

فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۲، تابستان ۹۷، پیاپی ۳۴  
شاپا چاپی: ۶۳۶۹-۲۰۰۸ شاپا الکترونیکی: X ۷۲۳-۲۴۲۳  
<http://jedu.miau.ac.ir>

## شناسایی پیامدهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام

سمیه دانشمندی\*<sup>۱</sup>، کورش فتحی واجارگاه<sup>۲</sup>، اباصلت خراسانی<sup>۳</sup>، بهروز قلیچ لی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۷/۱۲ صص ۱۲۸-۱۰۵ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۹/۰۶

### چکیده

هدف اولیه استفاده از منتورینگ در آموزش عالی، ارتقای توسعه و موفقیت اساتید تازه کار بویژه در دو سال اول حرفه کاری آنهاست. جوهره فرایند منتورینگ یک ارتباط میان فردی میان یک عضو هیئت علمی باتجربه (منتور) و یک عضو هیئت علمی کم تجربه (منتی) است که عضو هیئت علمی باتجربه نقش فعالی را در توسعه عضو هیئت علمی جدید و کم تجربه دارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیامدهای بکارگیری منتورینگ در راستای توانمندسازی اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاهها انجام شده است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحقیق تحلیل محتوا صورت گرفته و ابزار جمع آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. برای انجام پژوهش حاضر با ۲۰ نفر از اساتید و مطلعین نسبت به منتورینگ اعضای هیئت علمی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای به عمل آمد. پس از مراجعه به خبره‌های موضوع و مصاحبه اکتشافی با نمونه‌های هدفمند که به روش گلوله‌برفی انتخاب شده بودند و رسیدن به سطح اشباع، داده‌های به دست آمده به روش تحلیل محتوا کدگذاری شد و مقولات اصلی و زیرمقولات بدست آمد و مورد اعتباریابی قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که پیامدهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام شامل ۲ مقوله اصلی، ۶ مقوله فرعی و ۲۳ زیرمقوله و ویژگی است. مقولات اصلی و فرعی برخاسته از مصاحبه‌ها عبارتند از: بالندگی فردی، توانمندسازی اساتید، بهسازی روابط، ایجاد انگیزه و افق یادگیری و بهبود کیفیت زندگی اعضای کاری هیئت علمی و بالندگی سازمانی (کارایی و توسعه اجتماعی و تعالی علمی).

**واژه‌های کلیدی:** منتورینگ، اعضای هیئت علمی، جدیدالاستخدام، بالندگی، پیامدها.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکنرای دانشگاه شهید بهشتی تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استاد دانشگاه شهید بهشتی تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار دانشگاه شهید بهشتی تهران، تهران، ایران

<sup>۴</sup> استادیار دانشگاه شهید بهشتی تهران، تهران، ایران

\* نویسنده مسئول [somayeh.daneshmandi@gmail.com](mailto:somayeh.daneshmandi@gmail.com)

## مقدمه

یکی از عوامل اصلی آموزش در دانشگاه، عضو هیئت علمی است. فعالیت‌های اساسی مدرس دانشگاه، شامل ارائه محتوای درسی در کلاس‌هاست. البته آنها برای این کار از روش‌های متنوعی نظیر آموزش آمانه، حل مسئله، روش موردی، استفاده از فناوری‌های آموزش یا دیگر روش‌هایی که سبب می‌شوند دانشجو در امر یادگیری درگیر شود، استفاده می‌کنند. بطور کلی فعالیت‌های آموزشی مدرس دانشگاه عبارت است از:

آموزش در کلاس (ارائه درس، سمینار، روش گروهی، حل مسئله و ...)

آموزش در آزمایشگاه، کارگاه‌ها، دوره‌ها، محل کارآموزی، مسافرت‌های علمی

راهنمایی و هدایت دانشجویان تحصیلات تکمیلی (مقاله، رساله و کارهای علمی)

راهنمایی دانشجویان کارشناسی

ایجاد زمینه همدلی با دانشجویان

فعال کردن ارتباطات علمی دانشجویان با یکدیگر (یمنی، ۱۳۹۱).

از این رو با توجه به گستردگی فعالیت‌های مدرسان دانشگاه، یکی از تغییرات بارز و جالب در آموزش عالی، توجه به رشد مداوم و مستمر برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی به دلایلی همچون؛ افزایش پیچیدگی آموزش عالی، افزایش تقاضا از سوی موسسات داخلی و خارجی و ضرورت ایجاد تعادل میان تدریس، تحقیق، خدمات و مسئولیت‌های شخصی است. بهسازی اعضای هیئت علمی، جزء ضروری و حیاتی موفقیت اعضای هیئت علمی و همچنین دانشگاه است (Boillat & Elizov, 2014)، چرا که اعضای هیئت علمی به عنوان رکن اساسی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و به عنوان بازوی اجرایی رسالت سه‌گانه دانشگاه‌ها (آموزش، تحقیق و ارائه خدمات) محسوب می‌شوند و توجه به آنان به منزله توجه به سرمایه انسانی در آموزش عالی و در راستای محقق شدن این رسالت است. برای نگهداشت اعضای هیئت علمی، در نظر گرفتن برنامه بهسازی به عنوان یکی از مهم‌ترین برنامه‌های دانشگاهی به حساب می‌آید (نوه‌ابراهیم و پورکریمی، ۱۳۸۷). تعاریف مختلفی از بهسازی یا بالندگی اعضای هیئت علمی وجود دارد. چنین بالندگی دارای دو معنی عام و خاص است. در معنی عام، به طیف وسیعی از فعالیت‌ها گفته می‌شود که هدف نهایی آن بهبود یادگیری دانشجویان است. در معنی خاص نیز به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که مهارت‌های مدرسان را در جایگاه یاددهنده و یادگیرنده توسعه می‌دهند. این دو معنی مکمل یکدیگرند و بهسازی یا بالندگی اعضای هیئت علمی، ابعاد مختلفی را در بر می‌گیرد و به توسعه حرفه‌ای، توسعه آموزشی، توسعه سازمانی و توسعه شخصی مربوط می‌شود. آنچه به توسعه حرفه‌ای مربوط می‌شود شامل بهبود و پیشرفت دانشگاه و تواناسازی اعضای هیئت علمی و توسعه

مهارت‌های مرتبط با شغل، دانش و آگاهی در نزد آنهاست. توسعه آموزشی عبارت است از آماده‌سازی مواد یادگیری، روش‌های آموزشی و به روز کردن محتوای دروس. توسعه سازمانی نیز به جو سازمانی موثر در دانشگاه و دانشکده‌ها و نیز بالندگی کارکنان مربوط می‌شود. تلاش‌های مربوط به توسعه شخصی رویکردی کلی‌گراست که به اعضای هیئت علمی کمک می‌کند تا مهارت‌های ارتباط بین‌فردی را توسعه دهند، سلامت سازمان را تحقق بخشیند و به برنامه‌ریزی مسیر شغلی خود اقدام کنند (یمینی، ۱۳۹۱). شواهد پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که منتورینگ<sup>۱</sup> یک امر حیاتی برای موفقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی است (Cook, 2011). مقالات بسیاری در مورد منتورینگ و ارزش منتورینگ برای توسعه و پیشرفت اعضای هیئت علمی نوشته شده است. در بررسی جستجوهای انجام شده در مرورگر گوگل<sup>۲</sup> در ژوئن ۲۰۱۳، در مورد اصطلاح منتورینگ دانشگاهی، بیش از ۲۰۵.۰۰۰ نتیجه حاصل شد. نتایج این جستجو نشان می‌دهد که منتورینگ<sup>۳</sup> به جزء اصلی برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی تبدیل شده است (Kohn, 2014).

منتورینگ، یک رابطه برنامه‌ریزی شده متمرکز بر پرورش فرد نسبتاً بی‌تجربه از طریق گفتگو است که در آن تمرکز ضمنی بر پرورش نسل آینده در زمینه روابط میان فردی است. کارکرد اولیه چنین رابطه‌ای، توسعه ظرفیت یادگیری فرد (منتی) از طریق انتقال دانش، فرهنگ سازمانی، خرد و تجارب است (Hall, 2002). در رابطه منتورینگ منتور فردی ارشد، باتجربه و بهره‌ور است که به بالندگی کارکنان تازه‌وارد و بی‌تجربه کمک می‌کند. روابط منتورینگ می‌توانند به عنوان بخشی از تلاش برنامه‌ریزی شده سازمانی توسعه یابند و از این طریق کارکنان ارشد و کم‌تجربه را (در قالب برنامه منتورینگ) با هم یکجا جمع کند (Noe, 2012).

