

# بررسی میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه‌های صنعتی شهر تهران

نوشته: ناهید پایان

## معرفی مقاله:

این مقاله ماحصل پژوهشی است که به منظور مشخص کردن میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری دانشگاهی بخشی از جامعه آموزش عالی کشور انجام گرفته است. در این پژوهش، با توجه به مدل تنن‌بوم و اشمیت، ۴ سؤال پژوهشی در زمینه چگونگی میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرآیند تصمیم‌گیری مسایل آموزشی و درسی، مسایل پژوهشی، مسایل دانشجویی و مسایل خود اعضای هیأت علمی مطرح گردیده است.

پژوهش مزبور از نوع توصیفی بوده و نمونه‌ها به تعداد ۱۵۰ نفر از اعضای هیأت علمی ۴ دانشگاه صنعتی شهر تهران، شامل دانشگاه‌های صنعتی شریف، صنعتی امیرکبیر، علم و صنعت ایران و خواجه نصیرالدین طوسی، به روش نمونه‌برداری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. وسیله جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای با ۳۷ پرسش بسته و یک پرسش باز بوده که با توجه به مدل تنن‌بوم و اشمیت در یک طیف ۷ گزینه‌ای باروش لیکرت برای رسیدن به سؤالات پژوهشی یادشده، تهیه گردیده است.

با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان تفاوت وعدم تفاوت در میزان مشارکت دانشگاه‌های مورد مطالعه را در مورد برخی از سؤالات پژوهشی ناشی از بعضی تشابهات و تفاوت‌های ساختاری موجود در تشکیلات دانشگاه‌های صنعتی مذکور دانست. ضمن اینکه میزان خدمت و مدت تأسیس دانشگاهها

نیز در میزان مشارکت بی‌تأثیر نبوده است. همچنین، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که میزان مشارکت اعضای هیأت علمی با میزان عناوین دانشگاهی آنان در دانشگاه‌های مورد مطالعه رابطه مستقیم داشته است و در نهایت، این میزان مشارکت در کلیه دانشگاه‌های مذکور با سطح مشارکت پیش‌بینی شده در آیین نامه مصوب مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، مطابق نبوده است.

این پژوهش به همت خانم ناهید پایان انجام یافته است که نتایج آن را به صورت مقاله در اختیار فصلنامه قرار داده است که بدین وسیله از ایشان تشکر می‌شود.

دفتر فصلنامه

## مقدمه:

در مدیریت معاصر، مسأله مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها، مورد نظر اغلب نظریه پردازان این رشته بوده و شیوه‌ها و مکانیسم‌های مختلفی برای شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری نسبت به امور سازمان ابداع گردیده است. کشورهای مختلف، هریک، از این شیوه‌ها به شکلی استفاده کرده و نتایج مختلفی از کاربرد آنها به دست آورده‌اند.<sup>۱</sup>

از نظر صاحب‌نظران یکی از روشن‌ترین پله‌های میان مطالعه قدرت و رهبری در سازمانها، حوزه مشارکت زبردستان در تصمیم‌گیری (PDM)<sup>۲</sup> است. تفکرات هواداران مشارکت زبردستان در تصمیم‌گیری، ریشه در رویکرد روابط انسانی در مدیریت دارد که بر تعامل اجتماعی و تعادل قدرت تأکید می‌ورزند. متأسفانه در زمینه تعریف مشارکت در قدرت، توافق اندکی میان پژوهشگران وجود دارد و درباره محتوا، درجه پهنه، چارچوب و اینکه مشارکت باید اجباری یا داوطلبانه باشد، نظریات گوناگونی وجود دارد (لاک و شوایگر ۱۹۷۹). با وجود این، تا اندازه‌ای همه‌گونه‌های مشارکت در قدرت، این ایده را در بطن خود دارند که باید به کارکنان امکان داد، یا حتی آنان را تشویق کرد که بر محیط کار خود تأثیر بگذارند و بر آن نفوذ داشته باشند به همین صورت، می‌توان نوعی از پیوستار نفوذ کارمند تهیه کرد که از اعلام نفوذ (تصمیمات مستبدانه) تا سطوح گوناگون مشورت (تصمیمات مشورتی) و تصمیم‌گیری حقیقتاً مشارکتی (مشارکت در قدرت) متفاوت است (تنن بوم و اشمیت ۱۹۵۸)<sup>۳</sup>.

باتوجه به اینکه، «برتری تصمیم‌گیری فردی یا گروهی به شرایط و موقعیتهای زمانی، مکانی و همچنین افرادی که در یک سازمان کار می‌کنند بستگی دارد»<sup>۴</sup> در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که آیا مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیریهای آکادمیک یکی از نیازهای اساسی آنها به حساب می‌آید؟ در پاسخ به این پرسش باید گفت: «نیاز گرایش

به گروه و شرکت در جامعه از نیازهای اساسی انسان است. او علاوه بر آنکه نیاز به عضویت در گروه دارد، باید در گروه نقشی نیز داشته باشد تا با نقش‌پذیری و ایفای نقش ارزش و توان خود را از طریق انجام کار مثبت و پرسود نشان دهد. نیازهای قدر و منزلت از راه مسؤولیتی که به افراد داده می‌شود تأمین می‌گردد، هرچه برای فرد ارزش و اعتبار بیشتری قائل شویم و به او اعتماد بیشتری داشته باشیم، به او مسؤولیت‌های بزرگتر و مهمتری می‌دهیم. در حقیقت، نیاز به خود شناساندن و شناخته شدن از طرف دیگران از طریق مشارکت فرد تأمین می‌شود.<sup>۵</sup> ضمن اینکه تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی، بخصوص دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، تأثیر عمیقی، حتی پس از گذشت سالها روی سایر بخش‌های فرهنگی، اقتصادی، اداری و سیاسی جامعه دارد. بدین لحاظ تصمیم یا تصمیمات یک مدیر در این جامعه آموزشی می‌تواند، بایک روند سلسله‌وار، دیربازود سرنوشت نهادهای دیگر جامعه را دستخوش تغییر (مطلوب یا نامطلوب) نماید که در این صورت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین، شرکت دادن نیروی متخصص این جامعه در فرایند تصمیم‌گیری جهت کمک به مدیران برای اتخاذ تصمیمات صحیح و منطقی نیز امری ضروری و اجتناب ناپذیر به نظر می‌رسد. ضمن اینکه این نیروی متخصص (اعضای هیأت علمی) به علت داشتن دانش، درک، بلوغ فکری و نیازهای اجتماعی مسؤولیت‌پذیری و خودیابی، از سطح بالایی در میان اقشار جامعه برخوردارند. بنابراین، می‌توان یکی از روش‌های نگهداشت این نیروی متخصص و کارآمد را در نظام آموزشی کشور، مشارکت آنان در تصمیم‌گیریها و نظرخواهیها در نظر گرفت.

مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه‌ای است که جهت مشخص کردن میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری دانشگاهی بخشی از جامعه آموزش عالی کشور تهیه و تدوین شده است. در این مقاله پس از مروری مختصر در مبحث مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، به طرح پژوهشی انجام شده در این زمینه و نتایج به دست آمده، پرداخته می‌شود.

### فلسفه مشارکت در تصمیم‌گیری

از دید فلسفی در مفهوم مشارکت اندیشه‌هایی راستین و راهبر جای دارد. بنیادی‌ترین



اندیشه زیرساز مشارکت، پذیرش اصل برابری افراد است. افراد هرگاه در پیوند بایکدیگر از اهمیت و وزن برابر برخوردار باشند آن گاه مشارکت میان آنان می تواند به «برخاستن و خیز برداشتن» یاری دهد و بهره مندیهای بسیار برای همه فراهم آورد. اندیشه دیگر آن است که مشارکت فراگردی است که از راه آن، افراد به دگرگونی دست می یابند و دگرگونی را خود پدید می آورند و جزئی از دگرگونی به شمار می آیند و یادگرگونی بودن آنها خود را به شدنهای دلخواه تبدیل می کنند. در چنین وضعی انسان راه بالندگی می پوید، به دگرگونی فکر می پردازد، پیوندهای تازه می آفریند و درسودجستن از فرصتهای نیک مجاز شمرده می شود، و سرانجام، هدفهای بزرگ اجتماعی را در دایره هدفهای شخصی خویش جای داده و حتی آنها را برتر می شمرد.<sup>۶</sup>

بنابراین، یکی از مهمترین علل موفقیت و گسترش نظامهای مشارکت در جهان و استقبال روز افزونی که از آن به عمل می آید می تواند مربوط به فلسفه و محتوای انسانی آن باشد که اجازه می دهد کلیه کارکنان با استفاده از نیروی ابداع و ابتکار خود هرگونه پیشنهادی را که برای پیشرفت سازمان خود و بالابردن کیفیت فعالیتها به فکرشان می رسد به صورتی داوطلبانه و با رغبت تمام به مسؤولان امر ارائه دهند، و علاوه بر اعتلای معنوی و برخوردار از ارزشهای روحی و انسانی در محیط کار خود و احساس مفید و مؤثر بودن، از منافع مادی که ناشی از همان پیشنهاد می باشد نیز سهمی شایسته ببرند.

