



## Designing a mentoring process model for faculty members of Ferdowsi University of Mashhad with an emphasis on executive components

Mojtaba Nadi <sup>1</sup>

Mitra Ezati <sup>2</sup>

Khodayar Abili <sup>3</sup>

Keyvan Salehi <sup>4</sup>

### Abstract

This research was written with the aim of designing a mentoring process model for Ferdowsi University of Mashhad faculty members with a qualitative approach and using a theoretical research method based on thematic analysis. The population of this research is all faculty members in all faculties of Ferdowsi University of Mashhad, who are working at the academic levels of assistant professor, associate professor, and professor. Purposive sampling method (combined type) was used for sampling and semi-structured interviews with 25 faculty members were used to collect the data of this research. The findings of the research showed that the mentoring process model of faculty members in Ferdowsi University of Mashhad was formed under three main themes: before implementation, implementation and after implementation. The theme before implementation includes sub-themes related to establishing a platform, creating a mentoring context, and planning and preparation. In the main theme of implementation, primary actions, content and communication actions, and management actions have been placed, and finally, the theme of measurement and evaluation has been formed under the main theme after implementation. As a result, it should be said that mentoring of faculty members is a multi-dimensional and complex phenomenon that for its implementation in Ferdowsi University of Mashhad, various factors and components must be considered in order to successfully implement the mentoring program of faculty members in the university.

**Keywords:** *Mentoring, Faculty members, Higher education, Qualitative research.*

- 
1. Ph.D. Student, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran. M.nadi@ut.ac.ir.
  2. \* Corresponding Author, Associate Prof, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran. ezati.M@ut.ac.ir.
  3. Prof, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran. abili@ut.ac.ir.
  4. Associate Prof Department of Educational methods and programs, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran. keyvansalehi@ut.ac.ir.



بنام حضرت ولیعهد

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲  
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

سال سیزدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۵۰)، تابستان ۱۴۰۳: ۱ - ۳۴

## طراحی الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد با تأکید بر مؤلفه‌های اجرایی

مجتبی نادى\*، میترا عزتی\*\*  
خدایار ابیلی\*\*\*، کیوان صالحی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۵/۲۸

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد و با رویکرد کیفی و با استفاده از روش پژوهش نظریه‌ای مبتنی بر تحلیل مضمون، نگاشته شده است. مشارکت کنندگان این پژوهش، کلیه اعضای هیئت علمی در تمامی دانشکده‌های دانشگاه فردوسی مشهد بودند که در سطوح علمی استادیار، دانشیار و استاد مشغول به کار می‌باشند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدف‌مند (از نوع ترکیبی) و برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۵ نفر از اعضای هیئت علمی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد ذیل سه مضمون کلان: قبل از اجرا، اجرا و پس از اجرا شکل گرفت. مضمون کلان قبل از اجرا، مضمون‌های بسترسازی و ایجاد زمینه منتورینگ و برنامه‌ریزی و آماده‌سازی را در خود جای داده است. در مضمون کلان اجرا، مضامین اصلی اقدامات اولیه، اقدامات محتوایی و ارتباطی و اقدامات مدیریتی قرار گرفته‌اند و در نهایت مضمون سنجش و ارزیابی ذیل مضمون کلان پس از اجرا شکل گرفته است. در نتیجه، باید گفت که منتورینگ اعضای هیئت علمی، پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که برای پیاده‌سازی آن در دانشگاه فردوسی مشهد باید به عوامل و مؤلفه‌های متنوعی توجه شود تا برنامه منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه با موفقیت اجرایی شود.

**کلیدواژه:** منتورینگ؛ اعضای هیئت علمی؛ آموزش عالی؛ پژوهش کیفی

\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

m.nadi@ut.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

ezati.m@ut.ac.ir

\*\*\* استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

abili@ut.ac.ir

\*\*\*\* دانشیار، گروه روش‌ها و برنامه‌های آموزشی و درسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

keyvansalehi@ut.ac.ir

## مقدمه

امروزه از منتورینگ<sup>۱</sup> به عنوان یک راهبرد<sup>۲</sup> اصلی نه تنها در دانشگاه‌ها بلکه در بسیاری از سازمان‌ها بهره برده می‌شود (لاوین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). مفهوم منتورینگ به طور رسمی و از روزهای اولیه آموزش در یونان و روم وجود داشته است، اما استفاده از آن در نظام‌های آموزشی مدرن نیز قابل شناسایی است (اوسپوف<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) و با تغییراتی که در آن انجام شد از محیط‌های اجتماعی به فرهنگ‌های آموزشی (و دانشگاهی) راه یافته و با گذشت زمان تحقیقات آموزشی انتظارات پیشرفته‌ای را در جهت کسب نتایج مطلوب از منتورینگ ایجاد نموده است (نکروماه و اسکات<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲)؛ به طوری که برنامه‌های سازمان‌ها تغییر کرده و برنامه‌های منتورینگ ابزاری برای افزایش عملکرد افراد، انتقال دانش از افراد با تجربه‌تر به افراد کم تجربه و عاملی برای رشد، ارتقا و حفظ و نگهداری کارکنان (استادان، کارمندان و دانشجویان) محسوب می‌شود (سامبونجاک<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) و یک فرایند مداوم برای ارتقای حرفه‌ای و حمایت روانی است که می‌تواند در جلوگیری از اضطراب، ارتقای یادگیری فعال، مسئولیت‌پذیری و بهبود اعتماد به نفس از آن بهره گرفت (مدهوری<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). لذا ارائه برنامه‌های آموزشی مؤثر برای اجرای منتورینگ در دانشگاه جهت آماده‌سازی اعضای هیئت علمی برای ایفای نقش مؤثر در فرایندهای دانشگاهی اهمیت داشته (اویکاراین<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۲) و ابزار مهمی برای مدیریت مسیر شغلی افراد، به شمار می‌رود (کوثریه<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). این رویکرد فعالیتی ارزشمند، به منظور کمک به فرد برای پیشرفت در مسیر شغلی و حرفه‌ای و توسعه فردی بوده به طوری که، روابط منتورینگ، تجربه مثبتی برای توسعه فردی منتور و منتهی است و به فرد کمک می‌کند تا به حداکثر توانمندی‌هایش دست یافته و در مسیر شکوفایی برنامه‌ریزی نماید و با کسب تجربه و مهارت‌های عملی و تقویت و توسعه دانش و توانمندی‌های خود در حوزه‌های فردی و حرفه‌ای اهدافش را عملیاتی نماید (جیسر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). هدف استفاده از منتورینگ در آموزش عالی،

1. Mentoring
2. strategy
3. Lavin
4. Osipov
5. Nkrumah & Scott
6. Sambunjak
7. Madhuri
8. Oikarainen
9. Kosarieh
10. jasure

ارتقای توسعه و موفقیت منابع انسانی از جمله اعضای هیئت علمی است. منتورینگ اعضای هیئت علمی به عنوان یک رابطه متقابل تعریف می‌شود که در آن هم هیئت علمی ارشد و یا باتجربه (منتور<sup>۱</sup>) و هم هیئت علمی جدید و یا کم‌تجربه (منتی<sup>۲</sup>) از تدریس و یادگیری بهره‌مند می‌شوند (هنری و مالستد<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). ضرورت و مبنای منطقی برای وجود برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی مؤسسات آموزش عالی در متون و مباحث مختلف ثبت شده است (دانشمندی و همکاران، ۱۳۹۵) و توجه به منتورینگ در آموزش عالی بسیار ارزشمند شناخته شده است، به طوری که بسیاری از محققان آموزش عالی به توسعه و تحول رهبری از طریق فرایندهای منتورینگ در دانشگاه نگاه مثبتی داشته‌اند (ای کی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳)، لذا امروزه مراکز توسعه و بهسازی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی در تلاشند تا با تدوین و به کارگیری شیوه‌های جدیدی همچون منتورینگ به نتایج کارآمدتری در فراهم آوردن برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی نائل آیند (بندعلی و همکاران، ۱۳۹۷). اعضای هیئت علمی از طریق برنامه‌های منتورینگ و مشارکت طولانی مدت، حمایت فوری و فردی دریافت می‌کنند (ساگناک و باران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱)، لذا می‌توان از طریق توجه ویژه به روش‌های نوینی از قبیل منتورینگ ضمن بالابردن کیفیت و تأثیر برنامه‌های رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی، موانع و چالش‌های اعضای هیئت علمی در این حوزه را به حداقل رسانده و زمینه بالندگی هرچه بیشتر آنان را فراهم آورد؛ چرا که منتورینگ ظرفیت بسیار زیادی برای یادگیری، موفقیت فردی و پیشرفت شغلی ایجاد می‌کند و نتایج خوبی را برای منتور، منتی و سازمان به‌ارمغان می‌آورد (ابو زین<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱) و دنیای علم و عمل را با یکدیگر پیوند می‌دهد و این خود نقطه عطف مهمی است که بر ضرورت به کارگیری آن در دانشگاه‌ها تأکید دارد (اوضاعی و همکاران، ۱۴۰۱).

اگرچه منتورینگ به عنوان عاملی مؤثر در آموزش مهارت‌ها و رشد حرفه‌ای در سازمان‌ها محسوب می‌شود (جکسون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹) و علی‌رغم اهمیت موضوع منتورینگ در آموزش عالی، جستجوهای اولیه نشان داد اقدام سازمان یافته با موضوع منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد انجام نشده است. این در حالی است که برخی پژوهش‌های انجام شده سال‌های اخیر در این دانشگاه، به وجود برخی از مسائل

1. Mentor
2. mentee
3. Henry and Mollstedt
4. E K
5. Sagnak & Baran
6. Abu Zaineh
7. Jackson

و چالش‌هایی در این زمینه اشاره دارند (زارع‌صفت و همکاران، ۱۳۹۷؛ نادى و همکاران، ۱۳۹۶؛ حسینقلی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶؛ کیدوری و صادقی سمرجانی، ۱۳۹۵) لذا باتوجه‌به نتایج این تحقیقات و لزوم تحقق اهداف و راهبردهای نقشه جامع علمی کشور (ازجمله تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی باتأکید بر پرورش انسان‌های متقی، کارآفرین، خودباور، خلاق، نوآور و توانا در تولید علم و فناوری و نوآوری متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه) بررسی مسئله منتورینگ در دانشگاه بسیار مهم جلوه نمود. به‌همین سبب و برای روشن ترشدن وجود مسئله و ابعاد مختلف آن در دانشگاه، پژوهشگر مصاحبه‌های اکتشافی را با تعداد ۷ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد انجام داد که در نتیجه آن، اعضای هیئت علمی اذعان داشتند در دانشگاه، خودشان یاد می‌گیرند که چگونه پژوهش‌ها را برنامه‌ریزی نمایند، طرح‌های پژوهشی بنویسند و هزینه‌های آنها را تأمین نمایند، دانشجویان را راهنمایی و هدایت نمایند و نتایج پژوهش‌های خود را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و همچنین مجبورند خودشان یاد بگیرند که چگونه سخنرانی‌ها و آزمون‌های جذاب و جدی طراحی نمایند، چگونه دانشجویان را برای یادگیری و مشارکت فعال در فرایند یادگیری برانگیزانند، چگونه مهارت‌های حل مسئله، ارتباطات و کار تیمی را رشد و توسعه دهند. این استادان معتقد بودند سخت‌ترین کار آنها این است که خودشان باید کشف کنند که چگونه میان اقتضانات زمانی تدریس، پژوهش و سایر مسئولیت‌های حرفه‌ای و شخصی، توازن برقرار نمایند و وجود چنین فضایی را مسئله و مانعی بر سر راه خود می‌دیدند و عوامل اصلی آن را انتقال ناکافی دانش و تجربه بین اعضای هیئت علمی، ضعف در ارتباطات بین فردی، تعاملات غیر مؤثر، جزیره‌ای عمل کردن استادان، کمبود کار تیمی، رقابت‌های ناسالم و عواملی از این قبیل می‌دانستند که از ساختار غیر حمایتگر دانشگاه، نبود فرهنگ و جو متناسب، عدم باور مدیریت ارشد به ظرفیت‌های موجود، استیلاى روحیه اثبات‌گرایی افراطی در توجه به قوانین و مقررات و فردگرایی منفعت‌گرا ناشی می‌شد. لذا در چنین شرایطی، بروز و ظهور پدیده منتورینگ می‌تواند پاسخی درخور به مسائلی از این دست در دانشگاه باشد. باتوجه‌به آنچه بیان شد، دانشگاه فردوسی مشهد میدان مناسبی برای مطالعه موضوع منتورینگ بود. بنابراین، این پژوهش تلاش نموده تا منتورینگ اعضای هیئت علمی را با رویکردی فرایندی مورد بررسی قرار دهد تا تصویری روشن، جامع و نظام‌مند از منتورینگ برای اعضای هیئت علمی که قشری جریان‌ساز و تأثیرگذار نه‌تنها در آموزش عالی و دانشگاه بلکه سر منشأ تحول و رشد در جامعه انسانی هستند در زمینه نقشی که در دانشگاه ایفا می‌کنند، ارائه دهد. علاوه‌براین، شناسایی اجزای فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی باتأکید بر مؤلفه‌های اجرایی صورت

