مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد
دوره پانزدهم، شماره۴ ،زمستان ۱۳۹۹
صفحه: ۲۵۹- ۲۴۴

Journal of Medical Education and Development
Vol.15, No.4, Winter 2021
Pages: 244-259

طراحی الگوی منتورینگ به‌منظور ارتقاء سرمایه انسانی اعضای هئیت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی

احمد کیخا [1*]

چکیده

مقدمه: هدف از پژوهش حاضر تحلیل محتوای مقالات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه منتورینگ اعضای هیئت علمی جهت ارائه 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 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؟) با استفاده از راهبرد مرور نظام‌مند جستجوی مقالات دربازه زمانی (۱۳۹۹-۱۳۹۰) (۲۰۲۰-۲۰۰۰) به زبان فارسی و انگلیسی در پایگاه‌های اطلاعاتی SID, Ensani, Noormags, sciencedirect, Eric, Sage, Magiran با کلیدواژه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی (Mentoring faculty members) و منتورینگ در آموزش عالی (Mentoring in higher education) 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، علایق و انتظارات مشترک منتور 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 منتور شامل ۵ ویژگی (ویژگی‌های شخصیتی منتور، ویژگی‌های تخصصی منتور، 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 منتور، ناآشنایی با هنجارهای دانشگاهی، مدیریت ناکارآمد، فقدان برنامه‌ریزی) طبقه‌سازی شدند.

نتیجه‌گیری: باتوجه به اهمیت برنامه‌های منتورینگ در توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی بایسته است مولفه‌های شناسایی شده مورد توجه مدیران نظام آموزش‌عالی سلامت برای بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی مورد توجه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: منتورینگ، 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: ۰۹۱۲۹۵۸۳۸۸۹ پست الکترونیکی: ahmadkeykha8984@gmail.com / ahmadkeykha@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۲ تاریخ بازبینی: ۱۳۹۹/۱۱/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۲

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

مقدمه

در کشور ایران با در پیش گرفتن سیاست‌هایی همچون اقتصاد مقاوتی، 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 پیش‌قراولان 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) تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران را بر آن داشته است تا بهترین استراتژی را به‌کارگیرند تا نیروی انسانی توانمند و متخصص را به‌کار 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 منتورینگ می‌باشد. به زعم ولینز و همکاران (۱) نیز توانایی جذب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعدادها به‌مثابه تنها مزیت رقابتی دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. با این وجود تا کنون این برنامه‌ها بیشتر در فضای خارج از آموزش عالی، به‌وسیله دیگر سازمان‌ها به‌مثابه راهکاری اساسی برای توسعه سرمایه انسانی نیروی انسانی به کار گرفته شده است (۲). برنامه‌های منتورینگ در این سازمان‌ها به‌عنوان ابزاری برای توسعه، حفظ و نگه‌داشت کارکنان تلقی می‌شده است (۳). بنابراین علیرغم موفقیت منتورینگ 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 منتورینگ در سازمان‌های آموزشی نیز در سطح آموزش و پرورش می‌باشد (۴). بنابراین با وجود اینکه برنامه‌های منتورینگ برای اعضای هیئت علمی آثار و پیامدهای درخور 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 منتورینگ در کشور مطالعه‌ای نشده است. علیرغم اینکه بر اساس ادبیات جهانی از جمله پیامدهای مثبت منتورینگ برای اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی؛ پیشرفت شغلی، افزایش اعتماد (۵)، درک قوانین نانوشته دانشگاه و کاهش انزوا (۶)، افزایش انگیزه و بهره‌وری و بهبود برنامه‌ریزی‌های جانشین پروری در دانشگاه (۷)؛ جذب، نگهداشت و توسعه اعضای هیئت علمی (۱۱-۸)؛ جامعه‌پذیری منتی‌ها (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 اثرگذاری بر پرورش نسل‌های آینده (۱۲) می‌باشد. استراس و همکاران (۱۳) نیز ضمن برشماری مزایای مثبت برنامه‌های منتورینگ برای اعضای هیئت علمی خاطر نشان کردند هیچ روشی جایگزینی برای بدست آوردن چنین مزایایی وجود ندارد (۱۴).

