

## طراحی مدل تعالی نظام دانشگاهی با تاکید بر بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی جامع شهر تهران)

محبوبه جمشیدی کوهساری<sup>۱\*</sup>، محمد قهرمانی<sup>۲</sup>، غلامرضا شمس مورکانی<sup>۳</sup>، محمود

ابوالقاسمی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۲۴ صص ۱۶۷-۲۰۲ تاریخ پذیرش: ۹۸/۲/۲۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل تعالی نظام دانشگاهی دانشگاه‌های دولتی جامع شهر تهران با تاکید بر الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا می‌باشد. پژوهش از نظر هدف، بنیادی و از نظر شیوه جمع آوری داده‌ها در زمره تحقیقات آمیخته (کیفی- کمی) قرار دارد. در بخش کیفی پژوهش ضمن بررسی اسناد، از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی به مصاحبه با ۱۱ نفر از اساتید خبره دانشگاهی با استفاده از روش گراندد تئوری به بررسی مولفه‌های تعالی نظام دانشگاهی پرداخته شد. داده‌های حاصله با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل گردید و پنج تم اصلی (تولید دانش معنویت محور، تربیت نیروی انسانی مولد، کنش‌گری در جامعه جهانی، هویت دانشگاه، مختصات اجتماعی و فرهنگی دانشگاه) استخراج شد. در بخش کمی که مبتنی بر بخش کیفی می‌باشد، ۲۸۷ نفر از مدیران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران با استفاده از پرسشنامه به بررسی وضع موجود و آزمون الگوی طراحی شده پرداختند. مدل برآمده از پژوهش دارای ۵ مولفه اصلی و ۱۱ مولفه فرعی در قالب توانمندسازها، فرایندها و نتایج می‌باشد که با روش توصیفی-تحلیلی به ارزیابی اعتبار مدل پرداخته شده است. نتایج نشان دهنده آن است که توانمندسازهای مدل تدوین شده روی فرایندهای این جریان و فرایندهای طراحی شده روی نتایج احتمالی حاصل از اجرای این مدل و توانمندسازهای مدل روی نتایج تاثیر معناداری دارد. در نهایت می‌توان گفت متغیرها در کل  $(R = 0/42)$  بصورت مستقیم مدل تعالی سازمانی دانشگاه‌های دولتی جامع شهر تهران را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در پایان نیز راهکارهایی در جهت تعالی نظام دانشگاهی ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدل تعالی، مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، نظام دانشگاهی.

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

نویسنده مسئول: [mj\\_koohsar@yahoo.com](mailto:mj_koohsar@yahoo.com) (۰۹۱۱۹۶۰۹۶۰۳)

۲ دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه بهشتی

۳ دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه بهشتی

۴ دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه بهشتی

## مقدمه

امروزه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به عنوان سازمان و نهادی که نقطه عطفی در تحول جوامع مختلف تلقی شده، نقش بسزایی در توسعه و پیشرفت کشورها ایفا می‌کنند. در عصر کنونی که شاهد گستردگی انتظارات جامعه از دانشگاه‌ها و افزایش تغییرات محیطی ناشی از پیچیدگی و پویایی محیط می‌باشیم، دانشگاه‌ها به منظور پیاده‌سازی استراتژی‌های خود نیازمند تعالی و بهبود مستمر عملکرد هستند. این در حالی است که مؤسسات آموزش عالی با چالش‌های مهمی نظیر گسترش سیستم‌ها، ضرورت پاسخ‌گویی به خواسته‌های اجتماعی گوناگون، افزایش هزینه‌های آموزشی، و نیاز به انطباق با عصر جدید اطلاعات و دانش روبرو هستند (Foskett, 2010, Tari, 2016, Sultan & Wong, 2014). تقویت و بهبود عملکرد دانشگاه‌ها موضوع جدیدی نیست، اما دیدگاه‌ها همواره در مورد آن متفاوت بوده است. به ویژه اینکه این پرسش مطرح باشد که بهترین روش برای ارتقای نظام دانشگاهی در این اقتصاد دانش محور چیست؟

مؤسسات آموزش عالی مهمترین جنبه‌های هر جامعه هستند و جامعه به انواع خدمات آموزشی، تحقیق و پژوهش و نیروی کار نیاز دارد. هدف آموزشی نهاد دانشگاه، تربیت شهروندی متعهد و متخصص است که قادر باشد حرفه‌ای بیندیشد و حرفه‌ای عمل نماید؛ و همچنین بتواند مشاغل تخصصی جامعه را به نحو احسن اداره نموده یا محرک و مولد کارهای آموزشی، پژوهشی، خدماتی و یا تولیدی باشد. یکی از راه‌های مناسب آموزش عالی برای انجام وظایف خطیر خود در کمک به توسعه فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی فراهم آوردن دانش و مهارت‌های موردنیاز نیروی کار آینده جامعه است. بررسی پژوهش‌های یونسکو نشان داده است که ۶۰ کشور از ۷۳ کشوری که دارای برنامه‌های آموزشی بودند، در تلاش‌اند که برنامه‌های خود را بر اساس پیش‌بینی‌های نیروی کار موردنیاز در آینده به انجام برسانند. (Khorasani, 2006)

بنابراین اندیشیدن در زمینه‌ی آموزش عالی و ظرفیت‌ها و تعالی آن امری ضروری به نظر می‌رسد که انجام این کار منوط به اعمال مدیریت صحیح و داشتن نگرش مثبت به آموزش از یک طرف و داشتن معیارها و شاخص‌های مناسب در جهت بهبود عملکردهای آموزشی از طرف دیگر می‌باشد (Bolivar-Cruz & et al, 2018). از جمله رویکردهایی که برای این منظور در آموزش عالی پیشنهاد شده تضمین کیفیت، بهبود مستمر کیفیت، مدیریت کیفیت استراتژیک، مدیریت کیفیت فراگیر و تعالی سازمانی می‌باشد. (Schereus, 2009).

به کارگیری سیستم‌های تعالی در محیط‌های آموزشی هم‌چون آموزش عالی از ماهیتی متفاوت نسبت به محیط‌های غیرآموزشی برخوردار است. نظام آموزش دانشگاهی نسبت به

سایر سازمان‌های غیرآموزشی دارای ساختار ویژه و متفاوتی است. این مفاهیم در آموزش مبهم هستند چرا که مفهوم تعالی اغلب با جنبه‌های قابل اندازه‌گیری سروکار دارد در حالی که استانداردها و بروندهای نظام آموزشی روشن و محسوس نیستند (Vivek, 2016). در نهایت هدف به‌کارگیری سیستم‌های تعالی در مؤسسات آموزش عالی ایجاد مکانیزم‌های بهبود مستمر در همه ابعاد و فرآیندهاست که در نهایت منجر به بهبود عملکرد خواهد شد. (O'mahony K & Garavan, 2012)

فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، مشارکت دادن کارکنان، تفویض اختیار، تشویق ایده‌های نو و رفتارهای خلاقانه را به عنوان عوامل کلیدی دستیابی دانشگاه‌ها به تعالی سازمانی می‌توان نام برد. (Alkhatib, 2011)

تعالی در آموزش عالی یک مفهوم چند بعدی، چند سطحی و پویا است که مربوط به فرهنگ زمینه‌ای یک مدل آموزشی، مأموریت و اهداف سازمان، و همچنین استانداردهای خاص در یک سیستم آموزشی، برنامه یا نظم و انضباط خاص در یک نظام آموزشی می‌باشد. بنابراین تعالی ممکن است از جهات زیر متفاوت باشد: ۱) درک ذینفعان حوزه‌های مختلف یا ذینفعان در آموزش عالی (الزامات تعالی تعیین شده توسط دانشجو، دانشگاه، بازارکار، جامعه و دولت) ۲) منابع: منابع (مادی و مالی و انسانی)، فرآیندها، خروجی‌ها، مأموریت‌ها، اهداف. ۳) ویژگی‌های جو دانشگاهی که ارزش ارزیابی دارند؛ و ۴) دوره تاریخی در توسعه آموزش عالی. (Vlasceanu, 2007) تعالی سازمانی به عنوان فاکتور مشترکی است که استراتژی‌های مؤسسات آموزش عالی را در تلاش برای برطرف کردن نیازهای ذینفعان مختلف از جمله دانشجویان، والدین، صنعت و جامعه تحت پوشش قرار می‌دهد (Ali and Shastri 2010)

رزا و همکاران استدلال می‌کنند که یک تعریف منحصر بفرد از تعالی نظام دانشگاهی دشوار است و بهتر است مجموعه‌ای از اصول را که رویکردهای تعالی را پایه‌ریزی می‌کنند مورد بررسی قرار داد (Rosa & et al (2007). تعالی نظام دانشگاهی نقطه کمال نظام آموزش عالی نیست، بلکه مسیر تکامل آموزش است و می‌توان گفت نظام آموزش عالی را در حالت تعادل قرار می‌دهد؛ روش کلی کار است که احتمال دستیابی به اهداف نظام آموزشی را بالا می‌برد.

در بین مدل‌های سرآمدی و تعالی، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ۱ به دلایل متعددی از جمله دلایل زیر می‌تواند در آموزش عالی مفید باشد:

-از آنجا که این مدل در سطح جهانی بیش از دیگر مدل‌ها به عنوان مدل مرجع انتخاب شده است، امکان الگوبرداری از طیف وسیعی از سازمان‌های آموزشی در کشورهای مختلف با ویژگی‌های متفاوت وجود دارد و بیشتر از مدل‌های دیگر با بافت آموزش عالی متناسب است. - دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندها و نتیجه‌گرایی در این مدل برای دانشگاه‌های ایران که غالباً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی مواجه هستند بسیار آموزنده و قابل اجرا می‌باشد. - کاربرد اثربخش این مدل می‌تواند به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت منجر شود.

تعالی دانشگاه می‌تواند در دو حوزه مهم صورت گیرد. حوزه اول مربوط به رویکردهای توانمندساز می‌باشد که چگونه سازمان به طور موثر در این زمینه فعالیت می‌کند. مورد دیگر نتایجی هستند که در رابطه با افراد، جامعه و عملکردهای کلیدی سازمان آموزشی به آن دست پیدا می‌کنیم. بنیاد مدیریت کیفیت اروپا چارچوب غیرتجویزی بر پایه ۹ معیار است که شامل دو بخش اصلی توانمندسازها و نتایج می‌باشد. توانمندسازها متشکل از پنج معیار و نتایج مشتمل بر چهار معیار است. معیارهای توانمندساز عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازند. معیارهای نتایج آنچه را که سازمان به دست می‌آورد پوشش می‌دهد. نتایج به وسیله توانمندسازها حاصل می‌شوند. (Safari, 2016) این مدل منابع و مشارکت را به عنوان یکی از عوامل پیشبرد برتری عملکرد سازمانها معرفی می‌کند. (Koigi et al, 2018) و معیارهای آن برای درجه‌بندی نتایج شامل ابعاد اجتماعی، کارآفرینی و نوآوری می‌باشد. (Runtuk 2016) مفهوم "برتری" به عنوان مفهوم زیربنایی این مدل می‌باشد. تعاریف متعددی برای اهداف مختلف برتری وجود دارد. در آموزش عالی، به معنای چیزهای متفاوت در زمینه‌های مختلف است. (Brusoni et al, 2014)

می‌توان استدلال کرد که در پشت توجه به رشد پذیرش تعالی در موسسات آموزش عالی، تعدادی از توجیهات وجود دارد که شامل :

(۱) آموزش عالی به عنوان نتیجه، از قدرت تعالی انسان برخوردار است. قدرتی که برای رفع نیازهای بازارکار، از توانمندی‌های انسانی و اجتماعی و بارزش بهره‌برداری در اقتصاد و توسعه برخوردار است.

(۲) آموزش عالی به عنوان آموزش در پژوهش‌های علمی، افراد با مهارت‌های تحقیق علمی بالا و با کیفیت آماده می‌کند تا براساس کیفیت تولید علمی که انجام می‌شود، توانایی کشف و تجزیه و تحلیل حقایق و مشکلات را افزایش دهد.

