

ویژگی عناصر برنامه منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه: سنتز پژوهی بر اساس مدل روبرتس^۱

نسربین اوضاعی^۲

علیرضا عصاره^۳

محمود مهرمحمدی^۴

محمد رضا امام جمعه^۵

غلامعلی احمدی^۶

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۵)

چکیده

منتورینگ همتا یکی از رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای کارمندان به‌ویژه اساتید دانشگاهی به شمار می‌رود. هدف پژوهش بررسی عناصر برنامه منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه، رویکرد پژوهش کیفی و روش آن سنتز پژوهی بر اساس مدل روبرتس (۲۰۰۷) است. جامعه پژوهش، متشکل از ۳۴۷ مقاله درباره ویژگی‌ها و مدل‌های منتورینگ همتا برای اساتید و مدرسان آموزشی است که در بازه زمانی ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۱ میلادی در مجلات علمی معتبر ارائه شده‌اند. نمونه پژوهش شامل ۵۸ مقاله علمی پژوهشی که به‌صورت هدفمند جمع‌آوری شده‌اند. داده‌های پژوهش از تحلیل کیفی اسناد مورد مطالعه، گردآوری شده‌اند. بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، مؤلفه‌های منتورینگ همتا در ۵ بُعد و ۲۹ عامل طبقه‌بندی شدند. این ابعاد شامل بعد فردی (مشمتمل بر عوامل؛ مهارت‌های شغلی، مهارت رهبری، تعادل گرایی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت حل مسئله، مهارت‌های ادراکی، دسترسی‌پذیری، ابعاد شخصیتی، انگیزش)، بُعد سازمانی (مشمتمل بر عوامل؛ توسعه حرفه‌ای، حمایت و تشویق، زیرساختی، توجه به مؤلفه‌های حرفه‌ای، ساختار سازمانی و مدیریتی)، بُعد فرهنگی (مشمتمل بر عوامل؛ توجه به الزامات فرهنگی) و بعد الزامات و بایسته (مشمتمل بر عوامل؛ حفظ کرامت، مدیریت دانش پداگوژیک، استراتژی روشن، شخصی‌سازی فرآیند، به‌صرفه بودن، امنیت، مبتنی بر اصول برنامه درسی محیط کار، مبتنی بر هیوتاگوژی، الزامات برنامه و توجه به نقش) و ارتباطات (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون، ارتباطات مثبت، ارتباطات اجتماعی، ارتباط در روابط و سودمندی) می‌باشد. بنابراین برای اجرای بهتر الگوهای منتورینگ همتا بهتر است به تمام این ۵ بُعد توجه شود.

کلیدواژه‌ها: منتورینگ، منتورینگ همتا، اساتید، دانشگاه

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ دانشجوی دکتری برنامه درسی، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

^۳ استاد تمام، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران
(نویسنده مسئول alireza-assareh@yahoo.com)

^۴ استاد تمام، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

^۵ دانشیار، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

^۶ دانشیار، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

مقدمه

اساتید از عوامل مهم آموزش عالی هستند که توسعه کیفی آن‌ها تأثیر بسزایی بر عملکرد دانشگاه‌ها دارد و به‌مثابه روح و جان آموزش عالی زیربنای توسعه سایر بخش‌ها می‌باشند (۱). از این رو مؤسسات آموزش عالی برای پیشبرد هدف‌های خود به اساتید و اعضای هیئت‌علمی توانمند با قابلیت حرفه‌ای بالا نیاز دارند. در میان دانشگاه‌های ایران، دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان دانشگاهی جدید در نظام آموزشی عالی با تغییر ساختار تربیت‌معلم در نظام آموزش و پرورش با اهداف ویژه‌ای به وجود آمد. دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان نهاد اصلی تربیت‌معلم و رکن تحول و تعالی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران مؤسسه‌ای در گستره ملی، با هویت مأموریت‌گری حرفه‌ای؛ برای تأمین، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی و منطبق بر سند تحول بنیادین و پاسخگوی تقاضاهای اجتماعی در حوزه‌های مرتبط با مزیت رقابتی دانشگاه که با استفاده از همه ظرفیت‌های محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در سال ۱۳۹۰ تأسیس شد (۲). نقش اساتید در دانشگاه فرهنگیان با توجه به مأموریت این دانشگاه نقشی سازنده و اثربخش در نظام تعلیم و تربیت کشور می‌باشد. لذا توجه به توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان مورد تأکید و توجه است.

توسعه و بالندگی حرفه‌ای به معنای فرآیندی بلندمدت، برنامه‌ریزی‌شده و نشده و مستمر مبتنی بر آموزش‌های رسمی (کارگاه‌های آموزشی و سنتی) و غیررسمی (تعاملات بین گروهی اساتید) می‌باشد (۳). در زمینه توسعه حرفه‌ای در بخش آموزش و توسعه حرفه‌ای مربیان مدل‌ها و رویکردهای مختلفی مورد توجه است به‌عنوان نمونه؛ مدل توسعه‌ای کگان (۴)، الگوی تدوین وین اشتاین و فانتینی (آرنشتاین و هانکینز) (۵) در این زمینه موجود می‌باشد. در این میان یکی از راهبردهای نوین که بیشتر در توسعه حرفه مورد توجه می‌باشد، منتورینگ است. منتورینگ یکی از روش‌های آموزش کارکنان می‌باشد که همانند دیگر روش‌های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی در نظر گرفته می‌شود.

منتورینگ روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته باشد و هم‌چنین می‌تواند مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به همراه داشته باشد (۶). سازمان‌ها از این فنون به‌عنوان روشی جهت مقابله با چالش‌های پیش‌رویشان و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود بهره می‌گیرند چراکه منتورینگ روشی است که در آن نیازی نیست فرد از محیط کارش جدا گردد بلکه روشی است که فرد در حین انجام کار و وظیفه خود آموزش می‌بیند (۷).

روش توسعه‌ای منتورینگ، یک روش کاملاً خاص است که برای انتقال تجربه، دانش و تخصص به اعضای هیئت‌علمی جدید طراحی شده است. جستجو نشان می‌دهد که منتورینگ به جزء اصلی برنامه‌های

¹ Kegan
Wayne Stein and Fantini

بهبودی اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تبدیل شده است (۸). در واقع 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 (۹). امروزه به دانشگاه‌ها توصیه می‌شود که از این پس برنامه منتورینگ داشته باشند. منتورینگ به منظور افزایش بهره‌وری تحقیقات (۱۰ و ۱۱)، تقویت اثربخشی آموزش حفظ اساتید، استخدام و بهره‌وری مؤثر است. منتورینگ به اساتید کمک می‌کند تا راهنما و دستورالعملی جهت توسعه و بهبود مهارت‌های تدریس، ایجاد محیط حمایتی، پژوهش، آگاهی نسبت به انتظارات و مسئولیت‌های علمی و جامعه‌پذیری با دانشگاه کسب کنند (۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵). و با توسعه کار راه‌های، ارتقا و توسعه حرفه‌ای همراه است (۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹).

منتورینگ حفاصل میان نظریه و عمل را از بین می‌برد و سبب افزایش اعتماد به نفس می‌شود، (۲۰). منتورینگ را می‌توان به عنوان یک رابطه متقابلی تعریف کرد که در آن هم هیئت علمی (ارشد) منشور و هم هیئت علمی جدید (منتی) از تدریس و یادگیری بهره‌مند می‌شوند (۲۱، ۱۵).

منتورینگ دارای الگوها و مدل‌های متفاوت است که در طول زمان در سازمان‌ها با توجه به شرایط آن تکوین یافته‌اند. به اعتقاد آم بروس^۱ (۲۲) با گذشت زمان مدل‌های منتورینگ از مدل سنتی دینامیک فاصله می‌گیرد و حلقه‌های آن از ارتباط با یک فرد به ارتباط گروهی از منشورها یا گروهی از افراد که یکدیگر را راهنمایی می‌کنند توسعه یافته است. همچنین این گستردگی و تنوع جای خود را به تنوع در سلسله مراتب و دگرگونی آن نیز داد؛ به گونه‌ای که تحقیقات نشان دادند که رابطه منتورینگ با گذشت زمان دارای سود متقابل و دوطرفه است در شروع این رابطه شاید تصور شود که منتورینگ یک رابطه سلسله مراتبی است اما در واقع به عنوان یک رابطه یک طرفه شروع می‌شود ولی در ادامه منجر به روابط سود ده برای هر دو طرف (منتی و منتور) می‌گردد، (۲۳). یکی از مدل‌هایی که مورد تأکید در سازمان‌های آموزشی می‌باشد منتورینگ هم‌تا است.

منتورینگ هم‌تا اعضای هیئت علمی را برای به اشتراک گذاری اطلاعات گرد هم می‌آورد (۲۴). این مدل با جفت کردن افراد باتجربه، رتبه و سطح سلسله مراتبی باتجربه متفاوت در یک سطح، فرصتی برای ملاقات با دیگران در همان وضعیتی که هستند، فراهم می‌آورد. منتورینگ هم‌تا امکان ایجاد یک محیط عادلانه‌تر را دارد و با ترسیم روابط مشترک، شرکت‌کنندگان این فرصت را دارند که هم‌دل‌تر باشند (۲۵). همچنین بوچ، هرت، رورر و رابنسون^۲ (۲۶) بیان داشت منتورینگ هم‌تا یک الگوی تراز است که در آن مربیان یکدیگر را راهنمایی می‌کنند.

1 Ambrose

2. Buch, Huet, Rorrer & Roberson

منتورینگ همتا، زمانی اتفاق می‌افتد که به‌منظور بهبود اثربخشی یک فرد با سایر افراد باهم شراکت می‌کنند. برنامه منتورینگ همتا یکی از برنامه‌های غیررسمی است که به‌طور غیرمعمول توسط مدیریت آغاز می‌گردد. درحالی‌که منتورینگ همتا به‌صورت غیررسمی صورت می‌گیرد، برخی از سازمان‌ها منتورینگ همتا را از طریق فرایند رسمی، پیاده می‌نمایند. منتورینگ همتا همچنین توسط تلفن و به‌صورت مجازی در گروه صورت می‌پذیرد، همانند برنامه‌های غیررسمی، اکثر برنامه‌های منتورینگ همسان، ساختار تعریف‌شده یا فرایندهای مرتبط ندارند (۲۷).