### مشارکت در تصمیم گیری

تردید نمی توان داشت که بامشورت کردن، افراد در زمینه کارهایی که وابسته به خود آنهاست و با به حساب آوردن آنها در گردش کارها، انگیزش لازم در آنان پدید می آید. همچنین بی گمان، بیشتر کسانی که درگیر کارها هستند و در میانه جریان کارها قرار دارند درباره مسائل و راه حل های آنها آگاهی بسنده در اختیار دارند، در نتیجه اگر افراد به گونه ای درست در کارها دخالت داده شوند، هم انگیزش و هم اطلاعاتی که برای سازمان سودمند خواهد بود، به دست خواهد آمد. همچنین اشتراک مساعی در کارها، بویژه در تصمیم گیریها، وسیله ای برای شناخت کارکنان است که نیاز به پذیرش توسط

دیگران (نیاز به وابستگی اجتماعی) و کامیابی در کار را برای آنان برآورده می سازد.<sup>۷</sup> اما تشویق به اشتراک مساعی کارکنان در تصمیم گیریها نباید این دیدگاه را پدید آورد که مدیران باید موقعیت خود را تضعیف کنند. در این رابطه، این سؤال مطرح می باشد که آیا مدیر به تنهایی تصمیمات را اتخاذ می کند یا با مشارکت کارکنانش؟ «غالباً مدیران حق تصمیم گیری را تنها برای خود نگه می دارند، آنها می خواهند هزینه ها را کنترل کنند و یا احساس می کنند که اگر تمام تصمیمات را خود اتخاذ نکنند، موقعیت شغلی شان به خطر خواهد افتاد».<sup>۸</sup> در حالی که روابط انسانی خوب ایجاد می کند که تصمیمات بر اساس ویاتکیه بر عوامل انسانی گرفته شود، شرکت افراد یکی از راههای ایجاد رضایت و علاقه مندی در افراد است. اگر تصمیمی بر کار، نحوه اجرا، رفتار و به طور کلی بر افراد سازمان مؤثر باشد، باید اشخاص در گرفتن آن تصمیم دخالت داده شوند که در آن کار درگیر هستند. لذا شرکت در تصمیم گیریها، فواید زیادی را در بر دارد، که به چند نمونه آن اشاره می شود:

- ۱- افراد احساس تعهد و مسؤولیت می کنند؛
- ۲- افراد احساس ارزش و اعتبار می کنند؛
- ۳- احساس تعلق و مالکیت به سازمان و تصمیم گرفته شده، افزایش می یابد؛
- ۴- در اثر مشارکت افراد در تصمیم گیریها و به علت تمرین، ابتکار و خلاقیت در افراد سازمان رشد می کند و....<sup>۹</sup>

در این باره میرز (Lorry & Meares) یکی از توصیه هایی را که برای مدیران دارد (منتج از تحقیقش در رابطه با مدیریت موفق می باشد) به صورت زیر مطرح می نماید:

«مشارکت دادن هر فرد در برنامه ریزی و ارزیابی و فراهم آوردن بازخورد بلافاصله ممکن این امر فرصتی را برای مشارکت و ابراز تعهد و خلاقیت بیشتر، ایجاد می کند».<sup>۱۰</sup>

گیبونز (Charles G. Gibbons) نیز یکی از ویژگیهای مدیر رشد یافته را «یاری جستن از دیگران» می داند و در این باره اشاره می کند: «از آنجایی که مدیر رشد یافته احساس امنیت می کند، قادر است کمک دیگران را بپذیرد، چرا که کارایی او به توانایی و تمایل وی به کمک و یاری جستن از زیر دستان وابسته است. بسیاری از مدیران از

تفویض اختیار و اهمه دارند، چرا که معتقدند هیچ کاری صحیح انجام نخواهد شد، مگر اینکه خودشان رأساً آن را انجام دهند. درحالیکه یک مدیر رشد یافته قادر است کمک ویاری زیردستان را بپذیرد چرا که آنقدر متواضع است که بداند همه چیز را نمی‌داند و آنقدر اعتماد به نفس دارد که مطمئن باشد می‌تواند هراشتباهی که زیر دستانش مرتکب شوند، تصحیح نماید، مدیر رشد یافته قدردانی خود را به دیگران به خاطر کمکی که می‌کنند، ابراز می‌دارد»<sup>۱۱</sup>.

باتوجه به موارد فوق، به نظر می‌رسد مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها، هم به جهت تصمیم‌گیری صحیح، با احتمال خطر کمتر، بخصوص در سازمانهایی که تصمیم‌گیری بحرانی نبوده و زمان کافی جهت اتخاذ تصمیم برای آنان وجود دارد (مانند مؤسسات آموزش عالی) و هم به جهت ایجاد انگیزش در بین کارکنان برای بالابردن کارایی سازمان مربوطه، بخصوص کارکنانی که بلوغ و تخصص کافی برای کمک به فرآیند تصمیم‌گیری مدیر رادارند (مانند اعضای هیأت علمی) امری مناسب و گاه ضروری می‌باشد.

### مشورت در تصمیم‌گیری از دیدگاه اسلام

مشاوره در تصمیم‌گیری یکی از اصول مهم فن مدیریت است زیرا در این صورت مدیر از افکار دیگران مدد می‌گیرد و مسلماً افکار به هم فشرده مانند نیروهای جمع شده است که قدرت آن، چند برابر می‌گردد. ولی مهم در مسأله مشاورت این است که انتخاب نظر در دست خود مدیر باشد<sup>۱۲</sup>.

قرآن کریم، در این رابطه هم به اهمیت مشاوره تصریح می‌نماید و هم به انتخاب و تصمیم‌گیری خودمدیر. درباره موضوع نخست می‌فرماید که «وکارشان را به مشورت یکدیگر انجام دهند»<sup>۱۳</sup> و درباره موضوع دوم می‌فرماید:

«ای رسول گرامی بامؤمنان به مشورت پرداز و آنگاه که تصمیم‌گرفتی باتکیه بر عنایات الهی، کار را آغاز کن»<sup>۱۴</sup>. پیامبر گرامی نیز درباره مشاوره چنین می‌فرماید:

«در موردی که چهره کار برای کسی روشن نیست باید مشورت کرد. هیچکس

در موردی مشورت نمی‌کند، مگر اینکه به خیر و صلاح کاری می‌برد»<sup>۱۵</sup>.

امیر مؤمنان حضرت علی (ع) نیز در این باره می‌فرمایند:

- ۱- «آن کسی که بابرگان مشورت کند، از عقل و خرد آنان بهره می‌گیرد»<sup>۱۶</sup>.
  - ۲- «مشورت کردن، نوعی رهیابی است و آن کسی که استبداد کند و به عقل خویش اکتفا ورزد، دچار خطر می‌شود»<sup>۱۷</sup>.
  - ۳- «از حق‌گویی و مشورت به عدل خودداری نکنید»<sup>۱۸</sup>.
- همچنین باز هم قرآن می‌فرماید:

- ۱- ای پیامبر با آن رحمتی که خداوند به تو عنایت کرد، برایشان نرم شدی و اگر خشن و سخت دل بودی بدون شک از پیرامونت پراکنده می‌شدند، پس، از خطای آنان چشم‌پوش و برای آنان آموزش بخواه و در کارها مشورت کن، آنگاه چون عزم کردی بر خدا توکل کن، زیرا بی‌گمان خدا توکل‌کنندگان را دوست می‌دارد<sup>۱۹</sup>.
  - ۲- آنان که امر خدا را اجابت و اطاعت کردند و نماز پدا داشته و کارشان را به مشورت یکدیگر انجام دهند و از آنچه روزی آنها کردیم انفاق می‌کنند<sup>۲۰</sup>.
- موارد فوق بیانگر این مطلب است که حتی خداوند به پیامبران خودنیز - با همه علم و آگاهی - توصیه فرموده است تا در همه امور مشاوره نمایند، زیرا رهبران هر قدر هم دارای اطلاعات وسیع باشند، بر همه ابعاد یک رویداد یا مسأله احاطه ندارند و نیازمند اطلاعات دیگران هستند. به علاوه کسانی که در مسأله‌ای اظهار نظر می‌کنند و در تصمیم‌گیری مشارکت دارند نسبت به اجرای تصمیم اتخاذ شده نیز احساس مسؤولیت می‌کنند و برای اجرای مؤثر آن آماده خواهند بود.

