

## تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش منتورینگ

برای اعضای هیئت علمی دانشگاهها

### The Application of Mentoring Method for University Faculty Members: A Review Study

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۵/۴، تاریخ ارزیابی: ۱۳۹۵/۰۸/۲۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۱۹

Somayeh Daneshmandi , Dr.Kourosh Fathi  
Vajargah , Dr.Abasalt Khorasani,  
Dr.Behrouz Ghlichlee

**Abstract:** This study is conducted with the purpose of evaluating the production of scientific works through mentoring for faculty members of higher education abroad. This review study seeks to underline the discussions and elements addressed in these studies. The present study is a descriptive-analytic research. Accordingly, all papers published from 2000 to 2016 in the Faculty of Education and Psychology database of Shahid Beheshti University are reviewed (ProQuest, Springer Link, Taylor & Francis, Sage, Wiley Online Library). The papers that are extracted from 28 scientific documents include 20 articles and 8 theses in the field of mentoring for faculty members that are analyzed through descriptive-analytic method. The findings are presented in two parts: the results of the first part regarding the discussions and factors considered by the researchers indicate that topics including the characteristics of the role of faculty members as mentors or mentees and different positive effects of mentoring program for newly hired faculty members are the main topics underlined by researchers. In the second part, the results of formal and descriptive analysis of the studies show that 43% of the studies used qualitative research and 17% used the quantitative method, interviews, questionnaires, and only 14% employed library method. In terms of cooperation and partnerships, 39% of studies are group research and 61% are individual research.

**Keywords:** higher education, mentoring, faculty members

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

چکیده: این مقاله با هدف مطالعه وضعیت تولید آثار علمی در زمینه بهره‌گیری از روش منتورینگ برای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های خارج از کشور و دستیابی به مباحث و مؤلفه‌های مورد توجه این مطالعات انجام شده است. پژوهش حاضر، پژوهشی توصیفی-تحلیلی است. بدین منظور کلیه آثار موجود در بازه زمانی ۲۰۱۶-۲۰۰۰ در پایگاه‌های اطلاعاتی مستقر در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی ( ProQuest, Springer Link, Taylor & Francis, Wiley Online Library ) مطالعه شد. این آثار مشتمل بر ۲۸ عنوان سند علمی که شامل ۲۰ مقاله و ۸ پایان نامه در زمینه منتورینگ برای اعضای هیئت علمی است، استخراج و به روش توصیفی - تحلیلی مورد مطالعه قرار گرفت. یافته‌های پژوهش در دو بخش ارائه شده است: بخش اول؛ در خصوص مباحث و مؤلفه‌های مورد توجه پژوهشگران که نتایج مطالعه نشان داد پژوهشگران بیشتر به مباحثی از جمله ویژگی‌های اعضای هیئت علمی در قالب نقش‌های منتور و منتهی و تأثیرات مثبت مختلف برنامه منتورینگ بر اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام پرداخته‌اند. در بخش دوم؛ نتیجه بررسی ساختار شکلی و توصیفی این مطالعات نشان داد ۴۳٪ پژوهش‌ها از روش تحقیق کیفی و ۱۴٪ از مصاحبه و پرسشنامه و آزمایش استفاده کرده‌اند و صرفاً ۱۴٪ پژوهش‌ها به مطالعه و بررسی اسناد پرداخته‌اند. از نظر هم‌نویسی و مشارکت هم، ۳۹٪ بصورت پژوهش انفرادی و ۶۱٪ بصورت پژوهش گروهی بوده است.

**کلمات کلیدی:** آموزش عالی، منتورینگ، اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام

\* این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده مسئول می باشد. somayeh.daneshmandi@gmail.com

۱. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی در آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی

۲. استاد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی

۳. دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی

۴. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به لحاظ رسالت مهم خود در تربیت نیروی متخصص و دانش پژوه، نقش مهمی را در آموزش نیروی انسانی شایسته و واجد صلاحیت برای کشور بر عهده دارند. در این میان، اعضای هیئت علمی از عوامل مهم آموزش عالی هستند که توسعه کیفی آنها تأثیر بسزایی بر عملکرد دانشگاه‌ها دارد و به مثابه روح و جان آموزش عالی زیربنای توسعه سایر بخش‌ها می‌باشند (قارون، ۱۳۷۰ به نقل از کریمیان و ابوالقاسمی، ۱۳۹۱). به بیانی دیگر می‌توان گفت کارآمدی و اثربخشی موسسات آموزش عالی در گرو کارایی اعضای هیئت علمی آنها می‌باشد، از این رو برخی از صاحب‌نظران، اعضای هیئت علمی را به عنوان تقویت کنندگان فرهنگ، مهندسان توسعه اقتصادی، تولیدکنندگان علم و کاشفان فناوری قلمداد نموده‌اند که جوامع انسانی را متحول کرده و پیشرفت علمی، اجتماعی و فرهنگی کشورها را تسریع می‌کنند (دی و دالی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). بدین ترتیب توسعه و بهسازی اعضای هیئت علمی<sup>۲</sup> بایستی بعنوان مهم‌ترین عنصر در توسعه و پشتیبانی از این منابع ارزشمند در نظر گرفته شود. توانمند ساختن اعضای هیئت علمی هم به تحقق اهداف فردی مدرسان و هم به تحقق اهداف موسسات آموزشی کمک می‌کند (برادلی و همکاران، ۲۰۰۶؛ مک‌کنون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

فقدان آمادگی حرفه‌ای اعضای هیئت علمی در سال‌های اولیه کاریشان در پژوهش‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است، نتایج این بررسی‌ها حاکی از آن است که در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی افرادی بکار گرفته می‌شوند که هیچ اطلاعاتی در مورد تاریخچه حرفه خودشان ندارند و هیچ وقت بطور جدی از آنها خواسته نشده است که فلسفه خودشان از آموزش را شکل دهند یا دیدگاه خودشان را نسبت به فرایند یاددهی - یادگیری بیان کنند (محب زادگان، ۱۳۹۲). ضرورت و مبنای منطقی برای وجود برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی موسسات آموزش عالی در متون و مباحث مختلف آموزش عالی نیز ثبت شده است (مکتی و هانسمان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

امروزه مراکز توسعه و بهسازی دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی در تلاشند تا با تدوین و بکارگیری شیوه‌های جدیدی همچون منتورینگ<sup>۵</sup> به نتایج کارآمدتری در فراهم آوردن برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی نائل آیند. این روش آموزشی، یک روش کاملاً خاص است که برای انتقال

- 
1. Dee & Daly
  2. Faculty Development
  3. MacKinnon
  4. McAtee & Hansman
  5. Mentoring

## تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

تجربه، دانش و تخصص به اعضای هیئت علمی جدید طراحی شده است. منتورینگ<sup>۱</sup> بعنوان روشی مطرح شده است که به اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار کمک می‌کند تا راهنما و دستورات عملی جهت توسعه و بهبود مهارت‌های تدریس، پژوهش، آگاهی نسبت به انتظارات و مسئولیت‌های علمی و جامعه‌پذیری با دانشگاه کسب کنند (بوور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ مورین و آشتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ تیلور و بری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ فالزارونو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). منتورینگ اعضای هیئت علمی به عنوان یک رابطه متقابلی تعریف می‌شود که در آن هم هیئت علمی ارشد (منتور<sup>۶</sup>) و هم هیئت علمی جدید و تازه‌کار (منتی<sup>۷</sup>) از تدریس و یادگیری بهره‌مند می‌شوند (سورسینیلی<sup>۸</sup> و یون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ فالزارونو، ۲۰۱۱).

