

A Model of Menternship for Public Organizations

Yousef Vakili¹ Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

Akbar Hassanpoor² Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Saeed Jafarinia³ Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Abdossamad Azizpour Lindi⁴ Ph.D. Student of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Received: 30/Sep/2022 | Accepted: 23/Apr/2023

Abstract

Purpose: Menternship is a strategy that can help organizations in the field of generation differences. Therefore, to realize this purpose, this study tried to design a model for menternship in public organizations.

Methodology: This qualitative research was conducted using the Glaserian Grounded Theory. Semi-structured interviews were performed to collect data, and after interviewing 19 experts, theoretical saturation was obtained. Applying actual coding (open and selective coding) and theoretical coding, the data were analyzed.

Findings: Results show that menternship, as a core category, includes supportivemanagementsystem,empoweringhumanresourcemanagement, dynamicorganizationalstructure, learningculture, individualcharacteristics and personality favorable for menternship, interpersonal skills, supportive culture of society as the context, the formation of positive attitude towards the organization, development of professional and leadership abilities, improvement of job performance, creation of a cooperative climate, and improvement of organizational performance as its outcomes.

Originality: The present research has been able to provide a comprehensive model for the implementation of menternship in public organizations by examining the characteristics of different working generations and the concepts of coaching and mentoring.

Implications: According to the proposed model, it is recommended that managers provide the context for the realization of menternship by staying away from hierarchical structures and, appointing and training qualified people so that they can narrow the generation gap in public organizations.

Keywords: Generation Gap, Coaching, Mentoring, Menternship, Public Organizations, Classical Grounded Theory.

1. y.vakili@khu.ac.ir

2. a.hassanpoor@khu.ac.ir

3. shamsj58@khu.ac.ir

4. a.s.azizpour.l@ut.ac.ir

عنوان مقاله: طراحی مدل آموزگاری در سازمان‌های دولتی^۱

یوسف وکیلی^۲، اکبر حسن پور^۳، سعید جعفری نیا^۴،
عبدالصمد عزیزپور لینی^۵

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۸

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳

چکیده:

هدف: آموزگاری راهبردی است که می‌تواند به سازمان‌ها در زمینه تفاوت‌های نسلی کمک کند. از این رو، هدف این پژوهش، طراحی مدل آموزگاری در سازمان‌های دولتی است.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: روش انجام این پژوهش کیفی بوده و با استفاده از رویکرد گلگیری نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد و پس از مصاحبه با ۱۹ نفر از خبرگان، اشباع نظری به دست آمد. داده‌ها با استفاده از کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و انتخابی) و کدگذاری نظری تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که آموزگاری به عنوان مقوله محوری؛ سیستم مدیریتی حمایتی، مدیریت منابع انسانی توانمندساز، ساختار سازمانی پویا، فرهنگ یادگیرنده، ویژگی‌های فردی و شخصیت مناسب آموزگاری، مهارت بین‌فردی، و فرهنگ حمایتی جامعه به عنوان زمینه؛ و شکل‌گیری نگرش مثبت به سازمان، توسعه توان حرفه‌ای و رهبری، بهبود عملکرد شغلی، شکل‌گیری جو مشارکتی و بهبود عملکرد سازمانی به عنوان پیامد شناسایی شدند.

ارزش / اصالت پژوهش: پژوهش حاضر توانسته است با بررسی ویژگی‌های متفوت کاری و همچنین مفاهیم مربی‌گری و مرشدی، مدلی جامع برای پیاده‌سازی آموزگاری در سازمان‌های دولتی ارائه نماید.

پیشنهاد‌های اجرایی / پژوهشی: بر اساس مدل ارائه‌شده، به مدیران توصیه می‌شود که با فاصله گرفتن از ساختارهای سلسله‌مراتبی و همچنین استفاده از افراد مناسب و آموزش آن‌ها، زمینه تحقق آموزگاری را برای کاهش شکاف نسلی در سازمان‌های دولتی فراهم نمایند.

کلیدواژه‌ها: تفاوت نسلی، مربی‌گری، مرشدی، آموزگاری، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد کلاسیک.

۱. پژوهش حاضر بر گرفته از رساله دکتری رشته منابع انسانی دانشگاه خوارزمی است.

۲. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

y.vakili@khu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
a.hassanpoor@khu.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
shamsj58@khu.ac.ir

۵. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
a.s.azizpour.l@ut.ac.ir

در گذشته، سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی، به منابع سنتی مانند فناوری، منابع طبیعی و سرمایه مالی اتکا می‌کردند که امروزه در دسترس و امکان‌پذیر نیست. در این شرایط، سازمان‌ها به منابع درونی و به‌طور خاص سرمایه‌انسانی خود نگاهی ویژه دارند. به عبارت دیگر، سرمایه‌انسانی سازمان‌ها، منبع بالقوه‌ای برای کسب مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود و موفقیت سازمان‌ها در گرو استعداد و شایستگی‌های کارکنان‌شان است. منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است (Mirzaei Alamooti *et al.*, 2021) و هر سازمانی باید در راستای مأموریت و تحقق اهداف و راهبردهای خود، اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد (قلی‌پور، ۱۳۹۲). توجه به مدیریت منابع انسانی موثر و کارآمد، فرصت لازم را برای کسب مزیت رقابتی فراهم می‌کند (Rangrez *et al.*, 2020). برای سازمان مهم است که از چگونگی تفاوت‌های موجود بین ارزش‌ها و نگرش‌های نسل جدید با نسل سابق آگاهی یابد، زیرا می‌تواند به مدیران در هدایت، ارتباط اثربخش‌تر با کارکنان از نسل‌های متفاوت، و ایجاد فضای کاری هماهنگ کمک کند. به علاوه، نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که درک ارزش‌ها و نگرش‌های کاری نسل‌های مختلف به سازمان‌ها کمک می‌کند که راهبردهای انگیزشی مناسبی را برای هر نسل تدارک ببینند، سیستم جبران خدمات خود را متناسب با نسل‌ها بازطراحی کنند، و نیازهای کارکنان از نسل‌های مختلف را با توسعه سیاست‌های منابع انسانی برطرف نمایند (Egri & Ralston, 2004; Lyons *et al.*, 2005). به هر حال، از آنجایی که هر نسل در زمان‌های مختلف و با نگرش‌های متفاوتی رشد کرده‌اند، نه تنها ایجاد توافق و هماهنگی میان آن‌ها دشوار بوده (Fountain, 2014)، بلکه به سبب شرایط بی‌ثبات جامعه کنونی، توسعه مهارت و دانش آن‌ها نیز به چالشی برای مدیران تبدیل شده است. مدیریت شکاف نسل‌ها می‌تواند ضمن احترام گذاشتن به تفاوت‌های نسلی، به توانمندسازی کارکنان کمک کند و اگر این امر به‌طور اثربخش انجام شود، منافع بسیاری برای سازمان دربر خواهد داشت.

در همین راستا، راهبردهایی همچون مرشدی سنتی^۱، مرشدی معکوس^۲ و مربی‌گری دوسویه^۳ به منظور مدیریت تفاوت‌های نسلی ظهور کرده‌اند (Meister & Willyerd, 2010). در حالی که مرشدی سنتی سعی در انتقال دانش و مهارت از کارمندان باتجربه‌تر به کارکنان جوان‌تر دارد، مرشدی

1. Traditional Mentoring
2. Reverse Mentoring
3. Mutual Coaching

معکوس به دنبال جریان دانش از پایین به بالا (یعنی از کارمندان جوان‌تر به کارکنان باتجربه‌تر) است. در سال‌های اخیر، مربی‌گری نیز از جمله راهبردهایی بوده است که برخی پژوهشگران از آن به عنوان ابزاری مفید برای کاهش تعارضات نسلی یاد کرده‌اند (Subramanian, 2017). با وجود این، علی‌رغم ارائه راهکارهای متفاوت برای توسعه فردی، نسخه جامع و کاملی برای رفع تفاوت‌ها یا تعارضات نسلی ارائه نشده است. زیرا راهبردهای گفته‌شده، یک‌طرفه (از پایین به بالا یا بالا به پایین) هستند و توجه چندانی به تفاوت‌های ارزشی، باورهای نسلی و تعارض‌های مهارتی در میان کارکنان از نسل‌های گوناگون ندارند. از این‌رو، به‌تازگی برای رفع تفاوت‌ها و تعارض‌های نسلی در محیط کاری، راهبرد نوینی تحت عنوان «آموزگردی» مطرح شده است. آموزگردی (آموزگاری و شاگردی توأمان کارکنان) مفهومی است که اولین بار کانلی (۲۰۱۸) برای توجه بیشتر به یادگیری و آموزش توأمان افراد در محیط کاری مطرح کرده است. آموزگردی به سازمان‌ها کمک می‌کند که از کارکنانی با اعتماد به نفس بالا، ارتباطات داخلی و خارجی خوب، و با چشم‌اندازی متفاوت برخوردار باشند. در مجموع، آموزگردی با پیوند نسل‌های متفاوت و استفاده از ظرفیت بالقوه همه گروه‌های موجود، به سازمان‌ها در زمینه مدیریت تفاوت نسلی کمک می‌نماید.

