

## ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی موردی از دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی

محمد دادرس<sup>۱</sup>، رضا اثرزاده<sup>۲</sup>

### چکیده

مدیران گروه‌های آموزشی از عوامل اصلی اثرگذار بر تعامل و ارتباط دانشجویان، استادان و مدیریت دانشگاه‌ها محسوب می‌شوند و نحوه عملکرد آنها در گروه آموزشی نقش اساسی را در بهره‌وری و کیفیت دانشگاه‌ها دارد. با ارزیابی مستمر عملکرد آنان امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف در این زمینه فراهم می‌شود و تلاش برای حل مسائل و مشکلات آنها می‌تواند در بهبود مستمر کیفیت آموزش عالی مؤثر باشد. این پژوهش به منظور ارزیابی مقایسه‌ای عملکرد برخی از مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی ایران با برخی دانشگاه‌های کشور آمریکا انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. اطلاعات مربوط به مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های خارج از ایران از طریق بررسی اسناد دانشگاه‌ها و گزارش آمار سالانه آنها جمع‌آوری و تحلیل شد و داده‌های مربوط به مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های داخلی براساس پرسشنامه محقق‌ساخته ۴۸ پرسشی گردآوری شده است. سطوح و مؤلفه‌های عملکرد شامل میزان رضایت شغلی با پنج مقیاس، وظایف زمان‌بر، فعالیت‌های بیرون از گروه، فعالیت‌های عمومی مدیرگروه، وظایف تخصصی و معضلات و مشکلات ناراحت‌کننده حین کار برای مدیران گروه‌های آموزشی براساس دیدگاه خودشان بود. پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتایج بیانگر آن است که با وجود تفاوت کشورها در جامعه دانشگاهی

۱- استادیار مرکز ارزیابی کیفیت دانشگاه تهران Email: dadras@ut.ac.ir

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزش دانشگاه تهران Email: asarzadehr@ut.ac.ir

مولفه‌های مورد نظر مشابه یکدیگر است به طوری که بیشتر آنها از شغل خود راضی بوده و در روابط کاری خود بیشترین ارتباطات را با هیأت رئیسه داشته‌اند و تمایل به تدریس را از مهمترین وظایف عمومی خود در یک ترم تحصیلی و مهمترین وظیفه تخصصی خود را برنامه‌ریزی درسی و آموزشی دانسته‌اند. در پایان مقاله پیشنهادهایی برای ارتقای عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های ایران ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیرگروه، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، آموزش عالی، مدیریت آموزشی، کیفیت دانشگاه

#### مقدمه

در جهان امروز نهادهای آموزشی، به‌ویژه مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که با نیروی انسانی در ارتباط‌اند و از آن جاکه عهده‌دار تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد جامعه هستند از حساسیت ویژه‌ای برخوردارند. از این رو مستعدترین و شایسته‌ترین افراد را در امر پژوهش و آموزش به خدمت می‌گیرند و آنها را در گروه‌هایی به نام اعضای هیأت علمی سازمان می‌دهند و سپس یکی از این اعضا را به صورت مشورتی و یا با دادن رای مستقیم اعضا به صورت انتخابی، انتصابی و یا هر دو صورت به عنوان مدیر گروه آموزشی خود انتخاب می‌کنند. جایگاه مدیر گروه آموزشی را در ساختار فعلی نظام آموزش عالی ایران می‌توان با طبقه‌بندی در پنج طبقه قابل تفکیک از جمله گروه، دانشکده، پردیس، دانشگاه و نظام آموزش عالی بازیافت. در این میان، گروه‌های آموزشی عاملان اصلی هستند که در خط مقدم به انجام فعالیت می‌پردازند و سایر واحدها بیشتر در قالب سیاست‌گذاری، نقش‌آفرینی می‌کنند (نادری و عبداللهی، ۱۳۸۹).

هرگونه رقابت، پویایی و تحرک برای بهبود مداوم و تضمین کیفیت را می‌توان از گروه‌های آموزشی که اصلی‌ترین واحدهای دانشگاهی هستند آغاز کرد (فراستخواه و بازرگان ۱۳۸۹). زیرا هریک از گروه‌های آموزشی به‌عنوان کوچکترین واحد دانشگاهی مستقل و دارای حوزه‌های تخصصی مشترک در درون گروه به دلیل وجود رشته‌های تحصیلی مشابه، حضور اعضای هیأت علمی با تخصص‌های همسان و نزدیک به یکدیگر و گروه‌های دانشجویی مجزا،

چارچوب مناسبی را برای بحث، بررسی و توافق درباره کیفیت دانشگاهی فراهم می‌سازد (دادرس، ۱۳۸۹).

در نظام آموزشی عالی کشور ایران از گذشته تاکنون افراد اغلب از مسیر تجربه تدریس به سمت مدیریت گروه آموزشی منصوب می‌شوند، از این رو ممکن است برخی از مدیران درک روشن و درستی از اهداف مدیریت و رهبری آموزشی نداشته باشند؛ به همین دلیل ضروری است تا ضمن ارزیابی از عملکرد آنها و ترغیب نقاط قوت و اصلاح نقاط ضعف با روش‌های تصمیم‌گیری، سازماندهی و برقراری ارتباط، ایجاد انگیزش، رهبری و هدایت، نظارت و کنترل، هماهنگی، گزینش و ارزیابی آشنا شوند و آنها را در محیط کاری خود به نحو احسن و علمی به‌کارگیرند. ارزیابی عملکرد نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مباحث کاربردی منابع انسانی دانشگاهی، دارای جایگاه ارزشمندی در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها است. ارزیابی روشی مناسب برای مشخص کردن فایده و ارزش برنامه‌های اجرا شده و امری اصلاحی و تکاملی است و اثربخشی و کارایی کارکنان را حفظ کرده و آن را بهبود می‌بخشد، علاوه بر اینکه می‌تواند جنبه راهنمایی و مشاوره نیز داشته باشد. چنانکه صاحب‌نظران بیان کرده‌اند، فرایند ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی را می‌توان بخشی از نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاهی تلقی کرد، به طوری که به بهبود صلاحیت‌ها و قابلیت‌های مدیر گروه آموزشی کمک می‌کند (ولف و همکاران، ۱۹۹۶).<sup>۱</sup>

مدیران گروه‌های آموزشی هسته مرکزی تعامل و ارتباط انسانی هستند و به‌ویژه در مقوله ارزیابی، موتور محرک دانشگاه محسوب می‌شوند؛ و توسعه شایستگی‌های آنها می‌تواند در پیشرفت اهداف دانشگاه نقشی اساسی داشته باشد. زیرا گروه آموزشی به‌عنوان زیرنظام اصلی دانشگاه و سطح خرد و نزدیک به مسائل و موفقیت‌ها و شکست‌های نظام آموزشی است و بهبود کیفیت دانشگاه وابسته به تعالی کیفیت گروه‌های آموزشی است و مدیرگروه آموزشی در محور این نظام قرار دارد.

چنانکه در سند چشم‌انداز دانشگاه تهران در افق ۱۴۰۴ ذکر شده است، یکی از اهداف کیفی آن گسترش اختیارات مدیریت‌های دانشگاه و توسعه نظارت بر مبنای شاخص‌های عملکردی است؛ از الزامات دستیابی به این اهداف، ایجاد نظام مدون ارزیابی سالانه عملکرد

فعالیت‌ها، برمبنای شاخص‌ها و اهداف کمی است و انجام فرایند ارزیابی عملکرد در این حوزه ضروری به نظر می‌رسد. (سند چشم انداز دانشگاه تهران، ۱۳۹۰).

### بیان مساله

فعالیت‌های آموزشی هر کشور را می‌توان سرمایه‌گذاری یک نسل برای نسل دیگر دانست، هدف اصلی این سرمایه‌گذاری توسعه انسانی و به عبارت دیگر، هدف فعالیت‌های آموزشی رشد آگاهی‌های بالقوه انسان است. از طرف دیگر، نظام آموزشی هر کشور از نیروی انسانی و مشاغل ایجاد شده در آن، بالاترین نسبت را می‌توان یکی از پیچیده‌ترین زیر نظام‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دانست. یا توجه به گستردگی و پوشش وسیع فعالیت‌های نظام آموزشی، ارزیابی سازمان‌های آموزشی، ارزیابی برنامه‌ها، ارزیابی کارکنان و ارزیابی خدمات آنها می‌تواند نقش مؤثری در فراهم آوردن کیفیت آموزشی داشته باشد (بازرگان و اسحاقی، ۱۳۸۵).

باتوجه به تحقیق بازرگان و همکاران در سال ۱۳۸۴ - ۱۳۸۳ در طرح ارزیابی درونی گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ترکیب عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای ارزیابی درونی آن گروه، بیش از چهل درصد ملاک‌های سنجش کیفیت به عامل مدیریت گروه، سازماندهی و تشکیلات استوار بوده است. پس از آن عوامل هیأت علمی، دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی و نیز فرایند تدریس - یادگیری در مجموع بیش از سی درصد ملاک‌های سنجش و کیفیت گروه را به خود اختصاص داده‌اند (بازرگان و اسحاقی، ۱۳۸۵).

