

Executive Program Features of Peer Mentoring for University Faculty: A Comprehensive Analysis

Nasrin Owzai*, Alireza Asareh**, Meysam Gholampour***

* Ph.D. Candidate in Curriculum Planning, Shahid Rajaee Teacher Training University, Tehran, Iran. Email: n.ozaei@sru.ac.ir

** Professor of Curriculum Studies, Shahid Rajaee Teacher Training University, Tehran, Iran (Corresponding Author). Email: alireza-assareh@yahoo.com

*** Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran. Email: M.gholampour@Hsu.ac.ir

Article Info

Abstract

Article type:

Research Article

Key words:

Executive Program,
Peer Mentoring,
Faculty, Farhangian
University, Phillips
Model

Article history:

Received : 15 August
2024

Accepted : 8 November
2025

The present research aims to identify the features of an executive peer mentoring program for faculty members at Farhangian University. This study was conducted using a qualitative approach with thematic analysis methodology. The research domain included all Farhangian University faculty members and university administrators, who were selected through criterion-based purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews with 12 university faculty members and 10 directors and executive administrators of Farhangian University. For data analysis, thematic analysis was employed at three levels: basic, organizing, and global themes. To ensure validity and reliability, Lincoln and Guba's (1980) criteria were utilized. The research results indicate that the Phillips Human Resource Management model represents the optimal framework for presenting the executive peer mentoring program for Farhangian University faculty. This model examines ten organizational context and structural areas, ultimately presenting an executive program tailored to Farhangian University's institutional context. These areas include strategic human resource processes, organizational capability development, staffing, existing organizational development processes, talent management, rewards and recognition, health and safety, internal and external communications, and data and systems management. Based on the research findings, it is recommended that an appropriate executive program be designed for implementing the faculty peer mentoring model based on the identified principled indicators. The peer mentoring program for Farhangian University faculty encompasses intra-behavioral (individual), intra-organizational, and extra-organizational dimensions, requiring supra-organizational planning.

Cite this Article:

Owzai, N. Asareh.A. Gholampour,M. (2025) Executive Program Features of Peer Mentoring for University Faculty: A Comprehensive Analysis. Journal of Higher Education Curriculum Studies, *16*(31), 7–32. <https://doi.org//hecs.2025.356385.1785/10.22034>

© 2016 by Iranian Curriculum Association Press Publisher:

Iranian Curriculum Association Press

DOI: <https://doi.org//hecs.2025.356385.1785/10.22034>



Extended Abstract

Introduction

In recent decades, mentoring has emerged as a pivotal concept in professional development and quality enhancement within higher education. As academic institutions navigate rapid transformations in knowledge and technology, universities increasingly seek strategies that not only enhance the scientific and research capabilities of faculty members but also develop institutional capacities for professional competence advancement, professional identity reinforcement, and interpersonal skill cultivation (Voinea & Adamuti-Trache, 2025; Laura, 2025). Faculty members constitute the lifeblood of higher education, and their qualitative development significantly influences institutional performance, serving as the foundational bedrock upon which all other educational sectors depend.

Mentoring as a developmental methodology represents a specialized approach designed to transmit experience, knowledge, and expertise to faculty members. Research demonstrates that mentoring has become an integral component of faculty development programs within universities and higher education institutions globally (Laura, 2025). By implementing employee development programs, particularly mentoring strategies within educational environments, institutions can enhance efficiency, effectiveness, organizational application, and job performance outcomes (Sofi, Yasini, & Shiri, 2016). Contemporary recommendations emphasize that universities should incorporate mentoring programs into their institutional frameworks (Toreid et al., 2025).

Peer mentoring has emerged as a particularly salient model within educational organizations (Hanham, 2025). Defined as an interactive, bidirectional process among colleagues with varied experiences and competencies, peer mentoring creates conducive environments for experience exchange, professional reflection, teaching skill development, research performance improvement, and career growth facilitation (Hanham, 2025; Torre et al., 2025). This approach brings faculty members together for information sharing (Beane-Katner, 2014) while fostering more equitable environments through collaborative relationships that enable participants to develop greater empathy (Angelique, Kyle, & Taylor, 2002). Furthermore, peer mentoring functions as a leveling model wherein mentors guide one another reciprocally (Buch, Huet, Rorrer, & Roberson, 2011).

The theoretical foundations of peer mentoring draw from Bandura's social learning theory and Wenger's community of practice framework, demonstrating that learning within social interaction contexts,

particularly through peer-to-peer relationships, enhances deep learning and facilitates practical experience transfer (Hanham, 2025). The capacities of this approach include increased organizational belonging, establishment of internal support networks, and enhanced motivation for continuous learning (Hanham, 2025; Torre et al., 2025).

Literature review indicates that executive peer mentoring programs, as systematic mechanisms based on purposeful and supportive interactions among faculty, facilitate achievement of multiple objectives including professional experience transfer, organizational socialization facilitation, self-assessment and reflective learning enhancement, professional cohesion promotion, and progressive motivation and behavior cultivation within university contexts (Ashley et al., 2025; Ma et al., 2025; Sun et al., 2024). Previous research has emphasized various aspects: Hanham (2025) found that peer mentoring in universities leads to educational facilitation, organizational support, self-directed professional growth, and organizational development. Torre et al. (2025) concluded that peer mentoring improves faculty teaching performance, enhances faculty interactions, and reduces professional development costs while requiring attention to collaborative management and alignment with faculty performance evaluation programs. Le et al. (2024) demonstrated that peer mentoring in higher education improves socio-emotional wellbeing and performance, necessitating transformation in university relationships and organizational structures alongside comprehensive program implementation. Lange and Wittek (2023) highlighted the importance of technological infrastructure and facilities for establishing peer mentoring platforms. Hozien (2023) concluded that mentoring represents an appropriate approach for group professional development of faculty members and should be designed and implemented according to faculty talents and interests.

Despite theoretical recognition of mentoring's importance, the practical implementation of such programs has received insufficient attention in research. Fathi (2015) emphasizes that even the best models and programs face failure or fail to achieve objectives without proper implementation. Executive programs transform raw models into actionable data and information by considering field conditions. Farhangian University, established in 2011 as Iran's primary teacher-training institution with specific objectives following structural changes in the education system (Mehrmohammadi, 2016), faces increasing challenges in enhancing educational process effectiveness, professional experience transfer, and responsiveness to evolving educational community needs (Darvishi & Fozounmehr, 2017; Karimi et al., 2020). Therefore, this research aims to identify the features of an executive peer mentoring program for Farhangian University

faculty, addressing the question: What characteristics should the executive peer mentoring program for Farhangian University faculty possess?

Methodology

This qualitative research employed thematic analysis methodology. Braun and Clarke (2006) consider thematic analysis a flexible research method for qualitative investigations that transforms diverse and scattered data into rich findings (Abedini Jafari et al., 2011; Kamali, 2018). The research population comprised all Farhangian University faculty members and executive administrators from Tehran province campuses (Nasibe, Shahid Chamran, and Shahid Mofatteh) and Alborz province campuses (Amirkabir and Hakim Abolghasem Ferdowsi). Participants were selected through criterion-based purposive sampling to achieve maximum information-rich cases, continuing until theoretical saturation.

The sample included 12 faculty members (minimum 5 years experience, assistant professor rank) and 10 university directors and vice-presidents (minimum 3 years management experience). Each participant received a unique code to maintain confidentiality and research ethics compliance. Demographic information is presented in Table 1.

Semi-structured interviews served as the data collection instrument. Data analysis followed Braun and Clarke's three-level thematic framework (basic, organizing, and global themes) using MAXQDA software. Trustworthiness was established through Lincoln and Guba's (1980) criteria: credibility through member checking, transferability through expert review, confirmability through peer review and feedback, and dependability through inter-coder agreement (Scott, 2012) achieving 89% agreement among four evaluators.

Findings

The research identified that the Phillips model, originally developed as a process assessment tool for human resource management maturity, provides the most appropriate framework for structuring the executive peer mentoring program. This model encompasses ten dimensions: (1) Human Resource Strategy, (2) Organizational Capability Development, (3) Staffing, (4) Employee Development, (5) Talent Management, (6) Performance Management, (7) Rewards and Recognition, (8) Health and Safety, (9) Internal and External Communications, and (10) Data and Systems Management.

Human Resource Strategy

Findings revealed challenges across three levels: managerial challenges including bureaucracy, management instability, lack of autonomy for university presidents, limited external organizational authority, and absence of systemic thinking in departmental management; structural challenges including organizational dispersion, lack of structured development planning, unclear career pathways, and appointment-based rather than elected leadership; and leadership challenges including inadequate management experience, insufficient collective wisdom utilization, limited participatory engagement, unsupportive academic freedom environment, and weak inter-departmental relationships. Strategic recommendations included relationship redefinition, organizational structure redesign with reduced bureaucracy and authority delegation to provincial campuses, and collaborative management approaches.

Organizational Capability Development

Three dimensions emerged: technological development emphasizing technology infrastructure enhancement, alignment with contemporary faculty and administrator needs, and technological support; process improvement focusing on resolving regulatory conflicts, streamlining existing regulations, aligning university regulations with campus operational realities, and decentralization; and automation involving digitalization of educational and administrative processes, employee records maintenance, and administrative system establishment.

Staffing

Economic challenges included insufficient financial independence, departmental inability to plan for development due to financial constraints, inadequate budget allocation for faculty development, and lack of distribution criteria for facilities. Recruitment and promotion challenges encompassed prolonged hiring processes, influence of personal relationships in recruitment, weak faculty recruitment, and relational influences on promotion. Strategies included outsourcing professional development activities and aligning promotion criteria with peer mentoring participation.

Employee Development

Two main areas were identified: designing faculty professional development strategic documents including comprehensive human resource development planning, retraining programs, specialized training regulations, administrative attention to faculty development, needs assessment processes for mentoring training, and succession planning for mid-level and senior administrators; and cultural

development promoting continuous learning culture and fostering faculty awareness of professional development needs.

Talent Management

Challenges included lack of appropriate career pathways for each academic rank and quantity-orientation in promotion processes, insufficient attention to individual talents in university processes, absence of pre-training needs analysis, and lack of professional talent identification processes.

Performance Management

Improvement areas included continuous monitoring systems, feedback mechanisms, self-assessment culture promotion, and quality-orientation in evaluations; along with macro-level goal-setting for performance improvement and appropriate performance evaluation planning.

Rewards and Recognition

Necessary mechanisms included expanding recognition possibilities by department heads and university presidents, establishing appropriate incentive structures, creating systematic reward approaches, and linking benefits to specific motivational objectives.

Health and Safety

Dimensions included welfare and recreational facilities development, administrator attention to recreational programs, and appropriate infrastructure facilities; alongside attention to faculty mental health and establishment of counseling programs.

Communications

External communication development required structured policies regarding departmental and international relationships, international scientific communication facilitation, addressing political challenges in scientific diplomacy, and overcoming academic isolation. Internal communication enhancement necessitated appropriate inter-departmental relationships and addressing competitive, non-collaborative environments.

Data and Systems Management

Requirements included robust, updated databases for faculty information and educational management, and connection to appropriate human resource information systems.

Discussion and Conclusion

Professional development remains the most prevalent prescription for enhancing educational system effectiveness and health (Brown & Militello, 2016). Various approaches to faculty professional development have been proposed, with peer mentoring recognized as an innovative model (Voinea & Adamuti-Trache, 2025). This research identified the Phillips model as an appropriate framework for implementing peer mentoring at Farhangian University, addressing ten organizational dimensions. The findings align with previous research: managerial and structural challenges identified by Ghasemi and Salehi (2017) and Jalali Far et al. (2021); collaborative management attention emphasized by Torre et al. (2025); organizational structure transformation highlighted by Le et al. (2025); technological infrastructure development emphasized by Lange and Wittek (2023); attention to mentoring in faculty promotion criteria noted by Ashley et al. (2025); comprehensive program development emphasized by Le et al. (2025); program alignment with faculty talents highlighted by Hozien (2023); peer mentoring alignment with performance evaluation systems noted by Torre et al. (2025); institutional incentives emphasized by Ma et al. (2025); faculty welfare facilities highlighted by Lange and Wittek (2023); and experience transfer and interaction platforms emphasized by Sun et al. (2024). The executive peer mentoring program for Farhangian University requires coordination across individual, organizational, and supra-organizational levels, necessitating structural redesign. Practical recommendations include ensuring management stability for development program implementation; utilizing collective wisdom and collaborative management approaches; developing comprehensive faculty databases for talent identification; fostering self-assessment culture and macro-level goal-setting for performance improvement; expanding recognition possibilities by university administrators; and establishing structured policies for internal and external academic relationships.