عضو هیئت علمی شدن هم هیجان‌انگیز و هم پراسترس است. در سال‌های اولیه کاری، یک عضو هیئت علمی درگیر جهت‌گیری و ادغام شدن با جامعه دانشگاهی، توسعه و ارتقای مهارت‌های تدریس و آموزش، پژوهش و خدمت‌رسانی، ایجاد تعادل میان کار و زندگی، ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای است از این رو موج شدید به استفاده از منتورینگ برای اساتید جوان فرصتی است تا این موانع بالقوه را به حوزه‌های پیشرفت تبدیل نمایند (Sorcinelli & Yun, 2007). بدنه ادبیاتی نسبتاً

<sup>۱</sup>. Mentoring

<sup>۲</sup>. Google

<sup>۳</sup>. بدلیل فقدان معادل فارسی مناسبی برای واژه منتورینگ و همچنین تفکیک چنین روشی از سایر روش‌ها نظیر مربی‌گری (Coaching)، مشاوره (Counseling)، استاد-شاگردی (Apprenticeship) در این مقاله از واژه منتورینگ، منتور و متی استفاده شده است.

گسترده‌ای وجود دارد که بیان می‌کنند که برنامه‌های منتورینگ منجر به مزایای مهمی در محیط‌های دانشگاهی برای اعضای هیئت علمی جوان، اعضای هیئت علمی باتجربه و موسسات آموزش عالی بطور کلی می‌گردد. بطور خاص برنامه‌های منتورینگ می‌تواند به توسعه بیشتر دپارتمان‌های آموزش و موسسات آموزش عالی کمک نماید. این یک فرایندی است که در آن دانش ضمنی ممکن است به اعضای هیئت علمی کم تجربه‌تر انتقال یابد و وسیله‌ای برای روشن ساختن نقش‌ها و مهارت‌هایی است که برای ایجاد عملکرد در درون فرهنگ دانشگاهی لازم و ضروری است (برگرفته از سایت<sup>۱</sup>).

پژوهش‌ها حاکی از آن است که داشتن منتور<sup>۲</sup>، سطوح بالای رضایت شغلی، اثربخش‌تر بودن آموزش و تدریس، سوابق علمی قوی‌تر و افزایش میزان بقا و ارتقا را به همراه خواهد داشت (Johnson, 2007). منتورینگ رویکردی برای انتقال دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها یک فرد باتجربه به یک عضو جدید تازه وارد است. محیط‌های علمی از منتورینگ برای بالا بردن جامعه‌پذیری، توسعه حرفه‌ای و آماده شدن برای رهبری استفاده می‌کنند (DeJanasz & Sullivan, 2004).

با توجه به مباحث فوق جستار حاضر تلاش دارد پیامدهای بهره‌گیری از منتورینگ را در راستای توانمندسازی اعضای هیئت علمی جوان و جدیدالاستخدام را مورد بررسی قرار دهد. پرداختن به این موضوع و انجام این مطالعه کیفی از آن‌رو اهمیت می‌یابد که تاکنون پژوهشی مبنی بر بررسی پیامدهای منتورینگ در کشورمان صورت نپذیرفته است و با توجه به اهمیت بالندگی و توانمندسازی اعضای هیئت علمی و قرار گرفتن کشور در این مسیر و برداشتن گام‌های ابتدایی این روند، استفاده از نظرات صاحب‌نظران و مطلعان کلیدی این حوزه می‌تواند مسیر این پدیده را روشن‌تر کند و انگیزه لازم را در متولیان بالندگی اعضای هیئت در راستای بهره‌گیری از شیوه‌های نوین و اثربخش‌تر نظیر منتورینگ در جهت تحقق نیازها و توانمندتر ساختن اعضای هیئت علمی جوان و جدید ایجاد نماید.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار با چالش‌های متعددی مواجهند که ریشه در تحول آموزش عالی از تجارب کاری قبلی خود دارد. کونراد<sup>۳</sup> بیان می‌کند که اعضای هیئت علمی جدید می‌خواهند که با دپارتمان سازگار شوند و نیازمند توسعه دادن روابطی مثبت با دانشجویان، همکاران و مدیران و انطباق یافتن با جامعه و نقش جدید خود هستند. در چنین موقعیت‌هایی نقش منتور حیاتی

<sup>1</sup>. <http://commons.Calgary.Ca>

<sup>2</sup>. Mentor

<sup>3</sup>. Conrad

است. علاوه بر این، منتور کیفیت موفقیت را ارتقا می‌دهد، یک فرد بی طرفی را پرورش می‌دهد که بدنبال پرسش‌هایی باشد و به کاهش خطاهای افراد جدید کمک می‌کند (Marcoline, 2014). برنامه‌های منتورینگ غالباً به علت تأثیر مثبتی که بر افراد دارند، مورد بررسی قرار می‌گیرند. منتی‌ها در روابط منتورینگ اغلب منافع بسیاری را تجربه می‌کنند از جمله؛ ارتقای اعتماد به نفس، دسترسی بالا به مشاوره و اطلاعات مرتبط، فرصتی جهت دریافت بازخوردهای تشویقی کاربردی، مایت شخصیتی بیشتر؛ بالا رفتن اثربخشی، آگاهی نسبت به فرهنگ، سیاست و فلسفه سازمان و دسترسی به یک مشاور قابل اعتماد برای بیان دغدغه‌ها و یا ایده‌ها (Rawlings, 2002). ارتقای رضایت شغلی، کسب درآمد بالاتر، پیشرفت سریع‌تر و برنامه‌های شغلی جدی‌تر نیز از دیگر مزایای منتورینگ برای افرادی است که تحت روش آموزشی منتورینگ قرار می‌گیرند (Wright & Wright, 1987). منتورینگ همچنین می‌تواند به توسعه شغلی، شبکه‌سازی، توسعه حرفه‌ای و ویژگی‌های هویت شخصی بپردازد. منتورهایی که در زمینه‌های ارتقای مهارت نوشتن مقاله، پژوهش و مهارت‌های تحلیلی راهنمایی ارائه می‌دهند، می‌توانند توجه خود را به توسعه شغلی معطوف کنند. انجام کارهای پژوهشی به صورت گروهی و نگارش مقالات بطور مشترک در نشریات، می‌تواند در یادگیری و انجام تحقیقات دانشگاهی به کارآموز کمک نماید. دعوت از منتی‌ها برای شرکت در جلسات یا کنفرانس‌های حرفه‌ای آموزشی، امکان رخ دادن شبکه‌سازی را فراهم می‌آورد. گرچه عده‌ای معتقدند تنها منتی‌ها ذینفعان در روابط منتورینگ هستند، ولی منتورها نیز در این روابط از پاداش و جوایز مختلف نیز بهره‌مند می‌شوند. منتور قادر است برای بالا بردن تجربه کارآموز، از تجارب کسب شده خود بهره‌گیرد، دیگر مزایا برای منتور عبارت است از اصلاح و بازبینی نقش خود، کسب رضایت شغلی بالاتر، خودشناسی، ارتقای روابط حرفه‌ای، شناسایی همتایان و ایفای یک نقش فعال در ارتباط با یادگیری و توسعه (Rawlings, 2002). با شناسایی مزایا به شکلی که در حیطه آموزش عالی به کار می‌روند، مجدداً توسعه حرفه‌ای و شغلی، شبکه‌سازی، ویژگی‌های هویت شخصی پدیدار می‌شوند. تفکر آکادمیک و پژوهشگرانه منتورها احیا می‌گردد. دانش و تجارب آکادمیک کسب شده به ارتقای مهارت‌های تدریس و پژوهش و دانش آن‌ها منجر می‌گردد (Wright & Wright, 1987).

علاوه بر منتی و منتورها، مؤسسات آموزش عالی نیز از مزایای برنامه‌های منتورینگ بهره‌مند خواهند شد. در درجه اول هزینه‌های مرتبط با منتورینگ در مقایسه با دیگر انواع شیوه‌های آموزش و توسعه کارکنان کمتر است. همچنین مؤسسات در نتیجه برنامه‌های منتورینگ متوجه افزایش سطح تعهد و بهره‌وری افراد در سراسر سازمان شده و می‌توانند از این روش برای جذب و استخدام اعضای هیئت علمی استفاده نمایند. دیگر مزایای منتورینگ برای مؤسسات آموزش عالی شامل

ایجاد تعاملات جدی تر میان همکاران، ارتباطات بهتر و افزایش شبکه‌های کاری میان افراد می‌باشد. بطور کلی عمده‌ترین مزایا عبارتند از:

تسهیل استخدام، نگهداشت و توسعه اعضای هیئت علمی ( Bland et al, 2009, McKinley, 2004; )  
(Gwyn, 2011; Falzarano & Zipp, 2012)

جامعه‌پذیر کردن منتی‌ها در درون یک فرهنگ آکادمیک و علمی ( Bland et al, 2009, Lumpkin, )  
(2011)

ایجاد روابط و شبکه‌هایی میان منتورها و منتی‌ها ( Benson, 2002; Borders et al, 2011 )  
افزایش بهره‌وری منتورها و منتی‌ها ( Falzarano & Zipp, 2012 )

ارتقای رشد حرفه‌ای و توسعه شغلی منتورها و منتی‌ها ( Karam, 1985 ) و افزایش بهره‌وری و ثبات سازمانی ( Bland et al, 2009; Falzarano & Zipp, 2012 )