سانپال (۱۳۷۹) در کتاب نوآوری در مدیریت آموزش عالی که در برگیرنده یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه مدیریت آموزش عالی است، اشاره می‌کند که بروز مشکلات در مدیریت دانشگاه‌ها به مجموعه مسائلی نظیر فقدان برنامه‌ریزی تمرکز یافته و انعطاف ضعیف آن بر می‌گردد. در ارزیابی هر نظام آموزش می‌توان یکی از سه مرجع (خود - متوسط دیگران و استانداردها) را برای قضاوت به کار برد. چنانکه محمدزاده و همکاران (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان الگویی برای تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی ایران "دیدگاه اعضای هیأت علمی کشاورزی و منابع طبیعی را بررسی کردند و براساس دیدگاه‌های پاسخ‌دهندگان

درباره سطوح نهادی مورد تأکید در تضمین کیفیت، اولویت اول ارزیابی را به لحاظ نهادی باید به گروه آموزشی اختصاص داد که این امر نشان‌دهنده اهمیت گروه آموزشی در بحث کیفیت است و آخرین رتبه هم بعد از دانشکده و دانشگاه به ارزیابی نظام آموزش عالی کشور ایران تعلق گرفته است.

در پژوهش‌های انجام شده درباره وظایف مدیران گروه‌ها اشاره شده است که مدیران گروه‌ها معتقدند به طور متوسط ۶۴ درصد وظایف مصوب خود در رابطه با بهبود عملکرد آموزشی و پژوهشی گروه خود را به منظور تشویق و امکان رشد حرفه‌ای اعضای گروه انجام می‌دهند (محرابی نمین، ۱۳۷۳).

در تحقیق دیگری که توسط موری و همکاران (۲۰۰۰)<sup>۱</sup> انجام گرفته، انگیزه و علت انتخاب این شغل را در دانشگاه دستیابی به پست‌های بالاتر بیان داشتند به طوریکه ۷۳ درصد از پاسخ‌دهنده‌ها مهمترین هدف را برای پیشرفت مسیر شغلی خود، ریاست دانشگاه انتخاب کرده‌اند. همچنین میل به ماندگاری در این شغل را نسبت به عضویت در اعضای هیات علمی دانشگاه، پایین‌تر دانسته به گونه‌ای که میانگین تصدی پست مدیر گروه را هفت سال بیان داشته‌اند. ۱۹ درصد از مدیران گروه‌ها هر ساله پست خود را ترک می‌کنند (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۲ به نقل از ویسمن، ووهان ۲۰۰۷)<sup>۲</sup>.

به منظور ارزیابی عملکرد دانشگاهی براساس نتایج موجود در زمینه استفاده از رهیافت‌های ارزشیابی مشخص شده است که ارزیابی درونی برای این منظور به اندازه کافی مطلوب است. در این مدل با توجه به ارتباط بسیار نزدیک کیفیت فعالیت‌های آموزشی، مناسب‌ترین حالت برای ارزیابی کیفیت دانشگاهی، ارزیابی در سطح گروه‌های آموزشی است (بازرگان ۱۳۷۵ و بازرگان ۱۳۷۶ و محمدی ۱۳۸۴ و فتحی و اجارگاه و شفیع، ۱۳۸۶)؛ از این رو می‌توان ضرورت ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی را از این جهت نیز تأکید کرد. وظایف مدیر گروه‌های آموزشی بسیار گوناگون و دارای زیر مجموعه‌های گسترده است: وظایف آموزشی، پژوهشی، برنامه‌ریزی، نظارتی، رهبری، هماهنگی و ارزشیابی از جمله

---

1- Murry, Murry, Summer

2- Weisman, Vaughan

مؤلفه‌های وظایف مدیران گروه‌های آموزشی از نظر اعضای هیأت علمی است (محرابی نمین، ۱۳۷۳).

داریل (۲۰۰۶)<sup>۱</sup> در رساله دکتری خود اشاره دارد که برخی از مهارت‌های مدیران آموزش عالی در دانشگاه به دست نمی‌آید و لازمه داشتن این نوع مهارت‌ها، داشتن تجربه رهبری و مدیریت در دیگر سازمان‌ها از جمله سازمان‌های تجاری و صنعتی است. کیم و موری (۲۰۰۸)<sup>۲</sup> بیان داشته‌اند که بیش از ۷۱ درصد از مدیر گروه‌های مورد تحقیق، مدارک دانشگاهی خود را در حوزه تعلیم و تربیت اخذ کرده‌اند و رساله دکتری آنها به نوعی مربوط به دانشجو، مدیریت، تدریس، برنامه‌ریزی درسی، توسعه و پیشرفت هیأت علمی و ارزیابی است. از طرفی هرسی و همکاران (۲۰۰۱)<sup>۳</sup> شایستگی‌های رفتاری رهبری را شامل تشخیص، سازگاری و ارتباط دانسته‌اند. این سه به ترتیب ماهیتی شناختی، رفتاری و فرایندی دارند و مبانی اساسی رفتار و عملکرد رهبری را تشکیل می‌دهند. اگر چه مدیران آموزشی به ندرت به کلاس‌های درس اعضای هیأت علمی سر می‌زنند، اما منبع مهمی برای ارزیابی تدریس به شمار می‌آیند. در نتیجه آنها به منابع اطلاعاتی خودشان برای قضاوت درباره تدریس اثربخش متکی هستند (هیگرسون ۲۰۰۷)<sup>۴</sup>. در واقع مدیران گروه‌های آموزشی اولین دریافت‌کنندگان تمام اطلاعات اعضای هیأت علمی در دانشکده‌ها هستند و یکی از بازخورددهندگان فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی هستند و این بازخوردها در اتخاذ تصمیم‌های مهم، و حل مشکلات راه‌گشا است. (ایکل، و همکاران ۲۰۰۹)<sup>۵</sup>.

اسحاقی و همکاران (۱۳۹۰)، میزان اهمیت و نقش مدیر گروه‌های آموزشی را در گزارش پژوهشی که از ده سال ارزیابی درونی در کشور ایران صورت گرفته، این‌گونه بیان داشته‌اند که گروه‌های آموزشی بهترین و کارآمدترین سطح انجام فرایند ارزیابی در سطح دانشگاه هستند، با بررسی گزارش‌های پیشین ارزیابی‌های درونی می‌توان اذعان داشت که میزان مشارکت مدیران گروه‌ها در جلسات کمیته‌های ارزیابی بیش از ۵۷ درصد بوده است و آنها می‌توانند بر جامعیت قضاوت و شناسایی نقاط قوت و ضعف گروه و نیز ارائه پیشنهادات

1- Daryl

2- Keim, Muray

3- Hersey, et al

4- Higerson,

5- Eckel, Cook, King.

سازنده برای بهبود کیفیت ارزیابی موثر باشند و همچنین زمینه افزایش تعهد اعضای گروه را فراهم کنند.

اما برای اغلب مدیرگروه‌های آموزشی دانشگاه‌های کشور هدف‌های مدون و اندازه‌پذیری در دسترس نیست یا اگر هم هدف‌های مدون موجود و در دسترس باشد به صورت کلی بیان شده است و نمی‌توان آنها را به عنوان هدف‌های اندازه‌پذیر در ارزیابی عملکرد مدیران به کار برد. به علاوه براساس تحقیقات موجود، تعداد بسیار کمی از مؤسسه‌های آموزش عالی پیش از انتصاب افراد به سمت مدیر گروهی به منظور آشنایی آنها با نقش‌هایشان از آموزش استفاده می‌کنند و در بیشتر وقت‌ها آموزش‌ها بر اساس تجارب فردی آنها در هنگام کار به دست می‌آید.

