

# Journal of Research in Educational Systems

Volume 18, Issue 64, 2024  
Pp. 5-20

Print ISSN: 2383-1324  
Online ISSN: 2783-2341

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

## Article Info:

**Article Type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received November 01,  
2023  
Received in revised form  
March 10, 2024  
Accepted March 17, 2024  
Published Online April 03,  
2024

**Keywords:**  
Administrative system,  
Higher education,  
Problem,  
Wicked problem

## Identifying Wicked Problems in the Country's Higher Education Management System based on the theme Analysis Approach

Mahboobeh Askari Bagher Abadi<sup>1</sup> | Hadi Khan Mohammadi<sup>2</sup> |  
Reza Vaezi<sup>3</sup> | Davoud Hosseinpour<sup>4</sup>

1. Ph.D. in Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [mahboobeh\\_askari@atu.ac.ir](mailto:mahboobeh_askari@atu.ac.ir)
2. *Corresponding Author*, Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [khanmohammadi@atu.ac.ir](mailto:khanmohammadi@atu.ac.ir)
3. Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [vaezi@atu.ac.ir](mailto:vaezi@atu.ac.ir)
4. Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [hosseinpour@atu.ac.ir](mailto:hosseinpour@atu.ac.ir)

### ABSTRACT

**Objective:** The country's higher education management system has always faced many issues that it is not able to deal with all of them easily. Therefore, it is necessary to know the nature of the issues in this field in order to provide the best management and governance methods. The present study was conducted with the aim of identifying the complex issues in the higher education management system of the country.

**Methods:** This research was a type of qualitative research that was conducted in 2023 using thematic analysis method. The research community included professors and experts with academic education in public administration, executive managers working in the Ministry of Ataf, and researchers and experts in higher education, and sampling was done using a targeted non-probability method. Data collection continued until theoretical data saturation and 15 semi-structured individual interviews were conducted. MAXQDA qualitative data analysis software was also used for coding.

**Results:** The findings of the research showed that identity crisis, quantification, centralization, process complexity and diversity of governance and legislative authorities are among the complicated issues in the country's higher education management system.

**Conclusion:** As a result, deep attention to each of these issues by the managers of the country's higher education system can lead to the sustainable development of the country, improving the quality of service provision and reducing related costs, increasing the transparency of processes, etc. with such issues to be used by them.

**Cite this article:** Askari Bagher Abadi, M., Khan Mohammadi, H., Vaezi, R., & Hosseinpour, D. (2024). Identifying Wicked Problems in the Country's Higher Education Management System based on the theme Analysis Approach. *Journal of Research in Educational Systems*, 18(64), 5-20. <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.428084.3088>



© The Author(s)

Publisher: Iranian Educational Research Association

DOI: <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.428084.3088>

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

The administrative system of the Ministry of Ataf in the country is always facing complex issues. Therefore, it is inevitable to know the complex issues in this field in order to apply appropriate governance. In this regard, not paying attention to the complex issues of the Ministry of Ataf and its affiliated centers, especially the universities and higher education centers of the country, can lead to the weakening of the quality of higher education and research, and as a result, reduce the country's economic growth. Undoubtedly, the existence of such issues challenge the current governance structures in this field, and for this reason, they require deep understanding from the country's higher education system. Therefore, the aim of the current research is to identify the complex issues in the field of the country's higher education system.

### Method

The current research is practical in terms of purpose and qualitative in terms of data collection method. Among the different strategies in the qualitative method, the theme analysis strategy was chosen according to the nature of the research. The research community was made up of all professors and experts with academic education in public administration, executive managers working in the Ministry of Ataf, and researchers and expert experts of higher education, who using non-probability (targeted) method and taking into account theoretical saturation in the findings, the number 15 participants were selected. A semi-structured interview tool was used to collect research data. For this purpose, after identifying the documents and scientific articles related to the research topic, which were obtained by referring to the citation databases, a list of questions and issues in an interview using note-taking techniques and extracting, classifying and interpreting the desired information. and then the process of interviewing the target community was discussed. Thematic analysis method was also used to analyze the data. In this method, the researcher systematized the

basic themes, organizing themes, and comprehensive themes based on a specific procedure and in three levels. In this type of analysis, which was done with the help of the qualitative content analysis software (MAXQDA), an attempt was made to move from the basic themes that are clear and clear to more abstract and general themes in order to determine the main theme of the text. To calculate the reliability, the Holsti coefficient was used. The coefficient obtained in this section was equal to 0.8, which indicated the appropriate level of reliability. To check the validity of the research findings, two strategies of review by the members participating in the research and review by colleagues were used.

### Results

According to the analysis, 5 themes were counted as complex issues in the management of the higher education system. Meanwhile, the identity crisis is one of the most important problems in the country's higher education system. The quantitative growth of the university and science is also considered as another difficult issue in the Ministry of Ataf. Unfortunately, in the Ministry of Science, Research and Technology, we are witnessing quantitative growth in various sectors. Extreme centralization in the country's higher education system is also one of the other issues of this institution. Another complicated issue in the country's higher education management system is the complexity of the process. Administrative processes are like capillaries in the body of the administrative system, the life of the administrative system depends on them. Although structural changes can also be effective in solving some problems, as long as we neglect to improve the processes, the existing problems will be complicated. The issue of multi-supervisory and diversity of governance and legislative authorities is another complicated issue that is seen in the country's higher education management system, as the Ministry of Science, Research and Technology, in addition to paying attention to the general policies of the system, is obliged to obey

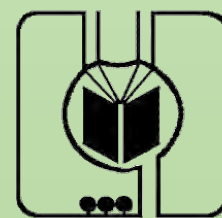
the decision-making institutions. The other is like the Supreme Council of the Cultural Revolution and the representative of the jurist in higher education.

### Conclusions

Today, the lack of awareness of the main mission of higher education, by the main actors of this field, has created many complications in its management approaches, so that the root of many complex issues in different fields of higher education can be found in the lack of understanding of its existential philosophy. Also, currently, the country's higher education system is witnessing the dominance of a quantitative approach to universities, students, faculty members, articles and researches, and quality in the higher education system is still the missing link in all matters. Sometimes it is seen that the Ministry of Ataf does not have the necessary trust in universities. In the same way, examples of lack of trust between different actors involved in the scientific ecosystem of the country are also observed. In fact, it can be said that the

external manifestation of the mental ideas of high managers, which is based on lack of trust, is structural centralism in the country's higher education system. The existing processes in the higher education management system, as one of the complicated issues in this field, lead to incoherence of decisions. Sometimes it can be seen that the processes that are defined for the two institutions of the Ministry of Ataf and universities are not the same, and as a result, the decisions are not coherent, and this has caused a problem in the relationship between the Ministry of Ataf and the university. It can be said that in the administrative system of the country in general, there are issues that most of them originated from the structural and organizational view of different managers. In fact, management ambiguity and leadership in decision-making in the country's higher education, which has arisen due to the diversity of the governing and legislative authorities in this institution, is another complicated issue in the higher education management system, the origin of which can be that the custodian institutions Managing higher education has been formed in different ways and has continued to exist.





## پژوهش در

## نظام‌های آموزشی

دوره ۱۸، شماره ۶۴، ۱۴۰۳  
ص ۵-۲۰

شاپا (چاپی): ۲۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

### درباره مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۱۵

واژه‌های کلیدی:

آموزش عالی،

مسئله،

مسئله بخرنج،

نظام اداری

# شناسایی مسائل بخرنج در نظام مدیریت آموزش عالی کشور مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون

محبوبه عسکری باقرآبادی<sup>۱</sup> | هادی خان‌محمدی<sup>۲</sup> | رضا واعظی<sup>۳</sup> | داود حسین پور<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

[Mahboobeh\\_askari@atu.ac.ir](mailto:Mahboobeh_askari@atu.ac.ir)

۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

[khanmohammadi@atu.ac.ir](mailto:khanmohammadi@atu.ac.ir)

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه

[vaezi@atu.ac.ir](mailto:vaezi@atu.ac.ir)

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [hosseinpour@atu.ac.ir](mailto:hosseinpour@atu.ac.ir)

### چکیده

**هدف:** نظام مدیریت آموزش عالی کشور همواره با مسائل متعددی روبرو بوده که به آسانی قادر به مقابله با تمامی آن‌ها نیست. از این رو شناخت ماهیت مسائل در این حوزه، جهت ارائه کردن بهترین شیوه‌ی مدیریت و حکمرانی، ضرورت دارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مسائل بخرنج در نظام مدیریت آموزش عالی کشور انجام گرفت.

