

## Exploring Academic Mentoring for Employability of Management Students

**Alireza Hosseini \***

M.A. in Human Resource Development, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Abbas Abbaspour**

Professor, Department of Educational Planning and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Saeed Ghiasi Nodooshan**

Associate Professor, Department of Educational Planning and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### Abstract

This research has been conducted with the aim of analyzing academic mentoring in order to employ management students. Due to explain academic mentoring and obtain appropriate data, the qualitative research method and the data type of the foundation were used. The statistical population of the study covered all professors and experts who were aware of academic mentoring. Then, semi-structured interviews were conducted with by snowball sampling method until theoretical saturation was reached. The three steps of open coding, axial coding and selective coding of Strauss and Corbin (1998) were used to analyze the data. Findings showed that 45 concepts and 18 categories were counted during the three stages of data analysis and were placed in a paradigm model. These categories are in the order mentioned: in the form of elements of causal conditions (3), main phenomenon (academic mentoring of employability of management students), contextual conditions (3), intervening conditions (2), strategies (4), consequences (4) they got findings showing that academic mentoring can develop students' competencies and skills.

**Keywords:** Mentoring, Academic Mentoring, Employability, Career Development Program, University-Industry Relations, Internship

\*Corresponding Author: aalirezah1393@gmail.com

**How to Cite:** Hosseini, A., Abbaspour, A., Ghiasi Nodooshan, S. (2023). Exploring Academic Mentoring for Employability of Management Students. *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 6(24), 83-119. doi: 10.22054/JRLAT.2022.67600.1617

## واکاوی منتورینگ آکادمیک به منظور اشتغال‌پذیری دانشجویان

علیرضا حسینی \*

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

عباس عباس‌پور

استاد گروه آموزشی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

سعید غیاثی ندوشن

دانشیار گروه آموزشی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

### چکیده

این پژوهش با هدف واکاوی منتورینگ آکادمیک به منظور اشتغال‌پذیری دانشجویان رشته مدیریت انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه اساتید و کارشناسانی را پوشش می‌داد که از منتورینگ آکادمیک اطلاع داشتند. در ادامه به روش نمونه‌گیری گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری با تعداد ۱۶ نفر از آن‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. اعتبار یافته‌ها با روش تطبیق توسط اعضا و بررسی همکار مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی Strauss and Corbin (1998) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد، ۴۵ مفهوم و ۱۸ مقوله طی مراحل سه‌گانه تحلیل داده‌ها احصاء و در قالب مدل پارادایمی قرار گرفت. این مقوله‌ها در قالب عناصر شرایط علی (۳)، پدیده اصلی (منتورینگ آکادمیک اشتغال‌پذیری دانشجویان رشته مدیریت)، شرایط زمینه‌ای (۳)، شرایط مداخله‌گر (۲)، راهبردها (۴)، پیامدها (۴) جای گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد منتورینگ آکادمیک در قالب برنامه‌ای مدون می‌تواند موجب توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های دانشجویان شود و نیاز صنایع به نیروی انسانی کارآموده را فراهم ساخته و موجبات اصلاح زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی را به وسیله ایجاد همکاری آموزشی میان دانشگاه‌ها و صنایع فراهم سازد.

کلیدواژه‌ها: منتورینگ، منتورینگ آکادمیک، اشتغال‌پذیری، برنامه توسعه فری و شغلی، ارتباط دانشگاه و صنایع، کارآموزی.

## مقدمه

تافلر<sup>۱</sup> در کتاب *ثروت انقلابی*، حرکت نظام آموزشی<sup>۲</sup> را به مثابه حرکت لاک پشت، کند و آهسته توصیف کرده و میزان رشد و هم‌زمانی آن را در مقایسه با سایر نهادها و صنایع، ناچیز قلمداد می‌کند. با نگاهی ژرف بر اندیشه تافلر و با زیر ذره‌بین قرار دادن کارکردهای نظام آموزش عالی در رشته‌های علوم انسانی، صحت و سقم دیدگاه مذکور آشکار خواهد شد. از جمله آرمان‌های نظام آموزش عالی در کنار سایر اهداف، تأمین نیروی متخصص، توسعه منابع انسانی و ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های فنی دانشجویان برای رفع نیازهای جامعه و به تبع آن مرتفع ساختن نیاز سازمان‌ها و صنایع به نیروی کار متخصص و شایسته است. از این رو پرواضح است، توجه به پرورش شایستگی‌های کلیدی و مهارت‌های مهم مورد نیاز صنایع و سایر نهادها، از جمله رسالت‌های مهم نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است (فراستخواه، ۱۳۸۹)؛ اما آنچه در صحنه واقعیت جریان دارد، در تعارض با اهداف نظام آموزش عالی است. چراکه میان مهارت‌های مورد نیاز صنایع و شرکت‌ها و آنچه در عرصه آموزش عالی اتفاق می‌افتد شکافی آشکار وجود دارد. چنین فاصله و شکافی را می‌توان از دیدگاه‌های متفاوت و متنوعی مورد تفسیر و بررسی قرار گیرد. از جمله عواملی که موجب بروز چنین شکافی شده است به نقصان و ضعف سیستم آموزشی دانشگاه‌ها برمی‌گردد. البته قابل ذکر است که نظام آموزش عالی تنها عامل اصلی ظهور دانشجویانی با کمبود شایستگی‌ها و مهارت‌های مناسب برای بازار کار نیست و عوامل متعدد درون سیستمی و فرا سیستمی بر تحقق مهم اشتغال‌پذیری<sup>۳</sup> دانشجویان تأثیر بسزایی دارد؛ لیکن آموزش عالی می‌تواند بستر مناسب را برای پاسخگویی اثربخش به جامعه ایجاد نماید. توجه به منتورینگ آکادمیک به عنوان ابزار آموزشی و توسعه‌ای قوی و استقرار آن در نظام آموزش عالی می‌تواند منجر به توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها کلیدی دانشجویان شود. همچنین بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دیجیتال می‌تواند زمینه‌ساز تحولات بسیاری در روابط استاد و شاگرد شود. یکی از مزایای منتورینگ از راه دور آن است که می‌توان از طریق برگزاری کنفرانس‌های آنلاین این فرایند را مدیریت نمود. استاد و شاگرد می‌توانند بازه‌های زمانی متعدد و منعطفی را برای تبادل تجربه در نظر بگیرند. نکته مهم دیگر آن است که در

---

1. Toffler  
2. education system  
3. employability

منتورینگ از راه دور می‌توان از تجربیات استادان متخصص و مشهوری که در دسترس مستقیم دانشجو نیستند بهره برد (Neguen & Rhodes, 2019).

### بیان مسئله

یکی از جنبه‌های عدم اشتغال‌پذیری و جدایی دانشگاه از صنعت، برنامه‌های درسی کهنه و ناکارآمد است که کماکان به شیوه‌های سنتی و به اصطلاح استادمحور تدریس می‌گردد. دانشگاه‌ها و گروه‌های آموزشی در تدوین برنامه درسی می‌توانند دو مسئله مهم را مدنظر قرار داده و متناسب با آن اقدام به طراحی برنامه درسی مطلوب کنند. مسئله اول، تدوین برنامه درسی با همکاری و مشارکت صنایع و شرکت‌ها است. حضور متخصصان و مدیران واحدهای صنعتی و سایر نهاد برای تدوین و طراحی و ارائه برنامه‌های درسی بسیار ضروری است به گونه‌ای که طراحی تک‌بعدی و اجرای یک‌جانبه برنامه درسی بدون حضور صنایع و کارفرمایان، یک برنامه درسی ناقص و عقیم خواهد بود (درویشیان و همکاران، ۱۳۹۸). مسئله دومی که در طراحی برنامه درسی باید مورد توجه قرار گیرد، تدوین برنامه درسی مبتنی بر شایستگی<sup>۱</sup> است.

افزون بر موارد یادشده گفتنی است که در دنیای متلاطم و ناپایدار در عرصه‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، ملاک‌ها و معیارهای موفقیت دانشجویان صرفاً در گرفتن نمرات عالی و داشتن مدرک دانشگاهی منحصر نیست. بلکه کسب مهارت‌های مورد نیاز بازار کار<sup>۲</sup> و تجربه کاری مرتبط با رشته تحصیلی از جمله صلاحیت‌ها و قابلیت‌هایی است که جامعه و بازار کار از دانشگاهیان و دانش‌آموختگان انتظار دارند که به همراه داشته باشند (McMurray et al., 2016). از سوی دیگر گفتنی است که بازار کار به شایستگی‌ها و مهارت‌های دانشجویان بیش از مدرک تحصیلی آنان نیاز دارد (پورآتشی و زمانی، ۱۳۹۶)؛ بنابراین بایست پیوند ویژه‌ای میان محتوای آموزشی و مهارت برقرار باشد. تحقیقات حکایت از آن دارند که در عمل میان محتوا آموزشی ارائه شده و مهارت‌های مورد نیاز بازار کار تطابق و هماهنگی قابل توجهی وجود ندارد (Ton & Storne, 2015). این امر موجب ایجاد سه چالش عمده و مهم شده است: ۱. بیکاری قریب‌الوقوع دانشجویان و روی آوردن به مشاغل غیررشته‌ای آن‌ها مرتبط نیست و در نتیجه وقوع پدیده بیکاری پنهان<sup>۲</sup>. کاهش شدید پیشرفت

1. competence

2. labor market

تحصیلی<sup>۱</sup>، سلامت روانی<sup>۲</sup> و ارتباطات اجتماعی<sup>۳</sup> به علت مبهم بودن و نامشخص بودن آینده پسا دانشگاهی دانشجویان ۳. عمیق شدن شکاف و فاصله میان دانشگاه و صنایع (شرفی و عباسپور، ۱۳۹۴)، (Meredith & Buorkel, 2008).

Pool and Sewell (2007) نیز، اشتغال‌پذیری دانشجویان را در الگویی تابعی از مدرک تحصیلی، دانش و تخصص و تجربه کاری می‌داند. این عوامل اگر با عزت نفس، خودکارآمدی دانشجویان همراه شود، اشتغال موفق دانشجویان و دانش‌آموختگان قابل دستیابی است. بر اساس این الگو، دانش و تخصص به همراه تجربه کاری لازم و ملزوم یکدیگر هستند، به گونه‌ای که اگر سیستم آموزش عالی صرفاً بر انتقال دانش تکیه نماید، رشد مهارت‌های کلیدی و مهمی که برای دانشجویان مزیت رقابتی به همراه دارد، رشد نخواهد یافت. بر این اساس یادگیری با اشتغال‌پذیری دانشجویان پیوند تنگاتنگی دارد (آقاپور و همکاران، ۱۳۹۳)

به‌عنوان مثال برگزاری و ارائه آموزش مشترک میان دانشگاه و صنعت، کارآموزی در شرکت‌ها به‌وسیله طرح و نقشه مدون، ایجاد محیط یادگیری ترکیب‌یافته از کلاس درس و محیط واقعی یادگیری می‌تواند تعامل و اتصال میان دانشگاه و صنعت را ایجاد و گسترش دهد (Glaser Segura & Mudge, 2010). توجه و پیاده‌سازی طرح‌هایی از این دست می‌تواند مزیت‌هایی مبرهنی همچون: تقویت مهارت‌های عملی ۲. افزایش انگیزه دانشجویان جهت تکمیل موفقیت‌آمیز دوران تحصیل، فراهم‌شدن فرصت‌های شغلی و تسهیل انتقال دانشجویان از محیط دانشگاه به محیط کار را به همراه داشته باشد (Gannon & Maher, 2011).

همان‌گونه که در سطور پیشین اشاره شد، ازجمله عواملی که میان دانشگاه و صنعت جدایی می‌اندازد، ناپیوستگی برنامه‌های درسی با محیط و بستر واقعی آموخته‌های نظری است. ازاین‌رو Okolie و همکاران (2019) مدلی را ارائه می‌کنند که گویای یک برنامه درسی مطلوب و متناسب با بازار کار است. دوره‌ای آموزشی که بتواند هم جنبه‌های علمی و مهارتی دانشجویان را تقویت کرده و همچنین پاسخگوی انتظارات و توقعات کارفرمایان باشد. این مدل از پنج مؤلفه: ۱. اجرای اثربخش برنامه درسی، ۲. نوآوری در تدریس، ۳.

