

بررسی تحلیلی آئین‌نامه مدیریت گروه‌های آموزشی دانشگاه و عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران آن*

احمدرضا نصر**

محمدحسین علامت‌ساز**

جهانگیر فکری ارشاد**

محمد رضا نیلی**

فهیمة حسینی**

مکیده

مدیریت گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها از دشواری و حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیران این گروه‌ها از طرفی منتخب اعضای هیات علمی و از طرف دیگر منصوب ریاست دانشگاه می‌باشند. بنابراین، مدیر گروه باید ضمن توجه به خواسته‌های رأی‌دهندگان، ضوابط دانشگاه و دیدگاه‌های مدیریت دانشگاه را نیز مورد توجه قرار دهد. با وجود این دشواری‌ها، پژوهش‌های کمی درباره این موضوع انجام شده است. از این رو این پژوهش در صدد است تا دیدگاه مدیران گروه‌های آموزشی را نسبت به موضوعاتی مانند دوره مدیریت گروه، چگونگی انتخاب مدیر و شرح وظایف آنان بررسی نماید. علاوه بر این، قصد دارد تا عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران گروه را شناسایی نماید. این پژوهش از نوع توصیفی، تحلیلی و علی‌مقایسه‌ای است که جامعه آن ۳۳ نفر از مدیران گروه‌های آموزشی، مدیران ارشد دانشگاه اصفهان و اعضای هیات علمی این دانشگاه (n=۴۲۰) می‌باشد.

* این پژوهش با پشتیبانی مالی و فکری دانشگاه اصفهان انجام شده است (طرح مصوب شماره ۷۹۱۰۱۹) که بدین وسیله از مسئولان محترم تشکر می‌گردد. همچنین، از دست اندرکاران محترم دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه، که در جمع‌آوری پرسشنامه‌های پژوهش همکاری نموده‌اند قدردانی می‌نمایم. از دستیاران پژوهش، آقای حسین زارع و خانمها الهه حکیمی و مریم کرمانی که هر کدام به نوعی همکاری داشته‌اند صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم.

**اعضاء هیات علمی دانشگاه اصفهان

ابزارهای این پژوهش یک مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و سه پرسشنامه بسته پاسخ به سبک لیکرت می‌باشد که توسط شرکت کنندگان در تحقیق تکمیل شده است. تجزیه و تحلیل یافته‌های مصاحبه با روش مقوله بندی صورت گرفته ولی داده‌های پرسشنامه‌ها با استفاده از میانگین، درصد و رگرسیون چندگانه تجزیه و تحلیل شده است.

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که آئین نامه فعلی مدیریت دانشگاه‌ها مناسب است ولی اجرای آن مطلوب نیست. علاوه بر آن، مشخص شد بهبود عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی در گرو توجه مدیریت کلان دانشگاه به آنها، واگذاری اختیارات مالی مناسب، مشارکتی شدن مدیریت و انتخاب مدیران گروه از میان افراد دارای رتبه علمی بالاتر می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: گروه‌های آموزشی دانشگاه، مدیریت گروه، ارزشیابی عملکرد و آئین‌نامه

مدیریت در دانشگاه.

مقدمه

آموزش عالی محور توسعه و موتور محرکه ایجاد تحول در جامعه است. آموزش عالی تنها کانون اصلی تربیت نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده است که می‌تواند با برخورداری از ایده‌ها و اندیشه‌های نو، حرکت رو به رشد جامعه را تسریع نماید. رنسام^۱ (۱۹۹۳) اظهار داشته است که آموزش عالی رسالت مهمی در تولید دانش و آماده نمودن فارغ التحصیلان برای تصدی رهبری و مسئولیت در دنیای رقابتی، پیچیده و مرتباً در حال تغییر بر عهده دارد. در همین راستا، صالحی (۱۳۷۸) اعتقاد دارد در جامعه دانش مدار فردا، قدرت بین جوامعی که دانش پیشرفته در اختیار دارند تقسیم خواهد شد و به این دلیل است که برخی آموزش عالی و پژوهش را از ارکان اصلی تضمین کننده امنیت ملی در قرن آینده دانسته‌اند. در ایوان رسالتهای آموزش عالی با توجه به شرایط ویژه فرهنگی، اجتماعی و محیطی کشور و انتظارات جامعه اسلامی به مراتب از آنچه امروزه در سطح بین المللی برای آموزش عالی تعریف می‌شود فراتر می‌رود. به عبارت دیگر، نقش دانشگاه‌ها در یک جامعه اسلامی رسیدن به قله رفیع علم در بستر معنویت و ارزشهای دینی است (العلم والدین توامان ان افتراقا و احتراقا).

مسئله موفقیت هر نهادی به ویژه دانشگاه تا حد زیادی به کارایی و اثر بخشی مدیریت و رهبری آن بستگی دارد، رهبری متفکر و توانا که بتواند با امکانات و نیروی

انسانی موجود سازمانی هماهنگ و همسو ایجاد نماید. مدیر گروه آموزشی یک رهبر دانشگاهی است که با رای و نظر اعضای گروه آموزشی برگزیده می‌شود و گروه آموزشی واحدی است متشکل از اعضای هیات علمی متخصص در یک رشته از شعب دانش‌بشری که در دانشکده یا آموزشکده‌ای دایر است (آیین‌نامه مدیریت دانشگاه، ماده ۲۵). بنابراین، مدیر گروه از بین اعضای هیات علمی یک رشته خاص برای رهبری آموزشی، پژوهشی و اداره گروه انتخاب می‌شود. این فرد اگر چه رهبری واحدی را به عهده دارد که از نظر سلسله مراتب در پائین‌ترین سطح مدیریت دانشگاه قرار دارد ولی گروه، واحد اصلی و اساسی سازمان علمی دانشگاه و محل آموزش، پژوهش و ارائه خدماتی است که اجزاء اصلی اهداف دانشکده و دانشگاه را تشکیل می‌دهد (ولدکوچ، ص ۲۱). در چنین محیط علمی و پژوهشی ویژگی‌های شخصی رهبران آن اثرات بسیار زیادی بر حالت، روح، توانایی و حیات موسسه دارد. لذا شناسایی رفتار رهبران موفق می‌تواند در انتخاب مدیران گروه‌ها و میزان موفقیت آنان موثر واقع شود. برای مثال، کوزس^۲ و پوسنر^۳ (۱۹۹۵) برای رهبران موفق ویژگی‌های رفتاری زیر را ذکر می‌کنند:

- ◆ به چالش گرفتن فرایند (رهبر موفق آزمایش می‌کند، ریسک میکند و از اشتباهات یاد می‌گیرد).
 - ◆ الهام دهنده بینش مشارکتی
 - ◆ توانمند سازی کارکنان برای عمل (رهبران موثر پیروان را به رهبران تبدیل می‌کنند).
 - ◆ الگو بودن
 - ◆ مشوق رشادتها بودن و تجلیل کردن از پیشرفت (به نقل از رمزدن^۴، ۱۹۹۸).
- رهبری در آموزش عالی معمولاً توسط آن دسته از اعضای هیات علمی اعمال می‌شود که متخصص بودن آنها توسط همکارانشان تأیید شده است. علاوه بر این، این افراد دارای چنان شخصیتی هستند که می‌توانند همکاران و دانشجویان را متقاعد کنند که نظراتشان ارزش پیروی کردن دارد، خواه این نظرات در حوزه آموزش باشد و خواه در حوزه پژوهش. این رهبری آموزشی به طور سنتی توسط استادان دارای سابقه زیاد اعمال می‌شده است. مدیران گروه‌ها در موسسات آموزش عالی متصدی مسئولیت‌هایی

هستند که عموماً هدف زندگی شغلی آنها نیست. با وجود این، آنها فاصله‌ای را که ممکن است بین هیات علمی از یک طرف و «مدیریت» از طرف دیگر وجود داشته باشد پر می‌کنند.

تاریخچه تشکیل گروه‌های آموزشی: نگاهی به تاریخچه تشکیل گروه‌های آموزشی در جهان، روند انتخاب مدیران، وظایف، مسئولیتها، عملکرد، ویژگی‌ها، انتظارات فرادستان و فرودستان از مدیران گروه‌های آموزشی ما را در شناخت هر چه بهتر مهارت‌های لازم مدیر گروه یاری می‌کند. به همین دلیل، در ادامه مقاله موضوعات مذکور در چند کشور بررسی می‌شود:

اروپا: تا قرن بیستم در اکثر کشورهای قاره اروپا واحد اصلی دانشگاه، کرسی استادی بود. استادان در داخل کالج و دانشگاه در رابطه با مدیریت دانشگاه صاحب قدرت بودند. هر کرسی دانشگاهی سرپرستی یک موسسه را که تدریس و تحقیق در آن اجرا می‌شد به عهده داشت. وقتی رشته‌های علمی فرعی یا رشته‌های علمی جدید توسعه می‌یافت، کرسی‌های جدید ایجاد می‌شد.

آلمان خالص‌ترین شکل این سازمان علمی کرسی محور را داشت ولی اموری مانند فضای موسسه، بودجه تحقیق، آزمایشگاه و کتابخانه توسط وزارت فراهم می‌گردید. در آلمان، فرانسه و ایتالیا گروه‌های آموزشی کم اهمیت بودند و قدرت در کرسی و فضیلت استاد بودن متمرکز بود. دارنده کرسی یکی از اعضای هیات علمی بود و به بدنه‌های تصمیم‌گیری ملی و محلی دسترسی داشت.

