

## Presenting a Qualitative Development Model of Tehran Public Universities based on World University Ranking Approach

**Somayeh Nasirzadeh\***: Ph.D. student, Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Saeed Ghiasi Nodoushan**: Faculty member, Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Hamid Rahimian**: Faculty member, Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Abbas Abbaspour**: Faculty member, Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Amir Houshang Heidari**: Faculty member, Futurism Group of Scientific Policy Research Center, Tehran, Iran.

**Abstract:** The higher education system in all societies, with the growth of human abilities, genius, and intellectual potential, expands the human knowledge frontiers. For this reason, attention and emphasis on increasing the quality of higher education, universities and their products are always mentioned. The aim of this study was to present a model of qualitative development of public universities based on the global university's ranking approach. In-depth semi-structured interviews were used to extract the main components which was conducted with 18 experts in the field of higher education. Participants were selected using the purposeful theoretical sampling method, and also using the Corbin and Strauss database method that 6 categories and 27 concepts were extracted in the open coding stage. In the axial coding stage of paradigm model whereas in the selected coding stage, the theoretical model arising from the research findings were introduced and explained. The findings showed that the categories of flexible management, balanced research, academic freedom, academic independence, material resources, financial resources, competitiveness, capable environment, normal relationships of adaptation and diversity were at the center of the model. Moreover, based on the findings of the research, three categories of quality assurance of higher education, branding and support of executive managers were selected as causal conditions affecting the qualitative development of universities based on the world university ranking approach. Furthermore, it can be concluded that the criteria of the Ranking World University in Iran should be seriously considered and emphasized the practical use of the extracted categories to achieve the desired conditions of World-University ranking.

**Keywords:** Universities' Quality Development, University in World ranking.

**\*Corresponding author:** Ph.D. student, Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Email:** zahranasir35@yahoo.com

## مقدمه

امروزه نظام آموزشی به عنوان اساسی ترین نظام، پایه و اساس تعلیم و تربیت شناخته شده است. نیازهای این نظام با توجه به تغییرات روز افزون خود تغییر پیدا می کند. فراتر از این موارد، پارادایم تغییر و تحول، واقعیت مهم جهان معاصر است. لذا مهمترین موضوع و چالش پیش روی نظام های آموزش عالی امروز در سطح جهان، چگونگی کنار آمدن با مقولات و تغییرات محیطی پویا و دائما در حال دگرگونی است. برخی از مهم ترین چالش ها و رسالت های دانشگاه و آموزش عالی در عصر نوین عبارتند از: جهانی شدن، توسعه و گسترش فناوری های اطلاعات، افزایش تقاضا برای آموزش عالی، پاسخگویی، تعهد و مسئولیت پذیری، آموزش و تدریس، تامین مالی آموزش عالی، ساختار مدیریت و رهبری دانشگاه است (رجبی و اشرفی 1382). امروزه با توجه به تغییرات سریع محیطی و عدم اطمینان حاصل از آن، ضرورت برنامه ریزی استراتژیک برای مقابله با تغییرات احتمالی آتی، بیش از پیش آشکار می گردد (هور 2009). ظهور دانشگاه و آموزش عالی به سبک جدید، منوط به جایگاه بخش شایسته به تحقیقات و پژوهش های کاربردی است. اتخاذ ساز و کار لازم جهت اصلاح روند توسعه دانشگاه ها با استقرار شاخص های توسعه منوط به تغییر و تحولات اساسی در ساختار نظام آموزش عالی است. و از دیدگاه های مختلفی می توان به بحث در مورد "توسعه دانشگاه ها" و آموزش عالی پرداخت. بدین جهت، بررسی و شناخت عوامل تاثیرگذار در فرایند توسعه دانشگاه ها می تواند نمایی از این تبیین ها را ترسیم نماید. به هر حال گسترش آموزش عالی در کشورهای مختلف و جوامع گوناگون بر اساس مدل های تئوریک مختلفی مورد تفسیر و بررسی قرار گرفته است این نظریه ها شامل نظریه سرمایه انسانی که بر پایه تحلیل اقتصادی گسترش آموزش عالی استوار است و شرکت آموزش عالی را در رشد اقتصادی از طریق بهبود بخشی به کیفیت منابع انسانی می بیند، نظریه یا رویکرد هزینه فایده که ماهیت گسترش آموزش عالی و شرکت افراد در آن با هزینه ها و منابع متصور و ملاحظه تعادل بین هزینه ها و فایده ها پیوند خورده است. نظریه تضاد، نظریه فیمینیست

ها و غیره اشاره نمود (صالحی عمران 1383). بر این اساس برای دستیابی به جایگاهی والا و تقویت رقابت جهانی، دولت ها و دانشگاه ها بایستی استراتژی ها و رویکردهای متفاوتی را در پیش گیرند. پیرامون این موضوع در مورد عوامل مرتبط با توسعه دانشگاه ها و توسعه منطقه ای به چهار عامل اساسی اشاره دارد 1 توسعه فرهنگی، اجتماعی و زیست محیطی؛ ظرفیت سازی منطقه ای؛ نوآوری منطقه ای؛ تولید و توسعه سرمایه انسانی و مهار (ونگ 2004). اگر چه در مفهوم دانشگاه تراز جهانی ابهاماتی وجود دارد، اما پیوستن به فهرست این دانشگاه ها برای بسیاری از دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی جزء اهدافشان است. از آنجایی که بافت تاریخی، فرهنگی، چهارچوب حقوقی و شرایط اقتصادی کشور ها متفاوت است، به همین جهت روش های متفاوتی برای تبدیل شدن به دانشگاه تراز جهانی وجود دارد. اینکه بافت هر کشور چگونه است و راهبرد داخلی آن چیست؟ پیوستن به فهرست این دانشگاه ها نیز می تواند متفاوت باشد. تلفیق مناسب راهبردهای داخلی منطبق با بافت هر کشور سبب می شود تا فرایند تبدیل به دانشگاه تراز جهانی با کیفیت و سیستم ممتازی متفاوت باشد (آلتباخ و سلمی 2013). در دهه گذشته عبارت دانشگاه تراز جهانی به یک اصطلاح معروف تبدیل شده است این امر صرفاً به علت بهبود کیفیت یادگیری و پژوهش در آموزش عالی نیست، بلکه آنچه مهم است بحث توسعه ظرفیت دانشگاه جهت رقابت در باشگاه آموزش عالی در سطح جهانی است که این امر از طریق کسب، انطباق و خلق دانش پیشرفته انجام می پذیرد. و با توجه به علاقه دانشجویان برای تحصیل در بهترین مراکز آموزشی عالی جهان، بدون مد نظر قرار دادن مسائل ملیتی و پیگیری دولت ها برای به حداکثر رساندن بازگشت سرمایه گذاری در آموزش عالی قرار گرفتن دانشگاه ها در یک جایگاه جهانی برایشان به یک موضوع بسیار مهم تبدیل شده است (ویلیام و وان دیک 2007). با این همه همانگونه که لوین (2006)، معتقدند که دانشگاه های بزرگ جهان دارای سه نقش اصلی می باشند. آن ها این نقش های را برتری در آموزش و پژوهش توسعه و نشر دانش و فعالیت

در جهت امور فرهنگی، علمی و زندگی اجتماعی و مدنی مطرح می کنند (لوین ۲۰۰۶).