در مدل‌های منتورینگ ارائه‌شده برای اساتید و مدرسان شاخص‌ها و مؤلفه‌های گوناگونی موردتوجه قرار گرفته است به‌عنوان نمونه داشتن انگیزه و اعتمادبه‌نفس در همتایان، مهارت‌های ارتباطی و ابراز وجود (۲۸)، توجه به سیالت نقش‌ها (۲۹)، تخصیص زمان مناسب، مهارت‌های ارتباطی همتایان (۳۰)، حمایت اجتماعی و عاطفی از همتایان (۳۱)، حمایت بین فردی (۳۲)، آزادی در انتخاب همتا، گسترش شبکه‌های اجتماعی در سازمان (۳۳)، تعریف اهداف مشترک، مهارت‌های رهبری و ارتباطات (۳۴)، تفکر انتقادی، پرورش شبکه‌سازی و فرصت‌های شغلی و پشتیبانی در ساخت تصمیمات شخصی (۳۵)، خودارزیایی و ایجاد معنا با بحث در مورد تجربیات خود (۳۶)، تعریف منافع مشترک (۳۷)، ایجاد گروه‌های بحث و یادگیری و الگوی یادگیری محور (۳۸) در زمینه الگوی منتورینگ همتا و ویژگی‌ها آن بیان شده است.

لازمه موفقیت تلاش‌های انجام‌شده در زمینه بهسازی آموزش و پرورش، توسعه حرفه‌ای و استفاده از اساتید مجرب در دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان مبدأ تربیت معلم در کشور می‌باشد. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده و بافت دانشگاه فرهنگیان که دارای جمع کثیری از اساتید شامل اعضا هیئت علمی رسمی دانشگاه، مدرسان، اساتید میهمان، اساتید مدعو می‌باشند و چالش‌هایی که در زمینه اعضای هیئت علمی این دانشگاه وجود دارد. یکی از مهم‌ترین الگوهای توسعه حرفه‌ای توجه به الگوی منتورینگ همتا در این دانشگاه می‌باشد. شناسایی ویژگی الگوهای منتورینگ همتا در سازمان‌های آموزشی از یک سو زمینه طراحی الگویی موفق و بومی جهت دانشگاه فرهنگیان و متناسب با آن را فراهم می‌آورد و از سوی دیگر افق‌های دید طراحان آموزشی و مدیران منابع انسانی نسبت به یافته‌های نوین علمی در این راستا را فراهم می‌کند.

با توجه به آنچه گذشت در پژوهش‌های انجام‌شده کدها و مؤلفه‌های اخلاقی متعدد و پراکنده‌ای در زمینه منتورینگ همتا برای سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها بیان شده است، از سویی با توجه به جست‌وجوی محققین در داخل و خارج کشور پژوهشی جهت یکپارچه‌سازی مؤلفه‌های منتورینگ همتا صورت نگرفته است. لذا در این پژوهش بران شدیم تا مدل منتورینگ همتا برای دانشگاهیان را تدوین

نماییم. بدین ترتیب پرسش موردبررسی حاضر به این شرح قابل تدوین است: الگوی منتورینگ همتا برای دانشگاه با توجه به پیشینه پژوهشی موجود چگونه است؟

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر سنتز پژوهی^۱ است. که شامل ترکیب ویژگی‌ها و عوامل خاص ادبیات تحقیق می‌شود. سنتز پژوهی در برخی از موارد به‌عنوان فرا تحلیل کیفی شناخته‌شده و سعی دارد تحقیقاتی را که پوشش می‌دهد، تحلیل کرده و تناقضات موجود در آن را حل کند و ضمن یکپارچه‌سازی نتایج، موضوعات اصلی را نیز برای تحقیقات آینده مشخص کند (۳۹) و از اهداف آن خلق تعمیم‌ها، از ترکیب نتایج تحقیقات تجربی می‌باشد. از این‌رو حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی معتبر در زمینه مدل منتورینگ همتا برای اساتید و مدرسان آموزشی است. از سویی دیگر برای فراهم آوردن اطلاعات موردنیاز، از فرم کاربر طراحی‌شده توسط محقق برای گزارش و ثبت اطلاعات پژوهش‌های اولیه استفاده گردید.

برای سنتز پژوهی اسناد و مدارک علمی موجود در زمینه پژوهش از تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد. داده‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش بر اساس کدگذاری در سه سطح باز، محوری و منتخب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. به این صورت که ابتدا با کدگذاری باز مقوله‌ها از اسناد استخراج شد و سپس با طبقه‌بندی کدهای باز هم‌جنس در یک مقوله، کدهای محوری تحقیق به دست آمد. در نهایت کدهای محوری شناسایی‌شده در ابعاد متناسب با خود قرار گرفتند و کدهای منتخب حاصل شدند و ویژگی مؤلفه‌های مدل منتورینگ همتا برای اساتید و مدرسان با توجه به پیشینه پژوهش‌های موجود؛ مشخص شد. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی شش مرحله‌ای سنتز پژوهی روبرتس شامل مراحل؛ ۱- شناسایی نیاز، اجرای جست‌وجوی مقدماتی، شفاف‌سازی نیاز، ۲- اجرای پژوهش به‌منظور بازیابی مطالعات، ۳- گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات، ۴- چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل، ۵- پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده‌های ملموس و ۶- ارائه نتایج استفاده شد. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از چهار نفر ارزش‌یاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به‌منظور تأیید پایایی، از فرمول ضریب کاپای کوهن، استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزیابان عدد ۷۶ به دست آمد که نشان‌دهنده ۷۶ درصد توافق بین ارزیابان در کدگذاری‌ها بود.

^۱ The- synthesis research

$$C.R = \frac{128+112+109+91}{4 \times 143} \times 100 = 76/92$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله موردی توافقی}}{\text{تعداد کل مقوله ها}} \times 10$$

یافته‌ها

در این بخش با توجه به الگوی شش مرحله روبرتس به تحلیل هریک از مراحل پرداخته می‌شود:

۳-۱ شناسایی نیاز، اجرای جست‌وجوی مقدماتی، شفاف‌سازی نیاز

اساتید دانشگاه نقش مهمی در پیشبرد اهداف علمی و توسعه‌ای جامعه دارند. در این میان توجه به توسعه حرفه‌ای اساتید از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است یکی از الگوهای نوین در بحث توسعه حرفه‌ای در محیط آکادمیک استفاده از منتورینگ و رویکردهای مختلف آن در این زمینه است. از الگوهای نوین منتورینگ، منتورینگ همتا می‌باشد. منتورینگ همتا زمینه آموزش گروهی و همکاری در آموزش بین افراد در سطوح مختلف را فراهم می‌آورد.

۳-۲ اجرای پژوهش به‌منظور بازیابی مطالعات

این مرحله به جست‌وجوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد (۴۰) از این‌رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست‌وجوی کلیدواژه‌هایی از قبیل؛ منتورینگ همتا، منتورینگ همتا در نظام آموزشی، منتورینگ همتا اعضا هیئت‌علمی، منتورینگ همتا و توسعه حرفه‌ای، منتورینگ همتا در آموزش عالی و مدل منتورینگ همتا؛ از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از جمله؛ Sid ، Normagas ، Magiram، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران^۱ و جویسگر فارسی علم نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج از جمله؛ Scopus، Emerald، Sage، Scientific، Worldscientific، Springerlink، ProQuest، Science Direct، Information Database، Taylor & Francis، Google Scholar و Eric، Wiley شناسایی شدند و با توجه به هدف تحقیق منابع مرتبط حفظ و منابع غیر مرتبط حذف شد. به‌منظور بالا بردن کیفیت کار، جست‌وجوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به‌روش‌های جست‌وجو و منابع اطلاعاتی داشتند به‌صورت جداگانه انجام شد. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات علمی -پژوهشی منتشرشده تدوین شد و انتخاب این دسته از منابع از این‌رو بوده که مقالات علمی پژوهشی فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و این حاکی از اعتبار نتایج آن‌ها است. در ادامه در

مراحل بعد نحوه گزینش مقالات موردبررسی قرار خواهد گرفت. واژه‌های کلیدی جستجو شده در این پژوهش در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: واژگان کلیدی مورداستفاده در جستجو

فارسی	انگلیسی
منتورینگ همتا	Peer Mentoring
منتورینگ همتا در آموزش عالی	Peer Mentoring in Higher Education
مدل منتورینگ همتا	Peer Mentoring Model
منتورینگ همتا اعضای هیئت علمی	Mentoring Peer Faculty Members
منتورینگ همتا در نظام آموزشی	Peer Mentoring in the Education System
منتورینگ همتا و توسعه حرفه‌ای	Peer Mentoring and Professional Development

۳-۳ گزینش، پالایش و بررسی کیفیت مطالعات

۳-۳-۱ گزینش و پالایش

این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری که نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته‌بندی مطالعات است (۴۱). معیارهای ورود به این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

مقالات انتشار یافته در زمینه منتورینگ همتا

تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند.

تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده، باشند.

سال انجام تحقیقات در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ باشد.

با توجه به جستجوهای انجام شده ۳۴۷ مطالعه در راستای منتورینگ همتا یافت شد. که تعدادی از این مطالعات برای ورود به پژوهش با توجه به ملاک‌های ورود مناسب نبودند و وارد فرآیند مطالعه قرار نگرفتند در نهایت در این مرحله ۹۱ مقاله با توجه به معیارهای در نظر گرفته شده وارد فرآیند اولیه پژوهش شدند. با توجه به مطالعات استخراج شده در مرحله اول گزینش مقالات، معیارهای خروج جهت بررسی مطالعات مشخص گردید.

^۱ Inclusion Criterion

پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند. پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی‌اعتبار انتشار یافته بودند. در ادامه با توجه به معیارهای خروج و فیلترهای در نظر گرفته شده در دو مرحله به بررسی و ارزیابی مطالعات پرداخته شد. در جدول شماره ۲ به صورت شما تیک نمونه‌هایی از بررسی پایگاه‌ها با توجه به کلیدواژه‌های در نظر گرفته شده برای پژوهش، معیارهای ورود و معیارهای خروج در دو فیلتر ارائه می‌گردد. در این مرحله ۲۷ مقاله با توجه به معیارهای در نظر گرفته شده از فرآیند پژوهش خارج و ۶۴ مقاله علمی - پژوهشی وارد فرآیند بعدی پژوهش شدند.

