

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 4, Issue 13 Spring 2025 P.P. 49-68		
Research Paper			
Socialization Model of Newly Hired People with Mentoring Approach Hadi Eskandari¹, Abbas Nargesian², Marjan Fayyazi³ 1. Ph.D. Student in Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: Hadieskandari@ut.ac.ir 2. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: Anargesian@ut.ac.ir 3. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: Mfayyazi@ut.ac.ir			
bArticle Information		Abstract	
Received: 2024/11/23 Accepted: 2025/01/23	Background & Purpose: Methodology: Findings: Conclusion:		
Keywords: Socialization, Newly Hired People, Mentoring, Organizational Acceptance.			
Corresponding Author: Hadi Eskandari Email: Hadieskandari@ ut.ac.ir			
Citation:			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۴، شماره ۱۳

بهار ۱۴۰۴

صص ۶۸-۴۹



مقاله پژوهشی

مدل جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام با رویکرد منتورینگ

هادی اسکندری^۱، عباس نرگسیان^۲، مرجان فیاضی^۳۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Hadieskandari@ut.ac.ir۲. دانشیار گروه رهبری و سرمایه انسانی دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Anargesian@ut.ac.ir۳. دانشیار گروه رهبری و سرمایه انسانی دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Mfayyazi@ut.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: در سازمان‌های امروزی، جامعه‌پذیری کارکنان جدید به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در کاهش زمان انطباق، افزایش بهره‌وری، و تقویت تعهد سازمانی شناخته می‌شود. در این میان، استفاده از رویکردهای نوآورانه مانند منتورینگ به‌عنوان یک ابزار مؤثر برای تسهیل این فرایند، توجه زیادی را به خود جلب کرده است. بر این اساس، در پژوهش حاضر به ارائه مدل جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام با رویکرد منتورینگ در بین اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران پرداخته شده است.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۹/۰۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۱۱/۰۴

کلیدواژه‌ها:

روش‌شناسی: این تحقیق کیفی و کاربردی است. مشارکت‌کنندگان آن، اعضای هیات علمی جدیدالاستخدام (متی‌ها) دانشگاه علوم پزشکی تهران بودند که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند تعیین شدند. برای شناسایی مقوله‌های جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام با رویکرد منتورینگ، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و با ۲۱ نفر از اعضای هیات علمی جدیدالاستخدام (متی‌ها) دانشگاه علوم پزشکی مصاحبه‌های عمیق به‌عمل آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش پدیدارشناسی (تجزیه و تحلیل درون مایه‌ای) و ون مانن استفاده شد.

جامعه‌پذیری،
افراد جدیدالاستخدام،
منتورینگ،
پذیرش سازمانی.

یافته‌ها: نتیجه تحلیل داده‌های پژوهش شامل پدیدار شدن ۶ خوشه‌بندی با ۱۸ درون‌مایه اصلی و ۷۶ درون‌مایه فرعی بود. درون‌مایه‌های مربوط به "چیزی و ماهیت تجارب زیسته"، مشتمل بر ۳ خوشه‌بندی کلی (مقوله محوری، راهبرد و نتایج) در ۷ درون‌مایه اصلی و ۲۶ درون‌مایه فرعی است. درون‌مایه‌های مربوط به "چگونگی" مشتمل بر ۴ خوشه‌بندی کلی (تسهیل‌گر، تعدیل‌گر، موانع و زمینه) در ۱۱ درون‌مایه اصلی و ۵۷ درون‌مایه فرعی تشریح گردیدند.

نویسنده مسئول:

هادی اسکندری

ایمیل:

Hadieskandari@ut.ac.ir

نتیجه‌گیری: مستندسازی جامعه‌پذیری سازمانی موجب احساس مالکیت بیشتری اعضای سازمان نسبت به سازمان می‌شود. این مدل با فراهم کردن بستری برای یادگیری تعاملی، مشارکت فعال و تبادل تجربیات، نه تنها به موفقیت شغلی افراد کمک می‌کند، بلکه بهره‌وری سازمانی را نیز ارتقا می‌بخشد.

استناد: اسکندری، هادی؛ نرگسیان، عباس و فیاضی، مرجان. (۱۴۰۴). مدل جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام با رویکرد منتورینگ. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۴ (۱۳)، ۶۸-۴۹.

مقدمه

در دنیای مدرن، اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها و تلاش برای ارتقای کیفیت و توانمندی‌های آنان به‌ویژه در استخدام افراد جدید از اولویت‌های مدیران است (جمال‌الدین و همکاران، ۲۰۲۲). مدیران موفق از مدل جامعه‌پذیری برای پرورش نیروی انسانی جدیدالاستخدام بهره می‌گیرند، تا این افراد با فرهنگ و ارزش‌های سازمان آشنا شده و برای ایفای نقش مؤثر آماده شوند (لیگادو و آنتونی، ۲۰۱۵ و سولویا^۱، ۲۰۱۹). فرآیند جامعه‌پذیری به تازه‌واردان کمک می‌کند تا با یادگیری باورها، هنجارها، و ارزش‌های سازمان به اعضای مؤثری تبدیل شوند (عزیزی‌نژاد، ۱۳۹۵). چلوتی و همکاران (۲۰۲۲) و گانون (۲۰۲۰) معتقدند که جامعه‌پذیری، تغییرات در مهارت‌ها، دانش و نگرش‌ها را در برمی‌گیرد و تازه‌واردان را از افراد خارجی به اعضای مؤثر و مشارکت‌کننده سازمان تبدیل می‌کند (چلوتی و همکاران، ۲۰۲۲ و گانون، ۲۰۲۰). از دیدگاه آنان، جامعه‌پذیری فرایندی است که از طریق آن یک کارمند جدید سازمانی از یک فرد خارجی به یک فرد یکپارچه و مؤثر سازمانی تطبیق می‌یابد و شامل تغییرات یا توسعه در مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و روابط جدید است (چلوتی و همکاران، ۲۰۲۲).

توجه به فرایند جامعه‌پذیری برای افراد جدیدالاستخدام حیاتی است، زیرا تأثیرات اولیه می‌تواند رفتار و عملکرد آن‌ها را به‌طور عمیق شکل دهد. بی‌توجهی به این فرایند ممکن است باعث بروز رفتارهای خارج از چارچوب و هنجارهای سازمانی شود و در نتیجه به نگرش‌ها و رفتارهای منفی، تعارض، جابه‌جایی و ترک کار منجر گردد. این فرایند در چارچوب اجرای صحیح آن در سازمان‌ها، می‌تواند تنش حاصل از تفاوت‌ها در بین انتظارات و تمایلات کارکنان با واقعیت‌های شغلی را به حداقل رساند (کامین و پائولی^۲، ۲۰۱۸). بر اساس مطالعات پیشین، سازمان‌ها در سراسر جهان منابع خود را برای انتخاب و استخدام امیدوارترین و مولدترین کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند. با این حال، انتخاب و استخدام متقاضیان تحصیل کرده و آماده، موفقیت کارکنان جدید را تضمین نمی‌کند. در واقع، سازمان‌ها باید بر فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان جدیدالاستخدام تمرکز کنند تا آن‌ها را سریع و مؤثر سازند و یکی از این رویکردها استفاده از سازوکار منتورینگ است (سولویا، ۲۰۱۹).