- 
1. Achievement
  2. mental health
  3. social relations

تفکر انتقادی، ۴. یادگیری مشارکتی، ۵. مربی‌گری و راهنمایی شغلی تشکیل شده است و هر کدام از آن‌ها دارای زیرمؤلفه‌های ذیل است:

۱. اجرای اثربخش برنامه درسی: الف) مشارکت متخصصان صنعتی در طراحی و اجرای برنامه درسی، ب) آموزش کاربردی اساتید، پ) گسترش کسب مهارت‌های عملی و کلی
۲. نوآوری در روش‌های تدریس: الف) یادگیری مبتنی بر مسئله، ب) یادگیری مبتنی بر کار، پ) یادگیری مبتنی بر عمل و تمرین، ج) یادگیری مبتنی بر نیاز دانشجو
۳. تفکر انتقادی: الف) شناسایی مشکلات، ب) ارائه راه حل برای حل مشکلات، ج) مشاهده فرصت‌ها در هر مشکل
۴. یادگیری مشارکتی: الف) یادگیری در گروه‌های کوچک، ب) پروژه‌های گروهی، ج) شبکه‌سازی با متخصصان صنعتی، د) ارتباط عمیق دانشگاه و صنعت
۵. راهنمای شغلی و مربی‌گری: الف) تسهیل انتقال دانش، مهارت‌ها به بازار کار ب) ارائه مشاوره‌های شغلی

با نگاه به این مدل می‌توان دریافت که صرف توجه به یکی از جنبه‌های آموزش، یعنی ارائه نظری محتوای درسی نمی‌تواند پاسخگوی نیاز دانشجویان به مهارت‌های مهم برای اشتغال‌پذیری باشد. همچنین شکایات و کارفرمایان مبنی بر کمبود مهارت‌های مهم و کلیدی دانشجویان موجب می‌شود که سؤالی مطرح گردد که مهارت‌های مهم اشتغال‌پذیری که دانشجویان قبل از اتمام تحصیل و دانش‌آموختگان پس از آن باید داشته باشند شامل چه مواردی هستند؟

Baird and Parayitam (2019) مهارت‌های مهم و شایستگی‌های کلیدی را که دانشجویان در دوران تحصیل باید فرا بگیرند، شامل ۱. مهارت‌های میان‌فردی ۲. تفکر انتقادی ۳. توانایی حل مسئله ۴. مهارت‌های تخصصی مرتبط با رشته تحصیلی ۵. مهارت‌های کامپیوتر، اینترنت و فناوری ۶. تجربه کاری قبلی در واحدها یا شرکت‌های خصوصی می‌دانند. Abbasi and Bibi (2018) مهارت‌های مهمی را که دانشجویان باید داشته باشند این‌گونه دسته‌بندی و معرفی کرده‌اند:

۱. مهارت‌های سازگاری: منعطف بودن و پذیرا بودن نسبت به موقعیت‌های جدید ۲.
- مهارت‌های تحلیلی: توانایی جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، طراحی و آزمایش راه‌حل‌های بدیع ۳. مهارت‌های ارتباطی: مهارت ارتباط شفاهی و نوشتاری خوب ۴. تفکر خلاق: راه‌های نگرستن به مشکلات از زاویه دید بکر و ارائه راه‌حل‌های نو ۵. تفکر انتقادی: استفاده

از استدلال منطقی، معیارها، نظریه‌ها، به‌منظور بررسی مسائل خاص ۶. مهارت‌های میان‌فردی: توانایی شرکت در کار تیمی.

بر اساس دیدگاه Ishengoma and Valand (2015)، کارآموزی دانشجویان در شرکت‌ها، آموزش عملی دانشجویان در بخش صنعت، حمایت واحدهای صنعتی از پایان‌نامه دانشجویان، تجربه کار در واحدهای صنعتی، مشارکت متخصصان صنعتی در بروزرسانی واحدهای درسی می‌تواند، مهارت‌های کلیدی اشتغال‌پذیری را که به آن‌ها در سطوح فوق اشاره شد تقویت نماید. همچنین برای ایجاد مهارت‌های اشتغال‌پذیری دانشجویان توجه به ۱. فراهم آوردن و مهیا کردن برنامه‌های منتورینگ و مشاوره شغلی ۲. ترغیب و تشویق اعضای هیئت‌علمی به‌منظور تعامل و ارتباط با صنایع ۳. حضور متخصصان صنعتی در دانشگاه‌ها جهت تدریس مهارت‌های کلیدی می‌تواند شایستگی‌ها و مهارت‌های کلیدی و مهمی را که دانشجویان به آن‌ها نیاز دارند را تقویت کند.

با توجه به مسائل مطرح‌شده، باید گفت که توجه به منتورینگ آکادمیک به‌عنوان ابزار آموزشی و توسعه‌ای قوی و استقرار آن در نظام آموزش عالی می‌تواند منجر به توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها کلیدی دانشجویان شود. منتورینگ فرایندی است که فرد باتجربه‌تر، متخصص‌تر و داناتر به فرد کم‌تجربه‌تر و مبتدی یاری می‌رساند تا در حوزه‌ای خاص یا رشته‌ای ویژه پیشرفت کرده و متخصص شود (Morley, 2001). لذا پژوهش حاضر به دنبال واکاوی منتورینگ آکادمیک و یافتن راهکارهایی برای اجرای آن در رشته مدیریت است. مبانی نظری و پیشینه تحقیق در ادامه بررسی شده است.

منتورینگ آکادمیک، یادگیری و توسعه در ابعاد حرفه‌ای و فردی دو رکن مهم منتورینگ است و مزیت‌هایی فراوانی را از جنبه‌های پیشرفت تحصیلی، پیشرفت شغلی و حمایت روان‌شناختی به همراه دارد (Megginson et al., 2006). حضور منتورها در کنار اعضای هیئت‌علمی می‌تواند پشتوانه محکمی به‌منظور ارتقای کیفیت طراحی و ارائه آموزش‌های کاربردی به دانشجویان به حساب آید چراکه قرار گرفتن آنان در دانشگاه‌ها به‌عنوان بخشی از فرهنگ و ساختار آموزشی می‌تواند منجر به اثربخش‌تر شدن فرایندها و روش‌های یادگیری و تدریس شده و به دانشجویان یاری رساند تا در حرفه مدنظر و مورد علاقه خویش کاردان شوند و اشتغال آنان نیز تضمین گردد. از سوی دیگر منتور آکادمیک به دلیل ایجاد شبکه‌سازی با بخش خصوصی و واحدهای صنعتی می‌تواند بستر مناسبی را برای حضور

مداوم دانشجویان در محیط یادگیری واقعی فراهم آورد که اساتید هیئت علمی به علت سایر دغدغه‌های متعدد، قادر به انجام آن نیستند.

به اعتقاد کولی و همکاران (2020)، منتورینگ آکادمیک را ارتباطی حرفه‌ای معرفی می‌کند که میان فرد بسیار باتجربه و متخصص (اساتید آموزش دیده حرفه‌ای در آموزش عالی و متخصصین صنعتی که به سیستم آموزشی متصل هستند) با فرد کم تجربه (دانشجویان) با هدف رشد حرفه‌ای و شغلی دانشجویان شکل می‌گیرد. وی پس از بررسی سیستم منتورینگ آموزشی در آموزش عالی نیجریه بیان می‌کند؛ اجرای این رویکرد سبب توسعه راهبردهای جست‌وجوی شغلی، آموزش حرفه‌ای جهت تکمیل و تدوین رزومه حرفه‌ای دانشجویان، افزایش کارآموزی دانشجو در صنایع، افزایش دسترسی دانشجو به شبکه گسترده‌ای از متخصصان، انتقال سریع دانشجو از آموزش عالی به بازار کار و توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز کارفرمایان می‌شود Hamilton و همکاران (2019)، تلاش سال‌های اخیر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی برای کمک به دانشجویان برای به دست آوردن مهارت‌های کلیدی برای جذب موفقیت آمیز در بازار کار بوده است. به وسیله اجرای برنامه منتورینگ و با مشارکت صنعت، دانشجویان با متخصصان و افراد متبحر هماهنگ می‌شوند تا ورود دانشجویان به حلقه نیروی کار زبده به نحو عالی تحقق یابد.

در حوزه آموزش کارآفرینی نیز، امکان تدریس و ایجاد مهارت‌های کارآفرینی در کلاس درس وجود ندارد و روش‌های رایج تدریس یا مدل متداول آموزش دانشجویان را کارآفرین و متناسب با محیط اقتصادی خارج از دانشگاه تربیت نمی‌کند. و این در حالی است که به اعتقاد Kettula and Clarkburn (2012) دانش تخصصی در سه محور ارائه می‌شود: ۱. دانش رسمی: دانش و اطلاعاتی است که دانشجویان در کتب درسی و در بطن نظریه‌ها می‌یابند ۲. دانش عملی: زمانی که دانش رسمی به شیوه کاربردی و در زندگی واقعی به کار گرفته می‌شود و دانش خودتنظیمی که بر دانش فردی و ارزیابی نقادانه عملکرد فردی حکایت می‌کند. بنابراین یادگیری و تدریس کلاسیک مهارت‌آفرین نیست و به قول دانشجویان مشاهده و تمرین مطالب کلاسی در عمل منجر به رویدن شایستگی‌های کلیدی کارآفرینی می‌شود. از این رو حضور مستمر متور در آموزش عالی یعنی فردی که تجربه عالی و موفق در زمینه تجارت و کارآفرینی دارد و تاجر موفقی نیز شناخته می‌شود می‌تواند گره‌گشای بسیاری از این مسائل باشد. با گریزی مختصر به شیوه آموزشی استاد و شاگردی



در قرون وسطی، این نکته روشن می‌شود که اکثر تاجران موفق زمانی چند با اساتید خویش زیسته‌اند تا به اصول و فن تجارت و ایجاد کسب و کار وافق و تسلط یابند، دانشجویان نیز برای چیرگی در زمینه‌های تخصصی باید از آموزش رسمی فراتر رفته و گامی بلند در جهت کسب سرمایه‌های مهارتی نهفته در بستر واقعی آن بردارند (Gimmon, 2014).

Von و همکاران (2017) منتورینگ را فرایندی می‌دانند که فرد باتجربه‌تر به‌عنوان دوست و رفیق فرد باتجربه کمتر به او یاری می‌رساند تا اعتماد به نفس خویش را افزایش داده و چگونگی بالا رفتن از نردبان پیشرفت را به او می‌آموزد. در بیان دیگر، منتورینگ تعاملی است که فرد باتجربه‌تر و متخصص‌تر و تجربه، تخصص خود را با فردی که تجربه کمتری دارد به اشتراک می‌گذارد و تلاش می‌کند به روش‌های گوناگون مهارت‌ها و تخصص‌های مهم را به فرد مبتدی آموزش دهد (Shah, 2017). در این تعامل، منتور<sup>۱</sup> شخصی است بسیار متخصص، مرتبط با واحدهای صنعتی و بازار کار، دارای مهارت و دانش غنی و کاربردی که مهارت و دانش خود را به دانشجویان منتقل می‌کند (George & Mampilly, 2012). به اعتقاد Meier (2013)؛ منتورینگ مفهومی جامع و در همه رشته‌ها علمی کاربردی است. وی منتورینگ را به‌عنوان روشی تربیتی برای ایجاد تحول در رفتار، کسب دانش و مهارت جدید و تکمیل فرایند اجتماعی شدن افراد در سازمان‌ها معرفی می‌کند که بر دو رکن اصلی ۱. پیشرفت شغلی ۲. رشد و توسعه فردی استوار است. با بررسی پیشینه منتورینگ، چند نکته مهم در این تعامل حرفه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد: ۱. منتورینگ فرایندی هدفمند است. ۲. منتورینگ فرایندی تربیتی و آموزشی است: بنا بر نظر Ali and Panther (2008)؛ غایت اصلی ارتباط منتورینگ، یادگیری است. ۳. منتورینگ فرایند کسب بینش را در رفتار و نگاه منتهی تسهیل می‌کند. ۴. منتورینگ فرایند حمایتی و محافظتی است (Anderson & Shanon, 1998).

همچنین باید گفت که بر اساس مطالعات Meier (2013) و Linehan (2008) منتورینگ دارای سه هدف کلی است:

۱. منتورینگ آکادمیک: فرد باتجربه در حوزه دانشگاهی و در رشته‌های علمی به فرد باتجربه کم‌تر یاری می‌رساند تا شایستگی‌ها و دانش و مهارت‌های مهم را فرا بگیرد. منتورینگ آکادمیک در سه سطح قابل بررسی است؛ ۱. ارتباط میان عضو هیئت‌علمی و

---

1. Mentor

دانشجویان، ۲. ارتباط میان عضو هیئت علمی با تجربه بیشتر و عضو هیئت علمی تازه کار، ۳. ارتباط میان محققان برجسته و محققان مبتدی.

۲. منتورینگ شغلی<sup>۱</sup>: برنامه منتورینگ به عنوان روشی در نظر گرفته می شود تا دانش، مهارت و نگرشی که برای انجام وظیفه ای خاص مورد نیاز است، بهبود یابد. این ارتباط، فرایندی بلندمدت است که از طریق راهنمایی و مشارکت فعال فرد باتجربه تر در محیط کار رخ می دهد.

۳. منتورینگ توسعه فردی<sup>۲</sup>: افزایش اعتماد به نفس و بهبود خودکارآمدی متنی از جمله هدف های مهم و کلیدی ارتباط منتورینگ است.

منتور. Anderson and Shanon (1998)، از پژوهشگران مطرح و برجسته در این حوزه، منتور را فردی با نفوذ و دارای کاریزما تعریف می کنند. منتور به متنی یاری می رساند تا به اهداف زندگی خویش دست پیدا کند. این اهداف در زمینه رشد حرفه ای و شخصی قابل شناسایی است. بر این اساس Philip Jones (1982)، ۶ نوع منتور را شناسایی و معرفی می کند:

۱) منتور سنتی: فردی دارای اختیار و قدرت سازمانی است که سالیان متمادی و در یک دوره طولانی در سازمان حضور داشته است و از پیشکسوتان باتجربه سازمان شناخته می شود. وی از متنی های خود حمایت می کند و به آنها اجازه می دهد تا از نردبام پیشرفت و ترقی سازمان بالا بروند.

۲) رئیس حمایت گر: در بعضی سازمان ها منتورها رئیس متنی ها هستند و رابطه مستقیم و نظارتی با آنها دارند. همانند منتورهای سنتی، رئیسان حمایت گر، متنی ها را تربیت و راهنمایی می کنند لیکن آنها بیشتر به عنوان مربی عمل می کنند و در کوتاه مدت بر حل مسائل خاصی تمرکز می کنند. بنابراین ارتباط با این نوع از منتورها، ارتباطی بلند مدت نیست.