به هر حال، به دلیل امنیت کاری بالای کارکنان در سازمان‌های دولتی، عدم اجبار آن‌ها به تطبیق خود با محیط کاری، چالش‌های فناوری، و ورود روزافزون افراد دانش‌آموخته جوان به بخش دولتی، بررسی شکاف استفاده از مفهوم آموزگردی حائز اهمیت است و نیاز به الگویی برای مدیریت بهتر نگرش‌ها، ارزش‌ها و تجربه‌های متفاوت افراد در بخش دولتی احساس می‌شود. زیرا شرایط سازمان‌های دولتی به‌گونه‌ای است که با جذب افراد در آن، تقریباً حضور سی‌ساله آن‌ها در سازمان تضمین می‌شود و از سوی دیگر، نداشتن ساختاری چابک و انعطاف‌پذیر که بتواند به‌راحتی به تغییرات محیطی واکنش نشان دهد، و همچنین نبود رقابت‌پذیری سازمان‌های دولتی، فضای را ترسیم کرده است که کارکنان ضرورتی برای احیا یا ارتقای علمی خود نداشته باشند. به علاوه، ورود نسل‌های جدید به فضای کاری سازمان‌های دولتی و تعامل چندین نسل در کنار یکدیگر، استفاده از آموزگردی، می‌تواند پاسخ مناسبی برای مشکلات بیان‌شده به سبب شکاف نسلی در سازمان‌های دولتی باشد. با این حال، به دلیل تازگی و نو بودن موضوع آموزگردی در جوامع علمی، سوابق پژوهشی خاصی درباره آموزگردی وجود ندارد و تمامی پژوهش‌ها تا به امروز پیرامون معرفی ویژگی‌ها، تفاوت‌ها و ارزش‌های کاری نسل‌ها بوده است. از این‌رو، پژوهش حاضر با طراحی مدل آموزگردی در بخش دولتی، نه‌تنها مفهوم جدیدی با عنوان آموزگردی به‌بدنه دانش توسعه منابع

1. Mentern

انسانی می‌افزاید، بلکه دریچه‌ای برای پژوهشگران در این زمینه می‌گشاید. به علاوه، این پژوهش با شناخت بسترهای تحقق آموزگردی در سازمان‌های دولتی، کمک شایانی به مدیران خواهد کرد تا با پیاده‌سازی آموزگردی، تفاوت‌های نسلی را بهتر مدیریت کنند.

مبانی نظری پژوهش

مریی‌گری، مرشدی، آموزگردی

بر اساس مطالعات نسل‌شناسی، هر نسل به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که در طول یک دوره زمانی مشخص متولد شده‌اند و به دلیل وقوع وقایع تاریخی و اجتماعی در طول دوران زندگی آن‌ها، تجربه‌ها (Shirish et al., 2016)، نگرش‌ها و ارزش‌های یکسانی دارند. به هر حال، هر چند شباهت‌هایی میان نسل‌های مختلف مثل نگرانی در مورد تغییر، دلایل ماندن در سازمان، ارزش‌ها، شیوه ارتباطی ترجیحی، آزادی عمل در شغل، انصاف در محیط کار وجود دارد (Deal, 2007)، تفاوت‌هایی نیز میان نسل‌ها در محیط کار وجود دارد. از جمله این تفاوت‌ها می‌توان به انتظارات متفاوت بازخوردی، روش‌های مختلف حل تعارض، درک متفاوت از تعادل کار و زندگی، وفاداری نسبت به کارفرما (Bova & Kroth, 2001; Deal, 2007)، نگرش نسبت به کار (Wey Smola & Sutton, 2002; Tolbize, 2008)، نگرش در مورد احترام و اقتدار (O'Bannon, 2001, Tolbize, 2008)، سبک‌های آموزشی و نیازهای آموزشی (Deal, 2007)، میل به توازن کار و زندگی بهتر (Sirias et al., 2002)، نگرش نسبت به نظارت (Jurkiewicz & Brown, 1998; Joyner, 2000) اشاره کرد. از این‌رو، هماهنگی آن‌ها در محیط کاری دشوار است و مدیریت تفاوت‌های نسلی در سازمان‌های دولتی به‌شدت احساس می‌شود. در گذشته، راهبردهایی همچون مریی‌گری و مرشدی معکوس برای رفع این دغدغه در محیط سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفته است، با این حال، به‌تازگی آموزگردی برای مدیریت شکاف نسلی سازمان‌های دولتی مطرح شده که پژوهش در مورد آن در حال افزایش است.

مرشدی از تکنیک‌های مشهور یادگیری و توسعه شغل مدیران و کارکنان جدید بوده که طی بیست سال اخیر جایگاه ویژه‌ای در علم مدیریت پیدا کرده است. مرشدی تلاشی برای ایجاد انگیزه، اجتماعی‌سازی و ارتقای وفاداری در کارکنان است (Seyed Naghavi & Sohrabi, 2020). در گذشته، چینی‌ها از مرشدی به عنوان Bai-shi-xui-yi یعنی «تعظیم در برابر استاد برای کارآموزی» یاد می‌کردند که به منشأ روابط مرشدی اشاره دارد. آن‌ها مرییان را به عنوان «راهنمایانی مادام‌العمر»

می‌دیدند، زیرا وظیفه آن‌ها ارائه دانش، مهارت و ارزش به فراگیران بوده است. در دوران معاصر، این روابط اغلب در میان کارکنان ارشد آشکار می‌شود که همتایان خود را در زمینه حرفه‌ای خاصی هدایت می‌کنند (Chen, 2013). مرشدی به عبارتی ساده، به معنای جریان دانش از بالا به پایین (از کارمند باتجربه و سالخورده به سمت کارمند جوان و کم‌تجربه‌تر) است.

در کنار پیشرفت فناوری از یک طرف، و بروز نتایج مثبت از اقدامات مرشدی برای شرکت‌کنندگان و سازمان از طرف دیگر، و همچنین، عواملی مانند مسطح شدن سازمان‌ها، کوچک‌سازی، به اشتراک‌گذاری سریع‌تر اطلاعات و الزام به پیگیری فناوری، انتظارات از مرشدی بیش‌تر شده، که به موضوع مرشدی معکوس انجامیده است (Chandler & Kram, 2005; Güğerçin, 2017). مرشدی معکوس با آموزش یک کارمند جوان تا سرپرست مجرب شدن تعریف می‌شود. به عبارت دیگر، مرشدی معکوس با تغییر رابطه سنتی مرشد و مرید آغاز می‌شود (Emelo, 2012) و به‌جای تأکید بر تفاوت سنی بین مرشد و مرید (Sulopuisto, 2020)، بر روند تقسیم دانش از یک عضو کم‌تجربه‌تر به یک عضو باتجربه تأکید دارد (Jurišević Brčić & Mihelič, 2015) و در زندگی کاری به عنوان راهی برای تأمین نیاز نسل‌های مختلف — به‌طور معمول بی‌بی‌بومرها و نسل Y — (Chaudhuri & Ghosh, 2012) و از بین بردن شکاف نسل‌ها دیده می‌شود (Meister & Willyerd, 2010). مربی‌گری نیز به عنوان مداخله‌ای تعریف می‌شود که بر «عملکرد، یادگیری و پیشرفت» متمرکز است و بر دستیابی به مهارت یا دانش فنی خاصی متمرکز نیست (Cameron et al., 2019). پرایس^۱ (۲۰۰۹)، مربی‌گری را رابطه‌ای با هدف یادگیری و رشد حرفه‌ای تعریف می‌کند که به ارتقای اعتماد به نفس فرد منجر می‌شود. یک برنامه مربی‌گری مناسب، نسل‌های مختلف را قادر می‌سازد که با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و اطلاعات بیش‌تری کسب کنند. به هر حال، علی‌رغم این‌که در مرشدی و مربی‌گری، فرد تعلیم‌دهنده و یادگیرنده ارتباط دوجانبه دارند (Ziogas et al., 2017) و هدف آن‌ها توانمندسازی افراد است (Edwards et al., 2017)، تفاوت‌هایی بین این دو مفهوم وجود دارد. مربی‌گری رابطه‌ای رسمی، کوتاه‌مدت و دارای دوره زمانی مشخص، عملکردمحور، متمرکز بر تحول رفتاری و توسعه در یک حوزه خاص است، در حالی که مرشدی رابطه‌ای مستمر، غیررسمی و بلندمدت، توسعه‌محور، متمرکز بر حمایت، راهنمایی و موفقیت شخصی و حرفه‌ای است.^۲

در مقایسه آموزش‌گرایی با مربی‌گری و مرشدی، انواع مربی‌گری و مرشدی در زمینه توسعه فردی