جدول ۲: نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات

تعداد یافته نهایی	معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		استراتژی	پایگاه
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
۱۱	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۴۲	Article text, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2000 to present	"Peer mentoring in Higher Education"	Scopus
۹	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۳۲	Article text, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2000 to present	"Peer mentoring in Higher Education"	Taylor & Francis
۵	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۲۱	Article text, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2000 to present	"Peer mentoring in Higher Education"	Wiley

تعداد یافته نهایی	معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		استراتژی	پایگاه
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
۱	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۹	Article text, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2000 to present	"Peer mentoring in Higher Education"	Science Direct
۶	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۵۶	Article text, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2000 to present	"Peer mentoring in Higher Education"	Sage
۰	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۰	عدم تناسب متن مقاله، فصل کتاب و پایان نامه	عنوان مقاله ، چکیده ، کلیدواژه ها / ۱۳۸۰ تاکنون	منتورینگ همتا در نظام آموزش عالی	پرتابل جامع علوم انسانی
۰	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۲	عدم تناسب متن مقاله، فصل کتاب و پایان نامه	عنوان مقاله ، چکیده ، کلیدواژه ها / ۱۳۸۰ تاکنون	منتورینگ همتا در نظام آموزش عالی	SID
۰	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۰	عدم تناسب متن مقاله، فصل کتاب و پایان نامه	عنوان مقاله ، چکیده ، کلیدواژه ها / ۱۳۸۰ تاکنون	منتورینگ همتا در نظام آموزش عالی	نورمگز

۳-۴ تعیین چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل

این مرحله، چارچوبی پیونددهنده است که اطلاعات به دست آمده در پیرامون آن ترکیب می شود (۴۱) از این رو چارچوب ادراکی شکل گرفته در این پژوهش حول دو مفهوم اصلی است. منتورینگ: منتورینگ به فرایندی تلقی می شود که در آن فردی به نام منتور مسئول آموزش و پرورش همه جانبه ی فرد کم تجربه می باشد (۹).

منتورینگ همتا: مدلی از مدل های منتورینگ در آموزش می باشد؛ این مدل با جفت کردن افراد با تجربه، رتبه و سطح سلسله مراتبی متفاوت در یک سطح، فرصتی برای ملاقات با دیگران فراهم می آورد (۴۲). مؤلفه ها: در این پژوهش مؤلفه ها، شاخصه ای مؤثر در اجرای برنامه منتورینگ همتا در سازمان می باشد.

۳-۵ ارزیابی کیفیت نهایی، پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده ای ملموس

هر مطالعه ای که صورت می پذیرد، باید از اعتبار و عینیت قابل قبولی برخوردار باشد؛ مطالعات کیفی و سنتز پژوهی از این قاعده نیز مستثنا نیست. در مطالعات سنتز پژوهی جستجوی جامع منجر به پیدا کردن بسیار زیادی از مطالعات مربوطه خواهند شد ولی از آنجایی که کلیه این مطالعات از کیفیت کافی و مناسبی برخوردار نمی باشند باید پس از بررسی، منابع توسط معیارهای ورود و معیارهای خروج در نظر گرفته شده در پژوهش هر یک از مطالعات پیش از ورود به تحلیل نهایی با ابزار مناسب و از نظر معیارهای تعریف شده مورد بررسی قرار بگیرد و تنها مواردی که کیفیت لازم را دارند مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. در این پژوهش از چک لیستی که شامل معیارهای مختلف برای ارزیابی کیفیت بالا، متوسط و پایین هر یک از مطالعات اولیه می باشد، استفاده شد. هدف از این امتیازدهی به مطالعات به صورت جداگانه، بالا بردن اعتبار مطالعه با ابزار مناسب چک لیست و خروج مطالعات با کیفیت پایین از فرایند پژوهش می باشد. در جدول شماره ۳ نمونه ای از چک لیست ارزیابی از ۵ مورد از مطالعات بر اساس الگوی کارل سون و همکاران آورده شده است.

جدول ۳: نمونه ای از چک لیست ارزیابی ۵ مطالعه بر اساس الگوی کارل سون و همکاران (۲۰۰۷)

ردی ف	معیار	مطالعه ۱	مطالعه ۲	مطالعه ۳	مطالعه ۴	مطالعه ۵
۱	استراتژی نمونه گیری	✓	-	✓	✓	✓
۲	روش گردآوری داده	✓	✓	-	✓	✓
۳	نحوه تجزیه و تحلیل داده ها	✓	✓	✓	-	✓
۴	تناسب طرح تحقیق باهدف تحقیق	-	✓	-	✓	✓

¹Carlsen et Al

ردیف	معیار	مطالعه ۱	مطالعه ۲	مطالعه ۳	مطالعه ۴	مطالعه ۵
۵	بیان روشن یافته‌ها	✓	✓	✓	✓	✓
۶	توجه مناسب نتیجه تحقیق	✓	-	✓	✓	✓
۷	تجانس بین پارادایم‌های هدایت‌کننده پروژه تحقیقاتی با روش‌های انتخاب‌شده	✓	✓	-	✓	✓
۸	درجه کیفیت (بالا، متوسط، پایین)	بالا	متوسط	پایین	بالا	بالا
۹	ملاحظات		نیازمند قضاوت توسط پژوهشگر سوم	خارج‌شده از فرآیند		

در این مرحله منابع استخراج‌شده حداقل توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل مورد مطالعه و از نظر معیارهای بیان‌شده در جدول شماره ۴ مورد بررسی قرار گرفتند. در صورت رد شدن مطالعه‌ای، دلیل رد شدن آن ذکر می‌گردد و در صورت اختلاف نظر بین دو نفر پژوهشگر، نفر سوم به عنوان داور در نظر گرفته می‌شود. در نهایت تعداد ۵۸ پژوهش تأیید نهایی را گرفتند و وارد بخش دیگر مطالعه شدند. با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط باهدف پژوهش، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج شدند؛ از این رو با توجه به فرآیند، کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۴ اقدام به شناسایی مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا در مقالات تأیید شده نهایی شد.

جدول شماره ۴: مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا در مقالات تأییدی (کدگذاری باز)

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا
۱	Kleist & Gillman	2006	مهارت‌های شغلی، انگیزه و عزت‌نفس، دوستی، مهارت‌های ارتباطی و ابراز وجود، حل مسئله و تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری (۲۸)
۲	Aladejana et Al	2006	رازداری؛ حمایت در پژوهش؛ ایجاد ارتباطات اجتماعی در سازمان، فرصت‌های تأمین اعتبار برای دانشگاه، توسعه گسترده شغلی، روانی و اجتماعی، مقرون‌به‌صرفه، یادگیری در محل کار برای پیشرفت حرفه‌ای، فداکاری در کار، صبر، منبع امنیت و توانایی تأمین پشتیبانی حرفه‌ای،

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
			دوستانه و قابل‌دسترس بودن منثور، پایداری منتهی، درایت، آینده‌نگری(۴۳).
۳	Pamela et Al	2007	سیالت نقش، اعتماد، تبادل تجربه و تأمل در چالش‌ها، صمیمیت و دوستی، تبادل(۲۹).
۴	Noonan & Ballinger	2007	رابطه سودمند، انگیزه، توجه کاهش هزینه‌ها، بازتعریفی نقش، خودگردانی، خودآگاهی(۴۴).
۵	Lennox et Al	2007	یادگیری و انتقال رفتار به محیط واقعی، توجه به لذت بردن از آموزش، اعتمادبه‌نفس و عزت‌نفس در خود مربیان، مهارت‌های ارتباطی بین فردی(۴۵).
۶	HILL & REDDY	2007	تخصیص زمان مناسب، مهارت‌های ارتباطی طرفین، مهارت‌های بین فردی، کاهش استرس منتهی از طریق پشتیبانی غیررسمی، سهولت انتقال و مقرون‌به‌صرفه بودن فرآیند(۳۰)
۷	Jay Moss et Al	2008	توانایی دانشی، روابط بین فردی مناسب و توجه به ابعاد روان‌شناختی / عاطفی(۴۶).
۸	Heirdsfield et Al	2008	حمایت اجتماعی و عاطفی از طرفین، تعامل مناسب، احساس تعلق به دانشگاه، تهیه دسترسی مناسب به منابع و اطلاعات(۳۱).
۹	Heirdsfield et Al	2008	توجه به ویژگی‌ها عاطفی، شناختی و فراشناختی طرفین، داشتن عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس، توجه کاهش استرس و فرسودگی شغلی در سازمان، مدیریت زمان(۳۱).
۱۰	Alicia K. Webb et Al	2009	تفکر انتقادی، رفتار حرفه‌ای منتهی، حمایت اجتماعی و عاطفی سازمان(۴۷).

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
۱۱	Kimberly	2011	تعامل مناسب، اشتراک‌گذاری تجربیات، توانایی دانشی و مهارتی منتهی، توجه به رضایت شغلی طرفین، بازتعریف شدن فرآیند (۴۸).
۱۲	Goff	2011	حمایت عاطفی و روانی از طرفین؛ توجه به پیشرفت شغلی و حرفه‌ای طرفین؛ الگوسازی مناسب رابط، حمایت روانی و عاطفی از منتهی، پشتیبانی تحصیلی از منتهی (۴۹).
۱۳	Huizing	2012	توجه به رشد شخصی در سازمان، توانایی مدیریت زمان و مهارت‌های کار گروهی، توجه به ابعاد روانی - اجتماعی افراد، احساس تعلق به سازمان (۵۰).
۱۴	Kathleen et Al	2012	روابط بین فردی مناسب، رضایت شغلی، تسهیل رشد و ارتقا حرفه‌ای افراد در سازمان (۳۲).
۱۵	Beltman & Schaeben	2012	ابعاد شخصی (اعتماد به نفس؛ مسئولیت‌پذیری؛ همدلی)، توجه به پیشرفت شغلی، توجه مهارت‌های رهبری، انگیزشی عمیق، افزایش احساس رابطه یا ارتباط با دانشگاه و افراد آن، خودآگاهی، مهارت‌های اجتماعی و بین فردی، مقبولیت منثور، آزادی در انتخاب همتا، گسترش شبکه‌های اجتماعی در سازمان (۳۳).
۱۶	Chester et Al	2013	رازداری طرفین، یکدلی، اخلاق‌مداری در روابط، درک و فهم متقابل، خودآگاهی، تفکر انتقادی، حل مسئله، سواد روان‌شناختی افراد و صلاحیت فرهنگی، مدیریت زمان و برنامه‌ریزی مناسب، اعتماد به نفس، آگاهی از ارزیابی‌ها و ظرفیت نظارت بر پیشرفت فرآیند، توجه به رویکردهای یادگیری عمیق و استراتژیک (۵۱).
۱۷	Preez	2013	افزایش توان عملیاتی و کاهش فرسایش سازمانی، افزایش درک علمی کار، خود افشاگری طرفین، تعریف اهداف مشترک، مهارت‌های رهبری و ارتباطات، مسئولیت‌پذیری، تعریف منافع مالی مشترک، نوع دوستی (۳۴)

