

تاملی بر سیاست کوچک‌سازی دانشگاه‌ها؛ راهبردی پیش‌برنده یا بازدارنده

زهرا رشیدی*

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تاملی بر سیاست کوچک‌سازی دانشگاه‌ها؛ راهبردی پیش‌برنده یا بازدارنده است. نوع پژوهش کاربردی است و از روش تحلیل محتوای کیفی از نوع تحلیل تماتیک (موضوعی) در دو سطح رسالت‌های مهم آموزش عالی و کشورهای منتخب که تجربه اجرای این سیاست را داشته‌اند، بهره برده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل محتوا، فیش‌برداری و چک‌لیست بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش توصیفی - تحلیلی به شیوه کدگذاری انجام شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، استراتژی کوچک‌سازی در دانشگاه‌ها بیش از آن که برآمده از نگاه درون دانشگاه باشد، بیشتر مبتنی بر فشارهای بیرونی دانشگاه است که اهداف اقتصادی، کاهش هزینه و تولید انبوه را به همراه دارد. در واقع این فشارهای بیرونی ناشی از آن است که تقاضا برای ورود به آموزش عالی همچنان رو به افزایش بوده و همچنین با مشکلات جدی از یک سو در تامین بودجه جاری خود و از سوی دیگر با نبود صلاحیت‌های لازم در دانش‌آموختگان خود مواجه است. کشورهای منتخب به لحاظ اجرای سیاست کوچک‌سازی در آموزش عالی موفق نبوده و در اجرای این سیاست ناکام بودند و سیاست برآمده از نگاه کوچک‌سازی این کشورها برای آموزش عالی همانا چابک‌سازی دانشگاه است. از جمله راهبردهای سیاستی برای چابک‌سازی آموزش عالی ایران می‌توان اشاره به نگاه به دانشگاه به مثابه نهادی خودتنظیم، لحاظ کردن سیستم ارزشیابی و اعتباربخشی قوی، بازنگری در اولویت‌ها و حذف انتخابی، صرف‌نظر از نگاه بنگاه اقتصادی زودبازده به آموزش عالی کرد. این همه رخ نمی‌دهد مگر، درازای پاسداشت استقلال دانشگاهی، کاهش تمرکز و مدیریت علمی منابع انسانی با تکیه بر رویکرد چابک‌سازی که بیش از همه چیز نیاز امروز نهادهای آموزش عالی است.

واژه‌های کلیدی: کوچک‌سازی دانشگاه، تجربه‌های جهانی، آموزش عالی ایران،

چابک‌سازی

* استادیار موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، گروه نوآوری آموزشی و درسی، تهران، ایران
Z.rashidi@irphe.ir

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۴/۰۱

فصلنامه راهبرد اجتماعی - فرهنگی، سال نهم، شماره سی و پنجم، تابستان ۱۳۹۹، صص ۲۵-۵۰

مقدمه

دانشگاه در گذار عمر خود مهم‌ترین تحولات را پس از جنگ جهانی دوم تجربه کرد. در این دوران نیاز بازار کار و صنعت به نیروی کار مهارت‌دیده، فعال‌تر شدن نقش دانشگاه در پاسخ به چالش‌های اقتصادی در کنار مطالبات اجتماعی درخصوص برابری فرصت‌ها و دسترسی برابر به دانشگاه، آموزش عالی را وارد مرحله‌ای کرد که از آن باعنوان توده‌ای شدن آموزش عالی نام می‌برند. در این دوران دیگر دانشگاه در اختیار گروه اندک و نخبه نبود بلکه در اختیار آحاد ملت قرار گرفت. در این عصر چالش‌هایی مانند بحران منابع مالی، افزایش تقاضا، پاسخ‌گویی به حاکمیت در عین پاسخ‌گویی به مطالبات اجتماعی و هم‌چنین پاسداشت ارزش‌های درونی دانشگاه که همگی برخاسته از دو اصل اساسی آزادی علمی و استقلال دانشگاهی هستند، برای دانشگاه به وجود آمد که آموزش عالی را ناگزیر از کاربرد روش‌های نوینی در مدیریت کرد که به نظر می‌رسد، می‌تواند به دانشگاه در فائق آمدن بر این مشکلات یاری کند. از این‌رو استفاده از سیاست‌هایی مانند کوچک‌سازی که غالباً هم ناظر بر کاهش تعداد دانشجویان و دانشگاه‌ها و کاهش هزینه‌های جاری دانشگاه بود به جهت گیری‌های جدی در آموزش عالی بدل شدند (فریدونی، رشیدی و روحانی، ۱۳۹۷)

از ابتدای دهه ۱۹۸۰ میلادی تاکنون محققان بسیاری (Cascio & Wynn, 2004; Mckinley et al., 2000; Applebum et al., 1987) را به روش‌های مختلفی تعریف کرده‌اند. از جامع‌ترین آن‌ها می‌توان به تعریف (Freeman, 1999)

اشاره کرد: «کوچک‌سازی مفهومی است، به مثابه تغییرات برنامه‌ریزی‌شده‌ی سازمانی که در پاسخ به کاهش منابع طراحی می‌شود. به این منظور کوچک‌سازی مجموعه‌ای از راهبردهاست که به عنوان بخشی از فعالیت‌های مدیریتی انجام شده و دامنه‌ی وسیعی از عملکردها در وجوه مختلف سازمان مانند فردی، فرایندی، ساختاری و شرایط سازمانی را شامل می‌شود». کوچک‌سازی سازمانی می‌تواند، شامل کاهش نیروی انسانی، تغییر در برنامه‌ها و خدمات و آسان‌سازی فرایندها باشد. دامنه وسیع سازمان‌ها، خود عامل اجرای فرایندهای کوچک‌سازی در دو دهه گذشته شده است. در ابتدا چنین به نظر می‌رسید، پیامدهای معمول آن، که پرفایده در نظر گرفته می‌شد، بتواند باعث کاهش هزینه‌ها، بهبود بهره‌روی و افزایش کارایی و سودآوری سازمان‌ها بشود (Cameron & Quinn, 2011). اما تحقیقات کمی وجود دارد که ثابت کنند کوچک‌سازی سازمان باعث بهبود عملکرد آن می‌شود. در نتیجه کوچک‌سازی سازمان تبدیل به یکی از موضوعات بحث‌برانگیز بین سازمان‌ها شده است (Chadwick, Hunter & Walston, 2004).

نکته‌ای که در این بین کمتر بدان توجه شده این است که، هرچند شاید کوچک‌سازی بتواند بسیاری از مشکلات سازمان را حل کند اما این امر باعث صدمه دیدن بسیاری از کارکنان از نظر مادی و معنوی می‌شود (سپهوند، ۱۳۹۲). علاوه بر این، اثرات منفی بسیاری بر خانواده‌ها داشته و حتی باعث به وجود آمدن تنش‌های اجتماعی می‌شود (McKee & Kinicki, 2002).

یکی از عوارض شایع پس از کوچک‌سازی سازمان‌ها روی بازماندگان پدیده‌ای تحت عنوان «حسادت بازمانده» است (Cheng & Fang, 2008). از مهم‌ترین پیامدها و اثرات سندرم حسادت بازمانده بر ابعاد فردی و سازمانی می‌توان به مواردی مانند عملکرد نامطلوب کارکنان در درازمدت (kraemer, Gouthier & Heidenreich, 2017)؛ تغییر در باورها نسبت به کار و سازمان، طراحی دوباره‌ی کار، تغییر در فرهنگ سازمانی، کاهش تولید و بهره‌وری، پیامدهای منفی در عملکرد اقتصادی و غیره اشاره کرد (Bunton, 2017). از این‌رو

است که فلسفه‌های جدید حاکم بر دانش منابع انسانی تاکید می‌کند که موفقیت سازمانی به‌طور مستقیم در گروی موفقیت در جذب، توسعه و بازآموزی مهارت‌ها و انگیزه‌های نیروی کار است (Auster & Taylor, 2004).