1. Price
2. <https://thepeakperformancecenter.com>

بیان گردیدند. موضوع و هدف اصلی استفاده از این مفاهیم، توسعه فردی بدون در نظر گرفتن زمینه نسلی افراد و شرایط سازمانی است، اما موضوع آموزگردی در کنار پیامدهای توسعه‌ای که برای افراد دارد، بنا بر ماهیت و هدف اصلی خود به دنبال کاهش پیامدهای وجود نیروهای کاری متفاوت در سازمان و افزایش قابلیت کارکنان است و موضوع توسعه فردی بخشی از اهداف محسوب می‌شود. آموزگردی فلسفه فکری بسیار گسترده‌تری دارد، زیرا آموزگردی نه تنها به افزایش دانش و مهارت توجه دارد، بلکه ارزش‌ها، عقاید و باورهای افراد را در محیط کاری در کانون توجه خود دارد. موضوع مهم و قابل توجه دیگر در تفاوت بین مربی‌گری و مرشدی با آموزگردی در یک‌سویه و دوسویه بودن ارتباط دانشی افراد درگیر در این مفاهیم است. در آموزگردی افراد می‌آموزند که توأمان یاددهنده و یادگیرنده باشند؛ یعنی هم در نقش شاگرد و هم در نقش آموزگار ظاهر می‌شوند. واژه آموزگردی را اولین بار کانلی (۲۰۱۸) مطرح می‌کند. او بیان می‌نماید که افزایش سن دلیل بر خردمندی و بزرگ‌تر بودن فرد در زمینه‌های دانشی و کاری نیست. به زعم وی، همه پیر می‌شوند، اما همه بزرگ نمی‌شوند؛ باید بین این دو واژه تفاوت قائل شد. در این کتاب، نویسنده با اشاره به داستان مولانا و شمس و اشاره به این شعر مولانا که می‌گوید: «حاصل عمرم سه سخن بیش نیست/ خام بدم، پخته شدم، سوختم» بیان می‌کند که در گذشته خرد از سوی بزرگان به سمت جوان‌ترها سرازیر می‌گردیده است. با وجود این، امروزه ما شاهد قدرت انتقال خرد بین نسلی هستیم که در هر دو جهت جریان دارد. و به بزرگ‌ترها این فرصت را می‌دهد که با پذیرش یادگیری به روش جدید، دوباره خام باشند. وی با ستایش مولانا، دلیل تعریف زندگی سه‌مرحله‌ای خامی، پختگی و سوختن را بیان می‌نماید؛ شاید زمان آن فرارسیده باشد که با توجه به شرایط کنونی جامعه، بزرگان مدرن یک مرحله به سه مرحله از زندگی مولانا بیفزایند؛ خام بدم، پخته شدم، سوختم و سپس، دوباره خام شدم. وی چهار مرحله از زندگی حرفه‌ای افراد در عصر کنونی را بدین شکل تعریف می‌نماید: تکامل، یادگیری، همکاری، مشورت (Conley, 2018).

در سازمان‌های پیشرو برای حفظ پیشرفت و تعالی خود و همچنین ارتقای عملکرد سازمانی و حل‌وفصل چنین تعارضاتی در ارزش‌ها و باورهای کارکنان، همه نسل‌ها باید بپذیرند که همزمان هم شاگرد باشند و هم آموزگار، هم بیاموزند و هم بیاموزانند. بدین منظور، در زبان انگلیسی اصطلاح جدیدی به نام Mentern به معنای آموزگرد پدید آمد که از ترکیب دو واژه Mentor به معنای مرشد یا آموزگار و Intern به معنای کارآموز یا شاگرد است (لطیفی، 1398). مدل آموزگردی برای تمرکز بر متغیرهای کلیدی و در نظر گرفتن چگونگی مرشدی معکوس برای افراد و سازمان‌ها ساخته شده است. آموزگردها اشخاصی هستند که جهان را متفاوت می‌بینند. این

دیدگاه متفاوت می‌تواند در شرایط حرفه‌ای بارزش باشد، به‌ویژه اگر سازمان تعداد زیادی کارمند نسل جدید داشته باشد. به نوشته وبسایت منترن^۱ آموزگردها می‌دانند که در یک موقعیت به دنبال چه چیزی هستند و می‌خواهند عضو چه نوع شرکتی باشند. آن‌ها کارراهه شغلی گذشته خود را می‌کاوند و از محدودیت‌ها و تخصص خود آگاه هستند و سازگاری بیشتری با موقعیت‌شان دارند.

روش‌شناسی پژوهش

روش اجرای این پژوهش به صورت کیفی و بر اساس راهبرد داده‌بنیاد است. همچنین، این پژوهش بر اساس هدف از نوع اکتشافی است و از روش‌شناسی داده‌بنیاد برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. زیرا اعتقاد بر این است که نظریه داده‌بنیاد به دلیل مفهوم‌سازی که از پدیده‌های اجتماعی دارد، فراتر از سایر روش‌های تشریحی است. در این پژوهش، از میان رهیافت‌های مختلف نظریه‌سازی داده‌بنیاد، از رهیافت گلگیری (ظاهرشونده یا کلاسیک) بهره گرفته شد که در سال ۱۹۹۲ معرفی شد. از ویژگی‌های اساسی رویکرد گلگیری این است که مفروضه‌هایی از پیش تعیین‌شده ندارد و تمرکز و توجه پژوهش به نگرانی مشارکت‌کنندگان بیش‌تر از خود پژوهشگر است (Glaser, 2002). همچنین، پژوهشگر در رویکرد گلگیری نیاز دارد مدت زمان طولانی در محیط پژوهش بماند تا بتواند نگرانی اصلی مشارکت‌کنندگان را بشناسد، به طوری که به مقوله محوری یا فرایندی که پاسخ مشکل را به تصویر می‌کشد، اجازه ظهور داده شود.

به‌طور کلی، رویکرد گلگیری در روش‌شناسی داده‌بنیاد، دو فرایند اصلی کدگذاری مشتمل بر کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و انتخابی) و کدگذاری نظری دارد. هدف تحلیلگران در مرحله کدگذاری واقعی، خلق مجموعه نوظهور از کدها، مفهوم‌ها و مقوله‌هاست (Lock, 2001). در این مرحله از کدگذاری اقدام به گردآوری آزاد داده‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که مقوله محوری نمودار شود. کدگذاری انتخابی نیز به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مربوط به متغیر محوری هستند. به عبارتی، زمانی که مقوله محوری پدیدار شد، کدگذاری انتخابی آغاز شد و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری کدگذاری شدند (Glaser, 2005). از دیگر اقداماتی که در رویکرد گلگیری باید بدان‌ها توجه نمود، عبارت‌اند از یادداشت‌نگاری، نگارش نظریه، گزارش ایده‌هایی در مورد کدها و روابط بین آن‌ها که به فکر تحلیلگر در هنگام کدگذاری خطور می‌کنند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴). نظریه‌پردازان داده‌بنیاد یادداشت‌نگاری را مرحله میانی بین جمع‌آوری داده‌ها و نوشتن پیش‌نویسی از نظریه می‌دانند (Charmaz, 2008). در قدم بعدی،

1. <https://www.mentern.com>

یادداشت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این کار کلید فرموله کردن نظریه برای ارائه به دیگران است. هنگامی که یادداشت‌ها مرتب شدند، روابط بین آن‌ها دریافت می‌شود. این فرایند، کدگذاری نظری خوانده می‌شود که به تلفیق میان مفاهیم توسط یک الگوی ارتباطی اشاره دارد (Lock, 2001). کدهای نظری مفاهیم تکه‌تکه‌شده را به هم می‌بافند و چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای واقعی را که برای تلفیق به صورت نظریه مفروض هستند، مفهوم‌سازی می‌کنند و دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان را تشریح می‌کنند. در نهایت، زمانی که مقوله‌های مختلف به همدیگر و متغیر محوری مرتبط شدند، محصول نظریه داده‌بنیاد شکل می‌گیرد و شبیه نظریه می‌شود.

با توجه به جدید بودن موضوع پژوهش، سعی می‌شود از خبرگان دانشگاهی و کارکنانی استفاده شود که در حوزه موضوع‌های توسعه فردی و ارتباطات سازمانی دارای سطح قابل‌قبولی از دانش و تجربه هستند تا بتوان با تجمیع نظرات اندیشمندان نظری و تجربه‌اندوزان کاربردی در حوزه سازمان‌های دولتی، به جمع‌بندی بهتری دست یافت. بنابراین، خبرگان دانشگاهی و کارگزاران سازمان‌های دولتی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش کیفی محسوب می‌شوند و ملاک انتخاب آن‌ها، برخورداری از دانش کافی در زمینه منابع انسانی و موضوع‌های توسعه فردی و ارتباطات از یک‌سو، و داشتن تجربه و آشنایی کافی با محورهای همچون مرشدی و مربی‌گری از سوی دیگر بود. از آنجایی که مفهوم نوظهور بود، نخست برای درک مفهوم آموز‌گردی، پنج مصاحبه با خبرگان دانشگاهی صورت گرفت و سپس، مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش (کارگزاران سازمان‌های دولتی) ادامه پیدا کرد. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش، به صورت نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی^۱ بود که پس از ۱۹ مصاحبه، تعداد کدهای جدید به صفر رسید و با مشاهده نشدن کد جدید، اشباع نظری حاصل شد. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش در **جدول (۱)** ارائه می‌شود.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	سازمان	تحصیلات	جنسیت
۱)	هیئت علمی	دانشگاه همدان	دکتری	مرد
۲)	هیئت علمی	دانشگاه تهران	دکتری	مرد
۳)	هیئت علمی	دانشگاه خوارزمی	دکتری	مرد
۴)	متخصص تفاوت نسلی	تولید قطعات خودرو	دکتری	مرد