اهمیت آموزش و توانمندسازی اعضای هیئت علمی و تأثیرات بهره‌گیری از روش منتورینگ، ضرورت مطالعه و پژوهش در حوزه منتورینگ برای اعضای هیئت علمی را بیش از پیش نشان می‌دهد. لذا این پرسش مطرح می‌شود که تمرکز و توجه صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه آموزش عالی دنیا با توجه به گسترش بهره‌گیری از روش منتورینگ برای توانمندسازی اعضای هیئت علمی جوان در دانشگاه‌ها طی دهه‌های اخیر، بر روی چه مباحث و مؤلفه‌هایی بوده است؟ اگرچه پژوهش‌هایی به صورت انفرادی و متفرقه، در حوزه بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جوان انجام شده ولی دسترسی آسان و آگاهی از نتایج به دست آمده در هر یک از این پژوهش‌ها، نیازمند پژوهش جامع‌نگر و عمیق روی مطالعات انجام شده در این حوزه می‌باشد. بر اساس آنچه گفته شد و همچنین اهمیت پژوهشی جامع‌نگر و عمیق روی مطالعات انجام شده در زمینه منتورینگ برای اعضای هیئت علمی، در پی مطالعه و بررسی وضعیت تولید آثار علمی مرتبط با بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جوان و جدید در خارج از کشور، سؤال‌های اصلی پژوهش اینگونه مطرح می‌شود که چه مباحث و مؤلفه‌هایی در زمینه بهره‌گیری از روش منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدید و جوان مورد توجه پژوهشگران این حوزه

---

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

2. Bower
3. Morin & Ashton
4. Taylor & Berry
5. Falzarano
6. Mentor
7. Mentee
8. Sorcinelli
9. Yun

سمیه دانشمندی، دکتر کورش فتحی و اجارگاه، دکتر ابصلت خراسانی، دکتر بهروز قلیچلی

بوده است؟ نتایج مطالعات در این زمینه چه بوده است؟ و ساختار شکلی و توصیفی پژوهش‌های انجام شده چگونه بوده است؟ پژوهش حاضر، برای یافتن پاسخ این سؤال‌ها، به تحلیل مطالعات انجام شده در زمینه بکارگیری منتورینگ در سیستم آموزش عالی می‌پردازد.

## ۲- مبانی نظری تحقیق

### ۱-۲ ضرورت ظهور منتورینگ در آموزش عالی

در گذشته و تجربه هر عضو جدید هیئت علمی، داستان منحصر به فردی وجود دارد که به موقعیت و سمت وی در آموزش عالی مرتبط می‌شود. برای برخی از افراد، موهبت هوش و فهم به سرعت شناسایی شد، سپس آموزش جدی و صبورانه پیش آمد که آن‌ها را به سمت جایگاه خود به عنوان عضو هیئت علمی در آموزش عالی سوق داده است. دیگر افراد ممکن است یک حوزه مطالعاتی را در کالج پذیرفته باشند و مشتاقانه به دنبال نمودن علایق خود در جهت فارغ التحصیلی از دانشگاه و رسیدن به مراتب بالا در حرکت باشند. با این حال عده‌ای از افراد در نتیجه تأثیر و رابطه با دیگر اعضای هیئت علمی که آنها را تحسین می‌کردند و آرزوی تقلید از آنها را داشتند، وارد سیستم آموزش عالی شدند. این ارتباط تأثیر شگرفی بر زندگی آن‌ها داشت و آن‌ها این دین را از طریق ارائه خدمات به نسل جدیدی از دانشجویان جبران می‌کنند. صرف نظر از مسیرهای حرفه‌ای گوناگون، اکثر اعضای هیئت علمی احساس می‌کنند به حرفه‌های خود فراخوانده شده‌اند و احساس موفقیت کرده و از کار خود لذت می‌برند. تحقیقات نشان می‌دهد که اغلب تازه‌واردان به دانشگاه (اساتید جدید) رضایت اولیه از کارها و وظایف خود در آموزش عالی گزارش می‌کنند. اعضای هیئت علمی جدید و جوان تقریباً با اشتیاق و خوش‌بینی زیاد نسبت به فرصت‌های رشد شغلی خود و امکان تأثیرگذاری بر دانشگاه و دانشجویان خود، به دانشگاه وارد می‌شوند. این اعضای هیئت علمی تجربه خود در محیط دانشگاه را با سطوح بالایی از رضایت نسبت به ماهیت کار علمی خود، خود مختاری نسبی درباره آنچه که دنبال می‌شود، فرصت‌هایی برای کشف و رشد فکری و فرصت تأثیر گذاشتن بر دیگران آغاز می‌کنند. احساس آن‌ها از کمال در اوایل زندگی هیئت علمی شدن آنها فراگیر می‌باشد (متسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

ولی در محیطی که افراد اغلب به تنهایی کار می‌کنند و منابع بسیار زیادی تسهیم و به اشتراک گذاشته می‌شود، یک جدال دائمی برای افراد در جهت انطباق و سازگاری با فرهنگ آموزش عالی وجود دارد. اعضای هیئت علمی جوان اغلب مستقل هستند، در بسیاری مواقع نمی‌دانند چه کاری بایستی انجام دهند؛ تدریس، شرکت در جلسات، هدایت دانشجویان، نوشتن مقاله و تألیف

## تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

و ترجمه؟ حمایت و پشتیبانی بسیار اندکی از این افراد وجود دارد و مسئله غرق شدن یا شنا کردن این افراد در امور مربوطه وجود دارد (رایت و رایت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷).

به بیانی دیگر تدریس دانشگاهی ممکن است تنها حرفه بامهارتی باشد که تقریباً آموزشی را برای شاغلان مبتدی خود ارائه نمی‌کند. اعضای هیئت علمی جدید اکثر دانشگاه‌ها بطور سنتی مجبورند خودشان یاد بگیرند که چگونه پژوهش‌ها را برنامه‌ریزی نمایند، منابع مالی تخصیص داده شده را شناسایی نمایند، طرح‌های پژوهشی بنویسند و هزینه‌های آن‌ها را تأمین نمایند، دانشجویان را راهنمایی و هدایت نمایند و نتایج پژوهش‌های خود را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند. آنها مجبورند خودشان یاد بگیرند که چگونه سخنرانی‌ها و آزمون‌های جذاب و جدی طراحی نمایند، چگونه دانشجویان را برای یادگیری و مشارکت فعال در فرایند یادگیری برانگیزانند، چگونه مهارت‌های حل مساله، ارتباطات و کار تیمی را در دانشجویان رشد و توسعه دهند. شاید سخت‌ترین کار آنها این باشد که خودشان بایستی کشف کنند که چگونه میان اقتضات زمانی تدریس، پژوهش و سایر مسئولیت‌های حرفه‌ای و شخصی توازن برقرار نمایند. یادگیری تمامی این موارد از راه آزمون و خطا زمان‌بر است.

بویس طی چند سال تحقیق و پژوهش دریافت در صورتی که یک سیستم و روش آموزشی نظام‌مندی همچون منتورینگ برای آموزش اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار موجود نباشد، اعضای هیئت علمی جدید مرتکب اشتباهات و خطاهایی خواهند شد که منجر به بهره‌وری پایین علمی، ناکارآمد بودن آموزش و میزان افزایش استرس می‌شود. در صورتیکه از اعضای هیئت علمی جدید می‌خواهیم در ۱ تا ۲ سال اول کار خود، در پژوهش مولد بوده و در تدریس اثربخش باشند، بایستی در کمک کردن به آنها بیشتر فعال باشیم، بجای آنکه از آنها بخواهیم از طریق آزمون و خطا خودشان رشد و توسعه یابند. اکثر اعضای هیئت علمی جدید خواهان اقدامات حمایتی و پشتیبانی همچون منتورینگ هستند (بویس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). بطور کلی برنامه منتورینگ در آموزش عالی، بر روابط حمایتی طراحی شده در جهت ادغام موفق اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام در یک سازمان و ارتقای توانایی‌های آن دسته از اعضای هیئت علمی که ارزشی را برای دانشگاه به ارمغان می‌آورند، دلالت دارد (بلاند<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

بطور خلاصه مهم‌ترین ابعاد منتورینگ که به اعضای هیئت علمی دانشگاه مرتبط می‌شوند عبارتند از:

- 
1. Wright & Wright
  2. Boice
  3. Bland

- منتورینگ یک فرایند یادگیری مشارکتی است که بر اساس دانش اعضای مختلف هیئت علمی طراحی شده است که قادرند اعضای هیئت علمی تازه‌کار را در بدو ورود به حرفه استادی هدایت نمایند. این رابطه به عنوان رابطه‌ای متقابل مشارکتی، حمایتی و خلاق تعریف شده است. برنامه منتورینگ مستلزم مشارکت متعهد فعال منتور و منتهی است. این برنامه نیازمند تمایل و گرایش منتورها به صرف زمان برای ارائه راهنمایی مستمر می‌باشد، هم چنین مستلزم تعهد افرادی است که نیاز به راهنمایی دارند تا به صورت فعالانه اهداف توسعه‌ای ویژه خود را شناسایی نموده و برای تحقق آنها زمان و انرژی صرف نمایند.
  - برنامه منتورینگ باید به اعضای هیئت علمی تازه‌کار کمک نماید تا شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز (استقلال علمی، مهارت‌های آموزشی و آمادگی برای پیشرفت علمی) برای موفق بودن را کسب نمایند.
  - روابط سنتی، سلسله مراتبی و دو جانبه منتورینگ ممکن است توسط شبکه‌ای از افراد توانمند که رهنمودهای خیلی خاصی در حوزه‌های از توسعه حرفه‌ای تقویت شود که ممکن است از طریق روابط یکجانبه محقق نشود.
  - از آن جایی که ممکن است اعضای هیئت علمی با سابقه قصد داشته باشند بر انتقال شغلی و مسیرهای جدید تمرکز نمایند، برنامه منتورینگ نباید محدود به اعضای هیئت علمی تازه‌کار شود. ساختار این روابط ممکن است کمتر حالت رسمی داشته باشد و بیشتر وابسته به روابط هم‌تا یا شبه هم‌تا؛ مربی‌گری حرفه‌ای و کسب مهارت‌های آموزش گروهی باشد.
  - روابط منتورینگ بایستی طی زمان رشد یابند و ممکن است متمرکز بر یک یا چند عامل مورد نیاز برای موفقیت شغلی بنا بر مرحله شغلی منتهی، اهداف شغلی تحقق‌یافته، سطح راهنمایی مورد نیاز و ماهیت داده‌های منتورها باشند. در نتیجه، آنها ممکن است روابط پایدار و طولانی مدتی باشند که طی زمان به جای تبدیل شدن به روابط منتورینگ، تبدیل به روابط همکارانه می‌شوند یا ممکن است روابط کوتاه‌مدتی باشند که در برهه‌های زمانی مهم شغلی بر زمینه‌های خاصی از راهنمایی تمرکز می‌کنند (زیلرز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).
- بطور کلی می‌توان گفت در صورتیکه رویکرد منتورینگ مورد استفاده قرار گیرد، منتورها بایستی در کمک کردن به اعضای هیئت علمی جدید در جهت فائق آمدن بر مشکلات پژوهشی، تدریس و مدیریت زمان فعال باشند.

تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

### منتورینگ برای پژوهش موثر

- اعضای هیئت علمی جدید را در جهت تعیین اهداف واقعی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها تشویق نمایند.
- به اعضای هیئت علمی جدید طرح‌ها و مقالات پژوهشی موفق و غیرموفق را نشان دهند و در مورد فرایند داوری توضیحاتی ارائه دهند.
- در مورد منابع مالی موجود بحث نمایند و اعضای هیئت علمی جدید را تشویق به برقراری ارتباط با مدیران برنامه پژوهشی نمایند.
- اعضای هیئت علمی جدید را درگیر پروژه‌های پژوهشی مشترک با دیگر اعضای هیئت علمی نمایند.
- اطمینان یابند که اعضای هیئت علمی جدید نسبت به منابع حمایتی از پژوهش‌ها مطلع هستند نظیر گرنت‌ها و اعتبارات.
- از اعضای هیئت علمی جدید بخواهند که جریان و فعالیت‌های کاری آنها را مشاهده نمایند.

### منتورینگ برای تدریس موثر

- کلاس درس اعضای هیئت علمی جدید را بازدید نمایند. قبل از کلاس با اعضای هیئت علمی جدید در مورد برنامه‌ها و پس از کلاس با پرسیدن سوالاتی در مورد جلسه درس صحبت نمایند.
- اعضای هیئت علمی جدید را دعوت نمایند تا در کلاس درس آنها شرکت نمایند و در مورد کارها در کلاس آنها چگونه پیش رفته است و چگونه می‌تواند متفاوت باشند، بحث و گفتگو نمایند.
- فرصتی را برای اعضای هیئت علمی جدید فراهم آورند تا کلاس‌های درس اساتید خوب را مشاهده و تجربه نمایند.
- در مورد مسائل کلاس با هم گفتگو نمایند و اینکه چگونه با مشکلات تدریس برخورد و رسیدگی نمایند.
- اعضای هیئت علمی جدید را تشویق به استفاده از فعالیت‌های کلاسی متنوع نظیر یادگیری فعال نمایند.
- اعضای هیئت علمی جدید را به کتب خوب تدریس ارجاع دهند.
- اجرای یک ارزشیابی از کلاس در اواسط ترم را پیشنهاد دهند.

### منتورینگ برای مدیریت زمان

- به اعضای هیئت علمی جدید در استقرار اهداف بلندمدت و کوتاهمدت واقعی کمک نمایند.
- مطالعه کتاب‌هایی در جهت شناسایی اصول و رهنمودهای تعیین اهداف را به اعضای هیئت علمی جدید معرفی نمایند.
- اعضای هیئت علمی جدید را تشویق به تخصیص زمان زیاد به آمادگی برای کلاس درس و نوشتن نمایند.
- به اعضای هیئت علمی جدید آموزش دهند که در چه زمانی و به چه افرادی نه بگویند (برنت و فلدر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

### ۳- روش پژوهش

روش انجام پژوهش حاضر، توصیفی-تحلیلی است. بر این اساس، پس از مراجعه به پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر کتابخانه دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی (ProQuest, Springer, Link, Taylor & Francis, Sage, Wiley Online Library)، ۲۸ عنوان سند علمی شامل ۲۰ مقاله و ۸ پایان‌نامه در زمینه منتورینگ اعضای هیئت علمی استخراج و مورد مطالعه قرار گرفت. شایان ذکر است جهت دسترسی به منابع جدیدتر و به روز در زمینه موضوع منتورینگ اعضای هیئت علمی، محدوده زمانی مورد بررسی پژوهش حاضر از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۶ انتخاب شد. فرایند جستجو و انتخاب آثار علمی مورد نظر در سه گام انجام گرفت. گام اول؛ انتخاب کلیدواژه‌های مناسب بود به طوری که بتواند تا حد امکان تمام پژوهش‌های انجام شده را در برگیرد. به این منظور بر اساس روش‌های گردآوری اطلاعات در پژوهش‌های کیفی، کلید واژه‌های منتورینگ، آموزش عالی، اعضای هیئت علمی باتجربه و قدیمی، اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار، انتخاب شدند. درگام دوم؛ نتایج حاصل از جستجوی هر کلیدواژه، در قسمت عنوان و چکیده مورد ارزیابی اولیه قرار گرفته و آثار علمی در زمینه منتورینگ اعضای هیئت علمی جدا شدند. گام سوم؛ آثار علمی گردآوری شده در تمامی پایگاه‌های اطلاعاتی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی بازبینی و پس از حذف موارد مشابه و تکراری در نهایت ۲۰ مقاله و ۸ پایان‌نامه انتخاب شدند. لازم به ذکر است هر گام، مورد بازبینی حداقل دو نفر از نویسندگان مقاله قرار گرفته است.



تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

جدول (۱) اسناد مورد بررسی

ردیف	قالب	موضوع	زمان انتشار
۱	پایان‌نامه	شناسایی تجارب منتورینگ رسمی اعضای هیئت علمی جدید در سطح دانشجویی	۲۰۱۴
۲	پایان‌نامه	موضوعات منتورینگ: تأثیر حمایت اجتماعی و استراتژی‌های حفظ روابط بر نتایج مهم	۲۰۱۱
۳	پایان‌نامه	بهترین اقدامات منتورینگ اعضای هیئت علمی جدید	۲۰۱۱
۴	پایان‌نامه	بررسی ادراکات اعضای هیئت علمی پرستاری در مورد ویژگی‌های رابطه منتورینگ	۲۰۱۲
۵	پایان‌نامه	مطالعه موردی ادراکات اعضای هیئت علمی نسبت به یک برنامه منتورینگ رسمی در یک دانشکده	۲۰۱۵
۶	پایان‌نامه	اعضای هیئت علمی باتجربه زن و اقدامات منتورینگ	۲۰۰۴
۷	پایان‌نامه	تأثیر روابط منتورینگ بر جامعه‌پذیری اعضای هیئت علمی جدید	۲۰۰۶
۸	پایان‌نامه	توصیف تأثیر منتورینگ بر اعضای هیئت علمی جدید دانشکده بهداشتی درمانی	۲۰۱۱
۹	مقاله	ایجاد پلی برای آینده: آماده‌سازی اعضای هیئت علمی جدید برای مواجه شدن با انتظارات متفاوت یک بستر متغیر	۲۰۰۳
۱۰	مقاله	مطالعه موردی منتورینگ در دانشکده پزشکی	۲۰۰۳
۱۱	مقاله	منتورینگ برای دانشجویان و اساتید زن گروه‌های اقلیتی: تجارب دو موسسه آموزش عالی	۲۰۰۶
۱۲	مقاله	تجارب اساتید جوان با منتورینگ غیررسمی	۲۰۰۹
۱۳	مقاله	الگویی برای منتورینگ اعضای هیئت علمی دانشگاه	۲۰۱۱
۱۴	مقاله	یکسال منتورینگ در حوزه پزشکی	۲۰۰۴
۱۵	مقاله	منتورینگ در حوزه پزشکی: شکاف جنسیتی	۲۰۰۵
۱۶	مقاله	منتورینگ در حوزه پزشکی: یک مطالعه سیستماتیک	۲۰۰۶
۱۷	مقاله	مسائل و موضوعات در روابط منتور-منتهی در حوزه پزشکی: یک مطالعه کیفی	۲۰۰۹
۱۸	مقاله	رابطه منتورینگ خوب-کافی	۲۰۰۴
۱۹	مقاله	نقش منتورینگ بر بهره‌وری پژوهشی میان اعضای هیئت علمی کاردرمانی <sup>۱</sup>	۲۰۰۲
۲۰	مقاله	بررسی برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی در دانشکده کسب و کار AACSB	۲۰۱۴
۲۱	مقاله	برنامه‌های منتورینگ اعضای هیئت علمی	۲۰۰۸
۲۲	مقاله	بررسی تأثیر برنامه منتورینگ بر عملکرد اعضای هیئت علمی موسسات	۲۰۱۳