بنابراین، کوچک‌سازی به سیاق سابق چندان سیاست مطلوبی نیست و با تحولات مفهومی عدیده مواجه شده تا آسیب‌های آن کاهش یابد. این تحولات مفهومی زمانی پررنگ‌تر می‌شود که قرار باشد این سیاست در ساختارهای آموزشی مانند آموزش عالی به کار گرفته شود. آموزش عالی ایران که دارای ساختاری متمرکز و غیرمستقل است طی دوره‌های تحول خود به‌ویژه پس از انقلاب، دو دوره‌ی اصلی را پشت‌سر قرار داده است. نخست، دوره‌ی مربوط به انقلاب فرهنگی و تحولات پس از آن بوده است، دوم و شاید مهم‌ترین آن تحولات مربوط به گسترش کمی چشم‌گیر در آن است. نتایج یافته‌های پژوهشی (فریدونی، ۱۳۹۶؛ فراستخواه، ۱۳۹۷) نشان می‌دهد که، ره‌آورد حاصل از گسترش کمی در ایران مطلوب نبوده به این معنا که سیاست‌های گسترش آموزش عالی با رویکردهای عدالت‌طلبانه و افزایش فرصت دسترسی آغاز شد اما در ادامه‌ی مسیر خود، ردپایی جدی در حوزه‌های افت کیفیت آموزش عالی، مدرک‌گرایی، افزایش مشکلات مالی، بحران‌های اجتماعی و بسیاری عوامل از این دست نشان می‌دهد. بنابراین، سیاست‌گذاران آموزش عالی در چند سال اخیر بر این بوده‌اند که با بهره‌گیری از تجربه‌ی کشورهای دیگر دنیا که از بحران‌های پس از توده‌ای شدن آموزش عالی عبور کرده‌اند، بهره برده و راهی برای معضلات آموزش عالی ایران بیابند. از جمله این راهکارها که امروزه در ادبیات سیاست‌گذاران آموزش عالی نیز به چشم می‌خورد همانا، کوچک‌سازی است. از این رو، محقق با طراحی پژوهشی با رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای تماتیک تلاش دارد که به این سوال اصلی پاسخ دهد: آیا کوچک‌سازی برای نهاد آموزش عالی سیاست مناسبی است؟

۱. چارچوب نظری

دیرینه‌شناسی پیدایش و گسترش کوچک‌سازی، نشان از آن دارد که کوچک‌سازی،

مفهومی اقتصادی است که ریشه در تجارت و سازمان‌های اقتصادی دارد. از اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی، اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه به این نتیجه رسیده‌اند که کاهش سود سازمان یا ضرردهی آن، اصلی‌ترین دلیل گرایش سازمان‌ها به سمت کوچک‌سازی بوده است (Geoffrey Love & Nohria, 2005).

کوچک‌سازی فرایندی است که از بخش خصوصی آغاز شده و به بخش عمومی نفوذ کرده است. از آنجا که بخش خصوصی برای نگه‌داشت رضایت ذی‌نفعان تلاش می‌کند، بخش عمومی باید در برابر استفاده بهینه از منابع عمومی پاسخ‌گو باشد. بدین ترتیب، گروه‌های مختلف ذی‌نفعان در برابر نهادهای عمومی و از آن جمله دانشگاه دوجوهی عمل می‌کنند. از یک سو در صورت تأمین منافع خود می‌توانند نقش کمک‌رسان را داشته باشند و از سوی دیگر در صورتی که منافع خود را در خطر ببینند، می‌توانند برای آن نهاد بسیار آسیب‌زا باشند. این عملکرد دوجوهی گروه‌های ذی‌نفعان، سبب ایجاد رقابت در نهادهای عمومی برای یافتن شریان‌های تأمین منابع مالی جدید می‌شود. در این میان بخش‌هایی مانند آموزش به‌طور معمول در رقابت با بخش‌های بهداشت و سلامت برای به‌دست‌آوردن منابع مالی هستند و سیاست‌گذاران با نگاهی کوتاه‌مدت به این دو بخش در خصوص تخصیص منابع مالی به آن‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند لذا، دانشگاه‌ها زمانی که با بحران منابع مالی و حتی مشروعیت در پاسخ دادن به نیازهای بازار کار و صنعت مواجه شدند، تمایل پیدا کردند تا برای عبور از بحران‌ها به سمت بهره‌برداری از راهبردهای کوچک‌سازی بروند.

در این مسیر، آموزش عالی تحولاتی پیدا کرده و حرکت آن از آموزش نخبه‌محور به سمت آموزش توده‌گرا، فضایی فراهم کرد که کم‌کم مفاهیم مربوط به کوچک‌سازی به فضای آموزش عالی نیز وارد شد (Marginson, 2013; Smith & Stupak, 1994). در شرایطی که آموزش عالی بیشتر به یک نهاد اقتصادی تبدیل شده و تمام تلاش خود را برای برقراری ارتباط با دنیای صنعت و پاسخ‌گویی به نیاز بازار متمرکز کرده بود، مفاهیم اقتصاد و بازار هم در آن از گذشته پررنگ‌تر شده بودند. گویا آموزش توده‌محور با مفهوم تولید انبوه در

اقتصاد یکسان فرض می‌شد. در چنین نگاهی، معلم به عنوان نیروی کار، آموزش و برنامه‌ی درسی به عنوان خط تولید و دانشجو به عنوان محصول قلمداد می‌شد. در چنین برداشتی که تصور از دانشگاه به صورهای بدون انعطاف و مکانیکی نزدیک بود، مفهوم کوچک‌سازی در دانشگاه‌ها نیز اهمیت زیادی پیدا کرد. زیرا به وجود آمدن بحران‌های اقتصادی، کاهش وابستگی دانشگاه‌ها به بودجه‌های دولتی، اهمیت سطح رقابت‌پذیری، کاهش تقاضا و مهم‌تر از همه افزایش هزینه‌های جاری دانشگاه‌ها شرایطی را فراهم آورد که آموزش عالی باید به‌ناچار درباره‌ی ساختار و قدرت بقای خود از نو می‌اندیشید و در چنین شرایطی بود که سایه انداختن مفاهیم اقتصادی و بازاری بر مدیریت دانشگاه، متخصصان را به سمت بهره بردن از مفهوم کوچک‌سازی در دانشگاه به‌منظور بالا بردن بهره‌وری و کاهش هزینه‌های جاری هدایت کرد (Bunton, 2017; Siemens, Dawson & Lynch, 2013). برای اجرایی‌سازی کوچک‌سازی در بافت آموزش عالی، باید راهبردهایی که با ویژگی‌های این بافت همسویی دارند، مورد استفاده قرار گیرند.

۱-۱. راهبردهای اساسی کوچک‌سازی

۱-۱-۱. کاهش نیروی انسانی: نخستین راهبرد که به کاهش تعداد کارکنان سازمانی منتهی می‌شود؛ این راهبردها می‌تواند شامل تاکتیک‌هایی مانند بازنشستگی زودهنگام، جابه‌جایی و دورکاری، بسته‌های بازرخیرید و حتی اخراج باشد. مهم‌ترین سودمندی این راهبرد کاهش هزینه است اما نقصان جدی آن به تشخیص در شناسایی نیروهای قابل حذف بازگردد.

۱-۱-۲. استراتژی طراحی مجدد: که شامل تغییر در فرایندهای کاری و بازآرایی سازمانی می‌شود که در این راهبردها بیشتر از آن‌که نیروی انسانی کاهش یابد، از میزان کارهایی که انجام می‌شود، کاسته می‌شود. این راهبرد از سه طریق اجرایی می‌شود که عبارتند از: تغییر در کارها مانند حذف برخی وظایف مشخص، تغییر در تکنولوژی‌ها مانند استفاده از اتوماسیون اداری، تغییر در ساختار مانند ادغام کردن دو بخش که عملکردشان با یکدیگر هم‌پوشانی دارد. مهم‌ترین مزیت این راهبرد بالا رفتن کارایی است که در اثر طراحی دوباره سازمان و ساده‌سازی

فرایندها و موثرکردن ساختار به دست می‌آید. اما آسیب این راهبرد به مدت زمان اجرای این راهبرد بازمی‌گردد زیرا این راهبرد به زمان نسبتاً زیادی برای طراحی دوباره و شناسایی آن‌ها نیاز دارد (Sepahvand, 2013; Tsai, 2001).