This research contributes a practical framework for implementing peer mentoring in teacher-training universities while addressing the specific contextual challenges of Iran's higher education system, with implications for other teacher-training institutions nationwide.

ویژگی‌های برنامه اجرایی منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه: رویکرد تحلیل مضمون

نسرین اوضاعی*، علیرضا عصاره**، میثم غلام پور***

*دکتری برنامه ریزی درسی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران، رایانامه: n.ozaei@sru.ac.ir

**استاد مطالعات برنامه درسی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه:

alireza-assareh@yahoo.com

***استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران، رایانامه:

M.gholampour@Hsu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف پژوهش حاضر شناسایی ویژگی‌های برنامه اجرایی منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان است. این پژوهش با رویکرد کیفی و با روش تحلیل مضمون انجام گرفت. حوزه پژوهش شامل کلیه اساتید دانشگاه فرهنگیان و مدیران دانشگاه هستند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک محور انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه، ۱۰ نفر از رؤسای و مدیران اجرایی دانشگاه فرهنگیان جمع‌آوری شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استفاده شد. برای تأمین روایی و پایایی از معیارهای لینکن و کوبا (۱۹۸۰) استفاده شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده‌ی این مهم است که الگوی مدیریت منابع انسانی فیلیپس بهترین الگو برای نمایش برنامه اجرایی منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان است. در این الگو ۱۰ زمینه از بافت و ساختار سازمان موردبررسی قرار می‌گیرد و نهایت برنامه اجرایی متناسب با بستر دانشگاه فرهنگیان ارائه می‌گردد. در این زمینه فرآیندهای راهبردی منابع انسانی، توسعه قابلیت سازمان، کارگزینی، فرآیندهای توسعه موجود سازمان، مدیریت استعداد، پاداش و قدردانی، سلامت و امنیت، ارتباطات داخلی و خارجی و مدیریت داده و سیستم‌ها مورد قرار گرفته است. با توجه به نتایج پژوهش توصیه به طراحی برنامه اجرایی مناسب برای اجرای الگوی منتورینگ هم‌تا اساتید دانشگاه براساس شاخص‌های اصولی شناسایی شده می‌شود. برنامه منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان ابعاد درون رفتاری (فردی)، دورن سازمانی و برون‌سازمانی را شامل شده و نیازمند برنامه‌ریزی فراسازمانی است.

نوع مقاله:

علمی-پژوهشی

واژگان کلیدی: برنامه

اجرایی، منتورینگ هم‌تا،

اساتید، دانشگاه فرهنگیان،

مدل فیلیپس.

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۷

استناد به این مقاله:

نسرین اوضاعی، علیرضا عصاره، میثم غلام پور (۱۴۰۴). ویژگی‌های برنامه اجرایی منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه: رویکرد تحلیل مضمون. *دوفصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی*. انجمن مطالعات برنامه درسی ایران؛ ۱۶(۳۱)، ۷-۳۳.

doi: 10.22034/hecs.2025.356385.1785/



© انجمن مطالعات برنامه درسی ایران

ناشر: انجمن مطالعات برنامه درسی ایران

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم منتورینگ به یکی از مقولات کلیدی در توسعه حرفه‌ای و ارتقاء کیفیت آموزش عالی بدل شده است. با تغییرات سریع در دانش و فناوری، دانشگاه‌ها بیش‌ازپیش به دنبال راهبردهایی هستند که نه تنها توانمندی علمی و پژوهشی اعضای هیئت علمی را افزایش دهند (Voinea & Adamuti-Trache, 2025)، بلکه ظرفیت‌های نهادینی جهت ارتقاء شایستگی‌های حرفه‌ای، تقویت هویت شغلی و پرورش مهارت‌های بین‌فردی آنان ایجاد کنند (Laura, 2025). اساتید 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 از این رو مؤسسات آموزش عالی برای پیشبرد هدف‌های خود به اساتید و اعضای هیئت علمی توانمند باقابلیت حرفه‌ای بالا نیاز دارند.

روش توسعه‌ای منتورینگ، یک روش کاملاً خاص است که برای انتقال تجربه، دانش و تخصص به اعضای هیئت علمی طراحی شده است. جستجو نشان می‌دهد که منتورینگ جزء اصلی برنامه‌های بهسازی اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تبدیل شده است (Laura, 2025). درواقع با به کارگیری برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان و به طور خاص راهبرد منتورینگ در محیط آموزشی می‌توان کارایی، اثربخشی، کاربرد سازمانی، بهبود در نتایج عملکردهای شغلی افراد را تقویت کرد (صوفی، یاسینی و شیر، ۱۳۹۵). امروزه به دانشگاه‌ها توصیه می‌شود که از این پس برنامه منتورینگ داشته باشند (Toreid et Al, 2025). منتورینگ دارای الگوها و مدل‌های متفاوت است که در طول زمان در سازمان‌ها با توجه به شرایط آن تکوین یافته‌اند. به اعتقاد آمبروس (Ambrose et Al, 20003) باگذشت زمان مدل‌های منتورینگ از مدل سنتی دینامیک فاصله می‌گیرد و حلقه‌های آن از ارتباط با یک فرد به ارتباط گروهی از منتورها یا گروهی از افراد که یکدیگر را راهنمایی می‌کنند توسعه یافته است (Packard, Walsh & Seidenberg, 2009). یکی از مدل‌هایی که مورد تأکید در سازمان‌های آموزشی است منتورینگ همتا است (Hanham, 2025). منتورینگ همتا به عنوان فرآیندی تعاملی و دوسویه میان همکاران با تجربه‌ها و توانمندی‌های متفاوت، بستر مناسبی برای تبادل تجارب، بازتاب حرفه‌ای، توسعه مهارت‌های تدریس، بهبود عملکرد پژوهشی و تسهیل رشد شغلی ایجاد می‌نماید (Torre et Al, 2025 & Hanham, 2025).

منتورینگ همتا اعضای هیئت علمی را برای به اشتراک گذاری اطلاعات گرد هم می‌آورد (Beane-Katner, 2014) این مدل با جفت کردن افراد باتجربه، رتبه و سطح متفاوت در یک سطح، فرصتی برای ملاقات با یکدیگر در همان وضعیتی که هستند، فراهم می‌آورد. منتورینگ همتا امکان ایجاد یک محیط عادلانه‌تر را دارد و با ترسیم روابط مشترک، شرکت کنندگان این فرصت را دارند که همدل تر باشند (Angelique. Kyle & Taylor, 2002). همچنین بوچ، هرت، رورر و رابنسون (Buch, Huet, Rorrer & Roberson, 2011) بیان داشت منتورینگ همتا یک الگوی تراز است که در آن مربیان یکدیگر را راهنمایی می‌کنند. از منظر پایگاه تئوریک نظریه‌های یادگیری اجتماعی بندورا (Bandura) و جامعه عمل محور ونگر (Wenger) نشان می‌دهند که یادگیری در بستر تعاملات اجتماعی، به ویژه از طریق رابطه همتا-همتا، به تقویت یادگیری عمیق و انتقال تجربه‌های کاربردی منجر می‌شود (Hanham, 2025). ظرفیت‌های این رویکرد، شامل افزایش احساس تعلق سازمانی، ایجاد شبکه‌های حمایتی درونی، و ارتقای انگیزه برای یادگیری مستمر است (Torre et Al, 2025 & Hanham, 2025).

بررسی پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که برنامه اجرایی منتورینگ همتا به عنوان یک سازوکار نظام‌مند و مبتنی بر تعامل هدفمند و حمایت‌گرایانه میان اساتید، زمینه رسیدن به اهداف چندگانه‌ای همچون انتقال تجارب حرفه‌ای، تسهیل فرآیند

جامعه‌پذیری سازمانی، تقویت خودارزشیابی و یادگیری تأملی، ارتقاء انسجام حرفه‌ای، و ایجاد انگیزش‌ها و رفتارهای پیش‌رونده در بستر دانشگاه را فراهم می‌کند (Ashley et Al, 2025, Ma et Al, 2025 & Sean et Al, 2024). در ادامه به نمونه‌هایی از پیشینه پژوهشی موجود در این زمینه اشاره می‌شود:

هانهام (Hanham, 2025) در پژوهشی به بررسی تجارب یک منتور از منتورینگ همتا در آموزش عالی پرداخت نتایج نشان داد که منتورینگ همتا در دانشگاه منجر به تسهیل‌گری در آموزش، حمایت سازمانی، خودراهبری در رشد حرفه‌ای و رشد سازمانی می‌شود.

توره و همکاران (Torre et Al, 2025) در پژوهشی با عنوان منتورینگ همتا به عنوان جایگزین هزینه‌های دانشگاهی در آموزش اساتید به این نتیجه رسیدند که منتورینگ همتا منجر به بهبود عملکرد اساتید در تدریس، بهبود تعاملات اساتید و کاهش هزینه‌های توسعه حرفه‌ای اساتید شده و نیازمند توجه به مدیریت مشارکتی و متناسب ساختن آن با برنامه‌های ارزیابی عملکرد اساتید است.

لی و همکاران (Le et Al, 2024). در پژوهشی به بررسی نقش منتورینگ همتا در آموزش عالی پرداختند نتایج نشان دهنده این مهم بود که منتورینگ همتا در آموزش عالی منجر به بهبود رفاه عاطفی-اجتماعی و بهبود عملکرد می‌شود و نیازمند تحول در روابط و ساختار سازمانی دانشگاه و ایجاد برنامه جامع برای اجرای منتورینگ است.

لانگ و ویتک (Lange & Wittek, 2023) به بررسی راهنمای منتورینگ همتا گروهی در بین اعضا هیئت علمی پرداختند نتایج نشان دهنده این مهم بود که ایجاد بسترهای منتورینگ همتا در دانشگاه نیازمند توجه به ساختار تکنولوژیکی و امکانات لازم دانشگاه است.

هوزین (Hozien, 2023) در پژوهشی با عنوان ایجاد فرهنگ منتورینگ در اعضا هیئت علمی به این نتیجه رسید که منتورینگ رویکرد مناسبی برای توسعه حرفه‌ای گروهی اعضا هیئت علمی در دانشگاه است و باید متناسب با استعداد و علایق اساتید طراحی و اجرا شود.

تدوین مدل‌های اجرایی برای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای چون منتورینگ همتا رویکردی نوین در بستر پژوهش‌های سازمانی است چرا که تاکنون در زمینه رشد یافتگی حرفه‌ای مدل‌های زیادی ارائه شده است اما در زمینه اجرایی کردن آن کمتر مدلی به چشم می‌خورد. به اعتقاد مهرمحمدی (Mehrmohammadi, 2016) بهترین الگوها و برنامه‌ها در صورت اجرای نامناسب به شکست روبرو می‌شوند یا به اهداف خود دست نمی‌یابند. برنامه‌های اجرایی مدل‌های خام را با در نظر گرفتن شرایط میدانی به اطلاعات و داده‌های قابل اجرا تبدیل می‌کند.

در میان دانشگاه‌های ایران، دانشگاه فرهنگیان به عنوان دانشگاهی جدید در نظام آموزشی عالی با تغییر ساختار تربیت‌معلم در نظام آموزش و پرورش با اهداف ویژه‌ای به وجود آمد. دانشگاه فرهنگیان به عنوان نهاد اصلی تربیت‌معلم و رکن تحول و تعالی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۹۰ تأسیس شد (Mehrmohammadi, 2016). در سال‌های اخیر، دانشگاه فرهنگیان - به عنوان نهاد اصلی تربیت معلم در ایران - با چالش‌های فزاینده‌ای در زمینه افزایش اثربخشی فرآیندهای آموزشی، انتقال تجارب حرفه‌ای و پاسخگویی به نیازهای متغیر جامعه آموزشی مواجه شده است (Darvishi & Fozounmehr, 2017 & Karimi et al., 2020). در چنین شرایطی، توجه به راهکارهای نوین ارتقای شایستگی حرفه‌ای اعضای هیئت علمی، ضرورتی

انکارناپذیر به نظر می‌رسد. یکی از این راهکارها، منتورینگ همتا است که به عنوان رویکردی کارآمد، می‌تواند زمینه‌ساز رشد فردی و سازمانی اساتید (Le et Al, 2024) و ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه فرهنگیان گردد.

