

بررسی و نقد وضعیت مدیریت پژوهشی در طیف اعتماد-کنترل: مورد مطالعه دانشگاه تهران

مهدی فاتح راد *

محمد رضا جلیوند **

چکیده

پژوهش را می‌توان جستجوی نظام یافته وقایع و پدیده‌ها برای کشف حقایق و دستیابی به داشته‌های جدید معرفی کرد. فرآیند پژوهش و مدیریت این فرآیند در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به ویژه اگر تحقیقات دانشگاهی مدنظر باشد از مسائل پراهمیت و بحث‌برانگیز است. بر کسی پوشیده نیست که دانشگاه کارآمد، آموزش، پژوهش، فرهنگ‌سازی و ارائه خدمات کارآمد و در نهایت توسعه پایدار را در پی دارد. مطالعه حاضر براساس ماهیت اکتشافی خویش قصد دارد در دانشکده‌های مدیریت، اقتصاد و روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران و به کمک مصاحبه و تحلیل سلسله مراتبی (AHP) به بررسی و نقد وضعیت مدیریت پژوهشی به خصوص سنجش حد تمایل مدیریت به اعتماد یا کنترل پژوهشگران و فرآیند پژوهش بپردازد. نتایج نشان داد که مدیران و خبرگان پژوهشی معتقدند که مدیریت پژوهشی در دانشکده‌های مذکور پیش از کنترل پژوهشگران گرایش زیادی به اعتماد به آنها دارد. در این دانشکده‌ها حد مطلوب این بود که بیشتر از استفاده از فرآیندهای کنترلی، باید به پژوهشگر اعتماد کرد. یک معیار اعتماد را می‌توان رتبه علمی پژوهشگر دانست یعنی هرچه رتبه علمی پژوهشگر بالاتر باشد، بیشتر می‌توان به او اعتماد نمود.

واژگان کلیدی: مدیریت پژوهش، اعتماد، کنترل، دانشگاه تهران، تکنیک تحلیل سلسله مراتبی

* استادیار پژوهشکده آب و انرژی، دانشگاه صنعتی شریف

** دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشکده علوم و فنون نوین، دانشگاه تهران و پژوهشکده برنامه‌ریزی و

مطالعات اقتصادی (مسئول مکاتبات: rezajalilvand@ut.ac.ir)

۱. مقدمه

در عرصه تحولات جوامع و حرکت همه‌جانبه آنها به سوی یافتن جایگاهی مطمئن در جامعه جهانی، یکی از ارکان رهبری علمی، بینشی و ارزشی، دانشگاه‌های موجود در جامعه هستند. اگر از نظر کمی و کیفی دانشگاه‌ها وظایف و کارکردهای تعریف شده خود را به خوبی ایفا کنند، امید فراوانی به حصول جایگاهی شایسته در جهان پدید می‌آید. در غیر این صورت، ابتدا باید مشکلات ساختاری و رفتاری مراکز علمی و دانشگاهی را رفع کرد و آنگاه به توسعه پایدار در ابعاد مادی و معنوی امیدوار شد (طیبی، ۱۳۷۳: ۲۵). هر دانشگاه دارای دو کارکرد اصلی آموزش و پژوهش است که اولی معرف بعد ساختاری و کاملاً نظام مند حرکات و رفتارها می‌گنجد که در آن حوزه ابتکار، خلاقیت، جهش، پویایی، گسترش مرزهای علم، شناخت مستقیم مشکلات و معضلات جامعه، ارائه راه‌حل برای مسائل مبتلا به جامعه و آزمون آنها، خود پایه و مقدمه‌ای است تا از دل یافته‌های پژوهشی برای نظام آموزشی دانشگاهی ورودی پرمحتوی و مناسبی فراهم آید و در نهایت دستاوردهای تأیید شده پژوهشی در قالب‌های آموزشی به دانشجویان و دانش‌آموزان ارائه گردد. این نظام پویا در صورت داشتن مبانی فکری و فلسفی قوام یافته و پذیرفته شده از سوی آحاد جامعه، ظرفیت لازم برای شکل دهی حرکت جامعه و افزایش سرعت آن به سمت آینده‌ای بهره‌ور و انسان‌های فرهیخته ایجاد می‌کند. از این روست که مدیریت مجموعه‌های پژوهشی، اهمیتی ویژه می‌یابد به خصوص اینکه در پهنه مدیریت نظام‌های پژوهشی، مدیریت همواره باید با پیوند دو امر به نظر متضاد و آشتی ناپذیر روبه‌رو شود. از یک سو با اعمال کنترل‌های مدیریتی برای دستیابی به کارایی و اثربخشی بالاتر، حرکت آزاد اذهان پژوهشگران و آزادی عمل آنها خدشه دار می‌شود و از طرف دیگر، با بازکردن میدان عمل برای جولان علمی پژوهشگران، خطر دور شدن از اهداف پژوهشی و در پی آن اهداف آموزشی از پیش تعیین شده وجود دارد. این مسئله در محیط دانشگاه که آموزش و پژوهش رابطه تنگاتنگی دارند از اهمیت و حساسیت خاصی برخوردار است. بدین ترتیب پژوهش در باب نحوه مدیریت مجموعه‌های پژوهشی در حیطه دانشگاه موضوعیت می‌یابد. باید در نظر داشت که از نظر فکری و فلسفی، مدیریت به شکل عام و مدیران به شکل خاص، نسبت به انسان‌ها و اداره آنها دیدگاه‌های معینی دارند. در این مطالعه، برخورد مدیریت و مدیران با پژوهشگران در قالب دو مفهوم عام اعتماد و کنترل به تصویر کشیده می‌شود. این دو مفهوم در جهت