#### جدول ۱. مزایای منتورینگ (Beever & Rea, 2010)

| مزایای منتورینگ   |   |  |
|---|---|--|
| مزایای منتورها  | مزایای منتی‌ها  | مزایای برای منتی‌ها  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>انتقال بیش‌تر دانش و یادگیری</li> <li>تیروی کاری شایسته‌تر</li> <li>ارتقای بهره‌وری</li> <li>بالا رفتن شناخت نیازهای یادگیری و شکاف‌های مهارتی</li> <li>احساس مالکیت بیشتر از توسعه</li> <li>حفظ بیش‌تر دانش در سازمان</li> <li>بالا رفتن جو اعتماد و احترام</li> <li>ارتباطات قوی‌تر در سراسر سطوح سلسله مراتبی</li> <li>ارتباطات بهتر در تمام حوزه‌های مختلف سازمان</li> <li>درک بهتر کارکنان از سازمان</li> <li>بالا رفتن مشارکت کارکنان با سازمان</li> <li>روابط کاری بهتر، رسیدگی بهتر به مشکلات در محیطی امن قبل از آنکه این مشکلات جدی گردند</li> <li>افزایش رفاه کارکنان</li> <li>بالا رفتن میزان نگهداری و حفظ کارکنان</li> <li>کمک به ایجاد یک هویت سازمانی</li> <li>ایجاد تصویر بهتری از سازمان برای کارکنان و عوامل خارجی همچون استخدام و بازاریابی</li> <li>شناخت بیشتر و بهتر تلاش‌های سازمانی از طریق سازمان و دیگران (تشویق‌های خارجی و اعتبارات)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>فرصتی برای بکارگیری دانش سخت و تجارب دست آورده</li> <li>احساس رضایت از کمک به افراد دیگر و مشاهده توسعه و پیشرفت آن‌ها</li> <li>فرصتی برای یاد گرفتن از دیگران</li> <li>بالا رفتن مهارت‌های ارتباطی</li> <li>بالا رفتن مهارت‌های مرتبط با توسعه دیگران</li> <li>کسب دیدگاهی نسبت به دیگر حوزه‌ها و جنبه‌های سازمان</li> <li>احساس رضایت از کمک کردن به سازمان، از طریق کمک به توسعه و اثربخشی محیط کار</li> <li>شناخت مشارکت و کمک منتور توسط افراد</li> <li>شناخت مشارکت و کمک منتور توسط سازمان</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش اعتماد و خودشنکوفایی</li> <li>فرصتی برای تأمل و تمرکز کردن بر روی وضعیت‌های شخصی</li> <li>بالا رفتن توانایی فکر کردن، تجزیه و تحلیل کردن و یافتن راه‌حل‌هایی برای مشکلات</li> <li>افزایش انگیزه از طریق تشویق شدن و تمایل به داشتن دستاوردها</li> <li>وسیع‌تر شدن آمال و آرزوها</li> <li>افزایش یادگیری و دانش</li> <li>فرصتی حمایتی برای توسعه دادن برنامه شغلی</li> <li>جهت‌گیری سریع‌تر نسبت به سازمان برای کارکنان تازه‌وارد</li> <li>درک بیشتر سازمان</li> <li>دیدگاهی نسبت به الگوهای تفکر از مدیریت ارشد</li> <li>ارتباط با فرد و الگویی که در سازمان مورد احترام است</li> <li>الگویی نقش برای موفقیت در سازمان</li> <li>درک بهتر و کمک به ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای و کاری</li> <li>فرصتی برای مطرح کردن مسائل و مشکلات حوزه فردی و کاری (تعادل زندگی کار، امنیت شغلی، فشارهای کاری، ارتباطات کاری) با فردی که محیط کار را می‌شناسد ولی در مدیریت صفا قرار ندارد.</li> <li>کاهش استرس در نتیجه توانایی مطرح کردن مشکلات و مسائل.</li> </ul> |

در ارتباط با مقوله منتورینگ، تا آنجا که پژوهش‌گر این تحقیق مطلع است، مطالعاتی در حوزه آموزش عالی در سطح کشور انجام نشده است و منتورینگ مبحثی جدید در محافل آموزش عالی ایران محسوب می‌شود، ولی در سطح جهانی مطالعات بسیار گسترده‌ای در حوزه منتورینگ صورت گرفته است اما محقق این پژوهش نتوانست در ارتباط با موضوع پژوهش، تحقیق و پژوهش مشابهی پیدا نماید. لذا محدودیت زیادی در ارائه پیشینه پژوهش وجود دارد. در این راستا به پژوهش‌های انجام شده در جهان که نسبتاً شباهت و نزدیکی بیش‌تری با موضوع پژوهش دارند، اشاره می‌گردد. اولانینی (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی تأثیرات منتورینگ بر ماندگاری و حفظ اعضای هیئت علمی دانشکده پرستاری پرداخته است. این پژوهش، پژوهشی کیفی به شیوه پدیدارشناسی به بررسی و شناسایی ادراکات تجارب اساتید پرستاری می‌پردازد. در این پژوهش با ۹ عضو هیئت علمی اسبق و فعلی پرستاری که با دانشگاه‌های پرستاری در شمال شرقی ایالت متحده در ارتباط بودند، مصاحبه شد. نتایج پژوهش نشان داد که اخلاق سازمانی برای موفقیت منتورینگ بایستی به عنوان عاملی مهم در پایداری سازمانی در نظر گرفته شود. بهره‌گیری از تکنولوژی نظیر منتورینگ مجازی و اتاق‌های گفتگو برای شبکه‌سازی می‌تواند امکان بکارگیری و استفاده از منتورینگ را برای اعضای هیئت علمی جدید پرستاری بالا ببرد.

سوزان<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی به ارتباطات میان رضایت شغلی، مدت اشتغال و منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشکده پرستاری پرداخته است. هدف این پژوهش کمی، بررسی رضایت شغلی میان اعضای هیئت علمی دانشکده پرستاری که در برنامه منتورینگ رسمی شرکت کرده بودند، می‌باشد. چارچوب مفهومی این پژوهش مبتنی بر نظریه یادگیری بزرگسالان نولز است. ۴۹ عضو هیئت علمی در این پژوهش شرکت کردند و ابزار پژوهش (پرسشنامه) را تکمیل نمودند. نتایج پژوهش بیانگر ارتباط مثبت میان شرکت در برنامه منتورینگ و رضایت شغلی است.

فالزارانو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر منتورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشکده درمان که در دوران تصدی یا واجد شرایط جذب شدن هستند، پرداختند. این مطالعه به بررسی وضعیت کنونی منتورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشکده کاردرمانی دانشگاه ایالت متحده پرداخته است. داده‌ها و اطلاعات کمی و کیفی این پژوهش با بهره‌گیری از یک مطالعه توصیفی مقطعی و با کمک ابزار پرسشنامه بسته و بازپاسخ گردآوری شده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد بیش از نیمی از شرکت‌کنندگان نسبت بر منتورینگ مثبت بوده‌اند. این شرکت‌کنندگان اذعان داشتند که منتورینگ در چهار زمینه موفقیت علمی آنها را تحت تأثیر قرار داده است: ارتقا و پیشرفت در

1. Suzan

2. Falzarano

تدریس، ارتقای پژوهش، همکاری در ارائه خدمات و موفقیت در زمینه‌های جذب و ارتقا. همچنین اعضای هیئت علمی به تأثیر مهم منتورینگ بر جامعه‌پذیری دانشگاهی نیز اشاره داشتند، مواردی همچون: درک انتظارات رسمی و غیررسمی دانشگاه در زمینه‌های تدریس، پژوهش، ارائه خدمات، احساس تعلق و ارتباط به محیط دانشگاهی و درک فرهنگ خاص و منحصر به فرد دانشگاه.

وادل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی کیفی قلمرو منتورینگ اعضای هیئت علمی؛ تثبیت موقعیت اعضای هیئت علمی جدید و جوان برای موفقیت را مورد بررسی قرار داده‌اند. آنها بر این باورند که اولویت‌های متعدد و رقابتی یک محیط دانشگاهی پویا و در حال تغییر می‌تواند چالش‌های مهمی را برای اعضای هیئت علمی جدید ایجاد کند. منتورینگ به عنوان یک استراتژی مهم در جهت کمک به جامعه‌پذیری اعضای هیئت علمی جدید با نقش‌ها و انتظارات محیط دانشگاهی شناخته شده است. منتورینگ همچنین به اساتید جدید کمک می‌کند تا مهارت‌های جدیدی که منجر به موفقیت آنها در مسیر دانشگاهی و علمی می‌شود، یاد بگیرند. آنها در این پژوهش استقرار و ارزشیابی چرخه اقدام منتورینگ را با هدف حمایت از اعضای هیئت علمی جدید در دو سال اول انتصاب دانشگاهی آنها مورد بررسی قرار داده‌اند. شرکت‌کنندگان این پژوهش اساتید استادیاری بودند که در دو سال حرفه کاری خود قرار داشتند. شرکت‌کنندگان این پژوهش اذعان داشته‌اند که منتورینگ، آنها را به یک فرهنگ حمایتی، حس تعلق و فضای آرامی برای بیان دغدغه‌ها و مسائل و یادگیری استراتژی‌هایی از سوی منتورها و دیگر منتهی‌هایی که در موقعیتی مشابه آنها قرار دارند، مجهز نموده است. ماهیت میان‌رشته‌ای فرایند منتورینگ، توانایی اعضای هیئت علمی را برای هدایت نقش خود به عنوان یک هیئت علمی جدید و گسترش همکاری آسان‌تر کرده است. همچنین منتورینگ فرصت‌هایی را برای اساتید جوان برای برقراری روابط با سایر دانشکده‌ها و رشته‌ها ایجاد نموده است. همچنین منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدید منجر به ارتقای ماندگاری، احساس تعهد بیشتر نسبت به دانشگاه، ارتقای دستاوردهای پژوهشی و میزان انتشارات و کمک به تحقق اهداف دانشگاه شده است.