مطالعه حاضر، با تمرکز بر ضرورت و اهمیت اجرای برنامه منتورینگ همتا، تلاش می‌کند تا خلأیی را که در حوزه بهبود حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان احساس می‌شود، هدف‌گذاری نماید. اگرچه در پژوهش‌های گذشته، بیشتر بر اهمیت نظری منتورینگ به عنوان ابزاری برای توسعه علمی و حرفه‌ای تأکید شده است (Ashley et Al, 2025, Ma et Al, 2025 & Torre et Al, 2025)، اما ضرورت کاربردی این موضوع، به ویژه در بافت دانشگاه فرهنگیان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. دستاوردهای پژوهش حاضر می‌تواند به طور مشخص به رفع چالش‌هایی اعضا هیئت علمی همچون انتقال ناکارآمد تجارب (Rashidi, 2018)، انزوای حرفه‌ای اعضای جدید (Ghasemi & Salehi, 2017; Jalalifar et al., 2021)، و عدم بروزرسانی مداوم دانش و مهارت‌های اساتید (Jamalizadeh et al., 2019) منجر شود. همچنین نتایج این مطالعه می‌تواند به طراحی الگویی قابل اجرا برای سایر دانشگاه‌های تربیت معلم کشور و ارتقای سرمایه انسانی آنان کمک نماید. افزون بر این، توجه به اولویت‌های پژوهشی، نشان می‌دهد که توسعه برنامه‌های منتورینگ همتا نه تنها با سیاست‌های کلان آموزش عالی کشور همسو است، بلکه پاسخگوی نیازهای فوری دانشگاه فرهنگیان برای ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری نیز خواهد بود. از این رو هدف پژوهش حاضر شناسایی ویژگی‌های برنامه اجرایی منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان است. از این رو سؤال اصلی این پژوهش این است که برنامه اجرایی منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان دارای چه ویژگی‌هایی است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) انجام شده است. به اعتقاد بروان و کلارک (Braun, Clarke, 1996) تحلیل مضمون را باید یک روش پژوهش دانست که دارای انعطاف زیاد در تحقیقات کیفی است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است (Abedini Jafari et al., 2011) که داده‌های متنوع و پراکنده را به یافته‌های غنی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2006; Kamali, 2018). حوزه پژوهش مورد مطالعه این پژوهش کلیه اساتید دانشگاه فرهنگیان و مدیران اجرایی و پردیس‌های استان تهران (پردیس نسیبه، پردیس شهید چمران و شهید مفتاح) و استان البرز (پردیس امیرکبیر و حکیم ابوالقاسم فردوسی) بودند. از آنجاکه هدف محققین در انتخاب مشارکت‌کنندگان دست یافتن به نمونه‌های دارای بیشترین زمینه اطلاعاتی در مورد موضوع پژوهش بود مشارکت‌کنندگان در پژوهش از طریق نمونه‌گیری هدفمند موارد مطلوب با توجه به ملاک‌های بیان شده انتخاب شدند و فرآیند جمع‌آوری اطلاعات تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه فرهنگیان (املاک ورود حداقل ۵ سال سابقه تجربی و مرتبه علمی استادیار)، ۱۰ نفر از رؤیسان و معاونین دانشگاه فرهنگیان (ملاک ورود حداقل سابقه سه سال مدیریت و پست اجرایی) بودند. جهت محرمانه ماندن هر کدام از شرکت‌کنندگان در مراحل پژوهش و رعایت اخلاق پژوهشی به هر کدام از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد. اطلاعات جمعیت‌شناسی مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد تحلیل مضمون، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا طی سه مرحله: الف) مضامین پایه؛ ب) مضامین سازمان‌دهنده و ج) مضامین فراگیر انجام شد. برای تأمین روایی و پایایی از روش گوبا و لینکلن (Guba & Lincoln, 1980) استفاده شد. آن‌ها چهار معیار «قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید» را

به منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش کیفی برشمردند. در زمینه قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضاء شرکت کننده استفاده شد. در زمینه قابلیت انتقال، یافته ها در اختیار متخصصین قرار داده شد که بعد از بررسی تأیید حاصل گردید. در زمینه قابلیت تأیید مرور و بازخورد همتایان بکار برده شد و در زمینه قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان)، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد که میزان توافق حاصل بعد از فرآیند کدگذاری مجدد توسط چهار نفر ارزشیاب مبتنی بر رویکرد اسکات (Scott, 2012) میزان ۸۹ درصد حاصل گردید که در ادامه فرمول آورده شده است.

$$C.R = \frac{75+69+70+72}{4 \times 80} \times 100 = 89/37$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله مورد های توافق}}{\text{تعداد کل مقوله ها}} \times 100$$

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناسی مشارکت کنندگان در پژوهش

کد مشارکت کننده	رشته / مرتبه علمی	جنسیت	سابقه خدمت
استاد ۱	استاد یار علوم تربیتی	خانم	۲۱
استاد ۲	استاد یار معارف اسلامی	خانم	۱۸
استاد ۳	استاد یار تربیت بدنی	آقا	۲۳
استاد ۴	استاد یار علوم اجتماعی	آقا	۱۷
استاد ۵	استاد یار مشاوره	خانم	۱۹
استاد ۶	دانشیار علوم تربیتی	آقا	۲۴
استاد ۷	استاد یار معارف اسلامی	آقا	۲۶
استاد ۸	دانشیار علوم تربیتی	آقا	۲۴
استاد ۹	استاد یار معارف اسلامی	خانم	۲۹
استاد ۱۰	استاد یار علوم اجتماعی	آقا	۱۴
استاد ۱۱	استاد یار مشاوره	خانم	۲۱
استاد ۱۲	استاد یار علوم تربیتی	خانم	۲۷
مدیر ۱	مربی / سرپرست پردیس	آقا	۲۱
مدیر ۲	استاد یار / سرپرست پردیس	آقا	۲۹
مدیر ۳	استاد یار / سرپرست پردیس	آقا	۱۲
مدیر ۴	استاد یار / سرپرست پردیس	خانم	۱۸
معاونت ۱	استاد یار / معاونت منابع انسانی	آقا	۲۱
معاونت ۲	معاونت منابع انسانی	خانم	۲۴

کد مشارکت کننده	رشته/مرتبه علمی	جنسیت	سابقه خدمت
معاونت ۳	معاونت منابع انسانی	آقا	۱۹
معاونت ۴	معاونت منابع انسانی	آقا	۲۷
معاونت ۵	معاونت منابع انسانی	آقا	۲۹
معاونت ۶	معاونت آموزش	آقا	۲۹

یافته‌ها

در این پژوهش به شناسایی ویژگی‌های برنامه اجرایی جهت نهادینه کردن مدل منتورینگ هم‌تا در دانشگاه فرهنگیان پرداخته شد. از آنجاکه منتورینگ هم‌تا به عنوان مدلی از رویکردهای توسعه حرفه‌ای در مدیریت منابع انسانی سازمان است؛ سعی شد یکی از مدل‌های مدیریت منابع انسانی که متناسب با تغییر رویه‌های موجود دانشگاه فرهنگیان است انتخاب شود. در زمینه بلوغ مدیریت منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای سازمان الگوهای مختلفی ارائه شده است در این میان با توجه به ماهیت یافته‌ها و انسجام مدل‌های موجود، مدل فیلیپس^۱ برای چیدمان و تحلیل یافته‌های موجود مناسب بوده و مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به اینکه مدل فیلیپس دارای انسجام مراحل است برای بهبود ساختار و انسجام یافته‌ها چند مصاحبه تکمیلی دیگر با مشارکت‌کنندگان انجام گرفت. در ادامه به تشریح مختصر مدل فیلیپس پرداخته می‌شود.

شرکت فیلیپس یک ابرشرکت چند ملیتی در زمینه صنعت الکترونیک است که دفتر مرکزی آن در آمستردام هلند است. این شرکت یکی از بنیان‌گذاران اصلی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۲ و از اعضای اصلی آن است. این شرکت در سال ۲۰۰۴ در راستای تعهدات راهبردی خود ابزارهایی با عنوان ابزارهای ارزیابی فرآیند^۳ و توسعه منابع انسانی طراحی کرد. ابزارهای ارزیابی فرآیند شبکه بلوغی^۴ هستند که برای کارکردهای خاصی چون مدیریت منابع انسانی^۵ و مدیریت زنجیره تأمین^۶ و رویکردهای درون سازمانی توسعه منابع انسانی طراحی شده‌اند. PST به ارزیابی میزان بلوغ این فرایندها پرداخته و کمک می‌کند تا مسیر رسیدن به سطوح بلوغ بالاتر شفاف شود (Shams Zare et al., 2018). شکل ۱ مدل فرآیند فیلیپس را نشان می‌دهد.

^۱ . Philips

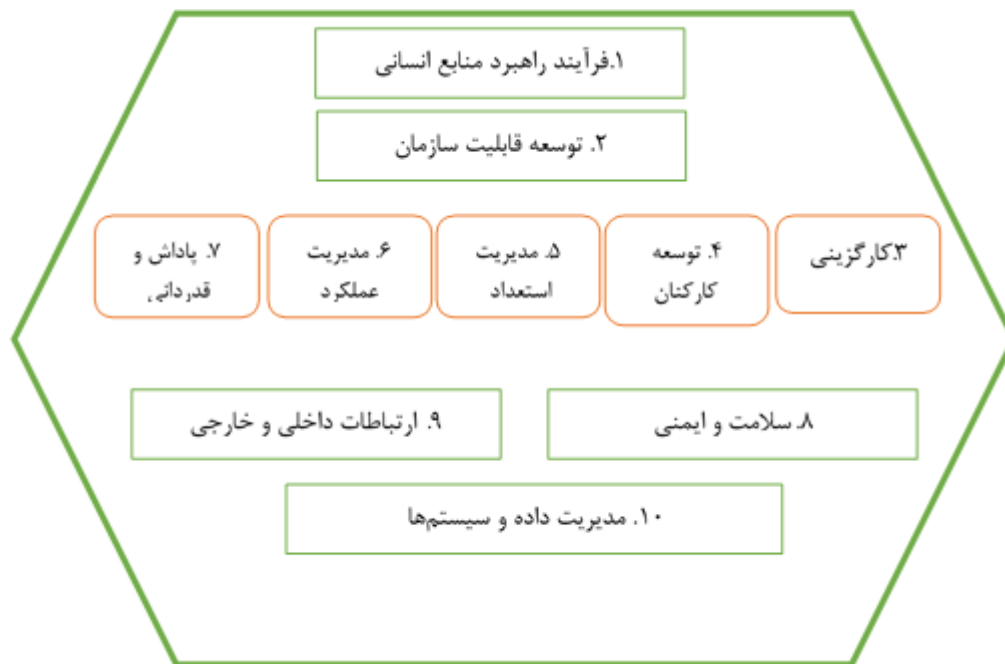
^۲ . EFQM

^۳ . Process survey tools(PSTs)

^۴ . maturity grids

^۵ . Process Survey Tool for Manufacturing Process Management

^۶ . Process Survey Tool for Supply Chain Management



شکل ۱: مدل فیلیپس

در مدیریت منابع انسانی، هدف اصلی این ابزار، توانمندسازی مدیریت و مدیریت منابع انسانی در اندازه‌گیری کیفیت فرایندهای توسعه منابع انسانی و اجرای رویکردهای رشد حرفه‌ای کارمندان درون سازمان است. همان‌طور که در شکل ۱ قابل‌مشاهده است این الگو دارای ۱۰ عنصر هست که هرکدام مبتنی بر فرآیند خاصی از مدیریت منابع انسانی است. با توجه به اینکه منتورینگ همتا از رویکردهای توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان است. در ادامه با توجه به یافته‌های حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان چالش‌های سطوح بلوغ مدیریت انسانی با توجه به مدل فیلیپس بیان می‌شود. در بخش دوم نقاط قوت موجود در مدیریت منابع انسانی دانشگاه از دیدگاه اعضا هیئت‌علمی موردبررسی قرار گرفت.

۱.۱. استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی، فرآیندهای سازمان را با مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌کند. در این زمینه با توجه به تحلیل مصاحبه‌های میدانی دو بُعد اصلی چالش‌های منابع انسانی و راهبردهای توصیه‌شده شناسایی شدند که به اجرای بهتر منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان کمک می‌کنند یافته‌های این بخش در جدول ۲ سازمان‌یافته است.