عکس هم تغییر می‌کند یعنی هر قدر اعتماد مدیر به پژوهشگر بیشتر باشد، کنترل روی او کمتر است و به عکس. باید توجه داشت که عواملی همچون تنگناهای نظام اداری و مالی در عرصه پژوهش دانشگاهی، عدم اولویت بندی بهینه پژوهشگران، عدم تخصیص بودجه کافی به امر پژوهش و بر حسب اولویت بهینه، نبود فرهنگ پژوهش گروهی که کارایی و اثربخشی را بالا می‌برد، انجام برخی پژوهش‌های نمایشی و به دور از معیارهای علمی، می‌توانند منجر به بروز مسائلی در حوزه پژوهش گردند. دانشگاه تهران که قدیمی‌ترین دانشگاه کشور است و نوع حرکت آن در عرصه سیاست‌گذاری‌های آموزشی و پژوهشی الگوی بیشتر دانشگاه‌ها و مراکز عالی کشور است، محمل پژوهش ماست. هدف اصلی این پژوهش که می‌تواند مبنایی برای تحقیقات گسترده‌تر باشد، بررسی وضعیت مدیریت پژوهشی در طیف اعتماد-کنترل (اعتماد زیاد (کنترل کم)، اعتماد متوسط (کنترل متوسط) و اعتماد کم (کنترل زیاد)) در سه دانشکده مدیریت، اقتصاد و روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، شناسایی حد مطلوب، و ارائه معیاری برای اعتماد به پژوهشگران می‌باشد تا با مشخص شدن این سه مورد، زمینه برای تغییر سیاست‌گذاری‌های پژوهشی و اعمال کنترل‌های مدیریتی معقول حداقل در سطح این سه دانشکده فراهم آید. قابل توجه اینکه، در سال‌های اخیر فرآیند تصمیم‌گیری در مدیریت به دلیل تکامل روز افزون مجموعه دانش‌ها و نظریه‌های مختلف و همچنین به لحاظ دگرگونی در روش‌های دستیابی به اطلاعات و نحوه پردازش آنها به شدت تحت تأثیر قرار گرفته است و از میان روش‌های مختلف رتبه‌بندی، روش AHP به لحاظ آنکه الگوریتم آن بر اساس منطق ریاضی بنا شده و سازگاری زیادی با نحوه تفکر و فرآیندهای ذهنی انسان دارد، از کارایی زیادی برخوردار گردیده است، از سوی دیگر این روش قادر به در نظر گرفتن شرایط و متغیرهای عددی و کیفی به طور همزمان می‌باشد، لذا استفاده از آن بسیاری از مشکلات را برطرف خواهد نمود. بر این اساس، در مطالعه حاضر روش AHP به منظور دستیابی به اهداف پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

۲. مبانی نظری پژوهش

ادبیات موجود در زمینه ارتباط اعتماد-کنترل نشان می‌دهد که اعتماد و کنترل، مفاهیم پیچیده و مبهمی هستند. به اعتقاد کاستا و فرانکما^۱ (۲۰۰۷)، اعتماد و کنترل به

"شکل‌های پیچیده‌ای از روابط و فرآیندهای اجتماعی اشاره دارند که تعاریف آنها ذاتاً گمراه کننده بوده و اغلب توسط محققان به چالش کشیده می‌شود" و از این رو، تعجب آور نیست که مفاهیم متفاوت و گاه واگرایی از اعتماد و کنترل در ادبیات پژوهشی آن به چشم می‌خورد (کاستا و فرانکما، ۲۰۰۷: ۴۰۳). بنابراین، تعریف مشترکی از اعتماد وجود ندارد. با این حال، بسیاری از محققان بر این نکته اتفاق نظر دارند که اعتماد شامل انتظارات مثبت درخصوص اقدامات سایرین و تمایل به بودن در معرض اقدامات دیگران می‌باشد (میر^۱ و همکاران، ۱۹۹۵: ۷۲۲). انتظارات عبارت است از باور به صداقت، خیرخواهی و امانت‌داری اعتمادشونده برای تأمین تعهدات به اعتمادکننده. اهمیت موضوع از آنجا ناشی می‌شود که اعتماد با ریسک پذیری همراه است. فرض بر این است که اعتماد و وابستگی متقابل، شرایط لازم برای اعتماد می‌باشند. چنانچه اقدامات را بتوان با اطمینان کامل و بدون ریسک انجام داد، آنگاه اعتماد ضرورت نمی‌یابد. اعتماد زمانی ضروری می‌نماید که وابستگی متقابل میان کنش‌گران وجود دارد، بدان معنا که منافع یک طرف نمی‌تواند بدون اعتماد به طرف دیگر حاصل گردد. محققان شکل‌های مختلفی از اعتماد را پیشنهاد کرده‌اند. مک آلیستر^۲ (۱۹۹۵) میان اعتماد مبتنی بر شناخت^۳ و اعتماد مبتنی بر احساسات^۴ تمایز قائل می‌شود. اعتماد زمانی مبتنی بر شناخت است که ما افرادی را انتخاب و به آنها اعتماد می‌کنیم که ضمن احترام، تحت شرایط خاصی به آنها اعتماد می‌کنیم. اعتماد مبتنی بر احساسات، زمانی شکل می‌گیرد که ما در طول زمان روابطی عاطفی را با سایر افراد توسعه دهیم. مک آلیستر خاطر نشان می‌کند که برای روابط کاری، ممکن است سطحی از اعتماد مبتنی بر شناخت، برای توسعه اعتماد مبتنی بر احساسات لازم باشد. روسو^۵ و همکاران (۱۹۹۸) مدلی دو مرحله‌ای را برای ایجاد تمایز میان اعتماد مبتنی بر پاسخگویی و اعتماد رابطه‌ای پیشنهاد نمود. اعتماد رابطه‌ای ناشی از تعاملات مکرر میان اعتمادکننده و اعتمادشونده می‌باشد به نحوی که نوعی تعلق عاطفی و توجه شکل می‌گیرد. اعتقاد بر این است که تمایل به تعامل مکرر به منظور ایجاد منابعی از قبیل اطلاعات مشترک و موقعیت اجتماعی وجود دارد که به نوبه خود، منجر به هویتی روانشناختی می‌گردد

1. Meyer
2. McAllister
3. Cognition-based trust
4. Affect-based trust
5. Rousseau

(روسو و همکاران، ۱۹۹۸: ۴۰۱). برخی نویسندگان اعتماد رابطه‌ای را با اعتماد احساسی و اعتماد مبتنی بر هویت^۱ مرتبط می‌دانند. اعتماد مبتنی بر هویت، همان اعتماد رابطه‌ای در وسیع‌ترین حالت ممکن است (روسو و همکاران، ۱۹۹۸: ۳۹۵). در ارتباط میان اعتماد و کنترل، عنصر اعتماد، به عنوان انتظارات از انجام اقدامی خاص توسط فرد اعتمادشونده، صرف نظر از توانایی نظارت یا کنترل اعتمادشونده تعریف می‌شود. نکته حائز اهمیت آن است که آیا درجات مختلفی از وابستگی متقابل میان کنترل و شکل‌های مختلف اعتماد وجود دارد. کنترل به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که رفتارهای اعضای سازمان را در راستای دستیابی به اهداف سازمان تنظیم می‌نماید (کاستا و فرانکما، ۲۰۰۷: ۴۰۶). در ادبیات پژوهش، دو رویکرد که شامل کنترل مبتنی بر سنجش خارجی و کنترل مبتنی بر ارزش‌های داخلی پیشنهاد شده است (جاج^۲، ۲۰۱۰: ۲۶۶). افزون بر این، رویکرد سنجش ممکن است بر رفتار کارکنان (کنترل رفتار) یا پیامد رفتارهای آنها (کنترل پیامد) متمرکز باشد. از این دیدگاه، سه راهبرد کنترل وجود دارد، که دو تای آنها راهبردهای ارزیابی عملکرد^۳ (مبتنی بر رفتار و پیامد) و دیگری، راهبرد اجتماعی محور است (کنترل اجتماعی/کنترل خانواده^۴). دو راهبرد مبتنی بر عملکرد، الگوهای مبتنی بر کنترل نیز نامیده می‌شوند در حالی که ممکن است راهبردهای کنترل اجتماعی، به کنترل غیررسمی یا هنجاری اشاره داشته باشد. این تمایز از دونوع کنترل ایده‌آل نشأت می‌گیرد. کنترل مبتنی بر سنجش خارجی با تعدیل رفتار کنشگران در قبال پاداش‌های مورد انتظار یا اجتناب از مجازات‌ها حاصل می‌شود. کنترل هنجاری نیز با انتقال معانی^۵ صورت می‌گیرد. کنترل در حالت آخر، در سطحی عمیق‌تر قرار دارد و نه تنها شامل انتظارات کنشگران می‌شود بلکه ترجیحات آنها را نیز در بر می‌گیرد (مگوایر^۶ و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۹۴). چنانچه کنترل رسمی برای سازمان کافی باشد، مسئله مسئله اعتماد و کنترل از اهمیت زیادی برخوردار نیست. گرایش به در نظر گرفتن اعتماد به عنوان گزینه‌ای جایگزین یا مکملی برای کنترل، از وجود محدودیت‌های کنترلی در سازمان نشأت می‌گیرد. کاستا و فرانکما (۲۰۰۷) به برخی از دلایل شکل‌گیری کنترل رسمی اشاره می‌کنند. اول اینکه، به علت تغییرات مستمر، انعطاف‌پذیری و

