

**شناسایی بایسته‌های اجرای فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد
مجتبی نادی^۱، میترا عزتی^۲، کیوان صالحی^۳
چکیده:**

هدف: در حال حاضر مراکز توسعه و بهسازی دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی در دنیا تلاش می‌کنند تا با تدوین و بکارگیری شیوه‌های جدیدی همچون منتورینگ، به نتایج کارآمدتری در فراهم آوردن برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی خود دست یابند. لذا این پژوهش با هدف شناسایی بایسته‌های اجرای فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد به انجام رسید.

روش: این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش پژوهش نظریه‌ای مبتنی بر تحلیل مضمون نگاشته شد. جامعه این پژوهش، کلیه اعضای هیئت علمی در تمامی دانشکده‌های دانشگاه فردوسی مشهد است، که در سطوح علمی استادیار، دانشیار و استاد مشغول به کار می‌باشند. برای نمونه‌گیری در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند و برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد استفاده شد.

یافته‌ها: بایسته‌های اجرای منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد در ۳ مقوله اصلی بایسته‌های سازمانی، فردی و مدیریتی شناسایی شدند و ۱۴ زیر مقوله را در خود جای داده‌اند که ذیل مقوله بایسته‌های سازمانی ۶ زیر مقوله بایسته‌های فرهنگی، نهادی، ارتباطی و تعاملی، اجتماعی، اداری و شغلی و تشویقی قرار دارد. بایسته‌های فردی فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی شامل ۳ زیر مقوله بایسته‌های شخصیتی، حرفه‌ای و تخصصی و جهت‌گیری غیرشخصی است. بایسته‌های اجرایی مدیریتی نیز شامل ۵ مقوله شناسایی و کاربست فرصت‌ها، شناسایی و کاربست چالش‌ها، سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، مدیریت و راهبری و پیاده‌سازی و اجرا قرار دارد.

نتیجه‌گیری: برای پیاده‌سازی منتورینگ اعضای هیئت علمی علاوه بر اهمیت فرآیند اجرا، بایستی به عوامل و مؤلفه‌های زمینه‌ساز و تأثیرگذار توجه شود تا برنامه منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه با موفقیت اجرایی شود.

کلیدواژه‌ها: منتورینگ، اعضای هیئت علمی، دانشگاه، آموزش عالی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۱۷

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱/۳۱

^۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. M.nadi@ut.ac.ir

^۲. استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول). ezati.M@ut.ac.ir

^۳. دانشیار، گروه روش‌ها و برنامه‌های آموزشی و درسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. keyvansalehi@ut.ac.ir

مقدمه

در دهه‌های اخیر، نظام آموزش عالی به علل مواجهه با رشد فرآیند فناوری، تغییرات وسیع اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و تأمین نیازهای جامعه با موضوعات اساسی روبه‌رو شده است (شریف زاده، ۱۳۹۰)، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به لحاظ رسالت مهم خود در تربیت نیروی متخصص و دانش پژوه، نقش مهمی را در آموزش نیروی انسانی شایسته و واجد صلاحیت برای کشور بر عهده دارند و مؤسسات آموزش عالی دستخوش تغییرات چشمگیری در زمینه طراحی تجارب یادگیری هستند (ساگناک و باران^۱، ۲۰۲۱). از این رو کارکنان آموزش عالی و به ویژه اعضای هیئت علمی به شایستگی‌های بیشتری نیاز دارند تا عملکرد با کیفیت برای متقاضیان خود فراهم کنند یکی از رویکردهای نوین آموزشی که در آن رسیدن به عملکرد مطلوب، مدنظر است اجرای برنامه منتورینگ^۲ می‌باشد (گلین^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). اگرچه منتورینگ به عنوان عاملی موثر در آموزش مهارت‌ها و رشد حرفه‌ای در سازمان‌ها محسوب می‌شود (جکسون^۴، ۲۰۱۹)، اما هنوز بسیاری از مراکز از این مهم بی‌بهره‌اند. امروزه از منتورینگ به عنوان یک راهبرد^۵ اصلی در بسیاری از سازمان‌ها و (از آن جمله دانشگاه‌ها) بهره‌برده می‌شود (لاوین^۶ و همکاران، ۲۰۰۶)، به طوریکه برنامه‌های این 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^۷ و همکاران، ۲۰۰۶) و یک فرایند مداوم برای ارتقای حرفه‌ای و حمایت روانی است که می‌تواند به جلوگیری از اضطراب، ارتقای یادگیری فعال، مسئولیت‌پذیری و بهبود اعتماد به نفس از آن بهره گرفت. منتورینگ را می‌توان به عنوان یک رابطه یادگیری که با اعتماد، احترام و تعهد شناخته می‌شود، مدنظر قرار داد که در آن منتور با به اشتراک گذاشتن تجارب زندگی، نفوذ و تخصص خود از پیشرفت حرفه‌ای و شخصی منتهی حمایت می‌کند (زحرا

-
- 1- Sagnak and Baran
 - 2- Mentoring
 - 3- Glynn
 - 4- Jackson
 - 5- strategy
 - 6- Lavin
 - 7- Sambunjak

و همکاران، ۲۰۲۳) و تمرکز اصلی آن بر یادگیری از طریق کسب دانش و مهارت است. فرایند یادگیری نیازمند آن است که مسئولیت‌ها بین منتور^۱ و متنی^۲ به اشتراک گذاشته شود (زاکاری^۳، ۲۰۰۰)، در واقع منتورینگ فرآیندی تعاملی است که میان فرد باتجربه و کم‌تجربه روی می‌دهد (اومر^۴، ۲۰۱۳) و نقش مهمی در انتقال خلاقیت از افراد باتجربه به افراد کم‌تجربه دارد (وانگ و شیبایاما^۵، ۲۰۲۲).

ارائه برنامه‌های آموزشی موثر برای اجرای منتورینگ در دانشگاه جهت آماده سازی اعضای هیئت علمی برای ایفای نقش مؤثر در فرآیندهای دانشگاهی مهم است (اویکاراین^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). اگرچه مفهوم منتورینگ به طور رسمی و از روزهای اولیه آموزش در یونان و روم وجود داشته است اما استفاده از آن در سیستم های آموزشی مدرن نیز قابل شناسایی است (اوسیوف 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^۷، ۲۰۲۲). امروزه مراکز توسعه و بهسازی دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی در تلاشند تا با تدوین و بکارگیری شیوه‌های جدیدی همچون منتورینگ به نتایج کارآمدتری در فراهم آوردن برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی نائل آیند. همچنین وجود مشکلاتی از قبیل تعامل و مشارکت پایین اعضای هیئت علمی در برنامه‌های رشد و بالندگی (بندعلی و همکاران، ۱۳۹۷)، و وجود موانع و چالش‌های رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی که استمرار آنها زمینه افت بهره‌وری، تعهد، سلامتی و نشاط و پویایی ایشان را فراهم آورده و می‌تواند در سطوح فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی، چالش‌ها و آسیب‌های مضاعفی را به همراه داشته باشد (قاسمی و صالحی، ۱۳۹۶)، لذا می‌توان از طریق توجه ویژه به روش‌های نوینی از قبیل منتورینگ ضمن بالا بردن کیفیت و تاثیر برنامه‌های رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی موانع و چالش‌های اعضای هیئت علمی در این حوزه را به حداقل رسانده و زمینه

-
- 1- Mentor
 - 2- Mentee
 - 3- Zachary
 - 4- Omer
 - 5- Wang a Shibayama
 - 6- Oikarainen
 - 7- Nkrumah & Scott

بالندگی هرچه بیشتر آنان را فراهم آورد چرا که منتورینگ دانشگاهی با اینکه تا حدودی در هر دانشگاه ممکن است متفاوت باشد، اما همیشه موثر بوده و اهداف مورد نظر را تسهیل نموده است. این در حالیست که بدون در نظر گرفتن اهداف برنامه منتورینگ تقریباً تمام مشارکت‌هایی که تحت این روش شکل می‌گیرند به انتقال و کسب دانش و تجربه منجر می‌شوند (تینوکو جیرالدو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲)، با این وجود بررسی‌ها حاکی از آن است که در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی افرادی بکار گرفته می‌شوند که هیچ اطلاعاتی در مورد تاریخچه حرفه خودشان ندارند و هیچ وقت بطور جدی از آنها خواسته نشده است که فلسفه خودشان از آموزش را شکل دهند یا دیدگاه خودشان را نسبت به فرآیند یاددهی - یادگیری بیان کنند (محب زادگان، ۱۳۹۱). اینجاست که منتورینگ می‌تواند به شیوه‌های مختلفی فعال شود و تقریباً همیشه تأثیرات مثبت روانی، اجتماعی و آموزشی مثبتی بر افراد داشته باشد و جوهره اصلی یک ارتباط میان فردی میان یک عضو هیئت علمی با تجربه و یک عضو هیئت علمی کم تجربه را فراهم کند (تینوکو جیرالدو و همکاران، ۲۰۲۲)، به طوری که که عضو هیئت علمی با تجربه نقش فعالی را در توسعه عضو هیئت علمی کم تجربه دارد و برای انتقال تجربه، دانش و تخصص به اعضای هیئت علمی جدید و کم‌تجربه کمک می‌کند و به اعضای هیئت علمی این امکان را می‌دهد تا راهنما و دستورالعملی جهت توسعه و بهبود مهارت‌های تدریس، پژوهش، آگاهی نسبت به انتظارات (تیلور و بری^۲ ۲۰۰۸)، مسئولیت‌های علمی و جامعه‌پذیری با دانشگاه کسب کنند (فالزارانو^۳، ۲۰۱۲). هدف استفاده از منتورینگ در آموزش عالی، ارتقا، 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 عضو هیئت علمی ارشد و یا با تجربه (منتور) و هم هیئت علمی جدید و یا کم تجربه (منتی) از تدریس و یادگیری بهره‌مند می‌شوند و در میان روابط پیچیده و متقاطع که در طول یک برنامه آموزشی سپری می‌کنند، رابطه منتورینگ می‌تواند بیشترین تأثیر را در توسعه هویت آنان داشته باشد (هنری و مالستد^۴، ۲۰۲۱). علیرغم اینکه مزایای برنامه‌های منتورینگ، چه

1- Tinoco-Giraldo
 2- Taylor and Berry
 3- Falzarano
 4- Henry and Mollstedt

رسمی و چه غیررسمی، در تحقیقات بی شماری در طول ۳ دهه گذشته و با شروع تحقیقات کرام^۱ (۱۹۸۵) در مورد منتورینگ در سازمانها، ثبت شده است جستجوهای اولیه نشان داد اقدام سازمان یافته‌ای با موضوع منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد انجام نشده است و اقدامات پراکنده‌ای که انجام شده نیز به شکل مناسبی اجرایی نشده‌اند. افزون بر این برخی پژوهش‌های سال‌های اخیر، به وجود برخی از مسائل و چالش‌هایی از قبیل عدم تمایل به اشتراک گذاری دانش توسط اعضای هیئت علمی (کیدوری و صادقی سمرجانی، ۱۳۹۵)، ضعف در کار تیمی (نادی و همکاران، ۱۳۹۶) و غفلت از برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی به عنوان محور برنامه‌های توسعه حرفه‌ای (زارع صفت و همکاران، ۱۳۹۷) در دانشگاه فردوسی مشهد اذعان دارند، لذا بررسی مساله منتورینگ در دانشگاه بسیار مهم جلوه نمود. البته نکته مهمی که وجود دارد این است که اکثر پژوهش‌ها منتورینگ را به عنوان یک فرآیند و یا یک برنامه مدنظر قرار می‌دهند و عوامل و مؤلفه‌های تاثیرگذار و بایسته‌های استقرار یک برنامه منتورینگ موفق را مورد توجه قرار نداده و این پدیده را بدون توجه به عوامل پیرامونی آن طراحی و پیاده‌سازی می‌کنند (مانند برخی از اقدامات پراکنده منتورینگ در دانشگاه فردوسی مشهد) که اجرای آن را به چالش می‌کشاند. لذا سئوالی که مطرح می‌شود این است که چه بایسته‌هایی در اجرای منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد بایستی مورد توجه قرار گیرد؟

منتورینگ مفهوم جدیدی نیست و ریشه در یونان باستان دارد به طوری که می‌توان گفت واژه منتور از داستان معروف اُدیسه هومر^۲ حدود ۸۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، گرفته شده است. اُدیسه، پادشاه ایثاکا، یکی از قهرمانان جنگ تروا بود، قبل از آن که به جنگ برود سرپرستی فرزند خود، شاهزاده تلماکوس^۳ 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 به عنوان یک معلم، الگو، مشاور، تسهیل‌کننده، محافظ، راهنما و حامی در کنار تلماکوس قرار گرفت در واقع او نقش‌هایی را برعهده داشت که امروزه افرادی که به آنان منتور می‌گویند این نقش‌ها رو

1- Kram
2- Homer's Odyssey
3- Telemachus

ایفا می نمایند (گابل دانک و کرفت^۱، ۲۰۰۴) و (هاستینگز و کین^۲، ۲۰۱۸). مرور مبانی نظری منتورینگ اعضای هیئت علمی آشکار می سازد که چارچوب های نظری مختلفی در پیدایش آن نقش داشته اند. نظریه های توسعه ای، نظریه های یادگیری و نظریه های اجتماعی سه دسته کلی از این نظریه ها می باشند (دومینگز و هاگر، ۲۰۱۳).