1. Occupational therapy

ردیف	قالب	موضوع	زمان انتشار
		آموزش عالی: مطالعه ملی	
۲۳	مقاله	آیا منتورینگ رسمی برای اعضای هیئت علمی موضوع مهمی است؟	۲۰۱۶
۲۴	مقاله	بررسی ادراکات اعضای هیئت علمی تمام وقت دانشکده‌های درمانی ایالت متحده	۲۰۱۲
۲۵	مقاله	ویژگی‌های یک رابطه موفق و غیرموفق منتورینگ: یک بررسی کیفی	۲۰۱۳
۲۶	مقاله	تأثیر منتورینگ اعضای هیئت علمی بر موفقیت حرفه‌ای و رضایت شغلی	۲۰۱۶
۲۷	مقاله	توانمندسازی اعضای هیئت علمی جدید از طریق منتورینگ	۲۰۰۶
۲۸	مقاله	تدوین و توسعه یک برنامه منتورینگ پایدار برای اعضای هیئت علمی	۲۰۰۵

#### ۴- یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱- مباحث و مؤلفه‌های مورد توجه مطالعات

#### ۴-۱-۱- ویژگی‌های منتی‌ها

پژوهش‌های متعددی به بررسی ویژگی‌های منتی‌ها (اعضای هیئت علمی جوان) پرداخته‌اند (راباتین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ سامبونجاک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ استراس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ ویلیامز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

در پی شناسایی ویژگی‌ها و نقش‌های اعضای هیئت علمی جوان و جدیدالاستخدام به عنوان منتی در پژوهش‌های مورد بررسی، آنچه واضح و مبرهن است این است که اعضای هیئت علمی جوان و جدیدالاستخدام دارای نقش‌ها و ویژگی‌های متعددی هستند. براساس بررسی‌ها و تحلیل‌های به عمل آمده می‌توان این ویژگی‌ها را به دو دسته کلی "توسعه شخصی" و "توسعه ارتباطی" تقسیم نمود که در جدول شماره ۲ مطرح شده‌اند. بطور کلی می‌توان گفت که توسعه شخصی اشاره به خصیصه‌ها و ویژگی‌های اعضای هیئت علمی جوان و جدیدالاستخدام دارد و توسعه ارتباطی اشاره به مهارت‌های برقراری ارتباط و همکاری اجتماعی آن‌ها با اعضای هیئت علمی باتجربه خود به عنوان منتورها را دارند.

1. Rabatin
2. Sambunjak
3. Straus
4. Williams

تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

جدول ۲) دسته‌بندی ویژگی‌های منتهی‌ها

ردیف	ابعاد	ویژگی‌ها
۱	توسعه شخصی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برای منتهی‌ها مهم است که نسبت به موفقیت رابطه منتورینگ و گذراندن موفق کارراه‌شان تعهد داشته باشند (استراس و همکاران، ۲۰۰۹).</li> <li>• منتهی‌ها بایستی فعال، علاقه‌مند به یادگیری باشند (ویلپامز و همکاران، ۲۰۰۴)</li> <li>• منتهی‌ها بایستی پذیرای توصیه‌ها و نصایح منتورها باشند (ویلپامز و همکاران، ۲۰۰۴ و لوپیناسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).</li> <li>• منتهی‌ها همچنین بایستی خودارزیابی انجام دهند و ضعف‌های خود را آشکار سازند به گونه‌ای که منتورهای آنها بتوانند رفتار آنها را تفسیر و ارزیابی نمایند.</li> <li>• جرات و شجاعت برای منتهی‌ها در جهت روبه‌رو شدن با ضعف‌هایشان و ایجاد تغییراتی موثر لازم و ضروری است (راباتین و همکاران، ۲۰۰۴؛ سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۶).</li> <li>• مسئولیت‌پذیر باشند (استراس و همکاران، ۲۰۱۳).</li> </ul>
۲	توسعه ارتباطی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در ایجاد و گسترش روابط با منتورها (اعضای هیئت علمی باتجربه) پیشقدم باشند (استراس و همکاران، ۲۰۰۹ و کیلیهر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)</li> <li>• برای روابط موفق، منتهی‌ها باید برای جلسات با منتورها آماده شوند، خلاصه‌ای از فعالیت‌هایشان را برای بحث با منتور تهیه کنند (راباتین و همکاران، ۲۰۰۴).</li> <li>• وظایف مورد توافق را انجام دهند و صادقانه نسبت به بازخورد پاسخ دهند (راباتین و همکاران، ۲۰۰۴).</li> <li>• منتهی‌ها بایستی پذیرای بازخورد باشند (استراس و همکاران، ۲۰۱۳).</li> <li>• شنوندگانی فعال باشند (استراس و همکاران، ۲۰۱۳).</li> <li>• آنها همچنین بایستی برای دانش و زمان منتورهای خود ارزش و احترام قائل شوند (استراس و همکاران، ۲۰۱۳).</li> <li>• توجه به حدود زمانی مسئولیت هدایت روابط را بپذیرند (استراس و همکاران، ۲۰۱۳).</li> </ul>

1. Lupinacci  
2. Kelleher

#### ۴-۱-۲ ویژگی‌های منتورها

پژوهش‌های مختلفی ویژگی‌های مطلوب و مورد انتظار منتورها را گزارش کرده‌اند. اکثریت این پژوهش‌ها مطرح کرده‌اند که منتورها بایستی نوع‌دوست باشند: آنها مسئولیت بزرگی دارند نه فقط تبدیل توانایی‌هایی منتهی به آنچه که منتور می‌بیند و می‌خواهد منتهی باشد بلکه ایجاد اطمینان از اینکه این فعالیت‌ها همسو با علائق منتهی‌ها باشد. منتورهایی که علائق منتهی‌ها را نادیده می‌گیرند، منجر به شکست رابطه منتورینگ می‌شوند. منتورها بایستی صادق، امین و شنونده‌ای فعال باشند.

صداقت، مهم‌ترین ویژگی منتورهای تأثیرگذار است. شنونده فعالی بودن نیازمند آن است که منتور در طول جلسات همراه باشد، بر مسائلی که توسط منتهی شناسایی شده است، تمرکز نماید و منتهی را در جهت حل آنها ترغیب نماید. از طریق شنیدن فعال، منتور همچنین تعیین هدف را برای منتهی تسهیل می‌کند. منتورهای خوب معمولاً دارای سطح قابل توجهی تجربه منتورینگ هستند و یک منتور باتجربه بودن، عاملی مهم در پیشرفت حرفه‌ای یک فرد است. منتورهای اثربخش دارای تجارب حرفه‌ای (از جمله شبکه‌های همکاران) هستند که این تجارب توسعه منتهی را تسهیل می‌بخشد و قادر به گوش کردن فعال و درک نیازهای منتهی‌ها باشند و در جامعه علمی از موقعیت تثبیت شده مناسبی برخوردار باشند. دیگر ویژگی‌ها عبارتند از: در دسترس بودن و توانایی شناسایی و حمایت در توسعه زمینه‌ها و مهارت‌های بالقوه منتهی‌ها (سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۶).

در پی شناسایی ویژگی‌های اعضای هیئت علمی باتجربه به عنوان منتور در پژوهش‌ها و براساس بررسی‌ها و تحلیل‌های به عمل آمده ما این ویژگی‌ها را به ویژگی‌های شخصی، میان‌فردی و حرفه‌ای دسته‌بندی نموده‌ایم که این دسته‌بندی‌ها در جدول شماره ۳ مطرح شده‌اند.