-
1. identity-based trust
 2. Jadg
 3. performance evaluation strategies
 4. clan control
 5. negotiation of meaning
 6. Maguire

مجازی شدن ساختارهای سازمانی، روابط کاری به شکلی کمرنگ‌تر و در فواصل مکانی طولانی‌تری برقرار می‌گردد. دوم اینکه، روابط افقی و همکاری درون سازمان‌ها (در مقایسه با روابط سلسله‌مراتبی که از روابط چارچوب‌دار استفاده می‌کنند) از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار گردیده است. در این زمینه، سازمان‌های شبکه‌ای و ائتلاف‌های بین سازمانی، نمونه‌های مناسبی هستند. به خاطر کاهش احتمال و یا کاهش قابلیت‌های کنترل در این گونه سازمان‌ها، اعتماد برای تسهیل همکاری بسیار اهمیت می‌یابد. سومین دلیل اینکه چرا کنترل رسمی سخت‌تر، دشواری ذاتی موجود در اجرای قراردادها در روابط مشارکتی است. چنانچه کنترل رسمی در روابط سازمانی حاکم اثربخشی خود را از دست دهد، اعتماد می‌تواند به عنوان مکانیزمی جایگزین مطرح شود یا برخی از مشکلات مربوط به کنترل رسمی را حل نماید. اعتماد همانند کنترل، مستلزم تعامل و گاهی نظارت است. معنی نظارت در روابط اعتماد، متفاوت است در اینجا نظارت، شکلی از ابزار علاقه و نگرانی را به خود می‌گیرد. با وجود این، نظارت را نیز می‌توان به عنوان فقدان اعتماد میان دو طرف تصور نمود. انتظار بر این است که اعتماد در مقایسه با کنترل رسمی، اثربخشی بیشتری دارد چون از رفتارهای ماورای نقش کنشگران حمایت می‌کند و تعهد آنها به اهداف مشترک افزایش می‌یابد. برخلاف کنترل، اعتماد مبتنی بر تهدید آشکار، برای اجرای قرارداد نیست. با این حال، کنترل اجتماعی بر تهدید ضمنی تحریم اجتماعی^۱، تأکید دارد اما تحریم اجتماعی تنها زمانی امکان‌پذیر است که دو طرف در یک شبکه روابط اجتماعی قرار داشته باشند و نیز مکانیزم‌های اعتبار (شهرت) بتوانند از محرومیت یا سایر تحریم‌های اجتماعی حمایت کنند. وولتویس^۲ و همکاران (۲۰۰۵) دریافتند که اعتماد و کنترل جایگزین و مکمل یکدیگر هستند. اعتماد بیشتر، کنترل کمتر را ممکن می‌سازد، اما اغلب اعتماد و کنترل در کنار یکدیگر قرار دارند. دی‌مان^۳ و رویجاکر^۴ (۲۰۰۹) تلاش کردند اعتماد، کنترل و ریسک را با یکدیگر یکپارچه سازند و به این نتیجه رسیدند که با توجه به سطح ریسک رابطه‌ای و ریسک عملکردی، باید میان شرایط مختلف تمایز قائل شد. کنترل در شرایطی مناسب است که ریسک رابطه‌ای^۵ بالا و در مورد مقاصد طرف مقابل عدم اطمینانی وجود داشته باشد. به

-
1. Social sanctioning
 2. Woolthuis
 3. De Man
 4. Roijackers
 5. Relational risk

عبارت دیگر، برای رویارویی با ریسک عملکردی، اعتماد ضرورت می‌یابد. هر چه محیط ناپایدارتر باشد، استفاده از رویکرد کنترلی دشوارتر و سازوکار مبتنی بر اعتماد، بیشتر نیاز می‌باشد. در زمینه ارتباط میان اعتماد و کنترل، دی‌مان و رویجاگر (۲۰۰۹) خاطر نشان کردند که ممکن است انتظار داشته باشیم که کنترل گزینه مطلوب‌تری برای محیطی آشفته با ریسک عملکردی بالا باشد. اسکینر^۱ و اسپیرا^۲ (۲۰۰۳) نیز بر پیچیدگی ارتباط میان اعتماد و کنترل تأکید داشته و بر این باورند که وابستگی فرآیندهای کنترلی به اعتماد، به اندازه کافی مورد مطالعه قرار نگرفته است.

