنور متخصص» به ترتیب با پژوهش **بیوک و همکاران (۱۴۰۴)** که «کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر» را از اولویت‌دارترین آسیب‌ها معرفی کرده بودند و با یافته **اوغاسورو و همکاران (۲۰۲۲)** که «نبود ظرفیت کافی برای منتورینگ» را گزارش کرده بودند، تطابق قوی نشان می‌دهد.

- مقوله «ارزیابی اثربخشی» نیز در پژوهش **نصیری‌فیروز و رضایی (۱۴۰۴)** با عنوان «ابهام در اثربخشی نتایج» و در تحقیق **عقیلی و احمدی‌حاجی (۱۴۰۳)** با عنوان «نبود نظارت مستمر» تأیید شده است.

- مقوله‌های «ساختار اداری» و «سیاست‌های منابع انسانی» با دسته «آسیب‌های ساختاری» در پژوهش **بیوک و همکاران (۱۴۰۴)** و نیز با «محدودیت‌های قانونی و ساختاری» در تحقیق **نصیری‌فیروز و رضایی (۱۴۰۴)** همسو هستند.

- مقوله «حمایت سازمانی» نیز با تأکید **لمبرت و همکاران (۲۰۲۵)** بر «نیاز به مداخلات نهادی» همخوانی کامل دارد.

- مقوله «تعامل فناورانه ضعیف» اگرچه در پیشینه‌ها کمتر مستقیماً بررسی شده، اما در پژوهش **داوینخت و همکاران (۲۰۲۵)** به «تعطیلی مدارس در دوران کووید به عنوان عامل محیطی مزاحم» و در تحقیق **عقیلی و احمدی‌حاجی (۱۴۰۳)** به «ضرورت به‌کارگیری هوش مصنوعی برای بهبود اثربخشی» اشاره شده که به طور ضمنی ضعف فناورانه را تأیید می‌کند.

- در مورد «ویژگی‌های مدیران»، پیشینه‌ها بیشتر به جنبه‌های منفی آن پرداخته‌اند، مانند «اتکای بیش از حد به یک متنور واحد» در پژوهش **لمبرت و همکاران (۲۰۲۵)** یا «ترجیح متنور خاص» در تحقیق **اوغاسورو و همکاران (۲۰۲۲)**؛ در حالی که در تحقیق حاضر این مقوله به عنوان نقطه قوت تلقی کرده است. این تضاد ناشی از تفاوت در زمینه پژوهش (سازمان‌های دولتی ایران در مقابل پژوهش‌های خارجی) می‌باشد.

- در پیشینه‌های مورد بررسی، اگرچه به صورت مستقیم به مقوله «مقاومت در برابر تغییر» اشاره نشده، اما مفاهیمی مانند «فرهنگ خودخواهی/فردگرایی» در پژوهش **اوغاسورو و همکاران (۲۰۲۲)** و «اولویت دادن به تکالیف مدرسه یا علایق

دیگر» در پژوهش **داونپخت و همکاران (۲۰۲۵)** و «آموزش سنتی محور» در پژوهش **بیوک و همکاران (۱۴۰۴)** همگی به نوعی با مقاومت در برابر تغییر مرتبط هستند. این همسویی مفهومی نشان می‌دهد که مقوله احصاء شده در این تحقیق به درستی مقاومت در برابر تغییر را به عنوان مقوله‌ای اشباع‌شده تشخیص داده است.

– مقوله «دسترسی آموزشی» و «بلوغ فناورانه» در تحقیق حاضر در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته‌اند. این یافته با بخش قابل توجهی از پیشینه‌ها در تضاد ظاهری است. به طور مشخص، **دهقانی و فخار (۱۴۰۳)** «کمبود تجهیزات و منابع آموزشی» را یکی از چالش‌های اصلی مراکز آموزشی گزارش کرده‌اند که نشان می‌دهد دسترسی آموزشی در بسیاری از بافت‌ها همچنان اولویت بالایی دارد. عدم همخوانی نتایج پژوهش با پیشینه در این ناحیه می‌تواند ناشی از پیشرفت‌های نسبی در بافت مورد مطالعه تحقیق و یا تفاوت در نوع سازمان (سازمان‌های دولتی) نسبت به بافت‌های پژوهشی پیشین باشد.

