

آسیب‌شناسی ساختاری پردیس‌های خودگردان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران Structural pathology of autonomous campus of Tehran governmental universities

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۹/۲۳؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۵/۱۲/۲۳؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۲/۱۱

M. Ghoreishi (Ph.D.), M. Yamani Douzi
sorkhabi (Ph.D.), Gh. Zaker salehi (Ph.D.) &
G. Mehran (Ph.D.)

مریم سادات قریشی خوراسگانی^۱، محمد یمنی دوزی
سرخابی^۲، غلامرضا ذاکر صالحی^۳ و گلنار مهران^۴

Abstract: This paper aims to study and structural pathology of autonomous campuses at three dimensions (formality, centralization and complexity) and the long-term consequences of damages. Thus, through non-probability and purposeful sampling method, one interviews 21 experts of higher education and managers of autonomous campuses of Tehran state universities. This study is a descriptive-exploratory type. Thematic analysis method is used for structural pathology of autonomous campuses and themes were extracted. Study results showed that among 181 coding cases, 27% of extracted coded was related to formality, 38% to centralization, 30% to complexity and 5% to long-term consequences of damages. These results suggests that the greatest structural damages of autonomous campus are ascribed to centralization dimension and themes such as lack of latitude and top-down decision making, lack of independence in recruitment, lack of independence in terms of admitting students and implementing educational process and failure of financial independence.

چکیده: این پژوهش با هدف، آسیب‌شناسی ساختاری پردیس‌های خودگردان در سه بعد (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و پیامدهای بلندمدت آسیب‌ها انجام شده است. بدین منظور با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند، با ۲۱ نفر از صاحب‌نظران آموزش عالی و مدیران پردیس‌های خودگردان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران مصاحبه انجام شد. این پژوهش از نوع توصیفی-اکتشافی است، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده و مضامین آسیب‌های ساختاری استخراج شد. نتایج پژوهش نشان داد، از مجموع ۱۸۱ مورد کدگذاری؛ ۲۷٪ کدهای استخراج شده مربوط به مقوله رسمیت، ۳۸٪ مربوط به مقوله تمرکز و ۳۰٪ مربوط به مقوله پیچیدگی و ۵٪ مربوط به پیامدهای بلندمدت آسیب‌ها هستند. این امر بیانگر آن است که بیشترین آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان مربوط به بعد تمرکز و مضامینی از جمله: عدم تفویض اختیار و وجود تصمیم‌گیری از بالا به پایین، عدم استقلال در جذب نیرو، عدم استقلال در زمینه پذیرش دانشجو و اجرای فرآیند آموزشی و عدم استقلال مالی است.

Key words: structural pathology, centralization, complexity, autonomous campus, formality.

کلید واژه‌ها: آسیب‌شناسی ساختاری، تمرکز، پیچیدگی، رسمیت، پردیس خودگردان.

۱. نویسنده مسئول: استادیار دانشگاه الزهرا (س). mghoraishi@alzahra.ac.ir

۲. استاد دانشگاه شهید بهشتی

۳. دانشیار مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی

۴. استاد دانشگاه الزهرا (س)

مقدمه

از دهه ۶۰ تاکنون در کشور با گسترش مراکز آموزش عالی غیردولتی (شهریه‌ای) از جمله دانشگاه آزاد، غیرانتفاعی، پیام نور، مجازی، دوره‌های شبانه و پردیس‌های خودگردان روبرو هستیم. می‌توان از پردیس‌های خودگردان، به‌عنوان یکی از جدیدترین انواع خصوصی‌سازی آموزش عالی در ایران نام برد. پدیده نوظهور پردیس‌های خودگردان، در ابتدا، طبق مصوبه شورای گسترش آموزش عالی با هدف و کارکرد توسعه و فراهم نمودن زمینه جذب دانشجویان غیرایرانی تشکیل شدند؛ اما از آنجا که واژه «آتونومی» به معنی حق خودگردانی و آزادی فردی از ابتدا به‌درستی فهم نشد (ذاکر صالحی، ۱۳۸۸: ۸۲)، پردیس‌های خودگردان از هدف اصلی خود که جذب دانشجویان خارجی و بین‌المللی شدن بود، دور شد. از یک‌سو، قرار گرفتن قطار پردیس‌های خودگردان در مسیر نادرست و از سوی دیگر، گسترش شتاب‌زده و بی‌رویه آن در سال‌های اخیر، به‌خودی‌خود آسیب‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی زیادی را به همراه خواهد داشت. یکی از این آسیب‌ها که علاوه بر صدمه زدن به پردیس‌های دانشگاهی به‌عنوان یک سازمان، می‌تواند به جامعه و سایر بخش‌ها نیز آسیب وارد نماید، آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان است؛ بنابراین اهمیت جایگاه آموزش عالی در تربیت نیروی انسانی مورد نیاز جامعه و عدم انجام هیچ‌گونه آسیب‌شناسی پردیس‌های خودگردان بعد از گذشت پنج سال از عمر این پدیده در کشور، حاکی از اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش است. اهمیت ساختار سازمانی به‌قدری است که فنسک^۱ (۱۹۹۰) معتقد است که ساختار ناشفاف باعث چالش در بخش‌های امور دانشجویی، عدم پشتیبانی از کلیت یادگیری و توسعه علمی دانشجویان می‌شود و باعث می‌شود ناکارآمدی دانشگاه‌ها را به همراه داشته باشد (قدیمی، ۱۳۹۲: ۲۱)؛ بنابراین ساختار سازمانی دانشگاه‌ها به‌ویژه پردیس‌های خودگردان دانشگاهی باید به‌گونه‌ای باشد که نه تنها به اقشار مختلف جامعه پاسخگو باشد بلکه به نهادهای مرتبط به دانشگاه و حتی دولت نیز توان پاسخگویی داشته باشد. لذا «آسیب‌شناسی سازمانی، شکل گسترده‌ای از فعالیت فراگیر برای کشف حقیقت و به‌عنوان پیش‌نیازی برای تلاش‌های سازمانی محسوب می‌شود. آسیب‌شناسی به‌عنوان عامل مهم در توسعه و بهسازی سازمانی برای اقدام درست، مناسب و کمک به حذف نقاط کور مدیریتی طراحی شده است» (مانزینی، ۱۳۸۵: ۸).

از آنجا که هر یک از صاحب‌نظران، ساختار سازمان را با ابعاد و عناصر مختلف و متفاوتی ارائه نموده‌اند، عناصر مورد اتفاق که کلیت ساختار سازمانی را نشان می‌دهد برحسب سه عنصر اساسی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز (رابینز، ۲۰۰۳: ۲۲۶) ملاک و معیار عوامل ساختاری در این

پژوهش قرار گرفته است. برای فهم و دستیابی به هدف پژوهش یعنی آسیب‌شناسی ساختاری پردیس‌های خودگردان، سؤال‌های پژوهش این‌گونه مطرح می‌شود که «آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان در سه بعد (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) کدامند؟» و «پیامدهای بلندمدت ناشی از این آسیب‌ها چیست؟» این پژوهش در تلاش است ضمن دستیابی به پاسخ این سؤال‌ها؛ در پایان، منجر به ارائه راهبردهایی برای رفع آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم آسیب‌شناسی

آسیب‌شناسی به‌عنوان معادل دقیق واژه انگلیسی خود یعنی «پاتولوژی»^۱ به کار می‌رود. «پاتو»^۲ به مفهوم بیماری و آسیب است و بهترین تفسیر آن، براساس زمینه خاصی است که آسیب‌شناسی در آن به کار می‌رود (رهنمایی، ۱۳۷۸: ۲۶) و مراد از آن شناسایی عواملی است که در بروز بحران در پدیده‌های مختلف نقش دارند و این عوامل می‌تواند روند بالندگی و کارآمدی پدیده‌ها را مختل سازند (دلآوری، ۱۳۸۶: ۲). هدف آسیب‌شناسی نه‌تنها کشف مشکلات واقعی است که سازمان با آن روبرو می‌شود، بلکه کمک به مدیریت به‌منظور برنامه‌ریزی برای حل آن‌ها است (مانزینی، ۱۳۸۵: ۱۱).

«دانشگاه‌ها به لحاظ آسیب‌مند بودن، از بعضی جهات نسبت به سایر نهادها وضع بهتری دارند چرا که محیط آن‌ها شکاف‌ها و تعارض‌ها را تلطیف می‌کند، اما از سوی دیگر، نسبت به سایر نهادها در وضع بدتری قرار دارند، چرا که دانشگاه‌ها به دلیل تأثیری که در فرآیندهای اجتماعی می‌گذارند، آسیب‌های موجود را به جامعه بیرونی انتقال می‌دهند. لذا اگر دانشگاه به مکان تصفیه آسیب‌ها بدل شود، این انتقال موجب کاهش تدریجی آسیب در جامعه نیز می‌شود و چنانچه به مکان تشدید آسیب‌ها تبدیل شود، این انتقال موجب افزایش آسیب در جامعه خواهد شد» (ظریفیان، ۱۳۸۶: ۳۸).

ساختار سازمانی دانشگاه

«ساختار سازمانی از جمله عوامل اساسی در شکل‌گیری هر سازمانی محسوب می‌شود که علاوه بر اینکه باعث ایجاد هماهنگی بین کلیه فعالیت‌ها و اهداف سازمان می‌شود، تعیین می‌کند که چه کسی باید در کجا قرار گیرد، با چه کسانی ارتباط برقرار کند و از چه رویه‌ها و روش‌هایی پیروی کند تا سازمان به اهدافی که دارد، دست یابد» (هوی و میسکل، ۲۰۰۷: ۷۵). سیرت و

مارچ^۱ (۲۰۰۷) ساختار سازمانی را الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش‌ها و اجزای یک سازمان می‌دانند که تعیین‌کننده روابط رسمی و بعضاً غیررسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست‌های سازمانی، میزان دسترسی به چهارچوب اطلاعات، شرح وظایف، شرح شغل‌ها، چگونگی تخصیص منابع، قوانین و مقررات، مکانیسم‌های تبعیت، اجرای قوانین و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌هاست (ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۳: ۱۷۸). ساختار سازمانی، مدیران را قادر به برنامه‌ریزی، هدایت، سازماندهی و کنترل فعالیت‌های سازمان می‌کند. به عبارتی دیگر، اگر قرار است سازمان‌ها به بهترین وجه اهداف تعیین شده را محقق سازند، باید ساختار آن‌ها با تغییر و تحولاتی که در محیط به وجود می‌آید مورد بازنگری قرار گیرد (فتیحی و ملکی، ۱۳۹۱: ۱۱-۱۲).