منتورینگ یک رابطه بین شخصی است که در راستای آن منتور (با تجربه بالا) در

^۱. Sollova

^۲. Comin and Pauli

زمینه‌های شغلی به همکار کم‌تجربه خود همچون افراد جدیدالاستخدام یاری می‌رساند تا ایشان نیز در شغل خود رشد یابد (آلن، ۲۰۱۴). لاپوینت و واندنبرگ (۲۰۱۶) بیان نمودند که منتورینگ، بیشتر برنامه‌ها، رویکردها و راهبردهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها را شامل می‌شود و در آن منتور، رشد فردی و حرفه‌ای متنی را فراهم، حمایت، جهت‌دهی و تقویت می‌نماید (لاپوینت و واندنبرگ، ۲۰۱۷). همچنین، گامج و همکاران (۲۰۲۱) مطرح نمودند که منتورینگ به‌عنوان یک رابطه بلندمدت و فرایند مستمر یادگیری، نوعی مشارکت در دانش، بینش و تعامل عمیق است که به شناسایی و تقویت پتانسیل‌های یک فرد منجر می‌شود (گامج و همکاران، ۲۰۲۱). منتورینگ فرآیندی است که طی آن یک فرد باتجربه، دارای اطلاعات و صاحب‌فکر، یک فرد دیگر را در راه تکامل عقاید و رشد شخصیتی و حرفه‌ای راهنمایی می‌کند. این تکنیک به‌عنوان یک رویکرد مناسب در کاربست جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام محسوب می‌شود (گانون، ۲۰۲۰). چن و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که منتورینگ شرایطی را ایجاد می‌کند که کارکنان جدیدالاستخدام به نگرش، احساسات و توانایی مدیران دسترسی داشته و می‌توانند یک منبعی هوشیار از علائم هیجان‌انگیز داشته باشند تا مشکلات بالقوه را شناسایی و همه را نسبت به عواقب آن آگاه نمایند (گامج و همکاران، ۲۰۲۱).

فرآیند جامعه‌پذیری در سازمان‌ها اهمیت خاصی در تطبیق و سازگاری اولیه کارکنان جدیدالاستخدام دارد (کامین و پائولی، ۲۰۱۸). در واقع، از طریق جامعه‌پذیری سازمانی افرادی که تازه استخدام شده‌اند، اطلاعات متنوعی را درباره هنجارها، اهداف، ارزش‌ها، تاریخ، سیاست، زبان و روابط بین فردی ضروری برای عملکرد در درون سازمان را به دست می‌آورند. منتورینگ به‌ویژه در آموزش‌های افراد تازه‌وارد و جامعه‌پذیری آن‌ها نقش مهمی دارد؛ چراکه منتورینگ تنها راهنمایی یا مشاوره ساده و مبتنی بر وظیفه از پیش تعیین‌شده نیست؛ بلکه یک فرایند تعاملی مستمر مبتنی بر علاقه و خواست هر دو طرف بوده و چارچوبی منسجم، گسترده، متقابل، پویا، حمایتی و صادقانه میان یک فرد باتجربه و یک آغازگر راه کم‌تجربه است و هدف غایی آن رشد حرفه‌ای فرد از نظر شناختی، عاطفی، مهارتی و حتی رفتاری است (هوسی، ۲۰۲۱). منتورینگ فرایندی است که موجب ارائه کمک‌های رسمی مدیران و نیز حمایت زیردستان به‌صورت انفرادی شده تا بدین‌صورت باعث موفقیت آن‌ها بعد از شروع به کار در سازمان گردند (هوزینگ، ۲۰۱۳).

منتورینگ به‌عنوان یک رویکرد نوین و اثربخش در فرآیند جامعه‌پذیری مطرح شده است. این رویکرد با بهره‌گیری از تجربیات و دانش کارکنان با تجربه، فضایی برای انتقال دانش ضمنی، تقویت ارتباطات انسانی، و تسریع یادگیری در محیط‌های کاری فراهم می‌آورد.

تحقیقات نشان داده‌اند که منتورینگ می‌تواند علاوه بر کاهش استرس و اضطراب افراد جدیدالاستخدام، حس تعلق به سازمان را تقویت کند و منجر به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان شود. با این حال، طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های کارآمد منتورینگ که با نیازها و شرایط خاص هر سازمان سازگار باشد، چالشی جدی است. عدم وجود چارچوب مشخص و استاندارد برای این فرآیند، به همراه تفاوت‌های فرهنگی، سازمانی، و فردی، از موانع اصلی در دستیابی به اثربخشی این رویکرد به شمار می‌روند. این مسئله می‌تواند از طریق انجام تحقیقات بومی و کاربردی در کشور ما نیز تحقق یابد. جامعه‌پذیری کارکنان جدیدالاستخدام با رویکرد منتورینگ مقوله‌ای جدید در تحقیقات علمی کشورمان است که تقریباً هیچ پژوهشی به مدلسازی بومی آن نپرداخته است و اطلاعات کمی در خصوص عوامل گوناگون آن وجود دارد؛ لذا این پژوهش به دنبال پاسخی برای این سوال است که مدل جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام با رویکرد منتورینگ در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران چگونه است؟.

پیشینه پژوهش

جامعه‌پذیری سازمانی؛ فرآیندی است که از طریق آن افراد جدیدالاستخدام با ارزش‌ها، هنجارها، انتظارات، و شیوه‌های کاری سازمان آشنا می‌شوند و رفتار خود را با فرهنگ و ساختار سازمان تطبیق می‌دهند. این فرآیند نقشی اساسی در موفقیت فردی و سازمانی ایفا می‌کند، زیرا به کارکنان جدید کمک می‌کند تا نقش‌های خود را بهتر درک کرده، به تعهد سازمانی بیشتری دست یابند و به طور مؤثرتری در محیط کاری فعالیت کنند (بائر و همکاران، ۲۰۰۷). در تعریف دقیق‌تر، جامعه‌پذیری شامل یادگیری رسمی و غیررسمی است که به وسیله آن فرد دانش، مهارت‌ها، و رفتارهای لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز نقش سازمانی خود را کسب می‌کند (فلدمن، ۱۹۸۱). این فرآیند معمولاً سه مرحله اصلی دارد؛ پیش از ورود به سازمان، تطبیق اولیه، و ادغام کامل (وان‌مانن و شاین، ۱۹۷۹).

از منظر سازمانی، جامعه‌پذیری نه تنها فرآیندی برای آشنایی فرد با محیط کاری است، بلکه ابزاری استراتژیک برای تقویت فرهنگ سازمانی، کاهش ترک خدمت کارکنان، و بهبود عملکرد سازمانی نیز محسوب می‌شود (آشفور و همکاران، ۲۰۰۷). در این راستا، ابزارهای مختلفی مانند آموزش‌های مقدماتی، سیستم‌های حمایتی، و برنامه‌های منتورینگ به کار گرفته می‌شوند تا انتقال مؤثر دانش و فرهنگ سازمانی تسهیل شود (کییل و همکاران، ۲۰۱۳).

