

## **Abstract**

The higher education system plays an essential role in realizing the strategic goals and sustainable, all-round development and growth and excellence of the country, and in order to realize these goals and advance them, it faces various structural and biological challenges and obstacles. Therefore, it is necessary to understand and analyze these challenges in a fundamental way, this study aims to identify and analyze the dimensions and components of the challenges of higher education according to its development goal and based on the qualitative approach and instrumental case method. It has been done, the statistical population of the research included the scientific elites and presidents of the country's universities. The sample was selected purposefully and at the point of theoretical saturation with the number of fifteen people. The data collection tool was a semi-structured interview and the analysis method of the interviews was thematic analysis. The findings of the research showed that the challenges of higher education from the experts' point of view are five main cultural, fundamental-structural, and managerial factors. And it is organizational, qualitative and global. Also, these challenges are from twenty-four sub-components, independence, perspective, communication, financing, scientific research, policy and scientific development, socialization, university culture, motivation, attracting professors, science production, programs Curriculum, knowledge-based economy, effectiveness, human capital, quality assessment, quality of education performance, employment of graduates, competition and immigration of elites have been formed. The roots of the challenges and the formulation of solutions to overcome the challenges, such as strategies and policy revisions, paying attention to the cultural dimensions and social structures, and future studies in higher education, and designing models for the promotion and preservation of human capital, effective leadership and production And the development of science seems necessary.

**Keywords:** higher education, higher education challenges, theme analysis

شناخت و تحلیل کیفی چالش های آموزش عالی در ایران<sup>۱</sup>احمد حبیبی بابادی<sup>۱</sup>ملیکه بهشتی فر<sup>۲</sup>حسین کاظمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۲۶

## چکیده

نظام آموزش عالی در تحقق اهداف استراتژیک و توسعه پایدار، همه جانبه و رشد و تعالی کشور نقش اساسی دارد و برای تحقق این اهداف و پیشبرد آن‌ها با چالش‌ها و موانع گوناگون سازه‌ای و زیستی مواجهه می‌باشد، لذا ضروری است این چالش‌ها به طور ریشه‌ای شناخته شده و تحلیل شوند، این مطالعه با هدف شناخت و تحلیل ابعاد و مؤلفه‌های چالش‌های آموزش عالی با توجه به هدف توسعه‌ای آن و بر اساس رویکرد کیفی و روش موردی ابزاری صورت گرفته است، جامعه‌ی آماری پژوهش شامل نخبگان علمی و رؤسای دانشگاه‌های کشور بوده است. انتخاب نمونه به صورت هدفمند و در نقطه‌ی اشباع نظری به تعداد پانزده نفر بوده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌ی نیم ساختار یافته و روش تحلیل مصاحبه‌ها تحلیل مضمون بوده است. یافته‌های تحقیق نشان داد، چالش‌های آموزش عالی از دیدگاه خبرگان از پنج عامل اصلی فرهنگی، بنیادی-ساختاری، مدیریتی و سازمانی، کیفیتی و جهانی تشکیل شده است. همچنین این چالش‌ها از بیست و چهار مؤلفه‌ی فرعی، استقلال، چشم‌انداز، ارتباطات، تامین مالی، آمایش علمی، سیاست و توسعه علمی، جامعه پذیری، فرهنگ دانشگاهی، انگیزش، جذب اساتید، تولید علم، برنامه‌های درسی، اقتصاد دانش محور، اثر بخشی، سرمایه‌ی انسانی، ارزیابی کیفیت، کیفیت عملکرد آموزش، اشتغال فارغ‌التحصیلان، رقابت و مهاجرت نخبگان تشکیل شده است. در راستای تحقق اهداف و ارتقاء اثر بخشی و کارآمد نمودن نظام آموزش عالی شناخت ریشه‌ای چالش‌ها و تدوین راهکارهای عبور از چالش‌ها در قالب استراتژیها و بازنگری در سیاست‌ها و توجه به ابعاد فرهنگی و سازه‌ای اجتماعی و آینده پژوهی در آموزش عالی و طراحی الگوهای ارتقاء و حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی، رهبری اثربخش و تولید توسعه علم ضروری به نظر می‌رسد.

کلید واژگان: آموزش عالی، چالش‌های آموزش عالی، تحلیل مضمون

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران. a.h.babadi67@gmail.com<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول) m.beheshtifar@yahoo.com<sup>۳</sup> استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر، رفسنجان، ایران h.kazemi@vru.ac.ir

آموزش عالی رکن اصلی نظام علم کشور، و در رأس هرم آموزشی، تولید کننده، توزیع کننده، انتقال و توسعه دهنده‌ی دانش و فرهنگ عمومی در کشور به شمار می‌رود. آموزش عالی نقش اصلی را در توسعه‌ی ملی و همه جانبه و پایدار ایفا می‌کند و در جهت پیشبرد اهداف با چالش‌های گوناگون مواجهه می‌باشد و به لحاظ استراتژیک بودن نقش آموزش عالی در هزاره‌ی سوم چالش‌ها، فرصت‌ها، راهبردها و سیاست‌ها بایستی مورد مطالعه قرار گیرد. این نظام متأثر از سایر سیستم‌ها و سطوح آموزشی کشور و سیستم پیرامونی نظیر سیستم سیاسی و اقتصادی و فرهنگی است (samary, 2015).

تحقیقات در دهه‌های میانی قرن گذشته نشان می‌دهد مسائل و مشکلات آموزش عالی بیشتر درونی بوده و براساس همین بینش کمتر به چالش‌های مرتبط و عوامل بیرونی پرداخته شده است، لذا ضرورت دارد با رویکرد چالش محور به آموزش عالی نگریده شود و در حیطه‌ی آن به مسائل جهانی و پیشرفت تکنولوژی، اطلاعات و ارتباطات و تعاملات محیطی بیشتر پرداخته شود. چگونگی اشتغال دانش‌آموختگان، بحران بیکاری و مهاجرت نخبگان و روند تغییرات نظام‌های حکومتی، بینش‌های سیاسی و پدیده‌ی فرار مغزها از جمله چالش‌هایی هستند که نظام‌های آموزش عالی در دوران معاصر با آن‌ها درکشاکی هستند (Varnerz & Iokeiv, 2002).

نظام آموزش عالی ایران با توجه به این که از کشورهای پیشرفته الگو برداری شده است و ساختاری مشابه آن‌ها دارد، و از آنجا که به مثابه یک نهاد آکادمیک و علمی مبتنی بر سنت‌ها و ارزش‌های خاص اجتماعی-علمی (به مفهوم صنعت-بازار-دانش) توسعه نیافته است (Farasatkah, 2020)، با چالش‌های جدی مواجه است. وجود نهادهای متعدد بالادستی، فقدان استقلال دانشگاه و دور اقتادن از چرخه علم جهانی به عنوان دو عامل پدیداری (ظاهری) و فقدان ایده و کار ویژه برای دانشگاه در کشور بعنوان یک عامل بنیادی که پدیدار نیست و تحت تاثیر انتظارات مختلفی است که به آن تحمیل می‌شود، نیاز به استراتژی‌های جدید که با چشم اندازها و توسعه آموزش عالی همبستگی بیشتری داشته باشد لذا تداوم حیات و پایداری دانشگاه و تدوین چشم انداز مطلوب بلندمدت (Shreiberg, 2000) ضروری بنظر می‌رسد.

مطالعات بسیاری بر روی چالش کیفیت و ارزیابی و تضمین کیفیت صورت گرفته است که علاوه بر اهمیت چالش کیفیت آن را یک عامل اساسی در نظام آموزش عالی دانسته‌اند برخی از این محققین عبارت‌اند از: کرافت (craft, 2003)، آذر و همکاران (Azar et al., 2013)، فرا ستخواه و همکاران (Farasatkah et al., 2007).

همچنین مطالعات زیادی چالش مسائل مدیریتی و سازمانی را نشان داده‌اند و لزوم به تولید دانش بومی مدیریت و رهبری معنوی و رفع موانع دانش مدیریت را بیان نموده‌اند از جمله: صمدی و زارع (Samadi & Zareh, 2015)، دانایی فرد (danaefard, 2011)، و نیز بسیاری از محققان به چالش‌های جهانی به عنوان یک چالش اصلی تأکید نموده‌اند تاثیر پدیده جهانی شدن و بین‌المللی سازی را بر آموزش عالی در قالب ابعاد اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مورد مطالعه قرار دادند عواملی از جمله شرکتی شدن، رقابتی شدن، فراگیر شدن، استاندارد شدن و تجاری شدن و گسترش صنعت دانش را به عنوان مولفه‌های جهانی شدن و همچنین بین‌المللی سازی را به دلیل تامین مالی و جذب مغزها و افزایش توان رقابت بیان نمودند که عبارت‌اند از آلتهمن و ایبرگر (Altmann, & Ebersberger, 2013). هر نوع بررسی آموزش

عالی و تصمیم گیری در موضوعات آموزشی بایستی محمل ها و بستر فرهنگی و به عبارتی زیرساختهای آموزش عالی و چگونه های تاثیر گذاری روند جریان های عمده فرهنگی حاکم در شکل دهی آموزش عالی مد نظر قرار گیرد ، وجود علم در یک فرهنگ جامعه می تواند آن را به تراز بالاتری از تمدن کند . چالش های فرهنگی به عنوان چالش اساسی توسط محققین زیر ارائه گردید : مطالعات فراتئوریک کاگان و فلیپ (Kaghan & Phillips, 1998)، همتی (Hemmati, ۲۰۰۷)، دانایی فرد ( DanaeiFard, ۲۰۱۴). همچنین چالش های ساختاری و بنیادی که بر چالش های تأمین مالی، استراتژی ها و چشم اندازها توسط بسیاری از اندیشمندان بیان گردیده است از جمله مهرعلیزاده و همکاران ( Mehr Alizadeh et al., 2012)، رحیمی (Rahimi, 2018)، قانعی راد (Ghanei Rad, 2018)، فراستخواه ( Faraskhah, ۲۰۰۹)، فتح اللهی و همکاران (Fatollihi et al., 2014).

