



Investigation of the Lived Experiences of Mentees from the Phenomenon of Effective Feedback in Mentoring Relationships in Iran Khodro Diesel Company

Midia Hatami¹ , Abbas Nargesian² , Abbas Monavvarian³

Abstract

Background & Purpose: The main goal in mentoring relationships is to successfully carry out the mentoring process, and effective feedback to employees is one of the tools to achieve this goal. And in this regard, the current research seeks to find common themes from the mentees' lived experiences in order to explain and understand the nature and background of the phenomenon of effective feedback in mentoring relationships.

Methodology: The current research is based on Van Menen's interpretive phenomenology approach and the research tools were semi-structured interviews and the participants of the research were 16 people who were among the experts and recipients of effective feedback in mentoring relationships in the Iranian company. diesel cars were selected and the sampling method was also purposeful (based on the goal) of criterion-oriented type.

Findings: The results of the research led to seven general clusters: (core category, strategy, consequence, facilitator, moderator, background and limitation. Also, 19 main themes were obtained, which were the subsets of each of the main clusters. These topics include: core category: learning; Strategy: technical, developmental and social feedback methods; Consequence: personal, occupational and organizational consequences; Facilitator: mentor's personal competencies, mentor's behavioral competencies and mentor's specialized competencies; Moderator: mentee characteristics, mentor characteristics and feedback content. Context: organizational culture and organizational support. Limitation: The mentee's characteristics and the method of providing feedback. Furthermore, 100 sub-themes related to the understanding of mentee's lived experiences emerged from the phenomenon of effective feedback.

Conclusion: The use of this research model culturalizes the process of designing and developing effective feedback in mentoring relationships at the macro level and it can be implemented more easily at the level of organizations. In addition, it develops the theoretical field of the subject at the international level; Therefore, the added value of this study can be considered as awareness and facilitation of effective feedback process in mentoring relationships in the context of organizations with awareness and modeling of the concepts and contents of the presented model.

Keywords: Feedback, Effective feedback, Lived experiences, Mentoring

Citation: Hatami, Midia, Nargesian, Abbas & Monavvarian, Abbas (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 Studies*, 14(2), 1-28. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.202931>

1. Ph.D., Department of Public Administration, Kish International Campus of University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: midia.hatami@ut.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Leadership & Human Capital, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir
3. Prof., Department of Public Policy & Administration, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: amonavar@ut.ac.ir



Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Abbas Nargesian

© Authors

Received:

April 27, 2024

Received in revised form:

June 04, 2024

Accepted:

June 21, 2024

Published online:

June 30, 2024

بررسی تجارب زیسته منتی‌ها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط متورینگ در شرکت ایران خودرو دیزل

میدیا حاتمی^۱، عباس نرگسیان^۲، عباس منوریان^۳

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: عباس نرگسیان
© نویسندگان

زمینه و هدف: هدف اصلی در روابط متورینگ، انجام موفق فرایند متورینگ است و بازخورد مؤثر به کارکنان، یکی از ابزارهای دستیابی به این هدف است. و در همین راستا پژوهش حاضر درصدد دستیابی به مضامین مشترک از تجارب زیسته منتی‌ها در جهت تبیین و درک ماهیت و بستر پدیده بازخورد اثربخش در روابط متورینگ است.

روش: پژوهش حاضر بر رویکرد پدیدارشناسی تفسیری و منمن مبتنی است ابزار پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مشارکت‌کنندگان پژوهش، ۱۶ نفر منتی بود که از بین خبرگان و دریافت‌کنندگان بازخورد اثربخش در روابط متورینگ، در شرکت ایران خودرو دیزل انتخاب شدند و روش نمونه‌گیری نیز هدفمند (مبتنی بر هدف) از نوع معیارمحور بود.

یافته‌ها: نتایج پژوهش به هفت خوشه‌بندی کلی منتهی شد: مقوله محوری، استراتژی، پیامد، تسهیلگر، تعدیلگر، بستر و محدودیت. همچنین ۱۹ درون‌مایه اصلی به‌دست آمد که زیرمجموعه هر یک از خوشه‌های اصلی بود. این درون‌مایه‌ها عبارت‌اند از: مقوله محوری؛ یادگیری؛ استراتژی؛ شیوه‌های بازخورد فنی، توسعه‌ای و اجتماعی؛ پیامد؛ پیامدهای فردی، شغلی و سازمانی؛ تسهیلگر؛ شایستگی‌های فردی متور، شایستگی‌های رفتاری متور و شایستگی‌های تخصصی متور؛ تعدیلگر؛ ویژگی‌های منتی، ویژگی‌های متور و محتوای بازخورد. بستر: فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی.

نتیجه‌گیری: استفاده از مدل این پژوهش، فرایند طراحی و توسعه بازخورد اثربخش در روابط متورینگ را در سطح کلان فرهنگ‌سازی می‌کند و در سطح سازمان‌ها نیز می‌تواند با سهولت بیشتری عملیاتی و اجرای شود. افزون‌براین، حوزه نظری موضوع را در سطح بین‌المللی توسعه می‌دهد؛ از این رو ارزش افزوده این مطالعه را می‌توان آگاهی و تسهیل فرایند بازخورد اثربخش در روابط متورینگ در بستر سازمان‌ها با آگاهی و الگوبرداری از مفاهیم و درون‌مایه‌های مدل ارائه شده دانست.

کلیدواژه‌ها: بازخورد، بازخورد اثربخش، تجارب زیسته، متورینگ

دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۸
بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۱۵
پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۱
انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۱۰

استناد: حاتمی، میدیا؛ نرگسیان، عباس؛ منوریان، عباس (۱۴۰۳). بررسی تجارب زیسته منتی‌ها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط متورینگ در شرکت ایران خودرو دیزل. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۱-۲۸.
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.202931>

midia.hatami@ut.ac.ir
anargesian@ut.ac.ir
amonavar@ut.ac.ir

۱. دکتر، گروه مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه:
۲. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:
۳. استاد، گروه خطمشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.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
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۳، تابستان، دوره ۱۴، شماره ۲، صص. ۱-۲۸
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

مطالعات مختلف حوزه توانمندسازی منابع انسانی نشان داده است که توانمندسازی منابع انسانی، استقلال کارکنان را افزایش می‌دهد و انگیزه کاری، پیشگامی در کار و تولیدهای خلاقانه و نوآورانه را در منابع انسانی تقویت می‌کند (علوی، موسوی، صادقی نصب و اسدی، ۱۴۰۱). موفقیت مسیرشغلی در طی سال‌های اخیر یکی از مفاهیم پر توجه در مطالعات منابع انسانی بوده است. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند نیروهای انسانی خود را حفظ کرده و ضریب ترک مشاغل را پایین نگاه دارند، ناگزیرند تا بسترهای لازم را برای توسعه و پیشرفت منابع انسانی، به‌خصوص نیروهای کارآمد و متخصص، فراهم آورند (نقی‌یان، دانش‌فرد و گلرد، ۱۴۰۳).

آموزش و سازگاری با انواع مختلف مهارت‌ها و نقش‌های سازمانی امری مشکل است و آموزش نیروی انسانی، سرمایه‌گذاری پرسودی به‌شمار می‌آید و آموزش یکی از راه‌های اصولی، معقول و منطقی جهت هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به‌کارگیری استعدادهای پنهان، به‌کارگیری قدرت خلاقیت و به‌وجودآمدن حس اعتماد و انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد. در همین راستا، شرکت «ایران‌خودرو دیزل» از برنامه «منتورینگ» به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین توسعه‌ای، برای رسیدن به عملکرد مطلوب مورد انتظار استفاده می‌کند که عاملی مؤثر در آموزش مهارت‌ها و رشد حرفه‌ای در سازمان‌ها محسوب می‌شود. در راستای اجرای برنامه منتورینگ، ارائه «بازخورد» در روابط منتورینگ بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا یکی از اقدامات و فعالیت‌های مهمی که باعث خواهد شد تا سازمان بتواند روند پیشرفت خود را بررسی و انحراف‌های پیش‌آمده را اصلاح کند، «بازخورد» است.

در روابط منتورینگ، منتورها می‌دانند که عملکرد آن‌ها بر منتهی‌ها تأثیرگذار است و بازخورد ابزاری است که اثربخشی ارتباط را اندازه‌گیری می‌کند. ترویج یادگیری مستمر، تقویت فضای مورد اطمینان و تأیید گفت‌وگوی درست، سه توصیه‌ای است که برای حمایت از ایجاد فرهنگ بازخوردپسند، مطرح شده تا مطلب بیشتری درک شود و معنادار بودن بازخورد نیز تقویت شود (بوان^۱، ۲۰۲۰). منتورینگ عاملی مؤثر در آموزش مهارت‌ها و رشد حرفه‌ای در سازمان‌ها محسوب می‌شود (جکسون، میلوس و کر^۲، ۲۰۱۹). یکی از اهداف منتورینگ، ایجاد یک شبکه حرفه‌ای است که حمایت اجتماعی را هم برای منتهی و هم منتور فراهم می‌کند (جنگلند، گانینگبرگنا و نیهولم^۳، ۲۰۲۱) و نکته شایان توجه درباره آن، این است که وجود رابطه منتورینگ غیرعملکردی، می‌تواند تأثیرهای منفی در تعالی حرفه‌ای منتهی داشته باشد (نجفی‌نژاد و مقبولی، ۱۳۹۸).

یکی از اهداف اصلی در روابط منتورینگ، انجام موفق فرایند یادگیری است و ارائه بازخورد اثربخش به کارکنان، یکی از ابزارهای دستیابی به این هدف است. بازخورد اثربخش مانند پُل، شکاف بین اهداف سازمانی و اهداف فردی را پُر می‌کند و به‌عنوان یک استراتژی الزامی و تسهیل‌کننده فرایند منتورینگ، ضروری می‌نماید. بازخورد اثربخش، فرایند طراحی و اجرای ملاحظاتی است که هدف آن، تبدیل استعداد خام به عملکردهای سازمانی با برداشتن موانع، ایجاد فرصت‌های برابر شغلی، برنامه‌های کاری منعطف، ارتباطات مؤثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، بهبود و بهره‌وری است.

1. Bovan

2. Jackson, Milos & Kerr

3. Jangland, Gunningberg & Nyholm

مرور ادبیات مرتبط نشان می‌دهد که فرصت‌هایی که منتورینگ برای توسعه حرفه‌ای ارائه می‌دهد، به‌طور شایان توجهی بر سطوح کارآمدی رشد شخصی و حرفه‌ای تأثیر می‌گذارد (لاکی^۱، ۲۰۰۹؛ اسچافر^۲، ۲۰۱۰، وولفولک هوی و بورک اسپرو^۳، ۲۰۰۵). در میان انواع مختلف حمایت‌های القایی، از جمله شخصی، اجتماعی و حرفه‌ای که افراد تازه‌کار می‌توانند داشته باشند، منتورینگ به‌عنوان مساعدترین کمک برای توسعه حرفه‌ای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود (گرینر، هافمن و کاستالر^۴، ۲۰۱۷).

منتورینگ خوب، منافع بسیاری برای منتور و متنی در پی خواهد داشت که از آن جمله می‌توان به حفظ و نگهداشت دانش و افزایش رضایت شغلی اشاره کرد. با توجه به روندهای جاری در محل کار، همانند تفویض بیشتر اختیار به کارکنان، افزایش نیاز به یادگیری مستمر و اتکای بیشتر بر توسعه حرفه‌ای، بعید به نظر می‌رسد که اهمیت منتورینگ به این زودی کاهش پیدا کند (هزلت و گیبسون^۵، ۲۰۰۵).

حمایت بالاترین مقام سازمانی از چنین برنامه‌ای، به‌عنوان مهم‌ترین عامل نهادی و تعهد رهبران و حمایت آن‌ها و مهم‌ترین عامل سازمانی در موفقیت برنامه شناخته شده است. ارائه آموزش کافی و ارائه پاداش‌هایی به منتورها نیز، در موفقیت چنین برنامه‌ای تأثیرگذار است. پژوهش‌هایی در خصوص روابط منتورینگ انجام شده است که توجه بیشتر پژوهشگران، روی توسعه حرفه‌ای و جامعه‌پذیری، مسائل و مشکلاتی که کارکنان در سازمان‌ها با آن‌ها روبه‌رو هستند و بیشتر بحث سازگاری بوده است و به‌ندرت به درک و تجربه‌زیسته کارکنان توجه کرده‌اند یا برنامه‌ای نظام‌مند برای این دسته از کارکنان داشته باشند. حتی مدیران آموزش و توسعه و مدیران منابع انسانی، به‌دلیل ضعف و سوءمدیریت، روابط منتورینگ را به‌خوبی اجرا نمی‌کنند و از اهمیت و اثربخشی این روابط که نقش بسزایی هم روی سازمان و هم روی افراد دخیل در سازمان دارد، مطلع نیستند (حسینی، قورچیان، جعفری و زمانی مقدم، ۱۳۹۹).

بنابراین ضرورت دارد که مدیران آموزش و توسعه و به‌ویژه، مدیران منابع انسانی، درصدد توانمندکردن روابط منتورینگ به‌منظور آثربخشی بر سازمان و کارکنان برآیند. به تأثیرهای روابط منتورینگ توجه نشود، در بلندمدت شاهد کاهش بهره‌وری، ضعف عملکرد و بروز مشکلاتی مانند بی‌انگیزگی، غیبت، دوری از کار، ترک کردن سازمان و در نهایت، اخراج خواهیم بود و کارکنانی خواهیم داشت که در جهت بهبود وضعیت خود تلاشی انجام نمی‌دهند، رفتار مطلوب و مناسبی که در شأن یک کارمند حرفه‌ای و ماهر است، از خود نشان نمی‌دهند که این عمل آثار مخرب روی سازمان و خود کارکنان نیز خواهد داشت (گلین، گلین، مک وی، وندت و راسل^۶، ۲۰۱۷). نتیجه بازخورد برای متنی‌ها، تقویت یادگیری موفق، شناسایی خطاهای یادگیری و اصلاح آن‌هاست و برای مدیریت نیز، اطلاعاتی برای اصلاح و ارتقای سطح علمی و توانایی کارکنان و توصیه به اقدامات ترمیمی فردی یا گروهی به فراگیران فراهم می‌کند (الگیرایگری^۷، ۲۰۱۸).