با توجه به اینکه هر یک از صاحب‌نظران، ساختار سازمان را با ابعاد و عناصر مختلف و متفاوتی ارائه نموده‌اند، ضمن اشاره به برخی از نظرات و تعاریف از عناصر ساختار سازمانی، عناصر مورد اتفاق که کلیت ساختار سازمانی را نشان می‌دهد ملاک و معیار پژوهش قرار گرفته است. از نظر رابینز^۲ (۲۰۰۳) ساختار به‌عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان برحسب سه عنصر اساسی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تعریف می‌شود و «حاصل فراگرد سازمان‌دهی و طراحی سازمان است و چگونگی توزیع کارها، قدرت و اختیار را در سازمان نشان می‌دهد» (الیس و دایک، ۲۰۰۳: ۵۷).

و بر نیز به‌عنوان بنیان‌گذار نظریه بوروکراسی آرمانی، ساختارهای بوروکراتیک را برای تمام سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی پیشنهاد می‌کند (علاقه‌بند، ۱۳۹۱: ۳۶). یکی دیگر از انواع طبقه‌بندی ساختار سازمانی، می‌توان به طبقه‌بندی بورایز^۳ (۱۹۹۶) اشاره نمود که با تعیین رسمیت به‌عنوان بعد اساسی سازمان، ساختار را به دو نوع ساختار سازمانی تواناساز و بازدارنده تفکیک کردند، به‌گونه‌ای که اقدام آن‌ها مبنای الگوی هوی و سوئیت‌لند^۴ (۲۰۰۱) در طراحی چهار نوع ساختار سازمانی تواناساز، بازدارنده، سلسله‌مراتبی و مبتنی بر قانون، قرار گرفت. هوی و میسکل^۵ (۲۰۰۸) نیز با جمع‌بندی نظرهای صاحب‌نظران قبل از خود و تعیین چهار عنصر اساسی برای ساختار سازمانی؛ یعنی رسمیت، تمرکز، عوامل زمینه‌ای و فرآیندها، ساختار سازمانی را به دو نوع توانا ساز و بازدارنده تفکیک کردند (هوی و میسکل، ۲۰۰۸: ۱۱۲).

اگرچه در خصوص اجزا و ابعاد ساختار سازمانی نظرهای متفاوتی ارائه شده است، لکن با توجه به اینکه اغلب نظریه‌پردازان سازمانی، بر روی سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز ساختار

1. Cyert & March
3. Boryz
5. Hoy & Miskel

2. Robbins
4. Hoy & suitland

سازمان اتفاق نظر دارند. پژوهش حاضر نیز ساختار پردیس‌های خودگردان را از سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مورد بررسی و آسیب‌شناسی قرار می‌دهد.
پیچیدگی^۱

«پیچیدگی به میزان عناوین شغلی، تعداد سلسله‌مراتب و سطوح مدیریتی، میزان پراکندگی تخصص‌ها و پراکندگی جغرافیایی، واحدهای سازمان از یکدیگر گفته می‌شود» (گرسوودرازین، ۲۰۰۷: ۴۱۸). «پیچیدگی افقی»^۲، «پیچیدگی عمودی»^۳ و «پیچیدگی جغرافیایی»^۴ سه عنصر مهم در تعریف پیچیدگی هستند. پیچیدگی افقی بر درجه‌ای از پیچیدگی بین واحدها براساس افراد، کاری که انجام می‌دهند، تحصیلات و آموزشی که دارند دلالت می‌کند. پیچیدگی عمودی به عمق یا ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد و منظور از پیچیدگی جغرافیایی، پراکندگی ادارات و کارکنان سازمان در مناطق جغرافیایی است (رابینز، ۱۳۹۰).
رسمیت^۵

مقصود از رسمیت درجه یا میزان استاندارد بودن کارهای سازمان است. اگر کاری بسیار رسمی باشد، در چنین حالتی شرح وظایف مشخص شده است و قوانین و مقررات زیادی وجود دارد. ولی اگر میزان رسمیت کارها کم باشد، رفتارها برنامه‌ریزی نشده و افراد دارای آزادی عمل بیشتری خواهد بود. لذا میزان رسمیت کارها در سازمان‌های مختلف فرق می‌کند (رابینز، ۱۳۸۹: ۸۷۰). دفت^۶ (۱۹۹۷) نیز بیان می‌کند، مهم‌ترین فنون رسمیت عبارت‌اند از فرایند گزینش، الزامات نقش، رویه‌ها و خط‌مشی‌ها، آموزش و شعاعی که کارکنان برای اثبات وفاداری و تعهد خود نسبت به سازمان از آن‌ها تبعیت می‌کنند (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۱).
تمرکز^۷

سومین شاخص ساختار سازمانی، تمرکز است. بیشتر نظریه‌پردازان توافق دارند، تمرکز به مقداری که یک تصمیم‌گیری (مالی، نیروی انسانی، برنامه و موارد استثنائی سازمان) در یک نقطه متمرکز شده است، اشاره دارد. در کنار آن فعالیت‌های جانبی، تصمیم‌گیری را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (چایلد، ۲۰۰۸: ۲۸). رابینز^۸ در تعریفی جامع و کامل تمرکز را این‌گونه تعریف می‌کند: «میزانی که افراد، واحدها و یا سطوح سازمانی برای انتخاب راه‌کارهای تصمیم‌گیری خود دارای اختیار رسمی بوده و بدین ترتیب کارکنان از حداقل اعمال نظر خود برخوردارند، تشریح

1. Complexity

3. vertical differentiatoin

5. Formality

7. Centralization

2. horizontal differentiatoin

4. geographical differentiatoin

6. Daft

8. Robbins

می‌شود» (رایبیز، ۱۳۹۰:۱۰۰). میزان تمرکز با توجه به تعداد اعضای موجود در سازمان و نوع و میزان مشارکت آنان در تصمیمات راهبرد تعریف می‌شود (میهم و همکاران، ۲۰۱۰:۸۳۸). با توجه به آنچه گفته شد، از آنجا که کشورهای توسعه‌یافته پیشرفت‌های خود را مدیون دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی وابسته به آن‌ها هستند. اگر دانشگاه‌ها بخواهند در جهان دانش فردا نقش اساسی ایفا کنند، باید نظام اداری و ساختار خود را چنان تغییر دهند که بتوانند با امکانات کمتر، بازدهی بیشتری داشته باشند (هیرش ووبر، ۱۳۸۱:۱۳۲). چنانچه ساختار مناسبی برای سازمان طراحی نشود، سازمان از مسیر اهداف خود منحرف خواهد شد که کمترین نتیجه آن ائتلاف منابع سازمانی خواهد بود. علاوه بر این، ساختار نامناسب موجب تنش و تعارض در سازمان و نیز مانع ابتکار و خلاقیت که اساسی‌ترین و برجسته‌ترین کنش یک سازمان علمی است، می‌شود (ایزدی و بهرنگی، ۱۳۸۵:۲۴).

پردیس‌های خودگردان

«به دنبال سیاست استقلال مالی و اقتصادی دانشگاه‌ها و افزایش عدالت اجتماعی و ایجاد فرصت برابر دسترسی به آموزش عالی، یکی دیگر از موارد تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌ها، پذیرش دانشجویان شهریه‌ای در پردیس‌های شماره ۲ یا پردیس‌های خودگردان دانشگاه‌های دولتی است. به استناد بند «ی» ماده ۲۰ قانون برنامه پنجم توسعه، دانشگاه‌های کشور حسب مورد به تشخیص وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با تصویب شورای گسترش وزارتخانه‌های مربوط، می‌توانند نسبت به تأسیس شعب در شهر محل استقرار خود یا دیگر شهرها و مناطق آزاد داخل کشور و نیز در خارج کشور به‌صورت خودگردان و با دریافت شهریه از داوطلبان اقدام کنند» (رحیمی، ۱۳۹۲:۲۱).

اهداف تشکیل پردیس‌های خودگردان دانشگاهی در شیوه‌نامه تأسیس پردیس‌های خودگردان (ماده ۲) عبارت‌اند از: توسعه و فراهم نمودن زمینه‌های لازم برای جذب داوطلبان ورود به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و هم‌چنین دانشجویان ایرانی شاغل در خارج از کشور و ادامه تحصیل دانشجویان مجازی در مقاطع بالاتر با هزینه تمام‌شده، کمک به تنوع‌بخشی در آموزش عالی، افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو در راستای پاسخگویی به نیازهای اجتماعی و علمی تخصصی کشور (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۹۰).

پیشینه تحقیق

در این بخش، به‌اختصار به نتایج مطالعاتی در زمینه بررسی و آسیب‌شناسی عوامل ساختاری سازمانی، سازمان آموزشی و دانشگاهی می‌پردازیم.

پژوهشی توسط پرتوسا و همکارانش^۱ در سال (۲۰۱۰) با هدف تأثیرگذاری سه بعد ساختاری (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) بر عملکرد مدیریت دانش در سازمان انجام شده است. آن‌ها دریافتند؛ پیچیدگی و تمرکز سازمانی به ترتیب تأثیر مثبت و منفی روی عملکرد دانش در سازمان دارند، اما رسمیت و اجرای دانش رابطه مثبت تأیید شده‌ای ندارند. جکسون^۲ (۲۰۰۷) نیز در پژوهشی به بررسی رابطه میان ادراکات روسای مدارس ابتدایی درباره تصمیم‌گیری گروهی و ساختار سازمانی از سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، بیشتر مدیران معتقدند که مدرسه آن‌ها دارای ساختار رسمی و متمرکز بوده است. میان ساختار سازمانی و تمرکز و شرکت واقعی معلمان در تصمیم‌گیری گروهی رابطه قوی وجود داشت و مدیران، ادراکات مثبتی درباره پیچیدگی و رسمیت ساختار سازمانی و ادراکات منفی نسبت به ساختار متمرکز سازمانی داشتند.

و رابینز و کالچر^۳ (۱۹۹۱) به بررسی رابطه استراتژی و ساختار سازمان‌ها پرداخته‌اند. آن‌ها معتقدند سازمانی که کار خود را با ساختار ارگانیک شروع کرده بود، با گذشت زمان، در جهت ساختار مکانیکی به پیش می‌رود و بیشتر چهارچوب‌های استراتژی به سه بعد نوآوری، به حداقل رسانیدن هزینه و تقلید تأکید دارد؛ سازمان‌هایی که نوآوری یا ابتکار عمل دارند باید ساختار ارگانیک داشته باشند، ولی اگر سازمان از استراتژی مبتنی بر به حداقل رسانیدن هزینه‌ها پیروی کند باید ساختار مکانیکی داشته باشد تا بتواند از ثبات و کارایی آن بهره‌مند گردد و سازمان‌هایی که از دیگران تقلید می‌کنند باید ترکیب یا تلفیقی از هر دو نوع ساختار را داشته باشند.