هدف از این پژوهش ارزیابی عملکرد مدیر گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های دولتی و دانشگاه آزاد از حیث وظایف، چگونگی گذراندن وقت، معضلات آنها درحین کارکردن با اعضای هیأت علمی، مدیران سطوح عالی، دانشجویان و عوامل بیرون از دانشکده تا روشن شود که رضایت شغلی آنها چگونه است؟

در حوزه وظایف عمومی، تخصصی و ارتباطی این دو گروه از مدیران چه اقداماتی در اولویت قرار دارد و کدامیک از موارد دارای کمترین و بیشترین اهمیت هستند؟

### هدف و پرسش‌های پژوهش

این پژوهش با هدف کلی ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی از دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی (دانشگاه آزاد) انجام شده و در برگیرنده پرسش‌های زیر است:

۱. رضایت شغلی مدیران گروه‌های آموزشی در چه سطحی است؟
۲. کدام وظایف و مسئولیت‌ها برای مدیران گروه‌های آموزشی در اولویت قرار دارد؟
۳. مدیران گروه‌های آموزشی بیشتر وقت خود را در فعالیت‌های خارج از گروه با چه کسانی و به‌منظور انجام کدام کارهای گروه سپری می‌کنند؟
۴. مدیران گروه‌های آموزشی برای کدام یک از وظایف عمومی خود وقت بیشتری صرف می‌کنند؟

۵. مدیران گروه‌های آموزشی کدام یک از وظایف تخصصی خود را با اهمیت‌تر می‌دانند؟
۶. مدیران گروه‌های آموزشی کدام یک از معضلات و مشکلات وظایف خود را ناراحت‌کننده‌ترین قسمت کار خود می‌دانند؟

### پیشینه تحقیق

نقش مدیرگروه و اعضای هیأت علمی در چند دهه گذشته به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کرده است. در گذشته آنها به طور مستقیم بر مسائل و امور جاری دانشجویان و دانشکده تمرکز داشتند اما اکنون این مدیران به طور چشمگیری مجبورند تا در تکنولوژی، افزایش سرمایه، روابط عمومی و ارزیابی‌های برون داد گروه‌های خود و دانشکده تبحر یابند و با روبه‌رو شدن با این مسائل، نیازها و تغییرات زیاد، به این باور رسیده‌اند که عملکرد شغلشان را در دانشکده افزایش دهند و وظایف خود را متفاوت با گذشته انجام دهند (میلر، نیومن ۲۰۱۱)<sup>۱</sup>؛ اگرچه آنها بدون آموزش رهبری و مدیریت به سمت‌های خود منصوب می‌شوند و از ابهام و دشواری وظیفه خود آگاهی کافی ندارند (جی ملچ، بولتون، ۲۰۰۴ لیندهولم، ۱۹۹۹)<sup>۲</sup>؛ اگر مدیریت گروه نیاز به مهارت‌های رهبری، اداری و دانشگاهی دارد (گابیدون، ۲۰۰۵، لوکاس ۲۰۰۰)<sup>۳</sup>. یک مدیر گروه به عنوان رابطی بین اعضای هیأت علمی و بخش اداری عمل می‌کند و نزدیک به هشتاد درصد تصمیمات اداری در تحصیلات دانشگاهی در سطح مدیریت گروه‌ها اتخاذ می‌شود (براون، موشاوی، ۲۰۰۲)<sup>۴</sup>.

در تحقیقی که توسط گراهام و بنویت (۲۰۰۴)<sup>۵</sup> انجام شده چهار نقش اصلی مدیر گروه‌ها این‌گونه معرفی شده‌اند: اداری، رهبری، ارتباط بین فردی و توسعه منابع. نقش اداری شامل نقش‌هایی مانند مدیریت مالی، نقش هماهنگ‌کننده و گزارش‌دهی است. نقش‌های رهبری نیز به نقش‌هایی مانند تعیین چشم‌انداز، نقش واسطه‌ای، توسعه برنامه آموزشی و نقش‌هایی از این قبیل اطلاق می‌شود. آنها همچنین نقش‌های بین فردی را در چهار دسته نقش

---

1- Miller , Newman  
2- Bolton, Gmelch, Lindholm  
3- Gabbidon, Lucas  
4- Brown , Moshavi  
5- Graham, Benoit

مشاور، مربی، میانجی و ایجاد محیط مولد و پر بار بیان کرده‌اند. نقش‌های توسعه منابع عبارت از جذب، هدایت و ارزیابی اعضای هیات علمی و تهیه منابع لازم برای آنها است. افزایش سطوح عملکرد مدیران آموزشی می‌تواند منجر به کیفیت نظام آموزشی شود. اسوارت (۱۹۸۵)<sup>۱</sup> در پیمایشی که در یکی از شهرهای آمریکا انجام داد به این نتیجه رسید که انعطاف‌پذیری در مدیریت زمان تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی بهره‌وری کارکنان اداری و دفتری دارد. یافته‌های تحقیق اسپنس (۲۰۰۲)<sup>۲</sup> دلالت بر آن دارد که بهبود شرایط محیطی کار؛ تاثیر مثبتی بر کارکنان داشته و آنان را متعهد می‌سازد که در انجام وظایف سازمانی خود تلاش بیشتری کنند. همچنین یافته‌های پژوهش راو (۲۰۰۶)<sup>۳</sup> حاکی از آن است که برنامه‌های انگیزشی عملکرد را بهبود بخشنده و منجر به بهبود کیفیت می‌شود.

در زمینه کیفیت آموزش عالی در سطح کلان و گروه‌های آموزشی در سطح خرد و نزدیک به مسائل، عواملی قابل قبول چون انتقادات در بخش تأمین‌کننده‌های مالی بیرونی دانشکده، تغییرات سریع و شدید تکنولوژی در آموزش، دوره‌های آنلاین، وب سایت، برون‌سپاری برخی وظایف به وسیله شرکت‌های خصوصی و تفاوت فرهنگی در نظام آموزش عالی کشورها، تغییرات اساسی را در ارزیابی عملکرد کارکنان، هیأت علمی، مدیران گروه‌های آموزشی، مدیران سطوح عالی مدیریت و رهبری دانشگاه‌ها به وجود آورده است.

**ارزیابی عملکرد:** عملکرد شغلی شامل رفتار و معلومات شغلی، تخصص، مهارت در کار و چگونگی کیفیت کار از بعد کیفی و کمی است. (حجازی ۱۳۸۳). ارزیابی عملکرد یک واژه کلی است که فعالیت‌های مختلفی را شامل می‌شود که سازمان از طریق این فعالیت‌ها به دنبال ارزیابی کارکنان، افزایش قدرت رقابتی، بهبود عملکرد و توزیع پاداش‌هاست (بهری و همکاران، ۲۰۰۸: ۴). نظام ارزیابی عملکردی را می‌توان فرایند نظام مند، سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست و امروزه ارزیابی، با مفهومی سیستمی و چرخه‌ای مورد سنجش قرار می‌گیرد.

---

1- Swart

2- Spence

3- Rao

4- Behri , patron

ارزیابی عملکرد بیش از هفت دهه است که به‌عنوان یک ابزار مدیریتی، توجه محققان مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روانشناسی سازمان/صنعت را به خود جلب کرده است. ارزیابی عملکرد ابتدا در زمینه کارهای جدید مثل مدارس، دانشگاه‌ها و خدمات بهداشت بین‌المللی توسعه یافت و باوجود رشد سریع و نیاز جدی به ارزیابی در سطوح سازمانی، برنامه و افراد، به تدریج جزئی از مفهوم مدیریت عملکرد شده است (فلتچر ۲۰۰۲)<sup>۱</sup> در ارزیابی عملکرد با دو دیدگاه روبرو هستیم: یکی نگرش سنتی به ارزیابی است که در آن مهمترین هدف ارزیابی قضاوت و یادآوری است؛ دیگری نگرش نوین که در آن به رشد، توسعه و بهبود عملکرد توجه می‌شود و پویایی، وجه ممیزه اصلی آن است (خائف الهی و همکاران، ۱۳۸۷). هنوز نیاز شدید به توسعه در نظریه‌های ارزیابی با توجه به بستر فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، ساختاری سازمان و کارکنان وجود دارد.

**رضایت شغلی:** صاحب‌نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن می‌گویند: رضایت شغلی عبارت است از نگرش فرد نسبت به شغل و به زبان ساده چگونگی احساس فرد نسبت به شغلش و جنبه‌های گوناگون آن است (سید جوادین، ۱۳۸۵). در برخی از پژوهش‌ها، به‌منظور سنجش میزان رضایت شغلی از پرسشنامه شاخص توصیف شغل که محققان در بیش از یکصد پژوهش از آن استفاده کرده‌اند با پنج جزء مقیاس پرداخت، ارتقا سرپرستی، همکاران و ماهیت ار به‌عنوان مولفه‌های آن استفاده شده است (ایکل و همکاران، ۲۰۰۹). میرکمالی (۱۳۸۶) به نقل از هکمن و اولدهام (۱۹۷۵)<sup>۲</sup> بیان داشته که رضایت شغلی دارای پنج مولفه شغلی دربردارنده خصوصیات برجسته شغلی است. این مولفه‌ها که در حوزه کاری مدیرگروه است عبارتند از:

- ۱- رضایت از کار: (satisfaction of work) یعنی قلمرو وظایفی که مدیران انجام می‌دهند جالب باشد و فرصت‌هایی برای آموزش و یادگیری آنان فراهم سازد.
- ۲- رضایت از مافوق: (satisfaction of Boss) یعنی توانایی فنی و مدیریتی مدیران و ملاحظاتی که آنان برای علائق کارکنان از خود نشان می‌دهند.

1- Fletcher

2- Hackman, Oldham

۳- رضایت از همکاران (satisfaction of co-worker) یعنی مقدار دوستی، صلاحیت فنی و حمایتی که همکاران از خود نشان می‌دهند. رضایت از همکاران منبعث از نحوه ارتباطات آنها است.

۴- رضایت از ترفیع (satisfaction of promotion) یعنی دسترسی به فرصت‌های واقعی با پیشرفت برای کارکنان.