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
۱۸	Scott et Al	2014	تدوین الگوی نقش‌ها، حمایت و پشتیبانی سازمانی، اعتماد، ماهیت حرفه‌ای روابط، توانایی مدیریت زمان و تعهد زمانی، دادن و گرفتن بازخورد (۵۲).
۱۹	Jackevicius et Al	2014	تفکر انتقادی، آگاهی از مسئولیت‌های خود در هر بخش، تعادل بین کار و زندگی، فراهم کردن زمینه ارتقاء در سازمان، متعادل ساز جنبه‌های مختلف در عضو هیئت‌علمی، برنامه‌ریزی برای پیشرفت کاری، فعالیت داوطلبانه (۵۳).
۲۰	Webb et Al	2014	تفکر انتقادی، پرورش شبکه‌سازی و فرصت‌های شغلی و پشتیبانی در ساخت تصمیمات شخصی، دانشگاهی و شغلی، مهارت‌های ارتباطی و بین فردی اعضای هیئت‌علمی، ایجاد امنیت، شنونده فعال، دوستی، حمایت روانی اجتماعی (۳۵).
۲۱	Singh et Al	2014	مبتنی بر یادگیری خودگردان، ایجاد کار راهه شغلی در سازمان، رضایت شخصی، افزایش مشارکت‌های سازمانی و حرفه‌ای، ایجاد سازمان یادگیرنده، نوع دوستی، فهمیده بودن، صبور، مسئول، فعال شنونده، برانگیزاننده، دسترسی هم‌تایان، درگیری همه اعضا (۵۴).
۲۲	Christie	2014	توسعه یک رابطه شخصی قابل اعتماد، تناسب روابط قدرت و کنترل، حمایت عاطفی و شخصی از افراد در سازمان (۵۵).
۲۳	Cynthia et al	2014	تعادل کار و زندگی، توجه به رضایتمندی شغلی اعضا، تهیه الگوی نقش، توجه حفظ اساتید و ارتقاء موفق، آگاهی از مسئولیت‌های تدریس، برنامه‌ریزی مناسب برای توسعه و پیشرفت، آشنایی با فعالیت‌های حرفه‌ای و پشتیبانی اداری (۵۶).
۲۴	Leidenfrost et Al	2014	ایجاد شبکه‌های اجتماعی جدید و دوستی، فرهنگ‌سازی در سازمان، تهیه الگوی نقش، ایجاد انگیزه در اعضا، داشتن تعهد متقابل در روابط (۵۷)

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
۲۵	Nisbet & McAllister	2015	به اشتراک‌گذاری تجربیات، توجه مهارت‌های بین حرفه‌ای یادگیری، برنامه‌ریزی شغلی و توسعه شغلی، بالا بردن اعتمادبه‌نفس، حس تعلق حرفه‌ای به سازمان، رشد شخصی از طریق بازخورد (۵۸).
۲۶	Thomas et Al	2015	انتقال تجارب حرفه‌ای، تبادل نظر آزاد، ارزیابی از خود (۵۹)
۲۷	Engler	2015	خودارزیابی، ایجاد معنا با بحث در مورد تجربیات خود، ساخت مشترک دانش و معنا سازی، توسعه کل‌نگر (شخصی، بین فردی، معرفتی). (۳۶)
۲۸	Bryant et Al	2015	محیط حمایتی، رازداری، اعتماد، خود افشایی، مهارت در دادن و دریافت بازخورد، حفظ استقلال، احساس امنیت، انعطاف‌پذیری بر اساس نیازهای فردی، تعامل و تعهد، روشن کردن انتظارات، توسعه روابط، اشتراک‌گذاری اطلاعات، مدیریت زمان، مقابله با استرس و تسهیل رشد حرفه‌ای (۶۰).
۲۹	Nu'nez et Al	2015	تهیه الگوی نقش‌ها، درک هویت‌های فردی و اجتماعی، اشتراک یادگیری (۶۱).
۳۰	Murakami & Núñez	2015	اعتمادبه‌نفس، مهارت‌های حرفه‌ای، توسعه اهداف مشترک، گفتگوهای جمعی، دیدگاه غیر سلسله مراتبی، حمایت از یکدیگر (۶۲).
۳۱	Polol et Al	2015	کشف ارزش‌های متقابل توسط همتایان؛ اهداف توسعه در اوایل کار، انسانیت، دلسوزی، ایجاد محیط بانشاط، حرفه‌ای بودن در روابط، قدردانی از تنوع و خلاقیت، خودآگاهی، چرخه عملکرد-بازتاب، روابط غیر سلسله مراتبی، آموزش یادگیری محور (۶۳).
۳۲	Rieske & Benjamin	2015	حمایت علمی، عاطفی و اجتماعی از همتایان، مهارت‌های ارتباطی بین فردی، استفاده بهینه از تجربیات و زمان، احساس تعلق اساتید با دانشکده (۶۴).

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
۳۳	Harvey et AL	2015	حمایت از یادگیری حرفه‌ای، توسعه سازوکار یادگیری متقابل، تفکر انتقادی، توجه به توسعه ارتباطات در سازمان، توجه به رضایت شغلی در سازمانی، احساس امنیت و ارزش شخصی (۶۵).
۳۴	Yusta-Loyoa et Al	2015	مهارت‌های بین فردی، رضایت شخصی نسبت به برنامه و انگیزه شخصی (۶۶).
۳۵	Waddell et al	2016	احساس تعلق به سازمان، فضای امن برای بحث در مورد نگرانی‌ها، استراتژی یادگیری برای هر دو مربی، احساس اعتماد به نفس و تعهد، جهت‌یابی نقش و پرورش مشارکت، ایجاد یک استراتژی جذب و نگهداری اعضا هیئت‌علمی (۶۷).
۳۶	Wong et Al	2016	تعریف منافع مشترک، مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، مهارت‌های مدیریت زمان (۶۸)
۳۷	Wang et Al	2016	روابط متقابل بالا، اعتماد متقابل، نگرش مثبت به کار (۶۹)
۳۸	Mills et Al	2016	تمایل به یادگیری با تعامل با دیگران، توانایی پذیرش انتقاد، وضوح نقش‌ها، رابطه گشودگی نسبت به بحث و همکاری، یادگیری مشارکتی (۷۰)
۳۹	Booth et Al	2016	یادگیری متقابل، تفکر انتقادی، خودشناسی، درک تفاوت‌های فرهنگی، توجه به تجربه، تسهیل اشتراک‌گذاری منابع، ایجاد دوستی، حمایت حرفه‌ای، توسعه ارتباطات حرفه‌ای (۷۱)
۴۰	Webb et Al	2016	توجه به کاهش میزان فرسایش علمی در دانشگاه، مهارت‌های رهبری و کار تیمی (۷۲).
۴۱	Vaughan et Al	2016	مفهوم رهبری در مدیریت، احترام متقابل و اعتماد به دیدگاه‌های یکدیگر، چشم‌اندازهای مشترک و گسترش ایده‌ها، استفاده از تقویت مثبت و تشویق‌کننده، ارتباط حمایتی (۳۷).

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا
۴۲	Sawatsky et Al	2016	توجه به توسعه روابط بین فردی و سازمانی، توسعه سیاست‌های نهادی برای حمایت از مربیگری (۷۳).
۴۳	Ryan et Al	2016	دستیابی به هدف مشترک، ایجاد ارتباطات بین فردی، خود افشایی (۷۴).
۴۴	Lapiner et al	2016	توجه به ارتقاء و حفظ اساتید، توجه به رضایت شغلی، آزادی ارائه ایده‌های جدید، ایجاد سازوکار پشتیبانی (بورسیه، کمک‌هزینه انتشارات، آموزش، پشتیبانی روانی - اجتماعی) (۷۵).
۴۵	Collier	2017	مدل‌سازی نقش، ایجاد جلسات مشاوره، مشاوره و پشتیبانی عاطفی، توجه به توسعه چشم‌انداز مشترک (۷۵۶)
۴۶	Matti Pennanen et Al	2017	رشد روابط جانبی، توجه به یادگیری متقابل، اعتماد به نفس کافی برای به اشتراک گذاشتن احساسات و تجربیات، ارزیابی شخصی یا خودشناسی، ارزیابی یا قضاوت بین فردی (۷۷)
۴۷	ERET et Al	2018	درک و همدلی، ایجاد پروژه‌های مشترک، گسترش شبکه (دیدار با دانشکده‌های جدید) و افزایش تعلق به نهاد دانشگاه (۷۸).
۴۸	Sucuoğlu	2018	سازگاری منتهی و منشور با یکدیگر، رعایت قواعد و ارزش‌های اخلاقی، شفاف‌سازی انتظارات، تعیین محدودیت‌ها، تعیین سبک مناسب ارتباطی، حساسیت در مورد جنسیت و تفاوت‌ها، ذکر مزایا و خطرات احتمالی در جلسات مشاوره، احترام به تفاوت‌های قومی و نژادی، تجزیه و تحلیل دوره‌ای، برقراری ارتباطی صمیمی و آزاد، سازمان‌یافته بودن برنامه‌ها، اشتراک‌گذاری تجربه (۷۹).
۴۹	Akinla et Al	2018	توجه به نگرش‌های شخصی، حمایت عاطفی، مهارت‌های اجتماعی، توجه به مهارت‌های رهبری در سازمان، توجه به مهارت‌های ارتباطی (۲۵).
۵۰	Lowery et Al	2018	جنبه‌های روان‌شناختی (همدلی، اعتماد، مهارت‌های ارتباطی)، حمایت عاطفی - اجتماعی، مشاوره و پشتیبانی در زمینه‌های علمی، ایجاد زمینه

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
			پیشرفت شغلی در دانشگاه، تعادل کار و زندگی و مسائل حرفه‌ای، ارتباط با همکاران و همسالان حرفه‌ای (۸۰)
۵۱	Clarke-Midura et Al	2018	محیط یادگیری حرفه‌ای، خودشناسی (۸۱).
۵۲	Geesa et Al	2018	حمایت عاطفی، تعادل بین زندگی شخصی و کاری، اعتمادبه‌نفس، استفاده از روش‌های مؤثر جذب و نگهداری، پشتیبانی علمی و روانی (۸۲)
۵۳	Skaniakos & Piirainen	2019	ایجاد گروه‌های بحث و یادگیری، الگوی یادگیری محور، حمایت عاطفی و روانی، توزیع مناسب قدرت و اقتدار، تسطیح سلسله‌مراتب، درک از خود و پیشرفت حرفه‌ای، شبکه‌سازی حرفه‌ای، تسهیم دانش (۳۸).
۵۴	McConnell et Al	2019	حمایت اجتماعی و عاطفی، اشتراک گذاشتن آزاد ایده‌ها و تجربیات با یکدیگر، اعتمادبه‌نفس، همدلی و حمایت از همدیگر، مشاوره و پشتیبانی در زمینه‌های علمی، تعادل کار و زندگی و مسائل حرفه‌ای (۸۳).
۵۵	Swart et Al	2019	دوستی؛ مهارت‌های اجتماعی؛ کمک‌های علمی؛ اعتمادبه‌نفس، مهارت‌های مدیریت زمان و کار گروهی، رهبری، حمایت عاطفی، مهارت‌های بین فردی (۸۴).
۵۶	SABEGHI et Al	2020	تعامل انسانی مبتنی بر احترام و اعتماد و پشتکار، اشتراک‌گذاری تجربیات و چالش‌ها، مشارکت، پشتیبانی متقابل و همکاری، محیط یادگیری ایمن و حمایتی، مشارکت و تیم‌همکاری، تسهیل اشتراک تجربیات بین همکاران، تعامل و بهبود ارتباطات بین فردی، فرآیند یاددهی - یادگیری دوستانه، تسهیل تعاملات بین اعضای هیئت‌علمی، کمک به ارتقا علمی رتبه علمی همکاران، رایگان بودن فرآیند و جلسات (۸۵).
۵۷	Gupta	2020	انگیزه، توجه به مدیریت و رهبری، فرهنگ‌سازمانی، ذهنیت مثبت به سازمان (۸۶).