1. Purposeful and Snowball

ادامه جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	سازمان	تحصیلات	جنسیت
۵	متخصص مرشدی و مربی‌گری	ایده‌آل کوچینگ	دکتری	مرد
۶	مدیرعامل و موسس	سازمان فرا	دکتری	زن
۷	رئیس اداره منابع انسانی	بهبیستی	کارشناسی ارشد	زن
۸	معاون امور پشتیبانی و منابع انسانی	بهبیستی	کارشناسی ارشد	مرد
۹	کارشناس مسئول آموزش و توسعه	بهبیستی	کارشناسی ارشد	زن
۱۰	کارشناس اشتغال و کاربابی	تعاون، کار و رفاه اجتماعی	کارشناسی ارشد	مرد
۱۱	کارشناس توسعه و برنامه‌ریزی	آموزش و پرورش	کارشناسی ارشد	مرد
۱۲	کارشناس آمار و فناوری اطلاعات	فنی و حرفه‌ای	کارشناسی ارشد	مرد
۱۳	کارشناس آموزش متوسطه فنی و حرفه‌ای	آموزش و پرورش	فوق‌لیسانس	زن
۱۴	کارشناس آموزش	جهاد کشاورزی	کارشناسی ارشد	زن
۱۵	کارشناس امور مالیاتی	امور مالیاتی	کارشناسی ارشد	مرد
۱۶	کارشناس امور مشتریان	آب و فاضلاب	کارشناسی ارشد	زن
۱۷	کارشناس آموزش و توسعه بازار	دوو	کارشناسی ارشد	مرد
۱۸	کارشناس مسئول حسابرسی مالیاتی	امور مالیاتی	کارشناسی	مرد
۱۹	کارشناس برنامه‌ریزی	دانشگاه پیام نور	کارشناسی	مرد

روش گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. مصاحبه‌ها از لحاظ ماهیت اکتشافی بودند که با مسئله اصلی پژوهش شروع می‌شدند و در محور آن ادامه می‌یافتند. مصاحبه‌های عمیق فردی با هر کدام از مشارکت‌کنندگان مدت زمانی بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه طول کشید. مصاحبه‌ها زمانی شروع می‌شدند که موافقت مصاحبه‌شونده گرفته می‌شد و پژوهشگر خود، هدف پژوهش و محرمانه بودن مصاحبه را شرح می‌داد. پرسش‌های مصاحبه در **جدول (۲)** آمده است.

جدول ۲: پرسش‌های مصاحبه‌ها

پرسش‌ها
۱) با توجه به تجاربی که در زمینه آموزش‌گردی دارید، آموزش‌گردی را چگونه تعریف و معنا می‌کنید؟
۲) برای پیاده‌سازی آموزش‌گردی در سازمان‌های دولتی چه بسترهایی باید وجود داشته باشد؟
۳) بسترهایی فردی، سازمانی و محیطی لازم برای پیاده‌سازی آموزش‌گردی در بخش دولتی کدام‌اند؟
۴) پیاده‌سازی آموزش‌گردی در سازمان‌های دولتی چه پیامدهایی می‌تواند برای این سازمان‌ها داشته باشد؟

به منظور سنجش اتکاپذیری پژوهش از معیار مقبولیت اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) و روش بازبینی خارجی و واریسی عضو استفاده شده است. در این روش مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی یا دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانش‌آموخته مدیریت در مقطع دکتری درخواست شد که به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند. سپس، پژوهشگر به همراه این همکار، تعداد چهار مصاحبه را کدگذاری کرده که نتایج کدگذاری‌ها به شرح جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳: ضریب پایایی کدگذاران برای چهار مصاحبه

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی بین دو کدگذار
۱	۲۲	۸	۳	۰/۷۳
۲	۳۸	۱۱	۸	۰/۵۸
۳	۳۲	۱۱	۶	۰/۶۹
۴	۲۷	۹	۵	۰/۶۷
کل	۱۱۹	۳۹	۲۲	۰/۶۶

درصد توافق درون‌موضوعی که به عنوان شاخص پایایی پژوهش به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون‌موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

میزان حداقل درصد مورد نیاز برای تایید قابلیت اطمینان بین کدگذاران از سوی پژوهشگران ۶۰ درصد بیان شده است (Kvale, 1996). همان‌گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای ثبت‌شده ۱۱۹ کد است که از این تعداد ۳۹ کد مورد توافق و در ۲۲ کد عدم توافق وجود دارد. از این رو، با توجه به فرمول درصد توافق درون‌موضوعی، درصد کل توافق برابر ۰/۶۶ درصد بوده است. بنابراین، می‌توان چنین ادعا کرد که میزان اعتبار تحلیل مصاحبه‌ها در پژوهش حاضر مناسب است. همچنین، متخصصان آشنا با نظریه داده‌بنیاد در مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی، استخراج مقولات و تدوین نظریه نظارت داشتند. در این پژوهش، سعی پژوهشگران بر ارائه اطلاعات برای کاهش شکاف نسلی به عنوان دغدغه اصلی با آموزگاری بوده است.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پژوهشگر در این پژوهش، با خواندن مکرر مصاحبه‌های پیاده‌شده و توجه به کل مباحث مطرح‌شده تلاش کرده است به فهمی کلی از مصاحبه‌ها دست یابد و نگرانی اصلی مشارکت‌کنندگان را دریابد. سپس، با خواندن بخش‌های مختلف هر مصاحبه و تحلیل تک‌تک کلمات، عبارات، جملات، سطرها و پاراگراف‌ها، کدها، مفاهیم و مقوله‌ها استخراج گردید. با بررسی مصاحبه‌های اجراشده در طول تحلیل‌ها و بررسی‌های صورت‌گرفته ۱۸۴ کد، ۶۹ مفهوم (مقوله فرعی)، و ۱۵ مقوله اصلی شناسایی شد.

جدول ۴: فرایند ظهور یکی از مقوله (آموزگردی)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	واقعه	نقل قول
ارزیابی و شناخت	ارزیابی و شناخت	ارزیابی و اولویت‌بندی مهارت و تخصص هر آموزگرد	شناخت مهارت، تخصص و قابلیت کارکنان اولویت‌بندی مهارت، تخصص و قابلیت‌های افراد
		شناسایی آموزگردهای بالقوه	شناسایی افراد با قابلیت و مهارت آموزگرد شدن داشتن سازوکار بررسی وجود افراد مناسب
		ارزیابی و اولویت‌بندی نیازهای هر آموزگرد	شناخت فرد از نیازهای خود اولویت‌بندی نیازهای آموزشی کارکنان
آموزگردی	ارتباط و مذاکره	انتخاب طرفین آموزگردی سازگار	لزوم سازگاری متقابل افراد تشابه سبک رفتاری آموزگردی
		تعیین و ابلاغ موضوع و حوزه آموزگردی	تعیین موضوع آموزگردی ابلاغ حوزه آموزگردی به کارکنان
		زمان‌بندی فعالیت‌های آموزگردی	تعیین جدول زمانی فعالیت آموزگردی اولویت‌بندی فعالیت‌ها در اجرای فرایند آموزگردی
		تعیین هدف آموزگردی	مشخص کردن هدف آموزگردی
		تعیین هدف آموزگردی	تعیین شاخص‌های ارزیابی نتایج تبیین نتایج مورد انتظار

ادامه جدول ۴: فرایند ظهور یکی از مقوله (آموزگردی)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	واقع	نقل قول
آموزگردی	اجرا و رشد	تدوین برنامه عملیاتی	تعریف دستورالعمل آموزگردی تدوین برنامه گام به گام آموزگردی
		اجرای هدفمند و مستمر آموزگردی	برگزاری منظم و هدفمند جلسات آموزگردی برنامه منسجم و دارای ضمانت اجرایی
		به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه	پیگیری حضور منظم آموزگردها در برنامه تشویق آموزگردهای متعهد و منظم تمایل به تعامل و انتقال دانش و تجربه
		تمرین و حمایت از یکدیگر	تمرین برای اجرای آموزگردی حمایت متقابل آموزگردها از همدیگر
اصلاح و پیگیری		بررسی دستاوردها و آموخته‌ها	بررسی پیامدهای مثبت آموزگردی بررسی تغییرات ایجادشده در آموزگردها
		ارائه بازخورد و اصلاح اشتباهها	دریافت بازخورد از طرفین آموزگردی و انجام اصلاحات بازخورد از سرپرستان برای تعیین رشد کارکنان بازتعریف و ایجاد تغییر متناسب با اهداف سازمان

تحلیل جزء به جزء بخش‌های مختلف مصاحبه‌ها نشان داده که مهم‌ترین نگرانی مشارکت‌کنندگان شکاف نسلی در محیط کاری و تلاش برای رفع آن بوده است. راهکاری که از تحلیل مصاحبه‌ها ارائه شده با عنوان «آموزگردی» یعنی «یاددهی و یادگیری همزمان» شناخته شده است. در جدول (۴)، فرایند ظهور مقوله آموزگردی با توجه به متن مصاحبه‌ها در قالب کدها، مفاهیم و مقوله مشخص شده‌اند. به منظور بررسی نظرات خبرگان و مصاحبه‌شوندگان در خصوص اشباع نظری و مفهوم‌سازی مدل آموزگردی، از ماتریس کیفی مقوله‌ها استفاده شده است. نتایج حاصل از ماتریس کیفی مقوله‌ها در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵: جزئیات مقوله‌های پژوهش