۳. پیشینه مطالعاتی

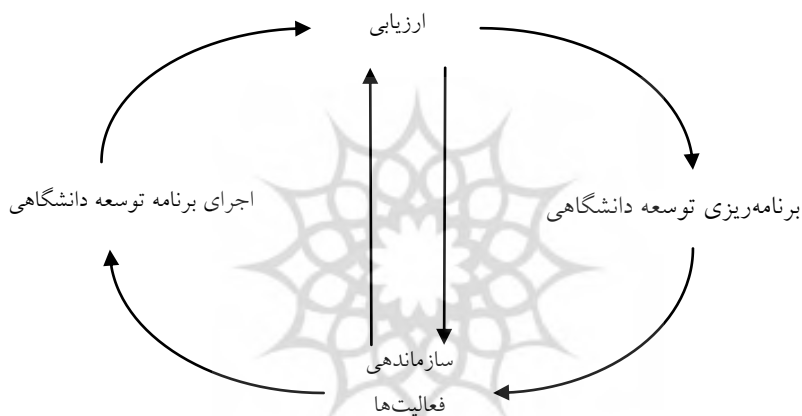
در مورد دانشگاه و نقش پژوهش در توسعه جوامع، مطالعات متعددی انجام شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره خواهد شد. باید توجه داشت که در زمینه مدیریت پژوهشی و ارزیابی فعالیت‌های پژوهشی، مطالعات منسجمی صورت نگرفته و مطالعه حاضر جزو اولین مطالعاتی است که با تأکید بر ارتباط میان اعتماد و کنترل در حوزه مدیریت پژوهشی در این زمینه انجام شده است. ایرانمنش (۱۳۷۵) در مطالعه خود به بررسی مشکلات نظام پژوهشی در ایران پرداخته است و این گونه نتیجه‌گیری می‌کند که افزایش داده‌های پژوهشی الزاماً به افزایش یکسانی در یافته‌های پژوهشی منجر خواهد شد زیرا بهره‌وری داده‌های پژوهشی کشور در سطح پایینی قرار دارد. به اعتقاد وی، افزایش داده‌های پژوهشی به تولید یافته‌های مطلوب منجر نمی‌شود چون اولاً سطح کیفیت داده‌های پژوهشی در کشور پایین است و ثانیاً تمامی موضوعات طرح‌های پژوهشی کشور با نیازهای جامعه سازگار نیست. افزون بر این، در عمل بخش اندکی از نتایج پژوهش‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. لهسایی‌زاده (۱۳۷۵) معتقد است که مهم‌ترین مانع بر سر تحقیقات کشور، الگوبرداری از محتوای آموزشی، اهداف و نظام پژوهشی کشورهای دیگر است و راه‌حل وی، تدوین نظامی برای تحقیقاتی است که متناسب با نیازهای کشور باشد. هاشمیان نژاد (۱۳۷۴) نیز بر اساس نظرات اعضای هیات علمی رسمی دانشگاه‌های فردوسی مشهد و پزشکی نشان داد که مشکلات پژوهشی در درجه اول اطلاع رسانی ناکافی، دوم بودجه و اعتبارات ناکافی و سوم، کمبود نیروی انسانی است. به علاوه، اشتغال بیش از حد استادان به

1. Skinner

2. Spira

تدریس، فعالیت‌های پژوهشی آنها را به شدت کاهش داده است. به اعتقاد این محقق، مهم‌ترین مشکل بعد اعتبارات تحقیقاتی، بوروکراسی حاکم بر پرداخت حق الزحمه پژوهشگران می‌باشد. طبیعی (۱۳۷۳) نیز بر لزوم تحول در مدیریت آموزش عالی، در راستای تحقق آرمان‌های توسعه ملی با پویاسازی ارکان آموزش عالی و متحول ساختن مدیریت دانشگاه‌ها تأکید داشت. نورشاهی (۱۳۷۲) به بررسی جایگاه آموزش عالی ایران در مقایسه با ۲۶ کشور جهان (هفت کشور صنعتی و ۱۹ کشور در حال توسعه) پرداخته و هفت شاخص عمده نظام آموزش عالی را مبنای مقایسه قرار داد، که از میان آنها و بر اساس شاخص تعداد محقق در یک میلیون نفر جمعیت، ژاپن اول، فرانسه دوم، آلمان سوم، کره جنوبی ششم، مکزیک نهم، ایران یازدهم و ترکیه دوازدهم بود. طبیعی (۱۳۷۳) به شناسایی نقش دانشگاه و پژوهش در توسعه علمی پرداخت و ضمن تأکید بر اهمیت پژوهش در افزایش ذخیره دانش و فناوری و تسریع آرمان‌های توسعه ملی، با بررسی انواع تحقیق (بنیادی شامل محض و راهبردی، کاربردی و توسعه‌ای)، مهم‌ترین موانع بر سر راه تحقیقات در کشورهای در حال توسعه را کمبود اعتبارات تحقیقاتی، ناکافی بودن منابع و ابزارهای تحقیق، ساختار نامناسب دانشگاه‌ها و نظام آموزشی جامعه، کمبود نیروهای پژوهشگر، عدم ارتباطات داخلی و بین‌المللی دانشگاه‌ها، عدم آگاهی و نگرش نسبتاً منفی جامعه، سیاست‌های دولت، و در نهایت، مدیریت ناکارای امور پژوهشی می‌داند. این محقق با هدف از میان برداشتن موانع موجود در راه تحقیقات، پیشنهادهایی را به شرح زیر بیان می‌دارد: الف) شناخت توانایی‌های بالقوه و بالفعل کشور در زمینه تحقیقات و شناخت تطبیقی الگوهای توسعه‌ای و تحقیقاتی دیگر کشورهای در حال توسعه موفق، ب) ایجاد یک سازمان جامع و قدرتمند نظام‌دهنده تحقیقات به همراه یک بانک اطلاعاتی فراگیر و شبکه ارتباطی قوی، ج) تربیت نیروی انسانی توانا برای تحقیقات و تخصیص اعتبارات لازم به پژوهش، د) برقراری ارتباط بیشتر بین دانشگاه، صنعت، و کشاورزی و کاربردی‌تر کردن درس‌های دانشگاهی، ه) تجدیدنظر در شیوه انتخاب دانشجو و برقراری ارتباطات بین‌المللی دانشگاهی، و) بازبینی سازوکار تدوین برنامه‌های توسعه ملی، به کارگیری مدیران توانا در امر پژوهش و تأمین معقول زندگی پژوهشگران. بازرگان (۱۳۷۴) ضمن برشمردن اهداف نظام آموزش عالی، کارکردهای مدیریت دانشگاهی را به شکل زیر ترسیم می‌کند که یکی از ارکان مهم آن، ارزیابی برونداد نظام دانشگاهی است و باید بر دیگر کارکردها اشراف داشته باشد. از نظر

بازرگان (۱۳۷۴)، رایج ترین الگوی ارزیابی در نظام‌های آموزش عالی، اعتباردهی^۱ است که با دو نوع رهیافت ارزیابی درونی و ارزیابی بیرونی بدان پرداخته می‌شود. در ارزیابی درونی، سلسله مراتب گروه آموزشی، دانشکده، و دانشگاه خود (از بین معیارهای جایگاه سازمانی / سازماندهی و مدیریت، دانشجویان، دوره‌های آموزشی مورد اجرا، فرآیند تدریس و یادگیری، و دانش‌آموختگان) به قضاوت در مورد خود می‌پردازند. به اعتقاد این محقق، تهیه گزارش ارزیابی درونی به وسیله هر یک از واحدهای دانشگاهی می‌تواند یکی از شرایط لازم را برای بهبود کیفیت آموزش عالی فراهم آورد.