جدول ۲: استراتژی مدیریت منابع انسانی در اجرای من توریگ همتا در دانشگاه فرهنگیان

مضامین فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
چالش های مدیریتی - ساختاری	چالش های مدیریتی	دیوان سالاری در دانشگاه مانع اجرای طرح های درون پردیسی مانند منتورینگ همتا برای توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی است (استاد، ۷، ۱۱، معاونت پشتیبانی و نیروی انسانی، ۴).
		یکی از چالش های برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی در سطح دانشگاه فرهنگیان، نبود ثبات مدیریتی در گروه های آموزشی است (استاد، ۳، ۸).
		روئسای دانشگاه فرهنگیان در تصمیم گیری استقلال ندارند. این مانع اجرای طرح های درون دانشگاهی برای توسعه حرفه ای اساتید دانشگاه است (سرپرست مدیریت، ۲ و معاونت آموزشی، ۱).
		عدم اختیارات لازم روئسای دانشگاه فرهنگیان و پردیس های استانی در ارتباطات برون سازمانی، یکی از موانع برنامه ریزی برای توسعه حرفه ای اساتید است (مدیر، ۳ و معاونت، ۵).
		نبود تفکر سیستمی در مدیریت گروه های آموزشی، چالش اصلی برای عدم برنامه ریزی مناسب برای مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان و اجرای منتورینگ همتا هست (استاد، ۵، ۱۲ و معاونت، ۲).
	چالش های ساختاری	پراکندگی ساختار دانشگاه، باعث اتلاف منابع و عدم توجه مناسب به ظرفیت های منابع انسانی شده و اجرایی طرح های توسعه ای چون منتورینگ را با چالش روبه رو می کند (معاونت، ۳).
		نبود ساختار مدون جهت برنامه ریزی توسعه و ارتقاء اعضای هیئت علمی در دانشگاه فرهنگیان (استاد، ۲، ۹).
		نبود کارراه مدون و مناسب برای مسیر شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه (استاد، ۱، معاونت، ۶).
		انتصاب مدیران دانشگاه فرهنگیان و مدیران آموزشی به جای انتخاب آن ها توسط اعضای گروه های آموزشی دانشگاه و پردیس های معین استانی (استاد، ۴، ۷، ۱۰)
	چالش های رهبری	نداشتن تجربه مدیریتی مناسب برخی مدیران انتسابی دانشگاه (استاد، ۳، ۱۰، ۱۱).
		عدم استفاده از خرد جمعی در گروه های آموزشی دانشگاه فرهنگیان (استاد، ۹).
		عدم توجه مناسب به جلب مشارکت جمعی در فعالیت های دانشگاه توسط مدیران دانشگاه (استاد، ۱۰، ۵، ۱).
		عدم حمایت مناسب از آزاداندیشی در دانشگاه فرهنگیان (استاد، ۱۱، ۶).
		عدم ارتباط مناسب در بین گروه های آموزشی دانشگاه فرهنگیان (استاد، ۸ و معاونت، ۳).
		نبود روابط مناسب میان اعضای گروه های دانشگاه فرهنگیان (معاونت، ۴ و استاد، ۹، ۱۲).

مضامین فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
راهنما	بازتعریف شدن روابط	جهت اجرای بهتر متتورینگ همتا در دانشگاه بهتر است روابط اساتید و همکاران با هم به صورت آزاد تعریف شود(استاد، ۲۰۷ و مدیر، ۴).
		روابط اساتید و همکاران باید در دانشگاه به صورت غیرخطی و سلسله مراتبی باشد(استاد، ۵، ۱۲)
	بازطراحی ساختار سازمانی	ساختار سازمانی دانشگاه فرهنگیان بهتر است به صورتی تعریف شود که از بروکراسی موجود کاسته شود تا طرح هایی چون متتورینگ همتا درون پردیس- های استانی بتواند اجرایی شود(مدیر، ۱، ۳ و معاونت، ۵).
		تفویض اختیار به پردیس های استانی یکی از ضرورت های اجرای برنامه هایی چون متتورینگ همتا است(استاد، ۴ و مدیر، ۱).
	مدیریت مشارکتی	جهت اجرای متتورینگ همتا بهتر است مدیریت در سطح پردیس ها به صورت مشارکتی اجرا شود(معاونت، ۶).
		تصمیم گیری های دانشگاه باید در تعامل با اساتید که ذی نفعان اصلی دانشگاه هستند گرفته شود نه در سطح متمرکز کشوری یا دستگاه های استانی خارج از دانشگاه(استاد، ۳، ۸ و مدیر، ۲).

استراتژی منابع انسانی امکان بهره برداری مناسب از فرصت ها و تهدیدها به سازمان ها را می دهد. استراتژی منابع انسانی امکان هماهنگی بین فعالیت های گوناگون را فراهم ایجاد فرصت های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می سازد (Abtahi & Mousavi, 2009). شاخص های این بخش طبق دیدگاه مصاحبه شونده گان در دو بُعد چالش های مدیریتی - ساختاری و راهبردهای مدیریتی سازمان یافته است. در بُعد چالش های مدیریتی - ساختاری محدودکننده اجرای برنامه متتورینگ همتا به سه سطح چالش های مدیریتی، چالش های ساختاری و رهبری اشاره شده است. در سطح مدیریتی چالش هایی چون دیوان سالاری در دانشگاه فرهنگیان، نبود ثبات مدیریتی، عدم استقلال رؤسای دانشگاه و پردیس های استانی در تصمیم گیری، عدم اختیار مناسب دانشگاه در ارتباطات برون سازمانی و نبود تفکر سیستمی در مدیریت گروه های آموزشی دانشگاه از جمله چالش های اصلی اجرای متتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان بیان شد. در سطح چالش های ساختاری نیز چالش هایی نداشتن تجربه مدیریتی مناسب برخی مدیران، عدم استفاده از خرد جمعی در گروه های آموزشی و پردیس های استانی، عدم توجه مناسب به جلب مشارکت جمعی در فعالیت های دانشگاه توسط مدیران، عدم حمایت مناسب از آزاداندیشی در دانشگاه فرهنگیان، عدم ارتباط مناسب در بین گروه های آموزشی دانشگاه، نبود روابط مناسب میان اعضای گروه های یک دانشگاه را بیان داشتند. در ادامه به نمونه هایی از بیانات مشارکت کنندگان در پژوهش اشاره می شود:

"الان دیوان سالاری و بروکراسی زیادی در دانشگاه فرهنگیان حاکم هست و به نوعی دست ما در اجرای طرح های توسعه ای چون متتورینگ بسته می شود و باید منتظر بخشنامه شدن اون و مشخص شدن رویکرد اجرای اون بشیم، راستش هیچ پردیسی به خودش این جسارت رو نمی دهد خلایقی در زمینه اجرای برنامه های رشد حرفه ای انجام بده" (مدیر، ۱).

"مدیریت مشارکتی رویکردی نوین در اداره دانشگاه ها هست که هنوز در دانشگاه فرهنگیان بهش توجه نمی شه، بهتر هست به مدیریت مشارکتی در پردیس های دانشگاه فرهنگیان توجه بشه و نظر همه در اجرای طرح ها مورد توجه قرار بگیره" (معاونت، ۶).

۲. توسعه قابلیت‌های سازمان

توسعه قابلیت‌های سازمان بر رشد سازمان جهت تحقق اهداف و کمک به بهبود منابع انسانی موردتوجه است. با توجه به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش در این بُعد دو محور توسعه تکنولوژی و بهبود فرآیندی در دانشگاه فرهنگیان و پردیس‌های استانی آن محتمل بود که در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳: توسعه قابلیت‌های سازمانی دانشگاه فرهنگیان در فرآیند مدیریت منابع انسانی جهت اجرای منتورینگ همتا

مضمین فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
توسعه قابلیت سازمانی	توسعه تکنولوژی	توسعه در زیرساخت تکنولوژی دانشگاه (استاد، ۶، ۱۱ و معاونت، ۲).
		تکنولوژی موجود با نیاز روز اساتید و مدیران متناسب شود (استاد، ۴).
		پشتیبانی در زمینه تکنولوژی از اساتید و مدیران صورت بگیرد (مدیر، ۴ و استاد، ۲).
	بهبود فرآیندهای اجرایی (چابک‌سازی سازمانی)	رفع تعدد و تعارض آیین‌نامه‌های اداری- آموزشی (استاد، ۱۰، ۶؛ مدیر، ۳).
		چابک‌سازی آیین‌نامه‌های موجود جهت اجرای طرح‌هایی چون منتورینگ همتا (معاونت، ۵).
		تناسب‌سازی آیین‌نامه‌های دانشگاه با روال کاری پردیس‌های استانی (استاد، ۷ و مدیر، ۳).
		تمرکززدایی در اداره دانشگاه (معاونت، ۵ و استاد، ۱۰، ۳).
	اتوماسیون‌سازی	مکانیزه و الکترونیکی شدن فرآیندهای آموزشی (معاونت، ۱، استاد، ۱۲).
		مکانیزه و الکترونیکی شدن فرآیندهای اداری (مدیر، ۲).
		نگهداری و به‌روزرسانی سوابق کارکنان (معاونت، ۳).
		ایجاد سامانه‌های اداری (معاونت، ۵ و استاد، ۸).

قابلیت‌ها دارایی‌های سازمان هستند که فی‌نفسه دارای ارزش هستند. طبیعتاً سازمان‌هایی که دارای منابع و قابلیت‌های بیشتری هستند، پتانسیل رشد بیشتری هم در ابعاد گوناگون دارند (Tahmasbi et al., 2019). در زمینه توسعه قابلیت‌های سازمان طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش سه محور توسعه تکنولوژیکی، بهبود فرآیندهای اجرایی موردتوجه بود که منجر به بهبود منابع مدیریت منابع انسانی و توسعه‌یافتگی اعضا هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان می‌شود و اتوماسیون‌سازی فرآیندها اشاره داشتند. در زمینه توسعه تکنولوژی مشارکت‌کنندگان به شاخص‌هایی چون توسعه زیرساخت تکنولوژی در دانشگاه، متناسب‌سازی تکنولوژی موجود با نیاز روز اساتید و مدیران و پشتیبانی در زمینه تکنولوژی از اساتید و مدیران آموزشی اشاره داشتند. بهبود فرآیندهای اجرایی (چابک‌سازی) مؤلفه دیگری بود که در این بُعد مورد تأکید رؤسای دانشگاه فرهنگیان قرار داشت؛ طبق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان بهبود فرآیندهای اجرایی در دانشگاه فرهنگیان شامل تعدد و رفع تعارض آیین‌نامه‌های اداری- آموزشی و چابک‌سازی و قابلیت اجرای آیین‌نامه‌های آموزشی، تناسب‌سازی آیین‌نامه‌های دانشگاه با روال کاری پردیس‌های مختلف و تمرکززدایی در اداره دانشگاه بود. در زمینه اتوماسیون نیز تسهیل فرآیندهای آموزشی و اداری با توجه به مکانیزم‌های الکترونیکی مشخص در

دانشگاه را موجب تسهیل فرآیندها و مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان و اجرای طرح‌های توسعه‌ای چون منتورینگ همتا می‌دانستند. امروزه مهم بودن و پایه‌ای بودن قابلیت‌های فناوری برای نوآوری و مدیریت منابع مورد پذیرش بوده و در کانون توجه دولت‌ها قرار دارد (Rush et Al, 2014). در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می‌شود.

"توماسیون اداری و سامانه‌ای کردن دانشگاه کار مدیریت بخش‌های مختلف رو راحت می‌کنه، هم برای اعضا هیئت علمی و هم برای مدیران دانشگاه فرهنگیان این خیلی از بار کارها رو کم خواهد کرد و فرصت برای طرح‌هایی چون منتورینگ همتا رو ایجاد می‌کند" (مدیر، ۲).

"این‌نامه‌های آموزشی موجود در دانشگاه خیلی متناقض و متعدد هست طوری که یکی دیگری رو نقض می‌کنه، همین تعداد آیین‌نامه‌ها یکی از چالش‌های دانشگاه فرهنگیان هست که باید بهش توجه بشه" (استاد، ۱۰).