دلیل مطالعه بازخورد، افزایش اثربخشی سازمان است؛ بنابراین ارائه بازخورد مفید نیازمند دانش عالی درباره راه‌های درک، پردازش و پاسخ به بازخورد و یافتن نیازهای فردی و خصوصیات شخصی افراد، جهت ارائه نکات بسیار حائز اهمیت

-
1. Luckey
 2. Schaffer
 3. Woolfolk Hoy & Burke Spero
 4. Greiner, Hofmann & Katstaller
 5. Hezlett & Gibson
 6. Glynn, McVey, Wendt & Russell
 7. Algirairi AH

است. وقتی بازخورد با نیازهای اطلاعات فردی سازگار نیست، می‌تواند فرد را منحرف کند و در نتیجه عملکرد را کاهش دهد (گرلر^۱، ۲۰۰۳).

رهبران سازمان‌ها، به‌ویژه مسئولان منابع انسانی، باید دانش و مهارت لازم را برای این امر مهم کسب کنند و به‌طور مؤثر آن‌ها را به کار گیرند. امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های مطرح در حوزه منابع انسانی، برقراری ارتباط و هماهنگی بین منتور و منتهی و فرهنگ‌سازی مزایای بازخورد اثربخش در این روابط است. هرچند بخشی از ناکارآمدی بازخورد اثربخش در سازمان‌ها، به چگونگی اجرای این نظام مربوط است؛ اما خلأ نظری نیز مسئله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات سازمانی در سازمان‌ها و نیز پراکندگی مدل‌ها و تناقض میان آن‌ها، به حدی است که به‌طور کلی، دانش انباشته در این حوزه، فاقد نظر روشن درباره مهم‌ترین عناصر تبیینی برای سنجش و ارزیابی بازخورد اثربخش سازمان‌هاست.

سازمان‌ها برای رویارویی با دنیای پرتلاطم اطراف خود، به سازوکاری نیاز دارند تا به حرکت آن‌ها جهت دهد و در مسیر چشم‌انداز سازمان هدایت شود. از سازمان‌ها انتظار می‌رود طیفی از اهداف را دنبال کنند که ممکن است برخی از آن‌ها با یکدیگر در تضاد باشند. بنابراین، سازمان‌ها موظف‌اند توجه خود را بر ابعاد چندگانه بازخورد اثربخش، فرایند طراحی و اجرای ملاحظاتی معطوف کنند که هدف آن، تبدیل استعداد خام به عملکردهای سازمانی با برداشتن موانع، ایجاد فرصت‌های برابر شغلی، برنامه‌های کاری منعطف، ارتباطات مؤثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، بهبود و بهره‌وری است.

از چالش‌هایی که شرکت «ایران خودرو دیزل» با آن روبه‌رو است، بحث بحران جانشین‌پروری است. تعداد زیادی از نیروهای کلیدی در معاونت‌های مهم سازمان، در حال بازنشستگی هستند و ما با بحران مدیران آینده روبه‌رو هستیم. منتورینگ یکی از ابزارهایی است که به مبحث جانشین‌پروری کمک می‌کند و در این راستا «بازخورد اثربخش»، یکی از ساز و کارهایی است که می‌تواند در راستای بهبود و توسعه منتهی و بهینه‌سازی روابط منتور و منتهی، بسیار مؤثر باشد. شرکت «ایران خودرو دیزل» به‌عنوان عامل اجراکننده فرایند منتورینگ، نقش خود را در کنترل چالش‌هایی که با آن روبه‌رو است با شناخت و تأمین نیازهای کارکنان ایفا می‌کند و می‌بایست تلاش کند تا از تجربه‌های زیسته کارکنان، در جهت اثربخشی و بهره‌وری سازمان و خود کارکنان نیز بهره‌مند شود.

مطالعه حاضر از این نظر حائز اهمیت است که در روابط منتورینگ شرکت «ایران خودرو دیزل»، وجود یک نظام نظارتی مؤثر و اثربخش و به‌خصوص نظامی درون سازمانی، به انجام بهینه وظایف و اجرای عدالت با بیشترین اثربخشی در سطح کلان کمک شایانی خواهد کرد. پژوهشگر با شناسایی، درک و تجربه زیسته کارکنان از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، می‌کوشد تا یافته‌های این پژوهش را در اختیار مدیران آموزش و توسعه (به‌خصوص مدیران منابع انسانی) قرار دهد و ایشان را از اهمیت این موضوع آگاه کند؛ زیرا ضعف در ارائه و دریافت بازخورد، موجب بروز ضعف در روابط منتورینگ و آشفتگی و سردرگمی در شیوه تربیت و تأمین منابع انسانی در سازمان می‌شود. کاهش چشمگیر کارآمدی و اثربخشی کارکنان و فراگیران، از عواقب ناگوار این آشفتگی است و بیم آن می‌رود که این ضعف، طی سال‌های آتی مشکلات سازمان‌ها را تشدید کند.

تجارب زیسته کارکنان از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در سازمان‌ها، نقش هدایت‌کننده، تسهیلگر و مؤثری دارد و فضائل اخلاقی، فرهنگی و بهبود روابط انسانی را نیز دربرمی‌گیرد؛ اما به‌طور قطعی نمی‌توان گفت که روابط منتورینگ، به اهداف سازمان‌ها جامعه عمل می‌پوشاند و در این وضعیت، تجربه‌زیسته کارکنان نیز از این امر مستثنا نیست. بر این اساس، تلاش شده است تا با شناسایی تجربه زیسته کارکنان از بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، ضرورت فراهم کردن زمینه‌های تغییر و اصلاح در برنامه‌های سازمان تبیین شود.

ارتقای کیفیت کاری کارکنان و افزایش شایستگی‌های کارکنان سازمان در رأس برنامه‌های مدیران است. کارکنان به‌عنوان بخشی از منابع انسانی کارآمد در سازمان‌ها، به توجه و آموزش و توسعه نیازمندند و به‌دلیل تغییرات زیادی که در سازمان‌ها به‌وجود آمده است، ضرورت زیادی در خصوص توسعه شایستگی‌های منابع انسانی احساس می‌شود. توسعه منابع انسانی، سرمایه‌گذاری پرسودی به‌شمار می‌آید که بازده آن، در واقع امری حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است و باید به‌طور مستمر در سازمان به آن توجه شود؛ زیرا رویکرد منتورینگ، یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت‌کننده کارکنان سازمان است و باعث به‌کارگیری استعدادهای نهفته، به‌کارگیری قدرت تخیل و به‌وجود آمدن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد.

چشم‌انداز شرکت «ایران خودرو دیزل»، پیشگام بودن در توسعه منابع انسانی و زیرساخت‌های تحقیقاتی اقتصاد دانش‌بنیان و دستیابی به جایگاه برترین، در زمینه خلق محصولات و خدمات این حوزه است این شرکت با هدف تربیت، توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی، برای تقویت و بهبود مهارت‌های تخصصی در اکوسیستم صنعتی، می‌کوشد تا نیازهای آموزش عمومی و تخصصی و نیز، شکاف میان تحصیلات آکادمیک و فضای کار را پوشش دهد و تلاش می‌کند تا به‌عنوان کانون تجمع نخبگان، در ورود رویکردهای جدید علمی و فناورانه به کشور، جریان‌ساز و پیشرو باشد؛ از این روتوجه ضروری و غنی‌سازی در حوزه یادگیری و توسعه نیازمند است مدیران و متولیان شرکت «ایران خودرو دیزل» نیز به‌دنبال یافتن و تقویت متغیرهایی هستند که زمینه پیشبرد اهداف استراتژیک، افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی را فراهم می‌کنند که از مؤلفه‌های اصلی آن، می‌توان به مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، نوآوری‌های موفق، کسب مزیت رقابتی و عملکرد مطلوب در سازمان اشاره کرد. با توجه به اینکه فرایند منتورینگ در سازمان، جز استراتژی‌های مهم توسعه‌ای و به‌خصوص توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و عملیاتی شده است، هیچ استراتژی‌ای (به‌خصوص پدیدارشناسانه) در خصوص پدیده بازخورد اثربخش در شرکت «ایران خودرو دیزل» ارائه نشده است.

پژوهشگر سعی دارد مدل و یافته‌های این پژوهش را در اختیار مدیران آموزش و توسعه (به‌خصوص مدیران منابع انسانی) قرار دهد و ایشان را از اهمیت این موضوع آگاه کند که ضعف در ارائه و دریافت بازخورد، روابط منتورینگ را ضعیف می‌کند و در شیوه تربیت و تأمین منابع انسانی در سازمان آشفتگی و سردرگمی ایجاد می‌کند. کاهش چشمگیر کارآمدی و اثربخشی کارکنان و فراگیران، از عواقب ناگوار این آشفتگی است و بیم آن می‌رود که این ضعف، طی سال‌های آتی مشکلات سازمان‌ها را تشدید کند ازسوی دیگر، استفاده از مدل این پژوهش، فرایند طراحی و توسعه بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ را در سطح کلان فرهنگ‌سازی می‌کند و در سطح سازمان‌ها نیز می‌تواند با سهولت بیشتری اجرایی شود. افزون‌براین‌حوزه نظری موضوع را در سطح بین‌المللی توسعه می‌دهد. با توجه به آنچه بیان شد، ارزش افزوده این مطالعه را

می‌توان آگاهی و تسهیل فرایند بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در بستر سازمان‌ها با آگاهی و الگوبرداری از مفاهیم و درون‌مایه‌های مدل ارائه شده دانست.

پیشینه پژوهش

بازخورد اثربخش^۱

ارائه بازخورد مؤثر یکی از مسائل مهمی است که هر مدیری می‌تواند برای کارمندان خود در نظر بگیرد. اصولاً وجود بازخورد نه تنها برای رسیدن به موفقیت و بهبود عملکرد کارکنان ضروری است، بلکه برای موفقیت سازمان یا شرکت نیز اهمیت دارد. مدیران تأثیر عملکردشان را بر دیگران درک می‌کنند. کار کردن بدون بازخورد، شبیه سفری مهم بدون قطب‌نماست. بازخورد ابزاری است که اثربخشی ارتباطات را اندازه‌گیری می‌کند و برای ارزیابی و بررسی استفاده می‌شود. ارتقای پیوستار یادگیری، تقویت فضای اعتماد و تأیید گفت‌وگوی معتبر، سه توصیه ارائه شده برای حمایت از ایجاد فرهنگ بازخوردپسند، به‌منظور دستیابی به بینش بیشتر و افزایش معنادار بودن بازخورد است. بازخورد خوب است؛ ولی فرهنگ بازخوردپسند بهتر است (باکر، پررو، رید و بلانچارد^۲، ۲۰۱۳).

منتورینگ^۳

منتورینگ را معمولاً به این صورت تعریف می‌کنند: رابطه حرفه‌ای که طی آن، شخص باتجربه و آگاه (منتور) به فرد دیگری کمک می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را در زمینه حرفه‌ای مشخص ارتقا دهد. منتور شخصی است که در یک زمینه تخصصی تجربه دارد و می‌تواند به شخص دیگری که تجربه کمتری در همان زمینه دارد، کمک کند. به‌طور کلی، حوزه فعالیت‌های منتورها در دو گروه دسته‌بندی می‌شود: حوزه شغلی (حرفه‌ای) و حوزه روان‌شناختی (حوزه حرفه‌ای، منتور تلاش می‌کند که با توصیه‌هایی که به منتی می‌کند، رشد و عملکرد حرفه‌ای او را افزایش دهد. در حوزه روان‌شناختی، منتور به‌عنوان یک الگو ایفای نقش می‌کند و به عنصر الهام‌بخش تبدیل می‌شود. این دو حوزه، معمولاً هم‌زمان اتفاق می‌افتند و به فرد این امکان را می‌دهند تا علاوه بر پیشرفت در حوزه شغلی، توازن مناسب بین شغل و زندگی شخصی برقرار سازد (مولن و کلیمایتس^۴، ۲۰۲۱). در معنای عام، منتورینگ فرایندی برای پرورش یک همکار کم‌تجربه با هدف ارتقای پیشرفت حرفه‌ای او در زمینه مدنظر، از طریق حمایت و کمک متخصصی با تجربه‌تر و مبتنی بر چارچوب نظری و عملی تعریف می‌شود (لاکی^۵، ۲۰۰۹؛ براون، گیسا و مک‌کانل^۶، ۲۰۲۰؛ وایتهاوس^۷، ۲۰۱۶).

بازخورد و منتورینگ

کارلس^۸ (۲۰۰۶) تفاسیر مختلف ممکن از منتی‌ها و منتورهای آن‌ها را با توجه به بازخورد دادن بررسی و اشاره کرد که چگونه دیدگاه‌های متفاوت در اهداف و برنامه‌ها، مانند موانعی برای تحریف پذیرش بازخورد و پیروی بعدی آن از توصیه‌ها

1. Effective Feedback
2. Baker, Perreault, Reid & Blanchard
3. Mentoring
4. Mullen & Klimaitis
5. Luckey
6. Brown, Geesa & McConnel
7. Whitehouse
8. Carless

عمل می‌کنند. برای اینکه در ادراکات هم‌سوایی اتفاق بیفتد، کارلس ارائه و تفسیر بازخورد در راهنمایی را متشکل از سه جزء به‌هم پیوسته تصور کرد:

۱. گفتمان: نحوه ارسال بازخورد باید کاملاً درک شود؛

۲. قدرت: موقعیت معتبر (اغلب) بازخورددهنده، یعنی منتور، باید به تسهیل پذیرش بازخورد کمک کند؛

۳. تمایل: منتی به‌عنوان دریافت‌کننده بازخورد، باید مشارکت کند و تمایل داشته باشد که برای دنبال کردن توصیه‌ها بکوشد و زمان بگذارد.