۱-۳. **استراتژی سیستماتیک:** سومین راهبرد کوچک‌سازی به تغییرات سیستماتیک در ساختار و در نتیجه تغییر در فرهنگ سازمانی مربوط می‌شود. تغییرات از طریق ارزش‌ها و باورهایی که رفتارهای کارمندان را مدیریت می‌کنند، هدایت می‌شوند (Auster & Taylor, 2004). این راهبرد همچنین بر سازوکارهای درونی سازمان مانند منابع انسانی و بیرونی مانند حمایت‌کنندگان و مصرف‌کنندگان، تمرکز دارند. این راهبرد می‌تواند مجموعه‌ای از اقدامات مانند برنامه‌های توسعه کارکنان برای تقویت مسیرهای جدید ارتقا و استانداردهای جدید عملکردی، تغییر در نظام پاداش سازمانی و برنامه‌های مهارت‌آموزی یا بازآموزی کارکنان باشد. مزایای این راهبرد در به رسمیت شناختن نیروی کار به‌عنوان ارزشمندترین و اساسی‌ترین منابع سازمانی است که می‌تواند منتهی به عملکرد قابل‌قبولی در اجرای کوچک‌سازی شود. علاوه بر هدف قرار دادن کاهش هزینه، کارکنان به مثابه راهبردها در سازمان در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند خود عامل ذخیره و کاهش هزینه‌ها شوند (Casico, 2004; Applebum et al., 2002). قابل توجه است که این راهبردهای سه‌گانه لزوماً جداگانه و به‌صورت انحصاری انجام نمی‌شود و یک سازمان بنا به ویژگی‌ها و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدتی که دارد، می‌تواند از هر کدام از این راهبردها در جای خود بهره‌برداری کند (Bunton, 2017).

بنا بر آنچه از نظر گذشت، کوچک‌سازی یک استراتژی است که از سوی مدیران سازمان اجرا شده و اندازه و فرایندهای جاری محیط کار را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد (Freeman, 1999). یکی از مهم‌ترین موضوعات در ادبیات تغییرات سازمانی، تمرکززدایی از تصمیم‌گیری است که می‌تواند نقش جدی در فرایند مدیریت کوچک‌سازی ایفا کند. تمرکززدایی از تصمیم‌گیری می‌تواند تغییرات سازمانی را به‌درستی هدایت کرده و فضا را برای همراه شدن بدنه با این تغییرات

فراهم آورد. علاوه بر این دریافت کارکنان از آنچه در حال رخ دادن است، در طولانی مدت به عنوان ابزاری برای شکستن مقاومت در برابر تغییر و کسب حمایت از جانب آنان به حساب می آید (Kumr&Sharma,2003; Hallock, Strain & Webber, 2012).

یکی دیگر از ملزومات مدیریت فرایند کوچک سازی، تعامل است. اما متأسفانه در بسیاری موارد طی دوره ی کوچک سازی، تعامل به حاشیه رانده می شود و آن هم دلایل زیادی دارد. نخست آن است که کوچک سازی بسیار سریع رخ می دهد که برای این منظور باید کارهای زیادی در زمان کم صورت بگیرد. دوم این که کوچک سازی اتفاقی استرس زاست و در طول دوره ی این استرس هیچ کس دوست ندارد حامل خبرهای بد باشد. دلیل دیگر برای تعامل ناکافی، شک مدیران بر افشا یا پنهان کردن خبرهای بد برای مدیریت بحران است. اما واقعیت این است که اگر مدیر بتواند تعامل را همواره به خاطر داشته باشد، می تواند همراه کردن بدنه ی سازمانی را برای پذیرش تغییرات و فراهم آوردن فرهنگ نوین سازمانی، را برای خود و همچنین به نتیجه رساندن سیاست های کوچک سازی به دست آورد (Auster & Taylor, 2004; Tziner, Fein & Oren, 2012).

۲. پیشینه پژوهش

(Carrington,2016) در پژوهش خود با عنوان « پدیدارشناسی اثرات اخراج و کوچک سازی در اعتماد کارکنان، عملکرد کاری، رفتار و سلامت کارکنان» که توسط نظریه سارکر در مدیریت و اعتماد کارکنان صورت گرفته، پس از تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه ها بیان کرد که بیشتر کارکنان به مدیریت اعتماد ندارند، استرس و روحیه پایین، شایع ترین اثرات اخراج بودند و بهره وری کارکنان در طول و بعد از فرایند کوچک سازی کم شده بود.

(Appelbaum & Patton,2002) در پژوهش خود به این نکته اشاره می کنند که سیاست کوچک سازی از فضای کسب و کار آغاز شده و با گذشت زمان فشارها و عواملی که کسب و کار را به سوی بهره گیری از سیاست کوچک سازی سوق داده است، دامنگیر آموزش عالی نیز شده است. پژوهشگران در گام نخست مسائل و

مشکلاتی را که دانشگاه برای اجرایی‌سازی سیاست کوچک‌سازی با آن روبه‌رو می‌شود، مورد بررسی قرار داده‌اند. سپس به تحلیل نتایج کوچک‌سازی در بافت دانشگاهی پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش به سه نکته اصلی تأکید دارد که دانشگاه طی فرایند اجرای کوچک‌سازی باید به آن توجه داشته باشد: ۱. عواملی که دانشگاه را به سوی کوچک‌سازی هدایت می‌کنند ۲. ماهیت ویژه کوچک‌سازی و انطباق آن با بافت دانشگاه، ۳. روش‌های کوچک‌سازی قابل اجرا در دانشگاه‌ها.

طهمورث‌پور (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان «ارائه مدلی برای کوچک‌کردن ساختار دانشگاه به منظور افزایش کارایی مأموریت اصلی آن» فعالیت‌های اصلی دانشگاه را با ساختار سازمانی دانشگاه مقایسه کرده و بیان می‌کند که برخی فعالیت‌های دانشگاه قابلیت برون‌سپاری دارد و با این سیاست برخی بخش‌ها از ساختار سازمانی دانشگاه حذف شده به کوچک‌تر شدن و به دنبال آن کم شدن برخی مسئولیت‌های دانشگاه کمک می‌کند.

(حاجی کریمی و محمدیان، ۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «پیشایندها و برآیندهای کوچک‌سازی سازمانی از دیدگاه سرمایه‌های انسانی» نشان دادند که نگرش کارکنان نسبت به کوچک‌سازی در سازمان منفی بوده و رضایت آن‌ها را کاهش داده است و از جمله پیامدهای آن در ناامیدی و بدبینی، کاهش ارتباطات موثر، تضعیف اعتماد سازمانی، بی‌نظمی، بی‌عدالتی، فرسودگی شغلی، مشکلات ساختاری، افزایش حجم کار، بدبینی سازمانی و بی‌اخلاقی در سازمان خلاصه می‌شود.

(Mukerjee, 2014) در پژوهش خود با عنوان «چابک‌سازی، قابلیت ضروری برای دانشگاه‌ها» دریافتند که دانشگاه‌ها از جمله نهادهایی هستند که در برابر تغییر و سازگاری با محیط پرتلاطم مقاومت نشان می‌دهند. بنابراین برای آن‌که بتوانند به حیات پایدار دست یابند و با سرعت با تغییرات محیطی همسو شوند، نیازمند تغییر پارادایم در بخش‌های مختلف خود هستند. آن‌ها در پژوهش خود راه برون‌رفت دانشگاه‌ها را از این شرایط، حرکت به سوی چابک شدن می‌دانند و اشاره می‌کنند، تغییر ساختارهای لخت، مدیریت مناسب منابع انسانی برای

بهره‌گیری مناسب از زمان، توانایی دانشگاه‌ها را برای پاسخ‌گویی به محیط دوجندان می‌کند.

ضیایی، حسنقلی پور، عباسپور و یاراحمدزهی (۱۳۹۱) در پژوهش خود توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی را با هدف چابک‌سازی در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران مورد بررسی قرار داده و مدلی را برای این منظور تبیین کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش که با رویکرد کمی و روش تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری انجام شده است، نشان می‌دهد که یکی از راه‌های چابک‌سازی در نهادهای یادگیری همچون پارک‌های علم و فناوری، توسعه قابلیت‌های فردی است. در این میان، عواملی چون کارآفرینی، دانش، انگیزش و مهارت، تبیین‌کننده قابلیت‌های فردی و شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخ‌گویی از عوامل تبیین‌کننده چابک‌سازی در چنین نهادهایی است.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر باتوجه به هدف «تاملی بر سیاست کوچک‌سازی دانشگاه‌ها؛ راهبردی پیش‌برنده یا بازدارنده» از نوع کاربردی و باتوجه به ماهیت ساختار پژوهش‌های کیفی و برای درک بهتر از بافت مورد مطالعه و دسترسی به داده‌های غنی‌تر از روش تحلیل محتوای کیفی موضوعی بهره برده است. این تحلیل عبارت است از «عمل کدگذاری و تحلیل داده‌ها با این هدف که داده‌ها چه می‌گویند. این نوع تحلیل در وهله‌ی اول به دنبال الگویابی در داده‌هاست، به عبارتی مقوله‌ها از داده‌ها نشات می‌گیرند» (محمدپور، ۱۳۹۲؛ رشیدی، ۱۳۹۶) ابزار جمع‌آوری اطلاعات؛ تحلیل محتوا، فیش‌برداری و چک‌لیست بوده است. تحلیل محتوا را می‌توان از یک منظر، روش و از منظر دیگر، ابزار دانست زیرا در اغلب کارهای کیفی که داده‌ها به صورت واژگانی جمع‌آوری می‌شوند، مورد استفاده قرار می‌گیرد (فراستخواه، ۱۳۹۷) بنابراین، در این مطالعه محقق با طراحی پژوهشی با رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای تماتیک تلاش دارد که به این سوال پاسخ دهد، آیا کوچک‌سازی برای نهاد آموزش عالی سیاست مناسبی است؟ برای پاسخ به این سوال سه گام زیر طی شده است:

گام نخست، بررسی رسالت‌های مهم آموزش عالی است که از طریق واکاوی یافته‌های بانک جهانی^۱ (۲۰۱۳، ۲۰۰۷) و یونسکو^۲ (۲۰۱۰) که در زمینه سیاست‌های کوچک‌سازی انجام شده است، صورت می‌گیرد.