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
۵۸	Stelter Rebecca et Al	2020	توجه به نگرش و دانش همتایان، فراهم کردن زمینه پیشرفت شغلی در سازمان، مهارت‌های اجتماعی، تعهد سازمانی (۸۷).

۳-۶ ارائه نتایج ترکیب

در این بخش، با توجه به فرآیند و فرآورده‌های سنتز پژوهی در یک نمای کلی مؤلفه‌های منتورینگ همتا مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابتدا در قسمت فرآیند سنتز پژوهی استخراج مؤلفه‌ها صورت گرفته به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز شناسایی می‌شود و سپس در قسمت فرآورده سنتز پژوهی، از آنجا که هدف سنتز پژوهی ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است، در بخش ارائه نتایج ترکیب، ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرار گرفته و با کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم ترکیب شده و مؤلفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته‌بندی کردن کلیه مؤلفه‌های منتورینگ همتا بر اساس یک مفهوم مشترک از طریق کدگذاری محوری اقدام شده است که منجر به شناسایی ۵ بُعد اصلی (کد منتخب) برای مدل منتورینگ همتا در سازمان‌های آموزشی با توجه به پیشینه پژوهشی شد، که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول شماره ۶ آورده شده است.

جدول ۶: ویژگی مدل منتورینگ همتا در سازمان‌های آموزشی

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۱]	توانایی شغلی	مهارت‌های شغلی	ویژگی فردی
[۱۱], [۱۵], [۲۳], [۳۰]	دانش و مهارت حرفه‌ای		
[۱۰]	رفتار متناسب حرفه‌ای		
[۱۳], [۴۹], [۵۵]	مهارت کار تیمی		
[۱۷]	درک علمی کار	مهارت رهبری	
[۱۷]	داشتن مهارت رهبری فرآیند	تعادل‌گرایی	
[۱۹], [۲۳], [۵۰], [۵۲], [۵۴]	تعادل بین کار و زندگی		
[۱۹]	تعادل بین جنبه‌های مختلف کاری		

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۱]	مهارت تصمیم‌گیری مناسب	مهارت تصمیم‌گیری	
[۱], [۱۶], [۳۶]	مسلط به مهارت‌های حل مسئله	مهارت حل مسئله	
[۲]	درایت	مهارت‌های ادراکی	
[۲]	آینده‌نگری		
[۱۰], [۱۶], [۱۹], [۳۹]	تفکر انتقادی		
[۱۵], [۱۶], [۳۱], [۳۹], [۵۱], [۵۳]	خودشناسی		
[۱۶], [۲۱]	درک و فهم متقابل		
[۱۶]	سواد روان‌شناختی		
[۲۹]	درک هویت فردی و اجتماعی		
[۳۹]	درک تفاوت فرهنگی		
[۲], [۲۱]	قابلیت دسترس بودن هم‌تایان		دسترسی‌پذیری
[۱], [۳۸]	انعطاف‌پذیری	ابعاد شخصیتی (منتی و منشور)	
[۱۵]	مقبولیت		
[۱۶], [۴۸]	رعایت قوانین اخلاقی (اخلاق‌مداری)		
[۱۷], [۲۱], [۳۱]	نوع‌دوستی		
[۲], [۱۶]	رازداری		
[۲]	روحیه حمایتگری		
[۲], [۲۱]	فداکاری و صبر		
[۳۷]	نگرش مثبت به کار		
[۸], [۱۵], [۲۵], [۳۲], [۳۵], [۴۷], [۵۷]	احساس تعلق به دانشگاه		
[۹], [۱۵], [۱۶], [۳۰], [۳۵], [۵۲], [۵۴], [۵۵]	داشتن اعتماد به نفس		
[۹]	داشتن عزت‌نفس		
[۱۵], [۱۷], [۱۹], [۲۱]	مسئولیت‌پذیری		
[۲۰], [۲۱]	شنونده فعال		
[۱], [۴], [۱۵], [۵۷]	داشتن انگیزه هم‌تایان		

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۴۱]	استفاده از تقویت مثبت و تشویق‌کننده	انگیزش	
[۳۸]	تمایل به یادگیری با تعامل با دیگران		
[۳۱]	قدردانی مناسب از خلاقیت		
[۲۴]	توجه به بایسته‌های انگیزشی در سازمان		
[۱], [۴۱]	حفظ عزت نفس و احترام متقابل	حفظ کرامت	الزامات و بایسته‌ها
[۳۳]	توجه به احساس ارزش شخصی		
[۴۸]	احترام به تفاوت قومی و نژادی		
[۷]	تولید دانش	مدیریت دانش پداگوژیک	
[۱۱], [۲۵], [۲۶], [۲۸], [۲۹], [۳۲], [۳۹], [۴۸], [۵۳], [۵۴], [۵۶]	اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش و تجربه		
[۲۷]	ایجاد معنا با بحث در مورد تجربیات شخصی		
[۲۷]	ساخت مشترک دانش و معنا		
[۴۸]	تعیین محدودیت‌ها	استراتژی روشن	
[۴۸]	تعیین سبک ارتباط		
[۴۸]	ذکر مزایا و خطرات احتمالی در جلسات منتورینگ		
[۷], [۹], [۴۹], [۵۴], [۵۵]	توجه به ابعاد عاطفی	شخصی‌سازی فرآیند	
[۹], [۵۸]	توجه به ویژگی شناختی		
[۹]	توجه به ویژگی فراشناختی		
[۱۳], [۵۴]	توجه به ابعاد اجتماعی اعضا		
[۱۵], [۳۴]	آزادی در انتخاب همتا		
[۱۷], [۲۸], [۴۳]	خود افشاگری همتایان		
[۱۷], [۲۸], [۳۰], [۳۱], [۴۱], [۴۳], [۴۵]	تعریف اهداف مشترک همتایان		
[۱۷], [۳۶]	تعریف منافع مالی مشترک		

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۱۹], [۲۱], [۳۴]	داوطلبانه بودن		
[۲۸]	منعطف با توجه به نیاز همتا		
[۳۱]	توجه به ارزش‌های همتا		
[۲]	داشتن صرفه اقتصادی	به صرفه بودن	
[۴]	توجه به کاهش هزینه‌ها		
[۶]	مقرون‌به‌صرفه بودن فرآیند		
[۵۶]	رایگان بودن		
[۲], [۲۰], [۳۳], [۳۵]	امنیت روانی - اجتماعی همتایان	امنیت	
[۲۸], [۵۶]	امنیت سازمانی - حرفه‌ای		
[۱۶]	داشتن استراتژی یادگیری	مبتنی بر اصول یادگیری هیپوتاگورزی	
[۳]	چالش محوری		
[۳]	تأمل محوری در مسائل		
[۲۰], [۲۱]	مبتنی بر یادگیری خودگردان		
[۳۸], [۳۹], [۴۶], [۵۶]	یادگیری مشارکتی		
[۳۳]	توسعه سازوکار یادگیری متقابل		
[۳۱], [۵۳]	آموزش یادگیری محور		
[۲], [۳۳]	یادگیری در محیط کار		
[۳], [۵], [۳۹]	تجربه محوری	مبتنی بر برنامه درسی محیط کار	
[۲۵]	مهارت‌های بین حرفه‌ای در یادگیری		
[۵]	توجه به لذت بردن از آموزش		
[۶]	تخصیص زمان مناسب		
[۹], [۱۳], [۱۶], [۱۸], [۲۸], [۳۲], [۳۶], [۵۵]	مدیریت زمان		
[۱۶], [۲۳]	برنامه‌ریزی مناسب و اصولی جریان		
[۴۸]	توجه به تفاوت‌های جنسیتی		
[۱۶]	آگاهی همتایان از ارزیابی		
[۱۶]	نظارت بر پیشرفت فرآیند		
[۱۸], [۱۹], [۲۹]	تدوین الگوی نقش‌ها و آگاه کردن افراد از مسئولیت		

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۱۸]	مشخص بودن ماهیت حرفه‌ای روابط	الزامات برنامه	
[۱۸], [۲۵], [۲۸]	مدیریت بازخورد		
[۲۶], [۲۷], [۴۶]	خودارزیابی		
[۴۶]	ارزیابی یا قضاوت بین فردی		
[۲۶], [۴۴]	تبادل نظر آزاد		
[۲۷]	دیدگاه کل‌نگر(شخصی، بین شخصی و معرفتی)		
[۲۸], [۴۸]	مشخص کردن انتظارات همتا		
[۳۰], [۳۱]	دیدگاه غیر سلسله مراتبی		
[۳۱]	ایجاد چرخه عملکرد- بازتاب		
[۳۵]	استراتژی یادگیری برای هر دو همتا		
[۴۷]	ایجاد پروژه مشترک		
[۴۸]	سازگاری همتایان		
[۴۸]	تجزیه و تحلیل دوره‌های منظم		
[۳]	سیالت نقش	نقش	
[۴]	بازتعریف شدن نقش‌ها		
[۳۵], [۳۸], [۴۵]	مدل‌سازی و وضوح نقش‌ها		
[۲], [۲۰]	توجه به توسعه روانی	توسعه حرفه‌ای	مؤلفه‌های سازمانی
[۲], [۲۰]	توجه به توسعه اجتماعی		
[۱۲], [۲۰]	توجه به پیشرفت شغلی و حرفه‌ای		
[۵۳]	ایجاد تیم‌های بحث و یادگیری		
[۲], [۱۸], [۴۱], [۵۰]	پشتیبانی حرفه‌ای		
[۸], [۱۰], [۱۲], [۲۰], [۲۲], [۳۲], [۴۴], [۴۹], [۵۰], [۵۲], [۵۳]	حمایت اجتماعی و عاطفی		
[۱۲], [۴۴]	پشتیبانی تحصیلی از اعضا(بورسیه)		
[۱۳]	توجه به رشد شخصی کارمندان		
[۲۳], [۵۲]	پشتیبانی اداری		
[۴۴], [۵۰], [۵۲]	پشتیبانی از فعالیت علمی- پژوهشی		

