



University of Tehran Press

The Meaning and Concept of Quality Culture Based on the View of Stakeholders at the University of Tehran

Morteza Malmir¹ | Keyvan Salehi^{2*} | Ali Moghadamzadeh³ | Marzieh Dehghani⁴

1. Department of Assessment and Measurement, University of Tehran. Email: Morteza.malmir@ut.ac.ir

2. Corresponding Author, Department of Curriculum Development & Instruction Methods, University of Tehran. Email: keyvansalehi@ut.ac.ir

3. Department of Curriculum Development & Instruction Methods, University of Tehran. Email: amoghadamzadeh@ut.ac.ir

4. Department of Curriculum Development & Instruction Methods, University of Tehran. Email: dehghani_m33@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Received 24 August 2023

Revised 14 October 2023

Accepted 14 October 2023

Published online 28 August 2025

Keywords:

Evaluation culture,
Quality assurance,
Phenomenology,
Commonality and differ,
Quality culture.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to analyze the meaning and concept of quality culture based on the commonality and differences of faculty members, managers, employees, and students of the University of Tehran. **Methods:** The approach of this study was qualitative and interpretive phenomenology. The research participants included four categories of stakeholders: faculty members, employees, managers, and students of the University of Tehran, which were selected and saturated after conducting 61 interviews. **Results:** The findings led to the identification of three main themes, 19 sub-themes and 66 indicators agreed by all stakeholders. In examining the difference, students favor an answer-oriented culture, faculty members prefer a progress-oriented culture, managers advocate a quantitative-oriented culture, and employees consider justice-oriented culture as their desired dominant culture towards quality. The conceptual comparison of quality culture in different educational groups showed that the dominant view and perception in different faculties are different from one another. **Conclusion:** Based on the findings, quality culture is a multidimensional issue that, beyond the conceptual commonality, has had maximum diversity and pluralism in terms of the academic side and educational groups.

Cite this article: Malmir, M.; Salehi, K.; Moghadamzadeh, A. & Dehghani, M. (2025). The Meaning and Concept of Quality Culture Based on the View of Stakeholders at the University of Tehran. *Organizational Culture Management*, 23 (3), 315-330. <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.364285.1008585>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.364285.1008585>

Publisher: University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت از منظر ذی نفعان در دانشگاه تهران

مرتضی مالمیر^۱ | کیوان صالحی^{۲*} | علی مقدمزاده^۳ | مرضیه دهقانی^۴

۱. گروه سنجش و اندازه گیری، گروه روش ها و برنامه های درسی و آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: Morteza.malmir@ut.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، گروه روش ها و برنامه ریزی آموزشی و درسی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: Keyvansalehi@ut.ac.ir
۳. گروه روش ها و برنامه ریزی آموزشی و درسی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: amoghadamzadeh@ut.ac.ir
۴. گروه روش ها و برنامه ریزی آموزشی و درسی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: dehghani_m33@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۰۶

کلیدواژه:

اشتراک و افتراق،

پدیدارشناسی،

تضمین کیفیت،

فرهنگ ارزش یابی،

فرهنگ کیفیت.

هدف: این پژوهش با هدف واکاوی ادراک معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت بر اساس اشتراک و افتراق موجود از نظر هیئت علمی، مدیران، کارکنان، و دانشجویان دانشگاه تهران شکل گرفت. روش پژوهش: رویکرد این مطالعه کیفی و به روش پدیدارشناسی تفسیری بود. شرکت کنندگان تحقیق دربرگیرنده چهار دسته از ذی نفعان شامل اعضای هیئت علمی، کارکنان، مدیران، دانشجویان دانشگاه تهران بودند که به شیوه نمونه گیری ملاکی انتخاب شدند و اشباع پس از ۶۱ مصاحبه حاصل شد. یافته ها: یافته ها به شناسایی ۶۶ نشانگر و دسته بندی آن ها در قالب ۱۹ زیرمضمون و ۳ مضمون اصلی منتج شد. در بررسی افتراق، دانشجویان فرهنگ پاسخگومحور، اعضای هیئت علمی فرهنگ مبتنی بر پیشرفت، مدیران فرهنگ کمی محور، و کارکنان فرهنگ عدالت محور را فرهنگ غالب مورد نظر خویش به سمت کیفیت می دانند. مقایسه مفهومی فرهنگ کیفیت در گروه های آموزشی مختلف نشان داد نگاه و ادراک غالب در دانشکده های مختلف با یکدیگر متفاوت است. نتیجه: بر اساس یافته های به دست آمده فرهنگ کیفیت مسئله ای چندبُعدی است که فراتر از اشتراک مفهومی بر حسب سمت دانشگاهی و گروه های آموزشی از تنوع حداکثری و تکثرگرایانه برخوردار بوده است.

استناد: مالمیر، مرتضی؛ صالحی، کیوان؛ مقدمزاده، علی و دهقانی، مرضیه (۱۴۰۴). معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت از منظر ذی نفعان در دانشگاه تهران. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۳) ۳۳۰-۳۱۵.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2023.364285.1008585>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.364285.1008585>



مقدمه

آموزش عالی رکن اساسی پیشرفت در جامعه و محور شکل‌گیری بهبود و توسعه است (Kromydas, 2017; Al Mamun et al., 2020; Chinn et al., 2020: 168). بر این اساس کیفیت در آموزش مسئله‌ای مهم و اساسی است. کیفیت تابعی از ابعاد مختلفی است که بررسی مطلوبیت آن‌ها زمینه‌ساز شناسایی خلأها و کاستی‌های موجود است. آموزش عالی زمانی می‌تواند مسیر توسعه را برای جوامع هموار کند که از کیفیت مطلوب برای دستیابی و تحقق چنین اهدافی برخوردار باشد. در این زمینه کیفیت در نظام آموزش عالی و تفاوت آن در دانشگاه‌های مختلف مبنای رقابت‌پذیری دانشگاهی و انتخاب داوطلبان است و برای جامعه و فراگیران ارزیابی و تحلیل شرایط موجود از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است (Rachmadhani et al., 2018: 2). کیفیت‌بخشی به دانشگاه‌ها و به‌کارگیری صحیح منابع موجود در ارتباط با متغیرهای بسیار است و از منظر افراد مختلف دارای تفاوت است (Suleiman, 2022). یکی از مهم‌ترین مباحث در ارتباط با کیفیت آموزش عالی مبحث فرهنگ کیفیت و ابعاد مربوط به آن است. اساس فرهنگ کیفیت مبتنی بر بهبود و اصلاح شرایط است (Hildesheim & Sonntag, 2020) و این مسئله در سازمان‌های مختلفی چون سیستم آموزش عالی و الگوی در ارتباط با آن مطرح است (Liu, 2021: 1086). متداول‌ترین تعریف فرهنگ کیفیت در آموزش عالی تعریفی است که توسط انجمن دانشگاه‌های اروپایی ارائه شده است (Bendermacher et al., 2019; Doval & Bondrea, 2011; Tutko, 2019: 2) که بر اساس آن «فرهنگ کیفیت به فرهنگ سازمانی اطلاق می‌شود که قصد دارد کیفیت را به طور دائم ارتقا دهد و با دو عنصر متمایز مشخص می‌شود؛ از یک سو یک عنصر فرهنگی/ روان‌شناختی مشترک، ارزش‌ها، باورها، انتظارات، و تعهد نسبت به کیفیت و از سوی دیگر یک عنصر ساختاری/ مدیریتی با فرایندهای تعریف‌شده که کیفیت را افزایش می‌دهد و هدف آن هماهنگی تلاش‌های فردی- سازمانی است. در موارد فوق، عنصر ساختاری/ مدیریتی عمدتاً به نهادهای اشاره دارد؛ درحالی‌که مؤلفه فرهنگی/ روانی به نقش افراد مربوط می‌شود. هر دوی این عناصر باید به صورت متقابل از یک‌دیگر حمایت کنند که منجر به توسعه مستمر مؤسسات آموزش عالی شود» (Dzimińska et al., 2018; Tutko, 2019: 2).