۳) مدیر ارشد حمایت گر: منتورها از مدیران بلند پایه سازمان هستند. آنها شاگردان (متنی ها) مستعد را شناسایی می کنند و شرایطی را ایجاد می کنند تا این گونه افراد توانمند در سازمان گسترش پیدا کنند. بر خلاف رؤسای حمایت گر و منتورهای سنتی، آنها هر روز در دسترس متنی ها نیستند.

---

1. career mentoring

2. personal development Mentoring

۴) منتورهای حرفه‌ای: منتورهای حرفه‌ای در زمینه حل طیف وسیعی از مشکلات و مسائل خاص شغلی مشاوره و راهنمایی می‌کنند. منتورها در این ارتباط حقوق دریافت می‌کنند و ممکن است متعلق به سازمانی دیگر باشند.

۵) حامی مالی: منتورها، از منابع مالی و وضعیت و نفوذ خودشان استفاده می‌کنند تا به منتی‌ها کمک نمایند تا برای انجام وظیفه‌ای خاص آماده شوند.

۶) پدر و مادر نامرئی: منتورها به شاگردان خود یاری می‌رسانند تا هدف‌های شغلی آن‌ها محقق شود بدون آن‌که شاگردان متوجه حمایت و کمک آن‌ها شوند. این منتورهای اصطلاحاً پشت صحنه قرار دارند.

تقسیم بندی نقش‌های منتور کلاترباک و لین (۲۰۰۴)

نقش‌های منتور	کارکردها
۱ هسته‌ای	۱. کمک به کیفیت یادگیری ۲. گسترش و ترویج یادگیری برابر برای همه ۳. کمک به امنیت و سلامتی یادگیرندگان در محیط کاری
۲ مدل نقش/دوستی	۱. حساس بودن به نیاز دیگران ۲. برقراری ارتباط با دیگران ۳. نشان دادن اعتماد به نفس و رهبری ۴. مدیریت احساسات و استرس‌ها ۵. خودش را مثبت و فعال نشان می‌دهد
۳ مربی‌گری	تسهیل فرصت یادگیری فردی و گروهی
۴ راهنمای شغلی	اطلاعات و محتوای شغلی ارائه می‌کند
۵ نظارت	مشاوره و راهنمایی مبتنی بر کار به صورت فرد به فرد ارائه می‌دهد
۶ مشاوره	فرصت‌های یادگیری ارائه و از منتی‌ها حمایت می‌کند
۷ تسهیل‌گر	در محیط کار انگیزش ایجاد می‌کند
۸ ارزیابی	نظارت بر عملکرد در محیط کاری
۹ طراحی و مدیریت یادگیری	۱. به یادگیرندگان کمک می‌کند هدف‌های عینی و کلی یادگیری روشن کنند ۲. یادگیرندگان را قادر می‌سازند تا درباره یک دوره علمی تصمیم‌گیری کنند ۳. به یادگیرندگان برای اجرای برنامه دوره عملیاتی یاری می‌رسانند. ۴. نیازمندی‌ها، فرصت‌های یادگیری فردی و گروهی را شناسایی و ساختارمند می‌کند
۱۰ رابط	۱. درباره اثربخشی و کارایی یادگیری محیط کار اطلاعات ارائه می‌کند ۲. به توسعه و پیشرفت یادگیری در محیط کار کمک می‌کند.

آشنایی با مفهوم منتور نیز اهمیت بسیاری دارد؛ Olman (1986)، منتور را فردی توصیف می‌کند که تجربه بسیار زیادی داشته و مسئولیت راهنمایی، مشاوره و فراهم کردن بسترهای مناسب رشد و ترقی افراد در سازمان‌ها و حرفه‌های مختلف را بر عهده می‌گیرد. وی

کارکردهای منتور را به نه دسته مهم: ۱. فراهم کردن و ارائه اطلاعات مهم شغلی و حرفه‌ای  
۲. ارائه تکالیف چالش برانگیز ۳. مشاوره ۴. کمک به تحرک شغلی افراد در سازمان‌ها ۵.  
ایجاد و گسترش اعتماد میان منتی و منتور ۶. ترسیم و تشریح علل و راه‌های موفقیت منتی‌ها  
۷. ارائه اطلاعات درباره سیاست‌های سازمان ۸. حافظت و ۹. برقراری ارتباط دوستی و فردی  
با منتی‌ها تقسیم می‌کند.

از نگاه Murray (2001)، الگوی نقش و حامی، دو کارکرد مهم منتورینگ هستند ولی  
با نقش منتور تفاوت دارند:

۱. حامی: می‌تواند عامل تقویت‌کننده فعال و پشتیبان هر تعداد از افراد در تمام زمان‌های  
یکسان باشد. به‌عنوان مثال حامی می‌تواند از بازیکن بیس‌بال حمایت مالی کند و یا برای  
دانشجویان فرصت‌های رشد و پیشرفت فراهم و بخشی از هزینه‌های مربوط به تحصیل آن‌ها  
را بپردازد. حامی به‌طور قطع می‌داند که از چه کسی حمایت کند اگرچه ممکن است فرد  
مورد حمایت‌شده نداند حامی چه کسی است. نقش حامی می‌تواند تا زمانی که وی، نیازی  
را مشاهده کند و تمایل برای همکاری داشته باشد، ادامه پیدا کند. همچنین، معرفی افراد  
مورد حمایت به اشخاص با نفوذ در صنعت و حرفه‌ها، تسهیل ورود افراد به نشست‌ها و  
جلساتی که معمولاً توسط افراد رده‌بالا برگزار می‌شود، ارائه پیشنهادهای هم برای موفقیت  
در فعالیت‌ها، توانمند کردن فرد مورد حمایت با ستایش از دستاوردها و توانایی‌ها از جمله  
فعالیت‌های مهم حامی‌ها در عرصه کسب و کار است.

۲. الگوی نقش: الگوی نقش می‌تواند مشابه با حامی در نظر گرفته شود و حتی تعدادی از  
افراد بدون آن که متوجه بشوند، به‌عنوان الگو نقش فعالیت می‌کنند و یا زیر نظر و با حمایت  
یک مدل فعالیت می‌کنند. هر فردی در زندگی می‌تواند الگوهای نقش متعددی داشته باشد  
و ممکن است ساختاری برای ارتباط الگوی نقش وجود نداشته باشد. این ارتباط می‌تواند تا  
زمانی که مشاهده‌کننده، رفتار مثبتی را برای تمرین و تکرار می‌بیند ادامه پیدا کند. همچنین  
الگوی نقش، موفقیت‌ها، رفتارهای موفق نمونه و پیشرفت‌ها، توانایی انجام دادن کارها و  
فلسفه‌ها و سیاست‌های سازمانی را برای منتی به تصویر می‌کشد.

۳. منتور: در مقابل، در فرایند ارتباط منتورینگ معمولاً یک منتور برای یک منتی (شاگرد)  
وجود دارد و هر کدام از آن‌ها می‌دانند که چه انتظاری از یکدیگر دارند. منتور همه یا بخشی  
از کارکردهای حامی و الگوی نقش در یک رابطه ساختارمند برای پرورش مهارت‌هایی که

متنی می‌خواهد کسب و گسترش دهد یا تجربه‌هایی که در زمان مشخص و سریع قصد دارد بدست آورد، انجام می‌دهد. همچنین منتور ممکن است با یکی یا چند تا از کارکردهای زیرشناخته شود:

هویت حرفه‌ای دانشجویان GlaserSegura . و همکاران (2010) با بررسی آموزش عالی رومانی با هدف بهبود فعالیت‌های یادگیری به منظور شکل‌گیری هویت حرفه‌ای حرفه‌ای دانشجویان، معتقداند در حالی که عناوین و محتوای دوره‌های آموزشی به روزرسانی شده‌اند، روش‌ها و فنون تدریس روزآمد نشده‌اند. به عنوان مثال در رشته مدیریت بازرگانی، سبک تدریس به شکل استادمحور یا سخنرانی و یادگیری در قالب یادداشت‌برداری کلاسی و مطالعه صرف کتاب‌های آکادمیک توسط دانشجویان بوده است. همچنین از دید دانشجویان، روش آموزشی به نحوی باید اجرا شود که تئوری‌ها به زندگی حرفه‌ای پیوند داشته باشد تا هویت حرفه‌ای دانشجویان که ترکیبی از دانش، مهارت و خودشناسی است شکل بگیرد. بنابراین مدل هویت حرفه‌ای دانشجویان بیرون از کلاس به وسیله یادگیری تجربی و مهارت‌آموزی دانشجویان در کنار متخصصان کسب کار، انجام پروژه‌ها مشترک، و در درون آموزش عالی با دعوت از متخصصان صنعتی به منظور سخنرانی درباره ماهیت صنعت در دانشگاه‌ها، گسترش روش تدریس به شیوه مطالعه موردی، شبیه‌سازی، واکاوی شغلی ایجاد و گسترش خواهد یافت. از منظر ساختاری نیز، عوامل سازمانی مانند؛ جو آموزشی خلاق و نوآورانه، مشاوره و راهنمایی و تعامل با پیشکسوتان و استقلال دانشجویان نیز تأثیر شایانی بر توسعه مهارت‌ها و شکل‌گیری هویت حرفه‌ای دانشجویان می‌گذارد. به نحوی که به اعتقاد Metso (2014) کارفرمایان به دلیل تحول شتابان دنیای کار به دنبال جذب نیروی کار مجهز به مهارت‌های نوین هستند، از این رو علاقه دارند تا در تدوین و ارائه دوره‌های آموزش حرفه‌ای دانشجویان مشارکت نمایند. به عقیده وی، تعامل دانشجویان با پیشکسوتان، شبکه ارتباطی گرانبهایی از متخصصان ایجاد می‌کند که به واسطه این تعامل حرفه‌ای، دسترسی به طیف وسیعی از دانش ضمنی و تجربه با ارزش تسهیل شده و منجر به بسط مهارت‌های حرفه‌ای دانشجویان می‌شود. وی با ارائه مدلی توسعه مهارت‌های حرفه‌ای را در گرو ایجاد و تقویت عناصر زیر می‌داند.

۱. جو نوآورانه: با ایجاد جو نوآور، دانشجویان فرصت می‌یابند که تا رویکردهای جدیدی را برای انجام وظایف و فرایندهای کاری کشف و با کاربست آن روش‌ها در حل مشکلات مهارت‌های حرفه‌ای خود را گسترش دهند.

۲. مشاوره و حمایت: توسعه سیستم مشاوره، اطمینان ایجاد می‌کند که رشد مهارت‌های حرفه‌ای دانشجویان در مسیر درست جریان دارد. حمایت مدیران، ناظران و سازمان از دانشجویان در ابعاد مالی و روان‌شناختی در حین یادگیری نقش کلیدی در رشد مهارت‌های حرفه‌ای ایفا می‌کند.

۳. تعامل با پیشکسوتان: تعامل دانشجویان با پیشکسوتان شبکه مهمی در جهت تعامل و تبادل دانش و مهارت در حرفه‌ها و فن‌های مرتبط با رشته تحصیلی ایجاد می‌کند. کنش دانشجویان با اعضای سازمان یعنی منتورها، مدیران یا کارمندان خبره سبب ارتقاء یادگیری یادگیری دانشجویان و فراگرفتن مهارت‌های مهم خواهد شد.

۴. استقلال در عمل: استقلال دانشجویان در انجام وظایف و فرایندهای کاری فرصتی برای آنان فراهم می‌سازد که تا مهارت‌های موجود را در موقعیت‌های معتبر استفاده نمایند و از تصمیم‌های خویش برای مدیریت این موقعیت‌ها بهره ببرند.

همانگونه که اشاره شد، ارتباط دانشگاه‌ها با صنایع محلی باعث گسترش و تقویت اقتصاد محلی خواهد شد. چراکه در اقتصاد مبتنی بر دانش، کسب مزیت رقابتی و بهبود کیفیت زندگی به ارتباط اثربخش میان کسب و کارها و آموزش عالی بستگی داشته و بسیاری از رقبای اقتصادی در آموزش عالی سرمایه‌گذاری کلانی کرده‌اند. بنابراین تمرکز بر آموزش حرفه‌ای دانشجویان، تلاشی به منظور ایجاد ارتباط عمیق‌تر با اقتصاد و تجارت بخشی از مأموریت‌های دانشگاه‌ها است. بر همین اساس در طول سه دهه اخیر تغییرات قابل ملاحظه‌ای در سیستم آموزش عالی انگلستان رخ داده است. به نحوی که در طول ۳۵ سال گذشته همکاری دانشگاه‌ها با صنایع با اجرای برنامه‌های یادگیری در حین کار متداول و گسترده‌تر گشته است. از طریق اجرای برنامه‌هایی نظیر کارآموزی و آموزش مبتنی بر کار، دانشگاه‌ها به دنبال آماده کردن دانشجویان برای دنیای کار هستند و مراکز آموزش عالی با نمایش گذاشتن و عرضه توانمندی‌ها و مهارت‌های روزآمد دانشجویان به کارفرمایان، ظرفیت دانشگاه‌ها را برای تأمین و ساماندهی نیاز شرکت‌ها به سرمایه انسانی زبده، افزایش می‌دهند. از این رو یکی از مدل‌هایی که باعث تحکیم ارتباط صنایع و دانشگاه‌ها و افزایش

اشغال‌پذیری دانشجویان می‌شود، مدل همکاری در ارائه آموزش یا co-delivery نام دارد (کلارک، ۲۰۰۳). به عقیده Major (2016)، صنایع از این مدل به‌منظور ارتقاء مشارکت در آموزش و یادگیری دانشجویان استفاده می‌کنند و در سطوح آکادمیک به تدوین و تدریس بخشی از محتوا می‌پردازند. محتوای آموزشی توسط صنایع پیشنهاد می‌شود و اساتید دانشگاه آن را بررسی کرده و با متخصصین صنعتی در باب نتایج یادگیری گفتگو می‌کنند. پس از تأیید محتوای آموزشی، اساتید صنعتی یا منتورها اقدام به تدریس دوره می‌کنند. از این رو یکی از ابعاد بنیادین آموزش عالی، آمیختگی آموزش آکادمیک و آموزش حرفه‌ای یا تعامل متخصصان صنعتی با دانشجویان، طراحی و گنجانیدن برنامه درسی مبتنی بر تمرین و کار در دوره‌های آموزشی است. رویکرد آموزش و یادگیری ترکیبی یعنی رویکرد رایج مبتنی بر آموزش کلاسی و هم‌زمان آموزش در محیط کار موجب کسب مزیت رقابتی برای دانشجویان برای موفقیت در رقابت جذب بازار کار می‌شود. با اجرای این راهبرد آموزشی دانشجویان قادرند تا هم دانش آکادمیک و دانش تجربی را گسترش و رشد دهند (Nicholas & Walsh, 2007).