منتورینگ؛ منتورینگ یکی از روش‌های مؤثر در انتقال دانش و حمایت از توسعه

حرفه‌ای افراد در محیط‌های کاری است. این فرآیند به‌طور کلی شامل ارتباط میان یک فرد با تجربه (منتور) و فرد کمتر با تجربه (منتورگیرنده) است که در آن، منتور از طریق ارائه دانش، مشاوره، و پشتیبانی به پیشرفت فرد کمک می‌کند (آلن و ایبای، ۲۰۲۱).

ریشه‌های نظری منتورینگ به نظریه‌های یادگیری اجتماعی برمی‌گردد که تأکید دارند یادگیری به‌طور عمده از طریق تعامل و مشاهده دیگران رخ می‌دهد (باندورا، ۱۹۷۷). در این چارچوب، منتور نقش الگو و تسهیل‌گر را ایفا می‌کند و به منتورگیرنده کمک می‌کند تا رفتارها، دانش، و ارزش‌های مورد نیاز برای موفقیت در محیط کاری را کسب کند (هاگارد و همکاران، ۲۰۱۱).

منتورینگ به دو صورت رسمی و غیررسمی اجرا می‌شود. برنامه‌های رسمی منتورینگ، ساختاریافته و سازمان‌دهی شده هستند و معمولاً با هدف خاصی مانند تسریع جامعه‌پذیری کارکنان جدید یا توسعه استعدادها طراحی می‌شوند. در مقابل، منتورینگ غیررسمی معمولاً به‌صورت خودجوش و در نتیجه ارتباط طبیعی میان افراد شکل می‌گیرد و از مزایایی مانند انعطاف‌پذیری بیشتر برخوردار است (ایبای و همکاران، ۲۰۱۳).

مطالعات نشان داده‌اند که منتورینگ تأثیرات مثبتی بر جنبه‌های مختلف زندگی حرفه‌ای منتورگیرندگان دارد. این تأثیرات شامل بهبود عملکرد شغلی، افزایش رضایت شغلی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، و ارتقای حس تعلق به سازمان می‌شود (چندلر و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین، منتورینگ می‌تواند برای منتورها نیز مزایایی مانند افزایش رضایت شخصی، تقویت روابط حرفه‌ای، و یادگیری معکوس داشته باشد (آلن و همکاران، ۲۰۲۲). یکی از رویکردهای نوین در مطالعات منتورینگ، استفاده از فناوری برای تسهیل ارتباطات منتور و منتورگیرنده است. این رویکرد که به منتورینگ دیجیتال معروف است، از ابزارهایی مانند پلتفرم‌های آنلاین و نرم‌افزارهای مدیریت یادگیری برای تقویت دسترسی و انعطاف‌پذیری استفاده می‌کند و به‌ویژه در سازمان‌های پراکنده جغرافیایی کاربرد دارد (برسیا^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

جایگاه منتورینگ در فرآیند جامعه‌پذیری؛ منتورینگ به‌عنوان یکی از مؤثرترین رویکردها در فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی شناخته می‌شود و نقش مهمی در تسهیل ورود کارکنان جدید به محیط‌های کاری دارد. یکی از دلایل اصلی موفقیت منتورینگ در جامعه‌پذیری، ارتباط نزدیک و حمایتی است که میان منتور و منتورگیرنده برقرار می‌شود. این

^۱. Brescia

رابطه امکان ارائه بازخوردهای مستمر و شخصی سازی شده را فراهم می کند و موجب افزایش درک کارکنان جدید از نقش خود و کاهش استرس ناشی از ورود به محیط کاری جدید می شود (آلن و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین، منتورینگ نه تنها دانش عملیاتی و مهارت های شغلی را انتقال می دهد، بلکه ارزش ها و هنجارهای سازمانی را نیز به شیوه ای غیررسمی به کارکنان جدید منتقل می کند (راجینز و کرام، ۲۰۰۷).

علاوه بر این، منتورینگ می تواند نقش مهمی در تقویت حس تعلق به سازمان داشته باشد. این حس به واسطه روابط مثبت ایجاد شده بین منتور و منتورگیرنده تقویت شده و به افزایش تعهد سازمانی و کاهش نرخ ترک خدمت منجر می شود (لانکائو و اسکاندورا، ۲۰۰۲). به طور کلی، جایگاه منتورینگ در فرآیند جامعه پذیری نه تنها به بهبود عملکرد فردی کمک می کند، بلکه به توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان و تسریع انتقال دانش نیز می انجامد (هاگارد و همکاران، ۲۰۱۱).

پیشینه تجربی

در ادامه به مهمترین پیشینه های موضوعی مرتبط اشاره شده است؛ باران (۲۰۲۲) تحقیقی باهدف بررسی تعیین کننده های فرآیندهای منتورینگ از دیدگاه مدیران منابع انسانی شرکتهای مختلف صنعت گردشگری و تاثیر شرایط این صنعت بر اثرات منتورینگ مربوط به توسعه سرمایه انسانی انجام دادند. ویژگی های تعیین کننده منتورینگ به منظور ایجاد مدلی برای اثربخشی منتورینگ که بتواند در جهت افزایش کیفیت منابع انسانی در فعالیتهای گردشگری مورد استفاده قرار گیرد، استخراج شدند. براساس شکاف شناختی شناسایی شده چهار فرضیه تدوین شد. مطالعه کیفی با استفاده از روش مثلث سازی انجام گرفت. این مطالعه نشان داد که تعیین کننده ارتباطی، انگیزشی و سازمانی بعلاوه تعیین کننده های مربوط به مدیریت منابع انسانی تاثیر معناداری روی اثربخشی منتورینگ در توسعه کارکنان در شرکتهای گردشگری دارد.

اسمیت و بروان (۲۰۲۰) در پژوهشی به موضوع منتورینگ به عنوان ابزاری برای آشنایی اولیه پرداختند. در این پژوهش از پژوهش کیفی با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران و تازه واردان استفاده شد. بر اساس تحلیل داده های پژوهش منتورینگ می تواند به طور قابل توجهی استرس ناشی از ورود به سازمان را کاهش داده و به تسریع فرآیند جامعه پذیری کمک کند.

ویلیامز (۲۰۲۱) در مطالعه ای به بررسی پویایی های منتورینگ در محیط های مجازی پرداختند. این مطالعه به روش تحلیل محتوای مصاحبه های آنلاین با متورها و تازه واردان انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که منتورینگ مجازی می تواند چالش هایی داشته باشد اما

در صورت حمایت سازمانی، اثربخشی مشابه حضوری دارد.