بررسی‌ها گویای این است که فرهنگ کیفیت با یک رویکرد سیستماتیک به تحقق ارزش مشترک مالکیت جمعی و بهبود مستمر می‌افزاید و این مسئله فقط در سایه توجه به جنبه‌های فرهنگی و روان‌شناختی و نیز جنبه‌های ساختاری و مدیریتی و با مشارکت اعضای هیئت‌علمی و کارکنان و کلیه افراد درگیر در آموزش عالی محقق می‌شود (Legemaate et al., 2021: 3). بر این اساس بررسی در این زمینه مسئله‌ای مهم و اساسی است و بی‌تردید اولین قدم در دستیابی به یک هدف جامع در این زمینه منوط به شناخت پدیده بر اساس نگرش افراد درگیر در آن مسئله است. بر همین اساس مسئله اصلی این تحقیق شناخت معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت بر اساس ملاک‌ها و نشانگرهای مربوط به آن و شناخت اشتراک و افتراق موجود در جهت آگاهی از مفهوم و نیز شناخت نگاه‌های متفاوت به مسئله فرهنگ کیفیت در جهت اجرا و به‌کارگیری آن در دانشگاه است. دانشگاه تهران به عنوان قطب مهم دانشگاهی کشور و نماد آموزش عالی گام‌هایی را در جهت حرکت به سمت فرهنگ کیفیت مطلوب با ایجاد مرکز ارزیابی و تدوین برنامه‌ها و رویه‌های مرتبط با آن برداشته است. اما، با توجه به اینکه فرهنگ کیفیت مفهومی واحد از نگاه تمامی افراد بر حسب سمت دانشگاهی و حتی رشته دانشگاهی نیست و نیاز است اشتراک و افتراق در این مفاهیم مورد بررسی عمیق قرار گیرد، در این تحقیق تلاش شد با نگاهی ژرف‌انگر و جامع به بررسی معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت از دیدگاه کلیه افراد درگیر در یک نظام دانشگاهی، یعنی اعضای هیئت‌علمی و کارکنان و مدیران و دانشجویان، پرداخته شود تا شناخت عمیق و باورپذیر در این زمینه به دست آید. بنابراین سؤال اصلی مطالعه حاضر این است که اعضای هیئت‌علمی، مدیران، کارکنان، و دانشجویان دانشگاه تهران چه درکی از معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت و ارزشیابی در آموزش عالی دارند؟ افتراق و اشتراک آن بر حسب گروه‌های ذی‌نفعان و رشته‌های عمده دانشگاهی چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آموزش عالی نقش اساسی در توسعه منابع انسانی در رشد اقتصادی و توسعه کشورها دارد (جلالیون و طاهر دوست، ۲۰۱۲) و

بررسی‌ها در این زمینه گویای نقش کلیدی و مرتبط آموزش در حیطه‌های مختلف و توسعه پایدار و الگوی رشد جوامع هستند (Angiel & Pokojski, 2019; Kalinowska et al., 2016: 8). در این زمینه دانشگاه مهم‌ترین پایه آموزش عالی است که فرهنگ و الگوی سیاستی اتخاذ شده در آن بسیار با اهمیت است و ساختار حاکم بر آن تأثیری چندوجهی در زمینه‌های آموزشی، کاربردی، آینده‌نگرایانه، و زمینه‌های مختلف دارد (Rospigliosi, 2019; Gandini, 2016). رشد و پیشرفت آموزش عالی در گرو یک برنامه انعطاف‌پذیر و پذیرا برای تغییر متناسب با شرایط و الگوی مطلوب است و چنین هدفی با ارزشیابی و ارزیابی در نظام آموزش عالی و متغیرهای مرتبط با آن ممکن می‌شود (Brown, 2019). روند جهانی رقابت آموزش تضمین کیفیت را به یک فعالیت پیش‌نیاز تبدیل کرده است و این اولین گام مهم در فرایند فرهنگ‌سازی کیفیت در مؤسسات آموزش عالی است. برای اطمینان از پایداری کیفیت آموزش، ایجاد و توسعه فرهنگ کیفیت ضروری است (Lan et al., 2022: 7). فرهنگ در هر بعدی بر الگوی عملکردی و کیفیت مبتنی بر آن اثر دارد (Prajogo et al., 2022) و فرهنگ کیفیت مفهوم سازمانی است که الگوی تضمین کیفیت و بهبود شرایط در سازمان را تضمین می‌کند. فرهنگ کیفیت در ارتباط با ابعاد مختلفی است. در این زمینه ستلر^۱ و سونتاک (۲۰۱۸) بر اهمیت ابعاد مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر فرهنگ کیفیت تأکید کردند و فرهنگ کیفیت را مفهوم چندبعدی برشمردند. لوکولا^۲ و ژانگ (۲۰۱۰) در بررسی فرهنگ و فرایندهای تضمین کیفیت در مؤسسات آموزش عالی نگاه چندجهته و لایه‌ای را عامل مهم در فرهنگ کیفیت برشمردند. سیدکلان و همکارانش (۱۳۹۷) سه مقوله اساسی فرهنگ کیفیت در دانشگاه را بر پیشایندها (توسعه فرهنگ کیفیت)، فرایندها (توانمندسازها)، و برایندها (بهبود کیفیت) قابل تقسیم دانستند. همچنین عامری‌شهرابی و کاووسی (۱۳۹۵) در تبیین و بررسی مدل فرهنگ کیفیت عوامل را به صورت روان‌شناختی- فرهنگی، ساختاری- مدیریتی، و محیطی طبقه‌بندی کردند. بر این اساس فرهنگ کیفیت مفهومی واحد و یکسان نیست و آنچنان که تشریح شد به‌رغم مشابهت‌های موجود فرهنگ کیفیت بسته به سازمان، گروه آموزشی، اهداف سازمانی، و دیگر موارد دارای تفاوت است و همین مسئله نگاه به معنای فرهنگ کیفیت بر حسب افراد و سمت‌ها و رشته‌های عمده دانشگاهی و دیگر موارد را حائز اهمیت می‌کند. برای شناخت معنای کیفیت باید متناسب با افراد، گروه‌ها و رشته‌های دانشگاهی نگاهی عمیق، کلی و تفکیکی به مفهوم فرهنگ کلی داشته باشیم و این مسئله در سایه بررسی تحلیلی از تجربه افراد دخیل در این بخش میسر می‌شود که این تحقیق شناخت و واکاوی در این زمینه بر حسب اشتراک و افتراق افراد ذی‌نفع و ذی‌ربط را مد نظر دارد.