در تعدادی از کشورهای اروپایی مانند آلمان، فرانسه، ایتالیا و سوئدگسترش سیستم دانشگاه بعضاً به هرج و مرج، در بعضی کشورها به آشوب و سرانجام در همه به اصلاح منجر شده است. در آلمان دانشکده‌های بزرگ به گروه‌های متعدد آموزشی خرد شد و برعکس موسسات کوچک تر ترکیب شدند. سرپرستی اداره این موسسات اغلب گردشی است (مامسن^۱، ۱۹۸۷). در ایتالیا از لحاظ تاریخی، موسسات آموزش عالی منحصرأ با استادان اداره می‌شد و قبل از تصویب قانون سال ۱۹۸۰، برای تدریس و تحقیق از دارندگان این رتبه علمی استفاده می‌کردند اما قانون مزبور «گروه آموزشی» را راه‌اندازی کرد. به موجب این قانون، کلیه مدرسان و محققان (اعم از اعضای یک دانشکده یا

دانشگاه‌های متعدد) به شیره دموکراتیک همکاری می‌کنند. دلیل اصلی به کارگیری این روش آن است که گروه‌های آموزشی به تدریج جانشین سنت سابق گردد و هماهنگی بهتر را میان دانشمندان تضمین و در کارهای علمی، به شیوه مردمی اقدام نماید. برای این منظور، مقرر شد در اختصاص منابع برای گروه‌های آموزشی توجه بیشتری به عمل آورند اما مخالفت دانشکده های سنتی مانند دانشکده های پزشکی و حقوق باعث شد تا هنوز هم روش سنتی در کنار گروه‌های آموزشی وجود داشته باشد. وجود سبک سنتی، نوآوری و ارائه پیشنهاد های سازنده اعضای هیئت علمی را تضعیف می‌کند (گزیده مقالات، ۱۳۷۸، ص ۱۲۹).

انگلستان: از اوایل قرن بیستم اکثر دانشگاه‌های انگلستان ساختار گروه آموزشی داشته است. هر گروه آموزشی اساساً فقط یک استاد داشت که سرپرست آن به شمار می‌رفت و از این لحاظ شبیه موسسات آلمانی بود. تا گسترش کمی و کیفی دهه ۱۹۶۰، استاد رهبری اداری و آموزشی را برعهده داشت، اما اختیارات او هرگز همانند کرسی‌های آلمان نبود. علاوه بر این، توانایی تشکیل گروه آموزشی جدید را هم نداشت. به جای ایجاد گروه‌های آموزشی جدید درون همان رشته علمی، گروه‌های آموزشی در طول دهه ۱۹۶۰ بزرگتر می‌شدند و غیر معمول نبود که یک گروه آموزشی چندین استاد داشته باشد. حتی وقتی سرپرستی‌های غیر استادی متداول شد، سرپرست معمولاً برای فعالیت‌های گروه آموزشی اختیار رسمی انحصاری داشت. سرپرستی های انتخابی یا کردشی در دهه ۱۹۷۰ پدیدار شد.

آمریکا: در ایالات متحده گروه آموزشی کوچکترین واحد علمی است که در آن مجموعه دانش مستقلی از لحاظ عمق، گستره و یافته ها مورد آزمایش دقیق قرار می‌گیرد. آنها واحد های اصلی یا قطعات ساختاری دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها هستند. در این بخش، کار علمی تدریس و پژوهش تعیین می‌گردد و با تخصیص های زمانی، مکانی و بودجه‌ای مطابقت داده می‌شود. همچنین، در اینجا است که برای اعضای هیأت علمی که تدریس و تحقیق را در موضوع های ویژه بر عهده دارند، زمینه کسب شهرت در بین هم‌تایان فراهم می‌آید. در بررسی های مربوط به ارتقای اعضای هیأت علمی معمولاً گروه‌های آموزشی

نظر می‌دهند و در خصوص قابلیت‌ها و پیشرفت‌های متقاضی عضویت در گروه نیز نظر تخصصی ارائه می‌کنند.

در موسسات بزرگ، آن عده از گروه‌های آموزشی که علائق مشابهی در زمینه‌های زبان، علوم یا هنر دارند، در ساختار «دانشکده» یا «مدرسه عالی» قرار می‌گیرند. با چنین تشکلی، تعامل بین رشته‌های علمی تسهیل و علائق مشترک گروه‌های آموزشی به مدیریت مرکزی منعکس می‌گردد. این واحدها در دانشگاه‌های بسیار بزرگ با اتکا به شهرت و دستاوردهای علمی اعضای هیأت علمی خود به صورت مراکز ملی با نفوذ پژوهشی و آموزشی در می‌آیند و پشتیبانی قابل توجهی را از داخل و خارج موسسه به سمت خود جلب می‌کنند.

طبق نظر لاولس (۱۹۸۳) در دانشگاه‌های آمریکا، رؤسای دانشگاه بعد از مشورت با معاون و فقط تعداد اندکی از اعضای هیأت علمی مورد احترام، مدیران جدید گروه‌های آموزشی را به مقام موقتی منصوب می‌کردند (به نقل از بنت^۷، ۱۹۸۳ و تاکر^۸، ۱۹۸۴). در اوایل قرن نوزدهم، مدیران گروه‌های آموزشی را معمولاً استادان قدرتمند که مهمترین افراد در اکثر دانشگاه‌های بزرگ بودند تشکیل می‌دادند. در سال ۱۹۱۱ دانشگاه شیکاگو تلاش کرد با مجاز شمردن انتخابی بودن مدیر گروه به جای انتصابی بودن، قدرت آنها را کاهش دهد. با گذشت زمان، با مشارکت دیگر اعضای هیأت علمی، سهم شدن در تصمیم‌گیری افزایش یافت و مدیریت گروه‌گردشی بوجود آمد. اگر چه تفاوت‌های زیادی بین موسسات وجود دارد، اما اعضای هیأت علمی وابسته به مدیر گروه نیستند. در حقیقت، انتخاب مدیر گروه به صورت گردشی واسطه‌ای شد تا مدیران گروه‌ها قدرت زیادی نگیرند.

استرالیا: دانشگاه‌های استرالیا اصولاً بر اساس مدل گروه‌های آموزشی کوچک و توسط استاد دارای کرسی سازماندهی شده بود. این استاد تا سن بازنشستگی به یک کرسی و سرپرستی منصوب می‌شد. در استرالیا نیز همانند انگلستان، گروه‌های آموزشی کوچک‌تر گسترش یافت و شامل چندین استاد و ساختار سلسله‌مراتبی مدرس، مدرس ارشد و دانشیار شد. با وجود این، به طور کلی استاد دارای کرسی بود که سرپرستی گروه‌ها را برعهده داشت.

تا اواخر دهه ۱۹۶۰ فقط مدیران گروه‌ها در دانشگاه‌های استرالیا در اموری مانند عملکردها و رویه‌های انتصاب سهیم بودند. اما گسترش سیستم دانشگاه و فرایند دموکراتیک شدن در دانشگاه‌ها منتج به تغییراتی در عضویت کمیته‌ها و هیات‌ها، و انتخاب روش‌هایی برای مدیران گروه‌های آموزشی در اکثر دانشگاه‌ها شد، اگر چه هنوز بعضی دانشگاه‌ها استادان را به سرپرستی موقت منصوب می‌کنند. به هر حال، در اکثر دانشگاه‌ها، سرپرستان یا مدیران گروه‌ها اکنون برای مدت محدودی و اکثراً از رتبه‌های ارشد هیات علمی در گروه آموزشی انتخاب یا منصوب می‌شوند.

اندونزی: در اندونزی گروه آموزشی زیر نظر رئیس دانشکده و دبیر گروه که از اعضای هیات علمی هستند اداره می‌شود. انتصاب مدیر گروه بر اساس انتخاباتی صورت می‌گیرد که در درون اعضای هیات علمی برگزار می‌شود و معمولاً گردش کار طوری است که افراد با تجربه‌تر انتخاب می‌شوند.

ژاپن: در ژاپن هر دانشکده به تعدادی گروه آموزشی تقسیم می‌شود که هر یک از این گروه‌ها ممکن است تک رشته‌ای یا چند رشته‌ای باشد. گروه‌های آموزشی زیر مجموعه‌های دانشکده‌ها هستند ولی قدرت قانونی ندارند. در دانشگاه‌های ملی که دارای برنامه‌های تحصیلات تکمیلی هستند، گروه آموزشی معمولاً به کرسی‌هایی تقسیم می‌شود که در هر کدام یک استاد و عده‌ای استاد یار و مدرس و دانشجوی کارشناسی ارشد یا دکتری عضویت دارند. «کرسی» بیش از این که یک واحد آموزشی باشد یک واحد اساسی برای پژوهش است، هر چند که اعضای هیات علمی آن، دوره‌های آموزشی نیز به گروه پیشنهاد می‌کنند.