– **لمبرت و همکاران (۲۰۲۵)** تشکیل «شبکه یا تیمی از متورها» را به عنوان راهکار اصلی برای غلبه بر موانع ساختاری پیشنهاد کرده‌اند که مفهوم «الگوسازی توسعه حرفه‌ای» به آن نزدیک است و این نشان می‌دهد که در پیشینه، الگوسازی از اولویت بالایی برخوردار است.

در نهایت با توجه به نتایج پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

– پیشنهاد می‌شود «دستورالعمل بازنگری پویای محتوای دوره‌های توانمندسازی» تدوین و به صورت پایلوت در دو معاونت اجرا شود؛ بر اساس این دستورالعمل، نظرسنجی‌های دوره‌ای از مدیران میانی و عملیاتی شرکت‌کننده در سامانه داخلی فعال شده و جلسات بازنگری با حضور مدیر معاونت و سرپرستان برگزار گردد و بر اساس نتایج نظرسنجی و بخشنامه‌های ابلاغی جدید، سرفصل‌ها یا مثال‌های آموزشی دوره‌های بعد اصلاح شده و مصوبات به مدرسان ابلاغ گردد. شایان ذکر است که پیشنهاد می‌شود نهاد مجری این طرح معاونت برنامه‌ریزی و تحول اداری قرار بگیرد و شاخص سنجش آن، کاهش محسوس نمره «ناپایداری محتوای آموزشی» در نظرسنجی‌های پایان دوره تعیین گردد و با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای، این طرح بدون نیاز به اعتبار جدید و صرفاً با بازطراحی جلسات هماهنگی موجود در همان معاونت‌ها قابل اجرا باشد؛

– پیشنهاد می‌شود «سند ارتقاء شایستگی دیجیتال فردی» برای هر یک از مدیران میانی و عملیاتی تدوین و ابلاغ گردد؛ بر اساس این سند، برای هر مدیر مجموعه‌ای از مهارت‌های فناورانه خاص متناسب با رشته شغلی وی تعریف و مدیر موظف می‌شود طی بازه زمانی معین، یک گزارش بهبود فرایند مبتنی بر آن ابزار را تحویل دهد و در ازای تکمیل موفق، مشوق‌هایی نظیر پاداش پایان سال یا اولویت در انتخاب مرخصی برای وی در نظر گرفته شود. پیشنهاد می‌شود که نهاد مجری این طرح کمیته مشترک آموزش و فناوری قرار بگیرد و شاخص سنجش آن، افزایش محسوس نرخ به کارگیری ابزارهای دیجیتال در گزارش‌های روزانه مدیران تعیین گردد و با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای، محتوای آموزشی صرفاً از طریق فیلم‌های آفلاین و راهنماهای موجود در سامانه داخلی ارائه گردد و از برگزاری دوره‌های حضوری پرهیز شود،

– پیشنهاد می‌شود «بانک تجارب شغلی کوتاه‌مدت» شامل مجموعه‌ای از فایل‌های صوتی یا ویدئویی حاوی راهکارهای عملی برای حل مسائل اداری رایج، در درگاه پرسنلی سازمان راه‌اندازی گردد؛ این محتوا به صورت دوره‌ای از طریق پیام‌رسان داخلی سازمان برای کلیه مدیران ارسال شده و مشاهده منظم آن به عنوان یکی از شروط ارزیابی میان دوره‌ای مدیران لحاظ شود. پیشنهاد می‌شود که نهاد مجری این طرح اداره کل منابع انسانی باشد و شاخص سنجش

آن، افزایش محسوس نرخ مراجعه مدیران به درگاه آموزشی در مقایسه با دوره مشابه قبل تعیین گردد و با توجه به محدودیت‌های ساختاری، محتواها بدون نیاز به تأیید چندلایه و صرفاً با تأیید یک دبیرخانه کوچک تولید و بارگذاری شوند، - پیشنهاد می‌شود «طرح داوطلبان تغییرپذیر» با هدف کاهش غیرمستقیم مقاومت سازمانی، در یکی از واحدهای دارای بالاترین نرخ مقاومت اجرا گردد؛ در این طرح، از میان مدیران آن واحد، درصدی از داوطلب‌ترین افراد شناسایی و به آنها اختیار داده شود تا یک فرایند روزمره را با نظارت سرپرست خود اصلاح و مستند نمایند و پس از اثبات موفقیت، نتایج در تالار گفتگوی سازمان منتشر شده و به هر یک از داوطلبان، مشوق‌هایی نظیر امتیاز ترفیع شغلی یا حق انتخاب یک دوره آموزشی خارج از برنامه سالانه اعطا گردد. پیشنهاد می‌شود نهاد مجری این طرح معاونت توسعه مدیریت با همکاری واحد روابط عمومی قرار گیرد و شاخص سنجش آن، کاهش محسوس مخالفت‌های صریح با تغییرات جدید در نظرسنجی‌های بعدی تعیین گردد و با توجه به محدودیت‌های صنفی و بودجه‌ای، مشوق‌ها صرفاً در چارچوب آیین‌نامه تشویقی موجود سازمان و بدون نیاز به اعتبار جدید تعریف شوند.

