

## تدوین الگویی جهت تصمیم‌گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی دانشگاه های ایران

(مطالعه موردی: دانشگاه های شمال - شرق کشور)

هادی پورشافعی<sup>۱</sup>؛ دکتر محمد حسن پرداختچی<sup>۲</sup>

دکتر حمید رضا آراسته<sup>۳</sup>؛ دکتر محمد قهرمانی<sup>۴</sup>

### چکیده

اساساً اثربخشی دانشگاه به کیفیت کارکنان آن به ویژه به اعضای هیأت علمی آن وابسته است و آن به نوبه خود بستگی به آن دارد که تا چه اندازه از توانمندی اعضای هیأت علمی در اداره امور دانشگاه استفاده می‌شود. به این منظور این رساله، دو هدف را دنبال می‌کند. هدف نخست، شناسایی عوامل زیر بنایی و نیز حوزه هایی که اعضای هیأت علمی می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها؛ مشارکت نمایند. هدف دوم؛ تدوین الگویی جهت تصمیم‌گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی دانشگاه است. برای دستیابی به این اهداف ابتدا از طریق مطالعه و بررسی نظری تحقیق؛ مؤلفه های الگوی تصمیم‌گیری اعم از مؤلفه های «زیر بنایی» (پنج مؤلفه) و «حوزه ها» (هشت مؤلفه) احصاء و سپس دیدگاههای اعضای هیأت علمی؛ گردآوری شده است. روش تحقیق، از نظر هدف؛ کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده ها؛ از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل اعضای هیأت علمی سه دانشگاه شمال - شرق کشور که مجموعاً ۱۰۲۰ بوده است. از این تعداد؛ به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه ای تعداد ۲۷۰ نفر انتخاب شدند که نظرات ۱۹۸ عضو هیأت علمی جمع‌آوری و تحلیل شده است. روایی پرسشنامه علاوه بر روائی صوری، از طریق تحلیل عاملی مورد ارزیابی قرار گرفته است. قابلیت اعتماد ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مرحله آزمایشی به شیوه باز آزمایی (۰/۸۶)، و نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۹ به دست آمده است. برای تحلیل شش سوال اصلی تحقیق، علاوه بر آمار توصیفی، از روش های آماری استنباطی چون آزمون t برای مقایسه میانگین هر مؤلفه با میانگین نظری، تحلیل عاملی برای تجزیه و تحلیل داده های مربوط به تدوین الگو و نیز برای میزان ارتباط بین مؤلفه های الگوی تحقیق از روش همبستگی پیرسون و ترسیم ماتریس همبستگی و از تحلیل واریانس به منظور مقایسه تفاوت بین میانگین های نظرات اعضای هیأت علمی استفاده شده است.

نتایج حاکی از آن است که مؤلفه های «زیر بنایی» الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی؛ مورد تایید قرار گرفته است. البته از بین این مؤلفه ها، مؤلفه روانشناختی از میانگین بالاتری در مقایسه با سایر مؤلفه های؛ اهداف و ارزش ها؛ ساختاری؛ مدیریتی و فن شناختی برخوردار بوده است. در «حوزه های» الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی نیز، میانگین تمام مؤلفه ها از میانگین نظری درجه های مورد وصف در ابزار گردآوری داده ها بیشتر بوده است. لیکن مؤلفه های آموزش و تدریس؛ علمی و پژوهشی؛ انتظارات و خدمات و مشاوره نسبت به مؤلفه های آینده پژوهی؛ تسهیلات؛ مدیریتی - اجرایی؛ بودجه

<sup>۱</sup> . عضو هیأت علمی دانشگاه بیرجند و دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

<sup>۲</sup> . عضو هیأت علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی

<sup>۳</sup> عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت معلم

<sup>۴</sup> عضو هیأت علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی

وامور مالی؛ بار عاملی و میانگین بیشتری داشته است. از بین این مؤلفه‌ها؛ مؤلفه «بودجه و امور مالی» از اهمیت مشارکت کمتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها ی حوزه های الگوی تصمیم‌گیری، برخوردار بوده است. نتایج همبستگی پیرسون نیز نشان می‌دهد که بین میانگین‌های مربوط به مؤلفه‌های زیربنایی و حوزه های الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی؛ رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. هم‌چنین بر اساس نتایج حاصله در رابطه با مؤلفه های الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی بر حسب مرتبه علمی و سابقه مدیریتی، تفاوت معنی‌داری بین گروه‌های نمونه تحقیق مشاهده نشد و می‌توان نتیجه گرفت که بین دیدگاه اعضای هیأت علمی در باره وضعیت مورد وصف اتفاق نظر وجود دارد. در بررسی تفاوت در «رشته تحصیلی» و «سابقه علمی» در برخی مؤلفه‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد که این تفاوت‌ها، از الگوی معینی پیروی ننموده است.

**واژگان کلیدی:** مشارکت، مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری مشارکتی، اداره امور مشارکتی،

طرح مساله

ماهیت پیچیده و غیر خطی تحولات، موجب شده است تا دوران تسلط یک ایده خاص، نظام سلسله‌مراتبی کاهش یابد و بتدریج زمینه برای حضور متنوع افراد و گروه‌ها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی فراهم آید. «تنوع»<sup>۱</sup> نه تنها از ویژگی‌های مدیریت دانشگاهی است بلکه به عقیده دایموند<sup>۲</sup> (۲۰۰۲: ۳۵۷) از خصوصیات بی‌همتای آن و محوری برای کیفیت فعالیت‌های دانشگاهی است. با توجه به ماهیت نظام دانشگاهی یعنی «استقلال»، «آزادی علمی»، «حرفه‌گرایی»، «مسئولیت‌پذیری و پاسخگوئی» مشارکت افراد در تصمیم‌گیری امری اجتناب‌ناپذیر می‌گردد. لذا مدیران باید به قدرت تصمیم‌گیری مشارکتی واقف شوند و باور داشته باشند که «اندیشه خوب از پایین به بالا شکل می‌گیرد نه از بالا به پایین» (رمزدن<sup>۳</sup>، ۱۳۸۰: ۳۶). دانشگاه، اساساً یک سازمان حرفه‌ای و «یکی از پرتناقض‌ترین سازمانها به شمار می‌رود.» (بیرن‌بائوم<sup>۴</sup>، ۱۳۸۲: ۳) برای اداره دانشگاه؛ الگوهای مختلفی ارائه شده است. این الگوها، هر یک به نوعی گویای بخشی از واقعیت‌های آموزش عالی و دانشگاه است. ارائه الگوهایی در قالب سازمان به عنوان سیستم‌های سست پیوند<sup>۵</sup>، آنارشی سازمان یافته<sup>۶</sup>، استقلال سازمان یافته<sup>۷</sup> و مدل کشکولی<sup>۸</sup> از آن جمله است. چنین الگوهایی، پیوند‌ها و ارتباطات بوروکراتیک را تضعیف می‌کنند، وابستگی بین رفتار و نتایج را مورد تردید قرار می‌دهند، بر استقلال حرفه‌ای، نیاز به آزادی، استقلال در عمل

---

<sup>۱</sup>Diversity

<sup>۲</sup>Diamond

<sup>۳</sup>Ramsden

<sup>۴</sup>Robert Birnbaum

<sup>۵</sup>Loosely Coupled Systems

<sup>۶</sup>Organized Anarchies

<sup>۷</sup>Organized Autonomy

<sup>۸</sup>Garbage Can Model

صحه می گذارند(هوی و میسکل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). مک نی<sup>۲</sup> (۱۹۵۵) باتوجه به دومفهوم «سیاست گذاری» و «نظارت در اجرا» چهار الگوی مدیریت دانشگاهی (دیوان سالاری، شرکتی، تجاری، مشارکتی و همکارانه) ارائه می دهد. دیوید فارن هام<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، نیز مدل های کارآفرینی، مشارکتی، اداری و بوروکراتیک را در مدیریت دانشگاه ارائه می دهد. هوی و میسکل (۲۰۰۱) در سازمان های آموزشی، پنج الگوی ساختاری با عناوین ساختار آرمانی، آمرانه، حرفه ای، آشفته و معتدل را ارائه می دهند. بیرن بائوم پنج سازمان فرضی را برای نمایش الگوهای مختلف مدیریت سازمان ورهبری در دانشگاه<sup>۴</sup> یعنی دانشگاه بوروکراتیک (با ساختار و تصمیم گیری عقلایی)؛ دانشگاه آنارشی (دانشگاهی با هرج و مرج سازمان یافته)؛ دانشگاه سیاسی (رقابت برسر قدرت و منابع)؛ الگوی دانشگاهی سایبرنتیک (هدایت از طریق نظارت بر خود) و دانشگاه مشارکتی ارائه می کند.