پیچیدگی ارائه بازخورد مؤثر در رابطه منتورینگ، از جمله در هم‌سوایی پیچیده ادراکات مربوط به سه موضوع است: الف) چه چیزی را باید به دست آورد؛ ب) آنچه به دست آمده است و ج) چقدر از «الف» به «ب» پیشرفت کرده است (سادلر^۱، ۲۰۱۰). به‌طور معمول در پژوهش‌هایی که در خصوص منتورینگ انجام می‌شود، جایگاه بازخورد به‌عنوان فرایند تحول‌آفرین، یک‌طرفه است. در این فرایند اطلاعاتی با هدف اصلاح اعمال به منتی داده می‌شود. هدف نهایی این فرایند، یادگیری است (شوت^۲، ۲۰۰۸). به‌تازگی تأثیرهای بازخورد به چالش کشیده شده است. در واقع این چالش مطرح شده است که ارائه بازخورد، توانایی ارائه ضمانت برای یادگیری را ندارد (سادلر، ۲۰۱۰؛ بروکهارت^۳، ۲۰۱۲).

طبق یافته‌های جدید، تعداد زیادی از بازخوردهای ارائه شده توسط معلمان، به‌ندرت توسط دانش‌آموزان استفاده و اجرا می‌شود (کارلس، ۲۰۰۶). هتی، گان و بروکس^۴ (۲۰۱۷) ضمن تأیید این یافته‌ها، نتیجه گرفتند که مفهوم بازخورد به تعریف دوباره نیاز دارد. آن‌ها استدلال کردند که بین بازخورد از حیث دریافتش توسط منتی‌ها و از حیث ارائه آن توسط منتورها، تفاوت وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت ارتباطی دوطرفه در بازخورد وجود دارد. از یک‌سو به‌عنوان اطلاعات دریافتی و از سوی دیگر به‌عنوان اطلاعات استفاده شده است. این مدل از بازخورد مشخص می‌کند که افراد به کجا می‌روند، با چه کیفیتی می‌روند و چه مراحل برای یادگیری خود در پیش دارند (هتی و تیمپرلی^۵، ۲۰۰۷).

شدت یادگیری به نحوه ادراک بازخورددهنده و بازخوردگیرنده بستگی دارد. تأثیر این ویژگی‌ها بر یادگیری منتی‌ها از بازخورد به‌شدت به‌شیوه ارتباط آن‌ها بستگی دارد (شوت، ۲۰۰۸). فراتحلیل^۶ کلوگر و دی‌نیسی^۷ (۱۹۹۶) درباره بازخورد، بیانگر اثر کاتالیزوری آن در تأثیرهای بسیار متغیر بر یادگیری بود. بیش از ۶۰۰ بازخورد تجزیه و تحلیل شد و بیش از یک‌سوم این بازخوردها کاهش عملکرد را نشان دادند. یافته نگران‌کننده فراتحلیل کلوگر و دی‌نیسی این بود که از نظر تاریخی، توجهی به اثرهای منفی بازخورد نشده است (به‌طور مثال: تأثیرات مخرب تعریف و تمجید کردن). این تأثیرهای منفی، پتانسیل پنهان کردن بازخورد را دارد.

جدول ۱ برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه تجارب زیسته بازخورد اثربخش را نشان می‌دهد.

1. Sadler
2. Shute
3. Brookhart
4. Hattie, Gan & Brooks
5. Hattie & Timperly
6. Meta-analysis
7. Kluger and De Nisi's

جدول ۱. پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه بازخورد اثربخش

پژوهشگران و سال چاپ	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج
ابراهیمی کوشک مهدی، فاضل و آهنچیان (۱۳۹۵)	پدیدارشناسی آموزش‌های سازمانی: تجربه زیسته کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد	پدیدارشناسی	تجربه کارکنان از آموزش به‌عنوان حقی انسانی و پدیده‌ای درهم‌تنیده با دیگر جوانب مدیریت منابع انسانی
خراسانی، براری، رضایی‌زاده (۱۳۹۸)	استانداردهای آموزشی طراحی بازخورد در محیط‌های یادگیری الکترونیک، براساس طبقه‌بندی بلوم اندرسون	گراند تئوری	تدوین ۴ استاندارد آموزشی و ۲۱ شاخص ضروری برای طراحی بازخورد مؤثر و به‌موقع در حوزه یادگیری الکترونیکی
کوثریه، نوه ابراهیم و عبداللهی (۱۳۹۹)	توسعه منابع انسانی با روش ارشادی (منتورینگ)	تحلیل محتوا	مدیریت، شخصیت و شغل، مهم‌ترین مؤلفه‌ها و سه وجه هرم روش ارشادی منتورینگ
حاتمی، نرگیان و منوریان (۱۴۰۲)	بررسی تجارب زیسته منتورها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ	پدیدارشناسی هرمنوتیک	استخراج ۸ خوشه کلی شامل: مقوله محوری، تسهیلگر، الزامات، تعدیلگر، بستر، محدودیت، استراتژی و پیامد. ۱۸ درون‌مایه اصلی شامل مقوله محوری: تسهیم‌دانش؛ تسهیلگر: شایستگی‌های منتور، شایستگی‌های منتی و حساسیت‌های بین‌فردی؛ الزامات: شایستگی‌های فردی منتور و شایستگی‌های فنی منتور؛ تعدیلگر: ویژگی‌های منتی و محتوای بازخورد؛ بستر: حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی؛ محدودیت: ویژگی‌های منتی، ویژگی‌های منتور و شیوه ارائه بازخورد؛ استراتژی: شیوه بازخورد فنی، شیوه بازخورد توسعه‌ای و شیوه بازخورد اجتماعی؛ پیامد: پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی.
هتی و همکاران (۲۰۰۷)	قدرت بازخورد	مرور سیستماتیک	بازخورد به‌عنوان یکی از قوی‌ترین تأثیرها بر یادگیری و پیشرفت به‌عنوان تأثیر مثبت یا منفی
انریکو ^۱ (۲۰۱۱)	تجارب زیسته منتورینگ پرستاری در مالزی	پدیدارشناسی هرمنوتیک	استخراج سه موضوع اصلی مربوط به تجارب افراد
هریس، براون و هارنت ^۲ (۲۰۱۵)	تجزیه و تحلیل نظرهای دانش‌آموزان ابتدایی و متوسطه نیوزلند و خودارزیابی: استفاده از مدل بازخورد هتی و تیمپرلی	تحلیل کمی	ارائه بازخورد تکلیفی دانش‌آموزان به خود و به هم‌سالان و ارائه بازخورد خودتنظیمی فقط در خودارزیابی
نیکولیچ، پریچ، پانادرورنستو و لپنویچ ^۳ (۲۰۲۱)	مدل یکپارچه عناصر بازخورد	تحلیل محتوا	مدل جامع جدید در نتیجه ترکیب خود و یک گونه‌شناسی گسترده از بازخورد و ارائه طبقه‌بندی مدل‌ها در پنج حوزه (MISCA).

1. Enrico

2. Harris, Brown & Harnett

3. Nikolić, Perić, Panadero & Lipnevich

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر توصیف پدیده‌های خاص، بررسی و شناسایی تجارب زیسته‌متنی‌ها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ است و هدف، فهم پدیده مدنظر است، بایستی ابتدا متنی‌هایی که تجربه منتورینگ دارند، شناسایی شوند سپس مصاحبه عمیقی با افراد مدنظر انجام شود تا از طریق توصیف و تفسیر علمی دقیق و از چشم‌اندازی خاص بتوان به مضامین مشترک از تجارب ایشان، در جهت تبیین ماهیت پدیده بازخورد اثربخش و درک لازم از پدیده مدنظر، دست یافت. با توجه به معیارهای نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی که بر انتخاب افرادی با اطلاعات غنی و تجربه‌های دست اول تأکید دارد، مصاحبه‌شوندگان باید افرادی باشند که با موضوع پژوهش (منتورینگ) آشنا هستند و به‌عنوان متنی می‌توانند اطلاعات بالارزشی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند.

در پژوهش حاضر، افراد مورد مطالعه یا همان جامعه پژوهش، متنی‌های شرکت ایران خودرو دیزل بوده‌اند و علت انتخاب جامعه پژوهش مدنظر، اجرای فرایند منتورینگ در حوزه‌های جامعه‌پذیری، جانشین‌پروری و توسعه و ارتقا افراد است. بر این اساس، از استراتژی نمونه‌گیری مبتنی بر هدف (هدفمند)^۱، از نوع معیارمحور^۲ برای گزینش نمونه‌ها و واحدهای مدنظر (تجارب زیسته) استفاده شده است. این راهبرد افراد را بر حسب اطلاعات و تجربیات غنی و دانش خاص آن‌ها در خصوص پدیده مورد مطالعه، برای مشارکت در پژوهش انتخاب می‌کند. به‌گفته‌ای دیگر، افرادی که از «چیستی» و «چگونگی» پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، آگاهند و پدیده بازخورد اثربخش را تجربه کرده‌اند، تجربیات زیسته خود را در این پژوهش انعکاس داده‌اند. نمونه‌گیری بر اساس قوانین پژوهش‌های کیفی تا دستیابی به اشباع داده‌ها، یعنی تکراری شدن اطلاعات دریافتی، ادامه یافت و در این پژوهش، با ۱۶ نفر متنی که از نظر تحصیلات، تخصص و تجربه در سطح خوبی بودند، مصاحبه شد.

هدف پژوهش پدیدارشناسی، توصیف صریح و شناسایی پدیده‌هاست، آن‌گونه که در موقعیتی خاص از سوی افراد ادراک می‌شوند؛ در واقع پدیدارشناسی به توصیف معانی یک مفهوم یا پدیده از دیدگاه عده‌ای از مردم و برحسب تجارب زیسته آنان در آن مورد می‌پردازد. بنابراین، در پی فهم تجارب مشترک عده‌ای از مردم است (اعرابی و بودلایی، ۱۳۹۰). محور اصلی پدیدارشناسی به زبان ساده، این است که بین ذات پدیده و نمودها و تجلی‌های آن که در اصطلاح «پدیدار» نامیده می‌شود، تفاوت وجود دارد. پدیده‌های مادی یا انتزاعی ممکن است در اشکال و ابعاد گوناگون، بر اشخاص تجلی یابند (سام‌خانیانی و موسوی‌نیا، ۱۳۹۳).

پژوهش پدیدارشناسی به دو نوع اصلی پدیدارشناسی توصیفی^۳ و پدیدارشناسی تفسیری^۴ تقسیم می‌شود. پدیدارشناسی توصیفی، بر وجود ذات مشترکی در پدیده‌ها تأکید دارد و ذهن انسان را یک بازتابنده مانند آینه می‌بیند پدیدارشناسی تفسیری، بر بافت خاص هر فرد یا گروهی از افراد تأکید دارد. ذهن انسان یک تفسیرگر است. هیچگاه به ذات شیء نمی‌رسیم، بلکه باید با هم معنا کنیم. اعتباربخشی فقط در همان بافت و زمینه معنا دارد. درک و تفسیر فرد مهم است (بودلایی، ۱۴۰۰).

1. Purposive Sampling
2. Criterion Based
3. Descriptive Phenomenology
4. Interpretive Phenomenology

ون منن (۱۹۹۷)، چهار شاخص جهت‌دار بودن، قوی بودن، غنی بودن و عمیق بودن را در زمینه دقت علمی پژوهش‌های پدیدارشناسی هرمنوتیک، معرفی کرده است. در این پژوهش، نه تنها پژوهشگر برای رعایت چهار شاخص یادشده، متعهد بوده است، بلکه متخصصان و مشارکت‌کنندگان پژوهش که از خبرگان بوده‌اند، بر رعایت این شاخص‌ها نظارت کرده‌اند؛ بدین صورت که نتایج پژوهش به برخی از مشارکت‌کنندگان و خبرگان ارائه و اصلاحات به عمل آمد. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، نحوه اجرای پژوهش بر اساس رویکرد پدیدارشناسی هرمنوتیک ون منن و روش شش مرحله‌ای انجام شده است:

۱. گام اول: روی آوردن به ماهیت و بستر تجربه زندگی؛
۲. گام دوم: جست‌وجوی تجربه مدنظر به همان شکلی که زیسته شده؛
۳. گام سوم: تأمل بر مضمون‌های ذاتی (درون‌مایه‌ای).
۴. گام چهارم: هنر نوشتن و بازنویسی؛
۵. گام پنجم: حفظ ارتباط قوی و جهت‌دار با پدیده؛
۶. گام ششم: هم‌خوانی و مطابقت بافت پژوهش با در نظر گرفتن اجزا و کل.

یافته‌های پژوهش

در این مرحله از مطالعه، پس از مصاحبه با گروه مصاحبه‌شوندگان، شامل گروه دریافت‌کنندگان بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ (متنی‌ها)، پژوهشگر تلاش کرد تا به دسته‌بندی درون‌مایه‌ها و مفهومی‌هایی با وجوه معنایی مشترک و هم‌پوشانی یا تقلیل مفاهیم نابه‌جا و جلوگیری از کثرت موارد بپردازد. این مرحله به پدیدار شدن ۷ خوشه‌بندی کلی، منطبق بر سؤال‌های پژوهش، همراه با ۱۹ درون‌مایه اصلی و ۱۰۰ درون‌مایه فرعی منتهی شد. خوشه‌بندی‌ها و درون‌مایه‌های اصلی و فرعی به دست آمده در راستای سؤال‌های پژوهش (بررسی و فهم تجارب زیسته متنی‌های شرکت ایران خودرودیزل از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ) در جدول ۳ مشاهده می‌شود. در این مرحله با استفاده از رویکرد انتخابی، مفاهیمی که به طور برجسته‌ای، توصیف‌کننده هر یک از درون‌مایه‌های اصلی و فرعی بوده‌اند، در یک گروه قرار گرفتند و با توجه به معنی و ماهیت مفاهیم «چیستی» و «چگونگی» تجربه متنی‌ها تعیین شد.

