



## طراحی الگوی متنورینگ به منظور ارتقاء سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی

احمد کیخا<sup>\*</sup>

### چکیده

**مقدمه:** هدف از پژوهش حاضر تحلیل محتوای مقالات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه متنورینگ اعضای هیئت علمی جهت رائه الگویی برای ارتقاء سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌باشد.

**روش بررسی:** این پژوهش با استفاده از مرور سنتزپژوهی (راهبرد فراترکیب) تدوین شده است. بنابراین پس از طراحی پرسش‌های پژوهش (مولفه‌های اصلی الگو متنورینگ اعضای هیئت علمی چیست؟؛ عوامل مؤثر بر الگوی متنورینگ اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟؛ ویژگی‌های اصلی اعضای هیئت علمی متنور و منتی چیست؟؛ چالش‌های متنورینگ اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟) با استفاده از راهبرد مرور نظاممند جستجوی مقالات در بازه زمانی (۱۳۹۰-۲۰۲۰) به زبان فارسی و انگلیسی در پایگاه‌های اطلاعاتی SID, Ensani, Noormags, sciencedirect, Eric, Sage, Magiran (Mentoring in higher education) و متنورینگ در آموزش عالی (Mentoring faculty members) انجام شد. در نهایت از میان ۷۳ پژوهش پس بررسی ۳۸ پژوهش به تحلیل نهایی راه یافتند.

**نتایج:** یافته‌ها در پاسخ به پرسش اول، با ۵ مقوله فرعی (برنامه‌ریزی منظم قبلی، آماده‌سازی، اجرای صحیح، پس‌خوراند نظاممند و مدیریت نتایج) در پاسخ به پرسش دوم، در ۳ مقوله فرعی (توسعه ظرفیت‌های تشویقی، همکنشی مؤثر، علائق و انتظارات مشترک متنور و منتی) در پاسخ به پرسش سوم، با ۳ مقوله فرعی ثانویه (ویژگی‌های شخصیتی منتی، ویژگی‌های تخصصی منتی و ویژگی‌های شناختی منتی) و ویژگی‌های اعضای هیئت علمی متنور شامل ۵ ویژگی (ویژگی‌های شخصیتی متنور، ویژگی‌های تخصصی متنور، خدمات مشاوره‌ای، توانمندسازی پژوهشی و توانمندسازی آموزشی) طبقه‌بندی شدند. در پاسخ به پرسش چهارم، با ۶ مقوله فرعی (تعاملات نامناسب، ضعف عملکرد منتی، ضعف عملکرد متنور، ناآشنای با هنجرهای دانشگاهی، مدیریت ناکارآمد، فقدان برنامه‌ریزی) طبقه‌سازی شدند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به اهمیت برنامه‌های متنورینگ در توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی بایسته است مولفه‌های شناسایی شده مورد توجه مدیران نظام آموزش عالی سلامت برای بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی مورد توجه قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** متنورینگ، توسعه اعضای هیئت علمی، توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی، توانمندسازی اعضای هیئت علمی

۱- دانشجوی دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

\* (نویسنده مسئول): تلفن: ۹۱۲۹۵۸۳۸۸۹۰. پست الکترونیکی: ahmadkeykha8984@gmail.com / ahmadkeykha@ut.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۲

تاریخ بازبینی: ۱۳۹۹/۱۱/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۲

## مقدمه

سازمان‌های آموزشی نیز در سطح آموزش و پرورش می‌باشد (۴). بنابراین با وجود اینکه برنامه‌های منتوريینگ برای اعضای هیئت علمی آثار و پیامدهای در خور توجهی را در پی دارد. تا به امروز از این روش کارآمد کمتر برای توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی بهره‌برداری شده است. بهویژه در حوزه علوم پزشکی در زمینه توانمندسازی اعضای هیئت علمی با رویکرد منتوريینگ در کشور مطالعه‌ای نشده است. علیرغم اینکه بر اساس ادبیات جهانی از جمله پیامدهای مثبت منتوريینگ برای اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی؛ پیشرفت شغلی، افزایش اعتماد (۵)، درک قوانین ناونشه دانشگاه و کاهش انزوا (۶)، افزایش انگیزه و بهره‌وری و بهبود برنامه‌ریزی‌های جانشین پروری در دانشگاه (۷)؛ جذب، نگهداشت و توسعه اعضای هیئت علمی (۸-۱۱)؛ جامعه‌پذیری منتها (اعضای هیئت علمی جدید) در خرده فرهنگ‌های واحدهای دانشگاهی (۸) افزایش راندمان کاری اعضای هیئت علمی و به تبع آن افزایش تولیدات علمی آن‌ها و اثرباری بر پرورش نسل‌های آینده (۱۲) می‌باشد. استراس و همکاران (۱۳) نیز ضمن برشماری مزایای مثبت برنامه‌های منتوريینگ برای اعضای هیئت علمی خاطر نشان کردند هیچ روشی جایگزینی برای بدست آوردن چنین مزایایی وجود ندارد (۱۴). از نظر دیرینه شناسی، برنامه‌های منتوريینگ قرن‌هاست جریان دارد. برای اولین بار این مفهوم در اساطیر یونانی مطرح شد. اصطلاح منتور ریشه در شعر حمامی هومر با نام ادیسه دارد (۱۵) این مفهوم در سال‌های اخیر دچار دگرگشت‌های مفهوم شناختی شده است. با افزایش فضاهای رقابتی، ساماندهی‌ها و وضعیت آشوبناک و نامطمئن در سپهر سازمان‌های آموزشی تسری یافته است (۱۶). از منتوريینگ اعضای هیئت علمی تعاریف و قرائت‌های گوناگونی شده است. منتوريینگ به عنوان یک رابطه داینامیک تعریف می‌شود که در آن یک عضو ارشد (منتور) یک عضو جوان (منتی) را در یک سری مراحل از طریق تعاملات رسمی و غیر رسمی به سمت توسعه حرفه‌ای و کاهش اثرات منفی شغلی هدایت می‌کند (۱۸)

در کشور ایران با در پیش گرفتن سیاست‌هایی همچون اقتصاد مقاومتی، تولید ملی، جهش ملی، از جمله شعارها و سیاست‌هایی هستند که بن‌مایه اصلی آن محقق شدن اقتصاد مبتنی بر دانش است. در این اثنا یکی از اساسی‌ترین ابزارهای دستیابی به این مهم دانشگاه‌ها از رهگذر تولیدات آموزشی، پژوهشی، خدمات اجتماعی و کارآفرینی می‌باشند. بر این اساس، اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها به مثابه پیش‌قرارolan آموزش، پژوهش و ارائه خدمات مشاوره‌ای و کارآفرینی همچنین با پرورش دانش‌آموختگان مجرب نقش محوری را در دانشگاه‌ها بر عهده دارند. توسعه اعضای هیئت علمی یکی از راهبردهای اساسی برای ارتقاء ظرفیت‌های تخصصی آموزش‌عالی (سلامت) برای پیاده‌سازی اقتصاد مبتنی بر دانش است. افزایش فضای رقابتی در آموزش‌عالی (سلامت) تضمیم‌سازان و تضمیم‌گیران را بر آن داشته است تا بهترین استراتژی را به کار گیرند تا نیروی انسانی توانمند و متخصص را به کار گمارند. به همین دلیل دانشوران و کنشگران علمی در دهه‌های اخیر راهبردهای گوناگونی را برای توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در پیش گرفتند که هر کدام معایب و مزایای خاص خود را در پی دارد. یکی از بهترین ابزار از نقطه نظر متخصصان حوزه منابع انسانی برای توسعه اعضای هیئت علمی برنامه‌های منتوريینگ می‌باشد. به زعم ولینز و همکاران (۱) نیز توانایی جذب، به کار گیری، توسعه و نگهداشت استعدادها به مثابه تنها مزیت رقابتی دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. با این وجود تا کنون این برنامه‌ها بیشتر در فضای خارج از آموزش عالی، به وسیله دیگر سازمان‌ها به مثابه راهکاری اساسی برای توسعه سرمایه انسانی نیروی انسانی به کار گرفته شده است (۲). برنامه‌های منتوريینگ در این سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای توسعه، حفظ و نگهداشت کارکنان تلقی می‌شده است (۳). بنابراین علیرغم موفقیت منتوريینگ در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، در آموزش عالی این شیوه برای توسعه سرمایه‌های انسانی در اولویت قرار نگرفته است. قاطبه پژوهش‌های انجام شده در سطح جهان در زمینه منتوريینگ در

هیئت علمی به مثابه اصلی ترین جز سرمایه انسانی در دانشگاه انگاشته می شوند. به همین دلیل، از سال ۲۰۱۰ به بعد دانشوران و کنشگران علمی به واکاوی چگونگی بهره مندی از منتوريینگ در دانشگاه ها پرداخته اند چرا که بر این باورند منتوريینگ یکی از مؤثر ترین سیاست ها و برنامه ها برای توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی می باشد (۲۷، ۲۸).