گام دوم، بررسی تجربه کشورهای منتخب از اجرای سیاست کوچک‌سازی در فضای آموزش عالی است؛ در این گام، ابتدا کشورهای مبتنی بر تفاوت ساختارهای مدیریتی که در سه دسته‌ی متمرکز، نیمه‌متمرکز و غیرمتمرکز قرار می‌گرفتند از دو سطح کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته (استرالیا، آلمان، ژاپن، ترکیه، مالزی و چین) انتخاب شدند که بتوانند تحولات مرتبط را براساس آنچه در تمایزات ساختاری وجود داشته و به لحاظ کلان رویکرد سیاست‌گذاری در آموزش عالی تغییر دهند. اما درحین انجام مطالعه مشخص شد که کشورهای انتخاب‌شده به‌طور مستقیم از سیاست کوچک‌سازی بهره نبرده‌اند. آنچه در تجربه‌ی این کشورها بسیار جالب توجه است، دقت به روند دگرگونی‌هایی است که در آموزش عالی آن‌ها رخ داده است. در تمام این کشورها مراحل سه‌گانه اصلی تحول آموزش عالی از ساختارهای نخبه‌گرا به سمت آموزش‌محور و درنهایت تلاش برای فراهم آوردن فرصت دسترسی جهانی به وضوح دیده می‌شود. بنابراین، برای شناخت عملی‌تر از اجرای سیاست‌های کوچک‌سازی سه کشور دیگر (قزاقستان، هند و آمریکای شمالی) به این علت که در یک بازه زمانی مشخص به صورت مستقیم این سیاست را اجرا کرده‌اند و امروزه می‌توان به بررسی پیامدهای آن پرداخت؛ به صورت هدفمند انتخاب و بررسی شدند.

در گام سوم، پس از ارائه و مقایسه این تجربیات و تحلیل یافته‌ها به ارائه راهکارهای سیاستی با توجه به تجربیات کشورها، ادبیات موجود و فضای آموزش عالی ایران پرداخته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش توصیفی - تحلیلی استفاده شده؛ به این صورت که ابتدا از طریق کدگذاری مقوله‌های اصلی شناسایی شده و در ذیل هر مقوله، مقوله‌های فرعی استخراج می‌شوند.

1. Word Bank

2. UNESCO

۴. یافته‌ها

تنظیم ساختاری این بخش، ارائه یافته‌ها با توجه به سه سوال پژوهش است. پس از تحلیل محتوای کیفی، مراحل مربوط به کدگذاری انجام شد، برای درک بهتر از آنچه در نتیجه مراحل کدگذاری اتفاق افتاده است. در مجموع مهم‌ترین مقوله حاصل از پژوهش که بر تعدادی مقوله فرعی و زیرمقوله‌های آنان به دست آمده با توجه به سوال‌های پژوهش بیان شده است.

سوال پژوهشی اول: رسالت‌های مهم آموزش عالی در جهت سیاست کوچک‌سازی چگونه است؟

برای پاسخ به پرسش نخست، واکاوی یافته‌های بانک جهانی و یونسکو که در ارتباط با سیاست‌های کوچک‌سازی با کمک روش تحلیل محتوای کیفی انجام شده و نتیجه آن طبقات احصاء شده (جدول ۱) است، در ادامه از نظر می‌گذرد.

جدول ۱. طبقات احصاء شده از تحلیل محتوای کیفی

مقوله کلی	مقوله فرعی	ابعاد و ویژگی‌ها
رسالت‌های مهم آموزش عالی در جهت سیاست کوچک‌سازی	مشارکت در توسعه اقتصادی - اجتماعی	بهبود در سطح فردی و اجتماعی افزایش دستمزدها و بهره‌وری غنی‌تر کردن افراد و کشور تشویق به استقلال و نوآوری ساختن جامعه دانش‌بنیان حکمرانی خوب شکل دادن به نهادهای قوی
	استراتژی کوچک‌سازی	حذف منابع انسانی و کاهش بودجه و هزینه کاهش تعداد دانشجویان کاهش تعداد دانشگاه‌ها کاهش هزینه‌های جاری دانشگاه
پیامدهای کوچک‌سازی	پیامدهای کوچک‌سازی	تاکید بر مهارت مورد نیاز بازار کار پاسخ به نیازهای اولیه اقتصادی منافع کوتاه‌مدت پدیده حسادت بازمانده نادیده گرفتن کارویژه‌های دیگر دانشگاه
	فشارهای بیرونی بر دانشگاه	کاهش بودجه دولتی آموزش عالی پاسخگویی در برابر بودجه دریافتی از دولت فشار برای کاهش شهریه‌ها، رشد و افزایش حقوق هیات علمی، محققان و کارکنان رقابت جهانی و ملی برای کسب بودجه‌های تحقیق

<p>جبران بودجه کاهش‌یافته دولتی موازی‌کاری نیروی کار بدون تخصص نداشتن زیرساخت مناسب فشارهای اقتصادی نیاز بازار کار</p>	<p>فشارهای درونی بر دانشگاه</p>	
--	-------------------------------------	--

مقوله اول: مشارکت در توسعه اقتصادی - اجتماعی

یکی از مقولات مهم در اهداف آموزش عالی مشارکت آن در توسعه اقتصادی - اجتماعی است. جامعه‌ای که می‌خواهد دموکراسی مبتنی بر تکثر و پاسخگویی را بسازد، می‌تواند از بخش قوی آموزش عالی خود در این مسیر بهره‌ی بسیاری ببرد. کشورهای توسعه‌یافته برای دست‌یافتن به تمام اهدافی که در گروی توسعه هدفمند آموزش عالی است، اولویت دادن به آموزش عالی را به مهم‌ترین هدف خود تبدیل کرده‌اند زیرا کیفیت دانشی که توسعه داده می‌شود در نهادهای آموزش عالی و امکان دسترسی به اقتصادی جامع‌تر، یکی از موضوعات اساسی و رو به افزایش برای قدرت رقابت‌پذیری کشورها شده است.

براین اساس آموزش عالی به‌طورهمزمان باعث بهبود هم در سطح فردی و هم اجتماعی، افزایش دستمزدها و بهره‌وری، غنی‌تر کردن افراد و کشور، تشویق به استقلال و نوآوری، اثرگذاری مستقیم در ساختن جامعه دانش‌بنیان از طریق خلق افراد و محیط آموزش‌دیده که توسعه اقتصادی در آن امکان‌پذیر است، حکمرانی خوب، شکل دادن به نهادهای قوی و توسعه فراساختارها که بدون انسان‌های آموزش‌دیده ممکن نیست، ارتقای کیفیت زندگی شهری مبتنی بر اصول شایسته‌سالاری و ارزش‌ها، متجلی کردن ارزش‌ها از طریق تعاملات اجتماعی مانند بحث‌های آزاد و دلایل استدلالی و ترویج رد کردن تبعیض‌های مبتنی بر جنسیت، قوم، مذهب، اعتقاد یا طبقات اجتماعی می‌شود.