جدول ۱. نظریات زیربنایی مرتبط با منتورینگ

نظریه های زیربنایی	نظریه های مرتبط	ارتباط با منتورینگ
نظریه های اقتصادی	نظریه سرمایه انسانی، نظریه مبادله اجتماعی، نظریه مبادله رهبر-عضو	منتورینگ مبتنی بر هزینه های اجتماعی و اقتصادی و روابط متقابل است به طوری که منتور و منتی برای اینکه رابطه دوام یابد به ارزیابی هزینه و فایده می پردازند.
نظریه های رشد	نظریه رشد روانی-اجتماعی، نظریه زاینده گی، نظریه رشد نظریه رشد حرفه-ای، نظریه جامعه شناختی.	منتورینگ، فرآیند توسعه ای است که باعث ارتقاء شخصی و حرفه ای منتور و منتی می شود.
نظریه های 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.
نظریه های یادگیری	نظریه یادگیری اجتماعی، نظریه یادگیری موقعیتی،	منتورینگ امکان یادگیری برای منتور و منتی را

1- Gabel-Dunk & Craft

2- Hastings & Kane

سازمان یادگیرنده	فراهم می‌سازد و منتی از طریق مشاهده و اجتماع شدن یاد می‌گیرد.
نظریه‌های اجتماعی	نظریه نفوذ اجتماعی، نظریه فرهنگی و اجتماعی فرهنگ‌پذیری (در یک سازمان یا شبکه های اجتماعی رخ دهد).

با توجه به جدول ۱، نظریاتی که ذیل یک نظریه مبنایی قرار گرفته‌اند نظریه‌هایی هستند که رویکرد مشترکی به منتورینگ دارند برای مثال نظریه‌های رهبری اقتضائی و رهبری موقعیتی که تاثیرگذاری منتورینگ را به شرایط و موقعیت موکول می‌کنند ذیل نظریه مبنایی مدیریت و رهبری مطرح شده‌اند. در این قسمت به تشریح برخی از مهمترین نظریات مرتبط با منتورینگ پرداخته شده است. نظریه سرمایه انسانی^۱: مفروضه اصلی این نظریه، این است که افراد با سرمایه‌گذاری دانشی در خود در تلاش هستند تا سودمندی و منافع خود را به حداکثر برسانند (هتک و ژو^۲، ۲۰۲۱)، این در حالیست که کمبود این سرمایه سازمان‌های گوناگون را وادار ساخته است تا روش‌های جدید و خلاقانه‌ای را برای توسعه قابلیت‌ها و به اشتراک‌گذاری تخصص نیروی انسانی خود به کار گیرند. در آموزش عالی نیز مدیریت و توسعه سرمایه انسانی به مثابه یک مؤلفه اساسی در نظر گرفته می‌شود. بدینسان، دانشگاه‌ها ملاحظات توسعه سرمایه انسانی را در راهبردها و ماموریت‌های خود گنجانده‌اند (نادری^۳، ۲۰۱۶).

نظریه مبادله اجتماعی^۴: در برگرفته نوعی منطق تحلیل هزینه و فایده مرتبط با هزینه‌های منتورینگ برای اعضای هیئت علمی در آموزش عالی می‌باشد. بنابراین برنامه‌های منتورینگ و استفاده از اعضای هیئت علمی منتور می‌تواند آثار قابل توجهی از نظر (مدیریت و صرفه‌جویی)

1- Human capital theory
2- Hatak & Zhou
3- Naderi
4- Social exchange theory

هزینه‌ای برای آموزش عالی در پی داشته باشد (سورسینلی^۱، ۲۰۰۲) و (جانسون^۲ و همکاران، ۲۰۰۷).

نظریه یادگیری اجتماعی^۳: اساس این نظریه فرآیند یادگیری از طریق مشاهده غیررسمی صورت می‌پذیرد. ما به عنوان انسان الگوهای رفتاری و تعاملاتی را از رهگذر تماشای دیگران در محیط فرا می‌گیریم. دانشگاه نیز یک محیط جدید با هنجارها و رفتارهای گوناگون است که اعضای هیئت علمی باید آن‌ها را درک کرده و یاد بگیرند. لیکن از طریق اجرای برنامه‌های منتورینگ می‌توان با ایجاد محیط حمایتی برای اعضای هیئت علمی به تسریع یادگیری، پیشرفت علمی و جامعه‌پذیری علمی آن‌ها کمک کرد (بندورا^۴، ۱۹۷۷).

نظریه یادگیری موقعیتی^۵: بر اساس این نظریه، یادگیری در یک فرآیند اجتماعی با درگیر شدن در یک جامعه به شکل عملی رخ می‌دهد. به سخنی روشن‌تر، یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که فرد مجموعه‌ای از روابط را با دیگران در یک جامعه برای مدت زمان طولانی برقرار کند. این نظریه برای توضیح رشد هویت حرفه‌ای اعضای هیئت علمی در جامعه دانشگاهی و در برنامه‌های منتورینگ است (هالند^۶ و همکاران، ۲۰۱۲).

نظریه فرهنگی اجتماعی^۷: بر اساس این نظریه یادگیری مطلوب زمانی برای اعضای هیئت علمی اتفاق می‌افتد که آنها در کنار یک فرد با دانش و تجربه بیشتر کار کنند و این حمایت و پشتیبانی می‌تواند از طریق تأیید، تشویق، ارائه اطلاعات و غیره به هدایت تحصیلی و کاهش اضطراب تحصیلی برای یادگیری بهتر کمک کند (بونک و کیم^۸، ۱۹۹۸).

نظریه نفوذ اجتماعی^۹: این نظریه چگونگی ایجاد روابط نزدیک با افراد را مورد توجه قرار می‌دهد. بر این اساس روابط نزدیک فقط در صورتی ایجاد می‌شود که ارتباط افراد با روشی منظم از سطحی به سطحی صمیمی‌تر منتقل شود. از منظر این نظریه شخصیت فرد با لایه‌های

-
- 1- Sorcinelli
 - 2- Johnson
 - 3- Social learning theory
 - 4- Bandura
 - 5- Situated learning theory
 - 6- Holland
 - 7- Sociocultural theory
 - 8- Bonk & Kim
 - 9- Social penetration theory

یک پیاز مقایسه می‌شود. لایه بیرونی نمایانگر خود عمومی است، چیزی که برای آشنایان آشکار می‌شود. با جدا شدن هر لایه بعدی، جزئیات شخصی بیشتری فاش می‌شود. این خود افشایی بین افراد در روابط متقابل رخ می‌دهد. همان طور که شخص احساس راحتی بیشتری می‌کند و اطلاعات شخصی بیشتری را به اشتراک می‌گذارد، شخص دیگر شروع به اشتراک گذاری تجربیات خصوصی خود می‌کند (آلتمان و تیلور^۱، ۱۹۷۳).

آموزش عالی و به تبع آن اعضای هیئت علمی پیوسته در حال تغییرند چراکه بایستی دانش و مهارت‌های ارزشمندی را برای رفع نیاز جامعه عرضه نمایند از این رو توجه به فرایندها، روش‌ها و رویکردهای نوین آموزشی و یادگیری مهم است (کوبز و جیراردی، ۲۰۱۶). اکثر اعضای هیئت علمی احساس می‌کنند به حرفه‌ی خود فراخوانده شده‌اند و احساس موفقیت کرده و از کار خود لذت می‌برند. تحقیقات نشان می‌دهد که اغلب تازه‌واردان به دانشگاه (استادان جدید) رضایت اولیه از کارها و وظایف خود در آموزش عالی گزارش می‌کنند (متسون، ۲۰۰۶). اینجاست که منتورینگ به عنوان ابزاری کلیدی برای اجتماعی شدن و حمایت از آنها تلقی می‌شود و راهی موثر برای توسعه مهارت است (برونسن^۲، ۲۰۲۰)، با وجود اینکه تحقیقات مزایای بی‌شمار منتورینگ بر زندگی حرفه‌ای و شخصی اعضای هیئت علمی را نشان می‌دهد اما این راهبرد تنها برای حدود یک سوم از این افراد در دسترس است (جانسون، ۲۰۱۶). این در حالیست که سرمایه‌گذاری در طراحی و اجرای برنامه منتورینگ یکی از راه‌حل‌های توسعه سرمایه انسانی و حل معضلات و مشکلات سازمان‌ها و دانشگاه است (هاکمن و مالین، ۲۰۱۹). این برنامه با درگیر ساختن استادان و دانشجویان با مسائل کاری باعث افزایش یادگیری آنان می‌شود و ظرفیت مناسبی به‌منظور کسب دانش و مهارت‌های نوین برای آنان در دانشگاه ایجاد می‌کند (بریسکو و فریمن^۳، ۲۰۱۹). منتورینگ به‌عنوان راهبردی برای توسعه مهارت‌های اعضای هیئت علمی و ایجاد اتصال میان دانشگاه‌ها و جامعه مطرح شده است و برای اجرای چنین روشی و استفاده از این ظرفیت ضرورت دارد نظام آموزش عالی و گروه‌های آموزشی برای مدتی به ایجاد زیرساخت‌ها و بایسته‌های اجرای این فرآیند در دانشگاه مبادرت ورزند (حسینی و همکاران، ۲۰۲۳)

1- Altman & Taylor
2- Brunson
3- Briscoe & Freeman

تا این فرآیند به شکل مناسبی در دانشگاه پیاده‌سازی و اجرا شود. باتوجه به آنچه گفته شد منتورینگ اعضای هیئت علمی یکی از راهبردهای مهم در ارتقای سرمایه انسانی، توسعه مهارت‌ها و غنی‌سازی تجارب در محیط‌های دانشگاهی است (برونسن، ۲۰۲۰) که مدیران دانشگاهی و اعضای هیئت علمی بایستی 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، ۲۰۲۳). با توجه به آنچه بیان شد در ادامه به بیان برخی پژوهش‌ها در این زمینه می‌پردازیم.