روش پژوهش

این مطالعه با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی^۳ تفسیری^۴ انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. محور سؤالات مصاحبه نگاه افراد به مسئله فرهنگ کیفیت در سیستم دانشگاه بود. در این زمینه ابتدا یک سؤال کلی مبنی بر بررسی تجارب و ساختار مبتنی بر آن بود و سپس به منظور دستیابی به اطلاعات بیشتر سؤالات پیگیرانه پرسیده شد. با توجه به الگوی روش پدیدارشناسی تفسیری، در این تحقیق از روش هفت‌مرحله‌ای دیکلمن استفاده شد. به همین منظور در گام اول جهت دستیابی به یک درک کلی از پدیده (فرهنگ کیفیت و عوامل مرتبط با آن) متن مصاحبه برای چند مرتبه بررسی شد. در گام دوم برای درک معنای نهفته در مصاحبه از تفسیر متون (نوشتن خلاصه تفسیری و کدگذاری مضامین) استفاده شد. در قدم سوم برای ایجاد درک مشترک مضامین شناسایی شده بر اساس مصاحبه‌ها مورد بحث قرار گرفت و به عبارت دیگر به منظور مشخص کردن مضامین اصلی تحلیل گروهی از همه خلاصه‌های توصیفی انجام گرفت. در گام چهارم با بررسی تناقضات موجود با تکیه بر بررسی مجدد متن مصاحبه و در صورت لزوم و امکان پرسش پیگیرانه از مصاحبه‌شونده نکات مبهم برطرف شد. همچنین برای هر یک از مصاحبه‌ها یک تحلیل ترکیبی توسط تیم مصاحبه‌کننده اجرا شد. در گام پنجم برای توصیف معانی مضامین به مقایسه و مقابله متن مصاحبه با یک‌دیگر پرداخته شد که حاصل این بخش ۶۶ نشانگر بود که بر

1. Sattler

2. Loukkola

3. phenomenology research method

4. interpretive phenomenology

اساس تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان بر مبنای متن مصاحبه و در مسیر تبیین پدیده استخراج شد. در گام ششم به منظور مشخص کردن الگوریتم الگوهایی که مضامین مختلف شناسایی شده را به یک‌دیگر پیوند می‌زند ۱۹ زیرمضمون در ۳ مضمون اصلی ارائه و دسته‌بندی شد. در نهایت در گام هفتم در نوشتار متن نهایی پژوهش، ضمن همکاری تیم تحقیق، از نظر دیگر افراد متخصص و آشنا در این زمینه به صورت مشورتی استفاده شد.

شرکت‌کنندگان تحقیق دربرگیرنده چهار دسته از ذی‌نفعان بودند؛ شامل اعضای هیئت‌علمی، کارکنان، مدیران، دانشجویان دانشکده‌های مختلف دانشگاه تهران در سال ۱۴۰۰ - ۱۴۰۱. نمونه‌گیری به روش غیرتصادفی و هدفمند تا اشباع داده‌ها (شصت و یکمین مصاحبه) مورد استفاده قرار گرفت؛ به این معنا که اطلاعات قبلی از شرکت‌کنندگان تکرار شد و اطلاعات جدیدی به دست نیامد. برای کنترل حداکثری عواملی که می‌توانست صحت داده‌ها و یافته‌ها را به چالش بکشد چند ملاک ورودی برای انتخاب اعضای نمونه در نظر گرفته شد. این ملاک‌ها در زیرگروه اعضای هیئت‌علمی برخوردار از سابقه چهار سال عضویت در هیئت‌علمی گروه‌های آموزشی، در زیرگروه دانشجویان ضرورت حضور در دوره‌های تحصیلات تکمیلی، در زیرگروه کارکنان و مدیران برخوردار از سابقه فعالیت بیش از سه سال در دانشگاه بود. همچنین داشتن آگاهی به مفهوم مورد پژوهش و رضایت آگاهانه (در همه گروه‌ها) از دیگر ملاک‌های مشارکت در تحقیق بود. پس از مصاحبه با شرکت‌کنندگان، مطالب به حالت اشباع رسید؛ یعنی اطلاعات جدیدی از مشارکت‌کنندگان بعدی به دست نیامد. مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط شدند و به صورت یادداشت نوشته شدند. ملاحظات اخلاقی در تمام مراحل پژوهش به طور کامل اجرا شد. به مصاحبه‌کنندگان در مورد حفظ اصول رازداری توضیح و اطمینان داده شد و برای پنهان ماندن هویت شرکت‌کنندگان هیچ اسمی ذکر نشد و از شماره و عبارت‌هایی مانند «مصاحبه‌شونده‌ای گفت» برای نقل قول‌هایشان استفاده شد. برای اعتباریابی در بخش کیفی از مرور همتا و بررسی چندباره متن و نیز یادداشت‌برداری حین مصاحبه‌ها استفاده شد و بازبینی کدهای ارائه‌شده توسط مشارکت‌کنندگان در برخی معناهای استخراج‌شده انجام گرفت. همچنین برای بررسی توافق از ضریب کاپای کوهن و Pi اسکات استفاده شد. در نحوه محاسبه توافق مورد انتظار مصاحبه‌شوندگان از نظر دو مصاحبه‌گر استفاده شد و میزان ۰/۸۸۴ به دست آمد که با توجه به آماره بالای ۰/۸ ضریب توافق در سطح بالایی قرار دارد.

مشخصات مشارکت‌کنندگان در تحقیق



شکل ۱. درصد نسبی توزیع مشارکت‌کنندگان در تحقیق بر حسب سمت دانشگاهی

یافته‌ها

سؤال این بخش تحقیق اشاره به این موضوع داشت که هیئت‌علمی، مدیران، کارکنان، و دانشجویان دانشگاه تهران چه درکی از معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت و ارزشیابی در آموزش عالی دارند و اشتراک موجود در این زمینه شامل چه مواردی است. تحلیل داده‌ها به شناسایی ۶۶ نشانگر و دسته‌بندی آن در قالب ۱۹ زیرمضمون (زیردرون‌مایه) و سه مضمون اصلی (درون‌مایه) منجر شد. از بین ۳ مضمون اصلی، مضمون فردی اشاره به ابعاد فردی اثرگذار بر فرهنگ کیفیت داشت و مسئله ویژگی‌های شخصیتی و

پاسخگویی فردی در آن مطرح بود که دارای ۳ زیرمضمون و ۹ نشانگر بود. عوامل سازمانی که به شرایط درون سازمان بر اساس الگوی مدیریتی و رهبری و نیز جوّ سازمانی حاکم اشاره داشت دارای ۱۱ زیرمضمون و ۳۹ نشانگر بود. و عوامل کلان که مبتنی بر سیاست‌های کلی جامعه بر اساس الگوی فرهنگی و رسالت‌های تدوینی و نیز زیرساخت‌های حاکم در این بخش بود دارای ۵ زیرمضمون و ۱۸ نشانگر بود.