نمونه‌ای از توصیف‌های متنی مصاحبه با متنی‌ها مربوط به چیستی تجربه دریافت بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در جدول ۲ و چگونگی تجربه مذکور در جدول ۳ درج شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از توصیف‌های متنی مصاحبه با متنی‌ها درباره چیستی تجربه دریافت بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ

چیستی	درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	شماره کد	توصیف‌های متنی
چیستی و ماهیت تجربه	مقوله محوری	یادگیری	1Me10	به نظر من تا پایان کار به منتور نیاز دارم چون که واقعاً هر روز برای من یک نکته و ایده و رشد جدید بوده و واقعاً حضور منتور خیلی برای من مفید بوده
	استراتژی شیوه ارائه بازخورد فنی	بازخورد هدفمند	9Me13	اگر متنی هدفمند باشد، برای خودش جایگاه سازی می‌کند
		بازخورد منطقی	4Me27	همیشه از بازخوردی که براساس تجربه و واقعی باشد و منطق علمی داشته باشد، استقبال می‌کنم

توصیف‌های متنی	شماره کد	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه اصلی	چبستی
در روابط منتورینگ به‌صورت تخصصی این مهارت را یاد گرفتیم و بازخوردهای سازنده و کاملاً مرتبط به من ارائه شد	14Me4	بازخورد فنی	استراتژی شیوه ارائه بازخورد فنی	
از بازخورد استقبال می‌کنم، البته در شرایطی که بدانم آن بازخورد با آگاهی و دانش ارائه شده و شفاف و واقعی است	5Me14	بازخورد واقعی		
بازخوردهایی که به ما می‌دادند، جهت یادگیری و رفع نقایص و افزایش دانش ما بوده است	3Me6	بازخورد توسعه‌ای	استراتژی شیوه ارائه بازخورد توسعه‌ای	
منتور بتواند انگیزه متنی را برانگیزاند	4Me5	بازخورد انگیزشی		
وقتی که بازخورد شفاف و دقیق باشد قابل قبول‌تر است	3Me18	بازخورد شفاف		
منتور بایستی بازخورد را واقعی و صادقانه ارائه بدهد	1Me39	بازخورد صادقانه	استراتژی شیوه ارائه بازخورد اجتماعی	
زمانی که بازخورد با صراحت تمام عیار را از منتور گرفتیم، باعث تغییراتی در نحوه انجام کارم شد	7Me5	بازخورد صریح		
محیط سازمان و فضایی که بدون ترس بازخورد اتفاق بیفتد نیز مهم است	8Me28	بازخورد بدون استرس		
در زمان دریافت بازخورد، متوجه نقاط ضعف خود شدم	7Me26	آگاهی بخشی	پیامدهای فردی	
بازخورد نباید باعث از بین رفتن یا کاهش اشتیاق متنی شود	2Me41	اشتیاق متنی		
بازخورد، باعث تفکر خلاقانه می‌شود	3Me16	خلاقیت		
بازخورد باعث ارائه راه‌کارهای خلاقانه در ما می‌شود	3Me17	تفکر خلاق		
حس رضایت از بازخورد دارم و باعث تأثیر مثبتی در من شده	4Me9	رضایت از بازخورد		
بازخوردهایی که می‌دادند باعث ایجاد و افزایش مهارت من شده	16Me2	توسعه فردی		
منتور بایستی به این نکات توجه کند که متنی هم نکاتی برای افزایش دانش منتور ممکن است داشته باشد و منتور باید خیلی با انرژی و با دقت به نکات کاربردی توجه کند	9Me1	ایجاد هویت		
روحیه یادگیری و ارزش نهادن منتور باعث ایجاد انرژی مضاعف در بنده شد	9Me18	توسعه روان‌شناختی		
بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، به معنای بهبود مستمر و حرفه‌ای‌تر شدن است	4Me35	بهبود مستمر	پیامدهای شغلی	
در بازخورد اثربخش بایستی متنی از نظر دانش و تجربه، ارتقا یابد و کم‌کم بتواند مستقل بشود	2Me42	بهبود عملکرد		
منتور در انتقال تجربه و توسعه مهارت بسیار کمک کرده است	8Me10	توسعه مسیر شغلی		
بازخورد باعث توسعه مهارت‌های فنی من شده و توانایی حل مسئله در من تقویت شده	8Me16	توسعه فنی		
بازخورد ارائه شده احساس امنیت را ایجاد کرده است و به‌صورت دائمی در روابط منتورینگ و یادگیری ارائه می‌شود.	14Me20	توسعه حرفه‌ای		
بازخورد ارائه شده باعث کشف راه‌های جدید و ارائه آن در جلسات منتورینگ و بازخورد شده است	4Me14	ارزش آفرینی	پیامدهای سازمانی	
بازخورد باعث بهبود مهارت‌های من و تحول در من شده و مهارت مدیریت زمان را نیز کسب کرده‌ام	4Me30	تحول آفرینی		
ارائه بازخورد باعث ایجاد شرایطی برای اشتراک‌گذاری نظرات سازنده و مفید شده است	11Me6	تسهیم دانش		

جدول ۳. نمونه توصیف‌های متنی مصاحبه با متنی‌ها درباره چگونگی تجربه دریافت بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ

توصیفات متنی	شماره کد	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه اصلی	خوشه‌بندی کلی	چگونگی
منتور بایستی در کنار متنی و همراه متنی باشد و استعداد‌های او را شناسایی کند	6Me24	همراهی منتور	شایستگی‌های فردی منتور	تسهیلگر	چگونگی و بستر تجربه
بازخورد زمانی در روابط منتورینگ اثربخش خواهد بود که با هم‌دلی و همراهی شروع شود	6Me25	هم‌دلی منتور			
از راه‌کار منتور و بنده در بازخورد اصلاحی استفاده شد به این نتیجه رسیدند که راه‌کار من نیز عملیاتی است	11Me2	نظرخواهی از متنی			
در زمان ارائه بازخورد، منتور نباید خشمگین شود و تند برخورد کند	1Me36	مدیریت خشم منتور			
زمانی که افراد در برابر بازخورد گارد می‌گیرند، بایستی به‌صورت منطقی افراد را متقاعد کرد	5Me17	متقاعدسازی منتور			
ایجاد صمیمیت و حس نزدیک بودن در بازخورد اثربخش تأثیرگذار است	9Me15	صمیمیت منتور			
منتور باید صبور باشد که با حوصله و شفاف بازخورد لازم را ارائه بدهد	4Me3	صوری منتور			
من همیشه به بازخوردهای منتورم گوش می‌کنم و ایشان نیز به نظرات من نیز گوش می‌کنند	1Me8	شنود مؤثر			
تلاش می‌کنم خودم را با شرایط سازمان سازگار کنم که بتوانم مهارت و دانش لازم را کسب نمایم	3Me37	سازگاری			
منتورم مرا با نیت خیرخواهانه و از ته دل راهنمایی می‌کرد	16Me3	خیرخواهی منتور			
احساس می‌کنم نظر من نیز برایشان قابل قبول است و ترجیح می‌دهند که با روش بهینه پیش بروند	12Me3	حمایتگری منتور			
وقتی به سازمان جدید ورود کرده بودم، در جایگاه شغلی جدید از منتورم خیلی کمک می‌گرفتم و ایشان هم به‌طور مستمر و دائم و بدون قضاوت و حاشیه‌سازی، بنده را راهنمایی و همراهی می‌کردند	6Me21	توسعه‌گرایی منتور			
منتور هم می‌بایستی تواضع داشته باشد و اگر از نظر سن و جایگاه بالاتر باشد، بایستی بازخورد را بپذیرد	1Me16	تواضع منتور			
منتورم بسیار با شخصیت و از شعور و بلوغ بالایی برخوردار است	5Me18	بلوغ منتور			
منتور بایستی از نظر شخصیتی و رفتاری هم بسیار تأثیرگذار باشد و بازخورد را بدون فرق گذاشتن بین متنی‌ها، ارائه دهد	16Me17	اخلاق حرفه‌ای منتور			
در بحث هوش هیجانی نیز منتور نقش دارد و می‌تواند راهنمایی کند و بازخورد دهد که چگونه رفتار کنیم که دیگران نیز به ما اعتماد کنند	1Me31	هوش هیجانی منتور	شایستگی‌های رفتاری منتور		
ارتباطم با منتورم خیلی در شغل من تأثیرگذار هست و حتی برای جابه‌جایی شغلی از منتورم مشورت می‌گیرم	1Me34	مشاوره منتور			
بابت خیلی از مسائل کاری و سؤالاتی که برایم ایجاد می‌شود، منتور من را راهنمایی می‌کند	1Me33	راهنمایی منتور			
داشتن مهارت و دانش به‌روز منتور در ارائه بازخورد نیز مهم است	5Me21	دانش منتور	شایستگی‌های تخصصی منتور		
جایگاه، تجربه و مهارت منتورها در بازخورد مهم است	10Me15	تخصص منتور			
من همیشه سعی دارم از تجربیات منتورها و افراد با تجربه و متخصص بهره‌مند شوم	3Me35	تجربه منتور			
نوع و میزان تجربه و آگاهی و دانش منتور در بازخورد اثربخش اهمیت دارد	2Me12	آگاهی منتور			

توصیفات متنی	شماره کد	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه اصلی	خوشه‌بندی کلی	چگونگی
قدرشناسی و احترام به منتور باعث می‌شود که منتور علاقه پیدا کند که بیشتر به متنی یاد بدهد	1Me37	قدردانی متنی	ویژگی‌های متنی	تسهیلگر	چگونگی و بسط تجربه
توجه به شخصیت متنی مهم است که مخصوصاً در جمع با هدف تحقیر و با بی‌احترامی نباشد	7Me4	حفظ کرامت انسانی			
متنی بایستی در پذیرش بازخورد منفی، انعطاف‌پذیر باشد	9Me14	انعطاف‌پذیری متنی			
بازخورد انتقادی و خطاهایم را پذیرفته‌ام	8Me12	انتقادپذیری متنی			
بازخورد باعث ایجاد اعتمادبه‌نفس در من شده که هدفمندتر باشم و با انرژی بیشتر پیش بروم	14Me23	اعتمادبه‌نفس متنی			
از بارزترین خصوصیات منتورم این بوده که حرف و عملش یکی است و رفتارهای صادقانه و حرفه‌ای با من داشته و احترام مؤلفه بسیار مهمی است	1Me20	احترام به منتور			
از تجربه منتور و مهارت منتورم بهره‌مند شده‌ام و تفکراتم را با ایشان مطرح کرده‌ام	8Me13	هم‌اندیشی	حساسیت‌های بین‌فردی		
ارائه بازخورد باعث مشارکت من به‌عنوان متنی در تبادل اطلاعات شده است	8Me9	مشارکت متنی			
منتورم درک خیلی بالایی داشتند و در ک طرفین در بازخورد تأثیرگذار است	3Me7	درک متقابل			
بازخورد اثربخش یک نوع تبادل اطلاعات مؤثر در روابط منتورینگ است که به بهبود و پیشرفت افراد بسیار کمک می‌کند	14Me3	تعامل سازنده			
می‌بایست در جهت شناخت منتور و متنی به یکدیگر تلاش شود؛ زیرا در نحوه ارائه بازخورد مدنظر بسیار تأثیرگذار می‌باشد	2Me37	تطبیق منتور و متنی			
وجود اعتماد بین طرفین در اثربخشی بازخورد در روابط منتورینگ بسیار اهمیت دارد.	4Me1	اعتماد متقابل			
داشتن ظرفیت و توانایی پذیرش بالای طرفین در روابط منتورینگ و بازخورد نیز مورد توجه است.	5Me22	ظرفیت پذیرش بازخورد متنی	ویژگی‌های فردی متنی	تبدیلگر	
در محیط کاری که احساس امنیت شغلی دارم بازخوردهای دریافتی از منتور را می‌پذیرم و ترس بابت از دست دادن شغل ندارم	3Me12	امنیت شغلی متنی			
افراد روحیات خاصی دارند و ممکن است روحیه ظریف و شکننده‌ای داشته باشند و بایستی حتماً مدنظر باشد	9Me6	شخصیت متنی			
منتورم از قدرت تأثیرگذاری بالایی برخوردار هستند؛ زیرا بسیار متخصص و ماهر هستند.	8Me2	نفوذ کلام منتور			
حتماً می‌بایستی یک دستاوردی هم برای منتور وجود داشته باشد که گاهی اوقات از جنس ارضای حس درونی رضایت منتور است که حس مثبت‌تری به خودش دارد	2Me39	منافع منتور			
توانایی ذاتی افراد هم در قدرت تأثیرگذاری آن‌ها مؤثر است که به‌صورت ذاتی توانایی تأثیرگذاری سازنده را داشته باشند.	8Me24	مقبولیت منتور			
منتورم، بسیار فرد محترمی بوده‌اند.	3Me8	محبوبیت منتور			
یکی از خصوصیات اخلاقی که منتور بنده داشته، در کارشان بسیار جدی و پرتلاش بوده‌اند.	6Me6	قاطعیت منتور			