- (۳) آموزش عالی متعالی فرصت‌ها را گسترش می‌دهد، که به معنی توسعه اجتماعی و ایجاد فرصت‌ها برای همگان است (Fayyadh, 2010).
- (۴) فرهنگ کیفیت را تنها نمی‌توان به عنوان مفهومی که قادر به پاسخگویی به چالش‌ها است در نظر گرفت، بلکه می‌توان به عنوان مفهومی که به شناسایی چالش‌ها کمک می‌کند در نظر گرفت (Sparrow, 2013).
- (۵) شناسایی مجموعه متوازن از نتایج که نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت ذینفعان یا فراتر از نیازهایشان را برآورده می‌سازد.
- (۶) امکان شناسایی دستاوردهای موفق سازمانها در زمینه بهبود کیفیت و معرفی آنها به سایر سازمان‌ها به منظور الگوبرداری را فراهم می‌کند (Eghbal, 2007).
- به طور کلی می‌توان گفت کاربرد مدل‌های تعالی سازمانی موجود بدون مفهوم سازی و تطبیق آنها در آموزش عالی با مشکل رو به روست. نظر به اینکه آموزش عالی سازمانی با ساختار و ویژگی‌های خاص خود است و تجربیات چشمگیری برای طراحی مدل تعالی سازمانی در آموزش عالی وجود ندارد. دستیابی به تعالی نظام دانشگاهی بر اساس فرمول‌های ثابت و از قبل تعیین شده که در تمام شرایط بتوان آنها را به کار بست، امکان‌پذیر نمی‌باشد بلکه در درجه اول مستلزم خبرگان آموزش عالی می‌باشد تا بتوان بر پایه آن، برداشت آنها از تعالی و به نوعی عوامل کیفی را از نظر آنها شناسایی نمود و به مدل مطلوب تعالی دسترسی پیدا کرد که این مدل متناسب با زمینه فرهنگی و اجتماعی منحصر به فرد خود باشد. آنچه مسلم است به‌کارگیری مدل‌ها و الگوهای تقلیدی، راهگشا نخواهد بود. در حالی که هر مدل از یک دسته عناصر به‌هم‌پیوسته و معنادار تشکیل یافته است که برخی از آنها برای ابعاد اساسی مدل کاملاً ضروری هستند و برخی دیگر تنها جزیی از زمینه‌ی مدل محسوب می‌شوند که عناصر اساسی مفهوم خود را یا از آنها دریافت می‌کنند و یا به‌واسطه‌ی آنها قابلیت کاربرد می‌یابند. با طراحی و بکارگیری مدل‌های تعالی در نظام‌های دانشگاهی، موسسات آموزش عالی می‌توانند براساس آن میزان موفقیت خود را در دستیابی به اهداف و برنامه‌هایشان در مقاطع زمانی مختلف بسنجند، عملکردهایشان را با سایر دانشگاه‌ها مقایسه کنند، نیازها و کمبودهایشان را شناسایی و آماده مواجهه با فرصت‌ها و چالش‌هایی باشند که از طرف محیط‌های ملی و بین‌المللی برایشان فراهم می‌شود.
- با توجه به همه این موارد، اندیشه پژوهش در زمینه تدوین مدل تعالی نظام دانشگاهی شکل گرفت. مسئله این است که نظام‌های دانشگاهی باید مبنا و مکانیزمی برای طراحی و اجرا و پایش عملکردشان در اختیار داشته باشند. این امر نیازمند شناسایی درست مفهوم تعالی و داشتن مدلی برای آن است.

ایران از گذشته به عنوان مهد تمدن‌های شناخته شده بشری است. جایی است که شاهد شکوفایی‌های بسیاری در زمینه‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی بوده است. در سالیان دراز، جویندگان آموزش و پرورش از سراسر جهان جذب فرهنگ و تمدن و نبوغ ایرانیان بوده اند. همه این واقعیت‌ها توجیه کننده سیستم آموزش عالی متعالی می باشد. اما امروزه در ایران دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش عالی همانند سایر کشورهای در حال توسعه دارای کاستی‌ها و نارسایی‌هایی در زمینه مدیریتی، آموزشی، پژوهشی، منابع انسانی و مالی می‌باشند، تحولات جهانی و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی مسائل یاد شده را بیش از پیش افزایش داده است. موسسات آموزش عالی ایران از مهمترین سازمانهای بخش دولتی محسوب می شود و توسعه و تعالی آن در مواجهه با بحران‌هایی که در اثر تحریم‌های اقتصادی که روی آن تاثیر گذاشته است به یک ضرورت تبدیل شده است. همین امر می‌تواند کیفیت آموزشی و پژوهشی و خدماتی دانشگاه‌ها را به سمت نامطلوبی سوق دهد. بنابراین اندیشیدن در زمینه‌ی آموزش عالی و ظرفیت‌ها و تعالی آن امری مهم به نظر می‌رسد که انجام این کار منوط به اعمال مدیریت صحیح و داشتن نگرش مثبت به آموزش از یک طرف و داشتن معیارها و شاخص‌های مناسب در جهت بهبود عملکردهای آموزشی از طرف دیگر می‌باشد. در این پژوهش سعی شده است به شناسایی مولفه‌های تعالی در نظام آموزش عالی از جنبه‌هایی که کمتر به آن پرداخته شده است، بپردازد. با این تفاسیر و با توجه به ضرورت و اهمیت این مساله، این پژوهش به دنبال ارائه مدل بومی تعالی سازمانی نظام دانشگاهی با تاکید بر بنیاد مدیریت کیفیت اروپا می‌باشد. پژوهش حاضر ضمن طراحی الگوی تعالی نظام دانشگاهی به دنبال پاسخگویی به سوالات ذیل می باشد:

مؤلفه‌های اصلی و فرعی تعالی سازمانی دانشگاه‌های دولتی جامع تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شهر تهران کدامند؟

مدل مفدماتی تعالی دانشگاهی دارای چه اجزایی می‌باشد؟

اعتبار الگوی تعالی در آموزش عالی به چه میزان است؟

راهکارهای عملی جهت ارتقای تعالی نظام دانشگاهی کدامند؟

### پیشینه پژوهش

طی چند دهه اخیر، واژه تعالی سازمانی به طور مکرر مورد استفاده قرار گرفته است. سال‌های اخیر نیز این مفهوم به طور گسترده تری در سازمان‌های آموزشی و خصوصا آموزش عالی به کار برده شده است. حسن‌زاده بارانی (Hasanzade, 2016) در رساله دکتری، پژوهشی تحت عنوان طراحی و اعتبارسنجی الگوی کیفیت در آموزش عالی فنی‌مهندسی ایران انجام داده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر ارتقاء کیفیت در آموزش عالی فنی-

مهندسی عبارت‌انداز: عوامل درون‌سازمانی، تعادل بین عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی. یافته‌ها همچنین حاکی از آن است که عوامل بازدارنده ارتقاء کیفیت در آموزش عالی فنی‌مهندسی عبارت‌اند از: عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی. بعلاوه، از نظر ذی‌نفعان مختلف وضعیت موجود کیفیت در آموزش عالی فنی‌مهندسی نامطلوب است. براساس یافته‌های حاصل، الگوی کیفیت در آموزش عالی فنی-مهندسی طراحی شد.

بیدختی و همکاران (Bidokhti et al,2012) شش عامل فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، مشارکت دادن کارکنان، تفویض اختیار، تشویق ایده‌های نو و رفتارهای خلاقانه، سازماندهی مجدد زنجیره تأمین نیرو را به عنوان عوامل کلیدی، بر دستیابی دانشگاه‌ها به تعالی سازمانی معرفی کردند.

سلطانی و همکاران (Soltani et al,2014) پژوهشی تحت عنوان بومی سازی معیارهای مدل سرآمدی سازمانی (EFQM) در سازمان‌های پژوهشی نظامی انجام دادند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد رهبری و مدیریت بالاترین امتیاز و مدیریت منابع و شراکت‌ها پایینترین امتیاز در بعد توانمندسازها را به خود اختصاص دادند. در بعد نتایج نیز معیار ارزش افزایی برای کاربران با بالاترین امتیاز و ارزش افزایی برای ذینفعان پایینترین امتیاز را کسب کرده است.

هایدز (Hides,2006) در پژوهشی با عنوان اجرای مدل تعالی سازمان در نهادهای آموزش عالی به این نتیجه رسید که بخش‌های دانشگاهی که بیشتر از مدل‌های دیگر ارزیابی کیفیت دانشگاه‌ها (به جز مدل تعالی سازمانی) استفاده کرده‌اند، به اصل مهم مشتری‌مداری و رقابت توجهی نکرده‌اند.

ننادال و هوتیرا (Nenadál, J & Hutyra,2013) در پژوهشی با عنوان «بنیاد مدیریت کیفیت اروپا به عنوان یک چهارچوب برای ارزیابی کیفیت دانشگاه‌های جمهوری چک» به این نتیجه رسید که مدل تعالی سازمانی EFQM از جامعترین رویکردهایی است که می‌تواند در آموزش عالی به کار رود اما معیارهای آن باید با بافت موسسات آموزش عالی سازگار شود. گیورگ و میورا (George & et al,2015) در بررسی رویکردهای مورد استفاده در تعالی نظام دانشگاهی نشان داد که اصول مدل تعالی EFQM مبنای مطلوبی برای عملکرد دانشگاه‌های کشور رومانی به حساب می‌آید.

جان دیویس (Davies,2007) در پاسخگویی به این پرسش که آیا کلید پیاده سازی موفق و اثر بخش مدل تعالی در دانشگاه مدل EFQM می‌باشد، بیان داشت که هرچه ادغام یا هماهنگ سازی بیشتر باشد، احتمالاً اجرای مدل تعالی در دانشگاه‌ها اثر بخش‌تر خواهد بود. لازم به ذکر است که تعالی نیاز به اندازه‌گیری‌های دقیق دارد، که ممکن است منجر به

تقسیم پیچیده به بخش‌های جداگانه شود (Saunders & Blanco Ramirez 2017; Gourlay 7 Stevenson, 2017). اسچندلر و همکاران، (Schindler & et al, 2015) پژوهشی با عنوان تعاریف تعالی در آموزش عالی (تحلیلی در ادبیات)، انجام داده‌اند. این پژوهش با بحث درباره چالش‌های موجود برای تعریف تعالی آغاز می‌شود و سپس نویسندگان یک مدل مفهومی از تعالی براساس بررسی‌های خود از ادبیات فراهم می‌کنند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد شکاف چشمگیری در ادبیات موضوع وجود دارد و برای کاهش این شکاف اولاً: بایستی تحقیقات بیشتری برای تعیین امکان‌سنجی توسعه تعریف جهانی تعالی صورت گیرد که به انواع مختلف مؤسسات در مکان‌های جغرافیایی متنوع مورد نیاز است. دوماً، تحقیقات بیشتری برای درک بهتر تأثیر فرهنگ بر استفاده و معنای اصطلاحات تعالی مورد نیاز است.

مورا و همکاران (Mora & et al, 2006) به بررسی استفاده از توانمندسازهای مدل تعالی EFQM در مدیریت مؤسسات آموزش عالی اسپانیا پرداخته‌اند. آنها از نقش عوامل و معیارهای توانمندساز به عنوان اصول استقرار یک مدل مدیریتی که دانشگاهها را به سوی تعالی هدایت می‌نماید، یاد می‌کند.

نتایج مطالعات متعدد حاکی از آن است که طراحی و اجرای مدل تعالی EFQM در مؤسسات آموزش عالی چارچوب مناسبی را برای برنامه ریزی در مسیر تعالی فراهم می‌کند. طراحی مدل مناسب با بافت نظام دانشگاهی می‌تواند ابزار کارآمدی باشد که می‌تواند مفاهیم و ارزشهای سازمانی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان نهادینه کند.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی است و دانشگاه‌ها می‌توانند در سیاست‌گذاری‌های خود در خصوص تعالی نتایج این پژوهش را مورد توجه قرار دهند.