#### ۴-۱-۳ نقش‌های منتورها

نقش‌های متعددی توسط پژوهشگران برای اعضای هیئت علمی باتجربه به عنوان منتور شناسایی شده است. منتور (عضو هیئت علمی باتجربه) نقشی کلیدی در بررسی برنامه گزینش<sup>۱</sup> اعضای هیئت علمی جوان و تازه‌کار دارد. بررسی برنامه گزینش، متداول‌ترین کارکرد منتورها در فرایند اعطای گزینش است. منتورها در برقراری روابط میان همکاران پژوهشی بالقوه، آماده‌سازی دست‌نوشته‌ها و ارائه‌ها، فراهم کردن فرصت‌های شبکه‌ای، ارائه رهنمودهایی در زمینه پیشرفت کاری (از جمله دستیابی به مراحل مهم کارراه‌های مناسب و مدیریت زمان) و ارائه رهنمودی در

### 1. Grant application

## تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

زمینه بروکراسی دانشگاه و روبه‌رو شدن با موقعیت‌های دشوار نقش مهمی دارند. منتور می‌تواند نقش یک الگو را داشته باشد به گونه‌ای که منتی‌ها بتوانند او را الگوی خود قرار دهند (استراس و همکاران، ۲۰۰۹). برخی از پژوهش‌ها نقش‌های خوب منتورها و نحوه تعامل آنها با منتی‌ها را شناسایی کرده‌اند. برخی از این اقدامات در جهت رشد علمی و آکادمیک منتی‌ها است و برخی دیگر در جهت رشد فردی آنها. نقش‌های منتور بطور کلی در دو دسته نهادی و شخصی قرار می‌گیرند. در بخش نهادی/موسسه‌ای، اقدامات منتورینگ در جهت ارتقای قابلیت دید منتی‌ها و گسترش روابط آنها با محیط علمی و دانشگاهی و حمایت از آنها در برابر عوامل و تعاملات متنوع و ناگوار است. در بخش شخصی، منتورها به ایجاد یک محیط ایمن برای بیان احساسات و اندیشه‌ها کمک می‌کنند. آنها حمایت اخلاقی فراهم می‌آورند و رهنمودهایی در فرایندهای خوداندیشی (خودارزیابی)، ساختن چشم‌انداز و تعیین هدف ارائه می‌کنند (سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۶)

جدول ۳) دسته‌بندی ویژگی‌های منتورها

ویژگی‌های منتورها	ابعاد	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوع‌دوست بودن (استراس و همکاران، ۲۰۰۹ و سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۶).</li> <li>• درک کردن (استراس و همکاران، ۲۰۰۹)</li> <li>• صبور بودن (استراس و همکاران، ۲۰۰۹)</li> <li>• صادق بودن (استراس و همکاران، ۲۰۰۹ و سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۶).</li> <li>• پاسخگو بودن (جکسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).</li> <li>• قابل اعتماد بودن<sup>۲</sup> (لیزلای<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹ و کیلیهر، ۲۰۱۵).</li> <li>• غیرقضوتی بودن (لیزلای و همکاران، ۲۰۰۹).</li> <li>• امین بودن (لیزلای همکاران، ۲۰۰۹ و سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۶).</li> <li>• شنونده فعالی بودن (سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۶ و ویلیامز و همکاران، ۲۰۰۴).</li> <li>• محرک و برانگیزاننده بودن<sup>۴</sup> (سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۶).</li> </ul>	ویژگی‌های شخصیتی	۱
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دردسترس بودن (لیزلای و همکاران، ۲۰۰۹؛ سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۶؛ استراس و همکاران، ۲۰۰۹ و لوپایناسی، ۲۰۱۲).</li> </ul>	ویژگی‌های میان‌فردی	۲

1. Jackson
2. Reliable
3. Leslie
4. Motivator

ردیف	ابعاد	ویژگی‌های منتورها
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• به رشد و توسعه منتهی زمان تخصیص دهد (لوپایناسی، ۲۰۱۲ و جکسون و همکاران، ۲۰۰۳).</li> <li>• کمک‌هایی به منتهی در جهت بهترین منافع و علائقش ارائه دهد (سامبونجاک و همکاران، ۲۰۰۶).</li> <li>• قادر به شناسایی زمینه‌های بالقوه منتهی‌ها باشد (ویلیامز و همکاران، ۲۰۰۴)</li> <li>• قادر به شناسایی ضعف‌های منتهی و ارائه یازخورد و کمک به آنها در جهت تحقق اهداف باشد (لوپایناسی، ۲۰۱۲ و ویلیامز و همکاران، ۲۰۰۴).</li> <li>• سازگار و قابل انطباق با منتهی‌ها از نظر سبک کار، چشم‌انداز و شخصیت باشد (لیزلای و همکاران، ۲۰۰۹).</li> </ul>
۳	ویژگی‌های حرفه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>• باتجربه (استراس و همکاران، ۲۰۰۹) و قابل احترام در رشته و حوزه تخصصی خود باشد (جکسون و همکاران، ۲۰۰۳).</li> <li>• از دانش و تجربه لازم و کافی برخوردار باشد (آگاه و مطلع بودن) (کیلیپر، ۲۰۱۵ و جکسون و همکاران، ۲۰۰۳).</li> </ul>

#### ۴-۱-۴ تأثیرات و دستاوردهای منتورینگ برای اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام

نتایج بررسی مطالعات بطور واضح از تأثیر مثبت منتورینگ بر فعالیت‌ها و اقدامات اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار حکایت می‌کنند. در پی شناسایی تأثیرات منتورینگ بر فعالیت‌ها و اقدامات اعضای هیئت علمی در پژوهش‌ها و براساس تحلیل‌های به عمل آمده ما این تأثیرات را با بهره‌گیری از نقش‌های مختلف اعضای هیئت علمی در دانشگاه به ابعاد تدریس، پژوهش، ارائه خدمات و همکاری اجتماعی، نگرشی تقسیم نموده‌ایم.

##### ۴-۱-۴-۱ تدریس

نتایج بررسی و تحلیل پژوهش‌ها بیانگر تأثیرات مثبت منتورینگ بر توانمندی‌های آموزشی و مهارت‌های تدریس اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار است. منتورینگ در موارد زیر منجر به ارتقای مهارت‌های تدریس و آموزش اعضای هیئت علمی جدید می‌گردد:

- حضور و نشستن اساتید باتجربه در کلاس درس اعضای هیئت علمی جدید: حضور یافتن در کلاس این افراد و ارائه بازخوردهایی در مورد عملکرد کاری آنها. چرا که برخی از افراد دارای تجربه لازم و کافی در زمینه تدریس را نداشته‌اند و هنگام حضور در کلاس، اضطراب و ترس آنها موجب احساس ترس و ناامنی در آنها می‌گردد. برای

## تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

اینکه اعضای هیئت علمی جوان کلاس‌داری را یاد بگیرند، منتورها با حضور در کلاس آنها، فعالیت‌های آنها را مشاهده می‌نمایند و هنگامیکه آنها تدریس می‌کنند، بازخوردهایی در مورد عملکرد آنها ارائه می‌دهند.

- کمک به آنها در ساختن آزمون و تهیه سوالات امتحانی: منتور به منتهی در زمینه تهیه سوالات امتحانی رهنمودهایی ارائه می‌کند.
  - ارائه رهنمود در زمینه توسعه آموزشی: یاری رساندن منتهی‌ها در یادگیری نحوه آماده شدن برای تدریس از طریق کمک کردن به آنها، توسعه و سازمان دادن ارائه‌ها، ابزارهای دیداری- شنیداری و دیگر موارد آموزشی. اعضای هیئت علمی جدید در این زمینه با چالش‌های متعددی مواجه هستند از جمله اینکه چه اطلاعاتی مهم هستند، سازماندهی اطلاعات به ترتیب و دارای یک توالی منطقی و قابل درک و بهره‌گیری از ابزارهای دیداری- شنیداری. منتورها این افراد را در توسعه ابزارهای دیداری- شنیداری، ارائه اطلاعاتی به آنها در زمینه بهترین استراتژی‌های تدریس و کمک به آنها در سازماندهی موارد آموزشی یاری می‌رسانند.
  - ارائه بازخوردهای سازنده: اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار بر این باورند که بازخورد سازنده از سوی منتور برای آنها در زمینه راهنمایی در محیط کلاس بسیار تأثیرگذار است. بسیاری از اعضای هیئت علمی جدید با ارائه‌های کلاسی بدلیل فقدان تجربه چالش دارند و دریافت انتقادات سازنده از سوی منتورها به بهبود عملکرد آنها کمک می‌کند.
- ایفای نقش: اکثریت اعضای هیئت علمی جدید با حضور در کلاس‌های اساتید باتجربه، فعالیت‌های آنها را در کلاس از نزدیک مشاهده می‌نمایند. نحوه تعامل آنها با دانشجویان، شیوه درگیر کردن دانشجویان برای مشارکت در کلاس و ... (کاننون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