خلاصه اشتراک مفهوم فرهنگ کیفیت

جدول ۱. اشتراک مضامین، زیرمضامین، نشانگرهای فرهنگ کیفیت

مضمون	زیر مضمون	نشانگر	نمونه روایت	فراوانی
	تعهد و مسئولیت پذیری	تعهد سازمانی	قطعا باید حس تعهد و ایفای صحیح شغلی وجود داشته باشد تا ما بتوانیم اصلاً به فرهنگ کیفیت فکر کنیم.	۷
		مسئولیت اجتماعی		۱۱
		حقوق مخاطب		۹
فردی	طرز تفکر افراد	جهان بینی	در حوزه دانشگاهی عوامل متعددی می تواند در این فرهنگ دخیل باشد. اولین عامل اساتید فعال در حوزه آموزش می باشند. اینکه تا چه اندازه توسط اساتید به این امر اهمیت داده شود خودش به عنوان یک معیار مهم در این بخش در نظر گرفته می شود. در واقع اصلی ترین عامل همان طرز تفکر و ایدئولوژی است که خود اساتید مورد نظر دارند.	۸
		چالش گرایی		۴
		تفکر انتقادی		۷
	رفتار همیارانه و مبتنی بر تسهیم دانش	رفتار همکارانه	همون طور که می دونید تسهیم دانش آکادمیک ترین لغت پیشرفته؛ همه با هم در کنار هم و برای همه. پس شکل دادن و توسعه فرهنگ تسهیم دانش مسئله ای مهم در ارتباط با فرهنگ کیفیت و این باید به صورت فردی وجود داشته باشد.	۱۴
		تسهیم دانش		۱۱
		مدیریت دانش تعاملی		۵
	انعطاف پذیری	انعطاف سیستمی	فرهنگ کیفیت یک سری پیش ساخت هایی لازم دارد؛ مثل محیط آموزشی، امکانات پژوهشی، مسائل اقتصادی و مالی. این ها همه می شه مؤلفه های کیفیت و فرهنگ کیفیت یعنی پذیرفتن اینکه مدام باید تغییر ایجاد شود و انعطاف مسئله ای اساسی و مهمه.	۱۵
		انعطاف افراد		۸
		انعطاف سازمانی		۸
		انعطاف مسئولیتی		۵
		انعطاف اجرایی		۵
		تطبیق بر اساس شرایط		۷
عوامل سازمانی	جو سازمانی	فضای سازمانی	یکی از مباحث مهم در این زمینه اینه که یک جو در راستای کیفیت محوری و ساختار سازی مبتنی بر اون شکل بگیره. برای همین این مدل مدیریت دانش رو می تونه توی سازمان حل کنه.	۱۵
		اعتماد سازمانی		۷
		رضایت سازمانی		۱۰
		ارتباط سازمانی		۱۲
	ساختار سازمانی کارآمد	روابط درون سیستمی	مثلا اساتید ما کیفیت لازم رو داشته باشند یا امکاناتی که داریم و عوامل فیزیکی مثل فضا، ساختمان، محیط، و جوی که بین همکاران وجود دارد و رابطه دوطرفه بین هیئت علمی با کارمندان و با مدیرگروه و با ریاست دانشگاه باید خوب باشه تا برسیم به محصول مورد نظر. بر این اساس ساختار سازمان و کارآمدی اون خیلی مبحث جدیه.	۸
		نظم سیستمی		۱۰
		هماهنگی سیستمی		۷
	مستقل سازی دانشگاه	استقلال برنامه ریزی	من با ورود بخش های دولتی به دانشگاه مخالفم. چون در نهایت دولت به هر بخشی که ورود می کند یک سیستم بسته تحویل می ده. وزارت علوم خودش رو درگیر قوانین من درآوردی کرده که در هیچ جای دنیا همچین مسائلی پذیرفته نیست و دقیقاً در بخش های کلان دولتی اون روحیه انتقاد پذیری که گفتیم وجود ندارد. پس اگر دانشگاه ها مستقل عمل می کردند کیفیتش خیلی بهتر بود.	۶
		استقلال اجرایی		۱۰
		استقلال ساختاری		۷
فرهنگ سازمانی		باورهای سازمانی	یک سلسله توی الگوی فرهنگ کیفیت مطرحه که باید ابعاد بزرگ ترش جستار بشن تا بفهمید چی می خوان بگن. این فرهنگ کیفیت هم باید توی ابعاد بزرگ ترش در سازمان شناخت بشه و ببینیم اون سازمان بزرگ تر حرفش چیه. اصلاً داره چیزی به این اسم؟ می خواد چیزی بسازه؟ تکلیفش باید توی بعد بزرگ ترش بررسی بشه.	۱۴
		ارزش های سازمانی		۱۰
		تفکرات سازمانی		۸

ادامه جدول ۱.