دانشمندی و همکاران (۳۹) در مطالعه ای در زمینه منتوريینگ اعضای هیئت علمی، به این نتیجه رسیدند که پژوهشگران بیشتر به مباحثی از جمله ویژگی های اعضای هیئت علمی در قالب نقش های منتور و منتی و تأثیرات مثبت مختلف برنامه منتوريینگ بر اعضای هیئت علمی جدید الاستخدام پرداخته اند. در پژوهشی دیگر دانشمندی و همکاران (۳۰) اقدامات منتوری و منتی را در منتوريینگ اعضای هیئت علمی جدید الاستخدام واکاوی کردند و به این نتیجه رسیدند که این اقدامات در سه دسته اقدامات اولیه، اقدامات یاددهی و یادگیری (توسعه ای) و اقدامات باز خوردگیری دسته بندی می شود. در مطالعه دیگر دانشمندی و همکاری (۳۱) در شناسایی پیامدهای بکارگیری منتوريینگ برای اعضای هیئت علمی جدید الاستخدام در یافته های خود ۲ مقوله اصلی (بالندگی فردی و بالندگی سازمانی) با ۶ مقوله فرعی (توانمندسازی استاید، کارایی و توسعه اجتماعی و تعالی) و ۲۳ کیفیت زندگی کاری، کارایی و توسعه اجتماعی و تعالی) و زیر مقوله دسته بندی کردند. ایلو و همکاران (۳۲) در پژوهش کیفی به شناسایی مولفه های اصلی رابطه مؤثر در منتوريینگ اعضای هیئت علمی پرداختند و این مولفه ها را شامل؛ ارتباطات باز و دسترسی، اشتیاق و الهام بخش در روابط، روابط شخصی دلسوزانه، احترام و اعتماد متقابل در رابطه، تبادل دانش، استقلال همکاری و مدل سازی در نقش دسته بندی کردند. آن افراتا و آپادیدین (۳۳) به بررسی برنامه های منتوريینگ اعضای هیئت علمی با موفقیت و رضایت شغلی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که این برنامه ها بر موفقیت و رضایت شغلی اثربخش قابل توجهی دارد. فونتاين و نیوکامیر (۳۴) به نقش

(۱۷)، اما برای تدقیق بهتر تعریف مفهوم منتوريینگ این تعاریف به هفت دسته مفهوم شناختی دسته بندی می شود؛ ۱) فراگردی که در آن فردی با تجربه تر راهنمایی فرد کم تجربه تر را برعهده می گیرد؛ ۲) فرایندی که در آن فرد مسن تر فرد جوان تر را راهنمایی می کند؛ ۳) فردی که مشاوره های آکادمیکی به فرد دیگری ارائه می کند؛ ۴) فردی که تجربیات خود را با فرد دیگری به اشتراک می گذارد؛ ۵) فردی که به طور فعل با فرد دیگری ارتباط برقرار می کند؛ ۶) فردی با تجربه که گروهی از افراد را راهنمایی می کند و ۷) فرایندی که یک فرد با مسن و با تجربه فردی جوان کم تجربه را از طریق منابع اینترنتی هدایت و راهنمایی می کند (۱۵). از منظر اجرایی، برنامه های منتوريینگ اعضای هیئت علمی می تواند به صورت رسمی و غیر رسمی در دانشگاه ها اجرا شود (۱۹).

از نظر مبانی و شالوده های نظری، بر اساس مطالعات انجام شده منتوريینگ اعضای هیئت علمی به دو شق، نظریه مبادله اجتماعی و نظریه سرمایه انسانی بخش بندی می شود؛ الف) نظریه مبادله اجتماعی؛ در برگیرنده نوعی منطق تحلیل هزینه و فایده مرتبط با هزینه های منتوريینگ برای اعضای هیئت علمی در آموزش عالی می باشد. بنابراین برنامه های منتوريینگ و استفاده از اعضای هیئت علمی منتور می تواند آثار قابل توجهی از نظر (مدیریت و صرفه جویی) هزینه های برای آموزش عالی در پی داشته باشد (۲۰، ۲۱) پژوهشگران زیادی از اصول نظریه مبادله اجتماعی به عنوان مبنای برای پژوهش های منتوريینگ استفاده کرده اند (۲۲-۲۵) ب) نظریه سرمایه انسانی کمبود این سرمایه سازمان های گوناگون را وادرار ساخته است تا روش های جدید و خلاقانه ای را برای توسعه قابلیت ها و به اشتراک گذاری تخصص نیروی انسانی خود به کار گیرند. در آموزش عالی نیز مدیریت و توسعه سرمایه انسانی به مثابه یک مولفه اساسی در نظر گرفته می شود. بدین سان، دانشگاه ها ملاحظات توسعه سرمایه انسانی را در راهبردها و ماموریت های خود گنجانده اند (۲۶). سرمایه انسانی دانشگاه ها به سه دسته؛ اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان بخش بندی می شوند. اعضای

- مولفه‌های اصلی الگو منتورینگ اعضای هیئت علمی چیست؟
- عوامل مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟
- ویژگی‌های اصلی اعضای هیئت علمی منتور و منتی چیست؟
- چالش‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟

### روش کار

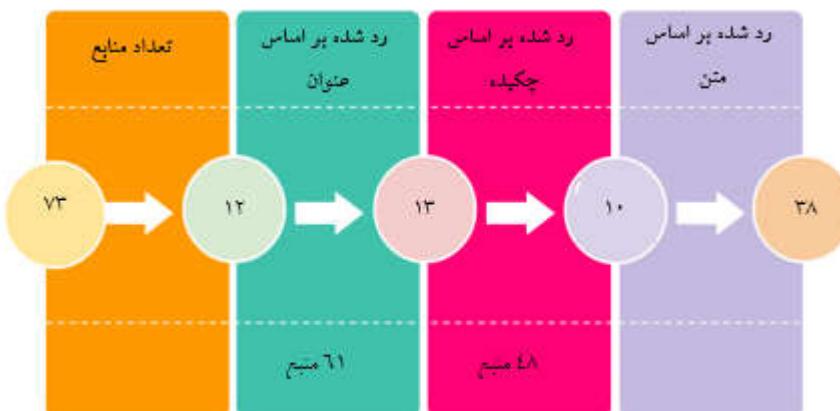
پژوهش حاضر با استفاده از روش مرور سنتزپژوهی (فراترکیب) به طور خاص راهبرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۳۶) تدوین شده است. در روش مرور سنتزپژوهی پژوهش‌های مرتبط حول یک پرسش واحد گردآوری می‌شوند سپس یافته‌های آن‌ها به منظور ایجاد فهم عمیق‌تر از موضوع پژوهش سنتز و با هم تلفیق می‌شوند. بنابراین در مرحله نخست، پرسش‌های پژوهش طرح شد (مولفه‌های اصلی الگو منتورینگ اعضای هیئت علمی چیست؟؛ عوامل مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟؛ ویژگی‌های اصلی اعضای هیئت علمی منتور و منتی چیست؟؛ چالش‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟) در مرحله دوم، مرور نظاممند مton انجام شد. بنابراین، پس از کندوکاو و جستجوی مقالات در بازار زمانی (۱۳۹۰-۱۳۹۹) (۲۰۰۰-۲۰۲۰) در پایگاه‌های اطلاعاتی Ensani, SID, Magiran با sciencedirect, Eric, Sage, Noormags, Mentoring (کلیدواژه‌های: منتورینگ اعضای هیئت علمی faculty members)، منتورینگ در آموزش عالی (Mentoring in higher education) سوم، جستجو و انتخاب مقالات مناسب در این زمینه ۷۳ مقاله در جستجوی اولیه یافت شد. پس از بررسی مقالات در مجموع ۳۸ مقاله برای تحلیل محتوا گزینش شدند. برای ارزیابی کیفیت مقالات از فرم کاسپ استفاده شد. این فرم ابزاری برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه پژوهش کیفی است. این ابزار ۱۰

برنامه‌های منتورینگ در حفظ و توسعه اعضای هیئت علمی پرداخته بودند به این نتیجه رسیدند که منتورینگ در امر تدریس، پژوهش و برنامه‌ریزی شغلی اعضای هیئت علمی مؤثر است و حمایت از این برنامه‌ها برای موفقیت‌ها ضروری است. واسترینو همکاران (۳۵) در بررسی برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه پنسیلوانیا به نتیجه دست یافتند که داشتن یک منتور و یا چند منتور تاثیر زیادی بر رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دارد و از نظر متغیر جنسیت تفاوت اندکی مشاهده شد.