بائوم؛ الگوی مشارکتی را با عنوان «تقسیم قدرت و ارزش ها در جامعه برابر<sup>۴</sup>» نام می برد و با ویژگی هایی چون مذاکره و توافق جمعی، قدرت مشارکتی، کم اهمیت شمردن سلسله مراتب، تعهدات، آرمان و ارزش های مشترک، حلقه های تعامل، رهبری، مشورت و مسئولیت های همگانی مشخص می نماید. به طور کلی الگوی مشارکتی، به عنوان اجتماعی از افرادی که علایق و منافع مشترک دارند تعریف می شود. در این الگو تفاوت های شغلی و موقعیتی لحاظ نمی شود و افراد به صورت برابر و مساوی با هم تعامل دارند به همین دلیل از دانشگاه به عنوان «جامعه همکاران<sup>۵</sup>» و یا «هیأت کارشناسان<sup>۶</sup>» یاد می کند. سرجیوانی<sup>۷</sup> (۲۰۰۶ : ۱۸۰) یاد آور می شود که وقتی ساختار داری پیوند سست باشد، رابطه همکارانه، تعیین کننده است. وی، بین واژه توافق<sup>۸</sup> و همکارانه<sup>۹</sup> و برابر، تمایز قائل می شود. توافق، ناظر به روابط انسانی دوستانه بین اعضا و مدیران است که با ویژگی هایی چون وفاداری، اعتماد و سهولت گفتگو؛ مشخص که در نتیجه باعث توسعه روابط اجتماعی می شود. برعکس؛ همکاری ناظر به تعامل بین مدیران و اعضا است و با ویژگی هایی چون احترام متقابل، مشارکت و گفتگوی خاص درباره آموزش و یادگیری مشخص می گردد. وقتی که همکاری در سطح بالا است یک فرهنگ حرفه ای قدرتمند افراد از طریق هنجارهای کاری مشارکتی در ارتباط با یکدیگر نگه می دارد. این هنجارها، با اهداف سازمان پیوند زیادی دارند، به طور هماهنگ توزیع شده اند و تعهد افراد را برای عملکرد فوق العاده ارتقاء می دهد

---

<sup>۱</sup> Hoy & Miskel

<sup>۲</sup> Mc Nay

<sup>۳</sup> Farnham

<sup>۴</sup> The collegial institution : sharing power and values in a community of Equals

<sup>۵</sup> Community of Colleagues

<sup>۶</sup> Collegium

<sup>۷</sup> Sergiovanni

<sup>۸</sup> Congeniality

<sup>۹</sup> Collegiality

وامکان می دهد به طور خاص در باره کارشان با یکدیگر گفتگو نمایند و نیز به دیگر افراد کمک کنند که آنان نیز در انجام فعالیت های مربوط به آموزش درگیر شوند (سرچیوانی، ۲۰۰۵: ۱۲) و مشارکت نمایند. «تصمیم گیری مشارکتی»<sup>۱</sup> سیستم اجتماعی خود-هدایتی است که در آن افراد در فرایند تصمیم گیری و مسئولیت های ناشی از آن مشارکت می کنند. در دانشگاه، منظور از اداره کردن مشارکتی این است که مسئولیت تصمیمات سازمانی، بین هیأت امانه، مدیران، اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان به صورت مشارکتی انجام گیرد (لی یو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). با توجه به اینکه دانشگاه، شایسته ترین و با صلاحیت ترین نهاد اجتماعی به شمار می آید و ارکان اداره و مدیریت آن نیز به بیان صریح آئین نامه مدیریتی دانشگاه و موسسات آموزش عالی «شوراها» است (شریعت، ۱۳۸۳) شایسته است از توانمندی اعضای خود بهره گیری نماید؛ از جمله اینکه «آنان را در تصمیم گیری های مربوط؛ دخالت دهد. به این منظور؛ مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری بر کدام عوامل زیر بنایی باید استوار شود و آنان نیز در کدام حوزه ها مشارکت در تصمیم گیری را مورد تاکید قرار می دهند؟»

در این تحقیق عوامل زیربنایی (زمینه های) تصمیم گیری؛ ناظر بر مجموعه عواملی است که توجه به فرهنگ، فرایندها، ساختار، ویژگی های روانشناختی، فن شناختی و مدیریتی را در یک سیستم جامع معطوف می دارد (فرنچ و بل، ۱۳۸۰: ۳۳) که میتواند تسهیل کننده تصمیم گیری مشارکتی باشد که به پنج خرده سیستم: ۱- خرده سیستم اهداف و ارزش ها ۲- خرده سیستم ساختاری ۳- خرده سیستم روانشناختی ۴- خرده سیستم فنی (فن شناختی) ۵- خرده سیستم مدیریتی تقسیم شده است.

حوزه یا قلمرو<sup>۳</sup> تصمیم گیری، ناظر به فعالیت هایی است که اعضای هیأت علمی می توانند درباره آن موضوعات اظهار نظر نموده؛ مشارکت و یا تصمیم گیری نمایند. در تحقیق حاضر، با توجه به مطالعات نظری تحقیق؛ حوزه هایی تصمیم گیری اعضای هیأت علمی به حوزه: ۱- حوزه آموزش و تدریس ۲- حوزه علمی - پژوهشی ۳- حوزه خدمات و مشاوره ۴- حوزه مدیریتی - اجرایی ۵- حوزه نوآوری و آینده پژوهی ۶- حوزه انتظارات اعضای هیأت علمی ۷- حوزه بودجه و امور مالی ۸- حوزه تسهیلات و تجهیزات (منابع فیزیکی) تقسیم شده است.

**هدف کلی تحقیق:** هدف کلی این تحقیق تدوین الگویی جهت تصمیم گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی دانشگاه است در این جهت **اهداف جزئی** زیر دنبال شده است:

الف- شناسایی عوامل زیر بنایی (زمینه ساز) تصمیم گیری و نیز شناسایی حوزه های تصمیم گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی

ب- ارایه الگویی برای تصمیم گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی دانشگاه

## سؤال های تحقیق

<sup>۱</sup> Participative Decision – Making

<sup>۲</sup> Lau

<sup>۳</sup> Domain

- ۱- از نظر اعضای هیأت علمی اهمیت مؤلفه های «زیر بنایی» تصمیم گیری مشارکتی در دانشگاه چیست؟
- ۲- از نظر اعضای هیأت علمی مشارکت در کدامیک از «حوزه های» تصمیم گیری مشارکتی، اهمیت دارد؟
- ۳- اعتبار مؤلفه های الگوی تصمیم گیری مشارکتی از نظر اعضای هیأت علمی به چه میزان است؟
- ۴- آیا بین مؤلفه های زیربنایی و حوزه های تصمیم گیری مشارکتی رابطه معنا دار وجود دارد؟
- ۵- آیا بین دیدگاه های اعضای هیأت علمی درباره هر یک از مؤلفه های الگوی تصمیم گیری، بر حسب: مرتبه علمی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت دانشگاهی و سابقه مدیریتی، تفاوت معنا داری وجود دارد؟
- ۶- الگوی تصمیم گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی چیست؟

### روش تحقیق

روش این تحقیق از نظر هدف "کاربردی"<sup>۱</sup> است. چراکه محقق در پی آن است با اتکا به دستاوردهای این تحقیق به مدیران آموزش عالی پیشنهاد کند؛ از توانمندی اعضای استفاده و در نتیجه کارکرد دانشگاهی را بهبود بخشند. از نظر شیوه جمع آوری داده ها؛ به دلیل اینکه از نظرات و دیدگاه های اعضای هیأت علمی دانشگاه بهره گرفته شده؛ از نوع مطالعات «پیمایشی»<sup>۲</sup> است.

### جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق شامل اعضای هیأت علمی سه دانشگاه تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری یعنی دانشگاه بیرجند (۲۲۰)، دانشگاه تربیت معلم سبزوار (۱۰۰) و دانشگاه فردوسی مشهد (۷۰۰) مجموعاً ۱۰۲۰ عضو هیأت علمی بوده است. پس از تعیین حجم نمونه تحقیق<sup>۳</sup>، سهم هر یک از دانشگاه های سه گانه تحقیق، به روش نمونه گیری گروهی (طبقه ای یا تخصیص متناسب با حجم<sup>۴</sup>) به دست آمده است. با توجه به حجم نهایی نمونه تحقیق که ۲۷۲ نفر، برآورد شده، لیکن با توجه به احتمال عدم برگشت برخی پرسشنامه ها، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه بین نمونه های تحقیق توزیع شده است. مجموع پرسشنامه های جمع آوری شده، ۱۹۸ مورد بوده که از نرخ بازگشت ۶۶٪ برخوردار می باشد. بسیاری از تحقیقات، نرخ بازگشت بیشتر از ۵۰ درصد را ندارند. در نتیجه برخی از محققان نرخ حداقل ۵۰٪ را برای برگشت پرسشنامه هارا کافی می دانند (ایران نژاد، ۱۳۷۸: ۱۹۷).