مورینا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی ترکیبی به بررسی منتورینگ برای مدرسان تازه‌کار پرداخته است. هدف اولیه این پژوهش، بررسی برنامه منتورینگ برای مدرسان تازه‌کار در جهت تعیین اثربخشی آن برای این افراد و درک افراد از عناصر اصلی برنامه منتورینگ بوده است. شرکت‌کنندگان این پژوهش دریافته‌اند که مهمترین ارکان برنامه منتورینگ، این بود که منتورها (مدرسان باتجربه) حامی آنها بودند و راهنمایی‌ها و توصیه‌های کاربردی را به آنها ارائه می‌کردند، منتورها افرادی آگاه

1. Waddell

2. Morina



و باتجربه بودند و جو آموزشی خوبی میان آنها حاکم بود. همچنین نتایج این بررسی نشان داد که برنامه منتورینگ برای مدرسان تازه‌کار و کم‌تجربه، شیوه‌ای مؤثر و اثربخش است و به آنها در ارتقای توانمندی‌های لازم کمک می‌کند.

ماس، تشیما و لس‌زاگز (۲۰۰۸) در پژوهشی به اجرای منتورینگ گروهی برای اعضای هیئت علمی تازه‌کار<sup>۱</sup> پرداختند. هدف این پژوهش ارزیابی منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار بود. ۱۰ نفر از اعضای هیئت علمی جدید دپارتمان روان‌پزشکی بیمارستان سانی‌بروک<sup>۲</sup> دانشگاه تورنتو در هر ۲ ماه به مدت یکسال از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۵ در این برنامه شرکت کردند. نتایج پژوهش بیانگر موفقیت‌های زیادی برای اعضای هیئت علمی جدید در زمینه‌های مختلفی نظیر توسعه فردی، کسب دانش، برنامه‌ریزی فعالیت‌های آتی، موفقیت‌های عاطفی بود. بطور کلی این شکل از منتورینگ گروهی برای اعضای هیئت علمی تازه‌کار در این دانشگاه، بعنوان شیوه آموزشی کارآمد و اثربخشی شناخته شد.

#### اهداف و سوال‌های پژوهش

هدف اصلی و عمده این پژوهش، شناسایی پیامدهای بکارگیری منتورینگ در راستای توانمندسازی اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام در ایران است. برای حصول به این هدف، سوال زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

پیامدهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام چیست و چه نتایجی در پی دارد؟

#### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش پژوهش تحلیل محتوا صورت گرفته است و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته که از روش‌های اصلی جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش‌های کیفی بوده و در برخی از تحقیقات تنها روش جمع‌آوری داده‌هاست، جمع‌آوری شده است. جامعه این پژوهش، آن دسته از اساتیدی است که نسبت به موضوع پژوهش (منتورینگ) مطلع بوده و می‌توانند اطلاعات بالارزشی را در اختیار نگارندگان این پژوهش قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش بصورت هدفمند به شیوه گلوله‌برفی انجام گرفت. نمونه‌های این پژوهش را تعداد ۲۰ نفر از اساتید مطلع نسبت به موضوع پژوهش تشکیل داده است چرا که در پژوهش حاضر، داده‌های بدست آمده در اطلاع‌رسان ۲۰ به اشباع رسیدند. کلیه مصاحبه‌ها توسط شخص پژوهشگر انجام گرفت و پس از مصاحبه‌ها، متن ضبط شده کلمه به کلمه

<sup>1</sup>. Junior Faculty

<sup>2</sup>. Sunnybrook

پیاده و به عنوان داده تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به میزان علاقه و مشارکت مصاحبه‌شونده، مصاحبه با هر فردی طی یک الی تا دو جلسه و به مدت متوسط یک ساعت به طول انجامید. همچنین در روند پژوهش تلاش شد به منظور حفظ اصول اخلاق پژوهشی، رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان در پژوهش جلب شود و رازداری، محرمانه و گمنام بودن، امانتداری و نیز آزادی نظر مشارکت‌کنندگان در حین مصاحبه و بعد از آن رعایت شود. فرایند تحلیل در پژوهش حاضر به شرح ذیل و با استفاده از روش کدگذاری<sup>۱</sup> (کدگذاری باز و کدگذاری محوری) استراس و کوربین<sup>۲</sup> (۱۳۹۰) صورت گرفته است. در این پژوهش مراحل تحلیل داده‌ها با کمک نرم‌افزار مکس کیو دی ای<sup>۳</sup> ورژن ۱۲ انجام شد. روایی و اعتباریابی پژوهش کیفی با روش ارزیابی لینکلن و گوبا<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) بر پایه چهار معیار اعتباربخشی و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اعتمادبخشی و تأییدپذیری صورت می‌پذیرد. در این پژوهش محقق با صرف زمان کافی و نگارش یادداشت دامنه و یادآور در طول پژوهش خاصه در فرم‌های اکسل و بازبینی و بررسی فرایند تحلیل و مقوله‌های بدست آمده به کمک ۲ نفر از مشارکت‌کنندگان به عنوان ناظرین و اعمال نظرات ایشان (کنترل از سوی اعضاء) در کدگذاری محوری میزان اعتباربخشی داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است. همچنین به منظور انتقال‌پذیری در این پژوهش از داده‌های غنی و حصول اطمینان از گردآوری طیف وسیعی از نظرها و دیدگاه‌ها استفاده شده است. از تنوع گروه‌های متخصص و صاحب‌نظر با روش نمونه‌گیری هدفمند نیز به منظور بالا بردن روایی فرایند مصاحبه استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

سوال پژوهش: پیامدهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام چیست و چه نتایجی در پی دارد؟

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با اطلاع‌رسان‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پیامدهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام شامل ۲ مقوله اصلی، ۶ مقوله فرعی و ۲۳ زیرمقوله و ویژگی می‌باشد که در جدول ۲ ارائه شده است.

1. Coding  
 2. Straus & Corbin  
 3. Maxqda  
 4. Lincoln & Guba

جدول ۲. پیامدهای بکارگیری منتورینگ در راستای توانمندسازی اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام

| عقولات اصلی                            | عقولات فرعی                            | زیرعقولات و ویژگی‌ها           |
|--|--|--------------------------------|
| توانمندسازی اساتید                     | —                                      | کاهش آزمون و خطا               |
|  |  | کاهش نگرانی و استرس            |
|  |  | ارتقای مهارت تصمیم‌گیری منتهی  |
|  |  | ارتقای خودآگاهی در منتهی       |
|  |  | ارتقای مهارت های تدریس         |
|  |  | ارتقای مهارت های پژوهشی        |
| بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی | بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی | ارتقای شبکه سازی حرفه ای       |
|  |  | ارتقای مهارت های ارتباطی       |
|  |  | فرصتی برای یادگیری متقابل      |
|  |  | کمک به تحقق اهداف              |
| ایجاد انگیزه و افق یادگیری             | ایجاد انگیزه و افق یادگیری             | احساس تعلق پذیری به دانشگاه    |
|  |  | پیگیری برنامه توسعه فردی       |
|  |  | ارتقای انگیزه                  |
|  |  | موفقیت آمیز طی نمودن مسیر شغلی |
| بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی | بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی | کمک به ارتقای شغلی             |
|  |  | کمک در تسهیل کار و زندگی       |
|  |  | ارتقای رعایت و امنیت شغلی      |
|  |  | ارتقای کار گروهی               |
| بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی | بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی | ارتقای سلامت سازمانی           |
|  |  | کاهش هزینه ها                  |
|  |  | ارتقای علمی دانشجویان          |
|  |  | ارتقای تولید و تسهیل دانش      |
| توانمندسازی اساتید                     | —                                      | ارتقای رشد علمی دانشگاه        |
|  |  | ارتقای رشد علمی دانشگاه        |

بالندگی فردی: براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، این عامل شامل چهار مقوله فرعی توانمندسازی اساتید، بهسازی روابط، ایجاد انگیزه و افق یادگیری و بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی است.