همانگونه که پیش‌تر شرح داده شد از یک سو، یکی از دغدغه‌های کنونی آموزش‌عالی برای محقق شدن اقتصاد دانش‌بنیان به‌متابه ضرورتی اجتناب ناپذیر در فضای رقابتی جهان توسعه سرمایه انسانی به ویژه اعضای هیئت علمی که به زعم دانشوران و کنشگران علمی یکی از بهترین راهبردها برای این امر به کارگیری برنامه‌های منتورینگ برای اعضای هیئت علمی است. با این وجود تاکنون مطالعه‌ای در قلمرو آموزش عالی سلامت در این زمینه به رشتہ تحریر در نیامده است. از سوی دیگر، زیست آزموده‌های جهانی نشان می‌دهند یکی از بهترین سازوکارها با اثربخشی بالا برای توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی به کارگیری برنامه‌های منتورینگ می‌باشد. لیکن در این پژوهش با استفاده از رویکرد فراترکیب به تحلیل محتوای مقالات انجام شده در این زمینه در مطالعات داخلی و خارجی با هدف ارائه الگویی برای منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های پرداخته شده است. راهبرد فراترکیب از طریق سنتز یافته‌های مطالعاتی که در زمینه موضوعی خاص انجام شده است ضمن ارتقاء دانش مرتبط با موضوع فهم عمیق‌تری از موضوع مورد پژوهش به دلیل ادغام مطالعات موردي فراهم می‌سازد. لیکن نگرش جدید و کامل‌تری را برای محققان و سیاستگذاران فراهم می‌کند. لذا استفاده از این روش به منظور بررسی تحقیقات و به‌دست آوردن نتیجه‌های برای پرکردن حفره و خلاهای تحقیقات با استفاده از روش‌های جدید و نوآوری برای ارائه نتایج قابل اعتمادتر است.

این ابزار مقالات، با امتیاز کمتر از ۳۰ حذف می‌شوند. عالی (۴۱-۵۰)، خیلی خوب (۳۱-۴۰)، خوب (۲۱-۳۰)، متوسط (۱۱-۲۰) و ضعیف (۰-۱۰). علاوه بر این، در این پژوهش در امتیازدهی مقالات مناسب پژوهشگر فراوانی مضامین پایه (مفاهیم کلیدی) مستخرج شده از هر مقاله را نیز لحاظ کرد. بر اساس امتیازهای داده شده بالاترین امتیاز در بین مقالات (۴۲) و پایین‌ترین امتیاز (۱۷) بود. در شکل (۱) الگوریتم سرند مقالات گزینش شده آمده است.

سؤالی به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقیق، اعتبار و اهمیت مطالعات را تعیین کند. سوالات بر جنبه‌های زیر منعکس است؛ (۱) اهداف پژوهش؛ (۲) منطق روش؛ (۳) طرح پژوهش؛ (۴) روش نمونه‌برداری؛ (۵) جمع‌آوری داده‌ها؛ (۶) انعکاس‌پذیری؛ (۷) ملاحظات اخلاقی؛ (۸) دقیق در تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ (۹) بیان واضح یافته‌ها و (۱۰) ارزش پژوهش. سپس پژوهشگر به هر سؤال امتیاز کمی تخصیص می‌دهد و سپس یک فرم برای شمارش امتیازات مقالات ایجاد می‌کند. بر اساس امتیازدهی



شکل ۱: الگوریتم سرند مقالات گزینش شده

برنامه‌های منتوريینگ) می‌باشد. مرحله ششم، کنترل کیفیت یافته‌ها بود که پژوهشگر تلاش نمود که مراحل انجام پژوهش به طور دقیق و صحیح دنبال و انجام شود و به خصوص در جستجو و شناسایی منابع، منابع شناسایی شده مرتبط با منتوريینگ اعضای هیئت علمی به طور دقیق مورد مطالعه قرار گرفته و تجزیه و تحلیل شوند. علاوه در مرحله تجزیه و تحلیل و استخراج مفاهیم کلیدی پژوهشگر پس از اینکه مفاهیم مرتبط را استخراج نمود و در مقوله‌های مختلف دسته‌بندی نمود، فرآیند کدگذاری و شناسایی مفاهیم را مجدداً انجام داده تا اشکالات و سوگیری‌های احتمالی به حداقل برسد. در واقع از فرایند خود بازبینی محقق (self-monitoring) جهت اعتبار بخشی داده‌ها استفاده شده است. این راهبرد به عنوان راهبرد برای اعتباربخشی در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کیفی شناخته می‌شود (۳۷). مرحله هفتم نیز ارائه یافته‌ها می‌باشد.

در مرحله چهارم، استخراج اطلاعات مقاله بود که اطلاعات مقالات گزینش شده خلاصه‌برداری و مفاهیم کلیدی آنها استخراج شد که به دلیل رعایت ایجاز و اختصارنویسی از آوردن این جداول خودداری شد (در قسمت پیوست فهرست مقالات آمده است). مرحله پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها بود بنابراین، پس از بررسی و خوانش هر مقاله مفاهیم مربوط به هر مقاله به تفکیک احصاء گردید و پس از رفت و برگشت‌های مکرر، مفاهیم بر حسب شباهت‌های معنایی در یکدیگر ادغام شدند و مقولات فرعی را شکل دادند (یک نمونه مثال عینی از چگونگی استخراج مفاهیم کلیدی، عنوان مقاله: واکاوی اقدامات منتور و منتی در منتوريینگ اعضای هیئت علمی جدید استخدام دانشگاه‌ها: رویکرد کیفی، صفحه ۷، گزاره: نیازهای خاص هر یک از اعضای هیئت علمی باستی به منظور انطباق فرایند منتوريینگ و نیازهای فردی منتی‌ها مد نظر قرار گیرد، مفهوم کلیدی احصاء شده (در نظر گرفتن نیازهای روز در تدوین

شدن. روی هم رفته، با ۵ مقوله فرعی (برنامه‌ریزی منظم قبلی، آماده‌سازی، اجرای صحیح، پس‌خوراند نظاممند و مدیریت نتایج) با ۴۱ مفهوم کلیدی دسته‌بندی شد. این فرایند در جدول (۱) بازنمایی شده است.

یافته‌ها  
پاسخ به سؤال اول پژوهش، مولفه‌های اصلی الگوی متورینگ اعضاي هيئت علمي چيست؟  
پس از استخراج مفاهيم کلیدي مقالات اين مفاهيم بر اساس وجود اشتراك و افتراق در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی

جدول ۱: مولفه‌های اصلی الگوی متورینگ اعضاي هيئت علمي دانشگاه‌های علوم پزشكى

مولفه اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهيم کلیدي
برنامه‌ریزی منظم قبلی	برنامه‌ریزی منظم قبلی	توجه به برنامه‌های متورینگ در رسالت‌ها و ماموریت‌های دانشگاه، تدوین راهنمانيه و دستورالعمل برای متورینگ، در نظر گرفتن نيازهای روز در تدوين برنامه‌های متورینگ، رویکرد جمعی و شبکه‌ای در تدوين برنامه‌ها، ايجاد درك همگرايی از مفاهيم و اصول متورینگ در دانشگاه، انتبايق برنامه‌های متورینگ اعضاي هيئت علمي با ديگر برنامه‌های دانشگاه، حمایت مدیران ارشد دانشگاه، رهبری حامي متورینگ در آموزش عالي، آگاه‌سازی سياستگذاران از تاثيرات متورینگ، پيوند برنامه متورینگ با ديگر زيرسيستم‌های منابع انساني دانشگاه، توسعه ظرفيت اختصاص داده شده به متورینگ در دانشگاه، تامين منابع مالي كافي برای تداوم برنامه‌ها
	آماده‌سازی	ماطباقي اهداف و انتظارات، مشخص بودن انتظارات و اهداف، شناسايي اهداف متقابل، توافق در هدف‌گذاري، تدوين اهداف واقع‌بینانه، عقد قرارداد و توافق اوليه، تشکيل کميته‌های در زمينه متورینگ در دانشگاه، انتخاب عضوي از هر ديارتمان برای راهنمائي امور متورینگ، ايجاد کارگاره‌های مهارت افزایش برای آماده‌سازی متورها، تهييه محتواي الكترونيکي در زمينه متورینگ (پادکست، ويبيتار و...)، ايجاد بانک اطلاعاتي جامع از اسانيد با ظرفيت متورينگ، جهت‌گيری گروه‌های آموزشي به استفاده از متورينگ
	اجراي صحیح	برگزاری جلسات مكرر و منظم، گفتگوي مستمر/ مشخص کردن اهداف هر جلسه، شفاف‌سازی انتظارات هر جلسه، تدوين توافقنامه‌ای در شرح توقعات و مسئولیت‌های در هر جلسه، زمان‌بندی جلسات بر اساس اهداف، برگزاری جلسات به اشكال گوناگون (آنلайн)، برگزاری جلسات به شكل منعطف، جمع‌بندی عملکرد در پايان هر جلسه
	پس خوراند نظاممند	ارزیابي مداوم از برنامه‌های متورینگ، نظارت اثربخش بر اجرای آن، مستندسازی ساليانه تجارب متورینگ
	مدیریت نتایج	مستندسازی تجارب متورینگ هر ساله اعضاي هيئت علمي، در نظر گرفتن برنامه‌های متورینگ در جذب اعضاي هيئت علمي جديد، در نظر گرفتن برنامه‌های متورینگ در ارتقاء، گنجاندن برنامه‌های متورینگ در جذب اعضاي هيئت علمي جديد

هيئت علمي در ۳ مقوله فرعی (توسعه ظرفيت‌های تشویقی، هم‌کنشی مؤثر، علايق و انتظارات مشترك متور و منت) با ۲۶ مفهوم کلیدی جمع‌بندی شدند. اين فراگرد در جدول (۲) تشریح شده است.

پاسخ به سؤال دوم پژوهش، عوامل مؤثر بر الگوی متورینگ اعضاي هيئت علمي کدام‌اند؟  
ماطباقي کلیدي اين بخش نيز بر اساس شبهات‌ها و تفاوت‌های معنایي که داشتند در قالب مقوله‌های فرعی طبقه‌بندی شدند. عوامل مؤثر بر الگوی متورینگ اعضاي

جدول ۲: عوامل مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی

مولفه اصلی	مفهومهای فرعی	مفاهیم کلیدی
فرهنگ دانشگاهی حامی منتورینگ، استفاده از مشوق‌های مالی برای افزایش انگیزه منتور و منتی، تدوین قوانین حمایتی، تامین جوازی برای منتورهای موفق، ایجاد فضای رقابتی میان اعضای هیئت علمی	توسعه ظرفیت‌های تشویقی	فرهنگ دانشگاهی حامی منتورینگ، استفاده از مشوق‌های مالی برای افزایش انگیزه منتور و منتی، تدوین قوانین حمایتی، تامین جوازی برای منتورهای موفق، ایجاد فضای رقابتی میان اعضای هیئت علمی
	هم‌کنشی مؤثر	ایجاد محیط کاری سالم، محیط کاری مبتنی بر آزاد اندیشی و گفتگو، تعهد دو سویه منتی و منتور در رابطه، تعامل دو سویه در رابطه، وجود اعتماد در رابطه، تلاش دو سویه برای تقویت رابطه، استفاده از راههای ارتباطی گوناگون (ایمیل، تلفن...)، احترام متقابل در روابط، انعطاف‌پذیری در روابط، ایجاد روابط بلندمدت و پایدار، توسعه تعاملات غیر رسمی، تداوم ارتباط با منتی پس از پایان دوره، حفظ حریم خصوصی در روابط / ایجاد چارچوب‌های ارتباطی
	عالیق و انتظارات مشترک منتور و منتی	برنامه‌های پژوهشی مشترک، شخصیت‌های مشابه / دفاتر نزدیک بهم، عالیق آموزشی مشترک، جنسیت مشترک (برای نمونه زنان در ارائه راهنمایی برای تعادل بین مسئولیت‌های خانواده و کار یا دیگر مسائل زنان از جمله مرخصی‌های زایمان و غیره)، داشتن تشابهات فرهنگی، داشتن ارزش‌های مشترک

منتی، ویژگی‌های تخصصی منتی و ویژگی‌های شناختی منتی) و ویژگی‌های اعضای هیئت علمی منتور شامل ۵ ویژگی (ویژگی‌های شخصیتی منتور، ویژگی‌های تخصصی منتور، خدمات مشاوره‌ای، توانمندسازی پژوهشی و توانمندسازی آموزشی) می‌شد که روی هم رفته ۷۹ مفهوم کلیدی احصاء شد. دسته‌بندی مربوط به ویژگی‌های اصلی اعضای هیئت علمی منتور و منتی در جدول (۳) آمده است.

پاسخ به سؤال سوم پژوهش، ویژگی‌های اصلی اعضای هیئت علمی منتور و منتی چیست؟ برای پاسخ به این پرسش نیز پس از برکشیدن مفاهیم کلیدی نگاشته‌های علمی، این مفاهیم دسته‌بندی شدند. با این تفاوت نسبت به دسته‌بندی‌های پیشین که با شکست مفوله‌های فرعی، آن‌ها نیز بر اساس ارتباط با منتور یا منتی دسته‌بندی شدند. بر این اساس، ویژگی‌های اعضای هیئت علمی منتی شامل ۳ مقوله فرعی ثانویه (ویژگی‌های شخصیتی

جدول ۳: ویژگی‌های اصلی اعضای هیئت علمی منتور و منتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی

مولفه اصلی	مفهومهای فرعی اولیه	مفهومهای فرعی ثانویه	مفاهیم کلیدی
با انگیزه، کنجکاو برای شناخت ویژگی‌های منتور، شنونده فعال، علاقمند به یادگیری، جسور و شجاع، مسئولیت‌پذیر	منتی	ویژگی‌های شخصیتی منتی	الگو برداری از منتور، مستندسازی دستاوردهای آموزشی و پژوهش در دوره، پذیرای توضیحات و نصایح منتور/ خود ارزیاب، پیشقدم در گسترش روابط / داشتن آمادگی قبلی در جلسات، تهیه خلاصه بحث در پیش از برگزاری، پاسخ صادقانه به بازخوردها، پذیرای بازخوردها، ارزش قائل شدن برای زمان و دانش منتور، توانایی شناسایی نیازها، نقاط ضعف و قوت خود، توانایی انجام وظایف و نقش‌های تعیین شده
		ویژگی‌های تخصصی منتی	درک هنجارهای محیط کاری، جامعه‌پذیری در محیط جدید، درک ارزش‌های جدید، شناخت فرهنگ دانشگاهی
	منتور	ویژگی‌های شناختی منتی	صدقت، انتقاد پذیر، داشتن نگرش مثبت به منتورینگ، همدلی، صبوری، فروتنی، معهده بودن، نوع - دوستی