توصیفات متنی	شماره کد	درون مایه فرعی	درون مایه اصلی	خوشه بندی کلی	چگونگی
اینکه افراد را در یک سطح ببینیم و حتی زمانی که متور از نظر سن و جایگاه و تحصیلات بالاتر است نگاه برتریینی و بالا به پایین وجود نداشته باشد.	10Me20	فاصله قدرت		تعدیلگر	چگونگی و بستر تجربه
روحیه متورم خیلی عالی بوده، تسلط و اعتمادبه نفس خوبی داشته و برای من قابل ستایش بوده است.	9Me5	شخصیت متور			
متورم همیشه و در زمان نیاز در دسترس بوده و حمایت کرده است.	8Me14	در دسترس بودن متور			
در واقع می بایستی حس تعهد و اخلاق مداری وجود داشته باشد که بازخورد واقعی ارائه شود.	6Me27	تعهد متور			
متور بایستی شرایط و روحیات متنی را در نظر بگیرد که در تنهایی و به صورت فردی بازخورد بدهد، نه در جمع.	7Me13	محرمانگی بازخورد منفی			
متورم می تواند کمبودهای کاری و رفتاری من را ببیند و بازخورد مؤثر را ارائه می دهد و در همین راستا آموزش های لازم را ارائه می دهد.	1Me35	محتوای بازخورد			
بازخورد می بایستی در سریع ترین زمان ممکن و پس از عملکرد ارائه شود که سریع تر عملیاتی شود.	6Me9	زمان بازخورد	محتوای بازخورد		
زبان و لحن بازخورد نیز اهمیت دارد؛ زیرا وقتی مبهم باشد برای ما نیز علامت سؤال است.	3Me19	زبان بازخورد			
چگونگی صحبت کردن و لحن بازخورد نیز تأثیرگذار است.	5Me25	آهنگ بازخورد			
آموزش های لازم برای نحوه ارائه بازخورد و روشهای ارائه بازخورد داده بشود که بازخورد اثربخش باشد.	14Me2	آموزش بازخورد			
نوع بیان نیز در بازخورد بسیار مهم است.	4Me22	ادبیات بازخورد			
تأمین پاداش های نقدی در روابط متورینگ و بازخورد اثربخش بسیار تأثیرگذار می باشد.	2Me29	نظام تشویق			
متورم، خودش به بازخورد دادن پایبند هست و این نشان دهنده این بود که بازخورد در حد حرف نیست و عملی شدن آن نیز برای متور مهم می باشد	7Me22	نظارت مستمر			
در واقع فقر فرهنگی وجود دارد و واقعاً افراد کمتر به هم رحم می کنند و زیرآب زنی می کنند و بقیه افراد سازمان به متور می گویند اینقدر وقت برای متنی کم تجربه نگذار و از او حمایت نکن و می بایستی روی این نوع فقر فرهنگی کار شود که این روال تغییر پیدا کند.	1Me28	حمایت مدیر ارشد			
شرایط سازمانی برای من فراهم است که از تجربیات متورها و بازخوردهای سازنده ایشان استفاده بهینه کنم	8Me20	حمایت سازمانی			
داشتن روحیه مشارکتی نیز بسیار تأثیر دارد	10Me18	فرهنگ مشارکتی	فرهنگ سازمانی		
گاهی اوقات در جاهایی متور بایستی به متنی حق بدهد چون ممکن است شرایط و بستر و امکانات لازم برای تغییرات و بهبود در سازمان مدنظر موجود نباشد	2Me8	فرهنگ حامی توسعه			
احساس امنیت در سازمان نیز در پذیرش بازخورد در شرایطی که ترس وجود نداشته باشد نیز اثرگذار است	16Me18	محیط امن بازخورد			
نگرش منفی به بازخورد داشته ام ولی در اینجا نگاهم به مسیر توسعه شغلی تغییر پیدا کرد؛ زیرا فرهنگ سازمانی متفاوت است و به توسعه کارکنان توجه زیادی می شود	8Me21	فرهنگ سازمانی یادگیرنده			
یکی از کمبودهای جامعه ما این است که ما متورینگ و بازخورد مؤثر در متورینگ را خیلی کم داریم	1Me29	فرهنگ بازخورد			
در زمانی که بازخورد به صورت تند و با عصبانیت به بنده و در جمع ارائه شده، قبول می کنم و دلیل این نوع بازخورد را می پرسم و نظر واقعی خودم را به متور می گویم	10Me9	بازخورد خشن	بازخورد شیوه های ارائه	محدودیت	
مسائل حاشیه ای در بازخورد نبایستی باعث ایجاد تعارض و ابهام نشود	6Me22	ابهام در بازخورد			

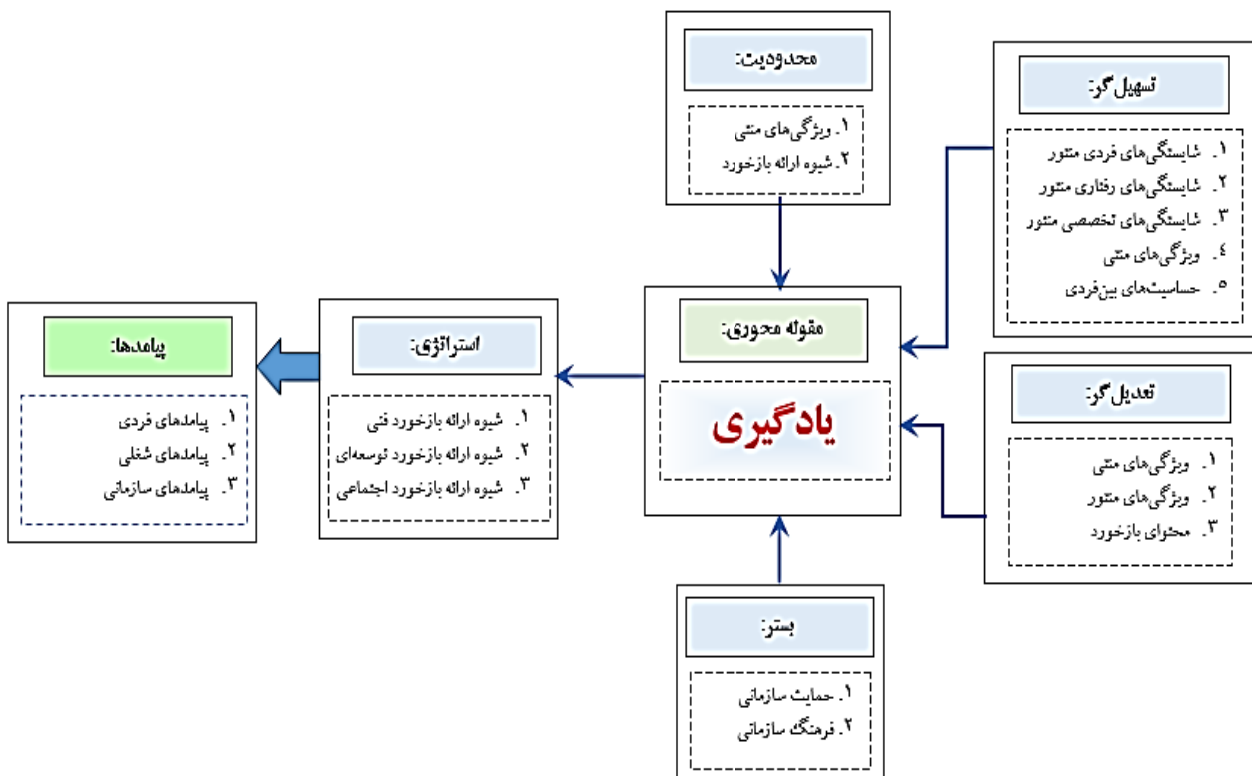
جدول ۴. درون‌مایه‌های اصلی و فرعی حاصل از تحلیل و تقلیل متن مصاحبه با منتی‌ها (دریافت بازخورد)

چگونگی/چپستی	خوشه‌بندی کلی	درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	
چپستی و ماهیت تجربه	مقوله محوری	مقوله محوری	- یادگیری	
	استراتژی شیوه ارائه بازخورد	شیوه ارائه بازخورد فنی	- بازخورد فنی - بازخورد منطقی	- بازخورد هدفمند - بازخورد واقعی
		شیوه ارائه بازخورد توسعه‌ای	- بازخورد انگیزشی - بازخورد تفصیلی - بازخورد مثبت	- بازخور به موقع - بازخورد رو در رو
		شیوه ارائه بازخورد اجتماعی	- بازخورد بدون استرس - بازخورد شفاف	- بازخورد صادقانه - بازخورد صریح
	پیامد	پیامدهای فردی	- آگاهی بخشی - اشتیاق منتی - خلاقیت - تفکر خلاق	- رضایت از بازخورد - توسعه فردی - ایجاد هویت - توسعه روان‌شناختی
		پیامدهای سازمانی	- ارزش آفرینی - تحول آفرینی	- تسهیم دانش
		پیامدهای شغلی	- بهبود مستمر - بهبود عملکرد - توسعه مسیر شغلی	- توسعه فنی - توسعه حرفه‌ای
	چگونگی و بستر تجربه	شایستگی‌های فردی منتور	همراهی منتور	- سازگاری
			هم‌دلی منتور	- خیرخواهی منتور
			نظرخواهی منتی	- حمایت‌گری منتور
مدیریت خشم منتور			- توسعه‌گرایی منتور	
شایستگی‌های رفتاری منتور		متقاعدسازی منتور	- تواضع منتور	
		صمیمیت منتور	- بلوغ منتور	
		شنود مؤثر	- اخلاق حرفه‌ای منتور	
		هوش هیجانی منتور	- راهنمایی منتور	
شایستگی‌های تخصصی منتور	مشاوره منتور	- دانش منتور		
	تخصص منتور	- آگاهی منتور		
	ویژگی‌های منتی	- نقدپذیری منتی - اعتمادبه‌نفس منتی - احترام به منتور		
	حساسیت‌های بین‌فردی	- تعامل سازنده - تطبیق منتور و منتی - اعتماد متقابل		
تعدیلگر	ویژگی‌های منتی	- ویژگی‌های فردی منتی - ظرفیت پذیرش بازخورد منتی	- امنیت شغلی منتی - شخصیت منتی	
		ویژگی‌های منتور	- فاصله قدرت - شخصیت منتور - در دسترس بودن منتور - تعهد منتور - قاطعیت منتور	

چپستی/چگونگی	خوشه‌بندی کلی	درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی
چگونگی و بستر تجربه	تعدیلگر	محتوای بازخورد	- محرمانگی بازخورد منفی - آموزش بازخورد - ادبیات بازخورد
			- نظام تشویق - نظارت مستمر
	بستر	حمایت سازمانی	- فرهنگ سازمانی یادگیرنده - فرهنگ بازخورد
		فرهنگ سازمانی	- فرهنگ مشارکتی - فرهنگ حامی توسعه - محیط امن بازخورد
	محدودیت	ویژگی‌های منتهی	- خودبرتری منتهی
		شیوه ارائه بازخورد	- بازخورد منفی - بازخورد مغرضانه

بحث

طبق نظر پژوهشگر در پژوهش حاضر، پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، به‌عنوان مرحله‌ای از زندگی حرفه‌ای منتهی مطرح می‌شود که منتهی را در پیش‌بینی پیشرفت و رشد در سازمان با چالش مواجه می‌سازد. در ادامه، با توجه به درک عمیق از «تجارب زیسته منتهی‌ها از دریافت بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در شرکت ایران خودرو دیزل»، ۷ خوشه اصلی این پژوهش و درون‌مایه‌های اصلی آن به شرح شکل ۱ استخراج شده است:



شکل ۱. مدل تجارب زیسته از دریافت بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ

وجه اشتراک این بخش‌ها شناخت، آشنایی، رویارویی و درک ابعاد ناشناخته و پنهانی است که متنی‌ها در این محیط سازمانی بایستی آن‌ها را بشناسد و برای کار و فعالیت در روابط متورینگ متفاوت با متنی‌ها، از آن‌ها استفاده کند. در ادامه به توضیح دو مضمون «چیستی و ماهیت» و «چگونگی و بستر» تجارب زیسته‌متنی‌های شرکت ایران خودرو دیزل از پدیده بازخورد اثربخش در روابط متورینگ می‌پردازیم. از دید مشارکت‌کنندگان که متنی‌ها بودند و به‌عنوان دریافت‌کنندگان بازخورد اثربخش در این پژوهش انتخاب شدند، چیستی و ماهیت تجارب پدیده بازخورد اثربخش در روابط متورینگ شامل سه خوشه‌بندی اصلی است که عبارت است از: مقوله محوری، استراتژی و پیامد. هر کدام از خوشه‌ها نیز به سهم خود از درون‌مایه‌های فرعی و اصلی تشکیل شده‌اند.

مقوله محوری کلیه مفاهیم جزئی‌تر پژوهش است و در واقع، کلیه تجارب زیسته بازخورد اثربخش مصاحبه‌شوندگان پژوهش را دربرمی‌گیرد که پژوهشگر را از درون‌مایه‌های فرعی و اصلی به مقوله محوری رسانده است. چیستی و ماهیت مقوله محوری تجارب زیسته‌متنی‌ها از تجارب زیسته بازخورد اثربخش در روابط متورینگ، یادگیری است.

استراتژی‌های شیوه ارائه بازخورد نیز مشتمل بر استراتژی‌های فنی، توسعه‌ای و اجتماعی است. استراتژی شیوه ارائه بازخورد فنی از بازخوردهای هدفمند، منطقی، فنی و واقعی تشکیل شده است. بازخورد هدفمند، در جهت برآورده شدن انتظارات متنی و به‌صورت هوشمندانه توسط متنی دریافت شده است؛ زیرا در جهت تحقق اهداف متنی بوده و نقشی سازنده، مهم و رشددهنده‌ای داشته است. بازخورد منطقی، مبتنی بر شواهد و مستندات به متنی ارائه شده است و متنی نیز از این گونه بازخوردها که براساس تجربه و منطق علمی به وی ارائه شده، استقبال کرده است. بازخورد فنی نیز با توجه به دانش و آگاهی و تخصص مرتبط متنی و در جهت حل مسائل پیچیده متنی بسیار اثربخش بوده است. بازخورد واقعی هم مبتنی بر عملکرد واقعی متنی و به‌صورت شفاف به متنی ارائه شده است.

استراتژی شیوه ارائه بازخورد توسعه‌ای از بازخوردهای توسعه‌ای، مستمر، مثبت، به موقع، رو در رو و انگیزشی تشکیل شده است. بازخورد توسعه‌ای، باعث شده است که متنی حساسیت بیشتری نسبت به نقایص و مهارت‌هایش داشته باشد و توانسته مهارت‌هایش را افزایش بدهد. بازخورد مستمر برای متنی مفید بوده و از استمرار بازخورد استقبال کرده است. بازخورد مثبت که با توجه به ویژگی‌ها، عملکرد و رفتار مثبت متنی ارائه شده است، باعث ایجاد احساس موفقیت در متنی شده و بازخورد مثبت را به‌عنوان تجربه خیلی خوب مطرح کرده‌اند. بازخورد به‌موقع در اولین فرصت، ارائه شده است و به موضوع مدنظر نزدیک‌تر بوده و متنی نیز درک بهتری از بازخورد مدنظر داشته است. بازخورد انگیزشی نیز باعث ایجاد و افزایش انگیزه متنی‌ها شده است.

