

بسم الله الرحمن الرحيم

**بررسی میزان مشارکت اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز  
در تصمیم گیریهای مدیریتی**

بوسیله‌ی:  
فرشته مصطفوی

۱۳۸۲ / ۷ / ۱۰

پایان نامه

ارائه شده به معاونت تحصیلات تکمیلی به عنوان بخشی از  
فعالیت‌های تحصیلی لازم برای اخذ درجه کارشناسی ارشد

در رشته‌ی:

مدیریت آموزشی

از

دانشگاه شیراز

شیراز

جمهوری اسلامی ایران

مقرن اطلاع‌رسانی در آن علمی ایران  
تسبیح مدرک

ارزیابی و تصویب شده توسط کمیته پایان نامه با درجه : **عالی**

امضاء اعضای کمیته پایان نامه :

..... دکتر پرویز ساکتی ، استادیار بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی (رئیس کمیته)

..... دکتر اکبر مسعودی ، استادیار بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی

..... دکتر جعفر جهانی ، استادیار بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی

اسفندماه ۱۳۸۱

۴۸۵۴۵

..... و دوستی را به طلب هیچ مقصود نخواهید مگر اعتلای روح

### تقدیم به :

یگانه دوست که بلندای یاد و نام مقدّسش، قله آرامشم و  
روشنگر راهم بوده است

پدر و مادر مهربانم

همسر عزیزم، همقدم من در تمامی لحظات

و

گل‌های معطر و صبور باغ زندگیم، شبنم و شیوا

۵۸۵۹۵

## سپاسگزاری

با سپاس و شکر به درگاه خداوند، امتنان قلبی خود را به استادان والا مقام خود ابراز می دارم . جناب آقای دکتر پرویز ساکتی که در مقام استاد راهنما فاضلانه و در کمال صبر و حوصله در تکمیل این پروژه مرا یاری نمودند ، جناب آقای دکتر اکبر مسعودی که در محضر ایشان گلهای خوشبوی معرفت و خرد را بوییدم و جناب آقای دکتر جعفر جهانی استاد عالم و دوست مهربانی که دلسوزانه مرا یاری نمودند .

زحمات دیگر اساتید عالیقدر، آقای دکتر محسن خادمی و آقای دکتر اصغر رضویه رانیز ارج می نهیم، همچنین از کلیه دوستان گرامی و خانم حسنی عزیز به خاطر کمکهای بی شائبه شان صمیمانه قدر دانی می نمایم .

## فهرست مطالب

| صفحه   | عنوان       |
|--------|-------------|
| د..... | چکیده       |
| و..... | فهرست مطالب |
| ط..... | فهرست اشکال |
| ی..... | فهرست جداول |

### فصل اول: کلیات

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| ۲..... | ۱-۱- مقدمه                        |
| ۳..... | ۱-۲- بیان مسأله                   |
| ۴..... | ۱-۳- اهمیت مسأله                  |
| ۶..... | ۱-۴- اهداف پژوهش                  |
| ۷..... | ۱-۵- تعاریف نظری و واژه های تحقیق |
| ۷..... | ۱-۶- سؤالات تحقیق                 |

### فصل دوم: بررسی مطالعات و تحقیقات پیشین

|         |   |
|---------|---|
| ۱۰..... | ۲-۱- مقدمه                                    |
| ۱۰..... | ۲-۲- مبانی نظری تصمیم گیری                    |
| ۱۰..... | ۲-۲-۱- تصمیم گیری                             |
| ۱۱..... | ۲-۲-۲- ماهیت تصمیم گیری                       |
| ۱۱..... | ۲-۲-۳- فرایند تصمیم گیری                      |
| ۱۴..... | ۲-۲-۴- انواع تصمیم گیری                       |
| ۱۶..... | ۲-۲-۵- تصمیم گیری فردی و تصمیم گیری گروهی     |
| ۱۷..... | ۲-۲-۶- الگوهای تصمیم گیری در سازمانهای آموزشی |
| ۲۰..... | ۲-۳- مبانی نظری مشارکت                        |