مضمون	زیرمضمون	نشانگر	نمونه روایت	فراوانی
مدیریت راهبردی		تفکر استراتژیک	۱۹	
		سیاست‌های راهبردی	۱۴	چارچوب مدیریتی یک سازمان اساس موفقیت و این مسئله در غالب هر بعد
		الگوی رهبری	۱۲	مدیریتی مطرحه. یعنی مدیریت دانشکده‌ای، دانشگاهی، و کلان. پس باید
		نظارت مدیریتی	۱۴	این جوری به قضیه مدیریت و ابعاد مختلفش پی برد.
سیاست‌های آموزشی		محتوای آموزشی	۱۱	من می‌گم فرهنگی که می‌خوایم شکل بدیم باید از یک اساس قوی و
		اهداف آموزشی	۲۵	برای بهبودمحوری نه برای مصلحت طراحی شده باشه. پس قاعداً
		ابزار آموزشی	۷	سیاست‌گذاری‌ها نقش بی‌بدیلی در این حوزه دارن.
ارتباطات درون‌دانشگاهی و برون‌دانشگاهی		ارتباطات با دیگر دانشگاه‌های داخلی	۹	شکل ارتباطی یک دانشگاه شکل مدلینگ موفقیت طراحی شده‌اشه. اینکه
		ارتباطات با دیگر دانشگاه‌های خارجی	۷	بزرگ طراحی کنه و بزرگ ارتباط بسازه که هم باید داخلی بسازه (یعنی
		ارتباط با صنعت	۲۲	درون دانشگاه) و هم باید خارجی بسازه و این خارجی هم خارج دانشگاهی
		ارتباط با سازمان‌ها	۱۳	باشه هم خارج از مرزی باشه. اینه اون الگوی کیفیت که می‌شه بهش امید داشت.
نوآوری سازمانی		نوآوری سیستمی	۱۰	خب من کارمند باید آشنا بشم با نوآوری و اصلاً باید سیستم دانشگاهی این
		نوآوری برنامه‌ریزی	۸	نوآوری رو تشویق کنه تا من به کار بگیرمش و سیستم هم همراهی کنه.
		نوآوری عملیاتی	۷	این نوآوری مسئله‌ای مهم در این زمینه است.
		نمونه‌های موفق	۸	بله، خب باید سازمان رو به سمت الگوهای منطبق بر نمونه‌های بولد
الگوپردازی		بومی‌سازی بر اساس الگوپردازی	۵	بین‌المللی برسونیم و برای این موضوع باید بفهمم چی این یونیورسیتی‌ها
		شبیه‌سازی	۵	رو بولد کرده. نه بگم فقط تقلید کنیم؛ اصلاً! باید موفقیت و چاشنی موفقیت
				رو بومی کنیم و بعد به کار بگیریم.
نشاط سازمانی		فعالیت سازمانی	۶	با وجود یک سیاست پویا و وجود نشاط مربوط به سازمان دسترسی و
		رضایت سازمانی	۱۷	دستیابی به کیفیت و ساختار مربوط به آن موجب می‌گردد.
		انگیزه کاری	۱۲	
بسترسازی		فراهم‌سازی امکانات	۲۸	برای پیاده کردن این فرهنگ لازمه که همه چیز دست به دست هم بدهند.
		بهبود شرایط	۲۳	پس بستر باید فراهم شود؛ یعنی اینکه نقد کردن آدم‌ها بد نباشد. دوماً اینکه
		بهبود زیرساخت	۲۰	همه ما امکان داره ایراداتی داشته باشیم. همیشه انگشتمون به سمت خودمان باشه، بعد به سمت دیگران.
فرهنگ متعالی		فرهنگ موفقیت	۶	پس در واقع فرهنگ کیفیت یعنی اون نقطه‌های تعالی و رسیدن به اون
		اجرای بخشنامه‌ها	۲۴	نقطه تعالیه. پس می‌تونه چشم‌انداز باشه. می‌تونه اهداف باشه که در ذهن
		دستورالعمل‌های رشد	۱۳	ماست و می‌تونیم به اون برسیم به عنوان فرهنگ کیفیت.
		پاسخگومحوری	۱۷	
حمایت مالی		حمایت از طرح‌ها	۹	در بخش امکانات می‌توان به وجود زیرساخت‌های لازم برای رسیدن به
		حمایت از افراد ذی‌ربط با محیط	۶	نتایج مطلوب اشاره کرد. از طرفی در هر کاری در کشور ما، برای رسیدن به
		حمایت از تولید و خدمات	۵	فرهنگ دلسوزی و تعهد کاری، به نظرم اگر از نظر مالی به متولیان این امر
		درون‌دانشگاهی		توجه شود، رسیدن به نتایج مطلوب امکان‌پذیرتر خواهد بود. البته در آن صورت نظارت بر خود این متولیان می‌تواند راحت‌تر انجام گیرد.
زیرساخت و امکانات		زیرساخت سازه‌ای	۲۹	عوامل مرتبط با زیرساخت‌های آموزشی نیز نقش مهمی در تأثیرگذاری و
		زیرساخت فضایی	۱۱	شکل‌گیری فرهنگ ارزشیابی دارد. مدیریت به عنوان رکن اصلی هر بخش
		زیرساخت ابزاری	۸	نیز قطعاً تأثیرگذار خواهد بود. مهم‌تر از همه، وجود امکانات برای رسیدن به
		موقعیت‌سازی	۵	کیفیت مطلوب می‌تواند نقش مهمی داشته باشد.
باورهای جامعه		فرهنگ کلی	۲۱	خب این رو من چند بار دیگه هم به اشکال مختلف گفته‌م. همه ما تالوؤ
		خرده‌فرهنگ‌ها	۱۱	کهن‌الگوهاومونیم. این کهن‌الگو روح جامعه رو می‌ده و این روح بر همه
		ارزش‌های مورد قبول	۱۵	بخش‌های رفتاری و مسئله کیفیت در جامعه نقشی کلیدی و اثرگذار دارد.
		هنجارهای اجتماعی	۱۴	

در بررسی اشتراک مفهوم فرهنگ کیفیت، یافته‌ها نشان داد این اشتراک در ۶۶ نشانگر و دسته‌بندی آن در قالب ۱۹ زیرمضمون و سه مضمون فردی و سازمانی و کلان قابل بررسی است. در بین مضامین فردی سه زیرمضمون: ۱. تعهد و مسئولیت‌پذیری با نشانگرهای تعهد سازمانی، مسئولیت اجتماعی، حقوق مخاطب؛ ۲. طرز تفکر افراد با نشانگرهای جهان‌بینی، چالش‌گرایی، تفکر انتقادی؛ ۳. رفتار همیارانه با رفتار مبتنی بر تسهیم دانش با نشانگرهای رفتار همکارانه، تسهیم دانش، مدیریت دانش تعاملی در اشتراک مفهوم فرهنگ کیفیت نقش دارد. در بین عوامل فردی یک ساختار مبتنی بر ویژگی‌های فردی و شخصیتی بر اساس نگرش‌ها و الگوی رفتاری در این زمینه نقش دارد و هر فرد بسته به ملاک‌های فردی خویش و هم‌سو با رسالت سازمان می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی و بر اساس همین موضوع به فرهنگ کیفیت در سازمان کمک کند.

