

الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها
و مراکز آموزش عالی
(مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی)

دکتر پریش جمعری *

دکتر حمیدرضا آراسته **

دکتر مهدی رهگذر ***

مجتبی شهمیری ****

تاریخ دریافت: ۹۱/۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱/۲۳

چکیده

مدیران گروه‌های آموزشی به عنوان حلقه مرتبط با مدیریت دانشگاهی، اعضای هیأت علمی و دانشجویان از جایگاه حساس و ویژه‌ای در تحقق اهداف دانشگاهی برخوردارند. هدف این پژوهش ارائه الگویی برای افزایش اثربخشی

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

** دانشیار دانشگاه خوارزمی.

*** استادیار دانشگاه علوم بهزیستی.

**** دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است. این مطالعه بصورت پیمایش توصیفی - تحلیلی است و انتخاب نمونه ($n=359$) به روش طبقه‌ای و به صورت تصادفی در سطح واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت انجام شده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته که بر محور مؤلفه‌ها و عوامل نظریه مدیریت سایبرنتیک در آموزش عالی تنظیم گردیده استفاده شد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس نتایج تحلیل عاملی در قالب سیزده عامل دسته‌بندی گردید. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که متغیرهای وارد شده به تحلیل در سطح $0/99$ قادر به تبیین تغییرات متغیر وابسته یعنی میزان اثر بخشی مدیران گروه‌های آموزشی بوده و عامل بازسازی مداوم، بیشترین تأثیر را بر اثربخشی مدیران گروه دارد. تناسب مدل پیشنهادی نیز بر اساس نتایج حاصل از ضریب تعیین چندگانه R^2 و نتایج بدست آمده از معادله تناسب تأیید گردید. بر اساس یافته‌های جانبی پژوهش مشخص شد که متغیرهای جمعیت شناختی تأثیر قابل توجهی بر نتایج تحقیق نداشته‌اند.

واژه‌های کلیدی: الگو، ارتقاء، گروه آموزشی، مدیر گروه، اثربخشی،

مدیریت سایبرنتیک.

مقدمه

با ورود به عصر اطلاعات و شناخته شدن دانش به منزله مهم‌ترین مزیت رقابتی ملت‌ها، مدیریت دانشگاه‌ها اهمیتی راهبردی یافته است. بی تردید دانشگاه‌ها از مراکز اصلی توزیع دانش و از کانون‌های اصلی توسعه در کشور هستند و گزافه‌گویی نیست اگر مدیریت صحیح آنها را از راهبردی‌ترین مقولات آغاز قرن بیست و یکم بنامیم (آراسته، ۱۳۸۳: ۸۵).

گسترش نظام اداری دانشگاه‌ها و تنوع وظایف و خدمات و وسعت عملیاتی و کاهش بودجه دانشگاهی با توجه به تورم اقتصادی از دیگر سو ایجاب می‌نماید که در ابعاد ارتقای کیفی مدیریت‌های دانشگاهی اقدامات جدی به عمل آید (آراسته، ۱۳۷۹). فرانک و رودس^۱ (۱۳۸۱) عنوان می‌کنند در حال حاضر توسعه و بهبود رهبری و اداره اثربخش، پاسخگو و جامع، یکی از فوری‌ترین اولویت‌های دانشگاه‌ها است. (وارثی، ۱۳۸۲: ۲۶۹). در سال‌های اخیر، موضوع مدیریت دانشگاه‌ها یکی از موضوعات مطرح محافل دانشگاهی بوده است. با وجود تغییر و تحولات بسیار سال‌های اخیر در توسعه کشور، کارایی و کارآمدی نظام مدیریت در دانشگاه‌های کشور افزایش نیافته است (آراسته، ۱۳۸۳: ۸۵).

رشد ناگهانی تعداد دانشجویان و افزایش سریع واحدهای دانشگاهی در بخش‌های گوناگون دولتی و غیردولتی، موجب روی کار آمدن مدیرانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شده است که از توانمندی‌های لازم در اداره بخش‌های گوناگون آموزش عالی برخوردار نیستند. (قبادیان، ۱۳۷۷). یکی از بخش‌های مهم و تأثیرگذار در مدیریت مجموعه‌های دانشگاهی مدیریت گروه‌های آموزشی است. مدیران گروه‌های آموزشی حلقه تعامل میان زیر سیستم تخصصی دانشگاه و زیرسیستم مدیریتی آن می‌باشند، بنابراین از جایگاه ویژه‌ای در تأمین اهداف دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی برخوردارند، به تعبیر دیگر باید اذعان داشت که توفیق دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ارتباط مستقیمی با اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی دارد (بیرن بائوم، ۱۹۸۳). آراسته (۱۳۸۰) معتقد است بسیاری از مدیران گروه‌های آموزشی تجربه چندانی در مدیریت ندارند و شدیداً نیازمند به حمایت از جانب رئیس دانشگاه می‌باشند. حضور در جلسات گروه‌ها

1. Frank & Rodes

حتی برای مدتی کوتاه و گوش فرادادن به مشکلات آنها و تلاش در جهت حل مشکلات و ارتقای کیفیت مدیریت در سطح گروه‌ها، سرمایه‌گذاری ارزشمندی در مدیریت دانشگاه‌های کشور خواهد بود. میزان موفقیت مراکز آموزش عالی بستگی به کیفیت و توانمندی‌های گروه‌های آموزشی دارد. ادوارد^۱ (۲۰۰۶) محدودیت‌های مدیران گروه را ناشی از وجود ابهام در وظایف و همچنین بوروکراسی سازمانی می‌داند. وی معتقد است آشکارسازی قوانین برای فهم مدیران گروه، تئوری‌های لازم را در اختیار آنان قرار می‌دهد تا بدانند چگونه از نفوذ خود برای اداره گروه استفاده کنند. (Edwards, 2006).

مارگریت یانگ^۲ (۲۰۰۷) به نقل از هچت و دیگران^۳ (۱۹۹۹) عنوان می‌کند که مدیر گروه مدیر یک واحد علمی در آموزش عالی شناخته شده که نخستین نماینده آن واحد در برابر نهادها و مؤسسات داخلی و خارجی محسوب می‌گردد. در کالج‌های بزرگ و دانشگاه، یک گروه علمی در برگیرنده تعدادی از اعضای علمی می‌باشد که رشته تحصیلی ویژه‌ای مانند شیمی و یا روان‌شناسی را آموزش می‌دهند.

یک گروه علمی اعم از این که تمرکز آن بر روی آموزش و یا پژوهش باشد مرکزی برای تحقق رسالت و مأموریت دانشگاهی است. در یک گروه علمی برنامه‌ها، مسیر حرکت مطالعاتی و همچنین هدایت پژوهش‌ها بر مبنای مأموریت‌ها و رسالت‌های مؤسسه متمرکز شده است. مدیریت گروه موقعیتی است که در درون آن، همزمان و به طور روزانه کارهای علمی مبتنی بر طرح‌های راهبردی برای دستیابی به دنیای جدید ارائه می‌شود. فعالیت‌های مدیر گروه بی‌شمار، متنوع و پیچیده بوده و اغلب با احتمال عدم توافق با دیگران روبرو است. (Kearney, 2006; Carroll & Wolverton, 2004; Hecht, Higgerson, Gmelch & Tucker, 1999; Hoppe, 2003).

-
1. Edwards & John
 2. Margret .Y
 3. Hecht et al

الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه‌ها... ۲۱۳

ادوارد^۱ (۲۰۰۶) به نقل از بومن^۲ (۲۰۰۲) برونر^۳ (۱۹۹۸) مک آرتور^۴ (۲۰۰۲) میلر^۵ (۱۹۹۹) اسپید و پارسونز^۶ (۱۹۹۹) موقعیت مدیریت گروه در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی را موقعیتی منحصر به فرد^۷ برای هدایت و رهبری می‌داند. تاچر^۸ (۱۹۸۱) به عنوان کسی که با تألیف کتاب رفتارهای جامع رهبری در گروه‌های علمی اعتبار زیادی کسب کرد، وظایف و مسئولیت‌های مدیر گروه را در هشت طبقه، دسته بندی کرده است.

جدول ۱- وظایف و مسئولیت‌های مدیر گروه : (تاچر، ۱۹۸۱)

وظایف	دسته بندی
برگزاری شورای گروه - اجرای برنامه‌های بلندمدت، تحقق اهداف و خط مشی‌های گروه - آماده سازی گروه برای اعتبارسنجی و ارزیابی	اداره گروه ^۹
برنامه ریزی کلاسی - بروز رسانی برنامه درسی، دوره‌ها و برنامه‌ها	آموزشی ^{۱۰}
جذب و انتخاب اعضای هیأت علمی جدید - مشخص کردن تکالیف و وظایف هیأت علمی از قبیل وظایف آموزشی، پژوهشی و کارگروهی و ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی	امور هیأت علمی ^{۱۱}
مشاوره و رایزنی‌های دانشجویی	امور دانشجویی ^{۱۲}

1. Edwards. J. W
2. Bowman
3. Bruner, et al
4. McArthur
5. Miller
6. Spaid & Parsons
7. Unique position
8. Tucker
9. Department governance
10. Instruction
11. Faculty affairs
12. Student affairs

برقراری ارتباطات مورد نیاز با رئیس دانشکده و سایر مدیران بالاتر - هماهنگ کردن فعالیت‌ها با سایر گروه‌ها	ارتباطات بیرونی ^۱
آماده سازی و ارائه پیشنهاد بودجه - پیگیری تأمین بودجه از سایر منابع	بودجه و منابع ^۲
مدیریت تسهیلات و امکانات گروه شامل نگهداشت و نظارت بر وسایل و امکانات گروه - حفاظت از سوابق حیاتی گروه از جمله سوابق دانشجویی	مدیریت اداری ^۳
رشد و توسعه فردی اعضای هیأت علمی به ویژه استعدادها و کسانی که به فعالیت‌های مثبت راغب هستند.	بهبود تخصصی ^۴ (توانمندسازی)

بر اساس مواد مندرج در آیین نامه مدیریت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، مدیران گروه‌های آموزشی که مسئولیت اداره گروه‌ها را بر عهده دارند، وظایف متنوعی را در بخش‌های برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل و نظارت دارا می‌باشند. این آیین نامه وظایف مدیران گروه را این گونه ذکر کرده است:

۱. تهیه برنامه اجرایی، وظایف آموزشی و پژوهشی و خدماتی ارائه شده از طریق گروه، بر اساس خط مشی شورای دانشکده با مشورت اعضای گروه، قبل از شروع نیمسال تحصیلی و گزارش آن به رئیس دانشکده.

۲. ابلاغ برنامه‌های اجرایی، وظایف آموزشی و پژوهشی و خدماتی به هر یک از اعضای گروه.

۳. نظارت بر تمام فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدمات گروه.