۵- رضایت از حقوق (satisfaction of salary) میزان حقوق دریافتی و انصاف و برابری در پرداخت در مقایسه با دیگران.

**نقش و وظایف مدیر گروه:** در تحقیقی که توسط اندرسون و همکاران (۲۰۰۲)<sup>۱</sup> صورت گرفت آنها ده نقش اساسی را برای مدیر گروه شرح دادند از جمله: ۱- مقام تشریفاتی ۲- نقش رابطه‌ای ۳- نقش رهبری ۴- نقش اشاعه دهنده افکار و عقاید ۵- نماینده گروه ۶- کارآفرین ۷- سخنگوی گروه ۸- تخصیص گر منابع ۹- مذاکره‌کننده ۱۰- کنترل‌گر و تنظیم‌کننده کارهای گروه. البته در میان آنها سه نقش رهبری، اشاعه‌دهنده افکار و نقش رابطه‌ای اهمیت بیشتری در انجام این مسؤلیت دارد.

از دیگر مهارت‌های مدیران گروه‌های آموزشی می‌توان به دو نوع کلی آن، مهارت آموزشی و مهارت اداری - مالی اشاره کرد (انجمن مدیرگروه‌های آموزشی، ۲۰۱۰)<sup>۲</sup>؛ ۱- مهارت آموزشی: در ارزیابی مهارت‌ها و کارکردهای آموزشی مدیر گروه‌های آموزشی، برنامه‌های آموزشی، تحصیلی و علمی از مهم‌ترین جنبه‌های کاری آنان است و گفته می‌شود که این مدیران به وقت بیشتری برای انجام این کارها نیاز دارند. اسمیت و همکاران (۲۰۱۲)<sup>۳</sup> معتقدند مدیر، زمانی می‌تواند نقش آموزشی خود را به‌طور مؤثر انجام دهد که از اهداف، رسالت و خط مشی‌های آموزشی اطلاع دقیق داشته و از برنامه‌ریزی تحصیلی، اهداف درسی و فعالیت‌های آموزشی به‌طور کامل آگاه باشد.

۲- مهارت اداری - مالی: با توجه به حجم بالای فعالیت‌های یادشده و لزوم شایستگی و کاردانی مدیران، انجام دادن صحیح و به موقع آنها ایجاب می‌کند که آنها به مهارت‌های

1- Anderson ,Murray ,Olivarez,

2- CAO, a national profile of chief academic officers , ace(2009) . The American council on education's

3- Andohe , smite

اداری - مالی مجهز باشند. به همین منظور لازم است به آنها آموزش لازم در زمینه اصول و مبانی حسابداری، تنظیم بودجه و امور اداری ارائه شود و قبل از انتخاب به مشاغل مدیریتی در دوره‌های عملی و کارآموزی مدیریت شرکت داده شوند. هارولد و همکاران (۲۰۱۰)<sup>۱</sup> در این باره معتقدند که نقش مالی در مسئولیت مدیران گروه‌ها در حال حاضر نسبت به نقش اداری افزایش یافته است و لازم است تا صلاحیت‌های لازم را برای سرپرستی منابع مالی و فیزیکی به دست آورند.

بهبود فعالیت‌های مدیر گروه‌ها نه تنها نیازمند تخصص در پیشینه علمی خاص آن گروه، بلکه مستلزم تقویت مهارت‌ها و تخصص‌های دیگری نظیر روان‌شناسی مدیریت، فنون ارزشیابی آموخته‌ها، مدیریت و سازماندهی فرایندهای آموزشی و گروهی است. از مدیر گروه آموزشی دانشگاه‌ها انتظار می‌رود نقش‌های گوناگونی را ایفا و در هر نقش با بالاترین سطح حرفه‌ای عمل کند. (آرولا، ۲۰۰۰)<sup>۲</sup>.

چنانچه بخواهیم مدیریت کارآمد و اثربخش داشته باشیم، نیازمند تجزیه و تحلیل، ارزیابی وظایف و مسولیت‌ها و شرایط احراز آن شغل در سازمان می‌باشیم (سید جوادین و مشفق، ۱۳۸۷). همچنین به منظور ارزیابی عملکرد اثربخش، شناسایی، اندازه‌گیری و تعریف زمینه سازمانی ضروری است. این موضوع چارچوب تحقیقات ارزیابی عملکرد از سال‌های نزدیک ۱۹۹۰ تا قرن ۲۱ بوده است (خائف الهی و همکاران، ۱۳۸۷).

اسمیت و همکاران (۲۰۱۲)<sup>۳</sup> در پژوهش خود باعنوان "برگشت به دانشکده؛ انتقال از رهبری دانشکده" نتیجه گرفتند که مدیران گروه‌ها در حال برنامه‌ریزی برای برگشت به جایگاه هیات علمی خود و مایل به خدمت، تدریس و تحقیق‌اند و همچنین تمایل به تاثیر در سیاست‌گذاری و اجرای رویه‌های معمول به‌منظور حمایت و ادامه دادن روند کیفیت رهبری و بهره‌وری هیات علمی گروه خود هستند.

باور قوی وجود دارد که هر قدر کارکنان از ارزیابی عملکرد راضی باشند و آن را قبول کنند و یا این که به هر مقدار که ارزیابی عملکرد به صورت مناسب‌تری مدیریت شود می‌توان انتظار داشت که ارزیابی عملکرد ارتباط بیشتری با عملکرد شغلی کارکنان پیدا کند. پیامدها و

1- Harold و Hartle و Eric و Godin

2- Arreola

3- Smith

برون‌داده‌های ارزیابی عملکرد به شدت به عوامل روان‌شناختی از جمله انگیزش درونی، تعهد، احساس و گرایش‌های استقلال‌طلبی وابسته است، (فلتچر، ۲۰۰۲).

والورتون و همکاران (۱۹۹۹)<sup>۱</sup> در تحقیق خود تا اندازه‌ای تصویری واضح از نقش مدیر گروه‌های آموزشی را در دو کشور آمریکا و استرالیا آشکار کردند، آنها شش وظیفه اصلی را برای مدیران گروه‌ها از جمله مدیریت منابع، دانش‌پژوهی، رهبری، توسعه هیات علمی، توسعه منابع و روابط بیرونی قائل شده‌اند. اولین پژوهش‌های جامع در مورد مدیر گروه‌های آموزشی آمریکا در سال ۲۰۰۹ انجام گرفت که در این مقاله در برخی موارد از آنها استفاده شد. ایکل و همکاران (۲۰۰۹) توانستند ۱۲۱۰ نفر از مدیران گروه‌های آموزشی دوره‌های تحصیلی کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی و عمومی دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور آمریکا را مورد ارزیابی قرار دهند. براساس نتایج حاصل از این پژوهش دو دسته وظایف عمومی و تخصصی برای مدیران گروه‌ها شناسایی و تعیین شد؛ این طبقات بر اساس دیدگاه‌های مدیران گروه‌ها اولویت‌بندی شده‌اند.

در تحقیق دیگری که توسط میلر و نیومن در سال ۲۰۱۱ انجام شد، توافقی که از طریق روش دلفی بین اعضای شرکت‌کننده در تحقیق صورت گرفته بود شامل توسعه یک برنامه شغلی ارتقاء تا زمان بازنشستگی، فعالیت‌های محدود از قبیل تدریس در کالج‌های تابستانه یا اضافه تدریس و انتقال به سطح عملکردی پایین‌تر از قبیل مشاور مدیر گروه آموزشی بوده است و این قبیل موارد برای اعضای که سطح فعالیت آنها به نسبت اعضای هیات علمی دارای مرتبه علمی بالاتری باشد، مقایسه می‌شدند. براساس مطالعه انجام گرفته، روسای دانشکده‌ها معتقدند که رهبری محیط علمی، کاری دشوار همراه با استرس بسیار، خسته‌کننده و با نرخ خروج بالاست (براون، ۲۰۰۲)<sup>۲</sup>.