استراتژی شیوه ارائه بازخورد اجتماعی از بازخوردهای شفاف، صادقانه، صریح و بدون استرس تشکیل شده است. بازخورد شفاف، با توجه به جزئیات و طوری که کاملاً فهمیدنی باشد، به متنی ارائه شده است. بازخورد صادقانه که جزء بهترین بازخوردها بوده است، فقط به‌منظور افزایش توانمندی و مهارت متنی ارائه شده است. بازخورد صریح به‌صورت واضح و مستقیم ارائه شده و اثربخشی بالایی داشته و به کاهش و حذف خطاها کمک کرده است.

پیامدهای این پژوهش نیز با توجه به نظرهای درک شده از تجارب زیسته دریافت‌کنندگان بازخورد اثربخش در روابط متورینگ، عبارت‌اند از: پیامدهای فردی، شغلی و سازمانی. پیامدهای فردی شامل آگاهی‌بخشی، اشتیاق متنی، خلاقیت، تفکر خلاق، رضایت از بازخورد، توسعه فردی، ایجاد هویت و توسعه روان‌شناختی است. آگاهی‌بخشی سبب می‌شود که

آگاهی، کسب معرفت و ارتقای سطح معلومات منتهی‌ها به پدیده‌های مدنظر به جریان افتد و منتهی اطلاعات مثبت و ارزنده‌ای را کسب کند. اشتیاق منتهی نیز از پیامدهای فردی، دریافت بازخورد اثربخش بوده و منتهی نسبت به تحقق چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان، اشتیاق بیشتری پیدا کرده است. خلاقیت یا آفرینندگی منتهی و توانایی دیدن نیروهای نادیده درونی منتهی، از دیگر پیامدهای فردی ارائه بازخورد اثربخش بوده است؛ زیرا منتهی نیز راه‌کارهای خلاقانه خودش را ارائه کرده است. تفکر خلاق، توانایی تفکر درباره مسائل و مشکلات با روشی نسبتاً متفاوت، به منظور خلق راه‌حل‌های جدید با فراهم کردن شرایط طوفان فکری، توانایی حل مسئله و تفکر خلاق، میسر شده و منتهی طی دریافت بازخورد اثربخش، تفکر خلاق و ارائه راه‌کارهای خلاقانه داشته است. رضایت از بازخورد نیز یک شاخص کیفی مهم در روابط متورینگ و یادگیری است و در واقع، حس رضایتمندی منتهی باعث تأثیر سازنده در یادگیری در جهت هدایت صحیح مسیر شده است. در پیامد توسعه فردی نیز، علاوه بر اینکه استعدادهای منتهی شناسایی شده است، منتهی را از جهاتی که باید رشد کند، توسعه داده و منتهی توانسته است مهارت‌ها و ویژگی‌های خود را ارزیابی کند و اهداف خود را به منظور تحقق و به حداکثر رساندن پتانسیل خود تعیین کند. ایجاد هویت نیز از پیامدهای فردی دریافت بازخورد اثربخش است که منتهی در زمان ارائه بازخورد اثربخش به منتهی، به این موضوع توجه داشته است. منتهی هم ممکن است نکاتی برای افزایش دانش منتهی داشته باشد و منتهی با دقت به نکات کاربردی توجه داشته و حس مفید بودن را به منتهی انتقال داده است. توسعه روان‌شناختی نیز از پیامدهای فردی دریافت بازخورد اثربخش است که حس خودکارآمدی و خوش‌بینی به یادگیری و استفاده از برنامه‌های آموزشی منتهی را بیشتر کرده و امکان رشد دانش منتهی فراهم شده است؛ زیرا ارزش نهادن منتهی و ارائه بازخورد اثربخش باعث ایجاد انرژی مضاعف در منتهی شده است.

پیامدهای شغلی عبارت‌اند از: بهبود مستمر، بهبود عملکرد، توسعه مسیر شغلی، توسعه فنی و توسعه حرفه‌ای. بهبود مستمر رشد ثابت و امکان بهبود فرایند مربوطه را در آینده تضمین کرده و فرایندی است که به صورت ممتد و دائمی در جهت حرفه‌ای‌تر شدن اتفاق افتاده است. بهبود عملکرد به منتهی کمک کرده است تا مهارت‌های خود را درک کند، شکاف‌های آموزشی را شناسایی کند و متناسب با انتظارات شغلی مشخص شده و در جهت بهبود آن اقدام کند. توسعه مسیر شغلی نیز باعث شده است که منتهی به واسطه بازخورد مدنظر در جهت توسعه مسیر شغلی خود از آن بهره‌مند شود. در توسعه فنی نیز منتهی از بازخورد مدنظر که به صورت تخصصی به وی ارائه شده، در جهت توسعه مهارت‌های فنی و تقویت توانایی حل مسئله، استفاده بهینه کرده است. در توسعه حرفه‌ای نیز یادگیری به صورت دائمی اتفاق افتاده است و منتهی از تجربیات و نکات کاربردی منتهی بهره‌مند شده و مهارت‌ها و دانش خود را غنی‌تر کرده است.

پیامدهای سازمانی شامل ارزش‌آفرینی، تحول‌آفرینی و تسهیم دانش است. ارزش‌آفرینی اعتبار و ارزش خاصی در سازمان ایجاد کرده است؛ زیرا طی فرایند متورینگ و ارائه بازخورد اثربخش، ارزش‌ها و شیوه تولید به صورت خاص ایجاد و اجرایی شده است. تحول‌آفرینی، پیامد سازمانی است که با توجه به روش قدرتمندی که منتهی بر بهبود و نوآوری و حل تعارضات داشته و مهارت‌های تخصصی مدنظر را در منتهی تقویت و غنی کرده است، تحولات مدنظر را برای سازمان به همراه داشته است. تسهیم دانش نیز پیامد سازمانی بوده است که طی روابط متورینگ و ارائه بازخورد اثربخش، شرایطی برای به اشتراک‌گذاری نظرهای سازنده و مفید، عقیده‌ها، اندیشه‌ها و پیشنهادها، فراهم شده است.

چگونگی و بستر تجربه پدیده بازخورد اثربخش در روابط‌منتورینگ، بر اساس یافته‌های پژوهش در قالب چهار خوشه‌بندی اصلی شناسایی شد: تسهیلگر، تعدیلگر، بستر و محدودیت.

تسهیلگرها عبارت‌اند از: شایستگی‌های فردی منتور، شایستگی‌های رفتاری منتور، شایستگی‌های تخصصی منتور، ویژگی‌های منتی، حساسیت‌های بین‌فردی. شایستگی‌های فردی منتور از درون‌مایه‌های فرعی عبارت‌اند از: همراهی منتور، هم‌دلی منتور، نظرخواهی از منتی، مدیریت خشم منتور، متقاعدسازی منتور، صمیمیت منتور، شنود مؤثر، سازگاری، خیرخواهی منتور، حمایتگری منتور، توسعه‌گرایی منتور، تواضع منتور، بلوغ منتور و اخلاق حرفه‌ای منتور.

همراهی منتور به حضور منتور در کلیه مراحل اجرایی بازخورد اثربخش در روابط‌منتورینگ، در کنار منتی اشاره دارد. هم‌دلی منتور در شرایطی بوده است که منتور، توانایی درک احساس و فهم تجربه حسی منتی و دیدن از نگاه منتی و قراردادن خود در جایگاه منتی را داشته است. نظرخواهی از منتی نیز توسط منتور اتفاق افتاده و از راه‌کار منتی در بازخورد اصلاحی استفاده شده است و به این نتیجه رسیده است که راه‌کار منتی نیز قابلیت اجرایی شدن را دارد یا خیر. مدیریت خشم منتور در شرایطی که نیاز به تسلط بر شرایط فشار و خستگی بوده است، به‌خوبی در منتور وجود داشته که با این شرایط، منتور بازخورد تند و همراه با عصبانیت را به منتی ارائه نداده است. متقاعدسازی منتور، بخش مهمی از بازخورد اثربخش بوده است؛ زیرا در شرایطی، بازخوردگیرنده در برابر بازخورد گارد گرفته است، منتور وی را متقاعد کرده و توانسته است منتی را تحت تأثیر قرار دهد. صمیمیت منتور که منتور توانسته است رابطه صمیمانه با منتی را شکل دهد و انتقال تجربیات و دانش مدنظر به‌خوبی انجام گرفته است. شنود مؤثر، گوش دادن با توجه عمیق، کامل و کافی به معنا و مفهوم سخنان نیز در بازخورد بسیار اهمیت دارد؛ زیرا این موضوع باعث ارائه و دریافت بازخوردهای اثربخش شده است و از نظر منتی‌ها، بازخورددهنده بایستی شنونده خیلی خوبی باشد؛ زیرا منتی در این شرایط احساس کرده است که منتور نیز به بسیاری از دانسته‌های منتی توجه می‌کند و گوش می‌دهد. سازگاری، توانمندی هماهنگی با شرایط جدید و تغییرات محیط برای منتی است. خیرخواهی منتور، همان هدف منتور برای رسیدن به موفقیت منتی است و این کار به‌منظور خیرخواهی انجام شده است تا منتی به مهارت و توسعه مدنظر دست یابد. حمایتگری منتور، منتی را به‌خوبی درک کرده و به شرایط زندگی شخصی منتی نیز توجه کرده است. توسعه‌گرایی منتور، کمک منتور به منتی به‌طور مستمر و دائم و بدون قضاوت و حاشیه‌سازی بوده است. تواضع منتور که خودش را هم‌سطح منتی در نظر گرفته و با این نگرش در رابطه‌منتورینگ و ارائه بازخورد به منتی قرار گرفته که نشان داده منتور هم می‌تواند یادگیرنده باشد. بلوغ منتور که نسبت به منتی در روابط‌منتورینگ به شناخت کافی رسیده و با توجه به این شناخت و نقاط ضعف منتی، قدرت ارائه بازخورد اثربخش به منتی را داشته است. اخلاق حرفه‌ای منتور که در موقعیت‌های حرفه‌ای، از مهارت‌ها و دانش خود برای ارائه بازخورد اثربخش بهره گرفته و قادر به قضاوت، اعمال مهارت‌ها و دانش و تصمیم‌گیری بر اساس دانش خود در شرایطی بوده که سایرین قادر به انجام آن نبودند و از نظر منتی، به چالش کشیدن در بازخورد مهم بوده و منتور از بُعد کاری و حرفه‌ای به منتی بازخورد داده است.

شایستگی‌های رفتاری منتور عبارت‌اند از: هوش هیجانی منتور، مشاوره منتور و راهنمایی منتور. هوش هیجانی منتور، توانایی نظارت و پایش احساسات و هیجان‌های منتی، تفکیک و تشخیص آن‌ها و استفاده از این اطلاعات به‌عنوان راهنمای تفکر و رفتار است و منتور توانسته است نقش بسزایی در چگونه راهنمایی کردن و بازخورد دادن داشته باشد. مشاوره منتور، ارائه و دریافت مشورت و اطلاعات برای انجام بهتر کار، حل مشکل یا رسیدن به هدفی خاص بوده که توسط منتور

به‌خوبی اجرایی شده است. راهنمایی‌متنور، اجرای وظایف مشخص، به طریق مشخص، توسط متنور به متنی بوده است که در پروژه یا فرصت‌های پیش آمده یا سؤال‌هایی که متنی داشته، توسط متنور به‌خوبی پاسخ داده شده است.

شایستگی‌های تخصصی متنور از درون‌مایه‌های فرعی عبارت‌اند از: دانش متنور، تخصص متنور، تجربه متنور و آگاهی متنور. دانش متنور به معرفت، آگاهی و ادراک متنور در ارائه بازخورد اثربخش اشاره دارد؛ زیرا متنور با داشتن مهارت و دانش به‌روز، صلاحیت لازم برای انتقال تجربه و دانش لازم در طی ارائه بازخورد اثربخش به متنی را داشته است. تخصص متنور که متنور در حوزه کاری خود متخصص بوده و در زمانه ارائه بازخورد از دانش و تجربه خودش در اختیار متنی هم قرار داده است. تجربه متنور که تسلط متنور در رویداد و موضوع مدنظر بوده که قبلاً آن را کسب کرده و در نتیجه، متنور تجربیات مربوطه را به‌صورت تئوری و عملی با متنی به اشتراک گذاشته است. آگاهی متنور نیز توانایی و مهارت متنور در انتقال دانش و معرفت به متنی بوده است.

ویژگی‌های متنی از درون‌مایه‌های فرعی عبارت‌اند از: قدردانی متنی، حفظ کرامت انسانی، انعطاف‌پذیری متنی، انتقادپذیری متنی، اعتمادبه‌نفس متنی و احترام به متنور. قدردانی متنی، از ویژگی‌های متنی بوده که متنی قدرشناس زحمات بی‌دریغ متنور بوده که به رشد و توسعه متنی کمک کرده است. حفظ کرامت انسانی نیز یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های حقیقت‌انسان به شمار رفته و متنی در همین راستا جایگاه و شأن و شخصیت متنور را حتی اگر از لحاظ سنی از ایشان کوچکتر بوده را رعایت کرده است. انعطاف‌پذیری متنی نیز توانایی کنار آمدن متنی با تغییرات در طی دریافت بازخورد بوده و خود را با شرایط جدید وفق داده زیرا متنی معتقد بوده که بایستی دانش جدید را کسب کرده و خود را توسعه دهد و در برابر هر نوع بازخوردی بایستی منعطف باشد. انتقادپذیری متنی، اصل مهمی بوده که متنی برای موفقیت در محیط کار و دریافت بازخورد اثربخش، این مورد را در خود تقویت کرده است. اعتمادبه‌نفس متنی یا خودباوری‌وی، یکی از ویژگی‌های متنی بوده که در آن متنی به توانایی‌ها و استعدادهای خود در دستیابی موفقیت انجام کارها، اعتماد و باور داشته است. احترام به متنور و حرمت نهادن و حفظ ادب متنی به متنور نیز نشانه ارزشی بوده که وی برای متنورش قائل است.