۳. کارگزینی

یکی از بخش‌های مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها کارگزینی مدیریت اطلاعات کارکنان مانند استخدام و کارمند یابی، آموزش و جذب، حقوق و دستمزد و روابط انسانی در حوزه نیروی انسانی به عهده کارگزینی است. در این بخش با توجه به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش چالش‌ها و راهبردهای این بخش در دانشگاه فرهنگیان جهت اجرای الگوی منتورینگ همتا ارائه می‌شود. جدول ۴ بسترهای این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۴: بستر کارگزینی در دانشگاه فرهنگیان جهت اجرای الگوی منتورینگ همتا

مضامین فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
چالش‌های کارگزینی	چالش‌های اقتصادی	نبود استقلال مالی مناسب در دانشگاه و واحدهای تابعه (مدیر، ۴).
		عدم توانایی گروه‌های آموزشی برای برنامه‌ریزی جهت توسعه اعضا به دلیل برخوردار نبودن از استقلال مالی (استاد، ۵، ۱۱ و معاونت، ۳).
		تخصیص نامناسب بودجه در نظام آموزش عالی جهت توسعه حرفه‌ای اعضا هیئت علمی و نگاه مقطعی فرآیند (استاد، ۲، ۷ و معاونت، ۵).
		نبود ملاک مشخص در دانشگاه برای توزیع امکانات و تجهیزات در بین پردیس-ها (مدیر، ۳ و معاونت، ۲).
چالش‌های جذب و ارتقاء نیرو	چالش‌های جذب و ارتقاء نیرو	طولانی شده فرآیند جذب اعضا هیئت علمی در دانشگاه فرهنگیان (مدیر، ۱ و استاد، ۵، ۹).
		تأثیر روابط و توصیه‌ها در جذب اعضا هیئت علمی و رکود علمی دانشگاه فرهنگیان (مدیر، ۳، ۱؛ معاونت، ۴، استاد، ۷، ۹).
		جذب اعضا هیئت علمی ضعیف در دانشگاه (استاد، ۱، ۶، ۱۱ و معاونت، ۱).
		تأثیر روابط بر ارتقاء اعضا هیئت علمی دانشگاه (استاد، ۱۱، ۸، ۳).
راهبردها	برون‌سپاری	بهتره برخی فرآیندهای توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان رو با توجه به شرایط دانشگاه برون‌سپاری کنیم و از امکانات سایر دانشگاه‌ها استفاده کنیم در زمینه منتورینگ همتا هم می‌توان از امکانات سایر دانشگاه‌ها استفاده کرد (استاد، ۱۲ و مدیر، ۴).
		برای اجرای منتورینگ بهتره از زیرساخت‌های علمی و فنی دانشگاه‌های بزرگتر استفاده بشه (استاد، ۸).

مضامین فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
	متناسب سازی ارتقا با منتورینگ	بهبود ارتقاء اساتید دانشگاه فرهنگیان با طرح‌هایی مثل منتورینگ هم‌تا هماهنگ باشد و در ارتقاء این طرح‌ها رو هم در نظر بگیرند (استاد، ۱، ۵، ۱۲ و معاونت، ۲). باید زمینه‌های برنامه منتورینگ در ارتقاء اساتید دانشگاه در نظر گرفته شود (استاد، ۹).

کارگزینی به واحدی گفته می‌شود که کارهایی مانند جذب نیرو، آموزش آن‌ها، محاسبه حقوق و دستمزد و پرداخت آن‌ها را برعهده دارد. در پژوهش حاضر با توجه به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش دو بُعد چالش‌ها و راهبردهای بهبود و متناسب‌سازی آن با برنامه منتورینگ هم‌تا مورد توجه قرار گرفت. در بُعد دو مؤلفه چالش‌های اقتصادی و چالش‌های جذب و ارتقاء اعضا هیئت علمی سازمان یافت. در مؤلفه چالش‌های اقتصادی به عوامل و چالش‌هایی چون نبود استقلال مالی مناسب در دانشگاه و واحدهای تابعه استانی، عدم توانایی گروه‌های آموزشی برای برنامه‌ریزی جهت توسعه اعضا به دلیل برخوردار نبودن از استقلال مالی، تخصیص نامناسب بودجه در نظام آموزش عالی جهت توسعه حرفه‌ای اعضا هیئت علمی در دانشگاه فرهنگیان و نبود ملاک مشخص در دانشگاه برای توزیع امکانات و تجهیزات در بین واحدهای تابعه استانی اشاره شد. همچنین در مؤلفه جذب و ارتقاء اعضا هیئت علمی به مؤلفه‌هایی چون طولانی شده فرآیند جذب اعضا هیئت علمی در دانشگاه فرهنگیان، تأثیر روابط و توصیه‌ها در جذب اعضا هیئت علمی، جذب اعضا هیئت علمی ضعیف در دانشگاه و تأثیر روابط بر ارتقاء اعضا هیئت علمی دانشگاه اشاره شد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش این چالش‌ها را مانع اجرای مناسب برنامه‌های توسعه‌ای چون منتورینگ هم‌تا در دانشگاه فرهنگیان می‌دانستند. از سویی راهبردهایی چون برون‌سپاری توسعه حرفه‌ای و متناسب‌سازی ارتقا با منتورینگ هم‌تا منجر به بهبود فرآیند اجرایی منتورینگ هم‌تا می‌شود. در این زمینه به نمونه‌هایی از بیانات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود:

"الان متأسفانه اعضا هیئت علمی ضعیفی رو جذب می‌کنن، این شاید مربوط به روند علمی در کشور باشه، نمونه این رو می‌شه از کیفیت و سطح کارهای علمی گروه‌های دانشگاه متوجه شد این باعث میشه سطح دانشگاه هم بیاد پایین و استاد هم به طرح‌هایی چون منتورینگ توجه نکنه" (معاونت، ۱)

"آموزش و برنامه‌های بازآموزی اعضا چون منتورینگ هم‌تا نیاز به برنامه و بودجه داره، الان گروه‌های آموزشی از استقلال مالی کافی برای برنامه‌ریزی در این زمینه برخوردار نیستند، بنابراین کسی خودش رو در فرآیند اداری درگیر نمی‌کنه و به سراغ این مسائل نمی‌ره" (استاد، ۲).

۴. توسعه کارکنان

بخش مهمی از فرآیند توسعه کارکنان در آموزش معنا پیدا می‌کند. این مهم در مراکز آموزش عالی و توسعه اعضا هیئت علمی با توجه به جایگاه شغلی آنان نمود بارزتری دارد. در این زمینه برای اجرای موفق‌تر منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به بافت آن دیدگاه مصاحبه‌شوندگان پژوهش در دو بُعد اصلی طراحی سند توسعه حرفه‌ای اساتید و فرهنگ‌سازی در زمینه توسعه سازمان یافت. جدول ۵ یافته‌های این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۵: توسعه منابع انسانی در فرآیند منتورینگ همتا اساتید دانشگاه فرهنگیان

مضامین فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
توسعه کارکنان	طراحی سند توسعه حرفه‌ای اساتید	طراحی سند راهبردی توسعه منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان برای اعضا هیئت علمی (استاد، ۷، معاونت، ۳).
		توجه به برنامه‌های بازآموزی برای اعضا هیئت علمی (استاد، ۱، ۶، ۸ و مدیر، ۲).
		طراحی آیین‌نامه و برنامه مدون برای آموزش تخصصی اعضا هیئت علمی در گروه-های آموزشی (استاد، ۳، ۹، معاونت، ۳ و مدیر، ۱).
		توجه مدیران آموزشی دانشگاه فرهنگیان به رشد یافتگی اعضا هیئت علمی (مدیر، ۳؛ معاونت، ۱؛ استاد، ۸، ۱۱).
		طراحی فرآیند نیازسنجی جهت ایجاد دوره‌های آموزشی منتورینگ همتا برای اعضا هیئت علمی (استاد، ۵، ۹، ۲؛ مدیر، ۳).
		ایجاد فرآیندهای جانشین پروری در سطح مدیران کلان و میانی دانشگاه برای اساتید با توجه به طرح منتورینگ همتا (استاد، ۶).
	فرهنگ سازی	ایجاد و ترویج فرهنگ یادگیری مستمر بین اعضا هیئت علمی (استاد، ۱۰، ۴؛ معاونت، ۵).
		ایجاد زمینه احساس نیاز اعضا هیئت علمی به توسعه حرفه‌ای خود در طول دوران خدمت (استاد، ۵، ۳).

توسعه کارکنان، بخش مهمی از تلاش‌های سازمان برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در سازمان، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات در طراحی کار است (Rajabi et al., 2016). طرح منتورینگ همتا به عنوان زمینه اصلی توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان در نظر گرفته شده است. از سویی توسعه حرفه‌ای کارمندان سازمان‌ها یکی از ارکان اصلی بلوغ مدیریت منابع انسانی در سازمان است. در این زمینه طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش در دو بُعد طراحی سند راهبردی توسعه حرفه‌ای و فرهنگ سازی سازمان یافت. در زمینه طراحی سند راهبردی توسعه حرفه‌ای شاخص‌هایی چون طراحی سند راهبردی توسعه منابع انسانی در دانشگاه برای اعضا هیئت علمی، طراحی برنامه‌های بازآموزی برای اعضا هیئت علمی، ایجاد آیین‌نامه و برنامه مدون برای آموزش تخصصی اعضا هیئت علمی در گروه‌های آموزشی، توجه مدیران آموزشی به رشد یافتگی اعضا هیئت علمی، توجه به فرآیند نیازسنجی جهت ایجاد دوره‌های آموزشی منتورینگ برای اعضا هیئت علمی و ایجاد فرآیندهای جانشین پروری در سطح مدیران کلان و میانی دانشگاه فرهنگیان متناسب با طرح منتورینگ همتا اشاره داشتند. در زمینه فرهنگ‌سازی نیز به مؤلفه‌هایی چون، فرهنگ‌سازی و ترویج فرهنگ یادگیری مستمر بین اعضا هیئت علمی و ایجاد زمینه احساس نیاز اعضا هیئت علمی به توسعه حرفه‌ای خود در طول دوران خدمت اشاره شد. در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌شود:

"باید به فرآیند نیازسنجی جهت اجرای دوره‌های توسعه حرفه‌ای مثل منتورینگ توجه بشه، اینکه عضو هیئت علمی به چه دوره و محتوایی نیاز داره، نه اینکه خودشون طراحی کنند، خودشون محتوا بدهند و مجری انتخاب و اجراش کنند و استاد هم باید در

کلاس شرکت کنه، این طوری بازدهی دوره‌ها نخواهد داشت، البته منتورینگ در بطن خودش توجه به نیاز استاد رو داره" (استاد، ۹).

"فرهنگ سازی یکی از بسترهای اصلی برای اجرای برنامه‌های منتورینگ در دانشگاه فرهنگیان هست که باید بهش توجه بشه، تا فرهنگ اجرایی یک طرح نهاده‌ینه نشه اون رو نمی‌تونیم به درستی اجرا کنیم" (استاد، ۱۰).

۵. مدیریت استعداد

فرآیند مدیریت استعداد شکل خاصی از توسعه حرفه‌ای کارمندان می‌باشد. این فرآیند موجب شناسایی استعداد افراد جهت هدایت فرآیندهای آتی سازمان و نگه داشت و توسعه استعداد افراد می‌باشد. در طرح منتورینگ هم‌تا نیز جهت اجرای مناسب طرح، شناخت استعداد های افراد جهت هم‌تا شدن آنان با یکدیگر مورد توجه است در این زمینه با توجه به نظرات مصاحبه شوندگان در پژوهش دو بُعد ضعف فرآیندهای شغلی (کارراهه) و ضعف توجه به استعداد شناسایی شدند. در ادامه در جدول ۶ یافته‌های این بخش ارائه شده است.

جدول ۶: مدیریت استعداد در فرآیند منتورینگ هم‌تا اساتید دانشگاه فرهنگیان

مضامین فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مدیریت استعداد	طراحی فرآیند شغلی (کارراهه) متناسب با منتورینگ	کارراهه مناسب منتورینگ هم‌تا برای هر درجه علمی، اعضای هیئت علمی طراحی شود (استاد، ۳ و ۱۱).
		کیفیت‌گرایی در فرآیند ارتقاء اعضا هیئت علمی (استاد، ۵، ۸، ۱۲؛ مدیر، ۳؛ معاونت، ۱).
	توجه به استعداد	توجه مناسب به استعدادهای فردی اعضای هیئت علمی در فرآیندهای دانشگاه و منتورینگ هم‌تا و سازماندهی مناسب آن (استاد، ۴).
		توجه برنامه‌های آموزشی به تحلیل قبلی روی نیازها و توانایی اعضا هیئت علمی (استاد، ۷، ۱۲)
		ایجاد فرآیند مناسب جهت استعدادیابی حرفه‌ای در بین اعضای هیئت علمی (استاد، ۹، معاونت، ۴).