گرفته است که گام مهمی را در جهت پیاده‌سازی و عملیاتی نمودن این فرایند در دانشگاه برداشته است که خود تلاشی نوآورانه دیگری در اجرایی نمودن و عبور از جنبه نظری و تلاش برای عملیاتی نمودن یافته‌های پژوهش است؛ لذا در اینجا سؤالی که مطرح می‌شود این است که الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟

### منتورینگ

منتورینگ، مفهوم جدیدی نیست و ریشه در یونان باستان دارد به طوری که می‌توان گفت واژه منتور از داستان معروف اُدیسه هومر<sup>۱</sup> حدود ۸۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، گرفته شده است. اُدیسه، پادشاه ایتاکا، یکی از قهرمانان جنگ تروا بود، قبل از آنکه به جنگ برود، سرپرستی فرزند خود، شاهزاده تلماکوس<sup>۲</sup> را به منتور که دوست مورد اعتمادش بود، سپرد. همان‌طور که در شعر حماسی هومر هم آمده است، منتور دارای ترکیبی از صفات انسانی و مافوق بشری بود و به‌عنوان یک معلم، الگو، مشاور، تسهیل‌کننده، محافظ، راهنما و حامی در کنار تلماکوس قرار گرفت و در واقع او نقش‌هایی را برعهده داشت که امروزه افرادی که به آنان منتور می‌گویند این نقش‌ها را ایفا می‌نمایند (گابل دانک و کرفت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) و (هاستینگز و کین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). منتورینگ که مدت‌هاست ابزاری مؤثر برای توسعه روابط و انتقال دانش از فردی با تجربه‌تر به فردی با تجربه کمتر تلقی می‌شد، مفهومی است که در سال‌های اخیر تعریف آن گسترش یافته و روابط غیرسنتی و فراتر از منتورینگ حضوری را نیز شامل می‌شود. برنامه‌های منتورینگ اغلب به‌عنوان یک فناوری پشتیبانی محسوب شده و حتی در خارج از محیط کار و یا با هم‌تایان به کار گرفته می‌شود (پیاسکی و دولز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). صاحب‌نظران و متخصصان، تعاریف مختلفی از منتورینگ ارائه نموده‌اند. فریدمن<sup>۶</sup>، (۱۹۹۱) معتقد است منتورینگ مفهومی انعطاف‌پذیر و سازگار است، به طوری که هر صفتی که افراد بخواهند به آن می‌دهند (باس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، و شاید به همین دلیل است که تعاریف مختلفی در مورد منتورینگ توسط صاحب‌نظران ارائه شده است. البته این تعاریف به‌طور کلی بر سه عنصر اصلی فرایند منتورینگ تمرکز دارند: ۱. منتور شخصی با تجربه‌تر از منتهی است، ۲. منتور راهنمای منتهی است و آموزش‌هایی با هدف تسهیل در

1. Homer's Odyssey
2. Telemachus
3. Gabel-Dunk & Craft
4. Hastings & Kane
5. Piasecki & Doles
6. Freedman
7. Busse

رشد و توسعه منتهی به او می‌دهد و ۳. وجود یک پیوند عاطفی بین منتور و منتهی یک واقعیت است (باس و همکاران، ۲۰۱۸). به‌طور کلی براساس تعاریف ارائه‌شده و با در نظر گرفتن مفاهیم مورد تأکید در مطالعات و نظرات صاحب‌نظران، می‌توان منتورینگ را به صورت زیر تعریف کرد:

منتورینگ، یک رابطه یادگیری متقابل است که در قالب یک برنامه جامع چندبعدی (زحرا و همکاران، ۲۰۲۳) و براساس اهداف توسعه‌ای (هاستینگز و کین، ۲۰۱۸؛ نیمونز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)، ارتقای شغلی و پیشرفت شخصی (کوکادر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵ و همکاران) شکل می‌گیرد و با استفاده از رویکردی مشارکتی و حمایتی (روسو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)، داوطلبانه و متقابل (اسکات و هومانت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)، مجموعه‌ای از مفاهیم و مؤلفه‌ها شامل دانش، توانایی‌ها و تجربیات (متین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷؛ کیمسی هاوس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸) را در نتیجه تعاملات مثبت بین افراد باتجربه و صاحب‌دانش و با مهارت (منتور) و افراد کم‌تجربه (منتهی)، (روسو، ۲۰۰۸؛ کوک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ کریسپ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) در بستری حرفه‌ای (مولن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸) تسهیم و به اشتراک گذاشته (اسکات و هومانت، ۲۰۰۷) و در نهایت به رشد فردی و شغلی (کریشنا<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) و ایجاد بینش و ارتقای حرفه‌ای و حمایت روانی (مدهوری<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰) منجر شده و به آنها کمک می‌کند تا در مسیر شغلی خود پیشرفت داشته باشند (ماتیز و جکسون<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲؛ نیمونز و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر آنچه در تعریف منتورینگ گفته شد، مبانی نظری مرتبط با منتورینگ آشکار می‌سازد که چارچوب‌های نظری مختلفی در پیدایش آن نقش داشته‌اند. نظریه‌های اقتصادی، نظریه‌های مدیریت و رهبری، نظریه‌های یادگیری، نظریه‌های اجتماعی و نظریه‌های رشد از مهم‌ترین این نظریه‌های مبنایی می‌باشند (دومینگز و هاگر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳)، که در جدول ۱ به آن اشاره شده و نظریات مرتبط با هر کدام ذیل آن بیان شده است.

1. Nimmons
2. Kocadere
3. Rousseau
4. scott & Homant
5. Matin
6. Kimsey-House
7. Cook
8. Crisp
9. Mullen
10. Krishna
11. Madhuri
12. Mathis & Jackson
13. Dominguez & Hager

جدول ۱. نظریات زیربنایی مرتبط با منتورینگ

نظریه‌های زیربنایی	نظریه‌های مرتبط	ارتباط با منتورینگ
نظریه‌های اقتصادی	نظریه سرمایه انسانی، نظریه مبادله اجتماعی، نظریه مبادله رهبر - عضو	منتورینگ مبتنی بر هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی و روابط متقابل است به طوری که منتور و منتهی برای اینکه رابطه دوام یابد به ارزیابی هزینه و فایده می‌پردازند.
نظریه‌های رشد	نظریه رشد روانی - اجتماعی، نظریه زاینده‌گی، نظریه رشد حرفه‌ای، نظریه جامعه شناختی.	منتورینگ، فرایند توسعه‌ای است که باعث ارتقای شخصی و حرفه‌ای منتور و منتهی می‌شود.
نظریه‌های مدیریت و رهبری	نظریه رهبری اقتضائی، نظریه رهبری موقعیتی	منتورینگ از این جهت مشابه مدیریت است که یک سبک مؤثر مدیریت یا منتورینگ وجود ندارد و اثرگذاری به شرایط و موقعیت بستگی دارد.
نظریه‌های یادگیری	نظریه یادگیری اجتماعی، نظریه یادگیری موقعیتی، سازمان یادگیرنده	منتورینگ امکان یادگیری برای منتور و منتهی را فراهم می‌سازد و منتهی از طریق مشاهده و اجتماع‌شدن یاد می‌گیرد.
نظریه‌های اجتماعی	نظریه نفوذ اجتماعی، نظریه فرهنگی و اجتماعی	منتورینگ فرایند اجتماعی رسمی و یا غیررسمی است که می‌تواند (از طریق فرهنگ‌پذیری) در یک سازمان یا شبکه‌های اجتماعی رخ دهد.

(منبع: یافته‌های پژوهشگران)

## پیشینه پژوهش

کارکنان آموزش عالی و به‌ویژه اعضای هیئت علمی به شایستگی‌های بیشتری نیاز دارند تا عملکرد با کیفیت برای متقاضیان خود فراهم کنند، به همین سبب دانشگاه و آموزش عالی نیاز ویژه‌ای به برنامه‌های منتورینگ دارد که به اعضای هیئت علمی کمک می‌کند تا راهنما و دستورالعملی جهت توسعه و بهبود مهارت‌های تدریس، پژوهش، آگاهی نسبت به انتظارات (بوئر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ مورین و آشتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ تیلور و بری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)، مسئولیت‌های علمی و جامعه‌پذیری با دانشگاه، کسب کنند (فالزارانو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) یکی از رویکردهای نوین آموزشی که در آن رسیدن به عملکرد مطلوب موردانتظار، مدنظر است اجرای برنامه

1. Bower
2. Morin and Ashton
3. Taylor and Berry
4. Falzarano

منتورینگ<sup>۱</sup> می‌باشد (گلین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). به‌طور کلی و با بررسی انجام‌شده؛ یافته‌ها حاکی از کارآمدی منتورینگ در آموزش عالی است (بارتن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ بریسکو و فریمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ برونسن<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰) و مزایای برنامه‌های منتورینگ، چه رسمی و چه غیررسمی، در تحقیقات بی‌شماری در طول ۳ دهه گذشته و با شروع تحقیقات کرام<sup>۶</sup> (۱۹۸۵) در مورد منتورینگ در سازمان‌ها، ثبت شده است (پیاسکی و دولز، ۲۰۱۵)، علاوه بر این برخی از برآوردها نیز نشان داده‌اند که بسیاری از سازمان‌های بزرگ در امریکا، از برنامه منتورینگ استفاده می‌کنند. همچنین اکثر مدیران، حداقل یک رابطه منتورینگ در طی کارراهه شغلی خود داشته‌اند با در نظر گرفتن بهترین روش، برنامه‌های منتورینگ تقریباً توسط ۷۱ درصد از ۵۰۰ شرکت مجله فورچون مورد استفاده قرار گرفته است (قلی‌پورو و همکاران، ۱۳۹۵) و به جزء اصلی برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در سطح دنیا تبدیل شده است (کوهن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴)، به طوری که شباهت‌های برنامه‌های منتورینگ بین ۱۰۰۰ شرکت مجله فورچون و آموزش عالی نشان می‌دهد که برنامه‌های منتورینگ، اغلب توسط این سازمان‌ها استفاده می‌شوند و مؤثر هم هستند (پیاسکی و دولز، ۲۰۱۵). با توجه به آنچه گفته شد، منتورینگ اعضای هیئت‌علمی یکی از راهبردهای مهم در ارتقای سرمایه انسانی، توسعه مهارت‌ها و غنی‌سازی شغلی و تجربی در محیط‌های دانشگاهی است (برونسن<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰) که مدیران دانشگاهی و اعضای هیئت‌علمی باید به شیوه مناسبی در این خصوص توجه شوند و به این باور برسند که این نوع تعامل (منتورینگ) به معنای دخالت در امور آموزشی و کاهش استقلال آنان نیست، تا با به کارگیری این راهبرد شاهد توسعه و ارتقای توانمندی‌هایشان در زمینه‌های فردی و حرفه‌ای باشند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۱)؛ چراکه اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان عناصر اصلی در دانشگاه‌ها نقش مهمی در تحقق اهداف و رسالت‌های دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دارند و در واقع موتور محرک دانشگاه‌ها محسوب می‌شوند. وجود اعضای هیئت‌علمی توانمند و پویا و بسترسازی برای فعالیت بهینه این سرمایه حقیقی، زمینه تعالی و بالندگی دانشگاه را فراهم می‌نماید و سبب می‌شود تا دانشگاه‌ها در رویارویی با چالش‌های پیش رو

1. Mentoring
2. Glynn
3. Barton
4. Briscoe & Freeman
5. Brunson
6. Kram
7. Kohn
8. Brunson

کارآمدتر عمل نمایند و با علم به اینکه منتورینگ در توسعه، مؤثر است از موقعیت‌های خود فاصله گرفته و از طریق منتورینگ در راه کسب موفقیت گام نهاده و بر توانمندی‌ها، مهارت‌ها و تجارب خوب بیفزایند (ای کی، ۲۰۲۳). تحقیقات اولیه در مورد منتورینگ در آموزش عالی به تجربه دانشجو پرداخته‌اند، اما تحقیقات اخیر شروع به بررسی تجربیات منتورینگ متخصصان از جمله اعضای هیئت علمی در آموزش عالی کرده است به طوری که جرنیگان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و باین<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) معتقدند که نیاز به تحقیق در مورد تجربیات منتورینگ متخصصان آموزش عالی، به ویژه اعضای هیئت علمی، از اهمیت بالایی برخوردار است و تحقیقات بیشتری برای دستیابی به درک بهتر از منتورینگ اعضای هیئت علمی در جهت رشد و توسعه در آموزش عالی مورد نیاز است (ای کی، ۲۰۲۳)؛ چراکه منتورینگ خوب، منافع بسیاری برای منتور و متنی در پی خواهد داشت که از آن جمله می‌توان به حفظ و نگهداشت دانش و افزایش رضایت شغلی اشاره نمود (اگان و سانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در ادامه به بیان برخی پژوهش‌ها در این زمینه می‌پردازیم.

- نویز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی ویژگی‌های برنامه منتورینگ در آموزش عالی پرداختند و مواردی مانند تعیین اهداف منتورینگ، مشخص نمودن نقش‌ها، آموزش و پشتیبانی، ارتباط مؤثر و عملکرد منتور را مورد تأکید قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که برنامه منتورینگ زمانی در دانشگاه تحقق می‌یابد که اهداف برنامه روشن باشد و مورد پذیرش افراد قرار گرفته باشد و بر این اساس نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد تعیین شده و در جهت این اهداف تعریف گردد. علاوه بر این، منتور فردی باتجربه است که البته نیازمند آموزش در حوزه‌های اجرای منتورینگ و شناخت تمام ساحتی متنی است تا بتواند به درستی او را مورد پشتیبانی قرار دهد تا ارتباطی که شکل می‌گیرد مؤثر بوده و به رشد و توسعه هر دو آنها کمک کند؛ به طوری که به یک رابطه سازگار منجر شده که به حمایت شغلی، عاطفی، روانی - اجتماعی، پذیرش، ارائه تشویق و بازخورد مناسب در طول برنامه و در نهایت به رشد همه‌جانبه متنی بینجامد.