در بین تحقیقات داخلی هم رامشگر و همکارانش در سال (۱۳۹۳) به مقایسه ساختاری دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان از سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی پرداختند. نتایج حاصل از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی نشان داد بین ابعاد ساختاری دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تفاوت معناداری وجود ندارد. ساختار سازمانی دانشگاه‌های مورد بررسی، از وضعیت مطلوبی برخوردار نبودند؛ میزان پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، زیاد بود؛ بهتر است میزان ابعاد بررسی شده، تعدیل و بهینه شود. هم‌چنین نتایج پژوهش سلیمانی (۱۳۹۲) در بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های آزاد اسلامی نیز نشان داد، امتیاز واحدهای دانشگاهی در ابعاد ساختاری بالاتر از حد متوسط است و در استقرار و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، تازه شروع به

1. Pertusa-Ortega, Zaragoza-Saez & Claver-Cortes

2. Jackson

3. Robbins & Coulter

یادگیری و برنامه‌ریزی نموده‌اند و هنوز به اجرای واقعی مدیریت کیفیت فراگیر اقدام ننموده‌اند. همچنین نتایج حاکی از آن است بین چهار بعد ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی، سلسله‌مراتب و تصریح رویه‌ای) با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر رابطه مثبت و معنادار وجود دارد اما بین بعد تمرکز با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر رابطه منفی و معنادار وجود دارد. بداللهی و همکارانش (۱۳۹۰) نیز با استفاده از روش تحقیق آمیخته به شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاهی، از نظر مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه جامع علمی-کاربردی پرداخته‌اند. براساس نتایج این تحقیق ۲۵ عامل ساختاری در قالب ۹ بعد شناسایی شدند که ابعاد عوامل ساختاری از وزن و اهمیت یکسان برخوردار نیستند، بلکه به ترتیب ساختار سازمانی، امکانات فیزیکی، نظام پژوهشی، نظام مالی، نظام منابع انسانی، استراتژی سازمانی، نظام منابع اطلاعاتی، فرآیندها و روش‌های کاری و سیستم کنترل و نظارت دارای اولویت هستند.

اهداف و سؤال‌های پژوهش

هدف اصلی پژوهش، آسیب‌شناسی ساختاری پردیس‌های خودگردان در سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی و بررسی پیامدهای بلندمدت ناشی از این آسیب‌ها است؛ بنابراین این پژوهش در پی پاسخ به سؤال‌هایی بدین شرح است:

۱. آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان از نظر بعد رسمیت، کدامند؟
۲. آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان از نظر بعد تمرکز، کدامند؟
۳. آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان از نظر بعد پیچیدگی، کدامند؟
۴. پیامدهای بلندمدت آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان، چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کیفی، به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-اکتشافی است. سازماندهی تحقیقات کیفی مبتنی بر روش‌های تحلیل مختلف است. تحلیل مضمون^۱ یکی از پرکاربردترین روش تحلیل داده‌های کیفی به‌ویژه در تحلیل داده‌های متنی مصاحبه‌ای است و «زمانی بکار می‌رود که مفاهیم مختلفی در دسترس پژوهشگر قرار گرفته» (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۶۵). لذا در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. «روال‌های مختلفی برای طی فرآیند تحلیل مضمون وجود دارد؛ اما علی‌رغم تفاوت ظاهری، عموم این روش‌ها واجد

سه گام تجزیه و توصیف، تشریح و تفسیر و در آخر ترکیب و یکپارچه‌سازی داده‌ها هستند» (نریمانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴). بر همین اساس، در این پژوهش این سه گام مبنای عمل قرار گرفته است. «مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤال‌های تحقیق است» (کینگ و هاروکس، ۲۰۱۰: ۱۵۰). براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) معتقدند، شناخت مضمون یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین کار در تحقیقات کیفی؛ یا به عبارتی قلب تحلیل مضمون است. روش شناخت مضمون در پژوهش حاضر براساس شناخت کلمات، عبارات مترادف و تکراری، اصطلاحات و عبارات مکنون و واژه‌های کلیدی بوده است.

جامعه آماری، نمونه و شیوه نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش را دو بخش؛ صاحب‌نظران آموزش عالی و مدیران پردیس‌های خودگردان^۲ تشکیل داده است (اطلاعات پیوست است). به‌منظور انتخاب نمونه‌ها در بخش صاحب‌نظران از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند استفاده شد؛ بنابراین فهرست صاحب‌نظران آموزش عالی براساس ۴ معیار (داشتن تألیف در زمینه خصوصی‌سازی آموزش عالی، موافق یا منتقد خصوصی‌سازی آموزش عالی و معروفیت و برجستگی علمی) تعیین شد و افرادی که حداقل سه معیار را داشتند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش مدیران پردیس‌های خودگردان، با توجه به اینکه کلاً دانشگاه‌های دولتی شهر تهران دارای ده پردیس خودگردان بودند، بنابراین در این بخش حجم نمونه با جامعه آماری برابر بود. مجموعاً با ۱۱ صاحب‌نظر و ۱۰ مدیر پردیس مصاحبه انجام شد.

نحوه گردآوری داده‌های پژوهش

برای گردآوری داده‌ها از روش مطالعه مبانی نظری و تحقیقات گذشته، ابزار مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند استفاده شد. ۳ سؤال مصاحبه به سؤالات اصلی پژوهش مبنی بر آسیب‌شناسی ساختاری پردیس‌های خودگردان از نظر ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی و سؤال چهارم در راستای پیامدهای بلندمدت آسیب‌های ساختاری به روشن ساختن ابعاد عمیق‌تر موضوع می‌پرداخت.

1. Braun & Clarke

۲. پردیس‌های خودگردان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران شامل؛ پردیس علم و صنعت، صنعتی شریف، امیرکبیر، تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس، خوارزمی، علامه طباطبایی، شاهد و هنر می‌شود.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از پیاده‌سازی و مکتوب کردن داده‌ها، در گام اول؛ پس از پیاده‌سازی و مکتوب کردن محتوای مصاحبه‌ها، در این مرحله جهت آشنایی با عمق و محتوای داده‌ها؛ متون مصاحبه مورد مطالعه و مرور مکرر پژوهشگر قرار گرفت. این مرحله، فهرستی از ایده‌ها و نکات جالب در مورد کدگذاری در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد گام دوم؛ در چارچوب تحقیق و براساس اهداف و سؤال‌های پژوهش، کدگذاری داده‌ها انجام شد. واحد تحلیل در هر مصاحبه در قالب عبارات، کلمات، جملات و اشاراتی که به‌نوعی افراد مورد مصاحبه در خصوص آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان داشتند زیر آن خط کشیده می‌شد و مقوله استخراج‌شده در متن [درون کرشه] قرار داده می‌شد و در پایان هر مصاحبه نیز در جدولی درج می‌شد. گام سوم؛ از فهرست طولانی کدهای استخراج‌شده؛ کدها براساس مقوله‌های معنایی و وجوه مشترک با هر یک از مضامین آسیب‌های ساختاری طبقه‌بندی شده و از کدهای نامرتب با مضامین صرف‌نظر شد. در نهایت تم‌های اصلی شناسایی شدند. برای گزارش داده‌های کیفی هم از روش روایتی (مشروح) و هم از روش کمی (شمارش فراوانی) استفاده شد.

روایی و پایایی داده‌ها

برای سنجش روایی پژوهش حاضر، علاوه بر اینکه مضامین اصلی و فرعی با مطالعه مبانی نظری، پیشینه و اهداف تحقیق مورد بررسی انتخاب شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز در این خصوص لحاظ شده است. هم‌چنین برای محاسبه پایایی پژوهش از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد سه مصاحبه انتخاب و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. سپس نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر، مقایسه و از روش هولستی^۱ طبق فرمول زیر برای محاسبه ضریب پایایی استفاده شد.

$$PAO = 2M / (n1 + n2) : (2 \times 91 / (96 + 106) = 90\%)$$

که در آن «PAO» به معنی درصد توافق مشاهده‌شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و n2 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم است. این رقم بین صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. بر این اساس ضریب پایایی، معادل ۹۰٪ درصد شد که نشان می‌دهد نتایج پژوهش از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان از نظر بعد رسمیت، کدامند؟

از مجموع ۱۸۱ کد استخراج‌شده، ۴۹ کد یعنی ۲۷٪ از کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها مربوط به بعد رسمیت ساختار پردیس‌های خودگردان هستند. طبق تحلیل‌های به‌دست‌آمده از دیدگاه صاحب‌نظران آموزش عالی و مدیران پردیس‌های خودگردان، آسیب‌های ساختاری بعد رسمیت پردیس‌های خودگردان شامل؛ نادیده گرفتن قوانین و مقررات موجود سازمانی و کشوری آموزش عالی، ضعف در اجرایی کردن قوانین و مقررات، نداشتن زیرساخت مناسب (سایت، کتابخانه، آزمایشگاه، کلاس، امکانات و تجهیزات) و فقدان چشم‌انداز و برنامه راهبردی مدون در پردیس‌های می‌شود؛ که در این میان مضمون ضعف در اجرایی کردن قوانین و مقررات دارای بیشترین فراوانی (۱۷ فراوانی) بوده است.

نادیده گرفتن قوانین و مقررات موجود سازمانی و کشوری آموزش عالی

علیرغم وجود شیوه‌نامه و قوانین و مقررات موجود آموزش عالی، ۵۷٪ صاحب‌نظران و ۴۳٪ مدیران پردیس‌های خودگردان (جدول ۱) معتقدند، «این پردیس‌ها در بسیاری از موارد از جمله؛ تخصیص مکان پردیس، نحوه تشکیل کلاس، فرآیند آموزشی و پژوهشی برخلاف اساسنامه و شیوه‌نامه مذکور حرکت کرده و قوانین و مقررات موجود را نادیده گرفته‌اند. صاحب‌نظران و مدیران پردیس‌های خودگردان، عدم توجه به قوانین و مقررات موجود آموزش عالی را ناشی از نبود نظارت از بالا نسبت به پردیس‌های خودگردان می‌دانند». در این راستا بازرگان و همکاران (۱۳۸۰) نیز معتقدند، «هر چند نظارت و بازرسی‌هایی از سوی مراجع ذی‌ربط از آموزش عالی انجام می‌شود، اما این نظارت‌ها با نگاه کل‌گرا و نظام‌مند همراه نبوده و اثربخشی مورد انتظار را نداشته است» (فراستخواه، ۱۳۸۷: ۴۴).