اعضای هیئت علمی در دانشگاه فرهنگیان، به عنوان رکن‌های اساسی توسعه دانش در این سازمان دانش محور شناخته می‌شوند. از این رو مدیریت استعداد این گروه دارای اهمیت خاص می‌باشد. از سویی طرح منتورینگ هم‌تا جهت هدایت استعداد اساتید و استفاده مناسب از استعدادها در جهت تقویت سایر همکاران می‌باشد. در این زمینه با توجه به دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش چالش‌های موجود در دو مؤلفه ضعف فرآیند شغلی و ضعف توجه به استعداد سازمان یافت. در زمینه چالش‌های فرآیند شغلی به عواملی چون نبود کارراهه مناسب برای هر درجه علمی، اعضای هیئت علمی و کمیت‌گرایی در فرآیند ارتقاء اعضا هیئت علمی اشاره شد. در زمینه چالش‌های مدیریت استعداد اعضا هیئت علمی و منابع انسانی در دانشگاه به مؤلفه‌هایی چون عدم توجه مناسب به استعدادهای فردی اعضای هیئت علمی در فرآیندهای دانشگاه و فعالیت‌های اجتماعی، عدم توجه برنامه‌های آموزشی به تحلیل قبلی روی نیازهای اعضا هیئت علمی و نبود فرآیند مناسب جهت استعدادیابی حرفه‌ای در بین اعضای هیئت علمی اشاره داشتند. در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

"الان وضعیت طوری شده که همه کمیت‌گرا هستند، چند ساعت دوره آموزشی، چند مقاله، چند دانشجو و پایان نامه و... به کیفیت اجرای امور توجه نمی‌شود، باید نگاه به توسعه حرفه‌ای و رشد اساتید تغییر کنه، باید روندی که در نظر گرفته شده برای ارتقاء اساتید مورد بازنگری قرار بگیره و به معیارهای کیفی بیشتر اهمیت قائل بشیم" (استاد، ۱۲).

۶. مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یکی از فرآیندهای اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌باشد. در اجرای منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان نیز با توجه به الگوی طرح و از سوی دیگر از آنجا که این طرح به عنوان مدلی برای بهبود عملکرد اساتید دانشگاه فرهنگیان است توجه به مدیریت عملکرد از بسترهای اجرایی می‌باشد. در این زمینه با توجه به دیدگاه مصاحبه شوندگان در پژوهش یافته‌ها در دو سطح بهبود نظام ارزیابی عملکرد اساتید و ارتقاء در هدف گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد برای اعضا هیئت علمی مطرح می‌باشد. در ادامه در جدول ۷ یافته‌های این بخش در دانشگاه فرهنگیان بیان شده است.

جدول ۷: بهبود بسترهای مدیریت عملکرد در فرآیند منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان

مضامین فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مدیریت عملکرد	بهبود نظام ارزیابی عملکرد	نظارت مستمر و مناسب بر کار اعضا هیئت علمی (استاد، ۷؛ معاونت، ۲).
		ایجاد بستر ارائه بازخورد به اعضای هیئت علمی (استاد، ۵، ۳).
		تقویت فرهنگ خود ارزیابی در بین اعضا هیئت علمی (استاد، ۱، ۹، مدیر، ۴).
		کیفیت‌گرایی و توجه کمتر به کمیت‌ها در ارزیابی عملکرد اساتید (استاد، ۳، ۶).
	بهبود هدف گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد	هدف‌گذاری کلان برای بهبود عملکرد اعضا هیئت علمی (معاونت، ۵ و استاد، ۴).
		برنامه‌ریزی مناسب در ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی (استاد، ۸، ۲).

مدیریت عملکرد به عنوان نگرش نوین مدیریتی نقش اساسی در توسعه و ایجاد شایستگی نیروی انسانی ایفا نموده و زمینه و بستر مناسب برای پیاده‌سازی فرآیند توسعه منابع انسانی را فراهم می‌آورد (Fetrat et al., 2015). در این زمینه مشارکت‌کنندگان در پژوهش به دو بُعد بهبود نظام ارزیابی عملکرد و بهبود در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد در دانشگاه فرهنگیان اشاره داشتند. در زمینه بهبود نظام ارزیابی عملکرد به مؤلفه‌هایی چون وجود نظارت مستمر و مناسب بر کار اعضا هیئت علمی، ایجاد بستر در ارائه بازخورد به اعضای هیئت علمی، فرهنگ خودارزیابی در بین اعضا هیئت علمی و کیفیت‌گرایی و عدم توجه به کمیت‌ها در ارزیابی‌ها اشاره داشتند. در زمینه بهبود هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد نیز به مؤلفه‌هایی چون هدف‌گذاری کلان برای بهبود عملکرد اعضا هیئت علمی و ایجاد برنامه‌ریزی مناسب در ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی اشاره داشتند. در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

"باید نظارت مناسبی بر اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های اعضا هیئت علمی صورت بگیره تا روندهای آموزشی و توسعه‌ای به صورت دقیق اجرا بشه و از عملکرد سلیقه‌ای و روند اجرای نامناسب جلوگیری بشه، البته این نظارت باید جنبه اصلاحی داشته باشه تا جنبه توبیخی و تنبیه‌ای" (معاونت، ۲).

۷. پاداش و قدردانی

پاداش و قدردانی مناسب از کارمندان یکی از عوامل موثر بر نگهداشت و افزایش انگیزش آن‌ها است. در این بُعد دیدگاه مصاحبه شونده‌گان در پژوهش در یک بُعد ایجاد سازوکارهای تشویق اعضای هیئت علمی در دانشگاه فرهنگیان در زمینه توجه به منتورینگ هم‌تا و طرح‌های توسعه‌ای سازمان یافت. جدول ۸ این عوامل را نشان می‌دهد.

جدول ۸: ایجاد سازوکار پاداش و قدردانی در دانشگاه فرهنگیان جهت طرح‌های توسعه‌ای

مضامین فراگیر	مضمون سازمان-دهنده	مضامین پایه
پاداش و قدردانی	ایجاد سازوکارهای تشویق	گسترده کردن امکان تشویق اعضای هیئت علمی توسط رؤسایان دانشگاه و مدیران گروه‌ها آموزشی (استاد، ۱، ۷).
		ایجاد سازوکار مناسب تشویق اعضای هیئت علمی در طرح منتورینگ هم‌تا (استاد، ۱۱، ۵، ۶، ۳ و مدیر، ۴، ۳).
		ایجاد نظام مشخص برای تشویق مدیران گروه‌ها و اساتید دانشگاه توسط رئیس دانشگاه (استاد، ۱۰، ۵، ۲ و معاونت، ۵).
		در نظر گرفتن مزایای جانبی با هدف‌های معین چون انگیزه آفرینی برای اعضا هیئت علمی (استاد، ۹، ۱۲ و مدیر، ۱).

نظام تشویق و تنبیه مناسب از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند موفقیت مدیران و کارگزاران را در پیشرفت برنامه‌ها و تغییرات اساسی که به دنبال آن هستند، تضمین می‌کند. اتخاذ رویکردهای تشویقی مناسب نقش مهمی در انگیزش کارکنان دارد (Ahmadkhani & Afshar, 2016). با توجه به دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش توجه به نظام تشویق و توبیخ مناسب، عاملی مهم در بهبود مدیریت منابع انسانی دانشگاه فرهنگیان می‌باشد. در این زمینه به بُعد ایجاد سازوکارهای تشویقی اشاره داشتند. این بُعد شامل مؤلفه‌هایی چون گسترده کردن امکان تشویق اعضای هیئت علمی توسط مدیران گروه‌ها و رؤسای دانشگاه، ایجاد سازوکار مناسب تشویق اعضای هیئت علمی، ایجاد نظام مشخص برای تشویق مدیران گروه‌ها و اساتید دانشگاه توسط رئیس دانشگاه و در نظر نگرفتن مزایای جانبی با هدف‌های معین چون انگیزه آفرینی برای اعضا هیئت علمی اشاره شد. در این زمینه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

"رؤسای دانشگاه و مدیران گروه‌های آموزشی سازوکارهای مشخصی برای تشویق اعضا گروه ندارن، راستش برای این موضوع اصلاً ابزاری تعریف نشده که بتونه اثرگذار باشد و بین اعضا دانشگاه ایجاد انگیزه کنه برای اجرای طرح منتورینگ هم‌تا اول باید سازوکارهای تشویقی مناسب در نظر گرفته شود." (استاد، ۵).

۸. سلامت و ایمنی

ایمنی و سلامت، شرایط کاری را در بر می‌گیرد. این فرایند بر مدیریت و بهبود روبه‌های سلامت و ایمنی، جلوگیری از کار افتادگی و بهبود شرایط کار تمرکز دارد. در اجرای مطلوب طرح منتورینگ هم‌تا با توجه به مبانی بیان شده انگیزش و تمایل اساتید نقش مهمی دارد، در این بُعد دیدگاه مصاحبه شونده‌گان در پژوهش در دو بُعد ایجاد امکانات و برنامه‌های رفاهی - تفریحی برای اعضای هیئت علمی و توجه به سلامت روان اعضای هیئت علمی سازمان یافت. جدول ۹ نتایج این بخش از پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۹: بُعد سلامت و امنیت در اجرای منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان

مضامین فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
سلامت و ایمنی	امکانات و برنامه‌های رفاهی - تفریحی	بهبود عملکرد دانشگاه در زمینه تهیه امکانات رفاهی برای اعضا هیئت علمی (استاد، ۴، ۷، ۱۲).
		توجه مدیران کلان و میانی دانشگاه به برنامه‌های تفریحی برای اعضا هیئت علمی (استاد، ۱، ۸، ۱۲ و معاونت، ۳).
		ایجاد امکانات زیرساختی و فیزیکی مناسب چون کارگاه، آزمایشگاه، کتابخانه و... (استاد، ۲، ۵، ۹).
	توجه به سلامت روان	توجه مناسب به سلامت روان اعضا هیئت علمی دانشگاه (استاد، ۴ و مدیر، ۱). برقراری برنامه‌های مشاوره‌ای برای اعضا هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان (استاد، ۶ و معاونت، ۵).

سازمان بهداشت جهانی سلامت را به عنوان سلامت کامل جسمی، ذهنی و اجتماعی و نه صرفاً غیاب بیماری تعریف می‌کند. توجه به سلامت و بهزیستی به عنوان جنبه تأثیرگذار بر عملکرد فردی و اجتماعی افراد رویکردی است که مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها می‌باشد (Shahnnavazi et al., 2018). در این زمینه دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش در دو محور ایجاد امکانات و برنامه‌های رفاهی - تفریحی برای اعضا هیئت علمی و توجه به سلامت روان اعضا هیئت علمی سازمان یافت. در محور ایجاد امکانات و برنامه‌های رفاهی به مؤلفه‌هایی چون بهبود عملکرد دانشگاه در زمینه تهیه امکانات رفاهی برای اعضا هیئت علمی، توجه مدیران کلان و میانی دانشگاه به برنامه‌های تفریحی برای اعضا هیئت علمی و ایجاد امکانات زیرساختی و فیزیکی مناسب چون کارگاه، آزمایشگاه و کتابخانه اشاره گردید. در زمینه ضعف توجه به مؤلفه‌های سلامت روان به مؤلفه‌هایی چون توجه کمتر به سلامت روان اعضا هیئت علمی دانشگاه و برقراری برنامه‌های مشاوره‌ای برای اعضا هیئت علمی اشاره شد. در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت کنندگان در پژوهش اشاره می‌شود:

"بالاخره یکی از زمینه‌های اصلی که استاد رو به پیشرفت و رشد حرفه‌ای علاقه‌مند می‌کنه، اون امکانات و رفاهیاتی هست که دانشگاه برایش در نظر می‌گیره، نمی‌شه نگاه کارمندگونه به استاد داشت و ارزش توقع داشت به رشد حرفه‌ای خودش و برنامه‌هایی چون منتورینگ توجه کنه؛ الان واقعاً دانشگاه به رفاهیات اعضا هیئت علمی توجه نمی‌کنه" (استاد، ۷).