در این پژوهش محدودیت‌هایی وجود داشت که به شرح زیر می‌باشد:

- این پژوهش صرفاً بر روی مدیران میانی و عملیاتی سازمان‌های دولتی ایران متمرکز بوده و حجم نمونه نیز عمدتاً از دستگاه‌های اجرایی مستقر در تهران انتخاب شده است. بنابراین، تعمیم نتایج به سازمان‌های خصوصی، نهادهای عمومی غیردولتی، سازمان‌های نظامی و شرکت‌های دانش‌بنیان با سطح فرهنگ سازمانی، ساختار اداری و نظام جبران خدمات متفاوت، با احتیاط صورت می‌پذیرد.

- مقوله‌هایی نظیر «مقاومت در برابر تغییر» و «ناپایداری سیاستی» عمدتاً مبتنی بر ادراک و برداشت مدیران از محیط پیرامون خود هستند و فاقد شاخص‌های عینی و کمی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشند. این مسئله، امکان سنجش دقیق میزان تغییرات این متغیرها در پژوهش‌های آتی را با دشواری مواجه می‌سازد و تفسیر نتایج را تا حدی به چارچوب ذهنی پژوهشگر وابسته می‌کند،

- پژوهش حاضر در یک مقطع زمانی انجام شده است، در حالی که وضعیت متورینگ و یادگیری تلفیقی در سازمان‌های دولتی ماهیتی پویا و متغیر دارد. عواملی مانند تغییر مدیران ارشد، تحولات فناورانه، تغییر قوانین و مقررات یا بحران‌های سیاسی - اقتصادی می‌توانند به سرعت یافته‌ها را دچار تغییر کنند،

- در سازمان‌های دولتی ایران که گاهی با فضای امنیتی و محافظه‌کاری اداری همراه هستند، امکان ارائه پاسخ‌های کاملاً صادقانه و بی‌پرده توسط مدیران وجود نداشته و ترس از بازخوردهای منفی اداری یا قضاوت‌های سازمانی، ممکن است به خودسانسوری و ارائه پاسخ‌های اجتماعی‌پسند منجر شده باشد.