از نظر دیرینه شناسی، برنامه‌های منتورینگ قرن‌هاست جریان دارد. برای اولین بار این مفهوم در اساطیر یونانی مطرح شد. اصطلاح منتور ریشه در شعر حماسی 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 منتورینگ اعضای هیئت علمی تعاریف و قرائت‌های گوناگونی شده است. منتورینگ 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

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

۱۷،) اما برای تدقین بهتر تعریف مفهوم منتورینگ این تعاریف به هفت دسته مفهوم‌شناختی دسته‌بندی می‌شود؛ ۱) فراگردی که در آن فردی با تجربه‌تر راهنمایی فرد کم‌تجربه‌تر را برعهده می‌گیرد؛ ۲) فرایندی که در آن فرد مسن‌تر فرد جوان‌تر را راهنمایی می‌کند؛ ۳) فردی که مشاوره‌های آکادمیکی به فرد دیگری ارائه می‌کند؛ ۴) فردی که تجربیات خود را با فرد دیگری به اشتراک می‌گذارد؛ ۵) فردی که به‌طور فعال با فردی دیگری ارتباط برقرار می‌کند؛ ۶) فردی با تجربه که گروهی از افراد را راهنمایی می‌کند و ۷) فرایندی که یک فرد با مسن و با تجربه فردی جوان کم تجربه را از طریق منابع اینترنتی هدایت و راهنمایی می‌کند (۱۵).از منظر اجرایی، برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی می‌تواند به صورت رسمی و غیر رسمی در دانشگاه‌ها اجرا شود (۱۹).

از نظر مبانی و شالوده‌های نظری، بر اساس مطالعات انجام شده منتورینگ اعضای هیئت علمی به دو شق، نظریه مبادله اجتماعی و نظریه سرمایه انسانی بخش‌بندی می‌شود؛ الف) نظریه مبادله اجتماعی؛ در برگیرنده 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) هزینه‌ای برای آموزش عالی در پی‌داشته باشد (۲۱ ،۲۰) پژوهشگران زیادی از اصول نظریه مبادله اجتماعی به عنوان مبنایی برای پژوهش‌های منتورینگ استفاده کرده‌اند (۲۵-۲۲) ب) نظریه سرمایه انسانی 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 به‌کار گیرند. در آموزش‌عالی نیز مدیریت و توسعه سرمایه انسانی به‌مثابه یک مولفه اساسی در نظر گرفته می‌شود. بدین‌سان، دانشگاه‌ها ملاحظات توسعه سرمایه انسانی را در راهبردها و ماموریت‌های خود گنجانده‌اند (۲۶). سرمایه انسانی دانشگاه‌ها به سه دسته؛ اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان بخش‌بندی می‌شوند. اعضای هیئت علمی به‌مثابه اصلی‌ترین جز سرمایه انسانی در دانشگاه انگاشته می‌شوند. به همین دلیل، از سال ۲۰۱۰ به بعد دانشوران و کنشگران علمی به واکاوی چگونگی بهره‌مندی از منتورینگ در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند چراکه بر این باورند منتورینگ یکی از مؤثرترین سیاست‌ها و برنامه‌ها برای توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی می‌باشد (۲۷،۲۸).