**روش:** این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی بود که در سال ۱۴۰۲ با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. جامعه‌ی پژوهش شامل اساتید و خبرگان دارای تحصیلات آکادمیک مدیریت دولتی، مدیران اجرایی شاغل در وزارت عتف و پژوهشگران و کارشناسان خبره آموزش عالی بود، که نمونه‌گیری با استفاده از روش غیراحتمالی هدفمند، صورت گرفت. جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت و تعداد ۱۵ مصاحبه‌ی فردی نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. جهت کدگذاری نیز از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که بحران هویت، کمیت‌زدگی، تمرکزگرایی، پیچیدگی فرایندی و تنوع مراجع حکمرانی و قانون‌گذاری، از جمله مسائل بخرنج در نظام مدیریت آموزش عالی کشور می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** در نتیجه توجه عمیق به هریک از این مسائل از سوی مدیران نظام آموزش عالی کشور می‌تواند منجر به توسعه پایدار کشور، ارتقای کیفیت ارائه خدمات و کاهش هزینه‌های مربوط، افزایش شفافیت فرایندها و غیره گردد و به تبع آن چارچوب حکمرانی مناسب، جهت مواجهه با این‌گونه مسائل از جانب آن‌ها به کار گرفته شود.

استناد به این مقاله: عسکری باقرآبادی، معصومه، خان‌محمدی، هادی، واعظی، هادی، حسین پور، داود. (۱۴۰۳). شناسایی

مسائل بخرنج در نظام مدیریت آموزش عالی کشور مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون. پژوهش در نظام‌های

آموزشی، ۱۷(۶۴)، ۵-۲۰. <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.428084.3088>

ناشر: انجمن پژوهش‌های آموزشی ایران

© نویسندگان



## مقدمه

ساختار نظام اداری و مدیریتی کشور در شرایط فعلی و در بسیاری از زمینه‌ها، به‌جای ایفای نقش محرک برای پیشرفت و توسعه کشور، مانعی برای دستیابی به توسعه پایدار است (معدنی و قربانی‌زاده، ۱۴۰۲). بعضاً مشاهده می‌شود که سیاستمداران و مدیران دولتی ایران در حوزه‌های مختلف نظام اداری، با مسائلی دست‌وپنجه نرم می‌کنند که در عین پیچیدگی به‌سختی قابل حل می‌باشند به‌گونه‌ای که برای انجام تصمیمات مربوطه در نظام اداری اختیار و قدرت کافی نداشته و یا اختیار و مسئولیت آن‌ها با یکدیگر هماهنگ نیست.

این‌گونه مسائل که اصطلاحاً از آن‌ها به‌عنوان بفرنج<sup>۱</sup> یاد می‌شود، اغلب غیرقابل درک و به‌شدت در برابر راه‌حل‌های پیشنهادی مقاومت می‌کنند (Termeer & Dewulf, 2015) زیرا به‌درستی تعریف نشده (Lönngren & van Poeck, 2021) و به‌طور مداوم در حال تغییر هستند. مقاله‌ی «معضلات در یک نظریه کلی از برنامه‌ریزی» که توسط Rietl and Weber (1973) تدوین گردید؛ مفهوم اصلی «مسائل بفرنج» را برای نخستین بار معرفی کرد (Head, 2022). زمینه‌ی تاریخی و جغرافیایی بحث Rietl and Weber (1973) از این جهت قابل توجه است که اولاً، مشاهدات آن‌ها در زمان جنبش‌های حمایت از حقوق مدنی و حقوق برابر برای زنان صورت گرفت، و دوم، مکان نویسندگان در برکلی، کالیفرنیا بود و آن‌ها را در کانون جنبش‌های عدالت اجتماعی در محوطه‌ی دانشگاه قرار داد (Crowley & Head, 2017). آن‌ها یک مسئله را زمانی بفرنج توصیف می‌کنند که ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

-هدف نامشخص است؛

-تعریف مسئله دشوار است؛

-مسئله حل می‌شود اما درک آن آسان نیست؛

-جایی برای آزمون وخطا یا آزمایش وجود ندارد؛

-مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها یا فعالیت‌های قابل‌سنجش برای

حل مسئله وجود ندارد؛

-مسائل منحصربه‌فرد بوده و قابل تکرار نیستند؛

-یک مسئله نشانه‌ی مسئله‌ای دیگر است و

-مسئله را نمی‌توان تنها با یک علت توضیح داد (Montes, 2021).

مسائل بفرنج، مسائلی هستند که اهداف نامشخص دارند و تضاد ارزشی قابل‌ملاحظه‌ای را ایجاد می‌کنند (Geuijen et al, 2017). چنین مسائلی منحصربه‌فرد بوده و نقطه مقابل مسائل رام شده هستند که دارای راه‌حل‌های غیرخطی و متعددی می‌باشند (Deusinger & Deusinger, 2021). مفهوم مسائل بفرنج، از این جهت که راه‌حلی برای آن‌ها متصور نیست عقلانیت را به چالش می‌کشد. لذا یافتن بهترین راه‌حل برای مشکلات اجتماعی عملاً غیرممکن است. پرواضح است که وجود مسائل بفرنج نقطه مقابل عقلانیت بوده و چنین فرایندی را به چالش می‌کشاند.

در این میان، یکی از بخش‌های مهم و مورد تأکید در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ ابلاغی مقام معظم رهبری، حوزه‌ی علوم، تحقیقات و فناوری است که تجربیات در این حوزه دلالت بر وجود مشکلات متعددی دارد (عباسی و بیگی، ۱۳۹۵). در مدیریت نظام آموزش عالی، به‌عنوان بازیگر اصلی زیست‌بوم علم و فناوری کشور و نهاد مورد مطالعه در تحقیق حاضر، مسائل و چالش‌های متعددی مشاهده می‌شود. امروزه شاهد مسائلی با ماهیت پیچیده و بفرنج در نظام آموزش عالی هستیم که بعضاً ناشی از عدم موازنه‌ی بین عناصر این زیست‌بوم بوده است. مسائلی که بدون در نظر داشتن ماهیت و فلسفه‌ی وجودی‌شان، اغلب با راهکارهای از پیش تعیین شده از سوی مدیران مورد جرح و تعدیل قرار گرفته است اما متأسفانه همچنان شاهد آثار آن‌ها در بخش‌های مختلف این نهاد از جمله دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هستیم. عدم توجه به مسائل پیچیده دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور، از آن جهت که این مراکز به‌عنوان نهادهای آموزشی و پژوهشی از مهم‌ترین و مؤثرترین نهادهای فعال در اقتصادهای دانش‌بنیان نیز محسوب می‌شوند می‌تواند منجر به

ملی نظارت در آموزش عالی ایران معرفی کردند (پروین و ریگی، ۱۴۰۲).

Dumay (2020) نیز استفاده از مدیریت دانش در رسیدگی به مسائل بفرنج را ضروری تلقی کرد. وی اذعان داشت که با درک تأثیراتی که مدیریت دانش می‌تواند بر بهبود جامعه داشته باشد، نه فقط سازمان‌ها، بلکه محققان، متخصصان و سیاست‌گذاران می‌توانند جوامع عملی را با ائتلاف‌های سازمانی مشارکتی جایگزین کنند تا به حل مسائل بفرنج کمک کنند (Dumay, 2020). Peterson و همکاران (2018) در نتیجه‌ی پژوهشی دریافتند که پرداختن به مسائل بفرنج از طریق شیوه‌های تجاری و نوآوری‌های اجتماعی، به راهبردهای جدید رهبری و توسعه‌سازمانی برای کمک به سازمان‌ها نیاز دارد (Peterson et al, 2018). با مشاهده نتایج مطالعات اخیر، خلأ تحقیقاتی موجود به‌خوبی قابل درک است. مشاهده می‌شود که مطالعات خارجی محدودی به بررسی مسائل بفرنج در سازمان‌ها و بخش‌های دولتی پرداخته‌اند. از نقاط قوت تحقیقات داخلی نیز، شناسایی چالش‌ها و مسائل نظام آموزش عالی کشور بود، اما این تحقیقات همچنان مسائلی با ماهیت بفرنج گونه را در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه نظام آموزش عالی مورد بررسی قرار نداده‌اند.

بنابراین محقق با توجه به اهمیت بالای دانشگاه در رشد و توسعه کشور (پری‌پور و همکاران، ۱۳۹۹) و با در نظر گرفتن این مهم که تحقق نظام مدیریتی سالم سبب اجرایی شدن خط‌مشی‌های سازمان به‌صورت هدفمند و ساختاریافته در مسیر تحول و در نتیجه به ایجاد یک حکومت عمومی پاسخگو، خلأ و شفاف‌تر کمک می‌کند، معتقد است که توجه به مسائل بفرنج و پیچیده‌ی نظام آموزش عالی کشور نیز، می‌تواند تضمین‌کننده‌ی پاسخگویی، مردم‌سالاری، عدم تمرکز، اخلاق‌گرایی و سایر مواردی که از شاخص‌های یک نظام اداری مطلوب به شمار می‌آید؛ باشد. از این‌رو در پژوهش حاضر تلاش شده است تا به بررسی مسائل و چالش‌های موجود در نظام مدیریت آموزش عالی کشور پرداخته شود و راهکارهای سیاستی مناسب جهت اصلاح، بهبود و تقویت آن ارائه شود.