منابع

- احمدشاهی، امیرحسین، سلیمی، قاسم و یزدان‌دوست، پریرسا. (۱۴۰۴). واکاوی نقش فناوری هوش مصنوعی در ارتقای فرایندهای آموزش، بازارآموزی و به‌سازی حرفه‌ای کارکنان: مرور گستره دانشی. مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۱)، ۶۲-۹۲.
https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.512678.2389
- احمدی، مهدی و نرگسیان، عباس. (۱۴۰۴). برون‌سپاری آموزش کارکنان: فرصت‌ها و چالش‌های پنهان (نمونه‌پژوهی: شرکت ملی نفت تهران). *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۱)، ۲۲-۴۷. doi: 10.22034/jhcad.2025.223984
- افراسیابی‌کشکولی، عبدالله و هرنندی‌امین، حسین. (۱۴۰۳). *جانشین‌پروری و مربی‌گری در سازمان‌های دولتی*. چاپ اول، تهران، انتشارات موسسه آموزشی تالیفی ارشدان.
- ابراهیمی، مهدی، یاسبلاغی‌شراهی، بهمن و مرادی، رحیم. (۱۴۰۴). اثربخشی یادگیری تلفیقی مبتنی بر مدل چرخش ایستگاه بر مهارت حل مسئله و بهزیستی تحصیلی دانش‌آموزان دوره ابتدایی. *فناوری‌های آموزشی در یادگیری*، ۸(۲۹)، ۵۹-۹۰.
https://doi.org/10.22054/jti.2025.77441.1427
- اسماعیل‌زاده‌خسرقی، علی‌اصغر. (۱۴۰۴). تحول در آموزش کارکنان دولت با رویکردهای نوین: از یادگیری ترکیبی تا هوش مصنوعی،
https://civilica.com/doc/2417597
- بدرآوی، ایناس‌علی‌جاوی، قشقائی‌زاده، نصراله، عباس، حزام‌جلیل و سعیدیان‌خوراسگانی، نرگس. (۱۴۰۴). شناسایی مولفه‌ها و ابعاد الگوی منتورینگ برای اساتید تاریخ دانشگاه‌های کشور عراق. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۹(۳)، ۱۹-۴۰.
- بیوک، محسن، تاربین، حامد و قلخانباز، خلیل. (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی آموزش سازمانی دوره عالی- رسته‌ای بر مبنای مدل سه شاخکی (مطالعه موردی: یکی از مراکز آموزشی آجا). *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۲۵(۱)، ۲۷-۵۴. doi: 10.22034/iamu.2024.2015353.2968
- پوراسد، مجتبی، احمدی، کیومرث و فاطمی، عادل. (۱۳۹۹). آسیب‌شناختی نظام آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۹(۲)، ۲۶۱-۲۹۰.
http://journalieaa.ir/article-1-163-fa.html
- پیری‌زمانه، مسلم، جوکار، علی، علیخانی، صادق و خدابخشی، محمد. (۱۴۰۴). واکاوی عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای مدیران منابع انسانی یک سازمان دولتی. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۲)، ۱۱۶-۱۳۹. doi: 10.22034/jhcad.2025.236461
- حاتمی، میدیا، نرگسیان، عباس و منوریان، عباس. (۱۴۰۳). بررسی تجارب زیسته منتی‌ها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در شرکت ایران خودرو دی‌زل. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۱-۲۸.
DOI:10.22034/JHRS.2024.202931
- دهقانی، مرضیه و فخار، نگین. (۱۴۰۳). ارزیابی وضعیت مراکز یادگیری محلی آموزش بزرگسالان استان مازندران و ارائه راهکارهای بهبود کمی و کیفی آنها. *دوفصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۱۳(۲۶)، ۱۲۷-۱۴۹. doi: 10.22080/eps.2025.28222.2296
- رئیسی، الهه، پشوتنی‌زاده، میترا و منصوری، علی. (۱۴۰۳). ارزیابی کیفیت خدمات سامانه آموزش الکترونیکی جهاد دانشگاهی واحد اصفهان (زمرد) با استفاده از روش وب‌کوآل و رویکرد تلفیقی مدل کانو و ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت و عملکرد. *پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱۴(۲)، ۷۶-۵۵. doi: 10.22067/infosci.2024.83678.1172
- شیروانی، حمیدرضا، افشارنژاد، علی‌رضا، امینی‌سابق، زین‌العابدین و ساده، احسان. (۱۴۰۴). الگوی ارتقای پایداری سازمانی از طریق کاربرد سازوکار منتورینگ در توسعه سرمایه انسانی. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۸(۲۸)، ۳۰-۱. DOI:10.22034/qjimdo.2025.493168.1725
- طراحي، احسان. (۱۴۰۴). *مصاحبه پژوهشی در خصوص شناسایی مدل پارادایمی منتورینگ مدیران دولتی با تکیه بر یادگیری تلفیقی / داده تحقیق/*. مرکز ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری تهران.