|    |  |
|----|--|
| ۲۰ | ۲-۳-۱-تعریف مشارکت                       |
| ۲۰ | ۲-۳-۲-مشارکت در تصمیم گیری               |
| ۲۲ | ۲-۳-۳-مزایای مدیریت مشارکتی              |
| ۲۵ | ۲-۳-۴-موانع و محدودیت های مدیریت مشارکتی |
| ۲۸ | ۲-۴-ارائه الگوی نظری تحقیق               |
| ۲۹ | ۲-۴-۱-نظریه صفت رهبری                    |
| ۲۹ | ۲-۴-۲-نظریه های رفتار رهبری              |
| ۲۹ | ۲-۴-۲-۱-نظریه X و Y                      |
| ۳۰ | ۲-۴-۲-۲-مطالعات دانشگاهی ایالتی اوهایو   |
| ۳۱ | ۲-۴-۲-۳-مطالعات دانشگاه میشیگان          |
| ۳۲ | ۲-۴-۲-۴-شبکه مدیریت                      |
| ۳۳ | ۲-۴-۳-الگوهای رهبری مبتنی بر موقعیت      |
| ۳۳ | ۲-۴-۳-۱-الگوی اقتضایی کار آمدی رهبر      |
| ۳۴ | ۲-۴-۳-۲-الگوی پیوستار رهبری              |
| ۳۵ | ۲-۴-۳-۳-الگوی مسیر - هدف                 |
| ۳۶ | ۲-۴-۳-۴-الگوی رهبری هنجاری               |
| ۳۷ | ۲-۴-۳-۵-الگوی شبکه مدیریت سه بعدی        |
| ۳۹ | ۲-۴-۳-۶-نظریه جانشینهای رهبری            |
| ۴۰ | ۲-۵-تحقیقات پیشین                        |
| ۴۰ | ۲-۵-۱-تحقیقات انجام شده در خارج از کشور  |
| ۴۵ | ۲-۵-۲-تحقیقات انجام شده در ایران         |
| ۴۷ | ۲-۶-ارائه الگوی نظری تحقیق               |

### فصل سوم : روش تحقیق

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| ۴۹ | ۳-۱-جامعه آماری                    |
| ۵۰ | ۳-۲-نمونه آماری                    |
| ۵۱ | ۳-۳-ابزار جمع آوری اطلاعات         |
| ۵۲ | ۳-۴-روایی مقیاس                    |
| ۵۳ | ۳-۵-پایایی مقیاس                   |
| ۵۳ | ۳-۶-روش جمع آوری اطلاعات           |
| ۵۴ | ۳-۷-روشهای آماری                   |
| ۵۴ | ۳-۸-تعاریف عملیاتی متغیر های تحقیق |

## فصل چهارم: یافته های تحقیق

- ۴-۱-مقدمه.....۵۷
- ۴-۱-۲-تجزیه و تحلیل آماری نتایج.....۵۷

## فصل پنجم: بحث نتایج

- ۵-۱-مقدمه.....۶۹
- ۵-۲-نتایج پژوهش.....۶۹
- ۵-۳-خلاصه و نتیجه گیری.....۷۶
- ۵-۴-محدودیتها.....۷۸
- ۵-۵-پیشنهادات کاربردی.....۷۹
- ۵-۶-پیشنهادات تحقیق.....۸۰

## فهرست منابع و مآخذ

- منابع فارسی.....۸۱
- منابع انگلیسی.....۸۶

## ضمائم

- پرسشنامه.....۹۰

چکیده و طرح جلد به زبان انگلیسی

## فهرست اشکال

| صفحه    | عنوان  |
|---------|--|
| ۲۶..... | شکل ۱-۲: پیوستار مشارکت کارکنان.....           |
| ۲۷..... | شکل ۲-۲: نمودار مکان شناسی مدیریت مشارکت.....  |
| ۳۵..... | شکل ۳-۲: الگوی پیوستار رهبری.....              |
| ۳۶..... | شکل ۴-۲: الگوی هنجاری رهبری (وروم و یتون)..... |