مقوله دوم و سوم: استراتژی و پیامدهای کوچک‌سازی

بانک جهانی از جمله معضلاتی که برای کشورهای در حال توسعه مطرح می‌کند، آن است که این کشورها امروزه با حجم وسیعی از تقاضا برای گسترش آموزش عالی مواجه هستند و بسیاری از آن‌ها در این مسیر با چالش‌های زیادی روبه‌رو

شده‌اند و برای پاسخ دادن به این چالش‌ها به طرز چشم‌گیری به سمت آموزش‌های خصوصی و دانشگاه‌های شهریه‌ای روی آورده‌اند. بنابراین، واکاوی دو مقوله راهبردهای کوچک‌سازی دانشگاه‌ها (حذف منابع انسانی و کاهش بودجه و هزینه، کاهش تعداد دانشجویان و دانشگاه‌ها و کاهش هزینه‌های جاری دانشگاه) و پیامدهای حاصل از آن (تاکید بر مهارت موردنیاز بازار کار، پاسخ به نیازهای اولیه اقتصادی، منافع کوتاه‌مدت، پدیده حسادت بازمانده و نادیده گرفتن کارویژه‌های دیگر دانشگاه) می‌تواند از مهم‌ترین رسالت‌های آموزش عالی در این راستا باشد.

این رویکرد که طبیعتاً سیاست‌های کوچک‌سازی نیز از چنین نگاه‌هایی برمی‌آید، سبب می‌شود تا آموزش عالی ناچار باشد تنها بر مهارت‌های موردنیاز بازار کار متمرکز شود که بتواند نیازهای اولیه اقتصادی خود را پاسخ دهد. فشار مستولی شده‌ی بازار باعث می‌شود تا منافع عمومی و محدوده‌ی پاسخگویی آموزش عالی کنار گذاشته شود و بخش خصوصی که هدف آن سودآوری است و تنها به دنبال منفعی است که در کوتاه‌مدت حاصل می‌شود، در اجرای برنامه‌های باکیفیت که در عین مبتنی بودن بر نیاز بازار، بتواند سایر کارویژه‌های دانشگاهی را هم پوشش دهد، اشکال جدی ایجاد می‌کند. حتی با رویکرد هزینه - فایده هم آموزش عالی، دیگر یک کالای لوکس به شمار نمی‌رود بلکه نهادی برای توسعه اجتماعی و اقتصادی ملت‌ها در آینده است.

مقوله چهارم و پنجم: فشارهای بیرونی و درونی بر دانشگاه

از جمله مهم‌ترین رسالت‌های آموزش عالی در دانشگاه‌ها کنترل فشارهای بیرونی و درونی بر آن است. در توضیح این امر براساس گزارش‌های بانک جهانی و یونسکو می‌توان چنین ادعان داشت؛ آنچه از اساس، استراتژی کوچک‌سازی را برای دانشگاه‌ها آسیب‌زا می‌کند، دور شدن آن‌ها از اهداف نخستین و کاهش اثربخشی دانشگاه است. این طور به نظر می‌رسد که استراتژی کوچک‌سازی در دانشگاه‌ها بیش از آن که برآمده از نگاه درون دانشگاه باشد، بیشتر مبتنی بر فشارهای بیرونی دانشگاه است که اهداف اقتصادی، کاهش هزینه و تولید انبوه را به همراه دارد. در واقع این فشارهای بیرونی ناشی از آن است که تقاضا برای ورود

به آموزش عالی همچنان رو به افزایش بوده و همچنین با مشکلاتی جدی از یک سو در تامین بودجه جاری خود و از سوی دیگر نبود صلاحیت‌های لازم در دانش‌آموختگان خود مواجه است. کاهش بودجه دولتی آموزش عالی، افزایش هزینه‌های دولت در بخش‌های دیگر، پاسخ‌گویی در برابر بودجه دریافتی از دولت، فشار برای کاهش شهریه‌ها، رشد و افزایش حقوق هیات علمی، محققان و کارکنان، افزایش هزینه و پیچیدگی تحقیق دانشگاهی، بالا رفتن هزینه‌ی جذب و نگهداری اعضای هیات علمی، رقابت جهانی و ملی برای کسب بودجه‌های تحقیق، بالا رفتن هزینه زیرساخت‌ها و کوتاه شدن دوره عمر تجهیزات؛ همه از جمله فشارهای درونی است که آموزش عالی با آن مواجه شده است. در این میان، دانشگاه برای جبران بودجه کاهش یافته دولتی، به سمت بازار و بخش خصوصی گرایش پیدا کرده که سبب می‌شود دانشگاه‌ها بیشتر خود را با ساختارهای این بخش سازگار کنند و نتیجه این امر که به صورت فشارهای بیرونی مضاعف برای دانشگاه است، نیروی کار بدون مهارت و موازی‌کاری‌های بدون سرانجام است.

سوال پژوهشی دوم: تجربه کشورهای منتخب از اجرای سیاست کوچک‌سازی در فضای آموزش عالی چگونه است؟

همان‌طور که پیش‌تر در بخش روش توضیح داده شد؛ برای شناخت عملی‌تر از اجرای سیاست‌های کوچک‌سازی، سه کشور (قزاقستان، هند و آمریکای شمالی) به صورت هدفمند انتخاب و به توصیف، تفسیر، همجواری و مقایسه تجربیات آنان به لحاظ (علت اجرا، راهبردهای اجرا، نتایج اجرا و در نهایت راهبرد مطلوب برآمده از این سیاست) پرداخته شد که در ادامه از نظر می‌گذرد (جدول ۲).

جدول ۲. تجربه آموزش عالی کشورهای منتخب در زمینه سیاست کوچک‌سازی

سیاست کوچک‌سازی	قزاقستان	هند	آمریکای شمالی
علت اجرا	گسترش کمی آموزش عالی چالش‌های جدی در حوزه‌ی کیفیت	گسترش کمی آموزش عالی چالش جدی در حوزه‌ی اقتصاد آموزش عالی	کاهش بدهی، کاهش فشارهای دولتی و توزیع دوباره منابع خود
راهبردهای اجرایی	ادغام موسسات آموزش عالی طراحی قوانین برای اعتباربخشی	تلاش‌هایی برای افزایش شهریه‌ها دادن اختیار به دانشگاه‌ها	بازنگری در بودجه و ساختار دانشگاه بازنگری در اولویت‌ها و

<p>برنامه‌های دانشگاه‌های پژوهش محور کاهش هزینه پرسنلی کاهش سهم بودجه ایالتی به دانشگاه و به دنبال آن شعار کوچک شدن برای بهتر شدن درگیر شدن در فعالیت‌های کمتر به منظور پاسداشت کیفیت دانشگاه حذف انتخابی حذف اعضای هیات علمی حذف دانشکده‌ها جابه‌جایی دانشگاه‌ها و تبادل اساتید بین دانشگاه‌ها</p>	<p>بدون کنترل عملی آن بودجه‌بندی وابسته به ارزیابی و اعتباربخشی اجباری. اعتبار بخشی که از بیرون اتفاق می‌افتد و درونی نیست. مشروط بودن وام‌های دانشجویی به اولویت بهره‌برداری از آن برای دانشجویانی با سابقه‌ی مالی بهتر بودجه‌های دولتی برای انجام پژوهش در نهادهای آموزش عالی درباره‌ی اولویت‌های رقابتی</p>	<p>صدور سخت‌گیرانه‌تر مجوزها طراحی استانداردهای منطقه‌ای بودجه‌های دولتی تنها برای دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی در رشته‌های با مزیت رقابتی جایگاه ویژه برای دانشگاه‌های پژوهشی یکپارچه کردن آزمون ورودی دانشگاه برای همه‌ی متقاضیان ارزیابی بیرونی عملکرد دانشجویان سال آخر</p>	
<p>نفوذ و سلطه حاکمان ایالتی بر تصمیم دانشگاه از بین بردن انگیزه و احساس سرخوردگی برای اعضای هیات علمی خودتنظیمی آموزش عالی نگاه بازاری و تجاری‌سازی برای دانشگاه مثبت تلقی نشدن این تجربه رویکرد بازاری به آموزش عالی تبعیض بین ذی‌نفعان آموزش عالی</p>	<p>مانعی تلقی شود برای دسترسی به آموزش عالی برای دانشجویانی که از طبقات کم‌درآمدتر هستند بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی اختیار پایدار، حفظ استانداردهای دانشگاهی، دسترسی بیشتر به آموزش عالی برای گروه‌های ضعیف‌تر اجتماعی را به چالش می‌کشد نقصان سلامت سیستم آموزش عالی ضعف ارزیابی دانشگاه‌ها و روا نبودن ابزار سنجش</p>	<p>دست‌های پنهانی در خارج از آموزش عالی و بازار وجود دارد که به صورت مستقیم بر ضعف عملکرد واحدهای آموزش عالی تاثیرگذار است کاهش تعداد دانشگاه منجر به بهبود کیفیت نشد بهبود کیفیت آموزش عالی تا سطح زیادی به حذف فشارهای بیرونی و فشارهای اداری مربوط است خودتنظیمی آموزش عالی</p>	<p>نتایج اجرا</p>
<p>ناموفق</p>	<p>ناموفق</p>	<p>ناموفق</p>	<p>موفق / ناموفق</p>
<p>نخست آن که برخلاف بخش خصوصی که برخی فعالیت‌ها قابلیت مکانیزه شدن دارد، در دانشگاه فعالیت‌های اصلی بر عهده افراد است. دوم آن که اعضای هیات علمی گروه غالب در دانشگاه هستند که بیشترین منابع مالی نیز به این گروه تعلق دارد و سوم ماهیت فرهنگ دانشگاهی و ویژگی فعالیت‌های دانشگاه است.</p>	<p>دامنه‌ی مقررات در دانشگاه‌ها کاهش یافته و استقلال و اختیار دانشگاهی بیش از پیش مورد توجه قرار بگیرد.</p>	<p>یک کل منسجم طراحی شود که در آن اهداف، آزادی علمی، استقلال دانشگاهی و آینده‌ی مطلوب آموزش عالی رسم شود و بعد استراتژی‌های کوچک‌سازی آن هم با نگاهی از درون دانشگاه و با طراحی سازوکارهای استاندارد و ارزیابی عملکرد درونی به منظور ارتقای کیفیت نظام دانشگاهی اجرا شود.</p>	<p>راهبرد مطلوب برآمده از سیاست کوچک‌سازی</p>