در نظام آموزش عالی، دانشگاه های تراز جهانی به عنوان دانشگاه های پیشرو، نقش مهمی را در آموزش حرفه ای، تربیت سرمایه های انسانی متخصص با کیفیت، دانشمندان و پژوهشگران مورد نیاز حوزه اقتصاد و همچنین تولید دانش جدید در حمایت از سیستم های نوآور ملی ایفا می کنند (لیو و همکاران 2011). به گونه ای که توسعه دانشگاه های تراز جهانی در دستور کار سیاست گذاران و ذینفعان مختلف در سراسر جهان قرار گرفته و بر همین اساس، جنبش کلاس جهانی باعث شد که طی چند سال گذشته تعداد فزاینده ای از مؤسسات آموزشی عالی کشور های توسعه یافته و در حال توسعه راهبرد هایی برای دستیابی به برتری علمی و دانشگاهی اتخاذ کنند. در این میان نظام آموزش عالی ایران نیز به منظور همگرایی با جنبش تراز جهانی ناگزیر از توجه و تأکید بر امر توجه به ایجاد دانشگاه های تراز جهانی است به گونه ای که در اسناد بالادستی نظام آموزش عالی (سند چشم انداز ایران 1404، نقشه جامع علمی کشور و برنامه پنجم توسعه) اشاراتی هر چند دور به این موضوع شده است. به عنوان مثال در نقشه جامع علمی کشور صراحتاً عنوان شده که جمهوری اسلامی ایران در افق 1404 باید به عنوان کشور پیشتاز در مرزهای دانش و فناوری و دارای مرجعیت علمی در جهان باشد (شورای عالی انقلاب فرهنگی). مسلماً یکی از راه های تحقق این اهداف، عزیمت دانشگاه ها به ویژه دانشگاه های جامع کشور از دانشگاه هایی با بافت و بستری سنتی در مسیر بین المللی شدن به عنوان پیش شرط لازم برای دانشگاه تراز جهانی و متعاقب آن تبدیل شدن به دانشگاهی تراز جهانی است. یکی از مزایای بحث دانشگاه تراز جهانی، تمرکز توجه به استاندارد های دانشگاهی و بهبود نقش که دانشگاه ها در جوامع بر عهده دارند و همچنین دستیابی به شیوه های مناسب برای مؤسسات دانشگاهی در راستای تبدیل شدن آنها به مؤسسات آموزش عالی در سطح ملی و بین المللی است (آلتباخ 2004). دانشگاه کلاس جهانی یک بعد از رقابت جهانی است که براساس اقتصاد بازار و در جوامع مبتنی بر

دانش شکل گرفته است. بر این اساس جهان بسیار پر تعارض و محتوایش پر تنش شده است و دانشگاه ها باید به آینده پژوهی و آینده نگاری دست بزنند و با قابلیت انعطاف و سازگاری فعال معرف مجدد جایگاه و سهم خود در آینده این جهان باشند (فر استخواه 1392) و این مقوله بررسی فراوانی را می طلبد تا کشور و بالاخص با در نظر گرفتن شرایط محیطی از دانشگاه ها استفاده بهینه به عمل آورده و در جهت توسعه گام بردارند. با توجه به عدم وجود برنامه های مدون توسعه در دانشگاه ها، عدم انطباق برنامه های توسعه دانشگاه ها با شرایط محیطی آنها، عدم انطباق برنامه های توسعه دانشگاه ها با توانایی ها و شرایط درونی آنها؛ عدم وجود امکانات، منابع و ساختارهای لازم برای برنامه ریزی و آینده دانشگاه ها، عدم کیفیت تصمیم گیری و تصمیم سازی در دانشگاه ها حاکی از وضعیت نامناسب برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه های قلمرو و پژوهشی می باشد. بنابراین دانشگاه ها باید با تمرکز، دقت و توجه به محیط اطراف خود و درون خود به این نیازها پاسخ دهند. لازمه پویایی و کیفیت و توسعه دانشگاه ها تدوین و اجرای برنامه های متناسب با شرایط درونی و بیرونی دانشگاه ها است. مطالعات اجمالی انجام شده در مورد روند تغییر و تحول و توسعه دانشگاه ها حاکی از مورد توجه نبودن فرایند توسعه دانشگاهی است. در دهه های اخیر دانشگاه ها از رشد کمی چشمگیری برخوردار بوده اند اما امروزه بامشکلات کیفی دست و پنجه نرم می کنند. از این رو توجه به افزایش کیفیت و توسعه دانشگاه ها همواره باید مورد تأکید باشد.

از نقاط قوت مطالعه حاضر که با مطالعات قبلی متفاوت است این است که در این پژوهش تلاش می شود تا بر مبنای تفکر اکتشافی پیش بینی در پدیده های بالندگی، معطوف به توسعه آموزشی را دنبال خواهیم کرد. این در حالی است که آثار واقعی اقدام های آموزشی در سطوح مختلف ممکن است متفاوت از آثار پیش بینی باشد. همان گونه که برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، در بعد آموزش و بالندگی نیروی انسانی تدوین شده است، لیکن حال و آینده توسعه آموزش عالی کشور، در هاله ای از ابهام قرار دارد با وجودی که آموزش عالی و جامعه علمی توانسته

مصاحبه های نیمه ساختاری و اکتشافی به دست آمد. با توجه به طرح مورد استفاده در این پژوهش، از شیوه نمونه گیری هدفمند استفاده شد. در پژوهش حاضر، است با افراد مطلع (افرادی که در مورد موضوع تحقیق حاضر تجارب زیسته دارند) که در زمینه موضوع مورد بررسی و مطالعه دارای اطلاعات ارزشمند و نسبتاً کافی بودند، ارتباط برقرار گردید. این اعضا بر اساس اهداف مشخص شده در تحقیق حاضر شدند. در این پژوهش با 18 نفر از خبرگان حوزه توسعه کیفی دانشگاه ها مصاحبه شد که تصویری از همه الگوها، مفاهیم، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به مدل مورد نظر پژوهش حاضر را روشن ساختند. به عبارت دیگر با بهره گیری از کد گذاری باز و محوری داده های به دست آمده در مرحله مصاحبه، مؤلفه ها در قالب مدل تکمیل و نهایی شد.