در سراسر جهان آموزش عالی موضوعی است که در معرض تغییرات روز افزون قرار گرفته است، ظهور جامعه‌ی دانش محور (Gornitzka et al., 2007). توسعه‌ی روز افزون، تحولات جهانی شدن، و فشارهای رقابتی ناشی از جهانی شدن محرک تلاش های گوناگون در راستای اصلاحات در زمینه‌ی نظام های آموزش عالی معاصر شده است. زیرا پژوهش و آموزش عوامل اصلی تولید ملی در نظر گرفته می شوند که بر رقابتی شدن صنعت و تکنولوژی کمک می نمایند و در نتیجه روابط بین دانشگاه و صنعت باید از طریق دولت تعدیل شده و تحت نظارت قرار گیرد. امروزه آموزش عالی با موانع و چالش های گوناگون در سطح جهانی و ملی رو به رو شده است، پدیده جهانی شدن و پیامدهای ناگوار فرهنگی اجتماعی آن برای کشورهای در حال توسعه و هزینه های کلان که به این کشورها تحمیل می شود، قابل بررسی است. جهانی شدن مفهومی مرتبط با نظام سرمایه و گسترش مصرف گرایی است، مهاجرت نخبگان و نیروهای متخصص کشور که به فرار مغزها مرسوم شده است یکی از اقلام این هزینه هاست ایران در بین ۹۱ کشور توسعه نیافته و در حال توسعه مقام نخست رو کسب کرده است، (Khodaverdi, ۲۰۱۲) سیاست های توسعه کمی و ناموزون آموزش عالی و عدالت توزیعی و تاثیر آن بر کاهش کیفیت و بیکاری فارغ التحصیلان که مشکلات اجتماعی و فرهنگی را پدید می آورد (Ghani Rad, 2004)، مسئله تامین مالی دانشگاه ها و اصلاح برنامه های درسی و ایجاد رشته های جدید و اثربخشی و پاسخگویی آموزش عالی و هماهنگی با برنامه های توسعه از محورهای دیگر مشکلات آموزش عالی است. برخی از چالش ها اجتناب ناپذیر است از جمله جهانی شدند و بین المللی شدن که تاثیر زیادی بر آموزش عالی و تولید و توسعه علم دارد و لذا نیاز به بازنگری در سیاست ها و تدوین استراتژی هایی را برای رویارویی با این چالش ها ضروری می سازد. به عبارت دیگر بهترین مکان برای پردازش و تئوریزه کردن ایده ها و نظریه ها دانشگاه ها هستند و استادان از عوامل اصلی این فرآیند و دانشجویان محصول نهایی دانشگاه و سرمایه های انسانی تایید کننده رشد و توسعه همه جانبه و تعالی جامعه و کشور هستند زیرا در غیر این صورت بین جامعه و دانشگاه شکاف عمیق وجود دارد زیرا دانشگاه ها سازه های اجتماعی و از مولفه های اثربخش اهداف جامعه هستند و اگر به موقع به تحولات آن ها رسیدگی نشود دوران پسا دانشگاهی رخ خواهد داد و چرخه تولید علم بدون دانشگاه به کار خود ادامه خواهد داد و قطعاً آن چرخه تولید منافع جامعه را تامین نخواهد کرد و باعث تعالی و توسعه نخواهد بود (Faratskhah, 2006).

نظام آموزش عالی به عنوان یکی از بزرگترین نظام‌های درون هر جامعه (Umbach & Smart, 2007) و با توجه به نقش و وظایف گسترده آن از جمله آموزش، پژوهش، ایجاد فضای آزاد برای فراگیری در طول عمر، کمک به توسعه پایدار و دموکراسی، صلح، عدالت و حفظ و ارتقای ارزش‌های انسانی و اجتماعی با تحولات زیادی روبرو شده است (Rahimi, 2018). به عبارت دیگر جهان بسیار پرتعارض و محتوایش پرتنش شده و دانشگاه‌ها باید به آینده‌اندیشی و آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری دست بزنند و با سازگاری فعال در اندیشه تعریف مجدد جایگاه و سهم خود در آینده این جهان متحول بوده (Farastkhah, 2014). لذا به منظور مقابله با تغییرات اجتناب‌ناپذیر محیطی از جمله توسعه فناوری و اطلاعات قابلیت انعطاف‌پذیری داشته باشد. نظام‌های آموزش عالی همواره عامل بنیادی تکامل و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه بوده‌اند، و لذا باید به طور متوازن و پایدار توسعه یابند تا توسعه همه جانبه را در کشور رقم زنند، آموزش عالی در اعصار گذشته تا به امروز به تناسب شرایط و نیازها از جمله تحولات علمی، اقتصادی، تکنولوژیکی جوامع انسانی اهداف و رسالت‌های متعددی را دنبال نموده است و امروزه شتاب رقابت‌های جهانی باعث شده نظام آموزش عالی در همه‌ی جوامع در مرکز سیاست‌های دولت‌ها قرار گیرد (Hazelkorn, & Huisman, 2008)، چرا که یکی از پایه‌های فعالیت‌های هر سازمان و از جمله آموزش عالی سازگاری و تطابق با محیط بیرونی است.

قرن بیست و یکم، قرن دانایی است، قرن تغییر از جامعه صنعتی به جامعه فرا صنعتی یا جامعه‌ی اطلاعاتی است و اطلاعات، دانش و آگاهی "اساسی‌ترین دارایی انسان‌ها، ملت‌ها و جوامع به حساب می‌آید، ربانی و همکاران (Rabani et al., 2011). جوامع در این قرن با تحولات چشم‌گیری روبرو شده که بر تمام جنبه‌ها از جمله سیستم‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و آموزشی تاثیر گذاشته‌اند، لذا نظام آموزش عالی باید بحران‌های آتی را شناسایی و در جهت مقابله با آن‌ها برنامه‌ریزی کند. همچنین موسسات آموزش عالی سراسر جهان درگیر چالش‌های متنوعی از جمله توده‌ای شدن، خصوصی‌سازی و مجازی شدن و... شده (Rahimi, 2018). و جامعه از مرحله‌ی سنتی و صنعتی به دوران یا عصر مفهومی رسیده است و آموزش عالی به منظور تحقق رسالت‌های خود و حفظ نقش و ارتباط با فضای زندگی باید محیط دائمی در حال تغییر و تحول خود را مورد بازبینی قرار داده و ساختار و عناصر خود را متناسب با چالش‌های عصر جدید بازنگری کند تا امکان تحقق همه اهداف را ممکن سازد. نظام‌های آموزش عالی همواره عامل بنیادی تکامل و توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جامعه بوده‌اند لذا نظام آموزش عالی باید به طور متوازن و پایدار توسعه یابد تا توسعه همه جانبه در کشور را رقم زند. از اینرو بسیاری از نویسندگان در رابطه با اصلاح ساختار دانشگاه‌ها در جهت پاسخگویی و آماده‌سازی جوانان برای آینده و در راستای نیازهای جوامع در سطح جهانی تاکید کرده‌اند از جمله (Reigeluth, Carr Chellman, Beabout & Watson, 2009, Schlechty, 1997, Wagner, 2008, Gut, 2011). به نقل از رحیمی (Rahimi, 2018). با ظهور و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و شکل‌گیری جامعه مبتنی بر دانش تحولاتی در عرصه دانشگاه‌ها به وجود آمده است، این تحولات ابتدا از محیط اجتماعی با شکل‌گیری جامعه شبکه‌ای که اطلاعات عنصر اساسی آن است آغاز می‌شود سپس نظام تولید دانش دستخوش تحول می‌شود و در نهایت ساختار و محتوای دانشگاه سنتی را درهم می‌پیچد، برخی صاحب‌نظران از این سه تحول با عنوان انقلاب یاد کردند، دیگران به بحران‌ها چالش‌های اشاره کردند که در نتیجه تحولات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی

بر نهاد دانشگاه تحمیل شده است. فی‌شمن به سه چالش مختص دوران گذار از دانشگاه سنتی به دانشگاه جدید توجه کرده است: بحران اقتدار، بحران مشروعیت، و بحران نهادی. علاوه بر این موارد دانشگاه سنتی به دلیل ظهور بحران دیگر در آستانه تغییر و تحول است: بحران کمیت، بحران کیفیت و بحران مالی (Fischman & Stromquist, ۱۹۹۶). دریافت بازخورد مناسب نسبت به برون داد نظام آموزش عالی و تشریح دستاوردهای آن همراه با شناسایی چالش‌های آن می‌تواند در ارزیابی اثر بخشی نظام آموزش عالی موثر و مهم تلقی گردد. بدیهی است هدف نهایی آموزش تغییر رفتار و تاثیرگذاری به آن است در حالی که عوامل موثر بی‌شمار هستند و به عقیده بعضی از صاحب‌نظران عمده هدف، دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی عالی تربیت متخصص می‌باشد ولی دستاوردهای مورد نظر آموزش عالی بسیار گسترده می‌باشد.

یکی از مسائل مهم نظام‌های انقلابی، چالش‌ها و موانع هستند که به اشکال مختلف در برابر جامعه انقلابی قرار دارد، زیرا این جوامع ایدئولوژی و ارزش‌های انقلابی را در اولویت قرار می‌دهند. و فرهنگ و سرمایه‌های فرهنگی را تجدید بنا و لذا موجودیت آنها با ایده‌های انقلابی به صورت چالش‌های گوناگون و مقاومت‌ها و ایجاد محدودیت‌ها چه در داخل کشور و چه در خارج در تقابل قرار می‌گیرد و برای عبور از چالش‌ها بایستی رویکردهای چالش محوری و جامعه محوری به گونه‌ای به کار گرفته شود تا ضمن شناخت وضع موجود فرصت‌ها و تهدیدات آینده نیز مد نظر قرار گیرند.

بررسی روند توسعه کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد که این کشورها به اهمیت و جایگاه علم کاملاً واقف بوده و برای تحقق آن به برنامه‌های استراتژیک متصل شده‌اند و بدون تردید کشور ما نیز برای تحقق اهداف اند چشم‌انداز ۱۴۰۴ می‌بایست تولید علم را محور برنامه‌های خود قرار دهد. (Javied, 2010) و بنابر فرمایش رهبر انقلاب عقب ماندگی علمی کشور نیازمند حرکت جهشی است و همچنین دردیدار با نخبگان و استعداد‌های برتر فرمودند: برای همه مشکلات کشور راه حل علمی وجود دارد، و ظرفیت نخبگی جوانان ملت ایران می‌تواند زمینه ساز پرکردن شکاف علمی کشور با علمی جهانی و ایجاد تمدن نوین اسلامی و تحقق آینده‌کشور باشد. به هر حال تاکنون دانشمندان و محققان به روش‌های مختلف به چالش‌ها اشاره نموده و در قالب چالش محوری، موانع و محدودیت‌های رفع این چالش‌ها را ارزیابی نموده‌اند و حتی برخی چالش‌ها را در قالب بحران مطالعه نموده‌اند و بسیاری از محققان به تحقیقات کمی بسنده کرده و تحقیقات اندکی به صورت کیفی به چالش‌ها پرداخته‌اند و این تحقیق بر آن است که به طور ریشه‌ای این چالش‌ها را بررسی نماید.

اکبری و همکاران (Akbari et al., 2015) در پژوهشی تحت عنوان نقش سیاست‌های آموزش عالی در تحقق برنامه‌های توسعه پایدار به بررسی و تبیین نقش سیاست‌های آموزش عالی و موانع اجرای سیاست‌گذاری مطلوب در توسعه پایدار. تجزیه و تحلیل سطوح و هرم سیاست‌گذاری و آمایش آموزش عالی و آینده‌نگاری در حوزه سیاست پژوهی نموده و عواملی از قبیل عدم التزام به اصول علمی تدوین سیاست، سیاست‌گذاری غیر تعاملی و ادراکات متفاوت سیاست‌گذاران از وضعیت موجود کشور به عنوان موانع اجرای سیاست‌گذاری مطلوب توسعه پایدار در آموزش عالی ذکر شده‌اند.

<sup>۱</sup> Community-based

<sup>۲</sup> روزنامه دنیای اقتصاد، مورخه ۲۷/ ۸/ ۱۴۰۰ در دیدار رهبر با نخبگان

فضل الهی و حیدرزاده (Fazlullah & Heidarzadeh, 2016) در تحقیقی بعنوان دانشگاه اسلامی، دانشگاه یادگیرنده ضرورت‌ها و چالش‌ها با روش تحقیق توصیفی-تحلیلی مسئولیت‌تغییر و پذیرش آن را همراه با پدیده اقتصاد دانش محور مورد بررسی قرار داده و با تأکید بر برخورداری دانشگاه اسلامی از مولفه‌های ویژگی‌های دانشگاه یادگیرنده نشان دادند لازم‌تبدیل دانشگاه اسلامی به یک دانشگاه یادگیرنده جایگزینی رهبری تسهیل‌کننده و تحول‌گرا به جای رهبری کنترل‌کننده است، و چالش‌های این فرایند را مواجهه با پدیده‌هایی مانند جهانی شدن آموزش عالی و ضرورت همگانی با آن، حفظ ارزش‌ها، استقلال دانشگاهها، رقابت‌پذیری و نگاه تجاری با آموزش عالی و مدیریت دانش معرفی و راهکارهای نیز ارائه نمودند.

زارع خلیلی و همکاران (Zare Khalili et al., 2020) در پژوهش تعاملی بر موانع سازمانی اجرای استراتژی در دانشگاه‌های بزرگ دولتی ایران، رویکرد چند مطالعه‌ای با استفاده از طرح چند مطالعه‌ای، ترکیب روش‌های مضمون‌یابی، مطالعه موردی کیفی و پیمایش، نتایج حاکی از آن بود که موانع سازمانی متعددی از جمله مبانی مربوط به رهبری دانشگاهی، ماهیت استراتژی، فرهنگ دانشگاهی، منابع مالی، فناوری، ارتباطات، پیش استراتژی، ساختار و منابع انسانی اجرای استراتژی در دانشگاه‌های بزرگ کشور وجود دارند که نشان‌دهنده ضعف در اجرای اثربخش استراتژی‌ها بوده است.

رحیمی (Rahimi, 2018) در مطالعه‌ی فراتحلیل چالش‌های محیط آموزش عالی در قرن بیست و یکم به عنوان جهت‌گیری برنامه‌های درسی با استفاده از رویکرد کیفی و روش سنتز پژوهی هشت مولفه: بحران زیست‌محیطی، کیفیت، یادگیری مداوم، فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش توده‌ای، خصوصی سازی، جهانی شدن و بین‌المللی سازی عناصر برنامه‌های درسی در آموزش عالی به عنوان چالش‌های محیطی در قرن بیست و یکم معرفی و در چهار بعد کلی شامل بعد دسترسی، بعد پاسخگویی، بعد یادگیری فناورانه و بعد برنامه درسی پویا معرفی نمودند.

قورچیان و شهرکی پور (Ghorchian & Shahrakipour, 2010) در بررسی نظام‌های ارزیابی آموزش عالی در جهان به منظور ارائه مدل مناسب برای آموزش عالی کشور با استفاده از روش توصیفی، پیمایشی مشکل اصلی دانشگاه‌ها را کیفیت دانسته و فقدان سیستم ارزیابی و اعتبار سنجی را حل‌بهبود کیفیت معرفی نموده است و ضمن مطالعه روش‌های ارزیابی در دانشگاه‌های جهان به ارائه مدل مناسب برای ارزیابی کیفیت پرداختند و انجام و استمرار و بومی بودن را از عوامل مهم این نظام ارزیابی معرفی نموده‌اند. مدل پیشنهادی بومی، ۳۶۰ درجه که مشتمل بر ارزیابی درونی و برونی می‌باشد.

آذروهمکاران (Azar et al., 2013) در تحلیل چالش کیفیت آموزش عالی در برنامه پنجم توسعه ذکر نمودند نظام آموزش عالی با چالش‌های جدی کیفیت مواجه است، طراحی و اجرای برنامه‌های مناسب برای رفع این چالش‌ها به عهده دولت و غالباً از طریق خط‌مش‌های عمومی و برنامه‌های توسعه است. این پژوهش از نوع مدل‌سازی تبیینی با استفاده از تکنیک پویایی سیستم به تبیین عناصر موثر بر کیفیت و بررسی رابطه علت و معلولی آنها و چالش‌های مرتبط با کیفیت، حلقه‌های متوازن‌کننده و تقویت‌کننده در نظام آموزش عالی را مورد مطالعه قرار دادند.

لی و نیوبایور (Lee & Neubauer, 2009) در پژوهش تعریف مجدد عمومی و خصوصی از آموزش عالی در آسیا و اقیانوسیه بیان نمودند، نظام آموزش عالی باید بحران‌های آتی را شناسایی و در جهت مقابله با آنها

برنامه ریزی کند. چالش‌های متنوعی از جمله توده ای شدن، خصوصی سازی و مجازی شدن در پیش روی آموزش عالی وجود دارد. آلتباخ و همکاران (Altbach et al., 2009) در مطالعه روندهای آموزش عالی جهانی، رهگیری یک انقلاب دانشگاهی چالش‌های قرن بیست و یکم آموزش عالی را تضمین کیفیت، جهانی سازی و بین المللی شدن، دسترسی، خصوصی سازی، فناوری اطلاعات، ارتباط دانشگاه و صنعت معرفی نموده است.

همانطور که بیان شد هریک از پژوهش‌های فوق به معرفی چالش‌هایی در رابطه با تحولات آموزش عالی پرداخته اند، اما یک تصویر کلی از چالش‌ها بر اساس ترکیب ابعاد و تحولات و چالش‌های گزارش شده در مبانی نظری و پژوهشی طراحی نگردیده است، همچنین دستیابی به راهکارهای اثربخش برای رفع چالش‌ها نیازمند شناخت ریشه ای چالش‌ها و موانع آموزش عالی است. لذا این پژوهش در پی فهم و تحلیل این است که: از منظر نخبگان، نظام آموزش عالی با چه چالش‌ها و موانعی مواجه می‌باشد.

### روش پژوهش

از حیث روش شناسی این پژوهش از نوع کیفی است، پژوهش کیفی رویکردی میان رشته‌ای، چند پارادایمی، چند روشی، تفسیری و طبیعت گرایانه است که امکان بررسی و معنی دار را از پدیده‌ها و فرایندهای اجتماعی فراهم می‌کند، طبق نظر استراوس و کوربین (Strauss & Corbin, 1998) هر نوع پژوهشی که یافته‌ها و نتایج حاصل از آن از طریق روش‌های آماری یا سایر شیوه‌های کمی سازی به دست نیامده باشد پژوهش کیفی است. پژوهش کیفی می‌تواند هرگونه واکاوی و تعمق در زندگی، تجربیات سپری شده، رفتارها، هیجانات، احساسات مردم و همینطور عملکرد سازمانی، جنبش‌های اجتماعی، پدیده‌های فرهنگی تعامل میان ملت‌ها را در بر می‌گیرد. در مرحله تحقیق کیفی، راهبرد تحقیق بستگی به ماهیت مسأله تحقیق دارد. راهبرد تحقیق صرفاً شیوه‌هایی برای اجرای تحقیق است و پژوهشگر موظف است با بررسی و مطالعه راهبردهای متنوع موجود و اهداف هر یک از آن‌ها، با تیزبینی و دقت کافی، راهبرد متناسب با پژوهش خود را انتخاب نماید. در این پژوهش از راهبردموردی استفاده شده است. برخی از مطالعات موردی، پژوهش کمی هستند و برخی دیگر کیفی هستند. مطالعه موردی، راهبردی برای پژوهش است که می‌تواند با رویکرد کمی و یا کیفی به اجرا درآید. مطالعه‌ی موردی همچنین به جای اینکه یک انتخاب روش شناختی باشد، انتخاب یک «مورد» برای مطالعه است و این مطالعه می‌تواند به شیوه‌های مختلفی انجام بگیرد. مطالعه‌ی موردی بر اساس تعریفی که یین (yin, 2011) ارائه می‌دهد، تحقیقی است که یک پدیده معاصر را در زمینه و بستر واقعی آن، به ویژه در شرایطی که مرزهای میان پدیده و بستر زمینه‌ای آن به روشنی آشکار نیست، مورد بررسی قرار می‌دهد. انواع متفاوتی از مطالعه موردی در متون و منابع مورد اشاره قرار گرفته است. استیک (Stake, 1994) مطالعه موردی را به سه نوع مطالعه موردی درونی، مطالعه موردی جمعی و مطالعه موردی ابزاری تقسیم می‌کند. مطالعه موردی صرفاً علاقه‌مندی پژوهشگر به شناخت و ادراک بهتر یک مورد ویژه است. در این نوع پژوهش، مورد تحت مطالعه، به طور عمیق بررسی گردیده، مسائل زمینه‌ای آن با دقت موشکافی، و فعالیت‌های عادی آن با جزئیات تمام مطالعه می‌گردد، اما بررسی‌ها



صرفاً به این دلیل انجام می‌گیرد که نتایج حاصل از آن، پژوهشگر را در نیل به هدف بیرونی یاری خواهد کرد (Stake, ۱۹۹۴).

با توجه به پیشینه و ادبیات نظری پژوهش به نظر می‌رسد علی‌رغم تحقیق در مورد برخی چالش‌ها از دیدگاه خاص و روش کمی و کیفی و به طور انتزاعی، در مورد آموزش عالی مطالعه‌ای که چالش‌های اصلی را دربرگیرد پژوهشی صورت نگرفته است. و همچنین تحقیقی که در زمینه و بستر واقعی و از دیدگاه مدیران دانشگاهی به روش کیفی انجام نشده و راهکارهایی که ارائه شده مبین آشکار نبودن ریشه چالش‌ها می‌باشد. لذا برای پاسخگویی به پرسش مربوط به شناخت و چگونگی چالش‌های آموزش عالی رویکرد مطالعه موردی از نوع ابزاری مناسبترین رویکرد خواهد بود.

جامعه آماری تحقیق از خبرگان دانشگاه و با شرایط ویژه از دانشگاه‌های مختلف کشور از بین رؤسا و مدیران و یا معاونین دانشگاه‌ها انتخاب گردیده اند. شرایط ویژه شامل سابقه کار بالای ۱۰ سال و پست مدیریت و یا معاونت دانشگاه و دارای مدرک تخصصی دکترا می‌باشد. دانشگاه‌های آزاد، دانشگاه پیام نور و دانشگاه دولتی واقع در استانهای تهران، اصفهان، چهارمحال بختیاری، خوزستان، و خراسان رضوی و بصورت نمونه هدفمند مدنظر قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها، و درک مفهوم مسئله تحقیق از مصاحبه نیم ساختار یافته و انتخاب نمونه هدفمند از کارشناسان و خبرگان دانشگاهی استفاده می‌شود و پرسش در زمینه مسئله تحقیق به شرح زیر مطرح می‌شود:

در شرایط فعلی و با توجه به شناخت شما از نظام آموزش عالی و وضعیت و چگونگی دانشگاه‌ها، چالش‌های عمده آموزش عالی کدامند؟

مطالعه چالش‌های آموزش عالی پس از شناسایی ابعاد و مولفه‌های آن‌ها صورت خواهد گرفت برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های چالش‌های آموزش عالی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شود، و نمونه‌ها از خبرگان و آگاهان مسائل دانشگاهی به تعداد ۱۵ نفر خواهد بود و تا حد اشتباه نظری تعداد نمونه افزایش خواهد یافت ویژگی‌ها نظیر تجربه و دانش کافی در مورد موضوع احساس مسئولیت و داشتن تحقیقات علمی و مقالات مرتبط با موضوع تحقیق و امکان دسترسی و مدرک دکتری و اشتغال در دانشگاه یا آموزش عالی را داشته باشند، برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> استفاده خواهد شد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. برای تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، از روش تحلیل مضمونی داده‌ها استفاده شد. روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آن‌ها، فرایندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این تحقیق، از روش تحلیل مضمون شکراللهی یانچشمه (Shokroallhi, 2020) استفاده شده است. روش تحلیل مضمون شکراللهی یانچشمه، از مطالعه و ترکیب روش تحلیل مضمون خدیجه ابوالمعالی (Abolmali, 2013). کلارک و براون و همکاران (Clarke, Braun & Trry, 2013) بدست آمده و فرایند گام به گام و جامعی جهت تحلیل مضمون داده‌های تحقیق، ارائه نموده است. این فرایند تحلیل مضمون، در قالب چهار مرحله اصلی معرفی می‌شود. چهار مرحله کلان شامل: الف- آماده سازی داده‌ها، ب- تحول کدها، ج- مقوله‌بندی داده‌ها (تحول مضامین)، د- مفهوم‌سازی داده‌ها. این مراحل ۴ گانه با

<sup>۱</sup>Thematic Analysis

تفسیر و تحلیل همراه است که در هر مرحله از تحلیل، به سطح بالاتری از انتزاع درباره‌ی شناخت چالش‌های آموزش عالی دست می‌یابیم. در این تحقیق با توجه به مسئله تحقیق صرفاً از سه مرحله تحلیل مضمون شکراللهی یانچشمه (Shokroalhi, 2020) استفاده خواهد شد.

### یافته‌ها

همانطور که بیان شد تحلیل مضمونی مصاحبه‌ها در سه مرحله انجام و یافته‌های هر مرحله مشخص خواهد شد.

### مرحله اول: آماده‌سازی داده‌های تحقیق

در گام آماده‌سازی داده‌ها، در تحقیق حاضر، سه نوع داده شامل یادداشت‌های میدانی محقق، یادداشت‌های اساسی و داده‌های اساسی تحقیق آماده خواهد شد. بنابراین یادداشت‌ها به دو دسته‌ی یادداشت‌های میدانی و یادداشت‌های اساسی تقسیم می‌شود. یادداشت‌ها نکات، موارد مهم یا الگوهایی از داده‌ها هستند که در ذهن محقق شکل می‌گیرند و محقق در هر مرحله از تحقیق، آن‌ها را ثبت می‌کند. در تحقیق حاضر، محقق خود از اساتید آموزش عالی بوده که تجربیات و دانش محقق نیز در تحلیل داده‌ها نقش داشته و بر روایی و پایایی آن افزوده است. یادداشت‌های اساسی نیز شامل نکته‌هایی می‌شود که در حین مطالعه در ذهن محقق شکل می‌گیرد. برای تهیه داده‌های اساسی، از روش رمزگذاری مضمونی استفاده خواهد شد. رمزگذاری مضمونی شیوه‌ای برای تحلیل داده‌ها است که در آن ابتدا هر یک از موارد تحت مطالعه، به عنوان یک مطالعه‌ی منفرد تحلیل می‌شوند. ابتدا مصاحبه میان محقق و هر یک از نخبگان، در یک فایل صوتی مجزا ثبت گردید. پس از انجام هر مصاحبه، هر مصاحبه چندین بار با دقت مرور و به متن کتبی تبدیل و از هر متن کتبی؛ ابتدا توصیف کوتاهی تهیه شد. سپس از متن‌های توصیفی، داده‌های اساسی استخراج شدند.

یادداشت‌های میدانی و اساسی محقق به داده‌های اساسی اضافه شدند تا داده‌های تحقیق فراهم شوند. به‌طور خلاصه، حین مطالعه موضوع تحقیق و مصاحبه‌ها یکسری ایده، نکته و الگو به نظر محقق می‌رسد که با ثبت آن‌ها یادداشت‌های اساسی و عملیاتی محقق شکل می‌گیرد و پس از هر مصاحبه، مصاحبه‌ها به‌طور جداگانه مکتوب و خلاصه‌سازی شده و هر خلاصه چندین بار مطالعه می‌شود تا داده‌های اساسی مشخص شوند. تفاوت داده‌های اساسی تحقیق و یادداشت‌های محقق در این است که اولاً، داده‌های اساسی حاصل ذهن مصاحبه‌ها شونده‌ها هستند اما یادداشت‌ها، حاصل ذهن محقق هستند. درثانی، داده‌های اساسی تحقیق فقط یک‌مرتبه در مرحله آماده‌سازی داده‌ها، تولید می‌شوند اما یادداشت‌های اساسی محقق در طول تحلیل چندین مرتبه تولید خواهند شد در ادامه، کلیه ۱۵ مصاحبه انجام شده با خبرگان دانشگاهی، مکتوب و از متن مکتوب هر مصاحبه یک نسخه توصیفی تهیه شد. از نسخ‌های توصیفی، داده‌های اساسی استخراج گردید. مجموع داده‌های اساسی با یادداشت‌های اساسی و میدانی محقق در همه مصاحبه‌ها، پس از بررسی و حذف داده‌های نامربوط، تکراری و مشابه، در جدول مربوطه ثبت خواهد شد، (نمونه جدول ۲).

جدول ۲. نمونه داده‌های تحقیق شامل داده‌های اساسی، یادداشت‌های اساسی و یادداشت‌های میدانی محقق

داده‌های اساسی	یادداشت‌های میدانی	یادداشت‌های اساسی	ردیف مصاحبه
<p>چالش‌های ناشی از عدم استقلال دانشگاه‌هاست. راه حل‌ها از بیرون به دانشگاه‌ها دیکته می‌شود. عدم حل مشکلات به صورت ریشه‌ای. نیازها به دانشگاه ارجاع نمی‌شود. ارتباط دانشگاه با جامعه و بخش خصوصی سیستمی و اثربخش نیست. رابط بین دانشگاه و بخش خصوصی دولت است. آموزش عالی نقش محوری در رشد و تعالی جامعه ندارد. نهاد های ناکارآمد بر فعالیت دانشگاه تاثیر می‌گذارند و مشکلات را تشدید می‌کنند. ملاک در دانشگاه توانمندی و ظرفیت علمی</p>	<p>عدم اختیار دانشگاه‌ها در حل مشکلات ریشه‌ای</p>	<p>موانع ساختاری و جایگاه نظام آموزش عالی در توسعه همه جانبه شفاف نیست</p>	<p>۱</p>

نیست و نگرش به دانشگاه درآمدزایی است. ساختار بایستی در تعامل با فرهنگ و سازگار با باورهای ذهنی و مکتب فکری شکل پذیرد.			
---	--	--	--

### مرحله دوم: کدگذاری داده‌های تحقیق از طریق طبقه‌بندی و توصیف داده‌های تحقیق

به طور خلاصه می‌توان گفت: کدگذاری در جهت دادن به تحلیل و کشف نظم موجود در داده‌ها نقش محوری دارد. لذا در تحقیق حاضر، منظور از کدگذاری این است که به قطعاتی از داده‌های جمع‌آوری شده نام و برچسبی اختصاص دهیم که با چالش‌های آموزش عالی مرتبط باشد. این قطعات ممکن است قطعه‌های کوچک یا بزرگی از داده‌ها باشند. در کدگذاری داده‌های تحقیق از دو نوع کد اصلی استفاده شده است. کدهای توصیفی و کدهای استنباطی (کدهای الگو). برچسب‌های اولیه ممکن است کدهای توصیفی باشند که نیاز به استنباط کم دارند یا به هیچ‌گونه استنباطی نیاز ندارند، یعنی فی‌نفسه هیچ‌گونه ثباتی در ورای این قصه از داده‌ها (کدهای توصیفی) صورت نمی‌گیرد. کدهای توصیفی به طور خاص در آغاز تحلیل ارزشمند هستند و پژوهشگر را برای دستیابی به یک درک و فهم توانمند می‌سازند.

در واقع کدگذاری توصیفی در خلاصه کردن داده‌ها بسیار مفید است و در نتیجه آن، مبانی برای کدگذاری سطح بالاتر فراهم می‌شود. کدهای استنباطی (کدهای الگو) از طریق جورکردن کدهای سطح پایین‌تر به منظور دستیابی به کدهای سطح بالاتر دست می‌آیند. در واقع کدهای الگوی مواد را در داخل واحدهای معنادار بزرگ‌تر قرار می‌دهند (Shokroallhi, 2020). در تحقیق حاضر در مراحل اولیه کدگذاری تعداد ۳۰۰ کد بدست آمد که پس از چندین مرحله مرور فرآیند کدگذاری در چند نوبت متناوب توسط محقق و کدگذاری توسط افراد متفاوت، در نهایت فعالیت تحول کدها پایان یافته و مؤلفه‌های چالش‌های آموزش عالی در ۲۴ کد شناسایی شد. برای شناخت چالش‌های آموزش عالی در سطح ابعاد نیاز است تا این کدها (شاخص‌ها) در قالب مضامین دسته‌بندی شوند. در جدول شماره (۳) بخشی از کدهای استخراج شده از داده‌های تحقیق نشان داده شده است.

### جدول ۳. نمونه کدهای استخراج شده از داده‌های تحقیق

ردیف	داده‌های مربوط به کد	نام کد	نوع کد	توصیف کد
------	----------------------	--------	--------	----------

	داده‌های اساسی	یادداشت‌های اساسی	یادداشت‌های میدانی		
۱	چالش‌های دانشگاه از عدم استقلال آنها می‌باشد و راه حل‌ها از بیرون دیکته می‌شوند، لذا مشکلات ریشه‌ای حل نمی‌شوند.	اعطای استقلال به دانشگاه، سیاستی اصولی برای افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و ایجاد ثبات است.	استقلال دانشگاه انگیزه رقابت را تقویت می‌کند.	استقلال	توصیفی
۲	چشم‌انداز آموزش عالی به‌طور شفاف و ساختارهای مورد نیاز پیش‌بینی گردد. در اتخاذ استراتژی باید به واکنش‌های جامعه و ارزش‌ها توجه شود.	چشم‌انداز باید منطقی واقعی، معتبر، جذاب از آینده سازمان ترسیم شود. در تدوین استراتژی نظام آموزش عالی باید چالش‌های درونی و جهانی مد نظر قرار گیرند.	چشم‌انداز بیان هدف والایی است و آنچه را که سازمان می‌خواهد بشود، تشریح می‌کند و در معرض عموم قرار می‌دهد، بنابراین باید دقیق و واقعی باشد و تحقق آن با استراتژی‌ها و امکانات و	چشم‌انداز	توصیفی
					چشم‌انداز تجسم‌آنی سازمان است و باید حاوی شرایطی باشد که از جهات مهم چندی بهتر از وضع موجود باشد. زیرا استراتژی‌ها و سایر اقدامات بر اساس آن تنظیم می‌شود. بیانیه چشم‌انداز

بازگو کننده هویت دانشگاه بوده و جهت و مقصد رسیدن به اهداف دانشگاه تهیه شده است.			منابع جامعه بخواند.			
ارتباطات فصل مشترک نظام آموزش عالی و جامعه را تشکیل می دهد و در اثربخشی و سرمایه اجتماعی تاثیر دارد.	توصیفی	ارتباطات	ساز و کار معین و کارا و هدمند برای ارتباط دانشگاه با شرکت های بخش خصوصی به منظور رفع نیازها تعریف شود.	رابطه بین دانشگاه و جامعه بایستی بطور ساختاری در نظر گرفته شود.	ارتباط دانشگاه با جامعه و بخش خصوصی سیستمی نبوده و اثربخش نمی باشد.	۳

### مرحله سوم: تکوین مضامین (مقوله بندی داده ها)

جستجو برای مضامین یک فرآیند فعال است، به این معنا که ما به دنبال تولید یا ساخت تم ها هستیم و صرفاً به دنبال کشف آن ها نیستیم. اگرچه ما این مرحله را "جستجو برای تم ها" می نامیم، محقق در این مرحله از تحلیل می خواهد هر موضوع یا مسئله گسترده ای را که مربوط به تعدادی از کدهای چالش آموزش عالی است را در قالب ابعاد، مضامین یا چالش های اصلی آموزش عالی شناسایی و معرفی کند. این فرایند طی گام های چهارگانه، به شرح ذیل خواهد بود:

اولین گام در مرحله تکوین مضامین یا همان چالش های اصلی آموزش عالی، جستجو برای مضامین یا ساخت مضامین بالقوه است. در این گام حین تحول کدها؛ یکسری کدها، ایده ها و یادداشت ها به عنوان تم در ذهن محقق تبلور می یابد که این تم های بالقوه باید مورد بررسی قرار گیرند، بنابراین در گام اول تولید مضامین، یک مجموعه متمایز و یکپارچه از تم ها را که در رابطه با داده های تحقیق کدگذاری شده، خواهد بود. در این تحقیق، مضامین بالقوه پس از بارها مرور، بازبینی داده های تحقیق و حذف و اضافه تم ها با نظر خبرگان بشرح ذیل بدست آمده است:

۱- بنیادی و ساختاری ۲- فرهنگی ۳- مدیریتی و سازمانی ۴- کیفیتی ۵- جهانی  
گام دوم در تکوین مضامین تعریف و نامگذاری تم‌ها است. هنگام تعریف تم‌های تکوین یافته، باید بتوانیم به طور واضح بیان کنیم که چه چیز منحصر به فرد و خاصی در مورد هر مضمون وجود دارد و بتوانیم ماهیت هر مضمون را در چند جمله خلاصه کنیم. جدول شماره (۴) این توصیف را نشان می‌دهد.

#### جدول ۴. تعاریف و توصیف تم‌های انتخاب شده

شماره مضمون	نام مضمون	توصیف مضمون
مضمون شماره یک	بنیادی و ساختاری	چشم‌انداز باید منظری واقعی، معتبر، جذاب از آینده سازمان ترسیم شود. در تدوین استراتژی نظام آموزش عالی باید چالش‌های درونی و جهانی مدنظر قرار گیرند. نکته‌ی حائز اهمیت آنست که چشم‌انداز باید منظری واقعی، معتبر و جذاب از آینده‌ی سازمان ترسیم کند و شرایطی ایجاد کند که از جهات مهم چندی بهتر از وضع موجود باشد. منظور از مسائل ساختاری مجموعه عوامل سازمانی، نهادها، مراجع سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، ارتباط متقابل بین آن‌ها و قوانین و مقررات حاکم بر نظام آموزش عالی که در پویایی و ایفای نقش و ماموریت‌های اصلی این نظام مانع ایجاد می‌کند. ساختار بیانگر نظم و نسق مجموعه‌ای از نیروهایی است که به نحوی کنار هم قرار گرفته‌اند که کلی خاص را تشکیل می‌دهد. این کد بیانگر علت وجودی و چگونگی حیات پویایی آموزش عالی و تاثیرگذاری آن در تمام شئون جامعه دارد و به‌گونه‌ای ساختار فعلی یکی از موانع بالقوه در پیشبرد آموزش عالی محسوب می‌گردد. یکی از ابزارهای توسعه پی‌ریزی ساختار و نهادهای علمی و پژوهشی است و بدون ابزار و روش تحقیق کاربران تلاش برای دستیابی به شاخص‌های توسعه سرابی بیش نیست. در نظام آموزش عالی باید ساختارها و سازمان‌ها بنحوی طراحی شوند که بر مبنای توانایی‌ها، ارزش‌ها، استعدادها، قابلیت‌ها، و مهم‌تر از همه ایجاد امنیت و تامین آزادی‌های لازم برای خودشکوفایی افراد باشند.

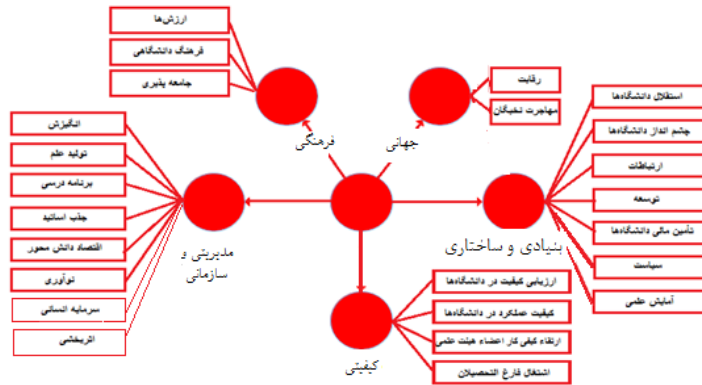
<p>هر نوع بررسی آموزشی عالی و تصمیم گیری بایستی به محمل ها و بسترهای فرهنگی و به عبارتی زیرساخت های آموزش عالی توجه گردد. وجود تعامل بین ساختار و فرهنگ به تقویت و حفظ ارزش ها و تداوم آنها می شود. اعتماد به علم و ارزش های انسانی و اخلاقی و برقراری مکانیسم جامعه سالم بر اساس نظام ارزشی جامعه و گسترش و توسعه ارزش ها و نگرش علمی صورت گیرد. نگرش به دانشگاه از نگرش درآمدی و صرف اقتصادی به نگرش ارزش ها و سازگار با باورهای ذهنی و مکتب فکری جامعه ساختار شکل گیرد.</p>	فرهنگی	مضمون شماره دو
<p>شیوه های رهبری و مدیریت تابعی از ارزش های حاکم بر بافت سازنده ی یک جامعه (تمدن) است. سبک و فرآیندهای مدیریت و رهبری معنوی، مسایل سازمانی دانشگاه نباید الزاماً همسان سایر مسایل نظام اداری و بوروکراسی کلان کشور بوده و از آن پیروی کند.</p>	مدیریتی و سازمانی	مضمون شماره سه
<p>کیفیت نظام آموزشی حالت ویژه ای است که نتیجه یک سلسله اقدامات و عملیات مشخص برای پاسخگویی به نیازهای اجتماعی معینی است. فراگیر شدن آموزش عالی و محدودیت های هزینه های عمومی، حساسیت ذی نفعان را نسبت به کیفیت آموزش عالی و ارزش افزوده آن افزایش داده است. بکارگیری پتانسیل ها و ظرفیت های علمی آموزش عالی در راستای معضلات جامعه در صورت وجود کیفیت به پیشبرد اهداف جامعه منجر می شود.</p>	کیفیت	مضمون شماره چهار
<p>جهانی شدن به معنی انتقال زمان و مکان است، بخش اعظم این تحول ناشی از توان بشر در متحول ساختن وسایل ارتباطی و فعالیت از دور است. جهانی شدن می تواند تهدید باشد و در صورت تعامل به فرصت تبدیل می شود زیرا جهانی شدن نیروهای اقتصادی و اجتماعی و ارزش ها و فرصت ها را همگرا می سازد.</p>	جهانی	مضمون شماره پنج



گام سوم، تحلیل شبکه مضامین است، در این گام ارتباط مضامین با کل مجموعه‌ی داده‌ها را بررسی می‌کنیم. این بررسی تعیین می‌کند که آیا تم‌ها به طور معنی‌دار؛ کل مجموعه داده‌ها یا یک جنبه خاصی از داده‌ها را پوشش می‌دهند. آنچه که ما در پی آن هستیم مجموعه‌ای از تم‌هایی است که عناصر مهم مربوط به داده‌ها را به اشتراک می‌گذارد و کل اطلاعات مربوط به پرسش‌های تحقیق ما را جمع‌آوری و آشکار می‌سازد. به طور شفاف می‌توان بیان نمود که مضامین اطلاعات مربوط به ابعاد چالش‌های آموزش عالی را در تحقیق حاضر معرفی می‌نمایند و در جهت پاسخگویی به پرسش تحقیق یعنی شناخت ابعاد چالش‌های آموزش عالی، به محقق کمک خواهند نمود. اگر مضامین بتوانند چنین نقشی را ایفا نمایند ما می‌توانیم به مرحله بعدی برویم. اگر نه، تصفیه بیشتر و بازبینی لازم برای جمع‌آوری اطلاعات مناسب خواهد بود و بازبینی در این مرحله ممکن است شامل ایجاد تم‌های اضافی یا افزایش یا حذف تم‌های موجود باشد. حال مهم این است که پژوهشگر، در پایان این مرحله بتواند مضامین شناخته شده را به روشنی تعریف کند که چه هستند و چه نیستند. بنابراین همان‌گونه که بیان شد، گام سوم در فرایند تکوین مضامین، تحلیل شبکه مضامین است. بنابراین یک زیر نمایش از مضمون‌های بدست آمده، ارائه خواهیم نمود. بنابراین در تحلیل شبکه مضامین، داده‌ها را که به تنهایی نمی‌توانند در مورد موضوع تحقیق صحبت کنند، مرحله به مرحله به سطوح بالاتر انتزاع، ارتقاء می‌دهیم. این انتزاع مستند به عصاره‌های جالب و روایت تحلیل محقق است. در این گام پس از تحلیل داده‌ها که مجموعه‌ای از تم‌ها هستند و بررسی ارتباطات عناصر آنها با مضامین بالقوه و ارتقا مرحله به مرحله آنها نتایج زیر بدست آمد. کدهای استقلال، چشم‌انداز، ارتباطات، توسعه، آمایش علمی، سیاست، تامین - مالی، به مضمون‌بنیادی و ساختاری و کدهای رقابت، مهاجرت نخبگان به مضمون جهانی و کدهای فرهنگ دانشگاهی، جامعه‌پذیری به مضمون فرهنگی و ارزیابی کیفیت، کیفیت عملکرد آموزش و پژوهش، کیفیت کار اعضای هیئت علمی و اشتغال فارغ‌التحصیلان به مضمون کیفیت و همچنین کدهای تولید علم، برنامه‌های درسی، جذب اساتید، نوآوری و اقتصاد دانش محور، سرمایه‌انسانی، انگیزش، اثربخشی به مضمون مدیریتی و سازمانی تخصیص یافت.

گام چهارم، ترسیم شبکه مضامین است. اگر داده‌های کافی برای مضامین وجود نداشت و یا داده‌های آن، خیلی متنوع بودند؛ و یا برخی از مضامین با همدیگر هم‌پوشانی داشتند، مثلاً دو مضمون جدا، یک معنی و مفهوم داشتند و با هم، مضمون واحدی را تشکیل می‌دادند، همگونی درونی و بیرونی مضامین مورد تردید قرار می‌گرفت. همگونی درونی و فقدان همگونی بیرونی را که پتون (patton, 1990) به عنوان عوامل دوگانه قضاوت درباره مضامین، پیشنهاد کرده است می‌توان در این‌جا به کار برد. داده‌های درون هر یک از مضامین باید به لحاظ معنی و مفهوم، باهم انسجام و همخوانی داشته و در عین حال تمایزات واضح و مشخصی میان مضامین مختلف وجود داشته باشد. مضامین به دست آمده از داده‌های تحقیق در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شده‌اند. در تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضامین، از مبانی نظری تحقیق نیز کمک گرفته شده است. و برای تایید روایی تحلیل فوق از نخبگان و سه نفر مصاحبه‌شوندگان برای تایید ابعاد و مولفه‌ها استفاده شد. باید توجه کرد که مضامین به تعداد مناسب و درباره موضوع تحقیق هستند. اگر مضامین، بسیار متنوع و متعدد و یا به موضوعات کاملاً متفاوت و متمایزی مرتبط باشد، باید چند گروه تشکیل شود (Abedi Jafari et al., 2011) با نظر خبرگان، انسجام و همخوانی داده‌های درون هر

مضمون به لحاظ معنی و مفهوم بررسی و تغییرات لازم در مورد مضامین انجام و شبکه مضامین چالش‌های آموزش عالی، در شکل زیر ترسیم شده است.



ترسیم شبکه مضامین چالش‌های آموزش عالی

مطالعه در ابعاد کمی و کیفی آموزش عالی نشانگر عدم موفقیت آموزش عالی در ابعاد فرهنگی و اجتماعی در دستیابی به اهداف بوده است به طوری که انقلاب فرهنگی آغاز دوران جدید حیات آموزش عالی قلمداد شده است، انقلاب فرهنگی تعیین اهداف و اصول و انطباق با نیازها و ضرورت های دوران پس از انقلاب، احیای ارزش های اسلامی و انقلابی در آموزش عالی که تشکیلات و عوامل سازمانی جدید و ساختار جدید طراحی گردید. در مواجهه با چالش های آموزش عالی مدیران نیازمند نگرشی هوشمندانه هستند که به همه ابعاد توجه کرده و به جای ساده سازی و تقلیل گرایی به درک و فهم مسائل جهت تبیین، پیش بینی و حتی مهار پدیده های آموزش عالی بپردازد.

در حال حاضر آموزش عالی به عنوان یک ابر سازه یکی از بزرگترین نهادهای تأثیر گذار در رشد و توسعه پایدار و همه جانبه جوامع محسوب می گردند در دنیای کنونی، برداشت سطحی از پدیده آموزش عالی معاصر، به راهکارهای غیرمنطقی و کوتاه نگرانه منجر خواهد شد. در تحقیق حاضر این نتیجه حاصل شد که چالش های آموزش عالی علی رغم تنوع و گستردگی، در پنج بعد شامل ابعاد فرهنگی، مدیریتی و سازمانی، جهانی، کیفی و ساختاری-بنیادی خلاصه شده اند که هر کدام از این ابعاد مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

چالش های فرهنگی یکی از عوامل مهم در تحقق هدف های آموزش عالی محسوب می شوند. فرهنگ مهمترین عاملی است که توسعه دانش و سرمایه ی فکری را متأثر می سازد و در همه ی چالش ها به ویژه در چالش های مدیریتی و سازمانی نیز نقش دارند که بر ایجاد پیوند سازگار مطلوب روابط بین متغیرهای جامعه و ارزش های آن و عملکرد نظام آموزشی دارد. سبک مدیریت به فرهنگ نیاز شدید دارد و مؤلفه های فرهنگی و بویژه سرمایه های فرهنگی و مهندسی آنها، توسعه ی آنها از طریق پیشگیری از آسیب پذیری و همچنین بستر سازی سایر سرمایه ها از جمله سرمایه های انسانی هستند و باید متحول شوند و اندیشه و اعتماد به دانش با شیوه های عملکرد دانشگاه همسو شود، کشور ما نیازمند پژوهش در سرمایه های انسانی و تولید دانش مترتب و توسعه ی آنها است. از دیدگاه مصاحبه شونده گان درونی سازی ارزش ها و کاربردی شدن و جاری ساختن آنها از چالش های اساسی دانشگاه ها است. زیرا فرآیند دانش آفرینی از قسمت جامعه پذیری آغاز می شود و دانش سرمایه ای است که به کمک آن سایر سرمایه ها قابل بهره برداری می شود و چرخه ی کارآمد آموزش در بستر فرهنگ شکل می گیرد.

دومین چالش موانع مدیریتی و سازمانی هستند زیرا آموزش عالی و دانشگاه ها از جمله سیستم های پیچیده می باشند که سازمان یافتگی آنها در گرو تصمیمات و اقدامات عناصر مدیریتی است و بنابراین سیستمی است که می خواهد حیات خود را در بستر پویایی سیستم تداوم بخشد و توسعه ی ارتباطات درونی و برونی یک فعالیت اساسی است و باید فعل و انفعالات این سیستم توسط مدیریت پذیرفته و فهمیده و درک شود. برقراری ارتباط بین پژوهشگران و سیاستگذاران یکی از چالش های مهم مدیریتی در استفاده ی بهینه از منابع پژوهش هادر سیاستگذاری و تصمیم گیری های کلان می باشد که به بهبود چشم انداز واقعی کمک می کند. اکثر مصاحبه شونده گان بر چالش اختیارات تأکید داشتند زیرا اختیارات با پاسخگویی و مسئولیت تنا سب ندارد و نظام جذب استادان و ارتقاء هیئت علمی مورد انتقاد ایشان بود.

سومین بعد از دیدگاه خبرگان چالش‌های جهانی بیان شده است، و چالش‌های سازمانی در دوران نوین شامل چالش‌های ناشی از تغییر پارادایم و جهان غیر خطی است و پیچیدگی پویا وجود داشته و آشوب نوعی نظم تلقی می‌شود، جهانی شدن نیروهای اقتصادی و اجتماعی و ارزش‌ها و فرصت‌ها را همگرا می‌سازد. جهانی شدن ابعاد و مؤلفه‌های زیادی دارد از جمله اینکه در حال حاضر در دانشگاه‌های مدرن تغییراتی در حال وقوع است و در شیوه‌های جدید مدیریت دانشگاهی به الگوهای تجاری توجه می‌شود. نتایج تحقیق نشان داد چالش‌های جهانی بیشتر تهدید است تا فرصت، زیرا استراتژی‌های حفظ سرمایه‌های انسانی به دلیل مشکلات زیاد از جمله سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی قابلیت اجرایی ندارند و در رقابت این امر یک مؤلفه‌ی قوی است و علی‌رغم تلاش و مشارکت در کنفرانس‌های جهانی دارای مشکلات زیادی هستیم و بایستی زیر ساخت‌ها ترمیم شوند.

در مورد چالش چهارم مسائل بنیادی و ساختاری، بر اساس یافته‌های تحقیق چالش‌های اساسی وجود دارد که به دلیل دلایل فرا سیستمی به وجود آمده و حاصل تصمیم‌گیری کلان نظام حکومتی می‌باشد، مثلاً استقلال دانشگاه‌ها و ساختار وظیفه‌ای و محدودتهای آن، اصلاح ساختارها و مشکلات مالی که برخی به دلیل نارسایی‌های قوانین موجود پدید آمدند اگرچه برخی مصاحبه‌کنندگان کارکردن با همین قوانین و شرایط را نقطه‌ی شروع دانسته و اصلاح تدریجی را مد نظر قرار دادند و در مورد اصلاح چشم انداز و استراتژی و اختیارات دانشگاه‌ها و نحوه‌ی سیاست در دانشگاه‌ها، خواستار تغییرات اساسی شده‌اند و اقدامات موجود را ناکافی و سبب ناکارآمدی دانشگاه قلمداد نمودند و ساختاری که مناسب دانشگاه و اهداف و اثر بخشی آن به صورت شبکه‌ای به نحوی که دانشگاه به طور آزاد با تمام ارکان جامعه و بحران‌های غیر طبیعی و طبیعی درگیر باشد و بتواند با جامعه تعامل هدفمند و سازنده داشته باشد. مسئله‌ی تأمین مالی و ساختار آن در دانشگاه در دوران معاصر بسیار پراهمیت بوده و برخی کشورها علی‌رغم تنگناهای اقتصادی بودجه‌ی دانشگاه‌ها را افزایش دادند و دانشگاه‌ها را ترغیب به همکاری با بخش خصوصی نموده‌اند. در کره‌ی جنوبی ۸۰٪ بودجه از بخش خصوصی و ۲۰٪ توسط دولت تأمین می‌گردد. در مورد سیاست در آموزش عالی اکثر مصاحبه‌شوندگان این عامل را با تأثیر منفی بر تمام فعالیت‌های علمی منظور داشتند و آموزش عالی را سیاست زده عنوان نمودند که این فرآیند بایستی به سیاست‌های آموزشی تبدیل شود تا تولید و توسعه‌ی علم مسیر خود را در جامعه دنبال کند. در چالش کیفیت نظریه‌ی اینکه نظام آموزش عالی یک نظام چند بعدی و با اثر بخشی چند جانبه و با ذینفعان فراوان است و در تمام مراحل کیفیت یک عامل موثر در مطلوبیت و توسعه‌ی فعالیت‌های آن می‌باشد که متأسفانه به دلیل سیاست‌های افزایش دسترس و بسنده کردن به ابعاد کمی نظام را با چالش جدی مواجه نموده‌اند، مصاحبه‌شوندگان کیفیت محتوای دروس و برنامه‌های درسی و عملکرد اساتید و انگیزه‌های دانشجویان را به عنوان عوامل کاهش کیفیت قلمداد نمودند. ارزیابی کیفیت و اجرای طرح‌های ارزیابی با مشکلات فراوان از جمله شکل‌گیری جریان ارزیابی تا اجرا و نتایج ارزیابی و بازخوردهای آن مواجه می‌باشند که این ارزیابی منجر به بهبود و افزایش کیفیت نمی‌گردد.

در سازه‌ی ذهنی محقق مفهوم آموزش عالی با تأثیر گذاری در زندگی و اثر بخشی و سرنوشت جامعه، ارتقا و گسترش ارزش‌ها با چالش‌هایی در ابعاد پنج‌گانه: چالش‌های فرهنگی، جهانی، مدیریتی و سازمانی، کیفیتی و ساختاری-بنیادی توأمأً مواجه است و برای عبور از آن‌ها باید استراتژی‌های مطلوب و متناسب با

آن‌ها طراحی و اجرا گردد. از این رو در بعد فرهنگی و تأثیرات آن بر چالش‌های ریشه‌ای نتایج با یافته‌های دانایی‌فر (Danaei Fard, 2010)، مطالعات فراتئوریک کاگان و فلیپ (Kaghan & Phillips, 1998) ،رحمانپور و همکاران (Rahmanpour et al., 2015) همخوانی دارد.

جهانی شدن با یافته‌های طباطبایی (Tbatabai, 2013) ، فی‌شمن و استرمنکوویست (Fischman & Stromquist, ۱۹۹۶)، مهرعلی‌زاده و همکاران (MehrAlizadeh et al., 2012) همخوانی دارد. چالش‌های مدیریتی و سازمانی با مطالعات پرداختچی (Pardakhtchi, 1998)، صمدی و زارع (Samadi & Zareh, 2015)، جاوید (Javied, 2011)، همخوانی دارد.

چالش‌های کیفیتی با یافته‌های کرافت (Craft, 2003)، آذر و همکاران (Azar et al., 2013) ، فراستخواه و همکاران (Farasatkhhah et al., 2007) همخوانی دارد. چالش‌های بنیادی و ساختاری با یافته‌های مهرعلی‌زاده و همکاران (MehrAlizadeh et al., ۲۰۱۳)، حسینی لرگانی (Hosseini Largani, 2010)، دانایی‌فرد (Danaei Fard, 2010)، همتی (Hemmati, 2013)، فراستخواه (Farasatkhhah, ۲۰۱۱)، همخوانی دارد.

در پایان با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان ادعا نمود آموزش عالی در تار و پود فعالیت‌های جامعه و توسعه‌ی انسانی و توسعه‌ی همه جانبه و پایدار و کیفیت زندگی آحاد جامعه در ابعاد گوناگون و پیچیده نقش اساسی دارند و یک ابر سازه و مفهومی گسترده است و چالش‌ها و موانع، پیشبرد آن را تهدید و اثر بخشی آن را کاهش می‌دهد و بنابراین برای رفع چالش‌ها و عبور از موانع باید اقدامات عاجل به عمل آید.

### پیشنهادها

پیشنهادهای تحقیق بر اساس شناسایی ریشه‌های چالش‌ها و بررسی ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها به شرح زیر ارائه می‌گردد.

۱- برای تحقق هدف‌های آموزش عالی اصلاحات اساسی در مسائل بنیادی مانند چشم انداز و استراتژی و اصلاح ساختارها با مشارکت نخبگان دانشگاهی و بر اساس آینده پژوهش صورت گیرد. استقلال دانشگاه به عنوان یک عامل تأثیر گذار مد نظر قرار گیرد.

۲- جامعه پذیری دانشجویان به صورت هدفمند و اثر بخش صورت گیرد تا از اذهان دانشجویان ابهامات زدوده شود.

۳- برای پیشگیری از مهاجرت نخبگان و بازگشت آن‌ها از خارج تدابیر لازم به عمل آید. به محققان آینده پیشنهاد می‌گردد:

۱- جهانی شدن و پدیده‌ی فرار مغزها و مهاجرت نخبگان و راهکارهای پیشگیری از مهاجرت آنها و زیان ناشی از آن مورد بررسی قرار گیرد.

۲- برای اشتغال فارغ التحصیلان و توسعه شرکت‌های دانش بنیان طرح‌هایی ارائه گردد.

۳- الگوی بومی استراتژی پیشبرد کلان تولید علم با توجه به چالش‌های آن طراحی گردد

## References

1. Abedi Jafari, Hassan., Taslimi, Mohammad., Faqih, Abollhassan., & Sheikhzadeh, Mohammad. (1390). Content analysis is a simple and efficient way to explain patterns in qualitative data. Strategic Thought, Fifth Year, Work 10, pp. 151-198[in Persian].
2. Altbach, Philip G., Riesberg, Liz., & Rumbley, Laura E. (2009) Global Higher Education Processes: Intercepting an Academic Revolution Translation: Mohammad Reza Saeedabadi and Parvin Ahmad Khanlou (2014 Tehran: Higher Education Research and Planning Institute [in Persian].
3. Akbari, A., Dehim, J., & Dehnavi, M. (2015). The Role of Higher Education Policies in the Realization of Sustainable Development Programs, Quarterly Journal of Management and Accounting Studies, Volume 2, Number 3, Fall 2016, pp. 73-54 [in Persian].
4. Azar, A., gholamrazae, D., Danaeifard, H., & Khodadad Hosseini, H. (2013) Analysis of the quality challenge of higher education in the Fifth Strategic Development Plan [in Persian].
5. Abolmali, K. (2013). Qualitative research from theory to practice, Alam Publishing, Tehran. First Edition [in Persian].
6. Altmann, A., Ebersberger, B. (2013). Universities in Change: *Managing* Higher Education Institutions in the Age of Globalization. SpringerVerlag New York. Group 242.
7. Braun, V., Clarke, V., & Terry, G. (2014). Thematic analysis. Qual Res Clin Health Psychol, 24, 95-114.
8. Craft, A. (2003). Quality assurance in higher education. Routledge.
9. Danaei Fard, H. (2014). An Analysis of Barriers to Knowledge Production in the Field of Humanities: Guidelines for Improving the Quality Capacity of Iran's National Science Policy. Scientific-Research Quarterly of Science and Technology Policy [in Persian].
10. Farasatkah, M. (2010) Interview for the quality of higher education, Payame-Education, Vol. 8, pp. 2-4 [in Persian].
11. Farasatkah, M. (2007). The position and mechanisms of ethics of scientific professions in ensuring the quality of higher education in Iran Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology No. 1, 13-27 [in Persian].
12. Farasatkah, M., Bazargan, A., & ghazi Tabatabai, M. (2007) Comparative Analysis of Higher Education Quality Assurance Systems in the World Common Aspects and Differentiation in Global Experiences Quarterly Journal of Higher Education Research and Planning 4, 21-1[in Persian].
13. Farasatkah, M. (2009). History and Events of University in Iran: A Historical Study of Higher Education and the Economic, Social, Political and Cultural Developments Affecting it. Tehran: Rasa Press 15. Faraskhah, M. (2013) A Conceptual Framework for Expectant Planning in the University [in Persian].
14. Farasatkah, M. (2006).The position and mechanisms of ethics of scientific professions in ensuring the quality of higher education in Iran Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology No. 1, 13-27.
15. Fazlullah, S., & Heidarzadeh, M. (2016); Islamic University Learning Necessities, Challenges Islamic Quarterly and Management Research Fourth Year, Second Consecutive Spring, pp. 124-111 [in Persian].

16. Fatollahi, A., Yemehi, M., Sabaghian, Z., Farastkhah, M., & Ghazi Tabatabai, M. (2014). Content analysis of the five development plans of Iran according to the categories of governance models of higher education, Quarterly Journal of the Higher Education Association of Iran, sixth year, fourth issue, autumn 2014 [in Persian].
17. Fischman, F., & Stromquist, N.P. (1996), Globalization Impacts on the Third World University, in Higher Education: Handbook of Theory and Research, Vol. xv. NJ.
18. Ghani Rad, Mohammad Amin. (2004). Unbalanced Development of Higher Education: Graduate Unemployment and Elite Escape, Social Welfare Quarterly, Fourth Year, No. 15, 207-169.
19. Ghani Rad, M.A. (2018). The Failure of Iranian University. 2018-1-1. Retrieved from <http://www.ihcs.ac.ir/tarheeatela> [in Persian].
20. Ghorchian, N., & Shahrakipour, H. (2010). A Study of Higher Education Evaluation Systems in the World in order to Provide an Appropriate Model Presenting an Appropriate Model for Higher Education in the Country, Journal of Management Futures Research, Summer 2010 No. 85 (pp.1-20) [in Persian].
21. Gornitzka, A., Maassen, P. Olsen, J., & Stensaker, B. (2007). Europe of knowledge: Search for a new pact. In P. Maassen & J.P. Olse (Eds.), University dynamics and European integration (pp. 181-214). Dordrecht: Springer.
22. Hemmati, R. (2013). The massification of higher education and university life in Iran, an interaction in the biological experiences of academics, Management Quarterly in the Islamic University of the second year, No. 1, 156-127 [in Persian].
23. Hosseini Largani, S, M. (2009). Performance of the Fourth Development Plan in Higher Education, Program Week, Year 8, No. 351. Pp. 34-27 [in Persian].
24. Hemmati, H. (2007). Cultural pathology of scientific development, Rahpooyan Vasl Cultural Center [in Persian].
25. Hazelkorn, E. Huisman, J. (2008). *Higher Education in the 21st Century*.
26. Javied, F. (2010). A Reflection on Social Barriers to Research, Tehran: Phoenix [in Persian].
27. MehrAlizadeh, Y., Kurd Zanganeh, A., Homayoun Nia, A. (2012). The pathology of higher education planning in Iran An analysis of experiences before and after the Islamic Revolution, Quarterly Journal of the Iranian Higher Education Association, Fifth Year, First Issue, Winter 2012 [in Persian].
28. Pardakhtchi, M. (1997), Organizational Improvement and Growth: A New and Comprehensive Approach to Change Management, Tehran, Shahid Beheshti University [in Persian].
29. Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Sage publications, inc.
30. Rahmanpour, I., Liaqtdar, M., Afshar, M, J. (2014) Socio-cultural challenges and human resources of higher education in Iran in the development of information technology (comparative study in world higher education systems) [in Persian].
33. Rabbani, N., Hashemian Far, R., & Chini, S, Ali. (2011). Challenges of the country's higher education system in the process of social development [in Persian].

34. Rahimi, B. (2018). Meta-analysis of challenges of higher education environment in the 21st century and as a pattern for orientation of curricula. *Journal of Higher Education Curriculum Studies*, 9(17), 115-166.
35. Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & YS Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247).
36. Samadi, P., & Zareh, z. (2015). An Analysis of Opportunities and Challenges of Knowledge Production and Management in Iran's Higher Education System, *New Educational Thoughts, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Al-Zahra University, Volume 11, Number 4, Winter 2015* [in Persian].
37. Samary, E., Yemeni Douzi Sorkhabi, M., Salehi Imran, I., & Garaninejad, G. (2015). Investigating and recognizing the effective factors in the process of university development in Iranian public universities. *Educational Planning Studies Dori 2, Issue 4, Consecutive Issue 4, Spring and Summer 2014, University of Mazandaran* [in Persian].
38. Shokrollahi yanchshme, M. (2020). Recognition and Qualitative Analysis of Human Resources Retention Factors of the Organization, *Scientific Quarterly of Human Resource Management in Law Enforcement, Year 7, Issue 3, autumn 2020* [in Persian].
39. Shriberg, M. (2002). Institutional assessment tools for sustainability in higher education: strengthsh weaknesses, and implications for practices approach. *Higher Education*, 1-23.
40. Strauss, A., & Crobin, J. (2012). *Basics of qualitative research, techniques and stages of production of grounded theory*, translated by Ebrahim Afshar, Tehran, Ney Publishing [in Persian].
41. Smart, J.C., & Umbach, P.D. (2007). Faculty and academic environments: Using Holland's theory to explore differences in how faculty structure undergraduate courses. *Journal of College Student Development*, 48(2), 183-195.
42. Tatabai, S, A. (2013). Strategies for promoting international scientific cooperation in the higher education system of the country (with emphasis on Islamic Azad University) *Quarterly Journal of Strategy / Twenty-second year, Number 69, Winter 1392, pp. 245-215* [in Persian].
43. Werner, z., & Hirsch Luke, E.Weir. (2002). *Challenges facing higher education in the third millennium* translated by Reza Yousefian, Tehran Imam Hossein University [in Persian].
44. Yin, R.K. (2011). *Qualitative from Start to Finish: a division of Guilford*. New York, USA.