- کوانی هورج<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای ارزیابی روش و سبک‌های ارائه منتورینگ را مورد بحث قرار داد و نشان داد منتورها از راه‌های متعددی استفاده می‌کنند تا با متنی تعامل نمایند. یکی از این روش‌ها، استفاده از روش منتورینگ مجازی است که از طریق جلسات برخط، تلفن، کنفرانس‌ها، پیامک‌ها و ایمیل‌ها

1. Jernigan
2. Bayne
3. Egan and Song
4. Nuis
5. Quanei Hordge

برنامه‌های منتورینگ انعطاف‌پذیری مکاتبات و تعاملات مجازی به اجرا گذاشته می‌شود و مورد استقبال اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان در دانشگاه قرار گرفته است؛ چراکه وقتی از پلتفرم‌های مجازی استفاده می‌شود، منتورها مجبور نیستند برای ملاقات و تشکیل جلسه از مکانی به مکان دیگری بروند و این موضوع محدودیت‌های زمانی و مکانی را از بین می‌برد.

- ابوزین<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای عوامل کلیدی موفقیت منتورینگ را بررسی کرده و به این نتیجه رسید که این عوامل برای منتور شامل آگاهی از روابط بین همکاران، شانس بالا برای شبکه‌سازی، به‌اشتراک گذاشتن ایده‌ها با همکاران و توسعه حرفه‌ای است و برای منتهی شامل توسعه مهارت‌ها، افزایش عملکرد، انگیزه و مشارکت در مشاغل است و سازمان را ملزم به سرمایه‌گذاری زمان، منابع (اعم از مالی و انسانی) و انرژی برای تضمین موفقیت می‌کند. به‌علاوه ارتباط مناسب، اعتماد منتور و منتهی، احترام متقابل، و اعتقاد به فرایند منتورینگ و اهداف تعیین شده، با ارزش‌ترین عوامل برای داشتن یک رابطه منتورینگ مستحکم هستند و مهارت و سازوکارهای منتورینگ زمانی بی‌نظیر در نظر گرفته می‌شوند که سازگاری متعارف، احترام مشترک و فضای امن وجود داشته باشد.

- سالیناس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان تجارب و ادراک اعضای هیئت‌علمی مرد لاتین تبار از منتورینگ در آموزش عالی به این نتیجه رسیدند که اعضای هیئت‌علمی لاتین تبار به منتورینگ در آموزش عالی علاقه‌مندند و به سمت آن کشیده می‌شوند، همچنین به این نتیجه رسیدند که ارزش‌های خانوادگی، به‌کارگیری منتورینگ در آموزش عالی و تمایل به پیشبرد تجربه منتورینگ، عوامل اصلی تأثیرگذار بر ادراک اعضای هیئت‌علمی مرد لاتین تبار از منتورینگ هستند.

- اکبری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان شناسایی پیش‌نیازهای اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان تلاش کردند تا از طریق مصاحبه با اعضای هیئت‌علمی و خبرگان صاحب‌نظر پیش‌نیازهای اساسی در اجرای منتورینگ رسمی برای سازمان را شناسایی نمایند. نتایج پژوهش نشان داد که عواملی از قبیل؛ فرهنگ مبتنی بر یادگیری، بلوغ فرایندهای منابع انسانی، توان مالی سازمان و وجود دید راهبردی در سازمان از پیش‌نیازهای اصلی اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان هستند.

- حسینی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان شناسایی پیش‌نیازها و پیامدهای نظام منتورینگ کارکنان

1. Abu Zaineh  
2. Salinas

ستاد وزارت علوم به دنبال طراحی مدل پیاده‌سازی نظام متورینگ با تأکید بر شناسایی پیشران‌ها و پیامدهای استقرار نظام متورینگ بودند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد نظام متورینگ شامل: مبانی و اصول متورینگ، فرایند متورینگ، شایستگی‌ها منتهی و متنور و محتوای متورینگ، پیشران‌های پیاده‌سازی نظام متورینگ شامل: پیشران‌های انگیزشی، فرهنگی، آموزشی و ساختاری و پیامدهای پیاده‌سازی نظام متورینگ شامل پیامدهای فردی و سازمانی بوده است و مدیریت سازمان با ایجاد و توسعه پیشران‌های پیاده‌سازی نظام متورینگ می‌تواند گام مؤثری در جهت افزایش قابلیت‌های فردی، بهبود کارایی کارکنان، اثربخش ارتباطات بین فردی و جامعه‌پذیری کارکنان جدیدالاستخدام بردارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای روش تفسیری است که پژوهشگر از طریق تعامل با موضوع مورد پژوهش به شناخت آن نائل می‌شود. بر این اساس شناخت امری عینی نیست و دارای ابعاد و تفسیرهای گوناگون است و دانش از طریق ارائه تفسیرهای مختلف و متعدد از واقعیت و ایجاد یک الگوی مورد توافق حاصل می‌شود (بازرگان، ۱۴۰۱). این پژوهش از نظر هدف نیز کاربردی است؛ زیرا نتایج آن می‌تواند بلافاصله مورد استفاده تصمیم‌گیرنده قرار گیرد. هدف تحقیق کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. رویکرد این پژوهش کیفی بود و از روش پژوهش نظریه‌ای<sup>۱</sup> استفاده کرده است که در واقع به خلق و نقد طرح‌واره‌های مفهومی می‌پردازد که ماهیتی بنیادی داشته و ساختار پدیده‌ها و فرایندها را قابل فهم می‌سازد و عناصر اساسی واقعیت و رابطه میان آنها را مشخص می‌نماید (شورت<sup>۲</sup>، ۱۳۹۸). مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت علمی در تمامی دانشکده‌های دانشگاه فردوسی مشهد بودند که در سطوح علمی استادیار، دانشیار و استاد مشغول به کار می‌باشند. در این پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با اعضای هیئت علمی (برای کشف ادراک افرادی که با پدیده مواجه هستند و در آن نقش دارند) برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدف‌مند (از نوع ترکیبی) بهره‌برده شد و در نهایت مشارکت‌کنندگان بر اساس دانش نظری، تجربه اجرایی و تخصص، شناسایی و رتبه‌بندی شدند و پس از انجام ۲۵ مصاحبه با افراد واجد شرایط، اشباع نظری و تکرار مضامین حاصل و در ادامه و برای

1. Theoretical Inquiry Method

2. Short

تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون ۱ روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). برای اعتبارسنجی داده‌ها نیز از روش گروه‌های کانونی استفاده شد؛ بدین صورت که یافته‌های پژوهش در اختیار اعضای هیئت‌علمی صاحب‌نظر قرار گرفت و این افراد براساس ویژگی‌های شغلی و حرفه‌ای و تخصصی مشترک در دو گروه ۶ نفره قرار گرفتند. گروه کانونی ۱ از اعضای هیئت‌علمی تشکیل شده بود که دارای شناخت و دانش نظری مناسب در مورد منتورینگ بودند و می‌توانستند یافته‌های پژوهش را به‌طور دقیق مورد بررسی قرار داده و بر اعتبار آن بیفزایند. گروه کانونی ۲ شامل اعضای هیئت‌علمی بودند که علاوه بر شناخت پدیده منتورینگ و ابعاد آن دارای سابقه مدیریتی و اجرایی بیشتری بودند و با بینشی که در این زمینه داشتند، جهت تعیین اعتبار یافته‌ها می‌توانستند بسیار تأثیرگذار باشند. جلسات مصاحبه با تعیین وقت قبلی و تعیین مکان جلسات برنامه‌ریزی شد و به اطلاع افراد رسید. در جلسه مصاحبه یافته‌های پژوهش قبلاً در اختیار افراد قرار گرفته بود و نظرات افراد نسبت به یافته‌ها به‌صورت تعاملی و نقد و مباحثه مطرح شد و در نهایت مؤلفه‌های الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فردوسی مشهد با توجه به نظرات اجماعی افراد نسبت به یافته‌های پژوهش به‌صورت تعاملی و نقد و مباحثه مطرح شد و مورد اصلاح و تأیید قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال پژوهش: الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فردوسی مشهد چه ویژگی‌هایی دارد؟ مفاهیم کلیدی و مضامین پایه استخراج و دسته‌بندی شدند. مضامین شناسایی شده شامل ۲۷ مضمون اصلی بودند که خود ذیل ۶ مضمون یکپارچه قرار گرفتند و ۳ مضمون کلان قبل از اجرا (بسترسازی و ایجاد زمینه منتورینگ، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی)، اجرا (اقدامات اولیه، اقدامات محتوایی و ارتباطی، اقدامات مدیریتی) و پس از اجرا (سنجش و ارزیابی) را شکل دادند و نتایج آن در جدول ۲ به تفصیل ارائه شده است.

جدول ۲. مؤلفه‌های الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

کد مصاحبه شونده	مضامین پایه	مضمون اصلی	مضمون یکپارچه کننده	مضمون کلان
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۲ ۱۴ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۴ و ۲۵	زمینه‌سازی و توجه به فرایندهای تسهیل‌کننده فرهنگی (از طریق برگزاری دوره‌ها و برگزاری نشست‌ها، تدریس مشترک و تشکیل تیم‌های پژوهشی)، توسعه فرهنگ تلاش و سخت‌کوشی در دانشگاه، ایجاد تعلق تیمی، مهیا کردن جو، فرهنگ و فضای کار از طریق نشست‌ها و گفتگوها، فرهنگ‌سازی و استفاده از افراد سرآمد، برتر و مقبول در ایجاد فرهنگ منتورینگ، فراهم نمودن زمینه‌ها و زیرساخت‌های فرهنگی، اصلاح و ایجاد بسترهای فرهنگی و تلقی منتورینگ به مثابه یک ارزش، شناسایی ظرفیت‌های فرهنگی (نهادهای مشورتی مانند شورای فرهنگی دانشگاه در زمینه‌سازی و پیاده‌سازی منتورینگ)، شناسایی و ایجاد فرصت‌های فرهنگی، توجه به صلاحیت‌های فرهنگی، به کارگیری استادانی با شایستگی‌های فرهنگی، آموزش روابط و تعاملات فرهنگی، اصلاح چارچوب‌های فرهنگی و تسریع فرایند جامعه‌پذیری فرهنگی و اجتماعی از طریق فرهنگ‌سازی و تأثیرگذاری نرم و مستمر و نه صرفاً رسمی در یک افق زمانی پایدار، باور به منتورینگ و کسب معرفت فرهنگی، در نظر گرفتن نزدیکی فرهنگی افراد با یکدیگر، شناسایی سازوکارهای سازگاری و تطبیق شدن با فرهنگ منتورینگ، مداخلات فرهنگی و تغییر نگرش‌ها و در نهایت تغییر رفتار، تغییر فرهنگ و جو حاکم از طریق آموزش، توجه و اعتمادسازی.	فرهنگی	بستر سازی و ایجاد زمینه منتورینگ	فصل از اجرا
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ ۶ و ۷ و ۸ و ۱۰ ۱۲ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۵	کم‌رنگ نمودن جهت‌گیری‌های سیاسی و حزبی، تعاملات نزدیک و پیوسته، غلبه عام‌گرایی بر خاص‌گرایی (منفعت جمعی بر منفعت فردی)، ایجاد کانال‌ها و سازوکارهای رسمی جهت عملیاتی نمودن فرایند، آماده‌سازی ساختار متناسب و منعطف، عدم تأکید بیش‌ازحد بر فرایندهای رسمی و تسهیل روابط غیررسمی، ترویج روابط اجتماعی و گفت‌وگو، اصلاحات کلی ساختار در جهت توسعه ارتباطات و مبتنی بر توانایی‌های مکمل، ایجاد ظرفیت و توان منتورینگ در افراد از نظر زمینه‌های شناختی و ارتباطی، ساختار حمایتی، تشکیل نشست‌های هم‌اندیشی، همایش‌ها، بیان دیدگاه‌ها و تجربیات در سطح دانشگاه، برگزاری کنگره‌هایی با موضوعات مبتلابه در دانشگاه از جمله کیفیت ارتباط استادان با هم در سطوح مختلف دانشگاه، تبدیل استقلال کاری و تعارض منافع به ارتباطات متقابل و منافع مشترک، پیش‌بینی مسیرهای غیررسمی، برجسته نمودن تجارب مشترک موفق، ایجاد فضای کار تیمی و تعامل و تجارب مشترک، باز طراحی ساختار هم در بعد ارتباطی و هم در بعد فیزیکی در جهت کنار هم قراردادن اعضای هیئت علمی، بستر سازی در جهت پرداختن به موضوعات و تعاملات بین‌رشته‌ای.	ارتباطی و ساختاری		
۲ و ۳ و ۴ و ۶ و ۸ ۱۵ و ۱۷ و ۱۹ و ۲۳	تبیین شرایط در جهت شناسایی زمینه‌های بروز و ظهور منتورینگ در گروه‌ها و موقعیت‌های دانشگاه و سیاست‌گذاری‌های حمایتی و برنامه‌ریزی راهبردی، تدوین سیاست‌ها در سطح نهاد متناسب با فضای ارتباطی و فرهنگی، تناسب سیاست‌ها و راهبردهای منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه با اسناد فرادستی و بالعکس، تغییر برخی از رویکردها در حوزه تبادل دانش و تجربه، تدوین سیاست‌های کلی در سطح کلان دانشگاه.	سیاستی و راهبردی		