تضعیف کیفیت آموزش عالی و پژوهش شده و در نتیجه کاهش رشد اقتصادی کشور را به دنبال داشته باشد (رشیدی و رشیدی، ۱۴۰۱). بدون شک وجود چنین مسائلی ساختارهای حکمرانی کنونی در این حوزه را به چالش می‌کشند و به همین دلیل نیازمند درک عمیق از سوی نظام آموزش عالی کشور می‌باشند. بدون شک اگر چنین مسائلی از سوی حکمرانان علمی کشور مورد توجه قرار گیرند و به تبع آن چارچوب‌های حکمرانی مناسب از جانب آن‌ها به کار گرفته شود، می‌تواند به توسعه و پیشرفت بخش آموزش عالی کشور کمک کرده و بهره‌وری و رشد اقتصادی را نیز تحقق بخشد. توسعه‌ی زیرساخت‌های آموزشی، فراهم کردن فضای مناسب برای تفکر و خلاقیت، و توجه به نیازهای دانشجویان و اساتید، می‌تواند بخشی از نتایج مطلوب حکمرانی مناسب جهت حل مسائل پیچیده موجود در نظام مدیریت آموزش عالی کشور به شمار رود.

در همین راستا نمود فزاینده‌ای از بررسی مسائل گوناگون در بخش‌های دولتی قابل مشاهده است که پرداختن به برخی از آن‌ها در تحقق هدف پژوهش مؤثر است. معدنی و قربانی‌زاده (۱۴۰۲)، ۱۰ مسئله‌ی «ضعف در جذب نخبگان، توجه به اهداف شخصی، ضعف در شایسته‌سالاری، پایین بودن اعتماد عمومی در کشور، ضعف در سیستم پاسخگویی، نفوذ سیاسی در تصمیم‌گیری‌های کلان، انتصابات جناحی مدیران، ازدیاد نیروی جوان بیکار در کشور، وجود فاصله طبقاتی میان مردم و مسئولان و وجود شعارهای محوری و ضعف در اراده لازم برای حل مسائل کشور»، را از جمله مسائل مدیریت دولتی ایران معرفی کردند (معدنی و قربانی‌زاده، ۱۴۰۲).

پروین و ریگی (۱۴۰۲)، تعدد نهادهای نظارت و ارزیابی و عدم وجود یک نهاد و متولی ملی نظارت و ارزیابی دانشگاه‌ها؛ نبود معیارهای مشخص و استاندارد برای رتبه‌بندی دانشگاه‌ها؛ تمرکزگرایی در حوزه ارزیابی دانشگاه‌ها از جانب دولت؛ اعتقاد، اعتماد و باور ضعیف دانشگاهیان نسبت به اهمیت و فایده نظارت و ارزیابی؛ عدم وجود یک پایگاه اطلاعاتی مناسب و جامع به‌منظور ارزیابی و اعتبارسنجی؛ و ضعف فرهنگ پاسخگویی در نظام آموزش عالی را از جمله چالش‌های نظام

آموزش عالی وجود داشته باشد. لذا از میان راهبردهای مختلف در روش کیفی، راهبرد تحلیل مضمون انتخاب گردید. جامعه‌ی پژوهش را کلیه‌ی اساتید و خبرگان دارای تحصیلات آکادمیک مدیریت دولتی، مدیران اجرایی شاغل در وزارت عتف و پژوهشگران و کارشناسان خبره آموزش عالی تشکیل دادند، که با استفاده از روش غیراحتمالی هدفمند و با در نظر گرفتن اشباع نظری در یافته‌ها، تعداد ۱۵ نفر مشارکت‌کننده انتخاب گردید. مشخصات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان در جدول (۱) قید شده است.

محقق با توجه به مشاهده وضعیت کنونی نظام آموزش عالی کشور و همچنین با بررسی ادبیات موجود و کشف خلأها از درون ادبیات نظری، به دنبال پاسخ به این سؤال است که «مسائل بغرنج در نظام مدیریت آموزش عالی کشور کدام‌اند؟».

## روش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ چگونگی گردآوری داده‌ها کیفی بود. با توجه به ماهیت پژوهش لازم بود روشی انتخاب گردد که با استفاده از آن، امکان استخراج، طبقه‌بندی و یکپارچه‌سازی مسائل بغرنج در مدیریت نظام

### جدول ۱.

مشخصات مشارکت‌کنندگان

تحصیلات	سابقه کار	تخصص و حوزه فعالیت	سمت
دکتری	۱۰-۵ سال	مدیریت آموزش عالی	سرپرست گروه آموزش عالی و تحقیقات مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
دکتری	۱۵-۱۰ سال	اقتصاد	مدیر برنامه، بودجه و تحول سازمانی دانشگاه
دکتری	۱۰-۵ سال	حکمرانی و نظام اداری	معاون دفتر مطالعات مدیریت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
دکتری	بالاتر از ۲۰ سال	اداری-مالی	معاون توسعه و مدیریت منابع دانشگاه
دکتری	۱۰-۵ سال	خط‌مشی‌گذاری عمومی-آموزشی	عضو هیئت‌علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه
دکتری	۱۰-۵ سال	خط‌مشی‌گذاری عمومی	مدیر امور پژوهشی دانشگاه
دکتری	۱۵-۱۰ سال	مدیریت منابع انسانی	مدیرکل منابع انسانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دکتری	۱۵-۱۰ سال	مدیریت بازرگانی-آموزشی	عضو هیئت‌علمی گروه مدیریت بازرگانی
دکتری	۱۰-۵ سال	مدیریت دولتی	رئیس مرکز آموزش مدیریت دولتی
دکتری	بالاتر از ۲۰ سال	مدیریت منابع انسانی	رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه
دکتری	۱۰-۵ سال	آموزش عالی و تحقیقات	پژوهشگر گروه آموزش عالی و تحقیقات مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
دکتری	۱۰-۵ سال	مدیریت آموزش عالی	پژوهشگر حوزه‌ی علوم و تحقیقات
دکتری	۱۵-۱۰ سال	حکمرانی و برنامه‌ریزی استراتژیک	سرپرست اداره برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد دانشگاه
دکتری	۱۵-۱۰ سال	حقوق اداری	مشاور علمی رئیس مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
دکتری	۱۰-۵ سال	مدیریت دولتی	پژوهشگر گروه پژوهش‌های اجتماعی و فرهنگی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

ادامه به فرایند مصاحبه با جامعه‌ی موردنظر پرداخت. جهت تحلیل داده‌ها نیز روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به راهبرد تحلیل مضمون، شبکه مضامین، روش ساماندهی مضمون‌هاست. در این روش محقق بر اساس یک رویه مشخص و در سه سطح، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست‌آمده از

ابزار گردآوری داده‌ها نیز، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. بدین منظور، محقق پس از شناسایی اسناد و مقالات علمی مرتبط با موضوع پژوهش که با مراجعه به پایگاه‌های استنادی به دست آورده بود، فهرستی از سؤالات و مسائل در یک مصاحبه را با استفاده از فنون یادداشت‌برداری و فیش‌برداری اطلاعات موردنظر، استخراج و طبقه‌بندی و تفسیر کرد و در

### 1. Thematic Network

اعتبار یافته‌های پژوهش نیز از دو راهبرد بررسی توسط اعضای مشارکت‌کننده در پژوهش و بررسی توسط همکاران استفاده شد.

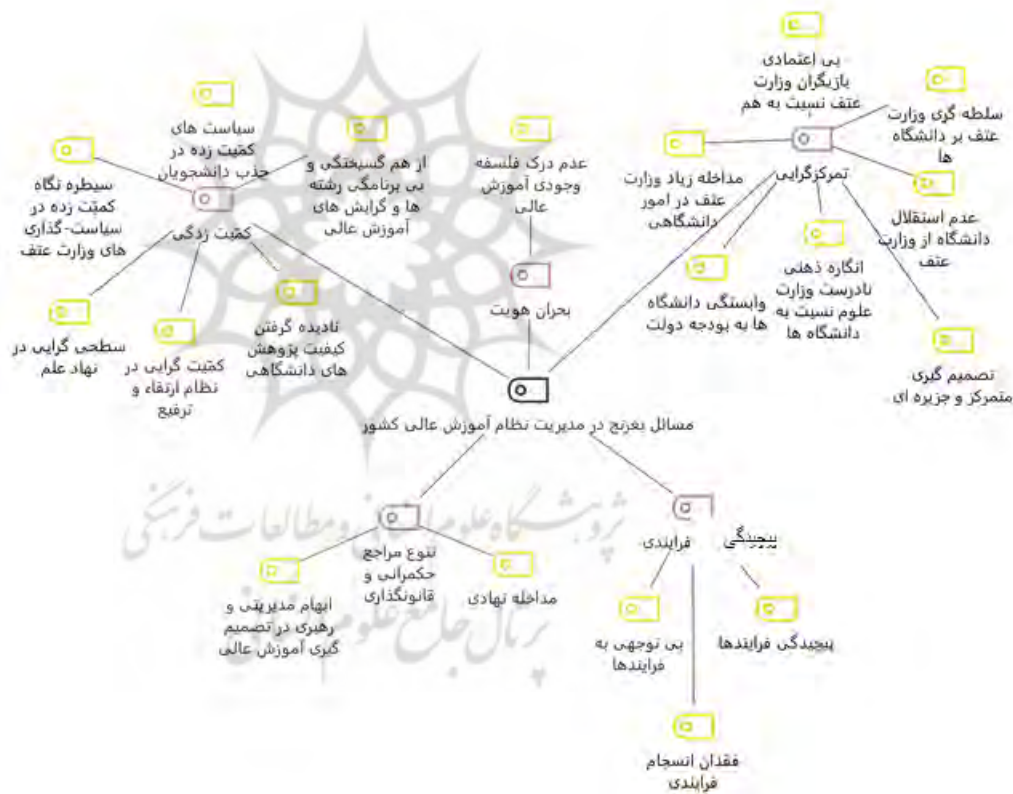
### یافته‌ها

با توجه به تحلیل انجام‌شده ۱۹ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان‌دهنده از مسائل بغرنج در مدیریت نظام آموزش عالی از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان مسلط بر موضوع، احصا گردید. شکل (۱) شبکه مضامین مسائل بغرنج در مدیریت آموزش عالی کشور را نشان می‌دهد.

ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی‌دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل)، را نظام‌مند کرد و ارتباط متقابل بین آن‌ها را به شکل یک تارنما نشان داد. در این نوع تحلیل، که با کمک نرم‌افزار تحلیل محتوای کیفی (MAXQDA) انجام گرفت، سعی بر این بود که از مضامین پایه‌ای که آشکار و مصرح هستند به‌سوی مضامین انتزاعی‌تر و کلی‌تر حرکت شود تا مضمون اصلی متن تعیین گردد. جهت محاسبه پایایی، از ضریب هولستی استفاده شد. میزان ضریب به‌دست‌آمده در این بخش معادل ۰/۸ به دست آمد که نشانگر میزان قابلیت اعتماد مناسب بود. برای بررسی

شکل ۱.

شبکه مضامین مسائل بغرنج در مدیریت آموزش عالی کشور



(۷) در تأیید این مسئله بیان می‌کند «مشکل اصلی ما در نظام آموزش عالی کشور، نداشتن تعریفی از هویت و فلسفه وجودی نظام آموزش عالی و به‌تبع آن نداشتن یک برنامه راهبردی

در ادامه مضامین به‌دست‌آمده در نتایج تفسیر خواهد شد: بحران هویت: بحران هویت از مهم‌ترین مسائل بغرنج در نظام آموزش عالی کشور به شمار می‌رود. مصاحبه‌شونده‌ی شماره



همچنان در نهاد علمی کشور احاطه دارد. متأسفانه در کشور ما حلقه‌های تمرکز در دانشگاه‌ها دائماً در حال تکرار هستند که اغلب ناشی از عدم اعتماد می‌باشند. مصادیقی از عدم اعتماد بین بازیگران مختلف درگیر در زیست‌بوم علمی کشور مشاهده می‌شود که تصمیم‌گیری‌ها را متمرکز ساخته است. در این خصوص مصاحبه‌شونده‌ی شماره (۶) می‌گوید «در حقیقت در کشور ایران، وزارت علوم تصمیم‌گیرنده اصلی دانشگاه‌ها، دانشگاه‌ها تصمیم‌گیرنده اصلی دانشکده‌ها و دانشکده‌ها تصمیم‌گیرنده اصلی بخش‌های آموزشی هستند. در صورتی که بایستی قدرت اختیار در آموزش عالی از سوی گروه‌های آموزشی شروع شده و در نهایت به وزارت علوم ختم گردد. کشورهای توسعه‌یافته، نهادی را تحت عنوان وزارت عتف تعریف نکرده و در این کشورها اختیار کامل امور بر عهده‌ی دانشگاه‌هاست. در چنین کشورهایی نهاد دانشگاه در پذیرش دانشجو، جذب استاد، ارتباط با صنعت، تأمین بودجه و سایر امور خود مختار است. هرچند دولت در این کشورها نقش حمایتگری را بر عهده دارد اما اختیار کامل را به دانشگاه‌ها واگذار می‌کند»

**پیچیدگی فرایندی:** از دیگر مسائل بفرنج در نظام مدیریت آموزش عالی کشور، پیچیدگی فرایندی است. در حقیقت پرداختن به تحولات ساختاری جهت تأمین اهداف این حوزه کافی نیست. در تأیید این مسئله یکی از مصاحبه‌شونده‌ی شماره (۳) بیان می‌کند «ما در نظام اداری مان به‌طور کلی و همین‌طور در وزارت علوم چون نگاهمان نگاه ساختار و تشکیلات بوده است، به فرایندها و رویه‌های اداری توجهی نکرده‌ایم. درحالی که هرچقدر تحولات ساختاری ایجاد کنیم و هرقدر نیرویی انسانی را توانمند کنیم ولی فرایندها را اصلاح نکنیم آن نهاد رسالت خودش را به‌درستی انجام نمی‌دهد». این مصاحبه‌شونده ادامه می‌دهد که «اختلاف نظرانی که بین دانشگاه و وزارت علوم، اساتید و وزارت علوم و یا حتی دانشجویان و وزارت علوم وجود دارد بخشی از آن به این دلیل است که فرایندها به‌درستی تعریف نشده‌اند و ما مهندسی فرایندها را به‌درستی انجام نداده‌ایم؛ بنابراین می‌توان چنین گفت که در نظام آموزش

است». وی همچنین اشاره می‌کند به اینکه «تنها دستگاهی که سند راهبردی ندارد، آموزش عالی هست» که این گواهی بر فقدان سند راهبردی واحد در نظام آموزش عالی کشور است. **کمیت‌زدگی:** رشد کمی دانشگاه و علم به‌عنوان یک مسئله‌ی بفرنج در آموزش عالی کشور به‌شمار می‌رود. هرچند که رشد کمی می‌تواند مهم باشد اما در صورتی که توجه به رشد کمی منجر به غفلت از کیفیت و اثرگذاری علم نگردد. مشارکت‌کننده‌ی شماره (۶) معتقد است که «متأسفانه در نظام آموزش عالی کشور شاهد برجسته شدن رشد کمی در بخش‌های مختلف ساختاری، آموزشی، پژوهشی و دیگر بخش‌ها هستیم. اینکه دانشگاه‌های کشور به لحاظ رشد کمی مقالات در جهان از جایگاه برتری برخوردارند در صورتی ارزشمند است که به کیفیت علم نیز توجه شود. هرچند که امروزه دنیا از بحث کیفیت پژوهش هم عبور کرده، به‌گونه‌ای که به اثر پژوهش و اینکه پژوهش انجام‌شده تا چه میزان در حل مسائل جامعه اثربخش واقع شده است توجه می‌شود. این در حالی است که نظام آموزش عالی کشور ایران علیرغم اینکه به اثربخشی پژوهشی توجهی ندارد بلکه همچنان اسیر در بحث‌های مربوط به تعداد پژوهش‌ها است». همچنین مصاحبه‌شونده‌ی شماره (۴) بیان می‌کند: «سیاست انبوه‌سازی در تعدد دانشگاه‌ها و ورود بی‌حدوحصر دانشجویان به آموزش عالی سبب شده است که تولید دانش، مسئولیت‌پذیری و خروجی با کیفیت، فدای تولید انبوه مدارک و اسناد تحصیلی شود. رشد رویکرد انبوه‌سازی دانشگاهی در خصوص رشته و گرایش‌ها نیز بدون نیاز سنجی و امکان‌سنجی آموزشی و بدون توجه به ظرفیت‌های موجود دانشگاه‌ها و نیازها و انتظارات جامعه و صنعت به‌عنوان چالش بزرگی برای نظام آموزش عالی کشور است».

**تمرکزگرایی:** تمرکز در نهاد علم در ایران ریشه‌ای تاریخی دارد. به‌گونه‌ای که این نهاد از ابتدا به‌صورت متمرکز متولد شده است. امروزه نیز همواره شاهد سیطره‌ی دولت بر نهاد علم هستیم. هرچند که شیوه‌های امروز نسبت به گذشته مدرن‌تر گردیده اما می‌توان گفت که تفکر سلطه‌گری و متمرکزگرایانه

### بحث و نتیجه‌گیری

تجربیات نظام مدیریت آموزش عالی کشور دلالت بر وجود مشکلات متعددی دارد. بدون شک اگر چنین مسائلی از سوی حکمرانان علمی کشور مورد توجه قرار گیرند و به تبع آن چارچوب‌های حکمرانی مناسب از جانب آن‌ها به کار گرفته شود، می‌تواند به توسعه و پیشرفت بخش آموزش عالی کشور کمک کرده و بهره‌وری و رشد اقتصادی را نیز تحقق بخشد. متأسفانه امروزه عدم تعریف مشخص از هویت آموزش عالی، ریشه‌ی بسیاری از مسائل بفرنج در این حوزه است.