است موجبات رشد علمی تخصصی جامعه و نیروی انسانی را فراهم نماید و در توسعه سرمایه انسانی به عنوان سرمایه استراتژیک در عصر دانائی محور ، نقش موثری را ایفا نمائید لذا با توجه به اشتراک نظر اندیشمندان در خصوص نقش آموزش عالی در توسعه نیروی انسانی در این پژوهش به ارائه چارچوب پیشنهادی توسعه آموزش عالی، به منظور تبیین وضعیت مطلوب آینده جهت ارتقای کیفی دانشگاه‌های کشور بر اساس رویکرد دانشگاه تراز جهانی پرداخته می‌شود.

## روش کار

در تحقیق حاضر، با توجه به اینکه متغیرها شناسایی نشده‌اند و راهنمای ساختاری و نظری وجود ندارد، از روش کیفی - اکتشافی و گروه کانونی استفاده شد. نمونه تحقیق را اعضای هیئت علمی و روسای دانشگاهی دولتی شهر تهران دادند که دارای تجربه مدیریتی و مطالعاتی در این حوزه بودند. داده های کیفی از طریق مطالعات کتابخانه ای و

جدول 1. مشخصات مربوط به خبرگان

Table 1. Profiles of experts

کد مصاحبه شونده	سابقه	رشته تحصیلی	درجه دانشگاهی	سمت
1	20	دکتری مدیریت آموزشی	دانشیار	عضو هیأت علمی
2	27	دکتری مدیریت آموزش عالی	استاد	عضو هیأت علمی
3	19	دکتری مدیریت آموزشی	دانشیار	عضو هیأت علمی
4	22	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار	عضو هیأت علمی
5	28	دکتری مدیریت راهبردی دانش	استاد	عضو هیأت علمی
6	30	دکتری حقوق بین الملل	استاد	عضو هیأت علمی
7	24	دکتری روانشناسی	دانشیار	عضو هیأت علمی
8	8	دکتری مدیریت آموزشی	استادیار	عضو هیأت علمی
9	10	دکتری مدیریت آموزشی	استادیار	عضو هیأت علمی
10	16	دکتری برنامه ریزی درسی	دانشیار	عضو هیأت علمی
11	20	دکتری روانشناسی تربیتی	دانشیار	عضو هیأت علمی
12	17	دکتری مدیریت آموزش عالی	دانشیار	عضو هیأت علمی
13	6	دکتری مدیریت توسعه منابع انسانی	استادیار	عضو هیأت علمی
14	7	دکتری روانشناسی تربیتی	استادیار	عضو هیأت علمی
15	24	دکتری مدیریت آموزشی	استاد	عضو هیأت علمی
16	28	دکتری مدیریت آموزشی	استاد	عضو هیأت علمی
17	30	دکتری مدیریت برنامه ریزی درسی	استاد	عضو هیأت علمی
18	24	دکتری تکنولوژی آموزشی	دانشیار	عضو هیأت علمی

مدیریتی بسیار مفید باشد. با استفاده از این روش پژوهشگر می‌تواند از میان حجم انبوهی از داده‌ها به شکلی نظام‌مند و جوه اشتراک را استخراج نماید و بر اساس آن به نظریه-

در پژوهش حاضر تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش نظریه مفهوم‌سازی بنیادی انجام شد، زیرا مفهوم‌سازی بنیادی یکی از روش‌های تحقیق است که می‌تواند در حوزه پژوهش‌های

آینده پژوهی این می باشد که ما باید در این روش نظریات غیر متعارف، فی البداعه و ایده های خوب را استخراج کنیم بر این اساس مصاحبه ما در این پژوهش باید به روش نیمه ساختاری بود.

فرایند مصاحبه های انجام شده در برخی موارد ضبط شدند و در برخی دیگر از مواقع یادداشت برداری شدند، سپس گفته های شرکت کنندگان به متن نوشتاری تبدیل شد تا پس از تحلیل به ارائه مدلی در این زمینه بیانجامد. نظریه پردازی داده بنیاد مورد استفاده در این پژوهش که به شناسایی مقوله ها و زیرمقوله هایی کمک کرد، نقش عوامل مختلف را در حوزه تبیین، در مرحله اجرای پاسخگویی نشان می دهد. فرایند تحلیل داده ها بر مبنای جمع آوری، دسته بندی، کدگذاری و مقایسه داده ها انجام شد. این فرایند تحلیل با بررسی متن تهیه شده از گفته ها و جملات افراد در فرایندی به نام کدگذاری باز انجام شد که امکان شناسایی مقوله ها، ویژگی ها و ابعاد آنها را فراهم می سازد. این بخش از این فصل نشان می دهد پژوهش داده بنیاد چگونه در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت و به شناسایی سایر عوامل تاثیرگذار در توسعه کیفی دانشگاه ها بر اساس الگویی دانشگاه تراز جهانی کمک کرد. مصاحبه ها حجم گسترده ای از داده هایی را فراهم می آورند که باید ذخیره سازی، کدگذاری و تحلیل شوند تا بتوان از آنها مفاهیم و مقوله ها را به دست آورد. پردازش و تحلیل داده های مصاحبه ها با کمک ایجاد کثرت، روش مقایسه مستمر و بررسی شرکت کننده انجام می شود. این بخش به تشریح نقش این روش ها برای ظهور مفاهیم می پردازد. جدول زیر، مؤلفه ها و زیر مؤلفه های توسعه کیفی دانشگاه ها را نشان می دهد:

پردازش در حوزه پژوهشی خود بپردازد. این راهبرد از نوعی رویکرد استقرایی بهره می گیرد. یعنی روند شکل گیری نظریه در این راهبرد حرکت از جزء به کل است. هدف عمده این روش تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم، مقوله ها، قضیه ها) آن پدیده و سپس طبقه بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. تولید و خلق مفاهیم، مقوله ها و قضیه ها نیز فرایندی چرخه ای - تکراری است. در این روش سؤال های پژوهش به جای آنکه به شکل فرضیه های خاص مطرح شوند باید باز و کلی باشند و نظریه حاصله باید تبیین گر پدیده ای باشد که مورد بررسی است (دانایی فرد و همکاران 1383). روش استقرایی شیوه ای است که در آن به علت فقدان دانش نسبت به پدیده ای خاص به بررسی تجارب تعدادی از افراد (و نه یک گروه خاص) در باب کنش، تعامل یا فرایندی خاص پرداخته می شود و هدف آن موشکافی و سپس فهم کنش، تعامل یا فرایند است تا بتواند تبیین عمومی به نام نظریه داده بنیاد از آن ها ارائه دهد. در این شیوه پس از گردآوری داده ها از طریق شیوه های کیفی نظیر مصاحبه، طبقه های اطلاعاتی شکل داده می شود و ارتباط دادن آن ها نوعی مدل حکایتی یا تصویری (نموداری) مشخص می شود. این مدل رفتار یک کنش، فرایند یا تعامل را به تصویر می کشد (دانایی فرد 1386). به طور خلاصه در این پژوهش ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه ای مفاهیم، مقوله ها و یا همان داده های خام به دست آمد. این داده ها همان طور که گفته شد خام هستند. یعنی در این مرحله (جمع آوری داده ها) مؤلفه ها، مقوله ها و پارامترهای توسعه کیفی دانشگاه ها بر اساس دانشگاه تراز جهانی احراز می شود سپس می توانیم از آنها یک پارامتر کلی به دست بیآوریم که در ساخت سوالات مصاحبه به ما کمک کند. از آنجایی که یکی از اصلهای مهم