ادامه جدول ۲. مؤلفه‌های الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

مضمون کلان	مضمون یکپارچه کننده	مضمون اصلی	مضامین پایه	کد مصاحبه شونده
قبل از اجرا	برنامه ریزی و آماده‌سازی	قانونی	تدوین چارچوب‌های قانونی و برقراری قوانین گسترش تعاملات اعضای هیئت علمی، بررسی و پالایش ضوابط موجود و شناسایی خلأهای قانونی، دستورالعمل‌های تعدیل شده و حمایت کننده، حمایت قانونی در جهت تسهیل فرایند منتورینگ، بسترسازی قانونی در نظام دانشگاهی برای کار تیمی و منتورینگ برای ازبین رفتن فردگرایی افراطی، زمینه‌سازی‌های قانونی، حقوقی و مقرراتی، تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مشخص و دقیق و متناسب با ظرفیت‌های پدیده منتورینگ در دانشگاه، شناسایی و تسهیل نقاط و موقعیت‌های تعامل اعضای هیئت علمی از طریق آیین‌نامه‌ها و مقررات، اصلاح قوانین و حذف قوانین متناقض.	۲ و ۳ و ۴ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۷ و ۱۸ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۳ و ۲۴ و ۲۵
		آشنایی و آگاه‌سازی	ایجاد احساس ضرورت و تفهیم دلایل لزوم منتورینگ، توجیه و آماده‌سازی در زمینه پذیرش منتورینگ در دانشگاه، برگزاری دوره‌های آموزشی جهت آشنایی و شناخت بیشتر و ایجاد زمینه درک ضرورت‌های این پدیده، استفاده از افراد تأثیرگذار برای آموزش و آماده‌سازی، برگزاری جلسات توجیهی و بیان تجربیات موفق و ایجاد محیط یادگیری، آشنایی و کسب معرفت (از نیازها، ویژگی‌ها، بافت و مکانی این فرایند)، ایجاد نگرش تغییر و همکاری مؤثر در فضای تعاملی مناسب، آشناسازی اعضای هیئت علمی با رسالت‌ها و اهداف و ماهیت فرایند منتورینگ.	۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۹ و ۲۱ و ۲۵
		تدارکات مالی و تجهیزاتی	تامین امکانات سخت‌افزاری منتورینگ در دانشگاه، شناسایی زمینه‌ها و ظرفیت‌های جذب منابع مالی، سرمایه‌گذاری مالی، امکانات سخت‌افزاری متناسب با توان نرم‌افزاری، توزیع امکانات و تجهیزات متناسب با ظرفیت‌های زمینه‌ای و رشته‌ای، برنامه ریزی و توزیع مالی متناسب در جهت اجرا و پیاده‌سازی منتورینگ.	۱ و ۹ و ۱۶ و ۱۹
		جامعه‌پذیری دانشگاهی	جامعه‌پذیری علمی و ارتباطی، درک جایگاه و موقعیت برتر دانشگاه در سطح کشور، تشکیل اجتماع علمی، همسنگی حرفه‌ای و اجتماعی، سرمایه‌گذاری و ارتقای سرمایه اجتماعی، احساس تعلق به دانشگاه، پیوند و هویت جمعی مشترک، غلبه خرد جمعی بر خرد فردی، جامعه‌پذیری در سال‌های اولیه، ایجاد پیش‌زمینه‌های اجتماعی منتورینگ در دانشگاه، تجربه‌نگاری سازمانی.	۱ و ۲ و ۴ و ۱۸ و ۲۱ و ۲۵ و ۴
		شناخت منبع انسانی	تعیین مهارت و قابلیت‌های افراد، شناسایی افراد واجد شرایط و صاحب مقبولیت و تجارب ارزنده در حوزه‌ها و زمینه‌های مختلف، شناسایی شخصیت‌های والای فرهنگی و الگوسازی و استفاده از چهره‌های به نام در این فرایند، تشکیل بانکی از منتورها به لحاظ اطلاعات علائقی، صلاحیتی و توانمندی‌ها به صورتی طبقه‌بندی شده، شایسته سالاری به دور از نگاه‌های سیاسی و جهت‌گیری‌های حزبی، شناسایی افراد انعطاف‌پذیر، عدم توجه صرف به صفات و شخصیت علمی اعضای هیئت علمی، توجه به شخصیت اجتماعی، عاطفی، هیجانی و فرهنگی اعضای هیئت علمی، آماده‌سازی فضای شناخت افراد از یکدیگر و تسهیل ارتباطات.	۲ و ۴ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۷ و ۱۹ و ۲۱ و ۲۲
		استقرار نظام تشویق و ارتقا	پیش‌بینی نظام تشویق و انگیزش، امتیازدهی و رتبه‌دهی مناسب، تشویق و پاداش جامع، کامل و متنوع (براساس شاخصه‌های کمی و کیفی)، پیش‌بینی وجوه تشویقی و ترغیبی مناسب در برنامه منتورینگ اعضای هیئت علمی در جهت تداوم و توسعه فرایند، تشویق و ارتقای مبتنی بر ارتباط و تعاملات اعضای هیئت علمی با یکدیگر.	۴ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۴ و ۱۷ و ۲۳

ادامه جدول ۲. مؤلفه‌های الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

کد مصاحبه شونده	مضامین پایه	مضمون اصلی	مضمون یکپارچه کننده	مضمون کلان
۱۷ و ۹ و ۷ و ۲	ارزیابی وضعیت موجود، شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها، شناسایی نقاط قوت و ضعف، ارزیابی استعداد و توانایی‌ها، نظام ارزیابی مبتنی بر شاخصه‌های کمی و کیفی، ارزیابی مراحل مختلف فرایند و عملکرد افراد، لحاظ کردن منتورینگ و ویژگی‌های آن (به‌عنوان راهبردی توسعه بخش) در شاخصه‌ها و فرایند ارزیابی در دانشگاه.	طراحی نظام ارزیابی متناسب	برنامه ریزی و آماده‌سازی	قبل از اجرا
۲۴ و ۲۱ و ۱۲ و ۷ و ۲۵	تناسب و تطبیق شیوه‌ها و روش‌های منتورینگ با شرایط و زمینه‌های دانشگاه، توجه ویژه به فضای خاص دانشگاه در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و محیطی، مطالعه و به‌کارگیری نمونه‌ها و الگوهای موفق و بررسی دستاوردهای آن، شناخت زمینه‌ها و شرایط محیطی دانشگاه و به‌کارگیری روش‌های اجرایی متناسب و مقتضی، تحلیل و بررسی تجارب مختلف در حوزه منتورینگ.	یومی سازی		
۸ و ۳ و ۴ و ۷ و ۲ و ۹ و ۱۴ و ۱۷ و ۱۹ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۴	توانمندسازی مدیران گروه، افزایش تأثیرگذاری نقش اعضای هیئت علمی در فرایندها و تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی (از جمله منتورینگ)، به‌کارگیری شیوه‌های متنوع مدیریتی، تغییر و تحول مدیریتی و ساختاری، آماده‌سازی مسیر و زمینه‌های فرایند، شناسایی افراد دارای تجارب ارزنده جهت برنامه‌ریزی، راهبری، مدیریت و اجرای منتورینگ در دانشگاه، شناسایی و طراحی فرصت‌های منتورینگ و استفاده بهینه از آن، طراحی یک نظام آموزشی مدون و تخصصی، تغییر برنامه‌ها و اولویت‌های دانشگاه و وجود یک برنامه دقیق و منسجم و متناسب در جهت توسعه منتورینگ، برنامه‌ریزی نظام مدیریتی دانشگاه در حوزه انتقال و پرورش مهارت‌های مدیران و تصحیح و تسهیم دانش و تجربه برای اعضای هیئت علمی، تغییر وضعیت موجود و شرایط فعلی در جهت تسهیل منتورینگ اعضا هیئت علمی، توسعه رویکرد مدیریت مشارکتی و سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی‌های تیمی در دانشگاه در سطوح مختلف.	نظام مدیریتی کارآمد		
۳ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۶ و ۲۰ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۴	ایجاد تمایل و رغبت به تعامل و یادگیری از طریق توسعه روحیه کار تیمی و تیم‌سازی، برگزاری نگرداشت‌ها و معرفی و تجلیل از مفاخر دانشگاه شخصیت‌های اخلاقی و رفتار پسندیده معلمي و شخصیت‌های مقبول در جهت ایجاد انگیزه، ایجاد انگیزه و احساس ضرورت از طریق شناخت منافع منتورینگ چه برای خود و دانشگاه، انگیزه‌سازی ارزشمند و محرک (و نه خشک و مادی و از بین برنده انگیزه‌های درونی)، ترویج روحیه اشتراک‌گذاری تجارب، دانش و توانایی‌های اعضای هیئت علمی، آمادگی ذهنی افراد جهت تغییر و تعامل مؤثر، ایجاد ذهنیت به‌روزشدن و خود توسعه‌ای، افزایش انگیزه اعضای هیئت علمی در پیاده‌سازی منتورینگ از طریق پویایی و جابه‌جایی‌های کارکردی در جریان فرایند منتورینگ، تبدیل مقاومت اولیه به انگیزه اثربخش از طریق شناسایی موقعیت‌هایی تا اعضای هیئت علمی کنار هم قرار بگیرند تا حس اعتماد، تعامل و ارتباط‌شان گسترش یابد، بیان دستاوردهای موفق منتورینگ در دانشگاه، ایجاد حس هم‌گرایی و همکاری مؤثر، انگیزه‌سازی درونی و بیرونی.	انگیزه‌سازی و آمادگی ذهنی		
۲ و ۵ و ۹ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۴	توجه به زمینه نیاز، نیازسنجی و تعیین حوزه مسئله افراد، مشخص شدن محور نیاز، دسته‌بندی نیازها و افراد براساس مسائلشان، احساس نیاز به توسعه و پیامدهای مثبت اجتماعی و روانی بعد از آن برای افراد، تعیین ملاک‌ها و دلایل ورود به منتورینگ، سنجش کیفیت قبل از ارتباط و رصد نیازها.	شناسایی نیاز		

ادامه جدول ۲. مؤلفه‌های الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

کد مصاحبه شونده	مضامین پایه	مضمون اصلی	مضمون یکپارچه کننده	مضمون کلان
۷ و ۶ و ۵ و ۲ و ۱	توانمندسازی حین کار، توانمندسازی فردی و گروهی، توجه به مؤلفه سرمایه اجتماعی، مرجعیت و مقبولیت، تأثیرگذاری اجتماعی، مشخص کردن توانمندی‌های افراد و توجه به اصل توانمندسازی، به کارگیری اعضای هیئت علمی باتجربه در این زمینه و تسهیم دانش و تجربه آنان، شناسایی و اعتبارسنجی شایستگی‌های اعضای هیئت علمی، وجود توانمندی‌ها و مهارت‌های متنوع در دانشگاه، توسعه همه‌جانبه اعضای هیئت علمی، به‌روزر بودن اعضای هیئت علمی، بهره‌گیری از اعضای هیئت علمی تمام‌ساحتی و راهبر جهت شروع و جریان‌سازی منتورینگ.	توسعه و یکپارگی توانمندی‌ها	اقدامات اولیه	۱- اقدامات محتوایی و ارتباطی
۸ و ۷ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱۳ و ۱۶ و ۲۰ و ۲۲ و ۲۱	معرفی و ارتباط منتور و منتهی، توجه به ویژگی‌های شخصیتی، نزدیکی شخصیتی و حرفه‌ای منتور و منتهی، انتخاب اختیاری منتور برای منتهی، ارتباط دوسویه مبتنی بر منفعت دوطرفه، توجه به میزان فاصله علمی اعضای هیئت علمی از یکدیگر، انتخاب افراد براساس علائق، برنامه‌ها و اهداف مشترک و زمینه‌های کاری، تعیین معیارها و شاخص‌هایی برای انتخاب افراد منتور مطابق با انتظارات و نیازهای اعضای هیئت علمی منتهی، پذیرش و قبول منتور از طرف منتهی، گزینش و تطابق مناسب براساس شرایط، فرهنگ، شخصیت و علائق افراد.	گزینش و تطابق		
۲ و ۷ و ۸ و ۱۲ و ۱۴ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۸	پیوندهای گرم و پیوسته مبتنی بر اهداف مشترک، کنار هم قرار گرفتن اعضای هیئت علمی براساس اهداف و برنامه‌های مشترک، تعیین معیارها و شاخصه‌های مرتبط با اهداف درجهت تسهیل و توسعه ارتباطات منتورینگ، تدوین اهداف یکسان و مشترک در جهت کسب برتری‌های علمی و تجربی پیش‌برنده از طریق منتورینگ، هدف‌گذاری و ریل‌گذاری شفاف و روشن فرایند منتورینگ در سطوح مختلف دانشگاه، شفاف‌سازی رسالت و فلسفه حضور اعضای هیئت علمی در این فرایند، هدفمند و ساختاریافته نمودن فعالیت‌های پراکنده.	تعیین و توافق روی اهداف		
۱ و ۴ و ۷ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۷ و ۲۵	توجه به کیفیت‌گرایی به جای کمیت‌گرایی، انتخاب روش منتورینگ متناسب با سطح نیاز، بلوغ و دانایی اعضای هیئت علمی، پرداختن به سبک‌های مختلف، در نظر گرفتن یک کلیت روش مند برای فرایند اجرا و حمایت از طریق اهرم‌های رسمی و قانونی، فرایند منعطف اجرایی، مشخص نمودن رویه‌ها و روش‌ها.	تعیین سبک و روش کار		
۱ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۵ و ۱۶ و ۲۰ و ۲۲ و ۲۳	طراحی محتوا، یادگیری غیر رسمی، جو سالم و تسهیل‌کننده و فضای مبتنی بر اعتماد، همکاری و منفعت متقابل، ایجاد فضای توسعه غیررسمی، خودتعیین‌گر بودن منتور و منتهی، شکل‌گیری رقابت سالم، فضای فیزیکی و سازمانی مناسب، فراهم نمودن فضای غیررسمی از طریق سیاست‌ها، فعالیت‌ها و فرایندها و موقعیت‌های غیررسمی (مانند صبحانه و ناهارهای کاری، استراحت‌های مشترک، تفریحات و اوقات فراغت دسته جمعی)، شناسایی زمینه‌های کاری مشترک، تعریف مسئله‌ها و پروژه‌های مشترک، ایجاد فضای کار تیمی در گروه‌های آموزشی، استفاده توانمند از موقعیت‌ها و فضاهای غیررسمی و رسمی.	محتوا و فضا		