سوال سوم پژوهشی: سیاست برآمده از نگاه کوچک‌سازی برای آموزش عالی ایران کدام است؟

برای پاسخ به این سوال، یافته‌های برآمده از سوال اول و دوم پژوهشی (جداول ۱ و ۲) را مورد واکاوی دقیق قرار می‌دهیم. ملاحظه می‌شود که، سیاست کوچک‌سازی در آموزش عالی موفق نبوده و سیاست برآمده از آن، همانا چابک‌سازی دانشگاه است.

● چابک‌سازی آموزش عالی

هدف چابک‌سازی در آموزش عالی بر تسهیل انجام فرایندها و بهبود عملکرد منابع انسانی در دانشگاه است تا ساختارهای دانشگاهی را در شرایط تغییرات مداوم محیط و آینده‌ای نامعلوم که در انتظار آن‌هاست به ساختارهایی پاسخ‌گو و قابل تطبیق با محیط تبدیل کند. این در حالی است که رقابت بازار و نیاز برای تغییرات بنیادین در سازمان‌های آموزش عالی بیش از سازمان‌های دیگر خود را نشان می‌دهد. بنابراین چابک‌سازی در ساختارهای آموزش عالی بیش از سازمان‌های دیگر ضرورت پیدا می‌کند.

با این نگاه است که تعریف متاخر از آموزش، مبتنی بر شایستگی است و از محیطی که آموزش عالی در دهه‌های پیشین در آن قرار گرفته است، بر می‌آید. چابک‌سازی، رویکردی برتر برای بقای آموزش عالی است.

● فرایندهای چابک‌سازی در آموزش عالی

چابک‌سازی در ماهیت خود شامل دو فرایند بنیادین ۱. قابلیت درک و ۲. قابلیت پاسخگویی است. به این معنا ساختار آموزش عالی زمانی می‌تواند ادعا کند که چابک‌سازی در معنای واقعی خود در آن رخ داده که علاوه بر درک موقعیت‌های پر از تغییر، متنوع و غیرقابل پیش‌بینی محیطی بتواند، توانایی پاسخ‌گویی به آن‌ها را هم به دست آورد.

● مولفه‌های چابک‌سازی در آموزش عالی

چابکی با چهار مولفه زیر شناخته می‌شود که همگی آن‌ها در آموزش عالی از اهمیت مضاعفی برخوردار می‌شوند: ۱. قدرت پاسخ‌گویی یا واکنش: توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ‌گویی سریع به آن‌ها برای برطرف‌سازی آن‌ها؛ ۲. شایستگی: توانایی دستیابی موثر و کارا به اهداف و رسالت‌های سازمان؛ ۳. انعطاف‌پذیری یا قدرت پذیرش: توانایی پردازش فرآیندهای مختلف و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان؛ ۴. سرعت / چابکی / تیزی: توانایی انجام فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن است (اسکندری، ۱۳۹۲).

چابکی برای نظام آموزش عالی ایران این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله‌مراتبی یا از طریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل‌های دقیق به سرآمده است (امین بیدختی، محمدی حسینی و حسین پور، ۱۳۹۵). در این شرایط آشوب و بی‌نظمی که گاه یک تغییر کوچک باعث تغییرات وسیع و ریشه‌ای در سیستم می‌شود، روش‌ها و پارادایم سنتی دیگر پاسخ‌گو نیست (عباس پور، آقازاده و باقری کراچی، ۱۳۹۱). بنابراین نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها به فرم‌هایی از چابکی نیاز دارند که دربرگیرنده راهبردهای سیاستی مناسب برای این مهم باشد.

نتیجه‌گیری

در یک جمع‌بندی کلی از سه گام طی شده در این مطالعه می‌توان بیان داشت که؛ دانشگاه‌ها زمانی که با بحران منابع مالی و حتی مشروعیت در پاسخ دادن به نیازهای بازار کار و صنعت مواجه شدند، تمایل پیدا کردند تا برای عبور از بحران‌ها به سمت بهره‌برداری از راهبردهای کوچک‌سازی بروند. نقوی، عادل و اسعدی در پژوهشی در سال ۱۳۹۴ اشاره داشتند؛ که در این زمان نیاز به کارگر ماهر در خلال انقلاب صنعتی موجب شد که تعداد زیاد دانشجویانی که به آموزش خاص نیاز داشتند، به سرعت ساختارهای آموزشی را تحت‌تاثیر قرار دهد. در این پارادایم، دانشگاه‌ها یک خط مونتاژ ایجاد می‌کردند که دانشجویان از یک ایستگاه به ایستگاه دیگر (پایه‌ای به پایه‌ی دیگر) جابه‌جا می‌شدند در حالی که کارگران

(مدرسان) همان وظایف (برنامه‌ی درسی و آموزشی) را در هر ایستگاه انجام می‌دادند و در پایان خط (دانش‌آموخته)، بیشتر دانشجویان خدمات یکسانی دریافت می‌کردند و دانش مشترک داشتند و تقریباً قادر به انجام دادن فقط یک مهارت خاص بودند. در تبیین همین نگاه بود که سبب شد آنچه در سازمان‌ها، صنعت و بازار کار در قالب مدیریت رخ می‌دهد مولفه‌های خود را در دانشگاه و مدیریت آن هم پی‌جویی کند بدون آن‌که به تفاوت‌های ماهوی ساختارها توجه شود. نتایج پژوهش‌های (Kumar & Appelbaum & Patton, 2002; Sharma, 2003; Cameron, 1994) نیز نشان از همین امر دارد. اما یافته‌های پسینی (Tolymbek, 2016; Norman, 1983; Kumar & Sharma, 2003) حاصل از اجرای این سیاست‌ها نشان می‌دهد که عوامل گوناگونی دست به دست هم داده‌اند که سیاست‌های کوچک‌سازی چندان در به ثمر نشستن اهداف خود موفق نبوده‌اند و مشکلات دانشگاهی کماکان به قوت خود باقی است و حتی نوع جدیدتری از بحران‌ها برای دانشگاه‌ها رخ داده که برآمده از نیازهای متغیر بازار و سرعت رشد و پیشرفت و پیش‌بینی‌ناپذیر شدن آینده و مشکلات آن هستند. فرم خط مونتاژ آموزش (تحصیل) قبلی مناسب نیازهای اقتصاد جدید نیست. اقتصاد تقاضای نوع متفاوتی از دانش‌آموختگان را دارد و موسسات آموزشی دیگر نمی‌توانستند به دانشجویان تحت نظام تولید انبوه صنعتی آموزش دهند. واقعیت‌های محیط جهانی و تغییرات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی نیاز به تغییر و تحولی مهم در آموزش عالی را به شدت ضروری ساخته است. واقعیت‌های محیطی شامل انفجار اطلاعات و فناوری، شکل‌های جدید رقابت، پایان عصر تولید انبوه، نیازها و انتظارات دانشجویی متنوع و بروز سریع‌تر تغییرات است. شرایط اختصاصی، محیطی رقابتی برای آموزش عالی خلق کرده که با آنچه قبلاً وجود داشته است، تفاوت دارد (باقری کراچی، اباذر، ۱۳۹۷). در واقع گره کار نه با کوچک‌سازی که نگاه آن بیشتر به حذف منابع انسانی و کاهش بودجه و هزینه در حوزه‌ی آموزش عالی متمرکز است، که با راهبردهای چابک‌سازی باز خواهد شد. پژوهش‌های (Drucker, 1997; Bunton, 2017; Mircea & Andreescu, 2011) با این

یافته‌ها همسو است. بنابراین، چابک‌سازی نه بر حذف و کاهش که بر تسهیل، تطبیق و انعطاف تاکید دارد و این همان رویکردی است که در ساختارهای پیشرفته آموزش عالی دیده می‌شود. یافته‌های پژوهش‌های (Sharpe, 2012; Sharifi, 2001; Singh Patel, Samuel & sharma, 2017) این مهم را تایید می‌کنند.