حساسیت‌های بین‌فردی متشکل از: هم‌اندیشی، مشارکت متنی، درک متقابل، تعامل سازنده، تطبیق متنور و متنی و اعتماد متقابل می‌باشد. هم‌اندیشی یا طوفان فکری، روشی برای الهام بخشیدن به حل خلاقانه مسائل با تشویق اعضای گروه به ارائه ایده‌ها بوده و از انتقاد یا قضاوت جلوگیری کرده است و به عقیده متنی، طوفان فکری در اشکال مختلف، به ابزاری استاندارد برای حل مسئله تبدیل شده و باعث شده که وی از تجربه و مهارت متنور بهره‌مند شده و آزادانه تفکراتش را با متنورش مطرح کند. مشارکت متنی، شرایطی بوده که پس از ارائه بازخورد توسط متنور، متنور از متنی نیز نظرسنجی کرده و از راه‌کار پیشنهادی متنی استقبال کرده است. درک متقابل، بستری بوده که متنور و متنی یکدیگر را درک کرده و از شرایط پیش‌آمده منتفع و بهره‌مند شده‌اند. تعامل سازنده که طرفین به‌صورت متقابل یکدیگر را تحت‌تأثیر قرار داده و در واقع رابطه دوسویه و هم‌افزایی برای طرفین از نتایج بازخورد اثربخش بوده است. تطبیق متنور و متنی از طریق پروفایل حاوی مسیر حرفه‌ای و تحصیلی، اولویت‌های زندگی و کاری و علاقه‌مندی‌های خارج از کار به‌صورت سیستمی انجام شده است و در برخی موارد متنور و یا متنی، خودشان فرد مدنظر را انتخاب کرده بودند؛ زیرا به عقیده متنی، در نحوه ارائه بازخورد مدنظر بسیار تأثیرگذار بوده است. اعتماد متقابل نیز زمانی اتفاق افتاده که متنور جوانب مختلف تصمیم برای ارائه بازخورد را سنجیده و هرگز نگاه کوتاه‌مدت نداشته و در این شرایط اعتماد بین متنور و متنی ایجاد شده است؛ زیرا متنی به بازخورد حتی اگر برخلاف نظرش بوده، گوش داده و انجام شده است.

تعدیلگرها از درون مایه‌های اصلی ویژگی‌های منتی، ویژگی‌های منتور و محتوای بازخورد تشکیل شده است. ویژگی‌های منتی از درون مایه‌های فرعی ویژگی‌های فردی منتی، ظرفیت پذیرش بازخورد منتی، امنیت شغلی منتی و شخصیت منتی تشکیل شده است. ویژگی‌های فردی منتی شامل پارامترهایی مانند ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی، رفتاری، جنسیت و فرهنگ‌های مختلف که منتور براساس شناختی که از ویژگی‌های فردی منتی داشته، بازخورد اثربخش مربوطه را ارائه کرده است. ظرفیت پذیرش بازخورد منتی که در منتی‌ها متفاوت بوده است. امنیت شغلی منتی که منتی فارغ از دخالت عوامل دیگر، شغل خود را همچنان خواهد داشت و کارفرما مقصد پایان همکاری با وی را ندارد؛ از این روبرو خوردهای دریافتی از منتور را پذیرفته و اجرایی کرده است. شخصیت منتی که مربوط به ویژگی‌های فردی منتی است که با توجه به درک منتی از محیط و تعامل‌های بین فردی در منتی است که در اثربخشی بازخورد دریافتی توسط وی تأثیرگذار بوده است.

ویژگی‌های منتور شامل نفوذ کلام منتور، منافع منتور، مقبولیت منتور، محبوبیت منتور، قاطعیت منتور، فاصله قدرت، شخصیت منتور، در دسترس بودن منتور و تعهد منتور است. نفوذ کلام منتور که در ارائه بازخورد به منتی طوری صحبت کرده که حرف‌هایش مورد قبول منتی و اثربخش بوده و توانسته با استفاده از کلام و رفتار خود روی منتی تأثیر بگذارد و کلامش گیرا بالایی داشته است و منتی نیز از نظرات و بازخورد منتور استقبال کرده است. منافع منتور نیز رضایت شخصی و خلاقیت و هم‌افزایی منتور از ارائه بازخورد به منتی بوده که در واقع دستاوری هم برای منتور از جنس رضایت منتور و داشتن حس مثبت‌تر ایشان را نسبت به خویش بابت انتقال مهارت و دانش مدنظر به منتی را دربرداشته است. مقبولیت منتور که در واقع توانا ذاتی منتور در پذیرش و تأثیرگذاری بر منتی بوده است. محبوبیت منتور، که در دریافت بازخورد منتی بسیار اثرگذار بوده است؛ زیرا منتور طوری برخورد کرده است که به دل منتی بنشیند و دوستش بدارند. قاطعیت منتور، اینکه منتور، نظر و بازخورد خود را با اعتماد به نفس و بسیار مسلط و جدی و پرتلاش و بدون خشونت به منتی ارائه کرده است. فاصله قدرت، منتور خودش را بالاتر و برتر از منتی ندانسته و حس خودبزرگ‌بینی نداشته و خود را هم‌سطح منتی قرار داده و منتی را حقیر و پان ندیده و دید بالا به پان نداشته است. شخصیت منتور شامل ویژگی‌های فردی منتور بوده که در نحوه ارائه بازخورد اثربخش به منتی بسیار اهمیت داشته است. در دسترس بودن منتور اشاره به این دارد که هرگاه منتی سؤالی داشته یا به کمک منتور نیاز بوده، منتور همیشه در دسترس و پاسخ‌گو بوده است. تعهد منتور، وظیفه‌ای بوده که منتور خود را ملزم به انجام آن دانسته و در واقع از گام‌های اصلی برای ایجاد تغییرات در منتی بوده است.

محتوای بازخورد از درون مایه‌های فرعی محرمانگی بازخورد منفی، محتوای بازخورد، زمان بازخورد، زبان بازخورد، آهنگ بازخورد، آموزش بازخورد و ادبیات بازخورد تشکیل شده است. محرمانگی بازخورد منفی، از نظر منتی‌ها در این پژوهش، بازخورد بایستی در شرایطی به صورت انفرادی با حفظ محرمانگی و نه در جمع ارائه می‌شده که بدون دغدغه و ناراحتی بازخورد اثربخش دریافت می‌شده است. محتوای بازخورد، در شرایطی بازخورد اثربخش ارائه شده که با توجه به عملکرد واقعی منتی، مربوط و منطبق با همان مهارت مدنظر به صورت تخصصی ارائه شده است. زمان بازخورد اشاره به زمان بازخورد دارد که بلافاصله پس از عملکرد مدنظر و در سریع‌ترین زمان ممکن ارائه شده است. زبان بازخورد، از زبانی قابل درک و بدون ابهام استفاده شده که منتی با آن آشنا بوده و از ذکر اطلاعات غیرضروری که به بازخورد ارتباطی نداشته، اجتناب شده و زبان ارائه بازخورد به خوبی قابل تفسیر به صورت معقول بوده است. آهنگ بازخورد، لحن ارائه بازخورد نیز بسیار اهمیت داشته که منتور از لحن و بیان مناسب استفاده کرده است؛ زیرا لحن بازخورد، تأثیر شگفت‌انگیزی در پذیرش بازخورد

داشته است. آموزش بازخورد نیز هنر و مهارت منتور در نحوه ارائه بازخورد اثربخش بوده است. ادبیات بازخورد در واقع استفاده از واژه‌هایی که از حد کلمات عادی، والاتر بوده و به صورت تخصصی‌تر، برتر و به صورت خاص استفاده شده که منتهی با شنیدن این نوع بازخورد نیز به سرعت از آن استقبال کرده است.

بستر و شرایط دریافت بازخورد با توجه به تجارب زیسته منتهی‌ها از درون‌مایه‌های اصلی حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی تشکیل شده است. حمایت سازمانی از درون‌مایه‌های فرعی نظام تشویق، نظارت مستمر، حمایت مدیر ارشد و حمایت سازمانی تشکیل شده است. نظام تشویق، فرایندی از تقویت رفتارهای مطلوب و به شوق افکندن منتهی بوده که معمولاً از طریق در نظر گرفتن پاداش در روابط منتورینگ و بازخورد اثربخش بسیار تأثیرگذار بوده است. نظارت مستمر، زمانی که توسط سازمان، فرایند منتورینگ و ارائه بازخورد رصد و نظارت شده است که فرایند مربوطه در مسیر خود در حال حرکت باشد و انحراف‌های احتمالی شناسایی شده و اقدام در جهت برطرف کردن آن صورت گرفته است. حمایت مدیر ارشد و پشتیبانی مدیران سازمان از منتهی نیز باعث حمایت از عزت‌نفس منتهی شده است. حمایت سازمانی از نظر منتهی، سازمان و منتور به منتهی اعتماد کرده و از وی حمایت کرده‌اند تا منتهی در مسیر بهبود خود حرکت کرده و شرایط سازمانی برای منتهی فراهم بوده است تا از تجربه‌ها و مهارت‌های منتورها و بازخوردهای سازنده ایشان استفاده بهینه کنند.

فرهنگ سازمانی نیز از درون‌مایه‌های فرعی فرهنگ مشارکتی، فرهنگ حامی توسعه، محیط امن بازخورد، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و فرهنگ بازخورد تشکیل شده است. فرهنگ مشارکتی در سازمان به منتهی‌ها اجازه داده است که به کمک بهترین روش‌های کاری و دانش خود در زمان دریافت بازخورد اثربخش، از تجربیاتشان استفاده کنند و کارایی بیشتری داشته باشند و حس تعلق به یک اجتماع را درون شرکت ایجاد کرده است و در واقع فرهنگ مشارکتی به کمک ساختارهای پایین به بالا و ارزشمند شمردن تخصص هر یک از منتهی‌ها، ساختار سازمان‌های عمودی را به چالش کشیده و مشارکت و همکاری، به کمک برجسته‌سازی ایده‌های منتهی‌ها در تمامی سطوح سازمان، به افزایش نوآوری درونی شرکت کمک کرده است. فرهنگ حامی توسعه در سازمان احساس موفقیت را به وجود آورده است؛ زیرا زمانی که سازمان از الگوی توسعه و تأمین منابع موردنیاز، موجبات پیشرفت کارکنان را فراهم ساخته و مبتنی بر مجموعه‌ای از اعتقادات کاملاً قوی و مشترک میان منتهی و منتور در سازمان بوده، به وسیله استراتژی‌ها و ساختار آن پشتیبانی شده است. محیط امن بازخورد محیطی بدون اضطراب و آرام و مطمئن همراه با امنیت شغلی بوده، طوری که منتهی نیز توانسته است نظرات خود را بدون ترس و تمسخر بیان کند. فرهنگ سازمانی یادگیرنده نیز چارچوب و ساختار سازمانی است که در آن منتهی به توسعه دانش و مهارت و استفاده از فرصت‌های پیشرفت شغلی تشویق شده است. فرهنگ بازخورد که در این نوع فرهنگ، افراد در کلیه سطوح سازمانی به ارائه و دریافت بازخورد تشویق شده‌اند و نظرایشان را با یکدیگر به اشتراک گذاشته‌اند.

محدودیت‌های درک شده با توجه به تجارب زیسته منتهی‌ها از بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ شامل ویژگی‌های منتهی و شیوه ارائه بازخورد بوده است. ویژگی‌های منتهی از درون‌مایه‌های فرعی خودبترتربینی منتهی و استرس منتهی تشکیل شده است. خودبترتربینی منتهی که در آن برخی از منتهی‌ها نسبت به سایرین حس خودبزرگ‌بینی و غرور داشته و خود را بالاتر از دیگران دانسته، پرتوقع بوده و حس طلبکارانه‌ای نسبت به بقیه داشته و در برابر بازخورد انتقادی، گاردگیری وجود داشته و هرگز بازخورد دریافتی از منتور را قبول نداشته‌اند. استرس منتهی که منتهی احساس استرس و فشار و خسته شدن داشته است. شیوه‌های ارائه بازخورد نیز از درون‌مایه‌های فرعی بازخورد منفی، بازخورد مغرضانه، بازخورد خشن و ابهام در بازخورد،

تشکیل شده است. بازخورد منفی و اصلاحی باعث شده است که منتی احساس خوشایندی نسبت به بازخورد نداشته باشد؛ زیرا مسیر سختی را برای بهبود و ارتقا تصور کرده و آن را غیرممکن تلقی کرده است. بازخورد مغرضانه نیز از تجارب زیسته منتی بوده که بیان داشته منتور حقایق را نادیده گرفته و بازخورد را مغرضانه و نامربوط ارائه داده است. بازخورد خشن نیز با توجه به نظر مصاحبه‌شونده (منتی)، گاهی اوقات منتور بازخورد منفی را با لحنی بیش از حد خشن و تحقیرآمیز و همراه با عصبانیت در جمع ارائه کرده است. ابهام در بازخورد، ارائه بازخورد به صورت کلی و بدون بیان مصداق‌های عینی بوده و فقط باعث سردرگمی منتی شده است.

نتیجه‌گیری

در دنیای امروز، دانایی یکی از محورها و شاخص‌های اصلی پیشرفت و تعالی هر جامعه محسوب می‌شود. سنجش سطح دانایی به میزان تولید و مصرف اطلاعات و گسترش دانایی به دسترسی سریع و آسان به منابع علمی موثق وابسته است. دانسته‌های ما یا از طریق مطالعه منابع اطلاعاتی موجود حاصل می‌شود یا بر اساس پژوهش‌هایی که خود انجام می‌دهیم به دست می‌آید. اگر این دانسته‌ها بر اساس نتایج پژوهش‌های قبلی باشد، در واقع به مصرف اطلاعات پرداخته‌ایم و اگر مبتنی بر مشاهدات و تحلیل‌های جاری باشد، تلاش ما به تولید اطلاعات منجر شده است. در مجموع، پژوهش راهی برای گسترش مرزهای دانش و گشودن افق‌های تازه برای آیندگان و ارائه و انتقال اطلاعات و یافته‌های علمی به خوانندگان و سایر استفاده‌کنندگان بالقوه آن است.