نویز^۱ 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 تاکید 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 منتهی 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 منجر به یک رابطه سازگار شده که به حمایت شغلی، عاطفی، روانی-اجتماعی، پذیرش، ارائه تشویق و بازخورد مناسب در طول برنامه و در نهایت به رشد همه جانبه منتهی بیانجامد. کوانی هورج^۲ (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 منتهی تعامل نمایند. یکی از این روش‌ها، استفاده از روش منتورینگ مجازی است که از طریق جلسات آنلاین، تلفن، کنفرانس‌ها، پیامک‌ها و ایمیل‌ها برنامه‌های منتورینگ انعطاف-پذیری مکاتبات و تعاملات مجازی به اجرا گذاشته می‌شود و مورد استقبال اعضای هیئت علمی 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

1- Nuis

2- Quanei Hordge

محدودیت‌های زمانی و مکانی را از بین می‌برد. ابوزین^۱ (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، به اشتراک گذاشتن ایده‌ها با همکاران و توسعه حرفه‌ای است و برای منتی 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 منتی، احترام متقابل، و اعتقاد به فرآیند منتورینگ و اهداف تعیین شده، با ارزش‌ترین عوامل برای داشتن یک رابطه منتورینگ مستحکم هستند و مهارت و مکانیسم‌های منتورینگ زمانی بی‌نظیر در نظر گرفته می‌شوند که سازگاری متعارف، احترام مشترک و فضای امن وجود داشته باشد. سالیناس^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان تجارب و ادراک اعضای هیأت علمی مرد لاتین تبار از منتورینگ در آموزش عالی به این نتیجه رسیدند که اعضای هیأت علمی لاتین تبار به منتورینگ در آموزش عالی علاقه‌مندند و به سمت آن کشیده می‌شوند، همچنین به این نتیجه رسیدند که ارزش‌های خانوادگی، به کارگیری منتورینگ در آموزش عالی و تمایل به پیشبرد تجربه منتورینگ، عوامل اصلی تاثیرگذار بر ادراک اعضای هیأت علمی مرد لاتین تبار از منتورینگ هستند.

اوضاعی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به ارائه الگوی برنامه منتورینگ برای اساتید دانشگاه فرهنگیان با رویکرد نظریه داده بنیاد پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده‌ی سی و پنج مفهوم محوری و یازده مقوله منتخب بود که در قالب مدل پارادیمی شامل برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی کلان، نیازسنجی، نگرش، بازطراحی ساختار سازمانی، بازنگری و پالایش قوانین و طراحی نظام نوین ارزیابی عملکرد به عنوان مقوله محوری و شرایط علی (عوامل فردی و سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل محیطی و سازمانی)، شرایط مداخله‌ای تسهیلگر (سواد اطلاعاتی و رسانه‌ای، اخلاق حرفه‌ای، حمایت و پشتیبانی، ارتباط منتورینگ و گردش شغلی، واقع‌گرایی و بازنگری در سیاست جذب)، شرایط مداخله‌گر محدودکننده (سیاست زدگی، کمیت‌گرایی، ضعف مدیریت منابع انسانی، دیدگاه سنتی به نیروی انسانی، ضعف ساختاری، صوری‌سازی و نگاه مقطعی) و پیامد (رشد و توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان) ارائه

1- Abu Zaineh

2- Salinas

گردید. اکبری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان شناسایی پیش‌نیازهای اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان تلاش کردند تا از طریق مصاحبه با اعضای هیئت علمی 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 فرآیندهای منابع انسانی، توان مالی سازمان و وجود دید استراتژیک در سازمان از پیش‌نیازهای اصلی اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان هستند. کیخا (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی الگوی منتورینگ به منظور ارتقاء سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی پرداخت و به دنبال دستیابی به مؤلفه‌های اصلی الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی، عوامل مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی، ویژگی‌های اصلی اعضای هیئت علمی منتور و منتی و چالش‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی بود. نتایج نشان داد که مقوله‌های برنامه‌ریزی منظم قبلی، آماده‌سازی، اجرای صحیح، پس‌خوراند نظام‌مند و مدیریت نتایج به عنوان مؤلفه‌های اصلی الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی، مقوله‌های توسعه ظرفیت‌های تشویقی، هم‌کنشی مؤثر، علائق و انتظارات مشترک منتور و منتی به عنوان عوامل مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی، مقوله‌های ویژگی‌های شخصیتی منتی، ویژگی‌های تخصصی منتی و ویژگی‌های شناختی منتی به عنوان ویژگی‌های شخصیتی منتی، مقوله‌های ویژگی‌های شخصیتی منتور، ویژگی‌های تخصصی منتور، خدمات مشاوره‌ای، توانمندسازی پژوهشی و توانمندسازی آموزشی منتی به عنوان ویژگی‌های شخصیتی منتور و مقوله‌های تعاملات نامناسب، ضعف عملکرد منتی، ضعف عملکرد منتور، ناآشنایی با هنجارهای دانشگاهی، مدیریت ناکارآمد، فقدان برنامه‌ریزی به عنوان چالش‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی طبقه‌بندی شدند.

جهت پر کردن خلأ پژوهشی، با بررسی پیشینه پژوهش یافته‌های مطالعات انجام شده داخل و خارج از کشور می‌توان جزئیات بیشتری از موضوع را فراهم نمود و راه را برای دیگر پژوهشگران و سیاست‌گذاران باز کرد. آنچه پژوهشگران را به شناسایی بایسته‌های اجرای فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه واداشت آن بود که با وجود پیشینه نظری گسترده‌ای که در زمینه منتورینگ وجود دارد شناخت موجود در خصوص منتورینگ در آموزش عالی بویژه حوزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز ابهامات فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش و گردآوری داده‌های تجربی بیشتری، به ویژه در

خصوص اجرای فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه است، اما علیرغم اهمیتی که دارد در ادبیات پژوهشی خیلی به این موضوع پرداخته نشده است چراکه مطالعاتی که بر روی منتورینگ اعضای هیئت علمی (بوژه در حوزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) انجام شده محدود و پراکنده است و اهمیت پرداختن به موضوعات مختلف منتورینگ اعضای هیئت علمی (از جمله بایسته های اجرایی منتورینگ اعضای هیئت علمی) احساس می شود و افزایش شناخت موجود در این زمینه می تواند به انتقال دانش و تجربه به اعضای هیئت علمی و تسریع فرآیند جامعه پذیری و ایجاد و توسعه پدیده منتورینگ در آموزش عالی کمک نموده و زمینه مناسبی را برای اجرای منتورینگ از طریق استادان، مسئولین، مدیران و سیاست گذاران این حوزه فراهم نماید.

روش تحقیق

این پژوهش بر مبنای پارادایم تفسیری است که پژوهشگر از طریق تعامل با موضوع مورد پژوهش به شناخت آن نائل می شود، 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 می شود (بازرگان، ۱۴۰۱). رویکرد این پژوهش کیفی بوده و از روش پژوهش نظریه ای^۱ استفاده کرده است که در واقع به خلق و نقد طرحواره های مفهومی می پردازد که ماهیتی بنیادی داشته و ساختار پدیده ها و فرآیندها را قابل فهم می سازد و عناصر اساسی واقعیت و رابطه ی میان آن ها را مشخص می نماید (شورت^۲، ۱۳۹۸). جامعه این پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت علمی در تمامی دانشکده های دانشگاه فردوسی مشهد بود، که در سطوح علمی استادیار، دانشیار و استاد مشغول به کار می باشند. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری هدفمند (از نوع ترکیبی) بهره برده شد و از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با اعضای هیئت علمی (کشف ادراک افرادی که با پدیده مواجه هستند و در آن نقش دارند) داده ها بر اساس سه شیوه ی کدگذاری باز، محوری و گزینشی گردآوری گردید. داده های حاصل از این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل مضمون^۳ روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در

1- Theoretical Inquiry Method
2- Short
3- Thematic analysis

داده‌های کیفی است. این روش، فرآیندی 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 فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). علاوه بر آنچه گفته شد برای اعتبار سنجی داده‌ها نیز از روش گروه‌های کانونی استفاده شد بدین صورت که یافته‌های پژوهش در اختیار اعضای هیئت علمی صاحب‌نظر قرار گرفت و این افراد بر اساس ویژگی‌های شغلی و حرفه‌ای و تخصصی مشترک در دو گروه ۶ نفره قرار گرفتند و نظرات افراد نسبت به یافته‌های پژوهش به صورت تعاملی و نقد و مباحثه مطرح شد و مورد اصلاح و تایید قرار گرفت.

یافته‌ها

در پاسخ به سوال پژوهش، بایسته‌های اجرای فرآیندی متورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد کدامند؟ مفاهیم کلیدی و مضامین پایه استخراج، و دسته‌بندی شدند به طوریکه در ۳ مقوله اصلی بایسته‌های سازمانی، فردی و مدیریتی قرار گرفتند. بایسته‌های سازمانی اجرای فرآیند متورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد ذیل ۳ مقوله سازمانی، فردی و مدیریتی شکل گرفته‌اند و ۱۴ زیر مقوله را در خود جای داده‌اند که ذیل مقوله بایسته‌های سازمانی ۶ زیر مقوله فرهنگی، نهادی، ارتباطی و تعاملی، اجتماعی، اداری و شغلی و تشویقی قرار دارد. مقوله بایسته‌های فردی نیز شامل ۳ زیر مقوله شخصیتی، حرفه‌ای و تخصصی و جهت‌گیری غیرشخصی می‌باشد و مقوله اصلی بایسته‌های مدیریتی نیز زیر مقوله‌های شناسایی و کاربرست فرصت‌ها، شناسایی و کاربرست چالش‌ها، سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، مدیریت و راهبری و پیاده‌سازی و اجرا را در خود جای داده است و نتایج فوق در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. بایسته های فرآیند اجرای منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

کد مصاحبه پذیرنده	کدهای استخراج شده	زیر مقوله ها	مقوله اصلی ۲	مقوله اصلی ۱
۱ و ۲ ۴ و ۶ ۷ و ۸ ۹ و ۱۰ ۱۲ و ۱۱ ۱۳ و ۱۴ ۴ و ۱۵ ۱۶ و ۱۷ ۱۷ و ۱۹ ۱۸ و ۱۹	<p>ایجاد احساس تعلق و هویت مشترک، شناسایی زیست بوم فرهنگی، اجتماعی و جغرافیایی دانشگاه، اهمیت سال‌های اولیه در فرهنگ پذیر شدن و تربیت افراد، فرهنگ‌سازی و تغییرات فرهنگی از طریق استفاده از ظرفیت‌هایی مانند شورای فرهنگی دانشگاه، اصلاح چارچوب‌های فرهنگ دانشگاه و تسریع فرآیند جامعه‌پذیری فرهنگی، فراهم کردن فضای گروه‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی در سطوح پایین، اصلاح جو و فرهنگ فردگرایانه دانشگاه و تبدیل آن به فضایی تعاملی، ایجاد فضای گفتگو محور از طریق پرداختن به مسئله محوری مشترک، ایجاد فضای آزاد و تعامل محور و تغییر نگاه افراد از طریق اشتراک دانش و علم و تجربه، تشویق حرکت‌های پراکنده منتورینگ در دانشگاه، تعیین اقتضانات تشویقی، قانونی یا هر نوع دیگر متناسب با فرهنگ دانشگاه در اجرای منتورینگ، لزوم تدوین و طراحی برنامه‌ها و نشست‌های غیررسمی ارتباط افراد در فضایی جدید و آشنایی با علائق و ویژگی‌های یکدیگر در جهت فرهنگ‌سازی این پدیده، بکارگیری نرم‌افزارهای فرهنگی (مانند گفتگو جهت آماده شدن شرایط و زمینه‌های منتورینگ در دانشگاه نیاز داریم)، شناسایی خلأهای فرهنگی و عرفی جامعه دانشگاهی.</p>	فرهنگ	سازمانی	بایسته‌های اجرایی فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

تغییر و اصلاح معیارها و شاخصه‌های جذب، نگهداری و ارتقا اعضای هیئت علمی، اتخاذ سیاست‌های کلی در سطح نهاد و تفویض فرآیندهای اجرایی به گروه‌ها و واحدهای عملیات، ایجاد سیاست‌های کلی و شروع منتورینگ از طریق دستورالعمل‌ها و ایجاد اهرم‌های رسمی از بالا، آماده‌سازی و زیرساخت‌ها، حمایت و تسهیل‌گری در سطح دانشگاه، توجه به کیفیت و به حداقل رساندن کمی‌گرایی و رقابت مبتنی بر شاخص‌های کمی‌گرایانه، لزوم توجه به ارتباطات درون دانشگاهی (و ایجاد زمینه بلوغ ارتباطی) در اسناد بالادستی دانشگاه، توسعه متناسب ظرفیت‌های تجهیزاتی و فناورانه در مقایسه مباحث کیفی و مهارت‌های ارتباطی، تبدیل رویکرد آموزش به رویکرد یادگیری، حمایت سیاست‌های کنونی دانشگاه از کار تیمی و منتورینگ و دور شدن از فردگرایی.

جامعه‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و تعهد جمعی، انتشار نتایج علمی در جامعه، شناسایی و حل مشکلات اجتماعی، ایجاد اجتماع علمی، شکل‌گیری گفت‌وگو، ایجاد انتظارات و وظایف جمعی و کاهش انتظارات فردی، در نظر گرفتن منتورینگ با توجه به بافت اجتماعی خاص دانشگاه، کسب تجارب عینی و عملی در فضاهای اجتماعی خارج از دانشگاه و غنی‌سازی تجارب و تسهیل تعاملات و ارتباطات در جامعه دانشگاهی، ایجاد و توسعه اجتماع علمی در جهت تعامل و روابط سازنده علمی با یکدیگر، توجه به جنبه‌های اجتماعی رفتار افراد و تشویق رفتارهای اجتماعی، توجه ویژه به بعد روانی - اجتماعی در پذیرش، مشارکت، ایجاد و پیاده‌سازی این فرآیند در دانشگاه، استفاده از آموزش و دوره‌های آموزشی برای اعضای هیئت‌علمی جهت ایجاد زمینه پذیرش و درک ضرورت آن، طراحی خط سیرهای مسئله محور پژوهشی و آموزشی مشترک در دانشگاه برای هم‌گرایی اعضای هیئت علمی، کار تیمی مسئله محور از بالا به پایین و آشنایی در دانشگاه، توسعه فرصت‌های تیمی و کار جمعی و همکاری در دانشگاه، ارتقا سرمایه اجتماعی سازمانی.

همگرایی و انجام وظایف محوله به صورت مشترک، همکاری موثر در تولید ۱۰۸ و مقالات مناسب، توسعه روابط و ارتباطات بین رشته‌ای و بین گروهی، ۱۱ و تعریف دقیق فرآیند و برنامه‌ریزی و تشکیل جلسات جهت شکل‌گیری ارتباطات و تعاملات، پیگیری متورینگ به شکل غیررسمی و تبدیل به رفتار ۱۲ و سازمانی طبیعی در دانشگاه، پیش‌بینی فرصت‌هایی برای ارتباط و رایزنی و ۱۵۳ اندیشه‌ورزی بین استادان، ایجاد توازن بین فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی و ۱۶ و (وجود فضای ارتباطی مناسب از طریق اولویت بالای آموزش و وجود ۱۸ و فضاهای رقابتی، فردگرایی و انزوا طلبی و عملکرد جزیره‌ای از طریق ۹. فضاهای پژوهشی)، توسعه روابط خارج از رسمیت و محیط‌های رسمی، فراهم نمودن فضای تعامل و ارتباط و پیش‌بینی و تسهیل موقعیت‌های کنار هم قراردادن تجارب و تخصص‌های مختلف و متنوع، عدم توجه به جناح‌بندی‌های سیاسی و تعلقات حزبی و گروهی در ارتباطات، فاصله گرفتن از فضاهای دوقطبی یا چندقطبی محدودکننده، توسعه تعاملات با دانشگاه‌های داخلی و بین‌المللی و استفاده از تجربیات ارزنده آنان در این زمینه و الگوبرداری از این تجربیات، اصلاح و تعدیل فضای تخصص‌گرایی و توسعه تعاملات، بلوغ تعاملی و ارتباطی در ارتباط با سایر رشته‌ها و جامعه، ایجاد گفت‌وگو بین رشته‌ای در دانشگاه و نزدیک کردن دانش‌های پاره‌پاره بهم و ایجاد زبان مشترک بین تخصص‌ها و رشته‌های مختلف، لزوم تجدیدنظر مداوم تعاملات و تبادلات در حوزه‌های مختلف و استفاده از روش‌های به‌روز و پیشرفته‌ای (مثل متورینگ) در ارتباطات و تبادلات علمی، پژوهشی و آموزشی، ایجاد یک فرایند شناخت متقابل بین عضو جدید و سایر اعضا، پیش‌بینی جلساتی برای بیان دیدگاه‌ها و نیازها و ارائه پیشنهادات در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و علمی، توسعه تعاملات بین رشته‌ای و بین گروهی، مورد بررسی قراردادن پدیده‌ها و مسائل چند بعدی با ارتباطات استادان در رشته‌های مختلف و از زوایای مختلف، شناسایی، ایجاد و تسهیل فرصت‌های شناخت در دانشگاه، سیاست تعریف مسائل و پروژه‌های تیمی و مشترک (دغدغه‌های مشترک)، کنار گذاشتن نگاه‌های قالبی و قشری، آمادگی و بلوغ بالای اعضای هیئت علمی در جهت ارتباطات مفید علمی و دانشگاهی، شکل‌گیری ارتباط از طریق پاسخ متورینگ به نیازهای سطوح بالای اعضای هیئت علمی متور و در مقابل تأمین نیازهای سطوح پایین اعضای هیئت علمی متی.

اصلاح ساختار و فعالیت‌ها و تعاملات درون گروه‌های آموزشی، بازتعریف ۲ و ۳ و
 و انعطاف‌پذیر نمودن ساختارها، وظایف، نقش‌ها و نظام حقوق و مزایا، ۴ و ۵
 استقرار ساختار فیزیکی مؤثر در دانشگاه، در نظر گرفتن منتورینگ به عنوان ۶ و ۷
 جزئی از مسئولیت‌ها و وظایف افراد (چه منتور و چه منتهی)، غنی‌سازی ۸ و ۹
 وظایف آموزشی و پژوهشی، آماده‌سازی و تسهیل ساختار از طریق گروه- ۱۰ و ۱
 های آموزشی و تغییر شکل ساختار فیزیکی، ایجاد یک واحد سازمانی ۱۲ و ۱
 مسئول در زمینه منتورینگ جهت پیگیری امور از بالا تا پایین‌ترین سطح در ۱۴ و
 دانشگاه، آموزش منابع انسانی، جذب افراد نوآور، توانمند، سازنده، همگرا، ۱۶ و ۱
 تیم‌ساز و دارای توانمندی‌های روان‌شناختی و اجتماعی، بازنگری نسبت به ۱۸ و ۷
 وظایف، کارکردها و اولویت‌های کاری اعضای هیئت علمی، حذف برخی ۱۹ و
 از فرایندهای غیرضروری اعضای هیئت علمی و اختصاص زمان آن به فرآیند
 منتورینگ، ایجاد بانک اطلاعاتی از منتورها و مشخص بودن تخصص و
 شایستگی‌های آن‌ها، اصلاح و بهینه‌سازی آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌ها و ایجاد
 نظام قانون و مقررات منعطف، ایجاد یک کمیته تخصصی، برنامه‌ریزی دقیق
 دانشگاه در به کارگیری ورودی‌های جدید و با انگیزه، لزوم تناسب انتظارات
 و وظایف سازمانی با زمان اختصاص داده شده، اصلاح نظام ارزیابی، جذب
 متناسب با توجه به ویژگی‌ها علائق و دانش و تجربه اعضای هیئت علمی
 هر گروه آموزشی، اختصاص بخشی از وظایف اعضای هیئت علمی و زمان
 مشخص به این فرآیند، به کارگیری افراد و اعضای هیئت علمی متنوع و با
 دیدگاه مختلف در دانشگاه، پیش‌بینی قوانینی رسمی در جهت ایجاد فضای
 تعامل جمعی و همکارانه (مثل کاهش ساعات موظف از طریق پرداختن به
 کارهای جمعی مثل فعالیت‌های آموزشی مشترک).

عدم توجه صرف به انگیزه‌های تشویقی مکانیکی، توجه به جنبه‌های درونی و بیرونی پاداش و تشویق، توجه به تناسب پاداش‌ها با تخصص و شخصیت افراد، پیشبرنده‌ها و برانگیزاننده‌های مادی و غیرمادی، تخصیص امتیازات آموزشی، تعجیلی و ارتقایی، برگزاری نکوداشت‌ها و تجلیل از مفاخر دانشگاه، طراحی تشویق‌های متنوع، پیش‌بینی مسیرهای جبرانی در فرآیند تشویق، توجه متوازن به آموزش و پژوهش در دانشگاه (فرآیندهای ترفیع و ارتقاء از منظر پژوهش بیشتر دیده شده است)، تاکید بر ارتقا و بلوغ تمام ساحتی اعضای هیئت علمی نه اینکه تک بعدی مثلا پژوهشی، حمایت‌های مادی و معنوی و جلب احساس رضایت‌شان افراد در فرایند، تغییر سمت‌وسوی منافع افراد به سمت کارهای مشارکتی و تیمی.

فره‌یختگی و خلاقیت اعضای هیئت علمی، مثبت‌نگری علمی، آینده‌نگری، رشدیافتگی، انگیزش بالا (انگیزه‌های درونی و بیرونی)، شناخت ظرفیت‌های خود و محیط پیرامونش و برنامه‌ریزی برای آینده، بسط دانش موجود، باور و ذهنیت مثبت نسبت به رشد و توسعه و ارتباط مؤثر، شایستگی‌های شخصی و علمی، داشتن علاقه و تمایل یادگیری، وجود توانمندی‌ها یا شرایط روانی مناسب افراد درگیر در فرآیند، رغبت و تمایل در اعضای هیئت علمی به شکل‌های مختلف.

- اخلاق حرفه‌ای و رعایت شئون حرفه‌ای همکاران در کلاس، وقت ۴ و ۱
 گذاری مناسب، در دسترس بودن، حضور به‌موقع و موثر، مشخص نمودن ۶ و ۵
 دورنما و چشم‌انداز شغلی توسط خود فرد و مشخص نمودن سمت و سوی ۷ و ۸
 منتورینگ، برگزاری کرسی‌ها و نشست‌های علمی مناسب، درک ضرورت ۱۱ و ۱
 منتورینگ برای اعضای هیئت علمی، طرح‌ریزی برنامه آموزشی مبتنی بر ۴ و ۱۵
 منتورینگ برای اعضای هیئت علمی، آشنایی و تسلط کامل اعضای هیئت ۶ و ۱۵
 علمی به قوانین و مقررات، اصلاح درک و تصویر ذهنی افراد نسبت به هم، ۱۷ .
 شایستگی‌های تجربی و حرفه‌ای، شناسایی افراد منتور و متنی و توانایی‌ها و
 صلاحیت‌ها و نقاط ضعف آن‌ها، عدم در نظر گرفتن سابقه به عنوان ملاک
 صرف برای تعیین منتور و توجه به شایستگی‌های مختلف، به روز رسانی و
 ارتقای مداوم اعضای هیئت علمی با تجربه، توسعه زمینه‌های علمی و
 پژوهشی و خلاقیت اعضای هیئت علمی و عدم محدودیت در یک یا چند
 حوزه خاص، شناخت فضا و محیط دانشگاه، دیدن و پیش‌بینی نیازهای
 حرفه‌ای واقعی اعضای هیئت علمی و در نظر گرفتن فعالیت‌های آموزشی و
 پژوهشی مناسب در جهت توسعه توانایی‌ها و مهارت‌ها.
 دغدغه‌های غیرشخصی، گذشت علمی، خیرخواهی، ایجاد انتظارات و ۱ و ۸
 وظایف جمعی و کاهش انتظارات فردی، پرهیز از رقابت‌های ناسالم درون ۹ و ۱۲
 یا بین گروهی اعضای هیئت علمی، شناسایی و ترویج فضا و فرصت‌های ۳ و ۱۳
 تسهیم دانش و تجربه در حوزه‌های مختلف از طریق ایجاد چارچوب‌های ۴ و ۱۴
 رسمی و قانونی (برگزاری کلاس‌های مشترک)، نادیده گرفتن منفعت ۵ و ۱۷
 طلبی‌هایی شخصی و یا گروهی در مقابل منافع جمعی، برانگیختن اعضای
 هیئت علمی کم تجربه و قرار دادن آن‌ها در مسیر و موقعیت‌های رشد و تعالی،
 برگزاری کلاس‌های مشترک، تبدیل فضای کاوش و تولید دانش به تسهیم
 دانش از طریق هم‌اندیشی و بیان تجربه‌های جدید و نقد آن در گروه‌های
 آموزشی.
 جذب ورودی‌های برتر و مستعد، سرمایه انسانی غنی، میل و باور به ۱ و ۲
 تغییر، منابع انسانی متنوع، با تجربه، توانمند و بعضاً سرآمد، وجود ۴ و ۶
 اعضای هیئت علمی کم تجربه اما با انگیزه و پراورزی و داشتن میل به ۷ و ۸
 توسعه، بضاعت و پتانسیل مناسب نیروی انسانی در برنامه‌ریزی و ۱۳ و ۱
 اجرای فرآیند، تنوع توانمندی‌های انسانی و علمی در حوزه‌های ۷ و ۱۸
 مختلف در دانشگاه.

حرفه‌ای و تخصصی

جهت‌گیری غیرشخصی

فردی

شناسایی و کاربست فرصت‌ها

مدیریتی

<p>۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۳ و ۱ ۶.</p>	<p>خودمحوری کاذب، استثماری علمی، جهت‌گیری‌های سیاسی، حزبی و مذهبی، سرمایه اجتماعی کم اعضای هیئت علمی، عدم آشنایی و آگاهی اعضای هیئت علمی با منتورینگ و فرایند آن، عدم تسهیم دانش و تجربه در بین اعضای هیئت علمی، زمان‌بر بودن فرآیند منتورینگ در مقابل مشغله‌های اعضای هیئت علمی، محدودیت‌های زمانی اعضای هیئت علمی در منتورینگ به دلیل وظایف چندگانه و متنوع، منفعت‌گرایی‌های شخصی، علمی، ارتقایی و سازمانی و (خیلی جاها منفعت‌گرایی سیاسی)، عدم وجود روحیه تیم‌سازی و کار تیمی در لایه‌ها و اقشار مختلف دانشگاه، ویژگی‌های شخصیتی و روانی که موجب عدم تمایل به بروز نیاز و رفع آن می‌شود، عدم داشتن نگاه توسعه‌طلبی و ترویج تجارب و تسهیم آن به جای داشتن نگاه جمعی گرایانه و سازمانی، جهت‌گیری‌های سیاسی، دغدغه‌های خارج دانشگاهی اعضای هیئت علمی.</p>	<p>فردی</p>	<p>شناسایی و کاربست چالش‌ها</p>
--	---	-------------	---------------------------------

<p>۲۱ و ۳ و ۵ و ۷ و ۱۳.</p>	<p>توزیع نامناسب منابع مالی، ظرفیت های فرهنگی محدود، کمی نگری در معیارها و شاخصه های جذب، نگهداری و ارتقا اعضای هیئت علمی، ساختار بوروکراتیک گروه های آموزشی، تمرکزگرایی و اختیارات محدود، ارتباطات رسمی مبتنی بر دستورالعمل، ساختار فیزیکی و سازمانی نامناسب، فرهنگ داده ای و ستاده ای در دانشگاه، عدم تعریف و شفافیت سازوکارهای اجرایی، ترغیب به فردگرایی در دانشگاه، سیستم بوروکراتیک دانشگاه، عدم وجود نظام های حمایتی منابع انسانی که روابط میان اعضا را تسهیل نماید، عدم وجود یک سیستم انگیزشی مناسب، حسادت های سازمانی، رقابت های ناسالم و روابط غیرمؤثر و در نهایت جو ناسالم دانشگاهی، عدم توازن بین وظایف آموزشی و پژوهشی و تعاملات علمی، عدم پیش بینی امتیازات مقتضی برای این فرآیند، وجود پیچیدگی های زیاد در حوزه سیاست گذاری های دانشگاه، عدم تنوع و ترکیب اعضای هیئت علمی که نیاز به اصلاح هرم دارد، جو مبتنی بر استقلال طلبی، فرهنگ فردگرا، بی اعتمادی اعضای هیئت علمی نسبت به مدیران و نسبت به یکدیگر، محتوا و کیفیت نظام ارزیابی که بیشتر به شکل کمی است و ناقص است و از همه ظرفیت ها استفاده نمی شود، محدودیت های مالی و اعتباری، رویکرد تخصص گرایی یا رشته ای افراطی، عدم وجود تعاملات مؤثر با محیط های دانشگاهی داخلی و بین المللی، فضای نامناسب اداری ساختاری و آیین نامه ای و عملیاتی، فضای فردگرایی حاکم بر دانشگاه، عدم توجه کافی در اسناد بالا دستی به منتورینگ، عدم آشنایی مدیران بالا دستی با منتورینگ و مزایای آن.</p>	<p>سازمانی</p>
<p>۲ و ۴ و ۵ و ۱۰ و ۱۹</p>	<p>اصلاح فرآیندها و چارچوب های کنونی، حذف قوانین دست و پاگیر، آوردن برخی قوانین نانوشته به صورت رسمی در قوانین و مقررات دانشگاه، برنامه ریزی در جهت حل محدودیت های زمانی منتورینگ اعضای هیئت علمی، تاکید بر رشد دهنده و حمایتی بودن فرایند منتورینگ، برنامه ریزی برای جذب نیروی انسانی مستعد (هم برای دانشگاه به صورت اعم و هم برای فرآیند منتورینگ به صورت اخص)، پالایش فعالیت ها و سیاست های موجود، لزوم تدوین سیاست های حمایت کننده (سیاست گذاری هدفمند).</p>	<p>سیاست گذاری و تصمیم گیری</p>

نظام مدیریتی خلاق و برنامه‌ریزی پرورش و انتصاب مدیر گروه راهبر ۱۰۲ و توسعه‌بخش و نوآور، مدیریت مشارکتی و اجرای مؤثر فرآیند آموزش، ۱۰۳ و شناسایی مدیران دارای سرمایه اجتماعی بالا و ارتباطات و تجارب متنوع، ۱۰۷ و منتورینگ خوشه‌ای، توجه به تجارب دانشگاه و آسیب‌شناسی آن، روشن ۱۰۹ و کردن بیشتر کارراهه شغلی و دیدن منتورینگ در آن، توجه به ماهیت توامان ۱۰۱۱ و مکمل جنبه‌های رسمی و غیررسمی منتورینگ اعضای هیئت علمی، القا ۱۵۰۴ و منتورینگ به عنوان یک جریان توسعه و تکامل همکارانه و نه جریان جبران ۱۰۱۶ و نقص یا ناکارآمدی برای افراد، شناسایی و برجسته نمودن نیازهای افراد ۱۰۱۸ و (شغلی، حرفه‌ای، علمی و...) در جهت ایجاد انگیزه ورود داوطلبانه و غیر ۹. اجباری به منتورینگ، لزوم تناسب و هماهنگی فرآیند منتورینگ با فضا و عوامل محیطی، توجه به منتورینگ به عنوان یک فضای توسعه غیررسمی، که بایستی از طریق اهرم‌های رسمی مانند ساختار، نظام مدیریت و قوانین و مقررات این فرآیند غیررسمی تسهیل شود نه این که شکل رسمی به خود بگیرد، مشخص شدن استراتژی، وظایف و برنامه‌های خاص هریک از افراد در سطوح مختلف دانشگاه، تأکید بر روابط غیررسمی و پرهیز از قوانین و دستورالعمل‌های خشک و رسمی در محیط دانشگاهی، زمان‌بندی مناسب برای فعالیت‌های ارتباطی، علمی و... استفاده متوازن و توأمان از ظرفیت‌های سخت (قوانین و دستورالعمل‌ها و ساختار سازمانی تسهیلگر و ساختار فیزیکی مناسب) و نرم (همچون ظرفیت‌های فرهنگی و آموزش و توجیه)، تعریف دقیق فرآیندها و وظایف، اهداف و رسالت‌ها، تبیین اهمیت و ضرورت آن و در مقابل شناخت و درک اعضای هیئت علمی از این پدیده، سازماندهی و هدفمند کردن اقدامات و تلاش‌های پراکنده در دانشگاه، غربالگری، گزینش و انتخاب و تطابق دقیق منتور و منتهی، خارج کردن گروه‌های آموزشی از فضای‌های دو قطبی و گروه‌بندی شده، شناسایی فرصت‌ها و جهت‌دهی مناسب، اهمیت بالای مدیران گروه در اجرای منتورینگ در دانشگاه و لزوم آگاهی، توجیه، آموزش و اختیارات به آنان و تأکید بر نقش منتورینگ و تسهیل‌کننده گروه‌های آموزشی، اختیار دادن به گروه‌ها تا در چارچوب کلی دانشگاه و متناسب با شرایط خود تا نسخه منتورینگ اقتضایی و اختصاصی خود را به اجرا بگذارند، توجه به تنوع ایده‌ها خلاقیت‌ها و تخصص‌ها در تیم‌های منتورینگ، تعریف و اصلاح فرایندها در جریان منتورینگ، استفاده از کارشناسان قوی برای این فرایند و ثبات بدنه کار.

عدم تاکید به جنبه های قانونی، اداری و یا پاداشی صرف و مکانیکی در ۲۱ و
 اجرای منتورینگ، اجرای منتورینگ متناسب با ظرفیت ها و محدودیت های ۳ و ۵
 هر گروه و دانشکده، بومی سازی و استقرار منتورینگ بر اساس مدل فرهنگی ۶ و ۷
 و اجتماعی دانشگاه و متناسب با ویژگی های ساختاری، انسانی، ۸ و ۹
 زیرساخت های مالی و مادی دانشگاه، زمینه سازی انتخاب و گزینش اختیاری ۱۰ و ۱
 (ونه انتصابی) برای منتور و منتی، وجود یک نظام آسیب شناسی جهت پیاده- ۲ و ۱۳
 سازی و بهینه سازی فرآیند منتورینگ، انجام دقیق نیازسنجی، طراحی، ۴ و ۱۴
 اجرای منتورینگ به شکلی فراگیر و پویا در دانشگاه، شکل گیری جریان ۱۵ و ۱
 منتورینگ از بالاترین سطوح یعنی هیئت رئیسه و سیاست گذاران در دانشگاه ۱۶ و ۱۷
 گرفته تا پایین ترین سطح یعنی گروه های آموزشی، نظام ارزشیابی جامع و ۱۸ و
 چند بعدی (مبتنی بر فاکتورهای کمی و کیفی و تاکید بر فرآیندهای تیمی ۱۹ و
 و گروهی)، تدوین شاخصه ها و معیارهای متنوع ارزیابی فردی و سازمانی،
 طراحی دوره های توانمندسازی مبتنی بر روش های نوین، منتورینگ بایستی
 از خود فرد شروع شود و توسعه پیدا کند (تحمیلی نباشد)، شکل گیری
 فرآیند با هدف تعالی و مبتنی بر دانش و تجربه، فرایندی تشویقی و نه صرفا
 رسمی و اجباری، جریان سازی موازی (فردی و سازمانی)، طراحی و تدوین
 چارچوب کلی منتورینگ در دانشگاه با فرآیندهای رسمی و غیررسمی ولی
 با شکلی انعطاف پذیر در موقعیت ها و دانشکده ها و گروه های مختلف
 آموزشی، استفاده از الگوهای موفق و تجارب ارزشمند در خارج و داخل
 کشور، اجرای منتورینگ به صورت پایلوت و سپس به طور فراگیر، اجرای
 فرایند منتورینگ در موقعیت ها، دانشکده ها و گروه های آموزشی مستعد و با
 پتانسیل های بالاتر و تسری به سایر موقعیت ها و دانشکده ها، مدنظر قرار دادن
 و دیدن زمینه ها و زیرساخت های و ویژگی های خاص دانشکده ها در اجرا
 و پیاده سازی منتورینگ، فرایند متناسب با فرهنگ و جو حاکم گروه ایجاد
 شود و کار از گروه شروع شود، طراحی چارچوبی قابل انعطاف و کلی
 برای گروه ها و دانشکده های مختلف و حمایت رسمی و غیررسمی از آن و
 تسهیل فرآیند اجرا، طراحی و پیش بینی فضای فیزیکی مناسب، طراحی
 فرایند منتورینگ با نظر و مشارکت خود اعضای هیئت علمی نه به صورت
 تحمیل الگویی خاص و یا اتاق فکری.

باتوجه به داده‌های جدول ۲، ۶ مضمون فرهنگی، نهادی، ارتباطی و تعاملی، اجتماعی، اداری و شغلی و تشویقی مضمون کلان بایسته اجرایی سازمانی را شکل داده‌اند. در رابطه با مضمون بایسته‌های فرهنگی یکی از مشارکت‌کنندگان (شماره ۳) اینگونه اظهار نظر می‌کند: "منتورینگ در این دانشگاه بایستی در سیاست‌های کلی دانشگاه دیده شود و متناسب با زیست بوم فرهنگی، جغرافیایی و اجتماعی خود دانشگاه شکل بگیرد...". در خصوص بایسته‌های نهادی مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است: "سیاست‌ها (در سطح نهاد) نقش مهمی دارند و در واقع سمت و سوی منتورینگ را در دانشگاه می‌توانند تعیین کنند، البته برای اجرای منتورینگ پیش‌بینی کردن ساختاری مناسب نیز دیگر موردی است که بایستی مدنظر قرار گیرد تا بتواند زمینه بروز و شکل‌گیری این فرآیند را فراهم کند و آماده‌سازی زیرساخت‌ها برای حمایت و تسهیل‌گری این پدیده در سطح دانشگاه مؤلفه مهم دیگر است...". مضمون ارتباطی و تعاملی دیگر مضمونی است که ذیل مقوله بایسته‌های سازمانی مطرح شده است و توسط مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ مورد اذعان قرار می‌گیرد: "... دانشگاه بایستی فضای گفت‌وگو و جلسات هم‌اندیشی، نشست‌ها و گردهمایی‌ها و جلسات حل مسئله و کنار هم قرار دادن تجارب و تخصص‌های مختلف و متنوع را در تیم‌های مختلف آموزشی، پروژه‌ای، پژوهشی، پایان‌نامه‌ای، رساله‌ای و... قرار دهد تا این پدیده رشد کند و آماده برای پیاده‌سازی شود".

بایسته‌های اجتماعی دیگر مضمون در زمینه بایسته‌های سازمانی است که نکات مهمی از نظرات مشارکت‌کنندگان را به خود اختصاص داده است برای نمونه مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ معتقد است که: "... نظام دانشگاه بایستی به جنبه‌های اجتماعی رفتار افراد توجه کند اما در حال حاضر فقط فردیت افراد را فارغ از جنبه‌های اجتماعی او می‌بیند و خواهان تشویق‌کننده منافع و رفتارهای اجتماعی افراد نیست. فضاهای اجتماعی به سمت فضاهای دوقطبی یا چندقطبی حرکت می‌کند که یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر فرایند منتورینگ است...". بایسته‌های اداری و شغلی دیگر مضمون بایسته‌های سازمانی است که مورد توجه و اذعان مشارکت‌کنندگان قرار گرفته است. به عنوان نمونه مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این مورد اینگونه نظر خود را بیان می‌کند: "منتورینگ از گروه آموزشی و در پایین‌ترین سطح سازمانی باید آغاز شود البته گروه آموزشی اکنون تبدیل شده است به یک سازمان آموزشی بوروکراتیک که لازم است گروه آموزشی ساختاری داشته باشد که افراد با هم تشریک مساعی نمایند، تعاملات سازنده را شکل دهند تا فرایندهای ارتباطات حرفه‌ای بتواند به ظهور پدیده‌هایی مانند منتورینگ بیانجامد". در نهایت بایسته تشویقی است که جزو بایسته‌های

سازمانی است که در فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد ضروری تلقی شده است و مصاحبه شونده شماره ۱۴ در این باره معتقد است: "این فرایند دارای یک سیستم رسمی و اجباری نباشد بلکه تشویقی باشد، وجود تشویق های متنوع می تواند اعضای هیئت علمی را به این سمت وسو بکشاند و به دغدغه اعضای هیئت علمی رسیدگی کند و نیازهای شخصی، شغلی و علمی-شان را پاسخ دهد و برای آنها تجربه یا دانش جدیدی را به وجود بیاورد. پیش بینی مسیرهای جبرانی در فرآیند تشویق وجود داشته باشد تا افراد زمانی که از یک مسیر موفق عمل نمی کنند از طریق مشوق های دیگر بتوان آنها را به فرایند کشانده شوند. به این نکته باید توجه کرد همه افراد با یک روش برانگیخته نمی شوند و مشوق ها باید متنوع باشد..."

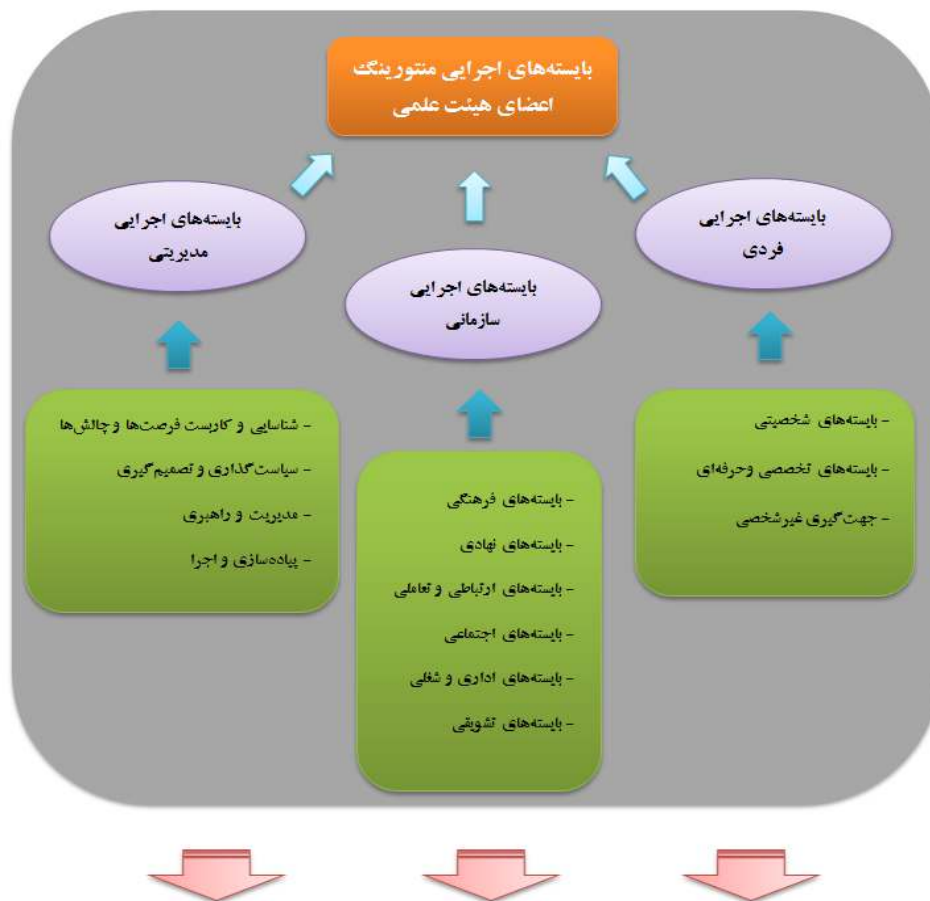
بایسته های فردی فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد شامل ۳ مضمون بایسته های شخصیتی، حرفه ای و تخصصی و جهت گیری غیرشخصی است. در رابطه با بایسته های شخصیتی یکی از مصاحبه شوندگان (شماره ۱) اعتقاد دارد: "...لازمه ارتباطات مؤثر و منتورینگ در دانشگاه، وجود اعضای هیئت علمی فرهیخته است. فرهیختگی در منتورینگ از طریق عواملی چون داشتن انگیزه بالا و مثبت نگری علمی خود را نشان می دهد..." دیگر مضمونی که ذیل بایسته های فردی مطرح شده است، بایسته حرفه ای و تخصصی است که بارها و با کدهای گوناگون توسط مشارکت کنندگان مورد تاکید قرار گرفته است. برای نمونه مشارکت کننده شماره ۱۱ معتقد است: "در دانشگاه ملاک تجربه و سابقه را نمی توان صرفاً برای تعیین افراد به عنوان منتور و منتری در نظر داشت بلکه دانش و تجربه ممکن است در یک حوزه خاص برای استاد کم تجربه او را تبدیل به منتور کند و بسیار اهمیت دارد که دانش و تجربه افراد در حوزه های مختلف تعیین کننده نقش آنهاست و صرفاً سابقه ملاک این تعیین نیست شاید در بعضی از مواقع باشد اما در شرایط کنونی چنین نیست". بایسته جهت گیری غیرشخصی بایسته ی اجرایی دیگری در زمینه بایسته های فردی است و مشارکت کننده شماره ۸ بر روی یکی از مؤلفه های جهت گیری غیرشخصی تاکید کرده و می گوید: "برگزاری کلاس های مشترک این امکان را به افراد می دهد تا از طریق این ارتباط سازنده زمینه های فرهنگی و اجرایی منتورینگ به راحتی ایجاد شده و توسعه پیدا کند و افراد را در یک محیط بسیار خوب تبادل و تسهیم دانش و تجربه در کنار یکدیگر قرار می دهد و زمینه هم افزایی و انگیزه سازی را بالا می برد. تسهیم دانش و تجربه و ترویج فضای تسهیم دانش و تجربه یکی از

فرصت‌های بسیار خوب است مثلاً کسی که فرصت مطالعاتی رفته، با صنعت ارتباط گرفته بیاید و تجارب را برای دیگر همکاران بیان کرده و با دیگران به اشتراک بگذارد که می‌تواند بسیار انگیزه بخش و توسعه بخش بوده و روابط سازنده را توسعه دهد البته لازم است تا در این خصوص ظرفیت‌های نرم، رسمی و قانونی ایجاد شود...".

۵ مضمون شناسایی و کاربست فرصت‌ها و چالش‌ها، سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، مدیریت و راهبری و پیاده‌سازی و اجرا، مضمون کلان بایسته‌های اجرایی مدیریتی را تشکیل داده‌اند که نمونه‌هایی از نظرات مشارکت‌کنندگان را در خصوص این مضامین بیان می‌کنیم. شناسایی و کاربست فرصت‌ها و چالش‌ها از طریق کدهای مختلف توسط مشارکت‌کنندگان مورد تاکید قرار گرفت برای نمونه مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ چنین بیان می‌کند: "ظرفیت دانشگاه به لحاظ منابع انسانی بسیار مستعد است حداقل در ظاهر چنین برمی‌آید که اعضای هیئت علمی که در درون فرایند قرار است ایفای نقش کنند و چه افرادی که سیاست‌گذاری کنند بسیار مثبت و دغدغه‌مند هستند و افرادی که قرار است این فرایند و راهبری و مدیریت کنند به نظر در دانشگاه این زمینه از فرصت بسیار خوبی برخوردار است". بعلاوه مصاحبه‌کننده شماره ۳ نیز اذعان می‌کند: با توجه به این که تخصص‌های متنوع در دانشگاه وجود دارد می‌تواند در کنار هم یک فرایند کار تیمی خوب و منتورینگ عالی را تجربه کنند. البته از سوی دیگر ممکن است که اعضای هیئت علمی در گروه‌های مختلف علمی حرف همدیگر را متوجه نشوند و نفهمند و نگاه متفاوت آن‌ها به علم رویکردهای متفاوتی را نسبت به این پدیده (یعنی منتورینگ) داشته باشد. سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مضمون دیگری از بایسته‌های مدیریتی است که توسط مشارکت‌کنندگان مورد اشاره قرار گرفت برای مثال مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ چنین معتقد است: "... باید فعالیت‌ها و سیاست‌های موجود که زمینه‌ساز فرهنگ منتورینگ در دانشگاه است پالایش شوند و مورد بررسی مجدد قرار گیرد...". ذیل مضمون کلان بایسته‌های مدیریتی مقوله مدیریت و راهبری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که بارها و از طریق کدهای مختلف توسط مشارکت‌کنندگان مورد تاکید قرار گرفته است برای نمونه مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این خصوص اینگونه اظهار نظر می‌نماید: "مدیریت این فرآیند از طریق مدیران خلاق، نوآور و بانگیزه مدیریت شود داشتن مدیران بوروکراتیک شاید لازم باشد اما قطعاً کافی نیست. مدیر فرآیند اجرا بایستی دارای سرمایه اجتماعی بالا و واجد صفات مهم اجتماعی باشد و زمینه‌ی دانشی، رشته‌ای و علمی رو داشته باشد و دارای ارتباطات گسترده درون و بیرون دانشگاه و تجارب

کافی باشد تا بتواند به طور موفق این فرایند را اجرا و راهبری نماید". در مورد مضمون پیاده سازی و اجرا که ذیل بایسته های مدیریتی مطرح شده است نیز به بیان چند نمونه از اظهارات مشارکت-کنندگان می پردازیم. در این رابطه کدهای متنوعی بیان شد که از آن جمله می توان به نظرات مصاحبه شونده شماره ۱۶ اشاره نمود که معتقد است: "مراحل منتورینگ اعضای هیئت علمی ابتدا باید به صورت پایلوت اجرا شود و اشکالات آن گرفته شده و سپس به طور فراگیر به اجرا گذاشته شود. در اجرای فرایند منتورینگ ابتدا لازم است تا از دانشکده هایی که فضای منتورینگ و شناخت اعضای هیئت علمی نسبت به منتورینگ کامل تر و بهتر است مثل دانشکده های علوم انسانی و علوم تربیتی شروع شود و سپس این حرکت زمانی که از این دانشکده شروع شد و به دیگر دانشکده ها و فرهنگ بومی دانشگاه تسری پیدا کند".

در نهایت و با توجه به داده های جدول ۲ و آنچه گفته شد بایسته های اجرایی فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد را می توان به صورت شکل ۱ نشان داد:



اجرای فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

شکل ۱. تصویر شماتیک یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به اینکه منتورینگ اعضای هیئت علمی فرآیندی بسیار مهم و تاثیرگذار در دانشگاه است نیازمند این است که بایسته‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار در این زمینه شناسایی شوند تا این فرآیند به شکل درستی به اجرا گذاشته شود. درک فرایند منتورینگ و نگاه عملیاتی به آن بدون توجه به این مؤلفه‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود. بایسته‌های سازمانی، فردی و مدیریتی سه مؤلفه مهم در استقرار فرآیند

منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه است. بایسته های اجرای فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه در زمینه های مختلفی بایستی مورد توجه قرار گیرد، یکی از این حوزه ها بایسته های اجرایی سازمانی است. فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی جریانی است که در سازمان دانشگاه به اجرا گذاشته می شود و لذا نمی توان بدون توجه به مؤلفه های سازمانی توقع داشت که این جریان به درستی اجرا شده و پیامدهای مؤثری در پی داشته باشد. دانشگاه در ذیل بایسته اجرایی سازمانی دانشگاه بایستی به شناسایی ظرفیت ها و زیست بوم فرهنگی، اجتماعی و جغرافیایی دانشگاه و فرهنگ سازی و تغییر و اصلاح چارچوب های فرهنگی پردازد و سیاست های کلی این فرآیند را در سطح نهاد اتخاذ نموده و آن را به گروه ها و واحدهای عملیات تفویض نماید و در همین راستا به فراهم نمودن فضای همگرایی و تعامل و پیش بینی و تسهیل ارتباط سازنده و مستمر تجارب و تخصص های مختلف و متنوع و ایجاد گفتمان بین رشته ای در دانشگاه و نزدیک کردن دانش های پاره پاره بهم و ایجاد زبان مشترک بین تخصص ها و رشته های مختلف اهتمام ورزد و ایجاد و توسعه اجتماع علمی و ارتقا سرمایه اجتماعی سازمانی در اولویت های اصلی خود جهت اجرای مؤثر این فرآیند قرار دهد. افزون بر این اجرای چنین فرآیندی یک کار اجتماعی است که در یک موقعیتی اجتماعی شکل می گیرد و مستلزم مهندسی اجتماعی است لذا از آن جهت اهمیت دارد که اگر افراد دانشگاهی به لحاظ اجتماعی رشد یافته و توسعه یافته نباشند و دانشگاه یک محیط پویای اجتماعی نباشد به نتیجه رسیدن منتورینگ با مشکل جدی مواجه می شود البته برای اجرای این فرآیند در دانشگاه نمی توان از هر چارچوب و نظام اداری استفاده نمود و بایستی چارچوب های اداری و اقتضائات شغلی را متناسب با پویایی های این فرآیند باز طراحی نمود و لذا بایستی به مواردی مانند باز تعریف و انعطاف پذیر نمودن ساختارها، وظایف، نقش ها و نظام حقوق و مزایا، استقرار ساختار فیزیکی مؤثر در دانشگاه و در راستای حمایت از اجرای فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی همت گماشت و در نهایت نبایستی از نقش انگیزه و تشویق و پاداش دهی که یک عنصر مهم در ایجاد اراده درونی و بیرونی به این فرآیند در دانشگاه از طریق اعضای هیئت علمی است غافل شد. بایسته های سازمانی از یکسو در آماده نمودن بستر و محیط دانشگاه برای اجرای فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی نقش دارند و از سوی دیگر عناصری مهم در جریان سازی و اجرای منتورینگ در دانشگاه هستند که به ریل گذاری، شکل گیری، ساماندهی و جهت دهی فرآیند منتورینگ اعضای

هیئت علمی مدد می‌رسانند. برخی از مواردی که در این قسمت مورد بحث و بررسی قرار گرفت توسط ساگناک و باران (۲۰۲۱)، اوکاراین و همکاران (۲۰۲۲)، نکروماه و اسکات (۲۰۲۲)، دوناچوا (۲۰۲۳)، سوتو- ساتیاگو و همکاران (۲۰۲۳) مورد اشاره قرار گرفته‌اند با این وجود پژوهش و مطالعه‌ای که به‌طور مستقیم بر بایسته‌های اجرایی سازمانی تاکید نماید، یافت نشد.

بایسته‌های اجرایی فردی بر این موضوع تاکید دارد منتورینگ اعضای هیئت علمی فرآیندی است که توسط افراد انسانی و در دانشگاه شکل می‌گیرد و هدف از آن در درجه اول رشد و توسعه همین افراد است. در این فرآیند افراد در قالب نقش‌ها و مسئولیت‌های مختلف قرار می‌گیرند و هریک وظیفه‌ای را برعهده دارند و بایستی شرایط و صلاحیت‌هایی را داشته باشند تا این جریان را متناسب با نقشی که برعهده دارند پیش ببرند تا فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی شکل مناسب و متعادلی به خود بگیرد و انتظارات را برآورده کرده و به شکل مطلوبی به نتایج دست یابد. بنابراین اعضای هیئت علمی که در فرآیند منتورینگ حضور دارند از هر لحاظ بایستی خود را مهیای این فرآیند نمایند و به لحاظ شخصیتی به سطحی رسیده باشند که برای فرآیند منتورینگ آماده باشند و بتوانند با روحیه و ذهنیتی مثبت با این جریان همراه بوده و با تمایل و رغبتی درونی از ابتدا تا انتها به ایفای مسئولیت‌ها و وظایف‌شان بپردازند چراکه هر چقدر افراد به‌طور درونی برای این فرآیند آمادگی و انگیزه‌ی بیشتری داشته باشند، بیشتر خواهند توانست مؤثر عمل کرده و به موفقیت برسند. علاوه بر آمادگی ذهنی و درونی اعضای هیئت علمی بایستی در ابعاد بیرونی و شغلی و توانمندی‌های تخصصی و حرفه‌ای متناسب با وظیفه‌ای که در این فرآیند برعهده دارند آماده باشند و تا زمانیکه به لحاظ حرفه‌ای و تخصصی به توانمندی و مهارت نرسیده باشند نخواهند توانست به نحو شایسته‌ای در فرآیند منتورینگ مؤثر عمل نموده و مسئولیتی را که دارند به نتیجه برسانند. و لذا با تسلط بر ابعاد مختلف شغلی و حرفه‌ای خواهند توانست فرآیند منتورینگ را در مسیر موفقیت جهت‌دهی نمایند.

جهت‌گیری غیرشخصی مقوله‌ای بسیار مهم در حوزه‌ی بایسته‌های فردی است که می‌توان گفت اصلی اساسی در شروع فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی است چراکه به این موضوع اشاره دارد که حرکت بر مدار خودمحوری کاملاً متناقض با ذات منتورینگ است و بایستی در این فرآیند افراد به منافع یکدیگر احترام گذاشته و به دغدغه‌های غیرشخصی، گذشت‌علمی، خیرخواهی، ترویج فضا و فرصت‌های تسهیم دانش و تجربه در حوزه‌های مختلف از طریق ایجاد چارچوب‌های رسمی و قانونی، نادیده گرفتن منفعت‌طلبی‌هایی شخصی و یا گروهی در مقابل منافع جمعی، توجه

ویژه نمایند. فرآیند منتورینگ جریانی است که افراد در آن صرفاً به کسب منافع خودشان نمی‌پردازند بلکه با رویکرد و تلاشی مشترک به سوی هدف حرکت نموده و به دستیابی اهداف و نتایج مشترک می‌انديشند. جهت‌گیری غیرشخصی از آن جهت می‌تواند در فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی مهم باشد که شروع و گسترش منتورینگ را در بین اعضای هیئت علمی و یا حتی سایر اقدار دانشگاه به شکل خودجوش و درونی ایجاد نموده و فراتر از چارچوب‌های رسمی و شغلی و با یک رویکرد ارتباطی - توسعه‌ای غیررسمی و خودآگاه فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای اعضای هیئت علمی دانشگاه را در مسیری قرار می‌دهد که فرآیند منتورینگ را هم‌راستای یاددهی-ها و اهداف غیرشخصی خویش دیده و به‌صورت آگاهانه و با فهمی درونی خود به جستجوی این فرآیند خواهند پرداخت. بایسته‌های اجرایی فردی در فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه کمک خواهند کرد تا افراد مختلف (نه فقط منتور و منتی) برای این فرآیند به بهترین شکل آماده شده و ایفای نقش نمایند و در حوزه‌های شخصی و درونی، حرفه‌ای و شغلی و دغدغه‌های غیرشخصی و سازمانی برای شکل‌گیری فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی در شرایط و موقعیتی مناسب قرار بگیرند. برخی از مواردی که در این قسمت مورد بحث و بررسی قرار گرفت توسط دنیلز (۲۰۲۱)، وانگ و شیمبایاما (۲۰۲۲)، زحرا و همکاران (۲۰۲۳)، نويز و همکاران (۲۰۲۳) مورد اشاره قرار گرفته‌اند اما مطالعه‌ای که به‌طور مستقیم بر بایسته‌های اجرایی فردی تاکید نماید، یافت نشد.

بایسته‌های اجرایی مدیریتی فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی مدیریت را، راهبردی می‌داند که منحصر به مرحله‌ای خاص در فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی نیست و بلکه لازمه تمام مراحل این فرآیند از آغاز تا پایان است. بایسته‌های اجرایی مدیریتی از آن جهت مهم است که تا زمانیکه نبض این فرآیند از طریق یک ساختار مدیریتی منسجم و هماهنگ برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری نشود بی‌شک نمی‌توان انتظار داشت که فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه به شکلی سازمان‌یافته اجرا شود. ساختار مدیریت این فرآیند در دانشگاه در حوزه‌ها مختلفی بایستی فعال باشد و نگاهی همه‌جانبه به این فرآیند داشته باشد و در سطوح مختلف این فرآیند را راهبری کرده و در مسیری درست هدایت نماید. تشکیلات مدیریتی فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه برای اینکه بتواند رهبری اثربخشی را جهت اجرای این فرآیند اعمال نماید بایستی به نقاط قوت و

ضعف این پدیده در دانشگاه اشراف داشته باشد تا آن را به صورتی مطلوب اجرایی نماید. از این رو توجه به شناسایی و کاربست فرصت‌ها و چالش‌ها در اجرای فرآیند منتورینگ در دانشگاه مهم و الزامی است. بعلاوه سیاست‌گذاری یکی از وظایف مدیران در سطوح عالی سازمان است و مدیران سطح عالی دانشگاه نقشی حیاتی در اجرایی نمودن و جهت دادن به مسیر منتورینگ از طریق سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی در دانشگاه ایفا می‌نمایند. لذا اینکه منتورینگ اعضای هیئت علمی مسیری اجرایی را در پیش بگیرد نیاز به وجود سیاست‌ها و تصمیماتی دارد تا از این جریان حمایت کرده و آن را در جهتی درست و توسعه‌بخش رهنمون شوند. اجرای منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه ساختار و تفکر مدیریتی خاصی را می‌طلبد تا از این طریق فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی را در دانشگاه اجرایی نماید. راهبری این فرآیند نیاز به یک نظام مدیریتی منسجم، خلاق، باتجربه و با ثبات دارد که آنرا از ابتدا تا انتها و از بالاترین سطح تا لایه‌های زیرین سازمان دانشگاه با یک برنامه‌ی جامع، رویکردی نوین و نگاهی متناسب با خرده فرهنگ‌ها و موقعیت‌های مختلف دانشگاه اجرایی نماید. در پیاده‌سازی فرآیند منتورینگ اعضای هیئت علمی بایستی بسیار دقیق و حساس عمل نمود و مسائل و جوانب بسیاری در نظر گرفت چون اگرچه همه مراحل این فرآیند به خوبی طی شده باشد این مقوله است که اگر به خوبی اجرا نشود تمامی برنامه‌ریزی‌ها و تلاش‌های صورت گرفته قبل را از بین برده و اجرای الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی را با شکست روبرو خواهد کرد لذا در خصوص اجرا و پیاده‌سازی منتورینگ اعضای هیئت علمی بایستی مواردی چون عدم تاکید به جنبه‌های قانونی، اداری و یا پاداشی صرف و مکانیکی در اجرای منتورینگ، اجرای منتورینگ متناسب با ظرفیت‌ها و محدودیت‌های هر گروه و دانشکده، بومی‌سازی و استقرار منتورینگ بر اساس مدل فرهنگی و اجتماعی دانشگاه، اجرای منتورینگ به صورت پایلوت و سپس به طور فراگیر، اجرای فرایند منتورینگ در موقعیت‌ها، دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی مستعد و با پتانسیل‌های بالاتر و تسری به سایر موقعیت‌ها و دانشکده‌ها، طراحی چارچوبی قابل انعطاف و کلی برای گروه‌ها و دانشکده‌های مختلف و حمایت رسمی و غیررسمی از آن و تسهیل فرآیند اجرا توجه نمود. لذا پیاده‌سازی الگوی منتورینگ بایستی به شکلی باشد که با رویکردی جامع و البته متناسب با زیرساخت‌های دانشگاه انجام شده و مواردی که ذکر شد با دقت در آن رعایت شود تا با موفقیت اجرایی شده و مورد استقبال اعضای هیئت علمی در دانشگاه قرار گیرد. برخی از مواردی که در این قسمت مورد بحث و بررسی قرار گرفت توسط ابوزین (۲۰۲۱)، دنیلز (۲۰۲۱)، نويز و

همکاران (۲۰۲۳)، بمبئی رو (۱۳۹۹)، و قلی پور و همکاران (۱۴۰۱) مورد اشاره قرار گرفته‌اند اما همانند بایسته‌های سازمانی و فردی پژوهشی که به‌طور مستقیم بر بایسته‌های اجرایی مدیریتی تاکید نماید، یافت نشد.

برنامه‌های رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی و از آن جمله منتورینگ، راهبرد نوینی است به منظور حفظ و ارتقای سطح دانش و عملکرد اساتید که طی چند دهه اخیر، توسط اکثر کشورها به کار گرفته شده تا ضمن ارتقای توان علمی اعضای هیئت علمی، برای انجام وظایف شغلی در محیط‌های مختلف آموزشی و پژوهشی و نیز انجام فعالیت‌های اجرایی-مدیریتی، بستر مناسبی برای ایجاد تحول در نظام آموزشی ایجاد نماید. نتایج و دستاوردهای این پژوهش می‌تواند به طور مستقیم توسط اعضای هیئت علمی دانشگاه که از عوامل اصلی و مهم ساختار آموزشی کشور به شمار می‌روند، در جهت رشد و ارتقای دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان به کار گرفته شود. این پژوهش تلاش نموده است تا از طریق شناسایی جامع بایسته‌های اجرای منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد، تصویری روشن و تفصیلی از پدیده مورد مطالعه ارائه نماید تا فرآیند پیاده‌سازی و اجرای منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه را تسهیل نماید و نگاه صاحب‌نظران، سیاست-گذاران و مدیران آموزش عالی را به این نکته جلب نماید که در پیاده‌سازی پدیده منتورینگ اعضای هیئت علمی صرفاً نباید به خود فرآیند اجرا توجه شده و بلکه بایستی عوامل و مؤلفه‌های زمینه‌ساز و تأثیرگذار بر این جریان مورد توجه قرار داد تا موفقیت برنامه منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه به سرانجام مطلوبی برسد.

تشکر و قدردانی

از تمامی اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد که در نهایت تواضع و فروتنی ما را یاری نمودند و اطلاعات و داده‌های علمی این پژوهش را به طور دقیق و کامل در اختیارمان قرار دادند تشکر می‌کنیم.

منابع

اکبری، مهناز. رجب‌پور، ابراهیم. قلی‌پور، آرین (۱۴۰۱). شناسایی پیش‌نیازهای اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۹ (۳۲): ۶۴-۷۱.

بازرگان، عباس (۱۴۰۱). **مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری**. تهران: دیداور.

بمبئی‌رو، فاطمه (۱۳۹۹). **طراحی و اعتباریابی الگوی ارتباطاتربخش با رویکرد منتورینگ در حوزه آموزش علوم پزشکی**، رساله دکتری چاپ‌نشده، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

بندعلی، بهار. ابوالقاسمی، محمود. پرداختچی، محمدحسن. رضائی‌زاده، مرتضی (۱۳۹۹). برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی: نقاط قوت ناکافی. **مجله ده‌های آموزش در علوم پزشکی**، دوره: ۱۳(۶): ۶۰۷-۵۹۷.

زارع صفت، صادق. دهقانی، مرضیه. حکیم‌زاده، رضوان. کرمی، مرتضی. صالحی، کیوان (۱۳۹۷). برنامه‌های درسی مغفول توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایران: دانشگاه فردوسی مشهد. **دو فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی**. ۹(۱۷): ۲۱۶-۱۸۳.

شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۰). ضرورت بازشناسی نظام آموزش عالی و نقش آن در توسعه علمی و اجتماعی کشور. **فصلنامه جامعه پژوهشی فرهنگی**، ۲(۱): ۷۹-۱۱۲.

شورت، ادموند (۱۳۹۸). **روش‌شناسی مطالعات برنامه درسی**، مترجم: محمود مهرمحمدی، تهران: سمت.

قاسمی، مجید. صالحی، کیوان (۱۳۹۶). بازنمایی موانع و چالش‌های رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام: مطالعه‌ای به روش پدیدارشناسی. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۴(۱۳)، ۲۵-۱.

کیخا، احمد (۱۳۹۹). **طراحی الگوی منتورینگ به منظور ارتقاء سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی**. **مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد**. ۱۵(۴): ۲۵۹-۲۴۴.

محب‌زادگان، عباس (۱۳۹۱). **طراحی الگوی بالندگی هیئت علمی در دانشگاه‌های شهر تهران**. رساله چاپ‌نشده، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.

نادی، مجتبی. آهنچیان، محمدرضا. نوغانی دخت بهمنی، محسن (۱۳۹۶). مطالعه کیفی وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه‌های دولتی ایران. **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۶(۱): ۱۲۰-۸۱.

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

Altman, I. & Taylor, D. A. (1973). **Social penetration: The development of interpersonal relationships**. Holt, Rinehart & Winston.

Bandura, A. (1977). **Social learning theory**. Oxford, England: Prentice Hall.

- Bonk, C. J. & Kim, K. A. (1998). **Extending sociocultural theory to adult learning. Adult Learning and Development: Perspectives from Educational Psychology.** (1st Ed.). Routledge.
- 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.
- 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.
- Dominguez, N. & Hager, M. (2013). Mentoring frameworks: Synthesis and critique. **Journal of Mentoring and Coaching in Education**, 2(3): 171–188.
- Gabel-Dunk, G. & Craft, A. (2004). The road to Ithaca: a mentee's and mentor's journey. **Teacher Development**, 8(2-3): 277-295.
- 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.
- Gholipour, A., Akbari, M., Rajabpour, E. (2022) Identify Mentoring Consequences and Ranking of Them: A mixed Method. **Journal of Sustainable Human Resource Management**, 4(6): 7-27.
- Hackmann, D. G., & Malin, J. R. (2019). Mentoring for the Educational Leadership Professoriate: Perspectives from Jay D. Scribner Mentoring Award Recipients and Mentees. **Journal of Research on Leadership Education**, 14(3): 236 –260.
- Hatak, I. & Zhou, H. (2021). Health as human capital in entrepreneurship: individual, extension, and substitution effects on entrepreneurial success. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 45(1): 18-42.
- 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, Maria. (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.
- Holland, J. M., Major, D. A. & Orvis, K. A. (2012). Understanding how peer mentoring and capitalization link STEM students to their majors. **The Career Development Quarterly**, 60(4): 343-354.
- Jackson, C., Milos, D. & Kerr, M. (2019). Mentoring for employability: a state-level impact study. **Studies in Graduate and Postdoctoral Education**, 10(3): 180-188.
- Johnson, W. B., Rose, G, & Schlosser, L. Z. (2007) **Student-faculty mentoring: Theoretical and methodological issues.** The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach, 30: 49-69.
- Kram, K. E. (1985). **Mentoring at work.** Glenview, IL: Scott, Foresman, and Company.
- Lavin, C. D. & Young, W. (2006). Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. **Mentoring & Tutoring**, 14(4): 433-447.
- 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.

- 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., Ziyatdinova, J. & Irismetova, I. (2019). Mentoring across cultures and professions: Approaches and methods. **In International Conference on Interactive Collaborative Learning**. 778–787.
- 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 and 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.
- Sorcinelli, M. D. (2002). New conceptions of scholarship for a new generation of faculty members. In K J. Zahorski (Ed.), **new directions for teaching and learning**, 90: 41–48.
- 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): 32-42.
- Tinoco-Giraldo, H., Sánchez, E. M. & García-Peñalvo, F. J. (2022). E-Mentoring Pilot Program in Academic Internships: Effectiveness in Improving Participants' Competencies. **Sustainability**, 14(7): 1-20.

**Identifying the requirements for the implementation of the mentoring process for the
faculty members of Ferdowsi University of Mashhad**

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.18, No 3, Autumn 2024, No.69

**Identifying the requirements for the implementation of the mentoring
process for the faculty members of Ferdowsi University of Mashhad**
Mojtaba Nadi¹, Mitra Ezati², Keyvan Salehi³

Abstract:

Purpose: this research was carried out with the aim of identifying the requirements for the implementation of the mentoring process of faculty members in Ferdowsi University of Mashhad.

Method: This research was written with a qualitative approach and using a theoretical research method based on thematic analysis. The population 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 was used for sampling and semi-structured interviews with 19 faculty members of Ferdowsi University of Mashhad were used to collect the data.

Findings: The requirements for mentoring faculty members in Ferdowsi University of Mashhad were identified in 3 main categories of organizational, individual and managerial requirements, and they contain 14 subcategories, which are under the category of Organization 6 is under the category of cultural, institutional, communicative and interactive, social, administrative, occupational and incentive requirements. The individual requirements of the faculty members' mentoring process include 3 sub-categories of personal, professional and specialized requirements and impersonal orientation. Managerial executive duties also include 5 categories of identifying and using opportunities, identifying and using challenges, policy making and decision making, management and leadership, and implementation and execution.

Conclusion: In order to implement the Mentoring, in addition to the importance of the implementation process, attention must be paid to the underlying factors and components that influence this process so that the Mentoring program of the faculty members in the university can be implemented successfully.

Keywords: Mentoring, faculty members, university, higher education.

¹ - Ph.D. Candidate, Department of Educational Administration and Planning ,Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran. M.nadi@ut.ac.ir.

² - Associate Prof, Department of Educational Administration and Planning ,Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author) ezati.M@ut.ac.ir.

³ - Associate Prof Department of Educational methods and programs, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran. keyvansalehi@ut.ac.ir.