شرکت‌های بسیاری نیز، مانند کوکاکولا به دنبال افزایش ظرفیت تولید محصولات و تربیت مدیران آینده خویش هستند. از این رو این شرکت‌ها به نقش حیاتی آموزش حرفه‌ای برای نیل به این امر مهم واقف گشته‌اند. بنابراین، مدل آموزشی منتورینگ با همکاری دانشگاه و این دسته از شرکت‌ها قابل مشاهده است. به‌عنوان مثال دانشجویان فرصت همکاری با منتور با صلاحیت را در شرکت کوکاکولا می‌یابند. آنان در کنار خط تولید و به کمک منتورها و در ۱۲ واحد درسی در کنار تاجران کسب و کار در این حوزه با درگیر شدن مستقیم با نحوه بازاریابی و فروش محصولات به کسب تجربه پرداخته و منتور کسب مهارت‌ها شایستگی‌ها برای توسعه و رشد دانشجویان تسهیل می‌کند. بدین وسیله هم مهارت کلیدی دانشجویان رشد می‌یابد و هم صنایع اطمینان پیدا می‌کنند که نیروی قابل و زبده‌ای که مدیران آینده را شکل می‌دهند استخدام خواهند کرد (Hamilton Jones, 2000).

منتورینگ در دانشگاه‌های مطرح جهان بررسی شده است:

برنامه منتورینگ دانشگاه ترینیٹی واشنگتن آمریکا، فرصتی برای دانشجویان فراهم کرده است تا در کنار منتورها در حوزه‌های عملیاتی و حرفه‌ای مرتبط با رشته تحصیلی همکاری کنند. این فرصت مطالعاتی و کارآموزی، در قالب برنامه منتورینگ با هدف ایجاد و تقویت

مهارت‌ها فنی و عملیاتی دانشجویان اجرا می‌شود (Murray, 2001). این برنامه به شکل ذیل اجرا می‌شود:

شماره	مرحله	شرح مرحله
۱	شناسایی متورها بالقوه	دعوتنامه‌هایی توسط مرکز مشاوره شغلی و انجمن دانش‌آموختگان برای متورها بالقوه در صنایع و سایر سازمان‌ها ارسال می‌شود تا متورها به علاقه‌مند به همکاری در برنامه منتورینگ هستند شناسایی شوند. این متورها در زمینه فراهم‌سازی فرصت کارآموزی، تدریس مهارت‌های شغلی فعالیت خواهند کرد.
۲	انتخاب متورها	متورها بالقوه بر اساس مناطق جغرافیایی غربال‌گری می‌شوند و تنها متورهایی که در محدوده واشنگتن دی. سی. زندگی و کار می‌کنند انتخاب می‌شوند. در این مرحله با توجه به ماهیت شغل و نوع شرکتی که در آن کار می‌کنند و توانایی آن‌ها برای مشارکت در برنامه، با آنان مصاحبه می‌شود.
۳	شناسایی متی‌ها	متی‌های بالقوه یا دانشجویانی که علاقه‌مند هستند در این برنامه شرکت نمایند، خودشان را معرفی می‌کنند. هر دانشجویی در سال سوم تحصیلی می‌تواند درخواست شرکت در برنامه را ارائه دهد.
۴	انتخاب متی‌ها	به‌طور کلی به همه دانشجویان این اجازه داده می‌شود تا وارد برنامه شوند. در این مرحله طی مصاحبه‌ای درباره ملزومات برنامه با آنان صحبت می‌شود.
۵	هماهنگی	هماهنگ‌کنندگان برنامه، متی و متور را بر اساس نیازهای حرفه‌ای و فردی هماهنگ می‌کنند به‌عنوان مثال متی‌هایی که اعلام می‌کنند در زمینه‌های بازاریابی علاقه‌مند هستند، آن‌ها با متورها متخصص در حوزه کسب و کار هماهنگ می‌شوند.
۶	آشناسازی	متورها و متی‌ها در طی جلسه‌ای با یکدیگر آشنا شده و انتظارات آن‌ها روشن می‌شود و در باره اهداف و جلسات بعدی گفتگو می‌کنند.
۷	مذاکره قرارداد	متی و متور در باره روش و نحوه انجام کارها با یکدیگر صحبت کرده و قرارداد توافقی درباره اهداف، روش‌ها، مدت زمان برنامه و نحوه مشارکت در برنامه انعقاد می‌شود.
۸	کارگاه آموزشی	طبق مرحله قبلی، کارگاه‌های شغلی در دانشگاه‌ها یا کلاس‌های عملی در صنایع برگزار می‌شود که در طی آن تجربیات متورها، دانش و مهارت‌های ویژه شغلی با دانشجویان به اشتراک گذاشته می‌شود.
۹	توجه به سمینارها	دانشجویان در هر فصل در سه سمینار شرکت می‌کنند که در آن تجربیات شغلی و یافته‌های عملی مطرح و گفتگو می‌شود.
۱۰	ارائه بازخوردهای متناوب به مدیران	مدیران برنامه به طرز پیوسته در تعامل با متی‌ها و متورها هستند و بر اجرای صحیح برنامه نظارت می‌کنند و برای حل تعارض‌ها و ناهماهنگی‌های احتمال اقدامات مقتضی را انجام می‌دهند.



شماره	مرحله	شرح مرحله
۱۱	اتمام توافق	ارتباط منتورینگ بعد از برگزاری سه ترم تمام می‌شود.
۱۲	مصاحبه خروج	با منتهی‌ها و منتورها درباره نحوه برگزاری برنامه مصاحبه می‌شود تا بازخوردهای لازم از برنامه برای بهبود آن دریافت شود.
۱۳	ارزشیابی	از معلومات و مهارت‌هایی که دانشجویان فراگرفته‌اند ارزیابی می‌شود.

در دانشگاه کوئین، برنامه منتورینگ برای دانشجویان سال سوم و چهارم کارشناسی اجرا می‌شود که به موجب آن کارفرمایان به‌عنوان منتور دانش و مهارت‌های خوشان را که حاصل تجربه مدیریتی و صنعتی مرتبط با رشته تحصیلی دانشجویان است به اشتراک می‌گذارند. منتورها در طیف وسیعی از حوزه‌های فرهنگ، تغذیه، علوم سلامت، پزشکی و مشاوره و علوم اجتماعی برای دانشجویان قابل دسترس هستند. مهم‌ترین مزیت‌های این آموزش شامل: ۱. فهم بهتر حرفه‌ها، بدست آوردن تجربه مرتبط با رشته تحصیلی و افزوده شدن آن رزومه تحصیلی و شغلی و بدست آوردن دانش دسته اول و مشاوره شغلی از سوی کارفرما است (دانشگاه کوئین، ۲۰۲۰).

در دانشگاه استرالیای غربی، برنامه ارتباط منتور شغلی اجرای می‌شود. در این برنامه متخصصان و حرفه‌ای‌ها با دانشجویان هماهنگ می‌شوند و فرصتی برای دانشجویان فراهم می‌شود تا از دانش صنعتی و تجربه شغلی منتورها بهره ببرند. هدف از اجرای این برنامه ۱. حمایت از دانشجویان برای توسعه و رشد مهارت‌های شغلی ۲. فراهم کردن دیدگاه‌ها و نگرش‌های عملی صنعتی به‌منظور افزایش یادگیری عملی آنان ۳. آماده ساختن دانشجویان برای انتقال از محیط دانشگاهی به محیط کار ۴. توسعه مهارت‌های عملی ۵. ایجاد شبکه‌های فردی و حرفه‌ای از اساتید و دانشجویان ۶. کسب روش عملی و مهارتی برای انجام کارها و فرایندها است (دانشگاه استرالیای غربی، ۲۰۲۰)

کارفرمایان به دنبال دانش آموختگانی هستند که در زمان دانشجویی از دانشگاه و کلاس‌های درس فراتر رفته باشند. از این رو در مدرسه کسب و کار دانشگاه لید طیف وسیعی از برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و افزایش تجربه‌های عملی برای دانشجویان ارائه می‌شود. یکی از این دوره‌ها، دوره آموزشی منتورینگ است که فرصت تجربه‌آموزی و مهارت‌آموزی دانشجویان در صنعت به مدت یکسال فراهم می‌شود. این دوره از کلاس‌های علمی فراتر رفته و منجر به اتصال و پیوند دانشجویان کارشناسی با فرد حرفه‌ای و متخصص می‌شود (دانشگاه لید، ۲۰۲۰).

مدل‌های گوناگونی برای فرایند و تقسیم‌بندی منتورینگ ارائه شده است که در این مجال به برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

الف. مدل انجمن روان‌شناسی آمریکا. در انجمن روان‌شناسی آمریکا (2006)، منتورینگ به ۴ مرحله تقسیم شده است. برای موفقیت در شکل‌گیری ارتباط منتورینگ توجه به پیمودن سیر صعودی مراحل آن حائز اهمیت ویژه‌ای است؛

۱. مرحله آغاز: این مرحله از شکل‌گیری برنامه منتورینگ با ورود منتور و منتهی در این ارتباط حکایت می‌کند.

۲. مرحله آموزش: مهم‌ترین مرحله یادگیری و توسعه، مرحله تربیت است. در این مرحله، منتور به آموزش منتهی می‌پردازد و درس‌های ارزشمندی که محصول تجربه و تخصص وی است به منتهی منتقل می‌کند و منتهی مهارت‌ها و دانش موردنیاز را به‌دقت فرا خواهد گرفت.

۳. مرحله جدایی: زمانی که مطلبی برای یادگیری وجود ندارد و همچنین هویت حرفه‌ای و مستقل منتهی شکل می‌گیرد، ارتباط منتور با منتهی به پایان می‌رسد.

۴. مرحله تعریف مجدد<sup>۱</sup>: ارتباط میان منتور و منتهی می‌تواند استمرار داشته باشد اما نه در قالب و شکل حرفه‌ای مراحل قبلی بلکه ماهیت این ارتباط می‌تواند به شکل دوستی اجتماعی ادامه پیدا کند و حتی منتهی می‌تواند به‌عنوان منتور بقیه افراد فعالیت کند.

ب) مدل مگینسون و همکاران (۲۰۰۶). از صاحب‌نظران برتر حوزه منتورینگ هستند که مدل چرخه زندگی را برای تشریح مراحل منتورینگ، ارائه کرده است:

۱. ایجاد توافق: در این مرحله، منتور و منتهی با گفتگو به بررسی چگونگی کار کردن با یکدیگر می‌پردازند تا قبل از شروع ارتباط منتورینگ توافق اولیه میان آن ایجاد شود.

۲. تعیین مسیر: در این مرحله، منتور و منتهی به شفاف‌سازی و تعریف مقصد و هدف از ارتباط منتورینگ می‌پردازند.

۳. حرکت: در این مرحله، اعتماد به نفس منتهی‌ها رشد می‌یابد و از وابستگی صرف به منتوررها رها شده و مستقل‌تر می‌شوند در نتیجه حمایت و نظارت منتورها از آن‌ها کم‌تر می‌شود و منتهی‌ها بیشتر فرایند منتورینگ را مدیریت می‌کنند.

۴. پایان: برنامه‌ریزی برای پایان خوب در ارتباط منتورینگ حائز اهمیت ویژه است. ارتباط منتورینگ باید به گونه‌ای پایان یابد که طرفین همواره خاطره خوبی از تجربه منتورینگ داشته باشند.