دانشمندی و همکاران (۲۹) در مطالعه‌ای در زمینه منتورینگ اعضای هیئت علمی، به این نتیجه رسیدند که پژوهشگران بیشتر به مباحثی از جمله ویژگی‌های اعضای هیئت علمی در قالب نقش‌های منتور و منتی و تأثیرات مثبت مختلف برنامه منتورینگ بر اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام پرداخته‌اند. در پژوهشی دیگر دانشمندی و همکاران (۳۰) اقدامات منتوری و منتی را در منتورینگ اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام واکاوی کردند و به این نتیجه رسیدند که این اقدامات در سه دسته اقدامات اولیه، اقدامات یاددهی و یادگیری (توسعه‌ای) و اقدامات بازخوردگیری دسته‌بندی می‌شود. در مطالعه دیگر دانشمندی و همکاری (۳۱) در شناسایی پیامدهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدید الاستخدام در یافته‌های خود ۲ مقوله اصلی (بالندگی فردی و بالندگی سازمانی) با ۶ مقوله فرعی (توانمندسازی اساتید، بهسازی روابط، ایجاد انگیزه، بهبود کیفیت زندگی کاری، کارایی و توسعه اجتماعی و تعالی) و ۲۳ زیرمقوله دسته‌بندی کردند. ایلر و همکاران (۳۲) در پژوهش کیفی به شناسایی مولفه‌های اصلی رابطه مؤثر در منتورینگ اعضای هیئت علمی پرداختند و این مولفه‌ها 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 مدل‌سازی در نقش دسته‌بندی کردند. آنافراتا و آپادیدین (۳۳) به بررسی برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی با موفقیت و رضایت شغلی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که این برنامه‌ها بر موفقیت و رضایت شغلی اثرمثبت قابل توجهی دارد. فونتاین و نیوکامیر (۳۴) به نقش

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

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 به‌مثابه 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 رشته 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 به‌کارگیری 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 موردی 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 نتیجه‌ای برای پر-کردن حفره و خلاهای تحقیقات با استفاده از روش‌های جدید و نوآوری برای ارائه نتایج قابل اعتمادتر است.

- 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؟

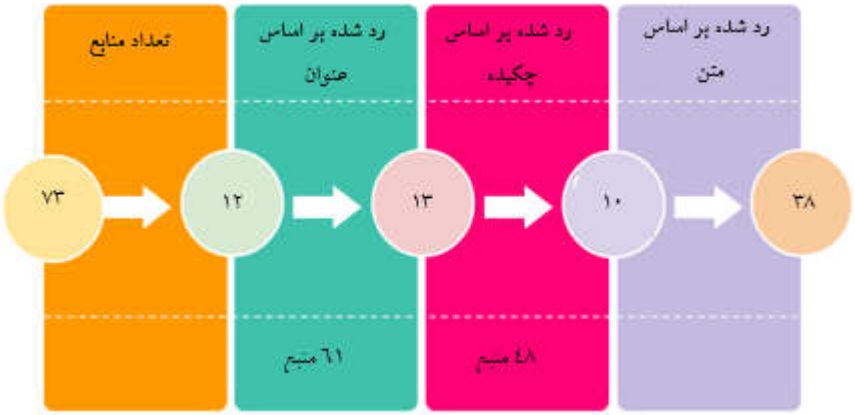
روش کار

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 متون انجام شد. بنابراین، پس از کندوکاو و جستجوی مقالات دربازه زمانی (۱۳۹۹-۱۳۹۰) (۲۰۲۰-۲۰۰۰) در پایگاه‌های اطلاعاتی Ensani, SID, Magiran با sciencedirect, Eric, Sage, Noormags, کلیدواژه‌های: منتورینگ اعضای هیئت علمی (Mentoring faculty members)، منتورینگ در آموزش عالی (Mentoring in higher education) انجام شد. در مرحله 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

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

سؤالی به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات را تعیین کند. سؤالات 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) دقت 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 این ابزار مقالات، با امتیاز کمتر از ۳۰ حذف می‌شوند. عالی (۵۰-۴۱)، خیلی خوب (۴۰-۳۱)، خوب (۳۰-۲۱)، متوسط (۲۰-۱۱) و ضعیف (۱۰-۰). 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.