محقق چنین درمی‌یابد که علم به هویت نهادی نظام آموزش عالی از سوی دولتمردان، به‌عنوان یک استواره راهنما در فرآیند تصمیم‌گیری‌های مختلف عمل می‌کند. امروزه عدم آگاهی نسبت به رسالت اصلی آموزش عالی، توسط بازیگران اصلی این حوزه، پیچیدگی‌های فراوانی را در رویکردهای مدیریتی آن ایجاد کرده است به‌طوری که می‌توان ریشه‌ی بسیاری از مسائل بفرنج در حوزه‌های مختلف آموزش عالی را در عدم درک فلسفه‌ی وجودی آن دانست. یک فلسفه وجودی مشترک، ایجاد هماهنگی در بین اعضای سازمان را تسهیل می‌کند و می‌تواند به تعالی عملکرد سازمانی کمک کند و به‌عنوان منبع الهام و تعهد برای کارکنان بوده و آن‌ها را به‌سوی دستیابی به اهداف سازمانی مشترک هدایت می‌کند. پرواضح است که در صورت عدم وجود درک واحد از فلسفه‌ی وجودی، هر یک از بازیگران در زیست‌بوم علمی کشور، به‌صورت مستقل و بدون راهبرد عمل کنند، و درنهایت منجر به عدم هماهنگی و عملکرد نامناسب گردند.

همچنین در حال حاضر نظام آموزش عالی کشور، شاهد سیطره نگاه کمی‌زده به دانشگاه‌ها، دانشجویان، اعضای هیئت‌علمی، مقالات و پژوهش‌ها نیز است و همچنان کیفیت در نظام آموزش عالی، به‌عنوان حلقه‌ی مفقوده در تمامی امور است. در کمیته‌ی زدگی دانشگاه‌ها می‌توان چنین گفت که تعدد و تکثر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، کمتر تابع محیط و بیشتر تابع زمان بوده است. در حقیقت دانشگاه‌ها اکتشاف علمی خود را دنبال نکرده‌اند و لذا نارسایی‌هایی در حوزه‌ی

عالی کشور نیز همانند بسیاری از بخش‌های دولتی در کشور، راهکارهای ساختاری بر راهکارهای فرایندی غلبه دارند».

**تنوع مراجع حکمرانی و قانون‌گذاری:** یکی از چالش‌های موجود در آموزش عالی کشور، مشکل چند سرپرستی است. شواهد نشان می‌دهد در نظام آموزش عالی ایران، وزرای علوم به دلیل وجود مراکز رسمی و غیررسمی قدرت سیاسی، استقلال زیادی ندارند. اغلب تصمیمات کلان و سیاست‌گذاری‌ها در شورای عالی انقلاب فرهنگی به‌عنوان یک نهاد رسمی و دیگر نهادهای وابسته به قدرت که غیررسمی می‌باشند صورت می‌پذیرد. مصاحبه‌شونده‌ی شماره (۷) بیان می‌کند «در کلیه‌ی وزارتخانه‌ها، سیاست‌های کلی مقام معظم رهبری، مجلس و دولت مدنظر است. در این میان وزارت عتف علاوه بر این سیاست‌ها، موظف به تبعیت از نهادهای تصمیم‌گیرنده‌ی دیگری همچون شورای عالی انقلاب فرهنگی و نمایندگی ولی‌فقیه در آموزش عالی است». همچنین مصاحبه‌شونده‌ی شماره (۱۵)، ریشه‌ی بسیاری از مسائل را در حوزه‌ی آموزش عالی را در تعدد نهادهای تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار در ساختار نظام آموزش عالی کشور می‌داند. وی چنین می‌گوید: «در حوزه‌ی آموزش عالی خیلی بیشتر از سایر بخش‌های کشور، ضعف وحدت سیاست‌گذاری دیده می‌شود. بعضاً می‌بینیم که برخی از تصمیماتی را که وزارت علوم به آن‌ها تأکید داشته است، نهادهای دیگر مثل شورای عالی انقلاب فرهنگی جلوی اجرای آن تصمیمات را گرفته است». در این صورت چنانچه وزیر علوم به‌عنوان شخص اول در اکوسیستم علم و فناوری، قصد انجام تصمیماتی در حوزه‌های مختلف کاری خود را دارد بایستی رضایت‌بخش‌های دیگر تصمیم‌گیرنده از جمله شورای عالی انقلاب فرهنگی را نیز جلب کند که این بدان معنا است که هیچ وزارتخانه‌ای به‌اندازه‌ی وزارت عتف، بازیگر اصلی و تصمیم‌گیرنده ندارد.

مدیران معتمد در بدنه‌ی وزارت عتف و همچنین دانشگاه‌ها یکی از راهکارهای تعدیل تمرکز به شمار می‌رود. همچنین نظارت بر انتصاب مدیران نیز در جهت تمرکززدایی امری اجتناب‌ناپذیر است رعایت کردن شرایط انتصاب در بحث مدیران ستادی وزارت علوم و دانشگاه‌ها ضروری است یعنی نیازمند این هستیم که استانداردهایی را برای انتصاب تعریف کنیم که نتوان از آن تخلفی کرد.

همچنین فرایندهای موجود در نظام مدیریت آموزش عالی به‌عنوان یکی از مسائل بفرنج در این حوزه، منجر به عدم انسجام تصمیمات می‌شوند. بعضاً دیده می‌شود فرایندهایی که برای دو نهاد ستاد وزارت عتف و دانشگاه‌ها تعریف می‌شوند یکسان نیستند و در نتیجه تصمیمات منسجم نبوده و این باعث شده است که در ارتباط وزارت عتف با دانشگاه مشکل به وجود آید؛ به این معنا برخی مواقع که نباید در امور دانشگاه‌ها دخالت کند، دخالت کرده، و زمانی که بایستی در نقش سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری ظاهر شود چنین نمی‌کند. در نتیجه می‌توان گفت که در نظام اداری کشور به‌طور کلی مسائلی دیده می‌شود که اکثر آنان نشئت گرفته از نگاه ساختاری و تشکیلاتی مدیران مختلف بوده است. در اهمیت فرایندهای اداری، می‌توان به برنامه‌های اصلاح نظام اداری اشاره کرد که در بخشی از آن به اصلاح مجدد فرایندها اشاره شده است. موضوع فرایندها علیرغم اهمیتی که در اصلاح نظام اداری کشور دارند، اغلب مورد توجه مسئولان واقع نمی‌گردند. فرایندهای اداری همچون مویرگ‌هایی در بدنه‌ی نظام اداری هستند که حیات نظام اداری منوط به آنهاست. هرچند که تحولات ساختاری نیز در حل برخی از مسائل می‌تواند اثربخش باشد، اما تا زمانی که از اصلاح فرایندها غافل باشیم مسائل موجود پیچیده می‌شوند. اغلب مدیران کشور، اصلاح ساختار و تشکیلات را در برخورد با مسائل و مشکلات برمی‌گزینند. زمانی که دیده می‌شود یک سازمان به‌خوبی ظاهر نمی‌شود، راهکارهای ساختاری برای خروج از مسئله، اولین جرقه‌ی ذهنی دستگاه‌های اداری در کشور است، این در حالی است که اصلاح ساختاری بایستی آخرین راهکار باشد.

قانون‌گذاری، رویکرد عدالت‌محوری، ضعف‌های حاکمیتی و ساختاری، مخدوش ماندن تصمیمات شکل گرفته است. ابهام در نحوه‌ی ارائه‌ی خدمات اجتماعی، روشن ساختن نیازهای واقعی ذینفعان و روش‌های نادرست مدیریتی، رویکرد حرفه‌ای به دانشگاه‌ها را زیر سؤال برده است. البته نباید از نظر دور نگه داشت که گسترش کمی به‌نوعی اجتناب‌ناپذیر و پدیده‌ای جهانی است.

تمرکزگرایی نیز که از آن به‌عنوان یکی از مسائل بفرنج در نظام مدیریت آموزش عالی یاد شد، ریشه‌ی در عدم اعتماد بازیگران این نهاد با یکدیگر دارد. گاهی مشاهده می‌شود که وزارت عتف، نسبت به دانشگاه‌ها اعتماد لازم را ندارد. به همین شکل، مصادیقی از عدم اعتماد بین بازیگران مختلف درگیر در زیست‌بوم علمی کشور نیز مشاهده می‌شود. در حقیقت می‌توان چنین گفت که جلوه‌ی بیرونی انگاره‌های ذهنی مدیران عالی، که مبتنی بر عدم اعتماد است، تمرکزگرایی ساختاری در نظام آموزش عالی کشور است؛ بنابراین تا انگاره‌ی ذهنی در خصوص اعتماد به هریک از بازیگران این نهاد از سوی حکمرانان اصلی اصلاح نگردد، تمرکزگرایی نیز ادامه خواهد داشت که یافته‌های تحقیقات معدنی و قربانی‌زاده (۱۴۰۲) و پروین و ریگی (۱۴۰۲) با یافته‌های این بخش از پژوهش همخوانی دارند. قطعاً اعتماد و تفویض اختیار در سازمان‌ها هزینه‌هایی را در بردارند. به‌عنوان مثال امکان دارد بخش‌هایی که از سوی مدیران جهت تفویض اختیار، مورد اعتماد قرار گرفته‌اند نتوانند به‌خوبی در ایفای نقش خود ظاهر شوند، اما این اعتماد در بلندمدت نتایج خوبی را به دنبال خواهد داشت. همان‌طور که در مراحل رشد ساختار نشان داده می‌شود، برای رسیدن به مرحله‌ی بلوغ، بایستی مرحله‌ی رشد را طی کرد؛ لذا برای رسیدن به تمرکززدایی که همان مرحله‌ی بلوغ در نهاد علم است نیز، بایستی مرحله‌ی اعتماد به بخش‌های زیرمجموعه از سوی مدیران مربوطه طی شود. لذا ضرورت تعدیل کردن تمرکز در زیست‌بوم علمی کشور، از آن جهت است که می‌تواند منجر به افزایش اختیار مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها در انجام وظایف مربوط به حوزه‌ی تخصصی خود شود. انتصاب