Zachary (2000) مراحل شکل‌گیری منتورینگ را با ظرافت خاصی به فرایند زراعت و کشاورزی تشبیه می‌کند. وی فرایند منتورینگ را به ۴ مرحله‌ی، آمادگی، مذاکره، توانمندسازی و موفقیت تقسیم می‌کند:

شماره	مرحله	شرح
۱	آمادگی	این مرحله به‌مثابه شخم زدن و مهیا نمودن خاک زمین کشاورزی قبل از کاشتن دانه است. زارعان در این مرحله فرایند کوددهی، هوا دهی و خیش زمین را انجام می‌دهند. آغاز فرایند منتورینگ نیز به آمادگی نیاز دارد. انگیزه و هدف از ایجاد ارتباط برای طرفین قبل از شروع فرایند منتورینگ باید مشخص و ارزیابی شود. متنی‌ها باید تمایلات و انگیزه خودشان را تعیین کنند. نکته بسیار مهمی که درخور توجه است ذکر این مطلب است که داشتن تجربه یا تخصص زیاد برای منتور یا متنی شدن کافی نیست و اگر طرفین آمادگی این ارتباط را نداشته باشند فرایند منتورینگ، نا امید کننده خواهد بود.
۲	مذاکره	در این مرحله، کشاورز دانه را در زمین می‌کارد. منتور و متنی درباره هدف‌های یادگیری و رئوس مطالب گفتگو کرده و نتایج مطلوب یادگیری به همراه معیارهای ارزیابی موفقیت ارتباط منتورینگ را روشن می‌سازند. منتور و متنی بر اقدام عملیاتی به‌منظور دستیابی به هدف‌های یادگیری بر اساس زمان بندی مشخص توافق می‌کنند و مشکلات احتمالی آتی را در فرایند منتورینگ شناسایی می‌کنند.
۳	توانمند سازی	بعد از آماده سازی زمین کشاورزی و کاشت دانه، فرایند رشد دانه و تبدیل آن به جوانه و گیاه آغاز می‌شود. مهم‌ترین مرحله اجرای برنامه منتورینگ که از حیث زمانی طولانی‌ترین نیز است، مرحله توانمندسازی است. در این مرحله اهداف فرایند منتورینگ تدوین شده است و منتور جو مناسب یادگیری را ایجاد می‌کند. متنی با سرلوحه قرار دادن رفتار حرفه‌ای منتور و مشاهده چگونگی انجام کارها بر نحوه انجام کارها و دلایل تصمیم‌ها پی خواهد برد. وی به‌وسیله پرسش از منتور و تمرین و تکرار همراه با خلاقیت در انجام وظیفه‌ها؛ مهارت و دانش لازم را فرا خواهد گرفت.
۴	مرحله موفقیت	این مرحله بر برداشت محصول و رشد کامل دانه دلالت می‌کند. زمانی که اهداف یادگیری محقق می‌شود و نتایج نهایی‌ای که در مرحله سوم منتور و متنی به توافق رسیده بودند حاصل می‌شود، ارتباط منتورینگ به پایان خود نزدیک می‌شود. به عبارت دیگر این مرحله، فرایند ارزشیابی و تشکر از منتور در فرایند منتورینگ است، و فرصتی است برای ارزیابی یادگیری فردی و کاربرد آن در موقعیت‌ها و شرایط دیگری است.

Murray (2001) به بررسی و معرفی مدل جامع منتورینگ می‌پردازد که در همه سازمان‌ها با اندازه‌های گوناگون قابل اجرا است:

ابعاد مدل	شرح ابعاد
۱	ارزیابی نیازها و اهداف سازمان
۲	ارزیابی آمادگی
۳	شناسایی متنی
۴	توسعه فرایند اهداف و برنامه
۵	هماهنگی میان منتور و شاگرد
۶	جهت دهی منتور و متنی
۷	طراحی برنامه توسعه
۸	مذاکره توافق

آغاز هرگونه برنامه منتورینگ با هدف‌ها، نیازهای شناسایی شده و فرصت‌هایی که سازمان با آن‌ها مواجه می‌شود، همراه است. تعیین وضعیت مطلوب و بررسی واقعیت جاری منجر به ایجاد داده‌هایی می‌شود که شکاف‌ها و تصمیم‌گیری‌های واقع‌گرایانه را توصیف می‌کند.

این مرحله داده‌هایی را از محیط برای بررسی حیات برنامه منتورینگ جمع‌آوری می‌کند. سطوح تعهد و حمایت از فرایند تحلیل می‌شود و با سایر فرایندهای بهبود عملکرد معین، تطبیق داده می‌شود. مصاحبه‌های انفرادی و مصاحبه با مدیران ارشد و اجرایی داده‌های موردنیاز را اینجا ثبت می‌کند.

در این مرحله سازمان گروه‌های واحد شرایط را برای ورود به فرایند منتورینگ شناسایی می‌کند. به‌عنوان مثال زمانی که سازمان به نقصان در مهارت‌ها و دانش‌های گروهی از مهندسان پی می‌برد، فرایند منتورینگ برای رفع نقص مهارتی این گروه تدوین می‌شود

در این قدم، نتایج مطلوب فرایند منتورینگ، ثبت می‌شود. برنامه اقدام عمل و زمان موردنیاز آن برای راهنمایی تیم هماهنگ‌کننده و سایر افراد در طی اجرای برنامه ایجاد می‌شود

منتور به‌طور آزمایشی با شاگردی خاص بعد از شناخت دانش‌ها، تجربه‌ها و مهارت‌های مورد تقاضای شاگرد و قابلیت منتور برای ارائه راهنمای عملی و تمرین در این حوزه‌ها، تطبیق داده می‌شود.

اگر برنامه جهت‌دهی یا آشناسازی به خوبی انجام شده باشد، شروع فعالیت عالی و خوب در انتظار طرفین خواهد بود. تعهد زمانی، انواع فعالیت‌ها، حمایت بودجه، ارتباط با رئیسی طبیعی و گزارش نیازمندی‌ها برخی موضوعاتی هستند که در جهت‌دهی به منتورها گنجانده می‌شود.

به‌طور ایده‌آل آشنایی شاگردان با یکسری از اهداف شغلی و هدف‌های عینی توسعه قبل از شروع کار با منتور مفید است. تهیه پیش‌نویسی از برنامه منتور یا سازمان می‌تواند منجر به بهبود بحث و گفتگو با منتور برای کسب توافق شود.

توافق روشن و شفاف، پایه و بنیاد ضروری شکل‌گیری ارتباط خوب میان منتور و متنی است. این توافق می‌تواند یا به شکل مکتوب یا به صورت شفاهی ایجاد شود. این توافق شامل: زمان برنامه منتورینگ، نقش‌ها و مسئولیت‌های منتور و متنی، تعدد و تکرار جلسات و... .

ابعاد مدل	شرح ابعاد
۹ اجرای برنامه توسعه	این مرحله اصلی و هسته‌ای منتورینگ است و تا زمانی که منتی به کمک احتیاج داشته باشد، ادامه می‌یابد. این ارتباط یا به شکل چهره به چهره است و یا از طریق تلفن صورت می‌گیرد.
۱۰ تسهیل تبادل تجربه	جلساتی برای تبادل تجربه‌ها و مهارت‌ها میان منتور ها و منتی‌ها برگزار می‌شود. این جلسات درباره موضوعاتی نظیر: بازخوردهای هر دوره آموزشی، برنامه‌ریزی درباره عملکردها و مربی‌گری
۱۱ اتمام توافق	ارتباط منتورینگ به منظور رشد و توسعه مهارت‌های خاص یا شایستگی‌های مهمی آغاز می‌شود. این ارتباط حرفه ممکن است به دلایل متعددی پایان پذیرد. نکته مهم ایجاد مکانسمی است که افراد بدون دلخوری یا ایجاد تنش به ارتباط منتورینگ پایان دهند.
۱۲ ارزیابی فرایند	این مرحله به بررسی شکاف‌های که قبلاً شناسایی شد و هدف‌های برای رفع آن شکاف‌ها می‌پردازد. داده‌های جمع‌آوری شده از فرایند منتورینگ بازخورد خوبی برای بهبود عملکرد ارائه می‌کند.

اهمیت منتورینگ در پژوهش‌های بسیاری مورد تأکید قرار گرفته است. بمبئی‌رو و همکاران (۱۳۹۹) به این نتیجه رسیدند که پیامدهای پیاده‌سازی منتورینگ دانشجویی در حوزه آموزش علوم پزشکی در ابعاد متعددی بروز داشته است و تأثیرات قابل تأملی در ایجاد بالندگی دانشجویان و به تبع آن ارتقای نظام سلامت کشور دارد. همچنین ضرابی و همکاران (۱۳۹۶) بیان می‌کنند که میزان سازگاری و انگیزه تحصیلی دانشجویانی که وارد فرایند منتورینگ می‌شوند در مقایسه با سایر دانشجویان تفاوت فراوانی داشته و افراد شرکت‌کننده سازگاری بیشتری با محیط دانشگاه داشتند و میان معدل آنان نیز بالاتر رفته است. Okolie و همکاران (2020) اذعان می‌دارند که برنامه آموزش منتورینگ شغلی باعث تسهیل: ۱. یادگیری مادام‌العمر ۲. کسب مهارت‌های جدید برای رشد شغلی، اشتغال‌پذیری دانشجویان و فراهم شدن مربی‌گری برای انتقال ساده دانشجویان از دانشگاه به محیط کار می‌شود. بر اساس یافته‌های (Shestopalova, 2019). یکی از الزاماتی که در تهیه و تدوین برنامه درسی دانشگاهی باید رعایت شود، مشارکت متخصصان و کارشناسان حوزه صنایع در تدوین، اصلاح و به روزرسانی برنامه درسی دانشگاه در کنار اعضای هیئت علمی است. منتورها به‌عنوان متخصصانی که به دقت نیاز صنایع و سازمان‌ها را به مهارت‌ها و شایستگی‌های کلیدی شناسایی می‌کنند، قادر خواهند بود تا نگاه جامع‌تری به برنامه درسی دانشگاه‌ها داشته

و با مشارکت سایر کارشناسان در جهت تدوین و اجرای بهترین برنامه درسی مبتنی بر شایستگی و مهارت، نقش چشمگیری را ایفا نمایند. همچنین همیلتون و همکاران (2018) بیان می کنند که اجرای این برنامه باعث افزایش بیش متی ها درباره آینده شغلی شان می شود و به وسیله انجام بخشی از وظایف و مسئولیت های متور در صنعت، مهارت های فنی مورد نظر را فرا گرفته و بدین وسیله اعتماد به نفس آن ها برای جست و جوی شغلی و کشف گزینه های آن و موفقیت در مصاحبه های شغلی افزایش می یابد.

روشن نبودن آینده شغلی دانشجویان و عدم اتصال رشته های علوم انسانی به واقعیت زندگی یکی دیگر از علت هایی است که نقش منتورینگ را پررنگ تر می کند. یکی از کارکردهای منتورینگ و وظایف متورها تصویرسازی درست و نشان دادن مسیر آینده تحصیلی و شغلی دانشجویان به آنهاست. دانشجویانی که به تازگی در دانشگاه پذیرفته شده اند، با آینده شغلی و آینده رشته تحصیلی خود، بیگانه هستند در این شرایط یکی از وظایف متورها اجتماعی کردن و آشنا کردن دانشجویان نو ورودی با رشته تحصیلی، دانشگاه و ظرفیت ها و پتانسیل های رشته تحصیلی است. دانشجویان زمانی که از همان ابتدا با چشم انداز رشته تحصیلی و جایگاه آن در بازار کار آشنا شوند، علاقه و شوق فراوانی را جهت ادامه تحصیل پیدا می کنند (Crip & Cruz, 2009).

همکاری مشترک شرکت های محلی برای ارائه آموزش های تکمیلی در آموزش عالی یکی از ظرفیت های توسعه برنامه منتورینگ است. از این رو Spence and HyamsSsekasi (2015) پژوهشی با هدف واکاوی همکاری و تلاش شرکت های محلی برای افزایش مهارت های اشتغال پذیری دانشجویان از طریق نظارت نزدیک و ارتباط منتورینگ حمایتی انجام دادند. یافته های پژوهش حاکی از پاسخ مثبت شرکت کنندگان به برنامه منتورینگ بود. از دیدگاه متی ها اعتماد به نفس، مهارت های اشتغال پذیری و شبکه سازی افزایش پیدا کرد و از نگاه متورها مرحله هماهنگ شدن آنان با متی ها چالش برانگیز بوده است. دانشجویان از جنبه هدایت شغلی دچار نقصان بودند که به نظر رسید در طی فرایند منتورینگ کاهش یافت.

## روش

از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. چراکه در زمینه منتورینگ آکادمیک، مشخص شدن ابعاد ماهیت و نوع ارتباط آن با دانشگاه و صنایع در مرکز توجه قرار می گیرد.

در تحقیق حاضر با توجه به هدف اصلی پژوهش، روش تحقیق بکار گرفته شده کیفی بوده و همچنین در تحقیق حاضر، جهت شناسایی مؤلفه‌های منتورینگ آکادمیک با تأکید بر اشتغال‌پذیری دانشجویان رشته مدیریت ابتدا ادبیات نظری و پژوهشی مورد بررسی قرار گرفت و سپس برای تدوین یک الگوی جامع از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با اساتید و خبرگان مطلع استفاده شد. جامعه آماری در این مرحله شامل افرادی بودند که نسبت به موضوع پژوهش آگاهی کامل داشتند و هم از کارکردهای دانشگاه و هم فعالیت‌های صنایع مطلع بودند از این رو از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی جهت شناسایی افراد مطلع استفاده شد. نمونه‌گیری از شرکت‌کنندگان در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری<sup>۱</sup> رسید. مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی در جدول ذیل آورده شده است:

مدت مصاحبه	تخصص مشاهده شونده	کد مصاحبه‌شونده
۳۲ دقیقه	استادیار	M1
۳۵ دقیقه	استادیار	M2
۴۵ دقیقه	استادیار	M3
۳۳ دقیقه	دانشیار	M4
۵۴ دقیقه	استادیار	M5
۴۵ دقیقه	استادیار	M6
۴۲ دقیقه	استادیار	M7
۳۵ دقیقه	دانشیار	M8
۲۶ دقیقه	استادیار	M9
۳۵ دقیقه	استادیار	M10
۴۵ دقیقه	دانشیار	M11
۴۰ دقیقه	دانشیار	M12
۴۵ دقیقه	استادیار	M13
۵۰ دقیقه	مدرس دوره‌های آموزشی سازمان‌ها	M14
۳۵ دقیقه	استادیار	M15
۲۰ دقیقه	کارشناس حوزه آموزش عالی	M16

همچنین باید خاطر نشان کرد که داده‌های پژوهش به وسیله فرایند کدگذاری و بر اساس

## 1. Theoretical Saturation

سیاق نظریه برخاسته از داده بنیان (1998) Strauss and Corbin تحلیل شد.