شکل ۱: الگوریتم سرند مقالات گزینش شده

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 منتورینگ اعضای هیئت علمی جدید الاستخدام دانشگاه‌ها: رویکرد کیفی، صفحه ۷، گزاره: نیازهای خاص هر یک از اعضای هیئت علمی بایستی به منظور انطباق فرایند منتورینگ و نیازهای فردی منتی‌ها مد نظر قرار گیرد، مفهوم کلیدی احصاء شده (درنظرگرفتن نیازهای روز در تدوین برنامه‌های منتورینگ) 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 منتورینگ اعضای هیئت علمی به طور دقیق مورد مطالعه قرار گرفته و تجزیه و تحلیل شوند. به‌علاوه درمرحله 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 مجددا 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.

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

یافته‌ها

پاسخ به سؤال اول پژوهش، مولفه‌های اصلی الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی چیست؟

پس از استخراج مفاهیم کلیدی مقالات این مفاهیم بر اساس وجوه اشتراک و افتراق در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی شدند. 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.

جدول ۱: مولفه‌های اصلی الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی

مفاهیم کلیدی	مقوله‌های فرعی	مولفه اصلی
توجه به برنامه‌های منتورینگ در رسالت‌ها و ماموریت‌های دانشگاه، تدوین راهنمانامه و دستورالعمل برای منتورینگ، در نظر گرفتن نیازهای روز در تدوین برنامه‌های منتورینگ، رویکرد جمعی و شبکه‌ای در تدوین برنامه‌ها، ایجاد درک همگرایی از مفاهیم و اصول منتورینگ در دانشگاه، انطباق برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی با دیگر برنامه‌های دانشگاه، حمایت مدیران ارشد دانشگاه، رهبری حامی منتورینگ در آموزش‌عالی، آگاه‌سازی سیاستگذاران از تاثیرات منتورینگ، پیوند برنامه منتورینگ با دیگر زیرسیستم‌های منابع انسانی دانشگاه، توسعه ظرفیت اختصاص داده شده به منتورینگ در دانشگاه،تامین منابع مالی کافی برای تداوم برنامه‌ها	برنامه‌ریزی منظم قبلی	مولفه‌های اصلی الگو منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی
مطابق اهداف و انتظارات، مشخص بودن انتظارات و اهداف، شناسایی اهداف متقابل، توافق در هدف‌گذاری، تدوین اهداف واقع‌بینانه، عقد قرارداد و توافق اولیه، تشکیل کمیته‌های در زمینه منتورینگ در دانشگاه، انتخاب عضوی از هر دپارتمان برای راهنمایی امور منتورینگ، ایجاد کارگاه‌های مهارت افزایش برای آماده‌سازی منتورها، تهیه محتوای الکترونیکی در زمینه منتورینگ (پادکست، ویبنار و...)، ایجاد بانک اطلاعاتی جامع از اساتید با ظرفیت منتورینگ، جهت‌گیری گروه‌های آموزشی به استفاده از منتورینگ	آماده‌سازی	
برگزاری جلسات مکرر و منظم، گفتگوی مستمر/ مشخص کردن اهداف هر جلسه، شفاف‌سازی انتظارات هر جلسه، تدوین توافقنامه‌ای در شرح توقعات و مسئولیت‌های در هر جلسه، زمان‌بندی جلسات بر اساس اهداف، برگزاری جلسات به اشکال گوناگون (آنلاین)، برگزاری جلسات به شکل منعطف، جمع‌بندی عملکرد در پایان هر جلسه	اجرای صحیح	
ارزیابی مداوم از برنامه‌های منتورینگ، نظارت اثربخش بر اجرای آن، مستندسازی سالیانه تجارب منتورینگ	پس خوراند نظام‌مند	
مستندسازی تجارب منتورینگ هر ساله اعضای هیئت علمی، در نظر گرفتن برنامه‌های منتورینگ در جذب اعضای هئیت علمی جدید، در نظر گرفتن برنامه‌های منتورینگ در ارتقاء، گنجاندن برنامه‌های منتورینگ در جذب اعضای هیئت علمی جدید	مدیریت نتایج	

پاسخ به سؤال دوم پژوهش، عوامل مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟

مفاهیم کلیدی این بخش نیز بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌های معنایی که داشتند در قالب مقوله‌های فرعی طبقه‌بندی شدند. عوامل مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی در ۳ مقوله‌ی فرعی (توسعه ظرفیت‌های تشویقی، هم‌کنشی مؤثر،علایق و انتظارات مشترک منتور و منتی) با ۲۶ مفهوم کلیدی جمع‌بندی شدند. این فراگرد در جدول (۲) تشریح شده است.

