



Research Paper

Designing A Reverse Mentoring Model in the Context of Digital Media with an Emphasis on Empowering Human Resources in Sports Organizations

Esmail Shamsaie¹, Leila Sadat Jamshidian², Seyed Mohammad Ali Mirhosseini³

1. Department of Sports Management, Sh. C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran

2. Department of Sports Management, Sh. C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran

3. Department of Sports Management, Sh. C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Received: 7 July 2025

Accepted: 4 October 2025

Abstract

Objective: This study aimed to design a reverse mentoring model in the context of digital media with an emphasis on empowering human resources in sports organizations. With the rapid advancement of technology and the growing role of media in organizational interactions, traditional mentoring models face various challenges, while newer approaches such as reverse mentoring are increasingly emerging.

Methodology: This qualitative study was conducted using thematic analysis. Participants included 18 individuals—mentors, mentees, human resource managers, and media experts active in the field of sports—selected purposefully until theoretical saturation was reached. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Braun & Clarke (2006).

Results: The findings were categorized into 5 overarching themes, 11 organizing themes, and 30 basic themes. The overarching themes included redefining the mentor-mentee relationship, the role of digital media in reconstructing the mentoring structure, implementation challenges, outcomes of human resource empowerment, and policy and institutional requirements. The results indicated that reverse mentoring through digital media—by fostering two-way interactions and reducing hierarchical barriers—leads to increased trust, mutual learning, development of digital skills, and enhancement of employees' self-efficacy.

Conclusion: Reverse mentoring in the digital media context, through reciprocal interactions, reduced hierarchy, enhanced mutual trust, improved digital literacy, and increased professional self-efficacy, facilitates effective human resource empowerment in sports organizations. This model also redefines intergenerational roles, enhances mentees' professional engagement, and strengthens the flexibility of organizational learning structures. Successful implementation requires revising formal training structures, formulating supportive policies, providing media infrastructure, and training managers to embrace a culture of mutual learning. The proposed model offers a strategic framework for digital transformation and human resource development in sports institutions.

Keywords: Mentor, Mentee, Social Media, Reverse Mentoring, Sports.

To cite this article:

Shamsaie E, Jamshidian LS, Mirhosseini SMA. Designing A Reverse Mentoring Model in the Context of Digital Media with an Emphasis on Empowering Human Resources in Sports Organizations. *Human Resource Management in Sport*. 2026; 13(2):445-461. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.16480.2773>

Corresponding Author: **Leila Sadat Jamshidian**

Email: Jamshidian.Leila@iau.ac.ir



Extended Abstract

Summary

Reverse mentoring in the digital media context, through reciprocal interactions, reduced hierarchy, enhanced mutual trust, improved digital literacy, and increased professional self-efficacy, facilitates effective human resource empowerment in sports organizations. This model also redefines intergenerational roles, enhances mentees' professional engagement, and strengthens the flexibility of organizational learning structures. Successful implementation requires revising formal training structures, formulating supportive policies, providing media infrastructure, and training managers to embrace a culture of mutual learning. The proposed model offers a strategic framework for digital transformation and human resource development in sports institutions.

Introduction

In recent decades, traditional teaching and learning structures in organizations have been greatly affected by the digital revolution. The spread of interactive technologies, communication applications, and online learning platforms has led to the formation of environments in which the boundaries between teacher and learner, formal and informal, or top and bottom in the organizational hierarchy have become increasingly blurred (1). These changes are not limited to the form of educational tools, but have gradually transformed fundamental concepts such as knowledge authority, learning flow, and even professional competence. In such a context, organizations are faced with a generation that has not only surpassed its senior managers and employees in terms of technology, but also has new expectations regarding how to learn, interact, and participate in decision-making processes (2). Younger employees, due to their deep familiarity with digital technologies, social media, and new communication tools, have been able to play an important role in shaping the organizational digital culture. This situation has caused common models of human resource development, which are mainly designed around top-down training, to be seriously revised. Therefore, the present study aims to deepen understanding of the needs, barriers, motivations, and requirements for implementing reverse mentoring in the context of digital media, using a qualitative approach and content analysis through conversations with mentors, mentees, and managers active in the country's sports organizations.

Methodology and Approach

The methodology of the present study is qualitative and based on thematic analysis. This study was conducted using thematic analysis according to Brown and Clark, and semi-structured interviews were used as the main data collection tool. The statistical population of the study included managers, experts, employees, and mentors active in sports organizations in the country who were familiar with categories such as mentoring, human resource training, digital technologies, and social media, and had practical or managerial experience. Sampling was carried out purposefully and using the snowball technique. The criteria for entering the sample included: having at least five years of experience in the field of human resources or educational technologies, experience in using digital media in educational or mentoring processes, and the ability to provide rich and accurate information about the research topic. Sampling continued until theoretical saturation was reached, and finally, 18 interviews were conducted with selected participants.

Result and Conclusion

The findings were categorized into five overarching themes, ten organizing themes, and twenty-five basic themes. The overarching themes included redefining the mentor-mentee relationship, the role of digital media in reconstructing the mentoring structure, implementation challenges, outcomes of human resource empowerment, and policy and institutional requirements. The results indicated that reverse mentoring through digital media—by fostering two-way interactions and reducing hierarchical barriers—leads to increased trust, mutual learning, development of digital skills, and enhancement of employees' self-efficacy. Reverse mentoring in the context of digital media creates two-way interaction, reduces hierarchies, strengthens mutual trust, promotes digital literacy, and increases job self-efficacy, paving the way for effective empowerment of human resources in sports organizations. This model also redefines intergenerational roles, develops professional



participation of mentees, and enhances the flexibility of the organizational learning structure. Successful implementation of this model requires reviewing formal educational structures, developing supportive regulations, creating media infrastructure, and training managers to adopt a culture of two-way learning. The presented model can be used as a strategic framework for digital transformation and human resource development in sports institutions. Accordingly, it is suggested that the Ministry of Sports and Youth, in interaction with specialized federations, develop strategic regulations for the application of the reverse mentoring model. These regulations should include executive instructions, evaluation incentives, performance indicators for mentors and mentees, as well as training programs for senior managers. Also, allocating a specific budget to support the media infrastructure in clubs and sports centers will be a necessary step to institutionalize this transformation. Without careful institutionalization, this model will remain fragmented and personal and cannot become sustainable and efficient.

In conclusion, reverse mentoring in the context of digital media provides a unique opportunity for the sustainable development of human resources in Iranian sports organizations; however, this path will not be possible without institutional design, a review of organizational culture, the development of supportive policies, and two-way training.

Ethical Considerations: This article has been conducted in accordance with ethical principles.

Funding: This article is taken from the doctoral dissertation of the first author.

Authors' Contributions: All authors have participated in designing, implementing, and writing all parts of the present study.

Conflicts of interest: The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgment: This article is extracted from the doctoral dissertation with the guidance and advice of the authors' professors. We want to thank everyone who helped us with this study.

References

1. Abdollahzadeh Nemini F. Shahriari Sh. Reverse mentoring: a new path for leaders and intergenerational learning. *The Third Iranian Business Watch Conference*. 2022. [In Persian] https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
2. Bandura A. Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1977. <https://doi.org/10.1177/105960117700200317>





طراحی مدل منتورینگ معکوس در بستر رسانه‌های دیجیتال با تأکید بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی

اسماعیل شمسانی^۱، لیلا سادات جمشیدیان^۲، سید محمد علی میرحسینی^۳

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۶

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل منتورینگ معکوس در بستر رسانه‌های دیجیتال با تأکید بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی انجام شده است. با توجه به تحولات فناوری و نقش فزاینده رسانه‌ها در تعاملات سازمانی، منتورینگ سنتی با چالش‌هایی مواجه شده و الگوهای نوین‌تری همچون منتورینگ معکوس در حال گسترش‌اند.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام گردید. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۸ نفر از منتورها، منتی‌ها، مدیران منابع انسانی و کارشناسان رسانه‌ای فعال در حوزه ورزش بودند که به روش هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک انجام گرفت.

یافته‌ها: یافته‌ها در قالب پنج مضمون فراگیر، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۰ مضمون پایه استخراج شد. مضامین فراگیر شامل بازتعریف روابط منتور - منتی، نقش رسانه‌های دیجیتال در بازسازی ساختار منتورینگ، چالش‌های اجرایی، پیامدهای توانمندسازی منابع انسانی و الزامات سیاست‌گذاری و نهادی بودند. نتایج نشان داد که منتورینگ معکوس در بستر رسانه‌ای، با ایجاد تعامل دوسویه و کاهش سلسله‌مراتب، منجر به افزایش اعتماد، یادگیری متقابل، توسعه مهارت‌های دیجیتال و ارتقای خودکارآمدی کارکنان می‌شود.