کانادا: دانشگاه‌های کانادایی بین سیستم آمریکایی و انگلیسی قرار دارند. در کانادا مانند انگلستان اصطلاح «سرپرست» بیشتر کاربرد دارد، اگر چه کلمه گروه جایگزین آن می‌شود. در کانادا، گروه کوچکترین واحد عملیاتی دانشگاه است. اعضای هیات علمی گروه، برنامه‌های درسی را کنترل می‌کنند که خود مشتمل بر محتوای دوره‌ها، فرایند تدریس، تجارب آموزشی مورد انتظار دانشجویان، مشاوره دانشجویی و امتحانات است. گروه از جهات مهمی کانون فعالیت دانشجویان است، چرا که جلسات بحث و گفت‌وگوهای پر بار، کنفرانس‌ها و ملاقات‌های خارج از محیط دانشگاه را نیز که مکمل

تحصیلات رسمی است، ترتیب می‌دهد. گروه، تنها یک واحد عملیاتی آموزشی نیست، بلکه تولید کننده تحقیق، انتشار و واحد ارزیابی است. گروه همان قدر که کانون زندگی علمی دانشجو است، کانون زندگی هیات علمی نیز هست. مدیران گروه‌ها را اعضای هیات علمی برای یک دوره سه تا چهار ساله (که قابل تمدید نیز هست) بر می‌گزینند.

رهبری و مدیریت در آموزش عالی: در جامعه تحصیل کردگان رهبری توسط کسانی اعمال می‌شود که اقتدار مبتنی بر تخصص دارند لکن گستره رهبری آنها متفاوت است. برای مثال، تاکر و بریان (۱۹۸۸) با تاکید بر مسئولیت مدیر گروه می‌نویسند: اعمال کردن رهبری در آموزش عالی یک وظیفه پیچیده است، زیرا معاونین در سیستم آمریکایی قدرت رسمی بیشتری از مدیران گروه‌ها دارند. در صورتی که در اروپا، انگلستان و استرالیا بر عکس است.

ماسس و رو (۱۹۹۰) در پژوهش خود از مدیران گروه‌ها در استرالیا دریافتند که مدیران گروه‌ها به اجماع معتقدند وضع مدیران دارای کرسی استادی به دلایلی همچون اسطوره استادی، استمرار استاد گری در مقابل مقام موقتی مدیر گروهی، نفوذ بر ریاست دانشگاه، عملکرد رهبری علمی شناخته شده، و انتظار حرفه و مردم به دلیل این که مدیر گروه استاد است، دارای مزیت بود. البته طرحی برای بازگشت به سیستم قدیمی نیست، اما در استرالیا در باره استادانی که رهبری گروه‌های آموزشی را به همکاران دارای ارشدیت کمتر واگذار می‌کنند اظهار نگرانی شده است. دانشگاه‌ها بیش از پیش آگاه شده‌اند که استادان نیاز به داشتن نقش دقیق دارند و توان بالقوه رهبری آنها باید برای رهبری آماده کار شود.

در انگلستان، مجموعه ای از تحقیقات اثر بخشی مدیریت دانشگاه‌ها این توجه را تأیید کرد که یک مدیر گروه باید هم مدیر و هم رهبر علمی باشد زیرا محققانی مانند بنت (۱۹۸۸) به ارتباط نزدیک بین موفقیت مؤسسه و کیفیت مدیر گروه با تدبیر، پذیرش ارزشهای علمی، بینش و توانایی مدیریت و رهبری آنها اشاره می‌کند. در همین راستا، ماسس و رو (۱۹۹۰) در مطالعه سرپرستان در ۹ دانشگاه استرالیا دریافتند که اعضای هیات علمی و مدیران

گروه‌های آنها اهمیت زیادی برای نقش‌های رهبری مانند تدوین و اجرای طرح‌های بلند مدت برای گروه آموزشی و تشویق تدریس خوب قائل هستند.

رهبران دانشگاهی هنگام کار در دانشگاه با تناقضاتی مواجه می‌شوند که از جمله آنها اهمیت دادن به کارکنان در مقابل وادارسازی آنها به انجام وظایف، مدیریت سازمان یافته در مقابل رهبری موقعیتی و هدایت کارکنان در مقابل مشارکت آنها می‌باشد. رمزدن (۱۳۸۰، ص ۳۱۰) اظهار می‌دارد افرادی می‌توانند با اطمینان با این تناقضات در دانشگاه مواجه شوند و برنامه صحیحی ارائه نمایند که دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- ۱- توان تبیین خط مشی روشن برای مؤسسه با توجه به اهداف
 - ۲- توان تبدیل خط مشی‌های مشخص شده در قالب فعالیت‌های جاری
 - ۳- هدایت، ایجاد انگیزه و برقراری ارتباط با کارکنان
 - ۴- اشتیاق به آموختن به دیگران برای رشد آنها
 - ۵- توانایی وفق دادن عقاید و نظرات نامتجانس
 - ۶- قابلیت هماهنگ ساختن تغییرات دروس با نیازهای جامعه
 - ۷- داشتن تفکر دراز مدت برای اهداف و خط‌مشی سازمان
- در راستای توصیه مذکور، دکتر آراسته (۱۳۷۹، ص ۴۳) نیز اظهار داشته است: «فرمول مشخصی برای برنامه‌ریزی در آموزش عالی وجود ندارد، اما در فرایند برنامه‌ریزی‌های راهبردی توجه به محورهایی چون تدوین رسالت و اهداف، تعیین اولویت‌ها، بررسی محیط داخل و خارج، بررسی برنامه‌های گذشته، بررسی منابع، تعیین منابع، برنامه عملیاتی و ارزیابی مداوم برنامه امری ضروری است».

مدت رهبری مدیر گروه: مدیر گروهی گردشی عموماً در دانشگاه‌های امریکا، انگلستان و استرالیا و بعضی از کشورهای دیگر اروپا پدید آمد. روش‌های انتصاب و طول مدت مدیر گروهی به طور قابل ملاحظه‌ای بین و گاهی درون دانشگاه‌ها متغیر است. ماسس و رو در تحقیقتشان (۱۹۹۰) از مدیران گروه‌ها پرسیدند مدت خاص مدیر گروهی آنها روی روشی که آنها عملکردشان را انجام دادند چه اثری داشت؟ تعدادی از مدیران استاد دارای کرسی طول مدت مدیر گروهی خود را سپری کردند به طوری که نتوانستند تغییراتی را در گروه آموزشی طرح ریزی و اجرا کنند. آنهایی که خود مؤسس گروه

آموزشی بودند یا تغییرات عمده در گروه ایجاد کرده بودند از مدت طولانی (۵ سال) یا امکان انتصاب مجدد طرفداری کردند. سایر مدیران و هیات علمی مورد پژوهش تاثیر یک شخص در مدت طولانی را زیان احتمالی به گروه آموزشی ارزیابی کردند. در ایران مدت مدیر گروهی دو سال است که توسط اعضای هیات علمی گروه انتخاب و توسط ریاست دانشگاه منصوب می‌شود. هر عضو هیات علمی می‌تواند برای دو دوره متوالی به این سمت انتخاب شود.

به نظر می‌رسد مدت کوتاه رهبری مدیر گروه موجب تلف شدن وقت آنان برای اشراف به جنبه‌های مختلف گروه شده و از طرف دیگر مانع برنامه‌ریزی بلندمدت و طراحی برای تغییر شود که منجر به تضعیف توانایی و قدرت گروه می‌گردد.

با مرور پیشینه پژوهش، در می‌یابیم که پژوهش‌های زیادی پیرامون مدیریت در گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های کشور صورت نگرفته است. از این رو، این پژوهش قصد دارد تا دیدگاه مدیران گروه‌های آموزشی را درباره موضوعاتی نظیر مدت مدیریت در گروه، چگونگی انتخاب و شرح وظایف مدیران گروه بررسی نماید. علاوه بر این، در صدد است تا عوامل موفقیت یا بهبود عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی را با انجام یک پژوهش علمی، مقایسه‌ای بررسی نماید.

روش

نوع تحقیق: برای بررسی دیدگاه‌های مدیران گروه‌های آموزشی پیرامون مواردی مانند مدت، چگونگی انتخاب و شرح وظایف مدیران گروه از روش توصیفی پیمایشی استفاده شده است. علاوه بر این، برای بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران گروه، از روش پژوهش علمی، مقایسه‌ای پس از وقوع استفاده شده است که متغیرهای آن به شرح زیر بوده است:

متغیرهای مستقل: این متغیرها پنج مورد بوده که عبارتند از:

- ۱- سابقه خدمت مدیریتی در دانشگاه
- ۲- مرتبه علمی مدیر گروه (مربی، استادیار، دانشیار و استاد)
- ۳- سابقه خدمت دانشگاهی

۴- درصد آراء داده شده به مدیر گروه هنگام انتخاب

۵- نگرش نسبت به مدیریت (در قسمت ابزارها توضیح داده شده است)

۶- تعداد اعضای هیات علمی گروه

اطلاعات مربوط به سه متغیر اول از طریق یک پرسشنامه که توسط مدیران گروه تکمیل می‌شود به دست می‌آید. داده‌های مربوط به متغیرهای چهارم و پنجم از طریق اسناد و مدارک موجود در دانشکده جمع‌آوری می‌شود.

متغیر وابسته: عملکرد مدیرگروه تنها متغیر وابسته این پژوهش است. اگرچه شیوه‌های متعددی برای ارزشیابی این عملکرد وجود دارد لکن در این پژوهش از دو پرسشنامه ۲۰ و ۲۳ سؤالی که توسط اعضای هیات علمی هر گروه و مدیران ارشد تکمیل می‌شود بررسی شده است. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده تا دیدگاه‌های خود را پیرامون عملکرد مدیرگروه در ابعاد پنجگانه آموزشی، پژوهشی، اجرایی، اخلاقی و نوآوری اظهار نمایند. این دیدگاه‌ها در قالب سئوال‌های پنج درجه‌ای طیف لیکرت جمع‌آوری شده است.