در بین مضامین سازمانی ۱. انعطاف‌پذیری با نشانگرهای، انعطاف سیستمی، انعطاف افراد، انعطاف سازمانی، انعطاف مسئولیتی، انعطاف اجرایی، تطبیق بر اساس شرایط؛ ۲. جو سازمانی با نشانگرهای فضای سازمانی، اعتماد سازمانی، رضایت سازمانی، ارتباط سازمانی؛ ۳. ساختار سازمانی کارآمد با نشانگرهای روابط درون‌سیستمی، نظم سیستمی، هماهنگی سیستمی؛ ۴. مستقل‌سازی دانشگاه با نشانگرهای استقلال برنامه‌ریزی، استقلال اجرایی، استقلال ساختاری؛ ۵. فرهنگ سازمانی با نشانگرهای باورهای سازمانی، ارزش‌های سازمانی، تفکرات سازمانی؛ ۶. مدیریت راهبردی با نشانگرهای تفکر استراتژیک، سیاست‌های استراتژیک، الگوی رهبری، نظارت مدیریتی؛ ۷. سیاست‌های آموزشی با نشانگرهای محتوای آموزشی، اهداف آموزشی، ابزار آموزشی؛ ۸. ارتباطات درون‌دانشگاهی و برون‌دانشگاهی با نشانگرهای ارتباطات با دیگر دانشگاه‌های داخلی، ارتباطات با دیگر دانشگاه‌های خارجی، ارتباط با صنعت، ارتباط با سازمان‌ها؛ ۹. نوآوری سازمانی با نشانگرهای نوآوری سیستمی، نوآوری برنامه‌ریزی، نوآوری عملیاتی؛ ۱۰. الگوبرداری با نشانگرهای نمونه‌های موفق، بومی‌سازی بر اساس الگوبرداری، شبیه‌سازی؛ و ۱۱. نشاط سازمانی با نشانگرهای فعالیت سازمانی، رضایت سازمانی، انگیزه کاری زیرمضامین و نشانگرهای مرتبط با آن در اشتراک فرهنگ کیفیت در دانشگاه‌ها است و مبتنی بر یک الگوی درون‌سازمانی بر اساس برنامه‌های سازمانی هدف‌گذاری شده و قوانین حاکم بر سازمان است. فرهنگ کیفیت بر اساس عوامل سازمانی شامل شرایط درون سازمان و روابط بین کارکنان است و در آن سیاست‌های درون‌سازمانی و الگوی رهبری نقشی تعیین‌کننده دارند. در این مضمون جز اهمیت سیاست‌های مدیریتی و ساختاری مسئله روابط بین اعضا و همیاری و نظم سیستم و یک نگاه مشارکتی در جهت بهبود و پیشرفت مضامینی مهم در دستیابی به کیفیت‌افزایی و ابعاد مربوط به آن است.

مضمون سوم در این زمینه اشاره به عوامل کلان داشت که بر اساس ۵ زیرمضمون شامل: ۱. بسترسازی با نشانگرهای فراهم‌سازی امکانات، بهبود شرایط، بهبود زیرساخت؛ ۲. فرهنگ متعالی با نشانگرهای فرهنگ موفقیت و رشد، اجرای بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌های به سمت موفقیت و رشد، پاسخگومحوری؛ ۳. حمایت مالی با نشانگرهای حمایت از طرح‌ها، حمایت از افراد ذی‌ربط با محیط، حمایت از تولید و خدمات درون‌دانشگاهی؛ ۴. زیرساخت و امکانات با نشانگرهای زیرساخت سازه‌ای، زیرساخت فضایی، زیرساخت ابزاری، موقعیت‌سازی؛ ۵. باورهای جامعه با نشانگرهای فرهنگ کلی، خرده‌فرهنگ‌ها، ارزش‌های مورد قبول، هنجارهای اجتماعی بر فرهنگ کیفیت در ابعاد کلان بر دانشگاه‌ها تاثیرگذار است. عوامل کلان به یک سیاست کلی و فرهنگ کلی و باورهای برخاسته از فرهنگ در جامعه اشاره دارد که در انتخاب‌ها و شیوه رفتاری افراد درون و بیرون از سازمان اثر می‌گذارد. همچنین عوامل کلان اشاره به سیاست‌های طراحی‌شده در جهت تحقق اهداف مشخص‌شده بر مبنای اولویت‌بخشی به مسئله کیفیت دارد که با بسترسازی و ساختارسازی مسیر به سوی بهبود سازمان‌های متبوع را به سمت کیفیت‌افزایی و خوداصلاحی سوق می‌دهد.

در این زمینه بررسی‌های به‌دست‌آمده گواه بر این است که مفهوم فرهنگ کیفیت بر اساس یک نگاه چندبعدی به این مسئله در سطح افراد و سازمان و جامعه وجود دارد. بین مضامین فردی، تعهد و مسئولیت‌پذیری به تعهد فردی و ویژگی‌های شخصیتی همچون مسئولیت‌پذیری و مدیریت بر اساس دسته‌بندی عوامل کلی شخصیتی اشاره دارد. طرز تفکر افراد در ارتباط با الگوی آموزش این افراد و نیز تعاملات خانوادگی و اجتماعی شکل می‌گیرد. در مضامین سازمانی، انعطاف یک مقوله شخصیتی-سازمانی است که هم در ارتباط با قابلیت پویای سیستم و هم ویژگی شخصیتی و انعطاف‌پذیری فردی است. جو سازمانی، ساختار و

فرهنگ سازمانی، نشاط سازمانی زیرمضامینی در ارتباط با شرایط حاکم بر سازمان و کارکنان است و دربرگیرنده یک الگوی مدیریتی و سیاست‌های اجرایی در سازمان است که روابط افراد با یک‌دیگر و سازمان را شکل می‌دهد. در نهایت در مضامین کلان دو مفهوم اصلی فرهنگ عمومی و امکانات و زیرساخت مطرح است. هر دو بخش نیاز به یک برنامه‌ریزی جامع و مدون طولانی برای اصلاح و تقویت دارد. در زمینه امکانات و زیرساخت مسیر مشخص‌تر است و نیاز به مجهزسازی نظام دانشگاهی به ابزار و تجهیزات روز و نیز تأمین و حمایت بر اساس چشم‌اندازهای هر دانشکده و گروه آموزشی دارد. اما در مسئله فرهنگ باید آموزش نظام پایه و کودکان و نوجوانان را مورد هدف قرار دهد و روحیه بهبود، کیفیت، و پیشرفت بر اساس شناخت نواقص و تلاش برای برطرف‌سازی آن را در مدارس، خانواده، و بطن جامعه مورد هدف قرار دهد.

بررسی افتراق مفهوم فرهنگ کیفیت بر حسب نقش هیئت‌علمی، دانشجویی، کارمندی، مدیریتی

در بررسی در زمینه افتراق فرهنگ کیفیت ۴ گروه اصلی هیئت‌علمی، دانشجویی، کارمندی، و مدیریتی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها در این زمینه منتج به ۴۳ نشانگر و دسته‌بندی آن در قالب ۱۳ زیرمضمون و متفاوت در گروه‌های مختلف در این بخش شد. خلاصه این یافته‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. افتراق مفهوم فرهنگ کیفیت از نظر دانشجویان، هیئت‌علمی، کارکنان، مدیران