توانمندسازی اساتید در ویژگی‌هایی نظیر؛ کاهش آزمون و خطا، کاهش نگرانی و استرس، ارتقای مهارت تصمیم‌گیری، ارتقای مهارت خودآگاهی، ارتقای مهارت‌های تدریس و ارتقای مهارت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی نمایان می‌شود

در زمینه کاهش آزمون و خطا مصاحبه‌شونده شماره ۷ معتقد است: "یک استاد جدید که می‌آید سر کلاس، بچه‌ها برایش موش آزمایشگاهی هستند با آزمایش و خطا درس می‌دهد دانشجویان می‌گویند، این بلد نبود درس دهد یا خوب سوادش خوب بود ولی نمی‌توانست منتقل کند ولی

طبیعتاً وقتی یک استاد جوانی دو سال دوره منتورینگ را طی کند این ضایعات را ندارد. وقتی شما می‌فرستید سر کلاس وقت آن دانشجویها تلف نمی‌شود، آنها می‌داند این آموزش کافی را دیده آمادگی لازم را کسب کرده و الان می‌تواند". همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ نیز در این موضوع برحسب تجربه زیسته خود اذعان می‌دارد: "به عنوان مثال من دوست داشتم برم دیدگاه اخلاقی یاد بگیرم اگر خودم می‌خواستم از صفر شروع کنم شاید ده پانزده سال طول می‌کشید و خطا و اشتباه زیاد می‌کردم". در زمینه کاهش نگرانی و استرس مصاحبه‌شونده شماره ۱۴ معتقد است: "استادی که اولین بار بخواد بره سر کلاس به هر حال حتما نگران است و لرزش‌ها و استرس‌هایی دارد. من اعتقادم بر این است اگر این مراحل اگر منتورینگ خوب انجام شود، کمتر کسی دچار این مشکل می‌شود، به هر حال سیستم دانشجویی ما با قبل خیلی فرق کرده است، دانشجویها الان خیلی متوقع هستند، اگر الان یه چیزی بگم مثلاً میگن استاد این که تکراریه یا یه چیزی بگم استاد این را استاد دیگه هم گفت ولی من باید مسلط باشم به کارم که فوقش خیلی راحت بگم اشکال نداره من این را چک می‌کنم تا ببینم چطور است. کسی که با منتور می‌رود سر کلاس و با منتور فعالیت می‌کند، قطعاً می‌تواند این نگرانی‌ها این اضطراب‌ها را کاهش دهد". همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۸ نیز در این موضوع اذعان داشت: "منتورینگ به کاهش استرس اساتید جوان و بعضاً همه اساتید می‌تواند کمک کند. چرا که کلاس رفتن استرس دارد بنده الان ۳۲ سال است که به عنوان یک فول پروفیسور به کلاس می‌روم و بعدازظهر هم کلاس دارم بازم این استرس را دارم برای اینکه الان در عصر اطلاعات و ارتباطات داریم کار می‌کنیم، ۱۵ سال پیش می‌رفتم سر کلاس و تمام علوم می‌خواستم یاد بدهم در سینه خود حصرش کرده بودم هرچی می‌گفتم دانشجو یاد می‌گرفت و هر چه نمی‌گفتم، یاد نمی‌گرفتند، الان حصر نیست الان علم در اختیار اینترنت است، دانشجو خیلی جلوتر از استاد است، چون استاد به اندازه دانشجو وقت ندارد که در یک زمینه کار کند ولی دانشجو در یک زمینه روزها می‌تواند کار کند و این خود به خود می‌طلبد کلاس چالش بالایی برای اداره توسط استاد داشته باشد و این استرس نمک کار است بخشی از رسیپی کار است و منتور می‌تواند از طریق‌هایی به یک استاد جوان یاد دهد که چه کاری انجام بدهد که استرس کار کمتر شود، راحت‌تر با بعضی مسائل برخورد کند، اگر مصادف شدی با یک سوالی که جوابش را نمی‌دانی، چطور دانشجو را مجاب کنی، چطور کلاس را اداره کنی، چند بار می‌توانی بگویی نمی‌دانم. پس باید محتاط بود لذا کلاس استرس دارد به خصوص کلاس‌های دکتری خیلی استرس دارد و اگر استاد بی‌تجربه باشد، راحت زمین می‌خورد و اساتید جوان ما به دلیل نداشتن تجربه و کوبندگی لازم و به دلیل داشتن یک دانش نظری نه چندان عمیق اگر دانشجویان نسبتاً زیرکی پیدا شوند در علوم می‌توانند فوق‌العاده اذیت کنند ولی اجرای منتورینگ و قرار دادن منتور برای اساتید جوتن می‌تواند در این زمینه کمک کند و موجب کاهش استرس افراد

شود". در زمینه ارتقای مهارت خودآگاهی و تصمیم‌گیری مصاحبه‌شونده شماره ۳ اذعان داشت: "ببینید هدف منتورینگ آگاهی و آگاه‌موندن است من از این تجربه‌ای که خدمتون عرض کردم عمدتاً اگر شما از من بپرسید چقدر آگاهی این افراد کسب کردند من با قطعیت می‌گویم که آگاهی این استادها خیلی بالا رفت و در حقیقت اینها تونستند خیلی خوب تصمیم بگیرند". در زمینه ارتقای مهارت‌های تدریس مصاحبه‌شونده شماره ۱۹ اذعان داشت: "فرایند منتورینگ و بطور کلی منتور کمک می‌کند که کلاست بهتر باشد، آموزش و تدریس بهتری داشته باشی و به همین صورت ما کلاس‌های بهتری خواهیم داشت".

بهسازی روابط در ویژگی‌هایی نظیر؛ ارتقای شبکه‌سازی و ارتقای مهارت‌های ارتباطی اعضای هیئت علمی نمایان می‌شود.

در زمینه ارتقای شبکه‌سازی مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ بر حسب تجربه زیسته خود اذعان داشت: "منتورینگ به من کمک کرد و یک شبکه از تعامل با انسان‌های حرفه‌ای برایم به وجود آورد که الان باهاشون رابطه خیلی خوبی دارم و از اونها یاد می‌گیرم". همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۱۹ نیز در این موضوع معتقد است: "منتورینگ و منتور شما را وصل می‌کند به آدم‌های با نفوذی که کمک می‌کنند به شما تا در دانشگاه بتوانی وصل بشوی به آن آدم‌هایی که باید وصل شوی. یک منتور می‌تواند شما را کمک کند و انقدر نفوذ داشته باشد روی شما و شما را بتواند وصل کند به آدم‌های دیگر در دانشکده، دانشگاه و این ارتباطات به نظر من خیلی کمک کننده هستند. اینکه چه جوری بتونم با صنعت ارتباط داشته باشم و درگیر شوم، از مشورت‌ها، از مشاوره‌هایی که می‌دهند، ببینم این‌ها چه طور وارد آن بازار شدند، چطور مشورت می‌دهند، چه جوری کار می‌کنند، منتورینگ در این زمینه خیلی مفید است و تأثیرگذار". در زمینه ارتقای مهارت‌های ارتباطی مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ بر حسب تجربه خود اذعان داشت: "یاد گرفتم که می‌تونم حریم خودم را حتی با کسی که نخبه است، خیلی خوب تنظیم کنم، یاد گرفتم که روابط خوب داشته باشم و قاطعیت در تنظیم روابط داشته باشم".

ایجاد انگیزه و افق‌یادگیری در ویژگی‌هایی نظیر؛ فرصتی برای یادگیری متقابل، کمک به تحقق اهداف، احساس تعلق‌پذیری به دانشگاه، پیشبرد برنامه توسعه فردی و ارتقای انگیزه اعضای هیئت علمی متبلور است.

در زمینه فرصتی برای یادگیری متقابل مصاحبه‌شونده شماره ۱ مطرح کرد: "به نظر من رابطه منتورینگ بین منتور و منتهی صرفاً یک رابطه یاددهندگی و یادگیرندگی نیست بلکه یادگیری متقابل است، یعنی در این حال که منتور تجارب خود را منتقل می‌کند، منتهی می‌تواند با پرسیدن سؤال در ارتقای سطح دانش و توانایی خود منتور هم تأثیرگذار باشد". همچنین مصاحبه‌شونده