براساس نتایج پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی که مورد استفاده این پژوهش بوده‌اند، مدل مفهومی مولفه‌های عملکرد وظایف مدیر گروه آموزشی در سه سطح کلی وظایف عمومی، وظایف اجتماعی و ارتباطات و وظایف تخصصی مناسب دانسته شد. این سطوح خود دارای خرده معیارهای دیگری است که عبارتند از:

1- Wolverton, Walter, Gmelch, Marvinl

2- Brown

- الف- وظایف عمومی: ۱- تدریس ۲- نگارش مقالات تخصصی در رشته خود
- ۳- مجری تحقیق ۴- نگارش در موضوعات آموزش عالی ۵- تدریس تیمی
- ب- وظایف اجتماعی و ارتباطی: ۱- ارتباط با دانش‌آموخته‌ها ۲- روابط با دولت و مقامات عالی کشور ۳- جمع‌آوری و جلب مشارکت‌ها ۴- توسعه اقتصادی و ارتباط گروهی ۵- ارتباط اجتماعی ۶- ارتباط با هیأت‌رئیس دانشکده و سطوح بالاتر مدیریت
- ج- وظایف تخصصی: ۱- کیفیت آموزشی ۲- استقرار چشم‌انداز ۳- تغییر و پرورش خلاقیت ۴- تضمین موفقیت دانشجویان ۵- حمایت از هیات علمی ۶- تصمیم‌گیری ۷- حمایت از مدیران عالی ۸- حل مشکلات مالی ۹- توسعه دانش و پژوهش

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است و جامعه آماری آن مدیران گروه‌های آموزشی بوده است. به منظور گردآوری داده‌ها پس از جستجوی فراگیر و عمیق در میان اسناد و مدارک و سایت‌های معتبر علمی بین‌المللی و پایگاه‌های اطلاعات دانشگاهی کشور، وظایف و مسئولیت‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده‌ها و دانشگاه‌های خارج از کشور شناسایی و ابزار مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌ها تدوین شد. مولفه‌های موردتوجه در این ابزار شامل میزان رضایت شغلی، وظایف زمان بر، فعالیت‌های خارج از گروه آموزشی، با اهمیت‌ترین وظایف و معطلات ناراحت‌کننده حین کار بوده است. سپس ابزار یادشده در میان گروه نمونه شامل ۷۵ نفر از مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های تهران و آزاد اسلامی کشور اجرا شد. جدول شماره (۱) توصیفی از ویژگی‌های این ابزار است. بنابراین باید گفت که ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که به منظور ارزیابی عملکرد مدیر گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های دولتی و آزاد ایران تهیه و طراحی شده است. همچنین به منظور سنجش میزان رضایت شغلی مدیر گروه آموزشی، (مولفه اول) از پرسشنامه شاخص توصیف شغل که آشکارکننده رضایت شغلی با پنج مولفه پرداخت، ارتقاء، سرپرستی، همکاران و ماهیت کار است و از روایی ۰/۸۰ برخوردار بوده است، استفاده شد.

جدول شماره ۱- مولفه‌ها و تعداد گویه‌های پرسشنامه

تعداد گویه در پرسشنامه	انواع مولفه‌های مورد تحقیق
۵ سوال	میزان رضایت شغلی مدیر گروه
۱۱ سوال	وظایف زمان بر مدیر گروه آموزشی
۷ سوال	فعالیت‌های اجتماعی، ارتباطی بیرون از گروه، مدیر گروه آموزشی
۵ سوال	وظایف عمومی مدیر گروه آموزشی
۱۰ گویه	با اهمیت‌ترین وظایف تخصصی مدیر گروه آموزشی
۱۰ گویه	معضلات و مشکلات ناراحت‌کننده حین کار مدیر گروه آموزشی
جمع سوالات پرسشنامه ۴۸ سوال	

در نهایت ۴۸ گویه به منظور بررسی مقایسه‌ای ارزیابی عملکرد مدیر گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌های دولتی و غیر دولتی مورد واکاوی قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی و میانگین) استفاده شده است برای نمره‌گذاری داده‌ها رضایت براساس مقیاس دو درجه‌ای رضایت تا حدودی، رضایت بالا، و در حد بالا نمره داده شده در مورد دیگر مولفه‌های وظایف به صورت درصد میانگین ارزش‌گذاری شده است. درباره تفاوت‌های موجود میان وظایف، رضایت، وظایف وقت‌گیر و معضلات ناراحت‌کننده تحلیلی صورت نگرفت که خود می‌تواند پژوهش دیگری را طلب کند.

### یافته‌های پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد است. برای رسیدن به این هدف به ترتیب وضعیت کلی رضایت شغلی مدیران گروه‌های آموزشی هریک از سازمان‌های آموزشی مورد ارزیابی قرار گرفت و سپس اولویت‌بندی وظایف، میزان زمان صرف کار و وظیفه، وقت بری کارها، اولویت‌بندی وظایف معمولی، طبقه‌بندی معضلات ناراحت‌کننده حین کار، هرکدام جداگانه مورد بررسی قرار گرفت

۱- میزان رضایت شغلی مدیر گروه‌های آموزشی در چه حدی است؟

جدول شماره ۲- وضعیت میزان رضایت شغلی مدیر گروه‌های آموزشی

نوع سازمان	میزان رضایت شغلی	رضایت در حد بالا	درصد رضایت تا حدودی
مدیر گروه‌های دانشگاه‌های آزاد سطوح کاردانی و کارشناسی n=35		٪۷۰	٪۲۸
مدیر گروه‌های دانشگاه‌های دولتی سطوح کارشناسی و کارشناسی ارشد n=40		٪۷۵	٪۲۳

در جدول شماره (۲) میزان رضایت شغلی مدیران گروه‌های آموزشی با توجه به نوع دانشگاه (دولتی و آزاد) براساس درصد آورده شده است. همان‌گونه که داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد، نتایج ارزیابی بیانگر این است که میزان رضایت از شغل در تقریباً ٪۷۰ مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد و ٪۷۵ مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه دولتی در حد بالا بوده است، به بیان دیگر می‌توان چنین استنباط کرد که اکثریت مدیران گروه‌های آموزشی از شغل خود راضی بوده‌اند...

۲- کدام وظایف و مسئولیت‌های مدیران گروه‌های آموزشی در اولویت قرار دارد؟

جدول شماره ۳- اولویت‌بندی وظایف و مسئولیت‌های مدیر گروه‌های آموزشی

نوع سازمان	اولویت وظایف	برنامه‌ریزی و درسی و آموزشی	نظارت و مدیریت کارکنان	استخدام و به کارگیری تشویق و بازنگری اعضای هیأت علمی	اعتباریابی و ارزیابی دانشگاه	مدیریت اداره و استراتژیک	برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌ریزی	مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	فعالیت‌های کارآفرینی	مدیریت ثبت نام و پذیرش	مسائل آموزش و به سازی دانشجویی	امکانات و تسهیلات و تخصیص فضا و پروژه‌های مالی
مدیر گروه‌های دانشگاه دولتی سطوح کارشناسی و ارشد n=40	۰/۶۳	۰/۶۰	۰/۳۸	۰/۱۷	۰/۳۷	۰/۵۹	۰/۴۵	۰/۹	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۸	
مدیر گروه‌های دانشگاه آزاد سطوح کاردانی و کارشناسی n=35	۰/۵۳	۰/۴۷	۰/۳۸	۰/۲۲	۰/۵۰	۰/۴۲	۰/۳۸	۰/۷	۰/۱۳	۰/۵	۰/۱۱	

جدول شماره (۳) اولویت‌بندی وظایف مدیر گروه‌های آموزشی را از نظر زمان بر بودن به صورت کسری از صد از کمترین یعنی (۰) تا با اهمیت‌ترین یعنی (۱۰۰) نشان می‌دهد. در بین فعالیت‌های زمان بر از نظر مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های دولتی، برنامه‌ریزی درسی و آموزشی با ۶۳ صدم مهم‌ترین وظیفه زمان بر می‌باشد و از نظر مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد برنامه‌ریزی درسی و آموزشی با ۵۳ صدم از زمان‌برترین وظایف شناخته شده است. از نتایج چنین استنباط می‌شود که بیشترین وقت مدیر گروه‌ها در هر دونوع دانشگاه، در مرحله نخست به برنامه ریزی درسی و آموزشی اختصاص داده می‌شود و این کار از زمان بر ترین وظایف می‌باشد.

۲- مدیر گروه‌های آموزشی بیشتر وقت خود را در فعالیت‌های خارج از گروه، با چه کسانی و به‌منظور انجام کدام کارهای گروه سپری می‌کنند؟

جدول شماره ۴- اولویت‌بندی فعالیت‌های بیرون از سازمان مدیر گروه‌های آموزشی

نوع سازمان							فعالیت بیرون از گروه
ارتباط با هیات رئیسه	دیگر دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها	ارتباط اجتماعی و کمک‌رسانی	ارتباط گروهی و توسعه اقتصادی	جلب مشارکت	روابط حکومتی و دولتی	ارتباط با دانش آموزان	
۰/۹۳	۰/۷۶.۶	۰/۴۰	۰/۶۰	۰/۳۳.۳۳	۰/۳۰	۰/۲۳.۳	مدیر گروه‌های دانشگاه آزاد سطوح کاردانی و کارشناسی n=35
۰/۸۰	۰/۷۶.۶۶	۰/۴۳.۳۳	۰/۲۳.۲۳	۰/۳۰	۰/۶۳.۳۳	۰/۴۰	مدیر گروه‌های دانشگاه دولتی سطوح کارشناسی و کارشناسی ارشد n=40

جدول شماره (۴) اولویت‌بندی فعالیت‌های بیرون از سازمان مدیران گروه‌های آموزشی را از نظر میزان زمان اختصاص به صورت کسری از صد از کمترین یعنی (۰) تا بیشترین یعنی (۱۰۰) نشان می‌دهد. در بین فعالیت‌های بیرون از سازمان مدیران گروه‌های آموزشی، ارتباط کاری با هیات رییسه (مدیران عالی) از نظر مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های دولتی با ۰/۸۰ بیشترین اولویت را دارد. این نسبت از نظر مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد ۰/۹۳ بوده است. چنان‌که نتایج نشان می‌دهد از نظر مدیران گروه‌های آموزشی در هر دو نوع دانشگاه، ارتباط با مدیران عالی و هیات رییسه بیشترین وقت را به خود اختصاص می‌دهد. همچنین در جدول فوق اطلاعات مربوط به سایر موارد نیز دیده می‌شود.