	ویژگی‌های تخصصی منتور	کمک به مدیریت زمان، دردسترس بودن، پاسخگو بودن، اختصاص زمان به منتی، شناخت نیازهای منتی، هدف‌سازی برای برآورده‌سازی نیازهای منتی، ارائه بازخورد مستمر و انتقادی، تسهیل گر روابط، با تجربه، متخصص، راهنمایی در مورد مسائل حرفه‌ای منتی، اندازه‌گیری پیشرفته منتی در طول زمان، توسعه مهارت‌های مدیریت شغلی، ارزیابی مداوم منتی، ایجاد محیط مشارکتی، مطابقت روش کار با علایق منتی، توجه به تفاوت‌های نسلی، کمک به جامعه‌پذیری منتی، انتقال تجارب خود از فرایند ارتقاء، تشویق خودبادی منتی، کمک به منتی در به پایان رساندن وظایف، طراحی استراتژی‌های برای دستیابی به اهداف شغلی، برآنگیختن تفکر انتقادی منتی، درک نیازهای منتی، کمک به منتی در جهت علایقش، توانایی سازگاری و انطباق با منتی، توانایی شناسایی زمینه‌های بالقوه در منتی، قابل احترام در رشتہ تخصصی خود
	خدمات مشاوره‌ای	شرکت دادن منتی در همایش‌ها و کنفرانس‌ها، کمک به منتی در تعامل بخشی به کار و زندگی، پشتیبانی مداوم، حمایت عاطفی از منتی، مشوق منتی، ارائه مشاوره‌های روانی به منتی (کنترل و مدیریت احساسات و غیره)، ارائه مشاوره‌های در زمینه قوانین و مقررات دانشگاه و فراپندوهای اداری، مشاوره منتی در زمینه قوانین نانوشتۀ دانشگاه، تصویرسازی و مشاوره درباره رفتارهای مناسب در دانشگاه و خارج از دانشگاه
	توانمندسازی پژوهشی	مشارکت منتی در طرح‌های پژوهشی خود، تشویق به نوآوری در ایده‌های پژوهشی، توسعه مهارت‌های پژوهشی منتی، به اشتراک‌گذاری تجارب موفقیت‌آمیز و دستاوردهای پژوهشی خود، معرفی منتی به اعضای هیئت علمی دیگر با علایق پژوهشی مشترک (شبکه سازی)، کمک به منتی در شناسایی نقاط قوت در پژوهش، کمک به منتی در جذب اعتبارات پژوهشی
	توانمندسازی آموزشی	فرامه کردن بستری برای حضور مستمر منتی در کلاس‌های درس خود، مشارکت دادن منتی در تدریس خود، ارائه منابع تخصصی جدید، به اشتراک‌گذاری تجارب موفقیت‌آمیز و دستاوردهای آموزشی خود، توسعه توامندی منتی در برنامه‌ریزی و مدیریت کلاس

این اساس چالش‌های متنورینگ اعضای هیئت علمی، با ۶ مؤلفه فرعی (تعاملات نامناسب، ضعف عملکرد منتی، ضعف عملکرد متنور، ناآشنایی با هنجارهای دانشگاهی، مدیریت ناکارآمد، فقدان برنامه‌ریزی) و ۳۳ مفهوم کلیدی طبقه‌سازی شدند. این طبقه‌سازی در جدول (۴) تشریح شده است.

پاسخ به سؤال چهارم پژوهش، چالش‌های متنورینگ اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟

در پاسخ به آخرین پرسش نیز، مفاهیم کلیدی در زمینه چالش‌های متنورینگ اعضای هیئت علمی پس از استخراج از مقالات بر اساس وجوده اشتراک و افتراء طبقه‌سازی شدند. بر

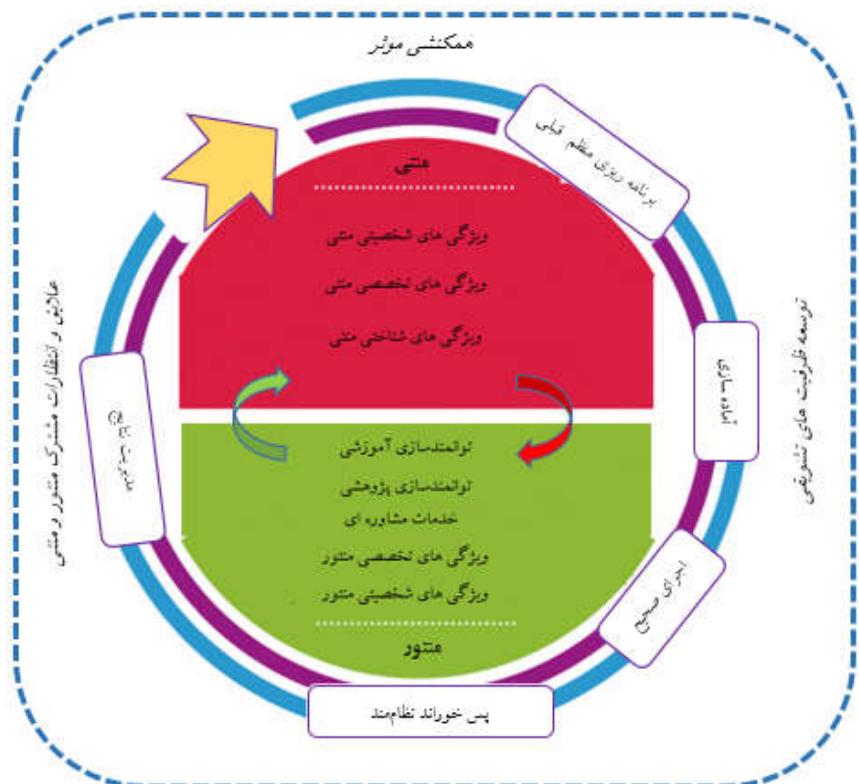
جدول ۴: چالش‌های متنورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی

مفهوم اصلی	مفهوم فرعی	مفاهیم کلیدی
دانشگاهی همکاری جهانی علایق پژوهشی	تعاملات نامناسب	بسهه بودن روابط، نبود مشارکت سازنده، نبود تعهد دو طرفه در روابط، نبود فضای برای تعامل برای گفتگوی مؤثر، روابط سلسله مراتبی و مبتنی بر قدرت، تنش بین نسلی، نبود فضای باز برای توسعه ارتباطات
	ضعف عملکرد منتی	احساس بی نیازی منتی از یادگیری، احساس ناتوانی منتی در برآوردن انتظارات متنور، ویژگی‌های رفتاری نامناسب منتی، عدم مشارکت و بحث در جلسات، بی‌علاقگی، نبود ویژگی‌های مشترک شخصیتی با متنور
	ضعف عملکرد متنور	حدودیدت زمانی متنور، بی‌علاقگی متنور، عدم دسترسی متنور، افزایش حجم و بارکاری متنور، ناتوانی در برقراری روابط، نداشتن ویژگی‌های مشترک شخصیتی با منتی، عدم تخصص متنور، کم تجربگی، تعهد پایین، ناتوانی در شناسایی نیازهای منتی
	ناآشنایی با هنجارهای دانشگاهی	نگرش منفی به متنورینگ، عدم آشنایی با هنجارهای محیط کاری، بی‌اطلاعی از فرهنگ دانشگاهی، وجود کلیشه‌ها و پیش تصورات منفی

مدیریت ناکارآمد	عدم حمایت مدیران دانشگاه‌ها، تخصیص منابع مالی ناکافی، عدم درک اهمیت برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی
فقدان برنامه‌ریزی	مشخص نبودن انتظارات، مبهم و غیر واقع بینانه بودن اهداف، منظم نبودن جلسات، نبود دستور العمل مشخص و مدون

علمی الگوی شماتیک منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی تدوین شده است.

در ادامه بر اساس یافته‌های بدست آمده در زمینه مولفه‌های اصلی الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی، عواملی مؤثر بر این الگو و ویژگی‌های اصلی منتورها و منتها اعضا هیئت



شکل ۲: الگوی شماتیک منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی

### بحث

هیئت علمی منتور برای کارایی و اثربخشی بیشتر قرار دارد. در گام سوم، اجرای صحیح مراحل پیشین می‌باشد. یکی از مهمترین مراحل هر الگوی نحوه اجرای آن است. چه بسا در مرحله برنامه‌ریزی مقدماتی و ساماندهی پیش از اجرای دقیق انجام شده باشد، اما برنامه در اجرا ناموفق باشد. برنامه منتورینگ اعضای هیئت علمی نیز از این قاعده مستثنی نیست و باید به چگونگی اجرای جلسات از تفاوتات اولیه، انضباط برگزاری تا جمع‌بندی پایانی جلسات توجه شود. در گام پنجم، پس خوراند نظاممند جای دارد. در این گام، نتایج عملکردی

در طراحی مدل منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی گام اول، برنامه‌ریزی منظم قبلی و در ابتدای مسیر است. اجماع همگانی و مقاعد کردن سیاستگذارن و برنامه‌ریزان دانشگاهی و گنجاندن این برنامه‌ها به صورت بیوندی با دیگر برنامه‌ها در ماموریت‌ها و کارویژه‌های دانشگاه و تخمین منابع مالی مورد نیاز برای پیاده‌سازی آن. در گام دوم، آماده‌سازی جای دارد. در این گام مشارکت در هدف‌سازی، شفاف‌سازی انتظارات، تشکیل کمیته‌ها و ستادهای اختصاصی برای منتورینگ در دانشگاه همچنین توانمندسازی اعضا

تعاملات در منتورینگ اعضای هیئت علمی مهم پنداشته می‌شود. یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش‌های (۴۱، ۴۴، ۴۵، ۴۷، ۴۸) همسوی دارد. ج) علائق و انتظارات مشترک منتور و منتی؛ یکی دیگر از عوامل کلیدی مؤثر بر الگوی منتورینگ منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی توجه به علائق و انتظارات مشترک میان منتور و منتی در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. هرچه میزان اشتراکات علمی و فردی بیشتری میان منتور و منتی بیشتر باشد اثربخشی برنامه‌های منتورینگ بیشتر خواهد بود. یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش (۴۸، ۴۹) همسوی دارد.