شماره ۱۲ نیز اذعان داشت: "نظام منتورینگ اگر ایجاد شود، فقط منجر به توسعه منتی‌ها نمی‌شود، منتورها هم توسعه پیدا می‌کنند. یعنی بالاخره من به عنوان منتور درست است که دست منتی را می‌گیرم و او را می‌کشم بالا و فاصله‌اش از ده تا را با خودم می‌کنم دو تا و هشت تا کم می‌کنم، هر چی بدم بهش می‌گم ولی در عین حال خودم نیز را باید بکشم بالا که این فاصله با منتی حفظ شود. من با خیلی از سازمان‌ها و دانشگاه‌ها که صحبت می‌کنم، یکی از موانع استقرار منتورینگ را این می‌دانند که می‌گویند ما اگر منتی را توسعه بدهیم، میان جای ما را می‌گیرند ولی من می‌گویم نه منتور همون طور که منتی را می‌کشد بالا، خودش هم باید بالا برود و این اتفاق تا حدودی روی می‌دهد. وقتی من تجربه منتورینگ بدست می‌آورم خب این خودش چند تا پله من را می‌برد بالاتر، لذا پیامدش ارتقا خود اعضای هیئت علمی را هم شتاب می‌دهد و تسریع و تسهیل می‌کند". مصاحبه‌شونده شماره ۲ نیز معتقد است: "در منتورینگ خود منتور دائما در حال رشد است و مهارت‌ها، تخصص‌ها، بینش‌ها و نگرش‌هایش در حال صیقل خوردن است و منتوری که در گذشته چندین منتی داشته است تک تک این منتی‌ها باعث رشد بیشتر منتور شده‌اند که این لایه‌های پنهان قضیه است". در زمینه کمک به تحقق اهداف مصاحبه‌شونده شماره ۳ مطرح کرد: "منتورینگ به شما به طور غایی کمک می‌کند به اهدافتون برسید و عملاً کارکرد واقعیش این است که یک پلت فرمی را ایجاد می‌کند که شما به سمت هدف مورد نظرتون حرکت کنید و آن را دنبال کنید". در زمینه احساس تعلق‌پذیری به دانشگاه مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ بیان کرد: "بزرگترین فایده‌اش تعلق به دانشگاه می‌شود. به نظرم آدم احساس محیط ساپورتینگ‌تری می‌کند، خاصیتش به نظرم هویت‌سازی است". در زمینه پیشبرد برنامه توسعه فردی مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد کرد: "پیامد این به عنوان یک روش، یک استراتژی، یک ابزار این است که اساتید از آن استفاده کرده تا بتوانند زمینه رشد را به شیوه معناداری فراهم کنند و امکان توسعه فردی و مدیریت حرفه‌ای را فراهم نمایند. چرا که منتورینگ تلاش می‌کند که به طور بالقوه زمینه‌ای را فراهم کند تا افراد فراسوی انتظارات جاری بتوانند نقش واقعی خودشان را ایفا بکنند".

بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی در ویژگی‌هایی نظیر؛ موفقیت‌آمیز طی نمودن مسیر شغلی، کمک به ارتقای شغلی، کمک در تسهیل کار و زندگی و ارتقای رضایت و امنیت شغلی ظاهر می‌شود. در زمینه موفقیت‌آمیز طی نمودن مسیر شغلی مصاحبه‌شونده شماره ۱۹ اذعان داشت: "منتورینگ باعث می‌شود که ما به هر حال محیط را بهتر بشناسیم، راه‌های ارتقای خودمان را بهتر بدانیم، راه‌هایی که می‌توانیم پیشرفت بکنیم و در مسیر شغلی و سازمانی درست قرار بگیریم را بهتر می‌شناسیم و مسیرمون مشخص‌تر می‌شود". همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۱ نیز بیان داشت: "بزرگترین دستاورد برنامه منتورینگ برای یک استاد جدید این است که به او کمک

می‌کند مسیر شغلی خودش را ارتقا دهد، یعنی به او کمک می‌کند که بهتر و صحیح‌تر مسیر شغلی خودش را دنبال کند و ارتقا یابد." در زمینه ارتقای رضایت و امنیت شغلی مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ اذعان داشت: "در نتیجه فرایند منتورینگ رضایت بالا می‌رود، ببینید خیلی دانشجویها میان از اساتید جوان پیش من شکایت می‌کنند از نظر تدریس، روابط و اخلاقی و فرهنگی و ... ولی اگر منتورینگ ایجاد شود و دانشگاه هم حمایت کند خیلی از این مشکلات از بین می‌رود." همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۳ نیز بر حسب تجربه زیسته خود به بیان کرد: "مهم‌ترین دستاورد لذت کار کردن است و من فکر کنم این تمام فعالیت‌ها را تحت‌الشعاع قرار دهد، محیطی که در آن امنیت است و ارضای شغلی اتفاق می‌افتد. من فکر می‌کنم مهم‌ترین دستاورد، این شادی است منتهی شادی برای چه؟ برای اینکه فرد روابط معنی‌دار و روابط ارزشمندی را در محیط کاریش ساخته است، من باز از تجربه زیسته خودم می‌گویم که اهمیت این را بگویم من در طی منتورینگ که شاید منتورینگی غیررسمی بود، ارتقا پیدا کردم و حس رضایت از کارم را داشتم."

بالندگی سازمانی: براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، این عامل شامل دو مقوله فرعی کارایی و توسعه اجتماعی، و تعالی علمی اعضای هیئت علمی می‌باشد. کارایی و توسعه اجتماعی در ویژگی‌هایی نظیر؛ ارتقای کار گروهی، ارتقای سلامت سازمانی و کاهش هزینه‌ها نمایان است.

در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۴ اذعان داشت: "اجرای منتورینگ برای دانشگاه ایجاد هم‌افزایی می‌کند. چرا که یک کار گروهی است و در کار گروهی هم‌افزایی صورت می‌گیرد. ولی اینجا دیگه بحث کار گروهی است، یعنی روحیه کار گروهی را در دانشگاه بالا می‌برد." همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۳ معتقد است: "یک مشکل بزرگی که ما الان در دانشگاه‌ها داریم مشکل در انجام دادن کار گروهی است و ولی اجرای منتورینگ و ایجاد همکاری میان اساتید می‌تواند موجب حل این مشکل می‌شود." در این زمینه سلامت سازمانی نیز مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ اذعان داشت: "در صورت اجرای منتورینگ فضای دانشگاه یک فضای خیلی مقدس‌تر، انسانی‌تر فرهنگی‌تر می‌شود، اختلاف این فضا با فضای بیرون بیشتر می‌شود، دانشگاه به عنوان یک مغز متفکر و پدید آورنده و شکل‌دهنده به بقیه اعضای جامعه نقش بیشتری پیدا می‌کند. نه مثل الان که نمی‌توانید میان خیلی از رفتارهای آدم‌ها در بیرون دانشگاه و درون دانشگاه تمایزی قائل بشید. متأسفانه همین رفتاری که من اینجا از همکارم، از دانشجو می‌بینم، بیرون هم می‌بینم، این خیلی بد است که دانشگاهی که باید تحول‌دهنده جامعه باشد، هماهنگ با جامعه که هماهنگی خوبی نیست دارد پیش می‌رود ولی به نظرم اجرای منتورینگ این پیامد مثبت را برای دانشگاه به ارمغان خواهد داشت که فضا سالم‌تر شود." همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۴ پیرامون این موضوع معتقد است:

"اگر دانشگاه را به سه قسمت تقسیم کنیم یک راس استاد است و تا آن بخش حرکت نکند، دو راس دیگر که کارکنان و دانشجویان هستند، حرکت نمی‌کنند اون سر مثلث است. شما اگر سیستم منتورینگ و کوچینگ را در دانشگاه و برای اساتید اجرا کنید اون سر به حرکت در می‌آید این پیامدش افزایش شادمانی سازمانی و سلامت سازمانی برای دانشگاه می‌گردد." در این زمینه کاهش هزینه‌ها نیز مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ مطرح کرد: "دستاورد برنامه منتورینگ برای سیستم و دانشگاه اولین فایده‌اش این است که باعث می‌شود هزینه‌های مربوط به خطاهای انسانی را کاهش می‌دهد و در ادامه هزینه‌های مربوط به توسعه منابع انسانی را نیز کاهش می‌دهد."