## فهرست جداول

| صفحه    | عنوان  |
|---------|--|
| ۴۹..... | جدول ۳-۱: توزیع جامعه مورد پژوهش به تفکیک مرتبه علمی   |
| ۵۰..... | جدول ۳-۲: توزیع نمونه مورد پژوهش به تفکیک مرتبه علمی   |
| ۵۰..... | جدول ۳-۳: فراوانی و درصد افراد نمونه به تفکیک دانشکده  |
| ۵۱..... | جدول ۳-۴: فراوانی و درصد افراد نمونه با توجه به جنسیت  |
| ۵۲..... | جدول ۳-۵: روایی میزان مشارکت در ابعاد سه گانه  |
| ۵۳..... | جدول ۳-۶: ضریب پایایی آلفای کرونباخ در ابعاد سه گانه   |
| ۵۸..... | جدول ۱-۴: میانگین و انحراف استاندارد گروههای هفتگانه دانشگاه شیراز در<br>تصمیم گیریهای مدیریتی   |
| ۵۸..... | جدول ۴-۲: نتایج تحلیل واریانس از میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در<br>تصمیم گیریهای مدیریتی  |
| ۵۹..... | جدول ۴-۳: میانگین و انحراف استاندارد گروههای هفتگانه دانشگاه شیراز در بعد<br>تصمیم گیریهای امور آموزشی   |
| ۵۹..... | جدول ۴-۴: نتایج تحلیل واریانس از میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در<br>تصمیم گیریهای آموزشی بر اساس دانشکده   |
| ۶۰..... | جدول ۴-۵: نتایج آزمون تعقیبی شفه.....<br>جدول ۴-۶: میانگین و انحراف معیار گروههای هفتگانه دانشگاه شیراز در<br>تصمیم گیریهای خدمات علمی-مشاوره ای |
| ۶۱..... | جدول ۴-۷: نتایج تحلیل واریانس از میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در<br>تصمیم گیریهای علمی-مشاوره ای بر اساس دانشکده                                 |
| ۶۲..... | جدول ۴-۸: نتایج آزمون تعقیبی شفه.....<br>جدول ۴-۹: میانگین و انحراف معیار گروههای هفتگانه دانشگاه شیراز در<br>تصمیم گیریهای پژوهشی               |
| ۶۳..... | جدول ۴-۱۰: نتایج تحلیل واریانس از میزان مشارکت اعضای هیأت علمی   |

- ۶۳..... در تصمیم گیریهای پژوهشی بر اساس دانشکده.....
- ۶۳..... جدول ۴-۱۱: نتایج آزمون تعقیبی شفه.....
- ..... جدول ۴-۱۲: تحلیل واریانس تصمیم گیریهای آموزشی و مرتبه علمی و
- ۶۵..... تعامل آنها.....
- ..... جدول ۴-۱۳: تحلیل واریانس تصمیم گیریهای پژوهشی و مرتبه علمی و
- ۶۵..... تعامل آنها.....
- ..... جدول ۴-۱۴: تحلیل واریانس تصمیم گیریهای علمی-مشاوره ای و مرتبه
- ۶۶..... علمی و تعامل آنها.....
- ..... جدول ۴-۱۵: نتایج مقایسه میانگین بین نمرات زنان و مردان عضو هیأت
- ۶۷..... علمی از مشارکت در تصمیم گیریهای آموزشی.....
- ..... جدول ۴-۱۶: معادله رگرسیون چند گانه بین دانشکده، مرتبه علمی و میزان
- ۶۷..... مشارکت.....

## چکیده

### بررسی میزان مشارکت اعضای هیات علمی دانشگاه شیراز در تصمیم‌گیریهای مدیریتی

به وسیله:

فرشته مصطفوی راد

هدف از پژوهش حاضر بررسی میزان مشارکت اعضای هیات علمی دانشگاه شیراز در تصمیم‌گیریهای مدیریتی در سال تحصیلی ۸۱-۸۰ بر روی ۱۱۵ نفر از کل ۴۶۱ نفر اعضای هیات علمی دانشگاه شیراز بوده است.

در این پژوهش تأثیر متغیرهای نوع دانشکده؛ مرتبه علمی؛ جنسیت؛ رابطه تعاملی بین مرتبه علمی و تصمیم‌گیریهای مدیریتی بر روی میزان مشارکت و هم‌چنین نقش متغیرهای دانشکده و مرتبه علمی در پیش‌بینی میزان مشارکت مورد مطالعه قرار گرفت.

ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه‌ای بود که میزان مشارکت را در سه بعد آموزشی؛ پژوهشی و خدمات علمی مشاوره‌ای مورد سنجش قرار داد.

روایی این پرسشنامه بوسیله رؤسای بخش‌های مختلف دانشکده‌های دانشگاه شیراز بطور تصادفی ساده حاصل شد و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ بدست آمد.