مؤلفه‌ها	ابعاد	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه آموزش (آگونلوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ ادمان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱ و آستین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).</li> <li>• دانش محتوایی (کوک، ۲۰۱۱ و آگونلوی، ۲۰۱۳).</li> <li>• طراحی دوره (آگونلوی، ۲۰۱۳).</li> <li>• ارتقای مهارت‌های تدریس و حفظ و کسب تعالی در امر تدریس (کاننون، ۲۰۱۴؛ فالزارانو، ۲۰۱۱؛ رابینسون و کاننون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ زیند<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ زیلرز و همکاران، ۲۰۰۸؛ ادمان، ۲۰۱۱؛ آستین، ۲۰۰۳ و کوک، ۲۰۱۱).</li> <li>• فرصت‌هایی در جهت یادگیری (فالزارانو، ۲۰۱۱)</li> <li>• مشاهده فعالیتهای تدریس توسط اساتید باتجربه (کاننون، ۲۰۱۴)</li> <li>• دریافت راهنمایی‌های مختلف در زمینه کلاس‌داری و مدیریت کلاس (کاننون، ۲۰۱۴؛ آستین، ۲۰۰۳ و ادمان، ۲۰۱۱).</li> <li>• دریافت راهنمایی‌های مختلف در زمینه طراحی سوالات امتحانی (کاننون، ۲۰۱۴)</li> <li>• دریافت بازخوردهای سازنده در مورد تدریس و هدایت کلاس (کاننون، ۲۰۱۴).</li> </ul>	تدریس	۱

### • پژوهش

منتورینگ تأثیر قابل توجهی بر فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار دارد. تحلیل داده‌های حاصل از اسناد در این پژوهش تأثیرات مثبت منتورینگ بر فعالیتهای مختلف پژوهشی اعضای هیئت علمی جدید در زمینه‌های مختلفی نظیر؛ چاپ مقالات، چاپ کتب، انجام طرح‌های پژوهشی و برگزاری سخنرانی‌ها و ... را نشان می‌دهد. منتورینگ نقشی اساسی در افزایش بهره‌وری پژوهشی اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار دارد (فالزارانو و زایپ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲؛ لامپکین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ آگونلوی، ۲۰۱۳ و پائول<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). اعضای هیئت علمی جدید

1. Agunloye
2. Edman
3. Austin
4. Robinson & Cannon
5. Zeind
6. Falzarano & Zipp
7. Lumpkin
8. Paul



## تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

دارای منتور در مقایسه با اساتید بدون منتور، در زمینه‌های انتشارات، سخنرانی‌ها و دریافت کمک‌های مالی مولدتر هستند (پائول و همکاران، ۲۰۰۲).

جدول ۵) تأثیرات مثبت منتورینگ بر فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی جدید

ردیف	ابعاد	مولفه‌ها
۱	پژوهش	<ul style="list-style-type: none"><li>• سخنرانی‌ها و چاپ مقالات (آستین، ۲۰۰۳؛ ادمان، ۲۰۱۱ و آگونلوی، ۲۰۱۳)</li><li>• چاپ کتب (آگونلوی، ۲۰۱۳)</li><li>• انجام طرح‌های پژوهشی (آگونلوی، ۲۰۱۳)</li><li>• برگزاری کارگاه‌ها و سمینارها (آگونلوی، ۲۰۱۳)</li><li>• ارتقای توانمندی‌های دانش و تحقیق (زیلرز و همکاران، ۲۰۰۸)</li><li>• خودکارآمدی و بهره‌وری پژوهشی (فالزارانو، ۲۰۱۱؛ لامپکین، ۲۰۱۱؛ پائول و همکاران، ۲۰۰۲، زیلرز و همکاران، ۲۰۰۸ و کاویندیش<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).</li></ul>

### ۳-۴-۱-۴ ارائه خدمات و همکاری اجتماعی

منتورینگ بر فعالیت‌های مختلف اعضای هیئت علمی جدید در زمینه‌های مختلفی نظیر راهنمایی و هدایت دانشجویان در زمینه پایان‌نامه و رساله، همکاری با سایر اساتید در طرح‌های پژوهشی و ارتقای شغلی (توسعه کارراهه) اعضای هیئت علمی تأثیرگذار است. همچنین منتورینگ تأثیرات قابل توجهی بر جامعه‌پذیری دانشگاهی اعضای هیئت علمی جدید دارد و درک اعضای هیئت علمی جوان و جدید را نسبت به فرهنگ خاص محیط دانشگاهی تسهیل می‌بخشد. جامعه‌پذیری دانشگاه به عنوان شیوه‌ای درک می‌شود که به اعضای هیئت علمی در حس مالکیت و پذیرش در جامعه دانشگاهی کمک می‌کند، در واقع این حس وفاداری شبیه بازتاب رضایت شغلی اعضای هیئت علمی و انگیزه‌شان برای ماندن است (فالزارانو، ۲۰۱۱)

جدول ۶) تأثیرات مثبت منتورینگ بر فعالیت‌های همکاری اجتماعی و ارائه خدمات اعضای

هیئت علمی جدید

ردیف	ابعاد	مولفه‌ها
۱	ارائه خدمات و همکاری اجتماعی	<p>خدمت‌رسانی به دانشجویان (زیلرز و همکاران، ۲۰۰۸؛ فالزارانو، ۲۰۱۱، آگونلوی، ۲۰۱۳ و ریگل، ۲۰۰۴)</p> <p>خدمت‌رسانی به همکاران (آگونلوی، ۲۰۱۳ و ریگل، ۲۰۰۴)</p> <p>خدمت‌رسانی به دپارتمان و دانشکده (آگونلوی، ۲۰۱۳)</p> <p>خدمت‌رسانی به دانشگاه (آگونلوی، ۲۰۱۳)</p> <p>تسهیل جذب و استخدام و ماندگاری اعضای هیئت علمی (لامپکین، ۲۰۱۱)</p> <p>تشویق توسعه کارراهه‌ای و ارتقای حرفه‌ای اعضای هیئت علمی (ریگل، ۲۰۰۴؛ کوک، ۲۰۱۱؛ زیلرز و همکاران، ۲۰۰۸؛ لامپکین، ۲۰۱۱ و آنافارتا و آپیدین، ۲۰۱۶)</p> <p>ارتقای مشارکت اعضای هیئت علمی در امور مختلف دانشگاه (لامپکین، ۲۰۱۱؛ ادمان، ۲۰۱۱؛ ثرندایک ۳ و همکاران، ۲۰۰۶ و استین، ۲۰۰۳).</p> <p>جامعه‌پذیری دانشگاهی و اجتماعی کردن اعضای هیئت علمی جدید با فرهنگ واحد دانشگاهی (فالزارانو، ۲۰۱۱، لامپکین، ۲۰۱۱ و لوپایناسی، ۲۰۱۲).</p>

۴-۱-۴-۴ تأثیرات نگرشی

منتورینگ تأثیر قابل توجهی بر رشد فردی اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار دارد. تحلیل داده‌های حاصل از اسناد در این پژوهش نشان می‌دهد که تجربه منتورینگ منجر به ارتقای عزت نفس، اعتماد به نفس، رضایتمندی و توانایی مدیریت توازن میان کار و زندگی اعضای هیئت علمی جدید و تازه‌کار شده است.