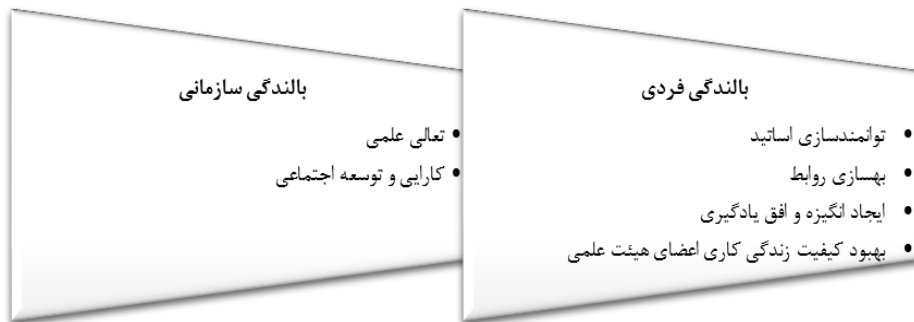
تعالی علمی در ویژگی‌هایی نظیر؛ ارتقای علمی دانشجویان، ارتقای تولید و تسهیم دانش و ارتقای رشد و عملکرد علمی دانشگاه متبلور است. در زمینه ارتقای رشد علمی دانشجویان مصاحبه‌شونده شماره ۷ معتقد است: "اجرای منتورینگ باعث می‌شود تا دانشگاه استاد خوب گیرش بیاید، دانشجو موش آزمایشگاهی هیچ استادی نیست دانشجو می‌داند هر استادی که بیاید سر کلاس دارای شایستگی کافی هست و این باعث می‌شود تا طبیعتاً خروجی دانشگاه هم خوب شود، وقتی همه استادها خوب باشند، همه شایستگی‌های کافی کارشان را انجام دهند طبیعتاً دانشجویهای خوبی هم تربیت می‌شوند." همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۱۹ نیز در این زمینه اذعان داشت: "از جمله دستاوردهای سازمانی که منتورینگ می‌تواند برای دانشگاه داشته باشد مربوط به خروجی دانشگاه‌ها که همون دانشجویان است، می‌شود. اجرای منتورینگ به استادان ما کمک می‌کند تا کلاس‌های بهتری داشته باشند، به تبعش دانشجویان با انگیزه‌تر و با شور و شوق‌تر می‌شوند، آنها بهتر می‌توانند از کلاس اساتید بهره ببرند و یاد بگیرند." در زمینه تولید علم و تسهیم دانش مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ معتقد است: "چیزی که اینجا به نظر من خیلی می‌تونه پیامد منتورینگ در دانشگاه را نشان دهد، موضوع و بحث تسهیم دانش است. اجرای منتورینگ در دانشگاه اگر صورت بگیرد، من فکر می‌کنم خیلی می‌تواند در تسهیم دانش و اطلاعات موثر باشد که این تسهیم دانش و اطلاعات خود منجر به تولید علم در دانشگاه می‌شود." همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۴ نیز در این زمینه اذعان داشت: "پیامدهای مثبت که از کرامات شیخ ما این است که شیره خورد و گفت شیرین است اجرای منتورینگ و روابط منور و منتهی در دانشگاه باعث می‌شود که این افراد دانش خوب تولید کنند، نهایتاً از طریق تسهیم دانش، تولید دانش اتفاق می‌افتد که اینها برای دانشگاه حیاتی است." در زمینه ارتقای عملکرد دانشگاه مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ معتقد است: "دستاورد این است که وظیفه سوری دانشگاه بهتر انجام می‌شود، یعنی بالا رفتن نمرات، تعداد مقاله‌ها، درسته که در منتورینگ اینها کانون توجه شما نیستند ولی همانطور که عرض کردم اینها را آدم‌هایی انجام می‌دهند که در فرآیند منتورینگ توسعه پیدا کردند، وقتی توسعه پیدا کنند، این کارها را بهتر انجام می‌دهند، پس ما به یک توسعه پایدار از انجام همین وظایف سوری دانشگاه هم



می‌رسیم." همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ نیز اذعان داشت: "اون دستاوردهایی که دانشگاه دنبالش است از طریق اجرای منتورینگ برای دانشگاه محقق می‌شود، خروجی‌های دانشگاه باکیفیت‌تر می‌شود، رشد علمی دانشگاه بالا می‌رود." مصاحبه‌شونده شماره ۲ نیز در این رابطه بیان می‌کند: "مهم‌ترین فایده آن این برنامه برای دانشگاه در عملکرد دانشگاه است این که دانشگاه زنده و پویایی خواهیم داشت. درست است که منتور و منتهی در چارچوب رشد خودشان از توسعه خود لذت می‌برند ولی اگر از بعد عقب‌تر نگاه بکنیم این حلقه‌های منتورینگ که در حال اتفاق افتادن در یک سیستم است که اولاً در حال ایجاد کردن یک فرهنگ آکادمیک است و آن را حفظ می‌کند و توسعه می‌بخشد و پالایش می‌کند و دانشگاه از نظر فرهنگ آکادمیک روزآمد می‌شود و دوماً دانشگاه استعدادها را به موقع شناسایی می‌کند و تدابیر لازم را برای در اختیار گذاشتن خوراک لازم برای پرورش این استعدادها و وجود فرصت لازم باعث پرورش این استعدادها را فراهم می‌کند. گاهی این استعداد شناسی‌ها و هدایت‌ها سرمایه بزرگی را برای یک دانشگاه فراهم می‌کند و فرهنگ‌سازی در این زمینه آن را تقویت می‌کند و نهایتاً دانشگاه را تبدیل به یک خانواده دوست داشتنی بزرگ می‌کند که افراد از آمدن به آن از صبح تا غروب لذت می‌برند و آقا بالاسر و قانون و مقررات و غیره نمی‌خواهند و این جو بوجود می‌آید که بدنبال خود پیشرفت‌هایی ایجاد می‌شود، کیفیتی به وجود می‌آید، ارتقای صحیحی در دانشگاه ایجاد می‌شود."

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور شناسایی پیامدهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا صورت گرفته است. یافته‌های این پژوهش براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با اساتید و مطلعین نسبت به این حوزه حاصل شده است که بیانگر پیامدهای بکارگیری منتورینگ در سیستم آموزش عالی است. با توجه به تحقیقات اندک صورت گرفته در کشور و بدیع بودن چنین موضوعی در کشور، می‌توان ادعا نمود که این پژوهش می‌تواند برای پرداختن به چنین موضوعی و توجه بیشتر به آن در حوزه توسعه و بالندگی اعضای هیئت علمی، شروع مناسبی باشد. همان‌طور که شکل ۱ نشان می‌دهد، یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که پیامدهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام شامل ۲ مقوله اصلی، ۶ مقوله فرعی و ۲۳ زیرمقوله و ویژگی می‌باشد.



شکل ۱: پیامدها و دستاوردهای منتورینگ

مولفه کلی بالتدگی فردی براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان با چهار مقوله توانمندسازی اساتید، بهسازی روابط، ایجاد انگیزه و افق یادگیری و بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی توصیف شده است که هر کدام از یک منظر این مولفه کلی را پوشش داده‌اند. منتورینگ در سیستم آموزش عالی و برای اساتید دانشگاه، در صورتی که بدرستی اجرا و استقرار یابد، دستاوردهای متعددی برای اعضای هیئت علمی جدید به ارمغان خواهد داشت که منجر به موفقیت آنها در حرفه استادی و عضو هیئت علمی دانشگاه می‌گردد. همانطور که نتایج مصاحبه با مطلعین کلیدی این پژوهش نشان داد توانمندسازی اساتید در ویژگی‌هایی نظیر؛ کاهش آزمون و خطا، کاهش نگرانی و استرس، ارتقای مهارت تصمیم‌گیری، ارتقای مهارت خودآگاهی، ارتقای مهارت‌های تدریس و ارتقای مهارت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی؛ بهسازی روابط در ویژگی‌هایی همچون ارتقای شبکه‌سازی و ارتقای مهارت‌های ارتباطی اعضای هیئت علمی؛ ایجاد انگیزه و افق یادگیری در ویژگی‌هایی نظیر فرصتی برای یادگیری متقابل، کمک به تحقق اهداف، احساس تعلق‌پذیری به دانشگاه، پیشبرد برنامه توسعه فردی و ارتقای انگیزه اعضای هیئت علمی و بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی در ویژگی‌هایی همچون موفقیت‌آمیز طی نمودن مسیر شغلی، کمک به ارتقای شغلی، کمک در تسهیل کار و زندگی و ارتقای رضایت و امنیت شغلی ظاهر می‌شود.

بدنه ادبیاتی نسبتاً گسترده‌ای وجود دارد که بیان می‌کنند که برنامه‌های منتورینگ منجر به مزایای مهمی برای اعضای هیئت علمی می‌گردد. این یک فرایندی است که در آن دانش ضمنی ممکن است به اعضای هیئت علمی کم تجربه‌تر انتقال یابد. پژوهش‌ها حاکی از آن است که داشتن منتور، سطوح بالای رضایت شغلی، اثربخش‌تر بودن آموزش و تدریس، سوابق علمی قوی‌تر و افزایش میزان

بقا و ارتقا را برای اعضای هیئت علمی به همراه خواهد داشت (Johnson, 2007). نتایج پژوهش Falzarano (2011) نشان داد که منتورینگ در چهار زمینه موفقیت علمی اعضای هیئت علمی جدید را تحت تأثیر قرار داده است: ارتقا و پیشرفت در تدریس، ارتقای پژوهش، همکاری در ارائه خدمات و موفقیت در زمینه‌های جذب و ارتقا. Rawlings (2002) نیز بیان می‌کند منتورینگ مزایا و منافع متعددی را برای اعضای هیئت علمی ایجاد می‌کند از جمله ارتقای اعتماد به نفس، دسترسی بالا به مشاوره و اطلاعات مرتبط، فرصتی جهت دریافت بازخوردهای تشویقی کاربردی، حمایت شخصیتی بیشتر؛ آگاهی نسبت به فرهنگ، سیاست و فلسفه سازمان و دسترسی به یک مشاور قابل اعتماد برای بیان دغدغه‌ها و یا ایده‌ها، توسعه شغلی، شبکه‌سازی، توسعه حرفه‌ای و ویژگی‌های هویت شخصی افراد. Laverick (2016) در پژوهش خود نشان داد منتورینگ زمان مدرسان را در ترسیم طرح درس دروس خاص نیز کمتر می‌کند که این مساله به کاهش آزمون و خطای مدرسان که ممکن است تأثیری منفی بر دانشجویان بگذارد، کمک می‌کند. همانطور که ملاحظه می‌شود یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های این افراد و سایر محققین همچون (Bland et al., 2009)، (Lumpkin, 2011)، (Benson, 2002)، (Borders et al., 2011) و (Falzarano & Zipp, 2012) همسویی و همخوانی دارد.