زیر مضامین		نشانگر	فراوانی	
پویایی دانشگاهی	جو خیلی مهمه و اینکه دانشجو انرژی لازم رو داشته باشه باعث می‌شه پویاتر عمل کنه و این مسئله شکل‌دهنده بهبود و شرایط اصلاحی بر اساس اون می‌باشه.	نشاط دانشگاهی	۶	
		جنبش دانشگاهی	۵	
		انگیزه‌افزایی	۱۳	
		تعاملات دانشگاهی	۹	
	روابط کارآمد	خیلی مهمه ما بتونیم دانشگاهمون رو با سازمان‌های مهم یکی کنیم و بتونیم یک بسترسازی ارتباطی قوی برای دانشجو ایجاد کنیم.	ارتباط با صنعت	۱۲
			ارتباط با اجتماع	۶
			ارتباط با دولت	۸
			امکانات رفاهی	۱۴
	تسهیلات برای فراگیران	فرهنگ کیفیت مشخصاً باید درآمدزایی و بستر کاری مشخصی رو برای فارغ‌التحصیلان ایجاد کنه و بدون این بسترسازی و آینده‌نگری کیفیت معنایی نداره.	کمک‌های تسهیلاتی	۱۰
			حمایت‌های ارتباطی	۶
برطرف‌سازی نیازهای فارغ‌التحصیلان	اگه دانشگاه بتونه نیازهای فارغ‌التحصیلاش رو برآورده کنه و موقعیت درستی رو ایجاد کنه این جوری می‌شه گفت داره به سمت کیفیت می‌ره.	شرایط کاری	۱۱	
		شرایط مالی	۸	
		موقعیت‌سازی	۵	
		الگوپردازی علمی	۵	
هم‌سویی کارکردی با دانشگاه‌های برتر جهانی	ما باید از کاربردهای درستی که در نیل به پیشرفت در سیستم دانشگاهی‌شون گرفته‌ان کپی بومی‌سازی باکیفیت کنیم.	الگوپردازی تسهیلاتی	۹	
		الگوپردازی آموزشی	۸	
		الگوپردازی کلان	۶	
		برنامه‌ریزی آموزشی تخصصی	۷	
	ساختار کیفیت بر اساس برنامه‌ریزی نظام‌مند ممکنه و باید یک برنامه‌ریزی جامع را جایگزین سیستم فرسوده و تکراری موجود بکنیم.	بازتدوین محتوا	۴	
		تیم اجرایی		
		تبیین‌کننده متخصص	۴	

فرهنگ کیفیت پاسخگو محور (نتیجه‌گرا)

دانشجویان

اساتید

کیفیت به معنای پیشرفت

فرآوانی	نشانگر	زیرمضامین	شاخص
۵	تخصص واحد (نزدیک به هم)	گروه‌های آموزشی هماهنگ	۱ ۲ ۳
۷	نظم اجرایی آموزشی		
۵	تیم یک‌دست و همراه		
۴	خبرگان آموزش‌دیده	به‌کارگیری متخصصان	
۳	خبرگان دارای مقام علمی		
۳	جذب تیم عملیاتی باسابقه		
۴	برنامه‌های علمی	تحقق برنامه‌های تعیین‌شده سالیانه	
۴	برنامه‌های آموزشی		
۳	برنامه‌های کلان		
۴	برنامه‌های مدیریتی	رتبه‌بندی	
۵	رتبه علمی دانشگاه		
۳	رتبه دانشکده‌ها به تفکیک		
۴	عملکرد دانشجویان	عدالت محوری	
۷	عدالت توزیعی		
۴	عدالت رویه‌ای		
۴	عدالت رتبه	نظارت کارآمد	
۶	عدالت اجرایی		
۴	نظارت سیستمی		
۵	نظارت بر عملکرد	نگاه سازمانی مطلوب	
۸	نظارت بر گروه‌های مختلف		
۷	حمایت سازمانی		
۵	ارتباط سازمانی		
۶	احترام سازمانی		

* ممکن است یک مضمون در یک مصاحبه چند بار تکرار شده باشد.

بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده از الگوی فرهنگ کیفیت غالب در گروه‌های مختلف پرسنل دانشگاهی و با تحلیل محتوای زیرمضامین و نشانگرهای شناسایی‌شده دانشجویان، فرهنگ کیفیت مد نظر آنان بیشتر به سمت فرهنگی پاسخگومحور و نتیجه‌گرا است، درحالی‌که در گروه هیئت‌علمی فرهنگ کیفیت شاخص به فرهنگ مبتنی بر پیشرفت و توسعه اشاره دارد. در این زمینه مدیران فرهنگ کمی‌محور و کارکنان فرهنگ عدالت‌محور را فرهنگ غالب مورد نظر خویش به سمت کیفیت می‌دانند. در زمینه این شناخت تناقضات بر اساس مضامین اصلی دانشجویان بیشتر معتقد به مضامین فردی هستند و هیئت‌علمی و کارکنان مضامین سازمانی و مدیران مضامین کلان را مد نظر دارند.

افتراق مفهوم فرهنگ کیفیت بر حسب دانشکده

یکی دیگر از مدل‌های بررسی تناقضات در این زمینه معطوف به دانشکده و گروه‌های آموزشی در این زمینه بود. پرواضح است دروس آموزشی، گروه‌های آموزشی، تجهیزات، و آزمایشگاه‌ها بر حسب نوع دانشکده تفاوت‌های زیادی دارند و در این زمینه کیفیت و ابعاد آن که بر فرهنگ کیفیت اثر می‌گذارد دارای نگاه متفاوتی است و بر همین اساس در این بخش به بررسی افتراق مفهوم فرهنگ کیفیت بر حسب دانشکده پرداخته شد. یافته‌ها مبین این بود که دانشکده‌های مختلف ۵ فرهنگ کیفیت متفاوت را مد نظر دارند و از این بین ۱۸ زیرمضمون اصلی متفاوت در بین گروه‌های آموزشی وجود دارد که در جدول ۳ تشریح می‌شود. همچنین در بین تمامی گروه‌های آموزشی مضمون سازمانی از همه بیشتر مورد تأکید بوده است.

جدول ۳. افتراق مفهوم فرهنگ کیفیت از نظر گروه‌های آموزشی مورد بررسی

نمونه مصاحبه	افتراق زیرمضامین
دانشکده فنی	توی این ساختار باید نتیجه‌ای برای گروه باشد. یعنی منفعت مالی و اجتماعی و ارتباطی به مسئله مهمه که در الگوی آموزش باید مستقر باشد.
دانشکده مدیریت	خیلی مهمه بازدهی بر اساس یک گروه متخصص خروجی عملیاتی بشه و اینکه تعداد شاغلین و توان اجرایی خروجی دانشگاه بالا بره بعد مهمی از فرهنگ کیفیت.
دانشکده پزشکی	باید تیم‌های اجرایی هماهنگی مشخصی داشته باشند تا خروجی‌ها به سمت تخصص محوری باشه و این رو جامعه احساس کنه.
دانشکده علوم پایه	بستر کیفیت و آماده بودن کل سیستم و اجزاش لازمه و فقط در سایه این نظمه که می‌تونیم به اونچه برنامه‌ریزی کرده‌یم برسیم.
دانشکده علوم انسانی	همون‌طور که گفتم کل سیستم باید در جهت اجرای درست چشم‌اندازهای صحیح فکرشده باشه و خال‌ها رو با اجرای درست و رفع نواقص برطرف کنند.
دانشکده دامپزشکی	گروه‌ها باید از امکانات و مزایای یکسانی برخوردار باشند و این جو و عدالت یک مسئله مهمه.
دانشکده روان‌شناسی	من استاد، من دانشجو، من مدیر باید بپذیرم شرایط رو و براش تلاش کنم و سیستم هم باید چشم‌انداز درستی از کیفیت طراحی کنه و این فقط اسم و عنوان و کلام نباشه. باید عملی بشه.
دانشکده معماری	حالا باید ببینیم چی به دست می‌آریم. آیا این آموزش دردی رو دوا کرده یا مسیر رو به ریشه، تعداد پیاده‌سازی‌ها چقدر بیشتر شده، گزارش سالیانه مسیرش رشدیه یا نه!