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

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

مفاهیم کلیدی	مقوله‌های فرعی	مولفه اصلی
فرهنگ دانشگاهی حامی منتورینگ، استفاده از مشوق‌های مالی برای افزایش انگیزه منتور و منتی، تدوین قوانین حمایتی، تامین جوایزی برای منتورهای موفق، ایجاد فضای رقابتی میان اعضای هیئت علمی	توسعه ظرفیت‌های تشویقی	عوامل مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی
ایجاد محیط کاری سالم، محیط کاری مبتنی بر آزاد اندیشی و گفتگو، تعهد دو سویه منتی و متنور در رابطه، تعامل دو سویه در رابطه، وجود اعتماد در رابطه، تلاش دو سویه برای تقویت رابطه، استفاده از راه‌های ارتباطی گوناگون (ایمیل، تلفن و..)، 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	هم‌کنشی مؤثر	
برنامه‌های پژوهشی مشترک، شخصیت‌های مشابه/ دفاتر نزدیک بهم، علایق 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	علایق و انتظارات مشترک منتور و منتی	

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 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.

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

مفاهیم کلیدی	مقوله فرعی ثانویه	مقوله‌های فرعی اولیه	مولفه اصلی
با انگیزه، کنجکاو برای شناخت ویژگی‌های منتور، شنونده فعال، علاقمند به یادگیری، جسور و شجاع، مسئولیت‌پذیر	ویژگی‌های شخصیتی منتی	منتی	ویژگی‌های اصلی اعضای منتور و منتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی
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	ویژگی‌های شناختی منتی		
صداقت، انتقادپذیر، داشتن نگرش مثبت به منتورینگ، همدلی، صبوری، فروتنی، متعهد بودن، نوع-دوستی	ویژگی‌های شخصیتی منتور	منتور	

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

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، تسهیل‌گر روابط، با تجربه، متخصص، راهنمایی در مورد مسائل حرفه‌ای منتی، اندازه‌گیری پیشرفت 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 خودباوری منتی، کمک به منتی در به پایان رساندن وظایف، طراحی استراتژی‌های برای دستیابی به اهداف شغلی، برانگیختن 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 رشته تخصصی خود	ویژگی‌های تخصصی منتور		
شرکت دادن منتی در همایش‌ها وکنفرانس‌ها، کمک به منتی در تعادل 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 فرایندهای اداری، مشاوره منتی در زمینه قوانین نانوشته دانشگاه، تصویرسازی و مشاوره درباره رفتارهای مناسب در دانشگاه و خارج از دانشگاه	خدمات مشاوره‌ای		
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 پژوهشی		
فراهم کردن بستری برای حضور مستمر منتی در کلاس‌های درس خود، مشارکت دادن منتی در تدریس خود، ارائه منابع تخصصی جدید، به اشتراک‌گذاری تجارب موفقیت آمیز و دستاوردهای آموزشی خود، توسعه توانمندی منتی در برنامه‌ریزی و مدیریت کلاس	توانمندسازی آموزشی		

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

در پاسخ به آخرین پرسش نیز، مفاهیم کلیدی در زمینه چالش‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی پس از استخراج از مقالات بر اساس وجوه اشتراک و افتراق طبقه‌سازی شدند. بر این اساس چالش‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی، با ۶ مولفه فرعی (تعاملات نامناسب، ضعف عملکرد منتی، ضعف عملکرد منتور، نا آشنایی با هنجارهای دانشگاهی، مدیریت ناکارآمد، فقدان برنامه‌ریزی) و ۳۳ مفهوم کلیدی طبقه‌سازی شدند. این طبقه‌سازی در جدول (۴) تشریح شده است.