### یافته‌ها

بر اساس کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت ۶ دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها (کنش‌ها یا واکنش‌ها) و پیامدها قرار گرفته‌اند. لازم به ذکر است که در هر بخش تنها یک یا دو نمونه از مصاحبه‌ها آورده می‌شود.

الف) مقوله محوری. در پژوهش حاضر منتورینگ آکادمیک اشتغال‌پذیری دانشجویان مقوله محوری است زیرا نقش محوری را داراست به نحوی که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. این مقوله متشکل از مفاهیمی نظیر «توجه به مهارت‌های متنوع» و «طراحی برنامه توسعه فردی و شغلی» است.

«دانشگاه‌ها مسئولیت فرایند مدیریت استعداد و منتورینگ آکادمیک اشتغال‌پذیری دانشجویان را نپذیرفته‌اند و در راستای دادن مدرک تحصیلی گام برمی‌دارند. چقدر اساتید و مسئولین نگاه اشتغال‌زایی دارند چقدر در زمینه اشتغال‌زایی آموزش دیده‌اند. مدیریت جذب یعنی دانش و مهارت شناسایی فرصت؛ یعنی هر چه استعداد وجود دارد جمع کنید تا یک فرصتی را شناسایی کنید» (مصاحبه‌شونده شماره ۶).

«جامعه دانشگاهی را مانند یک موجود زنده بسیار حجیم و بزرگ در نظر بگیرید که اجزای اصلی‌اش با هم ادغام شده‌اند تا شخصیتی متمایز را شکل دهند با مجموعه‌ای از توانایی‌ها و ضعف‌ها؛ بنابراین دانشگاه‌ها، بخشی از اجتماع بزرگ‌تری هستند که به هدف مشترک ترویج روحیه اشتغال‌زایی خدمت می‌کند» (مصاحبه‌شونده شماره ۸).

ب) شرایط علی. شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارد. سه مقوله «عوامل فردی»، «عوامل درون‌سازمانی» و «عوامل میان‌سازمانی» به‌عنوان مقولات علی در نظر گرفته شده‌اند.

«آموزش برای مقصد خاصی ارائه نمی‌شود و نقشه راه برای آن‌ها نداریم و در دانشگاه مهارت‌های فردی ضعیف است و تکنیک‌ها را تعلیم نمی‌دهیم. دانشگاه‌ها نقش‌های خود را تغییر داده‌اند آن‌ها باید در پی اجرایی شدن دانش باشند ولی متأسفانه مأموریت دانشگاه‌ها از جایگاه اصلی خودش خارج شده است. فرهنگ غالب از اشتغال‌زایی حمایت نمی‌کند.» (مصاحبه‌شونده شماره ۳).



«در سیستم‌ها آموزشی پیشرفته بین ترم دو و سه و حالا چهار. به دوره آموزشی می‌دارن که این دوره سه‌ماهه است و اگر دانشجویها در این دوره‌های سه‌ماهه شرکت نکنند و همان‌طور که شما می‌گین با خبره‌ها نیز فعالیت می‌کنند، به دانشجویان فارغ‌التحصیلی نمیدن» (مصاحبه‌شونده شماره ۹).

«چون دانشگاه‌ها ارتباطی با دانشگاه‌های فرهنگیان ندارند و وزارت آموزش و پرورش هم با وزارت علوم ارتباطی نداره و تعیین ظرفیت معلم دست دانشگاه‌ها نیست و مثل این می‌مونه که ما یک سیستم تبادلی نداریم نه ما به اونا وصلیم و نه اونا به ما. در این شرایط درس کارورزی بی‌معنی میشه» (مصاحبه‌شونده شماره ۸).

«در رشته‌هایی مثل مهندسی و پزشکی که گفتم شما آزمایشگاه می‌بینی، تجهیزاتی میداری، امکاناتی میداری؛ اما شما چجوری می‌تونید فرصتی فراهم کنین یا یک آزمایشگاه سازمانی ایجاد کنین تا دانشجویها بتوانند در این آزمایشگاه‌ها فعالیت کنند؟ تلاش‌های بسیاری در دنیا انجام شده تا بتوانند آزمایشگاه‌های سازمانی را بیارند داخل دانشگاه‌ها و تقریباً همه این تصمیم‌ها شکست خورده. چیزی که مهمه آینه که ما بیایم فرصت‌های عملی برای بچه‌ها ایجاد کنیم» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۰).

ج) شرایط مداخله‌گر. شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع و شرایط هستند که پس از شروع مطالعه و در حین انجام پژوهشی رخ می‌دهند. در پژوهش حاضر شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرایند متورینگ آکادمیک دانشجویان تاثیرگذار هستند.

در پژوهش حاضر شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرایند متورینگ آکادمیک دانشجویان تأثیرگذار هستند. «نگرش نسبت به اشتغال دانشجویان» و «برنامه‌های درسی» به‌منزله عوامل مداخله‌گر در طراحی الگوی متورینگ آکادمیک اشتغال‌پذیری دانشجویان در نظر گرفته شده است.

«به نظر من نگرش‌ها و دیدگاه مداخله‌گر هست چه در ارزیابی و چه در تسریع این طرح، به‌وسیله معرفی صحیح‌تر و ایجاد کارگاه‌هایی که نقطه اثر این طرح هستند می‌توان این شرایط را ایجاد کرد» (مصاحبه‌شونده شماره ۵).

«طراحی برنامه درسی که طراحی می‌شه و شورای انقلاب فرهنگی تأیید می‌کنه اینا بد طراحی شده» (مصاحبه‌شونده شماره ۹).

د) شرایط بستر. در این پژوهش مقوله‌های هدف‌گذاری کلان، تئوری بودن دروس، عدم به‌کارگیری اساتید متخصص بیرونی و توازن بین بازار کار و پذیرش دانشجویان به‌منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است.

هدف‌گذاری به‌عنوان یک عامل که بستر و زمینه نامناسب از نگاه متخصصان به‌عنوان بستر و عامل زمینه‌ای مطرح شده است:

«ریشه مشکلات را من در هدف‌گذاری‌های کلان می‌بینم. نگاه ما به دانشگاه از یک دانشگاه نخبه‌گرایی به دانشگاه توده‌گرایی تبدیل شده است» (مصاحبه‌شونده شماره ۳).

«کارشناسی مدیریت صنعتی برای جمع‌بندی باید کارآموزی داشته باشه و میایم، ۱۴۸ واحد تعریف می‌کنیم، ۴ واحد می‌گیرم برو کارآموزی. در دوره کارشناسی ارشد هم که هیچی نداریم حالا دوره دکتری حوزه آکادمیکه و نظریه و غالباً هم در دنیا دوره‌های کارآموزی ندارند. نگاه ما مهمه ما رشته مدیریت یا حسابداری در بستر کارخونه تعریف کنیم» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱).

«کارشناسی مدیریت صنعتی برای جمع‌بندی باید کارآموزی داشته باشه و میایم، ۱۴۸ واحد تعریف می‌کنیم، ۴ واحد می‌گیرم برو کارآموزی. در دوره کارشناسی ارشد هم که هیچی نداریم حالا دوره دکتری حوزه آکادمیکه و نظریه و غالباً هم در دنیا دوره‌های کارآموزی ندارند. نگاه ما مهمه ما رشته مدیریت یا حسابداری در بستر کارخونه تعریف کنیم» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱).

«یکی از زمینه‌های مهم اجرای این طرح، از منظر روان‌شناسی رشد، این است که انسان‌ها بعد اینکه وارد میانسالی می‌شوند، یعنی وقتی وارد سن ۵۵ یا ۶۰ سال می‌شوند، همین‌طور که در مراحل رشد اریکسون ملاحظه می‌کنیم، این افراد تمایل دارند تا آموخته‌های خودشان را به نسل جوان‌تر منتقل کنند، همین‌طور که وقتی مبینی در دور و اطرافیان آدمی‌هایی هستند که تو رو نصیحت می‌کنند» (مصاحبه‌شونده شماره ۶).

ه) راهبردها. راهبردها شامل «توانمندسازی عملی دانشجویان»، «طراحی سیستم نظارت و ارزیابی»، «صنعت محوری» و «طراحی نظام جذب منابع» راه‌حل‌هایی جهت الگوی منتورینگ آکادمیک اشتغال‌پذیری دانشجویان مدیریت هستند.

«رویکرد پایین به بالا مؤثرتر واقع می‌شود یعنی اساتید دانشگاه با قبول پروژه‌ها صنعتی و حضور اساتید صنعتی در دانشگاه این ارتباط حاصل می‌شود که البته ظرف مدت پنج سال این ارتباط ایجاد می‌شود» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۳).

«برای هر دانشکده‌ای و حتی گروه‌های آموزشی واحدی را ایجاد بکنیم به‌عنوان واحدهای پیگیر یا واحدهای کارورز و واحدهای منتورینگ؛ به‌عنوان مثال، در این واحدها، دانشجویان به این واحدها معرفی و منتقل می‌شوند در مقاطع مختلف تحصیلی، با هر سازکاری و فرد متخصص که بیاد چیکار، کار دانشجو را پیگیری کنه مثلاً درس کارورزی که من دارم نزدیک به ۲۷ دانشجوی هستند و من بهترین کاری که می‌تونم برای این‌ها انجام بدهم این است که وقتی وارد محل کارورزی می‌شوند گزارشی که تهیه می‌کنند، چه چیزی باشد و رئوس مطالبی را تنظیم می‌کنم ولی نظارتی بر دانشجو اینکه واقعاً این کار را انجام می‌دهد یا می‌رود یا نمی‌رود من استاد به دلیل مسائلی که دارم نمی‌رسم که کار دانشجو‌ها را نظارت و پیگیری کنم و در این شرایط باید یک نفری باشد که بتواند، اهداف و فرایندها و رویه‌ها، کارهایی که دانشجو داره طی کارورزی انجام می‌دهد را نظارت بکند» (مصاحبه‌شونده شماره ۲).

«بنابراین دانشگاه‌ها باید با نهادهای سرمایه‌گذاری مستقیم کار کنند و پول بگذارند و که در این زمینه خود دانشگاه‌ها خیلی فاصله دارند، برای اینکه سرمایه‌گذاری مستقیم کنند و آن‌هم به خاطر ذهنیتی است که دارند ولی دانشگاه‌ها می‌توانند با نهادهای سرمایه‌گذاری همکاری کنند که روی فارغ‌التحصیلان خود سرمایه‌گذاری کنند» (مصاحبه‌شونده شماره ۹).  
(و پیامدها. پیامدها ناشی از طراحی الگوی منتورینگ آکادمیک اشتغال‌پذیری دانشجویان مدیریت شامل مؤلفه‌های «اشتغال‌زایی» و «کاهش هزینه‌های مالی و تأمین نیروی انسانی» و ارتقای «سلامت روان‌شناختی و انگیزشی» است. در دانشگاه‌ها همکاری بین بخش‌های مختلف می‌تواند ارزش‌های ویژه مادی و معنوی فوق‌العاده‌ای برای دانشجویان و جامعه ایجاد نماید.

«دانشگاه‌های در آینده زنده خواهند ماند که بتوانند این کارها رو انجام بدهند. به‌عنوان مثال دانشجوی صنعتی شریف که تأثیری در جامعه می‌گذارد فقط به‌عنوان مکانی شده است که استعدادها را به خارج از کشور انتقال می‌دهد؛ و نقش این دانشگاه در توسعه

اقتصادی چه بوده است. انتظار از دانشگاه‌هاست که کاری انجام دهند و مشکلات جامعه را حل کنند و نیازها را شناسایی کنند» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۲).

«سیستم آموزشی و نظام آموزشی ما که شامل خانواده، مدرسه، دانشگاه و بازار است. فاقد هوشمندی لازم برای یادگیری از محیط و جهت استانداردهای لازم در جهت نیازهای محیط است این هوشمندی و از خانواده شروع می‌شود خانواده‌ها هنوز درک درستی از مشاغل و کسب‌وکار و از بازار ندارند آن‌ها فکر می‌کنند که اگر بچه‌هایشان در یک رشته به‌خصوص درس بخواند بهتر است و مشاغل و اشتغال‌زایی را هنوز نمی‌شناسند. خیلی از خانواده‌ها بیان می‌کند که خلاقیت یک عنصر اساسی در اشتغال‌زایی است ذاتی است و فکر نمی‌کند اکتسابی باشد برنامه آموزشی برای آن ندارند» (مصاحبه‌شونده شماره ۳).

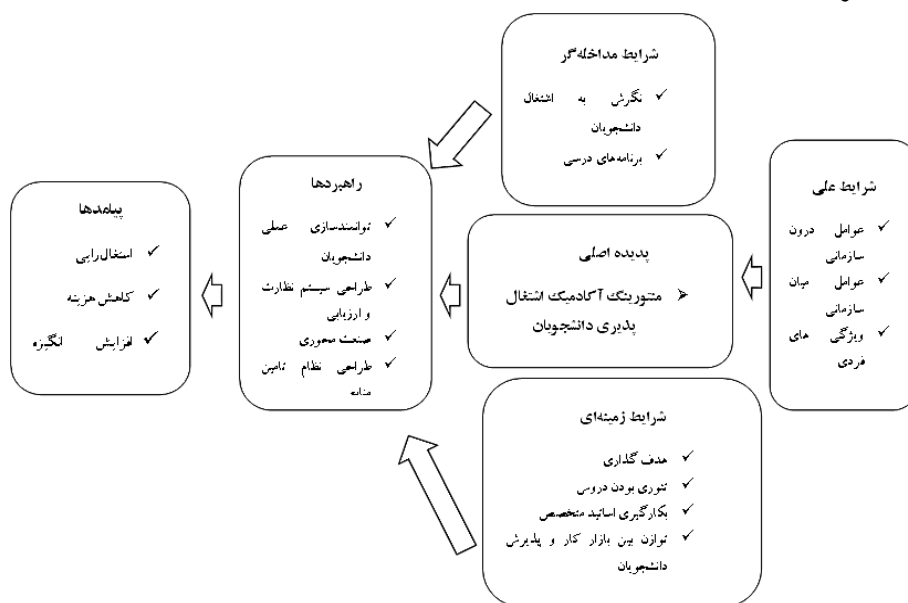
«وقتی سازمان من نیروی دانش‌آموخته و تازه کار استخدام می‌کند، باید هزینه‌هایی برای آموزش توجیهی، جامعه‌پذیری این نیرو پرداخت کند. این طرح از نظر اقتصادی باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های مربوط به این دست از آموزش‌ها می‌شود. از طرف دیگر نیروی نخراشیده تازه کاری که وارد سازمان من می‌شود، به مدت یک سال باید تحت آموزش قرار بگیرد و بعد از آن برای جافتادن در شغلش خطاهایی را مرتکب می‌شود که از نظر اقتصادی به صرفه نیست. بنابراین، ارائه کیفیت خدمات آموزشی باید به گونه‌ای باشد که خروجی دانشگاه تبدیل به ورودی سازمان‌ها شود. یعنی نیروی کار با کیفیتی که نیاز به دریافت آموزش‌های جبرانی و غیره نداشته باشد و این نیروها در حکم لقمه‌های آماده‌ای برای سازمان‌ها می‌باشد. یکی از کارهای خوبی که قبلاً انجام می‌شد (مصاحبه‌شونده شماره ۷).

«ما تو این حوزه‌ها (رشته‌های مدیریت) کمبود شدید نیروی انسانی داریم. شاید حرفی که می‌زنم خیلی عجیب باشه شاید بگی الان ما با افزونگی نیرو مواجه‌ایم و نصف اینا بیکارن میگم درسته چون نیروی انسانی که حداقل‌های لازم برای کار در سازمان را داشته باشد را ندارد. در سازمان‌ها ما می‌گردیم دنبال نیروهای انسانی که چهار تا کلمه منابع انسانی بفهمه در حد پیشرفته، قوانین کار را بلد باشه. می‌گردم دنبال چهار تا آدمی که حسابداری بفهمه. می‌گردیم دنبال آدمی که حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی را بفهمه، فناوری بفهمه، IT را بفهمه. اولین پیامد آینه که بچه‌های ما با یکسری از عناصر در صنعت آشنا می‌شن که میتونن برنامه‌های مطالعاتی‌شان را بر مبنای آن تعقیب کنند (مصاحبه‌شونده شماره ۱۶).

«انگیزه بچه‌ها برای مطالعه مطالب نظری بالقوه افزایش پیدا می‌کند چرا؟ چون شما تو کلاس درباره مسائل انگیزشی و بهداشتی در کلاس به دانشجو بگی نمیفهمه آگه بره تو به سازمانی ببینه که چجوری به سازمانی نیاز انگیزشی رو حل می‌کنه یادگیری با معنا می‌شه و بعد می‌گه آه و عجب نکات خوبی داره و حس می‌کنه چیزایی که مطالعه می‌کنه چجوری ارتباط پیدا می‌کنه. ساختار دانشگاه‌ها هم عوض میشه. مثلاً ۸۰ ساعت باید دانشگاه باشی و ۵۰ ساعت در صنعت باشی» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۴).

بنابراین می‌توان نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی و مدل نهایی پژوهش را به شکل زیر

ارائه کرد:



### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اسناد بالادستی از جمله اهداف تشکیل شورای راهبردی و سیاست‌گذاری ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه، طراحی و تدوین برنامه‌های منتورینگ می‌تواند اهداف متعالی؛ افزایش مشارکت دانشگاه با جامعه و صنعت در سطوح مختلف آموزشی و پژوهشی، تدوین و اجرای برنامه‌هایی برای استفاده از تجارت کارشناسان و متخصصان صنعتی در اجرای فعالیت‌های علمی و پژوهشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی، سازمان‌دهی و افزایش کیفیت و بهره‌وری دوره‌های کارآموزی تحقق ببخشد (شیوه‌نامه تشکیل شورای راهبردی و

سیاست گذاری ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه، ۱۳۹۹). از نگاه‌ها هاردای و همکاران (۲۰۱۸) سرمایه‌گذاری در طراحی و اجرای برنامه منتورینگ یکی از راه‌حل‌های توسعه سرمایه انسانی و حل معضلات و مشکلات سازمان‌ها است. این برنامه با درگیر ساختن دانشجویان با مسائل کاری باعث افزایش یادگیری آنان می‌شود و ظرفیت مناسبی به منظور کسب دانش و مهارت‌های نوین برای آنان ایجاد خواهد کرد. همچنین از دید وی برنامه منتورینگ، آمادگی دانشجویان را برای توسعه شغلی ارتقا می‌دهد. این روش آموزش در پژوهش‌های مرتبط به رشته‌های مدیریت به‌ویژه در حوزه کسب و کار گسترش یافته و به آزمون نیز گذاشته شده که شواهد گواهی می‌دهند ارتقاء مهارت‌های دانشجویان و افزایش اشتغال‌پذیری آنان و ارتقای ارتباط میان دانشگاه و صنایع نتیجه‌ای دور از دسترس نیست. برای تحقق چنین امری کارآفرینان و صاحبان صنایع به نیکی این نکته را باید مورد توجه قرار دهند که بقا و موفقیت آنان به داشتن مدیران کارآمد و از هر نظر شایسته بستگی خواهد داشت. آنان باید به دانشجویان و دانشگاه به چشم شریک استراتژی مهم نگاه کرده و به‌طور مستقیم و اثربخش در فرایند آموزش دانشجویان مداخله معنادار و تأثیرگذار داشته باشند. به همین جهت اولین رکن این تأثیرگذاری، اصلاح نگرش صاحبان صنایع به ظرفیت‌ها و توانایی دانشجویان است. البته شراکت معنادار در فرایند آموزش دانشجویان بدون داشتن برنامه‌ای مدون، منسجم و هدفمند بی‌ثمر خواهد بود.

همچنین به نظر می‌رسد با توجه به یافته‌های پژوهش و نظر صاحب‌نظران و تجربه‌ای که نظام علوم پزشکی در زمینه اجرای طرح منتورینگ دارد، امکان طراحی و اجرای طرح منتورینگ آکادمیک برای رشته‌های مدیریت وجود دارد. لکن برنامه‌ریزی دقیق برای شناسایی ذینفعان و جلب حمایت مدیران صنایع، دانشگاه‌ها و گروه‌های آموزشی از اهمیت بسیاری برخوردار است. اگر مدیران دانشگاهی به شیوه مناسبی توجه نشوند و به این باور نرسند که این تعامل به معنای دخالت در امور آموزشی و کاهش استقلال آنان نیست، این طرح در همان اذهان و در حد یک ایده باقی خواهد ماند.

منتورینگ آکادمیک به‌عنوان راهبردی برای توسعه مهارت‌ها و ایجاد اتصال میان دانشگاه‌ها و صنایع مطرح شده است. برای اجرای چنین طرحی و استفاده از این ظرفیت ضرورت دارد نظام آموزش عالی و گروه‌های آموزشی به کمک صنایع و منتورها برای مدتی به ایجاد زیرساخت‌های ضروری مبادرت ورزند. بر همین مبنا برای پیشرفت صنایع و آموزش

عالی و بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت جمعیت جوان و بالأخص دانشجویان رشته مدیریت می‌بایست در زمینه‌های کارورزی دانشجویان، روش‌های تدریس، هدف‌گذاری‌های آموزشی، سرفصل‌های مصوب درسی، با همکاری و مشارکت منتورهای صنعتی یا افراد خبره و باتجربه با اساتید و گروه‌های آموزشی، بازبینی اساسی صورت گرفته و خروجی این بررسی‌های مجدد، برنامه‌ای مدون و جامع مورد توافق دانشگاه و صنایع باشد و برای مدتی و در تعدادی از گروه‌های آموزشی به شکل آزمایشی اجرا گردد تا نواقص، ضعف‌ها و نقاط قوت این طرح مشخص شود تا پس از آن به تمامی گروه‌های آموزشی مدیریت تسری یابد. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. گرچه تعداد هر یک از واحدهای دروس تخصصی محدود بوده و به بیش از ۴ واحد تجاوز نمی‌کند، دروس تخصصی به صورت مشترک تدریس و ارزیابی شود. اساتید مبانی نظری، رویکردها، روش‌ها را تدریس کنند و دانشجویان ملزم شوند در طول ۴ ترم اول تحصیلی و قبل از اخذ درس کارورزی هوشمند با عناوین شغلی، وظایف، مهارت‌ها به‌طور کلی آشنا شوند. منتور گروه آموزشی موظف است تا دانشجویان را به شبکه خبرگان معرفی کرده و زمان تحصیلی دانشجویان یک روز در هفته به مشاهده امور سازمانی اختصاص یابد و با سؤالات هدفمندی که استاد درس مربوطه معین می‌سازد در واحدهای مربوطه حضور یابند. در پایان هر ترم دانشجو گزارش کلی از مشاهدات تهیه و توسط استاد درس و منتور مشترکاً ارزیابی شود. از نظر هیلاری اون (2011) بهترین شیوه برای یاری به یادگیری، استفاده از دفترچه یادگیری برای دانشجو است. این دفترچه توسعه و پیشرفت فرد در یادگیری را در جدول و نمودار نشان می‌دهد. دانشجویان باید در این دفترچه کل تجربیات مربوط به یادگیری از جمله افکار، احساسات گردآوری کنند. دانشجو می‌تواند در آن چیزهایی را ثبت کند که در فرایند و طی فرایند طرح منتورینگ رخ داده‌اند، واکنش‌ها و عکس‌العمل دانشجو، تغییرات در عقاید، باورها و طرز عمل او و تأثیر منتورها و مدل‌های نقش باید در این دفترچه ثبت شود. به‌طور کلی محتوای این دفترچه شامل: ۱. شرح اطلاعات و دانسته‌های جدید و مقایسه آن با مطالبی که در کلاس درس آموخته از جمله بررسی این نقاط قوت و ضعف مطالب ۲. درک و بیان این نکته که یادگیری این اطلاعات چه تأثیری بر آینده شغلی آن‌ها خواهد داشت.

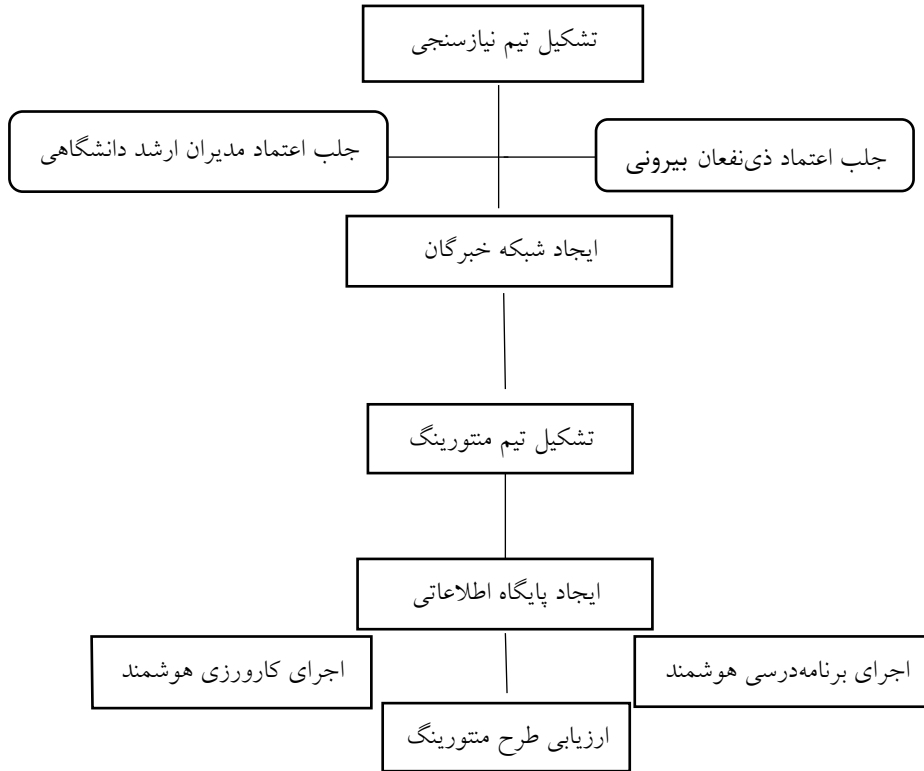
۲. به منظور هدفمندتر شدن درس کارورزی، ظرفیت آموزشی فصل تابستان فعال شود. به معنای دقیق‌تر کارآموزی دانشجویان در سازمان‌های هدف از ترم ۴ تا ترم ۸ به‌طور پیوسته ادامه داشته باشد و تابستان را نیز دربر بگیرد. تیم منتورینگ به‌طور جداگانه باید برای هر دانشجو به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کند تا نزدیکی از ۲۵ منتورها و در سازمان به درستی جایابی و برای مدت ۲۴ ماه کارآموزی کنند.