مقوله	S	R	Q	P	O	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A
ارزیابی و شناخت			۱						۱		۱	۱						۱	۱
ارتباط و هدفگذاری	۱		۱	۱	۱				۱	۱								۱	۱
اجرا و رشد	۱		۱					۱	۱	۱	۱	۱					۱		۱
اصلاح و پیگیری			۱						۱	۱									
سیستم مدیریتی حمایتی									۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
مدیریت منابع انسانی توانمندساز				۱	۱	۱			۱	۱			۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
ساختار سازمانی پویا							۱			۱	۱	۱						۱	۱
فرهنگ یادگیرنده				۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱						۱	۱
ویژگی‌های فردی مناسب			۱					۱	۱	۱	۱	۱						۱	۱
برخوردراری از شخصیت مناسب آموزگاری								۱	۱	۱									۱
برخوردراری از مهارت و دانش بین فردی	۱								۱		۱	۱	۱						۱
فرهنگ و ارزش‌های جامعه								۱	۱	۱									۱
توسعه حرفه‌ای و توان رهبری				۱	۱	۱	۱		۱	۱				۱	۱	۱			
بهبود عملکرد شغلی				۱	۱	۱			۱										۱
شکل‌گیری نگرش مثبت به سازمان	۱			۱	۱	۱			۱	۱									۱
شکل‌گیری جو مشارکتی																			۱
کاهش شکاف بین نسل‌ها				۱	۱				۱										۱
بهبود عملکرد سازمانی				۱	۱	۱													۱

با در نظر گرفتن عوامل مرتبط با مفهوم الگوی آموزگاری، دیدگاه‌های خبرگان در مورد مقوله‌های این مفهوم به دست آمده که نتایج آن در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶: دیدگاه‌های خبرگان در مورد جزئیات مقوله‌های پژوهش

ردیف	مقوله اصلی	مقولات فرعی	فراوانی
۱	آموزگردی	ارزیابی و شناخت	۱۰
		ارتباط و مذاکره	۱۱
		اجرا و رشد	۹
		اصلاح و پیگیری	۷
		سبک رهبری تحول‌گرا	۵
		تعریف اهداف روشن سازمانی	۲
		تعهد مدیریت به توسعه مدیریت و کارکنان	۳
		حمایت مدیریت سازمان از برنامه آموزگردی	۲
		معمد بودن مدیر برای کارکنان	۳
		الگو بودن مدیریت مشارکتی برای کارکنان	۲
۲	سیستم مدیریتی حمایتی	توانایی مدیریت تعارض	۲
		آزادی عمل و تفویض اختیار به کارکنان	۲
		آموزش و توانمندسازی مناسب	۳
		مدیریت کارراه شغلی	۴
		برنامه‌ریزی برای ارتقای کیفیت زندگی کاری	۲
		سیستم پاداش و مزایا متناسب با آموزگردی	۴
		خط‌مشی منابع انسانی حامی آموزگردی	۳
		خط‌مشی انگیزاننده کارراه شغلی	۲
		شایسته‌سالاری در انتخاب و ارتقا	۲
		سیاست‌های مشوق آموزش و توسعه	۳
۳	مدیریت منابع انسانی توانمندساز	ساختار منعطف و مسطح	۲
		ارتباطات باز و شبکه‌های ارتباطی متفاوت	۳
		طراحی چالشی وظایف	۲
		فرهنگ احترام متقابل	۲
		ارزش بودن یادگیری و یاددهی	۲
		محیط کاری آرام و بدون استرس	۲
		وجود فرهنگ کار تیمی	۳
		نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری	۲
		فرهنگ اشتراک دانش	۲
		حاکم بودن اخلاق کاری قوی در سازمان	۲
۴	ساختار سازمانی پویا	تنوع در محل کار (از نظر سن، نژاد و جنسیت)	۳
		ساختار سازمانی پویا	۴
		فرهنگ سازمانی تسهیل‌گر و یادگیرنده	۵
		فرهنگ احترام متقابل	۲
		ارزش بودن یادگیری و یاددهی	۲
		محیط کاری آرام و بدون استرس	۲
		وجود فرهنگ کار تیمی	۳
		نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری	۲
		فرهنگ اشتراک دانش	۲
		حاکم بودن اخلاق کاری قوی در سازمان	۲
۵	فرهنگ سازمانی تسهیل‌گر و یادگیرنده	تنوع در محل کار (از نظر سن، نژاد و جنسیت)	۳
		ساختار سازمانی پویا	۴
		فرهنگ سازمانی تسهیل‌گر و یادگیرنده	۵
		فرهنگ احترام متقابل	۲
		ارزش بودن یادگیری و یاددهی	۲
		محیط کاری آرام و بدون استرس	۲
		وجود فرهنگ کار تیمی	۳
		نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری	۲
		فرهنگ اشتراک دانش	۲
		حاکم بودن اخلاق کاری قوی در سازمان	۲

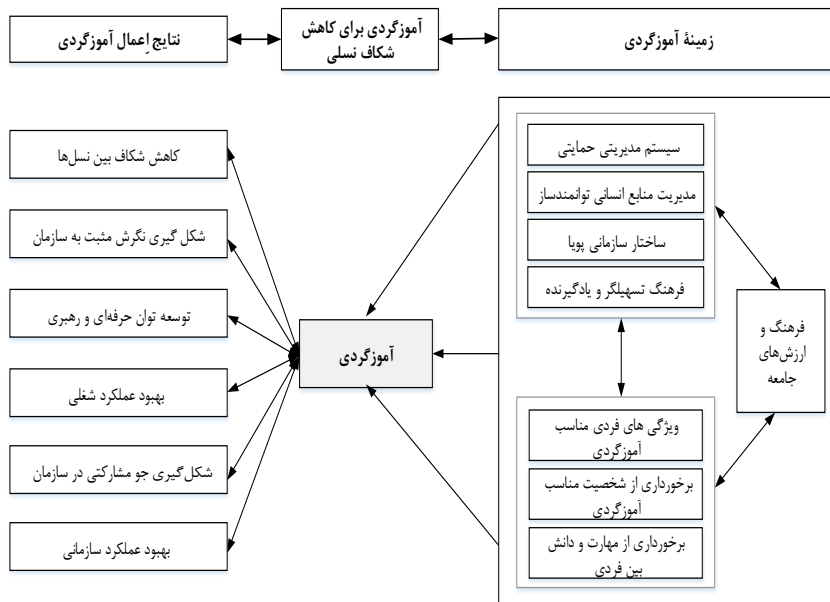
ادامه جدول ۶: دیدگاه‌های خبرگان در مورد جزئیات مقوله‌های پژوهش

ردیف	مقوله اصلی	مقولات فرعی	فراوانی
		داشتن دانش و تجربه تخصصی برای انتقال	۲
		تمایل و توانایی برای تسهیم دانش و تجربه	۶
		توانایی مدیریت احساسات و الهام‌بخشی	۲
۶	ویژگی‌های فردی مناسب آموزگردی	توانایی مدیریت ارتباط و انگیزش	۳
		توانایی و ظرفیت برای یادگیری و حل مسئله	۲
		انگیزه درونی برای توسعه و یادگیری	۲
		سرمایه اجتماعی	۳
		شناخت سبک یادگیری خود	۲
۷	برخورداری از شخصیت مناسب آموزگردی	مسئولیت‌پذیری	۲
		برون‌گرایی	۲
		خودکارآمدی	۳
		اعتماد به نفس	۲
		اخلاق حرفه‌ای	۲
		اعتماد و احترام متقابل طرفین یادگیری	۳
۸	برخورداری از مهارت و دانش بین فردی	تشخیص و درک تفاوت نسلی	۳
		تعیین هدف و دستورالعمل روشن یادگیری	۲
		دانش و تجربه در حوزه مورد نظر	۳
		دسترسی و فرصت برای تسهیم دانش و تجربه	۳
۹	حمایت فرهنگ جامعه از تنوع	فرهنگ جمع‌گرایی جامعه	۲
		فاصله قدرت کم در جامعه	۳
		فرهنگ پذیرش تنوع در سطح جامعه	۳
۱۰	کاهش شکاف بین نسل‌ها	کاهش شکاف دانش فناورانه بین نسل‌ها	۳
		بهبود تعامل نسل‌ها	۵
۱۱	شکل‌گیری نگرش مثبت به سازمان	بهبود سیمای سازمان در ذهن افراد	۵
		ارتقای تعهد سازمانی	۷
		یادگیری و توسعه شخصی	۴
		توسعه مهارت‌های ارتباطی	۴
۱۲	توسعه توان حرفه‌ای و رهبری	توسعه مهارت‌های رهبری	۳
		جانشین‌پروری	۲
		بهبود اعتماد به نفس	۳

ادامه جدول ۶: دیدگاه‌های خبرگان در مورد جزئیات مقوله‌های پژوهش

ردیف	مقوله اصلی	مقولات فرعی	فراوانی
		ارتقای رفتارهای نوآورانه	۳
۱۳	بهبود عملکرد شغلی	بهبود عملکرد فرانتشی	۳
		بهبود عملکرد وظیفه‌ای	۴
۱۴	شکل‌گیری جو مشارکتی در سازمان	افزایش مشارکت سازمانی	۲
		بهبود ارتباطات سازمانی	۲
		کسب مزیت رقابتی سازمان	۲
۱۵	بهبود عملکرد سازمانی	بهبود یادگیری سازمانی	۲
		بهبود پاسخگویی	۲