کد منتخب	کد محوری	کدباز	کد مقالات
	حمایت و تشویق	پشتیبانی غیررسمی از منتهی و منثور	[۶]
		ایجاد جلسات مشاوره‌های	[۴۵], [۵۰], [۵۴]
زیرساختی		تهیه دسترسی مناسب به منابع و امکانات	[۸]
		ایجاد محیط سازمانی بانشاط	[۳۱]
		توسعه شبکه‌های اجتماعی درون سازمانی	[۱۵], [۲۰], [۲۴]
		ایجاد شبکه ارتباطی بین دانشگاهی (شبکه‌سازی حرفه‌ای)	[۴۷], [۵۳]
توجه به مؤلفه‌های حرفه‌ای		توجه به فرسودگی و استرس شغلی	[۹], [۱۷], [۲۸]
		توجه به رضایت شغلی کارمندان	[۱۱], [۱۴], [۲۳], [۳۳], [۴۴]
		توجه به کاهش فرسایش علمی در دانشگاه	[۴۰]
ساختار سازمانی		بازتعریف شدن فرآیندهای سازمانی	[۱۱]
		الگوسازی نوین و مناسب روابط	[۱۲], [۲۳]
		تسهیل ارتقاء حرفه‌ای هم‌تایان در دانشگاه	[۱۴], [۱۵], [۱۹], [۲۳], [۲۸], [۴۴], [۵۰], [۵۶], [۵۸]
		تسهیل تعاملات بین اعضا	[۵۶]
		افزایش توان عملیاتی سازمان	[۱۷]
		شبکه‌سازی در سازمان	[۲۰]
		تسطیح سلسله‌مراتب	[۵۳]
		تناسب روابط و قدرت با مسئولیت	[۲۲], [۵۳]
		ایجاد کار راهه شغلی مناسب	[۲۱], [۲۵]
		توجه به رویکرد رهبری	[۱۵], [۴۰], [۴۱], [۴۹], [۵۵]
مدیریتی		رویکرد مشارکتی در مدیریت	[۲۱], [۳۰], [۴۰]
		ایجاد سازمان یادگیرنده	[۲۱]
		ایجاد استراتژی جذب و نگهداری اعضا هیئت علمی	[۳۵], [۵۲]

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۲۸], [۵۱], [۵۶]	ایجاد محیط حمایتی و حرفه‌ای		
[۴۲]	سیاست‌گذاری نهادی در حمایت از منتورینگ		
[۱۶]	توجه به صلاحیت‌های فرهنگی	الزامات فرهنگی	فرهنگی
[۲۴], [۵۷]	فرهنگ‌سازی در سازمان		
[۱], [۲], [۶], [۷], [۸], [۱۱], [۱۷], [۲۰], [۲۱], [۳۷], [۴۸], [۵۰], [۵۵], [۵۶]	تعامل و ارتباطات دوستانه	ارتباطات مثبت	ارتباطات
[۱۵], [۱۶], [۱۷], [۲۰], [۲۱], [۳۹], [۵۰], [۵۴]	همدلی		
[۴۶]	رشد روابط جانبی مثبت		
[۲], [۱۵], [۳۳], [۳۹], [۴۲], [۵۸]	توسعه ارتباط اجتماعی در سازمان	ارتباطات اجتماعی	
[۵], [۶], [۷], [۱۴], [۱۵], [۳۱], [۳۲], [۳۴], [۳۶], [۴۳], [۴۹], [۵۵], [۵۶]	مهارت ارتباط بین فردی		
[۳], [۱۸], [۲۲], [۲۸], [۴۱], [۵۰], [۵۵], [۵۶]	اعتماد متقابل هم‌تایان	اعتماد در روابط	
[۲۴], [۲۸], [۵۰], [۵۸]	تعهد در روابط متقابل		
[۴]	سودمندی ارتباطات	سودمندی	

الگوی مفهومی و چارچوب نظری می‌تواند به فهم بهتر الگوی منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه کمک کند. لذا می‌توان با فراترکیب پیشینه نظری و پژوهشی، مؤلفه‌ها و عامل‌های موجود در ابزار و یافته‌های پژوهشی را در زیرمجموعه ۵ بُعد کلی طبقه‌بندی و تلفیق کرد. بر اساس خلاصه نتایج یافته‌های پژوهش حاضر به‌عنوان الگوی جاری موفقیت منتورینگ هم‌تا از طریق منتورینگ هم‌تا در شکل ۱ ارائه شده است. همان‌طور که آورده شده تمام مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی منتورینگ هم‌تا اساتید و مدرسان دارای ارتباط متقابل باهم می‌باشد. تمام این عناصر بر یکدیگر اثرگذار هستند و رابطه بین آن‌ها غیرخطی است.



شکل ۱: الگوی استخراج‌شده ویژگی مؤلفه‌های منتورینگ همتا با توجه به پیشینه تجربی

نتیجه‌گیری

اساتید نقش مهمی در پیشبرد اهداف نظام آموزش عالی دارند در این میان اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به نقش و مأموریت مهم این دانشگاه در تربیت نیروی انسانی برای نظام تعلیم و تربیت کشور نقش مهمی در پیشبرد اهداف آموزشی کشور دارند. توجه به توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به وظایف اساتید در تربیت دانشجو معلمان منجر به بهبود فرآیندهای آموزشی دانشگاه می‌شود. در بین مدل‌های توسعه حرفه‌ای با توجه به بافت دانشگاه فرهنگیان، مدل منتورینگ هم‌تا مدل نوینی است که مورد توجه قرار دارد. در پژوهش‌های مختلف مدل‌های گوناگونی برای منتورینگ هم‌تا اساتید بیان شده است، در این پژوهش با بررسی و واشکافی پیشینه پژوهشی موجود ویژگی عناصر برنامه منتورینگ هم‌تا مورد بررسی و تلفیق قرار گرفت. در ادامه با توجه به یافته‌های پژوهش و رویکرد پژوهش موجود که تلفیق یافته‌های پیشینه پژوهشی موجود می‌باشد به خلاصه تبیین یافته‌ها پرداخته می‌شود.

بُعد فردی: در این بُعد به ویژگی هم‌تایان در منتورینگ اشاره می‌شود. جهت اجرا موفق مدل منتورینگ هم‌تا بهتر است هم‌تایان ویژگی‌هایی داشته باشند که بتوانند در کنار هم در زمینه توسعه حرفه‌ای به فعالیت بپردازند. مهارت‌های شغلی، مهارت رهبری، تعادل گرایی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت حل مسئله، مهارت‌های ادراکی، دسترسی‌پذیری، ابعاد شخصیتی و انگیزش هم‌تایان در زمینه فرآیند منتورینگ موجب تسهیل در اجرا فرآیند می‌شود. منتورینگ هم‌تا تأثیر قابل توجهی بر رشد فردی اساتید دارد مطالعات سینک و همکاران (۵۴) نشان داد منتورینگ هم‌تا سبب ایجاد صفاتی مثل رازداری، صبوری، فداکاری، نوع‌دوستی، شنونده فعال بودن می‌شود این ویژگی‌ها به نوبه خود در اجرای بهتر منتورینگ هم‌تا مؤثر واقع می‌گردد.

مؤلفه‌های سازمانی: بُعد دیگری که در تحلیل یافته‌های پژوهش‌ها و مدل‌های منتورینگ هم‌تا در اجرای منتورینگ توسط هم‌تایان نقش دارد وجود عوامل و زمینه‌های تسهیلگر در سازمان آموزشی می‌باشد. با توجه به تحلیل یافته‌های موجود در این بُعد مؤلفه‌های اصلی اثرگذار عبارت‌اند از توجه به توسعه حرفه‌ای، حمایت و تشویق هم‌تایان، فراهم کردن ابعاد زیرساختی لازم، توجه به مؤلفه‌های حرفه‌ای، ساختار سازمانی، مؤلفه‌های مدیریتی سازمان می‌باشد.

عوامل سازمانی، عواملی مربوط به سازمان است که فعالیت‌ها و اقدامات سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برنامه‌های منتورینگ نیز به‌عنوان یک ابزار استراتژیک توسعه، بهسازی منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای، کاهش درجا زدن کارکنان، توسعه مشاغل آینده، تسهیل آموزش سازمانی می‌باشد. در واقع برنامه‌های منتورینگ باید بخشی از توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی باشد (۲۶).

مؤلفه‌های فرهنگی: تحلیل پیشینه پژوهشی موجود در زمینه مدل‌های منتورینگ همتا در سازمان‌های آموزشی مشخص گردید که توجه به صلاحیت‌های فرهنگی (۵۱) و فرهنگ‌سازی در زمینه منتورینگ همتا (۵۷، ۸۶) در سازمان نقش مهمی در اجرای آن و رسیدن به اهداف موردنظر دارد. لازمه این ویژگی دارا بودن اساتید به شایستگی فرهنگی و ترویج عدالت اجتماعی است تا در دانشجویان خود نیز به پرورش این شاخصه بپردازند. اساتید باید الگوهای غنی‌سازی روابط فرهنگی، تعامل فرهنگی، کثرت‌گرایی فرهنگی را آموزش داده و ترغیب و تشویق اساتید به حفظ و تقویت فرهنگ‌های گوناگون و غیر خودی و پرهیز از تعصب فرهنگی و تشویق به همکاری فرهنگی و بهبود ظرفیت فرهنگی را در برنامه کار خود قرار دهند.