۹. ارتباطات

ارتباطات نقش مهمی در مدیریت و توسعه منابع انسانی در سازمان دارد. ارتباطات مدیریت سازمان‌ها و کارمندان می‌تواند زمینه رشد و بالندگی حرفه‌ای افراد را به وجود آورد. در الگوی منتورینگ همتا دانشگاه فرهنگیان نیز توجه به ارتباطات و تعاملات مورد تأکید و توجه زیاد قرار داشت در این بخش دو راهبرد اجرایی ایجاد ارتباطات داخلی و خارجی در سطح مدیران و اعضا هیئت علمی مورد تأکید بود. جدول ۱۰ یافته‌های این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰: ارتباطات در فرآیند اجرای منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان

مضامین فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
ارتباطات	توسعه ارتباطات خارجی	ایجاد خط و مشی ساخت یافته در خصوص روابط گروه‌های آموزشی و اعضای هیئت علمی با دپارتمان‌های خارجی (استاد، ۳ و مدیر، ۱).
		ایجاد زمینه ارتباطات علمی اساتید با همکاران داخلی و بین‌المللی (استاد، ۵، ۷، ۱۱ و معاونت، ۲).
		رفع چالش‌های سیاسی در دیپلماسی علمی بین‌المللی (استاد، ۶)
		رفع زمینه انزوای علمی اساتید و گروه‌های آموزشی دانشگاه فرهنگیان با توجه به مسائل سیاسی (معاونت، ۴ و استاد، ۹).
	توسعه ارتباطات داخلی	برقراری روابط مناسب بین اعضای گروه‌های آموزشی در دانشگاه فرهنگیان در سطح پردیس‌های استانی و منطقه‌ای (استاد، ۱ و ۱۰).
		رفع جو رقابتی و عدم همکاری موجود در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان (استاد، ۲).

تعاملات و ارتباطات نقش مهمی در مدیریت منابع انسانی دارد. این مهم در نظام آموزش عالی با توجه به کارکردهای آن جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. ارتباطات در نظام آموزش عالی زمینه توسعه هر چه بیشتر این نظام در زمینه‌های علمی و پژوهشی را فراهم می‌آورد (Knight, 2003). یکی از الزامات اصلی طرح منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان نیز ایجاد ارتباطات مناسب بین اعضا هیئت علمی است. در این میان یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان با توجه به دیدگاه مشارکت‌کنندگان ضعف ارتباطات در فرآیند مدیریت بیان شد. این مهم حتی چالشی برای توسعه حرفه‌ای و رشد یافتگی اعضا هیئت علمی مورد تأکید بود. در این بُعد دو محور شامل توسعه ارتباطات خارجی و توسعه ارتباطات داخلی بیان گردید. در زمینه توسعه ارتباطات خارجی مشارکت‌کنندگان به عواملی چون ایجاد خط و مشی ساخت یافته در خصوص روابط گروه‌های آموزشی و اعضای هیئت علمی با دپارتمان‌های خارجی، ایجاد زمینه ارتباطات علمی اساتید با همکاران بین‌المللی، رفع چالش‌های سیاسی در دیپلماسی علمی بین‌المللی و انزوای علمی اساتید و گروه‌های آموزشی دانشگاه فرهنگیان با توجه به مسائل سیاسی اشاره داشتند. در زمینه توسعه ارتباطات داخلی نیز به مؤلفه‌هایی چون برقراری روابط مناسب بین اعضای گروه‌های آموزشی در پردیس‌های استانی و رفع جو رقابتی و عدم همکاری مناسب بین اعضای هیئت علمی اشاره گردید. در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌شود:

"باید در دانشگاه فرهنگیان زمینه برقراری ارتباط اساتید دانشگاه با اساتید داخل و حتی خارج از کشور برقرار بشه تا استاد ما بتونه از آخرین تحولات علمی و رویکردهای آموزشی اطلاع کسب کنه، الان متأسفانه در بین پردیس‌های داخلی هم ما ارتباط خاصی بین اساتید و گروه‌ها نداریم، حتی اساتید واحدهای یک استان ارتباط علمی ندارند چه برسه بخواهند با اساتید دانشگاه‌های دیگه و اساتید بین‌المللی ارتباط بگیرند؛ دانشگاه فرهنگیان یه محیط بسته برای اساتید ایجاد کرده است" (معاونت، ۲).

۱۰. مدیریت داده و سیستم‌ها

این فرایند شامل رویه‌ها و سیستم‌های جمع‌آوری، نگهداری، پردازش و تحلیل‌های داده‌های منابع انسانی برای حمایت از فرایندهای مرتبط با توسعه منابع انسانی می‌باشد. در این بخش جهت اجرای بهتر منتورینگ همتا با توجه به اینکه یکی از الزامات برنامه منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان به روز بودن اطلاعات است وجود پایگاه‌های داده طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش مورد توجه بود. جدول ۱۱ یافته‌های این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱: مدیریت داده در اجرای منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان

مضامین فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مدیریت داده و سیستم‌ها	ایجاد پایگاه‌های داده	ایجاد پایگاه داده قوی و به‌روز در زمینه اطلاع‌رسانی مدیریت و آموزش اعضا هیئت علمی (استاد، ۹ و معاونت، ۴).
		اتصال دانشگاه فرهنگیان به سیستم اطلاعاتی منابع انسانی مناسب (استاد، ۷ و ۱۱).

یکی از مهم‌ترین الزامات سیستم‌های آموزشی، دسترسی به اطلاعات به روز در جنبه‌های مختلف آموزش و برنامه‌های مداوم در بخش‌های مختلف می‌باشد. فرایند آموزش در دانشگاه‌ها امری پویا، پیچیده و مستلزم ایجاد تغییر و تحولات گسترده می‌باشد. سیستم اطلاعات مدیریت با هدف تهیه اطلاعات مورد نیاز، در مسائلی همچون برنامه ریزی، کنترل و تصمیم‌گیری به مدیران یاری می‌رساند و پشتیبانی لازم را جهت اخذ تصمیم‌های استراتژیک و بهینه برای مدیران سیستم آموزشی فراهم می‌آورد (Ahmadipour, 2014). در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌شود:

"با توجه به طیف وسیع و متنوعی از اساتید که در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان دارن تدریس می‌کنند، اما هنوز بانک اطلاعاتی جامعی در زمینه مهارت و زمینه‌های آموزشی اساتید از رسمی، قراردادی، مأموران آموزشی و حق‌التدریس در دانشگاه و پردیس‌ها نداریم." (استاد، ۹).

بحث و نتیجه‌گیری

توسعه حرفه‌ای همچنان به‌صورت رایج‌ترین نسخه برای ارتقای اثربخشی و سلامتی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود (Brown & Militello, 2016). رویکردهای مختلفی در زمینه توسعه حرفه‌ای اساتید بیان شده است که منتورینگ همتا به‌عنوان مدلی نوین در این زمینه شناخته می‌شود (Voinea & Adamuti-Trache, 2025)، مدل‌های مختلفی در زمینه منتورینگ همتا اساتید بیان شده است که در این پژوهش مدل منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان یکی از رویکردها در نظر گرفته شده است. برنامه اجرایی مدل‌های توسعه حرفه‌ای بخش مهمی از فرایند اجرایی مدل‌ها را در برمی‌گیرد که کمتر موردتوجه پژوهش‌های داخلی بوده است از این‌رو در این پژوهش سعی شد با مبنا قرار دادن الگوی بومی منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان و بستر و بافت اجرایی دانشگاه برنامه اجرایی منتورینگ همتا ارائه گردد.

بر مبنای توضیحات ارائه شده توسط مشارکت‌کنندگان و با جست‌وجوی انجام شده توسط محققین مدل فیلیپس به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی و اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای کارمندان سازمان به‌عنوان بستر اجرای الگوی منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان شناخته شد. در این الگو ۱۰ زمینه از بافت و ساختار سازمان موردبررسی قرار می‌گیرد و نهایت

برنامه اجرایی متناسب با بستر سازمان ارائه می‌گردد. در این زمینه فرآیندهای راهبردی منابع انسانی، توسعه قابلیت سازمان، کارگزینی، فرآیندهای توسعه موجود سازمان، مدیریت استعداد، پاداش و قدردانی، سلامت و امنیت، ارتباطات داخلی و خارجی و مدیریت داده و سیستم‌ها مورد توجه است.

در زمینه استراتژی‌های منابع انسانی برای اجرای بهتر منتورینگ هم‌تا دو بُعد چالش‌ها و راهبردها مورد شناسایی قرار گرفت در زمینه چالش‌های اجرای برنامه منتورینگ هم‌تا محورهایی چون چالش‌های مدیریتی، ساختاری و رهبری مورد تأکید قرار داشت اجرای برنامه منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به ساختار موجود و بسترهای آن نیازمند تحولاتی است که اجرای الگو را تسهیل نماید. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های جلالی‌فر و همکاران (Jalalifar et al, 2021) و قاسمی و صالحی (Ghasemi & Salehi, 2017) است. قاسمی و صالحی (Ghasemi & Salehi, 2017) در راستای یافته‌های پژوهش حاضر چالش‌های مدیریتی و ساختاری موجود در دانشگاه را از معضلات رشد حرفه‌ای اساتید بیان داشتند. در ادامه راهبردهایی چون بازتعریف شدن روابط، بازطراحی ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی بیان گردید. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های توره و همکاران (Torre et Al, 2025) در زمینه توجه به مدیریت مشارکتی و لی و همکاران (Le et Al, 2025) در زمینه تحول در ساختار سازمانی است؛ همچنین در زمینه قابلیت‌های سازمانی محورهایی چون توسعه تکنولوژی، بهبود فرآیندهای اجرایی و اتوماسیون‌سازی به‌عنوان شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که برنامه منتورینگ هم‌تا را برای اجرا تسهیل می‌کنند مورد تأکید قرار گرفت یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های لانگ و ویتک (Lange & Wittek, 2023) در زمینه توجه به ایجاد بسترهای تکنولوژیکی در مؤسسات آموزشی جهت اجرای برنامه‌های توسعه‌ای چون منتورینگ است.

یکی از بخش‌های مهم در مدیریت منابع انسانی و اجرای طرح‌های توسعه‌ای چون منتورینگ هم‌تا در سازمان‌ها از جمله دانشگاه، بخش کارگزینی است. در این زمینه نیز یافته‌ها و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته شاخص‌هایی چون چالش‌های اقتصادی و چالش‌های موجود در جذب و به‌کارگیری اساتید را به‌عنوان منابع اجرای منتورینگ هم‌تا با توجه به مدل طراحی‌شده بیان داشتند و راهبردهایی چون برون‌سپاری و متناسب‌سازی ارتقا با منتورینگ هم‌تا اساتید مورد شناسایی قرار گرفت. یافته‌های این بخش در راستای یافته‌های آشلی و همکاران (Ashley et Al, 2025) در زمینه توجه به رویکردهای چون منتورینگ در ارتقاء درجه علمی اساتید است؛ همچنین از دیگر محورهایی که در اجرای برنامه منتورینگ هم‌تا مورد تأکید است بحث برنامه‌های توسعه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان است در این زمینه تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان دو محور طراحی سند توسعه حرفه‌ای اساتید و فرهنگ‌سازی در زمینه منتورینگ هم‌تا را مورد تأکید قرار می‌داد. توجه به اسناد راهبردی در توسعه حرفه‌ای اساتید زمینه‌پویایی برنامه‌ها و اجرای مناسب آن را فراهم می‌آورد. یافته‌های این بخش در راستای یافته‌های لی و همکاران (Le et Al, 2025) در زمینه ایجاد برنامه جامع در دانشگاه برای اجرای منتورینگ هم‌تا است.

از مباحث مهم در منتورینگ هم‌تا توجه به مدیریت استعداد اساتید دانشگاه فرهنگیان و هدایت استعداد آن‌ها در زمینه حرفه‌ای است. شناخت استعداد اساتید در منتورینگ هم‌تا موجب تشکیل بهتر گروه‌های هم‌تا خواهد بود. در محور مدیریت استعداد شاخص‌هایی چون طراحی فرآیندهای شغلی (کارراهه) متناسب با منتورینگ و توجه به استعداد اساتید است. یافته‌های این بخش از

پژوهش در راستای یافته‌های هوزین (Hozien, 2023) در زمینه لزوم همراستایی برنامه منتورینگ با استعداد و علایق اساتید است. همچنین بهبود عملکرد اساتید دانشگاه فرهنگیان از اهداف اصلی برنامه منتورینگ همتا اساتید است در این بُعد نیز محورهایی چون بهبود نظام ارزیابی عملکرد اساتید دانشگاه فرهنگیان و بهبود هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد موردتوجه قرار گرفت؛ در این میان توجه به نظام ارزیابی عملکرد اساتید و ارتباط دادن آن با برنامه منتورینگ همتا بیش از سایر موارد موردتوجه اساتید مشارکت‌کننده در پژوهش بود، در این زمینه می‌توان برنامه منتورینگ همتا را به عنوان شاخصی برای بهبود عملکرد در نظر گرفت و با طراحی معیارهایی از آن به عنوان معیار ارزیابی اساتید نیز استفاده کرد. یافته‌های این بخش در راستای پژوهش‌های توره لی و همکاران (Le et Al, 2025) در زمینه متناسب سازی برنامه‌های منتورینگ با زمینه‌های ارزیابی عملکرد اساتید است.