ضعف در اجرایی کردن قوانین و مقررات موجود

مستندات (جدول ۱) حاکی از آن است، ۲۹٪ صاحب‌نظران آموزش عالی و ۷۱٪ مدیران پردیس، معتقدند «پردیس‌های خودگردان در اجرای قوانین و مقررات موجود دچار ضعف هستند». در واقع نبود آیین‌نامه و قوانین مشخص، نبود شرح وظایف و ابهام و عدم وضوح قوانین موجود؛ آسیب‌هایی به ساختار پردیس‌های خودگردان وارد نموده است. هم‌چنین آن‌ها معتقدند، «علی‌رغم نبود زیرساخت‌های مناسب برای ایجاد پردیس‌ها، دانشگاه‌ها درگرفتن مجوز برای ایجاد پردیس‌های خودگردان دچار تصمیم‌گیری شتاب‌زده شده‌اند». نکته قابل توجه و تأمل در این راستا این است که حتی برای دانشگاه‌هایی که از نظر امکانات و زیرساخت‌های کافی فاقد

صلاحیت داشتن پردیس هستند، مجوز پردیس صادر شده است؛ که توجه مسئولین و مراجع ذی‌ربط را بیش‌ازپیش در این امر می‌طلبد.

نداشتن زیرساخت مناسب

طبق (جدول ۱)، به اعتقاد ۴۳٪ صاحب‌نظران آموزش عالی و ۵۷٪ مدیران پردیس، «پردیس‌های خودگردان بدون مطالعه علمی و داشتن زیرساخت‌های مناسب از جمله: هیأت علمی، فضای مناسب، کلاس درس استاندارد، تجهیزات و امکانات علمی و رفاهی ایجاد شده‌اند» و به همین دلیل پردیس‌ها با مشکلات عدیده‌ای روبرو هستند.

فقدان چشم‌انداز و برنامه راهبردی مدون در پردیس‌های خودگردان

علی‌رغم اهمیت چشم‌انداز و مأموریت سازمانی به‌عنوان چراغ راه برنامه‌ریزی راهبردی هر سازمان؛ از دیدگاه ۱۰۰٪ مدیران پردیس (جدول ۱)، «پردیس‌های خودگردان فاقد هرگونه برنامه راهبردی مدون هستند و براین اساس چشم‌انداز مشخصی آینده‌ای برای پردیس‌ها ترسیم نشده است و در بلا تکلیفی و سردرگمی به سر می‌برند».

جدول ۱. نمونه مضامین مرتبط با آسیب‌های ساختاری (بعد رسمیت) از دیدگاه صاحب‌نظران آموزش

عالی و مدیران پردیس‌های خودگردان

ردیف	مضمون	نقل قول	کد / مصاحبه	فراوانی مدیران	درصد	صاحب‌نظران فراوانی	درصد
۱	نادیده گرفتن قوانین و مقررات موجود سازمانی و کشوری آموزش عالی	«پردیس‌ها این‌طور بی‌توجه؛ در واقع یک جواری خودمختار دارند عمل می‌کنند. بی توجه به اساسنامه؛ اساسنامه می‌گوید باید ساختمان یا مرکزی مستقل از دانشگاه مادر باشد که این جور نیست».	[۳ م. ۳۷ کد]	۹	۴۳٪	۸	۵۷٪
			[۵ م. ۱۶ کد]				
۲		«یکی هم اینکه توی اساساً قوانین و مقررات آموزشی و پژوهشی کم‌توجهی می‌کنند؛ بنابراین یک تصویر منفی ایجاد شده است».					
۳	ضعف در اجرایی کردن قوانین و مقررات موجود	«در آسیب کوتاه‌مدت من به آن بعد ساختاری توجه دارم و آن آیین‌نامه‌های حاکم بر عملکرد ما و رفتارهای آموزشی و پژوهشی ما که الان چون ما آیین‌نامه‌ی اختصاصی نداریم؛ به‌طور کلی فقدان این آیین‌نامه در کوتاه‌مدت، دارد پردیس‌ها را از حالت استقلال پردیسی خارج می‌کند».	[۱۷ م. ۵۳ کد]	۱۲	۷۱٪	۵	۲۹٪

				[کد: ۱۵۰۱۶ م. ۱۵]	«از لحاظ قوانین و مقررات، ما در یک سردر گمی‌ای از نظر قوانین بالادستی برخوردار هستیم، ما یک قانون محکم و قوی برای پردیس‌ها نداریم.»	۴
/۴۳	۹	/۵۷	۸	[کد: ۱۵۰۱۱ و ۹ م. ۱۵]	«دانشگاه مادر را می‌بینید یک دانشگاه خیلی آبرومند؛ بزرگ؛ جاافتاده؛ هیأت‌علمی هم عمدتاً در دانشگاه مادر هستند. ولی وقتی شما می‌برید در یک پردیسی، آن پردیس‌ها چندان پردیس‌های آبرومندی نیستند از نظر زیرساخت‌های فیزیکی؛ از نظر نمای ظاهری؛ از نظر اتاق‌ها؛ از نظر تجهیزاتی که آنجا هست.»	نداشتن زیرساخت مناسب
				[کد: ۱۲ م. ۵۰]	«امکانات پژوهشی در واقع اعم از کتابخانه، سایت کامپیوتر، آزمایشگاه‌ها و مزایای این، در واقع خارج از آن پردیس است و بحث فضای فیزیکی است. آپارتمان که غیراستاندارد هم است چون مسکونی بوده است، اتاق‌ها تاریک.»	
-	-	/۱۰۰	۶	[کد: ۲۰ م. ۳۱]	«پردیس‌های دانشگاهی زمانی موفق هستند که بتوانند برای خود یک برنامه بلندمدتی را اجرا کنند. یک برنامه‌ی ساختاری داشته باشند که در واقع بتوانند افق خود را در آنجا ملاحظه کنند که فاقد چنین چیزی هستند.»	نداشتن چشم‌انداز و برنامه راهبردی مدون
				[کد: ۱۹ م. ۳۰]	«از آن طرف به آن‌ها می‌گویند بروید هیأت علمی جذب کنید، می‌گویند من نمی‌توانم هیأت علمی جذب کنم. نگرانی دارد مثل فراگیرها، اگر فردا وزیر آمد گفت آن را جمع کنید، این هیأت علمی را چه کنند! چه کار می‌کند!»	

آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان / از نظر بعد تمرکز، کدام‌اند؟

در این بخش، از مجموع ۱۸۱ کد استخراج‌شده، ۶۸ کد یعنی ۳۸٪ از کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها مربوط به بعد تمرکز ساختار پردیس‌های خودگردان هستند. طبق تحلیل‌های به‌دست‌آمده از دیدگاه صاحب‌نظران آموزش عالی و مدیران پردیس‌های خودگردان، آسیب‌های ساختاری بعد تمرکز پردیس‌های خودگردان را می‌توان در چهار بعد؛ عدم تفویض اختیار و وجود تصمیم‌گیری از بالا به پایین، عدم استقلال در جذب نیرو، عدم استقلال در زمینه پذیرش دانشجو و اجرای فرآیند آموزشی و عدم استقلال مالی در پردیس‌های خودگردان جستجو کرد؛ که در این میان مضمون عدم تفویض اختیار و وجود تصمیم‌گیری از بالا به پایین دارای بیشترین فراوانی (۲۸ فراوانی) بوده است.

عدم تفویض اختیار و وجود تصمیم‌گیری از بالا به پایین

براساس یافته‌های پژوهش (جدول ۲)، ۵۴٪ صاحب‌نظران آموزش عالی و ۴۶٪ مدیران پردیس معتقدند، «پردیس‌های خودگردان از مدیریت متمرکز دانشگاه مادر پیروی می‌کنند و تفویض اختیار به پردیس و مدیریت آن یا وجود ندارد یا در سطح بسیار پایینی است. همه امور در دانشگاه مادر متمرکز است به‌طوری‌که دانشجویان پردیس مجبور هستند برای انجام کوچک‌ترین امور آموزشی و اداری خود به دانشگاه مادر مراجعه نمایند».

عدم استقلال در جذب نیرو

طبق دیدگاه ۴۲٪ صاحب‌نظران آموزش عالی و ۵۸٪ مدیران پردیس (جدول ۲)، «پردیس‌های خودگردان در جذب هیأت علمی و نیروی اداری دارای استقلال نبوده و نیروی مورد نیاز خود را از دانشگاه مادر و یا براساس تصمیم دانشگاه مادر تأمین می‌کند».

عدم استقلال در جذب دانشجو و اجرای فرآیند آموزشی

هم‌چنین نتایج دیدگاه ۴۷٪ صاحب‌نظران آموزش عالی و ۵۳٪ مدیران پردیس در (جدول ۲) به‌روشنی نشان می‌دهد، «پردیس‌های خودگردان در بحث تعدا و نحوه پذیرش دانشجو، ایجاد و تغییر رشته‌های درسی، ایجاد گروه‌های آموزشی و انجام فرآیندهای آموزشی از جمله: ثبت‌نام، برگزاری آزمون و مصاحبه هیچ‌گونه استقلالی نداشته و تابع دانشگاه مادر هستند».

عدم استقلال مالی

براساس دیدگاه ۱۱٪ صاحب‌نظران آموزش عالی و ۸۹٪ مدیران پردیس (جدول ۲)، «علی‌رغم اینکه پردیس‌ها به‌عنوان بازوی حمایتی دانشگاه مادر محسوب می‌شوند و درآمد قابل‌توجهی از این طریق کسب می‌کنند؛ اما به دلیل اینکه همه درآمد کسب‌شده وارد درآمد اختصاصی دانشگاه

مادر می‌شود؛ بنابراین استقلالی در هزینه کرد این درآمد نداشته و در تأمین نیازهای خود نیز ملزم به تصمیم و تأیید مدیریت دانشگاه مادر هستند».