نتیجه‌گیری: منتورینگ معکوس در بستر رسانه‌های دیجیتال با ایجاد تعامل دوسویه، کاهش سلسله‌مراتب، تقویت اعتماد متقابل، ارتقاء سواد دیجیتال و افزایش خودکارآمدی شغلی، زمینه‌ساز توانمندسازی مؤثر منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی می‌گردد. این الگو همچنین موجب بازتعریف نقش‌های بین‌نسلی، توسعه مشارکت حرفه‌ای منتی‌ها و ارتقای انعطاف‌پذیری ساختار یادگیری سازمانی می‌شود. پیاده‌سازی موفق این مدل مستلزم بازنگری در ساختارهای رسمی آموزشی، تدوین آیین‌نامه‌های حمایتی، ایجاد زیرساخت‌های رسانه‌ای و آموزش مدیران برای پذیرش فرهنگ یادگیری دوسویه است. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی راهبردی برای تحول دیجیتال و توسعه منابع انسانی در نهادهای ورزشی مورد استفاده قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: منتور، منتی، شبکه‌های اجتماعی، منتورینگ معکوس، ورزش.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

شمسانی اسماعیل، جمشیدیان لیلا سادات، میرحسینی سید محمد علی. طراحی مدل منتورینگ معکوس در بستر رسانه‌های دیجیتال با تأکید بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۵؛ ۱۳(۲): ۴۶۱-۴۴۵.

<https://doi.org/10.22044/shm.2025.16480.2773>

نویسنده مسئول: لیلا سادات جمشیدیان

Email: Jamshidian.Leila@iau.ac.ir



مقدمه

در دهه‌های اخیر، ساختارهای سنتی آموزش و یادگیری در سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر انقلاب دیجیتال قرار گرفته‌اند. گسترش فناوری‌های تعاملی، اپلیکیشن‌های ارتباطی و پلتفرم‌های آموزشی آنلاین، موجب شکل‌گیری محیط‌هایی شده‌اند که در آن‌ها مرز میان یاددهنده و یادگیرنده، رسمی و غیررسمی، یا بالا و پایین در سلسله‌مراتب سازمانی، بیش از پیش کمرنگ شده است (۱). این تغییرات، تنها محدود به شکل ابزارهای آموزشی نیستند، بلکه به تدریج مفاهیم بنیادین مانند اقتدار دانشی، جریان یادگیری و حتی شایستگی حرفه‌ای را نیز دستخوش تحول کرده‌اند. در چنین زمینه‌ای، سازمان‌ها با نسلی روبه‌رو شده‌اند که نه تنها به لحاظ فنی از مدیران و کارکنان باسابقه خود پیشی گرفته‌اند، بلکه انتظارات جدیدی در خصوص نحوه یادگیری، تعامل و مشارکت در فرایندهای تصمیم‌سازی دارند (۲). کارکنان جوان‌تر، به دلیل آشنایی عمیق با فناوری‌های دیجیتال، رسانه‌های اجتماعی و ابزارهای نوین ارتباطی، توانسته‌اند نقش مهمی در شکل‌دهی به فرهنگ دیجیتال سازمانی ایفا کنند. این شرایط باعث شده تا الگوهای رایج توسعه منابع انسانی، که عمدتاً بر پایه آموزش از بالا به پایین طراحی شده‌اند، در معرض بازنگری جدی قرار گیرند.

یکی از پاسخ‌های نوآورانه به این تحول، مفهوم «منتورینگ معکوس» است؛ الگویی که در آن افراد کم‌سابقه‌تر، خصوصاً از نسل دیجیتال، به عنوان منتورهایی برای آموزش و توانمندسازی مدیران ارشد و کارکنان باسابقه ایفای نقش می‌کنند. برخلاف مدل سنتی منتورینگ، در این الگو یادگیری به صورت دوسویه، مشارکتی و اغلب در بسترهای غیررسمی مانند رسانه‌های اجتماعی یا پلتفرم‌های گفت‌وگوی دیجیتال انجام می‌گیرد، چنین الگویی ضمن ارتقاء مهارت‌های فناورانه، اعتماد بین‌نسلی را نیز تقویت می‌کند و به ایجاد سازمان‌هایی یادگیرنده و منعطف منتهی می‌شود (۳).

از نگاه نظری، این تحولات را می‌توان در پرتو نظریه یادگیری اجتماعی بندورا^۱ (۱۹۷۷) تبیین کرد که بر اهمیت مشاهده، تعامل و الگوبرداری در فرایند یادگیری تأکید دارد (۴). در همین راستا، نظریه سرمایه انسانی بکر^۲ (۱۹۹۳) نیز با توجه به نقش آموزش‌های غیررسمی در افزایش بهره‌وری منابع انسانی، زمینه‌ای نظری برای پذیرش یادگیری از نسل جوان فراهم می‌آورد (۵). افزون بر این، نظریه انتشار نوآوری راجرز^۳ (۲۰۰۳) توضیح می‌دهد که نوآوری‌هایی نظیر منتورینگ معکوس، تنها در صورتی به موفقیت می‌رسند که مزیت نسبی، سازگاری با ارزش‌های سازمانی و قابلیت مشاهده‌پذیری آن‌ها در فرهنگ سازمانی مهیا باشد (۶).

هم‌زمان، رسانه‌های دیجیتال به عنوان بستر ارتباطی و دانشی این شکل از منتورینگ ایفای نقش می‌کنند. پلتفرم‌هایی مانند تلگرام، واتساپ، لینکدین و حتی بسترهای یادگیری سازمانی، به محیط‌هایی برای تبادل مهارت، بازخورد و گفت‌وگوی حرفه‌ای میان نسل‌ها بدل شده‌اند. از همین رو، منتورینگ معکوس نه فقط یک راهکار منابع انسانی، بلکه نوعی «رسانه‌مندی یادگیری» است که ساختارهای دانشی سنتی را درون سازمان‌ها دگرگون می‌سازد (۷). در این میان، سازمان‌های ورزشی جایگاهی ویژه دارند. از یک سو، ماهیت پویا، رقابتی و رسانه‌محور این نهادها، آن‌ها را به پذیرندگان طبیعی نوآوری‌های فناورانه تبدیل می‌کند. از سوی دیگر، حضور پررنگ نسل جوان در بدنه فنی و اجرایی ورزش، شرایطی فراهم آورده که در آن، یادگیری بین‌نسلی می‌تواند به تقویت انسجام سازمانی، ارتقاء مهارت‌های دیجیتال و توسعه حرفه‌ای کارکنان منجر شود. با این حال، ساختارهای سنتی حاکم بر برخی نهادهای ورزشی، هنوز پذیرای نقش‌آفرینی نیروهای جوان در جایگاه منتور نیستند و در نتیجه، شکاف‌های بین‌نسلی در حال تعمیق است (۸).

بر این اساس، می‌توان گفت ظهور منتورینگ معکوس رسانه‌محور، پاسخی کاربردی به ضرورت بازسازی فرایندهای یادگیری سازمانی و تطبیق آن با نیازهای قرن بیست‌ویکم است. این الگو نه فقط در حوزه آموزش، بلکه در ارتقاء شایستگی‌های سازمانی، توسعه سرمایه انسانی و کاهش شکاف‌های فرهنگی و نسلی نیز اثرگذار است.

1. Bandura
2. Becker
3. Rogers



در پژوهش‌های داخلی نیز نشانه‌های مستندی از ظرفیت بالای منتورینگ معکوس رسانه‌ای در ورزش دیده می‌شود. محسنی‌سربندی و همکاران (۲۰۲۳) با بررسی دبیران تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش نشان دادند که تنظیم ساختار آماده‌سازی منتورینگ معکوس، می‌تواند ارتقای عملکرد حرفه‌ای را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد (۹). همچنین فروتن و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای درباره ادارات کل ورزش و جوانان، به این نکته اشاره کردند که فناوری محوری می‌تواند بهره‌وری و انگیزه کارکنان را بهبود بخشد (۱۰). نمونه بارز دیگر، پژوهش محرم‌زاده و حمید (۲۰۲۴) است که ارتباط رسانه دیجیتال و یادگیری را در فدراسیون‌های ورزشی ایران بررسی نموده‌اند و نتیجه گرفته‌اند که افزایش تعامل رسانه‌ای، احساس اثربخشی و مشارکت کارکنان را ارتقا می‌دهد (۱۱). همچنین بررسی ابراهیمی (۲۰۲۳) نشان داد که رویکرد پدیدارشناسانه به منتورینگ معکوس، نشانگر تقویت اعتماد میان نسل‌ها و افزایش تاب‌آوری حرفه‌ای است (۱۲). در همین راستا، عبدالله‌زاده نمینی و شهریاری (۲۰۲۳) منتورینگ معکوس را مسیری برای کاهش شکاف نسلی و تقویت مشارکت جوانان در مدیریت معرفی کرده‌اند (۱۳).

در عرصه بین‌المللی نیز نقش منتورینگ معکوس رسانه‌محور در حوزه ورزش و صنایع دیگر به‌شدت برجسته شده است. به طور مثال، لیکر^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای بر باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال انگلستان نشان دادند که اجرای منتورینگ دیجیتال دوسویه، ضمن ارتقای مهارت‌های فنی و دیجیتال مدیران، به افزایش رضایت و مشارکت کارکنان جوان نیز انجامیده است. همچنین در پروژه منتورینگ دیجیتال^۲ استرالیا گزارش شده است که منتورینگ معکوس، مهارت‌های تعاملی و مدیریتی را در هر دو گروه منتور و منتهی ارتقا داده است (۱۴). پژوهش‌هایی مانند رابگر^۳ و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که منتورینگ معکوس ابزاری مناسب برای تقویت خلاقیت، تفکر انتقادی و آماده‌سازی نسل جدید جهت توسعه استعدادهای علمی است (۱۵). در حوزه دانشگاه، کرامر^۴ و همکاران (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که دانشجویان جوان با انتقال توانایی‌های فناوری به استادان، نه تنها خود را توانمندتر دیده‌اند، بلکه استادان نیز حس تازه‌ای از یادگیری و تغییر را تجربه کرده‌اند (۱۶). در صنعت بانکداری دیجیتال، مطالعه نصیری و سلطانی (۲۰۲۱) تأکید دارد که منتورینگ معکوس، ضمن بهبود خدمات فناوری‌محور، می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری و تحول دیجیتال سازمانی شود (۱۷). در حوزه دولتی نیز کرتیس و تیلر^۵ (۲۰۱۸) نشان داده‌اند که منتورینگ معکوس موجب افزایش تعهد، کاهش مقاومت در برابر تغییر و افزایش اعتماد سازمانی شده است (۱۸). اثرات مشابه در حوزه حسابداری دولتی توسط حسن و همکاران (۲۰۲۲) گزارش شده است. ایشان به این نتیجه رسیدند که یادگیری دوسویه و منتورینگ معکوس، می‌تواند مسیر رشد حرفه‌ای را در شغل‌های سنتی هموار کند (۱۹). مطالعه لی^۶ و همکاران (۲۰۲۵) در شرکت‌های فناوری چین نشان داد که منتورینگ معکوس به‌طور معناداری موجب افزایش رفتار نوآورانه کارکنان می‌شود. این پژوهش با بهره‌گیری از چارچوب یادگیری مستمر و ارزیابی استرس چالشی، نقش میانجی تعاملات یادگیرنده جوان و کارکنان ارشد را در ارتقاء نوآوری سازمانی تأیید کرد (۲۰). رابگر^۷ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی در حوزه آموزش، نشان دادند که منتورینگ معکوس میان معلمان و دانشجویان جوان، به رشد مهارت‌های پژوهشی، ذهنیت علمی و اعتماد حرفه‌ای مربیان انجامیده است. این الگو به‌عنوان ابزاری برای یادگیری میان‌نسلی و توسعه حرفه‌ای اثربخش معرفی شده است (۲۱). همچنین، گزارش‌های منتشرشده از پروژه‌های منتورینگ در سازمان‌های خدماتی اروپا^۸ در سال ۲۰۲۵ حاکی از آن است که این الگو موجب بهبود مهارت‌های دیجیتال مدیران، ارتقاء تعاملات بین‌نسلی و کاهش مقاومت در برابر نوآوری شده است (۲۲).

با وجود این دستاوردها، چالش‌هایی نیز وجود دارد. بسیاری از مدل‌های داخلی از چارچوب‌های نهادی بهره نمی‌برند. فقدان ارزیابی رسمی برای فعالیت‌های منتورینگ معکوس، نبود زیرساخت فناوریانه قوی و مقاومت فرهنگی نسبت به جایگاه‌یافتن نیروهای جوان در نقش منتور،

1. Laker
2. E-mentoring
3. Raberger
4. Kramar
5. Curtis and Taylor
6. Li
7. Raberger
8. ERGO Radar



موانع اصلی اند (۲۳). وضعیت مشابهی در پژوهش‌های بین‌المللی مانند وانگ و هال^۱ (۲۰۲۱) دیده می‌شود که تأکید می‌کنند برای ایجاد فرهنگ یادگیری دوسویه در محیط کاری، باید پشتیبانی رهبران و تغییر ساختارهای رسمی فراهم باشد (۲۴). افزون بر این، تحقیقات حوزه تربیت و مدیریت منابع انسانی مانند چن^۲ (۲۰۱۳)، سریواستاوا و برولا^۳ (۲۰۲۰) و تریکو و ویسویلر (۲۰۲۳) با بررسی اثرات یادگیری بین‌نسلی نشان داده‌اند که منتورینگ معکوس می‌تواند انتقال دانش را تسریع کرده و نسل‌ها را متحد کند؛ اما تنها در صورتی موفق است که محیط سازمانی آن را پایدار، رسمی و قابل ارزیابی بداند (۳، ۲۵، ۲۶).

در مجموع، با وجود ظرفیت فنی نسل جوان و بسترهای رسانه‌ای رو به گسترش، بسیاری از سازمان‌های ورزشی ایران همچنان با چالش‌های ساختاری، ضعف در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی و نبود سیاست‌های روشن در زمینه توسعه منابع انسانی مواجه‌اند. ساختارهای سلسله‌مراتبی، نگاه سنتی به فرآیند یادگیری، بی‌اعتمادی به توانمندی‌های دیجیتال نسل جدید و عدم تعریف جایگاه منتورینگ معکوس در برنامه‌های رسمی، موجب شده است که ظرفیت تعاملات بین‌نسلی در محیط‌های ورزشی کشور مغفول بماند. در چنین شرایطی، مدل‌های وارداتی منتورینگ که عمدتاً بر بسترهای رسمی و ساختارهای تثبیت‌شده جهانی طراحی شده‌اند، با بوم فرهنگی و سازمانی ایران همخوانی کامل ندارند و بدون بومی‌سازی، قابلیت اجرا و اثربخشی لازم را نخواهند داشت.

ضرورت انجام این پژوهش نه تنها در پاسخ به خلأ نظری موجود در ادبیات فارسی درباره منتورینگ معکوس رسانه‌محور است، بلکه از منظر کاربردی نیز در تلاش برای طراحی الگویی بومی برای توسعه سرمایه انسانی ورزش ایران در دوران تحول دیجیتال اهمیت دارد. الگویی که با ارتقای سواد رسانه‌ای سازمانی، تقویت تعاملات افقی، کاهش شکاف‌های بین‌نسلی و افزایش انعطاف‌پذیری یادگیری، بتواند مسیر نوسازی ساختارهای منابع انسانی در ورزش ایران را هموار سازد.

از این‌رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون، از طریق گفتگو با منتورها، منتی‌ها و مدیران فعال در بطن سازمان‌های ورزشی کشور، به درک عمیق‌تری از نیازها، موانع، انگیزه‌ها و الزامات پیاده‌سازی منتورینگ معکوس در بستر رسانه‌های دیجیتال دست یابد. انتخاب روش کیفی، به‌ویژه در مواجهه با موضوعاتی همچون روابط قدرت، گفت‌وگو بین‌نسلی، اعتمادسازی و تحول فرهنگی، امکان واکاوی واقعیت‌های پنهان در لایه‌های اجتماعی سازمان را فراهم می‌آورد؛ واقعیت‌هایی که در قالب پرسشنامه‌های کمی یا مدل‌های آماده قابل شناسایی نیستند.

روش‌شناسی

روش‌شناسی پژوهش حاضر از نوع کیفی و با رویکرد تحلیل مضمون انجام گرفته است. این پژوهش با بهره‌گیری از تحلیل مضمون به شیوه براون و کلارک صورت گرفته و از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، به‌عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش، شامل مدیران، کارشناسان، کارکنان و منتورهای فعال در سازمان‌های ورزشی کشور بودند که با مقوله‌هایی مانند منتورینگ، آموزش منابع انسانی، فناوری‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی آشنایی و سابقه عملی یا مدیریتی داشته‌اند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی انجام گردید. معیارهای ورود به نمونه شامل: داشتن سابقه حداقل پنج سال فعالیت در حوزه منابع انسانی یا فناوری‌های آموزشی، تجربه استفاده از رسانه‌های دیجیتال در فرایندهای آموزشی یا منتورینگ و توانایی ارائه اطلاعات غنی و دقیق درباره موضوع پژوهش بوده است. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و درنهایت، ۱۸ مصاحبه با مشارکت‌کنندگان منتخب انجام شد.

فرآیند مصاحبه‌ها در یک بازه زمانی دو ماهه (بهمن و اسفند ۱۴۰۳) انجام شد. زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه متغیر بود. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری یا مجازی (از طریق بسترهای ایمن مانند اسکایپ یا واتساپ) انجام شد. پیش از هر مصاحبه، توضیحاتی درباره اهداف

1. Wang and Hal
2. Chen
3. Srivastava and Burrola



پژوهش، نحوه ضبط صدا، محرمانه بودن اطلاعات و حق انصراف مشارکت‌کنندگان ارائه شد و رضایت آگاهانه آنان به صورت کتبی یا شفاهی اخذ گردید. برای هدایت مصاحبه‌ها، از یک راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شامل ۱۰ سؤال باز و منعطف استفاده شد. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس واژه به واژه پیاده‌سازی شد.

داده‌های گردآوری شده از طریق روش تحلیل مضمون براون و کلارک تحلیل شد. این روش در شش مرحله انجام گرفت: در مرحله اول، پژوهشگر با بازخوانی دقیق متن مصاحبه‌ها، به آشنایی کامل با داده‌ها دست یافت. در مرحله دوم، کدهای اولیه بر اساس جملات کلیدی و مضامین تکرارشونده شناسایی شدند. در مرحله سوم، کدهای مشابه در دسته‌هایی به نام مضامین سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند. در مرحله چهارم، مضامین شناسایی شده مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفتند تا از هم‌پوشانی یا ابهام میان آن‌ها جلوگیری شود. در مرحله پنجم، مضامین نهایی تعریف و نام‌گذاری شدند و در مرحله ششم، گزارش نهایی شامل تبیین مضامین اصلی، ارتباط آن‌ها باهدف پژوهش و مدل نهایی تدوین شد.

برای سنجش روایی، از معیارهای روایی محتوایی، روایی تأییدی مشارکت‌کنندگان و بازبینی همتای پژوهشگر استفاده شد. ابتدا راهنمای مصاحبه توسط سه نفر از اساتید حوزه مدیریت ورزشی و رسانه مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس نظر آنان اعمال شد. سپس در پایان هر مصاحبه، خلاصه‌ای از نکات کلیدی توسط پژوهشگر برای مشارکت‌کننده خوانده شد و صحت آن مورد تأیید قرار گرفت (معیار روایی مشارکت‌کننده). همچنین دو نفر از متخصصان کیفی به عنوان همتای پژوهشگر در انتخاب کدها، طبقه‌بندی مضامین و تفسیر نتایج بازبینی مجدد انجام دادند.

پایایی داده‌ها با استفاده از چهار معیار اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری سنجیده شد. در جدول ۱، توضیح هر معیار و راهکارهای اجرایی آن در پژوهش حاضر ارائه شده است:

جدول ۱. پایایی داده‌ها

Table 1. Data reliability

معیار پایایی	توضیح	راهکارهای اجرایی در پژوهش
اعتمادپذیری	ثبات در روند کدگذاری و تحلیل	استفاده از نرم‌افزار، بازبینی مجدد کدها در دو مرحله
انتقال‌پذیری	امکان تعمیم نسبی یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه	ارائه توصیف غنی از مشارکت‌کنندگان و زمینه پژوهش
اطمینان‌پذیری	شفاف‌بودن فرآیند گردآوری و تحلیل	مستندسازی کامل مراحل مصاحبه، پیاده‌سازی و کدگذاری
تأییدپذیری	امکان ارزیابی بی‌طرفانه نتایج توسط دیگران	مرور تحلیل‌ها توسط همتای پژوهشگر و حفظ داده‌های خام

یافته‌ها

نتایج جمعیت شناختی مشارکت کنندگان همراه با کدهای مصاحبه آن‌ها در پژوهش در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان پژوهش

Table 2. Demographic characteristics of research participants

کد مصاحبه	جنسیت	رده شغلی	سابقه خدمت (سال)	نوع سازمان محل فعالیت
P1	مرد	مدیر منابع انسانی	۲۳ سال	فدراسیون ورزشی ملی
P2	زن	کارشناس آموزش	۱۱ سال	اداره کل ورزش استان
P3	مرد	مدیر رسانه	۱۹ سال	باشگاه لیگ برتر
P4	مرد	منتور ارشد ورزشی	۲۷ سال	وزارت ورزش و جوانان
P5	زن	کارشناس ارشد رسانه ورزشی	۸ سال	کمیته ملی المپیک
P6	مرد	متخصص فناوری اطلاعات	۱۵ سال	فدراسیون فوتبال
P7	زن	کارشناس منابع انسانی	۹ سال	باشگاه حرفه‌ای خصوصی
P8	مرد	مدیر آموزش و پژوهش	۲۰ سال	سازمان ورزش شهرداری
P9	زن	منتی جوان	۵ سال	فدراسیون دوومیدانی
P10	مرد	مدرس دانشگاه و مشاور رسانه	۱۶ سال	دانشکده تربیت بدنی
P11	زن	کارشناس شبکه‌های اجتماعی	۷ سال	فدراسیون کشتی
P12	مرد	منتور فناوری محور	۱۸ سال	وزارت ورزش و جوانان
P13	زن	کارشناس برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۲ سال	اداره کل ورزش بانوان
P14	مرد	مدیر فناوری و ارتباطات	۲۱ سال	باشگاه فرهنگی ورزشی
P15	زن	کارشناس آموزش مجازی	۱۰ سال	کمیته ملی پارالمپیک
P16	مرد	مربی و منتور	۱۳ سال	فدراسیون ورزش‌های رزمی
P17	زن	منتی فعال رسانه‌ای	۴ سال	باشگاه ورزشی بانوان
P18	مرد	مسئول سامانه‌های یادگیری	۱۴ سال	مرکز آموزش وزارت ورزش

در ابتدا، یک نمونه از متن مصاحبه انجام شده همراه با مضامین اولیه استخراجی آن در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری از متن مصاحبه

Table 3. Sample Coding from Interview Transcript

مضامین اولیه	متن مصاحبه
- تردید اولیه نسبت به یادگیری از نیروی کم تجربه - شگفتی از تسلط منتی بر ابزارهای دیجیتال - تغییر نگرش نسبت به ساختار منتورینگ - تجربه یادگیری از منتی در حوزه فناوری - پذیرش قابلیت‌های آموزشی نسل جوان - درک دوسویه بودن فرآیند یادگیری - تشویق به مشارکت فعال منتی‌ها در جلسات - عبور از نگاه سلسله‌مراتبی در روابط آموزشی - بازتعریف منتورینگ به عنوان تعامل انسانی - ارزش‌گذاری به هم‌افزایی بین‌نسلی در سازمان	نمونه‌ای از مصاحبه با مشارکت‌کننده P4 (منتور ارشد ورزشی با ۲۷ سال سابقه): در ابتدا نسبت به ایده یادگیری از فردی جوان و کم تجربه تردید داشتم. تصور این بود که فردی که سابقه کمتری دارد، نمی‌تواند نکته‌ای در حوزه آموزش یا فناوری به من بیاموزد. با این حال، در جریان یک پروژه آموزشی، مشاهده کردم که این نیروی جوان تسلط بالایی بر ابزارهای دیجیتال دارد و توانست به صورت مؤثر ساختار یک دوره آموزش آنلاین را طراحی و اجرا کند. نحوه تعامل او با پلتفرم‌های آموزشی، برنامه‌ریزی جلسات آنلاین و پاسخگویی به سؤالات کاربران برایم بسیار جالب و شگفت‌انگیز بود. این تجربه موجب شد از او درخواست کنم نحوه کار با یکی از پلتفرم‌های خاص آموزشی را به من آموزش دهد. برخلاف تصورم، نه تنها با روی گشاده این کار را انجام داد، بلکه توانست با زبانی ساده و کاربردی، مفاهیم را منتقل کند. همین تعامل سبب شد که نگاهم نسبت به فرآیند منتورینگ و نقش افراد جوان در سازمان تغییر کند. احساس کردم می‌توانم در برخی حوزه‌ها، به‌ویژه فناوری‌های نوین، از نسل جدید یاد بگیرم. این رابطه نه تنها از منظر حرفه‌ای برای من مفید بود، بلکه باعث شد به این نتیجه برسم که یادگیری می‌تواند دوسویه، محترمانه و مبتنی بر هم‌افزایی باشد. از آن زمان به بعد، تلاش کردم در جلسات کاری نیز زمینه‌ای برای مشارکت فعال‌تر نیروهای جوان فراهم کنم و از دیدگاه‌هایشان بهره بگیرم. منتورینگ در ذهن من دیگر مفهومی صرفاً سلسله‌مراتبی نیست، بلکه یک تعامل انسانی پویا و متقابل است.

در ادامه، بعد از تحلیل همه مصاحبه‌های انجام شده، مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه استخراج گردید که در جدول ۴، به صورت کامل آورده شده است.

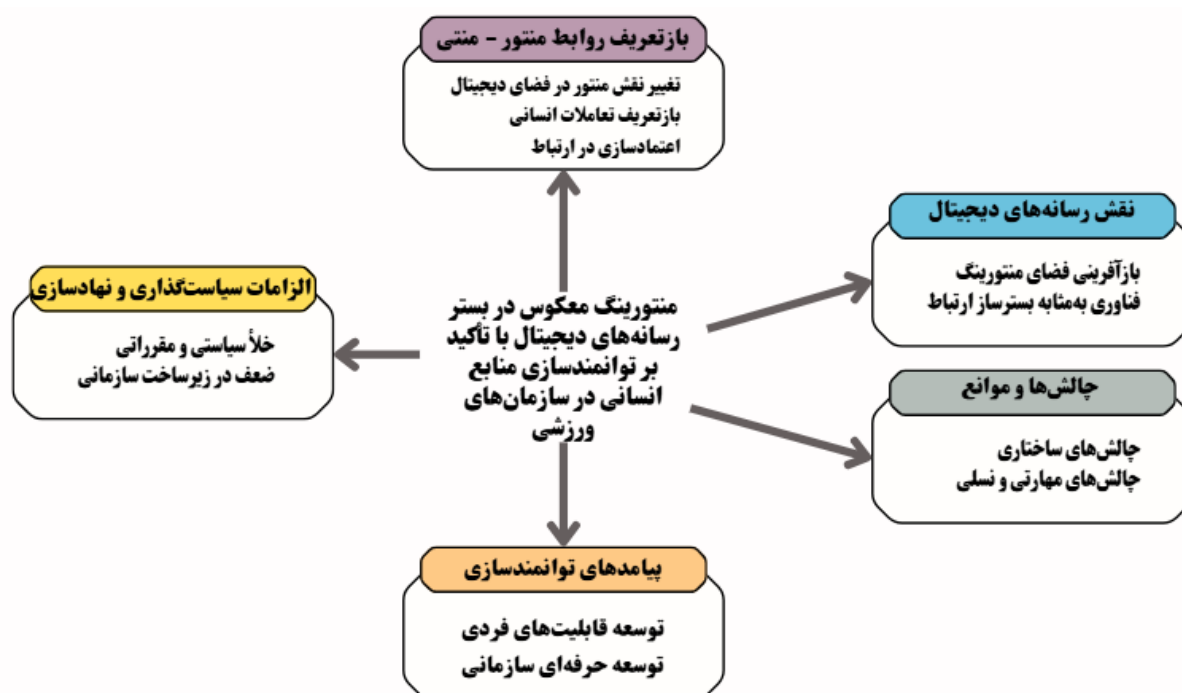
جدول ۴. تحلیل مضمون

Table 4. Thematic analysis

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
بازتعریف روابط - منتور - منتی در منتورینگ معکوس رسانه‌محور	تغییر نقش منتور در فضای دیجیتال	۱. یادگیری متقابل از منتی‌ها	P1, P4, P6, P12
		۲. پذیرش منتی به عنوان مرجع دیجیتال	P2, P9, P13
		۳. کاهش اقتدار سلسله‌مراتبی منتور	P3, P5, P7, P11, P14
	بازتعریف تعاملات انسانی	۴. صمیمیت بیشتر در تعامل دیجیتال	P5, P8, P9, P15
		۵. مشارکت‌پذیری بالاتر منتی	P2, P6, P10
		۶. تسهیل بازخوردگیری در بستر رسانه	P7, P12, P17
	اعتمادسازی در ارتباط	۷. افزایش اعتماد به نفس منتی	P4, P9, P16
		۸. شکل‌گیری اعتماد متقابل	P3, P6, P11, P14
		۹. تضعیف گارد مدیریتی از طریق رسانه	P1, P5, P13
رسانه‌های دیجیتال در بازسازی ساختار منتورینگ	بازآفرینی فضای منتورینگ	۱۰. حذف محدودیت مکانی و زمانی	P2, P3, P8
		۱۱. سرعت تعاملات در بستر دیجیتال	P6, P10, P14
		۱۲. امکان منتورینگ غیررسمی در رسانه‌ها	P5, P11, P15
	فناوری به مثابه بستر ساز ارتباط	۱۳. پلتفرم‌های تعاملی آموزشی	P1, P6, P9
		۱۴. گروه‌های مجازی و شبکه‌سازی	P4, P7, P17
		۱۵. طراحی مسیر یادگیری از طریق رسانه	P8, P10, P16
	چالش‌های ساختاری	۱۶. مقاومت در برابر منتورینگ معکوس	P2, P4, P13
		۱۷. فرهنگ سلسله‌مراتب سنتی	P1, P3, P14
		۱۸. عدم سیاست‌گذاری رسمی	P5, P11, P18
پیامدهای توانمندسازی منابع انسانی از طریق منتورینگ معکوس	چالش‌های مهارتی و نسلی	۱۹. شکاف نسلی در مهارت دیجیتال	P6, P8, P10
		۲۰. ترس از افشای ناتوانی در یادگیری رسانه‌ای	P7, P12, P15
		۲۱. رشد مهارت‌های رسانه‌ای در هر دو طرف	P1, P6, P9, P16
	توسعه قابلیت‌های فردی	۲۲. تقویت انعطاف‌پذیری یادگیرندگان	P4, P7, P10
		۲۳. شناسایی استعدادها و نوظهور	P3, P5, P14
		۲۴. افزایش خودکارآمدی شغلی	P2, P8, P12, P17
	خلأ سیاستی و مقرراتی	۲۵. عدم چارچوب رسمی برای منتورینگ معکوس	P3, P8, P14
		۲۶. فقدان آیین‌نامه یا دستورالعمل در ساختار ورزش	P1, P4, P11, P13
		۲۷. عدم تعریف جایگاه منتورینگ در ارزشیابی عملکرد	P6, P10, P15
الزامات سیاست‌گذاری و نهادسازی برای منتورینگ معکوس رسانه‌محور	ضعف در زیرساخت سازمانی	۲۸. عدم حمایت مالی و فنی برای اجرای منتورینگ رسانه‌ای	P2, P7, P9
		۲۹. عدم آموزش مدیران درباره منتورینگ دیجیتال	P5, P12, P17
		۳۰. ضعف در تخصیص نقش‌های رسمی به منتی‌ها در فرایند منتورینگ	P4, P8, P16

یافته‌های پژوهش حاضر بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با ۱۸ نفر از منتورها، منتی‌ها، مدیران و کارشناسان سازمان‌های ورزشی کشور، در قالب پنج مضمون فراگیر، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۰ مضمون پایه استخراج شد. مضامین فراگیر شامل بازتعریف روابط منتور - منتی در منتورینگ معکوس رسانه‌محور، نقش رسانه‌های دیجیتال در بازسازی ساختار منتورینگ، چالش‌ها و موانع اجرای

منتورینگ معکوس رسانه‌محور، پیامدهای توانمندسازی منابع انسانی و الزامات سیاست‌گذاری و نهادسازی بود. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی منتورینگ معکوس در بستر رسانه‌های دیجیتال با تأکید بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی

Figure 1. Reverse mentoring model in the context of digital media with an emphasis on human resource empowerment in sports organizations

بحث و نتیجه‌گیری

اولین مضمون فراگیر، به بازتعریف روابط منور- منتهی در زمینه منتورینگ معکوس رسانه‌محور اختصاص دارد؛ پدیده‌ای که به‌وضوح در داده‌های مصاحبه قابل مشاهده بود و ساختار سه‌لایه‌ای «تغییر نقش منور در فضای دیجیتال»، «بازتعریف تعاملات انسانی» و «اعتمادسازی در ارتباط» را دربر می‌گرفت. بر پایه مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، تحول چشمگیری در نقش منتورهای سنتی مشاهده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که نه‌تنها اقتدار سلسله‌مراتبی آنان در بافت دیجیتال کاهش یافته، بلکه منتورهای ارشد نیز شروع به پذیرش نقش یادگیرنده از منتهی‌های جوان‌تر کرده‌اند. این یافته، در گفته‌های مشارکت‌کننده P3 که اذعان داشت «قبلاً ما منتور بودیم که می‌گفتیم چه کار کنند، حالا از آن‌ها یاد می‌گیریم»، به‌خوبی منعکس شده است. هم‌راستا با این تغییر، مشارکت‌کننده P2 با بیان اینکه «وقتی می‌بینم فلان بازیکن تیم ملی چطور رسانه‌اش را می‌گرداند، از او ایده می‌گیرم»، نشان می‌دهد که منتهی‌های جوان به مرجع‌های دیجیتال بدل شده‌اند؛ پدیده‌ای که با یافته‌های لیکر و همکاران (۲۰۲۳) در باشگاه‌های فوتبال انگلستان نیز همخوان است (۱۴). آنان گزارش داده‌اند که در منتورینگ دیجیتال، کارکنان ارشد از جوان‌ترها در زمینه مهارت‌های رسانه‌ای آموزش می‌گیرند و این یادگیری، موجب ارتقاء شایستگی متقابل شده است. همچنین، تحلیل مضمون دوم در این محور یعنی «بازتعریف تعاملات انسانی» نشان می‌دهد که بسترهای دیجیتال به‌دلیل صمیمیت بیشتر، مشارکت‌پذیری بالاتر و تسهیل دریافت بازخورد، بُعد انسانی روابط منور- منتهی را دگرگون ساخته‌اند. مشارکت‌کننده P8 می‌گوید: «در فضای مجازی راحت‌تر ارتباط می‌گیریم، بدون فشار و خشک‌بودن». این موضوع همسو با گزارش‌های پروژه‌های منتورینگ استرالیا (۲۰۲۵) است که تعامل غیررسمی را عامل اصلی تداوم روابط یاددهنده-یادگیرنده معرفی کرده‌اند. بُعد سوم یعنی «اعتمادسازی در ارتباط»، نقطه قوت مهم مدل منتورینگ معکوس در بستر رسانه است (۲۲). نمونه بارز آن در گفته P9 نمود دارد: «وقتی به من اعتماد می‌کنند

که کمکشان کنم در رسانه قوی بشوند، من هم حس مهم بودن دارم». اعتماد متقابل و افزایش اعتمادبه‌نفس منتهی‌ها، عاملی کلیدی در پایداری این نوع رابطه است؛ یافته‌ای که با پژوهش رابگر و همکاران (۲۰۲۴) در آموزش عالی نیز مطابقت دارد. آنان نشان دادند که مشارکت فعال منتهی‌ها در انتقال دانش، موجب تقویت خودپنداره مثبت و ارتقاء سرمایه اجتماعی در سازمان می‌شود (۱۵).

در تلفیق با پیشینه نظری، این یافته‌ها قابل تبیین در پرتو نظریه یادگیری اجتماعی بندورا (۱۹۷۷) هستند که بر تعامل مشاهده‌ای و دوسویه تأکید دارد. منتورینگ معکوس رسانه‌محور، مصداق بارز یادگیری از طریق تعامل با مدل‌های رفتاری جوان‌تر در محیط دیجیتال است (۴). همچنین، نظریه سرمایه انسانی بکر (۱۹۹۳) نیز تأکید دارد که آموزش‌های غیررسمی دیجیتال، سهم مهمی در توسعه ظرفیت‌های منابع انسانی ایفا می‌کنند. از منظر بومی، تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که این تحولات در سازمان‌های ورزشی ایران نیز در حال شکل‌گیری است؛ هرچند هنوز با مقاومت‌های فرهنگی و ساختاری مواجه‌اند (۵). مشارکت‌کننده P14 اشاره می‌کند که «برای اولین بار در جلسه از یک منتهی خواستم درباره الگوریتم شبکه اجتماعی توضیح بدهد»، که نشانه‌ای از تغییر تدریجی ذهنیت مدیران ارشد نسبت به نقش یادگیرنده بودن در فضای رسانه‌ای است. بر پایه این داده‌ها، پیشنهاد می‌شود که در مدل بومی منتورینگ رسانه‌محور، ساختار سنتی سلسله‌مراتبی به نفع روابط افقی‌تر بازطراحی شود. همچنین، طراحی کارگاه‌های آموزشی برای مدیران ارشد به منظور پذیرش نقش منتهی و توسعه مهارت‌های رسانه‌ای در اولویت قرار گیرد. اعتمادسازی تدریجی، استفاده از پلتفرم‌های غیررسمی و تقویت صمیمیت ارتباطی، دیگر محورهای پیشنهادی برای موفقیت این مدل در سازمان‌های ورزشی ایران هستند.

مضمون فراگیر دوم، به نقش رسانه‌های دیجیتال در بازسازی ساختار منتورینگ در سازمان‌های ورزشی می‌پردازد؛ پدیده‌ای که در دو بُعد «بازآفرینی فضای منتورینگ» و «فناوری به مثابه بستر ساز ارتباط» نمود یافته است. بر اساس داده‌های مصاحبه، رسانه‌های دیجیتال به حذف موانع زمانی و مکانی در منتورینگ منجر شده و ساختار سنتی آموزش و یادگیری را به صورت چشمگیری دگرگون ساخته‌اند. مشارکت‌کننده P2، که از مدیران میانی فدراسیون ورزشی است، تصریح می‌کند: «ما قبلاً باید جلسات حضوری تنظیم می‌کردیم، الان با یک پیام در گروه واتساپ کار راه می‌افتد». این دیدگاه، هم‌راستا با گفته P3 (کارشناس ارشد فناوری در فدراسیون فوتبال) است که می‌گوید: «منتورینگ الان دیگر به ساعت و مکان خاص محدود نیست، آنلاین هم اتفاق می‌افتد». این نظرات، تأکیدی بر مضامین پایه «حذف محدودیت‌های زمانی و مکانی» و «امکان منتورینگ غیررسمی» دارد که در جدول ۴ منعکس شده‌اند. از سوی دیگر، رسانه‌های دیجیتال ساختار تعاملی جدیدی برای منتورینگ فراهم کرده‌اند. مشارکت‌کننده P6 که مسئول توسعه منابع انسانی در یک سازمان ورزشی است، اظهار می‌دارد: «وقتی از طریق پلتفرم آموزشی تعامل داریم، هم بازخورد سریع‌تر است، هم محتوا دقیق‌تر منتقل می‌شود». همچنین P10 اشاره می‌کند که «در گروه‌های مجازی، یادگیری خیلی سریع اتفاق می‌افتد، مخصوصاً وقتی یک نفر سؤال می‌پرسد و بقیه مشارکت می‌کنند». این تجربه‌ها نشان می‌دهند که رسانه‌های دیجیتال نه تنها ابزار ارتباطی، بلکه بستر طراحی مسیر یادگیری و هم‌افزایی دانش میان منتورها و منتهی‌ها هستند. این موضوع با نتایج پژوهش فروتن و همکاران (۲۰۲۲) که نقش فناوری اطلاعات در توانمندسازی منابع انسانی را بررسی کرده‌اند، کاملاً همخوان است (۱۰). همچنین، یافته‌های محرم‌زاده و حمید (۲۰۲۴) درباره تأثیر رسانه‌های دیجیتال در بازتعریف ساختارهای ارتباطی در سازمان‌های ورزشی، با این مضمون در تطابق کامل است (۱۱). بُعد دیگر این مضمون، مربوط به پلتفرم‌ها و ابزارهای تعاملی است که به بستری برای یادگیری پیوسته تبدیل شده‌اند. مشارکت‌کننده P9 بیان می‌کند: «من با استفاده از یک اپلیکیشن آموزشی توانستم برای یکی از کارمندان ارشد دوره فشرده طراحی کنم». در همین راستا، مشارکت‌کننده P4، از مربیان رده ملی، از گروه‌های مجازی به عنوان فضای انتقال تجربیات بین نسلی یاد کرده و می‌گوید: «شبکه‌سازی الان دیجیتالی شده، منتورها دیگر فقط حضوری نقش ندارند». این اظهارات نشان می‌دهند که منتورینگ دیجیتال نه تنها محدود به انتقال مهارت نیست، بلکه به ایجاد فضای مشارکتی گسترده میان نسل‌های مختلف انجامیده است. از نگاه نظری، مضمون حاضر با مبانی نظری سرمایه اجتماعی (۱۲) و نیز نظریه‌های یادگیری مشارکتی مطابقت دارد. در این چارچوب، رسانه‌های دیجیتال به عنوان تسهیل‌گر سرمایه اجتماعی و ابزار هم‌افزایی دانش میان نسل‌ها عمل می‌کنند. همچنین، یافته‌های حاضر قابل تبیین در چارچوب نظریه «یادگیری موقعیتی» لیو و ونگ (۱۹۹۱)

هستند که بر اهمیت بسترهای واقعی و مشارکتی در فرایند یادگیری تأکید دارند. با این حال، چالش‌هایی نیز وجود دارد. برخی مشارکت‌کنندگان از جمله P16 اشاره کرده‌اند که استفاده زیاد از ابزارهای دیجیتال، گاهی منجر به سطحی‌نگری در انتقال مفاهیم می‌شود (۲۷). این نگرانی، مشابه هشدار چن و همکاران (۲۰۲۳) است که بیان می‌دارند شکاف دیجیتال و اضطراب فناوری ممکن است یادگیری مؤثر را در نسل‌های مسن‌تر مختل کند (۳). بر این اساس، در کنار تأیید قابلیت‌های رسانه‌های دیجیتال برای بازسازی ساختار منتورینگ، باید به طراحی تدریجی، گام به گام و متناسب با سطح سواد دیجیتال کارکنان نیز توجه کرد. پیشنهاد می‌شود واحدهای منابع انسانی سازمان‌های ورزشی، دوره‌های منتورینگ دیجیتال را در ابتدا به‌صورت ساده، تعاملی و با استفاده از پلتفرم‌های بومی برگزار کرده و به تدریج مسیرهای رسمی‌تری برای تعاملات منتور-منتی ایجاد کنند.

مضمون فراگیر سوم به شناسایی چالش‌ها و موانع موجود در مسیر اجرای منتورینگ معکوس در بستر رسانه‌های دیجیتال اختصاص دارد. این مضمون در دو بُعد «چالش‌های ساختاری» و «چالش‌های مهارتی و نسلی» دسته‌بندی شده است و بخش قابل‌توجهی از مشارکت‌کنندگان، به‌ویژه مدیران و کارکنان باسابقه، بر وجود این موانع تأکید داشتند. به‌طور مشخص، مشارکت‌کننده P4، از مدیران باسابقه فدراسیون، بیان می‌کند: «در سازمان‌های ما، هنوز ساختار منتورینگ از بالا به پایین است. اینکه یک نیروی تازه‌کار بخواهد به مدیر قدیمی چیزی یاد بدهد، برای خیلی‌ها غیرقابل‌پذیرش نیست». این نگرش سنتی و مقاومت در برابر تغییر، در اظهارات P13 نیز دیده می‌شود که معتقد است «ذهنیت مدیرها هنوز روی آموزش یک‌طرفه است، به منتورینگ دوطرفه یا معکوس اعتماد ندارند». در سطح ساختاری، یکی دیگر از موانع اساسی، نبود سیاست‌های سازمانی مشخص در زمینه اجرای منتورینگ دیجیتال است. مشارکت‌کننده P5، کارشناس تحول اداری، تصریح می‌کند: «هیچ آیین‌نامه‌ای نداریم که بگوید مثلاً چه کسی می‌تواند منتور باشد، چطور باید آموزش بدهد، یا اصلاً چطور باید گزارش بدهد». این خلأ در سیاست‌گذاری، باعث شده بسیاری از اقدامات غیررسمی باقی بماند و از حمایت نهادی لازم برخوردار نگردد. مضمون پایه «عدم سیاست‌گذاری رسمی» در این زمینه نمایانگر کاستی‌های زیرساختی در برنامه‌ریزی منابع انسانی در ورزش کشور است.