شکل (۱) کارکردهای مدیریت دانشگاهی، به نقل از بازرگان (۱۳۷۴)

غفرانی (۱۳۷۱) در مطالعه‌ای به بررسی وضعیت طرح‌های تحقیقاتی موجود در معاونت پژوهشی و برنامه‌ریزی دانشگاه تهران پرداخت و به طور تفصیلی، به تفکیک دانشکده‌ها در باب مشخصات موضوعی، نیروی انسانی، همکاران اصلی، مشخصات اجرایی، اعتبارات و وضعیت انجام کار در طرح‌های پژوهشی مبادرت نمود. به عنوان مثال در زمینه مشخصات موضوعی، نتایج نشان داد که در کل طرح‌های پژوهشی دانشگاهی تهران، ۷/۶ درصد از نوع بنیادی، ۱۸/۸ درصد از نوع کاربردی، ۱/۹ درصد از نوع بنیادی-کاربردی و ۷۱/۸ درصد اظهار نشده بودند. از نظر نیروی انسانی نیز، ۲۰/۴ درصد از مجریان طرح‌های پژوهشی رتبه استادی، ۳۱/۶ درصد رتبه دانشیاری،

۴۰/۵ درصد رتبه استادیاری و ۳/۹ درصد رتبه مربی داشتند. به علاوه، این محقق نشان داد که دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش عالی، با این که پنجاه تا شصت درصد توان تحقیقاتی کشور را دارا هستند، فقط از ده درصد بودجه تحقیقاتی بهره‌مندند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این مطالعه، به دلیل دقت و انعطاف‌پذیری بیش از حد این روش‌ها و نیز در نظر گرفتن متغیرهای کمی و کیفی به طور همزمان، از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی یا تکنیک AHP استفاده گردید. تحلیل سلسله‌مراتبی روشی برای کمک به تصمیم‌گیران است تا اهداف و راهکارهای خود را در محیطی پیچیده بدون ساختار و غیرشفاف، اولویت‌بندی و طبقه‌بندی کنند. یکی از وظایف اساسی مدیران، تصمیم‌گیری است و سازمان‌ها با تصمیماتی که مدیران در محیط‌های اختصاصی می‌گیرند، به هدف‌های از پیش تعیین شده، هدایت و نزدیک می‌شوند. برای استفاده از قضاوت کارشناسی تصمیم‌گیران، در این روش، مسئله تصمیم‌گیری به مؤلفه‌هایی تفکیک می‌شود و به طور سلسله‌مراتبی مرتب می‌گردد. سپس با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات، برای هر یک از مؤلفه‌های این فرایند، بالاترین اولویت مؤلفه‌های مسئله تعیین می‌شود و به این ترتیب توجه تصمیم‌گیر را نسبت به ضرورت آن جلب می‌نماید (توفیق، ۱۳۷۵: ۱۰۶). از جمله مهم‌ترین کاربردهای عملی AHP فراهم آوردن چارچوبی برای مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری و حل مسئله است. از آنجا که قادر نیستیم بدون معیار، اندازه‌گیری نماییم، به شیوه‌هایی نیاز داریم تا معیارهای جدید را برای اندازه‌گیری ویژگی‌های ناملموس توسعه دهیم. فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، الگوی انعطاف‌پذیری است که اجازه می‌دهد با ترکیب قضاوت و ارزش‌های شخصی، به شیوه‌ای منطقی تصمیم‌گیری شود. در واقع، نیازمند شیوه‌ای هستیم که با آن بدانیم آیا عوامل، تأثیرات یکسانی بر نتیجه دارند یا اینکه تأثیرات آنها متفاوت است. این امر راه فرآیند تنظیم اولویت‌ها امکان‌پذیر می‌باشد. با تنظیم اولویت‌ها برای عوامل در سطحی معین، می‌توان دریافت که تا چه اندازه عوامل در یک سطح به افزایش عملکرد سازمان کمک می‌نمایند. به طور کلی AHP در چهار مرحله انجام می‌شود:

مرحله اول- مقایسات زوجی: برای انجام مقایسه‌هایی بین گزینه‌های مختلف، لازم است تصمیم‌گیرنده، مقایسه‌های مجموعه ماتریس‌هایی را ایجاد کند که به طور عددی اهمیت یا ارجحیت نسبی شاخص‌ها را نسبت به یکدیگر و هر گزینه تصمیم را با توجه به شاخص‌ها نسبت به سایر گزینه‌ها اندازه‌گیری می‌نماید. این کار با انجام مقایسه‌های دو به دو بین عناصر تصمیم (مقایسه زوجی) و با تخصیص امتیازهای عددی که نشان دهنده ارجحیت یا اهمیت بین دو عنصر تصمیم است، صورت می‌گیرد. مقایسه دو به دو با استفاده از مقیاسی که از ترجیح یکسان تا بی اندازه مرجح طراحی شده است، انجام می‌شود. تجربه نشان داده است که استفاده از $1/9$ تا 9 تصمیم‌گیرنده را قادر می‌سازد تا مقایسه‌ها را به گونه‌ای مطلوب انجام دهد. به همین دلیل استفاده از جدول (۱) در امتیازدهی به صورت مقیاسی استاندارد درآمده است. هنگام مقایسه زوجی، در آغاز باید معادل اهمیت دو به دو به روش رتبه‌ای مشخص گردد، سپس مقدار عددی متناظر با آن در جدول مقایسه آورده شود. در مواردی که چندین خبره به سؤال‌های پرسشنامه پاسخ می‌دهند، بهترین روش برای ترکیب جدول‌های مقایسه‌ای اعضای نمونه، استفاده از میانگین هندسی است. میانگین هندسی به پژوهشگر کمک می‌کند تا ضمن در نظر گرفتن قضاوت هر پاسخ دهنده، به قضاوت نمونه درباره هر مقایسه زوجی برسد (آذر و معاریان، ۱۳۷۴: ۷۲).

جدول (۱) مقایسه دو به دو در AHP (آذر و معاریان، ۱۳۷۴: ۷۲)

مقدار عددی	درجه اهمیت در مقایسه زوجی
۱	ترجیح یکسان
۳	یکسان تا نسبتاً مرجح
۴	نسبتاً مرجح
۵	قویاً مرجح
۶	قویاً تا بسیار قوی مرجح
۷	ترجیح بسیار قوی
۸	بسیار تا بی اندازه مرجح
۹	بی اندازه مرجح

مرحله دوم- استخراج اولویت‌ها از جدول‌های مقایسه گروهی: مجموع اعداد هر ستون از ماتریس مقایسه‌های زوجی را محاسبه کرده، سپس هر عنصر ستون را بر مجموع اعداد آن ستون تقسیم می‌کنیم. ماتریس جدیدی که بدین صورت به دست

می‌آید، «ماتریس مقایسه‌های نرمال شده» نامیده می‌شود. میانگین اعداد هر سطر از ماتریس مقایسه‌های نرمال شده را محاسبه می‌کنیم. این میانگین، وزن نسبی عناصر تصمیم با سطرهای ماتریس را ارائه می‌کند (آذر و معاریان، ۱۳۷۴: ۷۳).

مرحله سوم - انتخاب بهترین گزینه: به منظور اولویت بندی گزینه‌های تصمیم، در این مرحله باید وزن نسبی هر عنصر را در وزن عناصر بالاتر ضرب کرد تا وزن نهایی آن به دست آید. با انجام این مرحله برای هر گزینه، مقدار وزن نهایی به دست می‌آید. برادر حاصل نشان دهنده اولویت سیستم‌هاست (آذر و معاریان، ۱۳۷۴: ۷۳).

