

# تهیه و اعتباریابی پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه: کاربرد روش آمیخته در عمل

نویسندگان: محمدرضا آهنچیان<sup>۱\*</sup> و امین بابادی<sup>۲</sup>

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد

۲. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی دانشگاه فردوسی مشهد

ahanchi8@um.ac.ir

\* نویسنده مسئول: محمدرضا آهنچیان

## چکیده

هدف اصلی پژوهش، نشان‌دادن کاربرد روش تحقیق آمیخته در تهیه و اعتباریابی پرسش‌نامه ارزشیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی بود. مقاله حاضر، ضمن روشن‌کردن مسیر طی‌شده در طراحی و اعتباریابی ابزار، نتایج به‌دست‌آمده در قالب پرسش‌نامه‌های تهیه‌شده را نیز ارائه‌داده‌است. جامعه پژوهش، شامل چهار گروه؛ اعضای هیئت علمی، مدیران گروه‌های آموزشی، رؤسا و معاونان آموزشی دانشکده‌ها و دانشجویان بود. به کمک مصاحبه، مذاکره با متخصصان و مرور مستندات، با استفاده از روش دلفی، مؤلفه‌های اصلی فرم ارزشیابی تهیه‌شد؛ پس از دستیابی به مؤلفه‌ها، پیش‌نویس اولیه پرسش‌نامه‌ها در چهار فرم و برای چهار گروه آزمودنی تهیه‌شد. پرسش‌نامه‌های اولیه، روی ۱۱۲ عضو هیئت علمی، ۲۴ رئیس و معاون آموزشی دانشکده، ۵۶ مدیر گروه و ۱۱۲ دانشجو به مرحله اجرا درآمد. با بهره‌گیری از شاخص‌های آمار توصیفی و آزمون‌های استنباطی شامل «ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل واریانس یک‌طرفه»، داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های تهیه و اجراشده، مورد اعتباریابی قرارگرفت. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه‌ها از نظر ویژگی‌های فنی برحسب نظر اعضای هیئت علمی (ارزیابی توسط همکار) برابر با ۰/۹۶، رؤسا و معاونان آموزشی دانشکده‌ها (ارزیابی توسط فرادستان) برابر با ۰/۹۶، مدیر گروه (خود-ارزیابی) برابر با ۰/۸۶ و دانشجویان (ارزیابی توسط مصرف‌کنندگان یا مشتریان) برابر با ۰/۷۹ بود که معتبر و مناسب هستند. در مجموع، بیش از ۷۰ درصد از پاسخ‌دهندگان، پرسش‌نامه‌های تهیه‌شده را مناسب تشخیص‌داده، تفاوتی معنی‌دار هم در متوسط نظریات آنها دیده‌نشده. در پایان مقاله حاضر، نمونه فرم‌های ارزیابی تهیه و اعتبارسنجی‌شده، ارائه‌شده‌است.

**کلید واژه‌ها:** مدیران گروه‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد، اعتباریابی پرسش‌نامه، روش تحقیق آمیخته.

• دریافت مقاله: ۸۸/۰۲/۳۰

• پذیرش مقاله: ۹۰/۱۰/۱۴

*Scientific-Research  
Journal of Shahed  
University*

*Twentieth Year, No.3  
Autumn & Winter  
2013-14*

Training & Learning  
Researches

دوفصلنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد

سال بیستم - دوره جدید  
شماره ۳

پائیز و زمستان ۱۳۹۲

## مقدمه

مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها، نقش کلیدی در رهبری جریان‌های یادگیری دارند [۱، ۲ و ۳] و از آنان انتظار می‌رود تا وظایف نقش خود را بشناسند و برای پیاده‌کردن آن، تدابیری دقیق و اقدام‌هایی اساسی را ارائه کنند. دلایلی زیاد وجود دارند که به استناد آن می‌توان نقش مدیران گروه‌های آموزشی را در ارتقا و حفظ کیفیت آموزش عالی، اساسی و بااهمیت در نظر گرفت؛ مرور شواهد و نظریه‌ها نشان می‌دهند که مدیران گروه‌های آموزشی می‌توانند در راهبری جریان‌های اصلی آموزش و تدریس، نقشی محوری ایفا کنند [۳]؛ مسئولیت کنترل و پاسخگویی درباره استانداردهای تدریس و تعیین وظایف آموزشی و مسائل اعضای هیئت علمی، به‌علاوه ایجاد محیط یادگیری مطلوب برای دانشجویان را برعهده داشته باشند [۴]؛ تعهد اعضای هیئت علمی را پرورش داده، آنها را در کار خود توانمند کنند [۵]؛ اعضای هیئت علمی را برای عملکرد بهتر برانگیزند [۶] و در کیفیت راهنمایی پایان‌نامه‌های دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی، نقشی نظارتی و هدایت‌کنندگی مؤثری برعهده بگیرند [۷] مدیران گروه‌های آموزشی می‌توانند در پیوند میان اعضای هیئت علمی و مدیران اجرایی دانشگاه، نقش میانجی بازی کنند که این پیوند، مشارکت اعضای هیئت علمی را در روند اداره دانشگاه‌ها بهبود می‌بخشد زیرا شناخت آنان را از وضعیت فعالیت‌های اجرایی، مشکلات مالی و محدودیت‌های اداری افزایش می‌دهد [۸]؛ این در حالی است که اداره امور دانشگاه‌ها با مشکلاتی روبه‌رو است؛ به‌عنوان نمونه، نتایج تحقیق نشان می‌دهند که در میان دانشگاه‌های دولتی، تنها حدود ۴۰ درصد از دانشجویان رشته‌های مختلف تحصیلی دانشگاه مازندران، از خدمات آموزشی ارائه‌شده رضایت دارند [۹] و در دانشگاه پیام نور، دانشجویان از کیفیت خدمات مراکز آموزشی، راضی نیستند [۱۰]؛ همچنین مدیریت آموزشی در دانشگاه‌های علوم پزشکی از نظر دانشجویان دچار ضعف و مشکل ارزیابی شده است. مهم‌ترین مشکلات

آموزش پزشکی از نظر بیشتر دانشجویان، عدم وجود مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح و نظم و هماهنگی در آموزش است. فکری و صرافی‌نژاد ادعا می‌کنند که نتایج پژوهش آنان و پژوهش‌های دیگر، از ضعف عمومی نظام آموزش پزشکی کشور در زمینه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی حکایت دارند که نتیجه طبیعی این وضع، ضعیف تا متوسط بودن میزان یادگیری دانشجویان پزشکی را از برنامه آموزشی در پی دارد [۱۱]. در حالی که نتایج تحقیق نشان می‌دهند مدیران دانشگاهی از جمله مدیران گروه‌های آموزشی از شرکت در برنامه‌های آموزش استقبال نمی‌کنند [۱۲]، به‌نظر می‌رسد که یکی از مناسب‌ترین راه‌ها برای بهبود عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها، طراحی و استقرار یک نظام ارزیابی عملکرد باشد.

ارزشیابی عملکرد، یکی از شاخه‌های نظام مدیریت عملکرد تلقی می‌شود که هدف از آن، کمک به ارزشیابی عملکرد منابع انسانی، به‌منظور بهبود و توسعه آنهاست. آثار زیادی برای ارزشیابی از عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی قابل تصورند که اغلب آنها را می‌توان برای تمامی عوامل انسانی، اعم از این مدیران، صادق دانست. به کمک ارزشیابی عملکرد، کار افراد در خصوص نحوه انجام وظیفه به‌طور سیستماتیک اندازه‌گیری [۱۳ و ۱۴] و روش مطلوب انگیزش، روشن می‌شود [۱۵] و بازخوردی به فرد داده می‌شود تا وی، نقایص کار خود را بشناسد [۱۶]. به‌طور معمول، دانشگاه‌ها از طریق ارزشیابی عملکرد می‌توانند به برنامه‌ریزی و انتخاب منابع انسانی اقدام کنند؛ برنامه‌ای معتبر برای تربیت و بهسازی آنان تهیه کنند؛ به طراحی نظام جبران خدمت بپردازند؛ مسیر پیشرفت شغلی را تعیین کنند؛ استعداد و توانایی‌های منابع انسانی خود را شناسایی کنند و به ارتقای اعتماد در جو سازمانی خود بپردازند [۱۷، ۱۸ و ۱۹].