جدول ۷) تأثیرات مثبت منتورینگ بر نگرش اعضای هیئت علمی جدید

ردیف	ابعاد	مولفه‌ها
۱	تأثیرات نگرشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش رضایت شغلی در اعضای هیئت علمی (ریگل، ۲۰۰۴؛ زیلرز و همکاران، ۲۰۰۸؛ ثرندایک و همکاران، ۲۰۰۶؛ مایلونا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶ و کاوندیش، ۲۰۰۷).</li> <li>افزایش اعتماد به نفس اعضای هیئت علمی (ثرندایک و همکاران، ۲۰۰۶)</li> <li>افزایش عزت نفس اعضای هیئت علمی (کانون، ۲۰۱۴)</li> <li>بالا بردن روحیه انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری در آنها (لامپکین، ۲۰۱۱ و زیلرز و همکاران،</li> </ul>

1. Riegle
2. Anafarta & Apaydin
3. Thorndyke
4. Mylona

## تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

ردیف	ابعاد	مولفها
		(۲۰۰۸)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش حس انزوا و بیگانگی در اعضای هیئت علمی (زیلرز و همکاران، ۲۰۰۸)</li> <li>بالا رفتن حس تعلق و وفاداری به محیط دانشگاه در اعضای هیئت علمی (فالزارانو و زایپ، ۲۰۱۲ و متسون، ۲۰۰۶)</li> <li>افزایش انگیزه (کاننون، ۲۰۱۴؛ فالزارانو، ۲۰۱۱ و لامپکین، ۲۰۱۱)</li> <li>تمایل و اشتیاق برای پذیرفتن ریسک و خطر (زیلرز و همکاران، ۲۰۰۸)</li> <li>ارتقای درک سیاسی (زیلرز و همکاران، ۲۰۰۸)</li> </ul>

### ۳-۵ بررسی ساختار شکلی و توصیفی مطالعات

#### جدول ۸) ساختار شکلی و توصیفی مطالعات

نوع بررسی	عنوان سند	تعداد	درصد
قالب	مقاله	۲۰	۷۲
	پایان‌نامه	۸	۲۸
زمان انتشار	۲۰۰۰ تا ۲۰۰۸	۱۴	۵۰
	۲۰۰۹ تا ۲۰۱۶	۱۴	۵۰
مشارکت محققان	انفرادی	۱۱	۳۹
	تیمی	۱۷	۶۱
روش تحقیق	کمی	۱۰	۳۶
	کیفی	۱۲	۴۳
	آمیخته	۶	۲۱
میدان مطالعه	مصاحبه و پرسشنامه و آزمایش	۲۴	۸۶
	مطالعه اسناد و مدارک/ کتابخانه‌ای	۴	۱۴
جمع		۲۸	۱۰۰

### ۳-۵-۱ تحلیل ساختار شکلی و توصیفی مطالعات

۷۲٪ درصد آثار علمی مورد بررسی در قالب مقاله و ۲۸٪ آنها در قالب پایان‌نامه انجام شده‌اند که ۵۰٪ این آثار مربوط به دوره زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۸ و ۵۰٪ به دوره زمانی ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۶ است. بر این اساس می‌توان گفت که وضعیت انجام پژوهش‌ها در زمینه منتورینگ اعضای هیئت علمی بیشتر در قالب انجام پژوهش بوده است و پایان‌نامه‌های کمتری نسبت به این موضوع پرداخته‌اند.

سمیه دانشمندی، دکتر کورش فتحی واجارگاه، دکتر اباصلت خراسانی، دکتر بهروز قلیچلی

همچنین ۴۳٪ این پژوهش‌ها به صورت کیفی انجام شده‌اند که این امر نشان می‌دهد که با توجه به ماهیت آموزش عالی و اینکه ذینفع اصلی آن انسان می‌باشد، ضرورت انجام پژوهش‌های کیفی بیشتر احساس شده است.

در پایان این بخش مقاله شایان ذکر است که در این پژوهش تنها مقالات موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر کتابخانه دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی (ProQuest, Springer Link, Taylor & Francis, Sage, Wiley Online Library)، مورد مطالعه قرار گرفته و لذا نتایج از جامعیت برخوردار نیست که این نقص می‌تواند در آینده با مطالعه سایر مراجع تکمیل شود.

## ۶- نتیجه‌گیری

این مقاله با هدف مطالعه وضعیت تولید آثار علمی در زمینه منتورینگ اعضای هیئت علمی خارج از کشور و دستیابی به مباحث و مؤلفه‌های مورد توجه مطالعات، نتایج مطالعات و بررسی شکلی و توصیفی آنها انجام شده است. بدین منظور کلیه آثار موجود در بازه زمانی ۲۰۱۶-۲۰۰۰ در پایگاه‌های اطلاعاتی مستقر در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی مطالعه شد. این آثار مشتمل بر ۲۸ عنوان سند علمی شامل ۲۰ مقاله و ۸ پایان‌نامه در زمینه منتورینگ برای اعضای هیئت علمی است که استخراج و به روش توصیفی-تحلیلی مورد مطالعه قرار گرفت.

نتایج بررسی نشان داد که ۴۳٪ پژوهش‌ها از روش تحقیق کیفی و ۸۶٪ از مصاحبه و پرسشنامه و آزمایش استفاده کرده‌اند و صرفاً ۱۴٪ پژوهش‌ها به مطالعه و بررسی اسناد پرداخته‌اند. از نظر هم‌نویسی و مشارکت هم پژوهش گروهی ۳۹٪ نسبت به پژوهش انفرادی بیشتر بوده است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان گفت علی‌رغم توجه پژوهشگران به مباحثی از جمله، ویژگی‌های طرفین برنامه منتورینگ (منتورها و منتی‌ها به عنوان اعضای هیئت علمی باتجربه و کم‌تجربه) و تأثیرات چنین برنامه‌ای بر روی فعالیت‌های اعضای هیئت علمی جوان و تازه‌کار، اما مباحث مهمی چون مطالعه تطبیقی برنامه‌های مختلف منتورینگ دانشگاه‌ها و دانشکده‌های مختلف؛ محتوا و مفاد برنامه‌های منتورینگ؛ اعتبارسنجی دقیق اهداف و معیارهای بکارگیری منتورینگ برای اعضای هیئت علمی در آموزش عالی و همچنین مطالعه تطبیقی روش‌های مختلف آموزش و توانمندسازی اعضای هیئت علمی با روش منتورینگ و تأثیرات مختلف هر یک از روش‌ها با روش آموزشی منتورینگ و ...، مورد غفلت پژوهشگران حوزه آموزش عالی واقع شده است. به نظر می‌رسد این کم توجهی از یک طرف ناشی از نوظهور بودن این موضوع در برخی

## تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

کشورها و از طرف دیگر عدم درک اهمیت مسأله از سوی پژوهشگران این حوزه است. لذا با توجه به اهمیت این مباحث، ضرورت تحقیق و بررسی در زمینه مؤلفه‌های مذکور احساس می‌شود. به طور کلی، براساس یافته‌های این پژوهش می‌توان ویژگی‌های اعضای هیئت علمی جوان و جدیدالاستخدام (مندی‌ها) را به دو دسته کلی توسعه شخصی و توسعه ارتباطی تقسیم نمود که توسعه شخصی اشاره به خصیصه‌ها و ویژگی‌های ذاتی اعضای هیئت علمی جوان و جدیدالاستخدام دارد و توسعه ارتباطی اشاره به مهارت‌های برقراری ارتباط و همکاری اجتماعی آن‌ها با اعضای هیئت علمی باتجربه خود به عنوان منتورها را دارند.

همچنین براساس یافته‌های حاصل از بررسی اسناد مختلف و تحلیل آن‌ها می‌توان ویژگی‌های اعضای هیئت علمی باتجربه (منتورها) را به سه دسته ویژگی‌های شخصیتی، میان‌فردی و حرفه‌ای دسته‌بندی نمود که در هر یک از این دسته‌ها مقولات مربوطه شناسایی شده است. از سوی دیگر با توجه به رسالت‌ها و نقش‌های مختلف اعضای هیئت علمی تأثیرات مثبت مختلف برنامه‌منتورینگ بر روی اعضای هیئت علمی جدید و کم‌تجربه براساس بررسی پژوهش‌های مورد نظر در چهار مقوله (بعد) کلی تدریس، پژوهش، ارائه خدمات و همکاری اجتماعی و تأثیرات نگرشی دسته‌بندی شد.

## پیشنهادها

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

۱. به مدیران دانشگاه‌ها و متولیان بالندگی اعضای هیئت علمی پیشنهاد می‌شود تا در برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی خود بهره‌گیری و استقرار چنین روشی را در دستور کار خود قرار دهند.
۲. از آنجا یکی از مهمترین عوامل پیش‌برنده چنین برنامه‌ای وجود آیین‌نامه‌ها و ضوابط سازمانی است، لذا پیشنهاد می‌گردد دانشگاه‌ها منشور و دستورالعملی برای پیاده‌سازی چنین روشی تدوین نمایند.
۳. با آمایش و بررسی، موضوعات و مسائل مختلف توسعه آموزشی و پژوهشی و حرفه‌ای اعضای هیئت علمی جوان و جدید شناسایی و تدابیری در جهت رفع آنها از طریق بهره‌گیری از منتورینگ اتخاذ گردد.