جدول ۲. نمونه مضامین مرتبط با آسیب‌های ساختاری (بعد تمرکز) از دیدگاه صاحب‌نظران آموزش

عالی و مدیران پردیس‌های خودگردان

ردیف	مضمون	نقل قول	کد / مصاحبه	فراوانی مدیران	درصد	فراوانی صاحب نظران	درصد
۱	عدم تفویض اختیار و وجود تصمیم‌گیری از بالا به پایین	«از بالا به پردیس دستور داده می‌شود که باید این کار را انجام بدهید».	[کد ۳۰۴]	۱۳	٪۴۶	۱۵	٪۵۴
		«سلسله‌مراتب‌شان متمرکز می‌شود؛ یعنی دستوری می‌شود، برایتان بگویم که اختیار کارکنان به حداقل می‌رسد؛ استقلال کارکنان در تصمیم‌گیری به حداقل می‌رسد».	[کد ۲۰۳ و ۲]				
۳	عدم استقلال در جذب نیرو	«اعضای هیأت علمی ما همان اعضای هیأت علمی دانشگاه هستند که متناسب با درس خود می‌آیند و حضور پیدا می‌کنند، درس می‌دهند و می‌روند».	[کد ۱۷۰۴۷]	۷	٪۵۸	۵	٪۴۲
		«دانشگاه تمایل داشت که کارمندهایی را که جایی آن‌ها را نمی‌خواهند، کارمندهایی که بازنشسته هستند را بفرستند و این‌ها مشکل‌زا بودند؛ بنابراین دست ما باز نبود که افراد جوان‌تر و جدیدتر را بگیریم و آن‌ها را آنجا آموزش دهیم و بتوانیم از این لحاظ هم کارکرد بهتری را ارائه دهیم».	[کد ۹۰۳۳]				
۵	عدم استقلال در جذب دانشجوی و اجرای فرآیند آموزشی	«به پردیس می‌گویند برو برابر روزانه‌ی خود بگیر. ما در ارشد هم داریم درس می‌دهیم. مثلاً در ارشد پنج، شش نفر روزانه می‌گیریم و پنج، شش نفر هم شبانه یا نوبت دوم می‌گیریم. ولی اینجا که پنج‌تا می‌گویند، من چطوری پنج نفر را سر	[کد ۱۹۰۱۰]	۱۰	٪۵۳	۹	٪۴۷

					کلاس بنشانم».	
				کد ۱۹۴۰۲۱	«وزارت علوم می‌گوید فقط می‌توانید از من مجوز رشته‌هایی که در روزانه دایر است، بگیرید».	۶
				کد ۲۰۴۰۱۴	«بعضی از واحدهای پردیس دانشگاهی، کاملاً وابسته به دانشگاه مادر هستند؛ یعنی درآمدزایی‌ای که از واحد پردیس انجام می‌شود، به وجوه اختصاصی دانشگاه واریز می‌شود، در نتیجه اختیار هزینه کرد آن درآمد در اختیار مدیر پردیس نیست و باز به تصمیمات مدیریت دانشگاه وابسته می‌شود».	۷
	۱۱٪	۱	۷٪	۸		

آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان از نظر بعد پیچیدگی، کدام‌اند؟

در این بخش نیز، از مجموع ۱۸۱ کد استخراج شده، ۵۵ کد یعنی ۳۰٪ از کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها مربوط به بعد پیچیدگی ساختار پردیس‌های خودگردان هستند. طبق تحلیل‌های به‌دست آمده از دیدگاه صاحب‌نظران آموزش عالی و مدیران پردیس‌های خودگردان، آسیب‌های ساختاری بعد پیچیدگی پردیس‌های خودگردان شامل؛ عدم مدیریت کارآمد در پردیس، نبود وحدت رویه کاری بین پردیس‌ها، وجود بوروکراسی و سلسله‌مراتب پیچیده سازمانی، عدم تعامل بین دانشگاه مادر و پردیس و تفکیک جغرافیایی پردیس از دانشگاه مادر هستند؛ که در این میان مضمون وجود بوروکراسی و سلسله‌مراتب پیچیده سازمانی دارای بیشترین فراوانی (۱۵ فراوانی) بوده است.

عدم مدیریت کارآمد در پردیس

یافته‌های پژوهش (جدول ۳)، حاکی از آن است که ۶۰٪ صاحب‌نظران آموزش عالی و ۴۰٪ مدیران پردیس معتقدند، «علی‌رغم اینکه پردیس‌ها رویه شهریه‌ای دارند اما فاقد الگوی کسب‌وکار هستند و درواقع طبق همان الگوی مدیریت سنتی و اداری دانشگاه مادر اداره می‌شوند. سخنان آن‌ها نسبت به هزینه‌های پردیس در بخش پرداخت‌های بالای حق‌التدریس، نشان از عدم مدیریت صحیح درآمد در پردیس‌ها است». همه این‌ها به‌روشنی بیانگر عدم مدیریت کارآمد در پردیس‌هاست.

نمود وحدت رویه کاری بین پردیس‌ها

جدول (۳) به‌روشنی بیانگر این است که ۱۰۰٪ مدیران پردیس اذعان دارند «پردیس‌ها از رویه هماهنگ و یکسانی در مدیریت و اداره امور خود پیروی نمی‌کنند و هرکدام از پردیس‌ها، طبق سلیقه و رویه موردنظر خود اداره می‌شود. این عدم هماهنگی به‌خودی‌خود مشکلاتی را به وجود آورده است».

وجود بوروکراسی و سلسله‌مراتب پیچیده سازمانی

دیدگاه ۱۳٪ صاحب‌نظران آموزش عالی و ۸۷٪ مدیران پردیس، بیانگر این است که وجود بوروکراسی و سلسله‌مراتب پیچیده سازمانی یکی از مهم‌ترین آسیب‌هایی است که پردیس‌ها را تهدید می‌کند (جدول ۳)، «چراکه برای انجام همه امور پردیس باید سلسله‌مراتب اداری در پردیس و دانشگاه مادر طی شود. ساختار بوروکراتیک باعث شده است کارها یا پس از زمان طلایی خود برای بازده بهینه انجام شود یا به دلیل طولانی شدن مراحل اداری، به دست فراموشی سپرده شود».

عدم تعامل بین دانشگاه مادر و پردیس

علی‌رغم اینکه دانشگاه مادر برای رفع پاره‌ای از مشکلات مالی خود اقدام به ایجاد پردیس می‌نماید، اما دیدگاه ۲۰٪ صاحب‌نظران آموزش عالی و ۸۰٪ مدیران پردیس (جدول ۳)، حاکی از آن است که «دانشگاه مادر پردیس را فرزندخوانده خود می‌داند و کمتر موردتوجه واقع می‌شود. تعاملات و ارتباطات بسیار کم است، به‌طوری که یک نوع احساس بیگانگی بین دانشگاه مادر و پردیس وجود دارد». البته دیدگاه مدیران در اینجا با دیدگاه آن‌ها نسبت به عدم استقلال پردیس‌ها در تناقض است. چرا که از یک‌سو در پی مطالبه استقلال هستند و از سوی دیگر نسبت به مورد توجه واقع نشدن توسط دانشگاه مادر معترض هستند.

تفکیک جغرافیایی پردیس از دانشگاه مادر

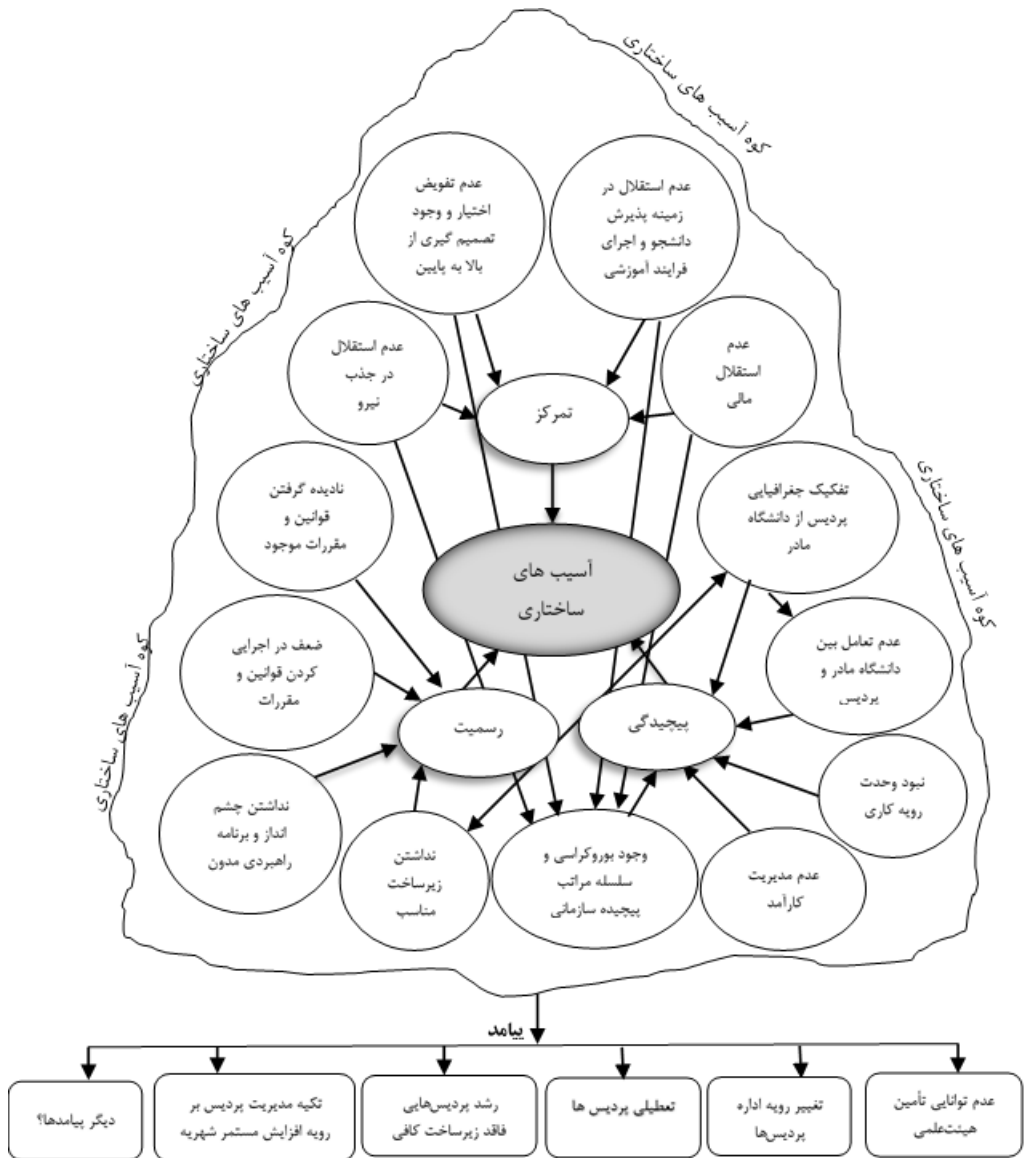
۶۲٪ صاحب‌نظران آموزش عالی و ۳۸٪ مدیران پردیس، جدایی پردیس از دانشگاه مادر به لحاظ مکانی را به‌عنوان آسیب جدی مطرح کرده‌اند (جدول ۳). این آسیب می‌تواند مقدمه «عدم استقبال اساتید برجسته برای تدریس در پردیس و در نتیجه افت کیفیت آموزش و یادگیری محسوب شود. هم‌چنین از آنجاکه پردیس‌ها فاقد امکانات و تجهیزات کافی هستند، دوری پردیس‌ها از دانشگاه مادر، مشکل عمده‌ای برای برخورداری اساتید و دانشجویان از امکانات و تجهیزات دانشگاه مادر است. خستگی ناشی از رفت و آمد بین پردیس و دانشگاه مادر موجب کاهش انگیزه پژوهش و یادگیری در استاد و دانشجو شده است».