توجه به انگیزش اساتید در برنامه منتورینگ همتا نقش مهمی در پیشبرد اهداف برنامه دارد، ایجاد سازوکارهای تشویق اساتید در دانشگاه فرهنگیان برای اجرای برنامه منتورینگ همتا یکی از بسترهای مهم اجرایی برنامه است. با توجه به نظر اساتید دانشگاه فرهنگیان ایجاد بسترهایی برای افزایش انگیزه اساتید دانشگاه فرهنگیان در زمینه شرکت در برنامه‌های توسعه‌ای چون منتورینگ همتا منجر به بهبود نگرش اساتید به طرح منتورینگ و ایجاد رغبت در آن‌ها برای شرکت در برنامه می‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های ما و همکاران (Ma et Al, 2025) در زمینه ایجاد مشوق‌هایی در دانشگاه برای ترغیب اساتید به شرکت در دوره‌های رشد حرفه‌ای چون منتورینگ است. همچنین توجه به برنامه‌ها و بسترهای ایجادکننده سلامت روانی و امنیت در دانشگاه فرهنگیان برای اساتید با توجه به تنوع طیفی که دارند و این بستر و تنوع زمینه‌ساز برنامه منتورینگ همتا است موردتوجه مشارکت‌کنندگان در پژوهش بود. در این زمینه شاخص‌هایی چون ایجاد امکانات و برنامه‌های رفاهی – تفریحی و توجه به سلامت روان اساتید دانشگاه فرهنگیان مورد تأکید بود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های لانگ و ویتک (Lange & Wittek, 2023) در زمینه لزوم ایجاد امکانات و رفاهیات برای اساتید در دانشگاه است.

از دیگر زمینه‌هایی که در اجرای برنامه منتورینگ همتا منجر به تحول در اجرا و رسیدن به نتایج مطلوب برنامه برای اساتید دانشگاه فرهنگیان می‌شود توسعه ارتباطات خارجی و داخلی اساتید دانشگاه فرهنگیان است. با توجه به برنامه‌ها و مدل‌های منتورینگ همتا برای اساتید و سازمان‌های دیگر ارتباط و تعامل یکی از ابعاد اصلی برنامه منتورینگ همتا است، از این رو ایجاد بسترها و زمینه‌های ارتباط و تعامل اساتید با یکدیگر زمینه‌ساز تحول در اجرای برنامه منتورینگ همتا است. همچنین ایجاد بستر مدیریت داده در دانشگاه فرهنگیان از دیگر ابعادی بود که مورد تأکید مشارکت‌کنندگان در پژوهش بود. ایجاد بستر مدیریت داده در دانشگاه فرهنگیان زمینه ایجاد تحول در اجرای برنامه‌هایی چون منتورینگ همتا را فراهم می‌آورد. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای پژوهش‌های سان و همکاران (Sean et Al, 2024) در زمینه ایجاد ایجاد زمینه‌های برای انتقال تجارب و تعامل بین اساتید در دانشگاه است.

توجه به برنامه‌های اجرایی در زمینه طرح‌های توسعه حرفه‌ای و مهارت‌آموزی منجر به بهبود فرآیند اجرایی مدل‌ها شده و بسترهای اجرایی آن را به وجود می‌آورد. در این پژوهش سعی شد تا با در نظر گرفتن مدل بومی منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به دیدگاه اساتید و مدیران دانشگاه به طراحی برنامه اجرایی منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان پرداخته شود. با توجه به نتایج توصیه می‌شود برای اجرای برنامه منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان هماهنگی در

سطوح مختلف فردی، سازمانی (دانشگاه فرهنگیان) و فراسازمانی لازم است و نیازمند بازطراحی ساختار مختلف هستیم. با توجه به یافته‌ها چند پیشنهاد کاربری ارائه می‌شود:

- با توجه به یافته‌های بُعد استراتژی منابع انسانی و وجود چالش نبود ثبات مدیریتی در دانشگاه از این رو پیشنهاد می‌شود جهت مدیریت فرآیندهای توسعه‌ای چون منتورینگ هم‌تا، در زمینه ثبات مدیریتی در دانشگاه اقدام لازم مبذول گردد تا طرح‌های توسعه‌ای به خوبی مدیریت شود.
- با توجه به اینکه یکی از چالش‌های اجرایی منتورینگ هم‌تا در دانشگاه فرهنگیان نبود خرد جمعی بیان شد در این زمینه پیشنهاد می‌شود در فرآیند مدیریت گروه‌های آموزشی از خرد جمعی و رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی چون رویکرد مدیریت مشارکتی استفاده شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد مدیریت استعداد و نقش شناسایی استعداد و توانایی اعضای هیئت علمی جهت مدیریت فرآیند منتورینگ هم‌تا در دانشگاه از این رو پیشنهاد می‌شود بانک اطلاعاتی از اساتید در دانشگاه تهیه شده و برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای چون منتورینگ از آن استفاده شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد مدیریت عملکرد پیشنهاد می‌شود به زمینه‌های ایجاد فرهنگ خودارزیابی و هدف‌گذاری کلان در بهبود عملکرد اساتید دانشگاه توجه شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد تشویق و قدردانی پیشنهاد می‌شود به گسترده‌کردن امکان تشویق اعضای هیئت علمی توسط رؤسای دانشگاه و مدیران گروه‌ها آموزشی توجه شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد ارتباطات پیشنهاد می‌شود به ایجاد خط و مشی ساخت یافته در خصوص روابط گروه‌های آموزشی و اعضای هیئت علمی با دپارتمان‌های خارجی و داخلی در دانشگاه فرهنگیان توجه شود.

Refrence

- Abedini Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzadeh, M. (2011). Thematic analysis and thematic networks: A simple and efficient method for explaining patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, 2(10), 151–198. (In Persian).
- Abtahi, H., & Mousavi, M. (2009). Human resource strategy formulation (A case study of one of the country's spiritual organizations). *Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University*, 1(3), 1–23. (In Persian).
- Ahmadhani, D., & Afshar, M. (2016). The effect of encouragement on employee performance: A case study of the special police commander of West Tehran. *Police Science*, 1(2), 41–63. (In Persian).
- Ahmadipour, S. (2014). The impact of management information systems on the university educational system and its challenges. In *Proceedings of the First National Conference on Challenges of Information Technology Management in Organizations and Industries*. University of Tehran. (In Persian).
- Ambrose, L. (2003). Multiple mentoring: Discover alternatives to a one-on-one learning relationship. *Healthcare Executive*, 18(4), 58–60.
- Angelique, H., Kyle, K., & Taylor, E. (2002). Mentors and muses: New strategies for academic success. *Innovative Higher Education*, 6(3), 195–209.
- Ashley, N., Tomlinson, M.S.N., NP-C, RN & Nancy, G. (2025). Association of Peer Mentoring on Nursing Student Retention: A Systematic Literature Review. *Journal of Nursing Education*, 64(5), 294–298.
- Beane-Katner, L. (2014). Anchoring a mentoring network in a new faculty development program. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(2), 91–103.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2, 77-101.
- Brown, C. & Militello, M.(2016). "Principal's perceptions of effective professional development in schools", *Journal of Educational Administration*,6(4). 56-67.
- Buch, K., Huet, Y., Rorrer, A., & Roberson, L. (2011). Removing the barriers to full professor: A mentoring program for associate professors. *The Magazine for Higher Learning*, 43(6), 38–45.
- Darvishi, Z., & Fozounmehr, N. (2017). Evaluation of the scientific and ethical status of faculty members and instructors of Farhangian University based on the Ministry of Science indicators. *Teacher Professional Development*, 2(4), 1–18. (In Persian).
- Fetrat, M. A., Khorasani, A., Abolghasemi, M., & Ghahremani, M. (2015). Designing a performance management model for faculty members of Kabul University. *Iranian Journal of Higher Education*, 7(4), 141–174. (In Persian).
- Ghasemi, M., & Salehi, K. (2017). Pathology of the barriers and challenges facing newly recruited faculty members' activities. *Higher Education*, 9(2), 81–103. (In Persian).
- Hanham, J. (2025). Indigenous mentor's understandings of being a mentor in higher education: insights from a Canadian university.
- Hozien, W. (2023). Creating a Mentoring Culture: Cultivating Leadership Potential in Faculty and Staff. *MDPI*, 31, 1-12.
- Jamalizadeh, B., Nasresfahani, A., & Nili, M. R. (2019). The professional life cycle model of university faculty members and the competencies required at each stage. *Teaching Research*, 7(3), 159–179. (In Persian).
- Kamali, Y. (2018). Methodology of thematic analysis and its application in public policy studies. *Public Policy Journal*, 2(2), 189–208. (In Persian).

- Karimi, R., Navehebrahim, A., Hasanpour, A., & Mousapour, N. (2020). Designing a performance evaluation model for faculty members of Farhangian University. *Journal of School Administration*, 9(3), 253–284. (In Persian).
- Knight, J. (2003). Updated internationalization definition. *International Higher Education*, 33(2003), 2–3
- Lange, Th., & Wittek, L. (2023). Faculty Peer Group Mentoring in Higher Education - Developing Collegiality through Organised Supportive Collaboration. *Springer Nature*, 2(17), 1-49.
- Laura, G. (2025). From the ground up: Building a peer mentorship program for new graduate students. *Biophysical Journal*, 124(3), 146-153.
- Le, H.G., Sok, S., Heng, K. (2024). The benefits of peer mentoring in higher education: findings from a systematic review. *Journal of Learning Development in Higher Education*, 31(1), 1-29.
- Ma, L., Dong, Y., Jiang, H., Wu, X., Wang, H. (2025). Supporting the Supporters: How Peer Mentoring Engagement Reduces Citizenship Fatigue for Sophomores in Universities. *British Educational Research Journal*, 51(3), 1538-1558.
- Mehrmohammadi, M. (2016). The path traveled at Farhangian University. *Roshd-e Moallem*, 35(1), 1–21. (In Persian).
- Packard, B. W.-L., Walsh, L., & Seidenberg, S. (2009). Will that be one mentor or two? A cross-sectional study of women's mentoring during college. *Mentoring and Tutoring*, 12(1), 71–85.
- Rajabi, M., Hasani, M., & Mohajeran, B. (2016). Investigating the role of human resource development activities on employee innovation by testing the mediating role of knowledge management and organizational learning. *Initiative and Creativity in Human Sciences*, 6(3), 151–178. (In Persian).
- Rashidi, Z. (2018). Identifying the challenges of social development of faculty members in comprehensive universities of Tehran: An analysis of the bullying phenomenon. *Journal of Cultural-Social Development Studies*, 7(3), 89–115. (In Persian).
- Rush H, Bessant J, Hobday M.(2014). Eoghan Hanrahanc, and Mauricio Medeiros. "The evolution and use of a policy and research tool: assessing the technological capabilities of firms." *Technology Analysis & Strategic Management*; 26(3), 353–365.
- Scott, W. (2012). *Theory of financial accounting*. (Translated by Ali Parsaeean). Tehran: Terme.
- Sean, P. Yee, N., Papalia, J., Deshler, K. C., Rogers, A. Lamarche, R. (2024). Graduate Student Instructor Peer-Mentoring: Design and Impact. *PRIMUS*, 4(7), 693-713
- Shahnavazi, H., Sedghi, S., & Khalesi, N. (2018). Investigating the individual and occupational factors affecting the health of Tehran forensic medicine staff based on the holistic well-being model. *Iran Occupational Health*, 15(5), 1–9. (In Persian).
- Shams Zare, M., Tahmasbi, R., & Yazdani, H. R. (2018). Assessing human resource management process maturity based on the Phillips model. *Human Resource Management Research*, 10(1), 1–24. (In Persian).
- Tahmasbi, S., Fartookzadeh, H., Bushehri, A., & Rajabi, M. (2019). Capability traps in the development path of state-owned industrial organizations. *Strategic Management Thought*, 13(2), 235–275. (In Persian).
- Toreid, HE., Mosseng Sjølie, B.H., Bjørbæk, S.A., K  hler, M. (2025). Digital peer mentoring in higher education: Results from a qualitative study involving digital part-time nursing students. *Heliyon*, 11(7), 1-9.
- Torre, E.M., Emanuel, F., Felisatti, E. (2025). Peer Mentoring per costruire una comunità di docenti e promuovere l'innovazione nella didattica universitaria: il progetto PM_UniTo. *Italian Journal of Educational Research*, 34, 109-121.
- Voinea M. & Adamuti-Trache, M. (2025). The Role of Academic Mentoring in Building Sustainable Universities. *Social Sciences and Law*, 17(2), 41-52.