



A Higher Education Excellence Model with a Focus on Identifying Key Elements in the Islamic Republic of Iran

Maryam Ahoupay

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Email: m.ahoupay@gmail.com

Davoud Hosseinpour

Ph.D. in Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Reza Vaezi

Ph.D. in Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Vajhollah Ghorbanzadeh

Ph.D. in Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Abstract

Public services, as a core function of government and a fundamental component of public administration, require the development of tailored excellence models. Higher education, as a strategic domain of public services and given its foundational role in national development, is no exception. The purpose of this study is to design a strategic excellence model for public services and to identify its components within Iran's higher education system. This research employed semi-structured interviews with experts in excellence and higher education, using purposive and snowball sampling methods until theoretical saturation was achieved, leading to the selection of 12 experts. Data analysis was conducted through thematic analysis, resulting in the identification of 561 codes, 203 basic themes, 33 organizing themes, and 6 overarching themes. The reliability of the findings was verified using a post-test method. The results are presented in the form of a model consisting of value-based, process-oriented, aspirational, formal-legal, key actors, and emerging crisis components. Finally, the study discusses its limitations and provides recommendations for future research.

Keywords: Public Services, Excellence, Higher Education System, Key Elements



الگوی تعالی آموزش عالی با رویکرد شناسایی عناصر کلیدی در نظام جمهوری اسلامی ایران

مریم آهوپی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
Email: m.ahopay@gmail.com

داوود حسین پور

دکتری تخصصی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

رضا واعظی

دکتری تخصصی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

وجهاله قربانی زاده

دکتری تخصصی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده

خدمات عمومی به عنوان یکی از عناصر مدیریت دولتی و کارکرد اصلی دولت‌ها نیازمند طراحی الگوهای تعالی خاص خود است. آموزش عالی نیز به عنوان یکی از عرصه‌های راهبردی خدمات دولت، با توجه به نقش بنیادینش در امر توسعه، از این امر مستثنا نیست. هدف این مقاله طراحی الگوی راهبردی تعالی خدمات عمومی و شناسایی مؤلفه‌های آن در نظام آموزش عالی کشور است. در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه تعالی و آموزش عالی استفاده شده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی و با شاخص اشباع نظری تعداد ۱۲ تن از خبرگان انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد که در نتیجه آن ۵۶۱ کد، ۲۰۳ مضمون پایه، ۳۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر شناسایی شدند. پایایی یافته‌ها با استفاده از روش پس‌آزمون سنجیده شد. نتایج این پژوهش در قالب الگویی از مؤلفه‌های ارزشی، فرایندی، آرمانی، رسمی قانونی، بازیگران کلیدی و بحران‌های پیش رو ارائه شده است. در انتها به محدودیت‌های پژوهش اشاره و پیشنهادهایی برای مطالعات آتی مطرح شده است.

کلیدواژه‌ها: خدمات عمومی، تعالی، نظام آموزش عالی، عناصر کلیدی

مقدمه

مدیریت دولتی شامل مدیریت مسائل عمومی از طریق اجرا و تدوین صحیح خط‌مشی‌های عمومی و در نهایت ارائه خدمات دولتی برای حل آن مسائل در جهت تحقق منافع عمومی شهروندان است (رادشلدلر، ۱۹۹۹: ۲۸۹)^۱. با توجه به این تعریف عناصر اصلی مدیریت دولتی به ترتیب شامل: مسائل عمومی، خط‌مشی‌های عمومی، خدمات عمومی و منافع عمومی است. با بررسی ادبیات این رشته می‌توان دریافت که در حیطه سه عنصر خط‌مشی‌های عمومی، مسائل عمومی و منافع عمومی، حجم قابل توجهی از الگوها، نظریه‌ها و پژوهش‌ها موجود است؛ اما این مسئله در خصوص بحث خدمات عمومی صدق نمی‌کند. موضوع خدمات عمومی اغلب در خلال سایر مسائل و موضوعات مربوط به مدیریت دولتی مطرح شده است. خدمات عمومی، با وجود اینکه یکی از عناصر اصلی مدیریت دولتی به‌شمار می‌رود و در دنیای عمل نیز کارکرد اصلی دولت‌ها است، چندان مورد توجه محققان و نظریه‌پردازان این حوزه قرار نگرفته است.

نظام آموزش عالی به‌عنوان یکی از عرصه‌های خدمات عمومی از آنچه در مورد خدمات عمومی گفته شد مستثنا نیست. در پژوهش حاضر به‌طور ویژه به بررسی تعالی خدمات عمومی در حوزه نظام آموزش عالی خواهیم پرداخت؛ زیرا که تحولات جهانی و دگرگونی عظیم در ساختارها به‌ویژه ظهور فناوری‌های مبتنی بر اطلاعات و اقتصاد دانش‌محور، به مباحث مربوط به کیفیت و تعالی در نظام آموزش عالی اهمیت ویژه‌ای بخشیده است. در دنیای امروز تقاضا برای دانش به میزان چشمگیری در حال افزایش است. در ایران نیز برنامه‌های توسعه کشور بر اهمیت آموزش عالی تأکید می‌کنند که این موضوع از تکیه این برنامه‌ها بر اصل دانایی، قابل درک است.

همچنین تقاضای رو به رشد برای دانش چه در عرصه اجتماعی چه در سطح دولت به‌طور ویژه در چشم‌انداز اقتصاد دانشی ایجاب می‌کند که ذی‌نفعان خواهان اطلاعات کافی

1. Raadschelder



از نظام آموزش عالی برای اطمینان از تقاضامحور بودن و مشتری‌گرا بودن آن باشند (توفیقی داریان، ۱۳۸۷: ۷).

به گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس هم‌اکنون حدود ۳/۲ میلیون دانشجوی و نزدیک به ۸۶ هزار عضو هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور مشغول به تحصیل، تدریس و تحقیق هستند و سالیانه حدود ۵۵۰ هزار نفر از دانشجویان از دانشگاه‌ها فارغ‌التحصیل می‌شوند. این آمار و ارقام نشان‌دهنده ظرفیت عظیم نیروی انسانی نظام آموزش عالی و تحقیقاتی کشور است که در صورت کارکرد بهینه، ظرفیت راهبردی ارتقای کشور در حوزه‌های مختلف را دارا است؛ اما بررسی‌ها نشان می‌دهد بخش قابل‌توجهی از بیکاران کشور را خروجی‌های نظام آموزش عالی تشکیل می‌دهند (این رقم بیش از ۳۵ درصد است) علل بیکاری دانش‌آموختگان دانشگاهی متعدد و متنوع است. غفلت از آموزش‌های مهارت محور، عدم تناسب برنامه درسی برخی از رشته‌های تحصیلی با نیاز دانشجویان و جامعه و توجه صرف به محفوظات ذهنی سبب شده که دانشجویان از مهارت پایین برخوردار باشند و بعد از دانش‌آموختگی در انتخاب و یافتن شغل با مشکلاتی مواجه شوند (مرکز پژوهش‌های مجلس، آذر ۱۴۰۰). با توجه به آمار ارائه شده می‌توان گفت دانشگاه به‌عنوان یک واحد ارائه دهنده خدمات عمومی نتوانسته مفهوم منفعت عمومی را تأمین نماید. اگر تعالی در بستر مدیریت دولتی تأمین انتظارات ذینفعان باشد، ذینفعان نظام آموزش عالی چه کسانی هستند؟ و تعالی این نظام دارای چه مؤلفه‌ها و ابعادی در جمهوری اسلامی ایران خواهد بود؟ چالش‌های نیل به تعالی در شرایط فعلی چه مواردی هستند؟ با توجه به آنچه گفته شد به‌طور خلاصه در پژوهش حاضر به‌دنبال شناسایی مؤلفه‌های راهبردی تعالی نظام آموزش عالی از منظر مفهوم خدمات عمومی هستیم.

۱. مبانی نظری پژوهش

نهادهای عمومی وظیفه دارند حداکثر خدمات را به مردم ارائه دهند. خدمات عمومی هر نوع خدمتی است که توسط دولت مرکزی یا محلی به‌منظور تأمین نیازهای جامعه مطابق با قوانین

و مقررات حاکم ارائه می‌شود که برای تحقق آن، باید از تعالی خدمات استفاده شود (پیرهدینی و ساوس^۱، ۲۰۱۸). در ادبیات مدیریت، تعالی خدمات عمومی با مفهوم کیفیت عجین شده است. کیفیت خدمات عمومی همان کیفیت خدمات بروکرات‌ها به جامعه است که قادر به برآوردن انتظارات یا نیازهای جامعه است. پس می‌توان گفت تأمین انتظارات شهروندان مفهوم راهبردی در تعالی خدمات عمومی است (پیرهدینی، ۲۰۱۸: ۵۱).

از طرف دیگر طبق تعریف بنیاد کیفیت اروپا، تعالی بیان انجام یک سری اقدامات برجسته است که برای مدیریت سازمان و تحقق نتایج صورت می‌گیرد. امروزه اصطلاح تعالی در مدیریت جایگزین واژه کیفیت شده است. تعالی یک نظام نیست بلکه نوعی تغییر در فلسفه، فرهنگ و استراتژی است. الگو تعالی کسب‌وکار، پیشنهاد کننده متدولوژی و روشی است که سازمان را در ایده و اقداماتش نسبت به سایر سازمان‌ها برتری می‌دهد. سازمان متعالی سازمانی است که هم‌سو با انجام اقدامات و فعالیت‌هایش جهت تحقق نتایج بر مشتریان، رهبری، مدیریت بر مبنای فرایند و حقایق، کارکنان و مشارکت آن‌ها، بهبود مستمر و نوآوری، سودآوری برای ذینفعان و مسئولیت‌های اجتماعی تمرکز دارد (یعقوبی و همکاران^۲، ۲۰۱۱: ۲۶۲). اولین الگوی جهانی تعالی در کسب‌وکار جایزه دمینگ بود که در سال ۱۹۵۱ به وسیله انجمن علمی و مهندسی ژاپن معرفی شد. به دنبال این الگو در سال‌های آتی الگوهای دیگری مطرح شدند که الگوهای تعالی مالکوم بالدريج از آمریکا، الگوی جایزه کیفیت اروپا و الگوی جایزه دمینگ از ژاپن در سطح جهانی شناخته شده و به عنوان مادر سایر الگوها و جوایز معرفی شدند (تالور^۳، ۲۰۰۹: ۵۳).

در بخش دولتی نیز بعد از مطرح شدن اصول مدیریت دولتی نوین مانند الزام به کاهش هزینه‌های سازمان‌های عمومی، تمرکز بر کارایی و اثربخشی، شفافیت و پاسخ‌گویی در قبال خدمات، سازمان‌های دولتی به سمت به‌کارگیری الگوهای تعالی حرکت کردند تا بتوانند با به‌کارگیری این الگوها پاسخ‌گوی الزامات و چالش‌های محیطی باشند (واعظی و سهرابی، ۱۴۰۰).

1. Prihadini & Sos

2. Yaghuobi et al

3. Talwer



۱۸۱). بخش دولتی به دلیل مسائل خاص خود مانند سیاسی بودن، شهروند محوری، خدمت محوری، غیرانتفاعی بودن و غیره مستلزم طراحی و به کارگیری الگوهای خاص خود بود. در همین راستا در سال ۲۰۰۰ اتحادیه اروپا چهارچوب ارزیابی مشترک (الگوی کاف)^۱ را جهت بخش دولتی پیشنهاد کرد. بعد از یک دهه پیاده سازی الگوی کاف در اروپا بسیاری از سازمان های بخش دولتی توانسته اند به چالش ها و الزامات محیطی پاسخ گو باشند؛ این الگو چهارچوبی جهت خودارزیابی و بهبود مستمر در سازمان های دولتی ایجاد کرده و مشوق ایجاد مطالعات تطبیقی بین سازمان های دولتی است (ستای و تایس^۲، ۲۰۱۱: ۴). اما همان طور که سانگر^۳ (۲۰۰۸) استدلال می کند با وجود طرح های مدیریت عملکرد مختلف، همچنان پیشرفت قابل توجهی در عملکرد و پاسخ گویی مبتنی بر نتایج در بخش دولتی به دست نیامده است و هنوز هم برای شناسایی عوامل تعیین کننده طراحی، پیاده سازی و اجرای الگوهای مدیریت عملکرد در بخش دولتی انجام تحقیقات بیشتری ضروری است. نظام آموزش عالی نیز مشابه با سایر حیطه های خدمات عمومی در خصوص وجود ابزار متناسب جهت ارزیابی کیفیت خدمات دچار چالش است (فوکس، فتنگ پونگ و اشلی^۴، ۲۰۲۲: ۲). به زعم پژوهشگران جهت تضمین کیفیت خدمات در نظام آموزش عالی و در نتیجه آن نیل به تعالی، باید افراد، رویه ها و نظام های مؤثر در آن در مسیری از بهبودی و پرورش مداوم قرار گیرند (عباس^۵، ۲۰۲۰: ۴۴).^۵ در پژوهش حوزه تعالی، برای ارزیابی کیفیت خدمات آموزش عالی از الگوهای سنتی که غالباً بر مبنای استاندارد کیفیت خدمات سروکوال است، استفاده می شود؛ برای مثال در تحقیقی به مفهوم تعهد و توانایی تأمین و پاسخ گویی اساتید اشاره می شود (هانگ و چویی، ۲۰۱۹)^۶. همچنین در تحقیقی دیگر سطح علمی اساتید و میزان بهره مندی دانشجویان از تدریس با کیفیت و به روز به عنوان شاخص ارزیابی کیفیت عملکرد نظام آموزش عالی معرفی

1. Caf

2. Stea and Thijs

3. Sanger

4. Fuchs, Fangpong, Ashleigh

5. Abbas

6. Hwang and Choi

شده است (گل، جان و شاه^۱، ۲۰۱۹). عامل راهبردی دیگر الگوی تعریف شده است که به طور سنتی یکی از عناصر الگوی سروکوال است. فاکس (۲۰۲۱) الگو را تحت عنوان بهبود تجربه یادگیری از طریق تقویت احساس درک شدن دانشجو تعریف می کند (فاکس، ۲۰۲۱). باوجود آنچه گفته شد، امروزه لزوم ایجاد الگوهای جامع تر، کاربردی تر و با نگاه راهبردی تر به مسائل، در حوزه تعالی خدمات آموزش عالی بسیار حیاتی است. بررسی مطالعات اخیر انجام شده در حوزه تعالی و کیفیت خدمات عمومی، نشان می دهد که مؤسسات آموزش عالی می توانند از شاخص ها و معیارهای عملکرد بسیار متفاوتی برای ارزیابی کیفیت خدمات خود با نگاه به منابع، آموزش دانشجومحور، پژوهش های با تأثیر بالا و مشارکت سایر ذی نفعان استفاده کنند. حتی مبتنی بر نتایج برخی از این تحقیقات، شرایط ناشی از شیوع پاندمی کرونا معیارهای یک نظام آموزش عالی را به لحاظ تعالی و کیفیت خدمات تحت تأثیر گذاشته است (کامیلری^۲، ۲۰۲۱: ۲۶۸)؛ اما موضوع کلیدی و راهبردی بودن این مؤلفه ها با توجه به شرایط بستری هر نظامی به لحاظ قوانین و مقررات، فرهنگ و ارزش های بالادستی و غیره مورد سؤال است.

۲. پیشینه پژوهش

خراسانی، ملامحمدی و نصراللهی نیا در پژوهش خود با عنوان تعالی در نظام آموزش عالی (۱۴۰۰) ابعاد تعالی را توجه به برنامه ها و فرایندهای برنامه ریزی، شفافیت و ثبات مأموریت، بهره برداری از منابع، مسائل مربوط به اثربخشی سازمانی، دسترسی و تکمیل دانشجویان، خدمات پشتیبانی تحصیلی و آموزش و ارزیابی نتایج در تمامی حیطه ها، به خصوص یادگیری می دانند. از نظر آن ها تعالی یکی از رویکردهای نوین در اعتبارسنجی دانشگاه است که به منزله مفهومی دقیق و همه جانبه به ارزیابی کل نظام دانشگاهی می پردازد و در هر بخش به دنبال شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود است تا با ارائه برنامه بهبود مناسب اقدام به درمان کند و ارتقای کیفیت مورد انتظار مجموعه دانشگاه را رقم بزند.

1. Gul, Jan, and Shah,
2. Camilleri



ظفر، چاوبی و سرهانی^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به دنبال طراحی الگوی جامع در خصوص تضمین کیفیت و تعالی خدمات در نظام آموزش عالی بودند؛ مضامین استخراجی این محققان بر پاسخگو بودن نظام‌های آموزش عالی تأکید می‌کنند. از نظر این محققان پاسخگو بودن نظام آموزش عالی در قبال نتایج ضامن حفظ منافع ذی‌نفعان مختلف از دانش‌آموزان تا جامعه به معنای عام است. از طرف دیگر نظام آموزش عالی باید نظام مدیریت دانش و دارایی‌های دانشی داشته باشد. همچنین دانشگاه‌ها باید سرمایه فکری خود را جهت نقش‌آفرینی در عرصه‌های بین‌المللی رقابت مدیریت کنند.

پرسد، فارل ویلیامز و سرگنت^۲ (۲۰۲۳) در پژوهش اخیر خود با عنوان شناسایی الگوی تعالی خدمات در محیط آموزشی به بررسی این موضوع پرداختند. این پژوهشگران در مطالعه خود از روش کمی و پرسشنامه‌ای در کنار مصاحبه با گروه‌های کانونی استفاده کردند که با استفاده از یک پرسش‌نامه ساختارمند به ارزیابی نظر گروه نمونه در خصوص عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات کالج پرداخته شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق نشان داد که از نظر دانشجویان ابعاد کیفیت خدمات در این کالج قابل دسته‌بندی در سه حیطه مجزای ۱. اثربخشی و کارایی؛ ۲. برخورد حرفه‌ای و ۳. ملموسات است. از نظر پژوهشگران نتیجه این تحقیق ارائه دهنده الگوی برای ارزیابی کیفیت و تعالی خدمات در سایر مراکز آموزش عالی است.

جدول ۱: چکیده‌ای از پیشینه پژوهش

پژوهشگران	یافته‌ها
نیدیچ، بابر، دنالین، لاگر، ریکامن و بورمان ^۳ (۲۰۲۰)	در طراحی ابزاری جهت سنجش نقش نظام آموزش عالی در موضوع توسعه پایدار و حکمرانی پایداری به شاخص‌هایی چون ثبات سیاست‌ها، ساختار و سازمان دانشگاه، کارکرد و عملکرد روزمره آن اشاره می‌کنند.

1. Zafar. Chaubey & Al-Sarhani

2. Persad, Farrell, Williams, Sargeant

3. Niedlich, Bauer, Doneliene, Jaeger Rieckmann, Bormann

پژوهشگران	یافته‌ها
آسیای (۲۰۲۲)	در این پژوهش کیفیت خدمات در نظام آموزش عالی را منوط به ۵ عنصر منابع انسانی؛ زیرساخت‌ها و امکانات، کیفیت و نوآوری در روش تدریس، آموزش مبتنی بر نیاز جامعه و انطباق با معیارهای جهانی آموزش می‌داند.
اورهالت و همکاران (۲۰۰۷)	در پژوهشی جامع مهم‌ترین شاخص‌های تعالی در سازمان را ارزش‌ها، اعتقادات، ساختار و فرایندها می‌داند.
می‌تی و لیزرا (۲۰۱۱)	از نظر این تحقیق عناصر تعالی عبارتند از: معرفی استانداردهای کیفی برای نظارت و ارزیابی خدمات عمومی و فعالیت حرفه‌ای کارمندان دولت، ایجاد یک نظام برنامه‌ریزی استراتژیک برای هر مقام دولتی با توجه به خدمات عمومی ارائه شده، ایجاد طرح‌های انگیزشی خاص با توجه به افزایش کیفیت خدمات عمومی، توسعه و استفاده از منشور کیفیت شهروندان، توسعه خدمات عمومی الکترونیکی، افزایش بهره‌وری و اثربخشی بخش عمومی

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر رویکرد، کیفی است. با توجه به اهداف مورد نظر، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق و بررسی متون برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. برای ثبت مصاحبه‌ها از نکته‌برداری به‌صورت هم‌زمان و ضبط صدا استفاده شده است و سعی بر این بوده است که بلافاصله بعد از انجام هر مصاحبه، پیاده‌سازی آن صورت گیرد و برای اطمینان از صحت انتقال داده‌ها، برای هر مصاحبه‌ای این فرایند دو بار انجام شده است. در پژوهش حاضر از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. با استفاده از اصل کفایت نظری ۱۲ نفر از خبرگان مسلط به مباحث تعالی شامل ۶ تن از اساتید دانشگاه‌های برتر (سه تن مأمور در بخش دولتی) که در زمینه آموزش عالی نیز فعالیت اجرایی دارند و ۴ نفر مدیران



بخش خصوصی که به لحاظ حوزه فعالیت مرتبط با موضوع تعالی و منابع انسانی بودند و ۲ نفر از مدیران بخش دولتی آموزش عالی مورد مصاحبه قرار گرفتند.

جدول ۲: فهرست مشخصات مشارکت کنندگان در پژوهش

کد	شغل و تحصیلات	کد	شغل و تحصیلات	کد	شغل و تحصیلات
J	ارشد / مدیر دولتی	H	ارشد / مدیر صنعت	AG	دکتر / مدیر دولتی
S	دکتر / مدرس دانشگاه	K	ارشد / مدیر صنعت	T	دکتر / مدیر صنعتی
M	ارشد / مدیر صنعت	V	دکتر / مدیر دولتی	B	دکتر / مدرس دانشگاه
A	دکتر / مدرس دانشگاه	N	ارشد / مدیر دولتی	C	دکتر / مدیر ارشد دولتی

برای سنجش روایی تحقیق از دو روش روایی توصیفی مبتنی بر تکرار مشاهده گران از طریق اقداماتی چون ضبط مصاحبه‌ها و استفاده از دو مصاحبه‌گر و نظارت و بازبینی اساتید دانشگاه و روایی تفسیری مبتنی بر ارائه بازخور در حین و بعد از مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان به گونه‌ای که فرصت نقد و تصحیح اظهارات خود را داشته باشند، استفاده شده است (دانائی‌فر، الوانی، عادل آذر، ۱۳۹۲). برای محاسبه پایایی، ضریب هولستی محاسبه شده است که نتایج آن به شرح زیر است. بنا بر نظر کاواله (۱۹۹۶ به نقل از مقیمی، ۱۳۹۴: ۱۱۸) از آنجاکه پایایی بالاتر از ۶۰ درصد است، قابل قبول است.

جدول ۳: محاسبه تعداد توافقات کدگذاری

ردیف	مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد مورد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	J	۳۷	۲۵	۹	۷۱
۲	H	۳۳	۲۶	۸	۷۹
۳	K	۳۲	۲۵	۸	۷۲
مجموع	***	۱۰۲	۷۶	۲۵	۷۳

۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل مضمون ابتدا کدگذاری توصیفی که طی آن رونوشت‌ها خوانده شده، موارد مرتبط مشخص شده و خلاصه نکات نوشته می‌شود و بنابراین کدهای توصیفی ایجاد و تعریف می‌شوند. دوم، مضامین پایه که طی آن کدهای توصیفی دسته‌بندی می‌شوند و هر کدام از دسته‌ها در ارتباط با سؤال تحقیق تفسیر می‌شوند. سوم مضمون‌های سازمان‌دهنده که در نتیجه استنتاج مضمون‌های پایه برای مجموعه داده‌ها به عنوان یک کل و ترسیم نمودار برای ارائه روابط میان سطوح کدگذاری در تحلیل حاصل می‌شود.

جدول ۴: نمونه کدگذاری‌های باز

شناسه	کدهای باز (توصیفی)	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
Ra1	نه به معنای ایدئولوژیکی، بلکه به معنای عام طرفدار خدمات‌دهی صادقانه باشیم.	نظریه خادمیت در عمل	منش خدمت‌گزاری
Ra2	مسیر دانشگاه مشخص است؛ آرمان انقلاب مشخص کرده است.	آرمان‌های انقلابی و اسلامی	نظام ارزشی
Ra3	حقوق هیئت‌علمی برابر انتظاراتی که از او می‌رود هست؟	نظام انگیزشی کارکنان دانشی	مدیریت سرمایه انسانی
Ra4	ارتباط دانشگاه با صنعت کاملاً قطع است. دانشگاه باید رصدکننده جریان عملی‌سازی علم در صنعت باشد.	چرخه علم و عمل	یادگیرندگی
Ra5	دانشگاه از صنعت از خروجی خودش بازخور بگیرد		
Ra6	علم تولید شده برای کاربرد در جامعه بسته‌بندی شود	سرو دانش	مدیریت دانش
Ra7	دانشگاه مسیر خود را می‌رود و به جامعه و دغدغه‌ها کاری ندارد.	بی‌توجهی به جامعه	انفکاک
Ra8	پژوهش‌ها در کتابخانه است مسئله‌ای حل نمی‌شود	علم کتابخانه‌ای	
Ra9	استاد، دانشجو باید پایه‌گذار نقد و فرهنگ انتقاد سازنده باشند.	فرهنگ نقادی	فرهنگ‌سازی



در مرحله ساختن مضامین سازمان‌دهنده، مجموع کدهای توصیفی حاصل از مرحله قبل در دسته‌های مرتبط به هم قرار (جدول شماره ۵) گرفتند.

جدول ۵: مضامین سازمان‌دهنده و پایه

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه تشکیل‌دهنده هر یک از آن‌ها
نظام‌مندی فرایندها	انطباق با استانداردهای برتر، ساختاری برای رشد، تحول و ارتقا از درون، بهبود، بهره‌وری و کارایی، تحول، ارتقای عملکرد، پیاده‌سازی ایزو و سایر استانداردها، فرایندهای بهره‌ور
عدالت	برابری، عدالت رویه‌ای و توزیعی، عدل محوری، ارزیابی عادلانه، حذف رویه‌های ناعادلانه
ارزش‌های اسلامی / انقلابی	اهتمام به ارزش‌های دینی، مقید به آرمان‌های انقلاب، در خط ولایت‌فقیه، احیاگر کرامت انسانی دینی، رعایت شئون اسلامی
تولید فرهنگ	ساخت فرهنگ جامعه، نهادینه‌سازی فرهنگ، فرهنگ نقادانه، کرسی‌های فرهنگی، جریان‌سازی فرهنگی
تمدن‌سازی	تغییرات تحولی در وضع موجود، تحول و نوسازی جهانی، تغییر در گفتمان دنیا، تغییرات بنیادین، جهش‌های تمدنی، تصویرسازی از تمدن ایرانی اسلامی
مدیریت دانش در سطح کلان	تولید علم به‌روز، ثبت و نشر علم تولید شده، سرو دانش، تعریف مکانیسم‌های دسترسی به علم، تغییر زبان علم به عمل
نظام بودجه‌ریزی و اعتبارات	کنترل بودجه واگذاری اعتبار بر اساس نیاز، تعریف نیازهای عملیاتی و اخذ اعتبار، استقلال از دولت در اعتبارات، حسابرسی، لحاظ اعتبارات نظام آموزش عالی به‌عنوان سرمایه‌گذاری، نظام پرداخت متناسب با اهمیت مشاغل اساتید
نخبه‌پروری	مطالبه‌گری برای حمایت از نخبگان، شناسایی نخبگان، شایسته‌گزینی، جریان‌سازی در روند معکوس فرار مغزها، گزینش استادان شایسته و نخبه، طراحی مسیر نخبگی آموزش، پرورش نخبگان، ایجاد ظرفیت بهره‌برداری از نخبگان، معرفی نخبگان به جامعه و صنعت
متعهد	التزام به مأموریت ذاتی، مسئول در قبال انسان‌سازی، تعهد به مأموریت نه افراد، پایبندی به رسالت، پایبندی و عدم نوسان رفتاری
کارآفرینی	ترکیب نظر با عمل، اشتغال‌زایی، نقش‌آفرینی در تولید ثروت، ترویج خلاقیت و نوآوری، تضمین کیفیت برای صنعت در به‌کارگیری فارغ‌التحصیلان، آموزش عملی و تجربی

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه تشکیل دهنده هر یک از آن‌ها
اخلاق مداری	اخلاق حرفه‌ای کارکنان، پرورش اخلاقی دانشجویان، تأثیر در اخلاق جامعه، تولید و ترویج علم اخلاق مدار
عرضه محوری	شناخت نیازهای واقعی جامعه، برنامه‌ریزی عملیات مطابق با برنامه‌های کلان کشور، تولید علم و تربیت بر اساس تقاضاهای رسمی موجود، جهت‌دهی به تعریف علوم مورد نیاز کشور
یادگیرندگی	محرک چرخه علم و عمل، استفاده از تجربیات صنعت، کاربرست عملی نظریه‌ها، به‌روزرسانی علم تولید شده با توجه به واقعیت روز، بازتعریف علم، جریان جاری علم
ارزیابی منظم	نظارت و بازرسی، ارزیابی، آسیب‌شناسی، کیفیت‌سنجی، تعیین شاخص و معیار، نظارت و ارزیابی مستمر، حسابرسی عملیاتی
آینده‌نگری و هدف‌گذاری رسمی	چشم‌انداز و راهبرد قانونی مصوب، برنامه‌ریزی عملیاتی و اعتباری، استراتژی، تحقق اهداف، اهداف کلان، هماهنگی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، هماهنگی میان اقدامات و اهداف، تعریف اهداف قابل ارزیابی و کمی
استقلال	مستقل بودن، استقلال در تعریف دروس، استخدام هیئت علمی، تخصیص منابع، انتصاب‌ها
آزادی	آزادی بیان، پرهیز از انحصاری کردن، حق اظهارنظر، تربیون داشتن همه، عدم مصادره دانشگاه، صدا داشتن همه
بی‌اعتمادی چندجانبه	بی‌اعتمادی دانشجویان به دانشگاه، عدم اطمینان خاطر اساتید نسبت به آینده شغلی و اقتصادی، بی‌اعتمادی صنعت به مهارت دانشجویان، بی‌اعتمادی دانشجویان به آینده شغلی
مدرک‌گرایی	پایان‌نامه پولی، دانشگاه پولی، نظام جذب و ارتقا بر اساس مدرک و نه مهارت، نظام ارزیابی بر اساس تعداد مقالات، مقاله پولی
مدیریت سرمایه انسانی	نگاه سرمایه انسانی به کادر دانشگاه، نظام انگیزشی متناسب با کارکنان دانشی، مدیریت کارکنان دانشی، استراتژی‌های منابع انسانی، الگوهای تعالی، طراحی کارراه‌های اختصاصی، خدمات رفاهی متناسب، نظام جذب ویژه
منش خدمت‌گزاری	توسعه مفهوم ایثار و خدمت، خدمت به جامعه، خدمت به مستضعفین، دولت خدمت‌گزار، نظریه خادمیت سرآمد برنامه‌ها و عملکرد
سیاست‌زدگی	تصمیم‌گیری‌های سیاسی، غلبه سیاست بر موضوعات فنی، فقدان حافظه نهادی



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه تشکیل‌دهنده هر یک از آن‌ها
دیوان‌سالاری‌زدایی	اداره آسان، فرایندهای اداری آسان، اصلاح ساختار دیوان‌سالاری، حذف قوانین دست‌وپاگیر، منطقی نمودن فرایندها، عمل‌گرایی، تعریف ساختارهای منعطف و چابک
قانون‌مداری	حاکمیت قانون نه سلیقه، ضابطه‌مندی، تجلی قانون در عملیات، شفاف‌سازی قوانین مؤثر در وضع قوانین مرتبط
خط‌مشی‌گذاری اثربخش	تحول خط‌مشی‌گذاری، پیاده‌سازی الگوی حکمرانی خوب، اصلاح خط‌مشی‌ها، خط‌مشی‌گذاری شواهد محور، توجه به شبکه‌ها و الگوهای مشارکتی خط‌مشی‌گذاری، هماهنگی و هم‌افزایی سیاست‌ها، همسو کردن سیاست‌ها، اصلاح خط‌مشی، سیاست‌گذاری
انفکاک	عدم استفاده از یافته‌ها، بی‌تفاوتی نسبت به جامعه، عدم رفع نیاز مهارتی صنعت، بایگانی علم در کتابخانه، عدم تأثیر در سیاست‌گذاری در جامعه، تفکر آکادمیک محض
مسئولیت‌پذیری	تعهد به وظایف، پاسخ‌گویی به مراجع، مسئول نسبت به جامعه و پیشرفت آن، مدیران مسئول، تربیت نیروی انسانی مسئول
توسعه‌محور	تأثیر در رفع مشکلات اقتصادی، تصمیم‌سازی در برنامه‌های توسعه، ایجاد زیرساخت‌های توسعه، توسعه فرهنگی و اجتماعی، سکوی توسعه
اهمیت ارزیابی	پاسخ‌گویی به ارزیابان، نظام ارزیابی رسمی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجمع تشخیص مصلحت نظام، مجلس شورای اسلامی، جامعه، مسئله اصلی حسابرسی عملیاتی
شناسایی و دسته‌بندی بازیگران	نقش‌آفرینی نهادهای مختلف، مجریان مختلف، تنوع دانشگاه‌ها، نهادهای موازی
حدود مداخله	شفافیت نقش دولت، استقلال مالی جهت جلوگیری از مداخله، تعیین میزان مداخله دستگاه‌های ناظر، تعیین نقش نهادهای تصمیم‌گیر در خط‌مشی‌ها
بی‌مرزی	توسعه ارتباطات، روابط بین‌الملل، مشارکت‌های خارجی، ارتباط دانشگاه و محیط بین‌الملل، ارتباط علمی با سایر دانشگاه‌ها، بهبود تعاملات، جذب دانشجویان سایر کشورها، رفع تحریم، ارتباط با بخش خصوصی در سایر نقاط دنیا، تبادل دانشجو
سطح‌بندی بازیگران	تأثیر و تأثر غیر خطی، سطوح مختلف ذی‌نفعان، دانشجو، جامعه، دولت، بخش صنعت، بخش خصوصی

جدول ۶: مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده
بنیان های قانونی	عرضه محوری
	نظام ارزیابی
	هدف گذاری رسمی
	نظام بودجه ریزی عملیاتی
	حکمرانی قانون
	دیوان سالاری زدایی
نظام ارزشی	عدالت گستری
	ارزش های انقلابی-اسلامی
	اخلاق مداری
	منش خدمتگزاری
	مسئولیت پذیری
	متعهد به رسالت
	استقلال
	آزادی
	فرهنگ سازی
تحول فرایندی	نظام مندی فرایندها
	کارآفرینی
	مدیریت دانش
	یادگیرندگی
	خط مشی گذاری اثربخش
	مدیریت سرمایه انسانی
بحران های فعلی	بی اعتمادی چندجانبه
	منفک بودن
	سیاست زدگی
	مدرک گرایی
ویژگی های آرمانی	توسعه گرا
	بی مرز
	تمدن ساز
	نخبه پرور
بازیگران کلیدی	تفکیک نقش ها (مجری، خط مشی گذاران، ناظران، ذی نفعان)
	تعیین سطوح نقش ها (تأثیر و تأثر)



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تأکید بر نقش ناظران	
تعیین حدود مداخله بازیگران	

۴-۱. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در مرحله سوم تحلیل داده‌ها، به مضامین سازمان‌دهنده که در مرحله قبل به دست آمدند و با توجه به ادبیات موضوع و حساسیت نظری، ۶ مضمون فراگیر و ۳۳ مضمون سازمان‌دهنده تخصیص داده شد که الگوی راهبردی تعالی خدمات عمومی در نظام آموزش عالی در قالب شبکه مضامین ارائه شد.

۴-۱-۱. مضمون راهبردی اول: بنیان‌های رسمی یا قانونی

تحقق تعالی خدمات در نظام آموزش عالی نیازمند حمایت از طریق سازوکارهایی از جنس قانون و رسمیت است. اول «عرضه محوری» خدمات است. دانشگاه‌ها باید مبتنی بر نیازهای واقعی جامعه و تقاضا مطرح در برنامه‌های بالادستی تعریف خدمت کنند. نظام خدمات‌دهی در آموزش عالی مشابه هر نظام دیگری برای کارایی و اثربخشی نیازمند تعریف نظام «ارزیابی منظم» است. صرف گزارشات محدود ارزیابی تحقق نمی‌پذیرد. عدم وجود نظام رسمی ارزیابی مساوی است با عدم اطمینان حرکت درست به سمت هدف. در یک گام قبل‌تر از ارزیابی موضوع «هدف‌گذاری رسمی» نظام آموزش عالی مطرح است. تعریف اهداف قابل سنجش که رسمیت یافته و قانونی شده و قابلیت پیگیری و ارزیابی به صورت قانونی را داشته باشند از مهم‌ترین ارکان یک نظام متعالی است. در بیشتر الگوهای تعالی شناخته شده مشخص بودن اهداف موضوعی کلیدی است. تأمین «بودجه‌ریزی عملیاتی و اعتبارات» جهت فراهم کردن زیرساخت‌ها به لحاظ تجهیزات که از الزامات حرکت اثربخش دانشگاه‌ها به سمت تعالی است باید به طور رسمی دنبال شود. این موضوع به ویژه در علوم پایه که نیازمند امکانات، تجهیزات، آزمایشگاه‌ها و غیره است، باید به صورت الزام رسمی تعریف شود. نه اینکه در حد بضاعت و شرایط تأمین گردد. در خصوص موضوع بودجه و اعتبارات لازم چه

در مرحله تخصیص و چه در مرحله حسابرسی اعتبارات، عملیات و برنامه‌ها باید مد نظر باشد. در واقع ضروری است نتایج نظام آموزش عالی به بحث‌های مالی آن به‌طور رسمی و در قالب حسابرسی بودجه ارتباط یابد. از طرف دیگر لازم است بودجه نیز به‌طور واقعی مرتبط با برنامه‌ها باشد. توازن بودجه بر اساس برنامه و حسابرسی موجب پاسخ‌گو نگه‌داشتن نظام آموزش عالی خواهد بود. در یک نظام آموزش عالی متعالی، قوانین تنها مدون نمی‌شوند؛ بلکه روح قانون در ساختار نهادی آن نظام قابل مشاهده است. تعریف قوانین به‌تنهایی اجرای آن را تضمین نمی‌کند. تعریف سازوکارهای اطمینان‌بخش از «اجرای واقعی قوانین» نیز از دیگر ملزومات است. لزوم قانون‌گرایی در نظام آموزش عالی هرگز به معنای سخت‌گیری و رویه‌های سفت‌وسخت نیست. ماهیت و ذات خدمات آموزش عالی مستلزم پویایی و چابکی است. ازاین‌رو «دیوان‌سالاری‌زدایی» یعنی پرهیز از رویه‌های دست‌وپاگیر که موجب ناکارآمدی و گاهی اوقات کج کارکردی (تولید داده‌های بی‌محتوا به‌جای علم) می‌شود نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

۴-۱-۲. مضمون راهبردی دوم: نظام ارزشی

«عدالت» در معنای عام آن و عدالت رویه‌ای و توزیعی به‌طور ویژه جز مهم‌ترین ارزش‌هایی است که از یک نظام آموزش عالی متعالی انتظار می‌رود. رویه‌های پذیرش فعلی در نظام آموزش عالی که مبتنی بر مهارت‌های تست‌زنی است حتی در آزمون پذیرش دکتری (صرف نظر از مرحله مصاحبه‌ها) باعث شده است طیف ویژه‌ای به دانشگاه‌ها به‌ویژه در رشته‌های پر تقاضا راه یابند. نظام سنجش و پذیرش دانشجو باید به‌گونه‌ای طراحی شود که استعداد، توانایی و علاقه افراد عامل تعیین‌کننده باشد. تدوین «نظام ارزشی» به‌عنوان زیربنای اساسی تمامی فرایندها و راهنمای تعیین خط‌مشی‌ها و اتخاذ تصمیمات باید در سرلوحه کار نظام آموزش عالی قرار گیرد؛ به تعبیر دیگر اگر آموزش عالی به‌عنوان نظامی خدمت‌دهنده لحاظ می‌شود آنچه همچون هاله‌ای سرتاسر این نظام را در بر گرفته و تمام فعالیت‌های آن در چهارچوب این هاله معنا پیدا می‌کند نظام ارزشی حاکم بر جامعه است. نظام آموزش عالی



بدون نظام ارزشی، متعالی نخواهد بود؛ به این معنا که تعالی هر نظام در بستر فرهنگی خاص وابسته به میزان انطباق آن نظام با ارزش‌های فرهنگی قالب خواهد بود. در کنار ارزش‌های وابسته به فرهنگ موضوع «اخلاق‌مداری» نیز اهمیت دارد. نظام آموزش عالی متعالی متخلق به اخلاق حرفه‌ای به معنای عام خواهد بود. در واقع اخلاق‌مداری در نظام آموزش عالی به معنای کاربرست عملیاتی مقولات ارزشی و ترویج آن در جامعه است. نوع رفتار منابع انسانی اینجا به‌طور ویژه مورد تأکید است. «خدمت‌گزاری» به‌عنوان کلیدواژه الگوهای مدرن خدمات دولتی در تعالی خدمات آموزش عالی نیز مصداق دارد. نظام آموزش عالی متعالی نظامی است که ماهیتاً مبتنی بر نظریه خادمیت باشد. در این نظام تأکید بر حق دانشجویان برای دریافت آموزش مناسب و موظف بودن آموزش عالی بر ارائه آن به دانشجو و جامعه و اهداف جامعه، تأکید می‌شود. «مسئولیت‌پذیری» در قبال عملکرد و نتایج از دیگر ویژگی‌های ارزشی یک نظام متعالی است. نظام آموزش عالی متعالی نسبت به جامعه خود مسئولیت دارد و نمود آن در تربیت نسل مسئول و به‌کارگیری مدیران مسئول است. خدمات ارائه شده در نظام آموزش عالی زمانی می‌تواند متعالی شناخته شود «تعهد به رسالت» در این نظام ارزش باشد. با توجه به اسناد مختلف بالادستی در حوزه نظام آموزش عالی، خدمات ارائه شده در این نظام باید کشور را به سمت توسعه و انسان‌سازی هدایت نماید. درواقع دانشگاهی که خروجی آن تأثیری در حرکت کشور به سمت پیشرفت نداشته نباید ادعای تعهد کند. صرف کمیت مقالات منتشر شده و تعداد فارغ‌التحصیلان را نمی‌توان حامل بر کسب نتیجه و تعهد عملی دانست. نظام آموزش عالی به‌عنوان بخشی از بدنه دیوان‌سالاری باید جدای از موضوعات سیاسی فعالیت کند. ضرورت «استقلال» دانشگاه‌ها با توجه به ماهیت فرهنگی-علمی که ذاتی این نهاد است، دوچندان است. دانشگاه مستقل بنا به تعریف، دانشگاهی است که بتواند مبتنی بر اساس‌نامه خود طیف وسیعی از تصمیمات را در زمینه‌های مختلف هدف‌گذاری و تعیین اولویت‌های آموزشی و پژوهشی، برنامه‌های درسی و اعتبار مدرک، جذب و تخصیص منابع به مصارف مختلف، استخدام هیئت‌علمی و کارکنان و گزینش دانشجو و غیره اتخاذ کند. از طرف دیگر دانشجویان و اساتید به‌عنوان دو رکن اساسی نظام

آموزش عالی باید حق اظهار نظر داشته باشند. «آزادی» یکی از بنیان‌های ارزشی پیشرو در هر نظام و نظامی است و نظام آموزش عالی نیز از این موضوع مستثنا نیست. تریبون‌های دانشگاه‌ها نباید توسط عده‌ای مصادره شوند. در الگوی خدمات عمومی نوین از این موضوع تحت عنوان حق اظهار نظر آزاد شهروندان و یا اصطلاحاً صدای شهروندان نام برده شده و تأکید دارد که تمام اقشار و اقلیت‌ها در یک دولت خدمت‌گزار باید دارای صدا باشند. در حوزه آموزش عالی نیز تأکید بر آزادی بیان و اندیشه به عنوان یک ارزش باید مورد توجه قرار گیرد. همان‌طور که گفته شد دانشگاه‌ها باید در توسعه جامعه نقش داشته باشند. بخشی از این توسعه، جنبه فرهنگی داشته و به اصطلاح توسعه فرهنگی نامیده می‌شوند. دانشگاه‌ها به عنوان قطب علمی کشور باید در ایجاد و نهادینه‌سازی فرهنگ ایفای نقش کنند. تشکلهای اجتماعی و فرهنگی باید از بستر دانشگاه جهت «فرهنگ‌سازی» بهره گیرند.

۴-۱-۳. مضمون راهبردی سوم: تحول فرایندی

از نگاه دانشجویان به عنوان یکی از مهم‌ترین ذی‌نفعان نظام آموزش عالی، آیین‌ها نامه‌ها و دستورالعمل‌های تحصیلی و فرایندهای دیوان‌سالاری باید نظام‌مند و شفاف باشند. الگوهای بهره‌وری و کارآمدی در طراحی فرایندهای داخلی مد نظر باشد. استانداردهای روز دنیا در موضوع آموزش و فرایندهای و روش‌های آموزش لحاظ گردد. مؤلفه بعدی در طراحی فرایندی توجه به موضوع «کارآفرینی» در نظام آموزش عالی است. تحول در سبک و فرایندهای نظام آموزش عالی به نحوی که فارغ‌التحصیلان مهارت تعریف فعالیت و کار جدید را هنگام ورود به اجتماع داشته باشند. این موضوع به لحاظ ممانعت از هدر رفت سرمایه‌های اجتماعی و انسانی کشور اهمیت ویژه‌ای دارد. مسیر نیل به این مهم از بازتعریف فرایند ارتباط صنعت با دانشگاه عبور می‌نماید. به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان نظام آموزش عالی متعالی نظامی «یادگیرنده» است. درون این نظام، فرایندها طوری چیدمان می‌شوند که شبکه و چرخه‌ای از تولید و استفاده از علم در بستر جامعه شکل بگیرد. بدین معنا که علم تولید شده در دانشگاه در بستر جامعه استفاده شود و دانشگاه بتواند از تجربه کاربست علم در



جامعه، مجدداً به تولید علم روز برسد. به لحاظ علمی، این موضوع یادگیری مستمر در سازمان‌های یادگیرنده نام دارد. در بیشتر الگوهای تعالی سازمانی بخشی به موضوع «منابع انسانی» اختصاص داده شده است. همچنین فرایندهای آن طوری تعریف شده‌اند که به تولید دانش، انتقال آسان و سریع آن به جامعه کمک می‌کنند یعنی نظام «مدیریت دانش» در آن اجرایی شده است. از نگاه نظام آموزش عالی متعالی، تمامی فرایندهای مرتبط با جذب و نگه‌داشت سرمایه انسانی به صورت اثربخش و متناسب با اصول تعالی طراحی شده‌اند. اصل مورد تأکید بیشتر مصاحبه‌شوندگان انتخاب بر اساس شایسته‌سالاری چه در خصوص اعضای هیئت علمی و چه مدیران و معاونین و حتی کارمندان در دانشگاه‌ها است. معیارهای سیاسی و سلیقه‌ای در فرایندهای انتخاب مدیران دانشگاه‌ها نقشی دارد. در خصوص نگه‌داشت نیز معیارهای رتبه‌بندی و ارتقای بدنه اصلی نیروی انسانی نظام آموزش عالی (اساتید دانشگاه) واقع‌بینانه با رویکرد کیفیت و حل مسئله جامعه و معطوف به تنوع رشته‌ها طراحی شده است. فرایند «خط‌مشی‌گذاری» در نظام آموزش عالی بهینه است. خط‌مشی‌گذاری در این نظام بر اساس شواهد نظام‌مند است. در این نظام خط‌مشی‌گذاران با مجریان خط‌مشی‌ها و استفاده‌کنندگان از نتایج اعمال خط‌مشی‌ها (تمامی ذی‌نفعان نظام آموزش عالی) در شبکه‌ای از ارتباطات تعاملی هستند.

۴-۱-۴. مضمون راهبردی چهارم: بحران‌های فعلی

بحران «سیاست‌زدگی» آموزش عالی، بیشترین تعداد اجماع را در بین مصاحبه‌شوندگان داشت. نهاد آموزش عالی باید بنا به ماهیت هویتی خود منفک از موضوعات سیاسی تصمیم‌گیری کند. دانشگاه باید دارای حافظه نهادی بوده و جدای از شیوه رفت‌وآمد اتوبوسی، مدیریت شود. البته این به معنای اعتقاد به جدایی کامل از موضوعات رخ داده در جامعه نیست؛ بلکه به این معنا است که خط‌مشی‌گذاری در نظام آموزش عالی باید بیشتر معطوف به موضوعات فنی و در فضای منطقی باشد.

«بی‌اعتمادی چندجانبه» ایجاد شده بین ذی‌نفعان مختلف نظام آموزش عالی یکی از چالش‌های مورد اشاره خبرگان در نظام فعلی آموزش عالی است. بی‌اعتمادی صنعت به فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، عدم اطمینان دانشجویان نسبت به عدالت و کیفیت در نظام آموزش عالی، بی‌اعتمادی و عدم امنیت روانی اساتید در مسائل اقتصادی سه جنبه مختلف این بی‌اعتمادی است. نظام آموزش عالی در حوزه سیاست‌گذاری برای ایجاد رشته‌ها، محتوای آموزشی، شیوه‌های آموزش، فرایندهای پذیرش، نحوه ارزیابی و غیره، در حال حاضر کم‌ترین توجه را به نیازمندی‌های جامعه دارد و به‌صورت «جزیره‌ای منفک» از کشور (به‌استثنای رویکردهای سیاسی) فعالیت می‌کند. شرط تحصیلات دانشگاهی در مشاغل بدون اینکه واقعاً مرتبط با شرایط احراز آن شغل باشد، مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های پولی، دانشگاه‌های بدون آزمون ورودی و پولی، شروط ارتقای شغلی مرتبط با تحصیلات و نه مهارت‌آموزی، نظام ارزشیابی مبتنی بر تعداد مقالات، نظام پژوهش‌های مبتنی بر ترندهای روز دنیا نه مبتنی بر مسائل روز کشور، ازجمله مهم‌ترین نشانه‌های «مدرک‌گرایی» در نظام آموزش عالی فعلی است. نرخ بالای بیکاری در بین فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و یا اشتغال در مشاغل کاذب و عدم کاربست عملی خروجی دانشگاه‌ها در کشور است. این چالش علاوه بر تحمیل بار اقتصادی از جنبه‌های جامعه‌شناختی و فرهنگی نیز برای جامعه ایجاد معضل می‌کند؛ تأخیر در امر ازدواج و فرزندآوری، افزایش ناامیدی، سرخوردگی و غیره ازجمله این تبعات است. نارضایتی ایجاد شده ناشی از این موضوع خود باعث کاهش اعتماد و غیره خواهد شد.

۴-۱-۵. مضمون راهبردی پنجم: ویژگی‌های آرمانی

نظام آموزش متعالی به لحاظ ویژگی‌های چشم‌اندازی و آرمانی به‌دنبال «تمدن‌سازی» خواهد بود. مسیر ایجاد تمدن از دانشگاه‌ها می‌گذرد. دانشگاه‌ها بنا به ماهیت ذاتی خود چنانچه دچار کج کارکردی نشوند از طریق تولید علم، تأثیر بر اقتصاد، تولید فرهنگ، پرورش و حفظ نخبگان در شکل‌گیری تمدن نقش خواهند داشت. در نگاه آرمانی از یک نظام آموزش عالی، دانشگاه‌ها «بدون لحاظ مرزهای سیاسی» و در شبکه‌ای بین‌المللی با دغدغه تولید علم و حل



مسائل جهانی فعالیت می‌کنند. در کنار تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی با بخش صنایع، خدمات و غیره نیز در سطح جهانی تعامل دارند و با نگاه شبکه‌ای با این نهادها همکاری می‌کنند. تربیت و معرفی «نخبگان» در کنار حفظ و به‌کارگیری آنان از دیگر ویژگی‌های آرمانی یک نظام آموزش عالی متعالی است. تربیت نظریه‌پردازان و اندیشمندان در سطح جهانی و در رشته‌های مختلف علمی و تمهید سازوکارهایی برای حفظ و به‌کارگیری ایشان از ویژگی‌های این چشم‌انداز آرمانی است.

چشم‌انداز تعالی در بحث نظام آموزش عالی تضمین‌کننده موضوع «توسعه» نیز است. دانشگاه‌ها با ایجاد انقلاب‌های تحول‌گرایی، حمایت از تغییرات اثربخش در جامعه و نقش‌آفرینی در تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های کلان جامعه، بنیان‌های توسعه کشور در ابعاد مختلف فرهنگی، اقتصادی، سیاسی را پایه‌گذاری خواهند کرد. به‌نحوی که یکی از ارکان و مراجع اخذ تصمیمات در کشور دانشگاه‌ها خواهند بود.

۴-۱-۶. مضمون راهبردی ششم: بازیگران کلیدی

با نگاه شبکه‌ای به موضوع تعالی آموزش عالی طیف گسترده‌ای از بازیگران می‌توانند در این موضوع به‌عنوان ذی‌نفعان نقش‌آفرینی کنند. برخلاف تصور اولیه لایه‌های متفاوتی از ذی‌نفعان با انتظارات مختلف و نقش‌های مختلف مطرح می‌شود که همین موضوع باعث پیچیدگی بحث تعالی در نظام آموزش عالی است.

مهم‌ترین کلیدواژه و موضوع مورد اشاره در بحث بازیگران موضوع میزان مداخله، به‌ویژه مداخله دولت در امر آموزش عالی است. موضوع قابل طرح، حفظ استقلال دانشگاه‌ها است؛ اما از آنجایی که دانشگاه‌ها به لحاظ تأمین بودجه به دولت وابسته هستند، ایجاد این توازن اهمیت ویژه‌ای دارد. تفکیک فعالیت‌هایی که به لحاظ حاکمیتی خود دولت‌ها باید انجام دهند با وظایفی که قابل واگذاری است اهمیت ویژه‌ای دارد. در برخی وظایف دولت باید تصدی‌گری کند و در برخی امور می‌تواند نقش نظارت داشته باشد.

موضوع دیگر در خصوص بازیگران، بحث نقش نظارتی است و یا حسابرسی دقیق عملکرد دانشگاه‌ها است. عملکرد مالی دانشگاه‌ها و همچنین استانداردهای عملکردی آن‌ها باید به صورت مداوم مورد ارزیابی و حسابرسی دقیق قرار گیرد. تضمین کیفیت عملکرد دانشگاه معطوف به ایجاد و ارزیابی این استانداردها و شفافیت نقش ناظران خواهد بود.

موضوع دیگر بحث سطح‌بندی بازیگران است؛ برای مثال در حوزه ذی‌نفعان دانشجویان در سطح یک ذی‌نفعان، دولت و سازمان‌های بخش خصوصی در سطح دوم و کل جامعه به‌عنوان ذی‌نفع عمومی در سطح سوم قرار دارد. در خصوص بدنه اجرایی و مدیریتی نیز وزارت علوم و وزارت بهداشت در سطح عالی، شورای دانشگاه‌ها در سطح دیگر و دانشکده‌ها و گروه‌ها نیز در سطح سوم فعالیت می‌کنند. علاوه بر نکات کلیدی فوق بخش‌بندی زیر نیز در خصوص بازیگران کلیدی حوزه آموزش عالی از نتایج مصاحبه استخراج شد.

ذی‌نفعان شامل: دانشجویان، بخش دولتی و خصوصی (صنعت، خدمات، کشاورزی و غیره) و در سطح وسیع‌تر جامعه به معنای عام.

مجریان شامل: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه آزاد اسلامی و مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی شورای دانشگاه.

ارزیابان شامل: شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجمع تشخیص مصلحت نظام، مجلس شورای اسلامی.

سیاست‌گذاران شامل: شورای انقلاب فرهنگی، هیئت دولت، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، مجلس شورای اسلامی.

جدول ۷: الگوی راهبردی تعالی خدمات نظام آموزش عالی

تعالی خدمات عمومی در نظام آموزش عالی					
نظام ارزشی	تحول فرایندی	موضوعات قانونی	بحران‌های فعلی	ویژگی‌های آرمانی	بازیگران کلیدی
اخلاق‌مداری؛ مسئولیت‌پذیری؛ تعهد به رسالت؛ تولید فرهنگ؛ منش خدمت‌گزاری؛ ترویج ارزش‌های انقلابی و اسلامی؛ آزادی بیان؛ عدالت‌گستری؛ استقلال.	مدیریت سرمایه انسانی؛ نظام‌مندی فرایندها؛ یادگیرندگی؛ مدیریت دانش؛ اثربخشی؛ خط‌مشی فرایندهای معطوف به کارآفرینی.	هدف‌گذاری رسمی؛ عرضه محوری؛ دیوان‌سالاری‌زدایی؛ بودجه‌ریزی عملیاتی؛ حکمرانی قانون؛ تعریف نظام ارزیابی.	بی‌اعتمادی چندجانبه؛ سیاست‌زدگی؛ انفکاک؛ مدرک‌گرایی.	تمدن‌ساز بی‌مرز؛ توسعه‌محور؛ نخبه‌پرور.	تفکیک نقش‌ها؛ تعیین سطوح نقش‌ها؛ تعیین حدود مداخله؛ تأکید بر نقش ناظران.

منبع: نتایج تحقیق

۵. نتیجه‌گیری

نظام آموزش عالی به‌عنوان پیشران توسعه و پیشرفت در حوزه‌های مختلف صنعت، خدمات، کشاورزی و غیره نقش و تأثیر ویژه‌ای در برنامه‌های دولت‌ها دارد. جهان، در حال عبور از دوران اقتصاد صنعتی به عصر اقتصاد دانش است. مهم‌ترین ویژگی این عصر را می‌توان مبتنی بودن کلیه فعالیت‌های اقتصادی بر انواع فعالیت‌های دانشی از جمله، تولید، ثبت، پژوهش و تسهیم دانش دانست. کنشگران اصلی اقتصاد دانش‌محور را نیروهای انسانی برخوردار از دانش، مهارت و توان یادگیری یا به‌عبارتی سرمایه‌های انسانی تشکیل می‌دهند. از این‌رو یکی از سیاست‌های اصلی کشورهای توسعه‌یافته در سال‌های گذشته افزایش دسترسی به آموزش عالی و همگانی کردن آن بوده است. در کنار توسعه کمی آموزش عالی بحث کیفیت و تعالی این موضوع نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. در این پژوهش بر آن بودیم تا ویژگی‌های یک نظام آموزش عالی متعالی را از نگاه خبرگانی که هم مسلط به موضوع تعالی و هم مسلط بر

موضوع آموزش عالی و کارکردهای آن در صنعت و خدمات و غیره بودند، استخراج و دسته‌بندی کنیم.

در این راستا مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته ای انجام شد. برای متون حاصل از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری توصیفی انجام شد و تمام کدهای مرتب با اهداف و سؤالات پژوهش استخراج شد. در مرحله بعدی و طی کدگذاری تفسیری کدهای بازاولیه‌ای که دارای قرابت مفهومی بودند، به یکدیگر پیوسته و تشکیل مضمون‌های فرعی را دادند. در نهایت با طبقه‌بندی و تحلیل مضمون‌های فرعی، مضامین فراگیر استخراج و الگو پژوهش به دست آمد. در این تحقیق تعالی خدمات عمومی در نظام آموزش عالی با مضامین فراگیر نظام ارزشی، بنیان‌های قانونی و رسمی، تحول فرایندی ویژگی‌های آرمانی، بازیگران کلیدی و بحران‌های پیش‌رو تعریف شده است.

موضوعاتی که توانست جنبه رسمی‌سازی و قانونی داشته باشد و یا معطوف به موضوعات قانونی و اسناد رسمی بالادستی باشد، تحت مضمون فراگیر بنیان‌های قانونی و رسمی دسته‌بندی شدند. عرضه‌محوری، ارزیابی منظم، هدف‌گذاری رسمی، بودجه و اعتبارات، دیوان‌سالاری‌زدایی و حکمرانی قانون از جمله این مضامین سازمان‌دهنده هستند. برخی از نتایج این حوزه با نتایج حاصل از تحقیق نیدیچ و همکارانش که در سال ۲۰۲۰ انجام شده است و بر ارزیابی و گزارش‌دهی در آموزش عالی تأکید می‌کند همچنین تأکید باری و همکارانش (۲۰۱۸) بر ارزیابی عملکرد نظام آموزش و پژوهش و همچنین نتایج تحقیق باویلی و همکارانش در سال ۱۴۰۱ که بر الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های نظام آموزش عالی و هدف‌گذاری رسمی تأکید دارند، هم‌سو است. مضمون فراگیر دیگر نظام ارزشی یک الگوی متعالی از خدمات آموزش عالی است. پابندی به الگوی فرهنگی و ارزشی (اسلامی-ایرانی)، اخلاق‌مداری، خادمیت، مسئولیت‌پذیری، مأموریت‌گرا بودن، آزادی بیان، فرهنگ‌سازی و استقلال مضامین سازمان‌دهنده این مضمون فراگیر هستند. تأکید بر فرهنگ انقلابی و اسلامی مورد استخراج در پژوهش مهدی‌نژاد و همکارانش (۱۴۰۱) با مضمون ارزشی این تحقیق هم‌راستا است. همچنین تأکید بر موضوعات چون آزادی، اخلاق‌مداری مسئولیت‌پذیری در



الگوی خدمات عمومی دنهارت (۲۰۱۵)، هم‌سو با نتایج استخراج شده در این مضمون فراگیر است. آنچه در فرایندهای نظام آموزش عالی متعالی باید لحاظ شود و تحت عنوان مضمون فراگیر تحول فرایندی دسته‌بندی شده است؛ شامل: مدیریت سرمایه انسانی، خط‌مشی‌گذاری بهینه، یادگیرندگی، مدیریت دانش، نظام‌مندی فرایندهای اداری، طراحی معطوف به کارآفرینی است. مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده در این محور با بسیاری از الگوهای شناخته شده تعالی و کیفیت هم‌سویی دارد. برای مثال می‌یر (۲۰۰۸) در الگو تعالی خدمات عمومی خود بر تأکید به منابع انسانی، بهبود فرایندها و مدیریت دانش تأکید می‌کند. همچنین ویژگی‌های کارآفرینی این مضمون با نتایج تحقیق مهرآور گیلگو و ناظمی‌اردکانی (۱۴۰۱) در خصوص اقتصادی شدن و کارآفرین شدن دانشگاه‌ها هم‌سو است. ویژگی‌های آرمانی و چشم‌اندازی یک نظام آموزش متعالی در مضامین سازمان‌دهنده تمدن‌سازی، بدون مرزی، توسعه‌زایی، نخبه‌پروری متمرکز است. تأکید بر توسعه‌سازی و تمدن‌سازی در این مضمون فراگیر با نتایج حاصل از تحقیق لوزانو و همکارانش (۲۰۱۵) که به نقش الزامی دانشگاه‌ها در توسعه پایدار و حل معضلات جهانی تأکید می‌کند، همخوانی دارد.

در خصوص چالش‌ها پس از انجام پژوهش محقق به این نتیجه می‌رسد که مضامین سازمان‌دهنده هرکدام به‌عنوان چالش نیز قابل طرح هستند و بهتر است به‌عنوان یک مضمون فراگیر که هم‌افزایی این چالش‌ها در کنار هم را نیز بیان می‌کند از واژه بحران استفاده شود. بی‌اعتمادی چندجانبه، سیاست‌زدگی، انفکاک، مدرک‌گرایی مضامین سازمان‌دهنده این بحران هستند.

در خصوص بازیگران کلیدی چهار مضمون ارزیابان، سیاست‌گذاران، مجریان و ذی‌نفعان جمع‌بندی شد. علاوه بر این دسته‌بندی الزامات دیگری نیز در این حوزه مطرح شد. برای مثال لزوم سطح‌بندی هرکدام از این مضامین سازمان‌دهنده با توجه به نقش و میزان تأثیر و تأثر آن‌ها در امر آموزش عالی. موضوع حائز اهمیت دیگر در بخش بازیگران میزان اثربخشی مداخله دولت در نظام آموزش عالی و همچنین لزوم توجه به حساسیتی و ارزیابی دقیق این نظام است.

الگوهای تعالی خدمات دولتی به طور عمومی شاخص‌های تجویزی هستند که بدون لحاظ شاخه موضوعی خدمت از یک طرف و بدون لحاظ مؤلفه‌ها و موضوعات فرهنگی و بومی از طرف دیگر طراحی شده‌اند. هریک از مضامین راهبردی فراگیر استخراج شده در این تحقیق خود می‌تواند موضوع پژوهشی دیگری برای رفع ابهام و خلأ موجود در حوزه آموزش عالی باشد. برای مثال میزان اثربخش مداخله دولت در نظام آموزش عالی موضوع پژوهشی بسیار پراهمیتی است که خود می‌تواند زاویه دید و نگاه دیگری را به بحث تعالی خدمات عمومی ایجاد کند. همچنین لزوم انجام حسابرسی و ارزیابی عملکرد نظام آموزش عالی و طراحی الگویی مناسب برای این موضوع به لحاظ تضمین کیفیت خدمات و نیل به تعالی نیز خود می‌تواند موضوع پژوهشی جامع‌تر باشد.

از جمله مهم‌ترین چالش‌های این تحقیق شناسایی خبرگانی بود که هم به مباحث تعالی و هم به مباحث کلان نظام آموزش عالی تسلط داشته باشند. با روش گلوله برفی و شناسایی خبرگان توسط معرفی، این چالش تا حدود زیادی مورد توجه قرار داده شد. ارتباط چندجانبه موضوعات و مضامین باهم و نزدیکی مفاهیم نیز رسیدن به دسته‌بندی را بسیار دشوار ساخته بود. در خصوص شناسایی بازیگران علاوه بر طبقه‌بندی به مجموعه نکاتی اشاره شد که به لحاظ نقش‌آفرینی بازیگران در نیل به تعالی در نظام آموزشی باید به آن‌ها توجه شود که این موضوع در طراحی اولیه سؤالات مورد توجه قرار نگرفته بود.



فهرست منابع

- باویلی، شاهرخ؛ دانش فرد، کرم اله؛ آقامحمدی، داود؛ علی نژاد، علیرضا (۱۴۰۱). *ارائه الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های آموزش عالی ایران بر اساس سیاست‌های کلی نظام در حوزه آموزش*. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، (۲۴) ۶، ۹۵-۱۲۴.
- خراسانی، ایاصالت؛ ملامحمدی، اعظم؛ نصراللهی، فاطمه (۱۴۰۰). *تعالی در آموزش عالی*. تهران: نشر دانشگاهی.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۸). *سنجش و پذیرش دانشجو در جهان، الگوها و الگوها، دفتر مطالعات آموزش و فرهنگ*، شماره ۱۶۵۳۹.
- مهرآور گیگلو، شهرام؛ ناظمی‌اردکانی، مهدی (۱۴۰۱). *شناسایی مؤلفه‌های توسعه آینده‌پژوهی در نظام آموزش عالی کشور با رویکرد فراترکیب*، مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی (۲۴) ۶، ۳۳-۶۰.
- میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا؛ نجف بیگی، رضا؛ علی زاده، مهدی (۱۳۹۲). *طراحی الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی*، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۵ (۱۰).
- دانائی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۲). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: صفار اشراقی.
- توفیقی داریان، جعفر (۱۳۸۷). *ضرورت ارتقای کیفیت در آموزش عالی ایران*، دوازدهمین کنگره سراسری همکاری‌های دولت، دانشگاه و صنعت برای توسعه ملی، تهران. <https://civilica.com/doc/63845>
- مهدی نژاد نوری، محمد؛ کشتکار هرانکی، مهران و عرفانی فر، علی (۱۴۰۱). *طراحی و تدوین ارکان جهت‌ساز مقابله با نفوذ علمی دشمن در دانشگاه‌های کشور*، مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی (۲۴) ۶.
- واعظی، رضا؛ سهرابی، شهلا (۱۴۰۰). *تعالی خدمات عمومی و شبه پارادایم‌های مدیریت دولتی*، حکمرانی و توسعه، ۱ (۲).

References

- Abbas, J. (2020). **HEISQUAL: A modern approach to measure service quality in higher education institutions**. Stud. Educ. Evaluat. 67:100933. doi: 10.1016/j.stueduc.2020.100933
- Asiyai, R. I. (2022). Best practices for quality assurance in higher education: implications for educational administration. **International Journal of Leadership in Education**, 25(5), 843-854.
- Barry D., Goedegebure L.(2018). **Goog governance and higher education in : Teixeira p., shin.(eds)**Encyclopedia of international higher education systems and institutions. Spring, Dordrechcht.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). **The new public service: Serving**, not steering. Routledge
- Fuchs, K. (2021). **Innovative Teaching: A Qualitative Review of Flipped Classrooms**. Int. J. Learn. Teach. Educ. Res. 20, 18–32. doi: 10.26803/ijlter.20.3.2
- Fuchs, Kevin & Fangpong, Keerati & Southam, Ashleigh. (2022). **The perceived service quality in higher education: An empirical study using the SERVPERF dimensions**. Frontiers in Education. 7. 10.3389/feduc.2022.954797.
- Gul, S., Jan, S., and Shah, F. A. (2019). **The impact of service quality on students satisfaction in higher education institutes of Khyber Pakhtunkhwa**. Rev. Econ. Devel. Stud. 5, 217–224. doi: 10.26710/reads.v5i1.589
- Hwang, Y. S., and Choi, Y. K. (2019). Higher education service quality and student satisfaction, institutional image, and behavioral intention. Soc. Behav. Personal. 47, 1–12. doi: 10.2224/sbp.7622
- Jos C.N. Raadschelders, A Coherent Framework for the Study of Public Administration, **Journal of Public Administration Research and Theory**, Volume 9, Issue 2, April 1999, Pages 281–304,
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisinigh, D., Lozano, F. J., Waas, T.,... & Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. **Journal of cleaner production**, 108, 1-18.
- Matei, L., & Lazăr, C. G. (2011). Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis. **Theoretical & Applied Economics**, 18(4).
- Niedlich, S.; Bauer, M.; Doneliene, M.; Jaeger, L.; Rieckmann, M.; Bormann, I. (2020). **Assessment of Sustainability Governance in Higher Education Institutions A Systemic Tool Using a Governance Equalizer**. Sustainability 2020, 12, 1816. <https://doi.org/10.3390/su12051816>
- Meyer, M. H., & Bushney, M. J. (2008). Towards a multi-stakeholder-driven model for excellence in higher education curriculum development. **South African Journal of Higher Education**, 22(6), 1229-1240.
- persad, Doodnath & Farrell, Perilla & Alonzo-Williams, Carla & Sargeant, Roxanne.(2023). Towards a model of service excellence at a community college in Trinidad and Tobago. **Quality Assurance in Education**. 10.1108/QAE-08-2022-0155.
- San PRIHADINI, D., & Sos, S. (2018). The implementation of service excellence in public sector: a phenomenological approach of public services in Jakarta. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences** Vol, 6(1).
- Sanger, M. B. (2008). From measurement to management: Breaking through the barriers to state and local performance. **Public Administration Review**, 68, S70-S85.



- Steas, p. Thijs, N. (2011). ***Growing Towards Excellence in European Public Sector***. Belgian presidency of the Council of the European Unionends, pp. 182188
- Talwar, B. (2011). Comparative Study of Frame Work , Criteria and Criterion Weighting of Excellence Models. In: ***Journal of Measuring Business Excellence***. Vol.15, No. 1, PP. 49-65
- Thapa, Makshindra. (2022). ***Impact of Service Quality on Student Satisfaction: A Case Study of Public Sector Higher Secondary Institution***. The Batuk. 8. 1-15. 10.3126/batuk.v8i1.43500
- Yaghoubi,N. Bandeei,M. Moloudi,J. (2011). An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran, ***International Journal of Business and Management***, Vol. 6, No. 5, pp. 260-268
- Zafar, S. M., Chaubey, D. S., & Al-Sarhani, Y. (2019). A framework to achieve quality and excellence in higher education: a literature review. ***International Journal of Engineering and Management Research***, 9.