مرحله چهارم - سازگاری در قضاوت‌ها: تقریباً تمامی محاسبه‌های مربوط به فرایند تحلیل سلسله مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم گیرنده که در قالب ماتریس مقایسه‌های زوجی ظاهر می‌شود، صورت می‌پذیرد و هر گونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها و شاخص‌ها نتیجه نهایی به دست آمده از محاسبه‌ها را مخدوش می‌سازد. نرخ ناسازگاری^۱ وسیله‌ای است که سازگاری را مشخص می‌کند و نشان می‌دهد که تا چه حد می‌توان به اولویت‌های حاصل از مقایسه‌ها اعتماد کرد (قدسی پور، ۱۳۸۵: ۸۸). تجربه نشان داده است که اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱۰ باشد سازگاری مقایسه‌ها قابل قبول است و در غیر این صورت باید در مقایسه‌ها تجدیدنظر شود. قدم‌های زیر برای محاسبه نرخ ناسازگاری به کار گرفته می‌شود:

گام اول. محاسبه بردار مجموع وزنی: ماتریس مقایسه‌ها زوجی را در بردار ستونی «وزن نسبی» ضرب کنید بردار جدیدی را که به این روش به دست می‌آورید، بردار مجموع وزنی^۲ بنامید.

گام دوم. محاسبه بردار سازگاری: عناصر بردار مجموع وزنی را بر بردار اولویت نسبی تقسیم کنید. بردار حاصل بردار سازگاری^۳ نامیده می‌شود.

گام سوم. به دست آوردن λ_{max} ، میانگین عناصر برداری سازگاری λ_{max} را به دست می‌دهد.

گام چهارم. محاسبه شاخص سازگاری: شاخص سازگاری به صورت زیر تعریف می‌شود:

1. Inconsistency Ratio (I.R)

2. Weighted sum Vector=WSV

3. Consistency Index = CI

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

عبارت است از تعداد گزینه‌های موجود در مسئله

گام پنجم. محاسبه نسبت سازگاری: نسبت سازگاری از تقسیم شاخص سازگاری بر شاخص تصادفی^۱ به دست می‌آید.

$$CR = \frac{CI}{CR}$$

نسبت سازگاری ۰/۱ یا کمتر سازگاری در مقایسه‌ها را بیان می‌کند (مهرگان، ۱۳۸۳: ۱۱۵). شاخص تصادفی از جدول زیر استخراج می‌شود.

جدول (۲) شاخص تصادفی (مهرگان، ۱۳۸۳: ۱۱۵)

N	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
RI	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۵۱

جامعه آماری پژوهش، پژوهشگران و مسئولان پژوهشی دانشکده‌های مدیریت، اقتصاد و روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران بودند که مسئولیت مستقیم یا غیرمستقیم پژوهشی را بر عهده داشتند. در این مطالعه از شش خبره دانشگاهی (پژوهشی) نظرسنجی به عمل آمد. بدین ترتیب که از هر یک از دانشکده‌های مذکور، دو خبره انتخاب گردید. در طیف اعتماد-کنترل عناصر طیف به صورت زیر تعریف می‌شوند:

- اعتماد زیاد (کنترل کم): به معنی حمایت کامل مالی و اداری مدیریت و افراد تابع از یک پژوهشگر و طرح پژوهشی، آزادی عمل پژوهشگر در انتخاب مسیر و نحوه انجام پژوهش، همکاری کامل اداری، مالی و اطلاعاتی دستگاه‌های مربوط به امر پژوهش و پذیرش و معرفی نتایج پژوهش در سطح دانشگاهی است.

- اعتماد کم (کنترل زیاد): به معنی وجود قوانین اداری و مالی به شدت دست و پاگیر در مسیر پژوهش و پژوهشگر، دخالت‌های غیرمسئولانه عوامل اجرایی و غیراجرایی در امر پژوهش، اجبار به انجام دادن، عدم اطلاع رسانی کافی و مناسب به پژوهشگر و عدم حمایت‌های اداری و مالی لازم از امور پژوهشی است.

- اعتماد متوسط (کنترل متوسط): با ترکیبی از موارد اعتماد زیاد یا اعتماد کم با حالت بینابینی مواجه می‌شویم.

در پژوهش حاضر سه سؤال زیر مطرح گردید و از پاسخ دهندگان خواسته شد نظرات خود را در هر مورد بیان کنند:

۱) سه دانشکده مدیریت، اقتصاد و روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران از نظر مدیریت امور پژوهشی در طیف اعتماد زیاد (کنترل کم)، اعتماد متوسط (کنترل متوسط) و اعتماد کم (کنترل زیاد) به کدام جانب بیشتر گرایش دارد؟

۲) از نظر مسئولان و خبرگان سه دانشکده مذکور، وضعیت مطلوب کدام است؟

۳) معیار مناسب برای تعیین حد اعتماد به پژوهشگر در این سه دانشکده چه می‌تواند باشد؟

در مورد سؤال سوم باید خاطر نشان کرد که بر اساس پیشینه مطالعاتی موجود، معیار اعتماد رتبه علمی پژوهشگر در نظر گرفته شد که بر اساس موازین مصوب وزارت علوم، درجه‌های استادیاری، دانشیاری و استادی لحاظ گردید. افزون بر این، در مطالعه حاضر به منظور غنا بخشیدن به یافته‌های پژوهش، در فرآیند مطالعه از تکنیک مصاحبه نیز استفاده گردید. بدین ترتیب که در صورت عدم موافقت خبرگان مورد پژوهش با ابعاد در نظر گرفته شده به عنوان شاخص‌های اعتماد و کنترل، از آنها در مورد معیارهای جایگزین و مناسب سؤال‌هایی در قالب مصاحبه پرسیده شد.

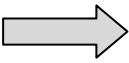
۴. یافته‌های پژوهش

در تحلیل داده‌ها هم می‌توان از روش ماشینی (به کمک رایانه) و هم از روش دستی استفاده کرد. البته به علت اینکه ماتریس AHP مورد استفاده در این پژوهش (۳×۳) بود، روش دستی زمان‌بر نبوده و ترجیح داده شد. در صورتی که رتبه ماتریس از سه به بالا باشد می‌توان از نرم‌افزارهایی همچون (Expert Choice) بهره گرفت. با توجه به اینکه در این پژوهش از نظرات شش خبره دانشگاهی استفاده شد، لذا برای انجام تحلیل‌های AHP از نمره‌های پیشنهادی آنها در مورد هر یک از سؤال‌ها میانگین گرفته شد. نتایج تحلیل AHP برای هر یک از سؤال‌های پژوهش به صورت جداگانه در جداول‌های زیر ارائه شده است.

برای سؤال اول پژوهش داریم:

جدول (۳) ماتریس تحلیل AHP برای پاسخ به سؤال اول

حد اعتماد (موجود)	کم	متوسط	زیاد
کم	۱	۳	۹
متوسط	۱/۳	۱	۳
زیاد	۱/۹	۱/۳	۱




حد اعتماد (موجود)	کم	متوسط	زیاد
کم	۰/۶۹۰	۰/۶۹۰	۰/۶۹۰
متوسط	۰/۲۳۰	۰/۲۳۰	۰/۲۳۰
زیاد	۰/۰۷۷	۰/۰۷۷	۰/۰۷۷

برای سؤال دوم پژوهش داریم:

جدول (۴) ماتریس تحلیل AHP برای پاسخ به سؤال دوم

حد اعتماد (مطلوب)	کم	متوسط	زیاد
کم	۱	۱/۵	۱/۹
متوسط	۵	۱	۱/۳
زیاد	۹	۳	۱

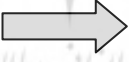


حد اعتماد (مطلوب)	کم	متوسط	زیاد
کم	۰/۰۶۷	۰/۰۴۸	۰/۰۷۷
متوسط	۰/۳۳۳	۰/۲۲۸	۰/۲۳۱
زیاد	۰/۶۰۰	۰/۷۱۴	۰/۶۹۱

برای سؤال سوم پژوهش داریم:

جدول (۵) ماتریس تحلیل AHP برای پاسخ به سؤال سوم

مبنای اعتماد	استاد	دانشیاری	استادیاری
استادیاری	۱	۱/۵	۷
دانشیاری	۵	۱	۱/۳
استادی	۷	۳	۱



مبنای اعتماد	استاد	دانشیاری	استادیاری
استادیاری	۰/۰۷۷	۰/۰۶۳	۰/۰۸۷
دانشیاری	۰/۳۸۵	۰/۳۱۳	۰/۳۰۵
استادی	۰/۵۳۹	۰/۶۲۵	۰/۶۱۰

در جدول زیر اولویت‌های نهایی هر یک از گزینه‌ها مربوط به هر یک از سؤال‌های پژوهش ارائه شده است:

جدول (۶) ماتریس اولویت‌های نهایی

اولویت نهایی	مبنای اعتماد	اولویت نهایی	حد اعتماد (مطلوب)	اولویت نهایی	حد اعتماد (موجود)
۰/۰۸	استادیاری	۰/۰۶	کم	۰/۶۹	کم
۰/۳۳	دانشیاری	۰/۲۷	متوسط	۰/۲۳	متوسط
۰/۵۹	استادی	۰/۶۷	زیاد	۰/۸	زیاد
۰/۰۱۸	ضریب سازگاری (CR)	۰/۰۵۲	ضریب سازگاری (CR)	.	ضریب سازگاری (CR)

همان طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، تمامی ضریب‌های سازگاری کوچک‌تر از ۰/۱ می‌باشد، بنابراین این سازگاری برقرار است و AHP اعتبار دارد ($|CR| \geq 0.1$). بر اساس یافته‌ها می‌توان دریافت که گرایش موجود مدیریت به اعتماد (کنترل) در حد هشتاد درصد و به معنی کنترل زیاد می‌باشد. در مورد سؤال دوم پژوهش مشخص شد که وضعیت مطلوب کنترل در حد شش درصد بود. به علاوه، مبنای اعتماد نیز باید رتبه علمی محقق باشد و به نسبت ۵۹ به ۳۳ و ۳۳ به ۸ به ترتیب به استاد، دانشیار، و استادیار اعتماد شود.

۹. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این مطالعه در صدد پاسخگویی به سه سؤال پژوهش بود. اول اینکه، دانشکده‌های مدیریت، اقتصاد و روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران از نظر مدیریت امور پژوهشی در طیف اعتماد-کنترل به کدام جانب بیشتر گرایش دارند؟ دوم، آیا از نظر مسئولان و خبرگان سه دانشکده مذکور، وضعیت مطلوب کدام است؟ و سوم، معیار مناسب برای تعیین حد اعتماد به پژوهشگر در این سه دانشکده چه می‌تواند باشد؟ در دانشکده مدیریت، تجربه‌های مورد نظر وضعیت موجود را به صورت چهل درصد در مورد حد اعتماد کم، پنجاه درصد در مورد حد اعتماد متوسط و ده درصد در مورد حد اعتماد زیاد تعیین کردند. در همین دانشکده، این خبرگان حد مطلوب اعتماد را به صورت دو درصد برای حد اعتماد کم، هشت درصد برای حد اعتماد متوسط، و نود درصد برای حد اعتماد زیاد تعیین کردند. به علاوه، این خبرگان مبنای اعتماد را رتبه دانشگاهی دانستند و حد اعتماد را به استاد، دانشیار و استادیار به ترتیب با ۱۵، ۸۰ و ۵ درصد تعیین کردند. در مورد دانشکده اقتصاد، وضع موجود شامل ۶۹ درصد اعتماد کم، ۲۳ درصد اعتماد متوسط و هشتاد درصد اعتماد زیاد ارزیابی شد. در همین دانشکده، وضع مطلوب شامل ۶ درصد اعتماد کم، ۲۷ درصد اعتماد متوسط و ۶۷ درصد اعتماد زیاد تعیین شد. در مجموع نتایج نشان داد که مدیریت پژوهشی در دانشکده‌های مذکور بیشتر گرایش به اعتماد دارند تا کنترل، و مطلوب این بود که اعتماد بیشتر از کنترل باشد. این یافته با یافته‌های کاستا و فرانکما (۲۰۰۷) مبنی بر اینکه اگر کنترل رسمی در روابط سازمانی حاکم اثربخشی خود را از دست دهد، اعتماد می‌تواند به عنوان مکانیزمی جایگزین حاکم مطرح شود یا برخی از مشکلات مربوط به کنترل رسمی را حل نماید. در واقع، این محققان نیز بر این باورند که اعتماد