ادامه جدول ۲. مؤلفه‌های الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

کد مصاحبه شونده	مضامین پایه	مضمون اصلی	مضمون یکپارچه کننده	مضمون کلان
۹ و ۶ و ۷ و ۸ و ۵	اختصاص بخشی از وظایف و مسئولیت افراد به منتورینگ، ترکیب متنوع و مهارت‌های مکمل و پویایی اعضای هیئت علمی، تعریف وظایف و مشخص نمودن فرایندها و کارکردهای افراد مختلف درگیر در فرایند منتورینگ، برنامه‌ریزی و بهسازی حجم کار استادان، تعیین نهادی به‌عنوان متولی و مرکز راهبری این فرایند در دانشگاه، انعطاف‌پذیری نقش‌ها و مسئولیت‌ها، باز طراحی وظایف و انتظارات به صورت تیمی و نه فردی، تعریف زمینه‌های همکاری، نقش‌ها و میزان منفعت افراد، مسئولیت اجتماعی و لزوم تعامل و همکاری و مسئولیت‌پذیری اعضای هیئت علمی با پذیرش نقش‌شان.	تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها	اقدامات محتوایی و ارتباطی	۱-۴
۹ و ۲ و ۶ و ۷ و ۱ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۴ و ۲۵	الگودهی و اسوه‌سازی، تشکیل جلسات شناخت و معرفی و توسعه روابط رسمی و غیررسمی، ارتباطات متقابل و مؤثر و تسهیم دانش و تجربه، توجه هم‌زمان، مقتضی و متناسب به موارد رسمی (حمایت‌کننده) و غیررسمی (تسهیل‌کننده) در ایجاد فضا و پیاده‌سازی فرایند منتورینگ، طراحی جریان دوسویه از بالا به پایین و هم از پایین به بالا، انعقاد قراردادی بین منتور و متنی جهت تعیین نحوه ارتباط و چارچوب کار، انعطاف‌پذیری بالا و استفاده از فرصت‌های آنلاین به لحاظ سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در موقعیت‌های مختلف، ارتباط و انتخاب آزاد، برنامه‌ریزی تعامل و تبادل سیستماتیک علم و تجربه بین اعضای هیئت علمی، برگزاری جلسات تبادل نظر، آموزش، رایزنی، بحث، بررسی و تشریح ماهیت روابط و ابعاد فرایند، ایجاد فضای تعامل و ارتباط مؤثر، ایجاد فرصت‌های کاری مشترک در فضای فرهنگی، اجتماعی و شخصیتی، ماهیت دو طرفه فرایند منتورینگ.	ارتباط و تعامل		
۲ و ۷ و ۸ و ۱۷ و ۲۴	شناسایی و انتخاب رهبران خلاق و راهبر، توجه به تفاوت‌های ماهیتی، حرفه‌ای و ظرفیتی افراد و گروه‌های مختلف در دانشگاه، همدل و هم راستا کردن همه ظرفیت‌ها و گروه‌ها، توجه به تجارب مفید و استفاده آن در جهت منتورینگ و ارتباطات میان اعضای هیئت علمی، نقش مهم گروه‌های آموزشی در ایجاد انعطاف در جنبه‌های رسمی و تسهیل و آماده کردن و اصلاح فضای دانشگاه، نگاه سازمان‌یافته و هدف‌مند به فعالیت‌های پراکنده و حرکت‌های غیررسمی و فراگیر نمودن این فرایند، دادن اختیارات کامل به گروه‌های آموزشی، معلم‌سازی و تبدیل عضو هیئت علمی به معلمی با نقش مرجعیت علمی، ارتباطی و تجربی، هماهنگ کردن بخش‌های آموزشی و فرهنگی دانشگاه.	رهبری مؤثر		
۹ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۷ و ۲۲ و ۲۴	انعطاف‌پذیری‌های زمانی، زمان‌بندی مناسب بین فعالیت‌های مختلف اعضای هیئت علمی، تعیین محدوده زمانی، اختصاص زمان کافی، ایجاد بسترهای زمانی، مدیریت زمانی مناسب، زمان‌بندی اقتضائی (تفاوت سبک و نوع منتورینگ یا زمان منتورینگ افراد با یکدیگر)، پیش‌بینی زمان منتورینگ بین فعالیت‌ها و وظایف رسمی.	زمان		

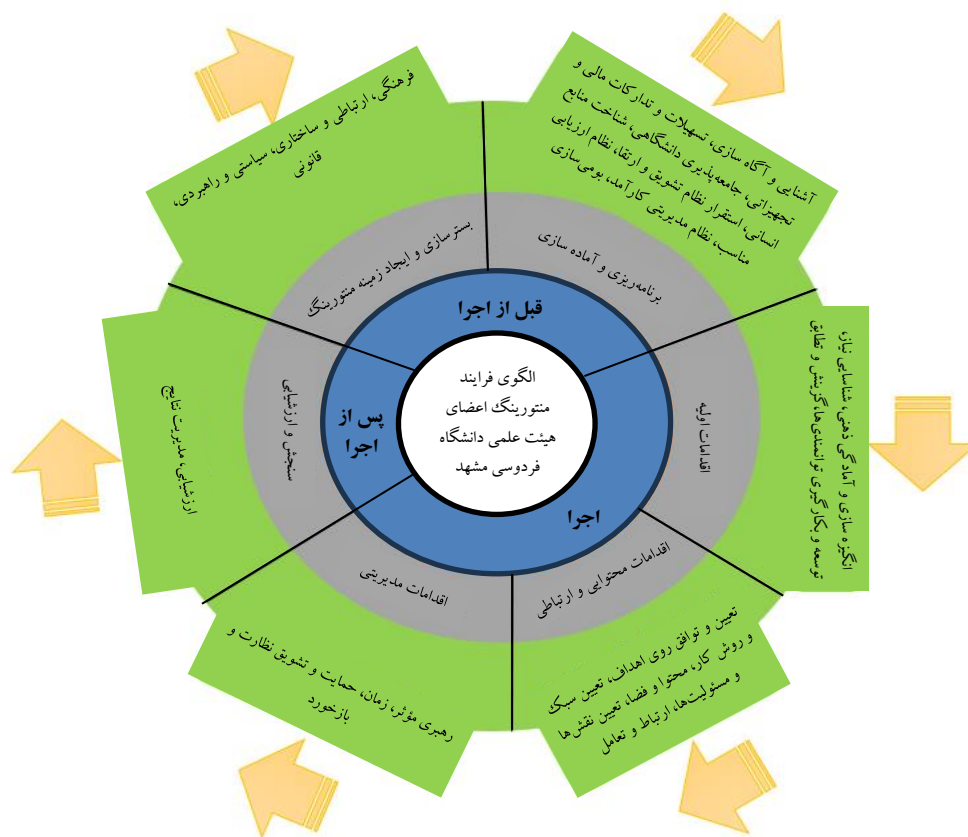
ادامه جدول ۲. مؤلفه‌های الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

کد مصاحبه شونده	مضامین پایه	مضمون اصلی	مضمون یکپارچه کننده	مضمون کلان
۲ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۴	پشتیبانی و حمایت، عدم تأکید صرف به مزایا و حمایت‌های مادی و پیوند دادن این فرایند به فعالیت‌های شغلی و پیشرفت‌های حرفه‌ای، حمایت اداری، فیزیکی، امکانات و تجهیزاتی و مالی، کیفیت‌گرایی به‌جای کمیت‌گرایی به‌ویژه در مباحث فرهنگی، ایجاد فضای تشویقی مناسب و محرک، شناسایی نمونه‌ها و الگوها و تشویق تا در افراد انگیزه ایجاد شود، برجسته‌نمودن و تشویق فعالیت‌هایی که به اجرای منتورینگ کمک می‌کند، توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد در تشویق و ترغیب، مشوق‌ها و امتیازات متنوع، تعیین دقیق پاداش و تشویق‌ها، فرایندهای رسمی حمایت‌کننده، مزایا و امتیازات فرهنگی، وجود سیاست‌ها و قوانینی که تشویق‌کننده کار تیمی، اصلاح شیوه‌ها و روش‌های تشویق و ارتقا مبنی بر کارهای جمعی و نه فردی، حمایت و تشویق آیین‌نامه‌ای.	حمایت و تشویق	اقدامات مدیریتی	اجرا
۲ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۷ و ۲۱	نظارت بر فرایند از طریق گروه‌های آموزشی، آسیب‌شناسی فرایند حین اجرا، تدوین گزارش بازخوردی، ارائه راهنمایی و راهکار، نظارت و ارزیابی سیستمی، ارائه بازخوردهای لازم، بررسی مستمر.	نظارت و بازخورد		
۵ و ۸ و ۹ و ۱۳ و ۱۶ و ۱۷ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۴	تعیین اهداف و برنامه‌های ارزشیابی، ارزیابی مراحل مختلف و بررسی دستیابی به اهداف و انتظارات مورد نظر (ارزیابی فرایندی) برنامه، سنجش میزان موفقیت جهت ادامه یا پایان فرایند، تعیین معیارها و شاخص‌های دقیق (کمی و کیفی) در جهت ارزیابی شایستگی‌های مختلف ارتباطی، علمی، راهبری و انگیزشی در منتورینگ، توان سنجی، ارزیابی عملکرد، سنجش ورودی، ارزیابی‌های متنوع در زمان‌های مقتضی.	ارزیابی	سنجش و ارزیابی	بهدا از اجرا
۲ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۷ و ۲۰	انتشار نتایج، بررسی نتایج تعاملات و ارتباطات به‌طور دقیق، گروه‌های آموزشی و مدیران اجرایی در اجرای منتورینگ در سطوح مختلف، اعمال تغییر در ساختار گروه‌های آموزشی، تغییر شیوه نگرش، تغییر شکل ساختار، اصلاح فرهنگ از طریق اصلاح ساختارها و روابط، بکارگیری نتایج در اصلاح و توسعه فرایندها.	بهبود و ارتقا		

(منبع: یافته‌های پژوهشگران)

باتوجه به داده‌های جدول ۲ و آنچه گفته شد الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه

فردوسی مشهد را می‌توان به صورت شکل زیر نشان داد:



شکل ۱. تصویر شماتیک الگوی فرایند متورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور شناسایی ویژگی‌های الگوی فرایند متورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد طراحی شد. این چارچوب براساس یک مسیر شفاف و گام‌به‌گام جلو رفته و برای آن یک نقطه آغاز و پایان مشخص شده است. الگوی فرایند متورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد ذیل ۳ مضمون کلان قبل از اجرا، اجرا و پس از اجرا شکل گرفت که شامل ۲۷ مضمون اصلی بوده که این مضمون‌ها خود ذیل ۶ مضمون یکپارچه‌کننده قرار گرفته‌اند.

## مؤلفه‌های قبل اجرا

در الگوی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد و مضمون کلان قبل از اجرا، مضمون اصلی بسترسازی و ایجاد زمینه منتورینگ شامل مضامین بسترسازی فرهنگی، ارتباطی و ساختاری، سیاستی و راهبردی و در آخر بسترسازی قانونی قرار دارد و در مضمون اصلی برنامه‌ریزی و آماده‌سازی نیز مضامین آشنایی و آگاه‌سازی، تسهیلات و تدارکات مالی و تجهیزاتی، جامعه‌پذیری دانشگاهی، شناخت منابع انسانی، استقرار نظام تشویق و ارتقا، طراحی نظام ارزیابی مناسب، نظام مدیریتی کارآمد و بومی‌سازی جای داده شده‌اند.