جانسون و کارتر (۲۰۱۹) در پژوهش خود به موضوع تأثیر منتورینگ بر رضایت شغلی تازه‌واردان پرداختند. در این پژوهش از روش روش کمی با استفاده از پرسش‌نامه در بین ۲۰۰ تازه‌وارد استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که میزان رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنانی که تحت منتورینگ قرار گرفتند به طور معناداری بالاتر بود.

پیامدهای فرهنگی منتورینگ در شرکت‌های چندملیتی موضوعی است که در مطالعه لوپر و گارسیا (۲۰۱۸) به آن پرداخته شد. این پژوهش به روش مطالعه موردی در چهار شرکت چندملیتی انجام شد. بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش مشخص شد که موفقیت منتورینگ در فرهنگ‌های مختلف بستگی به میزان انطباق برنامه‌ها با ارزش‌های فرهنگی دارد.

اندرسون (۲۰۱۷) در پژوهشی به نقش هوش هیجانی در روابط منتورینگ پرداخت. این پژوهش به روش مطالعه طولی بر روی ۱۵۰ رابطه منتورینگ در شرکت‌های خدماتی انجام شد. نتایج مطالعه نشان داد که هوش هیجانی متورها یکی از عوامل کلیدی در موفقیت فرآیند جامعه‌پذیری تازه‌واردان است.

برنامه‌های منتورینگ و تأثیر آن‌ها بر نرخ ماندگاری موضوعی است که در پژوهش توماس و گرین (۲۰۲۲) به آن پرداخته شد. در این مطالعه که به روش پژوهش ترکیبی با استفاده از داده‌های کمی و مصاحبه انجام شد مشخص شد که منتورینگ مؤثر منجر به کاهش نرخ ترک خدمت در سال اول ورود به سازمان می‌شود.

رایینسون (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به موضوع منتورینگ به عنوان یک روش راهبردی برای آشنایی اولیه در شرکت‌های کوچک پرداخت. این مطالعه به صورت تحلیل مقایسه‌ای بین شرکت‌هایی با و بدون برنامه منتورینگ انجام شد. نتایج نشان داد که شرکت‌های دارای منتورینگ برنامه‌ریزی‌شده، عملکرد بالاتری در حفظ کارکنان دارند.

قاسمی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی با هدف ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی انجام داده‌اند. نتایج این تحقیق حاکی از شناسایی ۱۵ مولفه و ۹۶ شاخص بوده است که در آن ارتباطات سازمانی، ارزیابی منتورینگ، آموزش سازمانی، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی، نتایج عملکردی سازمان، و ویژگی‌های فردی منتور به عنوان عوامل و زیرساخت‌های لازم جهت ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب معرفی شده است.

کوثریه، نوه ابراهیم و عبدالهی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان توسعه منابع انسانی با روش

منتورینگ در شرکت مدیریت شبکه برق ایران انجام داده اند. یافته های پژوهش حاکی از شناسایی سه مقوله توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی است که هر کدام از این ها دارای چند مولفه می باشند. در مقوله توسعه فردی، مولفه های دانش، شخصیت و شغل، در مقوله توسعه سازمانی، مولفه های مدیریت، انگیزش و منابع انسانی و در مقوله توسعه ارتباطی، مولفه مشتریان/ ذی نفعان، شناسایی شدند. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت، شخصیت و شغل، مهم ترین مولفه ها و سه وجه هرم روش منتورینگ در شرکت هستند. روش منتورینگ موثر، وابسته به عواملی مانند نگرش مدیریت ارشد، نحوه سازماندهی، هدایت، نظارت امور و توجه به مولفه شخصیت و شغل می باشد.

رضایی و احمدی (۱۳۹۸) در مطالعه ای به نقش منتورینگ در تسهیل جامعه پذیری سازمانی پرداختند. مصاحبه کیفی با اعضای هیئت علمی تازه وارد روش مورد استفاده در این پژوهش بود. یافته های پژوهش نشان داد که منتورینگ نقش مهمی در کاهش انزوای اجتماعی و افزایش مشارکت تازه واردان دارد.

حسینی و جعفری (۱۴۰۰) در مطالعه خود به موضوع تاثیر برنامه های منتورینگ بر تعهد سازمانی کارکنان تازه وارد پرداختند. این مطالعه به روش تحلیل کمی با استفاده از پرسش نامه انجام شد. تحلیل داده های پژوهش نشان داد که کارکنانی که تحت منتورینگ قرار گرفتند تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشتند.

عبدی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان نقش منتورینگ در سازگاری فرهنگی تازه واردان: مطالعه در شرکت های بین المللی انجام دادند. این مطالعه که به روش مطالعه موردی بر روی کارکنان شرکت های چندملیتی در ایران انجام شد نشان داد برنامه های منتورینگ منجر به سازگاری فرهنگی بهتر و تعامل موثرتر می شود.

بررسی پیشینه های فوق نشان می دهد که منتورینگ به عنوان یکی از ابزارهای مهم در فرآیند جامعه پذیری و تسهیل ورود کارکنان جدید به سازمان شناخته می شود. تحقیقات لاتین بر ابعاد مختلفی نظیر هوش هیجانی، محیط های مجازی و فرهنگ سازمانی متمرکز شده اند، در حالی که در پیشینه های فارسی بیشتر بر اثربخشی کلی منتورینگ بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سازگاری فرهنگی تاکید شده است. اگرچه این مطالعات به طور کلی نشان دهنده اهمیت و اثربخشی منتورینگ هستند، اما اغلب به بررسی کوتاه مدت پرداخته اند و مطالعات طولانی مدت و چندبعدی کمتر دیده می شود.

همچنین، توجه کافی به تفاوت های فردی و سازمانی در برنامه های منتورینگ مشاهده نمی شود. برای پژوهش های آینده، پیشنهاد می شود به موضوعاتی مانند تاثیر منتورینگ بر توسعه مهارت های نرم، استفاده از فناوری های نوین در منتورینگ، و تاثیر سبک رهبری

منتور در فرآیند جامعه‌پذیری پرداخته شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کیفی با جهت‌گیری فلسفی تفسیری و بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران، مبتنی بر برساخت‌گرایی اجتماعی و با رویکرد اکتشافی و استقرایی است. روش اجرای تحقیق از نوع میدانی و با استفاده از پدیدارشناسی ون منن و ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۲۱ عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران (دارای تجربه منتورینگ) جمع‌آوری شد. روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد و پس از ۱۹ مصاحبه، به دلیل تکراری شدن داده‌ها، نقطه اشباع اطلاعات مشخص شد و در نهایت ۲۱ مصاحبه انجام شد.

اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان شامل ۱۶ نفر از خبرگان بود که همگی از تحصیلات دکتری تخصصی و عضو هیئت علمی دانشگاه برخوردار بودند. این گروه شامل ۹ خانم و ۷ آقا با میانگین سنی حدود ۳۵ سال بود. از نظر تجربه کاری، افراد دارای سابقه کار بین ۱ تا ۴ سال بودند که نشان‌دهنده تنوع نسبی در سابقه حرفه‌ای است.