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

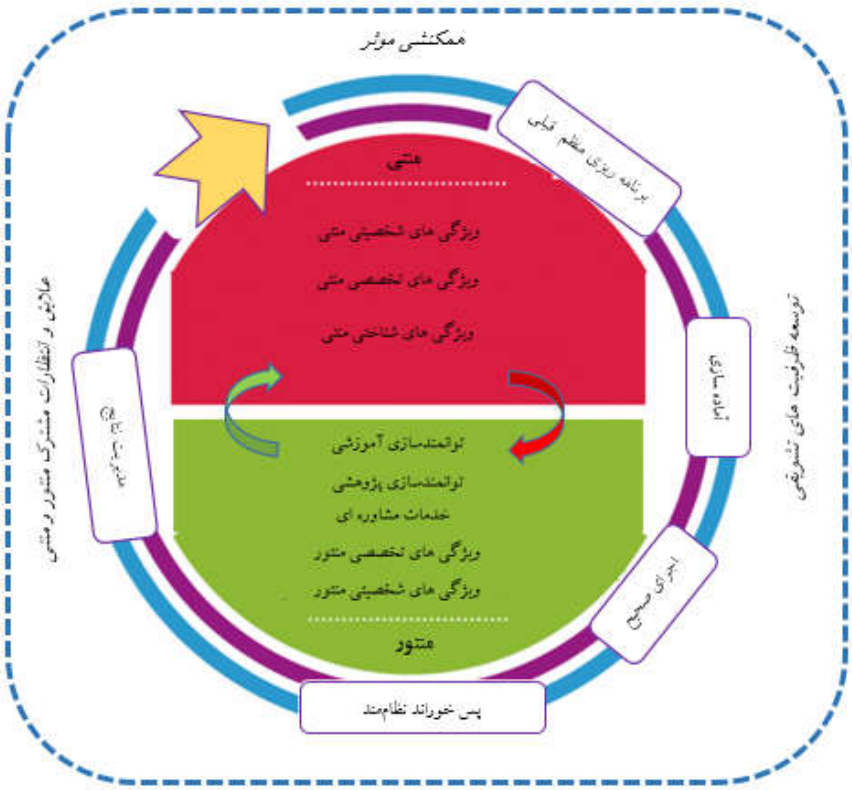
مفاهیم کلیدی	مقوله فرعی	مولفه اصلی
بسته بودن روابط، نبود مشارکت سازنده، نبود تعهد دو طرفه در روابط، نبود فضای برای تعامل برای گفتگوی مؤثر، روابط سلسله مراتبی و مبتنی بر قدرت، تنش بین نسلی، نبود فضای باز برای توسعه ارتباطات	تعاملات نامناسب	چالش‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی
احساس بی‌نیازی منتی از یادگیری، احساس ناتوانی منتی در برآوردن انتظارات منتور، ویژگی‌های رفتاری نامناسب منتی، عدم مشارکت و بحث در جلسات، بی‌علاقگی، نبود ویژگی‌های مشترک شخصیتی با منتور	ضعف عملکرد منتی	
محدودیت زمانی منتور، بی‌علاقگی منتور، عدم دسترسی منتور، افزایش حجم و بارکاری منتور، ناتوانی در برقراری روابط، نداشتن ویژگی‌های مشترک شخصیتی با منتی، عدم تخصص منتور، کم تجربگی، تعهد پایین، ناتوانی در شناسایی نیازهای منتی	ضعف عملکرد منتور	
نگرش منفی به منتورینگ، عدم آشنایی با هنجارهای محیط کاری، بی‌اطلاعی از فرهنگ دانشگاهی، وجود کلیشه‌ها و پیش تصورات منفی	ناآشنایی با هنجارهای دانشگاهی	