-
1. External communication
 2. Budget and resources
 3. Office management
 4. Professional development

۴. تهیه جدول دروس هر نیمسال با همکاری اعضای گروه و تسلیم آن به رئیس دانشکده.
 ۵. تجدید نظر مستمر در برنامه‌ها با توجه به آخرین پیشرفت‌ها و تغییر و تحولات و تسلیم این برنامه‌ها به مراجع ذی‌ربط.
 ۶. تشکیل و اداره جلسات شورای گروه و ارسال گزارش کار، مصوبات، پیشنهادها و نظریات جمعی گروه به رئیس دانشکده یا آموزشکده برای هماهنگی اجرایی یا طی مراحل قانونی.
 ۷. ابلاغ بخشنامه‌ها و آیین نامه‌ها و مصوباتی که رئیس دانشکده یا آموزشکده ارسال کرده است.
 ۸. پیشنهاد نیازهای مالی گروه به رئیس دانشکده.
 ۹. انجام دادن تمام مکاتبات رسمی گروه و پیشنهاد تهیه لوازم، کتاب‌ها، نشریات مورد نیاز گروه به رئیس دانشکده و یا آموزشکده.
 ۱۰. پیشنهاد طرح‌های پژوهشی که گروه رأساً یا با همکاری گروه‌های دیگر آماده انجام دادن آن است به رئیس دانشکده یا آموزشکده، برای تصویب در شورای پژوهشی دانشگاه.
 ۱۱. ارزیابی کار سالانه اعضای گروه و گزارش آن به رئیس دانشکده.
- با توجه به شکل‌گیری اولیه مسئله و همچنین بر اساس مصاحبه‌های غیر رسمی با برخی از صاحب‌نظران آموزش عالی، مسئولان اجرایی دانشگاه‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی و نتایج اولیه آن، مشخص شد که مدیران گروه‌های آموزشی در اعمال نقش‌های رهبری و مدیریتی خود دچار چالش‌های اساسی بوده و از اثربخشی لازم در این امور برخوردار نیستند. بنابراین سؤال اصلی تحقیق به ترتیب ذیل تعیین شد:
- الگوی بهینه ارتقای اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟

سؤال‌های فرعی تحقیق نیز شامل: تعیین مؤلفه‌ها و عوامل رهبری و مدیریت اثربخش در سطح مدیران گروه‌های آموزشی، تعیین وضع موجود اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی با توجه به مؤلفه‌های مدیریت و رهبری اثربخش، تعیین الگوی افزایش اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی و میزان تناسب آن می‌باشد.

پیشینه تحقیق

پیشینه تحقیق انجام تحقیقات وسیع و متنوعی در داخل کشور را نشان نمی‌دهد یکی از نزدیک‌ترین تحقیقاتی که به لحاظ هدف با این پژوهش قرابت دارد پژوهش مربوط به نصر اصفهانی (۱۳۷۹) می‌باشد. یافته‌های پژوهش وی که با عنوان ارزشیابی و بهبود عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان در میان ۳۳ نفر از مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان در فاصله سال‌های ۱۳۷۸-۱۳۷۹ و با استفاده از روش توصیفی، تحلیلی و پیمایشی صورت گرفته، حاکی از آن است که ۶۷٪ از پاسخگویان، بهبود عملکرد مدیر گروه‌های آموزشی را ضروری دانسته و یکی از دلایل آن را انتخاب مجدد و یا ارتقاء به مناصب بالاتر عنوان کرده‌اند. در خصوص چگونگی بهبود عملکرد، پاسخگویان بر انجام جلسات منظم مدیران گروه با مسئولان دانشگاه (۶۲٪)، تشکیل کارگاه‌های آموزشی (۵۲٪)، گردهمایی مدیران گروه‌های آموزشی و تبادل نظر با همدیگر (۴۳٪) و ارائه خدمات مشاوره‌ای و اطلاع رسانی (۳۲٪) تأکید داشته‌اند.

فراست خواه (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر فرآیند ارزیابی درونی بر برنامه ریزی برای بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی دانشگاهی؛ تحلیلی مقایسه‌ای از نظر اجرا یا عدم اجرای ارزیابی درونی» نتایج تحقیق خود را ارائه کرده است. وی می‌نویسد که ارزیابی‌های درونی اجرا شده در گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های ایران بر «استفاده از الگوی تعاملی در برنامه‌ریزی برای بهبود در سطح گروه» تأثیر گذاشته است. در عین حال، کم و کیف برنامه‌ریزی برای بهبود در سطح گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها بیش از این که از طریق اجرا یا عدم اجرای طرح ارزیابی درونی قابل پیش‌بینی باشد، با

وضعیت زمینه‌ای آن گروه‌ها شامل: فرهنگ سازمانی و جو گروه، خودآگاهی راهبردی اعضای گروه، فضای هم‌اندیشی، همکاری و اعتماد متقابل، فرهنگ ارزشیابی و کیفیت؛ و تعاملات اجتماعی گروه رابطه دارد.

در تحقیق دیگری که با عنوان «بررسی نظرات اعضا هیأت علمی در اداره گروه‌های آموزشی در دانشکده پزشکی دانشگاه شهید بهشتی تهران» توسط پیروی و دیگران (۱۳۸۲) انجام شده است نظرات اعضا هیأت علمی این دانشکده در مورد بهترین شیوه مدیریت گروه‌های آموزشی و راه‌های ممکن افزایش مشارکت اعضا هیأت علمی در امور آموزش و پژوهش گردآوری گردید. نتایج تحقیق نشان داد که بیشتر پاسخ دهندگان (۵۰/۷٪)، موافق جلسات ماهانه گروه آموزشی بودند. در جهت افزایش مشارکت اعضای هیأت علمی در امور پژوهشی و آموزشی، ۶۳/۴٪ پاسخ دهندگان، افزایش ارزش اجتماعی اعضای هیأت علمی در جامعه را به عنوان راه حل دانستند. ۶۴٪ پاسخ دهندگان نیز تسهیل روند بررسی طرح‌های پژوهشی را به عنوان عامل موثر معرفی نمودند. در حالی که ۵۴٪ پاسخ دهندگان، شرکت دادن تمام اعضای هیأت علمی در پروژه‌های تحقیقاتی را به عنوان راه حل بهبود تعامل و ارتباط بخش‌های آموزش و پژوهش در دانشکده دانستند.

نتایج پژوهشی دیگر با عنوان جایگاه الگوی سایبرنتیک در اداره دانشگاه‌ها که در دانشگاه فردوسی مشهد توسط بذرافشان (۱۳۸۵) انجام شد، نشان داد که میانگین دیدگاه‌های مدیران دانشگاه فردوسی درباره وضعیت مؤلفه‌های الگوی سایبرنتیک شامل: تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل، رهبری، پیوندهای سیستمی، سلسله مراتب و تعاملات به طور معناداری از میانگین نظری درجه‌های مورد وصف در ابزار گردآوری داده بیشتر است و بین نمرات مربوط به مؤلفه‌های اصلی این الگو نیز در دانشگاه، رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. در مجموع نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که جایگاه الگوی سایبرنتیک در مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد در سه مؤلفه تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل و رهبری، از وضعیت نسبتاً مطلوبی برخوردار است. در

مؤلفه نظارت و کنترل که شامل دو نوع ساختاری و اجتماعی می‌شود، نظارت و کنترل ساختاری دارای وضعیت نسبتاً مطلوبی است، ولی نظارت و کنترل اجتماعی از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. با این وصف و به طور خاصی، سه مؤلفه پیوندها، سلسله مراتب و تعاملات در این دانشگاه، ضعیف بوده و دانشگاه بایستی برای تقویت و بهبود این مؤلفه‌ها تدابیری اندیشیده و تلاش ویژه‌ای اعمال نماید.

تحقیقات دیگر در خصوص روش‌های افزایش اثربخشی و نقش مدیران گروه نشان از توجه به موضوع پژوهش حاضر در سایر کشورها دارد. در زمینه افزایش اثربخشی مدیران گروه آموزشی، در سال ۲۰۰۱ کارگروهی با مسئولیت کیجلی^۱ در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا تشکیل و نتایج بررسی‌های خود را در موضوع افزایش اثر بخشی مدیران گروه‌ها به ترتیب ذیل به شورای علمی دانشگاه ارائه کرده است:

۱) دانشگاه‌ها باید اختیار و قدرت کنترل بیشتری در منابع مالی و دیگر منابع مربوط به گروه را به مدیران گروه‌ها بدهند. آنها باید بودجه بیشتری در اختیار داشته باشند، هم چنین آنها در این زمینه باید سال به سال تقویت شوند و گروه‌ها هم باید در این زمینه صرفه جویی بودجه‌ای بیشتری برای استفاده مطلوب در گروه اعمال نمایند.

۲) دانشگاه‌ها باید آموزش‌های بیشتری را قبل از قبول مسئولیت توسط مدیران گروه‌های آموزشی و پس از آن برایشان فراهم کنند. همچنین دانشگاه‌ها باید شرایطی را فراهم کنند که کارگروه‌های تخصصی، مدیر گروه‌ها را با بیشترین فرصت، منابع و زمان حضور در دانشگاه پشتیبانی نمایند.

۳) دانشگاه‌ها باید بیشترین امکان دسترسی به اطلاعات را به مدیران گروه‌ها بدهند تا اثربخشی گروه‌های آنان افزایش یابد، از جمله اطلاعات مربوط به اهداف و بودجه که رهبری دانشگاه باید مدیران گروه‌ها را در اشتراک اطلاعاتی در حلقه رؤسا و معاونین قرار دهد.

ادوارد (۲۰۰۶) در تحقیق خود نقش‌های مدیر گروه را به نقل از بومن^۱ (۲۰۰۲) گیلت کرام^۲ (۱۹۹۹) مینتزبرگ^۳ (۱۹۹۴) پتیت^۴ (۱۹۹۹) شامل مواردی مانند تخصیص دهنده منابع، رابط، هیأت علمی، استخدام کننده عضو جدید، آموزش دهنده، مذاکره کننده و انگیزه دهنده به افراد بر می‌شمارد. همچنین او مسئولیت برنامه ریزی و کارهای درسی، راهنمایی مسیر حرکت گروه، به‌کارگیری مناسب افراد در اجرای تکالیف گروهی، تعریف اهداف مشترک و کلی گروه، روابط دانشجویی و توزیع مناسب امکانات برای اعضای هیأت علمی را از وظایف مدیر گروه می‌داند (Bowman, 2002, Gillett-Karam, et al., 1999; Hamilton, 2000).

مبانی و چارچوب نظری تحقیق

۱- اثربخشی:

موضوع اثربخشی از گذشته مورد علاقه نظریه پردازان سازمان، فلاسفه مدیریت، تحلیل گران مالی و اقتصادی و محققین مدیریت، مشاورین، و مدیران اجرایی قرار داشته؛ به گونه‌ای که این موضوع از زمان آدام اسمیت که رساله ثروت ملل (۱۷۷۶) را منتشر نمود و در آن کارایی را نتیجه تخصیص کردن و تقسیم کار ذکر نمود، قابل مشاهده است (کاظمی: ۱۳۷۵، ۱۷). رابینز (۱۳۸۶) توافق جمعی در خصوص ارائه یک تعریف را کار دشواری دانسته و می‌گوید: «دانشگاهیان در خصوص توافق بر آنچه که اثربخشی معنا می‌دهد با مشکلات قابل ملاحظه‌ای مواجه بوده‌اند، با این وجود همه آنها در این امر که اثربخشی موضوعی مهم در تئوری سازمان است، اتفاق نظر داشته و صراحتاً آن را تأیید می‌کنند (رابینز: ۱۳۸۶، ۴۷). شیرازی (۱۳۷۳) اثربخشی را چنین تعریف می‌کند: «اثربخشی در فرهنگ لغت یعنی اندازه اثر که در مورد اشخاص و اعمال

-
1. Bowman
 2. Gillett-Karam
 3. Mintzberg
 4. Pettitt

به کار می‌رود. اثربخشی به معنای توانایی تولید محصول، نفوذ، شایستگی، قوی بودن و... نیز معنی شده است. وی درجایی دیگر می‌گوید: «اثربخشی به معنای انجام دادن کارهای درست است و الزاماً ارتباطی با میزان فعالیت زیاد ندارند» (محمدخانی: ۱۳۸۳، ۹۹).