در این پژوهش، روایی پژوهش با استفاده از معیارهای حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین تأیید شد. برای بررسی اعتبار پژوهش از معیار مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان در پژوهش و آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران استفاده شد. برای بررسی قابل اتکا بوده داده‌ها و تفسیرها از پایایی بین دوکدگذار استفاده شد. به این صورت که جهت سنجش پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دوکدگذار (ارزیاب)، از یک عضو هیئت علمی در رشته مدیریت درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. پس از آن محقق به همراه این همکار، سه مصاحبه اول را کدگذاری و درصد توافق بین کدگذاران محاسبه گردید. بر اساس تحلیل داده‌ها، ضریب پایایی بین کدگذاران در این پژوهش برابر با ۰.۷۹ شد که نشان‌دهنده پایایی مناسب مصاحبه‌ها می‌باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس مدل شش مرحله‌ای ون منن انجام شد. مدل شش مرحله‌ای ون منن فرآیند اجتماعی‌سازی افراد در ورود به محیط‌های کاری و سازمانی جدید را توضیح می‌دهد و به درک نحوه انطباق افراد با فرهنگ و انتظارات سازمان کمک می‌کند. مراحل این مدل شامل انتخاب، معارفه، تطبیق، تثبیت، درگیری، و هم‌پیوستگی است. در مرحله انتخاب، سازمان و فرد بررسی می‌کنند که آیا فرد برای محیط جدید مناسب است یا خیر. پس از ورود، در مرحله معارفه، فرد با اصول و ارزش‌های اولیه سازمان آشنا می‌شود. در مرحله‌های بعدی، فرد تلاش می‌کند خود را با فرهنگ و ساختار سازمان هماهنگ کند و

نقش جدیدش را تثبیت نماید. در مرحله درگیری، فرد به بازنگری در نقش خود پرداخته و با سازمان درباره تغییرات احتمالی مذاکره می‌کند. در نهایت، در مرحله هم‌پیوستگی، فرد به‌طور کامل با محیط جدید ادغام می‌شود و به صورت مستقل در چارچوب فرهنگ سازمانی فعالیت می‌کند. این مدل ابزار مناسبی برای بررسی نحوه ورود و تطبیق افراد با محیط‌های کاری جدید است (ون منن، ۲۰۰۶).

یافته‌های پژوهش

در این مرحله از پژوهش به‌منظور "بررسی و فهم تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان از جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام با رویکرد منتورینگ در بین اعضای هیات‌علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران"، پس از انجام مصاحبه و پیاده‌سازی متن آن، پس از چندین بار گوش دادن محتوای آن، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و مورد آنالیز تفسیری قرار گرفتند. برای جداسازی کلیه واحدهای معنادار شامل کلمه، عبارت، جمله و پاراگراف از متن مصاحبه‌ها از رویکرد کل‌نگر، جزءبه‌جزء و انتخابی استفاده شد. به این صورت که ابتدا متن هر مصاحبه به‌عنوان یک کل مورد توجه قرار گرفت، و معنی بنیادی یا مفهوم عمده آن استخراج گردید، سپس بامطالعه جزءبه‌جزء جملات متن هر مصاحبه، "درون‌مایه‌های فرعی" جداسازی شده و جملات یا عباراتی که به نظر می‌رسیدند مربوط به پدیده توصیف‌شده یا آشکارکننده آن هستند، انتخاب گردیدند و کلیه واحدهای معنادار شامل: کلمات، جملات و یا پاراگراف‌هایی که در متن مصاحبه وجود داشت و می‌توانست به "چیستی" و "چگونگی" فرآیند "بررسی تجارب زیسته کارکنان از جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام با رویکرد منتورینگ"، به‌طور مجزا از مصاحبه‌های دیگر و با توجه به وجوه مشترک به‌عنوان نکات کلیدی مصاحبه استخراج شد و برای هر جمله یا پاراگراف مصاحبه در قالب "درون‌مایه‌های فرعی" و "درون‌مایه‌های اصلی"، سازمان‌دهی شدند و جدا کردن جملات تفسیری و تبدیل کردن و تغییر شکل دادن جملات گفته‌شده برای هر مصاحبه به‌صورت مجزا انجام شد. لازم به ذکر است استفاده از نظرات کارشناسان و متخصصین جهت بررسی و تأیید "درون‌مایه‌ها" نیز در طی مراحل مختلف، پژوهشگر را در دستیابی به عمق معنای مطرح‌شده توسط مشارکت‌کنندگان هدایت نموده است. در ادامه، نتایج حاصل از مرحله کدگذاری جملات و تفاسیر به تفکیک هر مصاحبه در قالب جدول ۳ ارائه می‌گردد. در واقع طی فرآیند "کدگذاری" با تغییر زبانی هر عبارت، درون‌مایه‌هایی به هر عبارت یا جمله نسبت داده شده است.

جدول ۳. درون‌مایه‌های اصلی و فرعی حاصل از تحلیل و تقلیل متن مصاحبه با متنی‌ها (جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام)

خوشه‌بندی کلی	درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی
چیستی و ماهیت تجربه		
مقوله محوری	مقوله محوری	پذیرش سازمانی
راهبردها	آموزش	اهداف آموزش محتوای آموزش نحوه سازمان‌دهی اجرای آموزش زمان آموزش ابزار آموزش ارزیابی آموزش
	مدیریت دانش	فرآیند عمل در سیستم پزشکی سیاست‌های نظام سلامت فناوری مورد نیاز دانشگاه علوم پزشکی
	توسعه منابع انسانی	ارتقا دانش تقویت مهارت افزایش انگیزه تغییر نگرش بهبود شخصیت
نتایج	بهبود عملکرد سازمانی	هدف‌گذاری بازخود مناسب
	افزایش ماندگاری	وجود سیستم کاری شفاف در نظام سلامت داشتن سیستم پرداخت منصفانه در دانشگاه علوم پزشکی داشتن مدیر کارآمد
	افزایش اشتیاق کاری	توان ذهنی مشارکت در طرح‌های نظام سلامت تعصب به دانشگاه علوم پزشکی ارزش دادن به فرآیند درمان کمک به افراد جهت رشد
چگونگی و بستر تجربه		
تسهیل‌گر	شایستگی‌های منتور	بلوغ منتور توسعه‌گرایی منتور اخلاق حرفه‌ای حمایت‌گری همراهی

خوشه‌بندی کلی	درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی
		سازگاری متقاعدسازی شنود مؤثر صمیمیت تواضع صبوری
	انگیزه منتهی	فعال سازی پشتکار پافشاری
	فرهنگ پذیرش	تعلق خاطر اعتماد همکاری
تعدیل‌گر	ویژگی‌های منتهی	رفتارهای منتهی ظرفیت بلوغ منتهی شخصیت منتهی
	ویژگی‌های منتور	قاطعیت تعهد فاصله قدرت منافع مقبولیت نفوذ کلام شخصیت
	نقش واحد منابع انسانی	ساختار واحد منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی استقلال واحد منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی کارکرد واحد منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی
زمینه	حمایت مدیریتی	پشتیبانی مدیران عالی نظام ارتقا نظارت مداوم
	فرهنگ سازمانی یادگیرنده	یادگیری سازمانی در نظام پزشکی وجود تیم‌های کاری مؤثر در نظام سلامت خرده فرهنگ همکاری و کمک به هم‌نوع محیط امن در ساختار درمانی کشور
	مقاومت در برابر یادگیری منتهی	آمادگی انگیزه و هدف
موانع		