۳. با کمک متخصصین رشته مهندسی کامپیوتر دانشگاه سامانه جایابی حرفه‌ای کارآموزان طراحی و برای هریک از گروه‌های آموزشی رشته مدیریت صفحه‌ای در نظر گرفته شود. اطلاعاتی که درون این صفحات بارگذاری خواهد شد شامل: ۱. اطلاعات مربوط به تیم منتورینگ شامل مشخصات منتور و دانش‌آموخته‌ها ۲. مشخصات مربوط به شبکه خبرگان ۳. معرفی طرح منتورینگ است ۴. مشخصات مربوط به دانشجویان است. زمانی که دانشجویان واحد کارورزی را اخذ می‌کنند می‌بایست در این سامانه ثبت نام کرده و از میان شبکه خبرگان، منتور مدنظر خویش را بر اساس علاقه انتخاب کرده و با وی ارتباط برقرار می‌کند. منتورها و دانشجو در این سایت می‌توانند توافق‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌ها را مشاهده نمایند.

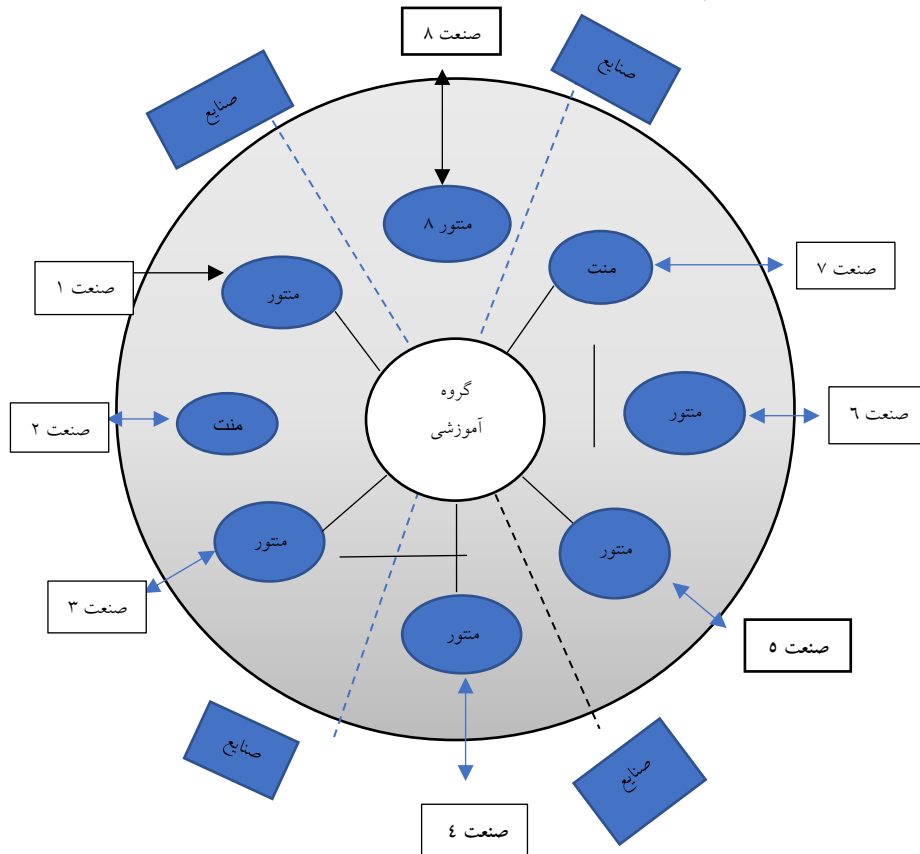
۴. سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی‌ای که به‌طور متمرکز در امر آموزش (نیازسنجی، طراحی و ارزشیابی) کارکنان سازمان‌ها فعالیت می‌کنند، با گروه‌های آموزشی دانشگاه در ابعاد آموزشی تعامل بیشتری برقرار سازند. مرکز آموزش مدیریت دولتی و مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران از جمله نهادهایی هستند که گروه‌های آموزشی می‌توانند از ظرفیت اساتید، مدرسین و کارشناسان این سازمان‌ها در جهت اجرای اثربخش‌تر کارورزی بهره‌گیرند. شبکه خبرگان می‌تواند نیز از میان این اساتید و مدرسین انتخاب شوند. دانشجویان می‌توانند با ایجاد ارتباط با اساتید این سازمان‌ها، در سازمان‌های مختلف حضور یابند و مهارت‌های تخصصی خود را افزایش دهند.



مراحل اجرای طرح منتورینگ اشتغال‌پذیری دانشجویان رشته مدیریت:



اکوسیستم منتورینگ آکادمیک اشتغال پذیری دانشجویان رشته مدیریت:



## منابع

بمبئی رو، فاطمه، زارعی، رضا، امیریان زاده، مژگان و شهامت، نادر (۱۳۹۹). تبیین نگرش اساتید در اجرای منتورینگ دانشجویی در حوزه آموزش علوم پزشکی؛ یک مطالعه کیفی. مجله دانشگاه علوم پزشکی قم، دوره چهاردهم، ش ۶، صص ۵۹-۵۰.

درویشیان، علی، تسلیمی، محمد سعید و حکیم زاده، رضوان (۱۳۹۸). طراحی مدل مهارت های اشتغال پذیری بر دانش آموختگان آموزش عالی کشور نمونه موردی: بنگاه های کوچک و متوسط استان تهران. دوفصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، سال دهم، ش ۱۹، صص ۳۹-۷.

شرفی، محمد، عباسپور، عباس (۱۳۹۴). شناسایی قابلیت‌های اشتغال پذیری دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها براساس نظریه‌ی داده بنیاد. *دوفصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی*، سال سوم، ش ۷، صص ۴۸-۳۳.

ضرابی، محمدمین، ایمانیه، محمدهادی، ضرابی، خلیل، مسجدی، منصور، کجوری، جواد امینی، میترا، غلامپور، هانیه، بی‌کینه، پریسا و نشاط‌آور، راضیه (۱۳۹۶). طراحی و ساماندهی طرح منتورینگ در دانشکده پزشکی شیراز و تقویت آموزش مبتنی بر دانش عمقی از طریق این طرح. *فصلنامه علمی پژوهشی طب و تزکیه*، دوره ۲، ش ۳، صص ۲۳۶-۲۲۸.

فراستخواه، مقصود (۱۳۸۹). بررسی الگوی تعاملات آموزش عالی و دانشگاه با سایر نظام‌های تولید و خدمات. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، شماره ۵۷ صص ۴۵-۶۴.

## References

- Abbasi, F. K., Ali, A., & Bibi, N. (2018). Analysis of skill gap for business graduates: managerial perspective from banking industry. *Education+ Training*. [in Persian]
- Ali, P.A, Panther, W (2008). Professional development and the rola of mentorship. *Nursing Standard*. 22,42, pp: 35-39.
- Anderson, E.M shanon, A.L. (1998). toward a conceptualization of Mentoring. *journal of Teacher education*, 39:38, 37-42.
- Baird, A. M., & Parayitam, S. (2019). Employers' ratings of importance of skills and competencies college graduates need to get hired: Evidence from the New England region of USA. *Education+ Training*.
- Bambairou, Fatemeh; Zarei, Reza; Amirianzadeh, Mozghan and Shehamet, Nader (2019). Explaining the attitude of professors in the implementation of student mentoring in the field of medical science education; a qualitative study. *Journal of Qom University of Medical Sciences*, 14<sup>th</sup> Vol., No. 6, pp. 59-50. [in Persian]
- Bowels, M. (2013). Planning mentoring: A guide. [www.workingfutures.com.au](http://www.workingfutures.com.au).
- Clutterbuck, B., & Lane, G. (2004). The situational mentor: An international review of competence and capabilities in mentoring. England, Gower.
- Crip & Cruz, I. (2009). Mentoring college student: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research high education*, vol.50, 525-545.
- Cronwell-Ward, J. Bossons, P. & Gover, S. (2004). Mentoring (A Henley review of best practice). New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Darvishian, Ali; Taslimi, Mohammad Saeed and Hakimzadeh, Rezvan (2018). Designing a model of employability skills for Iranian graduates of higher education, a case study: Small and medium-sized enterprises in Tehran province. *Journal of Higher Education Curriculum Studies*, No. 10, Vol. 19, pp. 7-39. [in Persian]
- Farastkhah, Maghsoud (2010). Examining the interaction pattern of higher education and university with other production and service systems. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, No. 57, pp. 64-45. [in Persian]
- Gannon, J. M., & Maher, A. (2012). Developing tomorrow's talent: The case of an undergraduate mentoring programme. *Education+ training*, v.54, 16.

- George, M. P., & Mampilly, S. R. (2012). A model for student mentoring in business schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*.
- Gimmon, E. (2014). Mentoring as a practical training in higher education of entrepreneurship. *Education + Training*, vol.56. No. 8/9, 814-825.
- Glaser-Segura, D. & Mudge, S. (2010). Development of professional identity in Romanian business student's. *Education + Training*. Vol.52. No.3, 198-213.
- Hamilton, L.K, Boman, J, Rubin, H & Sahota, B.K. (2019). Examining the impact of a university mentorship program on student outcome. *International Journal of mentoring and coaching in education*, vol.8, 19-36.
- Hamilton-Jones, J. (2000). Supporting tomorrow's managers: the Coca-Cola and Schweppes in house degree programme. *Education+ Training*.  
<https://www.exeter.ac.uk>  
<https://www.reading.ac.uk>
- Ishengoma, E., & Vaaland, T. I. (2016). Can university-industry linkages stimulate student employability?. *Education+ Training*.
- Kettula, K. & Clarkeburn, H. (2013). Learning through fictional business: expertise for real life?. *Education + Training*, vol.55. No.1, 23-36.
- Linehan, M. (2008). *Work-based learning (Graduating through the workplace)*. CIT Press, Ireland.
- Major, D. (2016). Models of work-based learning, examples and reflections. *Education + Training*. Vol.8. No.1, 17-28.
- McMurray, S., Dutton, M., McQuaid, R., & Richard, A. (2016). Employer demands from business graduates. *Education+ Training*.
- Megginson, D. Clutterbuck, D. Gravy, B. Stocks, P., & Garret-harris, R. (2006). *Mentoring in action*. London & Philadelphia: Kogan page, 2th edition.
- Meier, S.R. (2013). Concept Analysis of Mentoring. *Advances in Neonatal care*, vol. 13, No. 5, 341-345.
- Meredith, S. (2008). Building bridges between university and industry: Theory and practice. *Education + Training*. Vol.50. No.3, 199-215.
- Metso, M. (2014). Vocational student's perspective on organizational factors enhancing workplace learning. *Education + Training*. Vol.56. No.5, 381-396.
- Morley, L. (2001). Producing Nerr Workers: quality, equality and employability in higher education. *Quality in higher education*. Vol. 7. No. 2,131-138.
- Murray, M. (2001). *Beyond the myths and magic of mentoring*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Nguyen, A., & Rhodes, S. (2019). Strategies for Successful Long-Distance Mentoring. *Health Behavior Research*, 2(4), 5.
- Nicholas, E. & Walsh, M. (2007). Embedding practical work-based modules into a traditionally theoretical programme. *Education + Training*. Vol.49. No.3, 201-209.
- Okolie, U, Nwosu, H, Mlanga, S (2019). Graduate employability: How the higher education institutions can meet the demand of the labour market. *Higher education, skills and work-based learning*.
- Okolie, U. C., Nwajiuba, C. A., Binuomote, M. O., Ehiobuche, C., Igu, N. C. N., & Ajoke, O. S. (2020). Career training with mentoring programs in higher education: facilitating career development and employability of graduates. *Education+ Training*.
- Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education+ Training*.
- Pouratashi, M., & Zamani, A. (2019). University and graduates employability: Academics' views regarding university activities (the case of Iran). *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. [in Persian]

- Shah, A. (2017). What is mentoring?. *The American Statistician*, 71(1), 1-2.
- Sharafi, Mohammad, Abbaspour, Abbas (2014). Identifying the employability capabilities of university graduates based on foundational data theory. *Journal of Innovation and Value Creation*, No. 7, pp. 33-48. [in Persian]
- Shestopalova, O. A. (2019). Higher Education Interaction Factors in Improving Quality of Preparation. *International Journal of Higher Education*, 8(8), 5-15.
- Spence, S & Hymas-srkasi, D. (2015). Developing business students employability skills through working in partnership with a local business to deliver an undergraduate mentoring programs. *Higher education, skills and work-based learning*, vol.5. No.3. 299-314.
- Thune, T., & Støren, L. A. (2015). Study and labour market effects of graduate students' interaction with work organisations during education: A cohort study. *Education+ Training*.
- Wen, P., Chen, C., Dong, L., & Shu, X. (2019). The role of mentoring in protégés' subjective well-being. *Journal of Career Development*, 46(2), 171-183.
- Wilson, J. A., & Elman, N. S. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Perspectives*, 4(4), 88-94.
- Zachary, L. (2000). *The mentors guide: facilitating effective learning relationships*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Zarrabi, Mohammad Amin; Imanieh, Mohammad Hadi; Zarrabi, Khalil; Masjidi, Mansour; Kajouri, Javad Amini; Mitra, Gholampour; Bekineh, Parisa and Neshat Avar, Razieh (2016). Designing and organizing a mentoring plan in Shiraz Medical School and strengthening education based on in-depth knowledge through this plan. *Journal of Medicine and Cultivation*, Volume 2, Volume 3, pp. 228-236. [in Persian]

**استناد به این مقاله:** حسین، علیرضا، عباس پور، عباس و غیاثی ندوشن، سعید. (۱۴۰۱). واکاوی منتورینگ آکادمیک به منظور اشتغال پذیری دانشجویان رشته مدیریت. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۶(۲۴)، ۸۳-۱۱۹.

doi: 10.22054/JRLAT.2022.67600.1617



Quarterly of Research on Educational Leadership and Management is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.