- عقیلی، سیده‌هما و احمدی‌حاجی، ام‌البنین. (۱۴۰۳). آسیب‌شناسی دوره‌های ضمن خدمت کوتاه‌مدت بر اساس مدل CIPP: ارائه راهکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی در چارچوب برنامه‌ریزی آموزشی. *دوفصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۱۳(۲۶)، ۱۵۰-۱۷۱. 10.22080/eps.2025.28107.2293
- قاسمی‌قاسموند، علی، چناری، وحید، همراهی، مهرداد و احمدی، سیدعلی‌اکبر. (۱۴۰۳). تبیین و طراحی متورینگ به منظور ارتقای فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. *فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۶(۳)، ۲۳۹-۲۶۶. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.402986.1212>
- کاظمی، محمدرضا، دهقان‌پورفرشاه، افسانه و دهقان‌پورفرشاه، علیرضا. (۱۴۰۳). فرصت‌ها و چالش‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه مجازی در بهبود حکمرانی عمومی: مرور نظام‌مند. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۱(۱)، ۱-۲۵. doi: 10.22034/jhcad.2024.219004
- محقق، مهسا، مرادی‌مخلص، حسین و مومنی‌راد، اکبر. (۱۴۰۴). نقش اخلاق حرفه‌ای در ارتقاء اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری در محیط یادگیری تلفیقی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۲۰(۲)، ۷۶-۸۶. <http://ethicsjournal.ir/article-1-3360-fa.html>
- مغانی‌رحیمی، خاطره، رفیع‌یان، مجتبی. (۱۴۰۴). پراگماتیسم و برنامه‌ریزی شهری: تحلیل تاریخی و مفهومی. *فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی برنامه‌ریزی شهری*، ۱۳(۲)، ۵۷-۷۵. doi: 10.22059/jurbangeo.2025.385341.2012
- نصری، علیرضا، باقری، مهدی و محبی، سراج‌الدین. (۱۴۰۲). طراحی و تبیین الگوی مناسب چابک‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران: مورد مطالعه وزارت کشور. *فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)*، ۱۳(۵۱)، ۱۷۱-۱۸۵. DOI: 10.22034/JGEOQ.2023.316471.3432
- نصیری‌فیروز و رضایی، مهدی. (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت معلمان (یک مطالعه فراترکیب). *پژوهش در روش‌های آموزش*، ۳(۴)، 1292-13019. Doi:10.22091/jrim.2025.13019.1292
- نظری، مهدی، مهرمنش، حسن و حقیقت‌منفرد، جلال. (۱۳۹۹). الگوی تاب‌آورسازی تولید در ایران؛ مطالعه‌ای آمیخته مبتنی بر نظریه رویشی و مدل‌سازی معادلات ساختاری. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۴(۴)، ۱۷۷-۱۹۸.

References

- Afrasiabi-Keshkouli, A. & Harandi-Amin, H. (2024). *Succession planning and coaching in government organizations*. (1st ed.), Arshadan Educational and Authoring Institute Publications. (In Persian)
- Aghili, S. H. & Ahmadihaji, O. (2025). Analysis of Short-Term In-Service Training Courses Based on the CIPP Model: Providing AI-Based Solutions within the Framework of Educational Planning. *Journal of Educational Planning Studies*, 13(26), 150-171. doi: 10.22080/eps.2025.28107.2293 (In Persian)
- Ahmadi, M. & Nargesian, A. (2025). Outsourcing Employee Training: Latent Opportunities and Challenges (Case Study: National Iranian Oil Company of Tehran). *Human Capital Assessment and Development*, 2(1), 22-47. doi: 10.22034/jhcad.2025.223984 (In Persian)
- Ahmadshahi, A., Salimi, G., & Yazdandoust, P. (2025). Investigating the Role of Artificial Intelligence Technology in Enhancing Employee Training, Retraining, and Professional Development Processes: A Scoping Review. *Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 62-92. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.512678.2389> (In Persian)
- Badrawi, I. A. G., Ghasghaiezadeh, N., Abbas, H. J. & Saeidian Khorasgani, N. (2025). Identifying the components and dimensions of the mentoring model for history professors in Iraqi universities. *Educational Leadership & administration*, 19(3), 19-40. (In Persian)
- Budhiraja, S. (2023). Continuous learning and employee performance: a moderated examination of managers' coaching behavior in India. *Personnel Review*, 52(1), 200-217. DOI 10.1108/PR-04-2020-0272