خوشه‌بندی کلی	درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی
		تجارب گذشته‌ی فرد شرایط و محیط آموزشی رابطه‌ی کل با جزء روش پرورش منتور تمرین و تکرار
	بی‌توجهی منتور	تمرکز کم دقت پایین
	بوروکراسی زائد	فرآیندهای پیچیده ساختارهای نامناسب روش اجرایی نادرست دستورالعمل‌های ناهمگون

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، دو دسته چپستی و چگونگی براساس ۶ خوشه‌بندی کلی مشخص شدند. ۱۸ درون‌مایه اصلی براساس ۷۶ درون‌مایه فرعی تشکیل شدند. در ادامه به بررسی چپستی و چگونگی و تشریح جدول ۳ پرداخته شده است. در این پژوهش، تجارب زیسته "متنی‌ها" از جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام در روابط منتورینگ بررسی شد که به چند محور اصلی تقسیم گردید:

پذیرش سازمانی؛ فرایند ادغام کارمند جدید با فرهنگ سازمان که با استقبال و جهت‌دهی مناسب، باعث بهره‌وری سریع‌تر می‌شود.

راهبرد آموزش؛ آموزش عملی و تئوریک که به بهبود عملکرد و مهارت‌های شغلی کارکنان کمک می‌کند.

مدیریت دانش؛ فرایند خلق، ذخیره و تسهیم دانش سازمانی که موجب همسویی کارکنان جدید با استراتژی‌های سازمان می‌شود.

توسعه منابع انسانی؛ فرایندی برای ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان، با هدف بهبود اثربخشی سازمان.

بهبود عملکرد سازمانی؛ هدفگذاری و بازخورد به کارکنان برای ارتقای بهره‌وری.

افزایش ماندگاری؛ ایجاد محیط کاری شفاف و منصفانه برای حفظ کارکنان.

افزایش اشتیاق کاری؛ ایجاد محیط حمایتی که موجب تعهد و اثربخشی بالاتر کارکنان می‌شود.

این مطالعه، تجربه جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام در سازمان با رویکرد منتورینگ را مورد بررسی قرار داده و به تحلیل نحوه تجربه افراد از این فرآیند در یک محیط سازمانی می‌پردازد. موضوع اصلی تحت عنوان "چگونگی" در چهار دسته کلی با عناوین

"تسهیل گرها"، "تعدیل گرها"، "موانع" و "زمینه" طبقه‌بندی شده است. هر دسته شامل درون‌مایه‌های اصلی و فرعی مرتبط با تجربه جامعه‌پذیری است. در ادامه به توضیح و توصیف نمونه‌هایی از این درون‌مایه‌ها پرداخته شده است؛

شایستگی‌های منتور؛ این ویژگی که در دسته تسهیل گرها قرار دارد، بر اهمیت داشتن مهارت و توانمندی منتور برای هدایت و تسهیل فرآیند یادگیری افراد جدید تاکید می‌کند. منتور با کمک به منتی‌ها در رشد و توسعه فردی و شغلی، نقش مهمی در رسیدن آن‌ها به اهداف سازمانی ایفا می‌کند.

انگیزه منتی؛ انگیزه منتی، یکی دیگر از تسهیل گرها، عامل کلیدی در پیشبرد روابط منتورینگ است. این انگیزه باعث افزایش تعهد منتی به یادگیری و پذیرش وظایف شغلی می‌شود و به او کمک می‌کند تا با محیط کاری و سیاست‌های سازمان آشنا شود.

فرهنگ پذیرش؛ این درون‌مایه نشان‌دهنده فرهنگ سازمانی است که بر اساس ارزش‌ها و انتظارات شکل گرفته و به پذیرش و همکاری اعضای جدید کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی مثبت، تاثیر مستقیمی بر میزان مشارکت و تعهد کارکنان دارد.

ویژگی‌های منتی؛ این درون‌مایه که در دسته تعدیل گرها قرار دارد، بر اهمیت خصوصیات شخصیتی و رفتاری منتی‌ها و نحوه برخورد مناسب با افراد با ویژگی‌های مختلف تاکید دارد. ویژگی‌های منتی می‌تواند بر پذیرش و یادگیری او تاثیرگذار باشد.

ویژگی‌های منتور؛ ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای منتور، از جمله قاطعیت و جدیت در کار، از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت فرآیند منتورینگ محسوب می‌شود. این ویژگی‌ها باعث ایجاد اعتماد و احترام در منتی شده و یادگیری را تسهیل می‌کند.

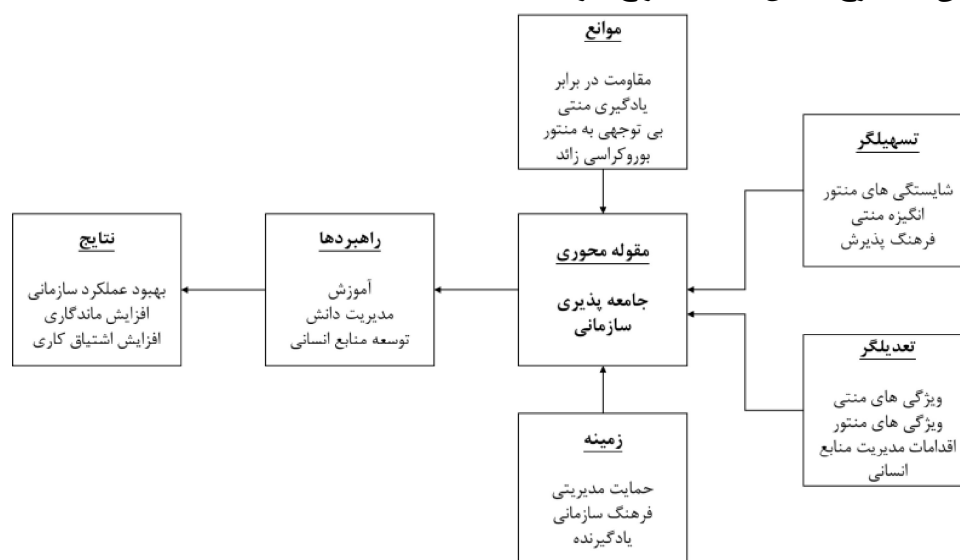
اقدامات مدیریت منابع انسانی؛ عملکرد واحد منابع انسانی می‌تواند تاثیر به سزایی بر فرآیند جامعه‌پذیری داشته باشد. واحد منابع انسانی با اتخاذ رویکردهای مناسب می‌تواند فرآیند منتورینگ را تسهیل کرده و از نظر روانی و حرفه‌ای به افراد جدیدالاستخدام کمک کند.