در دانشگاه‌ها، ارزشیابی عملکرد، اقدامی راهبردی است [۲۰]؛ در این سازمان‌ها، اندازه‌گیری مستند عملکرد، نه یک اقدام یکه و مجزا، بلکه آخرین مرحله

آموزش کشور با همکاری مؤسسات آموزش عالی، فعالیت‌هایی ویژه را درخصوص ارزیابی درونی و بیرونی فعالیت‌های دانشگاهی در سطح گروه‌های آموزشی آغاز کرده‌اند و بر اساس آن، شاخص‌هایی به منظور ارزیابی مدیر گروه تدوین شده‌است. نتیجه جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی برای تأیید این نکته قابل تأمل کافی است که گویی در نظام آموزش عالی ایران و در میان محققان دانشگاهی، جایگاه کلیدی مدیران گروه‌های آموزشی در تحقق راهکارهای دانشگاه‌ها و به‌ویژه نقش حساس آنان در مدیریت کیفیت آموزش، مغفول مانده‌است. تحقیق‌هایی اندک درباره این گروه از مدیران صورت گرفته‌اند. به‌طور خاص، تحقیق‌های انجام شده در زمینه ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی به نظر سنجی از همکاران و مدیران درباره عملکرد آنان، محدود می‌شود.

*نصراصفهانی* و همکاران به بررسی دیدگاه اعضای هیئت علمی و مسئولان دانشگاه اصفهان درباره عملکرد مدیران ۳۳ گروه آموزشی آن دانشگاه پرداختند؛ نتایج نشان داده‌اند که در برخی دانشکده‌ها، میانگین نمره ارزیابی اعضای هیئت علمی با مدیران تفاوت دارد و میانگین نمره ارزیابی عملکرد مدیران گروه در سال دوم از مدیریت آنان از سال نخست، بهتر است [۴].

در میان تحقیق‌هایی که در خارج از کشور انجام شده‌اند، برخی به ارزیابی عملکرد گروه آموزشی و از طریق آن به صورت غیرمستقیم به ارزیابی مدیران آن گروه‌ها پرداخته‌اند (برای نمونه، [۲۳]) و برخی به‌طور مستقیم به بررسی ویژگی‌ها و مشخصات مدیران گروه و عملکرد آنها توجه کرده‌اند (مانند، [۲ و ۶])؛ در دسته دوم از تحقیق‌ها، نشان داده شده‌است که هیچ‌یک از مدیران گروه، دارای گواهینامه معتبر مدیریتی نیستند و ۳۵ درصد آنان تاکنون هیچ دوره آموزش مدیریتی را نگذرانده‌اند [۶]؛ همچنین، نتایج نشان می‌دهند که مدیران گروه، توان اثرگذاری کمی دارند و فاقد آن دسته آموزش‌های مدیریتی هستند که بتواند آنان را در ارائه مدیریتی اثربخش کمک کند [۲].

از سلسله اقدام‌هایی است که در فرایند مدیریت عملکرد، الزام‌آور است. مرور تجربه دانشگاه‌هایی بزرگ مانند کالیفرنیا<sup>۱</sup>، ایلینویز<sup>۲</sup> و کیولند<sup>۳</sup> این موضوع را تأیید می‌کند. حساسیت فعالیت‌های آموزشی و پیچیدگی مأموریت‌هایی که از طرف اجتماع محلی، نهادها و جامعه برای دانشگاه‌ها تعریف می‌شوند، انتظاراتی مربوط به پاسخگویی این مؤسسات و به طبع نظام مدیریتی آنها را افزایش می‌دهد و بر دو نتیجه مهم مهر تأیید می‌زند: ۱. ارزشیابی عملکرد در دانشگاه‌ها، ابزاری تعریف شده و متعارف برای اطمینان از حفظ و ارتقای ارزش سرمایه انسانی است و ۲. حتی اگر دانشگاه‌ها به یک نظام فعال برای ارزشیابی‌های رسمی، مکتوب و مستند، مجهز شده باشند، همچنان به بازخورد مداوم درخصوص عملکرد اعضا نیازمندند؛ درضمن، این دو نتیجه را می‌توان به عنوان دلایلی مهم شناسایی کرد که ضرورت طراحی و استقرار نظام ارزشیابی معتبر و جامع از عملکرد را نشان می‌دهند. از آنجاکه «ارزشیابی و زمینه‌ای که ارزشیابی در آن انجام می‌شود، روی هم اثری سازنده دارند» [۲۱]، اینچنین نظام ارزشیابی درکل باید مطابق با مختصات و ویژگی‌های دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی باشد. پیشینه استفاده از ابزارهای تراز شده اندازه‌گیری آموزشی برای قضاوت درباره عملکرد به دهه‌های آغازین قرن بیستم برمی‌گردد [۲۲]. درحالی که در نظام آموزش عالی ایران، کوشش‌هایی پراکنده و غیرمستمر برای قضاوت درباره کیفیت فعالیت‌های دانشگاهی توسط وزارت علوم و مؤسسات آموزش عالی انجام شده‌است، مرور مستندات موجود نشان داد که رهنمود و ابزاری مشخص از سوی مراجع تصمیم‌گیرنده به منظور اجرای این نوع ارزشیابی، در اختیار دانشگاه‌ها قرار ندارد؛ البته از اوایل دهه ۱۳۸۰، دفتر نظارت و ارزیابی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان سنجش

1. (www.calu.edu)  
2. (www.uillinois.edu)  
3. (http://www.csuohio.edu)

جمع‌آوری داده‌های کمی در ارزشیابی از مدیران گروه‌های آموزشی به‌اجرا درآمد.

### روش پژوهش

از نظر هدف، این تحقیق در مجموعه تحقیق‌های توسعه‌ای قرار دارد و از لحاظ روش، تحقیقی آمیخته<sup>۱</sup> است. در این روش، ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی برای پاسخ به پرسش‌های تحقیق استفاده می‌شود؛ به‌عبارت‌روشن‌تر، روش تحقیق آمیخته شامل دیدگاه‌های نظری یا فنی تحقیق‌های کمی و کیفی است که در یک مطالعه مورد استفاده قرار می‌گیرند [۲۵]؛ اجرای این روش، چنان‌که در پژوهش حاضر نیز از آن بهره‌گرفته شد، شامل مراحل زیر است:

۱. بررسی پیشینه و مطالعه مقدماتی وضعیت موجود در زمینه پژوهش مورد نظر؛
۲. تعریف حیطه‌ای که ابزار سنجش برای اندازه‌گیری آن طرح می‌شود؛
۳. بیان موارد استفاده و مشخص کردن نوع ابزار و افرادی که ابزار باید در خدمت آنها باشد؛
۴. تعریف مقوله‌های مورد اندازه‌گیری در ابزار؛
۵. تعیین الگوی پرسش‌های ابزار و نوع پاسخ و نمره‌گذاری آن؛
۶. آزمایش برگه مقدماتی روی یک گروه چند نفری از جامعه آماری به‌منظور تعیین خوانایی و قابل‌فهم بودن پرسش‌ها، تعیین مدت زمان لازم برای پاسخگویی و مانند اینها در راستای ضرورت تعدیل پرسش‌ها؛
۷. اجرای برگه تجربی ابزار به‌منظور انتخاب مناسب‌ترین پرسش‌ها در ابزار نهایی؛
۸. اجرای برگه نهایی و تجزیه و تحلیل آماری به‌منظور تعیین قابلیت اعتماد و اعتبار ابزار سنجش؛
۹. تهیه و تنظیم دستورالعمل و راهنمای اجرای ابزار و روش‌های نمره‌گذاری و تفسیر داده‌ها؛
۱۰. تدوین گزارش و اشاعه یافته‌های پژوهشی.