در بُعد مهارتی و نسلی، مصاحبه‌شوندگان به مسائلی نظیر شکاف مهارتی میان نسل‌ها و اضطراب پنهان ناشی از ناتوانی در استفاده از ابزارهای دیجیتال اشاره کردند. مشارکت‌کننده P6، مربی ارشد، می‌گوید: «بعضی از مربی‌های قدیمی با گوشی هوشمند مشکل دارند، چه برسد به کار کردن با پلتفرم آموزشی». همچنین P12 تأکید می‌کند که «خیلی از ما از ترس اینکه بگوییم بلد نیستیم، اصلاً وارد بحث رسانه‌ای نمی‌شویم». این ترس از افشای ناتوانی، به‌ویژه در میان کارکنان ارشدتر، مانعی روان‌شناختی در پذیرش مدل منتورینگ معکوس ایجاد کرده است؛ مانعی که در ظاهر دیده نمی‌شود، اما اثرات عمیقی بر فرایند یادگیری دارد. این یافته‌ها با پژوهش حسینی و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد که بر چالش‌های نهادی در اجرای دیپلماسی رسانه‌ای در ورزش ایران تأکید داشته‌اند و فضای حاکم را فاقد انعطاف‌پذیری ساختاری برای تغییرات دیجیتال می‌دانند (۲۷). در مقابل، برخی پژوهش‌های بین‌المللی از جمله مطالعه یانگ و میسون (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که چنانچه چارچوب‌های منتورینگ دیجیتال به‌صورت رسمی و نهادینه طراحی شوند، می‌توانند مقاومت ساختاری و نگرش‌های منفی را کاهش دهند (۲۸). در این پژوهش‌ها تأکید شده است که وجود آیین‌نامه‌های شفاف و تعریف سازوکارهای تشویقی، نقش مؤثری در تثبیت الگوی منتورینگ دیجیتال در ساختارهای رسمی دارد. بر این اساس، توصیه می‌شود سازمان‌های ورزشی کشور با نگاهی آینده‌نگر، اقدام به تدوین دستورالعمل‌های داخلی، شناسایی شایستگان منتورینگ دیجیتال و طراحی ساختارهای انگیزشی برای تشویق منتورها و منتی‌ها نمایند. همچنین، فرهنگ‌سازی برای پذیرش منتورینگ معکوس، به‌ویژه در میان مدیران ارشد و کارکنان باتجربه، می‌تواند زمینه‌ساز اجرای موفق‌تر این رویکرد نوین در توسعه منابع انسانی باشد (۲۸).

چهارمین مضمون فراگیر این پژوهش، به بررسی پیامدهای توانمندسازی منابع انسانی از طریق منتورینگ معکوس رسانه‌محور می‌پردازد. مصاحبه‌شوندگان به‌وضوح بر آثار مثبت این رویکرد در دو سطح فردی و سازمانی تأکید داشتند. در سطح فردی، مضامینی چون رشد مهارت‌های رسانه‌ای در هر دو سوی رابطه منتور و منتی و افزایش انعطاف‌پذیری در فرایند یادگیری، بارها مورد اشاره قرار گرفتند. به

عنوان نمونه، مشارکت‌کننده P6، یکی از مربیان میان‌سال، اظهار داشت: «وقتی از منتهی خودم یاد گرفتم چطور جلسات تمرینی را با پلیکیشن ضبط و مدیریت کنم، نه تنها خودم مهارت جدیدی پیدا کردم، بلکه به بچه‌ها هم یاد دادم.» چنین تجربه‌هایی نشان‌دهنده انتقال دانش دوسویه و ارتقای مهارت‌های رسانه‌ای در میان کارکنان است. مضمون پایه «تقویت انعطاف‌پذیری یادگیرندگان» نیز در اظهارات مصاحبه‌شوندگان به‌وضوح دیده می‌شود؛ چنان‌که مشارکت‌کننده P4 بیان می‌کند: «منتورینگ معکوس باعث شد دیدم نسبت به آموزش بازتر بشه و راحت‌تر بپذیرم که همیشه هم نباید من یاد بدم، گاهی باید یاد بگیرم». این انعطاف فکری، نقش مهمی در سازگاری کارکنان با محیط‌های فناورمحور ایفا می‌کند. در سطح سازمانی، مهم‌ترین پیامدها شامل «شناسایی استعدادها و نوظهور» و «افزایش خودکارآمدی شغلی» بود. مصاحبه‌شوندگان متعدد، از جمله P5 و P14، اشاره کردند که تعامل با کارکنان جوان‌تر، ظرفیت‌ها و توانمندی‌هایی را آشکار ساخته که در سیستم‌های سنتی آموزشی پنهان می‌ماند. این تجربه‌ها، به‌ویژه برای شناسایی نسل جدید مربیان یا مدیران دارای مهارت دیجیتال، ارزشمند تلقی شد. از سوی دیگر، افزایش اعتماد به نفس در کارکنان جوانی که نقش منتور را ایفا کرده‌اند، به‌عنوان پیامدی کلیدی ذکر گردید. مشارکت‌کننده P12 تصریح کرد: «وقتی به من نقش آموزش میدرم داده شد، اولش استرس داشتم؛ اما بعد از مدتی دیدم رشد می‌کنم، خودم را جدی‌تر می‌گیرم، حتی در بقیه کارها هم اعتمادبه‌نفسم بیشتر شد.» این یافته‌ها با پژوهش پارک و چون (۲۰۲۲) مطابقت دارد که نشان دادند فرهنگ سازمانی یادگیرنده و مشارکتی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت انتقال دانش بین‌نسلی دارد (۲۹). همچنین، با مطالعه ابراهیمی (۲۰۲۳) که با روش پدیدارشناسانه تجارب منتورها را تحلیل کرده و به تأثیرات عاطفی، حرفه‌ای و شناختی اشاره کرده، همسو است (۱۲). از سوی دیگر، پژوهش تاناکا (۲۰۲۰) در ژاپن نشان داده که در فرهنگ‌های سازمانی سلسله‌مراتبی، تحقق این پیامدها با موانع روانی و ادراکی بیشتری مواجه است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی با طراحی ساختارهای انگیزشی برای تقویت خودکارآمدی و ارتقای نقش نسل جوان، از ظرفیت‌های منتورینگ معکوس رسانه‌محور برای توسعه سرمایه انسانی خود بهره‌مند شوند. همچنین، مستندسازی موفقیت‌های منتورینگ معکوس و نمایش عمومی آن در سطح سازمان می‌تواند به تقویت این پیامدها در سایر واحدها و کارکنان بینجامد (۳۰).

پنجمین مضمون فراگیر به الزامات سیاست‌گذاری و نهادسازی برای اجرای منتورینگ معکوس رسانه‌محور اختصاص دارد؛ مضمونی که از دل مصاحبه‌ها به‌روشنی نمایان شد و اهمیت آن در موفقیت پایدار این مدل پررنگ بود. در بُعد سیاست‌گذاری و نهادی، مصاحبه‌شوندگان به خلأهای ساختاری و غیبت سیاست‌های رسمی در حمایت از منتورینگ معکوس رسانه‌محور اشاره کردند. به‌عنوان نمونه، مشارکت‌کننده P3، مدیر فنی یکی از فدراسیون‌ها، تصریح می‌کند: «ما هنوز دستورالعمل مشخصی برای اینکه چطور یک کارمند جوان به مدیر ارشد آموزش بدهد طراحی نکردیم.» همچنین P8، کارشناس رسانه‌ای، اظهار داشت: «تا وقتی این کار در ارزیابی عملکرد یا تشویقی‌ها لحاظ نشود، کسی به آن جدی نگاه نمی‌کند.» این بی‌نظمی سیاستی، موجب شده که ظرفیت‌های تعاملات دیجیتال بین‌نسلی در سطح عملیاتی فعال نشود و بسیاری از کنشگران ورزشی، تجربه منتورینگ را امری شخصی و غیررسمی تلقی کنند. در سطح زیرساختی نیز، مشارکت‌کنندگان بر نبود بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این مدل تأکید داشتند. P5 به صراحت اعلام کرد: «مدیر ما اصلاً در جریان نیست که منتورینگ معکوس چی هست و این شکاف آگاهی باعث می‌شود پروژه‌های نو شکست بخورند.» همچنین P16، یکی از کارشناسان تحول دیجیتال، بیان کرد: «وقتی منتهی بودن در ساختار سازمان هیچ جایگاهی ندارد، کسی انگیزه ندارد انرژی بگذارد.» یافته‌های این بخش با چارچوب نظری مطالعات ونگ و هال (۲۰۲۲) درباره شکل‌گیری هویت حرفه‌ای در بستر دیجیتال (۲۴) و نیز تحلیل کیفی پژوهشگران هندی همچون میسرا و کریشنن (۲۰۲۳) هم‌خوانی دارد (۳۱). در این مطالعات تأکید شده که نهادسازی و سیاست‌گذاری مبتنی بر فناوری، عاملی کلیدی در بازتعریف نقش‌ها، تقویت اعتماد به نفس حرفه‌ای و تحول در روابط یادگیری است. بدین معنا که صرف وجود رسانه و مهارت دیجیتال، بدون پشتیبانی ساختاری، منجر به پایداری فرایند منتورینگ نخواهد شد.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان در تعامل با فدراسیون‌های تخصصی، اقدام به تدوین آیین‌نامه‌های راهبردی برای به‌کارگیری مدل منتورینگ معکوس نماید. این آیین‌نامه‌ها باید شامل دستورالعمل‌های اجرایی، مشوق‌های ارزشیابی، شاخص‌های عملکردی