الزامات و بایسته‌ها: در اجرای برنامه منتورینگ همتا در سازمان‌های آموزشی الزاماتی برای اجرای موفق برنامه در پیشینه پژوهش مشخص گردید. در این بُعد مؤلفه‌هایی چون، توجه به حفظ کرامت همتایان، مدیریت دانش پداکوژیک در سازمان، داشتن استراتژی روشن در زمینه منتورینگ همتا، شخصی‌سازی فرآیند منتورینگ همتا، توجه به صرفه مدل منتورینگ همتا برای همتایان و سازمان، توجه به امنیت همتایان، مبتنی بودن بر اصول یادگیری هیوتاگوژی، مبتنی بودن بر برنامه درسی محیط کار، توجه به الزامات برنامه اجرایی و توجه به سیالیت نقش در اجرای منتورینگ همتا مورد تأکید و توجه بود. مطالعات کرام و ایزابلا^۱(۸۸)، موردفورد^۲(۸۹)، کورتس و لوین^۳(۹۰) و والش و همکاران^۴(۹۱) نشان داد یک ساختار مبتنی بر همتایان فرصت‌هایی را برای منورها برای به اشتراک گذاشتن افکار، تجربیات و منابع آموزشی ایجاد می‌کند. نقش منتورینگ در کاهش احساس انزوا، افزایش اطمینان و عزت‌نفس، ارتقای خوداندیشی و شایستگی‌های حل مسئله (۹۲) بهبود تفکر و توانمندی تحقیقاتی (۹۳) کاهش استرس، شکل‌گیری نگرش‌های مثبت (۹۴) عملکرد تحصیلی بهتر، (۹۵) رشد علمی و شخصی (۹۶) در حوزه‌های مختلف آموزشی تأیید شده است. در واقع منتورینگ دنیای آکادمیک و عمل را با یکدیگر پیوند می‌دهد و این خود نقطه عطف مهمی است که بر ضرورت به‌کارگیری آن در سازمان‌ها تأکید دارد.

ارتباطات: در اجرای موفق منتورینگ همتا داشتن ارتباطات مشخص و درست نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. بررسی پیشینه پژوهشی موجود نشان داد وجود ارتباطات مثبت، وجود ارتباطات اجتماعی، اعتماد در روابط و سودمندی در بین همتایان نقش مهمی در اجرای برنامه‌های منتورینگ دارد. نتایج مطالعات وب و همکاران^۵(۲۰۱۴) نشان داد منتورینگ همتا مزایای متقابل دارد. منتورینگ یک مبادله حمایت اجتماعی است. تحقیقات نشان داد که باگذشت زمان، در رابطه منتورینگ همتا سود متقابل است.

1Kram, K. E., & Isabella, L. A

2Mumford, A

3Kurtts, S. A., & Levin, B. B

4Walsh, K., Elmslie, L., & Tayler, C.

5Webb et Al

منتورینگ هم‌تا امکان ایجاد یک محیط عادلانه‌تر را دارد و با ترسیم روابط مشترک، شرکت‌کنندگان این فرصت را دارند که همدل‌تر باشند (۹۶).

منابع و مأخذ

1. Karimian, Zahra and Abolghasemi, Mahmoud. (1391). Education and maturity of faculty members in medical universities, a look at the past, a vision for tomorrow, *Journal of Higher Education*, 5 (17), pp. 76-49.
2. Mehr Mohammadi, Mahmoud (2016). The Road to Farhangian University, *Teacher Development*, Volume 35, Number
3. Zare Sifat, Sadegh; Dehghani, Marzieh; Hakimzadeh, Rezvan; Karami, Morteza; Salehi, Keyvan (1397). Missed Curricula Professional Development of Faculty Members of Iranian Universities: Ferdowsi University of Mashhad., *Quarterly Journal of Education Curriculum Studies*, 9 (17), pp. 183-216.
4. Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Ernstein, Allen C. and Hankins, Francis P. (2005) *Principles, Principles, and Curriculum Issues (Vol. I) (Holy Humiliation, translator)*.
6. Renard, Laurent (2005). *Executive Coaching for professional organizations*, PHD thesis, school of humanities, The American university of London.
7. Philips, K.R. (1998) *the Achilles. Heel of coaching*, *Training & Development*, Vol. 52, Issue 3, pp. 41-44.
8. 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.
9. Sufi, Farzaneh, Yassini, Ali and Shiri, Ardeshir (2015). *An analysis of the nature, dimensions and experiences of mentoring in schools: linking opinion and practice*. Fifth International Conference on Management and Accounting and 2nd Conference on Entrepreneurship and Open Innovation. P: 1-14.a Tehran.
10. Bland, C. J., & Schmitz, C. C. (1986). Characteristics of the successful researcher and implications for faculty development. *Journal of Medical Education*, 61(1), 22–31.
11. Byrne, M. W., & Keefe, M. R. (2002). Building research competence in nursing through mentoring. *Journal of Nursing Scholarship*, 34(4), 391–396.

12. 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.
13. 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.
14. 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.
15. Falzaran, 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.
16. Riegle, S. G. (2004). Senior female faculty and mentoring practices. Ph.D. Dissertation in Science, University of Michigan
17. 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 .
18. 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.
19. Anafarta, A., & Apaydin, C. (2016). The Effect of Faculty Mentoring on Career Success and Career Satisfaction. *International Education Studies*, 9(6), 22.
20. Mirbagher Ajrpez, Neda, Zaghari Tafreshi, Mansoureh, Mohtashami, Jamileh and Zayeri, Farid (2016) Mentoring in operating room students education: a systematic review. *Journal of Nursing Education*, (3): 47-53
21. Sorcinelli, M.D. & Yun, J. (2007). From mentor to mentoring networks: Mentoring in the new academy, *Change*, 39(6), pp. 58-60.
22. Ambrose, L. (2003). Multiple mentoring: Discover alternatives to a one-on-one learning relationship. *Healthcare Executive*, 18(4), 58-60.
23. Packard, B. W.-L., Walsh, L., & Seidenberg, S. (2004). Will that be one mentor or two? A cross-sectional study of women's mentoring during college. *Mentoring and Tutoring*, 12(1), 71-85.
24. Beane-Katner, L. (2014). Anchoring a mentoring network in a new faculty development program. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(2), 91-103.

25. Akinla, Olawunmi., Hagan, Pamela and William Atiomo .(2018). A systematic review of the literature describing the outcomes of near-peer mentoring programs for first year medical students. *BMC Medical Education* 18:98
26. 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.
27. Crawford. C.J.(2010). *Managers Guide to Mentoring*. Mc Graw-Hill, United States
28. Kleist And Gillman Debra. (2006). *The Power of Peer Mentoring: Wisconsin Council on Developmental Disabilities, using federal funds under P.L. 106-402.*
29. Pamela S. Lottero-Perdue ,Steve Fifield(2007) *A Conceptual Fram work For Higher Education Faculty Mentoring . possible by Grant Number 2 P20 RR016472-06, under the INBRE program of the National Center for Research Resources, a component of the National Institutes of Health (NIH).*
30. Hill, Ros and Reddy ,Peter .(2007). Undergraduate peer mentoring: an investigation into processes, activities and outcomes. *Psychology Learning and Teaching* 6(2), 98-103.
31. Heirdsfield , Ann M. Kerryann Walsh Sue Walker, and Lynn Wilss.(2008). Peer mentoring for first-year teacher education students: the mentors' experience: *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 16, No. 2, 109–124
32. Kathleen T. Heinrich . Oberleitner, Melinda G.(2012). How A Faculty Groups Peer Mentoring Of Each Others Scholarship Can Enhance Retention And Recruitment. *Journal of Professional Nursing*, Vol 28, No,pp 5–12 5.
33. Beltman, S., & Schaeben, M. (2012). Institution-wide peer mentoring: Benefits for mentors. *The International Journal of the First Year in Higher Education*, 3(2). 33-44.
34. Preez, Ronel Du., Steenkamp ,Leon P., Stellenbosch, Roelof S. Baard.(2013). An Investigation Into A Peer Module Mentoring Programme In Economic And Management Sciences. *International Business & Economics Research Journal – Volume 12, Number 10.*
35. Webb , Alicia K. Tenzin Wangmo , Heidi H. Ewen , Pamela B. Teaster & Laurie R. Hatch (2014) *Peer and Faculty Mentoring for Students Pursuing a PHD in Gerontology, Educational Gerontology*, 35:12, 1089-1106.
36. Engler ,Andrea Colby .(2015). *Understanding How Peer Mentors Make Meaning Of Their Role.* Accepted by the Graduate Faculty, Indiana University, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.

37. Vaughan, N., Clampitt, K., & Park, N. (2016). To teach is to learn twice: The power of peer mentoring. *Teaching & Learning Inquiry*, 4(2).
38. Skaniakos. T ., Piirainen . A. (2019). The meaning of peer group mentoring in the university context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 17(1), pp.19-33. DOI: 10.24384/EKNZ-S730
39. Cooper, H., & Hedges, L. V. (2009). Research Synthesis as a scientific process. In H. Cooper, L. V. Hedges, and J. C. Valentine (eds.), *The Handbook of Research synthesis and meta-Analysis* (pp. 3-16). US: Russell Sage.
40. Prashar, A. (2015). Assessing the flipped classroom in operations management: A pilot study. *Journal of Education for Business*, 90(3), 126-38.
41. Moffet, J. (2015). Twelve tips for “flipping” the classroom. *Medical Teacher*, 37(4), 331-336.
42. Marquardt, Michael J & Loan, Peter. (2006). *The Manager as mentor*. Westport, Conn.:Praeger, c 2006.
43. Aladejana, Anthony ., Aladejana, Francisca., Ehindero.(2006). An Analysis of Mentoring Relationships Among Teachers: A Case Study of Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 4, No.1, Spring 2006 Page 20.
44. Noonan, Mary Jo., Ballinger, Ruth ., and Rhonda Black(2007). Peer and Faculty Mentoring in Doctoral Education: *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* , Volume 19, Number 3, 251-262
45. Lennox Terrion, Jenepher ., Philion, Ruth., Dominique Leonard(2007). An Evaluation of a University Peer-Mentoring Training Programme. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 5, No.1, Page 42.
46. Moss, Jay., Teshima, John Leszcz. ., Melyn.(2008). Peer Group Mentoring of Junior Faculty: *Academic Psychiatry*, 32:3..
47. Alicia K. Webb , Tenzin Wangmo , Heidi H. Ewen , Pamela B. Teaster & Laurie R. Hatch. (2009). Peer and Faculty Mentoring for Students Pursuing a PHD in Gerontology, *Educational Gerontology*, 35:12, 1089-1106.
48. Kimberly S. Johnson., Hastings ., Nicole ., Purser ,Jama L.(2011). The Junior Faculty Laboratory: An Innovative Model of Peer Mentoring. *Acad Med*:86(12): 1577–1582.
49. Goff, Lori (2011) "Evaluating the Outcomes of a Peer-Mentoring Program for Students Transitioning to Postsecondary Education, "The Canadian Journal for the Scholarship of Teaching and Learning: Vol. 2.