در مجموع و به استناد ادبیات تحقیق، با توجه به ضرورت تکرار ارزشیابی مدیران گروه‌های آموزشی در فواصل زمانی معین، تعداد زیاد آنان در میان سایر مدیران دانشگاهی و لزوم تنوع منابع ارزشیابی‌کننده در هر مرحله از ارزشیابی، استفاده از روش کمی در برنامه ارزشیابی از این مدیران اجتناب‌ناپذیر است. به استناد منابع علمی و به‌طور خلاصه، وقتی برای ارزشیابی از روش کمی استفاده می‌کنیم که: ۱. نمونه‌هایی که باید داده‌ها از آن جمع‌آوری شوند، بزرگ‌اند؛ ۲. مقدار داده‌هایی که باید جمع‌آوری شوند، زیاد است و ۳. لازم است که از داده‌های کمی برای تعیین روایی داده‌های کیفی استفاده شود [24]. چنان‌که در جدول زیر (۱) مشاهده می‌شود، پرسش‌نامه ابزاری مهم برای اندازه‌گیری در روش‌های کمی ارزشیابی به‌شمار می‌آید.

جدول ۱. فنون رایج در دو شیوه ارزشیابی

کیفی	کمی
مشاهده	پرسش‌نامه
مصاحبه	آزمون‌ها
گروه‌های کانونی	داده‌های موجود

به این ترتیب، این پرسش، مطرح است که «دانشگاه‌ها چگونه می‌توانند پرسش‌نامه‌ای معتبر برای جمع‌آوری داده‌ها از عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی تهیه کنند؟» چنین پرسش‌نامه‌ای باید با راهکار دانشگاه تطابق داشته باشد؛ انتظارات مدیران را تأمین کند؛ با منابع مالی و امکانات اجرایی دانشگاه تناسب داشته باشد؛ پذیرش و اعتماد مدیران گروه را جلب کند و در ضمن براساس اصول و فنون طراحی ابزار سنجش عملکرد در یک سازمان حرفه‌ای مانند دانشگاه تنظیم شده باشد؛ وجود چنین ابزار اندازه‌گیری، جزو الزام‌های اساسی و پایه‌ای در برنامه ارزشیابی مدیران گروه‌هاست. تحقیق حاضر، با قبول این پیش‌فرض که برای ارزشیابی عملکرد منابع انسانی به‌طور عام و ارزشیابی مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها به‌طور خاص، روشی برتر وجود ندارد، به‌منظور تهیه ابزاری معتبر برای

1. mixed method

## ابزارهای پژوهش

پس از بررسی مستندات و سوابق، چارچوب نظری، ادبیات تحقیق، مشورت با صاحب‌نظران مدیریت آموزشی و تحقیق‌های آموزشی و اطلاع از انتظارات مدیران ارشد دانشگاه، مؤلفه‌ها و عوامل ارزیابی مدیر گروه، مطابق با روش‌های زیر به دست آمد:

« مصاحبه: هدف از مصاحبه در تحقیق حاضر، دست‌یافتن به داده‌های جزئی و غنی بود که از آنها بتوان برای تحلیل‌های بعدی در طرح مؤلفه‌های اصلی ابزار و ساخت پرسش‌نامه استفاده کرد. مصاحبه رودررو به منظور جستجوی گسترده در قضاوت‌ها و نگرش‌های مدیران گروه انجام شد. از مصاحبه عمیق هنگام پاسخ به پرسش‌هایی معین استفاده می‌شود که اغلب، بازپاسخ هستند؛ به همین دلیل در تحقیق حاضر، هدف از انجام مصاحبه اولیه، کسب اطلاعات کلی در پنج مقوله اصلی زیر تعیین شد:

1. مدیران گروه‌های آموزشی چه نگاه و برداشتی نسبت به مدیریت گروه دارند؟
  2. تجربه مدیران گروه درباره مدیریت گروه چیست؟
  3. مدیران گروه از عملیات، فرایندها و برایندهای مدیریت یک گروه آموزشی چقدر آگاه‌اند؟
  4. انتظارات مدیران گروه از دیگران، شامل مدیران اجرایی، همکاران عضو هیئت علمی و دانشجویان چیست؟
  5. آیا مدیران گروه، ارزشیابی از عملکرد یک مدیر گروه را لازم می‌دانند؟
- پاسخ‌های دریافت‌شده از سه پرسش نخست، به محققان، امکان انطباق منطقی میان شرایط احراز و شرح وظایف مدیران گروه (تصریح‌شده در آیین‌نامه‌ها، با تصویر و برداشتی که آنان در عمل از وظایف و فرایندهای کار خود داشتند) را می‌داد. پرسش چهارم، ارزیابی آنان از تأثیر نقش دیگران در موفقیت مدیر گروه در انجام وظایف خود را به نمایش می‌گذاشت. دیدگاه آزمودنی‌ها در این باره می‌توانست در تصمیم‌گیری درباره منابع جمع‌آوری داده‌ها مؤثر باشد؛ به این معنی

که اگر سه گروه مدیران، همکاران و دانشجویان در پیشبرد برنامه‌های گروه، تأثیرگذارند، پس بالقوه منبعی برای ارزشیابی از چگونگی اداره گروه نیز به‌شمار می‌آیند. پاسخ به پرسش پنجم، به‌عنوان یک پرسش کلیدی، نه در تهیه پرسش‌نامه بلکه در زمینه ضرورت یا عدم ضرورت ارزشیابی از مدیران گروه از دیدگاه خود آنان، جهت‌دهنده اقدام‌هایی بود که برای آماده‌ساختن زمینه اجرای برنامه ارزشیابی از مدیران گروه الزامی هستند. اگر از نگاه مدیران گروه، عملکرد آنان به ارزشیابی نیازی نداشته باشد، معتبرترین نتایج ارزشیابی نیز چیزی جز تعدادی عدد و رقم بی‌معنا و تحلیل و تفسیرهای کم‌اثر نخواهد بود. در تحقیق حاضر، انجام مصاحبه‌های عمیق به چند دلیل، حائز اهمیت تشخیص داده شد:

1. نیاز به آشکارشدن و دریافت داده‌های پنهان در مطالعات اولیه پیشینه و مستندات بررسی‌شده. تجربه، شناخت و تحلیل‌های مدیران گروه، زمینه‌ای مساعد برای طرح معانی، مفاهیم یا مباحثی داشت که به احتمال زیاد در منابع قابل‌دستیابی نبودند.
2. ضرورت اخذ بازخوردهای اولیه از مدیران گروه، به‌ویژه با تأکید بر دریافت بازخوردهای منفی نسبت به اصل برنامه ارزیابی از مدیران گروه‌های آموزشی؛ این بازخوردهای منفی در تعمیق مطالعات نظری، بازشدن دریچه‌هایی تازه به سوی متغیرهای ناشناخته در حوزه عملکرد مدیران گروه، و آماده‌شدن برای مواجهه درست با انتقادهایی که فرض می‌شد به دلیل مقاومت بعضی مدیران با این اقدام صورت خواهد گرفت، اهمیت داشت.
3. ضرورت رفع ابهام‌های اولیه از ذهن محققان و مهم‌تر از آن، پیشگیری از این تصور که یک گروه تحقیقی بدون آگاهی از جزئیات کار گروه‌های آموزشی، در اتاق‌های دربسته درصدد زیرسؤال‌بردن صلاحیت‌های مدیران گروه و تهدید اعتبار علمی و اجرایی آنان از طریق ارزیابی و نمره‌دادن به آنان هستند.
4. زمینه‌سازی برای آگاه‌شدن سایر مدیران گروه‌های آموزشی که جزو مدیران نمونه تحقیق برای مصاحبه