جدول ۳. نمونه مضامین مرتبط با آسیب‌های ساختاری (بعد پیچیدگی) از دیدگاه صاحب‌نظران آموزش عالی و مدیران پردیس‌های خودگردان

ردیف	مضمون	نقل قول	کد / مصاحبه	فراوانی مدیران	درصد	صاحب‌نظران:	فراوانی	درصد
۱	عدم مدیریت کارآمد	«این‌ها هم ساختارهای مدیریتی درستی ندارند و اساساً خیلی خوب از نظر علمی مدیریت نمی‌شوند.»	[کد ۳.۱]	۴	۴۰٪	۶	۶۰٪	
		«هیچ‌الگوی مدیریت کسب‌وکار به مفهوم تجاری قضیه برای آموزش عالی به‌طور کل و اعم و به‌طور خاص برای بخش شهریه بگیر، همین پردیس‌های خودگردان نداریم.»	[کد ۱۷.۱]					
۳	نبود وحدت رویه کاری	«یک فرآیند سعی و خطایی در مدیریت طی شد و یک وحدت رویه هم بین پردیس‌های دانشگاهی وجود نداشت. هر واحد پردیس، خود تشخیص داد که به چه نحوی عمل کند.»	[کد ۱۹.۲ و ۲۰.۳]	۶	۱۰۰٪	-	-	
۴	وجود بوروکراسی و سلسله‌مراتب پیچیده سازمانی	«هر تقاضایی باید به واحد مربوطه‌ی آن داده می‌شد و یک تقاضا می‌رفت که کارمندان مختلف تأیید کنند و بررسی شود و یک چیزی را که مثلاً چند روز بیشتر طول نمی‌کشید که تأیید شود، شاید ماه‌ها طول می‌کشید که تأیید شود و این شکل کار در پردیس است.»	[کد ۹.۱۲]	۱۴	۸۷٪	۲	۱۳٪	
		«ساختار بوروکراتیک بسیار قوی و خشک و سلسله‌مراتب بسیار بالایی دارد.»	[کد ۱۵.۲ و ۱۵.۱]					

۲۰٪	۲	۸۰٪	۸	[کد ۲۵ و ۲۶ م. ۱۷]	«دانشگاه مادر، ما را از خود نمی‌داند. چون این تعاملات هم برقرار نمی‌شود، همیشه نوعی احساس بیگانگی بین نگاه آن‌ها نسبت به پردیس احساس می‌شود که مثلاً یک فرزند ناخوانده‌ای است که به‌زور تحمیل شده است.»	عدم تعامل بین دانشگاه مادر و پردیس	۶
۶۲٪	۸	۳۸٪	۵	[کد ۴۱، ۴۲ و ۴۳ م. ۱۲]	«فاصله‌ی جغرافیایی به‌طور مشخص برای ما خیلی مسأله است. یکی از مشکلات همین است که پردیس‌ها خارج از دانشگاه مادر هستند و به دلیل بعد مسافت اساتید استقبال نمی‌کنند که بیایند و خارج دانشگاه بروند.»	تفکیک جغرافیایی پردیس از دانشگاه مادر	۷

در پایان این بخش، می‌توان گفت؛ بالاتر بودن میزان فراوانی نظرات مدیران پردیس نسبت به صاحب‌نظران (جدول ۲، ۱ و ۳) در بسیاری از ابعاد آسیب‌ها حاکی از آن است؛ مدیران پردیس و صاحب‌نظران به‌دور از هرگونه سوءگیری، در جهت بهتر شدن وضعیت ساختاری پردیس‌ها اظهارنظر کرده‌اند. هم‌چنین در مسائلی که مدیران پردیس از نزدیک آن را لمس کرده‌اند شاهد درصد فراوانی بالاتری در نظرات مدیران هستیم. این امر بیانگر این است صاحب‌نظران آموزش عالی در ابعادی که مستقیماً در پردیس‌ها مشاهده و لمس نکرده‌اند سعی کرده‌اند غیرمنصفانه اظهارنظر نکنند.



شکل ۱. شبکه مضامین مرتبط با آسیب‌شناسی ساختاری پردیس‌های خودگردان از سه بعد (رسمیت،

تمرکز و پیچیدگی)

شکل (۱)، به تفکیک آسیب‌های هر یک از ابعاد (تمرکز و پیچیدگی) ساختاری و ارتباط زنجیروار برخی آسیب‌ها را با یکدیگر نشان می‌دهد. به طوری که اگر برای رفع یا کاهش آسیبی تلاشی صورت نپذیرد، آسیب دیگری را به دنبال خواهد داشت. یکی از نکات حائز اهمیت

در این شکل، بحث استقلال پردیس‌ها است. استقلال دانشگاهی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است به طوری که اریک اشبای^۱ (۱۹۹۵) «عواملی مثل رهایی از مداخلات غیرعلمی در مدیریت موسسه، داشتن آزادی عمل در تخصیص منابع مالی، داشتن آزادی عمل در استخدام افراد، داشتن آزادی عمل در گزینش دانشجویان، داشتن آزادی در طراحی و ارائه مواد درسی و آزادی در وضع معیارهای ارزشیابی را برای استقلال دانشگاهی بسیار مؤثر شمرده‌است» (ذاکرحالهی و همکارش، ۱۳۸۹: ۳۸). علی‌رغم اهمیت استقلال دانشگاهی، چنانچه (شکل ۱) نشان می‌دهد؛ پردیس‌های خودگردان فاقد هرگونه استقلالی در جذب نیرو (هیأت علمی و کارکنان اداری)، نحوه و تعداد پذیرش دانشجو، طراحی و ایجاد رشته درسی و یا استقلال مالی هستند و در همه زمینه‌های مذکور از دانشگاه مادر تبعیت می‌کند. عدم استقلال پردیس‌ها و وابستگی آن‌ها به دانشگاه مادر برای تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان باعث می‌شود با آسیب جدی دیگری یعنی بوروکراسی و سلسله‌مراتب پیچیده روبرو باشیم که برای رتق و فتق امور، کاغذبازی اداری و دستورات از بالا به پایین مدیران، فرآیند انجام کارها را در پردیس طولانی و انجام نشدنی کند. همچنین تفکیک جغرافیایی پردیس از دانشگاه مادر، می‌تواند منجر به آسیب عدم تعامل بین دانشگاه مادر و پردیس شود. به طوری که به اعتقاد صاحب‌نظران آموزش عالی و مدیران پردیس‌ها «گاهی دوری و استقرار پردیس در شهر دیگری، باعث می‌شود دانشگاه مادر فراموش کند پردیسی وجود دارد چه برسد به تعامل و نظارت». تأثیر دوسویه آسیب‌های تفکیک جغرافیایی پردیس از دانشگاه مادر و فقدان زیرساخت‌های کافی در پردیس‌ها خود زمینه‌ساز آسیب‌های کارکردی از جمله افت کیفیت یادگیری، آموزش، افت کیفیت پژوهش خواهد شد؛ بنابراین جهت جلوگیری از ایجاد زنجیره آسیب‌ها در هر سازمانی به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، ضرورت آسیب‌شناسی نه به‌عنوان اقدامی پس از وقوع آسیب‌ها، بلکه به‌عنوان اقدامی قبل، حین و پس از اجرای هر برنامه و سیاست‌گذاری احساس می‌شود.

پیامدهای بلندمدت آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان، چیست؟

از مجموع ۱۸۱ کد استخراج‌شده، ۹ کد یعنی ۵٪ ز کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها به پیامدهای آسیب‌های ساختاری اختصاص داشت. به اعتقاد صاحب‌نظران آموزش عالی و مدیران پردیس (شکل ۱)، چنانچه در جهت رفع آسیب‌های مذکور، راهکارهایی اندیشه نشود، در بلندمدت پیامدهایی به همراه خواهد داشت. به طوری که برای حفظ پردیس‌ها ناگزیر به تغییر رویه‌ی اداره آن هستند، چنانچه این تغییر صورت نپذیرد ما شاهد رشد پردیس‌هایی فاقد زیرساخت خواهیم بود که مشتریان آن دچار ریزش شده و مدیران آن مجبور خواهند شد برای

اداره امور مربوطه رویه افزایش مستمر شهریه را در پیش گیرند که این به‌خودی‌خود عواقب دیگری به همراه دارد. به بیان صاحب‌نظران آموزش عالی و مدیران پردیس، آسیب‌های موجود می‌تواند جلوی رشد و توسعه پردیس‌ها را گرفته و با نزول سطح کیفی پردیس‌ها، چنانچه حتی اختیار و استقلال جذب هیأت علمی به پردیس داده شود، ولی تقاضایی برای جذب هیأت علمی وجود نخواهد داشت یا در حدی که نیاز پردیس را در این زمینه برطرف کند، وجود نداشته باشد؛ بنابراین صاحب‌نظران آموزش عالی و مدیران پردیس (نزدیک به ۱۰۰٪) معتقدند، آسیب‌های ساختاری موجود منجر به تعطیلی پردیس‌ها به شکلی که در حال حاضر هستند خواهد شد و مسئولین ذی‌ربط ناگزیر به تصمیم‌گیری جدیدی در مورد پردیس‌های خودگردان هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس آنچه در خصوص آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان گفته شد، با چند سناریو روبه‌رو خواهیم بود؛ **سناریوی اول:** در حالی اتفاق می‌افتد که پس از شناسایی آسیب‌های پردیس‌های خودگردان، به حذف و تعطیلی پردیس‌ها بینجامد. لیکن باوجود تحمیل هزینه منابع مادی و انسانی بر آموزش عالی کشور، حذف کامل فرآیند پذیرش دانشجو به‌صورت پردیس‌های خودگردان مستلزم پاسخگویی به این سؤال اساسی است که آیا حذف صورت مسأله بدون یافتن راه‌حل و راهکارهایی جهت رفع آسیب‌ها در مواجهه با سیاست‌گذاری‌های غلط (نمونه پردیس‌ها) به‌عنوان راهکار اول عقلانی و قابل توجیه است؟ به نظر می‌رسد قبل از اینکه بار دیگر تصمیم‌گیری شتاب‌زده در ایجاد پردیس‌ها را برای حذف کامل آن‌ها تکرار کنیم، با استناد به یافته‌های پژوهش حاضر، براساس اولویت‌بندی آسیب‌ها؛ با تشکیل کارگروه‌های تخصصی و دستورالعمل‌هایی در راستای رفع آسیب‌ها به بهبود وضعیت فعلی پردیس‌ها همت گماریم. در غیر این صورت حذف و تعطیلی پردیس‌ها باوجود تعداد نزدیک به ده هزار دانشجوی در حال تحصیل در آن، منجر به تصمیم‌گیری جدید و رقم خوردن سناریوی دیگری برای انتقال آن‌ها به دانشگاه مادر خواهد شد.