میرسپاسی (۱۳۸۰) هم اثربخشی را میزان موفقیت در زمینه بازدهی و نتایج کاری که به وی محول شده است می‌داند. اتریونی^۱ (۱۹۶۴) معتقد است اثربخشی واقعی یک سازمان خاص به وسیله درجه و میزانی که سازمان به اهدافش دست می‌یابد، تعیین می‌شود، و نهایتاً اوچمن و سی شور^۲ (۱۹۶۷) اثر بخشی سازمانی را به عنوان توانایی بهره برداری از محیط برای کسب منابع نادر و ارزشمند جهت تداوم کارکرد تعریف می‌نمایند.

۲- الگوهای اداره دانشگاه‌ها، مؤلفه‌ها و نقش آنها در اثربخشی مدیران گروه‌ها:

آراسته (۱۳۸۳) به نقل از بیرن بائوم، مک کارتی (۱۹۹۱) و بالدريج (۱۹۸۷) اعتقاد دارد برای شناخت بهتر اداره دانشگاه‌ها، الگوهای گوناگونی طراحی شده است، وی از پنج الگوی دیوان‌سالاری^۳، الگوی مشارکتی^۴، الگوی سیاسی^۵، الگوی هرج و مرج (آنارشی) سازمان یافته^۶ و الگوی سایبرنتیک^۷ نام می‌برد که هر کدام دارای ویژگی‌هایی هستند. به استثنای الگوی پنجم، چهار الگوی دیگر یعنی الگوهای دیوان‌سالاری (بوروکراتیک)، مشارکتی، سیاسی و هرج و مرج سازمان یافته، برای توصیف دیدگاه‌های گوناگون درباره این که دانشگاه‌ها چگونه سازماندهی و اداره می‌شوند، مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

-
1. Etzioni, A
 2. Yuchtman.& Seashore
 3. Bureaucratic
 4. Collegiality
 5. Political
 6. Anarchical
 7. Cybernetic

الف: الگوی دیوان سالاری

برخی از محققان پیشنهاد کرده‌اند که دانشگاه‌ها را با الگوی دیوان سالاری (بوروکراسی) بهتری می‌توان اداره کرد. (Scott et. al, 1996. Baldrige, 1991. .). آنها چندین ویژگی برای دانشگاه‌ها ذکر کرده‌اند که با ویژگی‌های این الگو همخوانی دارند: مسئولان و متخصصان (مدیران هیأت علمی و کارشناسان) از سوی مقامات بالا منصوب می‌شوند، امنیت شغلی با استخدام رسمی تضمین شده است، جایگاه علمی مورد تأیید و احترام است، فکر و ذکر و مشغله ذهنی هیأت علمی و مسئولان، حول و حوش دانشگاه است؛ حقوق و مزایا بر اساس قوانین و شاخص‌های مشخص منصوب پرداخت می‌شود، مالکیت‌های فردی و سازمانی از هم تفکیک شده‌اند، معاونان، رؤسای دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها و سایر مسئولان، همگی دیوان سالارند، دانشگاه سازمانی پیچیده است که زیر نظامی از نظام کشوری است و سلسله مراتب رسمی با بخش‌های گوناگون دارد که این بخش‌ها به وسیله وظایف تعریف شده و مجموعه‌ای از قوانین با یکدیگر در ارتباطند، وجود پیوندهای قوی میان بخش‌های گوناگون، که موضوع فرادستی و فرودستی را در سراسر سازمان تعمیم می‌دهند و سیاست‌ها، قوانین رسمی و شرح وظایف، بیشتر فعالیت‌های دانشگاه را هدایت می‌کنند. این قوانین و سیاست‌ها شامل رسالت، اهداف کلان و خرد، جایگاه هر یک از نیروهای انسانی و حتی نحوه فعالیت‌های انجمن‌های دانشجویی است. در مقابل، منتقدان این الگو اعتقاد دارند که الگوی بوروکراتیک، به تنهایی توان هدایت دانشگاه را ندارد (آراسته، ۱۳۸۳: ۵۶۵).

ب: الگوی سیاسی

اگرچه الگوی بوروکراتیک اطلاعات وسیعی را برای شناخت بیشتر آموزش عالی در اختیار ما قرار می‌دهد، اما بدلیل تضاد و قدرت (Howlett, 1991) و اختیاراتی که در مراکز آموزش عالی وجود دارد الگوی سیاسی می‌تواند در کنار الگوی دیوان سالاری

راه‌گشا تر باشد. این الگو بر شناخت بیشتر نسبت به گروه‌های ذی‌نفع تکیه دارد و به طراحی فرآیندهای سیاست‌گذاری و متعهد کردن سازمان به مجموعه‌ای از اهداف و راهبردها می‌اندیشد. تصمیمات سیاسی در این الگو مهم تلقی می‌شوند و می‌توانند آینده دانشگاه را رقم بزنند.

مرور ویژگی‌های مدل سیاسی در اداره دانشگاه‌ها نشان دهنده این موضوع است که می‌توان با توجه به وظایف رسمی مدیران گروه‌ها و همچنین نقش‌های مدیریت و رهبری آنان در اداره اثربخش گروه‌ها، از مؤلفه‌های این مدل در افزایش اثربخشی مدیران گروه‌ها بهره برد. ویژگی‌های این مدل به گونه‌ای است که مدیران گروه‌ها می‌توانند در تعامل با سایر بخش‌های دانشگاهی نسبت به کسب و اختصاص منابع بیشتری برای گروه اقدام نمایند. موقعیت مدیر گروه به عنوان عاملی که باید بیشتر از مشخصه‌های رهبری استفاده نماید ایجاب می‌کند که مدیر گروه به مفهوم نفوذ به خصوص در جایی که مرجعیت علمی فرد از اهمیت بیشتری برخوردار است توجه نماید. همچنین مدیر گروه در نقش یک واسطه و مذاکره‌کننده می‌تواند بین منافع سیستم اداری و تمایلات هیأت علمی توازن برقرار نماید. بر خلاف رهبران دیوان سالار که در بالای هرم سازمانی قرار دارند، رهبران سیاسی در میان گروه‌های ذی‌نفع برای مذاکره، ایجاد ائتلاف و جلب نظرهای آنها فعالیت می‌کنند (آراسته، ۱۳۸۳: ۵۶۶).

ج : الگوی مشارکتی

بر طبق الگوی مشارکتی تصمیم‌گیری دانشگاهی نباید مبتنی بر جایگاه سلسله‌مراتبی باشد (Levinson, 1989). ماهیت مراکز آموزش عالی به نحوی است که فرآیند تصمیم‌گیری در آن باید با مشارکت هیأت علمی صورت گیرد (Green, 1998). متون مربوط به نحوه اداره مراکز آموزش عالی به شدت از الگوی اجماع (مشارکتی) حمایت می‌کنند (Hellowell, 2001. Kezar, 1999. Hexter, 1998).

در این الگو تأکید می‌شود که افراد متخصص باید توانایی و فرصت تصمیم‌گیری داشته باشند به ویژه از آزادی علمی برخوردار باشند. در مجموع الگوی اجماعی (مشارکتی) به عنوان بهترین روش اداره یک نظام آموزش عالی توصیه شده است. به اختصار این الگو را می‌توان در دو محور خلاصه کرد:

- تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع
- قدرت و اختیار هیأت علمی

در جمع بندی، مهم‌ترین خصیصه‌های این الگو عبارتند از: شورای فعال هیأت علمی به ریاست رئیس دانشگاه، رئیس دانشگاه عضو محبوب هیأت علمی، بحث‌های مستمر شورای هیأت علمی درباره بهبود واحدهای درسی، مهم نبودن سلسله مراتب، غیررسمی بودن بسیاری از تعاملات، برابرطلب و دموکراتیک یا برابر دانستن یکدیگر، برخورداری همه از حق و فرصت برای بحث در باره موضوعات، توجه به نگرش‌های افراد غیر عضو هیأت علمی مانند کارکنان و دانشجویان، تأکید زیاد بر دقت و مذاکره، طول کشیدن توافق بر سر تصمیمات مهم، اتخاذ تصمیمات معمولاً از طریق توافق جمعی نه دستور، نفوذ و قدرت بیشتر برخی افراد به دلیل خصوصیات شخصی نه موقعیت حقوقی یا رسمی آنان، تأثیر بیشتر دیدگاه‌های هیأت علمی ارشد نسبت به هیأت علمی کم سابقه، برخورداری از فرهنگی قوی و هماهنگ با نمادها، آداب و اسطوره‌های متمایز به دلیل پیشینه‌های مشترک، تعاملات مستمر و طولانی، احساسات و ارزش‌های مشترک درباره اموری چون هدف کلی سازمان، متعهد در کارگروهی و توافق در مورد منشور دانشگاه.

د: الگوی هرج و مرج طلب

این مدل که به مدل آشفته و آنارشی سازمان یافته نیز معروف است ابتدا توسط کوهن^۱، مارچ^۲ و اولسن^۳ طراحی و معرفی شد. بیرن بائوم (۱۹۹۸) نیز به نقل از

1. Cohen
2. March
3. Olsen

کوهن^۱ و مارچ^۲ (۱۹۷۴) مهم‌ترین ویژگی‌های سیستم‌های هرج و مرج طلب را این گونه مطرح نموده است: اهداف نامعلوم^۳، فناوری نامشخص^۴ و مشارکت بی‌ثبات^۵. در این الگو معمولاً اهداف، به جای یک فلسفه منسجم در تعلیم و تربیت، مجموعه‌ای از اندیشه‌های متغیر هستند. در تطبیق ویژگی‌ها می‌توان چنین اظهار کرد که این مدل به دنبال ارائه الگویی برای تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده، بی‌ثبات و مبهم است. بررسی بنیان‌های نظری مدل بیانگر این می‌باشد که ویژگی‌ها و مؤلفه‌های این مدل عمدتاً در سطوح مدیریت میانی و عالی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دارای کاربرد است و در محیط کاری گروه‌های آموزشی که معمولاً دارای ثبات است کمتر مصداق داشته باشد.

ه - الگوی سایبرنتیک

الگوی سایبرنتیک در آموزش عالی برگرفته از دیدگاه بیرن بائوم می‌باشد (بیرن بائوم: ۱۳۸۲، ۱۸۹) وی الگوی سایبرنتیک را هدایت از طریق نظارت بر خود، تعریف کرده است. مؤلفه‌های اصلی و ویژگی‌های الگوی سایبرنتیک عبارتند از: نظارت و کنترل^۶، پیوندهای سست و سخت^۷، تعاملات^۸، تصمیم‌گیری^۹، سلسله مراتب^{۱۰} و رهبری^{۱۱}.

۱. نظارت (دماپا و حلقه‌های بازخوردی)

-
1. Cohen
 2. March
 3. Problematic goals
 4. Unclear technology
 5. Fluid participation
 6. Control
 7. Tight and Loose Coupling
 8. Interaction
 9. Decision Making
 10. Hierarchy
 11. Leadership

منظور از نظارت و کنترل، حلقه‌های بازخوردی سازمانی هستند که نسبت به عوامل انتخاب شده در محیط، حساس می‌باشند. در دانشگاه مبتنی بر الگوی سایبرنتیک، نظارت و کنترل از طریق حلقه‌های بازخوردی عمودی (کنترل ساختاری) و حلقه‌های بازخوردی افقی (کنترل اجتماعی) انجام می‌شود. دانشگاه سایبرنتیک دارای تعدادی اهداف است که دستیابی به آنها باید در محدوده‌ای قابل قبول قرار گیرد. اگر هر یک از آنها خارج از آن طیف قرار گیرند، افراد یا گروه‌هایی در دانشگاه فعال می‌شوند که می‌کوشند دانشگاه را به سطحی که خودشان می‌خواهند برسانند. دو نوع سیستم کنترلی آشکار برای تنظیم فعالیت‌ها می‌توان از هم تمییز داد:

الف - کنترل‌های آشکار ساختاری یا حلقه‌های بازخوردی عمودی که توسط ساختار دانشگاه ایجاد یا تقویت شده‌اند. این سیستم کنترلی در دستورالعمل‌ها، قوانین و ساختارها تجلی می‌یابد.