پرواضح است که نیروی انسانی با ارزش‌ترین عنصر هر سازمان محسوب می‌شود و نیروی انسانی، بیشترین مواجهه را با هرگونه بازخوردی دارد. بازخورد اثربخش، یک فرایند ارتباطی حاوی رفتار و اطلاعات مربوط به کار و رفتار است. در همین راستا، تجارب متفاوت در مقابل دریافت بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، در موفقیت و عدم موفقیت تغییرات فردی و سازمانی نقش بسزایی دارد و با کمترین هزینه، اثربخشی بیشتری به همراه می‌آورد. این امر در شرایط کنونی که بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان با بحران‌ها و آشوب‌های مالی مواجهند، بسیار گره‌گشا است.

حال با تلقی از سازمان یادگیرنده، به‌مثابه کانون توسعه زیست‌بوم‌های گوناگون و مهم‌ترین ابزار در دستیابی به اقتصاد دانش‌بنیان، با ارتقا و توسعه سرمایه انسانی، می‌توان این روند را تسریع کرد و بهبود بخشید. این مسئله در کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه ایران از اهمیت زیادی برخوردار است؛ چرا که پیوسته گفتمان حاکم بر تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها، تأکید بر اقتصاد دانش‌بنیان، خودکفایی و تولیدات ملی است. در این پژوهش تلاش شد تا بر اساس توصیف و تفسیر پدیده تجارب زیسته بازخورد اثربخش منتی‌ها، از دریافت بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، ضمن طراحی مدلی در این زمینه، این برنامه‌ها از زوایا و ابعاد گوناگونی تفسیر شود تا از این رهگذر، در زمینه توسعه سرمایه انسانی و بهبود توان علمی خبرگان و حفظ نخبگان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی ترسیم شده، گام‌های اساسی برداشته شود. استفاده از مدل این پژوهش، می‌تواند فرایند طراحی، بسط و توسعه بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ را در سطح کلان فرهنگ‌سازی کند و در سطح سازمان‌ها نیز با سهولت بیشتری اجرای و عملیاتی شده و در حوزه نظری و در سطح بین‌المللی نیز موجب توسعه شود. بدین ترتیب ارزش، افزوده این مطالعه را می‌توان آگاهی و تسهیل کردن فرایند بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ، در بستر سازمان‌ها با آگاهی و الگوبرداری از مفاهیم و درون‌مایه‌های مدل ارائه شده دانست.

پیشنهادها

- در پایان، بر اساس پژوهش انجام شده، سیاست‌هایی پیشنهاد شده است:
- ایجاد پلتفرم‌های تخصصی بازخورد اثربخش در حوزه منتورینگ؛
 - تشکیل کارگروه تخصصی برای نظارت برای کارایی و اثربخشی بازخورد دریافت شده توسط منتی‌ها در روابط منتورینگ؛
 - طرح‌ریزی و توجه مدیران توسعه و متخصصان منابع انسانی به پیاده‌سازی برنامه‌های بازخورد اثربخش؛
 - تدوین روندی برای به حداکثر رساندن قابلیت‌های منتی و کشف استعدادها پنهان؛
 - ایجاد سیستم شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و بررسی میزان تأثیر هر یک از درون‌مایه‌های پژوهش حاضر از نظر کمی؛
 - مطالعه چگونگی تأثیر بازخورد اثربخش در رفتار و عملکرد آتی افراد و پیش‌بینی رفتار آینده بازخوردگیرنده که در واقع فرهنگ پیش‌خور^۱ است؛
 - به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، برای کاوش عمیق‌تر و کسب دستاوردهای تجربی غنی‌تر، پژوهش‌هایی در قلمرو جغرافیایی خاص، برای ارائه رهنمودهایی جهت سیاست‌گذاران حوزه آموزش نیز انجام شود.

منابع

- ابراهیمی کوشک مهدی، سمیه؛ فاضل، رقیه؛ آهنچیان، محمدرضا (۱۳۹۵). پدیدارشناسی آموزش‌های سازمانی: تجربه زیسته کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳(۹)، ۴۷-۶۶.
- اعرابی، سیدمحمد و بودلایی، حسن (۱۳۹۰). استراتژی تحقیق پدیدارشناسی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۷(۶۸)، ۳۱-۵۸.
- بودلایی، حسن (۱۴۰۰). *روش پژوهش پدیدارشناسی*. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- حاتمی، میدیا؛ نرگسیان، عباس و منوریان، عباس. (۱۴۰۲). بررسی تجارب زیسته منتورها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در شرکت ایران‌خودرو دیزل. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۴)، ۶۴۶-۶۶۵.
- حسینی، سیده زینب؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریش؛ زمانی مقدم، افسانه (۱۳۹۹). شناسایی پیشران‌ها و پیامدهای نظام منتورینگ کارکنان (مورد مطالعه: ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری). *فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی*، ۳(۴)، ۱۵۱-۱۷۸.
- خراسانی، اباصلت؛ براری، نوری؛ رضایی زاده، مرتضی و اعلامی، فرنوش (۱۳۹۸). استانداردهای آموزشی طراحی بازخورد در محیط‌های یادگیری الکترونیک، بر اساس طبقه‌بندی بلوم- اندرسون. *علوم تربیتی*، ۲۶(۱)، ۱۵۵-۱۷۴.
- سام خانیانی، علی اکبر و موسوی نیا، سیده زهرا (۱۳۹۳). نقد رویکرد پدیدارشناختی هوسرلی در قصه‌های مجید. *مطالعات ادبیات کودک*، ۵(۲)، ۷۴-۵۵.
- علوی، سید عباس؛ موسوی، سید مرتضی؛ صادقی نصب، محسن و اسدی، اسماعیل (۱۴۰۱). الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دفاعی دانش‌محور (نمونه پژوهی: اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۷۳-۹۱.

- فان منن، مکس (۱۳۷۶). پژوهش در باب تجربه زیسته: علم انسانی برای پداگوژی حساس به عمل (رمضان برخورداری، مترجم). (چاپ دوم). (اثر اصلی ۱۹۹۷).
- کوثریه، محمدرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم و عبدالهی، بیژن (۱۳۹۹). توسعه منابع انسانی با روش ارشادی (منتورینگ): مطالعه موردی شرکت مدیریت شبکه برق ایران. فصلنامه پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی، ۶(۳)، ۱۸۷-۲۱۹.
- نجفی‌نژاد، سروش؛ مقبولی، نسترن (۱۳۹۸). تأثیر خصوصیات رابطه منتور منتی در رضایت منتی از منتور: بررسی برنامه منتورینگ دانشجویی دانشکده پزشکی مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد، ۴(۱)، ۲-۱۳.
- نقی‌یان، مهناز؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و گلرد، پروانه (۱۴۰۳). طراحی مدل ارزیابی موفقیت مسیر شغلی کارکنان دولتی: با رویکرد فراترکیب. مطالعات منابع انسانی، ۱۴(۱)، ۱۴۱-۱۶۷.

References

- Aarabi, S. M. & Boudlaie, H. (2011). Phenomenological Research Strategy. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 17(68), 31-58. (in Persian)
- Alavi, S. A., Mosavi, S., Sadeghi Nasab, M., & Asadi, E. (2023). Introducing a Model of Human Resource Empowerment in Knowledge-based Defense Organizations (Studied Case: Aja Self-sufficiency Jihad and Research Department). *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 73-91. doi: 10.22034/jhrs.2023.168841 (in Persian)
- Algiraigri, A.H. (2018). Ten tips for receiving feedback effectively in clinical practice. *Medical Education Online*, 19(1), 25141. DOI:10.3402/meo.v19.25141
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 260-268
- Boudlaie, H. (2021). *Phenomenological Research Methods*. (2th ed.). Jamee Shenasan Publications. (in Persian)
- Bovan, A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Quality - Access to Success*, 21(177), 3-8.
- Brookhart, S. M. (2012). Teacher feedback in formative classroom assessment. In C. Webber & J. Lupart (Eds.), *Leading student assessment* (pp. 225-239). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Brown, R., Geesa, R.L. & McConnel, K.R. (2020). Creating, Implementing, and Redefining a Conceptual Framework for Mentoring Pathways for Education Doctorate Students. *Higher Learning Research Communications*, 10(2), 20-37.
- Carless, D. (2006). Differing perceptions in the feedback process. *Studies in Higher Education*, 31(2), 219-233. <https://doi.org/10.1080/03075070600572132>.
- Ebrahimi Koushk Mahdi, S., Fazel, R. & Ahanchian, M.R. (2016). The phenomenology of organizational learning: the lived experience of staff Ferdowsi University of Mashhad. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 3(9), 47-66. (in Persian)
- Enrico, N. (2011). The lived experiences of mentoring nurses in Malaysia. *Nurse Media Journal of Nursing*, 1(1), 87 - 104.

- Glynn, D. M., McVey, C., Wendt, J. & Russell, B. (2017). Dedicated educational nursing unit: Clinical instructors role perceptions and learning needs. *Journal of Professional Nursing*, 33(2), 108-112.
- Greiner, U., Hofmann, F. & Katstaller, M. (2017). Perspectives on mentoring novice teachers. *Global Education Review* is a publication of The School of Education at Mercy College, *New York Review*, 4 (4), 1-4.
- Greller, M.M. (2003). Managing feedback systems to facilitate change in acquisitions: The introduction of a model & explanation of its application. *Human Resource Management Review*, 13(4), 647-673.
- Harris, L., Brown, G.T.L. & Harnett, J. A. (2015). Analysis of New Zealand primary and secondary student peer- and self-assessment comments: applying Hattie and Timperley's feedback model. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 22(2), 265 - 281.
- Hatami, M., Nargesian, A. & Monavvarian, A. (2023). Investigate the Lived Experiences of Mentors from the Phenomenon of Effective Feedback in Mentoring Relationships in Iran Khodro Diesel Company. *Journal of Public Administration*, 15(4), 720-750. (in Persian)
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>.
- Hattie, J., Gan, M. & Brooks, C. (2017). Instruction based on feedback. In R. E. Mayer & P. A. Alexander (Eds.), *Handbook of research on learning & instruction* (2nd ed., pp. 290-324). London, England: Routledge.
- Hezlett, S. A. & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446-469.
- Hosseini, Z., Ghourchian, N., Jafari, P. & Zamani Moghadam, A. (2021). A Presentation of Model in Mentoring System for Novice, case: Ministry Of Science, Research & Technology. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 3(4), 151-178. doi: 10.22034/qjimdo.2021.240039.1341. (in Persian)
- Jackson, C., Milos, D. & Kerr, M. (2019). Mentoring for employability: a state-level impact study. *Studies in Graduate & Postdoctoral Education*, 10(3), 180-188.
- Jangland, E., Gunningberg, L. & Nyholm, L. (2021). A mentoring programme to meet newly graduated nurses' needs & give senior nurses a new career opportunity: A multiple-case study. *Nurse Education in Practice*, 57, 103-123.
- Khorasani, A., Barari, N., Rezaeizadeh, M. & Alami, F. (2019). Feedback's educational standards in E-Learning environments, based on Bloom- Anderson taxonomy. *Journal of Educational Sciences*, 26(1), 155-174. doi: 10.22055/edus.2019.26945.2615. (in Persian)
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. S. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Kosarieh, M., Navehebrahim, A., Abdollahi, B. (2020). Human Resource Development through Mentoring: Case of Iran Electricity Grid Management Company. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research*, 6(3), 187-219. (in Persian)
- Luckey, R.A. (2009). *Characteristics of Effective Mentoring in a Formal Mentoring Setting*. Master's thesis, Texas A&M University.

- Mullen, C. A. & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types & applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19-35.
- Naghian, M., Daneshfard, K., & Gelard, P. (2024). Designing A Model to Evaluate the Success of the Governmental Employees' Career Using Meta-Synthesis Approach. *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 141-167. doi: 10.22034/jhrs.2024.195966
- Najafinejad, S. & Maghbouli, N. (2019). Mentor-Mentee Relationship Characteristics and Mentee's Satisfaction: A Survey of Mentoring Program of Tehran University of Medical Sciences. *J Med Edu Dev.*, 14(1), 2-13. (in Persian)
- Nikolić, M.T., Perić, N. & Panadero, E. & Lipnevich, A. (2021). A review of feedback typologies and models: Towards an integrative model of feedback elements. *Educational Research Review*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100416>
- Sadler, D. R. (2010). Beyond feedback: Developing student capability in complex appraisal. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 35(5), 535-550. <https://doi.org/10.1080/02602930903541015>
- Samkhaniani, A.A., Mousavinia, S. (2015). A husserlian phenomenological study of majid stories. *Iranian childrens literature studies*5(2), 55-74. (in Persian)
- Schaffer, M. (2010). *Buffering effects of positive mentoring on mentor burnout: Generative concern and perceived organizational support as moderators*. All Theses. 980. https://tigerprints.clemson.edu/all_theses/980
- Shute, V.J. (2008). Focus on Formative Feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153–189. <https://doi.org/10.3102/0034654307313795>.
- Van Manen, M. (1997). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*, (Barkhordari, Trans.). (2nd edition). London: Althouse Press. (in Persian)
- Whitehouse, D.M. (2016). *Novice Teachers' Perceptions of Success in a Mentoring Relationship*. Walden Dissertations and Doctoral Studies.
- Woolfolk Hoy, A. & Burke Spero, R. (2005) Changes in Teacher Efficacy during the Early Years of Teaching: A Comparison of Four Measures. *Teaching and Teacher Education*, 21, 343-356. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2005.01.007>.