### ابزار گرد آوری داده ها: روانی و پایایی آن

<sup>۱</sup> Applied Research

<sup>۲</sup> Survey Research

<sup>۳</sup> - برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شده است:

$$n = \frac{N(z_{\alpha/2}^2) * p(1 - P)}{D^2(N - 1) + (Z_{\alpha/2}^2) * p(1 - P)}$$

<sup>۴</sup> Proportionate Stratified Sampling

در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بررسی مشارکت در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه استفاده شده است. این پرسشنامه توسط پژوهشگرو بر اساس مؤلفه‌های اصلی الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی تدوین شده است. سوال اصلی ناظر به نسبت گویه‌ها و مؤلفه‌های زیربنایی و مؤلفه‌های حوزه‌های تصمیم‌گیری بوده است که از اعضای هیأت علمی خواسته شده است تا درجه اهمیت هر یک از گویه‌ها را در پیوند اصلی با مؤلفه‌های اصلی مشخص نمایند. داده‌ها شامل دویبخش است. بخش اول شامل مشخصات جمعیت‌شناسی نمونه تحقیق بوده است. بخش دوم شامل مؤلفه‌ها که ۱۴ مؤلفه مربوط به مؤلفه‌های «زیربنایی» و ۶۰ مؤلفه مربوط به هشت «حوزه» تصمیم‌گیری مشارکتی می‌باشد. روایی صوری<sup>۱</sup> و محتوایی<sup>۲</sup> با نظر خواهی از متخصصان و کارشناسان موضوع انجام شده است و پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ؛ محاسبه که میزان آن ۰/۹۳، و هم‌چنین با استفاده از آزمون باز آزمایی (اجرای مجدد)؛ مقدار همبستگی ۰/۸۶، به دست آمد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از آمار توصیفی و نیز آمار استنباطی انجام شده است. در این مرحله به هر یک از مؤلفه‌های اصلی الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی دانشگاه، میانگین هر مؤلفه محاسبه شده است. سپس برای مقایسه تفاوت میانگین هر مؤلفه از «میانگین فرضی<sup>۳</sup>» از «آزمون یک گروهی» استفاده شده است. میانگین فرضی یا میانگین درجه‌های طیف هفت‌گانه مورد نظر تحقیق؛ مقدار  $4/2$  که به نسبت ۱۰۰؛ برابر با ۶۰٪ می‌باشد. به منظور مقایسه تفاوت میانگین‌ها مؤلفه‌ها با هریک از متغیرهای تعدیل‌کننده تحقیق (مرتب‌بندی علمی؛ رشته تحصیلی؛ سابقه خدمت دانشگاهی و سابقه مدیریتی) آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. علاوه بر این برای تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به ساخت الگوی تحقیق؛ روش آماری «تحلیل عاملی»<sup>۴</sup> با روش «مؤلفه‌های اصلی»<sup>۵</sup> و «چرخش»<sup>۶</sup> نوع «واریماکس»<sup>۷</sup> به کار برده شده است. حداقل «مقدار ویژه»<sup>۸</sup> برای مؤلفه‌ها، مقدار (۱) در نظر گرفته شده است. ملاک

---

<sup>۱</sup>Face Validity

<sup>۲</sup>Content Validity

<sup>۳</sup>Assumed Mean

<sup>۴</sup>Factor Analysis

<sup>۵</sup>Principal Components

<sup>۶</sup>Rotation

<sup>۷</sup>Varimax

<sup>۸</sup>Eigen Value

پذیرش «بار عاملی»<sup>۱</sup> مؤلفه ها ۰/۵۰ می باشد. همچنین به منظور نوع و میزان ارتباط بین عوامل زیربنایی و حوزه های تصمیم گیری مشارکتی از روش همبستگی پیرسون استفاده شده است. سطح اطمینان کلیه آزمون ها ۰/۹۵ می باشد.

### تجزیه و تحلیل سوال های تحقیق

بر اساس اطلاعات توصیفی، مشخصات فردی و سازمانی نمونه های تحقیق در چهار ویژگی: مرتبه علمی، رشته تحصیلی، سابقه عضویت علمی و سابقه مدیریتی، جمع آوری و ارائه شده است. نمونه تحقیق از نظر مرتبه علمی: ۴۷٪ مری، ۳۷٪ استاد یار، ۱۶٪ دانشیار (مرتبه استاد به دلیل قلت از بررسی حذف شده است)، رشته تحصیلی: ۵۰٪ علوم انسانی و هنر، علوم پایه ۲۲٪، فنی ۱۶٪ و کشاورزی و محیط زیست ۱۲٪، سابقه علمی: ۴-۱ سال ۹٪، ۵-۹ سال ۱۹٪، ۱۰-۱۴ سال ۲۹٪، ۱۵-۱۹ سال ۳۳٪ و ۲۰ سال و بیشتر ۱۰٪. واز نظر سابقه مدیریتی: بدون سابقه مدیریت ۳۸/۹٪، ۳-۱ سال ۱۶٪، ۴-۷ سال ۲۶/۳٪، ۸-۱۰ سال ۱۱٪ و ۱۱ سال و بیشتر ۸/۱٪ بوده است.

### پرسش اول تحقیق: از نظر اعضای هیأت علمی اهمیت مؤلفه های زیر بنایی تصمیم گیری مشارکتی چیست؟

با توجه به پنج پرسش این مؤلفه؛ میانگین های مربوط به چگونگی پاسخگویی نمونه های تحقیق، به تفکیک در جدول (۱) که به نسبت از ۱۰۰ محاسبه شده؛ ارائه شده است.

جدول (۱): میانگین اهمیت مؤلفه های زیر بنایی الگوی تصمیم گیری مشارکتی

اهداف و ارزش ها	ساختاری	روانشناختی	فن شناختی	مدیریتی	میانگین کل
۷۳/۸۵	۷۳/۲۶	۷۶/۹	۷۵/۸۵	۷۵/۸	۷۴/۶۹

با توجه به اطلاعات جدول، ملاحظه می شود که از نظر نمونه های تحقیق، میانگین مؤلفه ها بالاتر از میانگین فرضی ۶۰٪ (۴۲/۲) در مقیاس می باشد. در این میان مؤلفه «روانشناختی» دارای بالاترین (۷۶/۹) و مؤلفه «ساختاری» دارای پایین ترین میانگین (۷۳/۲۶) بوده است. میانگین کلی مؤلفه ها ۷۴/۶۹ بوده که بیش از نسبت میانگین درجه های مورد وصف (۶۰٪) می باشد. با عنایت به جدول فوق و به منظور بررسی معناداری تفاوت میانگین مؤلفه های زیربنایی تصمیم گیری مشارکتی با میانگین درجه های طیف مورد نظر؛ و به منظور تصریح این نکته که آیا می توان تفاوت مشاهده شده را مهم تلقی کرد یا خیر؛ آزمون t احراشد که نتیجه آن در جدول (۲) آمده است.

جدول (۲): محاسبه آزمون تی: تفاوت میانگین هریک از عوامل زیربنایی تصمیم گیری مشارکتی با میانگین کل

مؤلفه ها	میانگین	حداکثر امتیاز	مقدار ثابت (مقدار آزمون)	تفاوت میانگین	مقدار t	سطح معنی داری P
۱- زمینه اهداف و ارزش ها	۱۵/۵۱	۲۱	۱۲	۵/۴۹	۱۱/۹۵	...

<sup>۱</sup>Factor Loading

<sup>۲</sup>Pearson Correlation

۲- زمینه ساختاری	۱۵/۱۵	۲۱	۱۲	۳/۱۵	۱۲/۰۲	./...
۳- زمینه روانشناختی	۱۶/۱۰	۲۱	۱۲	۴/۱	۱۶/۹۲	./...
۴- زمینه فن شناختی	۱۵/۹۲	۲۱	۱۲	۳/۹۲	۱۴/۸۳	./...
۵- زمینه مدیریتی	۱۰/۶۱	۱۴	۸	۲/۶۱	۱۳/۳۱	./...

همانگونه که در جدول (۲) مشاهده می شود؛ از دیدگاه اعضای هیأت علمی؛ میزان اهمیت هریک از زیر مؤلفه های زیربنایی الگوی تصمیم گیری مشارکتی؛ به طور معناداری بالاتر از میانگین طیف مورد نظری باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ بین دو میانگین؛ تفاوت معنای داری مشاهده شده است. در نتیجه؛ از نظراعضای هیات علمی این تحقیق؛ مؤلفه های زیر بنایی پیشنهادی برای الگوی تصمیم گیری مشارکتی مناسب و مطلوب می باشند.

پرسش دوم تحقیق: از نظراعضای هیأت علمی؛ اهمیت هر یک از حوزه های تصمیم گیری مشارکتی به چه میزان است؟

نتایج به دست آمده که برمحور هشت حوزه تصمیم گیری مشارکتی است، در جدول (۳) آمده است:

الف - جدول (۳): میانگین حوزه های الگوی تصمیم گیری مشارکتی

میانگین کل	تسهیلات و تجهیزات	بودجه و امور مالی	انتظارات اعضا	نو آوری و آینده پژوهی	مدیریتی اجرایی	خدمات و مشاوره	علمی پژوهشی	آموزش و تدریس
۷۲/۶۷	۷۳/۱۹	۶۷/۴۶	۷۴/۳۱	۷۴/۰۳	۷۱/۸۴	۷۴/۲۶	۷۷/۸۱	۸۷/۱۳

براساس جدول؛ میانگین هریک از شش مؤلفه؛ از میانگین محاسبه شده بالاتر است. البته در این میان مؤلفه «آموزش و تدریس» دارای بالاترین (۸۷/۱۳) و مؤلفه «بودجه و امور مالی» با میانگین (۶۷/۴۶) دارای پایین ترین میانگین بوده است. میانگین کلی مؤلفه ها؛ ۷۲/۶۷ بوده که بیش از نسبت میانگین درجه های مورد وصف می باشد. با عنایت به جدول فوق و به منظور بررسی معناداری تفاوت میانگین مؤلفه های حوزه های تصمیم گیری مشارکتی با میانگین درجه های طیف مورد نظر؛ آزمون t انجام شد که نتیجه آن در جدول ۴ آمده است.