۴- مدیران گروه‌های آموزشی برای کدام یک از وظایف عمومی خود، وقت بیشتری صرف می‌کنند؟

جدول شماره ۵- اولویت‌بندی وظایف عمومی وقت‌گیر مدیر گروه‌های آموزشی

نوع سازمان وظایف عمومی	تدریس یک دوره تحصیلی توسط خود مدیر گروه	نوشتن در مورد موضوعات آموزش عالی	مجری تحقیق در مورد رشته دانشگاهی خود	نوشتن تحقیق دانشگاهی در حوزه تحصیلی علمی خود	تدریس تیمی یک دوره
مدیر گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های دولتی سطوح کارشناسی و ارشد n=40	۰/۷۱.۶	۰/۳۳.۳۳	۰/۳۸.۳۳	۰/۳۰	۰/۱۶
مدیر گروه‌های دانشگاه آزاد سطوح کاردانی و کارشناسی n=35	۰/۴۵	۰/۲۱.۶۶	۰/۲۶.۶۶	۰/۱۶.۶۶	۰/۱۱.۶

جدول شماره (۵) به صورت کسری از صد از کمترین یعنی (۰) تا بیشترین یعنی (۱۰۰) درجه‌بندی شده است و ۵ وظیفه عمومی را که مدیران گروه‌های آموزشی مایل هستند انجام دهند، نشان می‌دهد. یافته‌های این تحقیق نمایانگر آن است که تمایل به تدریس در یک نیمسال تحصیلی، در دانشگاه آزاد با ۰/۴۵ و در دانشگاه‌های دولتی با ۰/۷۱ به عنوان مهمترین

و با اهمیت‌ترین فعالیت عمومی مدیران گروه‌های آموزشی انتخاب شده‌اند. تدریس در یک دوره تحصیلی از جمله وظایفی است که مدیران گروه‌های آموزشی علاقه به انجام آن دارند و تمایل ندارند که از تدریس فاصله بگیرند. اطلاعات مزبور به موارد دیگر مانند پژوهش و نوشتن مقاله نیز در جدول فوق ارائه شده‌اند.

۵- مدیران گروه‌های آموزشی کدام یک از وظایف تخصصی خود را از با اهمیت‌ترین

وظایف می‌دانند؟

جدول شماره ۶- با اهمیت‌ترین وظایف مدیر گروه‌های آموزشی با توجه به نوع سازمان آموزشی

نوع سازمان	تشویق و ترغیب کیفیت آموزشی	چشم‌انداز آموزشی موسسه	استقرار	هدایت تغییر و پرورش خلاقیت	مدیریت استخدام و نگهداشت و بازنشتگی	تضمین موفقیت دانشجویان	طرفداری به نمایندگی از هیأت علمی دانشکده	تصمیم‌گیری مهم حتی زمانی که مورد حمایت همه نیست	حمایت رئیس دانشکده و مقامات و مدیران عالی	حل مشکلات مالی و مصرف عاقلانه دارایی	کمک به توسعه دانش و پژوهش دانشگاهی
مدیران گروه دانشگاه‌های دولتی ایران سطوح کارشناسی و ارشد n=40	۰/۵۸	۰/۴۹	۰/۳۴	۰/۱۹	۰/۲۸	۰/۱۲	۰/۶	۰/۱۰	۰/۸	۰/۶	
مدیران گروه دانشگاه آزاد ایران سطوح کاردانی و کارشناسی n=35	۰/۴۷	۰/۴۶	۰/۳۵	۰/۱۲	۰/۴۲	۰/۱۱	۰/۹	۰/۱۲	۰/۷	۰/۶	

یافته‌های جدول شماره (۶) به صورت کسری از صد از کمترین یعنی (۰) تا بیشترین یعنی (۱۰۰) بیان شده است. در بین فعالیت‌های نمایانگر آن است که در دانشگاه‌های آزاد با رتبه ۰/۴۷ و دانشگاه دولتی با رتبه ۰/۵۸ تشویق و ترغیب کیفیت آموزشی را به عنوان مهم‌ترین موضوع از دیدگاه مدیران گروه‌های آموزشی انتخاب گردیده است. همچنین استقرار چشم‌انداز

آموزشی هم در اولویت دوم می‌باشد. همچنان می‌توان اذعان داشت که موضوع کیفیت و استقرار چشم انداز برای مدیر گروه‌های هر دو دانشگاه از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

۶- مدیران گروه‌های آموزشی کدام یک از معضلات و مشکلات وظایف خود را ناراحت‌کننده‌ترین قسمت کار خود می‌دانند؟

جدول شماره ۷- اولویت‌بندی معضلات و مشکلات ناراحت‌کننده در کار مدیر گروه‌های آموزشی

نوع سازمان	نداشتن پول کافی	مشکل جلب توجه رهبری با دیگران	باوری که شما به مراتب قابل دسترس هستید	ساختار مدیریتی غیر مسول دانشکده	اعضای هیأت علمی بد خلق	رقابت تنگاتنگ دانشکده	انتظارات نا مشخص و موفقیت رتبه و ای برای شما در این پست	انتظارات کسب درآمد و تحت تأثیر گذاشتن بازار	برقراری روابط با دیگران	اعضای هیأت علمی مداخله گر درکارهای دیگران
مدیر گروه‌های دانشگاه‌ها دولتی ایران سطوح کارشناسی و کارشناسی ارشد n=40	۰/۵۴	۰/۳۸	۰/۲۷	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۹	۰/۱۳	۰/۸	۰/۷	۰/۵
مدیر گروه‌های دانشگاه آزاد سطوح کاردانی و کارشناسی n=35	۰/۵۲	۰/۳۵	۰/۲۸	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۹	۰/۶

یافته‌های جدول شماره (۷ به صورت کسری از صد از کمترین یعنی (۰) تا بیشترین یعنی (۱۰۰) بیان شده است و نمایانگر آن است که مدیران گروه‌های آموزشی کدام یک از معضلات و مشکلات وظایف خود را از جمله ناراحت‌کننده‌ترین قسمت کار خود در

دانشگاه‌های مورد مطالعه می‌دانند. مدیران گروه‌های آموزشی هر دو نوع دانشگاه، نداشتن پول کافی را اولین معضل و مشکل ناراحت کننده در حین کار دانسته‌اند.

### نتیجه‌گیری

نتایج مطالعات مختلف در کشورهای توسعه‌یافته در حوزه آموزش بیانگر آن است که ایجاد پایگاه داده‌ها در دانشگاه برای بررسی تغییرات و تحولات در همه اجزای مرتبط با مدیریت گروه‌های آموزشی ضرورت دارد و ایجاب می‌کند که از تمام شیوه‌ها برای بدست آوردن اطلاعات جامع ارزیابی استفاده کرد. ارزیابی عملکرد به منظور شناخت و درک واقعیت‌ها و همچنین زمینه‌سازی برای فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری بعدی حائز اهمیت بسیار است. بدون شک ضرورت ارزیابی عملکرد در شرایط و مناسبات پیچیده‌تر مانند فعالیت‌های آموزش عالی به مراتب بیشتر است.

چنانچه بخواهیم مدیران آموزشی را برای آینده آماده کنیم نیاز به درک بهتری از وظایف و مسولیت‌های مدیر گروه آموزشی داریم، از جمله باید بدانیم که وظایف مدیر گروه امور صرفاً جاری درونی به فعالیت‌های بیرونی تغییر پیدا کرده است (لند، ۲۰۰۳)<sup>۱</sup>. با توجه به این که مدیران گروه‌های آموزشی نقش مهم‌تری را در تعیین سطح کیفیت آموزشی دارند، تدوین و اجرای برنامه‌ای برای بهبود عملکرد آنان امری اجتناب‌ناپذیر است و برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری اساسی در این زمینه بر مبنای نتایج بدست آمده از ارزیابی عملکرد آنها، فرصت کسب مهارت‌ها، عقاید و باورها و نگرش‌های جدید را به آنها می‌دهد و از این طریق می‌توان در جهت رشد و شکوفایی حرفه‌ای آنها گام برداشت.