مرور سیاست‌های اعمال شده و نتایج آن نشان می‌دهد دانشگاه به‌عنوان اجتماع خردورزان، زمانی می‌تواند به ساختاری منعطف و قابل پاسخ‌گویی به تغییرات محیط برسد که تغییرات نه از بیرون بلکه از درون نهاد دانشگاهی تصمیم‌سازی شده باشد. در چنین نهادی آزادی علمی و استقلال دانشگاهی تا بدان حد اهمیت می‌یابد که حتی کشورهایی که سیاست‌های کوچک‌سازی را اجرا کرده‌اند (Tolymbek, 2016; Trow, 2007; Kumar & Sharma, 2003; Brinkman, 1992) امروزه بر این باور هستند که حلقه‌ی مفقوده حل شدن معضلات دانشگاهی و چابک شدن آن نه کوچک‌سازی که پاسداشت ارزش‌های دانشگاهی و در راس آن‌ها استقلال دانشگاهی است.

با این نگاه است که درمی‌یابیم آموزش عالی نیاز به خودتنظیمی دارد و نه تنظیم از بیرون که تنظیم از بیرون همواره مهم‌ترین ارزش‌ها و رسالت‌های دانشگاهی را نشانه رفته و ماهیت دانشگاه را با چالش مواجه کرده است. واقعیت آن است که حتی دستیابی به اهداف چابک‌سازی که خود را در قالب بهبود فرایندها، پاسخ دادن به نیازهای جامعه، افزایش قدرت رقابت‌پذیری نشان می‌دهد در گروی به رسمیت شناختن آزادی علمی و استقلال دانشگاهی است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش (قنبری، اردلان، نصیری و لیک بنی و بهشتی‌راد، ۱۳۹۳؛ نقوی و همکاران، ۱۳۹۴) همسو و هم‌راستا است.

راهبردهای سیاستی

با تمام آنچه در این مقاله از منظر مرور ادبیات و تجربه‌های کوچک‌سازی در کشورهای مختلف آورده شده، در نهایت شایسته است که برخی راهبردهای سیاستی که بتواند در کلان سیاست‌گذاری آموزش عالی و جهت‌گیری آن در ایران مفید فایده باشد، به شرح زیر خواهد بود:

۱. **دانشگاه نهادی خودتنظیم:** سیاست‌گذاران آموزش عالی باید این مهم را درک کنند که دانشگاه به دلیل ماهیت نهادی خود و ضرورت حفظ استقلال برای پاسداشت ارزش‌های دانشگاهی، نهادی خودتنظیم است و نمی‌توان آن را از بیرون تنظیم کرد. هر سیاستی برای بهبود عملکرد و فرایندهای دانشگاه باید برآمده از نیاز درونی دانشگاه و نه فشار بیرونی باشد. در این راستا واگذاری اختیاراتی چون پذیرش دانشجو، کاهش ظرفیت پذیرش به صورت دوره‌ای در دانشگاه‌های مختلف برحسب نیازسنجی از جامعه، تعطیلی و راه‌اندازی مجدد برخی رشته‌ها و حتی دوره‌های تحصیلی به صورت مقطعی با توجه به شرایط زمانی دانشگاه‌ها از جمله راهکارهای سیاستی است که در صورت آگاه‌سازی دانشگاه‌ها از شیوه اجرایی‌سازی درست این سیاست‌ها می‌تواند راه برون‌رفت دانشگاه‌ها از برخی بحران‌های این حوزه باشد.

۲. **سیستم ارزشیابی و اعتباربخشی قوی:** نهاد سیاست‌گذار آموزش عالی در عین به رسمیت شناختن استقلال دانشگاهی باید برای سامان‌دهی توده‌گرایی و جلوگیری از گسترش آموزش عالی بدون کیفیت که قرار است تنها بنگاه اقتصادی باشد و به کارویژه‌های اساسی خود اهمیتی نمی‌دهد، نیاز به سیستم ارزشیابی و اعتباربخشی بسیار قوی دارد. اگرچه باید توجه کرد که همین سیستم‌های ارزشیابی و اعتباربخشی قوی هم بخش‌هایی دارد که از درون دانشگاه نشأت گرفته و مبتنی بر ارزشیابی‌ها و اعتباربخش‌های درونی دانشگاه هستند.

۳. **بازنگری در اولویت‌ها و حذف انتخابی:** اگرچه مواجهه دانشگاه با بحران‌های مالی امری جدی است و نهادهای آموزش عالی برای بقا نیاز دارند که بر این بحران فائق آمده و مزیت‌های رقابتی خود را افزایش دهند ولی راهبردهایی مانند کاهش سریع هزینه‌ها در بخش‌های غیرپرسنلی، ممانعت از جذب نیروی جدید، اجرای سیاست بازنشستگی پیش از موقع، کاهش هزینه‌های اداری و مدیریتی، محدود کردن پذیرش دانشجو یا راه‌اندازی دوره‌های جدید آموزشی و کاهش برخی خدمات دانشجویی برای صرفه‌جویی و گذر از بحران مالی شاید از جمله استراتژی‌های کاربردی برای دانشگاه به شمار آید، اما به هدف نمی‌رسد

مگر آن‌که برآمده از نیاز درونی دانشگاه باشد و نه فشار بیرونی که حاکمیت آن را بر دانشگاه بار کند. در واقع دانشگاه‌ها نخست باید این واقعیت را بپذیرند که در بحران مالی، کاهش هزینه‌ها اجتناب‌ناپذیر است و در این راستا کاربردی‌ترین استراتژی برای دانشگاه بازنگری در اهداف نهاد، حذف انتخابی فعالیت‌ها، ساده‌سازی کارویژه‌ها، پایه‌ریزی برنامه‌های بلندمدت و در نهایت ایجاد یا تقویت فرهنگ صرفه‌جویی در دانشگاه است که همگی مبتنی بر فعالیت‌ها و انتخاب‌هایی است که در درون دانشگاه و براساس فرایندهایی که همراه کردن اجتماع نخبگان و بدنه‌ی کارشناسی را به همراه داشته باشد، رخ بدهد.

۴. آموزش عالی یک بنگاه اقتصادی زودبازده نیست: سیاست‌گذاران آموزش عالی باید این مهم را درک کنند که سرمایه‌گذاری در آموزش عالی را نمی‌توان به صورت سرمایه‌گذاری در یک بنگاه اقتصادی زودبازده در نظر گرفت و مهم‌ترین شاخصه‌ی کشورهای در حال توسعه به تأیید سازمان‌های بین‌المللی مانند یونسکو و بانک جهانی همانا بها دادن و در اولویت قرار دادن آموزش عالی به‌عنوان مهم‌ترین ابزار در فراهم آوردن توسعه‌ای همه‌جانبه است.

پایان سخن آن‌که یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد تجربه‌ی کوچک‌سازی در دنیا به معنای کاهش رشته‌ها، اعضای هیات علمی، ادغام دانشکده‌ها و گروه‌ها، کاهش دانشجوی و سیاست‌هایی از این دست از آن‌جا که با ماهیت اساسی دانشگاه و کارویژه‌های آن در تعارض است، سیاستی ناکام در جهان بوده و امروزه ساختارهای برتر آموزش عالی در دنیا به سمت چابک‌سازی حرکت کرده‌اند که همانا داشتن ساختار و منابع انسانی چابک است که قادر هستند با شرایط جدید تطبیق پیدا کرده و برای آینده‌ای غیرقابل‌پیش‌بینی پاسخ‌گو باشند. از این‌رو سیاست‌های این حوزه باید ناظر به بالا بردن سطح کیفی دانشگاه‌ها و نه حذف آن‌ها باشد که به توسعه سازمانی منتهی شود.