جدول (۴): محاسبه آزمون t: تفاوت میانگین هر حوزه تصمیم گیری با میانگین کل دیدگاه های اعضای هیأت علمی

مؤلفه ها	میانگین ن	حداکثر امتیاز	مقدار ثابت (مقدار آزمون)	تفاوت میانگین	مقدار T	سطح معنی داری P
۱- حوزه آموزش و تدریس	۸۷/۴۴	۱۰۹	۶۴	۲۳/۴۴	۲۵/۲۴	./...
۲- حوزه علمی - پژوهشی	۷۰/۸۱	۹۱	۵۲	۱۸/۸۱	۱۶/۹۶	./...



۳- حوزه خدمات و مشاوره	۳۶/۳۸	۴۹	۲۸	۸/۳۸	۱۲/۸۲	./...
۴- حوزه اجرایی	۴۰/۶۸	۵۳	۳۲	۸/۶۸	۱۴/۳۹	./...
۵- حوزه آینده پژوهی و نوآوری	۴۶/۵۸	۶۳	۳۶	۱۰/۵۸	۱۰/۳۰	./...
۶- حوزه نیاز های اعضا	۱۵/۳۰	۲۱	۱۲	۳/۳	۱۰/۱۵	./...
۷- حوزه بودجه و امور مالی	۹/۴۴	۱۴	۸	۱/۴۴	۷/۰۵	./...
۸- حوزه تسهیلات و تجهیزات	۱۰/۲۴	۱۴	۸	۲/۲۴	۱۰/۹۵	./...

همانگونه که در جدول (۴) مشاهده می شود با توجه به سطح معنی داری ؛ از دیدگاه اعضای هیأت علمی ؛ میزان اهمیت هر یک از زیر مؤلفه های زیربنایی الگوی تصمیم گیری مشارکتی ؛ به طور معناداری بالاتر از میانگین طیف مورد نظری باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت بین دو میانگین ؛ تفاوت معنای داری مشاهده شده است. بنابراین در نتیجه گیری نهایی، از نظر نمونه های این تحقیق؛ مؤلفه های پیشنهادی مربوطه حوزه ها ؛ برای الگوی تصمیم گیری مشارکتی مناسب و مطلوب می باشند و اعضای هیات علمی مشارکت در حوزه های مورد نظر را مورد تاکید قرار داده اند.

#### پرسش سوم: از نظر اعضای هیأت علمی اعتبار مؤلفه های الگوی تصمیم گیری مشارکتی به چه میزان است ؟

- تحلیل عاملی مؤلفه های الگوی تصمیم گیری مشارکتی

نتایج محاسبات تحلیل عاملی مربوط به هر یک از مؤلفه های اصلی و فرعی الگوی تصمیم گیری مشارکتی ارایه می گردد. قبل از اجرای تحلیل عاملی، از آزمون کایزر- مایروآزمون کرویت بارتلت<sup>۱</sup>، استفاده شد که مقدار آزمون کایزر - مایر ۹۰۱/ بوده که مقادربه دست آمده به یک نزدیک است و مقدار آزمون بارتلت ( سطح معنی داری با سطح معنی داری خف آقضاوت می شود) در سطح ۹۵ / معنی داری را نشان می دهد. نتایج این دو آزمون ، امکان استفاده از روش تحلیل عاملی را، امکان پذیر نموده است. با توجه به پنج مؤلفه زیربنایی و حوزه های هشت گانه تصمیم گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی ، میزان ضرایب به دست آمده مؤلفه های الگوی تحقیق از ماتریس چرخش یافته ، در جدول (۵) و (۶) ارایه شده است :

جدول (۵): میزان ضرایب به دست آمده مؤلفه های الگوی تحقیق از ماتریس چرخش مؤلفه ها

مدیریتی	فن شناختی	روانشناختی	ساختاری	اهداف و ارزش ها	میزان ضرایب مؤلفه های زیربنایی تصمیم گیری
۰/۸۱۵	۰/۷۸۵	۰/۹۰۲	۰/۸۶۵	۰/۸۴۵	

جدول (۶): میزان ضرایب به دست آمده مؤلفه های الگوی تحقیق از ماتریس چرخش مؤلفه ها

تسهیلات و تجهیزات (منا)	بودجه و امور مالی	انتظارا ت	نو آوری و آینده	مدیریتی و اجرایی	خدمات و	علمی پژوهشی	آموزش و	میزان ضرایب حوزه های

<sup>۱</sup> Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) & Bartlett's Test of Sphericity

تصمیم گیری	تدریس		مشاوره		پژوهی	اعضاء		بع فیزیکی)
	.۸۷۳	.۸۵۳	.۸۴۲	.۸۱۴	.۸۲۶	.۷۹۴	.۷۱۵	.۷۹۶

پرسش چهارم تحقیق :- آیا بین مؤلفه های زیربنایی و قلمرو های تصمیم گیری مشارکتی رابطه معنی دار وجود دارد ؟  
 به منظور بررسی اینکه آیا بین مؤلفه های زیربنایی و حوزه های تصمیم گیری مشارکتی رابطه معنی دار وجود دارد یا نه ؟ از روش همبستگی پیرسون استفاده و ماتریس همبستگی ترسیم شده است که در جدول (۷)، ضریب همبستگی (r) و مقدار ویژه<sup>۱</sup> ارائه گردیده است .

جدول ۷: همبستگی بین مؤلفه های «زیربنایی» و «قلمروهای» تصمیم گیری مشارکتی (n = 198)

تجهیزات	امور مالی	انتظارات	آینده	پژوهی	اجرایی	خدمات و مشاوره	پژوهشی	آموزش	مدیریتی	فن	شناختی	روانشناختی	تی	ساختار	چشم انداز	مؤلفه ها	
															۱	همبستگی پیرسون	چشم انداز
															۰	معناداری	
														۱	.۷۸	همبستگی پیرسون	ساختار
															/۰۰۰	معناداری	
													۱	.۸۴	.۷۳	همبستگی پیرسون	روانشناختی
														/۰۰۰	/۰۰۰	معناداری	
															۰	۰	
											۱	.۷۸	.۸۷	.۷۶	همبستگی پیرسون	فن شناختی	
												۰/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	معناداری		
															۰	۰	

<sup>۱</sup> - p- value

								۱	.۸۹	.۶۹	.۸۲	.۷۱	همبستگی پیرسون	مدیریتی					
								.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	معناداری						
							۱	.۶۴	.۶۶	.۶۸	.۷۲	.۶۸	همبستگی پیرسون	قلمرو آموزش و تدریس					
							.	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	معناداری						
							۱	.۸۰	.۴۸	.۵۱	.۵۲	.۵۹	.۶۰	همبستگی پیرسون	قلمرو علمی - پژوهشی				
							.	۰۰۰	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	معناداری					
							۱	.۸۹	.۸۰	.۶۲	.۵۶	.۵۴	.۶۰	.۶۷	همبستگی پیرسون	قلمرو خدمات و مشاوره			
							.	۰/۰۰۰	۰۰۰	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	معناداری				
							۱	.۷۷	.۸۰	.۷۰	.۴۸	.۵۱	.۳۸	.۵۷	.۶۵	همبستگی پیرسون	قلمرو اجرایی/ مدیریتی		
							.	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰۰۰	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	معناداری			
							۱	.۷۷	.۹۰	.۸۵	.۸۲	.۶۶	.۶۸	.۶۴	.۷۲	.۷۱	همبستگی پیرسون	قلمرو آینده پژوهی و نوآوری	
							.	۰۰۰	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰۰۰	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	معناداری		
							۱	.۹۱	.۸۱	.۸۹	.۹۰	.۸۵	.۶۰	.۶۱	.۵۹	.۶۷	.۶۶	همبستگی پیرسون	قلمرو انتظارات اعضاء
							.	/۰۰۰	۰۰۰	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰۰۰	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	معناداری	

قلمرو بودجه و امور مالی	همبستگی پیرسون	.۵۷	.۴۱	.۳۴	.۳۷	.۳۳	.۶۲	.۸۲	.۷۶	.۸۷	.۷۱	.۷۷	۱
	معناداری	/۰۰۰	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰
قلمرو تجهیزات	همبستگی پیرسون	.۶۶	.۴۹	.۵۱	.۶۱	.۵۹	.۷۱	.۸۷	.۸۹	.۷۶	.۸۶	.۸۷	۱
	معناداری	/۰۰۰	/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰

با توجه به جدول ؛ از آنجا که مقدار ویژه محاسبه شده کوچکتر از سطح معنی داری است؛ می توان نتیجه گیری نمود که بین عوامل زیر بنایی و قلمرو های تصمیم گیری مشارکتی، ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. بنابراین انتظار می رود که تغییر در جهت بهبود هر یک از مؤلفه ها، به بهبود سایر مؤلفه ها بینجامد و یا بالعکس چنانچه وضعیت مؤلفه ها به نحوی تغییر کند، انتظار می رود وضعیت سایر مؤلفه ها نیز تحت تاثیر قرار گیرد. البته تنها بین مؤلفه های زیر بنایی تصمیم گیری مشارکتی اعم از خرده سیستم ساختاری، روانشناختی، فن شناختی و مدیریتی با حوزه «بودجه و امور مالی» اگرچه همبستگی معنی دار بوده، لیکن از نظر ارتباط، همبستگی کمتری وجود داشته است. مطابق جدول، مقدار این همبستگی به ترتیب ۰/۴۱، ۰/۳۴، ۰/۳۷ و ۰/۳۳ می باشد.

**پرسش پنجم تحقیق: آیا بین نظرات اعضای هیأت علمی؛ از نظر مرتبه علمی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت دانشگاهی**

**وسابقه مدیریتی، با هر یک از مؤلفه های زیر بنایی و حوزه های تصمیم گیری مشارکتی، تفاوت معنی داری وجود دارد؟**

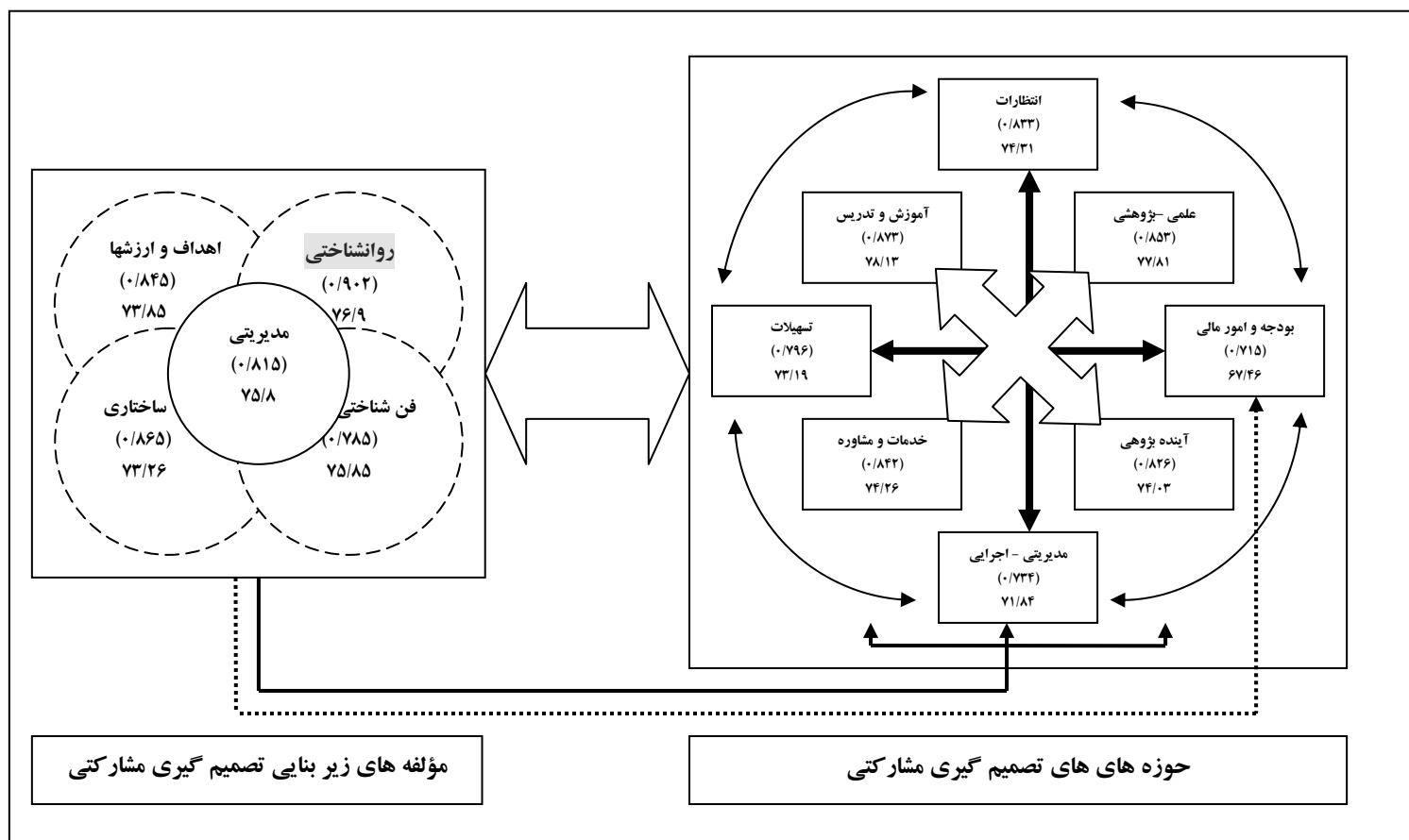
برای بررسی این سوال از روش تحلیل واریانس، استفاده شده است. قبل از آن؛ شاخص آماری لون<sup>۱</sup> محاسبه که فرض همگنی واریانس ها در اکثر موارد برقرار بوده است. در بیان مؤلفه های الگوی تصمیم گیری مشارکتی بر حسب مرتبه علمی و سابقه مدیریتی، تفاوت معنی داری بین گروه های نمونه تحقیق مشاهده نشد و می توان نتیجه گرفت که بین دیدگاه اعضای هیأت علمی در باره وضعیت مورد وصف (مؤلفه های الگوی تصمیم گیری مشارکتی) اتفاق نظر وجود دارد. البته در بررسی تفاوت بین «رشته های تحصیلی» و «سابقه علمی» تنها در برخی مؤلفه ها تفاوت معنی داری وجود داشته که البته این تفاوت ها، از معیار معینی پیروی ننموده است.

**پرسش ششم تحقیق: الگوی تصمیم گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی، با توجه به مؤلفه های فوق، چیست؟**

پس از تدوین مؤلفه های تصمیم گیری مشارکتی بر اساس ادبیات تحقیق؛ مؤلفه های الگوی تحقیق که در بردارنده مؤلفه های پنج گانه زیر بنایی و هشت مؤلفه مربوط به حوزه های تصمیم گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی و روابط بین آن می باشد و با اتکا به داده های گرد آوری شده؛ الگوی تحقیق ارائه می شود. الگوی تصمیم گیری مشارکتی در شکل (۱)، نشان داده شده است.

<sup>1</sup> - Levene Statistic

شکل ۱: الگوی تصمیم گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی



## بحث و بررسی نتایج

مطابق الگوی ارایه شده تحقیق و بر اساس بار عاملی و میانگین های مؤلفه های «زیر بنائی»؛ از دیدگاه اعضای هیأت علمی این مؤلفه ها برای تصمیم گیری مشارکتی مهم بوده است که می توان آنها را به عنوان زمینه ساز تحول سازمانی و تقویت مشارکت در تصمیم گیری اعضای هیأت علمی در نظر گرفت. اساسا تحول سازمان، فرایندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرایندها، ساختار، ویژگی های روانشناختی و فن شناختی مورد استفاده در یک سیستم جامع معطوف می دارد. این عوامل ضمن اینکه به طور تنوریکی در قالب مدل ارایه شده، توسط نتایج این تحقیق، مورد تایید قرار گرفته است. تحلیل آماری نشان داد که نقش هر پنج مؤلفه از نظر اعضای هیأت علمی، زمینه مناسبی برای توسعه تصمیم گیری مشارکتی آنان است. توسعه و نهادینه شدن تفکر مشارکتی، بیش از هر چیز مستلزم تحولات اساسی در مؤلفه های پنج گانه مدیریت نظام آموزش عالی دانشگاه است. به عبارتی، تصمیم گیری مشارکتی، به عنوان تحول سازمانی دانشگاه، مستلزم تعامل بین مؤلفه های چشم انداز، ساختار، روانشناختی، فن شناختی و مدیریتی است. تعامل آن با یکدیگر می تواند، حضور فعال جامعه دانشگاهی و تصمیم گیری مشارکتی آنان را تسهیل نماید. الگویی که کست و روزنویک<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) مطرح کرده اند و توسط دیگر نویسندگان (پرداختچی ۱۳۸۱؛ کریتنر و کینیکی<sup>۲</sup> ۲۰۰۴) مورد استفاده قرار گرفته است، حمایت گر نتایج این تحقیق در بعد عوامل زیربنائی تصمیم گیری مشارکتی است. از بین زیرمؤلفه های زیربنایی، مؤلفه «روانشناختی» از اهمیت و اولویت زیادی برخوردار است. چنانچه «ایجاد روابط مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل بین همکاران هیأت علمی و نیز مدیران» از مهمترین عوامل الگوی تصمیم گیری مشارکتی در این زیرمؤلفه محسوب شده است. در نتیجه، مشارکت در دانشگاه می تواند توسعه دهنده جوی از اعتماد، امنیت و احترام ایجاد کند و بالعکس جو اعتماد می تواند توسعه دهنده مشارکت باشد. این اثر خود باعث تقویت آثار مثبت مشارکت در سایر زمینه ها چون تصمیم گیری، حل مشکلات، تغییر و تحول شده و در نتیجه نتایج مثبت آن عملکرد در سراسر سازمان توسعه یابد. یافته های پژوهشی نشان می دهد که محیط های گروهی که اهداف روشن، جو احترام آمیز و ساختار همکاری در قدرت دارند، بهترین شرایط را برای فعالیت های حرفه ای و بازده مطلوب آماده می کنند (رمزدن، ۱۳۸۰). تحقیق میر کمالی (۱۳۷۵) که همبستگی مشارکت با عوامل گوناگون که منجر به اثر بخشی و کارائی سازمانی می شود را، بیان کرده است. اهم این عوامل، افزایش تولید و بازدهی، کاهش غیبت، کم کاری و مقاومت، انگیزش، رضایت شغلی و روحیه، احساس تعلق، مسعولیت، خلاقیت، نوآوری و نیز همبستگی مشارکت با بهداشت روانی، کاهش فشارهای شغلی، تعارض و آسیب های روانی است.

---

<sup>۱</sup>Kast & Rosenzweig

<sup>۲</sup>Kreitner & kiniki

هم چنین؛ با توجه به زیر مؤلفه "ساختاری" در مؤلفه زیر بنایی؛ در تحقیق حاضر اهمیت انعطاف پذیری در ساختار دانشگاه مورد تایید گروه نمونه تحقیق قرار گرفته است. آراسته (۱۳۸۳) در تحقیقی، مشکلات نظام مدیریت دانشگاه های کشور را در چند گروه اعم از ساختار، برقراری ارتباط با محیط داخل و خارج، برنامه ریزی و ارزیابی، نظام اداری و پشتیبانی، مشکلات مالی و توسعه رهبری و مدیریت و مشارکت تقسیم نموده است و درباره آن بحث کرده است و نتیجه می گیرد که ساختار متمرکز کنونی، به شدت موجب آسیب پذیری دانشگاه ها شده است. چنین ساختاری موجب تنگ نظری، انعطاف ناپذیری، انحصار طلبی، تمایل به حفظ قدرت، بی توجهی نسبت به تغییر و تحولات محیطی و گاه حتی مقاومت در برابر تحولات خواهد شد. تحقیق آراسته (۱۳۸۲) نشان می دهد که «ساختار فعلی آموزش عالی در ایران برای یک محیط باثبات و ساده طراحی شده است. طبیعتاً، این ساختار نمی تواند پاسخگوی محیط پیچیده کنونی باشد. در شرایط حاضر، با توجه به ابعاد گسترده تحولات علمی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و فناوری ساختار آموزش عالی کشور، به دلیل تمرکز آن، توانایی و همگامی با تحولات جاری در دانشگاه و هیأت علمی را ندارد» هم چنین، وضعیت و شرایط نظارت متمرکز در قالب سلسله مراتب رسمی در دانشگاه وجود قوانین و مقررات، آیین نامه ها و بخشنامه ها و انعطاف ناپذیری سیاست های کنترلی مدیران، از میزان آزادی عمل و خود کنترلی اعضاء کاسته است. «چنین ساختاری در آموزش عالی، موجب تنگ نظری، انعطاف ناپذیری، انحصار طلبی، تمایل به حفظ قدرت، بی توجهی به تحولات و تغییرات محیطی و گاه مقاومت در مقابل چنین تحولاتی خواهد شد (آراسته، ۱۳۸۰: ۵۳). ساختار متمرکز و دیوان سالاروسیک های مدیریت مستبدانه به پرورش کارکنان، انکار عقاید آنان، عدم انجام ماهرانه کار، عدم معنی دار بودن اهداف سازمانی و ناتوانی در کارکنان را تشویق می کند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۶۲). مطالعات میر کمالی (۱۳۷۵) و آراسته (۱۳۷۹) در اهمیت تصمیم گیری در مؤسسات آموزشی عالی نشان داده است که نظام متمرکز آموزش عالی، تعدد مراجع تصمیم گیری و آیین نامه ارتقای اعضای هیأت علمی، مانع شکل گیری الگوی مشارکتی در دانشگاه ها شده است، لذا باید اختیارات بیشتری به گروه ها، دانشکده ها و دانشگاه ها داده شود.

با توجه به نتایج تحقیق و الگوی تصمیم گیری مشارکتی، «حوزه هایی» که اعضای هیأت علمی می توانند در آن مشارکت نمایند، مطابق، هشت حوزه؛ مورد شناسایی و بررسی تایید قرار گرفت. نتایج این تحقیق با تحقیق جمشیدی (۱۳۸۰) که مدلی را برای تعیین حجم کاری اعضای هیأت علمی در نظام آموزش عالی کشور، ارائه داده است، همخوانی دارد. بدین معنی که مؤلفه تدریس و آموزش از رتبه بالایی برخوردار بوده است. این نتایج با تحقیق انجام شده در دانشگاه کلار مونت (۲۰۰۲) که نقش اعضای هیأت علمی در خصوص مشارکت در تصمیم گیری های مربوط به برنامه درسی ۸۶٪ به دست آورده است همخوانی دارد. همچنین در بیانیه ها و رسالت های دانشگاه شده، مشارکت اعضای هیأت علمی در حوزه های مختلف از جمله، برنامه درسی مورد تأکید قرار گرفته شده است. (Depaul University Faculty Handbook, 2005 The University of Michigan). (Brown, 2002. Illinois State University 2001 Faculty Handbook 2002).

تحقیق پاپیان (۱۳۸۰)، باقریان (۱۳۸۳)، رمضانیان (۱۳۸۳)، مهر علیزاده و همکاران (۱۳۸۴) نیز نتایج را، تایید می کنند. لیکن با نتایج تحقیق مهر علی زاده و همکاران (۱۳۸۴) در موضوع تدوین سیاست های پژوهشی گروه، که مشارکت افراد کمتر از میانگین مذکور بوده است، همخوانی ندارد.



بررسی پاپیان (۱۳۷۴) درباره تعیین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم گیری مشارکتی در مسائل آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و مسائل اعضای هیأت علمی نشان داد که میزان مشارکت واقعی درسه دانشگاه مورد مطالعه (شریف، امیرکبیر و صنعتی)، مطابق با سطح مشارکت پیش بینی شده آیین نامه مصوب مدیریت دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، نبوده است؛ در حالیکه آنان تمایل به مشارکت در تصمیم گیری ها را ابراز نمودند. چنین اهمیتی در این تحقیق نیز، مورد تأکید قرار گرفته است. تحقیق مهر علی زاده و همکاران (۱۳۸۴)، مشارکت هیأت علمی را در چهارزمینه اصلی آموزشی، پژوهشی، هیأت علمی و مسائل مدیریتی، مورد بررسی قرار داده و میزان مشارکت آنان را متأثر از جوسازمانی دانشگاه می داند. نتایج این تحقیق مبین آن است که مشارکت اعضای هیأت علمی (به طور عملی و واقعی) در مسائل آموزشی، پژوهشی، همکاران و مدیریت در حد متوسط و بیشترین مشارکت اعضای هیأت علمی در زمینه مسائل آموزشی گروه، دانشکده و دانشگاه بوده است. آراسته (۱۳۸۲) در بررسی عوامل مرتبط با رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه های دولتی در ایران که دانش آموخته خارج از کشور بوده اند، نشان می دهد که رضایت شغلی با عوامل اقتصادی، آموزشی، تفریحی و رفاهی، لوازم و تجهیزات و انگیزشی ارتباط دارد. در این تحقیق برخی از مصادیق تغییراتی که به مثابه پیش شرط هایی برای بهبود رضایت شغلی اعضای هیأت علمی است، از جمله توسعه اقتصادی، حمایتی مالی از دانشگاه ها، تغییر ساختار، استقلال دانشگاه ها، مشارکت هیأت علمی، تقویت گروه های آموزشی و تقویت فرهنگ علمی، تأکید شده است. امیرتاش (۱۳۷۸) در بررسی نظرات کارکنان و مدیران دانشگاه تربیت معلم درباره انگیزه های کارکنان این دانشگاه، بیان می کند که شکاف عمیقی میان مدیران از انگیزه های کاری استادان با واقعیات از نظر آنها وجود دارد. علوی و جهاننداری (۱۳۸۱) در بررسی و مقایسه جو سازمان دانشگاه شهید باهنر کرمان با جو سازمان مطلوب از نظر کارکنان این دانشگاه، به نتیجه رسیدند که بین جو سازمانی مطلوب از نظر کارمندان فاصله زیادی وجود دارد و این امر ناشی از رفتار رسمی، خشک و کنترل شدید مدیران و نیز بی توجهی آنان به نظرات کارکنان است. عباس پور (۱۳۸۱) در مقایسه کارکرد های منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای راهبردی منابع انسانی نشان داد که در این خصوص تفاوت معنی داری وجود دارد و شواهد دال بر این است که دانشگاه از الگوی مناسبی برای جذب و به کار گماری، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی مورد نیاز برخوردار نمی باشد. در نتیجه موانع مورد بررسی در این تحقیقات، با میزان اهمیتی که اعضای هیأت علمی این تحقیق، نسبت به اهمیت مشارکت تصمیم گیری در مؤلفه های گوناگون قائل شده اند، همخوانی دارد. تحقیق نویدی و برزگر (۱۳۸۲) با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. آنان در بررسی و مطالعه راه های ارتقای منزلت اجتماعی معلمان، نتایج نشان داد که منزلت اجتماعی معلمان در سطح پایین است و برای ارتقای منزلت اجتماعی بر عوامل تغییر سیاست های کلان کشور در جهت اولویت دادن به سرمایه گذاری در تعلیم و تربیت، تأمین امکانات مالی و رفاهی زندگی معلمان، ایجاد تشکل های صنفی برای دفاع از حقوق معلمان، استقرار انضباط اجتماعی، استقرار نظام شایسته سالاری، ارتقای صلاحیت های حرفه ای و نیز اجرای سیاست تمرکزگرایی و فراهم کردن زمینه مشارکت همه جانبه معلمان در آموزش و پرورش، تأکید شده است. حدود ۹۰ درصد معلمان در این تحقیق، اعمال سیاست مشارکت معلمان در آموزش و پرورش را در ارتقای منزلت معلم، مهم ارزیابی نموده اند. تحقیق باقریان (۱۳۸۳) نشان می دهد که اعضای هیأت علمی فقط در زمینه تصمیم های مربوط به گروه آموزشی که به آن تعلق دارند و نیز در زمینه طراحی دروس گروه احساس می کنند که به طور فعال شرکت دارند. براساس این تحقیق، در زمینه مشارکت در طرح ها و پروژه های پژوهشی، مشارکت در نحوه مدیریت دانشکده، مشارکت در تصمیم گیری دانشگاه و مشارکت در تصمیم گیری های آموزش عالی، آنان اعلام می دارند که به طور عملی، مشارکت فعالی ندارند. همچنین نتایج نشان می دهد که اعضای هیأت

علمی در روند، نقد و ارزیابی برنامه ریزی های جامعه، تحلیل مسائل اجتماعی و چالش های آن، پیشنهاد راه حل برای آنها و آگاهی دادن به جامعه، نقش فعال و مشارکت عمده ای برای خود احساس نمی کنند. میانگین کلی گزارش، میزان مشارکت عملی در این بخش را برابر با ۳/۲ از ۷ بیان می کند که از حد متوسط پایین تر است. در حالیکه بر اساس نتایج تحقیق حاضر، مشارکت اعضای هیأت علمی در مؤلفه های مورد نظر، مورد تاکید نمونه تحقیق قرار گرفته است. بر اساس نتایج تحقیق، از نظر پاسخ دهندگان «مشارکت اعضای هیأت علمی صاحب نظر جهت ارائه پیشنهادهایی در نحوه تخصیص بودجه و امور مالی دانشگاه» از حوزه های الگوی تصمیم گیری مشارکتی محسوب می شود، لیکن میانگین حاصل از این مؤلفه در مقایسه با سایر مؤلفه های از مقدار کمتری برخوردار بوده است. این نتیجه با نتایج براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) که مشارکت اعضای هیأت علمی در برنامه ریزی بودجه کوتاه مدت ۱۰٪ نشان داده شده است، همخوانی دارد. نکته اساسی در این مورد آن است که نوع و میزان استقلال نهادهای آموزش عالی در ایران تا حد زیادی به سیاستهای دولت بستگی دارد. مداخلات دولت در آموزش عالی، بویژه تأمین بودجه و اعتبارات مورد نیاز، ضمن اینکه به دستاوردهای واقعی آموزش عالی و استقلال آن آسیب می رساند و دولت ها همواره در صدد گسترش قدرت خویش هستند، در نتیجه ساختارهای متمرکز در آموزش عالی و نظارت دولت را بیشتر و مسئولیت پذیری در افراد را کم رنگ می کند. در نتیجه نظام دانشگاهی نیز بسیار بیشتر از گذشته تحت کنترل دولت قرار می گیرد. به دلیل دیرینه بودن کنترل و نظارت دولتی در ایران بخصوص در بخش تأمین اعتبارات، اعضای هیأت علمی نمونه این تحقیق، نیز این شاخص را دارای اهمیت کمتری، ارزیابی نموده اند.

ویلیام براون (۲۰۰۲) در بررسی مشارکت اعضای هیأت علمی در اداره دانشگاه و تأثیر آن بر عملکرد دانشگاهی، نتیجه گرفته است که سطح مطلوب مشارکت اعضای هیأت علمی با نوع تصمیمات متفاوت خواهد بود. دانشگاه دارای چندین گروه مختلف اعم از هیأت امناء، مدیران، اعضای هیأت علمی؛ دانشجویان و کارکنان است که هر کدام علائق خاص خود دارند. کارائی سازمانی مستلزم در نظر گرفتن علایق گروه ها و درگیر کردن آنها در سطوح مختلف تصمیم گیری است. کواک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در نتیجه بررسی مشارکت کارکنان علمی در اداره دانشگاه، نشان می دهند که در سطح گروه، مشارکت اعضای هیأت علمی در آیت های شش گانه و نیز نوع مدیریت به سبک «همکارانه و مشارکتی» بیش از سایر انواع اداره دانشگاه توسط هیأت علمی مهم ارزیابی شده است. در بررسی رابطه بین سبک مدیریت و استرس معلم، نتایج نشان داد که مدیران واحدهایی که از سبک آمرانه (دستوری) استفاده می کنند در مقایسه با مدیرانی که از سبک ذهنی و مشارکتی بهره می گیرند، معلمان کمترین میزان استرس را دارند (ایوانز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳) نیز تایید کننده، اهمیت تصمیم گیری مشارکتی در دانشگاه است. در پایان پیشنهاد می شود که:

۱- از آنجا که مؤلفه «روانشناختی» در این تحقیق، نسبت به سایر مؤلفه ها از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است، شایسته است مدیران، در جهت ارتقاء انگیزش، نگرش ها و تسهیل ارتباطات غیر رسمی و تعامل اعضا با یکدیگر تلاش نموده و روابط توأم با احترام، افزایش روحیه نشاط را بین اعضای هیأت علمی؛ مورد توجه قرار دهند.

---

<sup>۱</sup> Brown

<sup>۲</sup> Kovake at al

<sup>۳</sup> Evans

۲- با توجه به اهمیت مشارکت در تصمیم گیری های دانشگاه از دیدگاه اعضای هیأت علمی ، بررسی در باره هر یک از موضوعات مانند: روش های تصمیم گیری مشارکتی اعضای هیأت علمی ،سطوح مشارکت ،فنون و تکنیک های مشارکت ، حدود ، مبانی ،شکل مشارکت و هم چنین بررسی شناسایی فرهنگ سازمانی دانشگاه ،ساختار سازمانی ، میزان تعهد و انگیزه شغلی اعضای هیأت علمی ، سبک های مدیریتی حاکم در دانشگاه و ارتباط آن با تصمیم گیری مشارکتی، تحقیق شود .

۳- با توجه به نتایج این تحقیق ، مبنی بر اهمیت تصمیم گیری مشارکتی در حوزه های های گوناگون ،پیشنهاد می شود در خصوص موضوع، «وضع موجود» مشارکت در دانشگاه ها و مقایسه آن با وضع مطلوب مقایسه و نیز دیدگاه مدیران و کارشناسان نیز ؛ مورد تحقیق قرار گیرد.

### الف : منابع فارسی

- آراسته ، حمید رضا (۱۳۷۹) «رهبری و مدیریت در مراکز آموزش عالی» چکیده طرح پژوهش . تهران : مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- آراسته ، حمید رضا (۱۳۸۰) «مدیریت دانشگاه های وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری : چالش ها و کاستی ها» . تهران : فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۲۲ و ۲۱، صص ۴۹-۴۱
- آراسته ، حمید رضا (۱۳۸۱) «آموزش عالی : گذشته ، حال ، آینده» میزگرد چالش های آموزش عالی ایران. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی . تهران : نشر دانشگاه شهید بهشتی.
- آراسته ، حمیدرضا (۱۳۸۲) «رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانش آموخته خارج از کشور در ایران» تهران : فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۲۸-۲۷.
- امیرتاش ، محمدعلی (۱۳۷۸) «مقایسه نظریات کارکنان و مدیران دانشگاه تربیت معلم تهران درباره انگیزه های کاری کارکنان این دانشگاه». فصلنامه دانش مدیران ، شماره ۴۷ .
- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۸) روش های تحقیق در علوم اجتماعی . چاپ اول، تهران: نشر مدیران.