در این پژوهش با ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌ها به شش سوال پژوهشی پاسخ داده شد. در بررسی رضایت شغلی مدیر گروه‌های آموزشی از دیدگاه خودشان معلوم گردید که اکثریت آنها از شغل خود راضی بوده‌اند. نتایج این تحقیق در زمینه رضایت شغلی (پرسش نخست) با تحقیقات هارتلی و گودین (۲۰۰۹)<sup>۲</sup> مطابقت دارد. در پژوهشی ایکل و همکاران (۲۰۰۹) دلیل رضایت شغلی آنها را اینگونه بیان می‌کنند که برخی از آنها راضی هستند زیرا

1- Land

2- Godin, Hartley

مشتاقتند از طریق مدیر گروه بودن به پست‌های بالاتر از قبیل ریاست دانشکده و دانشگاه برسند، به طوری که ۳۰ درصد از آنها قصد دارند که به مقام‌های بالاتر در دانشکده برسند و ۲۵ درصد بیان داشته‌اند که هیچ تصمیمی برای ارتقاء شغلی خود ندارند و ۴۵ درصد هم تمایل به پست دیگری را ندارند. چنانچه کارکنان از شغل خود راضی باشند می‌توان امیدوار بود که بتوان در عملکردشان هم تغییرات مثبتی ملاحظه کرد. نتایج این تحقیق دیدگاه مثبتی را در ارزیابی رضایت شغلی مدیران گروه‌ها بیان داشته است.

در اولویت‌بندی وظایف زمان بر مدیران گروه‌ها، معلوم گردید که از نظر مدیران گروه‌های آموزشی، برنامه ریزی درسی و آموزشی و نظارت و مدیریت کارکنان از زمان بر وظایف آنان است. نتایج تحقیق استارک و همکاران (۲۰۰۲)<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که مدیران گروه‌ها مسولیت ویژه‌ای در برنامه‌ریزی درسی دارند و با اعضای هیات علمی در این زمینه تعامل می‌کنند و در پاره‌ای از موارد در این امر از آنها کمک می‌گیرند و نقش بارزی در کمک، تشویق و ترغیب اعضای هیات علمی به منظور بازنگری در برنامه‌ریزی درسی دارند.

یافته‌های مربوط به سوال دیگر تحقیق نشان داد که مدیران گروه‌های آموزشی بیشترین تعامل و ارتباط را با هیأت رئیسه (مدیران عالی) دارند و نقش رؤسا و مدیران دانشگاه در برقراری ارتباط بسیار مهم می‌باشد. نتایج به دست آمده از تحقیق نورشاهی (۱۳۸۸) به نقل از یمنی (۱۳۸۸) نیز نشان می‌دهد که برقراری ارتباط و ایجاد هماهنگی بین بدنه اداری و اعضای حرفه‌ای دانشگاه از وظایف مهم در این تحقیق شناخته شده است.

از دیگر نتایج این پژوهش این است که از نظر مدیران گروه‌های آموزشی، از مهم‌ترین وظایف عمومی آنها تدریس است. چنانچه هارولد و همکاران (۲۰۱۰)<sup>۲</sup> هم به این نتیجه دست یافته‌اند و آنها علت تمایل مدیران گروه را در علاقه آنان به نداشتن فاصله از تدریس می‌دانند؛ کوتاه مدت بودن تصدی پست مدیریت گروه باعث می‌شود که آنها بدانند بعد از ترک مسولیت خود می‌بایست به تدریس و جایگاه هیات علمی برگردند. کیم و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نیز با توجه به نمونه ۳۳۱ نفری مورد مطالعه خود مشخص کرده‌اند که ۱۴ درصد از مدیران گروه‌های آموزشی تمایل به تدریس را مهم‌تر از بقیه و وظایف خود می‌دانند.

1- Stark ,Poplawski ,et al

2- Harold, Hartley ,Eric ,Godin

3- Keim .Murray

از نتایج دیگر این پژوهش تشویق و ترغیب کیفیت آموزشی به عنوان مهمترین موضوع و با اهمیت‌ترین وظیفه تخصصی از دیدگاه مدیران گروه‌های آموزشی است زیرا در استقرار چشم‌انداز دانشگاه نقش دارد و آن را از جمله وظایف تخصصی خود می‌دانند.

از آخرین نتایج این تحقیق می‌توان به معضلات و مشکلات ناراحت‌کننده درحین کار اشاره کرد: از معضلات حین کار مدیر گروه‌های آموزشی نداشتن پول کافی برای تأمین منابع به منظور پیشبرد اهداف در هر دونوع دانشگاه (آزاد، دولتی) بیان شده است. چنان که از نتایج به دست آمده در تحقیق نورشاهی به نقل ازیمنی (۱۳۸۸) مهارت اخذ منابع مالی با بالاترین فراوانی در تمامی دانشگاه‌های مورد مطالعه در نظر گرفته شده است. با توجه به چالش‌های دانشگاه‌ها در دهه‌های اخیر به ویژه کمبود منابع مالی یا محدود شدن منابع مالی دولتی تأکید بر این مهارت، توجیه‌پذیر و مستدل است.

در بیشتر دانشگاه‌ها از نظر مدیران گروه‌های آموزشی علاوه بر توجه به مبانی نظری مدیریت عمومی و آموزش عالی، چالش‌هایی که مدیران گروه‌ها در عصر حاضر با آنها رو در هستند به عنوان یک مبنای معتبر در تعیین معیارها و مدیریت آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است. از جمله چالش‌های فراروی مدیران گروه‌های آموزشی، کمبود منابع مالی، تلاش برای اخذ منابع مالی جدید، پیشرفت سریع فناوری، پاسخگو بودن به جامعه و ارائه خدمات عمومی و جهانی شدن دانش، از بین رفتن مرزهای دانش و افزایش رقابت در آموزش است.

## پیشنهادات

با توجه به موارد فوق، می‌توان گفت که مسئولیت مدیران گروه‌های آموزشی واقعیتی کاملاً ملموس و دارای ابعاد و جوانب مشخص و تعریف شده است. با اتخاذ رویکرد مناسب انتخاب یا انتصاب و تعیین معیارهای شایستگی، امکان استفاده از افراد لایق و علاقه‌مند در این پست حساس، به‌ویژه توسط بهترین فرد داوطلب یا پیشنهادی فراهم شود. علاوه بر این، اگر معیارها مبتنی بر مبانی نظری موثق و نیز اقتضائات و الزامات خاص هر دانشگاه و هر دانشکده باشند، امکان انتخاب بهتری فراهم می‌گردد. همچنین به منظور مشارکت فعال مدیران گروه‌های آموزشی در اجرای طرح‌های ارزیابی عملکرد، باید از اهداف و ابعاد ارزیابی مطلع گردند و

- امکان انجام اقدامات مناسب وجود داشته باشد تا انگیزه بیشتری برای ارزیابی فراهم نماید. پیشنهادات زیر در جهت بهبود این امر در سطح مدیر گروه آموزشی داده می‌شود:
- ارائه برنامه‌های مناسب جهت جذب اعتبارات مالی ویژه برای اجرای طرح‌های ارزیابی و نیز اقدامات اصلاحی
  - فراهم کردن برنامه‌های آموزشی لازم برای ایجاد آمادگی در مدیران گروه در ابعاد مختلف از جمله در زمینه برقراری ارتباط انسانی با دیگران
  - شایسته‌سالاری در انتخاب یا انتصاب مدیران گروه‌های آموزشی
  - ایجاد مراکز آموزشی جهت تربیت و بهسازی تصدی پست مدیریت گروه‌های آموزشی
  - برنامه‌ریزی برای تعامل بیشتر مدیران گروه با مدیران سایر گروه‌های داخل و خارج دانشگاه.
  - تجزیه و تحلیل شغل مدیر گروه آموزشی جهت اصلاح شرح وظایف شغلی آنها و تعیین شایستگی‌های ضروری برای این شغل
  - ایجاد ساز و کارهای مناسب جهت ارزیابی هر چه دقیق‌تر عملکرد مدیران گروه‌ها به‌صورت ادواری

## منابع

- ۱- اسحاقی، فاخته؛ محمدی، رضا؛ صادقی مندی، فاطمه؛ زمانی‌فر، مریم؛ (۱۳۹۰) بررسی عوامل مرتبط با اجرای مطلوب ارزیابی درونی در گروه‌های آموزشی دانشگاهی (مروری بر یک دهه تجربه گذشته در ایران). پنجمین همایش ارزیابی کیفیت در نظام دانشگاهی. دانشگاه تهران، پردیس دانشکده‌های فنی
- ۲- بازرگان، عباس. (۱۳۷۵) کاربرد ارزیابی آموزشی در بهبود کیفیت آموزش عالی با تأکید به آموزشی پزشکی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. دبیرخانه نظارت ارزشیابی و گسترش دانشگاه‌های علوم پزشکی.

ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی... ۱۷۳

۳- بازرگان، عباس. (۱۳۷۶) کیفیت و ارزیابی آن در آموزش عالی: نگاهی به تجربه‌های ملی و بین‌المللی مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران جلد اول: تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

۴- بازرگان، عباس؛ اسحاقی، فاخته (۱۳۸۵) تحلیل فرایند هدف‌گذاری مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی

۵- حجازی، یوسف. (۱۳۸۳) نقش عوامل اقتصادی- اجتماعی در موفقیت تحصیلی عملکرد شغلی دانشجویان کشاورزی دانشگاه تهران " نامه علوم اجتماعی، شماره ۲۳ خرداد ۱۳۸۳ ص ۴۲ - ۲۷

۶- خائف الهی، احمد علی؛ زارعی قرکانلو، قاسم (۱۳۸۷) ارزیابی و مدیریت عملکرد و برخی مدل‌های موفق آن در سازمان‌ها نشریه عصر مدیریت سال دوم شماره هشتم شهریور.

۷- خراسانی، اباصت؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ پرداختچی، محمدحسن؛ صباغیان، زهرا. (۱۳۸۹) طراحی و تدوین مدلی برای بررسی کیفیت دانشگاه‌های دولتی ایران براساس مدل‌های رایج کیفیت (رویکرد سیستمی) فصلنامه آموزش مهندسی ایران - سال دوازدهم شماره ۴۸ زمستان ۱۳۸۹ ص ۵۰ - ۲۵.

۸- دادرس، محمد. (۱۳۸۹)؛ کمیت و کیفیت در ارزیابی آموزشی؛ نگاهی به ارزیابی درونی. مجموعه مقالات چهارمین همایش سالانه ارزیابی درونی کیفیت در نظام دانشگاهی. مرکز ارزیابی کیفیت دانشگاه تهران.

۹- سانیا ل بیکاس سی (۱۳۷۹) نوآوری در مدیریت دانشگاهی ترجمه میری، نوه ابراهیم، تهران موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.

۱۰- سید جوادین، سیدرضا؛ مشفق. (۱۳۸۷) بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد دانشگاه. مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع). اندیشه مدیریت، سال دوم، شماره دوم ص ۹۵-۱۲۲

۱۱- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۵) مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات ترمه

- ۱۲- سند چشم‌انداز دانشگاه تهران در افق ۱۴۰۴، معاونت برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات، خرداد ۱۳۹۰
- ۱۳- فتحی و اجارگاه، کورش؛ شفیع، ناهید؛ (۱۳۸۶) ارزیابی کیفیت برنامه درسی دانشگاهی. فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران شماره ۵.
- ۱۴- فراستخواه، مقصود؛ بازرگان، عباس. (۱۳۸۹) رویکرد طبقه‌بندی گروه‌های آموزشی: کاربردی از ارزیابی درونی کیفیت دانشگاهی. مجموعه مقالات چهارمین همایش ارزیابی درونی کیفیت در نظام دانشگاهی. ناشر موسسه انتشارات دانشگاه تهران.
- ۱۵- محرابی نمین، رمضانعلی. (۱۳۷۳) بررسی نقطه نظرات مدیران و اعضای هیأت علمی دانشکده‌های علوم انسانی دانشگاه تهران در خصوص وظایف مصوب مدیران در روابط با بهبود عملکرد آموزشی و پژوهشی اعضا. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت آموزشی دانشگاه تهران.
- ۱۶- محمدزاده، سعید؛ حجازی، یوسف؛ بازرگان، عباس. (۱۳۸۶) الگویی برای تضمین کیفیت امر نظام آموزش عالی ایران دیدگاه اعضای هیئت علمی کشاورزی و منابع طبیعی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی شماره ۴۵
- ۱۷- محمدی، رضا (۱۳۸۴) راهنمای عملی ارزیابی درونی در نظام آموزش عالی ایران تجارب ملی و بین‌المللی. انتشارات سازمان سنجش آموزش کشور چاپ دوم.
- ۱۸- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۶) رفتار و روابط در سازمان. تهران نشر یسپرون
- ۱۹- نادری، ابوالقاسم؛ عبداللهی، حسین. (۱۳۸۹) کارایی و اثربخشی ارزیابی کیفیت گروه‌های آموزشی دانشگاهی: چالش‌ها و چشم‌اندازها. مجموعه مقالات چهارمین همایش سالانه ارزیابی کیفیت دانشگاه در نظام دانشگاهی، تهران مرکز ارزیابی کیفیت دانشگاه تهران
- ۲۰- یمنی‌دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۸) رویکردها و چشم‌اندازهای نودر آموزش عالی. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.

- 22- Arreola . R . A . ( 2000 ) **Developing comprehensive faculty Evaluation system**;2<sup>nd</sup> -Bolton,MA Anker publishing company
- 23- Behri, M. H. and Patron, R. A. (2008). **Performance appraisal – cultural fit and organizational outcomes with the u . A . E:** ‘ journal of American academy of business . Vol . B . No 1 , pp . 166 – 176
- 24- Bolton,A (2004).**Business school leadership; signpost to improvement. Perspective**.;8(2),3-
- 25- Brown,F.W.(2002).**Inspiration ,more than rewards ,improves faculty effectiveness .Academic leader**,18(9),1-8
- 26- Brown,F.W,Moshavi,D.(2002).**Herding academic cats ;Faculty reaction to transformational and contingent reward leadership by department chairs** :Journal of leadership studies .8(3).79-103
- 27- Daryl,joseph Delabbio,(2006). **Non-Traditional paths to presidencies of Higher education Inistitution in Michigan** : Western Michigan University Dissertation PHD degree.
- 28- Eckel, P. D. Cook, B . J, and King, J. E. (2009). *The CAO Census: A National Profile of Chief Academic Officers.*
- 29- Fletcher , c ( 2002 ) “ **Appraisal : an individual psycho logical analysis** □ in sonnetag , Ed , **psychological management of individual performance** :, wiley , chichester ‘ pp 115 – 35
- 30- Gabbidon ,S.l.(2005).**A study on the attitudes and experiences of chairpersons in American criminology and criminal justice programs.** Journal of criminal justice education,15(1),1-17
- 31- Gmelch, W.H.(2004). **The department chairs balancing acts. New direction for Higher Education:** ,126,69-84
- 32- Graham, S ,Benoit ,B.(2004).**Constructing the role of department chair.ACE Department chair on line Resource:** Retrieved May 15, 2004, from. [www.acent.edu/reources/chairs/](http://www.acent.edu/reources/chairs/)
- 33- Harold v. Hartley III , Eric . Godin , ( 2010 ) **A Study of Chief Academic Officer of Independent Colleges and University, Concil of independent colleges,C A O** ,Washington.DC
- 34- Hartley ,H.V and Godin E.E ( 2009 ) **The Study Of Career Patterns of Presidents of Independent Council of Independent Colleges and Universities** ,Colleges Washington, DC
- 35- Hersey P,Kenneth H. et al(2001) **Management of Organization Behavior : Leading Human Resources.** New Delhi
- 36- Higgerson . M . l ( 2007 ). **Building climate for faculty Evaluation the Improves** . Teaching anker publishing company
- 37- Keim,M.C. Murray.J.P. (2008).**Chief Academic officers demographics and educational Background** ;community college Review, vol,36.116-132
- 38- Lindholm,J.(1999).**Preparing Department Chairs For their leadership Roles.** Retrieved october10,from Eric clearinghouse for community colleges. Eric identifier;EDO-JC-99-08
- 39- Land,P.(2003).From The Other Side Of The Academic leadership Roles; Crossing The Great Divide .New Direction for Higher Education,vol.124,pp13-20

- 40- Lucas,A.F.(2000).**Strengthening departmental leadership ;team-building guide for chairs in colleges and universities** .(2nded).San Francisco ,CA; Jossey-Bass.
- 41- Miller . M . T. Newman, R. E. ( 2011 ). **Pushing , pulling and prying : Renewing senior faculty performance Through college dean efforts** . Eric database
- 42- Murray, J. P., Murray, J. I., & Summar, C. (2000). **The propensity of community college chief academic officers to leave an institution**. Community College Review, 28(3), 22-36.
- 43- Rao,Y-P(2006)**Professional Practice Motivation Model for Improving Productivity Journal of Management** 55.5 -
- 44- Smith. D .L,et al(2012).**Back to the Faculty; Transition From University Department leadership** .Innov .High. Edu
- 45- Stark,J.S,Briggs,c,L ,Poplawski ,J,R.(2002).**Curriculum Leadership Roles of chairpersons in continuously planning development** .Research in Higher Education ,Vol,43,No,3
- 46- Swart,J.C.(1985).**Clerical workers on flexitime ,personal**.64,4-
- 47- Spence . Heather k (2002). **The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment advaces in health management** ,56,85-
- 48- The CAO census : (2009)**A National profile of chief Academic officers**. Eckel, cook , and king )
- 49- The council of Independent colleges cIc : **www. Cic . edu / projects – services / academic – ledership – 2ist century . asp -**
- 50- Wolf, k , G . Lichtenstein , Bart and , Hartman ( 1996 ) : **evaluation of faculty** : Journal Rersonnel Evaluation in Education . vol . 1
- 51- Wolverton,M. Walter H,Gmelch,Marvinl.(1999).**Acomparision of department chair tasks in Australia and the United states** .Higher Education 38.333-350Kluwer Academic publishers,printed in Netherland