در این الگو ویژگی‌های اعضای هیئت علمی منتور و منتی به عنوان کنشگران اصلی این الگو گنجانده شده‌اند. این ویژگی‌ها به صورت یکطرفه نیست بلکه بر یکدیگر اثربتابی دارند و هر دو رکن اصلی الگو باید از این ویژگی‌ها برخوردار باشند تا الگو طراحی شده کارآمدی و اثربخشی لازم را توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی داشته باشد. با شکست توانمندی‌ها و ویژگی‌های اعضای هیئت علمی منتور و منتی این ویژگی‌ها برای منتورها به پنج دسته ویژگی‌های کلیدی و برای اعضای هیئت علمی منتی دانشگاه‌های علوم پزشکی به سه دسته بخش‌بندی شد. برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی همچون صبر، انتقاد و دگرپذیر بودن، متعهد و نوع‌دوست بودن؛ ویژگی‌های تخصصی نظری شناسایی نیازهای منتی و ارائه برنامه‌های متناظر با آن، پاسخگو و دسترس بودن در محیط‌های کاری، برخورداری از احترام در میان همکاران رشته تخصصی، کمک به جامعه‌پذیری منتور و غیره که در واقع مجموعه از خصایص تخصصی در فرایند منتورینگ می‌باشد. بخش سوم ویژگی‌های خدمات مشاوره‌ای می‌باشد که در بردارنده مواردی برای کمک به منتی در محیط‌های دانشگاهی و فرادانشگاهی می‌شود. بخش چهارم ویژگی‌های برای توانمندسازی آموزشی منتی می‌باشد. در رابطه با آموزش، ارزش‌های اصلی منتور شامل کمک به منتی در یادگیری

مراحل پیشین تحلیل می‌شود. نقاط قوت و ضعف بازنمایی می‌شوند ارزشیابی و نظارت منظم انجام می‌شود. در آخرین گام نیز مدیریت نتایج است. در این گام از نتایج تمامی مراحل برای بهبود عملکرد این مدل استفاده می‌شود. افزون بر این سیاست‌ها و برنامه جدیدی نیز برای دوره بعدی تعییه می‌گردد. یافته‌های طراحی مدل با یافته‌های پژوهشی (۴۵، ۳۰، ۳۲، ۳۸، ۲۹، ۱۲) همخوانی دارد.

عوامل سه گانه مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی که مستقیماً بر این چرخه تاثیر می‌گذارند. این عوامل در محیط پیرامونی الگو به عنوان عوامل تاثیر گذار قرار گرفتند. عوامل مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی به سه دسته تقسیم می‌شوند؛ الف) توسعه ظرفیت‌های تشویقی؛ منظور از سازوکارهای تشویقی هم سازوکارهای تشویقی نرم همچون فرهنگ دانشگاهی و جو سازمانی در دانشگاه حامی برنامه‌های منتورینگ و ایجاد فضای رقابتی سالم میان اعضای هیئت علمی می‌باشد. ایجاد فرهنگ دانشگاهی حامی مستلزم تغییر در خرده فرهنگ‌های درون‌دانشگاهی می‌باشد. هم سازوکارهای تشویقی همچون تدوین قوانین و آئین نامه‌های در جهت حمایت از برنامه‌های منتورینگ، در نظر گرفتن پاداش‌های مادی و غیرمادی برای اعضای هیئت علمی منتور، توجه به برنامه‌های منتورینگ در آئین نامه ارتقاء اعضای هیئت علمی و غیره می‌باشد. یافته‌های (۴۶، ۴۳، ۴۴، ۳۲) این بخش همسو به یافته‌های پژوهشی (۴۶، ۴۳، ۴۴، ۳۲) می‌باشد. ب) همکنشی مؤثر؛ یکی از عوامل اثربازار کلیدی هم‌کنشی‌های مؤثر و تعاملات دوسویه می‌باشد. نوع و چگونگی تعامل بر کم و کیف خروجی برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی نقش اساسی دارد. پیش از هرچیزی باید فضا و محیط کاری سالم برای همکاری فراهم گردد. فضای گفتمان همکاری باید به گونه‌ای باشد که ضمن آزاد اندیشی و دگر اندیشی احترام و اعتماد متقابل بین منتور و منتی برقرار باشد. افزون بر این، دنباله‌دار بودن این روابط در محیط‌های غیر رسمی و خارج از دانشگاهی نیز به زعم نویسنده‌گان در توسعه

شده‌اند در فرایند سنتزپژوهی قرار نگرفته‌اند. افزون بر این، به کتب و پژوهش‌های تحقیقاتی منتشر شده در این قلمرو که به صورت الکترونیکی قابل دسترس بودند و یا امکان دسترسی به آن وجود نداشت ادبیات خاکستری (Grey literature) (Grey literature) پرداخته نشده است. محدودیت دوم مطالعه، از آنجایی که این پژوهش از نوع کیفی است و به دلیل ماهیت این گونه تحقیقات قابلیت تعیین-پذیری اندکی دارند؛ محدودیت سوم مربوط به ابزارگردآوری داده‌ها و عدم استفاده از مصاحبه و مشاهده است. لذا به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت موضوع منتورینگ اعضای هیئت علمی با انجام مطالعاتی در یک قلمرو غرافیایی خاص (یک نمونه دانشگاه علوم پزشکی) به شکل میدانی با روش آمیخته و انجام تحلیل‌های چندسطحی (Multilevel analysis) برای کاوش عمیق‌تر دستاوردهای تجربی‌تر برای ارائه رهنمودهای برای سیاستگذاران حوزه آموزش عالی سلامت ارائه سازند.

### نتیجه‌گیری

برنامه‌های منتورینگ پیامدها و آثار مثبت دو سویه فراوانی را برای توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی به دنبال دارد. علاوه بر این با توجه به کمترین هزینه، اثربخشی بیشتری دارند. این امر در شرایط کنونی که بسیاری از دانشگاه‌ها در سراسر جهان با بحران‌ها و آشوب‌های مالی مواجه بوده‌اند می‌تواند بسیار گره‌گشا باشد. با تلقی از دانشگاه به‌مثابه کانون توسعه زیست بوم‌های گوناگون و مهمترین ابزار در دستیابی به اقتصاد دانشبنیان با ارتقاء سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی می‌توان این روند را تسريع بخشد. این مسئله در کشورهای در حال توسعه به‌ویژه کشور ما اهمیت زیادی دارد. چرا که پیوسته گفتمان حاکم بر تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی تاکید بر اقتصاد دانشبنیان، خودکفایی و تولیدات ملی بوده است. در این پژوهش کوشش شد تا بر پایه تحلیل محتواهای مقالات داخلی و خارجی، ضمن طراحی الگویی در زمینه منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی، این برنامه‌ها از زوایا و ابعاد گوناگونی

چگونگی تدریس کردن مطابق با معیارهای حرفه‌ای آموزش است. یادگیری چگونگی تطبیق با نیازهای آموزشی متنوع دانشجویان و مشاهده چگونگی آموزش منتهی برای توسعه می‌باشد. منتورها با ایجاد و حفظ اعتماد و احترام، در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات برای افزایش عملکرد منتهی از طریق غلبه بر چالش‌های تدریس برای بالا بردن کیفیت تدریس آن‌ها کمک کنند (۵۰). پنجم، برخورداری از ویژگی‌های برای توانمندسازی پژوهشی منتهی می‌باشد. در واقع، منتور باید به منتهی کمک کند تا سوالات پژوهشی را در زمینه‌های مورد علاقه ایجاد کند و وی را بر اساس علایق پژوهشی‌اش با دیگر اعضای هیئت علمی با علایق پژوهشی مشترک پیوند دهد. این امر موجب تحکیم روابط منتور و منتهی می‌شود. به منتهی در چگونگی جذب بودجه‌های پژوهشی کمک کند. از طریق ارتباط مداوم با منتهی به او کمک کند تا نقاط قوت پژوهشی خود را شناسایی کند و به منظور توسعه این نقاط فرصت‌سازی کند (۴۹).