اجرای فرایند منتورینگ در هر موقعیت و سازمانی قبل از هر چیز نیاز به بسترسازی دارد. بررسی شرایط و ایجاد بستر مناسب برای این فرایند از ضروریاتی است که به نتیجه رسیدن منتورینگ را به‌طور جدی در تمامی مراحل آن تحت تأثیر قرار می‌دهد و لذا برای اجرای فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه نیز باید با شناخت و درک شرایط و شناسایی ویژگی‌های خاص موقعیتی در ابعاد مختلف به‌دنبال ایجاد زمینه اجرای این فرایند به شکلی مناسب و دقیق باشیم. برای اجرای این فرایند باید فضای فرهنگی دانشگاه از ظرفیت و آمادگی لازم برای حمایت و تسهیل این فرایند برخوردار باشد و دانشگاه در این زمینه توانمند عمل کرده و برنامه‌های دقیقی را در این زمینه پیاده‌سازی کند تا فرایند در یک چارچوب فرهنگی مناسب جریان پیدا کند. افزون‌براین تسهیل و توسعه روابط بین‌فردی و شناسایی زمینه‌های همکاری و فرصت‌های ارتباطی و تعاملی و استقرار ساختارهای باز مبتنی بر توسعه انسانی و آماده‌سازی ساختار متناسب و منعطف برای اجرای این فرایند از مواردی است که باید مورد توجه قرار گرفته و بستر ارتباطی و ساختاری را در دانشگاه مهیا نماید. گذشته از این موارد همراه نمودن راهبردها دانشگاهی در قالب برنامه‌های کلان و عملیاتی و حمایت سیاست‌ها و سیاست‌گذاری‌ها از این فرایند اهمیت بسیار بالایی داشته و در کنار فراهم کردن زیرساخت‌های قانونی منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه و تدوین و پالایش قوانین دستورالعمل‌های تسهیل‌کننده نقش مهمی در روشن نمودن موتور این فرایند در دانشگاه و برای اعضای هیئت علمی خواهد داشت. پژوهشگرانی چون بریانت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، بوت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، والند<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، غفاری<sup>۴</sup>

1. Bryant
2. Booth
3. Waaland
4. Ghaffari

(۲۰۲۰)، فار<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، کوآنی هوردرج<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، دانشمندی و همکاران (۱۳۹۶)، حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، کیخا (۱۳۹۹)، قلی پور و همکاران (۱۴۰۱)، اکبری و همکاران (۱۴۰۱)، اوضاعی و همکاران (۱۴۰۲) به برخی از این مضامین اشاره نموده‌اند.

هر اقدامی اگر بخواهد به موفقیت برسد، نیاز به برنامه‌ریزی و پیش‌نگری دارد و اگر غیر از این باشد به نتیجه نخواهد رسید. فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد نیز از این قاعده مستثنی نیست و باید اجرای این فرایند را با برنامه و تدارکات دقیق مدنظر قرار داد تا بتوان نتیجه مطلوبی کسب کرد. برنامه‌ریزی و آماده‌سازی از مهم‌ترین کارهایی است که باید در زمینه‌های فردی و محیطی در مسیر پیاده‌سازی این فرایند انجام شود. در فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی برای برنامه‌ریزی و آماده‌سازی باید از طریق آماده‌سازی فضای منتورینگ، تأمین امکانات سخت‌افزاری منتورینگ در دانشگاه، برنامه‌ریزی و توزیع مالی متناسب، جامعه‌پذیری دانشگاهی، شناخت افراد از یکدیگر و تسهیل ارتباطات، پیش‌بینی نظام ارزیابی و تشویق و انگیزش، راهبری، مدیریت و اجرای منتورینگ در دانشگاه و بومی‌سازی روش‌ها انجام شود. برخی از این مضامین توسط کارتر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، زلرز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، مت نور<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، بلوم<sup>۶</sup> (۲۰۱۷)، بلتمن<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، تورس راموس<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، فریبرگ<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، دوات<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، ضرابی (۱۳۹۶)، بمبئی رو (۱۳۹۹)، قلی پور و همکاران (۱۴۰۱)، حسینی و همکاران (۱۴۰۱) مورد توجه قرار گرفته‌اند.

### مؤلفه‌های حین اجرا

در مضمون کلان اجرا و ذیل مضمون اصلی اقدامات اولیه، مضامین انگیزه‌سازی و آمادگی ذهنی، شناسایی نیاز، توسعه و به‌کارگیری توانمندی‌ها، گزینش و تطابق جای گرفته‌اند. مضمون اقدامات محتوایی و ارتباطی دیگر مضمون حوزه اجراست که با مضامین تعیین و توافق روی اهداف، تعیین سبک و روش کار،

1. Farr
2. Quanei Horrdge
3. Carter
4. Zellers
5. Mat Nor
6. Bloom
7. Beltman
8. Torres-Ramos
9. Friberg
10. Dovat

محتوا و فضا، تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ارتباط و تعامل شکل گرفته است و در نهایت مضمون اقدامات مدیریتی نیز با مضامین رهبری مؤثر، زمان، حمایت و تشویق، نظارت و بازخورد ذیل مضمون کلان اجرا قرار گرفته‌اند.

در اجرای فرایند منتورینگ نه فقط در دانشگاه بلکه در هر موقعیتی، گام‌ها و اقدامات اولیه از اهمیت بالایی برخوردارند؛ چراکه شروع فرایند منتورینگ هر چقدر حساب شده‌تر، برنامه‌ریزی شده‌تر و دقیق‌تر انجام شود، به همان اندازه سمت و سوی مسیر فرایند تسهیل شده و اقبال به پیوستن به آن در اذهان و رفتار اعضای هیئت علمی به شکل بهتری ایجاد می‌شود. در اجرای فرایند منتورینگ باید به شیوه‌ای سازمان‌یافته و مهندسی شده عمل نمود. بر همین اساس، اقدامات اجرایی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد به سه دسته اقدامات اولیه، محتوایی و ارتباطی و مدیریتی تقسیم شده است که در هر کدام از این قسمت‌ها اقدامات ویژه‌ای در جهت اجرای منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد صورت می‌گیرد. باتوجه به این موارد باید اذعان نمود که در این مرحله آمادگی ذهنی افراد جهت تغییر و تعامل مؤثر و افزایش انگیزه اعضای هیئت علمی در پیاده‌سازی منتورینگ از طریق پویایی و جابه‌جایی‌های کارکردی در جریان فرایند منتورینگ از موضوعات بسیار حیاتی در شروع اجرای این فرایند است که می‌تواند در کنار موضوع نیازسنجی و تعیین حوزه مسئله افراد از اهمیت بالایی برخوردار باشد تا براین اساس توانمندی‌ها و شایستگی‌های افراد شناسایی شده و باتوجه به زمینه نیاز افراد در کنار یکدیگر قرار داده شوند و با یک تناسب و تطابق دقیق بین اعضای هیئت علمی منتور و منتمی فرایند توسعه شکل بگیرد. این موارد توسط کارتر (۲۰۱۲)، جبر (۲۰۱۳)، دی آنگلو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، کالیر<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، آتکینز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، کیخا (۱۳۹۹)، قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، قاسمی قاسم‌وند (۱۴۰۱)، فروغی (۱۴۰۱) مورد توجه قرار گرفته‌اند.

در رابطه با اقدامات محتوایی و ارتباطی باید گفت منتورینگ یک رابطه توسعه‌ای است که ذات آن براساس ارتباطی بین فردی است که به منظور رشد و توسعه افراد شکل می‌گیرد. این ارتباط دارای فرایندی سازمان‌یافته است که در آن اهداف و انتظاراتی قرار دارد و بر مبنای روشی متناسب با موقعیت افراد پی‌ریزی

---

1. Geber  
2. DeAngelo  
3. Collier  
4. Atkins

می‌شود تا این اهداف را محقق نماید. در این جریان نقش‌ها و مسئولیت‌هایی وجود دارد که توسط افراد مستقیم و یا غیرمستقیم در ارتباط با این فرایند ایفا می‌شود و موجب می‌شود تا یک تعامل مؤثر در راستای رفع نیاز منتهی از طریق یک منتور با تجربه و توانمند ایجاد شده تا نیاز رفع شود. در رابطه با این مضمون باید متذکر شد که فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی زمانی که به این مرحله می‌رسد افراد را در شرایطی قرار می‌دهد که جهت شروع یک ارتباط سازنده اهداف و انتظاراتشان را مشخص نموده و بر آن توافق می‌کنند و مسیری روشن را پیش روی خود باز می‌کنند و سپس روش و شیوه کارشان را براساس اقتضائاتی که وجود دارد، تعیین نموده و محتوا و برنامه آموزشی خود را طراحی و نحوه تبادل دانش و تجربه خود را به‌طور مشخص برنامه‌ریزی می‌کنند و نقش‌ها و مسئولیت‌هایی که با این فرایند در ارتباط هستند، تعریف شده و وظایف مربوط به هر کدام جهت شکل‌گیری یک ارتباط مناسب و درست در چارچوب منتورینگ تعیین می‌شود. برخی از آنچه در این قسمت بیان شد توسط صاحب‌نظرانی چون داوسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، ناظری<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، رنسدل<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، دوات (۲۰۲۲)، ضرابی و همکاران (۱۳۹۶)، حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، اوضاعی و همکاران (۱۴۰۱)، اکبری و همکاران (۱۴۰۱)، مورد توجه قرار گرفته‌اند. اقدامات مدیریتی در فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه، رهبری و مدیریت را لازمه تمامی مراحل و فعالیت‌های این فرایند می‌داند و معتقد است نمی‌توان آن را در جای خاصی از این فرایند به‌کار برد. از بسترسازی و برنامه‌ریزی گرفته تا سنجش و ارزیابی همه این موقعیت‌ها نیازمند مدیریت یکپارچه و فراگیر هستند. این فعالیت و راهبرد ضمنی بسیار اهمیت دارد و نبض جریان منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه به این اقدام بستگی دارد و در واقع کیفیت هر کدام از مراحل تاحدبسیاری مربوط به این اقدام است. مادامی که از مدیریت و رهبری در این فرایند سخن به‌میان می‌آید، در واقع منظور فرایندی فراگیر و جهت‌دهنده در درون فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه است که انتظار می‌رود از ساده‌ترین تا پیچیده‌ترین و بحرانی‌ترین مسائل را رصد نموده و در برهه‌های زمانی مختلف مؤثر عمل نماید و جریان منتورینگ را در مسیر حقیقی خود هدایت نماید. شماری از مضامین این مؤلفه در پژوهش‌های دی‌آنگلو و همکاران (۲۰۱۶)، والن<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، مَت نور و همکاران (۲۰۱۷)، بلتمن و همکاران (۲۰۱۹)، آتکینز و همکاران (۲۰۲۰)، دنیلز<sup>۵</sup> (۲۰۲۱)،

1. Dawson
2. Nazeri
3. Ransdell
4. Waaland
5. Daniels

مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

## مؤلفه‌های پس از اجرا

در پایان به بحث و بررسی در رابطه با سنجش و ارزیابی با دو مضمون ارزشیابی و مدیریت نتایج ذیل مضمون کلان بعد از اجرا پرداخته شده است. در هر اقدامی و پس از اجرای هر برنامه‌ای باید دستاوردها و عملکردها مورد پایش، سنجش و ارزیابی قرار گیرد و نقاط قوت مشخص و نقاط ضعف تحلیل و برطرف شوند. افزون‌براین ارزیابی مؤثر و مستمر برای چگونگی اجرای برنامه انجام می‌شود و نشان‌دهنده این است که فرایند منتورینگ تاچه‌حد توانسته است در کسب اهداف و انتظارات موفق عمل نماید و به چه اهدافی دست یافته و از چه اهدافی دستش کوتاه مانده است تا براین اساس رویه‌ها و برنامه‌هایش را اصلاح کند و یا اینکه مشخص نماید منتور و منتهی تا به چه میزان از فرایند منتورینگ بهره برده‌اند. سنجش و ارزشیابی راهبردی است که از ابتدایی‌ترین مراحل فرایند منتورینگ تا پایانی‌ترین مراحل آن همراه این فرایند است و در شناخت افراد، موقعیت‌ها، برنامه‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها و روش‌ها و درک مناسبات و شرایط و پیش‌نگری‌ها به دست‌اندرکاران دانشگاهی کمک شایانی می‌کند، اما این راهبرد باید به‌شکلی درست به کار گرفته شود تا بتواند انتظارات را برآورده نماید؛ حداقل اینکه در این فرایند باید به صورت یک نظام منسجم و سامان‌یافته نگریسته شود و از شکل و شمایل کنونی خود در دانشگاه فردوسی فاصله بگیرد. آنچه در این قسمت مورد بحث قرار گرفت توسط صاحب‌نظرانی دیگر مکنزی (۲۰۱۶)، مت نور (۲۰۱۷)، کالیر (۲۰۱۷)، لایونینگ استون و نای اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، لیو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، بندیکسون<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، دنیلز (۲۰۲۱)، اویکاراینن و همکاران (۲۰۲۲)، مورد تأکید قرار گرفته است. طبق الگوی منبعث از یافته‌ها، فرایند منتورینگ اعضای هیئت‌علمی راهبردی است که نیاز به برنامه‌ریزی و تعیین یک نقشه‌ی راه دقیق دارد؛ به‌طوری‌که افرادی که در این فرایند مسئولیت دارند، باید نسبت وظایف و شرایط شغلی و کاری‌شان آماده و آگاه شوند و به لحاظ اجتماعی توانمند شده و محورها نیاز و شایستگی‌هایشان مشخص شود تا در مسیری هماهنگ در جریان فرایند قرار بگیرند. نظام مدیریت و راهبری فرایند در جهت‌دهی و هدایت این جریان در مسیر دستیابی به اهداف نقش بسزایی دارد. مدیران در سطوح مختلف دانشگاه از سطح نهادی گرفته تا مدیران گروه، مسیرها و زمینه‌های فرایند را فراهم نموده و با استقرار نظام تشویق و ارتقا و ارزیابی این جریان را تسریع می‌نمایند.