سمیه دانشمندی، دکتر کورش فتحی واجارگاه، دکتر ابصلت خراسانی، دکتر بهروز قلیچلی

۴. دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها تلاش نمایند تا اساتید باظرفیت و قابل‌منتور شدن را به منظور بهره‌گیری از منتورینگ و انتقال تجارب خود شناسایی کنند.
۵. نظام‌انگیزی و تشویقی به منظور حضور افراد در چنین برنامه‌ای برقرار شود.
۶. به منظور اجرای بهتر چنین برنامه‌ای، منتورها و منتی‌ها در اجرای برنامه و انتخاب یکدیگر آزادی عمل زیادی داشته باشند.

## منابع

ابوالقاسمی، محمود و کریمیان، زهرا. (۱۳۹۱). آموزش و بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه های علوم پزشکی، نگاهی به گذشته، چشم‌اندازی از فردا. مجله نامه آموزش عالی، شماره ۵(۱۷)، ۷۶-۴۹.

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

Agunloye, O. O. (2013). Impact of mentoring program on faculty performance in institutions of higher education: a developing country study. Paper presented at the Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013.

Anafarta, A., & Apaydin, C. (2016). The Effect of Faculty Mentoring on Career Success and Career Satisfaction. *International Education Studies*, 9(6), 22.

Austin, A. E. (2003). Creating a bridge to the future: Preparing new faculty to face changing expectations in a shifting context. *The Review of Higher Education*, 26(2), 119-144.

Bradley, A; Chyka, A; Fitzgerald, L; Hak, J; Miller, D; Parker, B; Phelps, J; Wood, C & Gourley, .R (2006). A Comprehensive Approach to Faculty Development, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 70 (2), pp.1-7.

Bland C, Taylor A, Shollen S, Weber-Main A, Mulcahy P. (2009). *Faculty Success Through Mentoring: A Guide for Mentors, Mentees, and Leaders* (American Council on Education Series on Higher Education) Lanham, Md: Rowman & Littlefield Education. 14.

تحلیلی بر مطالعات انجام شده در زمینه بهره‌گیری از روش ...

Boice R. (1992). Lessons learned about mentoring. *New directions for teaching and learning*, 50, 51-61.

Bower GG. (2007). Mentoring 1st year faculty in physical education departments: Enhancing the academic experience. *Indiana Health, Physical Education, Recreation, & Dance Journal*, 36 (2), 15-8.

**Brent, R., & Felder, R.M. (2000). Helping new faculty get off to a good start. American Society for Engineering Education Annual Conference Proceedings, 2000. Washington, DC: American Society for Engineering Education.**

Cannon, M. M. (2014). An exploration of formal mentoring experiences of junior faculty in associate degree nursing programs. Ph.D. Dissertation in Education, University of Alabama.

Cavendish, S. E. (2007). Mentoring matters: the influence of social support and relational maintenance strategies on critical outcomes in doctoral education. Ph.D. Dissertation in Philosophy in the College of Communication and Information Studies, the University of Kentucky.

Cook, M. (2011). *Mentoring New Faculty at a Christian University in the Northeast: Developing a Framework for Programming*, Ph.D. Dissertation in Education, Johnson & Wales University.

Dee JR, Daly CJ. (2009) Innovative models for organizing faculty development programs: Pedagogical reflexivity, student learning empathy, and faculty agency. *Human Architecture*, 1 (1), 7.

Edman, J. (2011). Best Practices Mentoring New Full-Time Faculty: Reenergizing and Improving an Existing Formal Mentoring Program, Ph.D. Dissertation in Education, Rowan University

Falzarano, M. (2011). *Describing the Occurrence and Influence of Mentoring for Occupational Therapy Faculty Members Who are on the Tenure Track or Eligible for Reappointment*, Ph.D. Dissertation in Philosophy in Health Sciences, Seton Hall University.

Falzarano, M., & Zipp, G. P. (2012). Perceptions of Mentoring of Full-Time Occupational Therapy Faculty in the United States. *Occupational Therapy International*, 19(3), 117-126.

Jackson, V. A., Palepu, A., Szalacha, L., Caswell, C., Carr, P. L., & Inui, T. (2003). "Having the right chemistry": a qualitative study of mentoring in academic medicine. *Academic Medicine*, 78(3), 328-334.

Kelleher, S. E. (2015). A Case Study of the Perceptions of Faculty in a Formalized Mentoring Program at a Private 4-Year College. Ph.D. Dissertation in Education, **Nova Southeastern University**.

Kosoko-Lasaki, O., Sonnino, R. E., & Voytko, M. L. (2006). Mentoring for women and underrepresented minority faculty and students: experience at two institutions of higher education. *Journal of the national medical association*, 98(9), 1449.

Leslie K, Lingard L, Whyte S. Junior faculty experiences with informal mentoring. *Med Teach* 2005; 27(8)693-698.

Lumpkin, A. (2011). A model for mentoring university faculty, *The Educational Forum*, 75,357-368.

Lupinacci, J. (2012). Nursing Faculty Perceptions' About Characteristics of Mentoring Relationships. Ph.D. Dissertation in Educational Leadership, College of Education, Nursing and Health, University of Hartford.

Hansman, A. & McAtee, A. (2013). Faculty Development Opportunities: Peer Coaching, Learning Communities, and Mentoring, *Journal of Education & Human Development*, 3(1), pp. 71-84.

MacKinnon GE. (2003). an investigation of pharmacy faculty attitudes toward faculty development. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 67(1), 11.

Matteson, S. J. (2006). The Impact of Mentoring Relationships on the Socialization of New and First-time Faculty at Institutions Within the Council for Christian Colleges and Universities. Ph.D. Dissertation in Education, Indiana State University.

Morin KH, Ashton KC. (2004). Research on faculty orientation programs: Guidelines and directions for nurse educators. *Journal of Professional Nursing*, 20(4), 239-50.

Mylona, E., Brubaker, L., Williams, V. N., Novielli, K. D., Lyness, J. M., Pollart, S. M., Bunton, S. A. (2016). Does formal mentoring for faculty



members matter? A survey of clinical faculty members. *Med Educ*, 50(6), 670-681.

Paul, S., Stein, F., Ottenbacher, K. J., & Liu, Y. (2002). The role of mentoring on research productivity among occupational therapy faculty. *Occup Ther Int*, 9(1), 24-40.

Rabatin, J. S., Lipkin, M., Rubin, A. S., Schachter, A., Nathan, M., & Kalet, A. (2004). A year of mentoring in academic medicine. *Journal of general internal medicine*, 19(5p2), 569-573.

Raymond, B. C., & Kannan, V. R. (2014). A survey of faculty mentoring programs in AACSB schools of business. *Journal of Management Education*, 38(6), 818-842.

Riegle, S. G. (2004). Senior female faculty and mentoring practices. Ph.D. Dissertation in Science, University of Michigan.

Robinson JD, Cannon DL. (2005). Mentoring in the academic medical setting: The gender gap. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 12(3):265-70.

Sambunjak, D., Straus, S. E., & Marušić, A. (2006). Mentoring in academic medicine: a systematic review. *JAMA*, 296(9), 1103-1115.

Sorcinelli, M.D. & Yun, J. (2007). From mentor to mentoring networks: Mentoring in the new academy, *Change*, 39(6), pp. 58-60.

Straus, S. E., Chatur, F., & Taylor, M. (2009). Issues in the mentor-mentee relationship in academic medicine: a qualitative study. *Academic Medicine*, 84(1), 135-139.

Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C., & Feldman, M. D. (2013). Characteristics of successful and failed mentoring relationships: a qualitative study across two academic health centers. *Acad Med*, 88(1), 82-89.

Taylor CT, Berry TM. (2008). A pharmacy faculty academy to foster professional growth and long-term retention of junior faculty members. *American journal of pharmaceutical education*, 72(2), 2.

سمیه دانشمندی، دکتر کورش فتحی و اجارگاه، دکتر ابصت خراسانی، دکتر بهروز قلیچلی

Thorndyke, L. E., Gusic, M. E., George, J. H., Quillen, D. A., & Milner, R. J. (2006). Empowering junior faculty: Penn State's faculty development and mentoring program. *Acad Med*, 81(7), 668-673.

Williams, L. L., Levine, J. B., Malhotra, S., & Holtzheimer, P. (2004). The good-enough mentoring relationship. *Academic Psychiatry*, 28(2), 111-115.

Wright CA, Wright SD. (1987). The role of mentors in the career development of young professionals. *Family relations*, 204-8.

Zeind, C. S., Zdanowicz, M., MacDonald, K., & Parkhurst, C. (2005). Developing a sustainable faculty mentoring program. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 69(1-5), K1.

Zellers, D. F., Howard, V. M., & Barcic, M. A. (2008). Faculty Mentoring Programs: Reenvisioning Rather Than Reinventing the Wheel. *Review of Educational Research*, 78(3), 552-588.