50. Huizing ,Russell L. (2012) Mentoring Together: A Literature Review of Group Mentoring, *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 20:1, 27-55.
51. Chester, Andrea . Burton, Lorelle Xenos, J. Sophie and Karen Elgar1(2013). Peer mentoring: Supporting successful transition for first year undergraduate psychology students: *Australian Journal of Psychology* 2013; 65: 30–37.
52. Scott P. Kissau , King. E. Tosky (2014). Peer Mentoring Second Language Teachers: A Mutually Beneficial Experience? *Foreign Language Annals*, Vol. xxx, Iss. xxx, pp. 1–18. © 2014 by American Council on the Teaching of Foreign Languages. DOI: 10.1111/flan.12121.
53. Jackevicius, Cynthia A. Jennifer Le, d,e,f Lama Nazer, Karl Hess, Jeffrey Wang, and Anandi V. Law(2014). A Formal Mentorship Program for Faculty Development: *American Journal of Pharmaceutical Education*, 78 (5) Article 100.
54. Singh Satendra., Singh, Navjeevan, Upreet Dhaliwal(2014). Near-peer mentoring to complement faculty mentoring of first-year medical students in India. *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*, 11: 12
55. Christie, Hazel (2014) Peer mentoring in higher education: issues of power and control, *Teaching in Higher Education*, 19:8, 955-965.
56. Cynthia Jackevicius, BScPhm, PharmD, MSc, BCPS, A Formal Mentorship Program for Faculty Development , Submitted December 31, 2014; accepted April 6, 2014; published June 17, 2014.
57. Leidenfrost Birgit ,Barbara Strassnig ,Marlene Schütz ,Claus-Christian Carbon, Alfred Schabmann(2014). The Impact of Peer Mentoring on Mentee Academic Performance: Is Any Mentoring Style Better than No Mentoring at All? *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* 2014, Volume 26, Number 1, 102-111.
58. Nisbet, G., and McAllister, L. (2015) ‘A Critical Review of Outcomes of Peer Group Mentoring and Elements Influencing its Success and Application to Student Placement Supervisors’. *International Journal of Practice-based Learning in Health and Social Care*, 3 (2), 61-76.
59. Thomas ,Nicole. Bystydzienski ,Jill., Desai, Anand. (2015). Changing Institutional Culture through Peer Mentoring of Women STEM Faculty. *Innov High Educ* 40:143–157 .
60. Bryant Ashley Leak., Brody Abraham Aizer., Perez Adriana., Shillam, Casey , Edelman Linda S., Bond Stewart M. Foster, AOCN6 ,Victoria , & Elena O. Siegel.(2015). Development and Implementation of a Peer Mentoring Program for Early Career Gerontological Faculty. *Journal of Nursing Scholarship*, 2015; 47:3, 258–266.

61. Núñez, Anne-Marie., Murakami, Elizabeth T. Gonzales, Leslie D. (2015). Weaving Authenticity and Legitimacy: Latina Faculty Peer Mentoring: New Directions For Higher Education, no. 171
62. Murakami, Elizabeth T., Núñez, Anne-Marie. (2015). Latina Faculty Transcending Barriers: Peer Mentoring in a Hispanic-serving Institution. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 22, No. 4, 284–301.
63. Polol, Linda H., Evans, Arthur T. (2015). Group Peer Mentoring: An Answer to the Faculty Mentoring Problem? A Successful Program at a Large Academic Department of Medicine. *Journal Of Continuing Education In The Health Profession*, 35(3):192–200.
64. Rieske, Laura. Benjamin, Jo Mimi (2015). Utilizing Peer Mentor Roles in Learning Communities: New Directions For Student Services, no. 149.
65. Harvey, Marina., Ambler, Trudy Ambler & Jayde Cahir. (2015). Spectrum approach to Mentoring: an evidence-based approach to mentoring for academics working in higher education, *Teacher Development*, 21:1, 160-174.
66. Yusta-Loyoa, José María., Cepero-Ascasob, María Dolores., Prieto-Martínc, José., Abadía-Valled, Ana Rosa., Bueno-Garcíad, Concepción (2015). Peer mentoring at the university level: the importance of organization: *International Conference on University Teaching and Innovation*, 2-4.
67. Waddell, Janice., Martin, Jennifer., Schwind, Jasna K., and Jennifer L. Lapum. (2016). A Faculty-Based Mentorship Circle: Positioning New Faculty for Success: *Canadian Journal of Higher Education Revue canadienne d'enseignement supérieur* Volume 46, No. 4, pages 60 – 75.
68. Wong, Carissa, Stake-Doucet, Natalie, Lombardo, Celia, Sanzone, Lia and Argerie Tsimicalis (2016). An Integrative Review of Peer Mentorship Programs for Undergraduate Nursing Students: *Journal of Nursing Education* • Vol. 55, No. 3, 2016 141
69. Wang, Sheng., Tomlinson, Edward C And Raymond A. Noe. (2016). The Role of Mentor Trust and Protegee' Internal Locus of Control in Formal Mentoring Relationships, *Journal Psychological Association*, Vol. 95, No. 2, 358–367.
70. Mills, Joanna. Barakat, Shima and Shailendra Vyakarnam (2016). Impact of mentoring and peer-learning within a global entrepreneurship programme: See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/303766477>
71. Booth, S., Merga, M., & Mat Roni, S. (2016). Peer-mentors reflect on the benefits of mentoring: An autoethography. *International Journal of Doctoral Studies*, 11, 383-402.

72. Webb, N., Cox, D., & Carthy, A. (2016). You've Got a Friend in Me: The Effects of Peer Mentoring on the First Year Experience for Undergraduate Students. Paper presented at the Higher Education in Transformation Symposium, Oshawa, Ontario, Canada. Retrieved from [hyperlink].
73. Sawatsky, Adam P., Parekh, Natasha., Muula, Adamson S., Mbata, Ihunanya & Thuy Bui. (2016). Cultural implications of mentoring in sub-Saharan Africa: A qualitative study: *Medical Education* 2016; 50: 657–669 .doi:10.1111/medu.12999.
74. Ryan, Cathryn T. Kramer, Jessica M. and Ellen S. Cohn. (2016). Exploring the Self-Disclosure Process in Peer Mentoring Relationships for Transition-Age Youth With Developmental Disabilities. *Intellectual And Developmental Disabilities*, Vol. 54, No. 4, 245–259 .DOI: 10.1352/1934-9556-54.4.245.
75. Lapiner, Clara., Lassiter, Shana L., Brooks, Adina Berrios. (2016). Guide to Best Practices in Faculty Mentoring: Columbia University Medical Center and the Office of the Provost.
76. Collier, Peter J. (2017). Why peer mentoring is an effective approach for promoting college student success. *Metropolitan Universities* Vol. 28 No. 3 .
77. Matti, Pennanen., Hannu L. T. Heikkinen & Päivi Tynjälä. (2018): Virtues of Mentors and Mentees in the Finnish Model of Teachers' Peer-group Mentoring, *Scandinavian Journal of Educational Research*.
78. Eret E., Yerin Güneri O., & Çapa Aydın Y. (2018). Evaluation of peer mentoring program in higher education: Does it support smooth transition of new faculty to the academia? *Journal of Higher Education and Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8(3), 532-541.
79. Sucuoğlu Hale (2018). Design and Implementation of Mentoring Programs, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/326393025>, DOI: 10.4018/978-1-5225-4050-2.ch017.
80. Lowery, K., Geesa, R., & McConnell, K. (2018). Designing a peer-mentoring program for education doctorate (EdD) students: A literature review. *Higher Learning Research Communications*, 8(1).
81. Clarke-Midura, Jody., Poole, Frederick., Pantic, Katarina., Hamilton, Megan., Sun, Chongning & Vicki Allan. (2018). How Near Peer Mentoring Affects Middle School Mentees: SIGCSE'18, February 21-24, Baltimore, MD, USA 665.
82. Geesa, R. L., Lowery, K., & McConnell, K. (2018). Mentee perspectives of a first-year peer mentoring program for education doctoral (EdD) students. *International Journal of Doctoral Studies*, 13, 471-495.

83. McConnell, Kat . Geesa, Rachel Louise . Lowery, Kendra .(2019) "Self-reflective mentoring: perspectives of peer mentors in an education doctoral program", *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*
84. Swart, Arthur J. Coughlan , Lisa-Mari & Nicole Joannou. (2019). Student perspectives of a peer mentorship programme introduced at a university of technology in South Africa: *Global Journal of Engineering Education*. Volume 21, Number 3,
85. Sabeghi, Hakimeh., Vagharseyyedin, Seyyed Abolfazl And Maryam Salmni Mood(2020). Collaborative Mentoring: Perceptions of a sample of Iranian Nursing and Midwifery faculties: *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*. October 2020; Vol 8 No 4
86. Gupta, Ankur .(2020). *Mentoring Faculty for Quality Enhancement in Indian Higher Education: Model Institute of Engineering and Technology, Jammu, India.*
87. Stelter, Rebecca L., Kupersmidt, Janis B. and Kathryn N. Stump(2020). Establishing effective STEM mentoring relationships through mentor training. *Innovation .Research & Training*, 5316 Highgate Drive Suite 125, Durham, NC 27713.
88. Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28 (1), 110–132.
89. Mumford, A. (1993). *How managers can develop managers* . Hampshire, UK: Gower Publishing.
- Nguyen, T. M. H., & Luong, Q. T. (2008). A case study of a TESOL practicum in Vietnam: Voices from student teachers. Paper presented at the International Conference: Rethinking English
90. Kurtts, S. A., & Levin, B. B. (2000). Using peer coaching with preservice teachers to develop reflective practice and collegial support. *Teacher Education*, 11 (3), 297–310.
91. Walsh, K., Elmslie, L., & Tayler, C. (2002). Pairs on practicum (trial): Early childhood students collaborate with peers in preschool/kindergarten. Paper presented at the Australian Association for Research in Education (AARE) Conference, Brisbane.
92. Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., & Tomlinson, P. D. (2009). Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25(1): 207-216.
93. Masters, K. (2015). The Use of Expert Mentoring as an Adjunct to Healthcare Quality Improvement Training. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 15(2), 61-63.

94. Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82
95. Sandner, M. (2015). The effects of high-quality student mentoring. *Economics Letters*, 136, 227-232.
96. Sambunjak, D., Straus, S. E., & Marusic, A. (2011). A systematic review of qualitative research on the meaning and characteristics of mentoring in academic medicine. *Journal of general internal medicine*, 25(1), 72-78.
97. Angelique, H., Kyle, K., & Taylor, E. (2002). Mentors and muses: New strategies for academic success. *Innovative Higher Education*, 6(3), 195–209.