1. Livingstone & Naismith

2. Liu

3. Bendickson

استفاده از تجارب موفقیت آمیز منتورینگ و تناسب و تطبیق شیوه‌ها و روش‌های منتورینگ با شرایط و زمینه‌های دانشگاه از مواردی است که می‌تواند جذابیت ایجاد نماید و فرایند بومی‌سازی شیوه‌ها و الگوهای عمل از آن جهت اهمیت دارد که ممکن است روش و شیوه‌ای در شرایط و موقعیت خاص نتیجه داده و موفق عمل کند، اما در موقعیتی دیگر با شکست روبرو شود. لذا نمی‌توان هر شیوه عمل موفق را برای اجرا در دانشگاه بدون هماهنگی نمودن و همراستامودن آن با فرایندها و فضای دانشگاه جهت اجرای منتورینگ به کار گرفت. در مرحله اجرا این فرایند به وسیله اقداماتی ادامه می‌یابد که هر کدام در جای خود بسیار مهم هستند. تمایل و انگیزه اعضای هیئت علمی و همچنین آمادگی ذهنی آنان موجب خواهد شد تا به این فرایند اقبال نشان داده و محورهای نیاز خود را بیان نموده و از طرفی نهایت توانمندی و تخصصشان را به کار ببندند تا در این فرایند مشارکت نموده و متناسب با علائق، نیاز و شایستگی و ارتباطشان را در قالب منتور و یا منتهی شکل داده که باعث شود الگوهای رفتاری تطبیق یافته‌ای بین آنها ایجاد شود و پیوندهای گرم و پیوسته، مبتنی بر اهداف و برنامه‌های مشترک توسعه یافته و روش و سبک کارشان را با توجه به اهدافشان مشخص کنند و در فضایی همکارانه و مبتنی بر اعتماد و منفعت متقابل به انجام نقش و وظایف مشخص‌شان پردازند و با تعامل و ارتباطی مؤثر به دنبال حل مسئله‌های مشترکشان بروند. همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد این فرایند دارای ماهیتی چندسطحی است که نیاز به یک نظام مدیریتی کارآمد دارد تا با همدل و همراستا کردن همه ظرفیت‌ها، گروه‌ها و سطوح دانشگاه و با نگاه سازمان‌یافته و هدف‌مند، فعالیت‌های پراکنده و حرکت‌های غیررسمی یکپارچه نموده این فرایند را در سطح دانشگاه فراگیر نماید و از طریق اعمال انعطاف‌پذیری‌های زمانی به ایجاد بسترهای زمانی درست برای این فرایند همت گماشته، تلاش کند این فرایند به‌طور مناسب حمایت شود و افراد از طریق مشوق‌ها و امتیازات متنوع، مورد تشویق و ترغیب قرار گیرند و با انگیزه بالا در این فرایند مشارکت کنند. البته خود فرایند و عملکرد افراد در طول فرایند مورد بازبینی و بازخورد مستمر قرار دارند و آسیب‌ها به موقع مورد تشخیص و اصلاح قرار می‌گیرند. در ادامه، پیشنهادهایی در زمینه منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه ارائه می‌شود:

- پیش از اجرا و پیاده‌سازی برنامه منتورینگ لازم است تا زمینه، ظرفیت‌ها و عوامل مؤثر بر این فرایند مشخص شده و مورد بررسی قرار گیرند و پس از آن فرایند پیاده‌سازی و اجرا برنامه‌ریزی شود.
- در به کارگیری سیاست‌ها، روش‌ها و الگوهای اجرایی این فرایند احتیاط شود و ضمن بررسی الگوها و تجارب موفق در این زمینه شتابزده عمل نشود و روش‌های پیاده‌سازی فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی

در دانشگاه براساس مدل فرهنگی - اجتماعی و اداری - ساختاری دانشگاه بومی سازی و ابلاغ شود. - جلب حمایت مدیران عالی دانشگاه از اهمیت بسیاری برخوردار است، لذا پیشنهاد می شود تا سیاست ها و راهبردهای برنامه منتورینگ اعضای هیئت علمی به مدیران ارشد سازمان ارائه شود و توجیه، تأیید و حمایت آنان اخذ شود.

- برنامه منتورینگ یک فرایند پویاست لذا پیشنهاد می شود دانشگاه از طریق روش های ارزیابی متنوع در زمان های مختلف، بازخورد لازم و نکات اصلاحی را در سیاست گذاری و برنامه ریزی های خود لحاظ کند تا بر تأثیر گذاری آن افزوده شود.

- سیاست ها و راهبردهای برنامه منتورینگ اعضای هیئت علمی متناسب و همراستا با اهداف و رسالت های دانشگاه تدوین شود.

- جهت بهبود روند توسعه منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه ساختار فیزیکی دانشکده ها و چیدمان اتاق های اعضای هیئت علمی و فضای داخلی اتاق ها به طوری که ترویج کننده فرهنگ کار تیمی و محرک ارتباطات اجتماعی باشد، بازطراحی شود.

- از ارائه یک شیوه اجرا و پیاده سازی، در فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه اجتناب شده و به ویژگی ها، اقتضائات و زمینه های خاص هر دانشکده توجه شود و این فرایند متناسب با فرهنگ و جو حاکم بر فضای هر دانشکده طراحی شده و نسخه مشخص و معینی که با ساختار فرهنگی و اداری آن همخوان است، ارائه و اجرا شود.

- بعد زمان در فرایند منتورینگ اعضای هیئت علمی از اهمیت بالایی برخوردار است، لذا پیشنهاد می شود اعضای هیئت علمی اقتضات زمانی را متناسب با زمینه های توانمندی، فردی و حرفه ای یکدیگر در این فرایند لحاظ نمایند.

## منابع

- اکبری، مهناز؛ رجب‌پور، ابراهیم و قلی‌پور، آرین (۱۴۰۱)، شناسایی پیش‌نیازهای اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، دوره نهم، شماره سی و دوم: ۶۴-۷۱.
- اوضاعی، نسرین؛ عصاره، علی‌رضا؛ مهرمحمدی، محمود؛ امام جمعه، محمدرضا و احمدی، غلامعلی (۱۴۰۲)، الگوی برنامه منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان: رویکرد نظریه داده‌بنیاد، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، دوره دهم، شماره سی و هفتم: ۵۹-۸۵.
- اوضاعی، نسرین؛ عصاره، علیرضا؛ مهرمحمدی، محمود؛ امام جمعه، محمدرضا و احمدی، غلامعلی (۱۴۰۱). ویژگی عناصر برنامه منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه: سنتز پژوهی براساس مدل روبرتس T **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، دوره نهم، شماره سی و پنجم: ۹۸-۱۳۴.
- بازرگان، عباس (۱۴۰۱)، **مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری**. تهران: دیدآور، چاپ دوم.
- بمبئی‌رو، فاطمه (۱۳۹۹)، **طراحی و اعتباریابی الگوی ارتباط اثربخش با رویکرد منتورینگ در حوزه آموزش علوم پزشکی**، رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- بندعلی، بهار؛ ابوالقاسمی، محمود؛ پرداخت‌چی، محمدحسن و رضائی‌زاده، مرتضی (۱۳۹۹)، برنامه‌های بالندگی هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی: نقاط قوت ناکافی، **مجله‌های آموزش در علوم پزشکی**، دوره ششم، شماره سیزدهم: ۶۰۷-۵۹۷.
- بندعلی، بهار؛ ابوالقاسمی، محمود؛ پرداخت‌چی، محمدحسن و رضائی‌زاده، مرتضی (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی برنامه‌های بالندگی هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، دوره پنجم، شماره هجدهم: ۲۵-۵۳.
- حسینقلی‌زاده، رضوان؛ متاجی‌نیمور، علیّه و امراهی، اکبر (۱۳۹۶)، طراحی برنامه آموزشی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بر مبنای رویکرد شایستگی، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، دوره چهارم، شماره ۱۵: ۳۹-۶۰.

حسینی، سیده‌زینب؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پیروش و زمانی مقدم، افسانه (۱۳۹۹)، شناسایی پیشران‌ها و پیامدهای نظام منتورینگ کارکنان (مورد مطالعه: ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)، فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، دوره هفتم، شماره بیست‌ویکم: ۲۰۰ - ۱۸۶.

حسینی، علی‌رضا؛ عباس‌پور، عباس و غیائی ندوشن، سعید (۱۴۰۱)، واکاوی منتورینگ آکادمیک به‌منظور اشتغال‌پذیری دانشجویان رشته مدیریت، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، دوره ششم، شماره بیست‌وسوم: ۱۳۴ - ۸۹.

دانشمندی، سمیه؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت و قلیچلی، بهروز (۱۳۹۶)، واکاوی اقدامات منتور و منتی در منتورینگ اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاه‌ها: رویکردی کیفی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره چهارم، شماره چهاردهم: ۵۵ - ۲۹.

دانشمندی، سمیه؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت و قلیچلی، بهروز (۱۳۹۵)، تحلیلی بر مطالعات انجام‌شده در زمینه بهره‌گیری از روش منتورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، دو فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، دوره هفتم، شماره چهاردهم: ۱۰۲ - ۷۷.

زارع‌صفت، صادق؛ دهقانی، مرضیه؛ حکیم‌زاده، رضوان؛ کرمی، مرتضی و صالحی، کیوان (۱۳۹۷)، برنامه‌های درسی مغفول توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایران: دانشگاه فردوسی مشهد، دو فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، دوره نهم، شماره هفدهم: ۲۱۶ - ۱۸۳.

شورت، ادموند (۱۳۹۸)، روش‌شناسی مطالعات برنامه درسی، ترجمه محمود مهرمحمدی، تهران: سمت، چاپ ششم.

ضرابی، محمدامین؛ ایمانیه، محمدهادی؛ ضرابی، خلیل؛ مسجدی، منصور؛ کجوری، جواد؛ امینی، میترا؛ غلام‌پور، هانیه؛ بی‌کینه، پریسا و نشاط‌آور، راضیه (۱۳۹۶)، طراحی و ساماندهی طرح منتورینگ در دانشکده پزشکی شیراز و تقویت آموزش مبتنی بر دانش عمقی از طریق این طرح، فصلنامه طب و تزکیه، دوره بیست‌وششم، شماره سوم: ۲۴۳ - ۲۲۸.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره دهم، شماره دوم: ۱۹۸ - ۱۵۱.

فروغی، مونا؛ چناری، علی‌رضا و ناظم، فتاح (۱۴۰۱)، ارائه مدل به کارگیری منتورینگ (توسعه مهارت‌های ارتباطی، آموزشی و...) در توسعه فردی، فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، دوره سیزدهم، شماره صفر (ویژه‌نامه): ۱۲۷ - ۱۱۱.

قاسمی قاسموند، علی؛ چناری، وحید؛ همراهی، مهرداد و احمدی، سیدعلی‌اکبر (۱۴۰۱)، ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال نهم، شماره سی و چهارم: ۱۶۲ - ۱۳۷.

قلی‌پور، آرزو؛ اکبری، مهناز و رجب‌پور، ابراهیم (۱۴۰۱)، شناسایی و رتبه‌بندی پسایندهای منتورینگ: رویکردی آمیخته، دو فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره چهارم، شماره ششم: ۲۷ - ۷. قلی‌پور، آرزو؛ موسوی، سیدجواد و هاشمی، محمد (۱۳۹۵)، تبیین نقش‌های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده‌سازی منتورینگ، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره سوم، شماره دهم: ۷۲ - ۵۲.

کیخا، احمد (۱۳۹۹)، طراحی الگوی منتورینگ به منظور ارتقای سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی، مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد، دوره پانزدهم، شماره چهارم: ۲۴۴ - ۲۵۹.

کیدوری، امیرحسین و صادقی سمرجانی، امیر (۱۳۹۵)، تأثیر اشتراک‌گذاری دانش بر نوآوری تیمی اعضای هیئت علمی: مورد دانشگاه فردوسی مشهد، فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، دوره پنجم، شماره دهم: ۴۵ - ۵۶.

نادی، مجتبی؛ آهنگیان، محمدرضا و نوغانی دخت‌بهمنی، محسن (۱۳۹۶)، مطالعه کیفی وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه‌های دولتی ایران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ششم، شماره یکم: ۱۲۰ - ۸۱.

## Reference

- Abu Zaineh, S. (2021). Enhancing mentoring by using strategies from other professions: suggestions for educational leaders. Ph.D Thesis, School of Education, Concordia University Irvine.
- Atkins, K., Dougan, B. M., Dromgold-Sermen, M. S., Potter, H., Sathy, V., & Panter, A. T. (2020). Looking At Myself in the Future: how mentoring shapes scientific identity for STEM students from underrepresented Groups. *International Journal of STEM Education*, 7 (1), 1-15.