- باقریان ، فاطمه (۱۳۸۳) «نقش هیأت علمی در توسعه آموزش عالی» مجموعه مقررات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار. مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی . جلد اول.
- پاپیان ، ناهید (۱۳۷۴) «بررسی میدان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری مدیران دانشگاههای صنعتی شهر تهران» فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی ، شماره ۱ . صص ۱۳۷-۱۰۷
- پرداختچی ،محمد حسن(۱۳۸۱) «چالش های مدیریت در آموزش عالی» میزگرد چالش های آموزش عالی ایران . مجموعه مقالات ، دانشگاه شهید بهشتی .
- جمشیدی اوانکی، مینا (۱۳۸۱) «ارایه یک مدل برای تعیین حجم کاری اعضای هیأت علمی در نظام آموزش عالی کشور». مجله اقتصاد مدیریت ،مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.صص ۱۹-۳۹ .
- جهانیان ، رمضان (۱۳۸۳) «پیش نیاز های اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس» . فصلنامه تعلیم و تربیت . پژوهشکده تعلیم و تربیت . سال بیستم ، شماره ۴ . صص ۱۲۳-۱۰۱
- حاجی کریمی ، عباسعلی (۱۳۸۰) «بررسی میزان نوآوری و سبک حل مسأله اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی» فصلنامه مطالعات مدیریت ، دانشگاه علامه طباطبائی.صص ۵۲-۳۱
- رمزدن، پال(۱۳۸۰) یادگیری رهبری در آموزش عالی، ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران. دانشگاه علوم پایه دامغان و مؤسسه پژوهش، اول.
- سنجری. احمد رضا و محمدرضا بهرنگی (۱۳۸۳). «شناخت بهره وری تحقیقات و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن -مطالعه موردی» فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی .شماره ۳۲- ۳۱. صص ۱-۳۷
- شریعت،بهاء الدین (۱۳۸۳) مجموعه ضوابط و مقررات استخدامی اعضای هیأت علمی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ، وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری و دفتر هیأت امناء هیأت ممیزه مرکزی شورای مرکزی دانشگاه ها ، ویرایش دوم ، نشر دانشگاه شهید بهشتی .
- عباس پور ، عباس (۱۳۸۱) «مقایسه ی کارکردهای منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت راهبردی مدیریت راهبردی منابع انسانی» جمله دانش مدیریت ، شماره ۵۸ . صص ۱۰۶-۸۵
- عبدالهی بیژن و نوه ابراهیم ، عبدالرحیم (۱۳۸۵) توانمند سازی کارکنان ، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی . چاپ اول . تهران: نشر ویرایش .
- علوی حمید رضا و رمضان جهان داری (۱۳۸۱) «بررسی و مقایسه جو سازمانی دانشگاه شهید باهنر کرمان با جو سازمانی مطلوب از دیدگاه کارمندان این دانشگاه» مجله علوم انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان ،ویژه نامه علوم تربیتی و روان شناسی .صص ۴۷-۳۰
- فرنچ ، وندال و سیسل اچ. بل(۱۳۷۹) مدیریت تحول در سازمان. ترجمه و نگارش سیدمهدی الوانی وحسن دانائی فرد، چاپ اول ،تهران: نشر صفار.
- مهر علی زاده وهمکاران (۱۳۸۴)«بررسی رابطه بین جو سازمانی دانشگاه و مشارکت اعضای علمی در تصمیم گیری های دانشگاه». تهران : فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی ،شماره ۳۶-۳۵ صص ۱-۳۵

-میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۵) «مشارکت در تصمیم‌گیری در امور آموزش و همبستگی آن با اثر بخشی و کارایی سازمان‌های آموزشی». تهران: فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۴۷، صص ۲۰-۷  
-نویدی، احد و برزگر، محمود (۱۳۸۲) «بررسی و مطالعه راه‌های ارتقای منزلت اجتماعی معلمان» نشریه پژوهشکده تعلیم و تربیت وزارت آموزش و پرورش، شماره ۲، شماره پیاپی ۷۴، صص ۱۰۰-۵۵  
-هیرش و وبر (۱۳۸۰) چالش‌های آموزش عالی در هزاره سوم. ترجمه افراسیاب امیری. چاپ اول. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.

#### ب- منابع انگلیسی:

- Brown willian (2002) "**F aculty Participation in University Governance and The on Effect On University Governance**" [online] science%5d. PDF. <http://www.lofnet.nl/files/medezeggenschap/>
- Carlton D. W & Perloff J. M (1994) "**modern industrial organization**". 2 ED. New York. Harpercollins.
- Diamond R. M. (2002) **Field Guide to Academic Leadership**. Jossey – Bass. A Willy Inprint.
- Depaul University. **Faculty Handbook** (2002) A available : www.Google.Com.
- Evans paul (2003). **The Rrelationship Between Management Style and Teacher Stress**. National college for school leadership.
- Farnham David (1999) **Managing Academic Staff in Changng University Systems**; Open University Press
- Hoy & Miskol (2001) **Eduational Administration. Theory , Research and Practice**. Hill Higher Education – Mc Graw ED6.
- Illinois State University (2001) **Shared University Govrnance** .available at www. Scirus.com

\_ ICF (2000) **The Role of University Today : Critica Pathers in Economic Development and Global ompetitivens** [onlin] Available at :www. Icfconsulting com / market / community – development / do files / role universities. Pdf .

-Kovake et al (2002). **Academic Staff Participation in University Governance: internal responses on external quality demand.** A available :  
www. Elsevier. Com.

Kreitner Robert & (2004) **Organizational Behaviour** Ed 4 . McGraw . Hill  
Kinicki

-Kahrs. J.R (1996) **“Principals who Support Teacher leadership “.**  
- Kast & Rosenweig(1986) **Organization and Management :A system  
and Approach contingency**  
. 4 th ed. New york : MC Graw- Hill .

-Lau, R. (1996) **"Shared Governance and Compton Community College»**  
EDIM 710 Organizational Management & Governance, Pepperdine – **District."**  
University Plaza. ED 396 806

- McNay I (1955) **From Collegial Academy to Corporate Enterprise : the  
changing culture of universities.** SRHE & open university press.

-Sergiovanni, Thomas J.(1994) **"Building Community in Schools."** San Francisco:  
Jossey-Bass,.

-Sergiovanni. Thomas J( 2005)**Strengthening the Heartbeat .Leading and  
Learning Together in Schools.** JOSSEY- BASS .A Wiley Imprint

- **Statement On Government of Colleges and Universities** ( 2005) American  
Association of University Professors. Washington. Dc. . A available :  
www.Sciours. Com.

-**The University of Michigan Faculty Handbook** (2005) Endorsed by  
senate Assembly. April 21.  
A available : www. Elsevier. Com /locate/ enconbose

-

\*\*\*

**Formulation of a Pattern for Faculty Members'  
Participative Decision-making in Universities of Iran**  
(Case study : Northeastern Universities of the Country )

**Abstract**

Basically , the effectiveness of a university is contingent upon its personnel's quality , in general , and upon its faculty members , in particular , and that , in turn , depends on , to what extent faculty members' capabilities are utilized in administering academic affairs . For this reason , this thesis pursues two goals : First , the identification of substructural factors and the domains in which faculty members can participate for decision-making . Second , the formulation of a pattern for faculty members' participative decision-making . In order to achieve these goals , at first , by an academic consideration of the research work , the components of decision-making pattern both substructural ones ( five components ) and domains ( eight components ) have been reckoned , and then faculty members' outlooks have been gathered . Research method , from the goal standpoint , is an applied one , and for the purposes of data gathering device is of a survey study type . The statistical population includes faculty members of three northeastern universities of the country – 1020 people in all . 270 individuals were selected among them by using a stratified random sampling . 198 faculty members' views were collected and analysed . The face validity of the questionnaires has been assessed by using factor analysis . The reliability of data

gathering tools on the pilot stage has been obtained by using re-trial device ( 0.86 ) , and by calculating Cronbach's  $\alpha$  Coefficient as well ( 0.89 ) . In order to analyse the main 6 queries of the research , besides descriptive statistics , for the comparison of the mean to each component with the theoretic mean , statistical inference approach like T-test ; and for the analysis of the data pertaining to pattern formulation , factor analysis approach ; and for the extent to which research pattern components are interrelated , Pearson's Correlation Approach , and Correlation Matrix Plotting ; and for a variation comparison among faculty members' views , the Variance Analysis have been applied .

The results obtained are suggestive of the fact that the substructural components of the participative pattern of decision-making have been supported . Of course , among these components , the psychological one has had a higher mean , in comparison with the other components : Goals , and values , structural , managerial and technical ones . Within the domains of the participative patterns of decision-making as well , the means of all components have been greater than the speculative mean of the rates described in the data gathering tools . But teaching and profession components , scientifico-research , expectations , services and counseling have had a greater factor load , and a higher mean as opposed to the components of investigation into future , facilities , managerial-administrative , budget and financial affairs . Among these components that of budget and financial affairs has had less participation importance than the other components of decision-making pattern domains . Pearson's correlation results also indicate that there is a direct and significant relationship among the means pertaining to the substructural components , and the participative pattern of decision-making domains .

Also based on the results obtained in relation to the components of participative patterns of decision-making in terms of academic ranks , managerial record of service no significant relationship was observed among the sample groups of research , and we can draw the conclusion that there is a consensus of opinion among faculty members on the state of affairs described . In a consideration of the difference in field of study , and the academic record of service , there is a significant variation in certain components which does not follow a set pattern .



**Key words :** participation , participative decision-making , participative management , management of participative affairs