- Buick, M., Tarin, H. & Ghalkhanbaz, K. (2025). Pathology of organizational education in higher education based on the three-pronged model (Case study: one of the educational centers of Aja). *Military Management Quarterly*, 25(1), 27-54. doi: 10.22034/iamu.2024.2015353.2968 (In Persian)
- Busby, K. R., Draucker, C. B. & Reising, D. L. (2022). Exploring mentoring and nurse faculty: An integrative review. *Journal of Professional Nursing*, 38, 26-39. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2021.11.006>
- Daunicht, T. M., Emmerdinger, K. J., Stoeger, H. & Ziegler, A. (2025). Analyzing barriers to mentee activity in a school-based talent mentoring program: A mixed-method study. *Education Sciences*, 15(2), 162. <https://doi.org/10.3390/educsci15020162>
- Dehghani, M. & Fakhar, N. (2025). Evaluation of the Status of Local Learning Centers for Adult Education in Mazandaran Province and Providing Strategies for Their Quantitative and Qualitative Improvement. *Journal of Educational Planning Studies*, 13(26), 127-149. doi: 10.22080/eps.2025.28222.2296 (In Persian)
- Dhaenens, A. J., Vardaman, J. M., Rogers, B. L. & Allen, D. G. (2026). Being active and central: Proximal and distal career benefits of providing mentoring within intraorganizational developmental networks. *Group & Organization Management*, 51(3), 1369-1401. DOI: 10.1177/10596011251316613
- Ebrahimi, M., Yasbolaghi Sharahi, B. & Moradi, R. (2025). The Effectiveness of Blended Learning Based on Station Rotation Model on Problem-Solving Skills and Academic Well-being of Elementary School Students. *Educational Technologies in Learning*, 8(29), 59-90. <https://doi.org/10.22054/jti.2025.77441.1427> (In Persian)
- Esmailzadeh-Khosraghi, A. A. (2025). Transformation in government employee training with modern approaches: From blended learning to artificial intelligence. *Civilica*. <https://civilica.com/doc/2417597> (In Persian)
- Geletu, G. M. (2026). The effects of pedagogical mentoring and coaching on primary school teachers' professional development practices and students' learning engagements in classrooms in Oromia regional state: implications for professionalism, *Education 3-13*, 54(1), 186-202, DOI:10.1080/03004279.2023.2293209
- Ghasemi Ghasemvand, A. , Chenari, V., Hamari, M. & Ahmadi, S. A. A. (2024). Explanation and design of mentoring in order to promote human resources activities in the National Company of Southern Oil-bearing Regions. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 239-266. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.402986.1212> (In Persian)
- Han, X. (2025). Associations between effectiveness of blended learning, student engagement, student learning outcomes, and student academic motivation in higher education. *Education and Information Technologies*, 30(8), 10535-10565. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-13246-1>
- Halverson, L.R., Spring, K.J., Huyett, S., Henrie, C.R. & Graham, C.R. (2023). Blended Learning Research in Higher Education and K-12 Settings. In: Spector, J.M., Lockee, B.B., Childress, M.D. (eds) *Learning, Design, and Technology*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-17461-7_31
- Hatami, M., Nargesian, A. & Monavvarian, A. (2024). Investigation of the Lived Experiences of Mentees from the Phenomenon of Effective Feedback in Mentoring Relationships in Iran Khodro Diesel Company. *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 1-28. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.202931> (In Persian)
- Henderikx, M. & Vrieling-Teunter, E. (2026). Facilitating blended learning in teacher learning groups: experiencing social configuration during face-to-face and online meetings. *Journal of Professional Capital and Community*, 11(1), 95-111. DOI 10.1108/JPCC-09-2024-0164