جدول 2. مؤلفه ها و زیر مؤلفه های توسعه کیفی دانشگاه ها

Table 2. Components and sub-components of quality development of universities

ردیف	مؤلفه	زیر مؤلفه	تعداد گویه
1	مرکزی	باز مهندسی کیفی دانشگاه های پیشرو	1
2	شرایط علی	رقابت پذیری، محیط توانا، روابط عادی، تنوع بخشی، تضمین، کیفیت آموزش عالی، پشتیبانی مدیران اجرایی	6
3	شرایط مداخله گر	تحریم های ظالمانه، محدودیت های سیستمی، فرهنگ سازمانی ناسالم	3
4	بسترها	نیروی انسانی شایسته، بستر تکنولوژیک، بستر خودمختاری، بستر فضای انتقادی، بستر حقوقی، بستر هوش فرهنگی، بستر قانونی، بستر ساختار،	9

الزامات مکتبی کلان و خرد			
2	طراحی چرخه الگوی توسعه کیفی، تثبیت چرخه الگوی توسعه کیفی	راهبردها	5
6	بهبود ساختار، بهبود ارتباطات بین المللی، ایجاد برند، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد دانشگاه	پیامدها	4

نتایج تحقیق حتما برای آن‌ها ارسال می‌شود. این مقاله برگرفته موضوع رساله دکترا دانشجو سمیه نصیرزاده است در دانشگاه علامه طباطبایی تهران می‌باشد که با کد دارای کد ایران داک 1400399 می‌باشد.

### یافته‌ها

این بخش به بیان نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و کدگذاری آنها می‌پردازد. فرایند کدگذاری شرایطی را فراهم ساخت که در آن داده‌های خام به مفاهیم نظری توسعه یابند. در طی فرایند کدگذاری مقوله‌ها به تدریج پیدا شده و توسعه یافتند. این کار با کمک روشی نظام مند و استاندارد و طی سه مرحله کدگذاری انجام شد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. بخش بعدی نتایج حاصل از هریک از این کدگذاری‌ها را ارائه می‌کند.

#### نتایج حاصل از کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌های و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود (لی 2001). در این مرحله، نظریه پرداز داده بنیاد، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را، به وسیله بخش بندی اطلاعات شکل می‌دهد. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری شده، نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد (کرسول 2005). داده‌های حاصل از اظهارات مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه، بررسی و تحلیل قرار گرفت. به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بوده‌اند مفاهیمی متناسب اختصاص داده شد. پس از بررسی داده‌ها، برچسب زنی به رویدادها و وقایع و استخراج مفاهیم، هر یک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شده تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص شود. این کار به منظور تشکیل مقوله‌ها صورت پذیرفت. محقق با مقایسه مفاهیم مختلف، متوجه شد که مفاهیم فرایند تواناسازی محیط، برندسازی محیط توانا و پایبندی به نظام محیط توانمند اشاره به یک چیز دارند؛ این که دانشگاه پویا نیازمند ساز و کارها و رویه‌هایی مشخصی می‌باشد. با

در پژوهش حاضر از رویکرد دوم تحلیل تفسیری که همان رویکرد گرند تئوری یا رویکرد زمینه‌ای (نظریه داده‌بنیاد) است استفاده شد. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، روش پژوهش کیفی پرکاربردی است که توسط استراوس و گلیسر ارائه شده است. نظریه‌پردازی زمینه‌ای، روشی نظام‌مند جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است که به منظور ارائه گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع مورد نظر و همچنین تولید نظریه (تبیین کلی) مورد استفاده پژوهشگران قرار می‌گیرد.

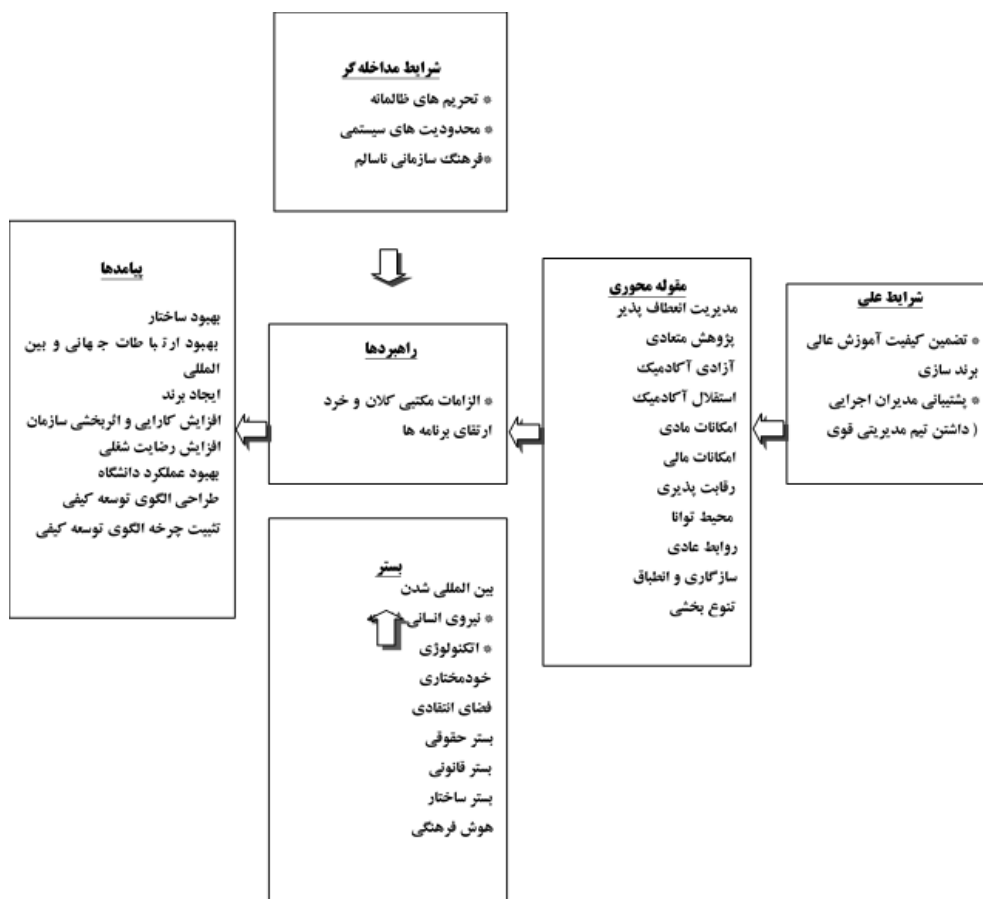
فرایند نظریه‌پردازی داده بنیاد در برگزیده سه مرحله کدگذاری است: کدگذاری باز یا آزاد: دیدآوردن مفاهیم و ویژگی‌های آنها، کدگذاری محوری: برقراری ارتباط بین مفاهیم، کدگذاری انتخابی یا گزینشی: یکپارچه سازی و بهبود مفاهیم. نحوه کدگذاری در مطالعه حاضر به این صورت بود که مصاحبه‌های انجام شده در برخی موارد ضبط شدند و در برخی دیگر از مواقع یادداشت‌برداری شدند، سپس گفته‌های شرکت کنندگان به متن نوشتاری تبدیل شد تا پس از تحلیل به ارائه مدلی در این زمینه بیانجامد. نظریه پردازی داده‌بنیاد مورد استفاده در این پژوهش که به شناسایی مقوله‌ها و زیرمقوله‌هایی کمک کرد، نقش عوامل مختلف را در حوزه تبیین، در مرحله اجرای پاسخگویی نشان می‌دهد. فرایند تحلیل داده‌ها بر مبنای جمع‌آوری، دسته بندی، کدگذاری و مقایسه داده‌ها انجام شد. این فرایند تحلیل با بررسی متن تهیه شده از گفته‌ها و جملات افراد در فرایندی به نام کدگذاری باز انجام شد که امکان شناسایی مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد آنها را فراهم می‌سازد. همچنین در پژوهش حاضر از رویکرد دوم تحلیل تفسیری که همان رویکرد گرند تئوری یا رویکرد زمینه‌ای (نظریه داده بنیاد) است استفاده شد