جامعه و نمونه پژوهش: همه اعضای هیات علمی، مدیران گروه‌های آموزشی و مدیران ارشد دانشگاه اصفهان جامعه آماری پژوهش حاضر بوده‌اند. برای افزایش دقت یافته‌ها، همه این افراد نمونه پژوهش نیز می‌باشند. در قسمت مصاحبه، دیدگاه همه مدیران گروه‌های آموزشی سالهای تحصیلی ۷۸-۷۷ و ۷۹-۷۸ بررسی شده است. شایان ذکر است که در سالهای اجرای پژوهش ۲۳ عدد گروه آموزشی در دانشگاه اصفهان وجود داشته است لکن این پژوهش موفق به اجرای طرح در ۲۹ گروه شده است. در واقع، چهار گروه آموزشی از دانشکده‌های فنی مهندسی، دانشکده علوم ریاضی و کامپیوتر شعبه خوانسار و گروه معارف اسلامی مورد پژوهش قرار نگرفته‌اند. همچنین، برای بررسی عملکرد مدیران گروه، دیدگاه همه اعضای هیات علمی ۲۹ گروه آموزشی مورد توجه قرار گرفت. تعداد این افراد به تفکیک دانشکده و تعداد افرادی که پرسشنامه‌ها را تکمیل و عودت داده‌اند در جدول شماره ۱ ارائه شده است. علاوه بر اعضای هیات علمی، دیدگاه رئیس و معاونان دانشکده و دانشگاه نیز درباره عملکرد مدیران گروه با پرسشنامه‌ای مجزا بررسی شده است که به تفکیک دانشکده در جدول شماره ۱ درج شده است.

جدول شماره ۱: تعداد کل اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان و تعداد شرکت کننده در پژوهش

ردیف	دانشکده	تعداد اعضا	شرکت کننده		گروه‌های آموزشی	
			تعداد	درصد	تعداد کل	تعداد مسنولان
۱	ادبیات و علوم انسانی	۹۱	۴۴	۴۸	۶	۲۳
۲	علوم اداری و اقتصاد	۶۹	۲۶	۳۸	۵	۱۹
۳	تربیت بدنی	۱۴	۸	۵۷	۱	۳
۴	زیبانهای خارجی	۵۲	۲۴	۶۵	۴	۱۵
۵	علوم	۱۲۷	۸۰	۶۲	۶	۳۷
۶	علوم تربیتی و روانشناسی	۵۸	۲۳	۵۹	۴	۲۰
۷	فنی و مهندسی	۳۷	۱۳	۳۵	۳	۱۰
۸	گروه معارف	۹	-	-	۱	-
۹	دانشکده علوم ریاضی و کامپیوتر شبیه خوانسار	۴	-	-	۱	-
	مجموع	۴۶۱	۲۳۸	۵۲	۳۳	۱۲۷

ابزار پژوهش: در اجرای این پژوهش چهار ابزار مختلف به شرح زیر استفاده

شده است:

الف) مصاحبه: برای انجام مصاحبه ۹ سؤال باز پاسخ تهیه شد که روایی آن توسط محققان پژوهش حاضر و ۵ نفر از مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان بررسی و اصلاحات لازم روی آن انجام شد. باتوجه به اینکه مصاحبه از نوع نیمه سازمان یافته است، در صورت لزوم، برای روشن شدن و عمق بخشیدن به پاسخ‌ها سئوال‌های مربوط دیگری نیز پرسیده شده است.

ب و ج) پرسشنامه: برای سنجش عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی، یک پرسشنامه ۲۰ سؤالی برای بررسی نقطه نظرات اعضای هیات علمی و یک پرسشنامه ۲۳ سؤالی برای بررسی نظرات مدیران ارشد برای اولین بار توسط محققان پژوهش حاضر تهیه و به اجرا گذارده شد. برای ساخت این دو پرسشنامه اصول علمی مربوط مراعات گردید و روایی و پایایی آن نیز با شیوه‌های مختلف مورد تأیید قرار گرفت. برای اختصار،

مراحل تهیه این دو ابزار در مقاله حاضر درج نگردیده است. علاقمندان می‌توانند به مقاله نصر و همکاران (۱۳۸۲) رجوع نمایند.

۵) پرسشنامه نگرش سنج: این پرسشنامه، نگرش مدیران گروه‌های آموزشی را نسبت به مدیریت گروه بررسی می‌کند. این پرسشنامه نگرش سنج حاوی ۱۰ سؤال است که با رعایت اصول علمی تهیه شده و روایی آن مورد تأیید محققان پژوهش حاضر و ۵ نفر از مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان قرار گرفته است. (جدول شماره ۲). هفت مورد از ده سؤال به سبک مثبت و سه مورد (۳ و ۴-۶) به صورت منفی طراحی شده‌اند. به عبارت دیگر، پاسخ بسیار زیاد در سئوال‌های مثبت حاکی از علاقمندی و نگرش مثبت به مدیریت گروه است. برعکس پاسخ بسیار زیاد به سئوال‌های منفی بیانگر نظر نامساعد مدیران گروه به سمت مدیریت گروه است که به منظور یکنواخت کردن پاسخ‌ها برای محاسبات آماری، جهت پاسخ‌های منفی عکس شده است. به عبارت دیگر، در حالی که امتیاز پاسخ بسیار زیاد در سئوال‌های مثبت ۸۰ تا ۱۰۰ می‌باشد، همین پاسخ در سئوال‌های منفی ۰ تا ۲۰ نمره دارد.

علاوه بر سئوال‌های نگرش سنج برخی از خصوصیات جمعیت شناختی مورد نیاز نیز از طریق این پرسشنامه جمع آوری شده است.

جدول شماره ۲: پرسشنامه نگرش سنج مدیران گروه درباره مدیریت گروه‌های آموزشی

ردیف	سوال	بسیار زیاد	زیاد	تاکمدهی	کم	بسیار کم
۱	تا چه حد با تمایل شخصی برای تصدی سمت مدیریت گروه نامزد شده‌اید؟					
۲	تا چه حد مایلید در دوره آینده نیز برای تصدی سمت مدیریت گروه نامزد شوید؟					
۳	آیا در انجام وظایف محوله در این سمت احساس خستگی کرده‌اید؟					
۴	آیا در زمان مدیریت خود به فکر استعفا افتاده‌اید.					
۵	چه میزان از کارهای گروه را در ساعت خارج از وقت اداری یا در خانه انجام می‌دهید؟					
۶	مدیریت گروه تا چه اندازه باعث شده است که از کارهای علمی عقب بمانید؟					
۷	به نظر خودتان اعضای هیات علمی گروه از عملکرد شما راضی هستند؟					
۸	تا چه اندازه در انجام وظایف خود از اختیارات کافی برخوردار بوده‌اید؟					
۹	تا چه حد از میزان حق مدیریتی که دریافت می‌کنید راضی هستید؟					
۱۰	آیا به نحو شایسته از کار شما فدرالتن معنوی می‌شود؟					

نحوه جمع‌آوری اطلاعات: برای انجام مصاحبه، ابتدا یک نامه توجیهی برای مدیران گروه ارسال شد. در این نامه هدف و فواید پژوهش و چگونگی انجام مصاحبه تشریح شد. علاوه بر این، با پیگیری‌های تلفنی همه مدیران گروه به مشارکت در تحقیق ترغیب شدند. پس از انجام مصاحبه، پرسشنامه‌های نگرش سنج نیز به مدیران گروه داده شد و از آنان خواسته شد تا دیدگاه خود را پیرامون مدیریت گروه اعلام نمایند.

برای دریافت نظر اعضای هیات علمی و مدیران ارشد دانشگاه پیرامون عملکرد مدیران گروه، ابتدا از طریق نامه، هدف و چگونگی انجام پژوهش برای آنها توضیح داده شد و از آنان خواسته شد تا پرسشنامه‌های تهیه شده را تکمیل و بدون نام عودت دهند. علاوه بر این، با ارسال نامه‌های پیرو و توجیه حضوری در جلسات مختلف، اعضای هیات علمی و مدیران ارشد دانشگاه ترغیب شدند تا در اجرای پژوهش مشارکت نمایند.

شیوه تجزیه و تحلیل: نتایج مصاحبه، پس از پیاده شدن از نوار ضبط صوت با شیوه‌مقوله بندی تجزیه و تحلیل شد. برای اطمینان از صحت دسته‌بندی‌ها، یکی از همکاران پژوهش، آنها را بازخوانی و دسته بندی نمود و اصلاحات لازم را انجام داد. داده‌های پرسشنامه‌ها ابتدا به صورت توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سپس برای بررسی میزان تأثیر هر کدام از عوامل در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی، از رگرسیون چندگانه استفاده شد.

یافته‌ها

همانطور که گفته شد این پژوهش دو هدف اساسی را دنبال می‌کند که یافته‌های تحقیق نیز بر همان مبنا در دو قسمت جداگانه به شرح زیر ارائه می‌شود. در قسمت اول، دیدگاه‌های مدیران گروه پیرامون موضوعاتی مانند مدت مدیریت گروه، چگونگی انتخاب مدیران و جنبه‌هایی از شرح وظایف آنان بررسی می‌گردد. در قسمت دوم، یافته‌های مربوط به عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی ارائه می‌شود:

الف) مدت مدیریت، چگونگی انتصاب و شرح وظایف مدیران

یافته‌های مربوط به این قسمت که از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان به دست آمده به تفکیک در ۹ مورد به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- کفایت دوره دوساله مدیریت گروه

هیچ‌کدام از مصاحبه شوندگان مدت کمتر از ۲ سال را برای تصدی سمت مدیریت گروه مناسب نمی‌دانستند. شانزده نفر (۷۶٪) مدت ۲ سال را کافی می‌دانستند ولی ۲۴٪ (۵ نفر) معتقد بودند که اگر دوره مدیریت گروه به ۳ سال افزایش یابد، مناسب‌تر است زیرا مدیر گروه برای آشنایی با مسائل گروه حداقل یک نیم سال تحصیلی نیازمند کسب اطلاعات و آگاهی‌هاست و مدت باقی مانده یعنی یک سال و نیم دیگر برای اجرای طرحها و ابتکارات، بسیار محدود است. از سوی دیگر، اکثر پاسخ‌گویان مدت ۲ سال را برای اجرای طرحها و نوآوری‌های مدیر گروه کافی می‌دانستند و معتقد بودند که چنانچه عملکرد مدیر گروه مطلوب باشد اعضای هیأت علمی گروه می‌توانند او را مجدداً انتخاب نمایند.

۲- تجدید دوره مدیریت گروه

منظور از این سؤال این است که آیا مدیر گروه فقط می‌تواند در یک دوره، مدیریت گروه را عهده‌دار باشد و یا اینکه می‌تواند در دوره‌های متعدد داوطلب و در صورت کسب آرا به مدیریت گروه انتخاب شود. پاسخ آنها را می‌توان در جدول زیر مشاهده نمود:

جدول شماره ۳: نظرمدیران گروه در مورد تجدید دوره مدیریت آنها

نظری ندارم	موافق نیستم	پس از یک دوره وقفه	بدون محدودیت	حداکثر برای یک دوره
۱۹٪	۹/۵٪	۹/۵٪	۲۴٪	۳۸٪
(۴ نفر)	(۲ نفر)	(۲ نفر)	(۵ نفر)	(۸ نفر)

اگرچه پیشنهاد موافقت با یک دوره تجدید مدیریت با ۸ رأی موافق اولین اولویت است لکن با توجه به آمار مندرج در جدول شماره ۳ که حاکی از پراکندگی دیدگاه مصاحبه شوندگان در برابر این پرسش است، به نظر می‌رسد این موضوع باید بیشتر مورد بررسی قرار گیرد.

۳- انتخاب مدیر گروه به صورت چرخشی

۶۷٪ (۱۴ نفر) از پاسخ‌گویان که اکثریت را تشکیل می‌دادند با این امر مخالف بودند زیرا معتقد بودند که بعضی از اعضای گروه علاقه‌ای به قبول این مسئولیت ندارند. علاوه بر این، ممکن است برخی از اعضای گروه شایستگی لازم را برای احراز این سمت نداشته

باشند. ۱۴٪ (۳ نفر) با این شیوه موافق بودند و اعتقاد داشتند که در این شیوه همه اعضای گروه امکان بروز شایستگی‌های خود را پیدا می‌کنند. ۱۰٪ (۲ نفر) با رعایت شرط حداقل ۵ سال سابقه کار در گروه با این شیوه موافق بودند. ۱۰٪ (۲ نفر) از مصاحبه شونده‌گان در این مورد حاضر به اظهار نظر نشدند.

۴- لزوم داشتن حداقل مرتبه استادیاری برای احراز سمت مدیریت گروه

۴۳٪ (۹ نفر) استادیاری را شرط لازم ندانستند و معتقد بودند که داشتن مرتبه استادیاری به خودی خود مدیریت مطلوب را در پی نخواهد داشت. این عده معتقد بودند که برخی از مربیان نیز توانایی احراز این سمت را دارند و می‌توانند در این راه توانایی‌های خود را با موفقیت نشان دهند. برعکس، ۲۴٪ (۵ نفر) داشتن مرتبه استادیاری را شرط لازم می‌دانستند و داشتن مرتبه‌های بالاتر یعنی دانشیاری و استادی را برای مدیریت گروه توصیه می‌کردند (به ویژه برای گروه‌هایی که دارای تحصیلات تکمیلی هستند). آنان معتقد بودند این امر باعث ارتقای سطح علمی دانشگاه و بالا رفتن کیفیت آموزشی خواهد شد. در عین حال، این افراد اظهار داشتند که این شرط بر حسب شرایط دانشگاه‌ها (در حال توسعه یا توسعه یافته) می‌تواند متفاوت باشد. ۱۴٪ (۳ نفر) علاوه بر شرط فوق، معیارهای دیگری مانند توانایی علمی، ارشدیت در گروه و تدریس مطلوب را به عنوان ضوابط مکمل مدیر گروه نام بردند.

۵- مبنای انتخاب مدیر گروه از سوی رئیس دانشگاه (از بین ۲ نفر منتخب گروه)

۵۲٪ (۱۱ نفر) معتقد بودند رأی بالاتر اعضای گروه نشان‌دهنده تشخیص صلاحیت و اعتماد به شخص انتخاب شده است و در حقیقت انتخاب چنین فردی از سوی رئیس دانشگاه احترام به رأی اعضای گروه است. در غیر این صورت، مفهوم انتخابات و مشارکت اعضای هیأت علمی در انتخاب مدیر گروه نقض شده است و به تدریج این امر باعث سلب اعتماد و عدم حضور افراد در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. ۲۴٪ (۵ نفر) معتقد بودند که آئین‌نامه فعلی بنا بر مصالحی این حق انتخاب را برای رئیس دانشگاه قائل شده است و علت این امر آن است که رئیس دانشگاه مصالح کلی گروه، دانشکده و دانشگاه را در نظر می‌گیرد و فرد اصلح را منصوب می‌کند (حتی در صورت کسب آرای کمتر). ۱۴٪ (۲ نفر)

فقط در صورت تساوی آرا و یا شرایط استثنایی این حق را برای رئیس دانشگاه قائل بودند. بدین ترتیب اکثر پاسخ‌گویان رأی اکثریت اعضای هیأت علمی را ملاک انتخاب مدیر گروه می‌دانستند.

۶- شیوه نظارت مدیر گروه بر کیفیت فعالیت‌های اعضای هیأت علمی

پاسخ‌های ارائه شده نشان دهنده آن است که وظایف مدیر گروه (مندرج در آئین‌نامه) بسیار کلی است، تا جایی که ۱۴٪ (۳ نفر) معتقد بودند که آئین‌نامه موجود در این مورد اختیارات لازم را به مدیر گروه نداده است. بنابراین، راه‌کار خاصی به عنوان بهترین راه ارائه نشده است و همین امر نشان می‌دهد که روند جاری نظارت باید بیش از پیش مورد بررسی قرار گیرد تا شیوه یا شیوه‌های عملی که درخور شأن همکاران دانشگاهی باشد پیدا شود. اظهار نظرهای حاکی است که ۴۳٪ (۹ نفر) این امر را از طریق کمیته‌های داخلی گروه مانند کمیته تخصصی امکان‌پذیر می‌دانند. ۲۴٪ (۵ نفر) از مصاحبه‌شوندگان، نظارت از طریق نظرخواهی از دانشجویان و فارغ‌التحصیلان را پیشنهاد کرده‌اند. ۱۹٪ (۴ نفر) اظهار داشتند که با تشکیل جلسات منظم گروه می‌توان این وظیفه را محقق ساخت. ۱۴٪ (۳ نفر) معتقد بودند نظارت و ارزشیابی مدیر گروه در قالب فرم ترفیع سالیانه استادان انجام می‌شود. پیشنهادهای دیگری که در این راستا ارائه شده است عبارتند از تشکیل پرونده آموزشی و پژوهشی برای هر کدام از اعضای گروه و مذاکره انفرادی با اعضا به منظور رفع نقاط ضعف آنان.

۷- چگونگی تجدید نظر مدیر گروه در برنامه‌های درسی

۲۹٪ (۶ نفر) معتقد بودند این امر باید با همکاری اعضای صاحب نظر گروه به صورت تخصصی انجام شود. ۲۴٪ (۵ نفر) صلاحیت گروه را در تجدید نظر در برنامه‌های درسی مورد تردید قرار دادند و این‌کار را از وظایف شوراهای تخصصی برنامه‌ریزی وزارت متبوع دانستند. این عده معتقد بودند که این امر باعث بروز ناهماهنگی در محتوای درس خواهد شد و در برآز مدت مشکلاتی مانند ناهماهنگی در انتخاب دانشجویان تحصیلات تکمیلی به وجود خواهد آورد. ۱۴٪ (۳ نفر) تشکیل کمیته‌ای تحت عنوان کمیته برنامه‌ریزی درسی گروه را پیشنهاد کردند. ۱۴٪ (۳ نفر) معتقد بودند در تجدید نظر در

برنامه‌های بررسی باید استانداردهای جهانی را همراه با تحولات و نیازهای کشور در نظر گرفت. ۱۹٪ (۴ نفر) در این زمینه نظر خاصی ارائه نکردند.

با توجه به سیاست تمرکز زدایی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، و اعزامی این وظیفه به دانشگاه‌ها با مشارکت اعضای هیات علمی از ضرورت‌های کنونی دانشگاه‌ها محسوب می‌شود که مراحل قانونی این و اعزامی انجام شده است (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۷۹). بنابراین، لازم است مسئولین دانشگاه‌ها، اعضای هیات علمی را با راه‌بردهای کنونی وزارت متبوع آشنا سازند و زمینه مشارکت آنان را در تجدید نظر درباره برنامه‌های درسی با رعایت نیازهای منطقه، مصالح کشور و ضوابط علمی فراهم نمایند.

۸- کافی بودن اختیارات مالی مدیر گروه برای انجام وظایف محوله

۸۱٪ (۱۷ نفر) معتقد بودند اختیارات مالی مدیر گروه با وظایف او همخوانی ندارد و این امر مانع انجام صحیح امور و فعالیت‌های مدیر می‌شود. عده‌ای از این افراد پیشنهاد کرده‌اند که تنخواهی در اختیار مدیر گروه قرار گیرد تا از سلسله مراتب طولانی اداری جلوگیری گردد و باعث تسریع امور شود. ۱۹٪ (۴ نفر) نیازهای مالی گروه‌های آموزشی را چندان قابل توجه نمی‌دانند و بنابراین معتقد هستند که نیازهای مالی گروه می‌تواند به سهولت از طریق دانشگاه برآورده شود.

۹- نظر کلی مصاحبه‌شوندگان درباره آئین‌نامه فعلی مدیریت

۷۶٪ (۱۱ نفر) آئین‌نامه فعلی مدیریت دانشگاه را مطلوب ارزیابی کردند. ۲۴٪ (۵ نفر) معتقد بودند که مشکل اساسی عدم اجرای کامل آئین‌نامه است. ۵۲٪ (۱۱ نفر) اظهار داشتند تا قبل از ارسال نامه مربوط به پژوهش حاضر از وجود شرح وظایف مدیر گروه اطلاع نداشته‌اند. لازم به ذکر است که همراه با پرسشنامه این پژوهش، یک نسخه از آئین‌نامه وظایف مدیر گروه نیز برای مدیران گروه‌ها (اعضای جامعه آماری) ارسال شده است.

ب) عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی

در این قسمت ابتدا میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین مقدار مربوط به هر یک از متغیرهای مستقل بیان می‌شود. سپس همبستگی بین این متغیرها ارائه می‌گردد و در

نهایت رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته یکجا از طریق رگرسیون بررسی می‌گردد:

جدول شماره ۴ اطلاعات مربوط به ۶ متغیر مستقل پژوهش را ارائه داده است. یافته‌ها حاکی است که در مجموع، مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه در موقعیت مناسبی بوده‌اند. برای مثال، متوسط سابقه خدمت دانشگاهی آنان ۱۵ سال بوده و ۶۸ درصد آراء اعضای هیات علمی گروه‌های خود را به دست آورده‌اند. در عین حال، سابقه مدیریتی آنان چندان زیاد نبود ($M=6/87$) و مرتبه علمی آنان نیز در حد استادیار بوده است (برای چهار مرتبه علمی دانشگاهی به ترتیب و به صورت قراردادی برای کمترین مرتبه یعنی مربی عدد ۱ و برای بالاترین مرتبه عدد ۴ در نظر گرفته شده است).

جدول شماره ۴: جدول فراوانی متغیرهای مورد بررسی بر عملکرد مدیران آموزشی دانشگاه

متغیر مستقل	میانگین	انحراف معیار	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
ساقه خدمت مدیریتی در دانشگاه	۶/۸۷	۴/۹	۱	۱۸
مرتبه علمی مدیران گروه	۲/۰۸	۰/۸۹	۱	۴
سابقه خدمت دانشگاهی	۱۵/۰۴	۶/۷۴	۱	۲۲
درصد آراء داده شده به مدیر گروه	۶۷	۲۳/۱۶	۲۵	۱۰۰
تعداد هیات علمی گروه	۱۵/۳۵	۸/۵۳	۵	۳۱
نگرش مدیران نسبت به وظیفه خود	۵۸/۶۳	۹/۲	۳۸	۷۶

جدول شماره ۴: جدول فراوانی متغیرهای مورد بررسی بر عملکرد مدیران آموزشی دانشگاه

متغیر مستقل	میانگین	انحراف معیار	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
ساقه خدمت مدیریتی در دانشگاه	۶/۸۷	۴/۹	۱	۱۸
مرتبه علمی مدیران گروه	۲/۰۸	۰/۸۹	۱	۴
سابقه خدمت دانشگاهی	۱۵/۰۴	۶/۷۴	۱	۲۲
درصد آراء داده شده به مدیر گروه	۶۷	۲۳/۱۶	۲۵	۱۰۰
تعداد هیات علمی گروه	۱۵/۳۵	۸/۵۳	۵	۳۱
نگرش مدیران نسبت به وظیفه خود	۵۸/۶۳	۹/۲	۳۸	۷۶

از آنجا که قرار است متغیرهای مستقل مذکور در جدول شماره ۴ در معادله رگرسیون قرار گیرند ابتدا همبستگی بین این متغیرها محاسبه می شود تا استقلال هر یک از متغیرها بررسی شود. این آزمون نشان داد که همبستگی بین این متغیرها هیچکدام معنادار نبوده است (جدول شماره ۵).

جدول شماره ۵: همبستگی بین متغیرهای مستقل پژوهش

				مرتب علمی	۰/۰۱۰*
				مدیران گروه	۰/۹۷۳
			سابقه خدمت	۰/۴۴	۰/۳۱۰
			دانشگاهی	۰/۱۲۷	۰/۳۰۳
		درصد آراء داده شده به مدیر گروه	۰/۱۸۸-	۰/۵۳۸	۰/۲۵۲-
					۰/۴۰۵
	نگرش مدیران	۰/۱۲۸	۰/۰۵۲	۰/۱۱۹	۰/۳۵۹
	نسبت به وظیفه خود	۰/۶۷۶	۰/۸۶۵	۰/۶۹۸	۰/۲۲۸
	تعداد میات علمی گروه	۰/۳۲۲	۰/۳۹۹-	۰/۱۶۶	۰/۰۰۱
		۰/۲۸۳	۰/۱۷۶	۰/۸۶۰	۰/۹۹۷
	سابقه خدمت مدیریتی در دانشگاه	مرتب علمی مدیران گروه	سابقه خدمت دانشگاهی	درصد آراء داده شده به مدیر گروه	نگرش مدیران نسبت به وظیفه خود

*اولین عدد هر مربع ضریب همبستگی و دومین عدد میزان معناداری آن می باشد.

پنج مورد از متغیرهای مستقل پژوهش دارای اعداد مشخصی هستند لکن همانطور که گفته شد متغیر نگرش مدیران گروه به سمت خود با ده سؤال نگرش سنج به دست آمده است که با توجه به اهمیت آن، ضمن ارائه سؤالا و یافته های هر کدام (جدول شماره ۶) توضیحاتی ارائه می شود:

جدول شماره ۶: نگرش مدیران گروه‌ها نسبت به تصدی مدیریت گروه

ردیف	سؤالات	میانگین کل	انحراف معیار کل	میانگین پایانی ۲۰ سال سابقه خدمت	انحراف معیار پایانی ۲۰ سال سابقه خدمت	میانگین میانی ۲۰ سال سابقه خدمت	انحراف معیار میانی ۲۰ سال سابقه خدمت
۱	نمایب شخص برای تصدی سمت مدیریت گروه	۶۲/۶۷	۱۶/۶۸	۶۸/۸۹	۱۶/۵۳	۵۳/۳۳	۱۶/۳۳
۲	نمایب برای تصدی مدیریت گروه در دوره دوم	۳۶	۲۲/۹۳	۳۷/۸۸	۲۳/۳۳	۳۳/۳۳	۲۲/۲۴
۳	احساس خستگی در انجام وظایف	۶۶/۶۷	۳۰/۸۶	۶۲/۲۲	۳۶/۶۷	۷۳/۳۳	۲۰/۶۶
۴	به فکر استعفا افتادن	۷۲	۲۵/۹۷	۶۶/۶۷	۳۰	۸۰	۱۷/۸۹
۵	انجام کارهای گروه در ساعت غیر اداری	۶۵/۳۳	۲۳/۲۶	۷۱/۱۱	۱۷/۶۴	۶۳/۳۳	۲۹/۴۴
۶	عقب ماندن از کارهای علمی	۳۸/۶۷	۲۰/۶۶	۴۴/۴۴	۲۴/۰۴	۳۰	۱۰/۹۵
۷	رضایت اعضای هیات علمی گروه از عملکرد مدیر	۷۶	۱۵/۴۹	۷۳/۳۳	۱۷/۳۲	۸۰	۱۲/۶۵
۸	بسرخورداری از اختیارات کافی در انجام وظایف	۶۰	۲۰	۶۲/۲۲	۱۸/۵۶	۵۶/۶۷	۲۳/۳۸
۹	رضایت از حق مدیریت	۷۰/۶۷	۲۱/۲	۸۰	۱۴/۱۴	۵۳/۳۳	۲۰/۶۶
۱۰	قدردانی معنوی از مدیر گروه	۵۰	۲۵/۷۲	۶۰	۲۴/۴۹	۳۲	۱۷/۸۹

همانطور که در جدول شماره ۶ مشخص شده برای هر کدام از سؤالات سه میانگین و انحراف معیار محاسبه شده است. ابتدا میانگین نگرش همه شرکت‌کنندگان در پژوهش آورده شده است، اما از آنجا که احساس می‌شد تفاوت دیدگاه‌های مدیران دارای کمتر و بیشتر از ۲۰ سال خدمت در دانشگاه متفاوت باشد، داده‌های مربوط به این دو دسته نیز به تفکیک محاسبه شده است. داده‌ها از طریق طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به دست آمده که ۱۰۰ نشانه بسیار زیاد و ۲۰ بیانگر خیلی کم می‌باشد.

نتایج سؤال اول نشان می‌دهد که تمایل اعضای هیات علمی برای تصدی سمت مدیریت زیاد نبوده است ($M = 63$) ولی افراد دارای سنوات خدمت بالاتر، تمایل بیشتری به مدیریت داشته‌اند (۶۹ در مقابل ۵۲). سؤال دوم بیانگر آن است که احراز مدیریت نه تنها علاقمندی آنها را برای ادامه مدیریت در دوره‌های بعد افزایش نداده بلکه به شدت نیز کاهش داده است و به میانگین ۳۶ رسیده است. این عدم تمایل در هر دو گروه مدیران تقریباً مشابه است که بسیار جای تأمل دارد. از جمله علل این عدم تمایل در سئوال‌های ۲ و ۴ دیده می‌شود، مدیران به گونه‌ای احساس خستگی کرده‌اند (۶۷ از ۱۰۰) که در حد زیاد به فکر استعفا افتاده‌اند ($M = 72$). علاوه بر آن، کارهای گروه آنقدر زیاد است که افراد باید مقداری از آنها را خارج از وقت اداری انجام دهند. با وجود این، در سؤال ۶ اعلام کرده‌اند کارهای گروه موجب عقب نگاه داشتن آنها از کارهای علمی نشده است (۳۹ از ۱۰۰).

با وجود اینکه مدیران از انجام کارهای علمی خود عقب نمانده‌اند و از حق مدیریت خود نیز راضی بوده‌اند (سؤال ۹) این سؤال مطرح می‌شود که چرا مدیران نخواستارند در دوره‌های بعد نامزد مدیریت گروه شوند. به نظر می‌رسد علل آن را می‌توان از جواب سئوال‌های ۸ و ۹ به دست آورد. سؤال ۸ نشان دهنده آن است که اختیارات مدیران گروه برای انجام امور کافی نیست (۱۶۰ از ۱۰۰) و مهمتر آنکه از زحمات فراوان مدیران گروه تقدیر نمی‌شود، به ویژه اینکه این عدم قدردانی برای مدیران جوان خیلی بیشتر بوده است (۶۰ در مقابل ۳۲). البته چون این اعداد از طریق نگرش سنجی مدیران به دست آمده ممکن است پایین بودن نمره تقدیر از مدیران جوان به دلیل بالا بودن توقع آنها بوده باشد.

همانطور که در قسمت روش گفته شد برای به دست آوردن تأثیر هر کدام از ۶ متغیر مستقل بر عملکرد مدیران، از رگرسیون استفاده شده است. با توجه به اینکه عملکرد مدیران با دو ابزار متفاوت محاسبه شده، در اینجا نیز رابطه متغیرهای مستقل با هر کدام از متغیرهای وابسته (عملکرد مدیران) جداگانه در جدول های شماره ۷ و ۸.

جدول شماره ۷: رابطه متغیرهای مستقل با متغیر وابسته

(نظرات اعضای هیات علمی)

متغیرها	B	T	T sig
سابقه خدمت مدیریتی در دانشگاه	۰/۰۱۰	۰/۰۳۲	۰/۹۷۵
مرتبه علمی مدیران گروه	۰/۱۹۲	۰/۶۴۸	۰/۵۳۱
سابقه خدمت دانشگاهی	۰/۲۳۰	۰/۷۸۳	۰/۴۵۰
درصد آراء داده شده به مدیر گروه	۰/۱۳۸	۰/۴۶۲	۰/۶۵۳
نگرش مدیران نسبت به وظیفه محوله	-۰/۱۰۷	-۰/۳۵۶	۰/۷۲۸
تعداد اعضای هیات عملی گروه	۰/۲۱۹	۰/۷۴۳	۰/۴۷۳

نتایج اولین رگرسیون (جدول شماره ۷) حاکی است که رابطه هیچکدام از ۶ متغیر مستقل با عملکرد مدیران که از طریق نظرات اعضای هیات علمی محاسبه شده معنادار نبوده است.

نتایج رگرسیون هنگامی که متغیر وابسته پژوهش از طریق نظرات مدیران ارشد محاسبه شده است (جدول شماره ۸) نشان می دهد که آنان مرتبه علمی مدیران گروه را به طور معنادار بر عملکرد مدیران مؤثر دانسته اند. به عبارت دیگر، آنها معتقد بوده اند که هر چه مرتبه علمی مدیران بالاتر باشد، عملکرد بهتری نیز خواهند داشت.

جدول شماره ۸: رابطه متغیرهای مستقل با متغیر وابسته

(نظرات مدیران ارشد دانشگاه)

متغیرها	B	T	T sig
سابقه خدمت مدیریتی در دانشگاه	۰/۲۰۳	۱/۰۴۶	۰/۳۲۰
مرتبه علمی مدیران گروه	۳/۶۵۲	۳/۹۰۴	۰/۰۰۲
سابقه خدمت دانشگاهی	۰/۱۳۱	۰/۶۲۰	۰/۵۴۹
درصد آراء داده شده به مدیر گروه	۰/۳۱۴	۱/۷۵۲	۰/۱۱۰
نگرش مدیران نسبت به وظیفه محوله	۰/۱۰۰	۰/۴۹۱	۰/۶۳۴
تعداد اعضای هیات علمی گروه	۰/۱۳۲	۰/۶۲۳	۰/۵۴۷

اگر رگرسیون را به تفکیک برای مدیران گروه بالا و پایین‌تر از ۲۰ سال سابقه خدمت دانشگاهی محاسبه کنیم، نتایج تقریباً متفاوتی به دست می‌آید. برای مثال، متغیر مستقل درصد آراء داده شده به مدیر گروه یکی از مواردی است که هم از نظر مدیران ارشد دانشگاه و هم از نظر اعضای هیات علمی برای مدیران بالاتر از ۲۰ سال سابقه معنادار خواهد شد. این در حالی است که برای همین گروه از مدیران، اعضای هیات علمی، متغیر مستقل تعداد اعضای گروه و مدیران ارشد دانشگاهی، متغیر مستقل مرتبه علمی مدیران گروه را نیز جزء متغیرهای مستقل معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانسته‌اند.

فلاصه و نتیجه‌گیری

در این قسمت ابتدا به تفکیک، خلاصه‌ای از نتایج مصاحبه‌ها و داده‌های کمی ارائه می‌شود و سپس به بحث و ارائه پیشنهاد می‌پردازیم:

اکثر مصاحبه‌شوندگان، دوره دو ساله مدیریت گروه را زمان مناسبی می‌دانستند و معتقد بودند چنانچه عملکرد مدیر خوب باشد اعضای گروه دوباره می‌توانند وی را انتخاب نمایند. اکثر مصاحبه‌شوندگان مدیریت چرخشی را قبول نداشته و معتقدند که هر

عضو هیات علمی ضرورتاً برای انجام امور مدیریتی مناسب نیست. در راستای این اعتقاد که نامزدهای مدیریت باید صلاحیت‌های مدیریت داشته باشند، کمتر از نصف مصاحبه‌شوندگان معتقدند که نباید مربیان توانا را از نامزد شدن برای مدیریت گروه محروم کرد. همچنین، بیش از نیمی از افراد معتقدند شایسته است فردی که بالاترین رأی را به دست آورده شایسته است توسط ریاست دانشگاه به مدیریت گروه منصوب شود تا موجب دلسردی اعضای هیات علمی نشود. در رابطه با اختیارات مدیران گروه، ۸۱ درصد مصاحبه‌شوندگان معتقدند که اختیارات مالی مدیر گروه با وظایف محوله همخوانی ندارد و شیوه فعلی مدیران را خسته می‌کند. با وجود این، ۷۶ درصد مصاحبه‌شوندگان معتقدند که آئین‌نامه فعلی مدیریت در دانشگاه، آئین‌نامه مناسبی است لکن اجرای آن نامطلوب است. در پژوهش حاضر نگرش سنجی‌های بعمل آمده از مدیران گروه مشخص نمود که با وجود این که پاداش‌های مادی مدیریت گروه نسبتاً خوب بوده ولی چون مدیران مورد تقدیر معنوی قرار نمی‌گیرند تمایل جدی برای نامزد شدن در دوره‌های بعدی ندارند (جدول شماره ۶). لذا پیشنهاد می‌شود مسئولان ارشد دانشگاه‌ها همواره با مدیران گروه‌های آموزشی در تماس باشند و برای بهبود مدیریت دانشگاه با آنها صمیمانه به تبادل نظر بپردازند و برای ارتقای توانمندی‌های آنها از راه تعامل و همفکری تلاش نمایند. اهمیت جایگاه گروه‌های آموزشی در مدیریت دانشگاه به حدی است که بنت^۱ (به نقل از آراسته، ۱۳۷۹، ص ۲۸) اظهار داشته است که «میزان موفقیت مراکز آموزش عالی به کیفیت و توانمندی‌های گروه‌های آموزشی آن بستگی دارد».

به نظر می‌رسد افزایش توانمندی مدیران گروه‌های آموزشی تا حد زیادی به وجود مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها بستگی داشته باشد. در این محیطها مدیران برای به حداکثر رساندن کیفیت تصمیمات باید عقل جمعی دانشگاه را ملاک تصمیم‌گیریهای اساسی قرار دهند. این استراتژی به ویژه در دانشگاهی مانند محل اجرای پژوهش حاضر که اعضای هیات علمی آن علاقمند به احراز پست مدیریت نیستند باید با ظرافت بیشتری دنبال شود تا بتوان اعضای هیات علمی را همراه نمود و مشارکت آنها را جلب کرد. یافته‌های این قسمت از پژوهش با یافته‌های دکتر آراسته (۱۳۷۹، ص ۲۸) در یک راستاست. ایشان اظهار داشته‌اند اعضای هیات علمی کشور ما به دلائل مختلف از جمله علاقمندی به کارهای علمی

و عدم پویایی کامل نظام اداری علاقه چندان به ایفای نقش مدیریتی در دانشگاه ندارند. به نظر می‌رسد از جمله راهکارهای فائق آمدن بر این شرایط نامطلوب، حمایت مادی و معنوی از اعضای هیات علمی و مدیران میانی دانشگاه باشد. برای مثال، همانگونه که در پژوهش حاضر این نتیجه به دست آمد، ریاست دانشگاه فردی که بیشترین رأی اعضای هیات علمی را کسب نموده به ریاست گروه منصوب نماید و از انتصاب افراد با رأی کمتر و یا انتصاب از طریق غیر از انتخابات پرهیز نماید.

بنا به گفته میلر^{۱۱} (۱۹۹۶)، به نقل از آراسته، ص ۵۴ «فرایند مطلوب اداره دانشگاه مشارکت اعضای هیات علمی در امور است.» با توجه به اینکه اعضای هیات علمی دانشگاه عمدتاً از توانایی‌های فکری بالایی برخوردارند و توانایی خلاقیت نیز دارند، مشورت با آنان می‌تواند به ابداع ایده‌های جدید منجر شود که مسلماً در حل مشکلات دانشگاه و جامعه بسیار مؤثر خواهد افتاد. در همین راستا، پترسون^{۱۲} و بیگلی^{۱۳} (۱۹۹۷)، به نقل از آراسته، ص ۱۳۸۰ (ص ۵۵) اظهار داشته‌اند «تجربه نشان می‌دهد رهبرانی که توانایی استفادهٔ بهینه از استعداد های موجود را دارند و قادرند از چنین استعدادهایی در نظام مدیریت بهره‌گیرند، موفق‌ترند». مشاوره و مراوده با اعضای هیات علمی، علاوه بر تولید فکر، موجب ایجاد ارتباط و همدلی بیشتر خواهد شد که در جامعه‌های اخلاقی مانند کشور ما همین همدلی، خود حلال بسیاری از مشکلات است.

در کنار مدیریت مشارکتی، به نظر می‌رسد مدیریت غیر متمرکز نیز راهگشای بسیاری از مشکلات مدیریت در دانشگاه‌ها باشد. ساختار وزارت علوم کشور از ابتدا کاملاً متمرکز بوده است و به همین دلیل قوانین و مقررات حاکم بر آن در سراسر کشور یکپارچه است. اگر چه نظام‌های متمرکز مزایایی دارد و به عنوان مثال از دوباره‌کاری کاسته می‌شود و با همه یکسان برخورد می‌شود لکن باید بررسی شود که اینگونه نظام‌ها در چه گستره جغرافیایی و با چه تعداد هیات علمی کارایی لازم را خواهند داشت. به نظر می‌رسد کشوری که تعداد دانشجویان آن از ۱۷۵/۶۷۶ نفر در سال ۱۳۵۷ به ۱/۳۲۱/۷۵۲ نفر در سال ۱۳۷۶ رسیده است (توکل، ۱۳۷۷، ص ۴) نتواند آموزش عالی خود را به صورت کاملاً متمرکز اداره کند. به همین دلیل، شرح وظایف مدیران و مدت مدیریت آنها نیز باید با توجه به شرایط منحصر به فرد هر دانشگاه دستخوش انعطاف‌هایی قرارگیرد. برای مثال، باز

بودن دست ریاست دانشگاه برای تعیین مدت مدیریت و دادن اختیارات لازم با توجه به شرایط دانشگاه می‌تواند در بهبود عملکرد آنان مؤثر باشد. در همین راستا، تعیین شرایط احراز مدیر گروه مانند رتبه علمی و میزان تجربه آنها با توجه به سطح دانشگاه می‌تواند ضمن بازگذاشتن دست رؤسای دانشگاه، کیفیت مدیریت گروه را نیز بهبود بخشد. به نظر می‌رسد تغییر ساختار متمرکز به سمت غیر متمرکز و استقلال نسبی دانشگاه‌ها در عین افزایش نقش نظارتی وزارتخانه می‌تواند از جمله راهکارهای بهبود مدیریت در دانشگاه محسوب شود.

همانطور که توضیح داده شد، عملکرد مدیران از طریق دو پرسشنامه توسط مدیران ارشد دانشگاه و اعضای هیات علمی گروه‌های آموزشی بررسی شده است. از سوی دیگر، داده‌های مربوط به ۶ متغیر مستقل تأثیر گذار بر عملکرد نیز جمع‌آوری و با روش رگرسیون میزان تأثیر آنها بر عملکرد محاسبه شده است (جدول شماره ۷ و ۸). نتایج رگرسیون نشان داد که از نظر اعضای هیات علمی، هیچکدام از شش متغیر مستقل به طور معنا دار بر عملکرد مدیران تأثیر گذار نبوده است (جدول شماره ۷)، اما مدیران ارشد رتبه علمی مدیران را به طور معنا دار در عملکرد مدیریتی آنها مؤثر دانسته‌اند (جدول شماره ۸). به عبارت دیگر، آنها معتقدند هر چه رتبه علمی مدیران گروه بالاتر باشد عملکرد بهتری نیز خواهند داشت.

اگر چه یافته‌های به دست آمده از رگرسیون خلاف انتظار محققان این پژوهش است لکن پژوهش مشابهی نیز در کشور انجام نشده است تا نتایج حاصله مقایسه شود. به همین علت توصیه می‌شود ضمن تکرار پژوهش در جامعه تحقیق و اضافه نمودن متغیرهای مستقل دیگر، در سایر دانشگاه‌ها نیز این پژوهش‌ها انجام شود. از سوی دیگر، با توجه به خاص بودن شرایط دانشگاه‌ها، استفاده از نتایج این پژوهش برای سایر دانشگاه‌ها باید کاملاً با احتیاط انجام شود.

پی‌نوشت‌ها

1- Ransom.

2- Woldkovich.

- 3- Kouzes.
- 4- Posner.
- 5- Ramzden.
- 6- Mommsen.
- 7- Tucker.
- 8- Bennett.
- 9- Bennet.
- 10- Miller.
- 11- Peterson.
- 12- Beekly.

منابع و مآخذ

- ۱- آئین‌نامه مدیریت دانشگاه‌ها (۱۳۷۷) دفتر وزیر، وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری.
- ۲- آراسته، حمیدرضا (۱۳۷۹) رهبری و مدیریت در مراکز آموزش عالی کشور. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- ۳- آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۰). مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۲۱۵.
- ۴- توکل، محمد (۱۳۷۷). وضعیت آموزش عالی در ایران: واقعیتها و چالشها. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۸.
- ۵- رمزدن، پال (۱۳۸۰) یادگیری رهبری در آموزش عالی. (ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران). انتشارات دانشگاه علوم پایه دامغان
- ۶- صالحی، علی‌اکبر (۱۳۷۸) راهبردهای توسعه آموزش عالی کشور برنامه سوم توسعه، فصلنامه علمی پژوهشی شریف. بهار و تابستان ۱۳۷۸.
- ۷- گزیده مقالات دایره‌المعارف آموزش عالی، جلد دوم. (۱۳۷۸) انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.

۸- نصر و همکاران (۱۳۸۲). تدوین و اعتبار سنجی پرسشنامه‌های ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی (ارسال برای چاپ).

9- Bennett, J. B. (1983). *Managing the Academic Department: Cases and Notes*. American Council of Education. Macmillan. New York.

10- Bennett, J.B. (1988) *Department Chairs: Leadership in the Trendes*, in M.F. Green (ed) *Leaders for a New Era: Strategies for Higher Education* New York: Macmillan.

Education.

11- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995) *The Leadership Challenge*, San Francisco: Jossey-Bass.

12- Mommsen W. J. (1987) *The academic profession in the federal Republic of Germany*. In: Clark B.R. Ledd (1987) *The Academic Profession: National Disiplinary and Institutional Settings*. University of California press, Berkeley, California, PP. 60-92

13- Moses, I. and Roe, E. (1990). *Heads and Chairs: Managing Academic Departmentment*. University of Queensland press.

14- Ransom, Angela (1993) *Improving Higher Education in Developing Countries*, The World Bank.

15- Tucker, A (1984). *Chairing the Academic Department: Leadership Among peeres*. American Council on Education. Washington DC.

16- Tucker, A. and Bryan, R. A. (1998) *The Academic Dean, New York: American council on*

17- Woldkovich, R. (1989). *College Administration.*



سال هجرت ۱۳۸۵
 مجله علمی پژوهشی
 فصلنامه علمی پژوهشی
 فصلنامه علمی پژوهشی