ب - کنترل‌های اجتماعی یا حلقه‌های افقی که در سیستم اجتماعی دانشگاه ریشه دارند و از طریق تعامل افراد و گروه‌ها رشد کرده و آنها را به سوی رویکردها و دغدغه‌های مشترک و ناظر به وحدت گروه، سوق می‌دهند.

۲. پیوندهای سست و سخت در سیستم‌های سایبرنتیک^۱

پیوند سخت به وجود عناصر و اجزای مشترک زیاد و مهم در زیرسیستم‌ها اشاره دارد، به گونه‌ای که تغییر در یک زیرسیستم، موجب بروز تغییراتی در بقیه خواهد شد. در حالی که پیوند سست اشاره دارد به این که هر چه واحد سازمانی و هسته تخصصی با ثبات‌تر باشد، ارتباطات میان زیرسیستم‌های مدیریتی باید سست‌تر و ارتباط با محیط، محکم‌تر باشد و معمولاً واحدهای فرعی، پیوند سست با یکدیگر دارند.

۳. حلقه‌های تعاملی در سیستم‌های سایبرنتیک^۱:

فرایند سایبرنتیک به مثابه مداری علی عمل می‌کند. این فرایند زمانی آغاز می‌شود که برخی تغییرات در محیط داخلی و خارجی به واکنشی سازمانی منجر شود که ارزش برخی متغیرها را اصلاح می‌کند. اگر بر آن متغیر، برخی گروه‌های رسمی و غیررسمی (واحدهای نظارتی) نظارت کنند و تغییر در ارزش موجب شود که آن متغیر از محدودیت‌های مقبول خارج شود، گروه تلاش خواهد کرد که مدیریت (یا برخی از واحدهای نظارت کننده) را به منظور تغییر واکنش سازمانی، تا زمانی که متغیر به طیف قابل قبولی برگشت داده شود، به موضع گیری وادارد. مسئله هماهنگی سازمانی فقط زمانی به پایان می‌رسد که متغیر به وضعیت قابل قبولی برگردد.

۴. تصمیم‌گیری

ویژگی‌های تصمیم‌گیری در الگوی سایبرنتیک از دیدگاه بیرن بائوم (۱۳۸۲) عبارتند از: وجود منابع و مراجع متعدد تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری تدریجی یا مرحله‌ای^۲، تعیین محدوده یا طیف مشخصی به عنوان معیار درستی فعالیت‌ها و پرهیز از اقدام سریع و تکانشی. کاتلر (۲۰۰۰) نیز به نقل از استین برونر^۳ (۱۹۸۱)، ضمن اشاره به سه پارادایم تحلیلی، سایبرنتیک و شناختی در تصمیم‌گیری، به ویژگی‌های تصمیم‌گیری سایبرنتیک پرداخته و در آن به طور ویژه به سازمان سلسله‌مراتبی در تصمیم‌گیری، تعامل با محیط و تصمیم‌گیری مرحله‌ای تاکید کرده است (Cutler, 2000). بیرن بائوم (۱۳۸۲) معتقد است دانشگاه‌ها در دنیایی پیچیده عمل می‌کنند و برای این که بتوانند به طور مؤثری عمل کنند باید این پیچیدگی را ساده کنند. یکی از روش‌های انجام این کار، افزایش تعداد تصمیم‌گیران است، به نحوی که هر تصمیم

-
1. Loops of Interaction in Cybernetic Systyrms
 2. Incremental
 3. John D. Steinbruner

گیرنده‌ای بعداً بتواند بر برخی ابعاد محدود تمرکز داشته باشد و تأثیری که واکنش‌های وی در سایر ابعاد ایجاد می‌کند، به وسیله سایر تصمیم‌گیران مورد مذاقه قرار گیرد. مسائل پیچیده در سایه چنین طرحی، به تعداد زیادی از مسائل جزئی و خاص منقسم می‌شود که هر یک توسط تصمیم‌گیران گوناگون مطرح می‌گردند.

۵. سیستم تقسیم شده و سلسله مراتبی

شناخت این که یک دانشگاه چگونه کار می‌کند، با مشاهده سیستم‌های فرعی آن و چگونگی تشکیل سیستم‌های بزرگ‌تر، امکان پذیر است. بنابراین لازم است دانشگاه برای پاسخ به اهداف چندگانه و متضاد، به اجزاء گوناگون تقسیم شود. پاسخ‌گویی به اهداف چندگانه و متضاد، بر اساس تقسیم اجزاء گوناگون به بخش‌های فرعی سازمانی سست پیوند که واکنش و رفتار خود را در پاسخ به بازخوردها تغییر می‌دهند، صورت می‌پذیرد.

۶. رهبری

بیرن باثوم در رهبری اثربخش سایبرنتیک معتقد است که مدیران می‌توانند با اتخاذ رویکردهای مدیریت و رهبری متناسب و سازگار با اصول سایبرنتیک کارکرد خود را اثربخش نمایند (بیرن باثوم، ۱۳۸۲: ۷۶). برخی ویژگی‌های رهبری مؤثر در دانشگاه سایبرنتیک^۱ عبارتند از: آگاهی به اهمیت تغییر و اصلاحات و پویایی در سازمان، شناخت سازمان و فعالیت‌های دانشگاه، حمایت از مجموعه فعالیت‌های دانشگاه، مشارکت دادن سایر اعضا در مدیریت و رهبری دانشگاه، مداخله‌های هوشمندانه به جای مشارکت در تلاش‌های فراوان برای ایجاد تغییر در کارکردهای سازمانی، پرهیز از تغییرات بنیادی، تأکید بر مدیریت موردی و ایجاد سیستم‌های ارتباطی (بیرن باثوم، ۱۳۸۲: ۱۹۴-۱۹۳). این اصول پیشنهاد می‌کنند که مدیران باید حساسیت خود را نسبت

به سیستم‌های نظارتی سازمان افزایش دهند، بر موضوعات مهم از طریق سیستم‌هایی که داده‌ها را جمع‌آوری و گزارش می‌دهند و عرصه و میدانی را برای تعامل ایجاد می‌کنند، توجه نمایند. کارکرد عمده مدیریت سایبرنتیک هماهنگی و ایجاد تعادل سیستم‌های درون سازمان به منظور حرکت در جهت بهینه‌سازی ارزش‌های مدیر است. این امر می‌تواند از طریق سازگاری و تصمیم‌گیری تدریجی و مرحله‌ای^۱، رویه‌ها و فرایندهای مدیریتی، تبیین اهدافی که محدودیت‌هایی را به وجود می‌آورند و تأکید بر عناصر منتخب زندگی سازمانی انجام شود. اثربخشی کارکرد رهبران، به اصول خاص سایبرنتیک بستگی دارد. رهبران سایبرنتیک به اشتباهات توجه می‌کنند. آنها به شناسایی و حذف ضعف‌ها و معضلات اهتمام دارند و بخش عمده وقت‌شان صرف پاسخ به اختلال‌ها در ساختار می‌شود. رهبر سایبرنتیک، می‌داند که واکنش‌های اصلاحی مناسب احتمالاً در سیستم‌های فعلی سازمان موجودند. بنابراین مسئله عبارت است از فعال کردن یا غیر فعال کردن حلقه‌های مناسب. رهبر سایبرنتیک مطمئن می‌شود که ابزارهای نظارتی مناسب موجودند و اطلاعاتی که تولید می‌شوند توسط این ناظران مورد بررسی قرار خواهند گرفت. رهبران می‌توانند در صورت افزایش دادن تعداد اعضاء در فرآیند نظام ارزیابی، با اعطاء مسئولیت مقدار محدودی از امور به اعضاء، سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. با انجام این کار، تعداد مسائلی که باید بر آنها نظارت شود، افزایش می‌یابد و در نتیجه، حساسیت نسبت به تغییرات مهم افزایش می‌یابد. پس از شناسایی و گماردن ناظران، رهبران باید سیستم‌هایی ارتباطی را به منظور تعیین دریافت نشانگرهای مهم ایجاد نمایند (بیرن بائوم، ۱۳۸۲: ۲۱۱-۲۱۰). دانشگاه سایبرنتیک به مسائل یا راه حل‌های کوتاه مدت واکنش نشان می‌دهد، وقتی که نتیجه کار بروز مسائل جدیدی باشد، با آنها به طور متناوب دست و پنجه نرم می‌کند. بیرن بائوم (۱۳۸۲) معرفی مفهوم

دانشگاه سایبرنتیک را برای ترکیب این چهار الگو فراهم می‌کند؛ و سپس مجموعه‌ای از پیشنهادها را برای مدیریت مؤثر در دانشگاه سایبرنتیک ارائه می‌کند:

مسئولیت رهبران «ایجاد توازن مناسب» در سازمان است نه «مدیریت» آن؛ مدیران باید به اهمیت رهبری تحول‌گرا و فعال وقوف یابند؛ آنان باید ظهور رهبری را در بخش‌های فرعی گوناگون سازمان پرورش دهند؛ مدیران دانشگاه‌ها باید توانایی‌شان را با آموختن این نکته که محیط و اطرافشان را از پنجره‌های گوناگونی بنگرند بالا ببرند؛ رؤسای دانشگاه‌ها باید نسبت به احتمال وقوع نتایج پیش بینی نشده و ناخوشایندی که ناشی از رفتار آنان است، حساس باشند؛ رؤسای دانشگاه‌ها در حالی که کسب تجربه می‌کنند و قادر می‌شوند تا سازمان خود را از مجرای دیدگاه‌های متعددی بشناسند، باید بر شهود خود تکیه کنند؛ رؤسای دانشگاه‌ها باید تشخیص دهند که عمل کردن فکر کردن است؛ رؤسای دانشگاه‌ها باید منابع خطاهای شناختی متداول را شناسایی کنند و عادت فکری‌ای که منابع اطلاعاتی و تفاسیر آنها را زیر سؤال می‌برد، را توسعه دهند؛ رؤسای دانشگاه‌ها باید اختلاف عقیده را در میان کارکنان خود رواج دهند؛ مدیران باید مطمئن باشند که ناظران در جایی از سازمان حضور دارند که نسبت به متغیرهای با اهمیت حساس هستند؛ مدیران باید مطمئن شوند که داده‌های جمع‌آوری شده، به عنوان شاخص‌هایی از موضوعی که در نظر مدیر است به‌کاربرده می‌شوند؛ مدیران باید توجه زیادی به فرآیندهایی که از طریق آنها اطلاعات منتشر می‌شود، داشته باشند؛ مدیران باید برای کمک به تعاملات، میزگردهای دانشگاهی برگزار کنند؛ مدیران دانشگاه‌ها باید پیروان خود را بشناسند؛ آنان باید بروکرات‌های خوبی باشند؛ رؤسای دانشگاه باید برای تناقض‌ها ارزش قائل شوند؛ در عین استقامت از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشند و از مدیریت افراطی و تفریطی پرهیز نمایند.

بررسی‌های عمیق بر روی نظریات جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که نظریه مدیریت سایبرنتیک آموزش عالی که الگویی تلفیقی از الگوهای مشارکتی، سیاسی، بوروکراتیک، آنارشی سازمان یافته و همچنین واجد نکات مهمی از سایر نظریات و

مدل‌ها می‌باشد، از جامعیت بالایی نسبت به سایر نظریات برخوردار است. بنابراین پیش‌نویس مؤلفه‌ها، عوامل و متغیرهای این پژوهش در حوزه مدیریت گروه در آموزش عالی بر محوریت نظریه مدیریت سایبرنتیک آموزش عالی و پشتیبانی مؤلفه‌ها و عوامل و متغیرهای سایر نظریات و مدل‌ها به خصوص رویکرد اثربخشی نیل به هدف که به لحاظ تطبیقی از قابلیت انطباق لازم با نظریه محوری برخوردار می‌باشند بنیان نهاده شده است.