چارچوب الگوی آموز‌گردی: انتخاب ورودی و خروجی‌های فرایند تعیین‌کننده مسیر این فرایند است. با توجه به این‌که نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش با رویکرد پدیدارشنونده به کار گرفته می‌شود، الزامی برای استفاده از مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد برای نمایش نتیجه فرایند وجود ندارد (**داناویفرد و همکاران، ۱۳۹۴**) و پژوهشگر بر مبنای خلاقیت شخصی خود، فرایند مدل مفهومی برآمده از داده‌ها را شکل می‌دهد و میان مقوله‌های اقتباس‌شده از داده‌ها ارتباط برقرار می‌کند. بر اساس یافته‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، در این پژوهش مقوله‌ها و مفاهیم متفاوتی تولید گردید. تعدادی از مقوله‌ها زمینه‌ساز انجام فرایند آموز‌گردی در مدل آموز‌گردی در سازمان‌های دولتی هستند. در نهایت، به منظور درک بهتر از فضای مفهومی آموز‌گردی، بر اساس کدها، مفاهیم و مقوله‌های به‌دست‌آمده از داده‌ها، الگوی بصری در **شکل (۱)** نشان داده شده است. در الگوی پیش‌ارو، فرایند آموز‌گردی به عنوان یک متغیر محوری در مرکز الگو قرار می‌گیرد و به صورت مرحله‌ای اتفاق می‌افتد. تعدادی از مقوله‌ها زمینه‌سازی وقوع آموز‌گردی و تعدادی از مقوله‌ها نتیجه انجام فرایند آموز‌گردی در سازمان‌های دولتی هستند. بر اساس یادداشت‌نگاری‌ها و یادداشت‌های برداشته‌شده در حین کدگذاری و مرتب‌سازی آن‌ها، روابط بین مقوله‌ها درک و الگویی برای آموز‌گردی ارائه گردید. در این الگو، روابط بین زمینه‌های آموز‌گردی به صورت هم‌افزا و تعاملی دیده شده است. یعنی وجود هم‌زمان بستر سازمانی مناسب، افراد مناسب آموز‌گرد و فرهنگ اجتماعی مطلوب آموز‌گردی برای زایش این پدیده ضروری هستند. به علاوه، آموز‌گردی پیامدهایی برای فرد و سازمان به دنبال دارد که تحقق این پیامدها به تقویت و حمایت مجدد از آموز‌گردی منجر می‌شود. با توجه به یافته‌های پژوهش، مهیا کردن زمینه برای انجام آموز‌گردی می‌تواند شکاف نسلی را در محیط سازمان‌های دولتی کاهش دهد.



شکل ۱: مدل آموزش‌گردی در سازمان‌های دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با روش کیفی به دنبال نهادینه‌سازی آموزش‌گردی برای کاهش شکاف نسلی به عنوان دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان در بخش دولتی انجام شد. نتایج پژوهش به شکل‌گیری مدلی برای آموزش‌گردی در سازمان‌های دولتی برای مدیریت شکاف نسلی منجر شد که در بردارنده سه بخش فرایند آموزش‌گردی، زمینه‌ها و پیامدهای آموزش‌گردی است. در مدل ارائه‌شده آموزش‌گردی، پانزده مقوله عمده شامل آموزش‌گردی (به عنوان مقوله و محور اصلی)؛ سیستم مدیریتی حمایتی، مدیریت منابع انسانی توانمندساز، ساختار سازمانی پویا، فرهنگ تسهیل‌گر و یادگیرنده، ویژگی‌های فردی مناسب آموزش‌گردی، برخورداری از شخصیت مناسب آموزش‌گردی، برخورداری از مهارت و دانش بین‌فردی، حمایت فرهنگ و ارزش‌های جامعه از تنوع (به عنوان زمینه‌ها)؛ و کاهش شکاف بین نسل‌ها، شکل‌گیری نگرش مثبت به سازمان، توسعه توان حرفه‌ای و رهبری، بهبود عملکرد شغلی، شکل‌گیری جو مشارکتی در سازمان، و بهبود عملکرد سازمانی (به عنوان پیامدها) شناسایی شدند. آموزش‌گردی به عنوان مقوله اصلی برای کاهش شکاف نسلی در سازمان‌های دولتی شناسایی

شد که دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان بود. آموزگردی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش به عنوان فرایندی تعبیر شد که چهار گام ارزیابی و شناخت، ارتباط و مذاکره، اجرا و رشد، و اصلاح و پیگیری را دربر داشت. در گام نخست (مرحله ارزیابی و شناخت)، مهارت و تخصص هر آموزگرد ارزیابی و اولویت‌بندی می‌شود، آموزگردهای بالقوه شناسایی و نیازهای هر آموزگرد ارزیابی و اولویت‌بندی می‌شود. در گام دوم فرایند آموزگردی (مرحله ارتباط و مذاکره)، هدف و نتایج مورد انتظار اجرای برنامه آموزگردی و شاخص‌های ارزیابی آن مشخص می‌گردد. سپس، افراد سازگار با یکدیگر، موضوع، جدول زمان‌بندی و اولویت‌بندی فعالیت‌های آموزگردی مشخص می‌شود و به طرفین آموزگردی ابلاغ می‌گردد. در گام سوم (مرحله اجرا و رشد)، که هسته اصلی و عملیاتی برنامه آموزگردی است، با تعریف دستورالعمل‌های مورد نیاز، برنامه عملیاتی آموزگردی آغاز می‌شود و افراد با برگزاری جلسات منظم و هدفمند به تسهیم متقابل مهارت، دانش و تجربه با یکدیگر می‌پردازند. به علاوه، در این مرحله آموزگردها به تمرین آموخته‌ها می‌پردازند و به صورت دوطرفه از یکدیگر حمایت می‌کنند. در مرحله چهارم (مرحله اصلاح و پیگیری)، دستاوردها و آموخته‌ها بررسی می‌شوند و به آموزگردها بازخورد داده می‌شود، اشتباه‌های آنان اصلاح می‌گردد و در نهایت، برنامه مورد بازبینی و بازتعریف قرار می‌گیرد.

همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم مدیریتی حمایتی، مدیریت منابع انسانی توانمندساز، ساختار سازمانی پویا، فرهنگ سازمانی تسهیل‌گر و یادگیرنده (سطح سازمانی)، و ویژگی‌های فردی مناسب آموزگردی، برخورداری از شخصیت مناسب آموزگردی، برخورداری از قابلیت‌های بین‌فردی (سطح فردی و بین‌فردی)، حمایت فرهنگ و ارزش‌های جامعه از تنوع (سطح ملی) به عنوان مقوله‌های زمینه‌ساز آموزگردی برای کاهش شکاف نسلی شناسایی شدند. سیستم مدیریتی حمایتی (شامل استفاده از رهبری خدمت‌گزار و تحول‌گرا، تعریف اهداف روشن سازمانی، تعهد مدیریت به توسعه کارکنان، حمایت از برنامه آموزگردی، معتمد بودن مدیر، استفاده از سبک‌های مشارکتی، توانایی مدیریت تعارض و آزادی عمل و تفویض اختیار به کارکنان) که از برنامه‌های آموزگردی پشتیبانی می‌کند، رکن اصلی پیاده‌سازی برنامه آموزگردی است. گذر از رهبری آمرانه به سمت سبک‌های نوین رهبری که توجه بیش‌تری به انسان و نیازمندی‌های شغلی و روانی او دارد، می‌تواند هم احساس اهمیت را در کارکنان ارتقا دهد و هم باعث رشد و شکوفایی استعداد آن‌ها به منظور فراگیری مهارت‌ها و توانمندی‌های دیگران و ایجاد گشودگی بیش‌تر در افراد برای ارائه داشته‌های فنی و مهارتی خود به دیگران شود. تعریف اهداف روشن سازمانی از سوی مدیران و حمایت آن‌ها از برنامه آموزگردی نیز می‌تواند کارکنان را نسبت به آنچه که قرار

است در طول فرایند آموزگردی اتفاق بیفتد و در انتهای برنامه به آن‌ها دست پیدا کنند، آسوده‌خاطر نماید. به علاوه، مدیرانی که توانایی مدیریت تعارض کارکنان را از نسل‌های متفاوت با ارزش‌ها، هنجارها و نگرش‌های مختلف در سازمان دارند، برای پیاده‌سازی برنامه آموزگردی ضروری است. همچنین، از آن‌جایی که اساس برنامه آموزگردی توسعه مهارت و دانش فنی و ارتباطی کارکنان است، تفویض اختیار و استفاده از الگوهای مشارکتی به منظور توانمندسازی افراد دخیل در برنامه ضروری است. در نهایت، اعتماد به مدیر نیز سبب می‌شود که افراد درگیر در برنامه آموزگردی، با برنامه عجین شوند و در نتیجه، تلاش بیش‌تری برای حفظ و پیشبرد برنامه نمایند.

مدیریت منابع انسانی توانمندساز (شامل آموزش و توانمندسازی مناسب کارکنان، مدیریت کارراهه شغلی، برنامه‌ریزی نگهداری متناسب با نسل‌ها، سیستم پاداش مناسب، خطمشی‌های انگیزاننده کارراهه شغلی، شایسته‌سالاری در انتخاب و ارتقا و سیاست‌های مشوق فعالیت‌های آموزش و توسعه) نیز به موازات حمایت مدیریت از برنامه آموزگردی تاثیر بسزایی بر پیاده‌سازی آموزگردی دارد. در صورتی که سازمان‌ها سیستم پاداش مناسب را برای برنامه آموزگردی در نظر بگیرند و از برنامه‌ریزی مطلوبی برای حفظ و نگهداری متناسب با نسل‌ها برخوردار باشند، زمینه مشارکت کارکنان در برنامه فراهم می‌شود. خطمشی‌های انگیزاننده کارراهه شغلی و سیاست‌های مشوق آموزش و توسعه نیز کارکنان را نسبت به آینده شغلی امیدوار می‌کند، تعارض بین افراد را از نسل‌های متفاوت شغلی کاهش می‌دهد و این آگاهی را به آن‌ها می‌دهد که توسعه در مسیر شغلی نیازمند شرکت فعالانه در برنامه‌های توسعه از جمله آموزگردی است. به علاوه، زمانی که ارتقای فرد به توسعه مهارت و دانش (یعنی شایستگی) او گره می‌خورد، انگیزه بیش‌تری برای توسعه شخصی و شرکت در برنامه آموزگردی ایجاد می‌شود.