در مقایسه با کنترل رسمی، اثربخشی بیشتری دارد. وولتویس و همکاران^۱ (۲۰۰۵) نیز بر نقش مکمل اعتماد و کنترل تأکید کرده‌اند. اعتماد بیشتر، کنترل کمتر را ممکن می‌سازد اما اغلب اعتماد و کنترل در کنار یکدیگر قرار دارند. همچین، اسکینر و اسپیرا (۲۰۰۳) پیچیدگی ارتباط میان اعتماد و کنترل را خاطر نشان کرده‌اند. مبنای اعتماد نیز رتبه علمی و حد آن برای استاد ۵۹ درصد، دانشیار ۳۳ درصد و استادیار ۸ درصد در نظر گرفته شد. در دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی نیز وضعیت موجود شامل ۹۵ درصد اعتماد کم، ۳ درصد اعتماد متوسط و ۲ درصد اعتماد زیاد می‌باشد. وضعیت مطلوب این دانشکده شامل ۳ درصد اعتماد کم، ۷ درصد اعتماد متوسط و ۹۰ درصد اعتماد زیاد تعیین شد. جالب آنکه در این دانشکده، مبنای اعتماد رتبه علمی پذیرفته نشد و مبنای اعتماد را وجدان کاری پژوهشگر با اولویت ۰/۵، انضباط کاری با اولویت ۰/۳، و حسن انجام کار با اولویت ۰/۲ تعیین گردید. شایان ذکر است در پاسخ به این سؤال، میان پژوهشگر و خبره‌های دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی مصاحبه و تعاملی صورت گرفت که نتیجه مذکور حاصل گردید. این مطالعه به طور مستقیم دارای پیشینه مدونی نبوده است و ماهیت اکتشافی آن، این مسئله را بیشتر مورد تأکید قرار می‌دهد. با این حال، نتایج این پژوهش بر اهمیت و ضرورت مدیریت پژوهشی صحنه می‌گذارد و بر حمایت‌های مادی و معنوی از پژوهشگران تأکید می‌ورزد به ویژه حمایت‌های مدیریتی در عرصه پژوهش و در قالب نظام پژوهشی که معضل عمده محیط‌های دانشگاهی است و این مهم، خود نیاز به تحول در مدیریت آموزش عالی و انجام مطالعات وسیع‌تر در این زمینه دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را ارائه نمود. اول اینکه، بهتر است ارتباطات قانونمندی بین دو عنصر صف و ستاد پژوهش برقرار شود تا هر یک، از مسائل یکدیگر باخبر باشند و با مساعدت یکدیگر، مشکلات و معضلات پژوهشی مرتفع گردد. این امر با برگزاری جلسه‌های هم‌اندیشی میان دو بخش صف و ستاد به منظور ارائه مشکلات و فراهم آوردن راهکارهای عملی برای آنها امکان‌پذیر است. دوم، اطلاع‌رسانی مناسبی به خصوص به پژوهشگران تازه کار و با رتبه‌های علمی پایین‌تر صورت گیرد. بدین منظور می‌توان از سیستم‌های ارتباطی اینترنتی و نیز شبکه‌های درون سازمانی برای ارسال اطلاعات و آیین‌نامه‌های مربوط استفاده کرد. سوم، اعتماد بیشتر به پژوهشگران در مقام تصویب طرح‌های پژوهشی و کنترل بیشتر

در مقام اجرا و گزارش‌گیری از آنان و طرح در نشریات و محافل علمی می‌تواند مفید باشد. با توجه به موردی و موضعی بودن این مطالعه، پیشنهاد می‌شود که این تحقیق در سطح وسیع‌تر و با عمق بیشتری در سایر دانشگاه‌ها صورت گیرد. بحث ارزیابی درون و برون دانشگاهی و تعیین ملاک‌های شایستگی و کیفیت کار دانشگاه‌ها در سطوح کلان و خرد دانشگاهی کشور مطرح شود و در نهایت ملاک‌های اعتباردهی تعیین گردد. سرانجام، این اعتباردهی به طور سالیانه انجام شود و دانشگاه‌ها با توجه به شرایط و موقعیت و امکانات‌شان رتبه‌بندی شوند.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز روبه‌رو بود. اول اینکه، عدم همکاری برخی از محققان و مسئولان دانشکده‌ها در پاسخ‌دهی به سؤال‌های تحقیق سبب طولانی شدن فرآیند پژوهش شد. دوم، پیشینه مطالعاتی مرتبط به موضوع پژوهش وجود نداشت که این موضوع خود بر نوآوری این مطالعه صحنه می‌گذارد. سوم، خود روش AHP نیز دارای محدودیت‌هایی از جمله در نظر نگرفتن وابستگی‌های متقابل بین عناصر تصمیم و فرض اینکه ارتباط بین عناصر تصمیم، سلسله‌مراتبی و یک طرفه می‌باشد.

منابع

- آذر، عادل و معاریان، عزیزاله (۱۳۷۴). PPP تکنیکی نوین در تصمیم‌گیری؛ مجله دانش مدیریت، شماره ۲۷ و ۲۸، صفحات ۷۳-۷۵.
- ایران منش، محمد (۱۳۷۴)، مشکلات سیستم پژوهشی در ایران، مجموعه مقالات اولین همایش آموزش عالی در ایران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- بازرگان، عباس (۱۳۷۴). ارزیابی درونی و کاربرد آن در بهبود مستمر کیفیت آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، سال سوم، شماره ۳ و ۴، صفحات ۴۹-۷۰.
- توفیق، علی‌اصغر (۱۳۷۵). تصمیم‌گیری برای مدیران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، صفحات ۹۱-۱۱۶.
- طبیبی، سید جمال‌الدین (۱۳۷۳). نقش دانشگاه و پژوهش در توسعه ملی، نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، پاییز و زمستان، شماره ۷ و ۸، صفحات: ۲۱-۵۰.
- غفرانی، سارا (۱۳۸۷). وضعیت پروژه‌های پژوهشی در دپارتمان تحقیق و برنامه‌ریزی دانشگاه تهران، دانشکده علوم آموزشی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده.
- قدسی‌پور، حسن (۱۳۸۵). مقدمه‌ای بر تصمیم‌گیری چند معیاره، چاپ سوم، تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- لهسایی‌زاده، علی (۱۳۷۴). موانع پژوهش در علوم اجتماعی در ایران، مجموعه مقالات اولین همایش آموزش عالی در ایران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۱). تحقیق در عملیات پیشرفته، چاپ اول، تهران: انتشارات کتاب دانشگاهی.
- نورشاهی، نسرین (۱۳۷۲). جایگاه آموزش عالی ایران در مقایسه با ۲۶ کشور جهان، نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۱، دوره ۴، صفحات ۱۳۹-۱۸۲.
- هاشمیان‌نژاد، فاطمه (۱۳۷۶). بررسی پیشنهادات اساتید دانشگاه‌ها در مورد مشکلات پژوهشی، مجله دانشگاه فردوسی، شماره ۲، صفحات ۱۲-۲۱.

- Costa, A. C. and Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations: new perspectives on the trust-control nexus, *Group & Organization Management*, Vol. 32 No. 4, pp. 392-406.
- de Man, A. -P. and Roijackers, N. (2009). Alliance governance: balancing control and trust in dealing with risk, *Long Range Planning*, Vol. 42, pp. 75-95.
- Jagd, S. (2010). Balancing trust and control in organizations: towards a process perspective, *Society and Business Review*, Vol. 5 No. 3 pp. 259 – 269.
- Woolthuis, K. R., Hillebrand, B. and Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, Vol. 26 No. 6, pp. 813-40.
- Maguire, S., Phillips, N. and Hardy, C. (2001). When ‘silence death’ keep talking: trust, control and the discursive construction of identity in the Canadian HIV/AIDS treatment domain, *Organization Studies*, Vol. 22 No. 2, pp. 285-310.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as a foundation for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-59.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 393-404.
- Skinner, D. and Spira, L. F. (2003). Trust and control - a symbiotic relationship? *Corporate Governance*, Vol. 3 no. 4 pp. 28 – 35.