با توجه به اینکه مدل تعالی در نظام آموزش عالی اندک می‌باشد محقق را بر آن داشت با بررسی نظریه‌های مرتبط و مدل‌های مرتبط به ارائه و تبیین مدل تعالی نظام دانشگاهی بپردازد. با در نظر گرفتن این هدف، روش پژوهش برای تدوین مدل تعالی نظام دانشگاهی از نوع روش پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) می‌باشد. زمانی از این روش استفاده می‌شود که به ساختن ابزاری برای گردآوری داده‌های کمی بر مبنای داده‌های کیفی نیاز باشد.

جهت جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی ابتدا اسناد موجود و پژوهش‌های مرتبط با این موضوع مورد بررسی قرار گرفتند که در این مرحله بیش از ۲۳ واحد مطالعاتی در این زمینه مورد بررسی قرار گرفت. مؤلفه‌هایی که بیشترین فراوانی را داشتند به عنوان مؤلفه‌های مورد نظر جهت تعالی و کیفیت دانشگاه‌ها شناخته شدند. در مرحله دوم مصاحبه‌ای با توجه به



اهداف پژوهش طراحی و با تایید نظر تخصصی اساتید این حوزه، به صورت نیمه‌ساختاریافته عمیق مورد استفاده قرار گرفت. پرسش‌های مصاحبه با تاکید بر تجارب مصاحبه‌شوندگان در مورد مفهوم مورد تاکید پژوهش در دانشگاه تهیه شد. در حین مصاحبه به شرکت‌کنندگان این فرصت داده می‌شد درباره موضوعاتی که به نظر آنها مهم است ولی در سوالات اشاره‌ای به آن موارد نشده است، صحبت کنند. در مجموع ۱۱ مصاحبه انجام شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی این افراد شناسایی شدند؛ یعنی تمرکز بر افرادی بوده است که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند و می‌توانستند خلأهای اطلاعاتی را پر کنند. مدت زمان آنها بین ۳۰ تا ۵۵ دقیقه بسته به تمایل مصاحبه‌شونده برای ادامه گفتگو، به طول انجامید. سپس مصاحبه‌ها به دقت ضبط و بر روی برگه پیاده شدند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در تحلیل داده‌های کیفی مراحل زیر دنبال گردید: (۱) مرور داده‌ها، (۲) سازمان‌دهی داده‌ها، (۳) کدگذاری داده‌ها، (۴) طبقه‌بندی داده‌ها، (۵) ایجاد مقولات فرعی، (۶) ایجاد مقولات اصلی یا محورهای عمده و (۷) تدوین گزارش.

برای اطمینان از اینکه تفسیر داده‌ها، منعکس‌کننده پدیده مورد مطالعه است، از بازنگری توسط شرکت‌کنندگان، مرور توسط افراد غیر از شرکت‌کنندگان (مانند استاد راهنما و همکاران پژوهشگر)، همچنین با مراجعه و مقایسه مکرر کدها و مشاوره‌های متعدد با خبرگان این حوزه سعی شد تا دقت کدهای به دست آمده و در نتیجه روابط بین آنها و مقوله‌های حاصله افزایش و به عبارتی روایی و پایایی افزایش یابد.

در بخش کمی با استفاده از پیمایش به گردآوری اطلاعات اقدام شد. جامعه آماری در این بخش مدیران دانشگاه‌ها ( معاونین دانشگاه‌ها و مدیران کل، رؤسای دانشکده‌ها، معاونین آنها و مدیران گروه‌ها) و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و تعداد ۲۸۷ پرسشنامه (۸۴٪ درصد) جمع‌آوری شده است. پرسشنامه ابزار گردآوری داده در این بخش است که با توجه به نتایج مصاحبه‌ها تدوین شد. در تدوین پرسشنامه جهت حفظ روح زنده حاکم بر پژوهش تلاش شد از نکات، تعبیر و اصطلاحات برآمده از نقل قول‌های مشارکت-کنندگان در پژوهش استفاده شود و تمامی سؤالات بر اساس کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها تدوین گردد و در خلال فرایند انتخاب، گویه‌ها بر مبنای مقوله‌های اصلی و فرعی و ارتباط بین آنها انتخاب شدند. به‌منظور بررسی پایایی پرسشنامه پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار محاسبه‌شده برای پرسشنامه برابر با ۰/۸۵ به دست آمد. برای ارتقاء اعتبار محتوا و صوری، پرسشنامه در اختیار اساتید راهنما، مشاور و تعدادی از خبرگان

و صاحب نظران قرار گرفت، و پس از اعمال نظرات اصلاحی آنان، مورد بهره برداری قرار گرفت. تلاش‌های اعتباریابی سازه‌ای از طریق تبدیل الگوی اولیه تعالی نظام دانشگاهی به پرسشنامه و اجرای آن بر روی نمونه آماری صورت پذیرفت. برای تعیین اعتبار (روایی) سازه ای از روش تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup> و بطور مشخص از شاخص اعتبار عاملی پرسشنامه استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در ۲ مرحله اصلی انجام شد: (۱) تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها (۲) تجزیه و تحلیل همبستگی چند متغیره داده‌ها شامل تحلیل عاملی تأییدی ۲ و مدل معادلات ساختاری<sup>۳</sup>. تحلیل همبستگی چندگانه در سه مرحله: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و مدل معادلات ساختاری انجام شد.

### یافته ها

#### سوالات یک و دو پژوهش:

مؤلفه های اصلی و فرعی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری کدامند؟

مدل مقدماتی تعالی دانشگاهی دارای چه اجزایی می باشد؟

بررسی اسناد: در بررسی اولیه اسناد و مدارک علمی موجود (کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات داخلی و خارجی) در زمینه‌های مرتبط با تعالی سازمانی و ابعاد آن در دانشگاه‌ها در مجموع، با توجه به دامنه ی معنایی برخی مفاهیم در مدل مورد تاکید این پژوهش در دانشگاه‌ها مانند فرایندها، یادگیری، نتایج جامعه و مشتری و هم پوشانی نسبی این مفهوم ها، ۶ مولفه به طور کلی برای تعالی نظام دانشگاهی شناخته شد که نتایج تحلیل اسناد و مدارک در قالب جدول و در نهایت در چارچوب مفهوم کلی پژوهش آورده شده است.

جدول ۱: فراوانی ابعاد تعالی سازمانی دانشگاه‌ها مورد تاکید صاحب‌نظران و محققان

فراوانی	معیارها
۸	رهبری
۷	تمرکز بر مشتری
۱۷	نیروی انسانی (هیأت علمی)
۹	سیاست (خط مشی) و استراتژی دانشگاه

<sup>۱</sup> Exploratory Factor Analysis(EFA)

<sup>۲</sup> Confirmatory Factor Analysis(CFA)

<sup>۳</sup> Structural Equation Modeling (SEM)

۲۰	فرآیندهای دانشگاه (فرآیندهای اداری، آموزشی و تحقیقاتی)
۱۰	امکانات و زیرساخت های دانشگاه

با توجه به جدول ۱، مؤلفه‌هایی که بیشترین فراوانی را در بین محققان و ادبیات و پیشنهاد پژوهش دارا هستند به شرح زیر می‌باشند: رهبری، تمرکز بر مشتری، نیروی انسانی (هیأت علمی)، سیاست‌ها (خط مشی) و استراتژی دانشگاه، فرآیندهای دانشگاه (فرآیندهای اداری، آموزشی و پژوهشی)، امکانات، تسهیلات و زیرساخت‌های دانشگاه.

#### تحلیل مصاحبه‌ها:

طی فرآیند مصاحبه، نظر مصاحبه‌شوندگان راجع به تعالی دانشگاه و ابعاد آن گرفته شد که از این طریق مؤلفه‌هایی غیر از مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله‌ی تحلیل اسناد از دیدگاه آنان شناسایی شد و براساس آن به بحث راجع به چارچوب مفهومی پژوهش پرداخته شد. جهت تحلیل نتایج مصاحبه، برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون از جمله روش تحلیل‌های کیفی منعطف و مفیدی می‌باشد که برای تحلیل حجم زیادی از داده‌های پیچیده و مفصل می‌توان از آن استفاده کرد (Brown and Clark, 2006).

#### جدول ۲: نتایج تحلیل مضمون مصاحبه‌ها در ارتباط با تعالی دانشگاه‌های جامع

۱. مفهوم سازی واحد معنایی (کد باز)	۲. مقول	۳. تم
۴. تربیت نسل متعهد و متخصص (۹)، ایجاد دانش کاربردی و متعالی و تعهد مدار (۹)، خروجی نیروی انسانی کارا (۱۰)، باروری و شکوفایی استعداد های بالقوه افراد (۱۰)، تخصص تعهد مدار (۵)، ایجاد مسیر شایستگی سو برجستگی علمی برای افراد (۲)، خروجی دانشگاه باید مجهز به علم و کارآفرین باشد (۳)، تعلیمات و آموزش‌ها دانشگاه تا چه میزان در محیط کار برای فرد مفید است (۲)، آموزش همراه با مهارت و تخصص (۳)، ایجاد سرمایه انسانی اثربخش (۱)	۵. آموزشهای تخصص مدار	۶. آموزشهای تخصص مدار ۷. تخصص مدار ۸. تخصص مدار ۹. تخصص مدار ۱۰. تخصص مدار ۱۱. تربیت نیروی انسانی

مولد	۰۱۶	۰۱۷	۰۱۵. ترویج یادگیری مولد(۱۱)، ایجاد جوامع یادگیری دانشجویی- استادی(۹)، آموزشی و پژوهشی متضمن فراشناخت (۵)، عدم اکتفا به انتقال دانش صرف و انقضادار(۹)، رساندن افراد به بلوغ فکری و اندیشه ورزی در تمام شئون زندگی (۹)، استفاده از مدل‌های جدید یادگیری الکترونیکی(۱۱)، خروجی‌های یادگیرنده(۴)، تعامل با محیط برای انتقال یادگیری در عمل(۶)، تاکید بر فراشناخت در فرایندها (۶)، تسهیل یادگیری افراد و توسعه فرهنگ تسهیم و به اشتراک گذاری دانش و تجارب دربین اعضا(۷)، پرورش فرهنگ کارآفرینی و ترغیب فناوری‌های پیشرفته(۶)، تبدیل توسعه فردی در هر زمانی به عنوان فرهنگ تمام اعضا(۱).													
۰۲۱	۰۲۰. درونی	۰۲۲	۰۱۹. ایجاد تعهد اخلاقی در افراد (۹)، درونی کردن ارزش های و ابعاد معنوی(۹)، پرورش عقلانیت و اخلاقیات در جامعه (۱۱)، نگاه و رویکردهای اخلاق مدار (۵)، درونی و نهادینه کردن ارزش ها(۵)، تربیت نیروی اخلاق مدار (۳)، ستادهای غیرعینی مانند ایجاد تعهد اخلاقی در افراد(۳)، انسان سازی و رساندن انسان به تعالی(۲)، تربیت افراد با اخلاق و با علم (۱) تولید و نهادینه کردن رفتارهای مطلوب در افراد(۶)، تعدیل رفتارهای افراد در راستای ارزش‌های جامعه(۹)													
۰۲۳	۰۲۴	۰۲۵	۰۲۶	۰۲۸	۰۲۹	۰۲۷. زمینه‌ساز تحولات مثبت سیاسی و فرهنگی(۱۰)، عوض کردن نوع نگاه و تفکر افراد نسبت به زندگی(۹)، حساسیت و واکنش به وقایع سیاسی اجتماعی تاثیر گذار در جامعه (۹)، تحقیقات عمقی دارای پیامدهای اجتماعی و فرهنگی(۱۱)، جامعه پذیری و تحرک و تحول فرهنگی(۱۱)، فرهنگ و زبان دانشگاهی(۵)، جو فضای روانی مثبت(۵)، خود ارزیابی‌های مداوم اعضا(۳)، تناسب با بافت فرهنگی اجتماعی محیط(۴)، رواج فرهنگ انتقاد و انتقاد پذیری و تحمل عقاید مخالف(۱)، توجه به بافت فرهنگی(۷)، تاثیر فرهنگ ملی و منطقه ای(۸)، فضا و محیط‌های فیزیکی و روانی کیفی(۶).										
۰۳۴	۰۳۵	۰۳۶	۰۳۷	۰۳۸	۰۳۹	۰۴۰	۰۳۰. سازوکارهای تعریف شده ارتباط درون و برون دانشگاهی(۹)، فراهم آوری زیر ساخت های اجتماعی توسعه(۱۰)، لزوم حفظ و ایجاد رابطه با دانشجویان به دلیل حساسیت تعلیم(۹)، تعامل بین دانشگاه و خانواده و نهادهای بیرون از جامعه(۱۰)، تشکیل نهادها و مشارکت تحقیقاتی با محیط کسب و کار(۱۰)، رویکرد بین رشته ای و دانشکده‌ای در قالب پژوهش‌های مشترک(۱۱)، سازوکارهایی برای جذب									
۰۳۴	۰۳۵	۰۳۶	۰۳۷	۰۳۸	۰۳۹	۰۴۰	۰۳۱	۰۳۲	۰۳۳	۰۳۴	۰۳۵	۰۳۶	۰۳۷	۰۳۸	۰۳۹	۰۴۰