ساختار سازمانی پویا و فرهنگ سازمانی یادگیرنده نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای فرایند آموزگردی دارند. سازمان به منظور پیاده‌سازی برنامه آموزگردی ملزم به فاصله گرفتن از ساختارهای سلسله‌مراتبی خشک و حرکت به سوی ساختارهای منعطف و مسطح است، به‌گونه‌ای که باید شبکه‌های ارتباطی بین افراد از نسل‌های مختلف در آن شکل بگیرد که این امر می‌تواند شناخت و تعاملات بین‌نسلی را ارتقا بخشد، تعارضات را کاهش دهد و استفاده از ظرفیت‌های طرفین را تسهیل کند. همچنین، ساختاری که بتواند وظایف چالشی را برای افراد معین سازد، به بهبود ظرفیت‌های مهارتی و دانشی افراد منجر می‌گردد که در پیاده‌سازی برنامه آموزگردی ضروری است. توجه به تنوع در گروه‌های کاری و محیط کاری روزانه کارکنان در کنار ایجاد محیط کاری آرام و بدون استرس که در آن فرهنگ احترام متقابل و همدلی بین افراد وجود دارد، می‌تواند

تا حد زیادی از تنش‌های بین افراد از نسل‌های مختلف جلوگیری نماید. از سوی دیگر، ایجاد سازمانی که در آن در کار تیمی به عنوان یک فرهنگ سازمانی مورد پذیرش و تاکید همگان باشد و اشتراک دانش، یاددهی و یادگیری ارزش تلقی گردد، می‌تواند افراد را به شرکت در برنامه‌های آموزگردی سوق دهد.

همچنین، برخورداری از ویژگی‌های فردی، شخصیت و قابلیت‌های بین‌فردی مناسب برای پیاده‌سازی برنامه آموزگردی انکارناپذیر است. اجرای آموزگردی نیازمند افرادی است که دارای شخصیت مناسب (یعنی مسئولیت‌پذیری، برون‌گرایی، خودکارآمدی و عزت نفس بالا) آموزگردی باشند. مسئولیت‌پذیری افراد سبب می‌گردد که افراد نسبت به داشته‌های دانشی و مهارتی خود و ارتقای روزافزون آن حساس باشند و به صورت داوطلبانه اقدامات مورد نیاز را انجام دهند و در برنامه‌های آموزگردی مشارکت فعالانه داشته باشند. همچنین، وجود برون‌گرایی در افراد می‌تواند در انتقال و دریافت دانش ضمنی و آشکار افراد به دیگران موثر باشد. همچنین، خودکارآمدی و عزت نفس بالا می‌تواند به اجرای بهتر آموزگردی یاری نماید، زیرا افراد با چنین ویژگی‌هایی، به توانمندی‌ها و ارزش‌های وجودی خود باور دارند و دارای عزم و پشتکار لازم برای غلبه بر موانع هستند و رفتاری حرفه‌ای و مسئولانه در مواجهه با مشکلات ناشی از تعاملات افراد از نسل‌های مختلف خواهند داشت.

به علاوه، نتایج نشان می‌دهد که برخی ویژگی‌های فردی نیز به منظور پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آموزگردی ضروری است. به این معنا که به کارکنانی نیاز است که دانش و تجربه باکیفیتی برای انتقال داشته باشند، دارای مهارت و توانایی در تسهیم و انتقال دانش و تجربه باشند و همچنین، نسبت به نیازهای دانشی خود آگاهی کاملی داشته باشند. با توجه به این‌که آموزگردی فرایندی دوسویه است، علاوه بر آشنایی نسبت به داشته‌ها و نیازمندی‌های خود، افراد باید تمایل به انتقال داشته‌های خود را نیز داشته باشند که چنین موضوعی نیازمند داشتن انگیزه درونی لازم برای توسعه یادگیری است. به علاوه، با توجه به این‌که فضای توسعه در آموزگردی فضایی بین‌نسلی است، افراد باید از توانایی مدیریت احساسات، سرمایه اجتماعی و الهام‌بخشی بالایی برخوردار باشند. همچنین، با مد نظر قرار دادن سبک‌های متفاوت یادگیری در افراد مختلف، آگاهی افراد نسبت به سبک یادگیری خویش و همچنین توانایی مدیریت ارتباط از جمله ویژگی‌های ضروری برای موفقیت در برنامه آموزگردی است. در نهایت، برای مدیریت بهتر عوامل بین‌فردی، افراد باید نسبت به تفاوت‌های نسلی بین خود و دیگران آگاهی داشته باشند و با اعتماد و احترام متقابل به یکدیگر، فضای آرام و دوستانه را برای اشتراک متقابل دانش فراهم سازند. تعهد به

یک هدف مشترک یادگیری و تعیین انتظارات روشن طرفین از یکدیگر و همچنین در دسترس بودن فرصت‌های برابر برای آموزش، توسعه و اشتراک دانش و تجربه نیز می‌تواند به روان‌سازی ارتباطات در فرایند برنامه آموزشی یاری رساند.

همچنین، یافته‌های حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ و ارزش‌های جامعه نیز برای پیاده‌سازی برنامه آموزشی عصری انکارناپذیر هستند. آموزش‌های نیازمند تعاملات مستمر بین افراد مختلف، عدم تمرکز و ایجاد ساختارهای مسطح در سازمان است. از این‌رو، جوامعی که دارای فرهنگ‌های جمع‌گرا و با فاصله قدرت کم هستند و تنوع در آن پذیرفته می‌شود، بستر مناسب را برای آموزش‌های فراهم می‌نمایند. این ویژگی‌ها تعارضات بین افراد از نسل‌های متفاوت را در محیط کاری کاهش و تعاملات بین آن‌ها را افزایش می‌دهد و زمینه را برای رشد آموزش‌های فراهم می‌نماید.

همچنین، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که توسعه توان حرفه‌ای و رهبری، شکل‌گیری جو مشارکتی در سازمان، کاهش شکاف بین نسل‌ها، شکل‌گیری نگرش مثبت به سازمان، بهبود عملکرد شغلی، و بهبود عملکرد سازمانی مقوله‌های پیامد هستند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد زمانی که کارکنان درگیر فرایند آموزش‌های می‌شوند، تبادل مهارت، دانش و تجربه بین افراد سبب توسعه فردی، ارتقای مهارت و توان رهبری، بهبود اعتماد به نفس و ارتقای رفتارهای نوآورانه در آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر، افزایش رفتارهای مثبت و داوطلبانه و حمایت‌گرانه کارکنان و ارتقای کار گروهی آنان، رفتارهای اجتماعی کارکنان را توسعه می‌دهد و سوء تفاهم‌های میان افراد از نسل‌های مختلف را کاهش و مهارت‌های ارتباطی و همدلی میان افراد را افزایش می‌دهد. به علاوه، تعامل گسترده میان افراد از نسل‌های مختلف در برنامه آموزشی سبب کاهش تعارضات و درک انتظارات نسل‌های متفاوت از یکدیگر می‌شود. همچنین، آموزش‌های فراهم می‌تواند به شکل‌گیری نگرش مثبت به سازمان، افزایش وفاداری کارکنان و کاهش ترک خدمت منجر شود. در نهایت، آموزش‌های فراهم می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی، افزایش توان رقابتی و پاسخگویی بهتر سازمان کمک نماید.

با توجه به نتایج پژوهش به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که از طریق استفاده از افراد برون‌گرا، خودکارآمد، دارای اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیر، آشنا کردن کارکنان با نسل‌های مختلف و ویژگی‌های آن‌ها، ایجاد بسترهای مناسب رشد برای همه کارکنان، ایجاد تعهد مشترک به یادگیری و رشد در افراد، شناسایی سبک یادگیری افراد و دادن خودآگاهی به آن‌ها به فرایند آموزش‌های فراهم کمک نمایند. همچنین، سازمان‌ها می‌توانند از طریق فاصله گرفتن از ساختارهای



خشک سلسله‌مراتبی سازمانی و حرکت به سوی ساختارهای منعطف، ارتباط بیش‌تر با کارکنان و استفاده از نظرات آن‌ها در تصمیم‌گیری، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به کارکنان، توجه به موضوع شایسته‌سالاری در انتخاب و ارتقای کارکنان، تعریف و پیاده‌سازی خطمشی منابع انسانی حامی آموزگاردی، قرار دادن مزایای مادی و غیرمادی برای توجه به موضوع یاددهی و یادگیری، برگزاری جلسات آموزشی پیرامون مدیریت تعارض، تعریف اهدافی روشن و شفاف برای آینده سازمان و آموزگاردی، برنامه‌ریزی مناسب و آموزش کاربردی کارکنان بر اساس نیازهای سازمان و افراد، ترویج فرهنگ همدلی و احترام متقابل بین افراد، مشخص کردن مزایای مادی و معنوی برای کارکنان فعال در زمینه اشتراک دانش و فرهنگ یادگیری و قرار دادن افراد با سن و جنسیت مختلف در گروه‌های کاری، شرایط سازمانی مناسب‌تری را برای پیاده‌سازی بهتر برنامه آموزگاردی فراهم نمایند.