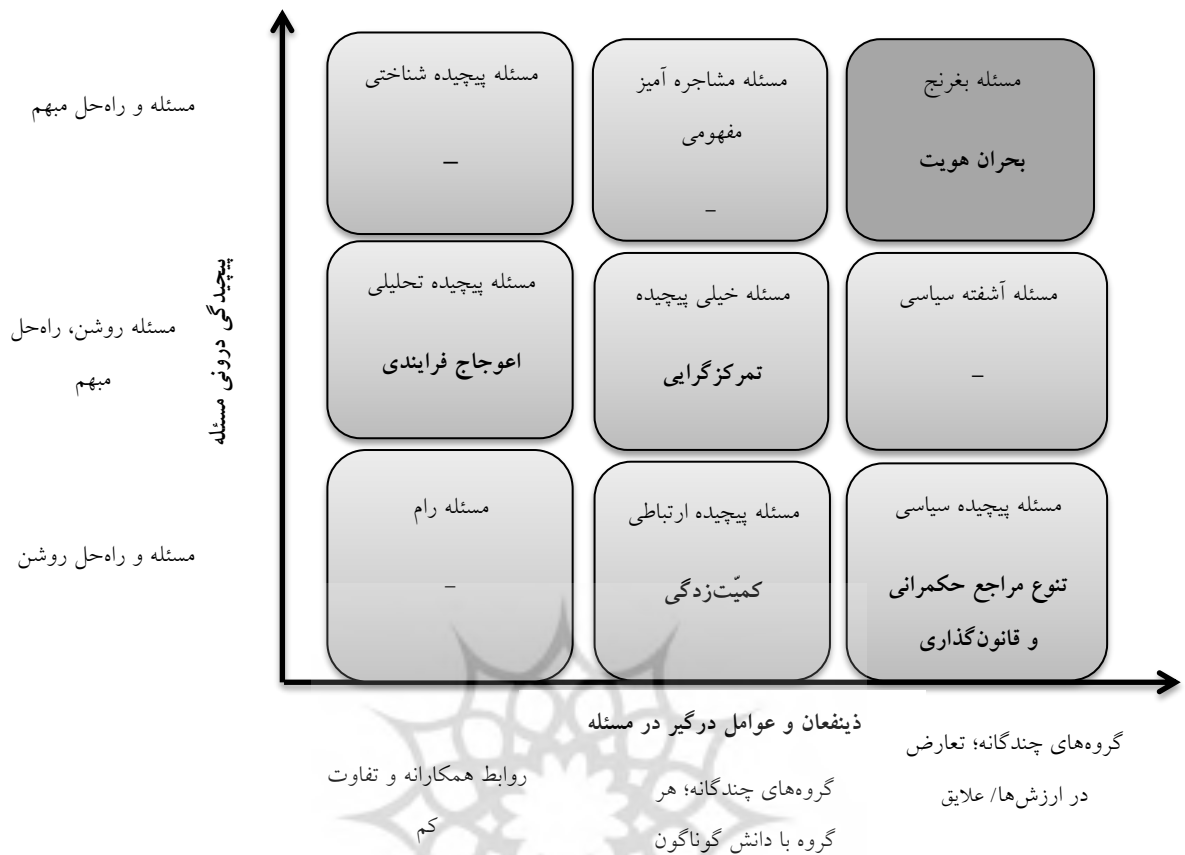
میان وزارت عتف علاوه بر این سیاست‌ها، موظف به تبعیت از نهادهای تصمیم‌گیرنده‌ی دیگری همچون شورای عالی انقلاب فرهنگی و نمایندگی ولی‌فقیه در آموزش عالی است. در این صورت چنانچه وزیر علوم به‌عنوان شخص اول در اکوسیستم علم و فناوری، قصد انجام تصمیماتی در حوزه‌های مختلف کاری خود را دارد بایستی رضایت‌بخش‌های دیگر تصمیم‌گیرنده از جمله شورای عالی انقلاب فرهنگی را نیز جلب کند. پروین و ریگی (۱۴۰۲) نیز اشاره داشتند که در نظام آموزش عالی، تعدد نهادهای نظارت و ارزیابی دیده می‌شود.

در ادامه، محقق جهت اعتبار یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، علیرغم تبیین مفهوم مسئله‌ی بفرنج به مشارکت‌کنندگان قبل از انجام مصاحبه، به جهت اینکه مسائل مطرح‌شده در این بخش از نظر علمی نیز مسئله‌ی بفرنج به شمار روند، مسائل شناسایی‌شده را در قالب مسئله‌شناسی آلفورد و هد (۲۰۱۷) نیز مورد واکاوی قرار می‌دهد. آلفورد و هد، مسائل را بر مبنای پیچیدگی درونی و ذینفعان درگیر در آن‌ها به ۹ دسته مسائل از «مسائل رام» تا «مسائل بفرنج» تقسیم‌بندی کردند. محور عمودی ماتریس معرفی‌شده از سوی آن‌ها، از سه طیف تشکیل‌شده است که شامل: (ماهیت و راه‌حل مسئله هر دو روشن، ماهیت و علل مسئله روشن اما یافتن راه‌حل مناسب دشوار، و ماهیت و راه‌حل مسئله هر دو مبهم) است. محور افقی نیز که به ذینفعان درگیر با مسئله مربوط می‌شود از سه قسمت (روابط همکارانه و تضاد اندک بین ذینفعان، تضاد منافع نسبی و تضاد منافع زیاد بین ذینفعان) تشکیل شده است. بر مبنای ماتریس فوق‌الذکر، ۵ مسئله‌ی شناسایی‌شده در نظام مدیریت آموزش عالی کشور، در قالب شکل (۲) موردبررسی، و بر این اساس هریک از مسائل با توجه به ویژگی‌های مطرح‌شده در این ماتریس قرار گرفتند.

ابهام مدیریتی و رهبری در تصمیم‌گیری آموزش عالی کشور که در اثر تنوع مراجع حکمرانی و قانون‌گذاری در این نهاد به وجود آمده است، از دیگر مسائل بفرنج در نظام مدیریت آموزش عالی معرفی گردید. بخشی از دوگانگی‌های موجود در مدیریت نظام آموزش عالی کشور، ناشی از دوگانگی قوانین است. بدین گونه که از یک طرف شاهد قانون اهداف و تشکیلات وزارت علوم مصوبه مجلس هستیم و از طرف دیگر سایر قوانینی که کارکرد وزارت علوم را مشخص می‌کنند و مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی هستند؛ مانند قانون تشکیل هیئت‌امنانی دانشگاه‌ها یا قانون جامع مدیریت دانشگاه‌ها وجود دارند که این خود یک دوگانگی در مدیریت ایجاد می‌کند و بخش قابل‌ملاحظه‌ای از مسائل حوزه‌ی آموزش عالی به این موضوع برمی‌گردد. از طرفی نهادهای متولی اداره کردن آموزش عالی به صورت‌های مختلف شکل گرفته و به حیات خود ادامه داده‌اند. شورای عالی انقلاب فرهنگی با فرمان امام خمینی (ره)، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با قانون مجلس شورای اسلامی، معاونت عملی و فناوری رئیس‌جمهور با تأکید مقام معظم رهبری و بر اساس اصل یک‌صد و بیست و چهارم قانون اساسی و شورای عالی علوم تحقیقات و فناوری به وجود آمده‌اند؛ بنابراین، این منشأ شکل‌گیری متفاوت نیز می‌تواند یکی از دلایل ضعف در انسجام سیاست‌گذاری آموزش عالی به شمار رود. شواهد نشان می‌دهد در نظام آموزش عالی ایران، وزرای علوم به دلیل وجود مراکز رسمی و غیررسمی قدرت سیاسی، استقلال زیادی ندارند. غالب تصمیمات کلان و سیاست‌گذاری‌ها در شورای عالی انقلاب فرهنگی به‌عنوان یک نهاد رسمی و دیگر نهادهای وابسته به قدرت که غیررسمی می‌باشند صورت می‌پذیرد. در کلیه‌ی وزارتخانه‌ها، سیاست‌های کلی مقام معظم رهبری، مجلس و دولت مدنظر است. در این

شکل ۲.