روش پژوهش و ابزار گردآوری داده‌ها

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی^۱ و توسعه‌ای و شیوه انجام آن پیمایشی^۲ است. جامعه آماری در مرحله اول صاحب‌نظران و متخصصان آموزش عالی و در مرحله دوم، اعضای هیأت علمی تمام وقت در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت شامل علوم و تحقیقات، تهران مرکز، تهران جنوب، تهران شرق، تهران غرب، شهرری، شهر قدس، اسلام شهر، فیروزکوه، رودهن، پردیس، علوم دارویی و علوم پزشکی می‌باشند. که بر اساس اطلاعات گرفته شده از دفتر هیأت علمی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در زمان انجام این پژوهش حدود ۵۴۱۷ نفر می‌باشند. انتخاب نمونه در مرحله اول به صورت هدفمند انجام گرفت. در مرحله دوم، با توجه به مشخص بودن تعداد اعضای جامعه، برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده و تعداد حجم نمونه ۳۵۹ نفر برآورد شد. برای نمونه‌گیری در این مرحله از پژوهش از روش تصادفی طبقه‌ای، بر حسب نسبت تعداد اعضای هیأت علمی در هر یک از واحدهای دانشگاهی و بر اساس نسبت تعداد اعضای هیأت علمی در هر دانشکده استفاده شده و در مرحله اجرا با هدف افزایش سطح اعتبار پژوهش سعی گردید سطح نمونه تا گروه‌های علمی موجود در هر دانشکده نیز تعمیم یابد. در این پژوهش ابزار گردآوری

-
1. Applied Reserch
 2. Survey Reserch

داده‌ها دو مورد پرسشنامه بود که در دو مرحله طراحی و داده‌های آن گردآوری، و تجزیه و تحلیل شد. در پرسشنامه مرحله اول تناسب گویه‌ها با مؤلفه‌های اصلی و عوامل (نظری) با نظرخواهی از متخصصان و صاحب نظران آموزش عالی بدست آمد. این پرسشنامه حاوی ۱۰۰ گویه (متغیر) اثربخشی مدیر گروه بود که برای تعیین اعتبار آن از روش روایی محتوا^۱ استفاده شده است. برای سنجش پایایی^۲ پرسشنامه نهایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که جدول زیر پایایی بدست آمده را نشان می‌دهد.

پایایی مؤلفه‌های اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس آلفای کرونباخ

تعداد سؤالات	میانگین	واریانس	انحراف معیار	آلفای کرونباخ
۱۰۰	۵۳۰/۲	۲۲۸۰/۴۰	۴۷/۵۷۴	۰/۹۷۹

پرسشنامه مرحله دوم با تعداد ۷۰ سؤال حاوی مؤلفه‌ها و متغیرهای رهبری و مدیریت اثربخش آموزش عالی در سطح گروه‌های آموزشی نهایی شد. این پرسشنامه امکان سنجش همزمان وضعیت موجود اثربخشی در گروه‌های آموزشی و تعیین سطح مطلوب هر کدام از عوامل را فراهم کرد. این پرسشنامه به صورت حضوری در اختیار نمونه در دسترس جامعه هدف تحقیق - اعضای هیأت علمی تمام وقت می‌باشند - در بیش از ۸۰ دانشکده و ۱۳۴ گروه آموزشی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت قرار گرفته و با توجه به محدودیت‌های تحقیق نهایتاً تعداد ۲۲۸ پرسشنامه (حدود ۶۳/۵ درصد) دریافت و تجزیه و تحلیل شد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی از آمار توصیفی مانند فراوانی‌ها، درصد، میانگین، واریانس و انحراف معیار، برای پاسخ به سؤال اول از معیار KMO^۳، آزمون بارتلت^۴ و کای

-
1. Content validity
 2. Reliability
 3. Kaiser – Meyer - Olkin
 4. Bartlett's Test

اسکوئر^۱ برای مناسب بودن اجرای تحلیل عاملی و برای تعیین مؤلفه‌ها و عوامل اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی از روش تحلیل عاملی^۲ با چرخش وریماکس (متعامد)^۳ بهره‌برداری شد. برای تعیین وضعیت موجود و مطلوب و مقایسه میانگین‌ها پس از بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف^۴ از آزمون‌های t یک طرفه،^۵ t زوجی^۶ و آنالیز واریانس یک طرفه^۷ استفاده شد. از تکنیک تحلیل مسیر^۸ به روش Enter برای تعیین میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته میزان اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی و تهیه الگوی پیشنهادی و از معادله تناسب ($X^2 / df < 2$) برای تعیین تناسب الگوی پیشنهادی بهره‌گیری شد.

یافته‌های پژوهش

بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان نشان داد که در مجموع از تعداد ۲۲۸ نفر پاسخگو ۳۷/۴ درصد زن و ۶۲/۶ درصد مرد بودند. ۵/۲ درصد در مرتبه استادی، ۸/۱ درصد در مرتبه دانشیاری، ۵۹/۲ درصد در مرتبه استاد یاری و ۲۷/۵ درصد در مرتبه علمی مربی قرار داشتند. ۷۶ درصد از اعضای هیأت علمی پاسخگو، دارای مدرک دکتری و ۳۴ درصد آنان دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. بیشترین فراوانی رشته تحصیلی پاسخگویان مربوط به رشته علوم انسانی با ۴۲/۶ درصد، و کمترین فراوانی مربوط به رشته علوم پزشکی با ۱/۵ درصد می‌باشد. نزدیک به ۹۵ درصد دارای وضعیت استخدامی رسمی و آزمایشی و بقیه قراردادی بوده‌اند. اعضای تمام وقت، کمی

-
1. Che-square Test
 2. Factor Analysis
 3. Varimax rotation metod
 4. Kolomogoroff -Smirnoos Test
 5. One -Samples T-test
 6. Paired-Samples T-test
 7. One -Way ANOVA Test
 8. Path Analysis

الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه‌ها. . . ۲۳۳

بیش از ۹۳ درصد و بقیه نیمه وقت گزارش شده‌اند. ۹۳ درصد از پاسخ‌گویان، سابقه عملکرد مدیریت گروه را نداشته و ۱/۳ درصد بیش از ده سال سابقه تصدی مدیریت گروه داشته‌اند.

۱- سؤال اول: مؤلفه‌های رهبری و مدیریت اثربخش در سطح مدیران

گروه‌های آموزشی کدامند؟

برای پاسخ‌گویی به این سؤال از تحلیل عاملی استفاده شد. الزام اولیه استفاده از این روش استفاده از معیار KMO و آزمون بارتلت است. نتیجه این آزمون برابر نتایج اخذ شده در جدول ۲ مثبت بوده و بیانگر تناسب بالای داده‌ها برای انجام تکنیک تحلیل عاملی است. مقدار محاسبه شده برای KMO، $0/810$ است. با توجه به حداقل و حداکثر مقدار آزمون، مقدار [شده] KMO در سطح خیلی خوب قرار دارد. از طرف دیگر، مقدار محاسبه شده برای آزمون بارتلت ($\text{Approx. Chi - Square} = 8276/795$)، نیز در سطح $P < 0/001$ معنادار است ($P = 0/000$). بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که داده‌های بررسی شده از تناسب بالایی جهت اجرای تحلیل عاملی برخوردارند. پس از اطمینان از نتایج آزمون KMO برای تعیین عوامل اثربخشی از تحلیل عاملی به روش وریماکس متعامد^۱ (چرخش یافته) استفاده و بر اساس نتایج آن، گویه‌های پرسشنامه در ۱۵ عامل شناسایی و طبقه‌بندی شد. این نتیجه با الگوی طبقه‌بندی نظری که برای تدوین پرسشنامه در نظر گرفته شده و به معرض داوری متخصصان مدیریت آموزش عالی گذاشته شده، از لحاظ تعداد عامل، کاملاً منطبق بوده ولی از لحاظ چینش گویه‌ها در موارد اندکی متفاوت بود. همچنین در عامل‌های ۱۴ و ۱۵ میزان بار عاملی گویه‌ها عمدتاً کمتر از $0/1$ و یا منفی بوده است، به همین دلیل پژوهشگر تعداد اندکی از گویه‌های این دو عامل را که بار عاملی آنها از $0/3$ به بالا بوده

و به لحاظ نظری با سایر عامل‌ها انطباق داشته‌اند را در طیف سایر عامل‌ها قرار داده است. در مجموع با انجام عملیات آماری بالا سیزده عنوان زیر برای عامل‌ها قطعی شد:

جدول ۲- مؤلفه‌ها و عوامل اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی در واحدهای منطقه

هشت دانشگاه آزاد اسلامی

بار عاملی	سؤال‌ها	عامل	مؤلفه
۸۴۸.۰	۱. مدیر گروه، همواره بهبود فرایند تدریس در گروه را مد نظر دارد.	تجرباتی	رهبری
۴۹۶.۰	۱۵. مدیر گروه از ارائه آراء و عقاید گوناگون و متفاوت اعضاء در جلسات شورای گروه استقبال می‌کند.		
۴۹۲.۰	۴. مدیر گروه همواره به دنبال شیوه‌های جدید ارتقای کیفیت و توانمند سازی اعضای گروه است.		
۴۷۲.۰	۲. مدیر گروه به روز رسانی سرفصل‌ها و متون درسی متناسب با آخرین پیشرفت‌های علمی را در مباحث اصلی شورای گروه قرار می‌دهد.		
۲۲۹.۰	۳. اصلاح شیوه ارزشیابی اعضای هیأت علمی گروه با هدف افزایش اثربخشی اعضای گروه از دغدغه‌های اصلی مدیر گروه است.		
۷۴۲.۰	۹. مدیر گروه نظرات اعضای گروه را در ارائه طرح‌های پژوهشی مورد توجه قرار می‌دهد.	مشارکتی	رهبری
۶۹۸.۰	۱۰. مدیر گروه تمهیداتی اندیشیده است که هر یک از اعضای گروه نقش مشخصی را در کسب اطلاعات پیشرفت‌های علمی رشته تخصصی گروه بر عهده داشته باشند.		
۶۹۸.۰	۱۱. مدیر گروه تمهیداتی اندیشیده است که هر یک از اعضای گروه نسبت به تغییرات محیطی (محیط درونی و بیرونی گروه) که بر عملکرد گروه مؤثر است حساسیت نشان می‌دهند.		
۲۶۲.۰	۸. مدیر گروه نظرات اعضای گروه را در جذب هیأت علمی جدید مورد توجه قرار می‌دهد.		

الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه‌ها... ۲۳۵

۲۳۱۰	۲۸. مدیر گروه ارزش‌های آکادمیک و دانشگاهی را در رفتار خود به عنوان الگو نشان می‌دهد به گونه‌ای که اعضای گروه فاصله‌ای بین خود و وی احساس نمی‌کنند.		
۵۹۲۰	۱۶. مدیر گروه در اجرای طرح‌های پژوهشی اعضای گروه را یاری می‌دهد.	رهبری	توسعه
۳۹۳۰	۱۷. مدیر گروه با فراهم کردن فرصت‌های ارتقاء، اعضای گروه را در مسیر توسعه کیفی و توانمندسازی فردی حمایت می‌کند.		
۲۹۹۰	۱۲. مدیر گروه از منافع تک تک اعضای گروه حمایت می‌کند.		
۱۵۸۰	۱۳. مدیر گروه از زحمات اعضای گروه در مقاطع گوناگون تقدیر می‌کند.		
۸۱۲۰	۱۸. مدیر گروه دارای شناخت کلی نسبت به سازمان و فعالیت‌های دانشگاه است.	رهبری	توسعه
۷۷۰۰	۱۹. مدیر گروه از وظایف و فعالیت‌های دانشکده آگاهی کافی دارد.		
۶۶۴۰	۲۰. مدیر گروه نسبت به وظایف و مسئولیت‌های خود شناخت دقیق دارد.		
۶۳۱۰	۲۱. مدیر گروه با خصوصیات و افق فکری اعضای گروه آشنایی کافی دارد.		
۴۸۱۰	۲۷. مدیر گروه متعهد به حفظ ارزش‌ها و تعهدات مشترک گروه است.		
۴۷۰۰	۲۲. مدیر گروه از توانایی لازم در بیان و انعکاس دغدغه‌ها، خواسته‌ها و انتظارات اعضای گروه برخوردار است.		
۳۹۳۰	۲۳. مدیر گروه قادر است مابین انتظارات دانشکده و توقعات هیأت علمی توازن برقرار کند.		
۷۰۷۰	۲۵. مدیر گروه در عین استقامت و پایداری در انجام وظایف از انعطاف پذیری لازم در مواقع ضروری برخوردار است.	الگو	رهبری
۶۰۶۰	۲۶. مدیر گروه در انجام وظایف کمتر دچار افراط و تفریط می‌شود.		
۴۵۳۰	۲۴. مدیر گروه در یادگیری و افزایش دانش تخصصی الگو است.		

۷۱۳.۰	۳۰.مدیر گروه همواره از نظرات اصلاحی اعضاء استقبال می‌کند.	بازسازی مداوم	رهبری
۶۶۷.۰	۲۹.مدیر گروه در مباحث شورای گروه به دنبال کشف حقیقت است تا اثبات دیدگاه‌های فردی خود.		
۶۵۸.۰	۳۳.مدیر گروه بر تداوم فعالیت‌های مثبت گروه تأکید می‌کند.		
۵۱۰.۰	۳۱.مدیر گروه نسبت به شناسایی و رفع نقایص و معایب گروه اهتمام دارد.		
۳۲۲.۰	۷.مدیر گروه نظرات اعضای گروه را در بهبود فرایند ارزشیابی همکاران مورد توجه قرار می‌دهد.		
۳۰۰.۰	۵۲.مدیر گروه به منظور تبادل اطلاعات و تعیین اولویت‌های گروه جلسات شورای گروه را به طور مرتب تشکیل می‌دهد.		
۲۸۰.۰	۳۲.مدیر گروه از تغییرات عمده و اصلاحات افراطی پرهیز می‌کند.		
۲۴۳.۰	۶.مدیر گروه نظرات اعضای گروه را در بهبود فرایند تدریس مورد توجه قرار می‌دهد.		
۲۱۷.۰	۵.مدیر گروه درباره قوانین مغایر با منافع جمعی اعضای گروه، به دنبال اصلاح آن از طریق مجاری قانونی است.	ساختاری	کنترل
۷۲۸.۰	۳۵.مدیر گروه سیستمی را طراحی کرده است که بازخوردهای فعالیت‌هایش (درستی یا نادرستی) در محدوده قابل قبول قوانین و مقررات به سرعت به وی منعکس شود.		
۵۳۹.۰	۳۶.مدیر گروه همواره درستی یا نادرستی فعالیت‌های اعضای گروه را مبتنی بر قوانین و مقررات به آنان منعکس می‌کند.		
۵۱۷.۰	۳۷.مدیر گروه همواره اعضای گروه را از دستورالعمل‌ها، قوانین و مصوبات جدید آگاه می‌سازد.		
۵۱۲.۰	۳۹.مدیر گروه سنجش موفقیت اجرای برنامه‌ها را با استفاده از معیارها و شاخص‌های مبتنی بر قوانین و مقررات ابلاغی کنترل می‌کند.		
۴۷۹.۰	۳۸.مدیر گروه اهداف و برنامه‌های گروه را مبتنی بر قوانین و مقررات و خط مشی‌های ابلاغی تهیه می‌کند.		

الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه‌ها... ۲۳۷

۲۵۸.۰	۴۰. مدیر گروه ارزشیابی وظایف آموزشی و پژوهشی هیأت علمی را بر اساس قوانین و مقررات انجام می‌دهد.	اثربخشی	تعمیرات
۶۹۳.۰	۴۴. مدیر گروه در برابر انتقادات هیأت علمی پاسخگو و رفتاری اقتناعی دارد.		
۴۴۴.۰	۴۲. مدیر گروه از بازخوردهای دانشجویان درباره کیفیت تدریس اعضا، سرفصل‌ها و متون و مشاوره‌های دانشجویی استقبال کرده و در موارد لزوم زمینه اصلاح عملکردها را فراهم می‌کند.		
۳۵۲.۰	۴۳. مدیر گروه موفقیت‌های گروه را به جمع اعضای گروه منتسب می‌کند.		
۳۰۵.۰	۱۴. اعضای گروه به صیانت از منافع جمعی گروه توسط مدیر گروه اطمینان دارند.		
۶۹۰.۰	۴۵. مدیر گروه به راه‌حل‌های کوتاه مدت برای حل مشکلات مرتبط با حوزه وظایف گروه توجه دارد.	تعمیرات	
۵۹۵.۰	۵۳. مدیر گروه فرصت لازم برای گفتگوهای غیر رسمی (به منظور تبادل اطلاعات) - در ضمن فعالیت‌های اجتماعی مانند اردوهای تفریحی - را برای اعضای گروه فراهم می‌نماید.		
۵۷۱.۰	۴۶. در صورت فقدان روش‌های جاری برای حل مسائل، مدیر گروه با مداخله موردی مشکل را حل می‌کند.		
۵۲۵.۰	۳۴. مدیر گروه نقش گروه را در اجرای اهداف کلی دانشکده و دانشگاه برای اعضای گروه ترسیم می‌کند.		
۳۸۴.۰	۴۸. پیامد اجرای پروژه‌های مطالعاتی در موفقیت گروه توسط مدیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.		
۳۱۵.۰	۵۰. مدیر گروه خط مشی‌های دانشکده را در تهیه و اصلاح برنامه‌های گروه مورد توجه قرار می‌دهد.	تعمیرات	
۲۴۲.۰	۴۹. تأثیر آخرین پیشرفت‌های علمی رشته تخصصی گروه در اصلاح سرفصل‌ها و متون درسی مورد توجه مدیر گروه قرار می‌گیرد.		
۳۲۴.۰	۵۱. مدیر گروه زمینه‌ای را ایجاد کرده است که اعضا با هدف افزایش		

	اثربخشی، چالش‌های مربوط به انجام صحیح وظایف گروه را جمع آوری، تحلیل و در تعامل با یکدیگر برای حل آن اقدام کنند		
۳۲۰.۰	۶۱. مدیر گروه به طور مستمر بازخوردهای تحقق اهداف و برنامه‌های گروه که توسط اعضاء ارائه می‌شود را مورد توجه قرار می‌دهد		
۷۲۴.۰-	۷۰. مدیر گروه در اعمال وظایف اداری رضایت مسئولین دانشکده را ترجیح می‌دهد		
۶۸۹.۰	۵۹. مدیر گروه تصمیم‌گیری خود را بر اساس شاخص‌هایی که در تجربیات گذشته اثربخشی خود را ثابت کرده‌اند متمرکز می‌کند	منابع، معیار و شیوه تصمیم‌گیری	
۵۲۴.۰	۶۰. زمانی که کارها و فعالیت‌های گروه در مسیر درستی قرار ندارد مدیر گروه از تصمیم‌گیری برای اقدام سریع و تکانشی پرهیز می‌کند		
۴۹۰.۰	۶۱. تصمیم‌گیری‌های مدیر گروه بیشتر بر مبنای مذاکره و ایجاد کانون‌های جدید توجه برای اعضای گروه است		
۴۶۷.۰	۵۴. مدیر گروه در تصمیم‌گیری در مورد پرهیز از تأثیرات منفی تغییرات محیطی، به محرک‌ها و اطلاعاتی واکنش نشان می‌دهد که برای فعالیت‌های گروه دارای اهمیت بوده و یا از منابع معتبری دریافت شده باشند		
۴۶۴.۰	۵۸. مدیر گروه تصمیمات خود را در محدوده قابل قبول قوانین و مقررات می‌گیرد، محدوده فوق مبنای میزان انحراف در تصمیم‌گیری مدیر است		
۳۸۳.۰	۵۶. مدیر گروه برای درک بیشتر اهداف کلی (دانشگاه، دانشکده، گروه) آن‌ها را ساده سازی (تجزیه) کرده و برخی از آن‌ها را که باعث افزایش اثربخشی گروه می‌شوند در اولویت اعضای گروه قرار می‌دهد. (مثال: تمرکز بر متغیر افزایش میانگین نمرات تحصیلی دانشجویان از میان متغیرهای هدف افزایش کیفیت تحصیلی دانشجویان)		
۲۹۶.۰	۵۷. مدیر گروه درباره مسائل مهم به گونه‌ای تصمیم‌گیری می‌کند که زمان لازم برای اقدام از دست نرود		
۱۲۴.۰	۵۵. مدیر گروه در نقش میانجی اختلافات هیأت علمی، دانشجویان و بخش‌های اداری دانشکده عمل می‌کند.		

الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه‌ها... ۲۳۹

۷۹۳.۰	۶۶. ارتباط مدیر گروه با مدیران گروه‌های دیگر، از سطحی خوب، برخوردار، محکم و قوی برخوردار است.	سیستم	پیوندهای سیستمی
۷۷۳.۰	۶۴. مدیر گروه برقراری ارتباط اعضا با سایر گروه‌ها و دانشکده‌ها را در راستای اهداف گروه تشویق می‌کند.		
۶۹۷.۰	۶۵. مدیر گروه آن دسته از اعضای گروه را که مستقلاً توانمندی‌های فردی خود را به طور مستمر افزایش می‌دهند مورد تقدیر قرار می‌دهد.		
۶۷۹.۰	۶۳. مدیر گروه در اصلاح بهینه سرفصل‌ها و محتوای دروس بر تعامل مؤثر اعضای گروه با سایر گروه‌ها در سطح دانشکده تأکید دارد.		
۵۵۲.۰	۴۷. مدیر گروه بر تعامل اعضا با یکدیگر و با سایر گروه‌ها و دانشکده‌ها برای مواجهه با تغییرات محیطی تأکید دارد.		
۴۴۷.۰	۶۸. مدیر گروه در تنظیم ساعات تدریس و تحقیق، نظرات همه اعضای گروه را لحاظ می‌کند.		
۲۵۶.۰	۶۲. مدیر گروه فضایی را ایجاد کرده است که اعضای هیأت علمی در کنار فعالیت‌های گروهی، در انجام وظایف خود مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند.		
۲۷۰.۰	۶۷. مدیر گروه، در ارزشیابی سالانه اعضای گروه، نظرات آنان را در مورد یکدیگر به طور مؤثر لحاظ می‌نماید.	سیستم	
۲۱۸.۰	۶۹. مدیر گروه در اختصاص بورس و فرصت‌های مطالعاتی نظرات همه اعضای گروه را لحاظ می‌نماید.		