به هر حال، این پژوهش با طرح مفهومی نو در ادبیات توسعه منابع انسانی، نه‌تنها با تبیین این مفهوم به بدنه دانش در زمینه توسعه منابع انسانی کمک کرده، بلکه دریچه‌ای برای پژوهشگران در این زمینه گشوده است. هرچند ممکن است این شائبه ایجاد شود که یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های گذشته پیرامون مفاهیم مرشدی و مربی‌گری مشابه است، با وجود این، به دلیل ماهیت متفاوت مفهوم آموزگاردی که افراد در آن توأمان درگیر آموزگاری و شاگردی می‌شوند، مقایسه این مفاهیم را منتفی می‌نماید. از سوی دیگر، آموزگاردی مفهومی است که برای کاهش شکاف نسلی و استفاده بهینه از تفاوت‌های نسلی ارائه می‌شود و با مفاهیمی همچون مرشدی و مربی‌گری که با نگاهی فردی به دنبال رشد و توسعه افراد در سازمان هستند، متفاوت است. به علاوه، این پژوهش تحقق آموزگاردی را تابعی از رابطه هم‌افزا بین زمینه‌های آموزگاردی (یعنی فرهنگ پذیرش تنوع در سطح جامعه، بستر سازمانی مناسب و افراد مناسب آموزگاردی) در نظر می‌گیرد، به این معنا که روابط سازنده بین زمینه‌ها و وجود همزمان آن‌ها برای ظهور آموزگاردی فرض گرفته شده است. این پژوهش با طراحی مدل آموزگاردی نه‌تنها به مدیران و کارگزاران بخش دولتی به منظور توسعه فردی و توان رهبری کمک می‌نماید، بلکه زمینه را برای مدیریت شکاف نسلی در سازمان فراهم می‌کند.

در نهایت، هر پژوهش دارای محدودیت‌هایی است که این پژوهش نیز از این قاعده مستثنا نیست. توجه به ویژگی‌های سازمان‌های دولتی و مد نظر قرار ندادن سازمان‌های خصوصی یا تعاونی، از محدودیت‌های پژوهش حاضر است که توجه به آن‌ها می‌تواند مدلی با توان تعمیم‌پذیری بالاتر را ارائه نماید. همچنین، مدل ارائه‌شده به صورت مفهومی است که هنوز آزمون نشده است.

پژوهشگران می‌توانند تاثیر زمینه‌ها را بر آموزگاری و تاثیر آموزگاری را بر پیامدهای فردی و سازمانی با روش‌های کمی آزمون کنند. به علاوه، بررسی موانع آموزگاری در سازمان‌های دولتی نیز از محورهای است که توسط سایر پژوهشگران قابل بررسی است.

اظهاریه قدردانی

از همکاری مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، حمایت معنوی داوران ناشناس، و ویراستار علمی (مازیار چابک) نشریه فرایند مدیریت و توسعه تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

الف) انگلیسی

- Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace Learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65. <https://doi.org/10.1108/13665620110383645>
- Cameron, D., Dromerick, L. J., Ahn, J., & Dromerick, A. W. (2019). Executive/Life Coaching for First Year Medical Students: A Prospective Study. *BMC Medical Education*, 19(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1564-4>
- Chandler, D. E., & Kram, K. E. (2005). Applying an Adult Development Perspective to Developmental Networks. *Career Development International*, 10(6/7), 548-566. <https://doi.org/10.1108/13620430510620610>
- Charmaz, K. (2008). Grounded Theory as an Emergent Method. In S. N. Hesse-Biber & P. Leavy (Eds.), *Handbook of Emergent Methods* (pp. 155-172): Guilford Press.
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55-76. <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
- Chen, Y.-C. (2013). Effect of Reverse Mentoring on Traditional Mentoring Functions. *Leadership and Management in Engineering*, 13(3), 199-208. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000227](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000227)
- Conley, C. (2018). *Wisdom at Work: The Making of a Modern Elder*: Currency.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old can Find Common Ground*: John Wiley & Sons.

- Edwards, J., Snowden, M., & Halsall, J. P. (2017). The Example of Coaching in the Public Sector: A Quantitative Case Study. *International Journal of Society Systems Science*, 9(2), 89-104. <https://doi.org/10.1504/IJSS.2017.085708>
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>
- Emelo, R. (2012). Why Personal Reputation Matters in Virtual Knowledge Sharing. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 35-40. <https://doi.org/10.1108/00197851211193408>
- Fountain, J. M. (2014). *Differences in Generational Work Values in America and Their Implications for Educational Leadership: A Longitudinal Test of Twenge's Model*. (Doctor of Education). University of Louisiana at Lafayette.
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38. <https://doi.org/10.1177/160940690200100203>
- Glaser, B. G. (2005). *The Grounded Theory Perspective III: Theoretical Coding*: Sociology Press.
- Güngerçin, U. (2017). *Leveraging the Differences: A Case of Reverse Mentoring*. Paper Presented at the Proceedings of the 11th International Management Conference.
- Joyner, T. (2000). Gen X-Ers Focus on Life Outside the Job, Fulfillment. *Secured Lender*, 56(3), 64-69.
- Jurišević Brčić, Ž., & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge Sharing between Different Generations of Employees: An Example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 853-867. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1092308>
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational Comparisons of Public Employee Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37. <https://doi.org/10.1177/0734371X9801800403>
- Kvale, S. (1996). *Inter Views. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*: SAGE.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*: SAGE.
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are Gender Differences in Basic Human Values a Generational Phenomenon? *Sex Roles*, 53(9/10), 763-778. <https://doi.org/10.1007/s11199-005-7740-4>
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*, 88(5), 68-72.
- Mirzaei Alamooti, V., Ataei, M., & Moghaddas, Z. (2021). Explaining a

- Model for the Effects of High Commitment Human Resource Management. *Management and Development Process*, 34(1), 113-140. [In Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-3708-fa.html>
- O'Bannon, G. (2001). Managing our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110. <https://doi.org/10.1177/009102600103000109>
- Price, J. (2009). The Coaching/Therapy Boundary in Organizational Coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 135-148. <https://doi.org/10.1080/17521880903085164>
- Rangreez, H., Azizpour Lindi, A., & Shahidzadeh, F. (2020). Intellectual Capital: A Meta-Analysis of Its Dimensions, Antecedents and Consequences. *Management and Development Process*, 33(3), 129-148. [In Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-3812-fa.html>
- Seyed Naghavi, M., & Sohrabi, F. (2020). Mentoring or Mentoring? Which Type of Drug-Food Business is it? *Journal of Accounting and Management Vision*, 3(22), 29-45. [In Farsi] https://www.jamv.ir/article_105533.html?lang=en
- Shirish, A., Boughzala, I., & Srivastava, S. C. (2016). Adaptive Use of Social Networking Applications in Contemporary Organizations: Examining the Motivations of Gen Y Cohorts. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1111-1123. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.002>
- Sirias, D., Fuller, C., & Karp, H. (2002). *Bridging the Boomer-Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*: Davies-Black Publishing.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Procedures and Techniques for Developing Grounded Theory*: SAGE.
- Subramanian, K. (2017). The Generation Gap and Employee Relationship. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(6), 59-67.
- Sulopuisto, O. (2020). *Reverse Mentoring as Continuing Professional Development in Higher Education: Recommendation for Action based on Current Evidence*. (Master's Thesis). Karelia University of Applied Sciences.
- Tolbize, A. (2008). Generational Differences in the Workplace. *Research and Training Center on Community Living*, 5(2), 1-21.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>

Ziogas, C., Nikitas, A., & Jenkins, A. K. (2017). Mentoring and Coaching in Transport and Logistics Higher Education: Issues and Challenges. *49th Annual Universities' Transport Study Group Conference*.

ب) فارسی

دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی، و آذر، عادل (۱۳۹۴). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. انتشارات صفار.

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی در بیمارستان‌ها. انتشارات مهربان.

لطیفی، فریبا (۱۳۹۸). هم‌آموزی و همکاری پنج نسل، بایستة سازمان‌های امروزی. نشریه گزیده مدیریت، ۲۰(۲۰۸)، ۴-۲۰.



دوره ۳۶ - بهار ۱۴۰۲ - شماره ۱ - پیاپی ۱۲۳

نحوه ارجاع به مقاله:

وکیلی، یوسف؛ حسن‌پور، اکبر؛ جعفری‌نیا، سعید، و عزیزپور لیندی، عبدالصمد (۱۴۰۲). طراحی مدل آموزش‌گردی در سازمان‌های دولتی. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶(۱)، ۹۱-۱۱۷.
Vakili, Y., Hassanpoor, A., Jafarina, S., & Azizpour Lindi, A. (2023). A Model of Mentern for Public Organizations. *Management and Development Process*, 36(1), 91-117. DOI: [10.52547/jmdp.36.1.91](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.1.91)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