است که در اصل با هدف ارزشیابی یا به درخواست ارزشیاب تهیه نشده است. منابع موثق را به دو دسته بزرگ طبقه‌بندی کرده‌اند: سوابق عمومی و مدارک شخصی [۲۵]: سوابق عمومی، موادی را شامل می‌شوند که مقصود از آنان، تأیید یک واقعه یا تهیه سند به منظور پاسخگویی است؛ این سوابق می‌توانند به دو صورت بیرونی یا درونی، نسبت به میدانی که ارزشیابی در آن انجام می‌شود تهیه شده باشند؛ نمونه‌ای از سوابق بیرونی روزنامه‌ها، گزارش‌های ثبت شده محلی و مانند اینها هستند که اطلاعاتی درباره اجتماع بزرگ‌تر را در اختیار محققان و ارزشیابان قرار می‌دهند؛ در تحقیق حاضر، چنین اطلاعاتی به شناخت بهتر ارزشیابی‌شوندگان و میدانی که ارزشیابی در آن انجام می‌شود، کمک کرد. هرچند به دلیل اشتغال محققان در دانشگاه و قرارداد داشتن و حساسیت مداوم نسبت به این قبیل اطلاعات، طرح اقدامی مشخص در این زمینه، ضروری تشخیص داده نشد.

سوابق درونی، مواردی مانند صورت‌جلسه‌ها، گزارش‌های مالی، سیاست‌های سازمانی، آیین‌نامه‌ها و مانند آنها را شامل می‌شوند. در این تحقیق، آیین‌نامه‌های وزارتی مرتبط با شاخص‌سازی، ارزیابی و کنترل کیفیت که اغلب آنان از سوی دفتر نظارت و ارزیابی آموزش عالی صادر شده‌اند، به علاوه کارنامه دانشگاه فردوسی، سایر گزارش‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط اجرایی دانشگاه بررسی شدند؛ به این منظور، امکان استفاده بدون محدودیت و کامل از اسناد موجود در بایگانی دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه فردوسی وجود داشت؛ هدف مراجعه به این سوابق، دستیابی به تصویری درست از ویژگی‌های منحصر به فرد دانشگاه فردوسی مانند سوابق عملکردی استادان و دانشجویان و تعیین نقاط قوت و ضعف دانشگاه بود؛ این سوابق به محققان کمک کرد تا به درکی بهتر در خصوص منابع، ارزش‌ها، فرایندها، اولویت‌ها و مشغله‌های اداری، آموزشی و توسعه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی نایل شوند؛ علاوه بر این آنها، خود به خود، سابقه یا تاریخچه‌ای را نشان می‌دادند که

انتخاب نشده بودند. فراهم بودن فرصت کافی برای توجیه طرح، واکنش‌های احتمالی ناشی از قرار گرفتن در معرض ارزشیابی را کاهش می‌دهد و از طریق طرح انتقادهای غیررسمی، در حساسیت‌زدایی از اجرای برنامه جدید، مؤثر است.

در این مرحله با ۱۰ تن از مدیران گروه‌های آموزشی شامل ادیان و عرفان تطبیقی، اقتصاد، بهداشت و پیشگیری از بیماری‌های دامی، تربیت بدنی، خاک‌شناسی، ریاضی، زبان و ادبیات فرانسه، زمین‌شناسی، علوم تربیتی و مهندسی شیمی مصاحبه به عمل آمد. از طریق نمونه‌گیری هدفمند در واحد دانشکده، ترتیبی اتخاذ شد که از چهار گروه اصلی آموزش شامل علوم انسانی، علوم پایه، مهندسی و کشاورزی، نماینده‌ای در میان مصاحبه‌شوندگان وجود داشته باشد؛ در مرحله بعد، یعنی برای انتخاب دست کم، یک نماینده از میان گروه‌های آموزشی هر گروه اصلی، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۵ مدیر گروه انتخاب شدند که پس از مصاحبه با ۱۰ تن، اشیاع اطلاعات و نمونه حاصل شد. به طور منطقی، ماهیت ظهوریابند<sup>۱</sup> تحقیق کیفی نتیجه تعامل میان جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات است؛ عنصر اساسی در جمع‌آوری اطلاعات، نمونه است. در مصاحبه به عنوان یکی از روش‌های متعارف جمع‌آوری داده‌های تحقیق‌های کیفی، بر نمونه‌گیری هدفمند<sup>۲</sup> تأکید می‌شود که از طریق آن، محقق به دنبال انتخاب نمونه‌های غنی و پرمایه اطلاعاتی است؛ این نمونه‌ها می‌توانند مشارکت-کنندگان یا موقعیت‌ها باشند. محقق به طور مکرر به اطلاعات رجوع می‌کند تا برای غنابخشیدن به آنها از نمونه‌های جدید به منظور کسب اطلاعات استفاده کند؛ این امر تا اطمینان محقق از رسیدن اطلاعات به حد اشیاع<sup>۳</sup> ادامه می‌یابد [۲۶].

◀ مستندات: سند هر نوع ماده ثبت شده و مدون

1 . emergent  
2 . purposeful sampling  
3 . saturation

۷ تا ۹ تا حصول پایداری در پاسخ‌های دریافتی ادامه می‌یابد):

۱۰. آماده‌سازی گزارش توسط گروه تحلیلگر. این فهرست به‌عنوان فهرست نهایی در نظر گرفته‌نشده زیرا هم‌زمان با پیشرفت تحقیق، اجرای مرحله تازه‌ای از روش دلفی و بسط دانش نظری و مطالعات پیشینه، تغییرهایی در آن رخ می‌داد. براساس شاخص‌های مورد نظر با توجه به اصول و فنون سنجش و اندازه‌گیری و ارزشیابی عملکرد، پیش‌نویس اولیه پرسش‌نامه‌های ارزشیابی مدیران گروه تهیه‌شد. به استناد مطالعات نظری، پیشینه تجربی، عملکرد سایر دانشگاه‌های معتبر دنیا و مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده با ۱۰ تن از مدیران گروه‌های آموزشی، مقرر شد تا چهار گروه از منابع در ارزشیابی از مدیران نقش داشته‌باشند؛ به این معنی که برای آنان پرسش‌نامه‌های ارزشیابی جداگانه تهیه‌شود.