- Kazemi, M., Dehghanpour-Farashah, A. & Dehghanpour-Farashah, A. (2024). Opportunities and Challenges of Virtual Assessment and Development Centers in Improving Public Governance: A Systematic Review. *Human Capital Assessment and Development*, 1(1), 1-25. doi: 10.22034/jhcad.2024.219004 (In Persian)
- Keramidas, N. L., Queener, J. E. & Hartung, P. J. (2022). Forming mentoring relationships in graduate education: The role of personality. *Australian Journal of Career Development*, 31(2), 118-129. DOI: 10.1177/10384162221107972
- Lambert, W. M., Nana, N., Afonja, S., Saeed, A., Amado, A. C., & Golightly, L. M. (2025). Addressing structural mentoring barriers in postdoctoral training: a qualitative study. *Studies in graduate and postdoctoral education*, 16(1), 1-24. DOI 10.1108/SGPE-04-2023-0033
- Mahande, R. D., Fakhri, M. M., Suwahyu, I., & Sulaiman, D. R. A. (2026). Unveiling the impact of ChatGPT: investigating self-efficacy, anxiety and motivation on student performance in blended learning environments. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 18(1), 282-297. DOI 10.1108/JARHE-07-2024-0372
- Moghani Rahimi, K. & Rafieian, M. (2025). Pragmatism and Urban Planning: Historical and Conceptual Analysis. *Geographical Urban Planning Research (GUPR)*, 13(2), 57-75. doi: 10.22059/jurbangeo.2025.385341.2012 (In Persian)
- Mohagheghi, M., Moradimokhles, H. & Momeni Rad A. (2025). The Role of Professional Ethics in Enhancing Knowledge Sharing and Innovation in Blended Learning Environments. *Ethics in Science and Technology*, 20(2), 76-86. <http://ethicsjournal.ir/article-1-3360-fa.html> (In Persian)
- Nasri, A., Bagheri, M. & Mohebi, S. (2023). Designing and explaining the appropriate model of human resource agility in government organizations of the Islamic Republic of Iran: A case study of the Ministry of Interior. *Geography and Regional Planning*, 13(51), 171-185. DOI: 10.22034/JGEOQ.2023.316471.3432 (In Persian)
- Nasiri Firuz, A. & Rezaei, M. (2025). Pathology of teachers' in-service training (A meta-synthesis study). *Research in Instructional Methods*, 3(4). Doi:10.22091/jrim.2025.13019.1292 (In Persian)
- Nazari, M., Mehrmanesh, H. & Haghighat Monfared, J. (2021). Production Resilience Model in Iran, Mix Method Study with Using the Grounded Theory & Structural Equation Modeling Approach. *Management Research in Iran*, 24(4), 177-198. (In Persian)
- Ní Uigín, D. & Cofaigh, É. Ó. (2021). Blending learning – from niche to norm. *Irish Educational Studies*, 40(2), 227–233. <https://doi.org/10.1080/03323315.2021.1933566>
- Piri Zamaneh, M., Jokar, A., Alikhani, S. & Khodabakhshi, M. (2025). Investigating the Factors Affecting Professional Ethics of Human Resource Managers in a Public Organization. *Human Capital Assessment and Development*, 2(2), 116-139. doi: 10.22034/jhcad.2025.236461 (In Persian)
- Pourasad M., Ahmadi K. & Fatemy A. (2021). Pathology of the staff training system in Iranian government organizations. *Managing Education in Organizations*, 9 (2), 261-290. <http://journalieaa.ir/article-1-163-fa.html> (In Persian)
- Ughasoro, M. D., Musa, A., Yakubu, A., Adefuye, B. O., Folahanmi, A. T., Isah, A., ... & Salako, B. L. (2022). Barriers and solutions to effective mentorship in health research and training institutions in Nigeria: Mentors, mentees, and organizational perspectives. *Nigerian journal of clinical practice*, 25(3), 215-225. DOI: 10.4103/njcp.njcp_154_20
- Ramaila, S. M. (2026). Leveraging Technology for Mentorship and Learning: Digital Tools and Virtual Platforms in Adult Education. In A. Edwards & T. Kaponda (Eds.), *Fostering Lifelong Learning Through Mentoring in Adult Education* (pp. 321-362). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3516-2.ch012>

- Reisi, E., Pashootanizadeh, M. & Mansoori, A. (2024). Evaluating the Quality of Academic Center for Education, Culture and Research (ACECR) of Isfahan's E-learning System Services Using the WebQual Method and based on the Integrated Approach of the Kano Model and the Importance-Performance Analysis Matrix. *Library and Information Science Research*, 14(2), 55-76. doi: 10.22067/infosci.2024.83678.1172 (In Persian)
- Shirvani, H. R., Afsharnejad, A. R., Amini Sabegh, Z. & Sadeh, E. (2025). The Model of Promoting Organizational Sustainability through the Application of the Mentoring Mechanism in the Development of Human Capital. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(2), 1-30. DOI:10.22034/qjimdo.2025.493168.1725 (In Persian)
- Sinambela, T. H., Yuniati, S., Kurniati, A. & Rahmi, D. (2026). Blended learning sebagai jembatan antara dunia kelas dan dunia digital dalam pembelajaran matematika. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 5(1), 231-243.
- Xu, L. & Ji, J. (2026). Fostering newcomers' work well-being through mentoring: The mediating role of career calling and the nonlinear moderating effect of team relationship conflict. *Acta Psychologica*, 262, 106159. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.106159>
- Ventimiglia, G., Setti, I. & Maffoni, M. (2026). Mentoring in Hospital Settings: A Systematic Review of Guidance, Care, and Professional Development. *Healthcare*, 14(4), 505. <https://doi.org/10.3390/healthcare14040505>