### مروری بر تحقیقات انجام شده

صاحب‌نظران و نظریه پردازان سرشناسی چون آرجیریس و بتیس استدلال و اظهار کرده‌اند که برای دستیابی به تعهد کارکنان در امور محوله، خشنودی و رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری امری ضروری و بنیادی است. بررسی‌هایی نیز که درباره سبک مدیریت ژاپنی (نظریه Z) اوچی (William Ouchi)

صورت گرفته است به مشارکت جایگاهی شایسته می بخشد ولی اینکه این نظرها درباره مشارکت تاچه حد باتنایج پژوهشهای گسترده‌ای که ازسوی پژوهشگران به دست آمده مطابقت دارد موضوعی است که اکنون به آن پرداخته می شود:

شواهد علمی مربوط به روابط مثبت میان شیوه تصمیم‌گیری مشارکتی وبازده‌هایی چون باروری، انگیزش و خشنودی زیردستان، نتایج گوناگونی را اعلام می‌دارند. میلرومانگ (۱۹۸۶) از رابطه بسیار مثبت میان مشارکت در تصمیم‌گیری و خشنودی کارکنان (ضریب همبستگی ۰/۳۴) و از همبستگی اندک اما معنی‌دار میان مشارکت در تصمیم‌گیری و عملکرد کارکنان (ضریب همبستگی ۰/۱۵) خبر می‌دهند. درعین حال، نتایج پژوهش چند تحلیلی واگزودونینگ (۱۹۸۷) نشان می‌دهند که روابط مثبت میان مشارکت- بازده می‌تواند به مقدار زیاد به علت مسائل روش شناختی از جمله استفاده از همبستگی‌های Percept-percept، یعنی همبستگی به دست آمده از فرد یکسان با پرسشنامه یکسان و در زمان یکسان باشد تا به علت همبستگی‌های مبتنی بر منابع چندگانه و تفاوت‌های مربوط به تیپهای آزمودنیهای مختلف، مثل دانشجویان در برابر کارگران. شوویگر ولینا (۱۹۸۶) در بررسی مطالعات آزمایشگاهی و میدانی مربوط به مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری (PDM) به این نتیجه‌گیری رسیدند که متغیرهای زمینه‌ای در تغییر رابطه میان PDM و عملکرد مهم هستند و هیچ درجه‌ای از مشارکت از سبک مستبدانه تا کاملاً مشارکتی را نمی‌توان به طور اثر بخش برای همه زیردستان و در همه شرایط تجویز کرد.

البته این مطلبی است که نظریه‌های اقتضایی مانند نظریه وروم ویتون (۱۹۷۳) از خیلی پیش‌بدان اشاره کرده‌اند. برای برخی از دانشمندان روان‌شناسی سازمانی، تأثیرات گوناگون PDM بویژه بر مسائلی که به فراتر از خشنودی زیردستان مربوط است، دلیل خوبی برای مسأله مشارکت یا حداقل ملاحظه آن به عنوان یکی از انواع مداخله‌های احتمالی سازمانی است، که به باروری و بهره‌دهی سازمانی مربوط است. نزد برخی دیگر از روان‌شناسان سازمانی، مشارکت از لحاظ کامیابی نیازهای روان‌شناختی انسانها و ارتقای سلامتی کارکنان ارزش دارد، چه باروری و بهره‌دهی را افزایش دهد یا ندهد باید

اعمال آن را در سازمانها تشویق کرد. به اعتقاد ساشکین (۱۹۸۴)، غیر مشارکتی بودن سبک تصمیم‌گیری می‌تواند از لحاظ روان شناختی و فیزیولوژیکی آسیب‌رسان باشد و چون مشارکت می‌تواند باروری را افزایش دهد، یا حداقل آن را کاهش ندهد، لذا مشارکت در تصمیم‌گیری نوعی الزام اخلاقی است.<sup>۲۱</sup>

بنابراین اگر به زعم هنری میتزبرگ یکی از مهارت‌های ضروری مدیریت راه‌پیمایی در برانگیختن زیردستان<sup>۲۲</sup> در نظر بگیریم در این صورت حق اظهار نظر برای زیردستان یکی از روش‌های برانگیختن زیردستان می‌باشد که فایده منتج از آن نصیب مدیریت نیز می‌شود. به این صورت که یک مدیر کارآمد هر چند که ایده و نظر خود را با اطمینان تمام ابراز می‌دارد ولیکن دیگران رانیز و امی دارد تا اظهار نظر کنند و چون او عمل نمایند. چرا که بیان و طرح نظریات و دیدگاه‌های مختلف از سوی افراد گروه، زمینه عرضه راه‌حلهای متفاوتی را فراهم می‌آورد و این نیز به نوبه خود امکان ایجاد یک «انسجام نظری» را در بین جمع نسبت به تصمیم‌های متخذه، فراهم می‌آورد. ضمن اینکه همه می‌دانیم که حل هر مشکلی متضمن نوعی احتمال خطر است ولی با دادن چنین حق و فرصتی به افراد گروه از سوی مدیر، زمینه تبادل آرا و نظریات فراهم آمده، میزان این خطر را به حداقل ممکن می‌رساند.<sup>۲۳</sup>

هیگس و گولت اشاره می‌کنند، «مدیریت یا تصمیم‌گیری مشارکتی که در آن کارکنان با سرپرستان مشورت می‌کنند و بر روی تصمیماتی که راجع به آنان است نفوذ می‌کنند سومین عنصر از تئوری نئوکلاسیک است. تأکید فزاینده به فرد و گروه‌های کار، ضرورت مدیریت مشارکتی را الزام آور می‌سازد. مایو می‌گوید؛ قبل از هر تغییر برنامه‌ای، گروه باید مورد مشورت قرار گیرد و پس از شنیدن نظرات آنان، بحث و بررسی آزاد آغاز شود. اگرگاهی به آنان فرصت اعتراض و تردید نسبت به یک نظریه داده شود، بدون شک گروه حس مشارکت جویانه را دامن خواهد زد»<sup>۲۴</sup>.

گواهیه‌های پنجاه سال کنش پژوهشی آشکارا و پیوسته و بانیرومندی اثربخشی مدیریت مشارکت جویان را نشان می‌دهد. از بررسی‌های هاثورن در دهه ۱۹۳۰ تا کارهای «کرت لوین» و همکارانش در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ در شرکت هاروود و سپس در

دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ در شعبه تازه خریداری شده «ولدون» تاکارهای مارک فروهمان در شرکت «آر.جی.باری» در دهه ۱۹۷۰ و در شرکت کیتلی انیترومترز در دهه ۱۹۸۰، مامی توانیم طرح والگویی یکدست وسازگار از فراگیری سازمانی مؤثر و کارساز را از مدیریت مشارکت جو آشکار سازیم»<sup>۲۵</sup>.

پژوهش تازه سوزان جکسون نیز چیزی را که شاید آشکار و روشن باشد، تأکید می‌کند: «مشارکت در تصمیم‌گیری به افزایش احساسهای نفوذ و استقلال عمل در میان کارکنان می‌انجامد، در همان حال بر رفتارهای مربوط به بهتر کردن کارکرد مانند غیبت از سرکار و رها کردن کار، اثرهای مثبت غیرمستقیم دارد»<sup>۲۶</sup>.

پژوهشگران از مدت‌ها پیش براهمیت درجه آزادی و اختیار رهبر و فرودستان در تصمیم‌گیری و ارتباط آن با موقعیت تأکید کرده بودند. تنن بوم و اشمیت (۱۹۵۸) هفت وضعیت را بر پیوستاری (پیوستار صفحه بعد) نشان دادند. این وضعیت‌ها عدم دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری (اتخاذ تصمیم توسط مدیر) تا واگذاری همه اختیار به ایشان (اتخاذ تصمیم توسط فرودستان) را دربر می‌گرفت. لیکن در الگوی ایشان مکانیزمی برای انتخاب روش مطلوب تصمیم‌گیری ارائه نشده بود<sup>۲۷</sup>. وروم ویتون با استفاده از الگوی تنن بوم و اشمیت و توسعه آن، راه‌حلهایی برای تعیین روش تصمیم‌گیری در هر موقعیت تدوین نمودند. این الگو پنج سبک یا روش را در نظر می‌گیرد:

۲- سبک آمرانی (AII, AI)

۲- سبک مشارکتی (CII, CI)

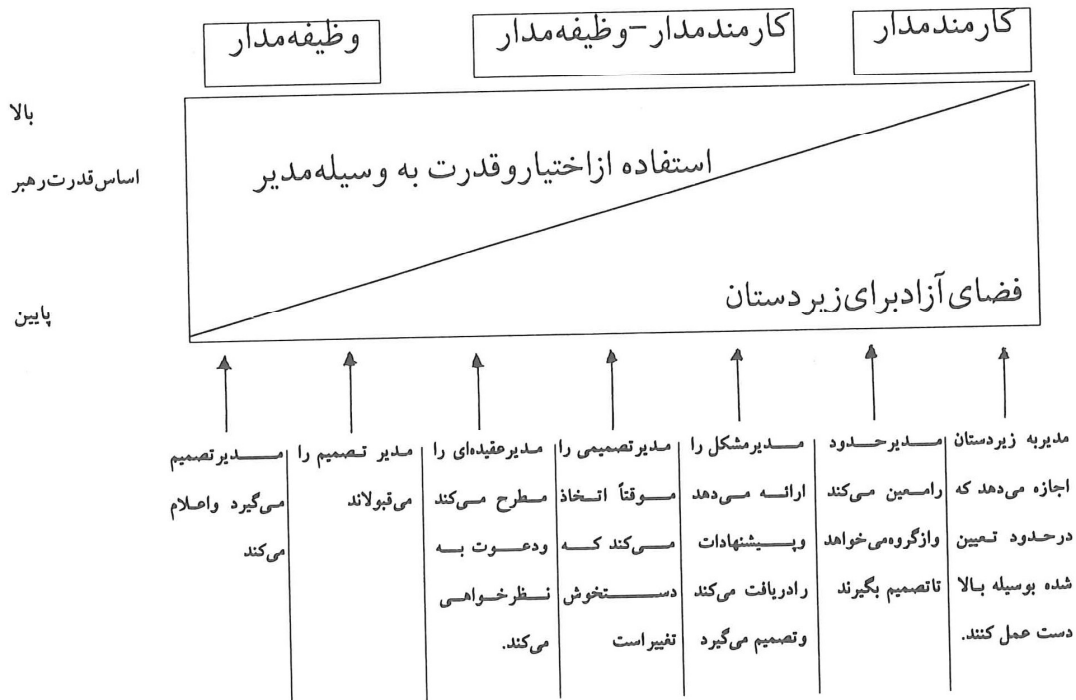
- یک سبک گروهی (G)

تعریف هر یک از سبکهای ارائه شده توسط وروم ویتون به اختصار چنین است:

AI: مدیر با استفاده از اطلاعاتی که در دست دارد در زمان تصمیم‌رأسأ مسأله را حل

می‌کند یا تصمیم می‌گیرد.

### الگوی تصمیم‌گیری تنن بوم و اشمیت



AII: مدیر اطلاعات لازم را از فرودستان کسب می‌کند، سپس خود رأساً تصمیم می‌گیرد. مدیر در اینکه به فرودستان اطلاع دهد اطلاعات را برای چه می‌خواهد مختار است. نقش فرودستان فقط تهیه اطلاعات است و دخالتی در ابداع راه حل و ارزیابی آن نخواهند داشت.

CI: مدیر مسأله را با فرودستان مربوط، به طور انفرادی در میان می‌گذارد، عقیده و پیشنهاد آنها را می‌گیرد بدون اینکه آنها را به صورت گروهی در این کار دخالت دهد. سپس با در نظر گرفتن یا بدون در نظر گرفتن تأثیر فرودستان رأساً تصمیم می‌گیرد.

CII: مدیر مسأله را با فرودستان در میان می‌گذارد و نظر و پیشنهاد جمعی آنها را طلب می‌کند. سپس با در نظر گرفتن یا بدون در نظر گرفتن تأثیر آنها، رأساً تصمیم می‌گیرد.

G: مدیر مسأله را با زیردستان به صورت گروهی در میان می‌گذارد و همراه آنان راه‌حلهایی را ابداع و ارزیابی می‌کند تا با گروه به هم‌رایی برسند<sup>۲۸</sup>. نقش مدیر بیشتر نقش رئیس



جلسه است. مدیر سعی نمی‌کند راه‌حل خود را بقبولاند و آماده است که راه‌حل مورد نظر گروه را بپذیرد و اجرا کند (وروم ویتون ۱۹۷۳، ص ۱۳)<sup>۲۹</sup>

نتیجه‌گیری درباره‌ی اثربخشی کلی مشارکت در تصمیم‌گیری باتوجه به بررسیها و نظرات پیشگفته چنین است که مشارکت همواره و به طور پیوسته این اثر را ندارد، در برخی از حالتها، در عمل کمتر از نبودن مشارکت کارساز است. اگر مشارکت تنها در برخی از موقعیتها کاربرد دارد، بهتر آنست که این موقعیتها مورد بررسی قرارگیرد. تجربه مدیریت و نوشته‌های علمی نشان داده است که مشارکت درحالیکه می‌تواند به درگیری بیشتر و تصمیم‌گیری بهتر بینجامد، ولی به ضرورت چنین کاری را نمی‌کند. مشارکت سودمند تنها در برخی از موقعیتهاست. ضرورت کلیدی یکی آن است که کارمند از بلوغ و کاردانی ویژه‌ای برخوردار باشد تا آن را به فرآیند تصمیم‌گیری وارد سازد و دیگری به موقعیت تصمیم‌گیری بستگی دارد زیرا برای تصمیم‌گیری در سازمانهای بحرانی نمی‌توان از نوع مشارکت جو بهره‌برد. به هر صورت، در مؤسسات آموزش عالی، مدیران باید بدانند چگونه مدیریت مشارکت جو را باتوجه به موقعیت سازمانی و بلوغ کارکنان خود به نیکویی به کار گیرند و در همان حال نیز از حد و مرز آن به خوبی آگاه باشند. اینکه آیا مدیران باید اصول و رویه‌های مدیریت مشارکت جو یانه را به کارگیرند دراصل به این عامل بستگی دارد که چنان فضا و جو کاری طراحی و پیاده شده باشد که در آن مدیریت مشارکت جو و کارکنان رشد نموده و پرورده شوند. به هر حال، تصمیم‌گیری در مورد به کار بردن یا به کار نبردن مدیریت یا تصمیم‌گیری مشارکتی برپایه‌ی چیزی جز ارزشهای ما استوار است. در مدیریت هیچگونه نوشدارویی برای همه دردها وجود ندارد بلکه مدیریت خوب پیامد هوشمندی، تجربه و اندیشیدن روشن است و بآبهره‌گیری از نتایج پژوهشهای دقیق و کاربردی آسان و روان می‌گردد.

### مسأله مورد پژوهش

علاوه بر موارد اشاره شده در مقدمه درباره اهمیت تصمیم‌گیری در سازمانهای آموزشی، بخصوص دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، در شرح وظایف مندرج

در آیین‌نامه مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی مصوب ۷۰/۴/۱۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی، مواردی برای مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری مسائل دانشگاهی از قبیل: کسب نظر از آنان در تنظیم برنامه‌های آموزشی، اصلاح سرفصلها و تجدید نظر در عنوان دروس، تقاضای استخدام جدید، ارتقای اعضای هیأت علمی، بورسها و مأموریت‌های اعضای گروه، بررسی طرحهای تحقیقی و غیره پیش‌بینی شده است. و از آنجا که موضوع این پژوهش یکی از عناوین پژوهشی اعلام شده از سوی مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش عالی می‌باشد، اشاره به این نکته دارد که تاکنون پژوهشی در این زمینه انجام نشده است. بنابراین، از چگونگی و میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم‌گیری موارد مذکور و سایر موارد، اطلاع دقیقی نیز در دست نیست. بدین لحاظ، این پژوهش جهت بررسی میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم‌گیری مدیران بخشی از جامعه دانشگاهی کشور (دانشگاههای صنعتی شهر تهران) طراحی و اجرا شد که در دنباله مقاله، اهداف، فرایند و نتایج پژوهش به اختصار بیان می‌شود.

### هدفهای پژوهش

در پژوهش مذکور جهت رسیدن به تصویری از میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری دانشگاههای صنعتی شهر تهران، هدف کلی و هدفهای ویژه زیر در نظر بوده است:

هدف کلی: تعیین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم‌گیری دانشگاههای صنعتی شهر تهران بر اساس الگوی تنن بوم و اشمیت  
هدفهای ویژه:

۱- تعیین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم‌گیری مسایل آموزشی و درسی دانشگاه

۲- تعیین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم‌گیری مسایل پژوهشی دانشگاه

۳- تعیین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم‌گیری مسایل دانشجویی دانشگاه

۴- تعیین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم‌گیری مسایل اعضای هیأت علمی دانشگاه

در این راستا، پژوهش مذکور تلاش داشته است تا حتی الامکان میزان مشارکت اعضای هیأت علمی را در تصمیمات مربوط به تعیین صلاحیت علمی نامزدهای استخدام، ارتقای شغلی اعضای هیأت علمی، اصلاح سرفصلها و تجدیدنظر در عنوان و محتوای دروس، تدوین سیاستهای آموزشی و پژوهشی، تعیین ظرفیت پذیرش و... با توجه به الگوی تنن بوم و اشمیت، تعیین نماید.

در فصل اول گزارش پژوهش تمام واژه‌های مورد استفاده در تحقیق، مانند: میزان مشارکت (در الگوی تصمیم‌گیری تنن بوم و اشمیت)، تصمیم‌گیری، مدیریت، فرایند تصمیم‌گیری، مدیریت مشارکتی، مدیر یار رئیس دانشکده، اعضای هیأت علمی، تصمیمات فردی و گروهی و انگیزش تعریف شده است.

### روشهای پژوهش

برای دستیابی به هدفهای فوق؛ نوع پژوهش، جمعیت نمونه مورد مطالعه، وسیله جمع‌آوری اطلاعات و روش آماری مورد استفاده در این پژوهش به شرح زیر می‌باشد:  
الف) نوع پژوهش:

پژوهش مذکور با توجه به ماهیت مسأله، هدفهای پژوهشی و نیز روشهای اجرایی آن از نوع توصیفی می‌باشد. بنابراین سعی می‌کند تا آنچه هست را بدون هیچگونه دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش دهد و نتایج عینی از موقعیت بگیرد.

ب) جمعیت و نمونه مورد مطالعه:

جامعه مورد نظر این پژوهش را اعضای هیأت علمی کلیه دانشگاههای صنعتی شهر تهران (دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، دانشگاه علم و صنعت ایران و دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی) تشکیل می‌دهند و براساس آمار ارائه شده

در سال تحصیلی ۷۰-۱۳۶۹ دارای ویژگیهای مندرج در جدول بعد از نظر تعداد دانشکده و تعداد اعضای هیأت علمی بوده است که تعداد نمونه‌های پژوهش نیز در آن قابل ملاحظه است.

ردیف	نام دانشگاه	تعداد دانشکده	تعداد کادر هیأت علمی (نفر)	تعداد نمونه
۱	دانشگاه صنعتی شریف	۱۰	۴۲۸	۴۳
۲	دانشگاه صنعتی امیرکبیر	۱۴	۴۲۳	۴۳
۳	دانشگاه علم و صنعت ایران	۱۰	۳۷۵	۳۸
۴	دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی	۴	۲۵۸	۲۶
جمع کل		۳۸	۱۴۸۴	۱۵۰

تعداد دانشکده‌ها و اعضای هیأت علمی دانشگاههای صنعتی شهر تهران در سال تحصیلی ۷۰-۶۹

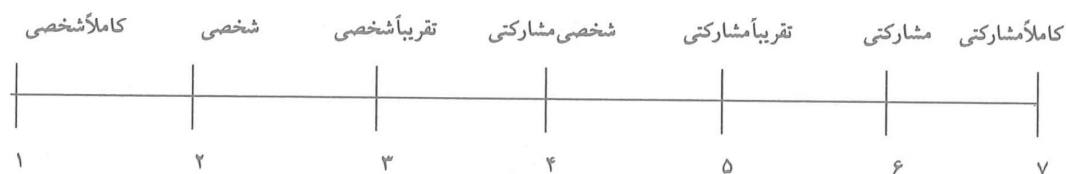
از آنجاکه گاهی بهتراست جامعه را به گروههای همگن تقسیم نمود تا نمونه‌ای که معرف دقیقتر جامعه است انتخاب شود، نمونه مورد پژوهش نیز با داشتن طبقات همگن (دانشگاه/دانشکده) در جامعه مورد پژوهش با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. در این نمونه برداری ابتدا کل جامعه با توجه به تعداد اعضای هیأت علمی برحسب دانشگاههای مختلف و دانشکده‌های مربوطه تقسیم گردید و سپس نمونه‌های تصادفی ساده از هر طبقه (دانشکده) برحسب تعداد مشخص شده نمونه برای کل یک دانشگاه انتخاب و بین آنها پرسشنامه مورد نظر توزیع و جمع‌آوری شد. بدین ترتیب، ۱۵۰ نفر نمونه انتخاب گردیدند که حدود ۱۰ درصد از کادر هیأت علمی کل جامعه مورد پژوهش را تشکیل می‌دهند. البته این نکته قابل ذکر است چنانچه پرسشنامه‌ای در همان موقع توزیع توسط نمونه‌ها تکمیل نمی‌گردید با مراجعات بعدی نسبت به اخذ پرسشنامه، اقدام می‌شد و یا توسط نمونه‌ها از طریق پست برای محقق ارسال می‌گردید.

### ج) وسیله جمع آوری اطلاعات

وسيله جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای بامشخصات زیر بوده است:

برای تهیه پرسشنامه مذکور از روش مجموع نمرات<sup>۳۰</sup> که در سال ۱۹۳۲ توسط لیکرت<sup>۳۱</sup> ابداع و به مقیاس لیکرت<sup>۳۲</sup> مشهور است، استفاده گردید. برای رسیدن به سوالات پژوهشی در تهیه پرسشنامه کلیه موارد مورد نظر آیین‌نامه مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی مصوب ۷۰/۴/۱۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی (که ۱۷ پرسش یا گزاره را شامل می‌شود) و همچنین سایر موارد با نظرخواهی از صاحب نظران پیش‌بینی گردید که ۳۷ پرسش بسته را در نهایت شامل می‌شد. پرسشنامه مذکور شامل گزینه‌هایی مناسب بر اساس الگوی تصمیم‌گیری تنن بوم و اشمیت در یک طیف ۷ قسمتی می‌باشد که فراوانی نظرات نمونه‌ها را از تصمیم‌گیری کاملاً شخصی تا تصمیم‌گیری کاملاً مشارکتی می‌سنجد. ضمناً یک پرسش باز نیز جهت اظهار نظر نمونه‌ها در رابطه با سایر موارد مشارکت در پرسشنامه مذکور گنجانیده شده بود.

سپس، به منظور کاهش نواقص و رفع اشکالات احتمالی تا حد ممکن، پرسشنامه پس از تنظیم در سطح محدودی به طور آزمایشی اجرا گردید. پرسشنامه بدون نام بوده و علاوه بر مقدمه دارای راهنمایی جامع بوده است. نمره‌گذاری پاسخها یا گزینه‌ها در ۷ طیف بر اساس الگوی تنن بوم و اشمیت به گونه زیر بوده است.



### د) روش آماری

در تحلیل داده‌ها، پس از گردآوری و سازماندهی داده‌ها و رتبه‌بندی گزینه‌ها طبق مقیاس لیکرت، از فرمولهای آماری میانگین، انحراف معیار و آزمون مجذورکای

(chi square) چند نمونه‌ای برای تعیین میزان مشارکت، پراکندگیها و تعیین رابطه بین نوع دانشگاه و پاسخهای ارائه شده، استفاده گردید. کلیه محاسبات مذکور بوسیله برنامه‌ای که به زبان Basic از طریق Package qbasic نوشته و اجرا گردید، انجام گرفته است و نمودارهای ارائه شده در گزارش نیز بوسیله بسته نرم‌افزاری quattro pro ترسیم گردیده است.

### نتایج پژوهش

نتایج پژوهش به علت کثرت و تنوع اطلاعات و مقدور نبودن درج تمامی آن در چنین مقاله‌ای، به اختصار به شرح زیر بیان می‌گردد.

۱- در زمینه سؤال پژوهشی ۱ که میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم‌گیری مربوط به مسایل آموزشی و درسی را مورد بررسی قرار می‌دهد، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اعضای هیأت علمی دانشگاه صنعتی شریف با کسب میانگین  $5/30$  و انحراف معیار  $1/30$  دارای بیشترین میزان مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری مسایل آموزشی و درسی می‌باشند ضمن اینکه کمترین میزان پراکندگی پاسخها نیز متعلق به این دانشگاه می‌باشد. بنابراین، با توجه به الگوی تن‌بوم و اشمیت دارای فرایند تصمیم‌گیری تقریباً مشارکتی است که به طرف مشارکتی شدن تمایل نشان می‌دهد. دانشگاه صنعتی امیرکبیر نیز با داشتن میانگین کل  $5/18$  دارای فرایند تصمیم‌گیری تقریباً مشارکتی است که با توجه به انحراف معیار به دست آمده ( $1/59$ ) می‌توان گفت بین پاسخ دهندگان به کلیه پرسشهای ارائه شده تا حدودی توافق نظر وجود داشته است. دانشگاه علم و صنعت ایران نیز با کسب میانگین کل  $4/70$  از کلیه پرسشهای مربوطه دارای فرایند تصمیم‌گیری شخصی- مشارکتی است که به طرف تقریباً مشارکتی شدن تمایل نشان می‌دهد در ضمن با داشتن انحراف معیار  $1/49$  می‌توان گفت که پراکندگی پاسخهای ارائه شده خیلی زیاد نبوده است. اعضای هیأت علمی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی با کسب میانگین کل  $4/02$  دارای پایین‌ترین میزان مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری مسائل آموزشی و درسی می‌باشند و دارای فرایند تصمیم‌گیری

شخصی - مشارکتی بوده است ضمن اینکه بزرگترین انحراف معیار (۱/۷۵) نیز متعلق به این دانشگاه می باشد.

نتایج حاصل از آزمون مجذور کای در زمینه مذکور نشان می دهد که در پرسشهای ذیل رابطه معنی داری بین نوع دانشگاه و پاسخهای ارائه شده در مورد میزان مشارکت وجود داشته است بدین معنی که میزان مشارکت باتوجه به نوع دانشگاه متفاوت بوده است:

- طراحی دوره های آموزشی جدید (کاردانی، کارشناسی و...)

- تدوین برنامه ریزی آموزشی دانشکده

- تعیین نیاز دانشکده به امکانات آموزشی جدید

- تدوین برنامه های آموزشی کوتاه مدت

- زمان و نحوه برگزاری امتحانات

و در پرسشهای ذیل نیز رابطه معنی داری بین نوع دانشگاه و پاسخهای ارائه شده در مورد میزان مشارکت وجود نداشت بدین معنی که میزان مشارکت باتوجه به نوع دانشگاه تفاوتی نداشته است:

- تدوین برنامه ریزی درسی و زمانبندی دروس

- انتخاب مدیران گروهها

- تقسیم دروس هرترم

- ارزیابی از کیفیت دروس ارائه شده

۲- در زمینه سؤال پژوهشی ۲ که در آن میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم گیری مسائل پژوهشی بررسی شده است، یافته های پژوهشی حاکی از آن است که اعضای هیأت علمی دانشگاه صنعتی شریف با کسب میانگین ۴/۷۴ دارای بیشترین میزان مشارکت در فرایند تصمیم گیری مسایل پژوهشی بوده اند و این دانشگاه دارای فرایند تصمیم گیری شخصی - مشارکتی است که به طرف تقریباً مشارکتی شدن نیز تمایل نشان داده است. ضمناً انحراف معیار به دست آمده (۱/۹۱) نشان می دهد که توافق نظریین پاسخ دهندگان کم می باشد.

دانشگاه صنعتی امیرکبیر نیز با کسب میانگین کل ۴/۷۰ دارای فرایند تصمیم گیری

شخصی- مشارکتی است که به طرف تقریباً مشارکتی شدن تمایل نشان داده است ولی با داشتن کوچکترین انحراف معیار (۱/۳۷) نشان می‌دهد که دارای کمترین میزان پراکندگی بین پاسخهای ارائه شده و توافق نظر بیشتر در کلیه پرسشها نسبت به سایر دانشگاههاست. دانشگاه علم و صنعت ایران نیز با داشتن میانگین کل ۴/۶۲ دارای فرایند تصمیم‌گیری شخصی- مشارکتی است که به طرف مشارکتی شدن تمایل نشان داده است و با توجه به انحراف معیار به دست آمده (۱/۵۷) می‌توان گفت، بین پاسخ دهندگان تا حدودی توافق نظر وجود داشته است. دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی نیز با کسب پایین‌ترین میانگین کل (۳/۸۳) دارای فرایند تصمیم‌گیری تقریباً شخصی است که به طرف شخصی- مشارکتی شدن تمایل نشان می‌دهد و با توجه به انحراف معیار کسب شده (۱/۸۳) می‌توان گفت، بین پاسخ دهندگان توافق نظر کمی وجود داشته است.

نتایج حاصل از آزمون مجذور کای در زمینه مذکور نشان می‌دهد که در پرسشهای ذیل رابطه معنی‌داری بین نوع دانشگاه و پاسخهای ارائه شده در مورد میزان مشارکت وجود داشته است بدین معنی که میزان مشارکت با توجه به نوع دانشگاه متفاوت بوده است:

- تدوین سیاستهای پژوهشی
- همکاری با مؤسسات پژوهشی داخل و خارج کشور
- برگزاری سمینارهای پژوهشی
- تعیین نیاز مربوط به امکانات پژوهشی جدید
- در پرسشهای ذیل نیز رابطه معنی‌داری بین نوع دانشگاه و پاسخهای ارائه شده در مورد میزان مشارکت وجود نداشت. بدین معنی که میزان مشارکت با توجه به نوع دانشگاه تفاوتی نداشته است:

- شرکت استادان در اجرای پروژه‌های تحقیقاتی
- ارزیابی طرحهای پژوهشی رسیده
- تدوین برنامه‌های پژوهشی کوتاه مدت
- نظارت بر طرحهای پژوهشی دانشکده/ دانشگاه

۳- در زمینه سؤال پژوهشی ۳ که در آن میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند



تصمیم‌گیری مسایل دانشجویی بررسی شده است، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اعضای هیأت علمی دانشگاه صنعتی شریف باکسب میانگین کل (۵/۳۳) دارای بیشترین میزان مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری مربوط به مسایل دانشجویی است. بنابراین، باتوجه به الگوی تنن بوم واشمیت دانشگاه مذکور دارای فرایند تصمیم‌گیری تقریباً مشارکتی است و باتوجه به انحراف معیار به دست آمده (۱/۷۱) می‌توان گفت توافق نظر زیادی بین پاسخ دهندگان وجود نداشته است. دانشگاه صنعتی امیرکبیر نیز با داشتن میانگین کل ۵/۲۲ دارای فرایند تصمیم‌گیری تقریباً مشارکتی است در ضمن بزرگترین انحراف معیار (۲/۰۶) متعلق به این دانشگاه است که این نکته نشان‌دهنده میزان پراکندگی زیاد بین پاسخهای ارائه شده است که بیش از سایر دانشگاههای مورد مطالعه می‌باشد. دانشگاه علم و صنعت ایران نیز با داشتن میانگین ۴/۶۱ دارای فرایند تصمیم‌گیری شخصی-مشارکتی است ولی تمایل به طرف تقریباً مشارکتی شدن نیز نشان داده است. در ضمن کوچکترین انحراف معیار در زمینه مذکور (۱/۶۳) متعلق به این دانشگاه می‌باشد و این نکته نشان می‌دهد که بین پاسخ دهندگان (نسبت به سایر دانشگاهها) توافق نظر بیشتری وجود داشته است. دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی نیز با داشتن پایین‌ترین میانگین ۴/۱۰ دارای کمترین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در مسایل دانشجویی است و دارای فرایند تصمیم‌گیری شخصی-مشارکتی است و باتوجه به انحراف معیار به دست آمده می‌توان گفت، توافق نظر بین پاسخ دهندگان به پرسشهای مربوطه زیاد نبوده است. نتایج حاصل از آزمون مجذورکای در زمینه مذکور نشان می‌دهد که در پرسشهای زیر رابطه معنی داری بین نوع دانشگاه و پاسخهای ارائه شده وجود داشته است. بدین معنی که میزان مشارکت باتوجه به نوع دانشگاه متفاوت بوده است:

- پذیرش دانشجویان میهمان

- تعیین شرایط پذیرش و ظرفیت دانشجو برای سال جدید تحصیلی

- تعیین گرایش تحصیلی دانشجویان

- تعیین ساعات راهنمایی دانشجویان

در پرسشهای زیر نیز رابطه معنی‌داری بین نوع دانشگاه و پاسخهای ارائه شده در مورد میزان مشارکت وجود نداشت. بدین معنی که میزان مشارکت باتوجه به نوع دانشگاه تفاوتی ندارد:

- پذیرش دانشجویان انتقالی

- تعیین کمبود واحدهای درسی دانشجویان انتقالی و میهمان

- وضعیت تحصیلی دانشجویان

۴- در زمینه سؤال پژوهشی ۴ که میزان مشارکت اعضای هیأت علمی را در فرایند تصمیم‌گیری مسایل اعضای هیأت علمی مورد بررسی قرار داده است، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اعضای هیأت علمی دانشگاه صنعتی شریف همچنان با کسب میانگین  $4/60$  دارای بیشترین میزان مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری مربوط به مسایل اعضای هیأت علمی است. بنابراین، باتوجه به الگوی تن‌بوم و اشمیت دارای فرایند تصمیم‌گیری شخصی- مشارکتی است ولی تمایل به تقریباً مشارکتی شدن نیز نشان می‌دهد. باتوجه به انحراف معیار به دست آمده ( $1/72$ ) می‌توان گفت که توافق نظر زیادی بین پاسخ‌دهندگان وجود نداشته است. دانشگاه صنعتی امیرکبیر نیز با داشتن میانگین کل  $4/58$  دارای فرایند تصمیم‌گیری شخصی- مشارکتی است که به طرف مشارکتی شدن تمایل نشان داده است. دانشگاه علم و صنعت ایران با داشتن میانگین کل  $4/18$  دارای فرایند تصمیم‌گیری شخصی- مشارکتی است. ضمن اینکه کوچکترین انحراف معیار نیز متعلق به این دانشگاه بوده است. بدین جهت، می‌توان گفت میزان پراکندگی پاسخها در این دانشگاه نسبت به سایر دانشگاههای مورد مطالعه کمتر بوده است. دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی نیز با داشتن پایین‌ترین میانگین کل  $3/20$  دارای فرایند تصمیم‌گیری تقریباً شخصی می‌باشد. نکته قابل ذکر این است که بزرگترین انحراف معیار در این زمینه به طور مشترک متعلق به دانشگاههای صنعتی امیرکبیر و خواجه نصیرالدین طوسی است. بدین لحاظ، می‌توان گفت میزان پراکندگی پاسخها در این دانشگاهها بیش از سایر دانشگاههای مورد مطالعه است. نتایج حاصل از آزمون مجذورکای در این سؤال پژوهشی نشان می‌دهد که در پرسشهای زیر رابطه معنی‌داری

بین نوع دانشگاه و پاسخهای ارائه شده وجود داشته است. بدین معنی که میزان مشارکت باتوجه به نوع دانشگاه تفاوت دارد:

- تعیین صلاحیت علمی نامزدهای استخدام
  - بورسها، مأموریتها و فرصتهای مطالعاتی اعضای هیأت علمی
  - ارتقای شغلی اعضای هیأت علمی
  - ارزیابی سالانه کارگروه آموزشی
  - تعیین نیاز دانشکده به اعضای هیأت علمی جدید
  - انتخاب اعضای هیأت علمی حق التدریسی
- در پرسشهای زیر نیز رابطه معنی داری بین نوع دانشگاه و پاسخهای ارائه شده در مورد میزان مشارکت وجود نداشت بدین معنی که میزان مشارکت باتوجه به نوع دانشگاه تفاوتی ندارد:

- تعیین ساعات تدریس و تحقیق اعضای هیأت علمی
  - بررسی طرحهای تحقیقاتی، تألیفاتی و ترجمه‌های اعضای هیأت علمی
  - تعیین توانهای خاص علمی، پژوهشی و اجرایی اعضای هیأت علمی
- ۵- باتوجه به میانگین کل هر دانشگاه، میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم‌گیری مدیران به تفکیک دانشگاهها به صورت زیر می‌باشد:

دانشگاه صنعتی شریف (۴/۹۹)	شخصی - مشارکتی - تقریباً مشارکتی
دانشگاه صنعتی امیرکبیر (۴/۹۲)	شخصی - مشارکتی - تقریباً مشارکتی
دانشگاه علم و صنعت ایران (۴/۴۸)	شخصی - مشارکتی - تقریباً مشارکتی
دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی (۳/۷۹)	شخصی - مشارکتی - تقریباً مشارکتی

۶- در نهایت، میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در فرایند تصمیم‌گیری مدیران دانشگاههای صنعتی شهر تهران (بر اساس الگوی تن بوم و اشمیت) با کسب میانگین کل ۴/۵۴ و انحراف معیار ۱/۷۱ به صورت زیر قابل تبیین می‌باشد:

سؤال پژوهشی	میانگین	انحراف - معیار
سؤال پژوهشی ۱	۴/۸۰	۱/۶۰
سؤال پژوهشی ۲	۴/۴۷	۱/۶۷
سؤال پژوهشی ۳	۴/۷۶	۱/۷۹
سؤال پژوهشی ۴	۴/۱۴	۱/۷۸
نتیجه‌نهایی	۴/۵۴	۱/۷۱

شخصی - مشارکتی: مدیریت دانشگاه‌های صنعتی تصمیمی را موقتاً در مورد مسأله‌ای (آموزشی، درسی - پژوهشی - دانشجویی - اعضای هیأت علمی) ارائه می‌دهند که دستخوش تغییر براساس اطلاعات کسب شده از اعضای هیأت علمی است.

تقریباً مشارکتی: مدیریت دانشگاه‌های صنعتی مسأله یا مشکل (آموزشی، درسی - پژوهشی - دانشجویی - اعضای هیأت علمی) را مطرح می‌کنند و از اعضای هیأت علمی نظرخواهی می‌کنند و پس از دریافت پیشنهادها و نظرها، تصمیم می‌گیرند.

۷- براساس یافته‌های پژوهشی، فهرستی از سایر موارد مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری مدیران دانشگاهها تنظیم شده است که از نکات قابل ملاحظه در این فهرست یکی این است که در اکثر دانشگاهها انتخاب مدیران گروهها - علی‌رغم وجود این مورد در پرسشهای بسته - مجدداً مورد تأکید قرار گرفته است. نکته بعدی این است که سه مورد مشارکت زیر در کلیه دانشگاههای مورد مطالعه به طور مشترک مورد تأکید می‌باشد:

الف) انتخاب رئیس دانشکده و سایر مدیران هیأت علمی دانشکده و دانشگاه

ب) نحوه ارتباط دانشگاه با صنعت

ج) مسائل اداری و مالی

فهرست مذکور به ترتیب شامل ۱۶ مورد زیر است:

- انتخاب رئیس دانشکده و سایر مدیریتهای دانشکده / دانشگاه
- مسایل اداری و مالی
- نحوه ارتباط دانشگاه با صنعت
- امور جاری دانشکده
- تعیین ضوابط ارزیابی کاراستادان
- نحوه اداری دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی (خصوصی یا دولتی بودن)
- نحوه تأمین امکانات کمک آموزشی
- بررسی میزان کارایی و بازده استادان در امور آموزشی
- تدوین برنامه بلندمدت برای دانشگاه
- تشکیل گروههای آموزشی و تخصصی
- چگونگی ارتقای کیفی آموزش در دانشکده / دانشگاه
- چگونگی جلب مشارکتهای بیشتر مؤسسات دولتی و غیردولتی برای تأمین هزینه‌های دانشکده / دانشگاه
- بررسی نحوه برخورد اعضای هیأت علمی با دانشجویان
- تدوین برنامه‌ریزی و سیاست کلی دوره‌های آموزش عالی
- ایجاد و نحوه برگزاری دوره‌های کوتاه مدت
- بررسی نظرات و مشکلات اعضای هیأت علمی

### ارزیابی یافته‌های پژوهش

در ارزیابی یافته‌های این پژوهش موارد زیر قابل ملاحظه‌اند:

- ۱- تفاوت و عدم تفاوت در میزان مشارکت دانشگاههای مورد مطالعه در برخی از پرسشهای سؤالات پژوهشی رامی توان (طبق ساختار تشکیلات دانشگاههای مورد مطالعه) ناشی از برخی از تشابهات و تفاوتهای ساختاری موجود در تشکیلات دانشگاههای صنعتی مذکور دانست.
- ۲- باتوجه به تاریخچه دانشگاههای مورد مطالعه این امکان نیز وجود دارد که بالابودن

ی‌پایین بودن میزان مشارکت در دانشگاه‌های مورد بررسی ناشی از قدمت و ی‌اجدید التأسیس بودن دانشگاه‌های مورد نظر باشد زیرا دانشگاه‌های علم و صنعت، امیرکبیر و صنعتی شریف دارای قدمت بیشتری نسبت به دانشگاه خواجه‌نصیرالدین طوسی هستند. بنابراین، فرصت بیشتری نیز برای انسجام و یکپارچگی و ی‌اجاد و تقویت فرهنگ مشارکت در دانشگاه‌های مربوطه نسبت به دانشگاه صنعتی خواجه‌نصیرالدین طوسی داشته‌اند.

۳- از آنجا که میزان انحراف معیار در کلیه پرسش‌های سؤالات پژوهشی و همچنین در تمامی دانشگاه‌های مورد مطالعه بالا بوده است و این مطلب باتوجه به ویژگی‌های جامعه مورد تحقیق، (مراجعه شود به سلسله گزارش‌های آماری مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)<sup>۳۳</sup> نشان می‌دهد که میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیران با عناوین دانشگاهی و مراتب علمی آنان بستگی دارد. لذا امکان این نکته وجود دارد که اعضای هیأت علمی با مراتب علمی بالاتر مشارکت بیشتری نسبت به اعضای هیأت علمی با مراتب علمی پایین‌تر در تصمیم‌گیری‌های مدیران داشته باشند.

۴- نتیجه بعدی درباره یافته‌های به دست آمده این است که در شرح وظایف گروه‌های آموزشی مندرج در آیین‌نامه مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ۱۷ مورد مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی پیش‌بینی شده است که ۵ مورد زیر بر اساس الگوی تنن بوم و اشمیت در سطح تقریباً مشارکتی (بامیانگین یا نمره ۵) قرار می‌گیرد:

- پذیرش دانشجویان انتقالی
- پذیرش دانشجویان میهمان
- تعیین ساعات تدریس و تحقیق اعضای هیأت علمی
- ارتقای شغلی اعضای هیأت علمی
- انتخاب مدیران گروه‌های آموزشی

و ۱۲ مورد زیر نیز در سطح کاملاً مشارکتی (بامیانگین یا نمره ۷) قرار می‌گیرد:

- تدوین برنامه ریزی درسی و زمانبندی دروس
- ارزیابی از کیفیت و کمیت دروس ارائه شده
- تعیین کمبود واحدهای درسی دانشجویان انتقالی و میهمان
- ارزیابی طرحهای پژوهشی رسیده
- بورس، مأموریتها و فرصتهای مطالعاتی اعضای هیأت علمی
- تعیین نیاز دانشکده به اعضای هیأت علمی جدید
- تدوین برنامه ریزی آموزشی دانشکده
- اصلاح سرفصلها و تجدید نظر دروس و محتوای دروس با توجه به آخرین پیشرفتهای
- ارزیابی سالانه کارگروه آموزشی
- تعیین صلاحیت علمی نامزدهای استخدام
- ارزیابی سالانه کار اعضای هیأت علمی
- نظارت بر طرحهای پژوهشی دانشکده/دانشگاه

ولی با توجه به یافته‌های پژوهش فقط دو مورد؛ تعیین ساعات تدریس و تحقیق اعضای هیأت علمی (میانگین دانشگاه صنعتی شریف) و ارتقای شغلی اعضای هیأت علمی (میانگین دانشگاه صنعتی امیرکبیر) مطابق با میزان مشارکت پیش‌بینی شده می‌باشد و سایر موارد مذکور در کلیه دانشگاهها به میانگین و سطح مشارکت پیش‌بینی شده نرسیده است و همچنین در کلیه مواردی که بایستی دانشگاههای صنعتی، میانگین ۷ (کاملاً مشارکتی توسط گروههای آموزشی) را کسب نمایند هیچیک از دانشگاههای مورد مطالعه نتوانستند میانگین مذکور را کسب نمایند.