برای منتورها و منتی‌ها و همچنین برنامه‌های آموزشی برای مدیران ارشد باشد. همچنین، تخصیص بودجه مشخص برای حمایت از زیرساخت رسانه‌ای در باشگاه‌ها و مراکز ورزشی، گامی ضروری برای نهادهای سازی این تحول خواهد بود. بدون نهادهای دقیق، این مدل به صورت مقطعی و شخصی باقی خواهد ماند و نمی‌تواند به یک الگوی پایدار و کارآمد بدل شود.

در جمع‌بندی نهایی، می‌توان گفت منتورینگ معکوس در بستر رسانه‌های دیجیتال فرصت منحصر به فردی برای توسعه پایدار منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران فراهم می‌کند؛ اما این مسیر بدون طراحی نهادهای، بازنگری در فرهنگ سازمانی، توسعه سیاست‌های حمایتی و آموزش دوسویه امکان‌پذیر نخواهد بود.

ملاحظات اخلاقی: این مقاله با رعایت اصول اخلاقی نگارش شده است.

حامی مالی: این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا پایان مقاله مشارکت فعال داشته‌اند.

تعارض منافع: تعارض منافی در این پژوهش وجود نداشته است.

تشکر و قدردانی: از کلیه افرادی که ما را در این پژوهش یاری رساندن کمال تشکر و قدردانی را داریم.

References

1. Harteis C. Informal digital learning at work. *Educational Research Review*. 2018. 24, 27–36. https://doi.org/10.1007/978-3-319-46215-8_13.
2. Marcinkus Murphy W. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*. 2012, 51(4): 549–573. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21489>.
3. Chen G, Chung C. Reverse mentoring in digital workplaces: A cross-sectional study. *Journal of Organizational Behavior*. 2023, 44(2): 210–225. <https://doi.org/10.1111/jan.15801/v1/review1>.
4. Bandura A. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1977. <https://doi.org/10.1177/105960117700200317>
5. Becker G S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd Ed.). Chicago: University of Chicago Press. 1993. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>.
6. Raberger J, Gkaravelas K, Froehlich D. Empowering educators: The impact of reverse mentoring on developing scientific mindset and research skills. *Education Sciences*. 2024.14(9): 993. <https://doi.org/10.3390/educsci14090993>
7. Salas-Vallina A, Alegre J, Fernández R. Digital tools and organizational learning: The role of reverse mentoring. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1001123. 2024. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
8. Wang M. Hall DT. *Professional identity and career development in the digital era: A conceptual review*. *Journal of Vocational Behavior*. 2022. 134, 103726. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103726>
9. Mohseni-Sarbandi H. Afrinesh-Khaki A. Zargar T. Shahbazi M. Azadfada Sh. Designing a mentoring model to improve the job performance of physical education teachers. *Research in Educational Sports*. 2023.11 (33): 188–173. **[In Persian]** <https://doi.org/10.22089/res.2023.13910.2324>.
10. Foroutan F. Shafarian E. Ghahreman-Tabrizi K. Manouchehri Nejad M. Presenting a model of human resource empowerment based on information technology in the general departments of sports and youth. *Communication Management in Sports Media*. 2022. 9 (3): 84–97. **[In Persian]** <https://civilica.com/doc/1438617>.
11. Moharramzadeh M. Hamid AK. The role of digital media in Iranian sports communications. *The Third International Conference on Physical Education, Nutrition and Sports Medicine*. 2024. **[In Persian]**. <https://civilica.com/l/153595>.



12. Ebrahimi E. Understanding and reflecting on the mentor's role in reverse mentoring: A phenomenological approach study. *Quarterly Journal of Human Resource Management Studies, Institute for Humanities and Cultural Studies*. 2023. [In Persian]. 20.1001.1.20084528.1402.15.3.6.8.
13. Abdollahzadeh Nemini F. Shahriari Sh. Reverse mentoring: a new path for leaders and intergenerational learning. *The Third Iranian Business Watch Conference*. 2022. [In Persian] https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
14. Laker MC. Environmental impacts of gold mining—with special reference to South Africa. *Mining*. 2023 Mar 25; 3(2):205-20. <https://www.mdpi.com/2673-6489/3/2/12>.
15. Raberger J, Gkaravelas K, Froehlich D. E. Empowering educators: The impact of reverse mentoring on developing scientific mindset and research skills. *Education Sciences*. 2024. 14(9): 993. <https://doi.org/10.3390/educsci14090993>.
16. Kramar BV, Plakhova TV, Kuzenkova AS, Trigub AL, Svetogorov RD, Shiryaev AA, Nevolin IM, Yapryntsev AD, Baranchikov AE, Peters GS, Yapaskurt VO. Formation of a new hydrated sodium–thorium phosphate from thorium dioxide and its subsequent phase evolution. *Dalton Transactions*. 2025; 54(18):7360-75. <https://pubs.rsc.org/en/content/articlehtml/2025/dt/d5dt00276a>
17. Nassiri A. Soltani M. Reverse mentoring in digital banking: opportunities and challenges. *Journal of Banking Innovation*. 2021. 12(1): 45–59. <https://www.sid.ir/paper/1445134/en>.
18. Curtis MB, Taylor EZ. Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. *Journal of Knowledge Management*. 2018 Jan 8; 22(1):142-61. <https://www.emerald.com/jkm/article/22/1/142/431925>
19. Hasan SM, Uddin MP, Al Mamun M, Sharif MI, Ulhaq A, Krishnamoorthy G. A machine learning framework for early-stage detection of autism spectrum disorders. *IEEE Access*. 2022 Dec 26; 11:15038-57. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9999443/>
20. Li M. Guo J. Zou C. Yin J. The impact of reverse mentoring on employees' innovative behavior: Evidence from Chinese technology enterprises. *Sustainability*. 2025. 17(1): 6. <https://doi.org/10.3390/su17010006>
21. Rogers E. M. Diffusion of Innovations (5th Ed.). New York: Free Press. 2003. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q
22. ERGO Radar. Reverse mentoring: When young minds lead from behind. *ERGO Corporate Culture & People*. <https://www.ergo.com/en/radar-magazine/corporate-culture-and-people/2025/reverse-mentoring-mentor-mentee-pilot-project>. 2025. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
23. Haghighifar M. Moradi S. Participation of digital youth in private sports clubs: potentials and obstacles. *Journal of Modern Sports Research in Iran*. 2024. [In Persian]. <https://www.noormags.ir/view/fa/keyword>
24. Wang M. Hall D T. Professional identity and career development in the digital era: A conceptual review. *Journal of Vocational Behavior*, 2022. 134, 103726. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
25. Srivastava A. Burrola N. Cross-generational knowledge transfer through reverse mentoring. *Journal of Learning & Development*. 2020. 8(3): 10–22. <https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as>.
26. Torvi J, Ellis P. Intergenerational learning: the effects of reverse mentoring on organizational trust. *Journal of Workplace Learning*. 2023. 35(2):165–183. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
27. Hosseini M, Abdavi F, Dehghan-Banadaki S. Examining the role of media in advancing Iran's sports diplomacy. *Quarterly Journal of Sports Management*. 2023. [In Persian]. 10.30473/JSM.2023.66563.1711
28. Young A. Mason B. Institutionalizing reverse mentoring: Models and challenges in sport organizations. *International Journal of HRD Practice, Policy & Research*. 2023. 8(2): 55–70. <https://doi.org/10.22324/ijhrdppr.8.2.4>
29. Park J, Chun K. The role of organizational culture in digital intergenerational learning: Evidence from South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2022. 60(3): 334–350. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12345>



30. Tanaka H. Hierarchical culture and resistance to reverse mentoring in Japanese corporations. *Asia-Pacific Journal of Management*. 2020.37(4): 765–782. dr.ntu.edu.sg/bitstream/10356/174779/2.
31. Mishra P, Krishnan R. *Reconstructing professional identity in digital mentoring: A grounded theory approach*. *International Journal of Human Resource Management*. 2023. 34(5): 876–899. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2041234>.