شناسایی مسائل بفرنج آموزش عالی بر مبنای نوع‌شناسی مسئله آلفورد و هد (یافته‌های محقق)



عالی کشور محسوب می‌شوند؛ در حالی که خود این مسئله کمتر مورد توجه دست‌اندرکاران است. طبیعتاً حل مسئله بحران هویت نیز به جهت چنین ابهامی با دشواری همراه است. حکمران علمی کشور چه در سطح وزارتخانه و چه بخش‌های دیگر از جمله شورای عالی انقلاب فرهنگی در خصوص فلسفه وجودی آموزش عالی دچار تعارض هستند و هرکدام اهداف خاص خود را دنبال می‌کنند. به همین جهت است که تصمیمات و خط‌مشی‌های بکار گرفته‌شده توسط این نهادها در تعدیل مشکلات موجود راهگشا نبوده است. بر همین اساس محقق بر این باور است که می‌توان در تأیید یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مسئله بحران هویت را به‌عنوان مسئله بفرنج نظام آموزش عالی به حساب آورد.

خانه‌های دیگر ماتریس بیانگر توصیف‌های مختلفی از پیچیدگی هستند که در ادامه، سایر مسائل شناسایی‌شده را

مطابق با ماتریس فوق، «مسائل بفرنج یا بدخیم»، بدترین حالت بوده و آن دسته مسائلی را در برمی‌گیرد که به دلیل اینکه به‌درستی تعریف نشده؛ غیرقابل درک بوده و به‌شدت در برابر راه‌حل‌های پیشنهادی مقاومت می‌کنند. این‌گونه مسائل در جایگاهی قرار دارند که به‌طور واضح قابل تشخیص نبوده و به همین جهت راه‌حل مشخصی را متصور نیستند. از طرفی به دلیل اینکه مدیران و ذینفعان درگیر با این مسائل نیز تمایلی به حل آن‌ها ندارند و به‌اصطلاح تعارض منافع بین ذینفعان آن‌ها به‌شدت احساس می‌شود، طبیعتاً حل آن‌ها نیز دشوار است. در بین مسائل شناسایی‌شده موجود در نظام مدیریت آموزش عالی، «بحران هویت» می‌تواند در این دسته از مسائل جای گیرد. عدم تعریف مشخص از هویت آموزش عالی، مسئله‌ای مبهم است به‌گونه‌ای که بسیاری از مسائل قابل‌درک در نظام اداری، به‌عنوان بازتاب مشخص نبودن فلسفه‌ی وجودی نظام آموزش

دسترسی به آن، زمان و تلاش قابل ملاحظه‌ای را می‌طلبد. به همین جهت چنین مسئله‌ای علیرغم شفافیت ماهیت و راه‌حل‌های موجود برای مسئولین، از نگاه آنان تقریباً بی‌اهمیت بوده و حتی به دنبال راهکاری برای برطرف شدن آن نیز نبوده‌اند. طبیعتاً ارزیابی دانشگاه‌ها به جهت امتیازبندی و یا ارزیابی اساتید جهت ترفیع و ارتقای مرتبه علمی توسط معیارهای کمی، علاوه بر اینکه برای نظام آموزش عالی کشور آسان‌تر از ارزیابی‌های کیفی است، منجر به اتلاف وقت هم نمی‌شود؛ لذا در نظر گرفتن کیفیت در این حوزه اغلب مورد توجه مسئولین مربوطه قرار نمی‌گیرد. با توجه به تبیین محقق، مسئله‌ی «کمیت‌زدگی» نیز هرچند که به‌عنوان مسئله‌ی بغرنج، مورد توجه خبرگان اجرایی و آکادمیک وزارت عتف قرار گرفت، مسئله‌ی پیچیده از بُعد ارتباطی است که با توجه به ویژگی‌های نام برده می‌تواند با تغییر برخی از شرایط به بغرنج نیز تبدیل شود.

«پیچیدگی فرایندی» نیز توسط مشارکت‌کنندگان از جمله مسائل بغرنج آموزش عالی کشور معرفی شد. محقق با رجوع به ماتریس فوق «پیچیدگی فرایندی» را به‌عنوان یک مسئله‌ی «پیچیده تحلیلی» دانست. مسائلی از این نوع، علیرغم روشن بودن در یک سیستم، راهکارهای واضح و مشخصی ندارند. دلیل این امر نیز پیچیدگی‌های تحلیلی و یا سیاسی است که در یک سیستم وجود دارد. در کنار چنین مشخصه‌ای، مسائل پیچیده تحلیلی، مسائلی هستند که تضاد منافع بین ذینفعان درگیر در آن‌ها اندک است؛ به این صورت که مدیران راحت‌تر از سایر مسائل می‌توانند به مقابله با آن‌ها پردازند و به بیان دیگر، قابل حل هستند. ایجاد ساختارهای موازی در بخش‌های زیرمجموعه نظام آموزش عالی، بی‌توجهی به فرایندهای اداری از سوی سازمان امور اداری استخدامی کشور، پیچیدگی فرایندی در جذب و تثبیت وضعیت استخدامی اعضای هیئت علمی و نمونه‌های بی‌شمار دیگری که مشارکت‌کنندگان بدان اشاره داشتند حاکی از آن است که مسئله‌ی پیچیدگی فرایندی و غلبه‌ی نگاه ساختاری بر فرایندها در بخش‌های مختلف نظام آموزش عالی به‌وضوح قابل مشاهده است؛ اما در

می‌توان با توجه به ویژگی‌های هرکدام در هریک از این خانه‌ها قرار داد. «تمرکزگرایی» را می‌توان به‌عنوان یک مسئله‌ی «خیلی پیچیده» در نظام آموزش عالی کشور دانست. در تبیین این نوع مسئله می‌توان به شفاف بودن آن در عین عدم وجود یک راه‌حل مشخص به جهت پیچیدگی‌های سیاسی اشاره کرد. همچنین همان‌طور که ذینفعان درگیر در مسائل «خیلی پیچیده» از توافق نسبی برخوردارند، ذینفعان این حوزه نیز در خصوص ماهیت تمرکزگرایی و راه‌حل‌های ممکن آن اتفاق نظر دارند. از طرفی چنین مسائلی را از آن جهت که نیازمند زمان و تلاش زیاد برای مقابله هستند، اغلب می‌توان غیرقابل حل دانست. به‌عنوان مثال اعتماد سطوح عالی به بخش‌های زیرمجموعه به‌عنوان راهی در جهت برونرفت از تمرکزگرایی در وزارت عتف است. حال اعتماد هزینه‌بر بوده و ممکن است فردی که مدیر به آن اعتماد کرده است مرتکب خطا شود؛ اما در بلندمدت یاد گیرد که چگونه باید رفتار کند؛ بنابراین زمان زیادی بایستی بگذرد تا پایه‌های اعتماد محکم گشته و به تبع آن تعدیل تمرکز صورت گیرد. با توجه به آنچه بدان اشاره گردید، علیرغم اینکه از نگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش، تمرکزگرایی مسئله‌ی بغرنج نظام آموزش عالی معرفی گردید، محقق با واکاوی این مسئله در قالب مدل‌های مطرح‌شده، مسئله‌ی مذکور را به‌عنوان مسئله‌ی «خیلی پیچیده» نظام آموزش عالی می‌داند که در صورت عدم توجه از سوی مسئولین می‌تواند به یک بغرنج تبدیل گردد.

مسئله‌ی بغرنج دیگر که توسط یافته‌های پژوهش احصاء گردید «کمیت‌زدگی» بود. این مسئله با توجه به ماتریس آلفورد و هد، در جایگاه مسائل «پیچیده ارتباطی» قرار گرفت. در سال‌های اخیر نگاه کمیت‌زده در بخش‌های مختلف ساختاری، آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها و بی‌اعتنایی به کیفیت و اهمیت بهره‌وری در سطوح مختلف آموزش عالی کشور مسئله‌ای است که به‌وضوح شاهد آن هستیم. هرچند که حکمرانان علمی کشور به چنین مسئله‌ای واقف هستند اما همچنان خروجی با کیفیت، فدای تولید انبوه مدارک، اسناد تحصیلی، مقالات، کتب تألیفی و امثال آن می‌شود. دلیل این امر نیز تا حدودی بدان جهت است که در نظر گرفتن کیفیت در هریک از این موارد و

مشکلات و تشدید تبعات نامطلوب اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی آن بود. از کاربردهای در نظر داشتن چنین مسائلی در نظام آموزش عالی کشور نیز می‌توان به توسعه پایدار کشور، ارتقای کیفیت ارائه خدمات و کاهش هزینه‌های مربوط، افزایش شفافیت فرایندها و غیره اشاره کرد. این پژوهش با محدودیت‌هایی از جمله پرننگ بودن جهت‌گیری‌های سیاسی و جناحی مصاحبه‌شوندگان و به تبع آن ظفره رفتن از بیان برخی از مسائل و عدم تمایل به همکاری برخی از مصاحبه‌شوندگان جهت بیان مسائل مربوط به حوزه‌ی مدیریتی خود بود. به همین جهت در تعمیم نتایج می‌بایست جوانب احتیاط را در نظر گرفت.