ویژگی‌های اعضای هیئت علمی منتهی دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز به سه دسته ویژگی‌های شخصیتی، تخصصی و شناختی دسته‌بندی شدن. منتور نیز باید از ویژگی‌های شخصیتی همچون با انگیزه و علاقمند بودن، مسئولیت‌پذیر و کنشگر بودن؛ ویژگی‌های تخصصی نظری خودارزیاب و خود انتقاد، آماده‌سازی پیش از ورود به جلسات و مستند و مکتوب سازی دستاوردها پس از پایان جلسات، توانایی تحلیل و شناسایی نیازها، نقاط ضعف و قوت خود و غیره را داشته باشد. ویژگی‌های شناختی منتهی شامل درک هنجارها و ارزش‌ها گروه‌های آموزشی و دانشکده‌ها، شناخت فرهنگ دانشگاه و تلاش برای سازگاری و جامعه‌پذیری در محیط جدید از رهگذر پذیرش ارزش‌ها و هنجارها می‌باشد. یافته‌های این بخش در زمینه ویژگی‌های تخصصی منتور و منتهی با یافته‌های پژوهشی (۵۱-۵۹، ۳۱، ۳۳، ۳۹، ۴۵، ۴۶، ۴۸، ۵۱-۵۹) همسویی دارد. محدودیت مطالعه، با توجه به ماهیت خاص پژوهش، مقالاتی مرتبط با این قلمرو که به زبانی غیر از انگلیسی و فارسی منتشر

- توجه مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی به پیاده‌سازی برنامه‌های منتورینگ در هر دانشگاه با توجه با شرایط، فرهنگ و ظرفیت هر دانشگاه
- طرح ریزی برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی به شکل جمعی با مشارکت متخصصان منابع انسانی، اعضای هیئت علمی و مدیران
- کاربست مشوق‌های مادی (نظیر پاداش مالی، جوایز و غیره) و مشوق‌های غیر مادی (گنجاندن امتیاز آن در آئین نامه ارتقاء و غیره) در زمینه برنامه‌های منتورینگ برای اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی
- تشکیل کارگروه‌های تخصصی برای نظارت بر کارایی و اثربخشی برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی

همچون عوامل مؤثر و چالش‌ها و ویژگی‌های اعضای هیئت علمی منتور و منتی بازکاوی شود. تا از رهگذر کاربست برنامه‌های منتورینگ گام‌های اساسی در زمینه توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی برای بهبود توان علمی و تخصصی دانشگاه در جهت دستیابی به اهداف بالادستی ترسیم شده برداشت. در مطالعه حاضر تلاش شد با احصا مولفه‌ها، عوامل مؤثر، چالش‌ها و ویژگی‌های اعضای هیئت علمی منتور و منتی، ضمن طرح ریزی الگو چارچوب گستردگی و تفصیلی تری از پدیده ارائه گردد. در پایان بر اساس مطالعه انجام شده سیاست‌های پیشنهادی برای آموزش عالی سلامت در زمینه منتورینگ اعضای هیئت علمی ارائه می‌گردد:

- توجه سیاستگذاران آموزش عالی سلامت به برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی به مثابه ابزاری برای توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی با توجه هزینه پایین و بازدهی بالا

## Reference

1. Wellins R, Smith A, Erker S. *Nine best practices for effective talent management*. *Development dimensions international* 2009; 1-14.
2. Friday E, Friday S. *Formal mentoring: is there a strategic fit?* Management Decision 2002; 40(2): 152-157.
3. Carmel R, Paul M. *Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship*. Policy Futures in Education 2015; 13(4): 479-491.
4. Stanley C, Lincoln Y. *Cross-race faculty mentoring*. Change: The Magazine of Higher Learning 2005; 37(2): 44-50.
5. Hobson A. *Mentoring and coaching for new leaders: Full report*. National College for School Leadership 2003 [Available from British Library Document Supply Centre- DSC: m03/28231], United Kingdom.
6. Levy P. *Coaching and mentoring in higher education how to tell the difference*. University of East Anglia 2014.
7. Douglas C. *Formal Mentoring Programs in Organizations. An Annotated Bibliography*. Publication, Center for Creative Leadership, PO Box 26300, Greensboro, NC1997: 27438-6300.
8. Bland C, Taylor A, Shollen S, et al. *Faculty success through mentoring: A guide for mentors, mentees, and leaders*. Lanham, MD: The ACE Series on Higher Education 2009.
9. Falzarano M, Zipp G. *Perceptions of mentoring of full time occupational therapy faculty in the United States*. Occupational Therapy International 2012; 19(3): 117-126.
10. Gwyn P. *The quality of mentoring relationships' impact on the occupational commitment of nursing faculty*. Journal of Professional Nursing 2011; 27(5): 292-298.
11. McKinley M. *Mentoring matters: creating, connecting, empowering*. AACN Advanced Critical Care 2004; 15(2): 205-214.
12. Hina Q, Chaudhary A, Nudrat S, et al. *Impact of Gender, Qualification and Experience on Mentoring Practices in Public Sector Universities of Islamabad*. Bulletin of Education and Research 2017; 39(3): 183-201.
13. Straus S, Johnson M, Marquez C, et al. *Characteristics of successful and failed mentoring relationships: a qualitative study across two academic health centers*. Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges 2013; 88(1): 82.
14. Chadiha L, Aranda M, Biegel D, Chang C. *The importance of mentoring faculty members of color in schools of social work*. Journal of Teaching in social Work 2014; 34(4): 351-362.
15. Bryant-Shanklin M, Brumage N. *Collaborative responsive education mentoring: Mentoring for professional development in higher education*. Florida Journal of Educational Administration & Policy 2011; 5(1): 42-53.
16. Goodyear M. *Mentoring: A learning collaboration*. Educase Quarterly Magazine 2006; 29(4): 51-53.
17. Salinas J, Riley P, Camacho J, Floyd D. *Mentoring Experiences and Perceptions of Latino Male Faculty in Higher Education*. Hispanic Journal of Behavioral Sciences 2020; 42(1): 117-140.
18. Torrens O, Salinas C, Floyd D. *Examining the value of mentorship and men of color staff members of a community college*. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning 2017; 25(5): 509-527.
19. Fuller K, Maniscalco-Feichtl M, Droege M. *The role of the mentor in retaining junior faculty members*. American Journal of Pharmaceutical Education 2008; 72(2): 41.
20. Sorcinelli M. *New conceptions of scholarship for a new generation of faculty members*. New Directions for Teaching 2002; 90: 41-48.
21. Tierney W, Bensimon E. *Promotion and tenure: Community and socialization in academe*. Albany: State University of New York Press 1996