- Barton, A. (2019). Preparing for leadership turnover in Christian higher education: Best practices in succession planning. *Christian Higher Education*, 18(1-2), 37-53.
- Bayne, T. (2021). **Mentorship for Women in Higher Education: An Approach to Workforce Development. Ph.D. Thesis**, Department of Political Science, College of Humanities & Sciences, Valdosta State University.
- Beltman, S., Helker, K., & Fischer, S. (2019). I really enjoy it': Emotional Engagement of University Peer Mentors. *International journal of Emotional Education*, 11 (2), 50 – 70.
- Bendickson, J. S., Madden, L., & Matherne, C. F. (2020). Graduate students mentoring undergraduate students' business innovation pitches. *The International Journal of Management Education*, 18(2), 1-16.
- Bloom, L. K. (2017). **New Faculty Mentoring in Higher Education: An Integrative Literature Review. Ph.D Thesis**, Faculty of Education, Concordia University.
- Booth, S., Merga, M., & Mat Roni, S. (2016). Peer-mentors reflect on the benefits of mentoring: An autoethog-raphy. *International Journal of Doctoral Studies*, 11, 383-402.
- Bower, G. G. (2007). Mentoring 1st year faculty in physical education departments: Enhancing the academic experience. *Indiana Health, Physical Education, Recreation & Dance Journal*, 36(2), 15-8.
- Briscoe, K. L., & Freeman, S. (2019). The role of mentorship in the preparation and success of university presidents. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 27(4), 416-438.
- Brunson, M. (2020). **Efforts and courage are not enough without purpose and direction: A phenomenological study on how mid-level administrators learn and acquire leadership skills in higher education. Ph.D. Thesis**, School of Education. Brandman University.
- Bryant, A. L., Brody, A., Perez, A., Shillam, C., Edelman L. S., Bond Stewart, M. F. & Elena O. S. (2015). Development and Implementation of a Peer Mentoring Program for Early Career Gerontological Faculty. *Journal of Nursing Scholarship*, 47(3), 258–266.
- Busse, H., & Campbell, R., & Kipping, R. (2018). Developing a typology of mentoring programmes for young people attending secondary school in the United Kingdom using qualitative methods. *Children and Youth Services Review*, 88, 401–415. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2018.03.025>
- Carter, K. R. (2012). **What constitutes a mentoring mindset in doctoral students? A phenomenological study of graduate faculty experiences at a research in university in southern United States. Ph.D. Thesis**, Faculty of Education, University of Alabama at Birmingham.
- Collier, P. (2017). Why peer mentoring is an effective approach for promoting college student success. *Metropolitan Universities*, 28 (3), 9-19.
- Crisp, G., Baker, V. L., Griffin, K. A., Lunsford, L. G., & Pifer, M. J. (2017). Special issue: Mentoring undergraduate students. *ASHE Higher Education Report*, 43(1), 1-17.
- Daniels, n. j. (2021). **An exploration of beginning teacher mentoring models in Virginia and their impact on retention. Ph.D. Thesis**. Faculty of Education, Regent University.

- Dawson, P. (2014). Beyond a Definition: Toward a Framework for Designing and Specifying Mentoring Models. **Educational Researcher**, 43(3), 137–145.
- DeAngelo, L., Mason, J., & Winters, D. (2016). Faculty engagement in mentoring undergraduate students: How institutional environments regulate and promote extra-role behavior. **Innovative Higher Education**, 41(4), 317-332.
- Dominguez, N. & Hager, M. (2013). Mentoring frameworks: Synthesis and critique. **International Journal of Mentoring and Coaching in Education**, 2(3), 171–188.
- Dovat, S., Gowda, C., Mailman, R. B., Parent, L. J., & Huang, X. (2022). Clinician-Scientist Faculty Mentoring Program (FAME) – A New Inclusive Training Model at Penn State Increases Scholarly Productivity and Extramural Grant Funding. **Advances in Medical Education and Practice**, 13, 1039-1050. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S365953>.
- Egan, T. M., & Song, Z. H. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. **Vocational Behavior**, 72, 351–362.
- EK, A. (2023). **The Mentoring Experiences of Mid-Level Leaders in Higher Education as they Relate to Leadership Development. Ph.D. Thesis**, School of Education, University of Massachusetts Global.
- Falzarano, M., & Zipp, G. P. (2012). Perceptions of Mentoring of Full Time Occupational Therapy Faculty in the United States. **Occupational Therapy International**, 19(3), 117-126.
- Farr, H. (2021). **Mentoring in the training cycle of clinical and counseling psychology doctoral students: a critical review of the literature. Ph.D. Thesis**, School of Education and Psychology, Pepperdine University.
- Friberg, J.C., Frake-Mistak, M., Healey, R. L., Sipes, S., Mooney, J., Sanchez, S., & Waller, K. L. (2021). A Developmental Framework for Mentorship in SoTL Illustrated by Three Examples of Unseen Opportunities for Mentoring. **Teaching & Learning Inquiry**, 9(1), 395-413.
- Gabel-Dunk, G., & Craft, A. (2004). The road to Ithaca: a mentee's and mentor's journey, **Teacher Development**, 8(2-3), 277-295
- Geber, H. (2013). Can mentoring decrease the brain drain of academics from Africa? **Social and Behavioral Sciences**, 93: 215 – 220.
- Ghaffari, R., Hassanzadeh, S., Salek, Ranjbarzadeh, F., Sarbazvatan, H., Motarebsun, N., Baghban Rezvan, F., Heydarian, S., & Shafaei, H. (2020). The challenges of mentorship system at Tabriz University of Medical Sciences and providing solutions from the perspective of mentors, students and collaborators. **Journal of Research and Development in Medical Education (RDME)** 9(12), 1-8.
- Glynn, D. M., McVey, C., Wendt, J. & Russell, B. (2017). Dedicated Educational Nursing Unit: Clinical Instructors Role Perceptions and Learning Needs. **J Prof Nurs**, 33(2), 108-112.
- Hastings, L. J. & Kane, C. (2018). Distinguishing mentoring, coaching, and advising for leadership development. **New Directions for Student Leadership**, 158, 9-22.
- Henry, A., & Mollstedt, M. (2021). The other in the self: Mentoring relationships and adaptive dynamics in preservice teacher identity construction. **Learning, Culture and Social Interaction**, 31(1), 1-10.

- Jasur, K. (2021). **Consulting as a Resource for Professional and Personal Development of Leaders of Territorial Internal Affairs**. In E-Conference Globe: 54-57.
- Jernigan, Q. A., Dudley, M. C., & Henderson Hatch, B. (2020). Mentoring Matters: Experiences in Mentoring Black Leaders in Higher Education. **Mentoring, Learning, and Leadership in Adult and Continuing Education**, 167-168, 43-57.
- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., & Whitworth, L. (2018). **Co-active coaching: The proven framework for transformative conversations at work and in life** (4<sup>th</sup> Ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Kocadere, S. (2015). The development of a scale on assessing peer mentoring at the college level. **Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning**, 23(4), 328-340.
- Kohn, H. (2014). A Mentoring Program to Help Junior Faculty Members Achieve Scholarship Success, **American Journal of Pharmaceutical Education**, 78(2), 1-7.
- Kosarieh, M., Navehebrahim, A., & Abdollahi, B. (2020). Human Resource Development through Mentoring: Case of Iran Electricity Grid Management Company. **Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research**. 6(3), 187-219.
- Kram, K. E. (1985). **Mentoring at work**. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Company.
- Krishna, L., Toh, Y. P., Mason, S., & Kanesvaran, R. (2019). Mentoring stages: A study of undergraduate mentoring in palliative medicine in Singapore. **PloS one**, 14(4), 1-16.
- Lavin, C. D., & Young, W. (2006). Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. **Mentoring & Tutoring**, 14(4), 433-447.
- Liu, Y., Xie, Y., Sun, T., & Lv, J. (2020). Mentoring in doctoral programs of educational technology in China. **TechTrends**, 64(1), 2-4.
- Livingstone, N., & Naismith, N. (2018). Faculty and undergraduate student perceptions of an integrated mentoring approach. **Active Learning in Higher Education**, 19(1), 77-92.
- Madhuri, S., Kate U. J. K., Yashashrii, Sh., & Deshmukh, YA. (2010). Mentoring for Medical Students. **Social Sciences**, 2(3), 34- 48.
- Mat nor, Z. M., Bahri, S., Yusoff, M., & Abdul Rahim, F. A. (2017). Characteristics of mentoring programmes in the early phase of medical training at the University Saints Malaysia. **Journal of Taibah University Medical Sciences**, 12(4), 343-348.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). **Human Resource Management**. 13th Edition, South-Western College Publishing, Ohio. <https://lib.hpu.edu.vn/handle/123456789/30150>.
- Matin, A. S. (2017). Understanding effective mentoring in nursing education: The relational reliant concept. **JOJ Nursing Health Care**, 2(5), 1-3.
- McKinsey, E. (2016). Faculty mentoring undergraduates: The nature, development, and benefits of mentoring relationships. **Teaching & Learning Inquiry**, 4(1), 25-39.
- Morin, K. H., & Ashton, K. C. (2004). Research on faculty orientation programs: Guidelines and directions for nurse educators. **Journal of Professional Nursing**, 20(4), 239-250.
- Mullen, C. A. (Ed.). (2008). **The handbook of formal mentoring in higher education: A case study approach**. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Nazeri, M., & Ruhizan, M. Y. (2015). Creative Teaching in Design and Technology Curriculum: Using Structural Equation Modeling. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 204, 240 – 246.

- Nimmons, D., Giny, S., & Rosenthal, J. (2019). Medical student mentoring programs: current insights. **Advances in Medical Education and Practice**, 10(113), 1-13.
- Nkrumah, T. & Scott, K. A. (2022). Mentoring in STEM higher education: a synthesis of the literature to (re)present the excluded women of color. **International Journal of STEM Education**, 9(50), 1-23.
- Nuis, W., Segers, M. & Beusaert, S. (2023). Conceptualizing mentoring in higher education: A systematic literature review. **Educational Research Review**, 41(18), 1-22.
- Oikarainen, A., Kaarlela, V., Heiskanen, M., Taam-Ukkonen, M., Lehtimaja, I., Karsamanoja, T., Tuomikoski, A. M., Kaariainen, M., Tomietto, M. & Mikkonen, K. (2022). Educational intervention to support development of mentors' competence in mentoring culturally and linguistically diverse nursing students: A quasi-experimental study. **Nurse Education Today**, 116, 1-10.
- Osipov, P., Ziyadinova, J. & Irismetova, I. (2019). **Mentoring across cultures and professions: Approaches and methods**. In International Conference on Interactive Collaborative Learning, 778-787.
- Piasecki, L. K., & Doles, S. (2015). A Comparison of Mentoring in Higher Education and Fortune 1000 Companies: Practices to Apply in a Global Context. **Journal of Higher Education Theory and Practice**, 15(5), 74-79.
- Quanei Horrdge, S. T. (2022). **A Program Evaluation of a Mentoring Program for Community College Students at a Predominately Black Institution**. Ph.D. Thesis, School of Education, New Jersey City University.
- Ransdell, L. B., Lane, T. S., Schwartz, A. L., Wayment, H. A., & Baldwin, J. A. (2021). Mentoring New and Early-Stage Investigators and Underrepresented Minority Faculty for Research Success in Health-Related Fields: An Integrative Literature Review (2010–2020). **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(2), 432-448.
- Rousseau, M. (2008). **Structured mentoring for sure success**. Pennwell books.
- Sagnak, H. C. & Baran, E. (2021). Faculty members' planned technology integration behaviour in the context of a faculty technology mentoring programme. **Australasian Journal of Educational Technology**, 37(3), 1-21.
- Salinas, C., Riley, P., Camacho, L., & Floyd, D. (2020). Mentoring Experiences and Perceptions of Latino Male Faculty in Higher Education. **Hispanic Journal of Behavioral Sciences**, 42(1), 1–24.
- Sambunjak, D., Straus, S. E. & Marušić, A. (2006). Mentoring in academic medicine: a systematic review. **JAMA**, 296(9), 1103-1115.
- Scott, C. L., & Homant, R. J. (2007). The professional mentor program plus: An academic success and retention tool for adult learners. **Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice**, 9(1), 61-73.
- Taylor, C. T., & Berry, T. M. (2008). A pharmacy faculty academy to foster professional growth and long-term retention of junior faculty members. **American journal of pharmaceutical education**, 72(2), 2.
- Torres-Ramos, S., Fajardo-Robledo, N. S., Pérez-Carrillo, L. A., Castillo-Cruz, C., Retamoza-Vega, P. R., Rodríguez-Betancourt, V. M., & Neri-Cortés, C. (2021).

- Mentors as Female Role Models in STEM Disciplines and Their Benefits. **MDPI**, 13(23), 1-19.
- Zachary, L. J. (2000). **The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships**. San Francisco. Jossey-Bass.
- Zehra, T., Tariq, M., Rehman, R. & Zuberi, R.W. (2023). Basics of faculty-to-faculty mentoring: A process to identify support and challenges. **PLoS ONE**, 18(6), 1-7.
- Zellers, D. F., Howard, V. M., & Barcic, M. A. (2008). Faculty Mentoring Programs: Reenvisioning Rather Than Reinventing the Wheel. **Review of Educational Research**, 78(3), 552-588.