این پرسش‌نامه‌ها عبارت‌اند از:

۱. پرسش‌نامه ارزشیابی مدیر گروه که مقام‌های رئیس یا معاون آموزشی دانشکده (مافوق)، آن را تکمیل می‌کنند.
  ۲. پرسش‌نامه ارزشیابی مدیر گروه که اعضای گروه آموزشی (هم‌ردیف)، آن را تکمیل می‌کنند.
  ۳. پرسش‌نامه ارزشیابی مدیر گروه که خود مدیر گروه، آن را تکمیل می‌کنند.
  ۴. پرسش‌نامه ارزشیابی مدیر گروه که دانشجویان، آن را تکمیل می‌کنند.
- پس از تهیه پیش‌نویس اولیه به‌منظور اعتبارسنجی و تهیه چهار نمونه فرم نهایی، پرسش‌نامه‌ها براساس اصول و فنون سنجش و اندازه‌گیری به‌صورت آزمایشی به‌اجراء آمدند تا اعتبار و پایایی پرسش‌نامه‌های مورد نظر محاسبه و مشخص شود؛ نتیجه این محاسبات در قسمت یافته‌های این مقاله ارائه‌شده‌است. پرسش‌نامه‌ها پس از اجرای آزمایشی، مورد بررسی، تجدید نظر و اعمال اصلاح‌های ضروری قرار گرفتند و برای بهره‌برداری در برنامه ارزشیابی از عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی آماده‌سازی شدند. به‌منظور تفسیر و نتیجه‌گیری

پیشاپیش در معرض سوگیری پیشین ارزشیاب یا محقق قرار نداشتند، زیرا از اساس با هدفی دیگر تهیه‌شده‌بودند.

پرسش‌نامه: در این تحقیق، پرسش‌نامه، کاربردی متفاوت با تحقیق‌های غیرتوسعه‌ای دارد. در اینجا پرسش‌نامه، ابزاری برای جمع‌آوری داده‌ها و پاسخ به پرسش‌های پژوهش به‌شمار نمی‌آید، بلکه تهیه پرسش‌نامه به‌منظور استفاده در برنامه ارزشیابی از مدیران گروه‌های آموزشی، یک هدف اصلی تحقیق است. پیش‌فرض‌های تهیه یک پرسش‌نامه ارزیابی عبارت‌اند از [۲۳]:

- پاسخ‌دهنده قادر به درک و خواندن پرسش‌های پرسش‌نامه است.
  - پاسخ‌دهنده اطلاعات لازم را برای ارائه پاسخ دارد.
  - پاسخ‌دهنده به پاسخگویی تمایل دارد.
- در این تحقیق، پس از تهیه فهرست مفاهیم و مؤلفه‌های اصلی به کمک مصاحبه و بررسی مستندات، این فهرست با استفاده از روش دلفی توسط اعضای هیئت علمی، رؤسا و معاونان دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی اعتباریابی شد؛ بدین صورت که نقطه اشتراک نظر افراد یادشده مورد توجه قرار گرفت و فهرست شاخص‌ها تهیه‌شد. در این پژوهش براساس پیشنهاد *فاول*<sup>۱</sup> درباره مراحل روش دلفی [۲۷] عمل شد که این مراحل ده‌گانه عبارت‌بودند از:

۱. تشکیل گروه اجرا و نظارت بر انجام دلفی؛
۲. انتخاب یک یا چند هیئت متشکل از متخصصان و خبرگان حوزه تحقیق، به‌منظور شرکت در فعالیت‌ها؛
۳. راه‌اندازی فعالیت‌های تنظیم پرسش‌نامه دور اول؛
۴. بررسی پرسش‌نامه از نظر نوشتاری (رفع ابهام‌های استنباطی)؛
۵. ارسال اولین پرسش‌نامه به اعضای هیئت‌ها؛
۶. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور اول؛
۷. آماده‌کردن پرسش‌نامه دور دوم (با بازنگری‌های لازم)؛
۸. ارسال پرسش‌نامه دور دوم برای اعضای هیئت‌ها؛
۹. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور دوم (مراحل

1. Fawle

دانشجویان دانشگاه فردوسی مشهد است. به دلیل گستردگی و تنوع جامعه آماری، نمونه‌گیری به صورت زیر انجام شد:

۱. رئیس و معاونان دانشکده‌های دانشگاه (به صورت سرشماری)؛
۲. مدیران گروه‌های آموزشی (به صورت سرشماری)؛
۳. دو تن از اعضای هیئت علمی هر گروه (به صورت تصادفی ساده)؛
۴. دو تن از دانشجویان هر گروه (به صورت تصادفی ساده).

کلی از داده‌های پرسش‌نامه‌ها متوسط نتایج هر چهار نمونه برگه پرسش‌نامه در پیوستار ارزیابی، مطلوب، به نسبت مطلوب و نامطلوب قرار داده شد؛ به این طریق، عملکرد کلی مدیر گروه مشخص شد؛ در مرحله بعد، وضعیت تک تک پرسش‌ها در پرسش‌نامه‌ها به طور ویژه تفسیر و بررسی شد.

◀ نمونه، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه. جامعه مورد نظر در پژوهش حاضر، شامل تمامی رؤسا و معاونان آموزشی دانشکده‌های دانشگاه، اعضای هیئت علمی، کلیه مدیران گروه‌های آموزشی و همچنین همه

جدول ۲. حجم جامعه و نمونه آماری

ردیف	رؤسا و معاونان	مدیران گروه‌ها	اعضای هیئت علمی	دانشجویان
حجم جامعه	۲۴	۵۶	۶۵۸	۱۸۷۴۶
حجم نمونه	۲۴	۵۶	۱۱۲	۱۱۲

### شیوه تحلیل داده‌ها

در این پژوهش پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها و کدگذاری آنها، داده‌ها با کمک نرم‌افزار spss.13 تجزیه و تحلیل شدند. با توجه به پرسش‌های تحقیق، در تحلیل آماری داده‌ها از روشهای آمار توصیفی، شامل درصد، شاخص‌های مرکزی، شاخص‌های پراکندگی و درضمن از آمار استنباطی ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) استفاده شد.

### یافته‌ها

ابتدا یافته‌های حاصل از اجرای روش‌های کیفی که شامل بررسی مستندات و مصاحبه‌های عمیق با مدیران گروه‌های آموزشی است و سپس یافته‌های حاصل از اجرای روش‌های کمی نظیر اعتباریابی پرسش‌نامه‌های ارزیابی براساس ویژگی‌های فنی (نتایج ضریب آلفای کرونباخ) و نظر آزمودنی‌ها ارائه می‌شود.

◀ یافته‌های حاصل از اجرای روش‌های کیفی: پس از بررسی مستندات و مصاحبه عمیق با مدیران گروه‌های آموزشی، مؤلفه‌های زیر به عنوان مؤلفه‌هایی که از نظر

اعضای هیئت علمی، رؤسا و معاونان دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی باید در ارزیابی مدیران گروه مورد توجه قرار بگیرند شناسایی و احصا شدند:

- رهبری (آموزشی، تحقیق‌ها و اداری)؛
- مدیریت (زمان، وظایف، طرح و مالی)؛
- بهبود مستمر (کیفیت، برنامه‌ها و مشتری‌محوری)؛
- ویژگی‌های شخصیتی (اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی، رفتار و یادگیری)؛
- آشنایی و کاربرست فناوری؛
- خلاقیت؛
- کارآفرینی.

این فهرست با استفاده از روش دلفی، توسط اعضای هیئت علمی، رؤسا و معاونان دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی اعتباریابی شد؛ بدین صورت که نقطه اشتراک نظر افراد یاد شده به عنوان فهرست نهایی در چهار برگه پرسش‌نامه توزیع شد و مورد اعتباریابی فنی قرار گرفت.

◀ یافته‌های حاصل از اجرای روش‌های کمی: اعتبار پرسش‌نامه‌های ارزیابی در پژوهش حاضر با روش



محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای هر چهار برگه مورد ارزیابی فنی قرارگرفت تا از آن طریق میزان تک‌بعدی بودن عقاید و نگرش‌های افراد یا به‌عبارت‌دیگر، میزان یکسان‌بودن برداشت پاسخگویان از گویه‌های پرسش‌نامه‌ها مورد آزمون قرارگیرد؛ نتایج در جدول ۳ ارائه شده‌است.

جدول ۳. نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای چهار برگه ارزیابی

تعداد پرسش	ضریب استاندارد شده آلفای کرونباخ	ضریب آلفای کرونباخ	
۱۳	۰/۹۶۸	۰/۹۶۶	اعضای هیئت علمی
۱۳	۰/۹۶۲	۰/۹۵۷	رؤسا و معاونان آموزشی دانشکده
۱۲	۰/۸۵۵	۰/۸۶۰	مدیران گروه‌ها (خودارزیابی)
۵	۰/۷۹۷	۰/۷۹۳	دانشجویان

بوده‌است. برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌های به‌دست‌آمده به‌منظور آزمون میزان تناسب پرسش‌نامه‌ها برای ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی از منظر پاسخگویان از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و از آمار استنباطی (تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) استفاده شد. نتایج در جدول‌های ۴ و ۵ آمده‌است.

با توجه به معیار قضاوت درخصوص نتایج آزمون آلفای کرونباخ (۰/۴۵=کم، ۰/۷۵=متوسط، و ۰/۹۵=زیاد) [۲۸]، چون آلفای به‌دست‌آمده برای هر چهار برگه پرسش‌نامه بزرگ‌تر از ۰/۷۵ است، بنابراین می‌توان گفت که پرسش‌نامه‌های یادشده، پایایی درونی بالایی دارند؛ بنابراین با اطمینانی بالا می‌توان قبول کرد که برداشت پاسخگویان از پرسش‌های پرسش‌نامه‌ها یکسان

جدول ۴. میانگین، انحراف معیار و توزیع پاسخ آزمودنی‌ها درخصوص پرسش‌نامه‌های ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی

انحراف استاندارد	میانگین	بدون پاسخ	بسیار ضعیف	ضعیف	تاحدودی	خوب	بسیارخوب	
۱/۱۲	۳/۳۹	___	٪۸/۷	٪۱۳	٪۱۷/۴	٪۵۲/۲	٪۸/۷	اعضای هیئت علمی
۱/۳۵	۳/۴۰	٪۱۰	___	___	٪۳۰	٪۵۰	٪۱۰	رؤسا و معاونان
۱/۱۲۰	۳/۱۱	٪۷/۴	٪۳/۷	___	٪۴۸/۱	٪۴۰/۷	___	مدیران گروه‌ها
۰/۹۶	۳/۰۷	___	٪۵/۹	٪۱۷/۸	٪۴۶/۵	۲۲/۸	٪۶/۹	دانشجویان

تشخیص داده‌اند. دو ستون آخر جدول بالا، میانگین و انحراف نظرهای پاسخگویان درخصوص پرسش‌نامه‌ها و گویه‌های مورد نظر برای ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی را نشان می‌دهد. متوسط نظر رؤسا و معاونان (۳/۴۰)، بالاترین و متوسط نظرهای دانشجویان (۳/۰۷)، پایین‌ترین میزان موافقت را با پرسش‌نامه و گویه‌ها نشان می‌دهند؛ همچنین نظر رؤسا و معاونان، بیشترین

جدول ۴ نشان می‌دهد که بیش از ۷۸ درصد اعضای هیئت علمی و به‌طور تقریبی، ۹۰ درصد رؤسا و معاونان دانشکده‌ها، پرسش‌نامه ارزیابی مدیر گروه (برگه «ب») را متوسط به بالا ارزیابی کرده‌اند. ۸۸ درصد مدیر گروه‌ها پرسش‌نامه خودارزیابی مدیران گروه را متوسط به بالا ارزیابی کرده‌اند که این شاخص در نظر دانشجویان، کمتر است بدین صورت که ۷۴ درصد آنها پرسش‌نامه یادشده (برگه «ج») را مناسب

کوچک‌تر است؛ این بدین معنی است که میان متوسط نظرهای گروه‌ها تفاوتی معنی‌دار دیده نمی‌شود؛ به عبارت دیگر، پاسخگویان در چهار گروه به صورت مشترک معتقدند که پرسش‌نامه‌های تدوین‌شده برای ارزیابی مدیر گروه مناسب‌اند و اختلافی مشاهده نمی‌شود؛ به عبارت دیگر، اختلاف مشاهده شده در میانگین به احتمال ناشی از خطای اندازه‌گیری یا خطای نمونه‌گیری و در نتیجه ناشی از تصادف است.

پراکندگی ۱/۳۵ و نظر دانشجویان، کمترین پراکندگی ۰/۹۶ را - که به نوعی مبین میزان توافق نیز هست - نشان می‌دهد.

به منظور مقایسه متوسط نظرهای چهار گروه پاسخ‌دهنده در خصوص پرسش‌نامه‌های ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی از تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد (جدول ۵) که نتایج نشان می‌دهند، F مشاهده شده ۲/۳۵ در سطح  $\alpha=0/5$  از F جدول،

جدول ۵. نتایج حاصل از مقایسه نظرهای آزمودنی‌ها در خصوص برگه‌های ارزیابی (ANOVA)

معنی‌داری sig	F	میانگین مجذورهای ms	درجه آزادی df	مجموع مجذورهای ss	
۰/۰۷	۲/۳۵	۲/۰۷	۳	۶/۲۱	میان‌گروهی
		۰/۸۷	۱۵۴	۱۳۵/۳۱	درون‌گروهی
			۱۵۷	۱۴۱/۵۲	جمع کل

مدیران گروه را جلب کند و در ضمن با اصول و فنون طراحی ابزار سنجش عملکرد در یک سازمان حرفه‌ای مانند دانشگاه مطابق باشد.

تحقیق به روش آمیخته، یعنی با ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی انجام شد؛ برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق، بررسی مستندات و پرسش‌نامه استفاده به عمل آمد. ۲۴ تن از رؤسا و معاونان دانشکده‌ها، ۵۶ مدیر گروه، ۱۱۲ عضو هیئت علمی و ۱۱۲ تن دانشجوی به‌عنوان آزمودنی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل واریانس یک‌طرفه تحلیل آماری شدند. هفت مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی اندازه‌گیری عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی شناسایی و احصا شدند. اجرای آزمایشی پرسش‌نامه‌ها، پایایی درونی آنها را با اطمینان بالا نشان داد. نتایج ناشی از تحلیل واریانس یک‌طرفه در چهار گروه نشان داد که پرسش‌نامه‌های تدوین‌شده برای ارزیابی مدیر گروه مناسب‌اند؛ به عبارت دیگر، میانگین نظریات رؤسا، مدیران گروه، اعضای هیئت علمی و دانشجویان با هم مساوی است و اختلاف مشاهده شده به احتمال ناشی از خطای اندازه‌گیری یا خطای نمونه‌گیری است. در پیوست مقاله، نمونه برگه‌های تهیه شده، ارائه شده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

مقاله حاضر، نتیجه انجام تحقیقی توسعه‌ای بود که در چارچوب طرح ارزیابی از عملکرد و به منظور تهیه و اعتبارسنجی از یک پرسش‌نامه ویژه مدیران گروه‌های آموزشی، در دانشگاه فردوسی مشهد، صورت پذیرفت. به استناد تحقیق‌های پیشین کوشش شد تا وجود پاره‌ای مشکلات در اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف آموزش و یادگیری در دانشگاه‌ها، به اهمیت نقشی که مدیران گروه‌ها قادرند تا در این زمینه ایفا کنند، مرتبط شود. به این معنا که اهتمام در راه بهبود عملکرد مدیران گروه، راهی برای کمک به حل مشکلات آموزش عالی فرض شد؛ همچنین مرور پیشینه نشان داد که مدیران گروه به‌عنوان مدیران میانجی در پیوند میان اعضای هیئت علمی و سیاست‌گذاران و مدیران ارشد دانشگاه، کمتر مورد توجه پژوهشگران در آموزش عالی قرار داشته‌اند؛ در چنین زمینه‌ای، تهیه پرسش‌نامه‌ای معتبر برای جمع‌آوری داده‌ها از عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی، هدف تحقیق قرار گرفت. انتظار می‌رفت که این پرسش‌نامه با راهکار دانشگاه تطابق داشته باشد؛ انتظارهای مدیران را تأمین کند؛ با منابع مالی و امکانات اجرایی دانشگاه توافق داشته باشد؛ پذیرش و اعتماد

## منابع

۹. ایزدی، صمد؛ ابراهیم صالحی و محمد مهدی قره‌باغی (۱۳۸۷): «بررسی میزان رضایتمندی دانشجویان با توجه به معیار نتایج مشتری مدل EFQM مطالعه موردی دانشجویان دانشگاه مازندران»، مجله آموزش عالی ایران؛ سال اول، شماره ۳، صص ۱۹ تا ۵۳.
۱۰. زوار، تقی و همکاران (۱۳۸۶): «ارزشیابی کیفیت خدمات مراکز آموزشی دانشگاه پیام نور استان‌های آذربایجان شرقی و غربی از دیدگاه دانشجویان»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی؛ سال سیزدهم، شماره ۴.
۱۱. فکری، علیرضا و افشین صراف‌نژاد (۱۳۸۰): بررسی نظرات دانشجویان پزشکی در مورد وضعیت کیفی آموزش بالینی پزشکی در سه گروه آموزشی مختلف. مجله «طب و تزکیه»، ۴۰، صص ۲۵ تا ۳۳.
12. Meister-Scheytt, C. & Scheytt, T. (2005), The Complexity of Change in Universities, Higher Education Quarterly, 59 (1), pp. 76-99.
۱۳. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲): مدیریت منابع انسانی؛ تهران: سمت.
۱۴. مهدویان، اکبر (۱۳۷۷): «ارزشیابی عملکرد شایستگی مبتنی بر کار و رفتار مدیران»، مجله مدیریت دولتی؛ ش ۲۰.
15. Dessler, G. (2000). Human resource Management, 8th ed., NJ: Prentice Hall.
16. Mondy, R. W., Noe, R. M. & Premeaux, S. R. (1996). Human resource Management, 6th ed., NJ: Prentice Hall.
17. Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1997). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment, Journal of applied psychology, 84 (1), pp. 123-136.
18. Murphy, K. R. & Cleveland, J. (1995). Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives, NJ: SAGE.
1. Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction Training, 39(9), pp. 354-359.
2. Jackson, M. P. (1999). The role of the head of department in managing performance in UK universities, International Journal of Educational Management, 13(3), 142-155.
3. Yokoyama, K. (2006). The effect of the research assessment exercise on organizational in higher education, Education+ culture in English universities: collegiality versus managerialism, Tertiary Education and Management, 12(4), pp. 311-322.
۴. نصر اصفهانی، احمدرضا و همکاران (۱۳۸۳): «ارزشیابی و بهبود عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان»، مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار؛ جلد دو، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، صص ۵۷۵ تا ۶۰۳.
۵. رمزدن، پل (۱۳۸۰): یادگیری رهبری در آموزش عالی؛ تهران: انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
6. Eley, (1994). Management training for the University head of Department, International Journal of Educational Management, 8(2), 20-23.
۷. نیلی، محمدرضا؛ احمدرضا نصر و نعمت‌الله اکبری (۱۳۸۳): «بررسی کیفیت راهنمایی استادان راهنمای پایان‌نامه‌های دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان»، مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار؛ جلد دو، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، صص ۴۳۳ تا ۴۵۲.
۸. حسن مرادی، نرگس (۱۳۸۳): «دانشگاه کارآفرین: رویکردی نوین در مدیریت دانشگاه‌ها»، مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار؛ جلد دو، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، صص ۴۸۷ تا ۵۰۶.

24. Frechtling, J. (1997). User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations, Division of Research. Evaluation and Communication, National Science Foundation, from www.nsf.gov/pubs.
25. Rocco, T. S., Bliss, L. A., Gallagher, S. & Pérez-Prado, A. (2003). Taking the next step: Mixed Methods Research in Organizational Systems. Information Technology and Performance Journal, 21 (1), pp. 19-29.
۲۶. ایمان، محمدتقی (۱۳۸۸): مبانی پارادیمی روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم انسانی؛ تهران: انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
27. Ludwing, L. & Starr, S. (2005). "Library as place: results of a Delphi study", Journal of the Medical Library Association, 93 (3), pp. 315-327
۲۸. منصورفر، کریم (۱۳۸۸): روش‌های پیشرفته آماری؛ تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
19. Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of the job performance. Industrial and Organizational Psychology, 1 (2), pp. 148-160.
20. Simmons, J. (2002). An "expert witness" perspective on performance appraisal in universities and colleges. Employee Relations, 24(1), 86-100.
21. Greene, J. (2002). Mixed-method evaluation: a way of democratically engaging with difference, Evaluation Journal of Australia, No.2, pp. 23-29.
۲۲. بازرگان، عباس (۱۳۸۰): ارزشیابی آموزشی؛ تهران: انتشارات سمت.
23. Thomas, R. & Dogra, M. (2008). An evaluation of medical college departments of ophthalmology in India and change following provision of modern instrumentation and training, 56(1), pp. 1-16.

## پیوست

### پرسش‌نامه ۱. ارزیابی مدیر گروه آموزش از نظر مسئولان (رئیس دانشکده و معاونان)

رئیس محترم دانشکده/معاون محترم آموزشی دانشکده: با سلام و احترام، پرسش‌نامه حاضر به منظور ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی در راستای بهبودبخشیدن به کیفیت نظام آموزشی دانشگاه تهیه شده است. خواهشمند است با عنایت به اهمیت ارزیابی از کیفیت برنامه‌ها و فعالیت‌های گروه آموزشی خود، گزینه مورد نظرتان را علامت‌بزنید. چون اطلاعات این پرسش‌نامه به‌طور کامل محرمانه است، لذا خواهشمند است صادق و صریح باشید. با تشکر: دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه

گویه	خیلی زیاد	زیاد	تاحدودی	کم	خیلی کم
۱- برنامه‌های درسی و امتحانی را به‌هنگام و با دقت تهیه می‌کند و به آموزش دانشکده ارائه می‌دهد.					
۲- استادان هر درس را متناسب با رشته تحصیلی و توانایی آنها انتخاب می‌کند.					
۳- به پیشرفت تحصیلی دانشجویان اهمیت می‌دهد.					
۴- به نتایج ارزشیابی کیفیت تدریس استادان اهمیت می‌دهد.					
۵- از قوانین و استانداردهای آموزشی دانشگاه و وزارت علوم آگاهی دارد.					
۶- برای گسترش ارتباط با گروه‌های آموزشی مشابه در دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی کوشش می‌کند.					
۷- برای شناساندن توانایی‌های علمی و آموزشی گروه به جامعه و سایر سازمان‌ها تلاش می‌کند.					
۸- برای توسعه آزمایشگاه‌های تحقیقاتی گروه تلاش می‌کند.					
۹- جهت ارتقای شاخص‌های تحقیقات گروه برنامه‌ریزی می‌کند.					
۱۰- گزارش‌های منظم و دقیق از وضعیت آموزشی- پژوهشی- اداری و مالی گروه به دانشکده ارائه می‌دهد.					
۱۱- به‌طور مستمر در طول هفته در دفتر گروه حاضر می‌شود.					
۱۲- هزینه‌ها را براساس برنامه مالی گروه انجام می‌دهد.					
۱۳- گزارش مالی گروه را دقیق و شفاف ارائه می‌دهد.					

به نظر شما تا چه اندازه عبارت این پرسش‌نامه می‌تواند به‌خوبی مدیر گروه را ارزیابی کند؟

خیلی زیاد  زیاد  تا حدودی  کم  خیلی کم

لطفاً چنانچه نظر و پیشنهادی در جهت بهبود پرسش‌نامه دارید مرقوم فرمایید.

.....

.....

.....

### پرسش‌نامه ۲. خود-ارزیابی مدیر گروه

با سلام و احترام، پرسش‌نامه حاضر برای خودسنجی مدیران گروه‌های آموزشی تهیه شده است. در هر گویه، کارها، اقدام‌ها، نگرش‌ها و برخوردها و تدابیری در زمینه‌های مختلف فعالیت مدیر گروه مطرح شده و از شما خواسته شده است تا بیان کنید که در مدیریت خود تا چه اندازه طبق آنچه گفته شده، عمل می‌کنید. اطلاعات مندرج در این پرسش‌نامه به‌طور کامل، محرمانه است؛ لذا خواهشمند است صادق و صریح باشید.

با تشکر: دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه

گویه	خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم
۱- استادان هر درس را متناسب با رشته تحصیلی آنها انتخاب می‌کنم.					
۲- برای پیشرفت تحصیلی دانشجویان اهمیت قائل می‌شوم.					
۳- برای نتایج ارزشیابی کیفیت تدریس استادان اهمیت قائل می‌شوم.					
۴- از قوانین و استانداردهای آموزشی دانشگاه و وزارت علوم آگاهی دارم.					
۵- در تشکیل به‌اندازه و هدایت مؤثر جلسات شورای آموزشی گروه اهتمامی ویژه دارم.					
۶- برای گسترش ارتباط با گروه‌های آموزشی مشابه در دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی کوشش می‌کنم.					
۷- برای شناساندن توانایی‌های علمی و آموزشی گروه به جامعه و سایر سازمان‌ها تلاش می‌کنم.					
۸- برای توسعه آزمایشگاه‌های تحقیقاتی گروه تلاش می‌کنم.					
۹- اعضای گروه را به مشارکت در تحقیقات درون‌گروهی و میان‌گروهی و گروهی تشویق می‌کنم.					
۱۰- جهت ارتقای شاخص تحقیقات گروه برنامه‌ریزی می‌کنم.					
۱۱- در گسترش فناوری اطلاعات به‌منظور بهبود و تسریع در ارائه خدمات آموزشی تلاش می‌کنم.					
۱۲- هزینه‌های مالی گروه را براساس برنامه مالی انجام می‌دهم.					

به نظر شما تا چه اندازه عبارت این پرسش‌نامه می‌تواند به‌خوبی مدیر گروه را ارزیابی کند؟

خیلی زیاد  زیاد  تا حدودی  کم  خیلی کم

لطفاً چنانچه نظر و پیشنهادی در جهت بهبود پرسش‌نامه دارید مرقوم فرمایید.

.....

.....

.....

پرسش‌نامه ۳. ارزیابی مدیر گروه آموزش از نظر اعضای گروه (همکاران)

جناب آقای/سرکار خانم

عضو محترم هیئت علمی گروه

با سلام و احترام، پرسش‌نامه حاضر به منظور ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی در راستای بهبودبخشیدن به کیفیت نظام آموزشی دانشگاه تهیه شده است. خواهشمند است با عنایت به اهمیت ارزیابی از کیفیت برنامه‌ها و فعالیت‌های گروه آموزشی خود، گزینه مورد نظرتان را علامت‌بزنید. چون اطلاعات این پرسش‌نامه به‌طور کامل، محرمانه است، لذا خواهشمند است صادق و صریح باشید.

با تشکر: دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه

گویه	خیلی زیاد	زیاد	تاحدودی	کم	خیلی کم
۱- برنامه نیم‌سال تحصیلی را به‌طور رضایت‌بخش تنظیم می‌کند.					
۲- استادان هر درس را متناسب با رشته تحصیلی و توانایی آنها انتخاب می‌کند.					
۳- به نتایج ارزشیابی کیفیت تدریس استادان اهمیت می‌دهد.					
۴- برای گسترش ارتباط با گروه‌های آموزشی مشابه در دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی کوشش می‌کند.					
۵- برای شناساندن توانایی‌های علمی و آموزشی گروه به جامعه و سایر سازمان‌ها تلاش می‌کند.					
۶- برای توسعه آزمایشگاه‌های تحقیقاتی گروه تلاش می‌کند.					
۷- اعضای گروه را به مشارکت در تحقیق‌های درون‌گروهی و میان‌گروهی تشویق می‌کند.					
۸- به منظور ارتقای شاخص‌های پژوهشی گروه برنامه‌ریزی می‌کند.					
۹- بر فعالیت‌های علمی و پژوهشی اعضای هیئت علمی گروه نظارت می‌کند.					
۱۰- در دفتر گروه در طول هفته به‌طور مستمر حضور می‌یابد.					
۱۱- گزارش‌های منظم و دقیق از وضعیت آموزشی- پژوهشی- اداری و مالی گروه به دانشکده ارائه می‌دهد.					
۱۲- به فناوری اطلاعات جهت بهبود و تسریع ارائه خدمات آموزشی اهمیت می‌دهد.					
۱۳- با اعضای گروه در ارتباط با فعالیت‌های علمی آموزشی و اداری گروه همکاری و مشورت می‌کند.					

به نظر شما تا چه اندازه عبارت این پرسش‌نامه می‌تواند به‌خوبی مدیر گروه را ارزیابی کند؟

خیلی زیاد □ زیاد □ تا حدودی □ کم □ خیلی کم □

لطفاً چنانچه نظر و پیشنهادی در جهت بهبود پرسش‌نامه دارید مرقوم فرمایید.

.....

.....

.....

پرسش‌نامه ۴. برگه ارزیابی مدیر گروه از نظر دانشجویان

دانشجوی گرامی

با سلام و احترام، پرسش‌نامه حاضر به منظور ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی در راستای بهبودبخشیدن به کیفیت نظام آموزشی دانشگاه تهیه شده است. خواهشمند است با عنایت به اهمیت ارزیابی از کیفیت برنامه‌ها و فعالیت‌های گروه آموزشی خود، گزینه مورد نظرتان را علامت‌بزنید. چون اطلاعات این پرسش‌نامه به‌طور کامل، محرمانه است، لذا خواهشمند است صادق و صریح باشید.

با تشکر: دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه

گویه	خیلی زیاد	زیاد	تاحدودی	کم	خیلی کم
۱- کیفیت برنامه‌های (استادان، زمان‌بندی و تنظیم دروس) ارائه شده گروه را به چه میزان رضایت‌بخش می‌دانید؟					
۲- جدول زمان‌بندی برنامه امتحانات ارائه شده از جانب گروه تا چه حد نظم منطقی دارد؟					
۳- مدیر گروه به چه میزان به پیشرفت تحصیلی دانشجویان اهمیت می‌دهد؟					
۴- میزان اطلاع‌رسانی به دانشجویان در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی و ابلاغ مقررات چقدر است؟					
۵- میزان حضور در دفتر گروه در طول هفته جهت پاسخگویی به مراجعات دانشجویان چقدر است؟					

به نظر شما تا چه اندازه عبارت این پرسش‌نامه می‌تواند به خوبی مدیر گروه را ارزیابی کند؟

خیلی زیاد  زیاد  تا حدودی  کم  خیلی کم

لطفاً چنانچه نظر و پیشنهادی در جهت بهبود پرسش‌نامه دارید بنویسید.

.....

.....

.....