۲- سؤال دوم: وضعیت موجود مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس مؤلفه‌های

مدیریت و رهبری اثربخش چگونه است؟

برای پاسخ دادن به این سؤال از منطق عامل‌های تأیید شده در سؤال اول استفاده گردیده و میانگین وضعیت موجود و متوسط طیف مقایسه شد. با توجه به طیف پنج‌گانه گویه‌ها (۱ معادل کمترین سطح عملکرد و ۵ معادل بیشترین سطح عملکرد مدیر گروه در آن متغیر) ارزش متوسط برای مقایسه عملکرد عدد ۳ در نظر گرفته شد.

بر اساس نتایج بدست آمده، میانگین کل اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی در منطقه هشت دانشگاه آزاد اسلامی معادل ۳/۲۳ است که ۰/۲۳+ بیشتر از سطح متوسط طیف بوده و با توجه به سطح معناداری، نتیجه بدست آمده تأیید می‌شود ($P < ۰/۰۵$). در ادامه بررسی مقایسه میانگین‌ها، به سطح مقایسه عوامل پرداخته و نتیجه حاصل از مقایسه میانگین عوامل سیزده‌گانه در جدول ۳ ارائه شده است. جمع بندی مقایسه میانگین‌ها، نیز نشان می‌دهد که عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی، به استثنای عامل تعاملات خطی در سایر عوامل نسبت به میانگین طیف، مثبت بوده است. بیشترین سطح تفاضل در عامل ابعاد شناخت رهبری و کمترین میزان مربوط به عامل تعاملات خطی است که کمتر از سطح متوسط می‌باشد.

جدول ۳- مقایسه میانگین عوامل اثربخشی موجود مدیران گروه‌های آموزشی با میانگین طیف

مؤلفه	عامل	تعداد گویه	میانگین	انحراف معیار	میانگین خطای معیار	میزان تفاضل از متوسط طیف	t	df	سطح معناداری
رهبری	تحول‌گرا	۵	۳/۱۴	۰/۸۲۸	۰/۰۵۴	۰/۱۴	۲/۷۰	۲۲۷	۰/۰۰۷
	مشارکت	۵	۳/۰۴	۰/۸۹۶	۰/۰۵۹	۰/۰۴	۰/۶۹	۲۲۷	۰/۴۸۸
	حمایت	۴	۳/۱۱	۰/۹۹۰	۰/۰۶۵	۰/۱۱	۱/۶۹	۲۲۷	۰/۰۹۲
	شناخت	۷	۳/۵۲	۰/۸۲۴	۰/۰۵۴	۰/۵۲	۹/۵۷	۲۲۷	۰/۰۰۰
	الگو	۳	۳/۳۳	۰/۹۲۶	۰/۰۶۱	۰/۳۳	۵/۵۰	۲۲۷	۰/۰۰۰
	بازسازی مداوم	۹	۳/۳۶	۰/۸۴۶	۰/۰۵۶	۰/۳۶	۶/۵۲	۲۲۷	۰/۰۰۰
کنترل	ساختاری	۶	۳/۲۰	۰/۸۵۸	۰/۰۵۶	۰/۲۰	۳/۵۹	۲۲۷	۰/۰۰۰
	اجتماعی	۴	۳/۳۸	۰/۹۰۳	۰/۰۵۹	۰/۳۸	۶/۴۸	۲۲۷	۰/۰۰۰

الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه‌ها. . . ۲۴۱

۰/۰۱۶	۲۲۷	۲/۴۲	۰/۱۳	۰/۰۵۴	۰/۸۱۸	۳/۱۳	۷	غیرخطی	تعاملات
۰/۰۴۴	۲۲۷	-۲/۰۲	-۰/۰۹	۰/۰۴۶	۰/۷۰۷	۲/۹۰	۳	خطی	
۰/۰۰۰	۲۲۷	۴/۶۴	۰/۲۵	۰/۰۵۵	۰/۸۴۰	۳/۲۵	۸	معیار، منابع و شیوه تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری
۰/۰۰۰	۲۲۷	۴/۴۰	۰/۲۶	۰/۰۵۹	۰/۸۹۵	۳/۲۶	۷	سست	پیوندها
۰/۵۹۷	۲۲۷	۰/۵۲	۰/۰۳	۰/۰۶۶	۱/۰۰	۳/۰۳	۲	سخت	

$p < 05/0$

۳- سؤال سوم: چه الگویی برای افزایش اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی

می‌توان ارائه کرد؟

پاسخ به این سؤال، نیازمند مشخص شدن سطح مطلوبیت هر کدام از عوامل و تعیین میزان تأثیر هر کدام از عوامل بر اثربخشی مدیر گروه است. بر این اساس، تجزیه و تحلیل آماری در دو بخش محاسبه سطح مطلوب عوامل و مقایسه آن با سطح عملکرد مدیران گروه‌ها در وضعیت موجود با استفاده از آزمون t زوجی و همچنین استفاده از تکنیک تحلیل مسیر برای مشخص نمودن میزان تأثیر هر کدام از عامل‌ها انجام شد. در بخش اول با توجه به سطح نرمال داده‌ها، نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل آزمون t زوجی در جدول ۴ نشان می‌دهد که سطح عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی در وضعیت موجود در تمام عوامل در مقایسه با وضعیت مطلوب منفی است. این تفاوت در همه عوامل معنادار بود. ($P < 0/05$).

جدول ۴- مقایسه میانگین عوامل اثربخشی موجود مدیران گروه‌های آموزشی با میانگین مطلوب بر اساس نظر اعضای هیأت علمی تمام وقت منطقه هشت دانشگاه آزاد اسلامی

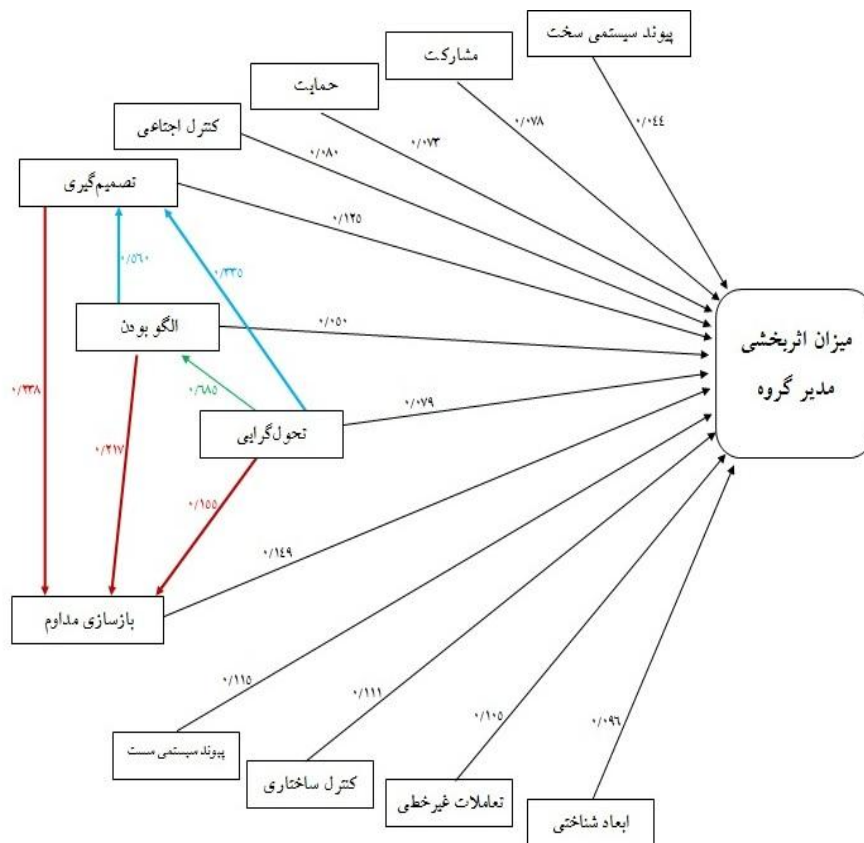
مؤلفه	عامل	تعداد گویه	میانگین اثربخشی		میزان تفاضل میانگین	t	df	سطح معناداری
			موجود	مطلوب				
رهبری	تحول‌گرا	۵	۳/۱۴	۴/۳۴	۱/۱۹	۱۸/۸۲	۲۲۷	۰/۰۰۰
	مشارکت	۵	۳/۰۴	۴/۱۶	۱/۱۲	۱۷/۱۸	۲۲۷	۰/۰۰۰
	حمایت	۴	۳/۱۱	۴/۲۴	۱/۱۳	۱۶/۱۷	۲۲۷	۰/۰۰۰
	شناخت	۷	۳/۵۲	۴/۳۹	۰/۸۷	۱۵/۷۳	۲۲۷	۰/۰۰۰
	الگو	۳	۳/۳۳	۴/۳۰	۰/۹۶	۱۵/۵۴	۲۲۷	۰/۰۰۰
	بازسازی مداوم	۹	۳/۳۶	۴/۳۴	۰/۹۷	۱۶/۴۴	۲۲۷	۰/۰۰۰
کنترل	کنترل‌های ساختاری	۶	۳/۲۰	۴/۲۲	۱/۰۲	۱۶/۳۹	۲۲۷	۰/۰۰۰
	کنترل‌های اجتماعی	۴	۳/۳۸	۴/۳۶	۰/۹۷	۱۵/۳۱	۲۲۷	۰/۰۰۰
تعاملات	غیرخطی	۷	۳/۱۳	۴/۱۶	۱/۰۳	۱۷/۳۴	۲۲۷	۰/۰۰۰
	خطی	۳	۲/۹۰	۴/۲۵	۱/۳۵	۲۰/۰۳	۲۲۷	۰/۰۰۰
تصمیم‌گیری	منابع، نوع معیار تصمیم‌گیری	۸	۳/۲۵	۴/۲۰	۰/۹۴	۱۶/۰۴	۲۲۷	۰/۰۰۰
پیوندها	سیستمی سست	۷	۳/۲۶	۴/۲۴	۰/۹۸	۱۵/۴۷	۲۲۷	۰/۰۰۰
	سیستمی سخت	۲	۳/۰۳	۴/۱۴	۱/۱۰	۱۴/۹۷	۲۲۷	۰/۰۰۰
	کل	۷۰	۳/۲۳	۴/۲۶	۱/۰۲	۱۸/۸۵	۲۲۷	۰/۰۰۰

p < 05/0

در بررسی نهایی تفاضل میانگین برای کل عامل‌ها، نتیجه بدست آمده از جدول، آن است که میزان اثر بخشی مدیران گروه‌ها از نظر اعضای هیأت علمی در سطح مطلوب مورد نظر آنان قرار ندارد. میزان تفاضل میانگین کل برابر $1/02$ - می‌باشد که میزان قابل توجهی است.

در بخش دوم پاسخ به این سؤال، از تکنیک تحلیل مسیر به روش Enter استفاده شد، نتایج حاصل حاکی از این بود که متغیرهای وارد شده در تحلیل (تمام عوامل) در سطح $0/99$ قادر به تبیین تغییرات متغیر وابسته یعنی میزان اثربخشی مدیر گروه می‌باشند. در بررسی میزان تأثیر عوامل مستقل بر متغیر وابسته اثربخشی مدیر گروه، بیشترین سطح را عوامل بازسازی مداوم با ضریب $0/147$ ، تصمیم‌گیری $0/125$ ، پیوند سیستمی سست $0/115$ ، کنترل ساختاری $0/111$ و تعاملات غیرخطی با $0/105$ داشته‌اند. با توجه به علامت مثبت تغییرات، چنین نتیجه می‌گیریم که با افزایش میزان تغییرات مثبت یا منفی، میزان اثربخشی مدیران گروه‌ها نیز افزایش یا کاهش خواهد یافت. همچنین بررسی نشان می‌دهد که عامل تغییرات خطی در افزایش اثربخشی به عنوان متغیر مستقل، تأثیر مستقیمی نداشته و تحت تأثیر سایر عوامل، بر اثربخشی مدیر گروه تأثیر می‌گذارد. البته باید توجه داشت، ضریب منفی محاسبه شده، نشانه تأثیر معکوس احتمالی این عامل بر اثربخشی است. یعنی به میزان افزایش آن متغیر مستقل، شاهد کاهش میزان اثربخشی مدیر گروه به عنوان متغیر وابسته خواهیم بود.

همچنین در مراحل بعدی الگوی بدست آمده از تحلیل مسیر (نمودار ۱)، نشان داد که عامل بازسازی مداوم، به عنوان دارنده بالاترین ضریب B، هنگامی که خود به عنوان متغیر وابسته مفروض قرار می‌گیرد، تحت تأثیر سه عامل تحول‌گرای، الگو بودن و تصمیم‌گیری قرار داشته و این سه عامل بالاترین میزان تأثیر را بر بازسازی مداوم دارند. چنین استنباط می‌شود که در صورت ایجاد تغییرات کیفی مثبت در مدیران گروه‌ها در سه عامل بالا، عامل بازسازی مداوم نیز تغییرات کیفی مثبت پیدا کرده و تغییرات کیفی آن به طور مستقیم بر افزایش اثربخشی مدیر گروه تأثیر می‌گذارد.



نمودار ۱- تحلیل مسیر عوامل اثربخشی مدیر گروه‌های آموزشی

۴- سؤال چهارم: میزان تناسب الگو الگوی پیشنهادی مدیر گروه‌های

آموزشی چگونه است؟

برای بررسی تناسب الگوی پیشنهادی، از دو روش جداگانه استفاده شد که نتایج هر دو روش مؤید تناسب بالای الگوی تحلیل مسیر می‌باشد، در روش اول با استفاده از ضریب تعیین چندگانه یا R^2 مشخص گردید که نتیجه حاصل برابر با ۰/۹۹ است. طبق معیار این روش هر چه R^2 محاسبه شده به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان دهنده تناسب بیشتر

مدل می‌باشد. همچنین در روش دوم نیز نتیجه حاصل شده، تأییدکننده تناسب الگوی تحلیل مسیر است. بر اساس این روش چنانچه حاصل معادله x^2/df کوچک‌تر از ۲ باشد، نشان دهنده تأیید تناسب مدل است، نتیجه بدست آمده از این روش نیز برای همه عوامل کمتر از ۲ بود.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با بررسی اولیه و تأیید موضوع پایین بودن اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی توسط صاحب نظران مدیریت آموزش عالی با هدف آرمانی پیشبرد مطالعات مدیریت آموزش عالی، تقویت و توسعه ادبیات موضوع و افزایش کیفیت و اثربخشی در مدیریت آموزش عالی انجام شده است. همچنین اهداف کلی این تحقیق شامل شناخت عوامل تأثیر گذار بر افزایش اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی، بررسی وضعیت موجود اثربخشی در حال حاضر، تعیین سطح مطلوبیت عوامل و متغیرهای اثربخشی و ارائه الگویی برای افزایش اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی بوده است. هدف کاربردی تحقیق نیز ارائه پیشنهاداتی برای کاربست الگو در سطح مدیریت گروه‌های آموزشی به منظور افزایش اثربخشی در واحدهای منطقه هشت دانشگاه آزاد اسلامی است. بر اساس نتایج تحقیق عوامل اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی در قالب ۱۳ عامل رهبری تحول‌گرا، رهبری مشارکتی، رهبری حمایت‌کننده، ابعاد شناختی رهبر، الگو بودن رهبر، بازسازی مداوم گروه، کنترل‌های ساختاری، کنترل‌های اجتماعی، تعاملات غیر خطی، تعاملات خطی، تصمیم‌گیری، پیوندهای سیستمی سست و پیوندهای سیستمی سخت شناسایی و گروه بندی شد. میانگین کل اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی در وضعیت موجود $M = ۳/۲۳$ و در وضعیت مطلوب (سطح اهمیت عامل‌ها) $M = ۴/۲۶$ بدست آمد. فاصله میانگین کل اثربخشی در وضعیت موجود و مطلوب $۱/۰۲۸$ - محاسبه گردید. همچنین پایین‌ترین سطح عملکرد مدیران

گروه‌های آموزشی در عامل تعاملات خطی با میانگین $M = ۲/۹۰$ است این میزان از سطح متوسط طیف نیز کمتر است. بالاترین میزان عملکرد نیز در سطح موجود مربوط به عامل ابعاد شناخت رهبری با $M = ۳/۵۲$ می‌باشد. کمترین میزان اهمیت در سطح مطلوب برای عامل پیوند سیستمی سخت با $M = ۴/۱۴$ و بالاترین آن در عامل کنترل اجتماعی با $M = ۴/۳۶$ شناخته شد. کمترین میزان فاصله در عوامل بالا مربوط به عامل شناخت برابر با $۰/۸۷$ و بیشترین فاصله میانگین مربوط به تعاملات خطی برابر با $۱/۳۵$ می‌باشد. الگوی تحلیل مسیر از طریق محاسبه ضریب R^2 و همچنین نتیجه معادله x^2/df نشان داد که الگو از تناسب برخوردار است.

بررسی میانگین‌های محاسبه شده متغیرها و عوامل سیزده‌گانه در وضع مطلوب (بیان سطح اهمیت توسط پاسخگویان) نشان داد که چارچوب‌های نظریه مدیریت سایبرنتیک در آموزش عالی که عمدتاً در سطح مدیران عالی و میانی دانشگاهی دارای کاربرد است در سطح مدیران گروه‌ها نیز قابلیت تعمیم و به‌کارگیری دارد.

یافته‌های جانبی پژوهش که نگرش‌های پاسخگویان را با توجه به متغیرهایی مانند: مرتبه علمی، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، تصدی و سابقه مدیریت گروه و سایر بخش‌های مدیریتی، نوع همکاری و وضعیت استخدامی، نوع جنسیت و تأهل در خصوص عوامل اثربخشی مدیر گروه‌ها در وضعیت موجود و مطلوب سنجیده و مقایسه کرده است به طور عمده نگرش‌های یکسان پاسخگویان را نشان می‌دهد، در واقع با توجه به تأیید سطح تعمیم‌پذیری عوامل اثربخشی مدیر گروه بر محوریت نظریه مدیریت سایبرنتیک آموزش عالی در سؤالات اصلی، عدم تأثیرپذیری پاسخ‌ها از متغیرهای جمعیت شناختی بر اطمینان از تعمیم نظریه می‌افزاید.

منابع

- آراسته، حمیدرضا. (۱۳۸۳)، «اثربخشی در آموزش عالی»، *دائرةالمعارف آموزش عالی*. جلد اول، تهران: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- آراسته، حمیدرضا. (۱۳۸۰)، «مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری: چالش‌ها و کاستی‌ها»، *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی.
- آراسته، حمیدرضا. (۱۳۷۹)، *رهبری و مدیریت در مراکز آموزش عالی کشور*، تهران: چاپ و نشر بازرگان.
- بذرافشان مقدم، مجتبی. (۱۳۸۶)، «جایگاه الگوی سایبرنتیک در اداره دانشگاه‌ها مورد: دانشگاه فردوسی مشهد»، *نشریه مطالعات تربیتی و روانشناسی*، دوره هشتم، شماره اول، مشهد: دانشگاه فردوسی.
- بیرن بائوم، رابرت. (۱۳۸۲)، «دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند، سازمان علمی و رهبری آن از منظر سایبرنتیک»، ترجمه: حمید رضا آراسته، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- پیروی، حبیب اله و دیگران. (۱۳۸۲)، «بررسی نظرات اعضای هیأت علمی در اداره گروه‌های آموزشی در دانشکده پزشکی دانشگاه شهید بهشتی تهران»، *مجله آموزش در علوم پزشکی*، تهران: دانشگاه شهید بهشتی، ویژه نامه هفتمین همایش کشوری آموزش پزشکی.
- شیرازی، علی. (۱۳۷۳)، «مدیریت آموزشی»، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- فرانک اچ تی و رودس. (۱۳۸۱)، «دانشگاه نوین»، *چالش‌های آموزش عالی در هزاره سوم*، ترجمه: محسن وارثی، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- فراست خواه، مقصود. (۱۳۸۷)، «بررسی تاثیر فرآیند ارزیابی درونی بر برنامه ریزی برای بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی دانشگاهی؛ تحلیلی مقایسه‌ای از نظر اجرا

- یا عدم اجرای ارزیابی درونی». فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۴، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی.
- قبادیان، برات. (۱۳۷۷)، «ویژه نامه آموزش عالی»، تهران: اداره کل روابط عمومی وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
- کاظمی، سیدعباس. (۱۳۷۵)، «طراحی الگوهای اثربخشی سازمانی با تاکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی»، پایان نامه دکتری، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- محمدخانی، کامران. (۱۳۸۸)، «ارائه مدل مدیریتی مبتنی بر هوش عاطفی جهت ارتقاء اثربخشی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی»، پایان نامه دکتری. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- میر سپاسی، ناصر. (۱۳۸۰)، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار»، تهران: انتشارات میر.
- نصر اصفهانی، احمدرضا. (۱۳۸۳)، «ارزشیابی و بهبود عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان»، مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار، جلد دوم، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- وارثی، محسن. (۱۳۸۱)، «بررسی چالش‌های آموزش عالی در هزاره سوم». مجموعه مقالات چالش‌های آموزش عالی در هزاره سوم، گروه مترجمین، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).

- Baldridge, J. V. (1971). **Power and Conflict in the University**. New York Wiley.
- Cohen, A. M. (1998). **The Shaping of American Higher Education: Emergence and Growth of the Contemporary System**. San Francisco: Jossey-Bass.

- Edwards, j. w. (2006). **Department Chair Roles in the Community College**. North Carolina State University.
- Etzioni, A. (1964). **Modern Organization**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice- Hall.
- Gmelch, W. H., & Miskin, V. D. (2004). **Chairing an Academic Department**. Madison, WI: Atwood.
- Hecht, I. W., Higgerson, M, L., Gmelch, W. H., & Tucker, A. (1999). **The Department Chair as Academic Leader**. Phoenix, AZ: American Council on Education and Oryx Press.
- Howlett, P . (1991) ."**How You Can Stay on the Straight and Narrow**." Executive Edctator. Vol. 13, n.2
- Hellowell, D., & Hancock, N. (2001). " **A Case Study of the Changing Role of the Academic Middle Manager in Higher Education: Between Hierarchical Control and Collegiality?**" Research Papers in Education: Policy & Practicy. Vol. 16, n. 2.
- Hexter, P. (1998). "**How You Can Stay on the straight and Narrow**." Executive Aduicator. Vol. 13, n.2.
- Kristine, M. Y. (2007). **Illinois Public Community College Education Department Chaire And Role Conflict**. College of Education University of Illinois at Urbana-Champaign, Debra Bragg, Adviser.
- Kezar, A. J. (1999). " **The Diverse Campus: Broadening Our Ideal to Incorporate All Voices**." New Direction for Higher Education. Vol. 27, n.
- Levinson, R. M. (1989). **The Faculty and Institutional Isomorphism Academe**. Vol. 75. , n.1.
- Mintzberg, H. (1989). **Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations**. New York: Free Press.

- Stroup, H. (1966). **Bureaucracy in Higher Education**. New York: Free Press.
- Tucker, A. (1981). **Chairing the Academic Department: Leadership Among Peers**. New York: American Council on Education.
- Yuchtman, E. & Seashore, S. E. (1976). ' A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness 'American **Sociological Review**, 32.