منابع

- اسکندری، محمد (۱۳۹۲)، «تاثیر چابک سازی سازمانی بر بهره‌وری سازمان امور مالیاتی کشور»، پایان‌نامه دانشگاه آزاد اسلامی نراق.
- امین بیدختی، علی اکبر؛ محمدی حسینی، سید احمد و حسین پور، عذرا (۱۳۹۵)، «رابطه کارآفرینی سازمانی با چابکی سازمانی: آزمون نقش میانجی تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه سمنان)»، نشریه نامه آموزش عالی، شماره ۳۵.
- باقری کراچی، امین؛ اباذر، ظهرا (۱۳۹۷)، «بررسی ظرفیت انطباق پذیری سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی»، نشریه مدیریت بهداشت و درمان، شماره ۲.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ محمدیان، بهزاد (۱۳۹۵)، «پیشایندها و برآیندهای کوچک سازی سازمانی از دیدگاه سرمایه‌های انسانی»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴.
- رشیدی، زهرا (۱۳۹۶)، «جهانی شدن و ضرورت آموزش عمومی در تربیت شهروند جهانی»، نامه آموزش عالی، شماره ۳۸.
- سپهوند، رضا (۱۳۹۲)، «ارائه مدلی در زمینه رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کوچک‌سازی سازمان و عملکرد سازمانی»، نشریه مدیریت فردا، شماره ۳۷.
- ضیایی، محمدصادق؛ حس‌تقلی پور، طهمورث؛ عباسپور، عباس؛ یاراحمدزهی، محمدحسین (۱۳۹۱)، «تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط (مطالعه‌ای در شرکتهای مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)»، پژوهش‌های مدیریت، شماره ۱۵.
- طهمورث پور، مجتبی (۱۳۹۲)، «ارائه مدلی برای کوچک کردن ساختار دانشگاه به منظور افزایش کارایی ماموریت اصلی آن»، اولین کنفرانس ملی ارزیابی کیفیت در نظام‌های دانشگاهی.
- عباس پور، عباس؛ آقازاده، احمد؛ باقری کراچی، امین (۱۳۹۱)، «طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها»، نشریه مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، شماره ۶۹.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۷)، «گاه و بی‌گاهی دانشگاه در ایران (مباحثی نو و انتقادی در باب دانشگاه پژوهش مطالعات علم و آموزش عالی)»، نشر آگاه.
- فریدونی، سمیه (۱۳۹۶)، «گسترش کمی آموزش عالی با تاکید بر پیامدهای اجتماعی؛ نظریه‌ای داده بنیاد»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴.
- فریدونی، سمیه؛ رشیدی، زهرا و روحانی، شادی (۱۳۹۷)، «بررسی تطبیقی ساختار دانشگاه‌ها در کشورهای دنیا و ایران در جهت پیشنهادی برای کوچک‌سازی»، مجموعه گزارش‌های تخصصی آموزش عالی، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره ۲.

- قنبری، سیروس؛ اردلان، محمدرضا؛ نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۳)، «ارزیابی اثر فرایندی و زیرساختی مدیریت دانش بر چابک سازی سازمان»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۲۳.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲)، «روش تحقیق ضد روش - جلد اول (منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی)»، نشر جامعه‌شناسان.
- نقوی، سیدعلی؛ آذر، عادل؛ اسعدی، میرمحمد (۱۳۹۴)، «اولویت‌بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شهر یزد»، شماره ۱.
- Appelbaum, S. H., & Patton, E. (2002). Downsizing the university: bonne chance. *International Journal of Educational Management*.
- Appelbaum, S.H., Simpson, R., & Shapiro, B.T. (1987). Downsizing: the ultimate human resource strategy: introduction, *Business Quarterly*, 52(2), 52-60.
- Auster, E., & Taylor, S. (2004). *Downsizing in academic libraries: The Canadian experience*. University of Toronto Press.
- Bank, W. (20۰۷). Turkey – Higher Education Policy Study, Volume I: Strategic Directions for Higher Education in Turkey, Human Development Sector Unit Europe and Central Asia Region.
- Bank, W. (2013). Human Development Sector Unit Europe and Central Asia Region: Report. Turkey Performance-Based Contracting Scheme in Family Medicine–Design and Achievements.
- Brinkman, P. T. (1992). Factors That Influence Costs in Higher Education. *New Directions for Institutional Research*, 19(75), 23-34.
- Bunton, T. E. (2017). Agility within higher education it organizations: A loosely coupled systems perspective
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Carrington, L. (2016). A qualitative phenomenological study of employee perceptions of the impact of layoffs.
- Cascio, W. F., & Wynn, P. (2004). Managing a downsizing process. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 425-436

- Chadwick, C., Hunter, L. W., & Walston, S. L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25(5), 405-427.
- Cheng-Fei, T., & Yu-Fang, Y. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 367.
- Drucker, P. F. (1997). Toward the new organization. *Leader to Leader*, 1997(3), 6-8
- Freeman, S. J. (1999). The gestalt of organizational downsizing: Downsizing strategies as packages of change. *Human Relations*, 52(12), 1505-1541.
- Geoffrey Love, E., & Nohria, N. (2005). Reducing slack: The performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-93. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1087-1108.
- HALLOCK, K. F., STRAIN, M. R., & WEBBER, D. (2012). 1 Job loss and effects on firms. *Downsizing: Is Less Still More?* 1.
- Kraemer, T., Gouthier, M. H., & Heidenreich, S. (2017). Proud to Stay or Too Proud to Stay? How Pride in Personal Performance Develops and How It Affects Turnover Intentions. *Journal of Service Research*, 21(2), 152-171.
- Kumar, T. R., & Sharma, V. (2003). Downsizing higher education: An emergent crisis. *Economic and Political Weekly*, 603-607.
- Marginson, S. (2013). The impossibility of capitalist markets in higher education. *Journal of Education Policy*, 28(3), 353-370.
- McKee-Ryan, F. M., & Kinicki, A. J. (2002). Coping with job loss: A life-facet perspective. *International review of industrial and organizational psychology*, 17, 1-30.
- McKinley, W., Zhao, J., & Rust, K. G. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*, 25(1), 227-243
- Mircea, M., & Andreescu, A. I. (2011). Using cloud computing in higher education: A strategy to improve agility in the current financial crisis. *Communications of the IBIMA*.
- Mukerjee, S. (2014). Agility: a crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation. *Australian Universities' Review*, 56(1), 56-60.
- Norman, C. (1983). Downsizing at the University of

- Michigan. *Science*, 220(4594), 283-86.
- Sepahvand, R. (2013). Providing a model for the relationship between strategic HRM management, *organizational mitigation and organizational performance*. 12 (37).
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.
- Sharpe, R. (2012). Agile University: Building the innovation and improvement for a better student experience. In *Higher Education SEMINAR. Thursday 15th. www.elementaleadership.co.uk*.
- Siemens, G., Dawson, S., & Lynch, G. (2013). Improving the quality and productivity of the higher education sector. Policy and Strategy for Systems-Level Deployment of Learning Analytics. Canberra, Australia: Society for Learning Analytics Research for the Australian Office for Learning and Teaching
- Singh Patel, B., Samuel, C., & Sharma, S. K. (2017). Evaluation of agility in supply chains: a case study of an Indian manufacturing organization. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(2), 212-231.
- Smith, S. L., & Stupak, R. J. (1994). Public sector downsizing decision-making in the 1990s: Moving beyond the mixed scanning model. *Public Administration Quarterly*, 359-379.
- Tolybek, A. (2016). Downsizing Higher Education in Kazakhstan: Will It Boost Competitiveness?. Available at SSRN 2729516.
- Trow, M. (2007). Reflections on the transition from elite to mass to universal access: Forms and phases of higher education in modern societies since WWII. In *International handbook of higher education* (pp. 243-280). Springer, Dordrecht.
- Tsai, C. F. (2001). The exploration of downsizing factors affecting joint-capital companies—A case of petrochemical firm. *EMBA dissertation. National Sun Yat-Sen University*.
- Tziner, A., Fein, E., & Oren, L. (2012). Human motivation and performance outcomes in the context of downsizing. *Downsizing: Is less still more, 1*, 103-133.
- UNESCO (2010). Human Development Sector Unit Europe and Central Asia Region.