در پایان با توجه به مسائل بغرنج شناخته شده در مدیریت نظام آموزش عالی کشور، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- تعریف هویت نظام آموزش عالی در قالب ایجاد بیانیه و به تبع آن تنظیم برنامه راهبردی توسط حکمرانان علمی کشور
- ضرورت تعیین نسبت کنشگران فعال در زیست‌بوم علم و فناوری کشور با یکدیگر
- تضمین آزاداندیشی آکادمیک در دانشگاه‌ها از سوی دولت و جلوگیری از تحمیل برنامه‌هایی که آزاداندیشی در نظام آموزشی را با محدودیت مواجه می‌کند
- طراحی نظام جدید «رتبه‌بندی» در سطوح مختلف دانشگاهی مبتنی بر کیفیت
- ضرورت تعیین نسبت کنشگران فعال در زیست‌بوم علم و فناوری کشور با یکدیگر جهت تعدیل رفتارهای تمرکزگرایانه
- تمرکز بر راهکارهای فرایندی در جهت حل مسائل مرتبط با نظام آموزش عالی از سوی مسئولان

### سپاسگزاری

از کلیه‌ی پژوهشگران حوزه‌ی آموزش عالی در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، بخش‌های ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که در انجام مصاحبه ما را یاری نمودند، کمال تشکر و سپاسگزاری می‌گردد.

ارائه راهکار برای غلبه با چنین مسئله‌ای، دولت و مسئولین مربوطه به دلیل پیچیدگی‌های مختلف تحلیلی و یا حتی سیاسی، دچار ابهام بوده و به همین جهت راه‌حل آن تا حدودی مبهم است. از طرفی به این دلیل که در برخورد با مسئله‌ی مذکور ذینفعان مختلف تضاد منافع کمی را دارند، هرچند که در صورت بی‌توجهی، ظرفیت تبدیل به یک مسئله‌ی بغرنج را دارد، مقابله با آن به نسبت مسائل دیگر آسان‌تر است. ارائه‌ی تعریف صحیح از فرایندها و در نظر گرفتن راهکارهای هزینه‌بر ساختاری به‌عنوان آخرین راهبرد در مواجهه با این مسئله، می‌تواند به‌عنوان راهکارهای حل چنین مسئله‌ای معرفی شوند. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها (تنوع مراجع حکمرانی و قانون‌گذاری) در وزارت عتف را دیگر مسئله‌ی بغرنج معرفی کرد. این در حالی است که محقق این مسئله را همان‌طور که در ماتریس فوق مشاهده می‌شود، جز مسائل «پیچیده سیاسی» می‌داند. تعدد نهادهای تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار در ساختار نظام آموزش عالی کشور بر همگان روشن است. شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و معاونت علمی و فناوری رئیس‌جمهور در حوزه‌ی آموزش عالی کشور گویای چنین تعددی است؛ اما با وجود شفاف بودن چنین مسئله‌ای متأسفانه شاهد وجود تضاد منافع بسیار بین ذینفعان و نهادهای تصمیم‌گیرنده‌ی فوق هستیم. اینکه بعضاً دیده می‌شود تصمیماتی را که وزیر علوم به آن‌ها تأکید داشته است، نهادهای دیگر همچون شورای عالی انقلاب فرهنگی مانع اجرای آن تصمیمات شده است، مصداق بارز همین تعارض منافع است. بدون شک چنین تعارضاتی به‌عنوان مانع حل مسئله بوده و تمایل مسئولین ذی‌ربط جهت مقابله با مسئله را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. لذا حل چنین مسئله‌ای در عمل سخت به نظر می‌رسد؛ بنابراین بر اساس شواهد مدنظر محقق، مسئله‌ی تعدد مراکز قانون‌گذاری و تصمیم‌گیری در نظام آموزش عالی جز مسائل پیچیده سیاسی است؛ هرچند که به جهت دربرداشتن پیچیدگی زیاد، تمایل به تبدیل شدن به بغرنج را نیز دارد.

با توجه به آنچه بیان گردید، چنانچه تغییر رویه عملی در زمینه‌ی این مسائل شکل نگیرد، بایستی شاهد پیچیده‌تر شدن

## تعارض منافع

در این پژوهش تعارض منافع وجود ندارد.

## منابع

- Ther. *Physical Therapy*, 101(2), pzab005. <https://doi.org/10.1093/ptj/pzab005>
- Dumay, J. (2020). Using critical KM to address wicked problems. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(5), 767-775. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1790310>
- Guijen, K., Moore, M., Cederquist, A., Ronning, R., & Twist, V.T. (2017). Creating public value in global wicked problems. *Public Management Review*, 5(19), 621-639. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192163>
- Head, B. (2022). *Wicked problems in public policy: Understanding and responding to complex challenges*. Palgrave Macmillan. <https://apo.org.au/node/317751>.
- Kazemi, M. (2019). Iran's higher education issues (conceptual developments and recent challenges of academic independence in Iran and the world), the 7th national conference of modern studies and research in the field of educational sciences, *psychology and counseling*. [in persian].
- Lönngren, J., & van Poeck, K. (2021). Wicked problems: a mapping review of the Literature. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 6(28), 481-502. <https://doi.org/10.1080/13504509.2020.1859415>.
- Madani, J., & Ghorbanizadeh, V. (2023). Identification and Prioritization Public Administration Problems in the Islamic Republic of Iran. *Public Management Researches*, 16(60), 67-96. [in persian]. <https://doi.org/10.22111/JMR.2022.41044.5691>
- Montes, L. (2021). *Wicked problems and collaborations between philanthropy and the public sector (Cal State)*. California State University, Northridge.
- Paripour, A., Sarmadi, M., Natagi, F., & Mohammadi N. M. (2020). Presenting the quality evaluation model of combined education in higher education based on SIP evaluation approach. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(51), 7-22. [In Persian]. <https://doi.org/20.1001.1.23831324.1399.14.51.1.4>
- Parvin, E., & Rigi, A. (2023). Critical review of the national monitoring and evaluation system in Iran's higher education: Providing favorable policy proposals. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(60), 94-108. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.383428.2908>
- Peterson, G., Yawson, R., Sherman, J., & Kanda, I. (2018). A systems model of using the Deliberate Leadership® framework for addressing wicked problems. *International Journal of Business and Systems Research*, 12, 1. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2018.10010536>
- Rashidi, Z., & Rashidi, H. (2022). Ranking Scientific Groups Model in Iranian Universities. *Journal of Research in Educational Systems*, 16(57), 5-20. [In Persian]. <https://doi.org/20.1001.1.23831324.1401.16.57.1.0>
- Termeer, C. J. A. M., Dewulf, A., Breeman, G., & Stiller, S. J. (2015). Governance Capabilities for Dealing Wisely With Wicked Problems. *Administration & Society*, 47(6), 680-710. <https://doi.org/10.1177/0095399712469195>
- پروین، احسان و ریگی، عاطفه. (۱۴۰۲). بررسی انتقادی نظام ملی نظارت و ارزیابی در آموزش عالی ایران: ارائه پیشنهاد های سیاستی مطلوب. *پژوهش در نظام های آموزشی*، ۱۷(۶۰)، ۱۰۸-۹۱. doi:10.22034/jiera.2023.383428.2908
- پری پور، اعظم؛ سرمدی، محمدرضا؛ ناطقی، فائزه و محمدی نائینی، مرگان. (۱۳۹۹). ارائه الگوی ارزشیابی کیفیت آموزش ترکیبی در آموزش عالی مبتنی بر رویکرد ارزشیابی سیپ. *فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی*، ۱۴(۵۱)، ۲۲-۷. doi:10.1001.1.23831324.1399.14.51.1.4
- رشیدی، زینب و رشیدی، حسن. (۱۴۰۱). مدلی برای رتبه بندی گروه های آموزشی در دانشگاه های ایران. *پژوهش در نظام های آموزشی*، ۱۶(۵۷)، ۲۰-۵. doi:20.1001.1.23831324.1401.16.57.1.0
- عباسی، طیبه و بیگی، وحید. (۱۳۹۵). تبیین چالش های اجرای خط مشی های عمومی در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری. *سیاست علم و فناوری*، ۸(۳)، ۱۲-۱. doi:20.1001.1.20080840.1395.9.3.2.8
- معدنی، جواد و قربانی زاده، وجهاله. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت بندی مسائل مدیریت دولتی در جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۰)، ۹۶-۶۷. doi:10.22111/JMR.2022.41044.5691

## References

- Abbasi, T., & Beygi, V. (2016). Explaining the Challenges of the Implementation of Public Policies in the Field of Science, Research and Technology. *Journal of Science and Technology Policy*, 9(3), 1-12. [in persian]. <https://doi.org/20.1001.1.20080840.1395.9.3.2.8>
- Crowley, K., & Head, B.W. (2017). The enduring challenge of 'wicked problems': Revisiting Rittel and Webber. *Policy Sciences*, 50(4), 539-547. <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9302-4>
- Deusinger, S. S., & Deusinger, R. H. (2021). Achieving Diagnosis-Based Practice: A Wicked Problem in Physical Therapy. On "Defining Our Diagnostic Labels Will Help Define Our Movement Expertise and Guide Our Next 100 Years. Sahrman, S. Phys





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی