

## Research Paper

## Structural Pathology of Non-profit Institutes of Higher Education in Mazandaran

Mohsen Marzeh Hajiaghaeen<sup>1</sup>, \*Hamidreza Araسته<sup>2</sup> , Bijan Abdollahi<sup>3</sup>, Hassan Abbasian<sup>4</sup>

1. PhD. Student, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Use your device to scan and read the article online



**Citation:** Marzeh Hajiaghaeen M, Araسته H, Abdollahi B, Abbasian H. (2020). [Structural Pathology of Non-profit Institutes of Higher Education in Mazandaran (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 10(34), 128-149.



Received: 25 Oct 2019

Accepted: 27 Jan 2020

Available Online: 01 May 2020

**ABSTRACT**

The purpose of the present research was to investigate the structural pathology of non-profit higher education institutes in Mazandaran Province emphasizing their formality, centralization, and their complex manners. In this qualitative and applied research, data were collected by survey and field methods. For this purpose, nine members of the founding board, board of trustees, and non-profit higher education experts were selected by purposive sampling method available to the point of theoretical saturation. A semi-structured interview was conducted with them. The data obtained from the interview were analyzed and coded using thematic analysis. The validity of the study was determined by adaptation by the interviewees and peer review. Reliability was also calculated by the test reliability method (fixed index). Finally, 263 specific items were presented by the participants, included in three main components, namely, formality, focus, and complexity. The interviewees in the formality component gave the most importance to the existence of laws and regulations in various fields in non-profit organizations. In the focus component, the most important, with 50 repetitions, was given to the privatization position of higher education in Iran. In the complexity component, the role and influence of the founding board and the board of trustees in the affairs of these institutions were given the most importance with 29 repetitions.

**Keywords:**

Higher Education,  
Complexity, Pathology,  
Non-profit institutes

**\* Corresponding Author:****Hamidreza Araسته****Address:** Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.**E-mail:** arastehr@yahoo.com

## مقاله پژوهشی

# آسیب‌شناسی ساختاری مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران

محسن مرزه حاجی آقایی<sup>۱</sup>، حمیدرضا آراسته<sup>۲</sup>، بیژن عبدالهی<sup>۳</sup>، حسن عباسیان<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## چکیده

تاریخ دریافت: ۰۳ آبان ۱۳۹۸

تاریخ پذیرش: ۰۷ بهمن ۱۳۹۸

تاریخ انتشار: ۱۴ اردیبهشت ۱۳۹۹

هدف پژوهش حاضر آسیب‌شناسی ساختار مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران در ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی بود. در این پژوهش که کیفی و کاربردی است، داده‌ها به روش پیمایشی و میدانی جمع‌آوری شده است. بدین منظور نه نفر از اعضای هیئت مؤسس، هیئت امنا و صاحب‌نظران آموزش عالی غیرانتفاعی به روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس تا مرز اشباع نظری انتخاب شدند و مصاحبه نیمه‌ساختارمند با آن‌ها انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل و کدگذاری شدند. روایی پژوهش با تطبیق توسط مصاحبه‌شوندگان و بررسی همکار تعیین شد. همچنین پایایی با روش پایایی آزمون (شاخص ثابت) محاسبه شد. در نهایت، ۲۶۳ گویه مشخص از سوی مشارکت‌کنندگان مطرح شد که در قالب سه مؤلفه اصلی یعنی رسمیت، تمرکز و پیچیدگی گنجانده شدند. مصاحبه‌شوندگان در مؤلفه اصلی رسمیت، بیشترین اهمیت را به مضمون وجود قوانین و مقررات در زمینه‌های مختلف در مؤسسات غیرانتفاعی و در مؤلفه اصلی تمرکز، بیشترین اهمیت را با ۵۰ بار تکرار به جایگاه خصوصی‌سازی آموزش عالی در ایران دادند. در مؤلفه پیچیدگی نیز بیشترین اهمیت را با ۲۹ بار تکرار به نقش و تأثیر هیئت مؤسس و هیئت امنا در امور این مؤسسات دادند.

## کلیدواژه‌ها:

آموزش عالی، پیچیدگی، آسیب‌شناسی، مؤسسات غیرانتفاعی

\* نویسنده مسئول:

دکتر حمیدرضا آراسته

نشانی: تهران، دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت آموزشی.

پست الکترونیکی: arastehhr@yahoo.com

www.SID.ir

## مقدمه

آموزش عالی بحث می‌شود و فقط مؤسسات خصوصی مجاز هستند که هزینه‌های تحصیلات عالی را دریافت می‌کنند. آموزش در این مؤسسات با گروه‌های کوچک، خدمات دانشجویی عالی و کیفیت و دسترسی به کتابخانه‌ها و امکانات دیگر ترجیح داده می‌شود (زیگل و استانک، ۲۰۰۷). **آمارال و ماگالهااس (۲۰۰۲)** می‌گویند: «کاهش سرمایه‌گذاری دولتی و پیشنهاد برای تغییر روش مدیریت عمومی و رقابت بین دانشگاه‌ها سبب بروز اصلاحاتی در دانشگاه‌ها شد. این کار باعث رشد سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در دانشگاه‌ها شد. هرچند دولت کنترل تحصیلات عالی را رها نکرده است، ولی دولت به نقش حمایت‌کننده تبدیل شده است. دولت دانشگاه‌ها را تشویق می‌کند تا از طریق یک رویکرد غیرمستقیم ابتکاری امور خود را به پیش ببرند». در نتیجه به کارایی در هدف با توجه به تغییرات در تقاضای اجتماعی دست یابند (**گودگورو همکاران، ۱۹۹۴**).

مشاهده می‌شود که در همه نقاط جهان، یکی از نکاتی که باعث محدود شدن عملکرد و کیفیت آموزش عالی دولتی بوده، مسئله کمبود منابع مالی بوده است (**نادری، ۱۳۸۸: ۱۳۰**). **آل آقا و همکاران (۱۳۸۷)**، **جمشیدی و همکاران (۱۳۹۲)** و **اسدی (۱۳۹۲)** تنوع‌بخشی را عامل رشد آموزش عالی خصوصی دانسته و **مهرعلیزاده (۱۳۹۳)** خصوصی‌سازی آموزش عالی را یک استراتژی سیاسی تلقی کرده است. **تسنیمی و سجادی (۱۳۸۰)** عملکرد نادرست نهادهای دولتی آموزشی را سبب رشد آموزش عالی خصوصی دانسته‌اند. **نفیسی (۱۳۸۰)** وجود غیرانتفاعی‌ها را برای کاهش تقاضای اجتماعی ضروری دانسته است. **صالحی عمران و همکاران (۱۳۹۰)** از جوانان متقاضی

تقاضای سیری‌ناپذیر اجتماعی برای تحصیلات عالی، دولت را بر آن داشت تا نسبت به تأسیس دانشگاه‌های غیردولتی غیرانتفاعی همت کند. سرمایه‌گذاری در آموزش عالی یکی از راه‌های اساسی برای دستیابی به توسعه اقتصادی-اجتماعی است (**آل آقا و همکاران، ۱۳۸۷**). توسعه هر کشور بستگی به وضعیت تحصیلات عالی دارد (**ورما، ۲۰۱۷**). خانواده‌ها نیز بر این اساس فرزندان خود را برای تحصیل در دانشگاه ترغیب می‌کنند، به طوری که **عمادزاده، مصطفی (۱۳۹۱، ص ۱۹۴)** می‌گوید که این امر باعث افزایش تقاضای اجتماعی برای تحصیلات عالی شده است.

خصوصی‌سازی یکی از روندهای اصلی جهانی آموزش عالی است (**هولزهاکر و دیگران، ۲۰۰۹**). از دانشگاه‌های خصوصی در بسیاری از کشورهای خارجی نیز استقبال شده است. البته سهم آموزش عالی خصوصی در همه این کشورها یکسان نیست. این سهم در لهستان، رومانی، مولداوی و لتونی بیش از بیست درصد است. در کشورهایی مثل جمهوری چک، اسلواکی، کرواسی و اسلوانی کمتر از چهار درصد است و آلبانی هم در این فهرست قرار دارد (**ولز و سدلاک، ۲۰۰۷**). عوامل متعددی باعث گسترش آموزش عالی خصوصی در کشورها می‌شود. در کشورهایی مثل ایران، همان‌طور که گفته شد، تقاضای اجتماعی و سیاست دولت برای ارتقای سطح دانش مردم، سبب این امر شد. در بعضی از کشورها اهداف اقتصادی دولت‌ها و حتی نیت سیاسی و عوامل فرهنگی باعث این گسترش شده است. **لوی (۲۰۱۳)** نیز بر این عوامل تأکید دارد. در آلمان از مؤسسات آموزش عالی خصوصی اغلب در رابطه با سازمان‌دهی مجدد بخش عمومی

دانشگاه خصوصی با هزینه شخصی صحبت به میان آورده است. در چنین شرایطی، گسترش سریع خصوصی سازی در سیستم‌های آموزش عالی جهان و تنوع روبه‌رشد اشکال و شیوه‌های آن، مجموعه‌ای از سؤالات پیچیده را برای محققان، متخصصان و سیاست‌گذاران در زمینه آموزش فراهم می‌کند. **آراسته (۱۳۸۳)** از یکسان بودن ساختار مؤسسات آموزش عالی خصوصی و دولتی می‌گوید و معتقد است که آموزش عالی ایران برگرفته از نظامی متمرکز است و ساختار متمرکز پاسخگوی محیط پیچیده نخواهد بود. آیا دولت یا سایر مقامات آموزشی باید در تنظیم فرایندهای خصوصی دخیل باشند؟ اگر چنین است تا چه میزان این مشارکت موجه است؟ آیا دولت خصوصی سازی را در آموزش عالی تشویق یا تضعیف می‌کند؟ آیا باید برخی از اشکال خصوصی سازی را پشتیبانی و توسعه دیگران را محدود کند؟ **(هولزهاکر و دیگران، ۲۰۰۹)** این موضوع بیانگر آن است که در بعضی از کشورهای جهان مشکلات ساختاری مشابه آموزش عالی خصوصی ایران وجود دارد. با این توضیحات، هدف این مطالعه شناسایی آسیب‌های ساختاری مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی- غیردولتی مازندران و مشخصاً پاسخ به این سؤالات است: ۱. آسیب‌های مربوط به رسمیت کدام‌اند؟ ۲. آسیب‌های مربوط به تمرکز کدام‌اند؟ ۳. آسیب‌های مربوط به پیچیدگی کدام‌اند؟

## ۱. ادبیات موضوع

ورما (۲۰۱۷) از توسعه آموزش عالی خصوصی در دو ایالت هند صحبت به عمل آورده است. **شاه و دیگران (۲۰۱۳)** می‌گویند که در جهان به طور سنتی فقط دولت آموزش عالی را ارائه می‌کرد، ولی در سال‌های اخیر ارائه‌دهندگان مؤسسات آموزش عالی خصوصی افزایش یافته‌اند. **آروکیاسامی و**

**دیگران (۲۰۰۹)** معتقدند مؤسسات آموزش عالی خصوصی در مالزی مانند مؤسسات عمومی در منطقه آسیا دارای اهمیت هستند. **حسن و دیگران (۲۰۰۸)** مشکل رقابتی شدن آموزش عالی خصوصی را مطرح و دریافت یارانه یا کمک‌های مالی از دولت را پیشنهاد می‌کنند؛ همان چیزی که مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی کشور مانیز مطرح می‌کنند. **دوی رامچندران و دیگران (۲۰۰۹)** بر رقابتی شدن و مشکلات مؤسسات آموزش عالی خصوصی در جذب مشتری (دانشجو) در مصر تأکید دارند. این نقطه‌نظرات بیانگر مشکلات و از جمله مشکلات ساختاری در این مؤسسات است که نیازمند آسیب‌شناسی است. **مایکل برودیر (۲۰۰۸)** به نقل از **قریشی (۱۳۹۵)** سه ویژگی را برای آسیب‌شناسی مطرح کرده است: ۱. آسیب‌شناسی ظرفیت سازمان را برای تغییر در فرهنگ سازمانی افزایش می‌دهد. ۲. آسیب‌شناسی فرصت مناسبی برای کسب بینش جدید از جنبه‌های مختلف کارها در سطح سازمان فراهم می‌کند. ۳. با آسیب‌شناسی از تعهد سازمان به بهبود دائمی، اطمینان حاصل می‌شود. برای مطالعه آسیب‌شناسی الگوهای مختلفی وجود دارد که فقط به ذکر نام آن‌ها بسنده می‌شود:

(الف) الگوی تحلیل میدان - نیرو؛ (ب) الگوی لویت؛ (ج) الگوی لیکرت؛ (د) الگوی شش‌بعدی وایزبور؛ (ه) الگوی تیچی و الگوی کارکرد سازمانی؛ (ز) الگوی ۷S مکنزی؛ (ح) الگوی سیپ؛ (ط) الگوی بورکلیتوین و (ی) الگوی سه‌شاخکی **(قریشی، ۱۳۹۵: ۶۳)**.

الگوی سه‌شاخکی، روابط تنگاتنگ عوامل مهم هر سازمانی را با یکدیگر مطالعه می‌کند. در بررسی ساختار مؤسسات، عوامل سه‌گانه رسمیت، تمرکز و پیچیدگی تأثیرات عمیقی بر یکدیگر دارند. در این بررسی هم از این الگو برای بیان شکل روابط فیما بین

عوامل سه‌گانه مذکور استفاده شده است.

برای ساختار نیز تعاریف متعددی شده است؛ از جمله ساختار<sup>۱</sup> الگویی برای ارتباطات و هماهنگی است که منابع انسانی، فناوری، وظایف و به‌طور کلی عناصر محیطی سازمانی را برای رسیدن به اهداف آن به یکدیگر مرتبط می‌سازد (آراسته، ۱۳۸۳: ۵۷۶). از نظر رابینز، ساختار که یکی از ارکان اصلی سازمان است، بر حسب سه عنصر اساسی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تعریف می‌شود (رابینز، ۲۰۰۳: ۲۲۶) و حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و چگونگی توزیع کارها، قدرت و اختیار را در سازمان نشان می‌دهد (الیس و دایک به نقل از قریشی، ۱۳۹۷). مینتزبرگ پس از تحقیقات چندی پی برد که بر حسب اینکه بخش اصلی مسلط در سازمان چه باشد و از چه سازوکاری برای هماهنگی استفاده شود، شش نوع الگوی ساختاری پدید می‌آید که عبارت است از ساختار ساده، دیوان‌سالاری ماشینی، ساختاربخشی، دیوان‌سالاری حرفه‌ای، ویژه‌سالاری<sup>۲</sup> و ساختار ایدئولوژیک. او الگوی مناسب برای دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات علمی و پژوهشی را دیوان‌سالاری حرفه‌ای می‌داند (مینتزبرگ، ۱۹۹۹: ۱۰۱). با این حال وبر نیز که بنیان‌گذار نظریه بوروکراسی آرمانی است، ساختارهای بوروکراتیک را برای تمام سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی پیشنهاد می‌کند (علاقه‌بند، ۱۳۹۱: ۳۶).

با اینکه در خصوص اجزاء و ابعاد ساختار سازمانی نظرات متفاوتی وجود دارد، لکن با توجه به اینکه قریب به اتفاق نظریه‌پردازان که شماری از آنها نظراتشان آورده شد، روی سه بُعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی اتفاق نظر دارند، تحقیق حاضر نیز ساختار

1. Structure
2. Adhocracy

مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران را از سه بُعد مذکور آسیب‌شناسی و تجزیه و تحلیل می‌کند.

به عقیده هیچ (۱۳۹۴) رسمیت به حدی است که قواعد، مقررات، خط‌مشی‌ها و رویه‌های روشن بر فعالیت‌های سازمانی حکم‌فرما هستند. رابینز (۱۳۸۹) مقصود از رسمیت را درجه یا میزان استاندارد بودن کارهای سازمان می‌داند و معتقد است اگر کاری بسیار رسمی باشد، در آن صورت فردی که آن کار را انجام می‌دهد، دارای اختیارات اندکی است و باید کارها را به همان شیوه که مشخص شده است، در زمان مقرر و با روشی خاص انجام دهد. تمرکز پاسخ به سؤال «در چه سطحی در سازمان تصمیم‌گیری می‌شود؟» را نشان می‌دهد. پیچیدگی، درجه‌ای از تخصصی کردن افراد بر حسب تخصص شغلی در داخل سازمان است و می‌تواند با تعداد مکان‌هایی که کار در آن انجام می‌شود یا تعداد مشاغلی که انجام می‌شود و تعداد سلسله‌مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری شود. با مطالعه همه نقطه‌نظرات و منابع داخلی و خارجی پیرامون ساختار سازمانی که بعضاً مذکور افتاد و نظرات صاحب‌نظرانی چون قریشی (۱۳۹۷) که می‌گوید رسمیت درجه یا میزان استاندارد بودن کارها در سازمان است و تمرکز مقداری که در یک تصمیم‌گیری (مالی، نیروی انسانی، برنامه و موارد استثنایی سازمان) در یک نقطه متمرکز شده است (جدول شماره ۱).

رضائیان و همکاران (۱۳۹۶) بیان می‌دارند که در میان موارد مربوط به چالش‌های مختلف مؤسسات آموزش عالی چالش‌های مربوط به ساختار اداری و سازمانی از بالاترین رتبه برخوردار بوده است. جمشیدی (۱۳۸۶) در مقاله‌ای به بررسی رابطه ساختار یعنی تمرکز، رسمیت و پیچیدگی با تعهد سازمانی پرداخته است و تعاریفی از رسمیت و تمرکز و پیچیدگی را آورده است. رویایی و

جدول ۱. ابعاد ساختار سازمانی

ردیف	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی
۱	رسمیت	۱. نادیده گرفتن قوانین ۲. ضعف در اجرا ۳. نداشتن چشم‌انداز ۴. نداشتن زیرساخت
۲	تمرکز	۱. عدم تفویض اختیار ۲. عدم استقلال
۳	پیچیدگی	۱. سلسله‌مراتب ۲. پیچیدگی افقی، عمودی و جغرافیایی

ابعاد ساختار سازمانی از نظر صاحب‌نظران (منبع: قریشی، ۱۳۹۵)

پرداخت شهریه در این دانشگاه‌ها پرداخته‌اند.

**بولان (۲۰۱۴)** در یک بررسی به مطالعه جوانب مثبت و منفی خصوصی‌سازی آموزش عالی در هند پرداخته است.

**اوکونولا و اولادیپو (۲۰۱۲)** در پژوهشی به بررسی میزان تأثیرگذاری سیاست خصوصی‌سازی در بهبود کیفیت و همچنین رفع مشکلات ساختاری، مقررات‌زدایی و چالش‌های موجود در این سیاست پرداخته است.

**قریشی و همکاران (۱۳۹۷)** در مقاله‌ای با عنوان آسیب‌شناسی ساختاری پردیس‌های خودگردان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران به آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان در سه بُعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی پرداخته‌اند و مقصود از رسمیت را درجه یا میزان استاندارد بودن کارها در سازمان می‌دانند. این نویسندگان تمرکز را مقداری می‌دانند که در یک تصمیم‌گیری (مالی، نیروی انسانی، برنامه و موارد استثنایی سازمان) در یک نقطه متمرکز شده است. همین‌طور پیچیدگی را به میزان عناوین شغلی، تعداد سلسله‌مراتب و سطوح مدیریتی، میزان پراکندگی تخصص‌ها و پراکندگی جغرافیایی واحدهای سازمان از یکدیگر می‌دانند.

**آقابابایی و رحیمی (۱۳۹۵)** تحقیقی با عنوان

**مظفر (۱۳۸۷)** نیز در تحقیقی پیرامون تناسب و سازگاری سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) با اهداف راهبردی در سازمان صداوسیما به تعاریفی از این سه عنصر پرداخته‌اند. **آقابابایی و رحیمی (۱۳۹۵)** نیز در تحقیقی با عنوان بررسی ساختاری سازمان‌های دانش‌محور، یکی از مشکلات اساسی بر سر راه کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و ازجمله مراکز آموزشی را مسائل ساختاری آن‌ها می‌دانند و معتقدند از میان ابعاد ساختاری بیشتر نظریه‌پردازان سازمانی روی سه بُعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند. **یاراحمدی (۱۳۹۴)** در سلسله مباحثی، ابعاد یا عناصر ساختار سازمانی را پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌داند و به تعاریفی از این سه عنصر پرداخته است. همه این صاحب‌نظران بر ابعاد سه‌گانه ساختار سازمانی به شرحی که زیر آمده است، اتفاق نظر دارند:

۱-۱. پیشینه پژوهش

در بررسی پیشینه تحقیقات انجام شده پیرامون آسیب‌های ساختاری در مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی، تعدادی از محققان به ابعاد آن در سازمان‌ها پرداخته‌اند.

**گونزالز و پدراجا (۲۰۱۵)** در تحقیقی پیرامون آموزش عالی خصوصی در شیلی به موضوع مشکلات

سازمانی، رسمیت را میزان استاندارد شدن مشاغل سازمانی می‌داند. او تمرکز را درجه انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌ها به صورت متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه سازمان تلقی کرده است. همچنین از پیچیدگی به عنوان درجه‌ای از تخصصی کردن افراد بر حسب تخصص شغلی در داخل سازمان یاد می‌کند.

### ۱-۲. اهداف پژوهش

۱. شناسایی آسیب‌های مربوط به رسمیت در مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران
۲. شناسایی آسیب‌های مربوط به تمرکز در مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران
۳. شناسایی آسیب‌های مربوط به پیچیدگی در مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران

### ۱-۳. سؤالات پژوهش

۱. آسیب‌های مربوط به رسمیت در مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران کدام‌اند؟
۲. آسیب‌های مربوط به تمرکز در مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران کدام‌اند؟
۳. آسیب‌های مربوط به پیچیدگی در مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران کدام‌اند؟

### ۲. روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق کیفی و از نوع کاربردی است. روش آن توصیفی است. به دلیل اینکه در پی آن هستیم که با گردآوری داده‌ها و اطلاعات درباره آسیب‌های ساختاری مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی به شناخت بهتر و کامل‌تر از وضع موجود

بررسی ساختار سازمان‌های دانش‌محور انجام داده‌اند. در این تحقیق رسمیت را میزان و حدی تعریف کرده‌اند که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند و روی سه بُعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند. آن‌ها تمرکز را به امر تصمیم‌گیری مرتبط می‌دانند و برای دانشگاه‌ها ساختار میانه (حالتی بینابین ساختار مکانیکی و ارگانیکی) را مناسب می‌دانند. درجه پیچیدگی ساختار سازمانی را نیز با معیارهایی مانند تفکیک افقی، تفکیک عمودی و پراکندگی جغرافیایی و محل قابل‌سنجش می‌سنجند.

**پاراحمدی (۱۳۹۴)** در سلسله مباحثی با عنوان مبانی ساختار سازمانی، ابعاد ساختار سازمانی را پیچیدگی، رسمیت و تمرکز دانسته و رسمیت را به حدی می‌داند که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می‌شود. او تمرکز را به نسبت مشاغلی که متصدیان آن در تصمیم‌گیری مشارکت کرده‌اند و تعداد حوزه‌هایی که اینها در آن مشارکت می‌کنند، تعریف می‌کند. همچنین پیچیدگی را به تعداد متخصصان و فعالیت‌های حرفه‌ای و همچنین طول دوره آموزش حرفه‌ای کارکنان مربوط می‌داند.

**رویایی و مظفر (۱۳۸۷)** در تحقیقی که پیرامون تناسب و سازگاری ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) با اهداف راهبردی در سازمان صداوسیما داشته‌اند، رسمیت را جزء دوم ساختار سازمانی دانسته و تمرکز را می‌دانند که در تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده است. آن‌ها در این بررسی پیچیدگی را به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد، مربوط می‌دانند.

**جمشیدی (۱۳۸۶)** در مقاله‌ای با عنوان بررسی رابطه ساختار یعنی تمرکز، رسمیت و پیچیدگی با تعهد سازمانی، ضمن ارائه تعریفی از ساختار

نشانگان استخراج شد. در این مرحله مشخص شد که مصاحبه‌شوندگان برای چه موضوعاتی اهمیت قائل هستند. در طول مصاحبه، به طور مرتب نتایج به‌دست‌آمده بررسی و بازبینی شد. موارد ناقص و ناپخته مجدداً از افراد جدید کشف می‌شد، طوری که پس از اتمام مصاحبه، همه مواردی که مربوط به «آسیب‌های ساختار» مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی - غیردولتی بود، از مصاحبه‌شوندگان دریافت شد. درحقیقت، اشباع اطلاعاتی صورت گرفت. در اینجا مصاحبه‌ها خاتمه یافت. با رعایت جنبه‌های اخلاقی و با کسب رضایت مصاحبه‌شونده و محرمانه تلقی کردن داده‌ها و اطلاعات و عدم افشای نام مصاحبه‌شوندگان، مطالب عنوان شده استخراج شد. نمونه‌ای از مضامین با کدهای مربوط در **جدول شماره ۲** ذکر شد.

**جدول شماره ۲** کدگذاری اولیه را نشان می‌دهد. در ستون اول، کد فرد مصاحبه‌شونده و در ستون دوم کد مطلب آورده شده است. ۱۲ نمونه از ۲۶۳ مضمون نیز آورده شده است.

در طول مصاحبه محقق سعی داشت با طرح سؤالات راهنما، جهت و سیر پاسخ مصاحبه‌شوندگان را در مسیر اصلی قرار دهد. درعین حال برداشت خود را از مفاهیم مطرح‌شده ز سوی آنان کنترل کند. در تمام مراحل سعی شد که تواضع و فروتنی در مقابل مصاحبه‌شوندگان نشان داده شود. جو آزاداندیشانه و فضای کاملاً آرام و دلنشین مخصوص مصاحبه فراهم آید تا مصاحبه‌شوندگان تحت فشار و استرس قرار نگیرند و بدون هرگونه اضطراب مطالب خود را بیان کنند.

همچنین بر اساس معیارهای ارائه‌شده از سوی **کرسول و میلر (۲۰۰۰)** برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، اقدامات زیر انجام شد:

برسیم، لذا از روش پیمایشی استفاده می‌کنیم. از آنجاکه با مراجعه حضوری و انجام مصاحبه، داده‌ها جمع‌آوری می‌شوند، از روش میدانی استفاده کردیم.

ابتدا جامعه آماری بر اساس نمونه‌گیری هدفمند، دردسترس و مبتنی بر معیار، از کسانی که حداقل سه شاخص از شاخص‌های ۱. عضویت در هیئت مؤسس ۲. عضویت در هیئت امنا ۳. رئیس ۴. معاون ۵. نماینده وزیر ۶. شاغل فعلی در مؤسسه ۷. حداقل مدرک فوق‌لیسانس (مربی) انتخاب و مصاحبه تا اشباع اطلاعاتی ادامه یافت. وقتی که تعداد مصاحبه‌شوندگان به ۹ نفر رسید، اشباع اطلاعاتی صورت گرفت و با مشورت استادراهنما مصاحبه خاتمه یافت. مصاحبه‌شوندگان پس از ارائه سوابق تجربی خود، نظرشان را در مورد آسیب‌های ساختاری مطرح کردند. مصاحبه‌شوندگان در مصاحبه اجازه داشتند هرچه که به نظرشان می‌رسد، آزادانه مطرح کنند. درحقیقت، نوعی مصاحبه عمیق و بازپاسخ و نیمه‌ساختارمند انجام شد. در این‌گونه مصاحبه‌ها، مصاحبه‌گر باید درباره تعدادی از موضوعات ازپیش‌تعیین‌شده، ذهن پاسخ‌دهنده را به طور عمیق کاوش کند (**کریمی و نصر، ۱۳۹۱**). تمام مصاحبه‌ها با اجازه مصاحبه‌شونده ضبط شد، ولی یکی از مصاحبه‌شوندگان اجازه ضبط نداد. پس از انجام مصاحبه همه مطالب چندین بار شنیده و نسبت به پیاده کردن مضمون‌ها اقدام شد و به رشته تحریر درآمد. درحقیقت، در این قسمت از روش تحلیل مضمون که یکی از پرکاربردترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی، به‌ویژه در تحلیل داده‌های متنی مصاحبه‌ای است، استفاده شد. در این پژوهش، هر سه گام تجزیه و توصیف، تشریح و تفسیر و در آخر ترکیب و یکپارچه‌سازی داده‌ها انجام شد.

در مرحله بازخوانی، ۲۶۳ مضمون به عنوان



جدول ۲. نمونه‌ای از ۲۶۳ تم مهم استخراج شده و کدگذاری اولیه و شکل گیری تم‌های اولیه

تم‌های اولیه	کد فرد	کد مطلب
وجود قوانین و مقررات در زمینه‌های آموزشی	۱	۱
وجود قوانین و مقررات در زمینه‌های اداری	۳	۱
وزارتخانه در رابطه با قوانین و مقررات دچار سردرگمی است.	۶	۲
نگاه دولتی نسبت به غیرانتفاعی منفی است.	۹	۳
مفاد اساسنامه حکایت از بلبیبی دولت نسبت به بخش خصوصی دارد.	۱۰	۳
شناخت ارزش‌های آموزشی و تدبیر آن در رشد و تعالی جامعه انسانی	۱۱	۴
کمک به دولت برای پاسخ به نیازهای اجتماعی	۱۶	۵
قبل از همه چیز اهداف باید تعیین شوند.	۱۹	۶
عدم عدالت در واگذاری دوره‌ها و رشته‌ها	۲۳	۷
وجود رابطه به جای ضابطه در بعضی مؤسسات غیرانتفاعی با وزارت علوم	۲۵	۷
برای توسعه غیرانتفاعی آمایش صورت نگرفت؛ در دادن دوره و رشته هم آمایش صورت نگرفت.	۲۷	۸
در یک شهرستان که ۲۰۰۰۰۰ جمعیت دارد، ۶ تا ۷ مجوز دانشگاهی داده شد.	۲۹	۹

## ۱-۲. روایی پژوهش

(بوون و بوون، ۲۰۰۸، به نقل از خواستار، ۱۳۸۸).  
 براین اساس از بین کل مصاحبه‌ها، سه مصاحبه به صورت تصادفی ساده انتخاب و مجدداً با فاصله زمانی مناسب، کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی مذکور با یکدیگر مقایسه شدند که با توجه به تعداد توافقات و عدم توافقات در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثابت با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$۱۰۰ \times (\text{تعداد کل کدها} / \text{تعداد توافقات} \times ۲) = \text{درصد}$$

پایایی

جدول شماره ۳ نحوه محاسبه ضریب پایایی را به روش شاخص ثابت نشان می‌دهد که در اینجا پایایی محاسبه شده ۸۹ است که قابل قبول است.

۱. تطبیق توسط مصاحبه‌شوندگان: تعداد سه نفر از مصاحبه‌شوندگان به طور مرتب یا متناوب نتایج اولیه را مطالعه و بررسی کردند و تذکرات لازم را ارائه دادند.

۲. بررسی همکار: سه نفر از اعضای هیئت مؤسس و دو نفر از اعضای هیئت امنای غیرانتفاعی نتایج حاصل از مصاحبه و شیوه کدگذاری را بررسی و ارزیابی کردند.

## ۲-۲. پایایی پژوهش

برای محاسبه پایایی آزمون با توجه به روش‌های مختلفی که در تحقیقات کیفی وجود دارد، از روش پایایی بازآزمون (شاخص ثابت) استفاده شده است

جدول ۳. محاسبه ضریب پایایی (شاخص ثابت)

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	تعداد کل کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۳	۳۰+۴۰=۷۰	۳۴	۶	۹۶
۲	۴	۱۹+۲۱=۴۰	۱۹	۲	۹۵
۳	۹	۲۸+۲۳=۵۱	۲۰	۳	۷۸
		۱۶۱	۷۳	۱۱	۸۹

### ۳. یافته‌های پژوهش

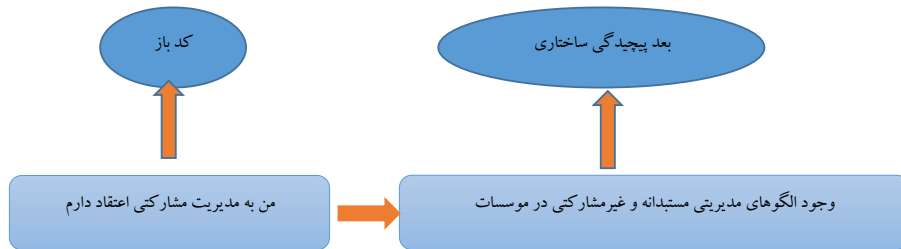
نزدیک به هم که می‌توانستند در یک طبقه اصلی جانمایی شوند، آورده شدند. برای مثال، «وجود قوانین و مقررات در زمینه‌های مختلف، ضعف و قوت‌های اجرایی کردن قوانین و مقررات، خلاقیت، نوآوری و نسل جدید دانشگاه‌ها، وجود یا عدم چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی در غیرانتفاعی، نداشتن زیرساخت‌های مناسب برای توسعه (فضا، تجهیزات و منابع انسانی) و وجود روابط به جای ضوابط در توسعه رشته‌ها» مجموعاً با ۵۵ بار تکرار در طبقه اصلی «رسمیت» گنجانده شدند. به همین ترتیب مضامین نزدیک و مرتبط با مفهوم تمرکز با ۱۰۷ بار تکرار در طبقه تمرکز گنجانده شدند. مضامین مرتبط با مفهوم پیچیدگی نیز با ۱۰۱ بار تکرار در طبقه‌ای به همین نام جای گرفتند. به این ترتیب سه طبقه اصلی شکل گرفت.

جدول شماره ۴ توزیع فراوانی نظرات مصاحبه‌شوندگان را در سه بُعد رسمیت، تمرکز و

پس از تنظیم و سازماندهی داده‌ها، فرایند پیچیده استخراج مفهوم‌های مربوط از داده‌ها آغاز شد. از طریق کدگذاری، ابتدا به روش تحلیل تفسیری سعی شد تمام مطالب بیان‌شده از سوی مصاحبه‌شوندگان به رشته تحریر درآید. آن‌گاه از طریق کدگذاری عبارات اصلی مطرح‌شده از سوی مصاحبه‌شوندگان کدگذاری شد. برای مثال، اولین عبارت مشارکت‌کننده اول با عنوان «وجود قوانین و مقررات آموزشی» با کد ۱/۱ و عبارت صدم با عنوان «هیئت مؤسس، هیئت امن و اتحادیه باید تقویت شوند و توسعه یابند» با کد ۱۰۰/۳ کدگذاری شد. به همین ترتیب در مجموع، ۲۶۳ گویه با عنوان فرعی از متن صحبت‌های مشارکت‌کنندگان استخراج و کدگذاری شد. این گویه‌ها ابتدا در جدول شماره ۲ با کدهای مربوط آورده شد. تعداد ۱۲ مضمون به عنوان نمونه ذکر شد. پس از آن، بیانات مشابه و

جدول ۴. یافته‌های مصاحبه

طبقه اصلی	زیرطبقه	تعداد گویه‌ها
	رسمیت	۵۵
آسیب‌های ساختار	تمرکز	۱۰۷
	پیچیدگی	۱۰۱



تصویر ۱. نمونه‌ای از کدگذاری بر اساس بخشی از مصاحبه شماره ۳

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

پیچیدگی نشان می‌دهد.

**تصویر شماره ۱** نشان‌دهنده نحوه کدگذاری اولیه و تشکیل طبقات اصلی و فرعی است.

**تصویر شماره ۲** نشان‌دهنده آسیب‌های ساختاری است که از سوی خبرگان و دست‌اندرکاران مستقیم آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران بیان شده‌اند. مضمون‌های مربوط به رسمیت، تمرکز و پیچیدگی به ترتیب در ۶، ۱۰ و ۱۷ آسیب در نمودار فوق ترسیم شده است و بیانگر عمق مشکلات و مسائل ساختار این مؤسسات است. به کار بردن تعبیر چرخ آسیب‌ها برای ارائه تصویری قابل فهم‌تر از میزان و حجم آسیب‌ها و نحوه کارکرد آن‌هاست؛ مثلاً با وجود اینکه آسیب‌های مربوط به تمرکز از جهت کمیت بیشتر است، اما نمی‌توان گفت اصلی‌تر است و درحقیقت، تنیدگی آشکاری بین این سه بُعد وجود دارد که آن‌ها را به طور یکپارچه و منسجم درآورده است. برداشت محقق آن است که اگر آسیب‌های مذکور به موقع مرتفع یا تعدیل شود، مؤسسه را به سوی تعالی و کمال سازمانی سوق می‌دهد و در غیر این صورت از حرکت باز می‌دارد.

مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی در بخش خصوصی، بازوی کارآمد نظام آموزش عالی کشور هستند. این مؤسسات با وجود نوپا بودن، تعداد زیادی از جمعیت دانشجویی کشور را تحت تعلیم و تربیت خود قرار داده‌اند. با توجه به اثرات متعدد وجود این مؤسسات، شناسایی آسیب‌هایی که این مؤسسات را تهدید می‌کنند، بسیار ضروری است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده بیشترین توجه خبرگان به آسیب‌ها در بُعد تمرکز و بُعد پیچیدگی و در آخر رسمیت بوده است. این نتایج با نتایج تحقیق **جمشیدی (۱۳۸۶)**، **رؤیایی و مظفر (۱۳۸۷)** و **قریشی (۱۳۹۵)** هم‌خوانی دارد.

۱. در بُعد رسمیت: مهم‌ترین موضوعی که در این بُعد طرح شد، وجود قوانین و مقررات در زمینه‌های مختلف اعم از آموزشی، پژوهشی، اداری، مالی، دانشجویی و فرهنگی بوده است. قریب به اتفاق صاحب‌نظران، وجود آییننامه‌های کلی آموزشی را لازم می‌دانستند؛ اما آیا در همه جزئیات و خصوصاً ضوابط و مقررات پژوهشی، اداری و مالی وجود قوانین و مقررات خشک و دست‌وپاگیر لازم است؟ مؤسسات



**تصویر ۲. چرخ آسیب‌ها**

دانشگاه منتخب مازندران (در سایر نقاط کشور در دانشگاه مرکز استان) تشکیل شود؛ آن هم با یک فرایند طولانی و غیرمنطقی. وجود این قوانین مانع چابکی سازمانی و تحرک مؤسسات می‌شود. این نتایج با نتایج تحقیقات ربیعی، نظریان (۱۳۹۰) که

آموزش عالی غیرانتفاعی در اغلب مسائل فرهنگی و دانشجویی باید تابع سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و ضوابط وزارتی باشند؛ حتی در مورد اینکه با یک دانشجوی مشروط چگونه باید برخورد شود یا در مسائل بسیار اولیه دانشجویان، کمیسیون موارد خاص باید در

تحقیق بیانگر آن است که وضعیت و شیوه اداره این مؤسسات فعلاً مثل مؤسسات دولتی است و فقط از جهت مالی خودگردان هستند؛ یعنی چیزی شبیه پردیس‌های خودگردان در دانشگاه‌های دولتی؛ حال آنکه مؤسسات غیرانتفاعی دارای اساسنامه مستقلی هستند که برای خصوصی‌سازی آموزش عالی طراحی شده و در شورای عالی انقلاب فرهنگی به تصویب رسیده است.

این مؤسسات باید دارای اختیارات مبسوطی برای رسیدن به اهداف و منویات علمی و پژوهشی کشور باشند، نه اینکه در هر موردی از وزارت متبوع اجازه دریافت کنند. بر همین اساس اکثر قریب‌به‌اتفاق صاحب‌نظران غیرانتفاعی بر موضوع ضعف جایگاه خصوصی‌سازی آموزش عالی در وزارت علوم و دولت با بیان ۴۸ مضمون در این خصوص تأکید داشتند. سرمایه‌گذاران در هر بخش احتیاج به اختیار کافی و لازم دارند. هر چند معتقد بودند در مواردی مثل تدوین برنامه درسی، وجود هماهنگی و نظارت مرکزی لازم است، اما باید در زمینه توسعه فضا و احداث ساختمان و جذب دانشجو و شهریه، اختیار کافی وجود داشته باشد. برخوردهای توأم با تحکم قیم‌مآبانه باعث بروز مشکلات فراوان می‌شود. این نتایج با نتایج تحقیقات **ربیعی، نظریان (۱۳۹۰)** و **رضاییان و همکاران (۱۳۹۶)** هم‌خوانی دارد.

از دیگر مسائل ساختاری در حوزه تمرکز که مؤسسات با آن روبه‌رو هستند، اختیار لازم برای جذب هیئت‌علمی و برقراری حقوق و مزایای آن‌هاست که در ارتباط مستقیم با موضوع توسعه رشته‌هاست. برابر ضوابط وزارتی، برای دایر کردن هر رشته کارشناسی، در اختیار داشتن ۲ استادیار و یک مربی تمام‌وقت لازم است، اما هزینه حقوق ماهیانه که باید در ۸۰ درصد موارد، مطابق جدول حقوق

پیرامون موانع خصوصی‌سازی آموزش عالی در ایران بوده است و **قریشی (۱۳۹۵)** که پیرامون آسیب‌های ساختاری پردیس‌های خودگردان دانشگاه‌های دولتی ایران صورت گرفته، هم‌خوانی دارد. علاوه بر آن باید ضمانت‌های لازم برای اجرای قوانین و مقررات هم فراهم شود و با توجه به ضعف‌های نظارتی که وجود دارد، مطمئناً هماهنگ نبودن مؤسسات در اجرای یکنواخت قوانین و مقررات، آفات فراوانی به همراه خواهد داشت. از دیگر مسائلی که مؤسسات غیرانتفاعی با آن روبه‌رو هستند و در این تحقیق بدان پرداخته شد، حضور دانشجویان با کیفیت علمی پایین‌تر است. در چنین شرایطی نمی‌توان توقع داشت که در حوزه خلاقیت و نوآوری اتفاق خاصی رخ دهد. این نتایج نیز با تحقیقات **ربیعی، نظریان (۱۳۹۰)** هم‌خوانی دارد.

موضوع دیگری که از آسیب‌های این مؤسسات محسوب می‌شود، فقدان برنامه‌های بلندمدت است که به نظر می‌رسد دلایل اصلی آن نگرانی‌هایی است که سرمایه‌گذاران و اعضای هیئت مؤسس از آینده این مؤسسات دارند و باعث می‌شود آنان نتوانند برنامه‌های ده‌ساله و بیشتر تنظیم کنند و با آسودگی خیال به تهیه زمین و امکانات و ساخت فضاهای آموزشی مناسب و زیرساخت‌ها اقدام نمایند. برای مثال، وقتی که بر وضعیت تخصیص رشته‌ها بی‌نظمی و روابط حاکم است، هرگونه تفکر برای آینده دچار اختلال می‌شود. این نتایج با یافته‌های **رضاییان و همکاران (۱۳۹۶)** هم‌خوانی دارد.

۲- در بُعد تمرکز: با توجه به تعریفی که از تمرکز آورده شده است، مهم‌ترین موضوعی که در خصوصی تلقی شدن هر مؤسسه‌ای از جمله غیرانتفاعی‌ها موضوعیت دارد، مسئله میزان تمرکز و عدم تمرکز اداری یا ساختاری است. یافته‌های

این زمینه تفویض شود. این یافته در تحقیقات مشابه ملاحظه نشده است.

مؤسسات غیرانتفاعی، پشتیبان قوی مرکزی ندارند، بنابراین مثل همه شرکت‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی و طبق قوانین مربوط، اتحادیه‌های با عنوان اتحادیه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی تشکیل داده‌اند که دارای مجمع عمومی، شورای مرکزی و مدیرعامل است. این اتحادیه نقش حمایتی مؤسسات را بر عهده دارد، ولی به طور کامل از سوی وزارت علوم پذیرفته نشده است و همانند سایر اتحادیه‌ها یا نظام پزشکی و نظام مهندسی دارای جایگاه قانونی پذیرفته شده نیستند؛ لذا برای حفظ و تحکیم موقعیت غیرانتفاعی‌ها باید این اتحادیه تقویت شود. **رضایان و همکاران (۱۳۹۶)** نیز استفاده نکردن از این مؤسسات را در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تدوین مقررات به عنوان یک چالش مطرح کرده‌اند.

۳. در بُعد پیچیدگی: نخبگان غیرانتفاعی با طرح ۱۰۱ مضمون پیرامون پیچیدگی ساختار مؤسسات غیرانتفاعی بحث کرده‌اند. مهم‌ترین آسیب‌های ساختار مربوط به پیچیدگی که در این بررسی شناسایی شده است، عبارت‌اند از: عدم مدیریت کارآمد و الگوهای مدیریتی، سلسله‌مراتب و بوروکراسی، تعامل دانشگاه منتخب و غیرانتفاعی‌ها و نقش هیئت مؤسس و هیئت امنا در ساختار، توسعه بی‌رویه مؤسسات و درنهایت، اساسنامه مؤسسات و تأثیر آن بر ساختار و غیره.

با توجه به اساسنامه غیرانتفاعی‌ها که به صورت یکسان در همه مؤسسات وجود دارد و به تصویب هیئت مؤسس رسیده است، جدای از پاره‌های اشکالات که از سوی خبرگان بیان شده است، یکی

وزارتی باشد، آن قدر زیاد است که با توجه به ورودی دانشجو در رشته‌های کارشناسی، اصلاً تناسب ندارد. آنچه مسلم است وزارت علوم باید بر کیفیت آموزشی نظارت کند، ولی نباید در مورد شیوه انتخاب اعضای هیئت علمی دخالت کند. صاحب‌نظران غیرانتفاعی معقدند که وزارت علوم باید اختیارات بیشتری به مؤسسات واگذار کند. این موضوع با یافته‌های تحقیق **رضایان و همکاران (۱۳۹۶)** هم‌خوانی دارد.

مؤسسات غیرانتفاعی بر خلاف دانشگاه‌های دولتی با دو موضوع جدی در مورد دانشجویان روبه‌رو هستند: یکی پایین بودن سطح علمی و دیگری ضعف مالی دانشجویان ورودی است. در چنین شرایطی اداره کردن مؤسسات نیاز به یک سازوکار خلاقانه مدیریتی ویژه آموزش عالی خصوصی دارد، نه سختگیری‌های غیرمنطقی و عدم واگذاری اختیار به آنان. این نتایج نشانگر آن است که اداره مؤسسات غیرانتفاعی (بخش خصوصی) به مراتب دشوارتر از دانشگاه‌های دولتی است. ناتوانی در پرداخت شهریه از نتایج تحقیق **رضایان و همکاران (۱۳۹۶)** نیز بوده است.

یکی از آسیب‌های مهمی که در این تحقیق شناسایی شد و استقلال غیرانتفاعی‌ها را به عنوان یک بخش خصوصی دچار آسیب می‌کند، موضوع انتخاب و انتصاب رئیس مؤسسه است. این کار باید دقیقاً منطبق بر ضوابط مندرج در شیوه‌نامه مدیریت وزارت علوم همانند دانشگاه‌های دولتی باشد. یک استادیار تمام‌وقت با ۵ سال سابقه آموزشی باید طی فرایندی طولانی به وزارت علوم معرفی و پس از اعلام موافقت وزارتخانه، ز طرف رئیس هیئت امنا منصوب شود. این شرایط سخت باعث شد تا خیلی از مؤسسات، رئیس قانونی نداشته باشند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که باید اختیار بیشتری در

آموزشی کاسته می‌شود یا منجر به ورشکستگی می‌گردد. این نتایج با یافته‌های رضاییان و همکاران (۱۳۹۶) هم‌خوانی دارد. وزارت علوم در راستای نقش نظارتی خود به دنبال سازوکارهایی مثل ادغام یا تجمیع دوره‌ها و رشته‌هاست تا مانع از فروپاشی این مؤسسات شود.

مؤسسات غیرانتفاعی با وجود هیئت مؤسس و هیئت امنا و رئیس و شورای مؤسسه، گاهی با فرایند پیچیده سلسله‌مراتب اداری روبه‌رو بوده و مجبورند برای حل مشکلات خود با مراکز متعددی هماهنگی و مکاتبه کنند. این موضوع باعث طولانی شدن فرایند اداری می‌شود. تعامل و پیوند سخت مؤسسات با دانشگاه‌های منتخب که از سوی وزارت علوم انتخاب شده‌اند و بخشی از امور حوزه نظارتی به آنان واگذار شده است و ارتباط با دفتر غیرانتفاعی‌های وزارت علوم و ادارات کل دیگر وزارتی، سلسله‌مراتب اداری را طولانی و اقدامات اداری و آموزشی را زمان‌بر می‌کند و این موضوع از سوی خبرگان آموزش عالی مازندران نقد شده است. این نتایج با یافته‌های قریشی (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد. درنهایت، موضوعی که حیات مؤسسات بدان وابسته است، مسئله هزینه-فایده در این مؤسسات است که از سوی صاحب‌نظران بیان شده است. شهریه تنها منبع درآمدی این مؤسسات است و هر چند این بخش از درآمد از مالیات معاف است، اما با توجه به هزینه‌های ثابت و متغیر این مؤسسات، کفاف همه هزینه‌ها را نمی‌کند و مؤسساتی که دارای دانشجوی کم هستند، با دشواری هزینه‌ها را جبران می‌کنند. برای حل این مشکل راهکارهایی از جمله تسهیلات کم‌بهره و یارانه آموزشی از سوی صاحب‌نظران مطرح شده است. این نتایج با یافته‌های قریشی (۱۳۹۵) و ربیعی، نظریان (۱۳۹۰) و رضاییان و همکاران

از معتبرترین اسناد این مؤسسات است که در ۳۳ ماده و ۲۱ تبصره به موارد مختلفی اعم از اهداف، ارکان، وظایف و غیره پرداخته است. ارکان مؤسسات شامل هیئت مؤسس، هیئت امنا، رئیس مؤسسه و شورای مؤسسه است؛ لذا اساسنامه مؤسسات تأثیر زیادی بر ساختار دارد. هیئت مؤسس هر دو ماه یک بار و هیئت امنا فصلی یک بار باید تشکیل جلسه دهد. این دو هیئت درحقیقت نقش استراتژیست و قانون‌گذار را برای مؤسسه ایفا می‌کنند، اما به دلیل ضعف در واگذاری اختیارات، اغلب تصمیمات در مورد مسائل روزمره است؛ این در حالی است که اگر تقویت شوند و بدان‌ها بها داده شود، می‌توانند کمک شایانی به خصوصی‌سازی آموزش عالی و سرمایه‌گذاری کنند. این نتیجه با یافته‌های تحقیقات جمشیدی و همکاران (۱۳۹۲) هم‌خوانی دارد.

از آسیب‌های مهم دیگری که در این تحقیق بدان پی برده شد، گسترش بی‌رویه مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی در کشور و خصوصاً مازندران است که به دلایل مختلف، تعدادش از همه استان‌ها بیشتر است و این امر بر پیچیدگی مدیریتی این مؤسسات افزوده است؛ چراکه افزایش بی‌رویه این مؤسسات از یک‌سو و کاهش جمعیت دانشجویان استان و بومی‌پذیری دانشجو در سال‌های اخیر از سوی دیگر سبب شده است که مؤسسات با کاهش دانشجو روبرو شوند و به رقابت شدید غیراصولی در جذب دانشجو تن دهند تا جایی که هزینه‌های تبلیغات برای جذب دانشجو بسیار افزایش یافته است. هم‌اکنون در هر شهرستان استان مازندران، به طور متوسط ۳ مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی وجود دارد که باید برای آن فکر اساسی بشود، چراکه این موضوع مستقیماً باعث کاهش دانشجو و حدنصاب دانشجو و به تبع آن کاهش درآمد می‌شود و خودبه‌خود یا از کیفیت



### پیشنهادات کاربردی

(۱۳۹۶) هم‌خوانی دارد.

الف) بُعد رسمیت: ۱. مؤسسات غیرانتفاعی (بخش خصوصی) ماهیت متفاوتی با دانشگاه‌های دولتی دارند، لذا باید برای آنان آیین‌نامه‌های آموزشی مخصوص تدوین شود و در حوزه اداری-مالی، پژوهشی، دانشجویی و فرهنگی هم از آیین‌نامه‌های داخلی خود تبعیت کنند. ۲. با توجه به اهمیت چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های آموزشی، این مؤسسات باید دارای چشم‌انداز و برنامه‌های بلندمدت باشند. ۳. توسعه دوره‌ها و رشته‌ها با توجه به زیرساخت‌ها و تجهیزات هر مؤسسه صورت گیرد، نه روابط و نگاه سیاسی.

ب) بُعد تمرکز: ۱. وجود اختیار و استقلال در زمینه‌های مختلف باعث شکوفایی و رشد مؤسسات می‌شود، بنابراین استقلال لازم در زمینه‌های انتصاب رؤیسان، توسعه فضا، جذب دانشجو، شیوه جذب هیئت‌علمی و دریافت شهریه داده شود. ۲. از جایگاه آموزش عالی خصوصی و وجود غیرانتفاعی‌ها حمایت کافی صورت گیرد و مثلاً با تخصیص یارانه آموزشی و تسهیلات مالی کم‌بهره، حمایت عملی صورت گیرد، نه آنکه با نگاه رقابتی با آنان برخورد شود. ۳. اتحادیه غیرانتفاعی‌های کشور در همه تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آموزش عالی خصوصی دخالت داده شود.

ج) در بُعد پیچیدگی: ۱. مدیریت کارآمد و اثربخش و مبتنی بر بازاریابی و کسب و کار و منبعث از هیئت مؤسس و هیئت‌امنا بر این مؤسسات حاکم شود، نه یک مدیریت سنتی و ماشینی؛ ۲. توسعه مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی طبق آمایش آموزش عالی و تقاضای اجتماعی باشد، نه چانه‌زنی‌های سیاسی و روابط غیرعلمی.

از آسیب‌های دیگری که خبرگان در بُعد پیچیدگی مطرح کردند، رابطه دانشگاه و جامعه است که در غیرانتفاعی‌ها این ارتباط ضعیف مشاهده شده است. نظر به اینکه ارتباط دانشگاه و صنعت و جامعه و توجه به نیازهای آنان برای دانشگاه امری حیاتی است، لذا این ضعف باعث دوری جامعه از دانشگاه می‌شود. این نتیجه به نوعی با نتایج تحقیقات رضاییان و همکاران (۱۳۹۶) هم‌خوانی دارد.

نخبگان آموزش عالی غیرانتفاعی مازندران، آسیب‌های ساختاری گسترده‌ای را در ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی در قالب ۲۶۳ مضمون مطرح کردند که عمده‌ترین آن‌ها با ۴۸ مضمون به ضعف توجه به آموزش عالی خصوصی مربوط می‌شود. به نظر می‌رسد که دولت و وزارت علوم آن‌طور که در قانون اساسی آمده است و با وجود تقاضای اجتماعی مردم برای تحصیلات عالی، توجه کافی به این فرصت بی‌نظیر برای توسعه آموزش عالی خصوصی مبذول نکرده‌اند.

در جمع‌بندی این بحث، سه نکته حائز اهمیت را می‌توان بیان کرد: ۱. آسیب‌های مطرح‌شده در سه بُعد ساختاری رسمیت، تمرکز و پیچیدگی با یکدیگر مرتبط هستند و بر هم اثر دارند؛ ۲. هر یک از آسیب‌های ذکر شده، پیامدهای قابل توجهی برای مؤسسات دارند؛ ۳. آسیب‌های بیان‌شده از سوی خبرگان غیرانتفاعی مازندران، بر اساس اشراف مستقیم و آگاهی کامل آنان از وضعیت مؤسسات بوده است. آنان سعی داشتند در مواردی که مستقیماً مشاهده نکردند و تسلط نداشتند، اظهار نظر غیرمنصفانه‌ای نکنند.



## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاق پژوهشی در مقاله رعایت شده است.

### حامی مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه دکتری دانشجو محسن مرزه حاجی آقایی در گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی است.

### مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان به یک اندازه در نگارش اثر مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

## منابع فارسی

- آقابابایی، ر.، و رحیمی، ح. (۱۳۹۵). بررسی ساختاری سازمان های دانش محور. *پژوهش در آموزش علوم پزشکی*، ۲۸(۲)، ۸-۱.
- آل آقا، ف.، کشاورز، م.، و رحیمی، م. (۱۳۸۷). بررسی روند رشد کمی آموزش عالی خصوصی و دولتی در کشور جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش در برنامه ریزی درسی*، ۲۰(۱)، ۱۱۰-۷۳.
- اسدی، ف. (۱۳۹۲). *شناسایی عوامل اثرگذار بر راهبردهای مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی در ایران*. مقاله ارائه شده در کنفرانس بین المللی مدیریت، چالش ها و راهکارها، شیراز، ایران، ۵ دی ۱۳۹۲.
- تسنیمی، ع.، و سجادی، س. م. (۱۳۸۰). نقدی بر مبانی نظری خصوصی سازی مراکز آموزش عالی. *پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۲۷(۲)، ۴۱-۱۵.
- جمشیدی، ل.، آراسته، ح. ر.، و نوه ابراهیم، ع. ر. و زین آبادی، ح. ر. (۱۳۹۲). توسعه کیفی خصوصی سازی آموزش عالی در ایران: الزامات و پیش بایست های خرد، *نواآوری و ارزش آفرینی*، ۳(۳)، ۸۸-۶۵.
- جمشیدی، ع. (۱۳۸۶). بررسی رابطه ابعاد ساختاری (تمرکز، رسمیت، پیچیدگی) با تعهد سازمانی (در سطح مدارس شهرستان کوهدشت لرستان). *برنامه ریزی و بودجه*، ۱۲(۴)، ۲۰۷-۱۸۷.
- خواستار، ح. (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه های پژوهشی. *روش شناسی علوم انسانی*، ۱۵(۵۸)، ۱۷۴-۱۶۱.
- رایبیز، ا. پ. (۱۳۸۷). *مبانی رفتار سازمانی* [ع. پارسایان، و س. م. اعرابی، ترجمه فارسی]. چاپ ۲۱. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رضائیان، م.، توکل کوثری، م. ع. و نوه ابراهیم، ع. (۱۳۹۶). تحلیل چالش های فراروی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی-غیرانتفاعی ایران. *انجمن آموزش عالی ایران*، ۱۸(۱)، ۹۱-۷۲.
- رویایی، ر. ع. و مظفر، ح. (۱۳۸۷). بررسی تناسب و سازگاری ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) با اهداف راهبردی در سازمان صدا و سیما و ارائه الگوی مناسب. *آینده پژوهی مدیریت*، ۱۹(۲)، ۳۱-۴۰.
- صالحی عمران، ا.، ابراهیمی، ق. ع. و حسین زاده، م. (۱۳۹۰). بررسی عوامل و انگیزه های پیدایش و گسترش دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی-غیرانتفاعی ایران؛ مطالعه موردی: مازندران. *مطالعات اجتماعی ایران*، ۳(۳)، ۵۴-۷۰.
- علاقه بنده، ع. (۱۳۹۱). *اصول مبانی مدیریت آموزشی*. تهران: روان.
- عمادزاده، م. (۱۳۹۱). اقتصاد آموزش و پرورش. چاپ ۳۰. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.
- قریشی خوراسگانی، م. م. س. (۱۳۹۵). آسیب شناسی پردیس های خودگردان دانشگاه های دولتی شهر تهران (تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) ارساله دکتری. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- قریشی خوراسگانی، م. م. س.، یمنی دوزی سرخابی، م.، ذاکر صالحی، غ. ر. و مهران، گ. (۱۳۹۷). آسیب شناسی ساختاری پردیس های خودگردان دانشگاه های دولتی شهر تهران. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۱۱(۱)، ۳۱-۵۸.
- کریمی، ص. و نصر، ا. ر. (۱۳۹۲). روش های تجزیه و تحلیل داده های مصاحبه. *عیار پژوهش در علوم انسانی*، ۴(۱)، ۷۱-۹۴.
- قورچیان، ن. ق.، آراسته، ح. ر. و جعفری، پ. (۱۳۸۳). *دایره المعارف آموزش عالی*. تهران: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- مهرعلی زاده، ی. مهنی، ا. و الهام پور، ح. (۱۳۹۳). بررسی عملکرد مدارس هیأت امنایی با استفاده از نظریه داده بنیاد. *علوم تربیتی*، ۲۱(۱)، ۵-۲۰.
- نادری، ا. (۱۳۸۸). *مالیه آموزش*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- نفیسی، ع. ح. (۱۳۸۰). تحلیل نظام آموزش عالی. قابل دسترس در [https://irphe.ac.ir/files/site1/pages/Tarhhayeh\\_Jameh/Tarh\\_Report/47-nafsi.pdf](https://irphe.ac.ir/files/site1/pages/Tarhhayeh_Jameh/Tarh_Report/47-nafsi.pdf)
- هچ، م. ج. (۱۳۹۴). *نظریه سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پستمدرن*. چاپ ۸ [ح. دانایی فرد، ترجمه فارسی]. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- یاراحمدی، م. (۱۳۹۴). مبانی ساختار سازمانی. قابل دسترس در <http://modiryar.com/index-management/general/structure/4591>

## References

- Aghababaei, R., & Rahimi, H. (2016). [The study of structural aspects of knowledge-based organizations In Kashan University of Medical Sciences (Persian)]. *Research in Medical Education*, 8(2), 1-8. [DOI:10.18869/acadpub.rme.8.2.1]
- Alagheband, A. (2012). [Principles of educational management (Persian)]. Tehran: Ravan. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/2442047>
- Amaral, A., & Magalhaes, A. (2002). The emergent role of external stakeholders in European higher education governance. In A. Amaral, J. A. Jones, & B. Karseth (Eds.), *Governing higher education: National perspectives on institutional governance* (pp. 1-21). Springer: Dordrecht. [DOI:10.1007/978-94-015-9946-7\_1]
- Alegha, F., Keshavarz, M., & Rahimi, M. (2009). [A comparative survey of quantitative development trend in private and governmental higher education in the Islamic Republic of Iran (Persian)]. *Research in Curriculum Planning*, 1(20), 73-110. [http://jsr.e.khuisf.ac.ir/article\\_534118.html](http://jsr.e.khuisf.ac.ir/article_534118.html)
- Arokiasamy, L., Ismail, M., Ahmad, A., & Othman, J. (2009). Background of Malaysian private institutions of higher learning and challenges faced by academics. *The Journal of International Social Research*, 2(8), 60-67. [http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/7435/1/arokiasamy\\_ismail\\_ahmad\\_othman.pdf](http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/7435/1/arokiasamy_ismail_ahmad_othman.pdf)
- Asadi, F. (2013). [Identifying the factors affecting the strategies of non-profit higher education institutions in Iran (Persian)]. Paper presented at The 1st International Conference on Managing Challenges and Solutions, Shiraz, Iran, 26 December 2013. [https://www.civilica.com/Paper-ICMM01-ICMM01\\_0931.html](https://www.civilica.com/Paper-ICMM01-ICMM01_0931.html)
- Bholane, K. P. (2014). Privatizing higher education: Pros and cons. *International Research Journal of Commerce, Business and Social Science*, 3(8), 9-10. [https://www.researchgate.net/publication/324128562\\_Privatizing\\_Higher\\_Education\\_Pro Pros\\_and\\_Cons](https://www.researchgate.net/publication/324128562_Privatizing_Higher_Education_Pro Pros_and_Cons)
- Creswell, J. W., & Miller, D., L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130. [DOI:10.1207/s15430421tip3903\_2]
- Devi Ramachandran, S., Choy Chong, S., & Ismail, H. (2009). The practice of knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. *Vine*, 39(3), 203-222. [DOI:10.1108/03055720911003978]
- Emadzadeh, M. (2012). [Economics of Education (Persian)]. 30th ed. Isfahan: Isfahan Iranian Student Book Agency.
- Fitri Abu Hasan, H., Ilias, A., Abd Rahman, R., & Abd Razak, M. Z. (2008). Service quality and student satisfaction: A case study at private higher education institutions. *International Business Research*, 1(3), 163-175. [DOI:10.5539/ibr.v1n3p163]
- Ghorchian, N. Gh., Araštah, H. R., & Jafari, P. (2005). [Encyclopedia of higher education (Persian)]. Tehran: Great Persian Encyclopedia Foundation. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/727948>
- Ghoreishi, M. S. (2016). [Pathology of the self-governing campuses of Tehran state universities (affiliated to the Ministry of Science, Research and Technology) (Persian) [PhD dissertation]. Tehran: Shahid Beheshti University. <http://library.sbu.ac.ir/islandora/object/thesis%3A41564>
- Ghoreishi Khorasgani, M. S., Yamani Douzi Sorkhabi, M., Zaker Salehi, M., Mehran, G. (2018). [Structural pathology of autonomous campus of Tehran governmental universities (Persian)]. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 11(1), 31-58. <http://mpes.sbu.ac.ir/article/view/14646>
- Goedegebuure, L., Kaiser, F., Maassen, P. A. M., & de Weert, E. (1994). Higher education policy in international perspective: An overview. In L. Goedegebuure, F. Kaiser, P. A. M. Maassen, & E. de Weert (Eds.), *Higher education policy: An international comparative perspective* (pp. 1-12). [DOI:10.1016/B978-0-08-042393-7.50008-0]
- Gonzales, C., & Pedraja, L. (2015). Privatization and access: The Chilean higher education experiment and its discontents. Retrieved from <https://cshe.berkeley.edu/publications/privatization-and-access-chilean-higher-education-experiment-and-its-discontents>

- Hatch, M. J. (2015). *Organization theory : Modern, symbolic, and postmodern perspectives* [H. Danayifâr, Persian Trans]. Tehran: Katabe Nashre Mehraban. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/4109378>
- Holzacker, D. O., Chornoivan, O., Yazililas, D., & Dayan-Ochir, K. (2009). Privatization in Higher Education: Cross-Country Analysis of Trends, Policies, Problems and Solutions. *Institute for Higher Education Policy*. Retrieved from <http://hdl.voced.edu.au/10707/277592>
- Jamshidi, L., Araštah, H. R., Naveh Ebrahim, A. R., & Zeinabadi, H. R. (2014). [Qualitative development of higher education privatization in Iran: Micro requirements and prerequisites (Persian)]. *Quarterly Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(3), 65-88. <http://innovation.saminattech.ir/Article/13941030151349914>
- Jamshidi, A. (2007). [Relation between organizational commitment and structural dimensions (formality, complexity and centralization)]. *The Journal of Planning and Budgeting*, 12(4), 187-207. <http://jpbud.ir/article-1-35-fa.html>
- Karimi, S., & Nasr, A. R. (2013). [Methods of analyzing interview data (Persian)]. *The Quality of Research in the Humanities*, 4(1), 71-94. <http://pajohesh.nashriyat.ir/node/105>
- Khashtar, H. (2009). [A method for calculating coding reliability in qualitative research interviews (Persian)]. *Journal of Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174. [http://method.rihu.ac.ir/article\\_418.html](http://method.rihu.ac.ir/article_418.html)
- Levy, D. C. (2013). The decline of private higher education. *Higher Education Policy*, 26(1), 25-42. [DOI:10.1057/hep.2012.26]
- Mehralizadeh, Y., Mehni, O., & Elhampour, H. (2014). [The performance evaluation of board of trustees oriented schools (Heyat omana) (Persian)]. *Journal of Educational Science*, 21(1), 5-25. [http://education.scu.ac.ir/article\\_12150.html](http://education.scu.ac.ir/article_12150.html)
- Mintzberg, H. (1999). Managing quietly. *Leader to Leader*, 12, 24-30. [DOI:10.1002/ttl.40619991206]
- Naderi, A. (2009). [Education finance (Persian)]. Tehran: Tehran University Press. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/1929560>
- Nafaisi, A. H. (2001). [Analysis of the higher education system (Persian)]. Retrieved from: [https://irphe.ac.ir/files/site1/pages/Tarh\\_haye\\_Jameh/Tarh\\_Report/47-nafisi.pdf](https://irphe.ac.ir/files/site1/pages/Tarh_haye_Jameh/Tarh_Report/47-nafisi.pdf)
- Okunola, P. O., & Oladipo, S. A. (2012). Privatization of higher education in Nigeria: Critical issues. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED567106.pdf>
- Rabiee, A., & Nazarian, Z. (2012). [Obstacles to the privatization of higher education in Iran and providing solutions to address them (Persian)]. *Journal of Iranian Higher Education*, 4(2), 171-206. <http://ihej.ir/article-1-638-fa.html>
- Rezaeian, M., Tavakol Kowsari, M. A., Naveh Ebrahim, A. (2016). [Analysis of challenges facing Iranian non-governmental non-profit universities and higher education institutions (Persian)]. *Journal of Iranian Higher Education*, 8(1), 72-91. <http://ihej.ir/article-1-788-fa.html>
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall. <https://books.google.com/books?id=JP4bHAAACAAJ&dq>
- Robbins, S. P. (2009). [Essentials of organizational behavior (Persian)]. 21th ed. Tehran: Iran Cultural Studies. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/579281>
- Royae, R. A., & Mozafar, H. (2008). [The study of the correlation and consistency between the organization structure (formality, concentration and complexity) and the strategic goals in Radio and TV organization and presrntion of a suitable pattern (Persian)]. *Journal of Future Studies Management*, 19(2), 31-40. [http://jmfr.srbiau.ac.ir/article\\_5705.html](http://jmfr.srbiau.ac.ir/article_5705.html)
- Shah, M., Sid Nair, C., & Bennett, L. (2013). Factors influencing student choice to study at private higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 21(4), 402-416. [DOI:10.1108/QAE-04-2012-0019]
- Salehi Omran, E., Ebrahimi, G. A., & Hosseinzadeh, M. (2011). [Investigating the factors and motives for

the emergence and expansion of non-governmental and non-profit universities and higher education institutions in Iran Case Study: Mazandaran province (Persian)]. *Journal of Iranian Social Studies*, 4(3), 54-70. [http://www.jss-isa.ir/article\\_23418.html](http://www.jss-isa.ir/article_23418.html)

Tasnimi, A. A., & Sajadi S. M. (2001). [A critical review of theoretical basis of higher education privatization (Persian)]. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 7(2), 15-41. <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-588-fa.html>

Verma, C. (2017). Development Status of Higher Education in Northern India: A Review Study. *European Journal of STEM Education*, 2(1), 1-5. [DOI:10.20897/ejsteme/70008]

Wells, P. J., & Sadlak, J., & Vlăsceanu, L. (2007). The rising role and relevance of private higher education in Europe. Bucharest: UNESCO-CEPES. [https://books.google.com/books/about/The\\_Rising\\_Role\\_and\\_Relevance\\_of\\_Private.html?id=MDLpMAAA-CAAJ&source](https://books.google.com/books/about/The_Rising_Role_and_Relevance_of_Private.html?id=MDLpMAAA-CAAJ&source)

Yarahmadi, M. (2015). [Fundamentals of organizational structure (Persian)]. Retrieved from <http://modiryar.com/index-management/general/structure/4591>

Ziegele, F., & Stannek, A. (2007). Germany. In: Wells, P. J., & Sadlak, J., & Vlăsceanu, L (Eds.), *The rising Role and Relevance of Private Higher Education in Europe* (pp. 131-212). Bucharest: UNESCO-CEPE.