اجتماعی دانشگاه ۴۱ ۴۲ ۴۳ ۴۴ ۴۵ ۴۶ ۴۷		همکاری مراکز و افراد دور از دانشگاه(۱۱)، تعامل اعضا با همدیگر و حرکت هماهنگ همه گروه‌های آموزشی دانشگاه (۱۲)، ارتباطات فزاینده با جامعه و نهادها(۵)، توسعه مهارت‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی درون و برون دانشگاه(۵)، فاصله کم بین اعضا (اساتید و دانشجو، کارکنان و مدیران)(۴)، عنوان ذینفعان و سرمایه گذاران اصلی (۳)، پیش رو بودن در مسایل روز جامعه (۲)، ارتقای توانمندی- های تعاملات مثبت و مبتنی بر احترام(۲)، توسعه مهارت های ارتباطی وساختارهای اجتماعی دانشگاه (۶)، تعریف پروژه های بین رشته ای(۷)، کانال های ارتباطی در دانشگاه بین اعضا و رابطه ی بین اساتید و دانشجو(۸)، تعامل با خرده فرهنگها و فرهنگ های متفاوت (۸)، میزان قراردادهای با شرکت ها و سازمانهای مختلف جامعه (۷)، نیازسنجی های مداوم و متعدد مرتبط با نیازهای جامعه(۹)، تصمیمات و ارتباط دانشجویان با بازار و محیطهای کاری در حین تحصیل(۱۰)
	۴۹ ۵۰ ۵۱ عمل ۵۲ ۵۳ ۵۴ ۵۵	۴۸. استقلال در تدوین سیاست ها و برنامه های متناسب با دانشگاه(۱۰)، شفافیت‌های مالی و هزینه ای(۹)، سیستم های اطلاع رسانی و جمع‌آوری اطلاعات به روز و بدون فیلتر برای تمام ذینفعان(۹)، انعطاف پذیری در فرایند ها(۹)، مشارکت و مشورت تمام ذینفعان در امور(۱۰)، انعطاف پذیری در زمینه پاسخگویی مقتضی(۱۱)، روند تعیین اهداف از پایین به بالا(۳)، استقلال و نقش‌آفرینی دانشگاه(۲)، دانشگاه متعالی مرکزی برای آزاد اندیشی است(۱)، توانایی و عملکرد مستقل(۶)، استقلال دانشگاه از مراکز قدرت و ساینست‌های کلی مستقل(۷)، ثبات مدیریت و خطی مشی(۷)، انعطاف پذیری و تشویق به نوآوری(۶)، جو باز و منعطف حاکم بر دانشگاه است(۶)، تعیین خطی مشی ها بر مبنای مشارکت تمام اعضا(۶)، انجمن‌ها و تشکل‌های دانشجویی فعال(۷)، فضا و جو یاز و نقد پذیر دانشگاه(۷)، استقلال عملکردی بالا اساتید و دانشجویان(۷)
۶۱ ۶۲ ۶۳ ۶۴	۵۷ ۵۸ ۵۹ ۶۰ تعهد	۵۶. توسعه دانش و فناوری متعالی(۱۰)، همگرایی بین نظریه و عمل در سطوح های مختلف(۱۰)، اولویت در فرایند ها ایجاد دانش کاربردی است(۹)، تاثیر گذاری بر روند علم و زندگی بشری(۹)، کاربردی نمودن تحقیقات و خلق دانش

<p>.۶۵ .۶۶ .۶۷ .۶۸ .۶۹ کنشگری در جامعه جهانی</p>	<p>علمی</p>	<p>جدید(۱۰)، پیشتاز بودن حرکت علمی و تقویت دانش پژوهشی(۱۲)، تعهد نسبت به ارتقای دانش و معرفت(۴)، آستانه علمی و پژوهشی نامحدود و تعریف نشده(۱)، تعداد پایان نامه‌ها به نسبت اساتید برای راهنمایی آنها(۶)، تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی(۶)، تناسب محتواها برنامه درسی با دانش روز(۶)، جایجایی مرز های دانش(۷)، داشتن فصل نامه های معتبر و تخصص در سطح منطقه ای و جهانی(۸)</p>
<p>.۷۱ .۷۲ .۷۳ .۷۴</p>	<p>.۷۶ .۷۷ .۷۸ نگاه فرا مرزی</p>	<p>۷۵. اصلاح و ایجاد زیر ساخت ها برای حرکت در مسیر جهانی شدن(۱۰)، ایجاد پویایی در جامعه محلی، ملی و بین المللی(۹)، در یک نگاه عمیق جامعه بشری باید ذینفع دانشگاه باشد(۹)، ایجاد شبکه‌های ارتباطی بین المللی(۱۱)، آموزش‌ها و فرایندها متناسب با روش‌ها و متدهای مطرح جهانی باشد(۱۱)، تربیت شهروند جهانی(۱۱)، تلاش برای ایجاد تفاهم و درک مشترک بین المللی از پدیده‌های مرتبط با زندگی انسانی(۱۰) دانشگاه نگاهی جهانی داشته باشد(۳)، میزان رجوع جامعه جهانی به دانشگاه هنگام بروز مشکلات(۲)، ایجاد زمینه برای تعاملات علمی و فناورانه با دیگر کشورهای دنیا(۲)، دانشگاه متعالی مرکز تولید رفاه در جامعه می باشد (۲)، ایفای نقش در جامعه ملی و فراملی(۸) (۱)، تحلیل و نیاز سنجی های دقیق از مسایل و آموزش‌های متناسب با آن(۶)، جذب دانشجو و اساتید خارجی(۸)، برگزاری و حضور در همایش های خارجی(۸)، رتبه دانشگاه ها در رنکینگ های جهانی(۸)</p>
	<p>.۸۰ .۸۱ .۸۲ آینده نگری</p>	<p>۷۹. انعطاف پذیری و آینده سنجی(۹)، عملکرد بر مبنای چشم انداز توسعه ملی و فراملی(۱۰)، آینده نگری و سرمایه گذاری برای آینده(۱۱)، نقش دانشگاه در مسیر توسعه جوامع مشخص باشد(۴)، علاوه بر نیازهای حال، نیازهای آینده جامعه ملی و جهانی را ببیند(۳)، شناسایی مسیر درست و استراتژیک برای تربیت نسل آینده(۲)، داشتن چشم انداز بلند مدت(۷)، آینده سنجی و آینده پژوهی متناسب با جامعه ملی و بین المللی(۷)، تربیت جستجوگر آینده(۷)</p>

۰۸۷	۰۸۴	۸۳. انگیزش و تلاش بالای دانشجویان (۱۰)، هیات علمی و گروه
۰۸۸	۰۸۵	های آموزشی به عنوان هسته اصلی فرایند (۱۰)، تربیت گروه
۰۸۹	۰۸۶	های پیشگام مثل دانشمندان، کارآفرینان (۱۰)، تعریف
۰۹۰	های اعضا	فاکتورهای انگیزشی مناسب با هر یک از کارکنان و هیات
۰۹۱		علمی (۹)، اساتید علاقه‌مند و شایسته (۱۱)، ترویج روحیه
۰۹۲		امید و مثبت اندیشی به نسل جوان (۲)، شناسنامه و پیشینه
۰۹۳		اساتید و دانشجویان در دانشگاه (۳)، نیازهای خود شکوفایی
۰۹۴	هویت دانشگاه	را در افراد تحریک کند (۳)، اساتید مطرح و مجرب و دانشجو هایی ممتاز و با انگیزه (۱)، گستردگی و جامعیت دانشگاه (۷)، موسسین شرکت های معروف و چهره‌های سرشناس خروجی این دانشگاه هستند (۶)، کتابخانه فعال و پویا و دانشجویها با مطالعه فراوان (۷)، کارآفرینان، متخصصان و دانشمندان معروف تربیت شده در دانشگاه (۷)، میزان تقاضا برای حضور در آن دانشگاه (۶)، تعریف جداگانه انتظارات کارکنان و هیات علمی (۸)
	۰۹۶	۹۵. فضای علمی و آکادمیک (۹)، رهبری بین‌الذهان (۹)، سیستم
	۰۹۷	های ارتقا و جبران منسجم و منطقی (۹)، برنامه های ارزیابی
	ساختار	عملکرد و بازخورد (۹)، سیستم‌های اطلاع رسانی و جمع
	ها	آوری اطلاعات به روز (۹)، شفافیت مالی (۹)، کثرت زندگی دانشگاهی (۱۱)، رهبری تسهیل‌گر (۵)، فضای آرام و با نشاط در دانشگاه (۱)، کیفیت در فرایندها کلاس های منظم، کتابهای به روز و جدید، دانش به روز، استفاده از ابزارهای پژوهش و تحقیق (۶)، سیستم های ارزیابی دقیق و هدفمند (۶)، کیفیت حضور در کلاس های درس (۱۰)

نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، دسته‌بندی براساس کدگذاری های (باز، محوری و انتخابی) مقولات اصلی و فرعی و فراوانی جملات در کدگذاری های باز در رابطه با هر مؤلفه به شرح جدول شماره ۳ به دست آمد:

جدول ۳: شمای کلی از مولفه های استخراج شده در بخش کیفی

مقولات اصلی	زیر مقوله ها یا مقولات فرعی	تعداد ارجاعات در داده های مصاحبه ای
معنویت مداری دانشگاه	ارزش مداری- توسعه اخلاقیات	۹ واحد معنایی (کد)

تربیت نیروی انسانی مولد	آموزش تخصص مدار-یادگیری مادام العمر	۱۱ واحد معنایی (کد باز)
مختصات اجتماعی دانشگاه	سازوکارهای تعاملی- استقلال عملکردی	۱۰ واحد معنایی (کد باز)
کنشگری دانشگاه در جامعه جهانی	تعهد علمی- نگاه فرامرزی- آینده نگری	۱۱ واحد معنایی (کد باز)
هویت دانشگاه	ویژگی اعضا-ویژگی ساختارها	۸ واحد معنایی (کد باز)

در این قسمت از پژوهش، مبتنی بر منطق روبه‌ای روش تحلیل کیفی استفاده شده از داده‌های مصاحبه‌ای، ۵ مقوله اصلی و ۱۱ مقوله فرعی استخراج گردید، که در ادامه، یافته‌های بدست آمده در مورد هر کدام از مقولات ارائه شده است. مقوله اصلی (۱) معنویت مداری: این مقوله اصلی شامل دو مقوله فرعی ارزش مداری و توسعه اخلاقیات می‌باشد.

مقوله فرعی ارزش مداری: تاثیرگذاری معنوی بر دانشجویان و تشویق آنها در مسیر ارزشهای جامعه، همواره در تمام فرایندهای دانشگاه، چه از نظر محتوای برنامه‌های درسی و چه نحوه تاثیرگذاری اساتید بر دانشجویان مد نظر نظام دانشگاهی می‌باشد. برخی نتایج و شاخص‌های کلیدی دانشگاه مسلمانان جز دارایی‌ها و نتایج نامشهود می‌باشد، مثلاً تولید ارزش، همانطور که همه ما می‌دانیم چند درصد از دانشجویان ما در دوران دانشجویی به درونی کردن یا نهادینه کردن برخی هنجارهای رفتاری مبادرت می‌ورزند و در بلندمدت با این تغییر نگاه، فردا وارد جامعه می‌شوند، لذا دانشگاه در کشور ما در این زمینه تاثیر گذار می‌باشد.

مقوله فرعی توسعه اخلاقیات: یکی از مسئولیت‌های دانشگاه ایجاد محیطی اخلاقی از طریق استقرار فرآیندها و نظام‌های حرفه‌ای، اخلاقی در همه شئون حرفه‌ای دانشگاه است. دانشگاه وظیفه دارد افرادی را تربیت کند که نه تنها متخصص باشند بلکه تخصصی اخلاق مدار داشته باشند، همه‌ی آموزش‌ها در جهت تعالی فرد و جامعه است، فرد و جامعه- ای که اخلاق نداشته باشد هرچقدر هم که تخصص و دانش داشته باشد متعالی نمی‌شود. مقوله اصلی (۲) تربیت نیروی انسانی مولد: این مقوله اصلی شامل دو مقوله فرعی آموزش‌های مهارت محور و یادگیری مادام‌العمر می‌باشد.



مقوله فرعی آموزش‌های مهارت محور: یکی از مهمترین چالش‌های جامعه وجود فارغ التحصیلان بیکار دانشگاه‌هاست. از این منظر پرداختن به آموزش‌های کاربردی و مهارتی متناسب با نیاز جامعه مزیت رقابتی دانشگاه‌ها محسوب می‌شود.

خروجی‌های دانشگاه سرآمد باید انسانها را در برآوردن نیاز هایشان کمک کند، تجهیز به علم و مهارت‌ها باعث ایجاد فرصت کاری و منتج به سود مالی شود.

مقوله فرعی یادگیری مادام‌العمر: یادگیری مادام‌العمر می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از اصول راهنما برای توسعه به جای مساله‌ای اضافی برای موسسات آموزش عالی ارائه شود. برای ایجاد و توسعه یادگیری مادام‌العمر در آموزش عالی، موسسات نیازمند توسعه آگاهی نظام‌مند و تحلیل ارتباطات داخلی بین سطوح گوناگون سازمان‌های خود و درک چگونگی وابستگی این عوامل با تعاملات شناختی و عاطفی یادگیری هستند.

بدون شک عمر یادگیری افراد امروزه نباید وابسته به مدارس و حتی دانشگاه باشد، بلکه تغییرات فزاینده محیطی، و تولید لحظه‌ای دانش یادگیری را تبدیل به پدیده هر زمانی و مکانی می‌کند. از این حیث رسالت دانشگاه تربیت یادگیرندگان مستقل و مولد می‌باشد.

مقوله اصلی (۳) مختصات اجتماعی دانشگاه: این مقوله اصلی شامل دو مقوله فرعی سازوکارهای تعاملی و عمل مستقل می‌باشد.

مقوله فرعی سازوکارهای تعاملی: نقش فعالیت‌های جمعی و خرد جمعی برای توسعه و پیشرفت جامعه حایز اهمیت است و یکی از سیاست‌های آموزش عالی خرد جمعی و برقراری تعامل بین حوزه‌های علمی مختلف در درون دانشگاه و در جامعه می‌باشد.

امروزه تعامل دانشگاه و جامعه از مباحث بسیار مهم است که در دنیا شکل گرفته است. این درون گرایی باعث شده دانشگاه از فلسفه وجودی خودش فاصله بگیرد.

مقوله استقلال عملکردی: اصالت و پویایی فعالیت‌های دانشگاه نیاز به جوی آزاد و دموکراتیک دارد. اعطای استقلال به دانشگاه‌ها نیز سیاستی اصولی برای افزایش مسؤولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و پویایی آن است.

یکی از مهمترین ویژگی‌های یک دانشگاه ایده‌آل و متعالی استقلال دانشگاه می‌باشد، منظور به طور خاص در مورد تعیین ریاست دانشگاه و سیاست‌های اجرایی و مدیریتی دانشگاه می‌باشد.

مقوله اصلی (۴) کنشگری در جامعه جهانی: شامل سه مقوله فرعی تعهد علمی، نگاه فرا ملی، آینده نگری می‌باشد.

مقوله فرعی تعهد علمی: استفاده از علم و فناوری در حل مسائل اساسی انسان و پیشرفت و تعالی آن از وظایف ذاتی دانشگاه است.

دانشگاه‌ها باید با تعامل گسترده در سطح جهانی از آخرین یافته‌ها و روندهای پیشرفت علم در هر حوزه‌ای مطلع باشند و خود را متعهد به توسعه و رشد علم به معنای کل و جز آن بدانند.

مقوله فرعی نگاه فرامرزی: دانشگاه باید جایگاه خود را در پدیده جهانی شدن و تعهد به مسایل علمی در فراتر از مرزها مدنظر قرار دهد.

تا چه حد جامعه جهانی دانشگاه را می‌شناسند و تا چه میزان به هنگام وجود مسایل اساسی فراگیر در جهان از این دانشگاه انتظار پاسخگویی و چاره جویی دارند، نمود آن در رنکینگ‌ها دانشگاه می‌باشد.

مقوله فرعی آینده نگری: دانشگاه‌ها باید ضمن آشنایی با تحولات دنیا و نیازهای روز کشور نگاه‌ها و افق دید به آینده برای حرکت در مرزهای دانش، پایداری و پاسخگو بودن به امور جامعه با استفاده از علم روز تلاش کنند.

دانشگاه باید نقش خود را در مسیر توسعه جوامع مشخص کند و علاوه بر نیازهای حال و آینده جامعه ملی و جهانی را ببیند.

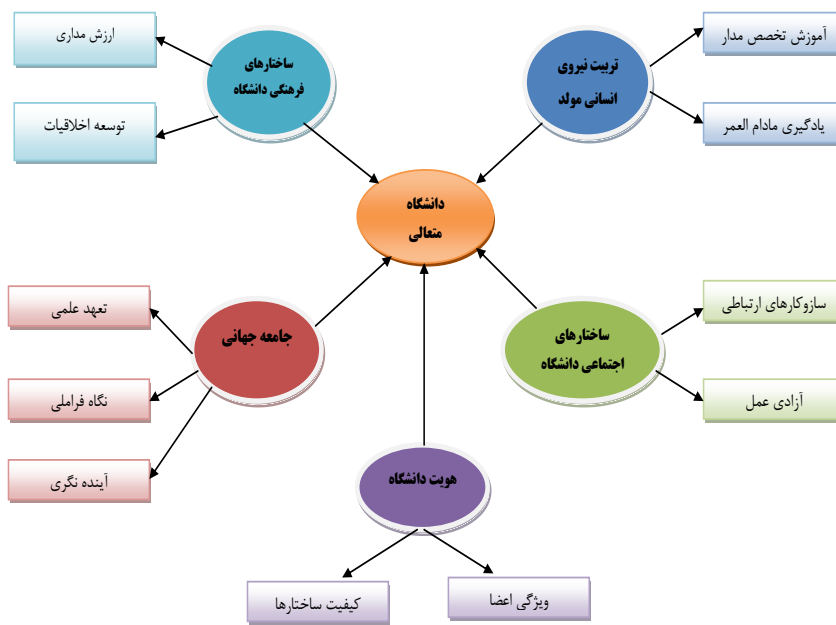
مقوله اصلی (۵) هویت دانشگاه: این مقوله اصلی شامل دو مقوله فرعی ویژگی اعضا، و کیفیت ساختارها می‌باشد.

مقوله فرعی ویژگی اعضا: اهمیت منابع انسانی در دانشگاه‌ها به مانند همه سازمان‌ها حیاتی و مهم می‌باشد و دانشگاه‌ها جدا از اعضای خود نیستند، سرآمدی این اعضا بر سرآمدی دانشگاه تاثیر گذار خواهد بود.

هیات علمی و گروه‌های آموزشی باتجربه و تخصص بالا به عنوان هسته اصلی فرایند می‌توانند در تعالی دانشگاه‌ها موثر باشند همینطور دانشجویان با انگیزه و نخبه که در دانشگاه تحصیل می‌کنند از عوامل سرآمدی دانشگاه هستند.

مقوله فرعی کیفیت ساختارها: دانشگاه‌ها باید ظرفیت‌سازی برای بهبود و ارتقای کیفیت را در ساختار اداری خود ایجاد کنند.

اهمیت سیستم‌های ارتقا و جبران منسجم و منطقی، زندگی دانشگاهی، رهبری تسهیل-گر، فضای آرام و بانشاط در دانشگاه، کیفیت در فرایندها کلاس‌های منظم، کتابهای به روز و جدید و کتابخانه‌های مجهز و همه و همه عواملی هستند که از اصول اولیه و لازمه‌ی کیفیت دانشگاه‌ها هستند.



شکل ۱: مولفه های منتج از تحلیل مصاحبه

**سؤال سوم پژوهش:** اعتبار چارچوب پیشنهادی اولیه تعالی دانشگاهی به چه میزان است؟

تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در ۲ مرحله اصلی انجام شد: (۱) تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها (۲) تجزیه و تحلیل همبستگی چند متغیره داده‌ها شامل تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و مدل معادلات ساختاری (SEM).

**جدول ۴:** شاخص‌های آماری توصیفی در ارتباط با مقوله های اصلی الگوی تعالی سازمانی

دانشگاه‌های جامع شهر تهران

M	SD	چولگی	کشیدگی	مولفه	توانمندی‌ها
3.5976	.53163	-.760	.314	هویت دانشگاه	
3.9260	.63097	-.455	.085	ساختارهای اجتماعی - فرهنگی	
4.2766	.66424	-1.526	2.240	رهبری	

4.2338	.49424	-.831	.322	منابع و تجهیزات	توانمندیها
4.0743	.66425	-.726	.361	خطمشی و استراتژی	
4.1690	.68877	-1.091	1.956	آموزش	
3.9103	.73944	-.537	.184	یادگیری	
3.4155	1.05821	-.543	-.211	پژوهش	
3.4197	.67980	-.077	.095	نیروی انسانی مولد	تولید
4.2706	.81025	-1.244	.959	کنشگری جامعه محلی و جهانی	
3.9255	.68812	-.838	.650	تولید دانش معنویت محور	

همانطور که مشاهده می‌شود در مولفه‌های مربوط به توانمندسازها بهترین وضعیت برای مولفه رهبری با میانگین ۴/۲۷ و ضعیف‌ترین ارزیابی از آن مولفه هویت دانشگاه با میانگین ۳/۵۹، در مولفه‌های فرایند قوی‌ترین نمره مربوط به مولفه آموزش با میانگین ۴/۱۶ و ضعیف‌ترین میانگین به مولفه پژوهش با میانگین ۳/۴۱ و در مولفه‌های مربوط به نتایج بهترین وضعیت برای مولفه کنشگری جامعه محلی و جهانی با میانگین ۴/۲۷ و ضعیف‌ترین ارزیابی از آن مولفه نیروی انسانی مولد با میانگین ۳/۴۱ می‌باشد.

در ادامه جدول‌های مربوط به تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم برای هر یک از ابعاد پرسشنامه به تفکیک ارائه شده است.

**جدول ۵:** شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مولفه توانمندسازهای الگوی تعالی

سازمانی دانشگاه‌های جامع شهر تهران

شاخص	شاخص	شاخص	ریشه خطای	نسبت خی دو به	عامل‌های
شخص	شخص	شخص	میانگین	درجه آزادی (df)	مرتبه اول
نیکویی	برازش	نرم شده	مجذورات	( $\chi^2$ )	
برازش	تطبیقی)	برازش (NFI)	(RMSEA)		
(GFI)	(CFI)				
$GFI \geq 0.90$	$CFI \geq 0.90$	$NFI \geq 0.90$	$RMSEA \leq 0.08$	نسبت بین کمتر از ۳	معیار
0.91	0.92	0.92	0.065	۲/۰۲	توانمندسازها

نتایج جدول ۵ حاکی از آن است که تمامی شاخص‌ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد و این بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است.

به منظور تأیید اینکه آیا خرده مقیاس‌های هویت دانشگاه، ساختارهای فرهنگی و اجتماعی، رهبری، منابع و تسهیلات و خط‌مشی و استراتژی، تشکیل دهنده سازه توانمندسازهای الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران هستند یا نه، از تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم بهره برده شد.

**جدول ۶:** شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم سازه توانمندسازها

میزان کفایت برازش	نام شاخص
۲۴/۳۸ (p=۰/۰۵۴)	آماره $\chi^2$ و معناداری آن
۱/۷۴۱	دو به دو آزادی $(\chi^2/df)$ (df=۷۷)
۰/۱۲	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)
۰/۹۹	شاخص نرم شده برازش (NFI)
۰/۹۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)

شاخص‌های گزارش شده در تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان دهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با مدل است. بدین معنی که خرده مقیاس‌های هویت دانشگاه، ساختارهای فرهنگی و اجتماعی، رهبری، منابع و تسهیلات و خط‌مشی و استراتژی، تشکیل دهنده سازه مکنون دیگری به نام توانمندسازهای الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران هستند.

**جدول ۷:** شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مولفه فرایندهای طراحی الگوی

تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع شهر تهران

عامل‌های مرتبه اول	نسبت $\chi^2$ دو به دو به درجه آزادی (df)	ریشه خطای میانگین مجذورات (RMSEA)	شاخص نرم شده برازش (NFI)	شاخص تطبیقی (CFI)	شاخص نیکویی (GFI)
معیار	نسبت بین کمتر از ۳	RMSEA $\leq 0/08$	NFI $\geq 0/95$	CFI $\geq 0/95$	GFI $\geq 0/95$

۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۰۲۳	۲/۳۵	مولفه فرایندها
------	------	------	-------	------	----------------

نتایج جدول ۷ حاکی از آن است که تمامی شاخص‌ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد و این بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است.

به منظور تأیید اینکه آیا خرده مقیاس‌های آموزش، یادگیری و پژوهش، تشکیل دهنده سازه فرایندهای طراحی الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران هستند یا نه، از تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم بهره برده شد.

**جدول ۸:** شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم سازه فرایندها

میزان کفایت برازش	نام شاخص
۷/۹۶ (p=۱/۰۰)	آماره خی دو ( $\chi^2$ ) و معناداری آن
۰/۱۹۹	خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) (df=۷۷)
۰/۰۰۱	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)
۰/۹۹	شاخص نرم شده برازش (NFI)
۰/۹۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)

شاخص‌های گزارش شده در تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان دهندهٔ برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با مدل است. بدین معنی که خرده مقیاس‌های آموزش، یادگیری و پژوهش، تشکیل دهنده سازه‌ای مکنون دیگری به نام فرایندهای طراحی الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران هستند.

**جدول ۹:** شاخص‌های برازش تحلیل عاملی مرتبه اول مولفه نتایج الگوی تعالی سازمانی

دانشگاه‌های جامع شهر تهران

عامل‌های مرتبه اول	نسبت خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	ریشه خطای میانگین مجذورات (RMSEA)	شاخص نرم شده برازش (NFI)	شاخص تطبیقی (CFI)	شاخص نیکویی برازش (GFI)
معیار	نسبت بین کمتر از ۳	RMSEA $\leq$ ۰/۰۸	NFI $\geq$ ۰/۹۵	CFI $\geq$ ۰/۹۵	GFI $\geq$ ۰/۹۵

مولفه نتایج	۰/۹۷۲	۰/۰۳۷	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۵
-------------	-------	-------	------	------	------

نتایج جدول ۹ حاکی از آن است که تمامی شاخص‌ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد و این بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است.

به منظور تأیید اینکه آیا خرده مقیاس‌های نیروی انسانی مولد، معنویت محوری و کنشگری در جامعه جهانی، تشکیل دهنده سازه نتایج الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع تحت دولتی شهر تهران هستند یا نه، از تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم بهره برده شد.

**جدول ۱۰:** شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم نتایج

نام شاخص	میزان کیفیت برازش
آماره $\chi^2$ دو و معناداری آن	۱۵۸/۸۰ ( $p=۰/۰۵۴$ )
آماره $\chi^2/df$ (df=۷۷)	۲/۱۴
ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۵۶
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۳
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۴

شاخص‌های گزارش شده در تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان دهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با مدل است. بدین معنی که خرده مقیاس‌های نیروی انسانی مولد معنویت محوری و کنشگری در جامعه جهانی؛ تشکیل دهنده سازه‌ای مکنون دیگری به نام نتایج الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران هستند.

جهت پاسخ به پرسش اصلی پژوهش «آیا الگوی طراحی شده جهت تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران دارای اعتبار است؟»، از تحلیل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. بر مبنای مدل پارادایمی مستخرج از تحلیل داده‌های کیفی و عوامل حاصل از تحلیل عاملی مرتبه دوم، مدل فرضی طراحی شد و روابط مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرها مشخص شد. با توجه به مدل مفهومی به دست آمده از مرحله کیفی پژوهش، هریک از سازه‌های مدل به عنوان متغیرهای مشاهده شده در مدل فرضی پژوهش آمده‌اند. در جدول ۱۱ ضرایب همبستگی بین این عوامل کلی آمده است.

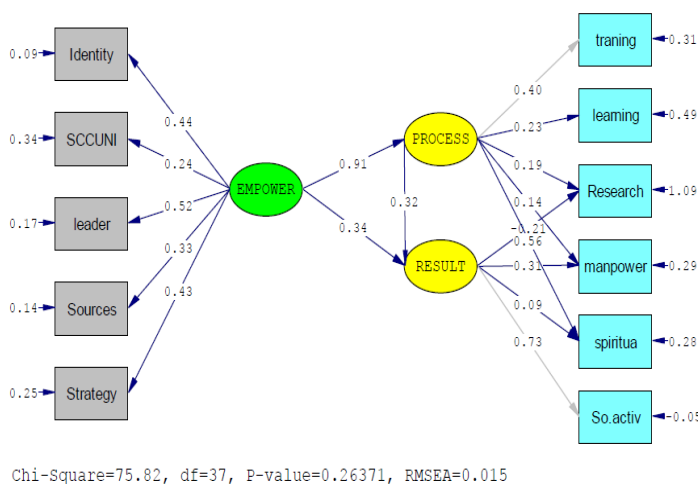
جدول ۱۱: ضرایب همبستگی بین عوامل برونزا و درونزا

۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
														1
												1	.838**	
											1	.786**	.867**	
										1	.526**	.468**	.838**	
									1	.217**	.647**	.680**	.554**	
								1	.817**	.265**	.671**	.716**	.592**	
							1	.723**	.828**	.235**	.668**	.637**	.550**	
						1	.598**	.549**	.819**	.072	.483**	.550**	.382**	
					1	.089	.078	.081	.395**	.080	.053	.042	.076	
				1	.071	.612**	.733**	.740**	.754**	.235**	.649**	.713**	.579**	
			1	.921**	.066	.489**	.655**	.686**	.658**	.206**	.575**	.634**	.515**	۱
		1	.711**	.929**	.066	.639**	.700**	.683**	.735**	.228**	.625**	.683**	.554**	۲
	1	.702**	.673**	.744**	.150*	.644**	.720**	.714**	.779**	.259**	.673**	.717**	.600**	۳
	.882**	.672**	.643**	.712**	.108	.603**	.676**	.678**	.723**	.247**	.672**	.665**	.569**	۴

همانطور که شوماخر و لومکس (Schumacker & et al, 2004) توضیح داده‌اند در طول فرایند تعیین<sup>۱</sup> مدل، پژوهشگر متغیرهای داخل مدل را بر مبنای نظریه یا پژوهش تعیین می‌کند، اما امکان اشتباه در ادغام یا حذف متغیرها در مدل وجود دارد. آنها اظهار داشته‌اند: «اگر شاخص‌های برازش مدل اولیه به اندازه لازم قوی نبود، مرحله بعدی اصلاح مدل و در پس آن ارزیابی مدل اصلاح شده است» (ص. ۷۰). با توجه به مدل اولیه و یافته‌های به دست آمده در مرحله کیفی در مورد روابط بین متغیرها، مدل چندین بار با حذف روابط ضعیف، اصلاح شد. مدل زیر به دلیل انطباق آن با یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی؛ مدل اولیه و



مدل فرضی؛ رضایت بخش بودن شاخص‌های برازش مدل و معنی‌دار بودن برآوردهای آماری آن، برای ارائه داده‌ها در نظر گرفته شد.



شکل ۲: ضرایب استاندارد شده مدل اصلاح شده

شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)، شاخص نرم شده برازش (NFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و شاخص نیکویی برازش (GFI) و سطح معنی‌داری برآوردها، بیانگر آن است که مدل با داده‌ها برازش مطلوبی دارد.

جدول ۱۲: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

میزان کفایت برازش	معیار	نام شاخص
$(p=0/263)$ ۷۵/۸۲	مقادیر غیر معنادار $\chi^2$	آماره خی دو ( $\chi^2$ ) و معناداری آن
۲/۰۴۹	نسبت بین ۳ و ۲ و کمتر	خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2 / df$ ) (df=۳۳)
۰/۰۱۵	$0/08 RMSEA \leq$	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)
۰/۹۴	$0/95 NFI \geq$	شاخص نرم شده برازش (NFI)

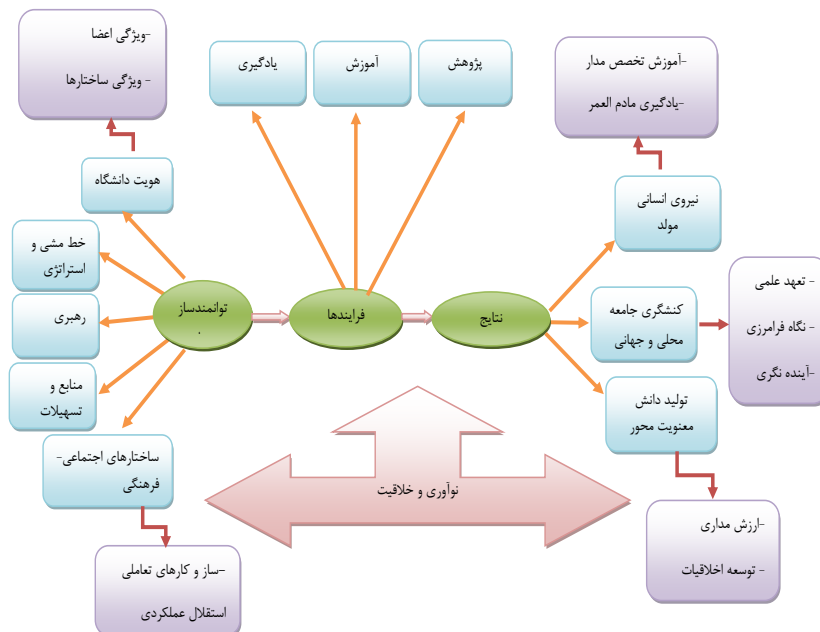
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	$CFI \geq 0.95$	۰/۹۴
شاخص نیکویی برازش (GFI)	$GFI \geq 0.95$	۰/۹۵

نتایج جدول ۱۲ حاکی از آن است تمامی شاخص‌ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش خوبی دارد و بیانگر این است که رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد. همچنین متغیرهای پیش‌بین ۴۲ درصد واریانس متغیرهای وابسته را تبیین نموده‌اند.

**جدول ۱۳:** ضرایب و معناداری الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	نوع اثر	$\beta$ استاندارد شده	آماره t
توانمندسازها	فرایندها	مستقیم	۰/۹۱	۱۸/۲۲
فرایندها	نتایج	مستقیم	۰/۳۲	۶/۵۳
توانمندسازها	نتایج	مستقیم	۰/۳۴	۷/۳۴

با توجه به نتایج جدول ۱۳، توانمندسازهای الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (مورد: دانشگاه‌های جامع شهر تهران) روی فرایندهای این جریان ( $\beta = 0.91$ ) در مدل تدوین شده نقش معناداری دارد، و تأثیر فرایندهای طراحی شده برای الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (مورد: دانشگاه‌های جامع شهر تهران) روی نتایج احتمالی حاصل از اجرای این مدل ( $\beta = 0.32$ ) و تأثیر توانمندسازهای الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (مورد: دانشگاه‌های جامع شهر تهران) روی نتایج ( $\beta = 0.34$ ) ارزیابی شده است. الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (مورد: دانشگاه‌های جامع شهر تهران) تأثیر معنی‌دار است.



شکل ۳: مدل نهایی استخراجی از پژوهش

**سؤال چهارم پژوهش:** راهکارهای عملی جهت ارتقای تعالی نظام دانشگاهی کدامند؟  
با توجه به ادبیات و نتایج مطالعه، توصیه‌های زیر را می‌توان برای تعالی نظام دانشگاهی ارائه داد:

حرکت به سمت ایجاد شبکه‌های تعالی در واحدهای دانشگاهی و موسسات تابعه دانشگاه بر حسب منطقه جغرافیایی یا هم‌سنخ بودن از حیث رشته‌ها و برنامه‌های آموزشی و ماموریت‌های پژوهشی.

طراحی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت دوره‌های تعالی نظام دانشگاهی برای اساتید، کارکنان و دانشجویان.

در نظر گرفتن ردیف اعتباری مشخص برای اجرا و کاربردی یافته‌های برنامه‌های تعالی در دانشگاه‌ها و حرکت به سمت دانش بنیان شدن و تلاش برای استفاده از علم در عمل.

بهبود تعالی نظام دانشگاهی از طریق ارتقای کیفیت اعضای هیات علمی مبتنی بر تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی و تکنولوژی آموزش عالی جهت ارائه آموزش‌های حین خدمت به اساتید.

با توجه به منافع اخلاق‌مداری و معنویت‌محوری به عنوان یکی از مولفه‌های مهم تعالی نظام دانشگاهی در پژوهش حاضر می‌توان راهکارهای زیر را در جهت تقویت این مهم پیشنهاد کرد:

\* توجه جدی و علمی به تربیت اخلاقی و معنویت‌محوری دانشجویان و ایجاد و رشد صفات اخلاقی در آنها به عنوان یکی از زمینه‌های اصلی تجلی تعالی نظام دانشگاهی.

\* از آنجا که تمامی فرایندهای آموزشی و پژوهشی و خدماتی نظام دانشگاهی ماهیت اخلاقی را در کنار ماهیت علمی دارا هستند، از این رو رعایت الزامات اخلاقی و معنوی باید به عنوان یک ضرورت در نظام دانشگاهی در نظر گرفته شود.

\* توجه به مولفه‌های معنویت در آموزش عالی در سه سطح فردی، سازمانی یا گروهی و محیطی. عوامل فردی مثل انگیزش، ایمان و خلاقیت. عوامل سازمانی شامل: ساختار، محتوا، فرهنگ و ارتباطات سازمانی. ابعاد محیطی شامل عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی.

توجه به فناوری‌های پیچیده مورد نیاز جامعه و اینکه نوآوری جزو شاخصه‌های اساسی دانشگاه‌ها قرار گیرد.

هرچه علوم پیشرفت می‌کند فاصله دانشمندان و افراد جامعه بیشتر شده و از طرف دیگر سیاستمداران با دید خاص و معمولاً حزبی به جامعه و نیازهای آن می‌نگرند. در نتیجه وظیفه دانشگاه‌ها سنگین‌تر شده و باید به واقعیت‌ها و نیازهای حال و آینده جامعه توجه بیشتری داشته و روش‌های جدیدی برای بالا بردن سطح علمی و آگاهی جامعه ابداع کرده و توسعه و پیشرفت جامعه را با هدف سلامت و سعادت بیشتر افراد در جامعه تبلیغ کرده نشر دهند.

دانشگاه‌ها باید مستقل و تلاشگر در ایجاد نوآوری و خلاقیت، نواندیش، نوآفرین، کارآفرین، کیفیت‌گستر، تأمین‌کننده نیازهای علمی روز کشور و رضایتمندی جامعه باشند. گسترش شیوه‌های مدیریت حرفه‌ای در موسسات آموزش عالی.

توجه به کلان‌روندهای جهانی و ملی در آموزش، مثل کلان‌روندهای یادگیری الکترونیکی و آموزش‌های ملی و بین‌المللی.

از آنجا که با اعمال تحریم‌های مختلف سعی می‌شود نظام‌های آموزشی ایران، مخصوصاً نظام آموزش عالی هم از لحاظ فیزیکی و هم فکری به انزوا کشیده شود و از جامعه جهانی جدا شود لزوم نهادینه کردن فرهنگ تعالی نظام دانشگاهی بیش از پیش احساس می‌شود. پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاهی روی موارد زیر تمرکز کنند: تهیه ماموریت و استراتژی روشن برای دانشگاه؛ فراهم کردن امکانات ارتباطات داخلی و خارجی؛ استفاده از بهترین شیوه‌های آموزشی که یادگیری بهتر را تضمین می‌کند؛ تشویق پذیرش فرهنگ نوآوری؛ فراهم کردن منابع کافی برای حمایت از کیفیت آموزشی و پژوهشی و خدماتی؛ از میان برداشتن موانع در قسمت‌های مختلف اداری و آکادمیک دانشگاه؛ ایجاد یک سیستم بازخورد در دانشگاه.

در عین داشتن استقلال در برنامه ریزی‌های دانشگاه، سعی شود از مشارکت کارکنان دانشگاه در برنامه ریزی‌های آموزشی و طراحی‌های خدمات آموزشی و پژوهشی استفاده شود.

تلاش‌هایی که در زمینه بهبود و تعالی نظام دانشگاهی در موسسات مختلف آموزشی صورت می‌گیرد شناسایی شود و برای آن یک سیستم ارتقا برای محققین تدوین شود تا اینکه محققین در به اشتراک گذاشتن دانش خود در این زمینه تشویق شوند.

### بحث و نتیجه گیری

این مطالعه به بررسی سیستماتیک تعالی نظام دانشگاهی و ارائه مدلی برای آن پرداخته است و به ۴ سوال در راستای تدوین مدل پاسخ داده است. آموزش عالی به عنوان پایه توسعه پایدار در ایران و در همه کشورها در نظر گرفته می‌شود. به این معنی که نتایج بهبود عملکرد آموزش عالی در سایر بخشهای دیگر اقتصاد ملی تاثیر می‌گذارد. این امر زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که نظام دانشگاهی با تحریم‌های مختلفی که امروزه در مقابل ایران اعمال می‌شود، مواجه است. بدون شک مدل تعالی برای آموزش عالی کاملاً ضروری و با اهمیت است چراکه منجر به توسعه فعالیت‌های مدیریت پیشرفته در هر دو حوزه اداری و آکادمیک می‌شود. اما برای شناخت وضعیت عملکردی دانشگاه‌ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با رسالت اصلی دانشگاه‌ها دارند.

آموزش عالی یک خدمت است که دارای مشتریان متفاوت و بیشمار است و آنها مانند هر کسب و کار دیگری می‌توانند راضی باشند یا خیر. تحصیلات عالی مانند سایر آموزش‌های رسمی و غیر رسمی بازتابی از زمینه اجتماعی است. جای تعجب نیست که موسسات و نهادهای آن با مشکلات زیادی مواجه هستند و از کم و کاستی‌های زیادی رنج می‌برند و

چالش‌ها و تهدیدها به طور جدی از طریق جهان متغیر بیرونی ایجاد شده اند؛ اما از طرف دیگر نیز نظم جدید جهانی براساس پیشرفت علم و تکنولوژی پیشرفت کرده است و برنامه‌های جامع برای توسعه و نوسازی موسسات آموزش عالی، توانایی برای غلبه بر مشکل و ضعف‌ها را افزایش داده است.

پژوهش حاضر به منظور شناسایی ابعاد تعالی نظام دانشگاهی و ارایه مدل تعالی برای نظام دانشگاهی با در نظر گرفتن مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا صورت گرفته است. بررسی اسناد موجود در این زمینه بیشترین تاکید را بر شش مولفه: رهبری، تمرکز بر مشتری، نیروی انسانی، سیاست‌ها(خط‌مشی) و استراتژی دانشگاه، فرآیندهای دانشگاه (فرآیندهای اداری، آموزشی و پژوهشی)، امکانات، تسهیلات و زیرساخت‌های دانشگاه نشان داد. براساس یافته‌های مرحله کیفی پژوهش و مدل پارادایمی به دست آمده، مدلی فرضی تدوین گشت که شامل متغیرهای توانمندسازهای الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران با زیر مولفه‌های «هویت دانشگاه با مولفه‌های فرعی ویژگی اعضا و ساختارها، ساختارهای اجتماعی- فرهنگی با مولفه‌های فرعی ساز و کارهای تعاملی و استقلال عملکردی، رهبری، منابع و تسهیلات، خط مشی و استراتژی»؛ متغیر فرایندهای طراحی الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران با زیرمولفه‌های «آموزش، پژوهش و یادگیری»؛ و نتایج الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران با زیرمولفه‌های «نیروی انسانی مولد با مولفه‌های فرعی آموزش تخصص‌مدار و یادگیری مادام‌العمر، معنویت محوری با مولفه‌های فرعی ارزش‌مداری و توسعه اخلاقیات، کنش‌گری در جامعه محلی و جهانی با مولفه‌های فرعی تعهدعلمی، نگاه فرامرزی و آینده‌نگری» می‌باشد.

در بخش کمی پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها در ۲ مرحله انجام شد: (۱) تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها (۲) تجزیه و تحلیل همبستگی چند متغیره داده‌ها شامل تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و مدل معادلات ساختاری (SEM) و درنهایت اعتبار الگوی مفهومی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل کمی نشان داد که هر یک از مقولات فرعی جزء تشکیل‌دهنده مقولات کلی متناظرشان می‌باشند. با توجه به نتایج، توانمندسازهای الگوی تعالی سازمانی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران روی فرایندهای این جریان ( $\beta = 0/91$ ) و فرایندها روی نتایج احتمالی حاصل از اجرای مدل ( $\beta = 0/32$ ) و توانمندسازهای الگو روی نتایج احتمالی حاصل از اجرای مدل ( $\beta = 0/32$ ) نقش معناداری دارد. با ترکیب داده‌های این دو بخش با مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مدل نهایی پژوهش استخراج گردید.

با توجه به نتایج پژوهش در بعد توانمندسازها بهترین وضعیت برای مولفه رهبری با میانگین ۴/۲۹ و ضعیف‌ترین ارزیابی از آن مولفه هویت دانشگاه با میانگین ۳/۵۹ می‌باشد.

این نتیجه با تحقیقات Goetsch & et al(2014), Khanam & et al(2016), Todorut(2013), Horı(2009); Zanjirchi(2011); Rosa & et al(2012); Zwain(2012); که تاکید بیشتری روی مولفه رهبری دارند همسو می باشد. همچنین با تحقیق Soltani et al(2014) همسو می باشد که در این تحقیق نتایج به دست آمده نشان می دهد رهبری و مدیریت بالاترین امتیاز و مدیریت منابع و شراکت ها پایینترین امتیاز در بعد توانمندسازها را به خود اختصاص داده‌اند. در بعد فرایند ها(یادگیری، آموزش و پژوهش) با توجه به نتایج به دست آمده، مولفه آموزش با میانگین ۴/۱۶ قوی‌ترین مولفه و مولفه پژوهش با میانگین ۳/۴۱ ضعیفترین مولفه می باشد. این نتیجه با تحقیقات Todorut,2013); Noaman & et al,2013); Rosa & et al(2012); Cardona & et al,2012); Zwain(2012); Arjomandi & et al,2009); Teerovengadum; Ghasemi & et al(2013) همسویی دارد. در بعد نتایج نیز بهترین وضعیت برای مولفه کنشگری جامعه محلی و جهانی با میانگین ۴/۲۷ و ضعیفترین ارزیابی مربوط به مولفه نیروی انسانی مولد با میانگین ۳/۴۱ می باشد. با توجه به یافته های پژوهش در بعد نتایج با تحقیقات Noaman & et al(2013); Abdus Samad,2015); Zwain(2012); Tuan(2012); Arjomandi & et al(2009); Senthilkumar,2011); Ghasemi & et al(2013) همسو می باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، نظام دانشگاهی متعالی قادر است خدمات‌هایی را به صورت متعادل و متوازن در ابعاد مختلف ارائه نماید؛ یعنی به صورت متعادل به جامعه توجه داشته باشد و به عبارتی صدای جامعه خود باشد، نیازهای بازار کار را برآورده نماید، یادگیرندگان فرهیخته و دانا را تربیت نماید و نظریات و فرضیه‌های جدیدی را خلق نماید، به کنشگری در محیط ملی و بین المللی برای عملیاتی کردن اهداف خود بپردازد و به ارزش مداری و معنویت محوری، آینده نگری و نگاه فرامرزی به عنوان اصول زیربنایی خود نگاه کند. این پژوهش با یک نگاه کلی به تعالی، الگویی را ارائه نموده است که در آن به تمامی این ابعاد نظام آموزش عالی توجه شده است.

از نگاهی دیگر در مدل پیشنهادی ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به طور هم‌زمان مورد توجه قرار گرفت است. از آنجا که بر بهبود کیفیت زندگی و توانمند ساختن جامعه تمرکز دارد، بر بعد اجتماعی معطوف است. از سوی دیگر، تربیت نیروی انسانی متخصص، ترویج و ارتقای دانش و رشد شخصی ناظر بر بعد اقتصادی و تاکید بر ارزش مداری و معنویت محوری نشان از بعد فرهنگی می باشد.

به علاوه، پژوهش منجر به این نتیجه گیری شده است که مدل‌های تعالی سازمانی نه تنها توانایی بالایی برای پوشش دادن استانداردها دارند، بلکه می‌توانند موسسات آموزش

عالی را به مرحله‌ای برسانند که این امکان را برای آنها فراهم می‌کند تا به سمت ارتقا و تعالی حرکت کنند. در این میان برخی مشکلات هستند که می‌توانند بر سر راه تعالی آموزش عالی قرار گیرند که عبارتند از:

فقدان کانال‌های ارتباطی موثر، مشکل در اندازه‌گیری نتایج موسسات آموزش عالی، وجود اهداف متعددی برای موسسات آموزش عالی، تاکید بر فردگرایی و میزان قابل توجهی رقابت داخلی، مدارهای تصمیم‌گیری بوروکراسی، فقدان رهبری قوی که به ایده‌ها و اصولی که می‌خواهد پیاده‌سازی کند متعهد باشد و مقاومت در برابر تغییر.



## References

- Abdus Samad, A.Thiyagarajan, R. (2015). TQM in Higher education-a conceptual model to archive excellence in management education, international journal of management(IJM), Vol. 6, No.1, pp. 618–629.
- Ali, M. and Shastri, R. K. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. Asian Journal of Business Management, Vol.2, No.1, pp.9–16.
- Al-Khatib, A. (2011). Total Quality Mangement: Applications in university management. Journal of the association of Arab universities, the number specialist No.3, pp.83–122. Yarmouk University, Jordan.
- Arjomandi, M. Kestell , C. Grimshaw ,P. (2009). An EFQM Excellence Model for higher education quality assessment, 20th Australasian Association for Engineering Education Conference, University of Adelaide, Australia.
- Bidokhti A. Zargar A. Sharifi M. (2012). Analyzing the Ways of Achieving Transcendence in Universities and Supreme Educational Institutes. Article 5, Vol.1, No.3, pp. 465–484, (in persian)
- Bolivar-Cruz, A., & Verano-Tacoronte, D. (2018). Self-assessment of the oral presentation competence: Effects of gender and student’s performance. Studies in Educational Evaluation, Vol.59, No. , pp. 94-101.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology ,Vol.3, No.2, pp.77–101, Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>
- Brusoni, Manuela. Damian, Radu. Sauri. Josep, Grifoll. Jackson, Stephen. Komurcugil, Hasan. Malmedy, Marie. Matveeva, Oxana. Motova, Galina. Piszcz, Solange. Pol, Patricia. Rostlund, Ausra. Soboleva, Erika. Tavors, Orlanda. Zobel, Lagle. (2014). The Concept of Excellence in Higher Education. European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL, Brussels, Belgium.
- Calvo-Mora, A and Leal, A and Roldan, J.L,(2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education, Department of Business Administration and Marketing, Faculty of Business and Economic Science, University of Seville, Sevilla, Spain, Quality Assurance in Education .Vol.14, No.2, pp.99–122
- Cardona, M. M., Bravo, J. J. (2012). Service quality perceptions in higher education institutions: the case of a colombian university. Vol.28, No.125, pp.23–29.
- Davies, J. (2007). Integration: is it the key to effective implementation of theEFQM Excellence Model?. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25, No. 4, pp. 383–399.
- Eghbal F. Yarmohammadian M.H. Siadat S.A(2007). Assessing human resources management performance at Isfahan University of Medical Sciences based on European Foundation for Quality Management. Journal of Health Administration, Vol.6. No.1,(in persian)

- Fayyadh, M. A. (2010). Total Quality Management in Jordanian Higher education: In depth perspective. TQM magazine, Vol.15, No.2, pp.14 – 15.
- Foskett, N. (2010). Introduction to special issue of international journal of public sector management, International Journal of Public Sector Management, Vol. 23 No. 2, pp.105–118.
- George, D. & Mioara, P. D. (2015). Romanian Higher education: An Argument to Apply EFQM Excellence Model. Quality-Access to Success, Vol.16, No.5, pp.154– 162.
- Ghasemi AR, Ahmad SH.(2013). The Evaluation of Higher Education Institutes Performance by BSC and GAHP. Journal Of Medical Education Development.Vol.6, No.10, pp. 38–49.
- Goetsch, D. L. & Davis, S. B. (2014). Quality management for organizational excellence, pearson.
- Hassanzadeh Barani Kord S.(2016). Designing a model of quality for higher education from the perspective of stakeholders. (Item: engineering and technical colleges in Tehran universities). Thesis for Ph.D Degree in:Planning the development of higher education. Shahid Beheshti Univeristy(in Persian)
- Hides, Michael (2006). "Implementation Organizational Excellence Models Self-Assessment in the UK Higher Education Sector-Lessons Learned from other Sectors", TQM Magazine, Vol.16, No.3, pp.194–201.
- Hori, S & Akbari, H & GherghereChi, M & Nouri Alamoti, S(2009). Evaluating the Benefits and Achievements of the EFQM Excellence Model in Universities and Institutes of Higher Education.Vol. 16, No.44, pp.97–124.
- Khanam, S., Siddiqui, J. & Talib, F. (2016). Role of information technology in total quality management: a literature review.
- Khorasani, A, (2006). Designing a Quality Model for Iranian Universities Based on Current Models. Thesis for Ph.D Degree. Shahid Beheshti Univeristy(in Persian)
- Koigi, MP. Kiragu, DN. Marwa, SM. Theuri, MM. (2018). Effect of partnership and collaborations to performance excellence of universities in Kenya. International Journal of Economics, Business and Management Research. Vol.2, No.2, pp. 547– 560.
- Nenadál, J & Hutyra, M. (2013). EFQM excellence model as a framework for quality evaluation of czech university. 57th EOQ congress.
- Noaman, A. Y, Abdul Hamid M. Ragab, Ayman G. Fayoumi, Ahmed M. Khedra, Ayman. I. Madbouly. (2013). HEQAM: A Developed Higher Education Quality Assessment Model. Published in Federated Conference on Computer Science and Information Systems , pp. 739–746.
- O'mahony K, Garavan TN.(2012). Implementing a quality management framework in a higher education organization: A case study, Qual Assur Educ.Vol.20, No.2, pp.184–200.
- Rosa, M. J., & Amaral, A. (2012). A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the TQM excellence model. In D. F.

- Runtuk, JK., (2016). World Class University: A Literature Synthesis. Journal of Industrial Engineering. Vol.1, No.2, pp.431–444.
- Safari H- Gholami N. Ebadi Ziaei A.(2016). Organizational Excellence Models. Mehraban Publishing.(in Persian)
- Saunders, D., Blanco, Ramirez G. (2017). Against ‘Teaching Excellence’: Ideology, Commodification and the Neoliberalisation of Postsecondary Education. Teaching in Higher Education Vol. 22, No. 4, pp.391–395.
- Schereus, M.(2009). TQM in e-learning: A self assessment model and questionnaire. The TQM Journal, Vol.10, No.6, pp.458–463.
- Schindler, Laura. Puls-Elvidge, Sarah. Welzant, Heather. Crawford, Linda. (2015), “Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature”, High. Learn. Res. Commun, Vol.5, Vol.3, pp3–13.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling (2nd ed.). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Senthilkumar, N. Arulraj, A. (2011). SQM-HEI – determination of service quality measurement of higher education in India, Journal of Modeling in Management, Vol. 6 Issue 1 pp. 60 – 78.
- Sheffield Hallam University (2003). "EFQM Excellence Model Higher Education Version 2003", Referenced in 15/2/2013
- Soltani M; Nikookar Gh; Taban M(2014). Localization of European Foundation for Quality Management (EFQM) In Military Research Organizations. Vol.4, No.1, pp.143-119 (in Persian)
- Sparrow, H. (2013). Teaching Excellence: An Elusive Goal in Higher Education Teaching and Learning. Retrieved from <http://ro.ecu.edu.au/theses/582> on 12 Dec., 2014.
- Sultan, P. and Wong, H.Y. (2014), “An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions: the case of a university”, Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 24, No.5, pp. 487–521
- Tari, Juan Juse(2006). An EFQM model self-assessment exercise at a spanish university. Journal of Educational Administration: Vol.44, No.2, pp.170–188.
- Teeroovengadam, V., Kamalanabhan, T. J., Seebaluck, A. K. (2015). Measuring service quality in higher education Development of a hierarchical model (HESQUAL). Quality Assurance in Education Vol. 24 No. 2, pp. 244–258.
- Todorut, A. V. (2013). The need of Total Quality Management in higher education. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2nd World Conference on Educational Technology Researches. 83, pp.1105–1110. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Tuan, N. M. (2012). Effects of service quality and price fairness on student satisfaction. International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.19, pp.132–150.

- Vivek B.Kamat and Jayant K.kitter. (2016). Quantifying the quality of higher and technical education; salient perspectives. International Journal of system Assurance Engineering and management. Vol.1, No.7, pp.1-13
- Vlăsceanu, L. Grünberg, L. & Pârlea, D. (2007). Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions. Bucharest: UNESCO.
- Zanjirchi, Seyyed Mahmoud, (2011). Presentation of the Conceptual Model of Excellence in Quality Management in Higher Education Institutions Based on the European Quality Foundation. Fifth Quality Assessment Conference in the Academic System , Tehran, University of Tehran, Faculty of Engineering.
- Zwain, A. (2012). The Impact of Total Quality Management of Knowledge Management and Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq. Thesis for Ph.D Degree in Universiti Utara Malaysia.