و این نکته می‌تواند ناشی از عدم تطابق ساختار تشکیلاتی دانشگاههای مذکور با آیین‌نامه مدیریت دانشگاهها نیز باشد. بنابراین، میزان مشارکت در کلیه دانشگاههای مورد مطالعه مطابق با سطح مشارکت پیش‌بینی شده در آیین‌نامه مصوب مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی نبوده است.

۵- طبق فهرست سایر موارد مشارکت که حدود نیمی از نمونه‌ها (۵۴/۶ درصد) به آن

پاسخ داده‌اند می‌توان چنین نتیجه گرفت که اعضای هیأت علمی آمادگی لازم را برای مشارکت در سایر مسایل و تصمیم‌گیریهای دانشگاهی داشته و می‌خواهند در تصمیم‌گیریهایی که مستقیم و یا غیرمستقیم در فرایند کاری آنان تأثیرگذار است، مشارکت داشته باشند (مانند انتخاب رئیس دانشکده، نحوه ارتباط دانشگاه با صنعت، مسایل اداری و مالی و...) زیرا این قابلیت را در خود احساس کرده‌اند که می‌توانند و یا محق نیز هستند که در تصمیمات تخصصی، شغلی و سازمانی خود نقش مهمی را ایفا نمایند زیرا از بلوغ کافی جهت انجام این مشارکت برخوردارند. درخاتمه، به اختصار به چند نمونه از توصیه‌ها و پیشنهادهای منتج از پژوهش انجام شده اشاره می‌شود:

۱- از آنجا که اکثریت قریب به اتفاق نمونه‌های این پژوهش اطلاع کافی از کل وظایف پیش‌بینی شده در تشکیلات دانشگاههای مربوطه و موارد مشارکتی پیش‌بینی شده در آیین‌نامه‌های مدیریتی مؤسسات آموزش عالی نداشتند، توصیه می‌شود در این رابطه مدیریت دانشگاههای صنعتی نیز همانند اکثر سازمانها جهت افزایش آگاهی و کارایی کارکنان خود، دوره‌هایی توجیهی برای اعضای هیأت علمی پیش‌بینی و برگزار نمایند.

۲- با توجه به اینکه در آیین‌نامه مدیریت دانشگاهها، موارد مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری دانشگاههای مربوطه پیش‌بینی شده است ولی در تشکیلات دانشگاههای مذکور این موارد منعکس نشده است، لذا پیشنهاد می‌شود تشکیلات دانشگاههای صنعتی مورد بازنگری قرار گرفته و تغییرات لازم جهت عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و تفویض اختیارات لازم به دانشکده‌ها برای مشارکت بیشتر اعضای هیأت علمی، صورت گیرد.

۳- با توجه به برخی از داده‌های این پژوهش مانند فهرست سایر موارد مشارکت اعضای هیأت علمی، پیشنهاد می‌شود ساختار تشکیلاتی و آیین‌نامه مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، بویژه در مورد دانشگاههای صنعتی مورد پژوهش، جهت پیش‌بینی سایر موارد مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیریها مورد بازنگری



و تجدید نظر قرار گیرد.

۴- با توجه به نتایج این پژوهش و همچنین وظایف، اهداف و موقعیت مؤسسات آموزش عالی، پیشنهاد می شود طی یک بررسی جامع نظامهای مناسب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها طراحی و جهت افزایش کارایی این گونه مؤسسات به اجرا گذاشته شود.

۵- پس از انتخاب نظام مناسب جهت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها توصیه می شود در جهت ایجاد فرهنگ مشارکت در بین کارکنان و مدیران اقدامات لازم- مانند برگزاری سمینارها و دوره‌های توجیهی- صورت گیرد.

۶- با در نظر گرفتن نقش آموزش در بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران، توصیه می گردد دوره‌ها یا سمینارهای ویژه و آموزشهای تخصصی مدیریت مشارکتی برای مدیران مؤسسات آموزش عالی خاصه دانشگاههای صنعتی در نظر گرفته شود و در آن به مباحث مشارکت و رابطه آن با عملکرد، بهره‌وری و خشنودی کارکنان و همچنین موارد مشارکتی پیش‌بینی شده در تشکیلات و آیین‌نامه‌های مدیریتی جهت اعضای هیأت علمی، توجه بیشتری مبذول گردد.

## □ پانویسها

۱- سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی، چاپ چهارم (تهران: نشرنی، ۱۳۷۰)، ص ۲۵۰

2- participation in Decision-making.

۳- ادوین پ. هولاندر ولین آر. آفرمن، «قدرت و رهبری در سازمان» ترجمه جمشید کمائی و علی اکبر فرهنگی، دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، شماره ۱۴، پاییز ۱۳۷۰، ص ۴۴-۴۵.

۴- سید محمد میرکمالی، «فرایند تصمیم‌گیری در سازمانهای آموزشی»، مدیریت در آموزش و پرورش (سال اول، تابستان ۱۳۷۱، شماره ۲)، ص ۸.

- ۵- همان منبع، ص ۱۰
- ۶- محمدعلی طوسی، مشارکت (در مدیریت و مالکیت)، چاپ اول (مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰) ص ۱۲-۶
- ۷- هرولد کونتز؛ سیریل اودانل؛ هانیز و بهریخ، اصول مدیریت (جلد دوم)، ترجمه محمدعلی طوسی، سید امین الله علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، چاپ اول (مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰)، ص ۲۵۵
- ۸- اکبر شاه کرمی (مترجم)، «مدیر و تفویض اختیار»، تدبیر (سال سوم، مهر ماه ۷۱، شماره ۲۶)، ص ۴۵
- ۹- سید محمد میرکمالی، «فرایند تصمیم‌گیری در سازمانهای آموزشی»، مدیریت در آموزش و پرورش، ص ۸
- 10- Larry B.Meares, "What good Leaders Do ", *Personnel*, (september 1988), P.49.
- ۱۱- چارلز سی. گیبونز، «ویژگیهای مدیر رشد یافته»، ترجمه سهراب خلیلی، تدبیر (سازمان مدیریت صنعتی، سال اول - بهمن ۱۳۶۹، شماره ۹)، ص ۸
- ۱۲- جعفر سبحانی، «ویژگیهای عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام»، مدیریت دولتی (مرکز آموزش مدیریت دولتی، دوره جدید، پاییز ۱۳۷۱، شماره ۱۸)، ص ۲۲
- ۱۳- وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ، آیه ۳۷
- ۱۴- آل عمران، آیه ۱۵۲
- ۱۵- مجمع البیان، ج ۵، ذیل آیه ۳۶، سوره شوری
- ۱۶- نهج البلاغه، بخش حکم، شماره ۱۶۳
- ۱۷- نهج البلاغه، بخش حکم، شماره ۲۹
- ۱۸- نهج البلاغه، خطابه ۲۰۷
- ۱۹- «فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفَ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» آل عمران، آیه ۱۵۹

۲۰- «وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ» شوری،

آیه ۳۷

۲۱- ادوین پ. هولاندر ولین آر. آفرمن، «قدرت ورهبری در سازمان»، ترجمه جمشیدکمانی و

علی اکبرفرهنگی، دانش مدیریت، ص ص ۴۴-۴۵

۲۲- هنری میتزبرگ، «وظیفه مدیر، افسانه و حقیقت»، کوتاه شده و برگردان محمدعلی

طوسی، تدبیر، (سازمان مدیریت صنعتی، سال اول، آذر ۱۳۶۹، شماره ۷)، ص ۱۳

۲۳- اصغرافتخاری (مترجم)، «جنبه‌های ششگانه مدیریت کارآمد»، تدبیر، (سازمان مدیریت

صنعتی، سال چهارم، مرداد ۱۳۷۲، شماره ۳۴)، ص ۳۴

۲۴- هربرت جی. هیکس و سی ری. گرلت، تئوریهای سازمان و مدیریت (جلد اول)، ترجمه

ونگارش مهندس گوئل کهن، چاپ ششم (مؤسسه اطلاعات، تهران ۱۳۷۲)، ص ۱۸۶

۲۵- محمدعلی طوسی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، چاپ اول (مرکز آموزش مدیریت

دولتی، ۱۳۷۰)، ص ص ۹۰-۹۱

۲۶- همان منبع، ص ۱۰۱

۲۷- سهراب خلیلی شورینی، تئوریهای رهبری سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران،

چاپ اول (انتشارات قائم، ۱۳۷۳)، ص ۷۸

28- R.Tannenbaum and W.H. Schmidt, "How to Choose a leadership pattern",  
*Harvard business Review*, May\_June 1973, P. 164.

۲۹- سهراب خلیلی شورینی، تئوریهای رهبری سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران، ص

ص ۷۸-۷۹

30- Summated Rating

31- R.A. Likert

32- Likert Scale

۳۳- گروه پژوهشهای آماری مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، «بررسی وضع

موجود اعضای هیأت علمی مؤسسات آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش

عالی در سال ۱۳۷۱»، سلسله گزارشهای آماری (نشریه شماره ۱۲، آذرماه ۷۲)، ص ص ۶۰-۶۲