پرسشنامه در هفت دانشکده دانشگاه شیراز توزیع گردید و پس از جمع‌آوری اطلاعات و استخراج داده‌ها بر حسب مورد و بر اساس سوالات تحقیق از روشهای آماری ضریب همبستگی

پیرسون؛ آزمون  $t$  گروه‌های مستقل؛ تحلیل واریانس یکطرفه؛ تحلیل واریانس دو طرفه و رگرسیون چند متغیره استفاده گردید.

نتایج حاصله به شرح زیر می باشد:

۱- تفاوت معنی داری از نظر میزان مشارکت در بعد امور آموزشی در بین دانشکده های دانشگاه شیراز در سطح ۰.۱٪ وجود دارد.

۲- تفاوت معنی داری از نظر میزان مشارکت در بعد امور پژوهشی در بین دانشکده‌های دانشگاه شیراز در سطح ۰.۱٪ وجود دارد.

۳- تفاوت معنی داری از نظر میزان مشارکت در بعد خدمات علمی مشاوره ای در بین دانشکده های دانشگاه شیراز در سطح ۰.۵٪ وجود دارد.

۴- رابطه تعاملی معناداری بین تصمیم گیریهای آموزشی و مرتبه علمی مشاهده نگردید.

۵- رابطه تعاملی معناداری بین تصمیم گیریهای پژوهشی و مرتبه علمی در سطح ۰.۱٪ مشاهده گردید.

۶- رابطه تعاملی معناداری بین تصمیم گیریهای خدمات علمی مشاوره‌های و مرتبه علمی مشاهده نگردید.

۷- تفاوت معناداری از نظر میزان مشارکت در تصمیم گیریهای آموزشی؛ پژوهشی و خدمات علمی مشاوره ای در بین زنان و مردان مشاهده نگردید.

۸- قدرت پیش بینی متغیر دانشکده در میزان مشارکت بیشتر از قدرت پیش بینی مرتبه علمی می باشد.

## فصل اول

### کلیات

## ۱ - کلیات

### ۱-۱- مقدمه

امروزه، نظامهای مدیریتی به عنوان نرم افزارهای فن آوری و از ابزارهای عمده و اصلی فرآیند توسعه محسوب می شوند. این موضوع بر این اساس استوار است که نظریه های پیشرفته، منابع انسانی را از عوامل زیربنایی فرآیند توسعه می شناسند و هر گونه توفیق در فرآیند توسعه پایدار را مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی می دانند. از این رو اهمیت و ضرورت توجه به نظامهای مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی مشخص می شود. یکی از نظامهای مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرآیند توسعه کلی دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. نظام مدیریت مشارکتی به تعبیری، در واقع نوعی نظام مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای ابتکار و خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم گیریها از آن استفاده می شود. (گلستان هاشمی، ۱۳۷۸).

مدیریت مشارکتی به دخالت عقلانی و عاطفی افراد در کارها می انجامد و از تمرکز تصمیم گیری در دست افراد خاص جلوگیری می کند. ایجاد نظام مشارکتی در سازمان دارای فوایدی به شرح ذیل می باشد: توسعه ارزشهای عالی انسانی، افزایش کیفیت زندگی کاری، شکوفایی استعدادها و ایجاد محیط مناسب برای خلاقیت و ابداع، ایجاد انگیزه در افراد، کاهش ضایعات و هزینه ها، ایجاد روحیه همبستگی و کاهش تعارضات گروهی، ایجاد حس مالکیت. (قلیچ لی، ۱۳۷۹).

اگر فرهنگ را در جامعه، زمینه ای برای سایر فعالیتها بدانیم، بالطبع انتظار می رود دانشگاهها در پذیرش و تعمیم فرهنگ مشارکت در بین دانشجویان و الگوسازی برای جامعه

بایستی پیشتاز باشند. 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 چگونگی اتخاذ تصمیم یا تصمیمات یک مدیر در این جامعه آموزشی می‌تواند با یک روند سلسله‌وار، دیر یا زود سرنوشت نهادهای دیگر جامعه را دستخوش تغییر (مطلوب یا نامطلوب) نماید. در این صورت مطالعه چگونگی تصمیم‌گیری در نظام دانشگاهی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

به عنوان یک اصل کلی شرکت دادن نیروی متخصص این جامعه دانشگاهی در فرآیند تصمیم‌گیری جهت کمک به مدیران برای اتخاذ تصمیمات صحیح و منطقی امری ضروری به نظر می‌رسد. می‌توان گفت یکی از روشهای نگهداشت این نیروهای متخصص و کارآمد در نظام آموزشی، مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیریهای آموزشی، پژوهشی و مدیریتی آموزش عالی می‌باشد. (پایان، ۱۳۷۴).

این پژوهش میزان مشارکت اعضاء هیئت علمی در فرآیند تصمیم‌گیری را بررسی خواهد کرد و سعی در بیان این مسأله دارد که آیا اعضای هیئت علمی مشارکت لازم را در تصمیم‌گیریهای آموزشی، پژوهشی و خدمات علمی و مشاوره‌ای دارند یا خیر؟

## ۲-۱- بیان مسأله

با هر نگرشی که مشارکت مورد لحاظ قرار گیرد، این نکته را نمی‌توان انکار کرد که مشارکت در عمل چنان کامیاب بوده است که به طور گسترده در بیشتر کشورهای جهان پذیرشی عام یافته است. بی‌شک چنین مقبولیتی در سایه اثربخشی مشارکت در بالابردن بهره‌وری سازمانها، تعمیم دموکراسی، بهبود روابط کار و مانند اینها بدست آمده است حتی گفته شده است که یکی از الزامات توسعه اقتصادی هر کشوری تأمین مشارکت افراد در اداره امور است. (رهنورد ۱۳۷۸)

از طرفی توسعه سیاسی و اقتصادی منوط و مؤخر به توسعه علمی و فرهنگی و منشأ آن دانشگاه است. شالوده پایگاههای اقتصادی و سیاسی و حاکمیت مؤثر و مقبول در دانشگاه

ریخته می‌شود و به عبارت دیگر آشناترین و مردمی‌ترین نهاد امیدبخش برای توسعه پایدار دانشگاه است.

فرهنگی و حسینی (۱۳۷۸) معتقدند: تشخیص و رفع نیازهای افراد سازمان، مبنای تحرک و ایجاد محیط سالم است و چون افراد متفکر و محقق نیاز به خودیابی را بیش از نیازهای دیگر احساس می‌کنند رفع این نیاز جز با داشتن اختیار در کار و تصمیم و مورد مشورت واقع شدن میسر نیست.

مفهوم مشارکت در اسلام نیز مورد تأکید خاص قرار گرفته و به استناد تفسیر قرآن، مدیران مسئول هستند که دیدگاههای زیردستان را در خصوص مسائلی که تعیین تکلیف منوط به تحقیق و تفحص باشد، اخذ و سپس به تصمیم‌گیری فردی اقدام کنند. (سوره آل عمران آیه ۱۵۹). بهترین محل تجلی این امر، در قلمرو فرهنگی نخبگان جامعه ایست که با روی آوردن به فرهنگ مشارکت و محقق کردن آن در دانشگاه امکان پذیر می‌گردد.

از آنجا که تبیین «مشارکت» و فرهنگ آن در دانشگاهها و مراکز آموزشی و پژوهشی رابطه مستقیمی با مدیریت آنها دارد، مدیریت دانشگاهها باید از تجمیع گرایشها و نظرها استقبال کرده و فرآیند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی به نحوی از اعضای هیئت علمی به دانشگاه، از دانشگاه به آموزش عالی و از آموزش عالی به سطوح بالاتر اجرایی کشور انتقال یابد و امر مشارکت را امکان‌پذیر سازند.

### ۳-۱- اهمیت مسأله

به نظر می‌رسد که از تجربیات و تحقیقات مختلفی که انجام شده است باید چنین نتیجه گرفت که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها امری پسندیده است و به کارگیری روشهای مشارکتی، بایستی به مدیران توصیه شود. طرفداران مشارکت معتقدند که از طریق مشورت با کارکنان و سهیم کردن آنها در تصمیم‌گیریها سازمانها می‌توانند نگرانی آنها را منعکس، ایده‌های جدید را کسب و حس یکپارچگی در بین کارکنان را ترویج کنند.

رهنورد (۱۳۷۸) نیز خاطرنشان می‌سازد که کوششهایی که برای شناخت پدیده مدیریت مشارکتی صورت گرفته است، نشان می‌دهد که نگرشها و راهبردهای متضادی درباره