همچنین همانطور که نتایج مصاحبه با مطلعین کلیدی این پژوهش نشان داد مولفه کلی بالندگی سازمانی براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان با دو مقوله کارایی و توسعه اجتماعی و تعالی علمی توصیف شده است که مقوله کارایی و توسعه اجتماعی در ویژگی‌هایی همچون ارتقای کار گروهی، ارتقای سلامت سازمانی و کاهش هزینه‌ها نمایان و تعالی علمی در ویژگی‌های ارتقای علمی دانشجویان، ارتقای تولید و تسهیم دانش و ارتقای رشد و عملکرد علمی دانشگاه متبلور است. علاوه بر منتهی و منتورها، مؤسسات آموزش عالی نیز از مزایای برنامه‌های منتورینگ بهره‌مند خواهند شد. فالزارنو و زیپ (۲۰۱۲) در پژوهش خود نشان دادند که هزینه‌های مرتبط با منتورینگ در مقایسه با دیگر انواع شیوه‌های آموزش و توسعه کارکنان کمتر است. همچنین مؤسسات در نتیجه برنامه‌های منتورینگ متوجه افزایش بهره‌وری افراد شده‌اند. بطور خاص برنامه‌های منتورینگ می‌تواند به توسعه بیشتر دپارتمان‌های آموزش و مؤسسات آموزش عالی کمک نماید و وسیله‌ای برای روشن ساختن نقش‌ها و مهارت‌هایی است که برای ایجاد عملکرد در درون فرهنگ دانشگاهی لازم و ضروری می‌باشد. نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهشگران دیگری همچون (Bland et al., 2009)، (Waddell et al., 2016) و (Gwyn, 2011) همسو و هماهنگ می‌باشد.

### پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت استفاده از منتورینگ برای بالندگی اعضای هیئت علمی و بالا بردن کیفیت دانشگاه‌ها است. پیشنهادهای کاربردی زیر با توجه به تجربه محققان و دانشگاه‌های مورد مطالعه مفید و عملی به نظر می‌رسند:

۱. آگاهی بخشی سیاست‌گذاران آموزش عالی و متولیان جذب و بالندگی اعضای هیئت علمی از کارکردها و تأثیرات منتورینگ برای اساتید و دانشگاه.
۲. دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها تلاش نمایند تا اساتید باظرفیت و قابل‌منتور شدن را به منظور بهره‌گیری از منتورینگ و انتقال تجارب خود شناسایی کنند.
۳. جهت‌گیری مدیران دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی در بهره‌گیری از رویکرد منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدید.
۴. تلاش برای گسترش و تقویت فرهنگ منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه.
۵. تلاش برای استفاده از اساتید مجرب دانشگاه برای منتور شدن و بهره‌برداری از تجارب و اطلاعات آنها.
۶. لینک کردن برنامه منتورینگ و دستاوردهای آن به دیگر زیرسیستم‌های منابع انسانی دانشگاه.

## References

- Beevers, K & Rea, A. (2010) *Learning and Development Practice*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Benson, C. A., Morahan, P. S., Sachdeva, A. K., & Richman, R. C. (2002). Effective faculty preceptoring and mentoring during reorganization of an academic medical center. *Medical Teacher*, 24 (5), pp 550–557.
- Bland, C. J., Taylor, A. L., Shollen, S. L., Weber-Main, A. M., & Mulcahy, P. A. (2009). *Faculty success through mentoring: A guide for mentors, mentees, and leaders*. Lanham, MD: R&L Education.
- Blauvelt, M & Spath, L. (2008). Passing the torch: A faculty mentoring program at one school of nursing, *Nursing Education Perspectives*, 29 (1), pp 29–33.
- Boillat, M & Elizov, M (2014). Are mentors born or made? *Medical Education*, 48, (5), pp 546–547.
- Borders, L. D., Young, J. S., Wester, K. L., Murray, C. E., Villalba, J. A., Lewis, T. F., et al. (2011). Mentoring promotion/tenure-seeking faculty: Principles of good practice within a counselor education program. *Counselor Education and Supervision*, 50(3), pp 171–188.
- Bradley, A; Chyka, A; Fitzgerald, L; Hak, J; Miller, D; Parker, B; Phelps, J; Wood, C & Gourley, R (2006). A Comprehensive Approach to Faculty Development, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 70 (2), pp 1-7.
- Collins, T., Slough, S., & Waxman, H. (2009). Lessons learned about mentoring junior faculty in higher education. *Academic Leadership*, 7 (2), pp 18–22.
- De Janasz, S., & Sullivan, S. (2004). Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network, *Journal of Vocational Behavior*, 64 (2), pp 268–283.
- Falzaran, M. (2011). Describing the Occurrence and Influence of Mentoring for Occupational Therapy Faculty Members Who are on the Tenure Track or Eligible for Reappointment, Ph.D. Dissertation in Philosophy in Health Sciences, Seton Hall University.
- Falzarano, M., & Zipp, G. P. (2012). Perceptions of Mentoring of Full-Time Occupational Therapy Faculty in the United States. *Occupational Therapy International*, 19 (3), pp 117-126.
- Hall, D. T. (2002) *Careers In and Out of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Gwyn, P. G. (2011). The quality of mentoring relationships' impact on the occupational commitment of nursing faculty. *Journal of Professional Nursing*, 27 (5), pp 292-298
- Johnson, W. (2007). *On being a mentor: a guide for higher education faculty*, Mahwah: Erlbaum.
- Kohn, H. (2014). A Mentoring Program to Help Junior Faculty Members Achieve Scholarship Success, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 78(2), pp. 1-7.
- Lumpkin, A. (2011). A model for mentoring university faculty, *The Educational Forum*, 75, pp 357-368.
- MacKinnon, E. (2003). An Investigation of Pharmacy Faculty Attitudes toward Faculty Development, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 67 (1), pp 49-71.
- McKinley, M. (2004). *Mentoring Matters: Creating, Connecting, Empowering*. *American Association of Critical-Care Nurses*, 15 (2), pp 205-214
- Morina, F. (2010). *Mentoring and Retention in First Year Teachers: A Mixed Methods Study*, Ph.D. Dissertation in Philosophy, Capella University.
- Morin, K.H. & Aston, K.C. (2004). Research on faculty orientation programs: Guidelines and directions for nurse educators, *Journal of Professional Nursing*, 20 (4), pp 239-250.
- Moss, J., Teshima, J., & Leszcz, M. (2008). Peer group mentoring of junior faculty, *Academic Psychiatry*, May-June, 32, pp 230-235.
- Nave Ebrahim, E & Poorkarimi, J. (2008). Presenting a Conceptual Model for the Development of Faculty Members of Universities and Higher Education Centers. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 2 (5), pp 101-121.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (Fourth edition)*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Paul, S., Stein, F., Ottenbacher, K.J. & Liu, Y. (2002). The role of mentoring on research productivity among OT faculty, *Occupational Therapy International*, 9(1), pp 24-40.
- Rawlings, M. (2002). What is mentoring? Retrieved March 29, 2006, from <http://www.edu.salford.ac.uk/scd/documents/docs/Mentoringonlinepaper>.
- Sorcinelli, M.D. & Yun, J. (2007). From mentor to mentoring networks: Mentoring in the new academy, *Change*, 39 (6), pp 58-60.

- Suzan, Z. (2016). The Relationships among Job Satisfaction, Length of Employment, and Mentoring of Nursing Faculty. Dissertation of Doctor of Education (Ed.D.), Walden University.
- Taylor, & 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), pp. 1-10.
- Ulery, A. L., Sammis, T. W., & Mexal, J. G. (2004). A mentoring program that helps untenured faculty navigate the academic maze. *NACTA Journal*, 48 (2), pp 46–51.
- Waddell, J; Martin, J; Schwind, J & lapum, J. (2016). A faculty based mentorship circle: positioning new faculty for success. *Canadian Journal of Higher Education*, 46 (4), pp 60-75.
- Wright CA, Wright SD. (1987). The role of mentors in the career development of young professionals. *Family relations*, 204-8.
- Yamani Douzi Sorkhabi, M. (2012). *Quality in Higher Education*. Tehran: Samt Publication. (In Persian).
- Zachary, L.J. (2005). *Creating a Mentoring Culture*, JosseyBass: San Francisco. <http://commons Calgary Canada>
- Zeind, S.; Zdanowicz, M; MacDonald, K; Parkhurst, C; King, C & Wizwer, P (2005). Developing a Sustainable Faculty Mentoring Program, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 69 (5), pp 1-5.

<sup>1</sup>. <http://commons Calgary Canada>