سناریوی دوم: به‌طوری‌که تصمیم‌گیری مراجع ذی‌ربط در خصوص بازنگری ساختاری پردیس‌ها منجر به واگذاری و انتقال فرآیند پذیرش دانشجوی پولی (به شکل پردیس) نیز مانند پذیرش دانشجوی شبانه به دانشگاه مادر شود. قبل از برنامه‌ریزی و هرگونه سیاست‌گذاری در این راستا، ضرورت تفکر و تأمل در پاسخگویی به این سؤال‌ها احساس می‌شود. آیا توان آموزشی-پژوهشی دانشگاه‌های مادر پاسخگوی این مسأله است؟ آیا این واگذاری، منجر به حذف پیامدهای ناشی از آسیب‌ها در دانشگاه خواهد شد؟ پارادوکس پذیرش دانشجوی پولی (با شهریه پردیس) و دانشجوی شبانه و روزانه و میزان خدمات‌دهی به آن‌ها چگونه خواهد بود؟ و بالاخره

اینکه آیا تعطیلی پردیس‌ها و انتقال فرآیند پذیرش دانشجوی پولی پردیس در دانشگاه مادر منجر به حذف آسیب‌ها خواهد شد یا انتقال آسیب‌ها به دانشگاه مادر؟ یا به‌مراتب بدتر از وضعیت فعلی پردیس‌ها خواهد شد؟ یافتن پاسخی کارشناسانه و علمی برای این سؤال‌ها، قبل از هر اقدامی می‌تواند برنامه‌ریزی صحیحی با حداقل پیامدهای منفی برای دانشگاه‌های مادر را در پی داشته باشد.

سناریوی سوم: چنانچه باهدف رفع و کاهش آسیب‌های شناسایی‌شده، به پردیس‌ها استقلال داده شود؛ با توجه به اینکه پردیس‌ها فاقد استاندارد و زیرساخت‌های اولیه هستند؛ استقلال اداری، مالی و علمی آن‌ها فاجعه‌بار خواهد بود؛ بنابراین اعطای استقلال به پردیس‌ها مستلزم آن است که ابتدا باید زیرساخت‌ها و استانداردهای لازم جهت ارتقای کیفی پردیس‌ها فراهم شود. سپس هنگامی که بلوغ لازم حاصل شد استقلال و تفویض اختیار به آن‌ها صورت گیرد؛ زیرا اعطای استقلال به پردیس‌ها در وضعیت موجود، یعنی بدتر کردن شرایط. هم‌چنین اعطای استقلال به پردیس‌های فاقد چشم‌انداز و برنامه راهبردی، پیامدی به‌مراتب بدتر یعنی هرج و مرج سازمانی خواهد انجامید. به اعتقاد منتظر و فلاحی (۱۳۹۴) «باید سناریوی از آینده آموزش عالی داشته باشیم تا موارد غیرقابل‌پیش‌بینی، مسیرهای تحول و آنچه را باید بدانیم و آنچه نباید بدانیم، مشخص شوند تا از یک‌سو امکان برنامه‌ریزی هماهنگ برای پیشبرد اهداف و از سوی دیگر، تأثیر سایر عوامل را از دیده دور نگه نداشت»؛ بنابراین می‌توان گفت چشم‌انداز و مأموریت، آئین‌نامه، دستورالعمل‌ها و به‌طور کلی قوانین و مقررات سازمانی، به‌عنوان مسیری برای هدایت افراد و سازمان در انجام وظایف محوله محسوب می‌شوند و فقدان آن در هر سازمانی علامت سؤال‌ی است برای چگونگی استقلال در برنامه‌ریزی راهبردی آن سازمان؟ لذا پردیس‌ها نیازمند چشم‌انداز برای انجام کارکردهای خود و آگاهی از میزان تحقق آن هستند. عدم وجود برنامه راهبردی مدون، امکان دستیابی به میزان عملکرد مورد انتظار پردیس‌ها را غیرممکن می‌کند. در نتیجه عدم شناسایی ضعف‌ها و قوت‌ها، مانعی برای پیشرفت و عزم پردیس‌ها در جهت رفع مشکلات خواهد بود.

سناریوی چهارم: علی‌رغم اینکه برخی از پردیس‌ها دارای ماهیت فنی و مهندسی، علوم پایه و هنر بوده و اجرای کارکردهای آن‌ها مستلزم داشتن آزمایشگاه، کارگاه‌های تخصصی مرکز کامپیوتر و دیگر امکانات تخصصی است. لیکن یافته‌های پژوهش مؤید آن است از یک‌سو فقدان زیرساخت‌های مناسب و استاندارد در این پردیس‌ها و از سوی دیگر دوری و تفکیک مکانی آن‌ها از دانشگاه مادر موجب شده است، با مشکلات بسیار زیادی روبرو بوده و کارکردهای مورد انتظار یک پردیس فنی مهندسی و یا هنر اتفاق نیفتد. لذا چگونه می‌توان انتظار داشت فارغ‌التحصیلان

کارآمد و باکیفیتی وارد بازار کار و جامعه شوند؛ بنابراین سناریوی چهارم پیش رو می‌تواند اختصاص پردیس‌ها به رشته‌های تحصیلی باشد که مستلزم داشتن امکانات تخصصی نیستند و صرفاً دارای کارکرد آموزشی و پژوهشی در حد پایان‌نامه هستند. در چنین صورتی، اگر تصمیم‌گیری مراجع ذی‌ربط منجر به منحل کردن پردیس‌های فنی و مهندسی و حفظ پردیس‌های علوم انسانی باشد، می‌توان گفت هرچند رشته‌های علوم انسانی نیازمند امکاناتی در سطح رشته‌های مهندسی و یا به‌طور کلی رشته‌های عملی نیستند اما اهمیت رشته‌های علوم انسانی نه‌تنها کمتر نبوده بلکه مستلزم توجه بیشتری است. چنانچه امروزه علی‌رغم دست‌یابی به تحقیقات و دستاوردهای علمی و فنی، لیکن برای پیشرفت کافی نبوده و ضرورت توجه به علوم انسانی و اهمیت بعد ذهنی، فکری، روانی و معنوی انسان بیشتر احساس می‌شود. لذا قبل از فراهم نمودن ملزومات ضروری برای پردیس‌های علوم انسانی، اجرای چنین سناریویی می‌تواند به تربیت ابعاد ذهنی، فکری، روانی و معنوی انسان‌های مورد نیاز بخش‌های مختلف جامعه آسیب‌های جبران‌ناپذیری وارد نماید.

اکنون با توجه به نتایج مطالعات زیادی که در حوزه خصوصی‌سازی آموزش عالی کشور به‌طور کلی و مطالعه حاضر به‌طور ویژه در حوزه پردیس‌های خودگردان انجام‌گرفته و این نتایج مؤید آن است خصوصی‌سازی آموزش عالی ایران بیشتر از پیامدهای مثبت منجر به پیامدهای منفی شده است. این سؤال مطرح می‌شود، آیا خصوصی‌سازی آموزش عالی در دیگر کشورها نیز دارای وضعیتی مشابه ایران است؟ آیا دانشگاه‌های خصوصی در همه جای دنیا دارای رتبه و کیفیت پایینی هستند؟ در پاسخ به این سؤال‌ها و سؤال‌هایی از این دست می‌توان گفت، علی‌رغم اینکه پژوهش‌های زیادی از جمله مطالعات لیرا^۱ (۲۰۱۴)، لوی^۲ (۲۰۱۰)، تیلاک^۳ (۲۰۰۸) نشان می‌دهد خصوصی‌سازی آموزش عالی در دیگر کشورها نظیر ژاپن، فیلیپین، تایلند، اتیوپی و آمریکا نیز با آسیب‌ها و پیامدهای منفی از جمله افزایش فارغ‌التحصیلان بی‌کار، گسترش مدرک‌گرایی، کیفیت پایین حوزه آموزش و پژوهش روبرو بوده است، لیکن به‌طور کلی تجارب خصوصی‌سازی آموزش عالی در دنیا حاکی از آن است، کشورهایی نیز وجود دارند که تجربه موفق‌تری در زمینه خصوصی‌سازی آموزش عالی داشته‌اند که در این راستا می‌توان «به کشورهایی از جمله اسپانیا، هلند، بلژیک و آمریکا اشاره نمود که از مؤسسات دانشگاهی آموزش عالی خصوصی برجسته‌ای برخوردار هستند» (آلتباخ، ۲۰۰۹: ۱۶۲-۱۶۰). به‌طوری‌که طبق نشریه خبر و گزارش

جهانی^۱ که در سال ۲۰۱۶ نیز در فهرست دانشگاه‌های برتر دنیا قرار گرفته‌اند؛ هر چند نمی‌توان سهم زیرساخت‌های موجود را در موفقیت این کشورها نادیده گرفت اما چنانچه نگاهی واقع‌بینانه داشته باشیم می‌توان گفت، کشور ایران به لحاظ دارا بودن امکانات و منابع نه تنها از دیگر کشورها عقب نیست بلکه در صورت مدیریت بهینه منابع و امکانات می‌توان زیرساخت‌های مناسب را برای سیاست‌گذاری‌های توسعه آموزش عالی در کشور مهیا کرد؛ بنابراین، همان‌گونه که در ایجاد خصوصی‌سازی آموزش عالی از این کشورها تقلید کرده، به‌طوری‌که در گسترش بی‌رویه خصوصی‌سازی از آن‌ها پیشی گرفته‌ایم، امید است با مطالعه چگونگی موفقیت آن‌ها و برنامه‌ریزی دقیق متناسب با وضعیت و شرایط کشور در ارتقاء کیفیت خصوصی‌سازی آموزش عالی نیز تلاش شود.

براساس آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت؛ از آن‌جا که «آموزش یکی از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه کشورها محسوب می‌شود» (مهران، ۱۳۸۵: ۶۱) و پردیس‌ها نیز در کنار دانشگاه‌های مادر کشور عهده‌دار این امر خطیر شده‌اند؛ مراجع ذی‌ربط آموزش عالی کشور ناگزیر از اصلاح و بازنگری ساختار پردیس‌های خودگردان هستند. چرا که از نظر یمینی (۱۳۹۱) «دانشگاه به‌عنوان سیستم باز، با محیط درون و بیرون خود دارای تعامل و ارتباط است، بر یکدیگر تأثیرگذارند و این رابطه را نمی‌توان از نظر دور داشت»؛ بنابراین آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان به‌عنوان یک سیستم باز، نه‌تنها کارکرد و عملکرد پردیس‌ها بلکه محیط پیرامون خود را نیز دچار آسیب خواهد کرد.

در پایان، می‌توان گفت علی‌رغم اینکه از ابتدا پردیس‌های خودگردان به‌عنوان بازوی حمایت مالی برای دانشگاه مادر ایجاد شدند اما این پردیس‌ها به‌عنوان یکی از نمادهای خصوصی‌سازی آموزش عالی، «نه نوشدارو بلکه به‌عنوان دارونمایی با عوارض جانبی» (قریشی و همکاران ۱۳۹۵: ۸۸) برای دانشگاه‌های مادر عمل کرده است؛ به‌طوری‌که اگر رسیدگی و مداوایی صورت نپذیرد، دانشگاه مادر به‌جای تحمل یک درد (کمبود منابع مالی)، دردهای دو صدچندان دیگری را به‌واسطه پردیس‌های خودگردان متحمل خواهد شد. از این‌روی ضروری است، «مسئولان و برنامه‌ریزان آموزشی در حکم طبیبی که نظام آموزشی را معاینه می‌کنند تا تصویری از وضعیت موجود به‌صورت علمی ارائه دهند» (یمینی، ۱۳۷۲: ۷۹) از یافته‌های علمی این‌گونه پژوهش‌ها در جریان توسعه نظام آموزشی به‌طور عام و آموزش عالی به‌طور ویژه استفاده کرده و در توسعه نظام آموزش عالی کشور با تأمل بیشتری به‌پیش روند.