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

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

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



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

بحث

در طراحی مدل منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی گام اول، برنامه‌ریزی منظم قبلی و در ابتدای مسیر است. اجماع همگانی و متقاعد کردن سیاستگذارن و برنامه‌ریزان دانشگاهی و گنجاندن این برنامه‌ها به صورت پیوندی 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 اعضای 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 توافقات اولیه، انضباط برگزاری تا جمع‌بندی پایانی جلسات توجه شود. در گام پنجم، پس‌خوراند نظام‌مند جای دارد. در این گام، نتایج عملکردی

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

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 تعبیه می‌گردد. یافته‌های طراحی مدل با یافته های پژوهشی (۴۵-۳،۱۲،۲۹،۳۸،۳۲،۳۰) همخوانی دارد.

عوامل سه گانه مؤثر بر الگوی منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی که مستقیما 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 این بخش همسو به یافته‌های پژوهشی (۱۲،۳۴،۴۳،۴۶) می‌باشد. ب) هم‌کنشی مؤثر؛ یکی از عوامل اثرگذار کلیدی هم-کنشی‌های 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 نویسندگان در توسعه تعاملات در منتورینگ اعضای هیئت علمی مهم پنداشته می‌شود. یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش‌های (۴۱،۴۴،۴۵،۴۷،۴۸) همسویی دارد. ج) علایق 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) همسویی 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 اثرمتقابلی 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 نظیر 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

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

چگونگی تدریس کردن مطابق با معیارهای حرفه‌ای آموزش است. یادگیری چگونگی تطبیق با نیازهای آموزشی متنوع دانشجویان و مشاهده چگونگی آموزش منتی برای توسعه می‌باشد. منتورها با ایجاد و حفظ اعتماد و احترام، در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات برای افزایش عملکرد منتی از طریق غلبه بر چالش‌های تدریس برای بالابردن کیفیت تدریس آن‌ها کمک کنند (۵۰). پنجم، برخورداری از ویژگی‌های برای توانمندسازی پژوهشی منتی می‌باشد. در واقع، منتور باید به منتی کمک کند تا سؤالات 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 منتی می‌شود. به منتی در چگونگی جذب بودجه‌های پژوهشی کمک کند. از طریق ارتباط مداوم با منتی 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 منتی دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز به سه دسته ویژگی‌های شخصیتی، تخصصی و شناختی دسته‌بندی شدند. منتور نیز باید از ویژگی‌های شخصیتی همچون با انگیزه و علاقمند بودن، مسئولیت‌پذیر و کنشگر بودن؛ ویژگی‌های تخصصی نظیر 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 منتی 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 منتی با یافته‌های پژوهشی (۵۹-۵۱،۴۸،۴۶،۴۵،۳۹،۳۳،۳۱-۲۹،۹) همسویی دارد. محدودیت مطالعه، با توجه به ماهیت خاص پژوهش، مقالاتی مرتبط با این قلمرو که به زبانی غیر از انگلیسی و فارسی منتشر شده‌اند در فرایند سنتزپژوهی قرار نگرفته‌اند. افزون بر این، به کتب و پروژه‌های 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) پرداخته نشده است. محدودیت دوم مطالعه، از آنجایی که این پژوهش از نوع کیفی است و به دلیل ماهیت این گونه تحقیقات قابلیت تعمیم-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 جغرافیایی 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 تسریع بخشید. 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 محتوای مقالات داخلی و خارجی، ضمن طراحی الگویی در زمینه منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی، این برنامه‌ها از زوایا و ابعاد گوناگونی

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

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 طرح‌ریزی الگو چارچوب گسترده و تفصیلی‌تری 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
- توجه مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی به پیاده‌سازی برنامه‌های منتورینگ در هر دانشگاه با توجه با شرایط، فرهنگ و ظرفیت هر دانشگاه
- طرح‌ریزی 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

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

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

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

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:

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013: 957-964. ToKnowPress.

43. 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. 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. 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. Faurer 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.

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]

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

Keykha A[1*] (Ph.D. Student)

[1] *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 mentoring 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

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v15i4.5902]