از همه شرکت‌کنندگان رضایت‌نامه کتبی گرفته شد و همچنین محققان شرکت‌کنندگان را از محرمانه ماندن نتایج تحقیق مطمئن کردند و به آنها این اطمینان داده شد که

مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله‌های مدیریت انعطاف پذیر، پژوهش متعادل، آزادی آکادمیک، استقلال آکادمیک، امکانات مادی، امکانات مالی، رقابت پذیری، محیط توانا (توانا سازی محیط)، روابط عادی (عادی سازی روابط) سازگاری و انطباق و تنوع بخشی به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرارداد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط نمود. برچسب انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

توجه به این مطلب محقق از هر 3 مفهوم فوق مقوله توانا-سازی را استخراج کرد. این مفهوم در سطح بالاتری از مفاهیم فوق بوده، انتزاعی‌تر است و هر 3 مفهوم قبلی را پوشش می‌دهد. دیگر مقوله‌ها نیز به همین صورت استخراج شده‌اند. در مجموع 6 مقوله و 27 مفهوم شناسایی و استخراج شده‌اند که به این صورت می‌باشند: علاوه بر استخراج مفاهیم و مقوله‌ها، مشخصه‌ها و خصوصیات هر یک از مقوله‌ها نیز با توجه به محتوای داده‌ها و اشارات پاسخ-دهندگان استخراج شده است. جدول 3 که به پیوست می‌باشد، مقوله استخراج شده همراه با نوع، مشخصه و ابعاد مرتبط با هر یک را نشان می‌دهد.

طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت 6 دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط علی، شرایط



شکل 1. مدل پژوهش

Figure 1. The proposed research model

همکاران (2011) همسوست. از دلایل همسویی این مطالعه با مطالعات قبلی این است که در همه این مطالعات به بررسی کیفی دانشگاه‌های تراز جهانی پرداخته شده است. از طرفی هم در مطالعه حاضر و هم در

بحث

نتایج مطالعه حاضر با مطالعات (ونگ ۲۰۰۴)، آلتباخ و سلمی (2013)، ویلیام و وان دیک (۲۰۰۷) و لیو و

الگوی توسعه کیفی به منزله نتایج و پیامدهای حاصل در نظر گرفته شده است.

### نتیجه گیری

نتایج کلی مطالعه حاضر نشان داد که در مجموع 6 مقوله و 27 برای دانشگاه تراز جهانی به ترتیب زیر وجود دارد؛ مفهوم شناسایی و استخراج شدند که عبارتند از: مفهوم باز مهندسی کیفی دانشگاه های مستقل یا پیشرو، مفهوم رقابت پذیری، مفهوم محیط توانا، مفهوم روابط عادی، مفهوم تنوع بخشی، مفهوم تضمین کیفیت آموزش عالی، مفهوم پشتیبانی مدیران اجرایی، مفهوم تحریم های ظالمانه، مفهوم محدودیت های سیستمی، مفهوم فرهنگ سازمانی ناسالم، مفهوم نیروی انسانی شایسته، مفهوم تکنولوژیک، مفهوم خودمختاری، مفهوم فضای انتقادی، مفهوم بستر حقوقی، مفهوم بستر قانونی، مفهوم هوش فرهنگی، مفهوم بستر ساختار، مفهوم الزامات مکتبی کلان و خرد، مفهوم طراحی چرخه الگوی توسعه کیفی، مفهوم تثبیت چرخه الگوی توسعه کیفی، مفهوم بهبود ساختار، مفهوم بهبود ارتباطات جهانی و بین المللی، مفهوم ایجاد برند، مفهوم افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، مفهوم افزایش رضایت شغلی، مفهوم بهبود عملکرد دانشگاه. همچنین طی کدگذاری محوری، مقوله های مستخرج از کدگذاری باز تحت 6 دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها قرار گرفتند. از بین مقوله های استخراج شده، مقوله های مدیریت انعطاف پذیر، پژوهش متعادل، آزادی آکادمیک، استقلال آکادمیک، امکانات مادی، امکانات مالی، رقابت پذیری، محیط توانا (توانا سازی محیط)، روابط عادی (عادی سازی روابط) سازگاری و انطباق و تنوع بخشی به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفت. همچنین بر مبنای یافته های پژوهش از میان دیگر مقوله ها، 3 مقوله دیگر تحت عنوان «تضمین کیفیت آموزش عالی، برند سازی و پشتیبانی مدیران اجرایی (داشتن تیم مدیریتی قوی)» شرایط علی تاثیر گذار بر

مطالعات قبلی که با این مطالعه همسو هستند پژوهشگران سوالاتی تقریباً یکسان از خبرگان مربوطه پرسیده اند که باعث ارائه مدلی یکسان شده است. همچنین در مطالعه فعلی همسو با مطالعات قبلی شیوه کدگذاری یکسان بوده است. به طور کلی باید نتایج این مطالعه را اینگونه تبیین که به دلیل یکسانی در روش مطالعه، نوع پژوهش و بررسی مهمترین ویژگی های دانشگاه تراز جهانی با مطالعات قبلی به نتایج همسو رسیده است.

شرایط علی مجموعه ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله مرکزی اثر می گذارند. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می انجامد. بر مبنای یافته های پژوهش از میان دیگر مقوله ها، سه مقوله دیگر تحت عنوان «تضمین کیفیت آموزش عالی، برند سازی و پشتیبانی مدیران اجرایی (داشتن تیم مدیریتی قوی)» شرایط علی تاثیر گذار بر توسعه کیفی دانشگاه ها بر اساس رویکرد دانشگاه در کلاس جهانی می باشد. یعنی مقوله های مرکزی مذکور وابسته به این است که در زمان توسعه کیفی دانشگاه از تضمین کیفیت آموزش عالی، برند سازی و پشتیبانی مدیران اجرایی (داشتن تیم مدیریتی قوی استفاده می شود، مدیران اجرایی با پشتیبانی خود سعی در ایجاد سازمانی دارند که دارای کیفیت و فرهنگ سازمانی شایسته است. مؤلفه های تحریم های ظالمانه، محدودیت های سیستمی و فرهنگ سازمانی ناسالم جز شرایط مداخله گر می باشند. زیرا در فرایند توسعه کیفی دانشگاه رخ داده و می توانند آن را محدود یا تسهیل نمایند. مقوله های بین المللی شدن، نیروی انسانی شایسته، تکنولوژی، خود مختاری، فضای انتقادی، بستر حقوقی، قانونی، ساختار و هوش فرهنگی به منزله بستر در نظر گرفته شده است و در نهایت بهبود ساختار، بهبود ارتباطات جهانی و بین المللی، ایجاد برند، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد دانشگاه، طراحی الگوی توسعه کیفی و تثبیت چرخه



Unpublished Doctoral Dissertation, *University of Nebreska*, In Proquest UMI Database. Vol.9 ., No.11 , Pp. 365-374.

Levin HM, Wookjeong D, Ou D 2006. "What is a World-Class University?"

Li YJ, Whalley S, Zhang X. et al 2008, *The Higher Educational Transformation of China and its Global Implications*. NBER Working, Cambridge: National Bureau of Economic Research. Vol.47 ., No.11 , Pp. 200-218.

Liverpool PR 2005, *Building a World-Class University Positioning VirginiaTech to Compete in the International Arena*. Vol.52 ., No.19 , Pp. 154-169.

Martinpatricia Y, Turnerbarry A 1986, Grounded Theory and Organizational Research, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Oxford Advanced Learner's Dictionary (2003), Oxford Pub. Vol.22 ., No.2 , Pp. 78-90.

Mohammadpour A, Mehdi R 2008, Semantic understanding of the consequences of modernization in the Oraman region of Iranian Kurdistan through field research. *Iranian Journal of Sociology, Ninth*, Vol.4 ., No.2 , Pp. 3-33[[in Persian].

Pandit NR 1996, The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method, *The Qualitative Report*, Vol.2 ., No.4 , Pp. 52-63.

Rajabi AA, Ashrafi B 2003, *Universities: Approach to New Missions and Challenges, Proceedings of the 47th Meeting of Heads of Universities and Scientific and Research Centers, Tehran: Sanjesh Organization Publishing Center*.

Salehiomran E 2011, Theoretical Perspectives on the Development of Higher Education, Two Scientific Research Monthly, *Shahed University*, Vol.11 ., No.5 , Pp. 154-159[[in Persian].

Strauss A, Glaser B 1992, *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press. Vol.56 ., No.98 , Pp. 71-100.

Strauss, Anselm L. (2006), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, England: Cambridge University Press.

توسعه کیفی دانشگاه ها بر اساس رویکرد دانشگاه در کلاس جهانی انتخاب شدند.

## References

Altbach JS 2009, the road to academic excellence: the making of world-class research universities/pp.101.127.washington,dc: the world bank.

Altbach GP 2004, *The Costs and Benefits of World-Class Universities*.

Altbach P 2011, The past, present and future of the research university. In P. Altbach & J. Salmi (Eds.), *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities Washington: The World Bank*. Vol.21 ., No.8 , Pp. 19-30.

Byrne M 2001, Sampling for qualitative research. *AORN J*; Vol.73 ., No.2 , Pp. 494-497.

Creswell JW 2005, *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition).

Fahey L, King WR, Narayanan VK 1981, Environmental scanning and forecasting in strategic planning; *the state of the art*. *Long Range Planning*, Vol.14 ., No.1 , Pp.32-39.

Farastkhah Maghsoud, Conceptual Framework for Planning Based on Futurism in the University, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, Vol.69 ., No.17 , Pp. 1-21[[in Persian].

Fernandez WD 2004, Using the Glaserian Approach in Grounded Studies of Emerging Business Practices. *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol.2 ., No.2 , Pp. 259-268.

Hoover W 2009, The Futur of Human Resources. Technology Assists In Streamling Your HR Department. *Cobrado Biz*. Vol.21 ., No.7 , Pp. 100-110.

Lee J 2001, A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use,

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال یازدهم، شماره 4، زمستان 99

## ارائه مدل توسعه کیفی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران مبتنی بر رویکرد دانشگاه تراز جهانی

**سمیه نصیرزاده\***: دانشجوی دکترا، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

**سعید غیائی ندوشن**: عضو هیأت علمی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

**حمید رحیمیان**: عضو هیأت علمی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

**عباس عباسپور**: عضو هیأت علمی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

**امیر هوشنگ حیدری**: عضو هیأت علمی، گروه آینده اندیشی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، تهران، ایران.

**چکیده**: نظام آموزش عالی در همه جوامع با رشد توانایی‌ها، نبوغ و پتانسیل فکری انسان سبب توسعه مرزهای دانش بشری می‌گردد. به همین دلیل، توجه و تأکید بر افزایش کیفیت آموزش عالی، دانشگاه‌ها و محصولات آن‌ها همواره مورد شاره قرار می‌گیرد. هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل توسعه کیفی دانشگاه‌های دولتی بر اساس رویکرد دانشگاه تراز جهانی بود. برای استخراج مؤلفه‌های اصلی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و با 18 نفر از خبرگان حوزه آموزش عالی مصاحبه‌های عمیقی انجام شد. شرکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. با استفاده از روش داده‌بنیاد کوربین و استراوس در مرحله کدگذاری باز 6 مقوله و 27 مفهوم استخراج شد. در مرحله کدگذاری محوری مدل پارادایمی و در مرحله کدگذاری انتخابی مدل نظری برخاسته از یافته‌های تحقیق معرفی و تشریح شد. یافته‌ها نشان داد که مقوله‌های مدیریت انعطاف‌پذیر، پژوهش متعادل، آزادی آکادمیک، استقلال آکادمیک، مکانات مادی، امکانات مالی، رقابت‌پذیری، محیط توانا، روابط عادی سازگاری و انطباق و تنوع‌بخشی در مرکز مدل قرار دارند. همچنین بر مبنای یافته‌های پژوهش سه مقوله تضمین کیفیت آموزش عالی، برندسازی و پشتیبانی مدیران اجرایی به عنوان شرایط علی تأثیرگذار بر توسعه کیفی دانشگاه‌ها بر اساس رویکرد دانشگاه در کلاس جهانی انتخاب شدند. بر اساس نتایج این پژوهش می‌توان نتیجه‌گیری کرد که معیارهای دانشگاه تراز جهانی در ایران را باید با جدیت تمام بررسی و بر استفاده کاربردی از مقوله‌های استخراج شده برای رسیدن به شرایط مطلوب که همان بهره‌مندی از دانشگاه تراز جهانی است، تأکید کرد.

**واژگان کلیدی**: توسعه کیفی دانشگاه‌ها، دانشگاه در تراز جهانی.

\***نویسنده مسؤول**: دانشجوی دکترا، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

**Email: zahanasir35@yahoo.com**

جدول 3. مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز همراه با مشخصه‌ها

Table 3. Components extracted from open coding with features

نوع مقوله	مفهوم	مشخصه‌ها (Properties)	ابعاد (Dimensionalized Examples)
مقوله مرکزی	باز مهندسی کیفی دانشگاه های مستقل یا پیشرو	مدیریت انعطاف پذیر	مداوم مقطعی
		بزهوش متعادل	مداوم مقطعی
		آزادی آکادمیک	نسبی مطلق
		استقلال آکادمیک	نسبی مطلق
		امکانات مادی	استاندارد غیر استاندارد
		امکانات مالی	پایدار ناپایدار
		بین المللی شدن	مؤثر مخرب
		سازگاری و انطباق با محیط	قاعده مند بی قاعده
شرایط علی	رقابت پذیری	رقابت جهانی سرانه جذب دانشجوی بین المللی	پذیرش عدم پذیرش
		رقابت جهانی تبادل استاد و دانشجو بین المللی	پذیرش عدم پذیرش
		رقابت جهانی سرانه دستیابی به اجرای پروژه های بین المللی	دستیابی عدم دستیابی
		رقابت در کیفیت ارائه خدمات دانشگاهی	مداوم مقطعی
محیط توانا (توانا سازی محیط)	خود کنترلی سازمانی	جذب نیروی انسانی متخصص و با کیفیت	موجود کمیاب
		آموزش فرامرزی	کارآمد ناکارآمد
		تنوع در ارائه خدمات	تداوم نامنظم
		آماده شدن برای ورود تکنولوژی نوین	سازمان مند بی سازمان
		راه اندازی فعالیت های کار آفرینی و کسب و کارهای پایدار	رسمی غیر رسمی
		ارتقای کیفیت برنامه های آموزشی و پژوهشی	اثربخش ناکارآمد
روابط عادی (عادی سازی روابط)	ارتباط با مراکز بین المللی	افزایش همکاری های مشترک پژوهشی	تداوم نامنظم
		مراودات علمی بین المللی	نتیجه بخش بی نتیجه
		ارتباط با سازمان های همجوار	اثربخش بی اثر
		ارتباط با صنایع و نهادهای بیرونی	نافع ضاره
		ارتباط با دانشگاه های پیشرو	اثربخش بی اثر
		تنوع فراملی	پذیرش رد
تنوع بخشی	تنوع فرهنگی نژادی	متنوع سازی منابع تامین مالی	کارآمد ناکارآمد
		اسانید و دانشجویان متنوع و متکثر	جذب کارآمد جذب ناکارآمد
		تنوع زبانی	پذیرش رد
		استفاده از مقیاس های استاندارد بین المللی	مداوم موقت
تضمین کیفیت	استفاده از شاخص های علمی	ایجاد نهاد غیر دولتی اعتبار بخشی و تضمین کیفیت	سنتی نوین
		پیوستن به شبکه های بین المللی ارزیابی کیفیت	عزم راسخ بی تفاوتی
		اصلاح سیستم ارزشیابی استاد توسط دانشجو	حمایت عدم حمایت
		جذب مدیران شایسته	حمایت عدم حمایت
پشتیبانی مدیران اجرایی (داشتن تیم مدیریتی قوی)	ترویج فرهنگ شایسته گزینی	حمایت از روند شایسته گزینی	محیط سالم فرهنگ فسادزا
		تسریع روند شایسته گزینی	حمایت مخالفت
		وجود نظام انگیزشی اقتصادی	شایسته گزینی رابطه گزینی
		دشواری تامین نیروهای متخصص بین المللی	نظام مند بی قاعده
			جذب عدم جذب

مدون	غیر مدون	دسترسی کم به علم روز دنیا	تحریم های ظالمانه	شرایط مداخله‌گر
بازسازی	تخریب	وجود سیستم قدیمی و کهنه	محدودیت های سیستمی	
با بر نامه	بی بر نامه	عدم وجود بر نامه توسعه کیفی		
روشن	مبهم	عدم تعیین ماموریت های خاص دانشگاه		
		عدم صلاحیت مسئولان و کارکنان		
مناسب	نامناسب	عدم سیستم بی طرف ارزشیابی عملکرد، پاداش و جرایم		
درست	نادرست	الهام نگرتن از الگوهای موفق جهان		
موفق	ناموفق	پیروی از الگو ب آشوب و الگوی آشفته		
اساسی	غیر اساسی	مسائل اجتماعی و سیاسی	فرهنگ سازمانی ناسالم	
مطلق	نسبی	وجود محدودیت های زمانی		
متمركز	غیر متمركز	ساختار بورکراتیک و دیوان سالاری		
محیط سالم	ناسالم	محیط سازمانی غیر متعادل		
سازگار	ناسازگار	فرهنگ سازمانی بسته		
مطلق	نسبی	عدم استقلال و آزادی		
تداوم	مقطعی	عدم مراودات بین المللی		
حمایت -	مخالفت	وجود تمایزات جنسیتی	نیروی انسانی شایسته (سرمایه انسانی برجسته)	
قاعده مند	بی نظم	روند تمرکزگرایی		
عینی	ذهنی	روند کمی گرایی		
پیوسته -	موقت	افزایش فشارهای مالی		
نمود -	بدنمود	افزایش بی اخلاقی های پژوهشی		
ساختارگرا	بی قاعده	اجرای ساختار مناسب شایسته گزینی		
ضابطه مندی	رابطه مندی	تسریع روند شایسته گزینی		
عزم راسخ	بی تفاوتی	مقاومت در برابر نیروهای غیر شایسته	بستر	
مداوم -	مقطعی	بالندگی فردی نیروی انسانی شایسته		
حمایت -	مخالفت	استقرار نظام انگیزشی اقتصادی		
مداوم	مقطعی	افزایش خلاقیت و نوآوری		
مداوم	مقطعی	تقویت نگرش و روحیه کارگروهی		
تداوم	مقطعی	جذب نیروی انسانی تمام وقت		
مشهود	نامشهود	سرمایه انسانی متخصص و با کیفیت		
حمایت -	مخالفت	جذب دانشمندان و پژوهشگران مورد نیاز	تکنولوژیک	
پیوسته	موقت	کسب تکنولوژی نوین اثرگذار		
تداوم	مقطعی	فرهنگ سازی سازگاری با تکنولوژی		تکنولوژیک
پایبندی	عدم پایبندی	بومی کردن تکنولوژی		
بنیادی	سطحی	ارتقای فناوری		تکنولوژیک
قاعده مند	بی نظم	یادگیری الکترونیکی و دیجیتالی		
تداوم	مقطعی	ایجاد تکنولوژی نزدیک و در دسترس		
تداوم	مقطعی	تکنولوژی قابل وصول		

		تکنولوژی قابل فهم	تداوم	مقطعی
		تکنولوژی تأثیرپذیر	قوی	خفیف
		تکنولوژی نفوذ پذیر	مطلق	نسبی
خودمختاری		خود مختاری آموزشی و پژوهشی	مطلق	نسبی
		وجود مؤسسات مستقل ارزیابی	شایسته	ناشایست
		استقلال در پذیرش و جذب	متناسب	نامتناسب
		خود مختاری در تعیین میزان و دریافت شهریه	قاعده متد	بی قاعده
فضای انتقادی		استقلال مادی و مالی	کارآمد	ناکارآمد
		بازاندیشی تفکر و گنشی انتقادی	پذیرش و کمک	عدم توجه
		خودناملی انتقادی	مثبت	منفی
		برنامه درسی انتقادی	پذیرش	بی تفاوتی
حقوقی		حرفه گرایی انتقادی	سنتی	جدید
		حمایت از سیستم های نوآور ملی	رسمی	غیررسمی
		ثبت اختراعات و پتنت	داخلی	خارجی
		حمایت حقوقی از همکاری با مؤسسات خارجی	مداوم	مقطعی
		حمایت از جذب سرمایه گذاران	مداوم	مقطعی
		تشکیل هیات حاکمیتی	کارآمد	ناکارآمد
		ایجاد گروه های دانشگاهی جدید متناسب با مرز دانش بین لمللی	ضابطه مند	رابطه مند
		انتصاب و انتخاب نیروی انسانی	ضابطه مند	رابطه مند
		تعیین حقوق استاد و دانشجو	کافی	ناکافی
		پیگیری فعالیت های فرهنگی، علمی و زندگی اجتماعی	موفق	ناموفق
بستر قانونی (قانون و مقررات)		حمایت از استقلال دانشگاه ها در قوانین بالادستی	قابلیت اجرا	عدم قابلیت اجرایی
		تسهیل قانونی (حمایت قانونی از فعالیت	مثبت	منفی
		حمایت از قوانین مالکیت معنوی	تأیید	رد
		جلوگیری از بلاژیاریسم	مداوم	مقطعی
		وجود بورکراسی عریض و طولانی	شایسته	ناشایسته
		ایجاد حاکمیت انعطاف پذیر	پایدار	ناپایدار
بستر هوش فرهنگی		تسهیل تغییر فرهنگ	شدید	خفیف
		تغییر نوع نگاه	سطحی	عمیق
		پیدا کردن نگرش، باور و هنجار آماده شده در جامعه جهانی	فردی	جمعی
		پیروزی از فرهنگ سازی سازگار شدن	قابل اجرا	غیر قابل اجرا
		بالا بردن سطح باور عمومی (در خصوص ارتباط بین رشد دانشگاه و رشد اجتماع)	خودباوری	خودباختگی
بستر ساختار		ساختار اداری و مدیریتی مستقل	کارآمد	ناکارآمد
		ساختار مسطح (جمع و جور)	شایسته	ناشایسته
		عدم ساختار خوشه انگوری	مفید	مخرب
		ساختار ماتریس یا شبکه ای	کارآمد	مضر
الزامات مکتبی کلان و خرد		پایبندی به اصول اعتقادی (باور به معنویات)	محکم	سست
		الزام به ضوابط اخلاقی	شفاف و پایبند	مبهم و متزلزل
		پایبندی به مسائل سیاسی	رسمی	غیر رسمی
راهبردها		شناسایی عوامل و مؤلفه ها	مداوم	مقطعی
		بکارگیری عوامل و مؤلفه ها	تداوم	مقطعی

مخالفت	حمایت	رشد عوامل و مؤلفه ها		
منفی	مثبت	مشروعیت دادن به الگو	تثبيت جرخه الگوی توسعه کیفی	
سست	محکم	پایبندی به الگو		
عمیق	سطح	بازنگری الگو		
بی	قاعده مند	-	بهبود ساختار	
	قاعده			
بی قاعده	قاعده مند	بهبود ساختار مدیریتی		
بی قاعده	قاعده مند	بهبود ساختار رشته ای		
بی قاعده	قاعده مند	بهبود ساختار دانشگده ای		
		بهبود ساختار شهریه		
مقطعی	مداوم	کسب اعتماد و اعتبار بین المللی	بهبود ارتباطات جهانی و بین المللی	
بی اثر	تاثیرگذار	افزایش ارتباط بین المللی		
نامحدود	محدود	تسهیل همکاری علمی بین المللی		
موقت	دائم	پیشرفت در روند توسعه بین المللی		
مبهم	شفاف	ارائه تصویر درست از وضعیت دانشگاه برای عرضه به دنیا	ایجاد برند	
نامناسب	مناسب	استفاده از شاخص های بین المللی		
عمومی	انحصاری	استفاده از برند تک دوزی		
پایین	بالا	ارتقاء کیفیت و توسعه آموزش عالی		
مقطعی	مداوم	تولید ایده های نوآورانه		
کم	انبوه	تولید تحقیقات اختصاصی و کاربردی		
مقطعی	مداوم	-	افزایش کارایی و اثربخشی سازمان	پیامدها
مقطعی	مداوم	تحقق اهداف سازمان		
		افزایش درآمد سازمان		
موقت	پیوسته	تقویت برند سازمان		
مقطعی	مداوم	بالندگی فردی	افزایش رضایت شغلی	
موقت	تداوم	ماندگاری		
مبهم	شفاف	افزایش وفاداری به سازمان		
مقطعی	مداوم	افزایش خلاقیت و نوآوری		
مقطعی	مداوم	افزایش روحیه کار تیمی		
محیط	محیط سالم	-		ایجاد محیطی مملو از آرامش روحی و مادی
	ناسالم			
مقطعی	مداوم	افزایش بهره وری	بهبود عملکرد دانشگاه	
سرگردان	با برنامه	افزایش رضایت ارباب رجوع		
مخرب	مؤثر	کاهش استرس کاری		
نوین	ستنی	ارتقای سبک های رهبری و مدیریت		
مبهم	شفاف	روند بهبود جمعیتی		
نادرست	درست	تقویت بینش راهبردی		
ناکارآمد	کارآمد	جلب شرکت دیگران		
مقطعی	مداوم	اعتماد و ارتباط بیشتر بین دانشگاه و دستگاه های اجرایی		
عمیق	سطحی	اعتماد به نفس برای تنظیم دستور کار خود		
عمیق	سطحی	تربیت شهروندان فرهیخته با صلاحیت علمی و حرفه ای و مسولیت اجتماعی بالا		