۱. نشریه U.S. News & World Report هر ساله فهرستی از برترین دانشگاه‌های جهان منتشر می‌کند که رتبه دانشگاه‌های برتر آمریکا در سال ۲۰۱۵ نیز در آن قرار دارد.

پیشنهاد‌های کاربردی

در بخش پایانی پژوهش، براساس استخراج آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان، پیشنهادهایی جهت کاهش یا رفع این آسیب‌ها ارائه می‌گردد:

- اهمیت چشم‌انداز و برنامه راهبردی برای هر سازمانی به‌ویژه سازمان‌های آموزشی بیانگر آن است که فقدان آن در پردیس‌ها آسیب جدی تلقی می‌شود، لذا جهت ارزیابی عملکرد پردیس‌ها و وجود نقشه راه، تدوین چشم‌انداز و برنامه راهبردی مدون برای پردیس‌ها اهمیت ویژه‌ای خواهد داشت.
- برای برون‌رفت از عدم رعایت قوانین و مقررات و ضعف اجرای قوانین در پردیس‌ها، با توجه به ماهیت متفاوت پردیس‌ها (به لحاظ نوع متقاضی و رویکرد بازاری و اقتصادی بودن)، تدوین آیین‌نامه اختصاصی پردیس‌ها ضرورت دارد.
- با توجه به دو آسیب عدم استقلال و نبود زیرساخت‌های مناسب در پردیس‌ها، جهت پیشگیری از بروز مشکلات و آسیب‌های عدیده دیگر، ضرورت ارتقای کیفی و تأمین زیرساخت‌های و استانداردهای لازم قبل از اعطای استقلال آموزشی، پژوهشی، مالی و اداری به پردیس‌ها در نظر گرفته شود. برخورداری پردیس‌ها از زیرساخت‌های مناسب و اعطای استقلال به آن‌ها در جهت رفع یا کاهش دو آسیب کاغذبازی و سلسله‌مراتب پیچیده اداری و عدم تفویض اختیار و وجود تصمیم‌گیری از بالا (دانشگاه مادر) به پردیس‌ها ضروری است.
- با توجه به اینکه مدیریت کارآمد و اثربخش یکی از ارکان اساسی دانشگاه محسوب می‌شود، انتظار می‌رود براساس ماهیت پردیس‌ها، مدیریت بازاریابی بر آن حاکم باشد نه یک مدیریت سنتی مانند سایر دانشگاه‌ها؛ لیکن جهت مدیریت کارآمد پردیس‌ها و رفع آسیب‌ها در بخش مدیریت پردیس، انتصاب مدیران متخصص در این حوزه و برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت تقویت مدیران پردیس پیشنهاد می‌شود.
- عدم هماهنگی و وحدت رویه کاری پردیس‌ها یکی از آسیب‌های پردیس‌ها بوده است. در این راستا تدوین دستورالعمل شورای مرکزی پردیس جهت رفع این آسیب ضروری است.

منابع

- Abedi Jafari, Hasan; Teslimi, Mohammad Saeed; Faghihi, Abolhassan and Sheikh Zadeh, Mohammad (2011). Thematic analysis and networking of themes. A simple and efficient way to explain patterns in qualitative data. *Quarterly Journal of Strategic Management*, 5 (2), 151-198.
- Alagheband, Ali (2012). *Theoretical Foundations and Principles of Educational Management*. Tehran: Ravan publishing house.

- Altbakh, Philip G., Rioberger, Liu and Rambelli, Ligra E (2014). *Global Higher Education Trends, Tracking a University Revolution*. Translated by Mohammad Reza Saeed Abadi and Parvin Ahmad Khanloo, First Edition, Tehran: Publishing Institute for Research and Planning for Higher Education, 157-170.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, (3)2, 77-101.
- Child, J. (2008). Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, (6), 1-22.
- Delavari, Reza (2007). Pathology of organizational education in the public sector based on the three-ternary model. *The first Pathology Conference on Organizational Education*, 72.
- Ellis, S & Dick.P. (2003). The 2ed Academic Revolution & the Rise of Enterpreneurial Science, *Tehnology and Science*, (22).
- Fathi Vajargah, Koroush, Maleki, Hamid (2012). Conceptualization of the relation between the two systems of public education and higher education in selected countries of the world: a comparative approach. *Management and Planning Quarterly in Educational Systems*, 5 (9), 9-33.
- Ferasatkah, Maghsoud (2008). A Survey on the Status and Desirability of Assessing the Scientific System in Iran with Emphasis on Higher Education. *Quarterly Journal of Science and Technology*, 1 (2), 43-58.
- Ghadimi, Ismail (1392). Pathology of Higher Education in Iran. *Journal of Social Sciences*, 69, 19-29.
- Ghoraishi khorasgani, Maryam Sadat, Yamani, Douzi Sorkhabi, Mohammad, Zaker Salehi, Gholamreza and Mehran, Golnar (2016). An analysis of studies on the privatization of higher education. *Quarterly Journal of Science and Technology*, 8 (1), 77-95.
- Gresov, C. & Drazin, R. (2007). Equifinality: functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, (22), 403 -428.
- Hirsch, Werner and Luke A, Weber (2002). Challenges for higher education in the third millennium. Tehran: Imam Hossein University. Ministry of Science, Research and Technology (2011). Autonomous Campus Style Sheet. (In Persian)
- Hoy, W & Miskel. (2005). *Educational Administratio*. U.S.A: Mc Graw Hill.
- Hoy, W & Miskel. (2008). *Educational Administratio*. U.S.A: Mc Graw Hill.
- Izadi Yazdan Abadi, Ahmad and Behrangi, Mohammad Reza (2006). surveying and analyzing organizational structure of Tarbiat Moallem University. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 12 (2), 38-23.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*, London: Sage, 150.
- Lerra, M. (2014). The Dynamics and Challenges of Distance Education at Private Higher Institutions in South Ethiopia, *Educational Planning and Management*, Wolaita Sodo University. *Ethiopia*, (1) 3.
- Levy, D.C. (2010). *Viewing Private Higher Education: How Much, Where, Why and What?* University at Albany, 622-627.
- Manzini, Andrew (2006). *Organizational Evolution Management*. Translated by Ali Atafir et al., Tehran: Arkan Danesh Publishing.
- Mehran, Golnar (2006). Investigating the process of empowerment of girls and women in Iranian educational system. *Quarterly Journal of Education*, 87, 59-92.
- Mihm, J. L; Christoph, H; Wilkinson, D. & Huberman, B. A. (2010). Hierarchical structure and search in complex organizations, *Management Science*, (56), 831- 848.
- Mir Kamali, Seyed Mohammad Hayat, Ali Asghar and Nosami, Karamat (2011). The Relationship between Organizational Creativity and Organic and Mechanical Structure of Schools: A Case Study of Secondary Schools. *Management and Planning Quarterly in Educational Systems*, 4 (7), 28-49.

- Montazer, Gholamali and Falahati, Negar (2015). Identifying the Future Uncertainties of Iranian Higher Education. 1st International Conference and 4th National Conference on Engineering Education, Shiraz University, 1-7.
- Narimani, Meysam, Ghazi Noori, Seyyed Sepehr and Miramadi, Tahereh (2012). Extracting Political Implications of Evolutionary Approach to Science and Technology: A Thematic Analysis. *Quarterly Journal of Science and Technology*, 5 (2), 1-16.
- Pertusa-Ortega, E. M; Zaragoza-Saez, P. & Claver-Cortes, E. (2010). Can formalization complexity and centralization influence Knowledge performance? *Journal of Business Research*, (3) 63 :Retrieved from ProQuest, 310 -325.
- Rahimi, Sahar (2013). Strategic Analysis of Campus No. 2 of Shahid Beheshti University Using SWOT model, Thesis of Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University.
- Rahnama, Seyed Ahmad (1999). Cultural Pathology. *Ma'aref Magazine*, 30, 25-32.
- Rameshgar, Reyhaneh; Rajaei Pour, Saeed and Siyadat, Seyyed Ali (2014). Comparative Study of Organizational Structure of Isfahan University and Isfahan University of Medical Sciences. *Higher Education Letter*, (2377), 77-98.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*, 10th Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall.
- Robbins, S.P. & Coulther, M. (1996). *Managment*, 5th ed, Newjersey: Prenticehall, 335.
- Robbins, Stefan. P (2010). *Organizational Behavior; Concepts, Theories and Applications*. Thirteenth Edition, Volume 3, Tehran: Office of Cultural Studies.
- Robbins, Stefan. P (2011). *Organization Theory (Organizational Structure and Design)*. Tehran: Saffar Publishing.
- Soleimani, Nader (2013). Investigating the Relationship between Organizational Structure and Establishment of Total Quality Management (TQM) in Islamic Azad Universities in 10 countries. *Management and Planning Quarterly in Educational Systems*, 6 (10), 129-152.
- Tilak, J.B.G (2008). *Current Trends in Privat Higher Education In Asia*. National University of Educational Planning and Administration.
- Turkzadeh, Ja'far and Mohtaram, Masoumeh (1393). Investigating the relationship between the type of organizational structure of university and social capital of educational departments with educational satisfaction of Shiraz University students. *Journal of Social Sciences*, 1, 175-194.
- Yadollahi Farsi, Jahangir; Zali, Mohammad Reza and Bagherifard, Morteza (2011). Identification the Structural Factors Affecting the Development of Academic Entrepreneurship; Case Study: Applied University. *Quarterly Journal of Science and Technology*, 4 (1), 17-32.
- Yamanidouzi Sorkhi, Mohammad (2012). *Quality in higher education*. Tehran: SAMT publishing.
- Yamnidouzi Sorkhabi, Mohammad (1983). Analysis of the educational system from the point of view of development. *Quarterly journal of research and planning in higher education*, 1(1), 61-84.
- Zaker Salehi, Gholamreza (2009). Study of Legal and Managerial Dimensions of Universities Independence in Iran (Article 49 of the Fourth Schedule of the Law on Development and Development of Implementing Strategies for its Implementation). *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 53, 79-106.
- Zaker Salehi, Gholamreza and Zaker Salehi, Amin (2010). A Study of the Viewpoints of Managers of Iranian Science Centers on Academic Independence in Iran. *Iranian Journal of Higher Education Quarterly*, 3 (1), 33-60.
- Zarifian, Gholamreza (2007). Cultural Pathology of University. *Social Sciences Quarterly*. 10, 32-39.