22. Johnson WB, Rose G, Schlosser LZ. *Student-faculty mentoring: Theoretical and methodological issues*. The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach 2007; 30: 49-69.
23. Allen T. *Protégé selection by mentors: Contributing individual and organizational factors*. Journal of Vocational Behavior 2004; 65: 469–483.
24. Eby L, Butts M, Lockwood A, Simon S. *Protégés' negative mentoring experiences: Construct development and nomological validation*. Personnel Psychology 2004; 57(2): 411–447.
25. Ensher EA, Thomas C, Murphy SE. *Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective*. Journal of Business and Psychology 2001; 15(3): 419-38.
26. Nadeak B, Purba J. *Applied Management Strategy on Human Capital in Higher Education for Faculty Development in the Dynamic Service Industry: A Case Study*. Journal of Content Business in Today's Industry 2014; 1: 57-66.
27. Morrison L, Lorens E, Bandiera G, et al. *Impact of a formal mentoring program on academic promotion of Department of Medicine faculty: a comparative study*. Medical teacher 2014; 36(7): 608-614.
28. Mayer AP, Blair JE, Ko MG, et al. *Long-term follow-up of a facilitated peer mentoring program*. Medical Teacher 2014; 36(3): 260-6.
29. Danshmandi S, Fathivajargah K, Khorasani A, Ghalechli B. *The Application of Mentoring Method for University Faculty Members: A Review Study*. Journal of Higher Education Curriculum Studies 2016; 7(14): 77-102. [in Persian]
30. Danshmandi S, Fathivajargah K, Khorasani A, et al. *Analyzing the Mentoring and Mentoring Actions in Mentoring New Faculty Employment Faculty Members: A Qualitative Approach*. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources 2017; 4(14): 29-55. [in Persian]
31. Danshmandi S, Fathivajargah K, Khorasani A, et al. *Identify the implications of using mentoring for new faculty members*. A new approach to educational management 2018; 9(2): 105-127. [in Persian]
32. Eller LS, Lev EL, Feurer A. *Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study*. Nurse education today 2014; 34(5): 815-20.
33. Anafarta A, Apaydin Ç. *The Effect of Faculty Mentoring on Career Success and Career Satisfaction*. International Education Studies 2016; 9(6): 22-31.
34. Fountain J, Newcomer KE. *Developing and sustaining effective faculty mentoring programs*. Journal of Public Affairs Education 2016; 22(4): 483-506.
35. Wasserstein AG, Quistberg DA, Shea JA. *Mentoring at the University of Pennsylvania: Results of a faculty survey*. Journal of general internal medicine 2007; 22(2): 210-4.
36. Sandelowski M, Barroso J. *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.2006.
37. Abbaszadeh, M. *Reflections on validity and reliability in qualitative research*. Applied Sociology 2012; 23(1): 19-34.[in Persian]
38. Beane-Katner L. *Anchoring a mentoring network in a new faculty development program*. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning 2014; 22(2): 91-103.
39. Bottoms S, Pegg J, Adams A, et al. *Mentoring from the outside: The role of a peer mentoring community in the development of early career education faculty*. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning 2013; 21(2): 195-218.
40. Lumpkin A. *A model for mentoring university faculty*. The Educational Forum 2011; 75(4): 357-368.
41. Pololi L, Knight S. *Mentoring faculty in academic medicine. A new paradigm?* Journal of general internal medicine 2005; 20(9): 866-870.
42. Agunloye OO. *Impact of mentoring program on faculty performance in institutions of higher education: a developing country study*. InActive Citizenship by Knowledge Management & Innovation:

- Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013: 957-964. ToKnowPress.
- 43-Raymond B, Kannan V. *A survey of faculty mentoring programs in AACSB schools of business*. Journal of Management Education 2014; 38(6): 818-842.
  - 44-Waddell J, Martin J, Schwind J, et al. *A faculty-based mentorship circle: Positioning New Faculty for Success*. Canadian Journal of Higher Education 2016; 46(4): 60-75.
  - 45-Straus S, Chatur F, Taylor M. *Issues in the mentor–mentee relationship in academic medicine: A qualitative study*. Academic medicine 2009; 84(1): 135-139.
  46. Faure J, Sutton C, Worster L. *Faculty Mentoring: Shaping a Program*. Contemporary Issues in Education Research 2014; 7(2): 151-154.
  47. Potter D, Danita Tolson, R. *A mentoring guide for nursing faculty in higher education*. International Journal of Caring Sciences 2014; 7(3): 727.
  48. Barrett J, Mazerolle S, Nottingham S. *Attributes of effective mentoring relationships for novice faculty members: perspectives of mentors and mentees*. Athletic Training Education Journal 2017; 12(2): 152-162.
  49. Caskin L, Lumpkin A, Tennant L. *Mentoring new faculty in higher education*. Journal of Physical Education, Recreation & Dance 2003; 74(8): 49-53.
  50. Odell S, Huling L. *Quality Mentoring for Novice Teachers*, joint publication: Association of Teacher Educators. Washington 2000.
  51. Berk RA, Berg J, Mortimer R, et al. *Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships*. Academic medicine 2005; 80(1): 66-71.
  52. Dunham-Taylor J, Lynn C, Moore P, et al. *What goes around comes around: Improving faculty retention through more effective mentoring*. Journal of professional nursing 2008; 24(6): 337-346.
  53. Eiland LS, Marlowe KF, Sacks GS. *Development of faculty mentor teams in a pharmacy practice department*. Currents in Pharmacy Teaching and Learning 2014; 6(6): 759-66.
  54. Zafar MA, Roberts KW, Behar-Horenstein LS. *Mentoring perceptions and experiences of culturally diverse tenure-accruing faculty*. Florida Journal of Educational Administration & Policy 2012; 5(2): 58-67.
  55. Ogunyemi D, Solnik M, Alexander C, et al. *Promoting residents' professional development and academic productivity using a structured faculty mentoring program*. Teaching and learning in medicine 2010; 22(2): 93-96.
  56. Phitayakorn R, Petrusa E, Hodin, R. *Development and initial results of a mandatory department of surgery faculty mentoring pilot program*. Journal of Surgical Research 2016; 205(1): 234-237.
  57. Smith E, Calderwood P, Dohm F, et al. *Reconceptualizing faculty mentoring within a community of practice model*. Mentoring & tutoring: partnership in learning 2013; 21(2): 175-194.
  58. Smith J, Smith W, Markham S. *Diversity issues in mentoring academic faculty*. Journal of Career Development 2000; 26(4): 251-262.
  59. Wilson P, Valentine D, Pereira A. *Perceptions of new social work faculty about mentoring experiences*. Journal of social work education 2002; 38(2): 317-332.
  60. Kiffer S, Tchibozo G. *Developing the Teaching Competences of Novice Faculty Members: a review of international literature*. Policy Futures in Education 2013; 11(3): 277-89.
  61. Whitten DL. *Mentoring and Work Engagement for Female Accounting, Faculty Members in Higher Education*. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning 2016; 24(5):365-82.

## **Designing a mentoring model to enhance the human capital of faculty members in medical universities**

**Keykha A<sup>1\*</sup> (Ph.D. Student)**

<sup>1</sup> Ph.D Student of Economics and Finance Management of Higher Education, University of Tehran, Tehran, Iran

**Received:** 22 Nov 2020

**Revised:** 09 Feb 2021

**Accepted:** 20 Feb 2021

### **Abstract**

**Introduction:** The purpose of present study was to analyze the content of domestic and foreign articles in the field of mentoring faculty members to provide a model for promoting the human capital of faculty members in medical universities.

**Methods:** This research has been compiled by a synthesis research review (Meta-synthesis strategy). Therefore, after designing the research questions (what are the main components of the faculty mentoring model? What are the factors influencing the faculty mentoring model? What are the main characteristics of mentoring and mentored faculty members? What are the faculty mentoring challenges? Systematic search of articles in time period (1390-1399) (2000-2020) in Persian and English in Magiran databases, SID; Human, Noormags, ScienceDirect, Eric, Sage with the keywords of "Mentoring Faculty Members" and "Mentoring in Higher Education". Consequently, out of 73 researches, 38 researches acquired the final analysis.

**Result:** Findings in response to the first question, with 5 sub-categories (regular prior planning, preparation, correct implementation, systematic feedback and results management), in response to the second question, in 3 sub-categories (incentive capacity development, effective cooperation, interests and expectations) Mentor and Menti), in response to the third question, with 3 secondary sub-categories (Menti personality traits, Menti specialized traits and Menti cognitive traits) and Mentor faculty members, including 5 traits (Mentor personality traits, Mentor specialized traits, counseling services, empowerment research and educational empowerment) were classified. In response to the fourth question, they were categorized into 6 sub-categories (inappropriate interactions, weak mental performance, weak mental performance, unfamiliarity with academic norms, inefficient management, lack of planning).

**Conclusion:** Considering the importance of Mentoring programs in the development of human capital of faculty members of medical universities, the identified components should be considered by the managers of the higher education system to improve the performance of faculty members.

**Keywords:** Mentoring, Faculty Development, Human Capital Development Faculty, Faculty Empowerment

**This paper should be cited as:**

Keykha A. **Designing a mentoring model to enhance the human capital of faculty members in medical universities.** J Med Edu Dev; 15(4): 244-259.

**Corresponding Author:** Tel: +989129583889, Email: ahmadkeykha8984@gmail.com/ ahmadkeykha@ut.ac.ir