مقاومت در برابر یادگیری منتی؛ مقاومت در برابر یادگیری که در دسته موانع قرار می‌گیرد، می‌تواند ناشی از عوامل روانی، اجتماعی یا سازمانی باشد و بر پیشرفت و توسعه منتی تاثیر منفی بگذارد.

بی‌توجهی منتور؛ عدم تمرکز و بی‌توجهی منتور می‌تواند به عنوان یک عامل تعدیل‌گر بر کیفیت رابطه منتورینگ تاثیر بگذارد و باعث کاهش انگیزه و یادگیری منتی شود.

بوروکراسی زائد؛ بوروکراسی اضافی در سازمان به عنوان یک تعدیل‌گر می‌تواند فرآیند جامعه‌پذیری را پیچیده و طولانی کند و مانع از دستیابی به نتایج موثر شود.

این توصیفات و تحلیل‌ها کمک می‌کنند تا درک بهتری از چگونگی تاثیر رویکرد منتورینگ بر جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام در سازمان حاصل شود و این درون‌مایه‌ها می‌توانند به عنوان راهنمایی برای بهبود فرآیند منتورینگ و جامعه‌پذیری در محیط‌های کاری مورد استفاده قرار گیرند. از نظر پژوهشگر و مطابق با نتایج حاصل از پژوهش، جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام در روابط منتورینگ به عنوان مرحله‌ای از زندگی حرفه‌ای فرد مطرح می‌شود که کارکنان را در پیش‌بینی پیشرفت و رشد در سازمان با چالش مواجه می‌سازد. با توجه به درک عمیق از "تجارب زیسته منتی‌ها از جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام" در دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۷ خوشه این پژوهش و درون‌مایه‌های اصلی آن به شرح شکل ۱، استخراج گردیده است:



شکل ۱: مدل تجارب زیسته منتی‌ها از جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام در روابط منتورینگ

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تجارب زیسته کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از فرآیند جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام با رویکرد منتورینگ انجام گرفت. پژوهشگر از روش پدیدارشناسی هرمنوتیک و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای درک عمیق و تحلیل تجارب زیسته کارکنان استفاده کرد. جامعه‌پذیری به عنوان فرآیندی حیاتی برای پذیرش و ادغام کارکنان جدید در سازمان به شمار می‌آید که در آن افراد تازه‌وارد با فرهنگ سازمانی آشنا شده و به عضو مؤثر سازمان تبدیل می‌شوند. در این پژوهش، چیستی و چگونگی فرآیند جامعه‌پذیری با شش خوشه‌بندی کلی شناسایی شد که از ۱۸ درون‌مایه اصلی و ۷۶ درون‌مایه فرعی تشکیل شده‌اند.

درون‌مایه‌های شناسایی شده حاکی از آن هستند که فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان جدید

به وسیله روابط منتورینگ می تواند به بهبود عملکرد فردی و سازمانی کمک کند. یکی از مهم ترین عواملی که در این فرآیند باید مورد توجه قرار گیرد، حس مالکیت سازمانی است که می تواند انگیزه و تعهد کارکنان را نسبت به سازمان تقویت کند. این احساس به کارکنان اجازه می دهد تا با خلاقیت و نوآوری در جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان گام بردارند. بنابراین، معرفی و مستندسازی فرآیند جامعه‌پذیری می تواند زمینه‌ساز ارتقاء انگیزه و تعهد سازمانی باشد.

در این راستا، پیشنهاد می شود که سازمان ها برای تقویت این فرآیند، برنامه‌های معارفه‌ای برای کارکنان جدید طراحی کنند که به صورت رسمی یا غیررسمی برگزار شود. این برنامه‌ها می توانند شامل معرفی کارکنان به تیم‌های مختلف، آشنایی با ساختار سازمانی، و ارائه ابزار و امکانات مورد نیاز باشند. این نوع معرفی‌ها نه تنها باعث می شود که کارکنان جدید احساس راحتی بیشتری در محیط کار کنند، بلکه تصویری مثبت از سازمان در ذهن آن‌ها شکل می گیرد که تأثیرات مثبتی بر انگیزه و عملکرد آن‌ها خواهد داشت.

از دیگر جنبه‌های مهم فرآیند جامعه‌پذیری، آشنایی کارکنان جدید با چارت سازمانی و انتظارات مدیران است. این آشنایی به آن‌ها کمک می کند تا به درستی نقش خود را در سازمان درک کرده و ارتباطات کاری مؤثرتری برقرار کنند. همچنین، وقتی کارکنان جدید با ارزش‌ها و انتظارات سازمان آشنا شوند، عملکرد بهتری خواهند داشت. به طور کلی، تطابق ارزش‌های فرد با سازمان می تواند به بهبود عملکرد و کاهش تعارضات منجر شود.

یکی از مهم ترین توصیه‌ها برای بهبود فرآیند جامعه‌پذیری، تقویت همبستگی و تعامل مثبت بین اعضای سازمان است. این موضوع می تواند از طریق مستندسازی و برگزاری جلسات گروهی، همایش‌ها و برنامه‌های آموزشی متنوع حاصل شود. با این کار، افراد جدید می توانند به طور فعال در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمانی مشارکت کنند و در نتیجه، فضایی از هم‌افزایی و همکاری در سازمان ایجاد می شود که بهره‌وری و اثربخشی کلی سازمان را افزایش می دهد.

در نهایت، تضاد منافع یکی از چالش‌های مهمی است که در فرآیندهای مختلف سازمانی، از جمله تصمیم‌گیری‌ها، فرآیندهای اجتماعی سازی و منتورینگ کارکنان می تواند تأثیرات منفی به همراه داشته باشد. زمانی که منافع شخصی یا گروهی با منافع سازمان یا جامعه در تضاد قرار می گیرد، این تضاد می تواند باعث کاهش شفافیت، اعتمادی که میان اعضای سازمان وجود دارد، و در نهایت عملکرد سازمانی شود. در صورتی که تضاد منافع به طور مناسب شناسایی و مدیریت نشود، ممکن است تصمیم‌گیری‌های نادرستی در سازمان اتخاذ گردد که منافع سازمان را به خطر اندازد و به اعتبار سازمان آسیب وارد کند. از این رو،

ضرورت دارد که سازمان‌ها سیاست‌های مشخصی برای شفاف‌سازی و مدیریت تضاد منافع داشته باشند. این سیاست‌ها باید شامل افشای منافع شخصی و اطمینان از اینکه تصمیمات تنها بر اساس منافع سازمان اتخاذ می‌شوند، باشد. علاوه بر این، آموزش‌های مستمر و ترویج فرهنگ شفافیت و اخلاقی در سازمان‌ها می‌تواند به کاهش بروز تضاد منافع کمک کند. مدیریت این تضادها نه تنها از ایجاد مشکلات حقوقی و اخلاقی جلوگیری می‌کند، بلکه باعث ارتقای اعتماد و بهبود روابط درون سازمانی می‌شود که در نهایت به افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند. به همین دلیل، مدیریت صحیح تضاد منافع نه تنها یک ضرورت اخلاقی بلکه یک نیاز اساسی برای بهبود عملکرد سازمان است.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، استفاده از رویکرد پدیدارشناسی برای مطالعه است. این روش اگرچه بینش عمیقی نسبت به تجربیات فردی ارائه می‌دهد، اما نتایج آن به دلیل ماهیت کیفی و مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق، تعمیم‌پذیری محدودی به سایر سازمان‌ها و صنایع دارد. علاوه بر این، به دلیل وابستگی نتایج به دیدگاه‌های شخصی مشارکت‌کنندگان، امکان بروز سوگیری‌های ذهنی وجود دارد.

برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود که مطالعه‌ای ترکیبی انجام شود تا نتایج کیفی رویکرد پدیدارشناسی با داده‌های کمی مقایسه و تکمیل گردد. همچنین، بررسی جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام در صنایع و سازمان‌های مختلف با استفاده از رویکرد منتورینگ می‌تواند به تعمیم و توسعه مدل‌های موجود کمک کند. به‌ویژه، بررسی تاثیر عوامل فرهنگی و سازمانی در فرآیند منتورینگ و جامعه‌پذیری می‌تواند به درک عمیق‌تری از این فرآیند در زمینه‌های متنوع منجر شود.

تشکر و قدردانی

از کسانی که در انجام این تحقیق به تیم پژوهش یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- حسینی، رضا و جعفری، مجید. (۱۴۰۰). تاثیر برنامه‌های منتورینگ بر تعهد سازمانی کارکنان تازه‌وارد. *مجله توسعه منابع انسانی*، ۸(۲)، ۷۵-۹۰.
- رضایی، محمدرضا و احمدی، کامران. (۱۳۹۸). نقش منتورینگ در تسهیل جامعه‌پذیری سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه تهران. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۴۵-۶۰.
- زارعی، فاطمه و معینی، رضا. (۱۳۹۸). تاثیر منتورینگ بر عملکرد شغلی کارکنان: مطالعه در شرکت‌های فناوری اطلاعات. *مجله مدیریت فناوری اطلاعات*، ۶(۳)، ۹۰-۱۱۰.
- عبدی، هادی. (۱۳۹۷). نقش منتورینگ در سازگاری فرهنگی تازه‌واردان: مطالعه در شرکت‌های بین‌المللی. *فصلنامه مدیریت بین‌المللی*، ۱۰(۱)، ۶۷-۸۲.
- عزیزی نژاد، بهاره. (۱۳۹۵). بررسی رابطه سبک تفکر بخش‌های چهارگانه مغزی با مهارت‌های مدیران در دانشگاه اسلامی. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۵(۲)، ۳۷۹-۳۹۴.
- کوثریه، محمدرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ عبدالحی، بیژن. (۱۳۹۹). توسعه منابع انسانی با روش منتورینگ مطالعه موردی شرکت مدیریت شبکه برق ایران، فصلنامه پژوهش‌های سیاستگذاری و برنامه‌ریزی انرژی، ۶(۲۰)، ۱۸۷-۲۱۹.
- Allen, T. D. and Eby, L. T. (2021). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Wiley-Blackwell.
- Anderson, P. (2017). The role of emotional intelligence in mentoring relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1123-1135.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. and Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Baran, M. (2022). Determinants of Mentoring in the Context of Human Capital Development. Modeling the Effectiveness of the Mentoring Processes in Business Tourism Organization. *Journal of Environmental Management and Tourism (JEMT)*, 13(8 (64)), 2190-2204.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. and Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Brescia, W., Miller, M. T. and Weaver, K. (2020). Digital mentoring: Issues and practices. *Journal of Adult Learning*, 31(2), 123-136.
- Cable, D. M., Gino, F. and Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23-28.
- Chandler, D. E., Kram, K. E. and Yip, J. (2011). An ecological systems perspective on mentoring at work: A review and future prospects. *Academy of Management Annals*, 5(1), 519-570.
- Chelotti, N. Dasandi, N. Jankin Mikhaylov. S. (2022). Do intergovernmental organizations have a socialization effect on member state preferences?

- Evidence from the UN General Debate. *International Studies Quarterly*, 66(1), doi.org/10.1093/isq/sqab069.
- Comin, LC, Pauli J. (2018). The meaning of work, organizational socialization and work context: the perspective of migrant workers. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6,19, DOI:10.1590/1678-6971/eramd180088.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. and DuBois, D. L. (2013). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-120.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Gamage D, Staubitz T, Whiting M. (2021). Peer assessment in MOOCs: Systematic literature review. *Distance Education*, 42(2), 268-89.
- Gannon, S. (2022). Exploring the Impact of a Teacher Education Program on the Mathematical Anxieties of Elementary Pre-Service Teachers. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 17(4), <http://hdl.handle.net/10464/14872>.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B. and Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304.
- Huizing, RL. (2013). *The importance of ritual for follower development: An intertexture analysis of Leviticus 23 in the Pauline corpus*, Doctoral dissertation, Regent University.
- Hussey, L. Campbell-Meier, J. (2021). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, 53(3), 510-21.
- Jamaluddin, A. Mulat, TC. Yunus, M. Jusuf, E. St. Malka, I. (2022). Health Workers' Capabilities on the Incompleteness of Basic Immunization through the Performance of Health Promotion and Parental Knowledge, *Proceedings of the First Australian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2022.
- Johnson, R. and Carter, H. (2019). Effects of mentorship on job satisfaction among new hires. *Human Resource Management Review*, 32(1), 101-117.
- Lankau, M. J. and Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Lapointe, É. (2017). Vandenberghe, C. Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98(1), 98-107.
- Ligadu, C. Anthony, P. (2015). E-mentoring 'MentorTokou': Support for mentors and mentees during the practicum. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 410-5.
- Lopez, M. and Garcia, N. (2018). Cultural implications of mentoring in multinational corporations. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 12(4), 347-362.
- Ragins, B. R. and Kram, K. E. (2007). *The roots and meaning of mentoring*. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice* (pp. 3-15). Sage Publications.

- Robinson, T. (2019). Mentorship as a strategic onboarding practice in small enterprises. *Small Business Journal*, 29(1), 45-60.
- Smith, J. and Brown, L. (2020). Mentoring as a tool for onboarding: A qualitative study in the corporate sector. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 234-256.
- Sollova, D. (2019). *Organizational socialization process and its impact on new employees' job satisfaction, commitment, and retention intentions: Experiences from the banking sector in Kosovo*. Thesis, Rochester Institute of Technology.
- Thomas, E. and Green, B. (2022). Mentorship programs and their impact on retention rates. *HR Strategies Journal*, 41(2), 89-105.
- Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Van Mannen, M. (2006). *Researching Lived Experience, Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*, Ontario, Canada: The University of Western Ontario.
- Williams, K. (2021). Exploring the dynamics of mentoring in virtual environments. *Journal of Workplace Learning*, 33(6), 520-538.