در زمینه بررسی مفهوم فرهنگ کیفیت در گروه‌های مختلف مورد بررسی دانشکده فنی، دانشکده مدیریت، و دانشکده معماری قائل به فرهنگ کیفیت کمی‌محور بودند؛ دانشکده علوم انسانی و دانشکده روان‌شناسی فرهنگ کیفیت را مبتنی بر فرهنگ کیفیت متعالی می‌دانستند؛ دانشکده پزشکی معتقد به فرهنگ به سوی پیشرفت بود؛ دانشکده علوم پایه معتقد به فرهنگ کیفیت مبتنی بر ساختار بود؛ و دانشکده دامپزشکی فرهنگ مبتنی بر عدالت سازمانی را مورد هدف داد.

بحث

فرهنگ کیفیت با تعیین جهت فعالیت‌های آتی سازمانی ارتباط دارد و زمینه‌ای را فراهم می‌سازد تا مسیر توسعه و بهبود بر اساس آن میسر شود (Durana et al., 2019: 2). فرهنگ کیفیت نه تنها برای فعالیت سازمان‌های تجاری مهم است، بلکه اهمیت عملی آن در همه سطوح و بخش‌های سازمانی و خدماتی است (Stephens et al., 2021). یکی از سازمان‌های در ارتباط مستقیم با مسئله فرهنگ کیفیت دانشگاه است. فرهنگ کیفیت در دانشگاه را می‌توان به مجموعه مفروضه‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، باورداشت‌های اعضای هیئت علمی، و سایر کارکنان دانشگاه در خصوص هدف‌ها و چگونگی دستیابی به آن‌ها تلقی کرد (بازرگان، ۱۳۹۰: ۶۵). فرهنگ کیفیت مسئله‌ای مهم در ارتباط با شرایط آموزشی و نظارتی به سمت بهبود و تضمین کیفیت برای خود سیستم دانشگاهی و تمامی افراد درگیر در آن اعم از اعضای هیئت علمی، دانشجویان، مدیران، و کارکنان است (Lan et al., 2022). بر همین اساس شناخت در این مقوله بر اساس در نظرگیری تمامی ابعاد مربوط به ذی‌نفعان و ذی‌ربطان مهم است و این تحقیق در همین زمینه بررسی در ادراک معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت بر اساس اشتراک و افتراق موجود از نظر هیئت علمی، مدیران، کارکنان، و دانشجویان دانشگاه تهران را مورد بررسی و تحلیل قرار داد.

در زمینه اشتراک موجود در فرهنگ کیفیت نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری، فرهنگ متعالی، بسترسازی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، جو سازمانی، سیستم همیارانه و مبتنی بر تسهیم دانش، حمایت مالی، طرز تفکر افراد، زیرساخت و امکانات، ساختار سازمانی کارآمد، مستقل‌سازی دانشگاه، سیاست‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات درون‌دانشگاهی و برون‌دانشگاهی، مدیریت استراتژیک، نوآوری سازمانی، الگوبرداری، نشاط سازمانی، و باورهای جامعه ملاک‌های مورد توافق همه گروه‌ها در برآورد مفهوم فرهنگ کیفیت است. این یافته‌ها با تحقیقات ستلر و سونتاک (۲۰۱۸) که بر اهمیت ابعاد مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر فرهنگ کیفیت تأکید کرده‌اند و روابط درون‌سازمانی و شرایط مربوط به آن را در فرهنگ کیفیت بسیار مهم ارزیابی کرده‌اند و تحقیقاتی چون سیدکلان و همکارانش (۱۳۹۷) که سه مقوله اساسی فرهنگ کیفیت در دانشگاه را بر پیشایندها (توسعه فرهنگ کیفیت)، فرایندها (توانمندسازها)، و برایندها (بهبود کیفیت) قابل تقسیم دانسته‌اند هم‌سویی داشت و بیانگر این بود که فرهنگ کیفیت در سطح فردی و سازمانی و کلان قابل بررسی است. اولین گام در دستیابی به مسئله فرهنگ کیفیت وجود افرادی قائل به این مسئله و افرادی است که برای بهبود و اصلاح کیفیت در سازمان گام بردارند. وجود انعطاف‌پذیری، تعهد و مسئولیت‌پذیری، و ارتباط بین فردی در سازمان مسائلی است که پذیرایی برای بهبود کیفیت در جهت اهداف سازمان را موجب می‌شود و زمینه‌ای است که افراد برای بهبود شرایط سازمانی و کیفیت‌افزایی در آن تلاش می‌کنند. از سوی دیگر مسائل درون‌سازمانی حلقه رابط افراد و سازمان و جامعه است که با باورها و ساختارهای موجود در آن و روابط درون‌سازمانی امکان پیشرفت و پیشبرد در این زمینه میسر می‌شود. ترویج باور همراهی برای پیشرفت در یک جامعه می‌تواند این باور را در سازمان ایجاد کند و یک فرهنگ به سوی پیشرفت در جوامع زمینه به‌کارگیری فرهنگ کیفیت در سازمان و دانشگاه باشد.

در زمینه افتراق موجود از فرهنگ کیفیت و ملاک‌ها و نشانگرهای مبتنی بر آن، بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده از الگوی فرهنگ کیفیت غالب در گروه‌های مختلف، با تحلیل مضامین زیربنایی و ملاک و نشانگرهای شناسایی‌شده دانشجویان، فرهنگ کیفیت مد نظر آنان بیشتر به سمت فرهنگی پاسخگومحور و نتیجه‌گرا بود، درحالی‌که در گروه استادان فرهنگ کیفیت شاخص به فرهنگ مبتنی بر پیشرفت و توسعه اشاره داشت. مدیران فرهنگ کمی‌محور و کارکنان فرهنگ عدالت‌محور را فرهنگ غالب مورد نظر خویش به سمت کیفیت می‌دانستند. در زمینه این یافته‌ها پژوهش‌هایی که مسئله فرهنگ کیفیت را در گروه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهد بسیار کم است و عموماً معطوف به نگاه دانشجویان و استادان به صورت تک‌بعدی و بدون ارائه مقایسه در این زمینه بوده است. در تبیین یافته‌های به‌دست‌آمده، دانشجویان فرهنگ کیفیت را یک مسئله در جهت تحقق اهداف افراد بر اساس دلایل ورود به محیط دانشگاهی بررسی می‌کنند. دانشجویان کیفیت را در بازدهی عملیاتی از منظر تأمین شغلی و برطرف‌سازی نیازهای مالی و ارتباطی بررسی می‌کنند و وجود ارتباطات کارآمد و پویایی در محیط آموزش را مسئله‌ای جدی در فرهنگ کیفیت برمی‌شمارند. ریشه این نگاه می‌تواند به مشکلات شغلی و معیشتی دانشجویان و کمبود مشاغل مناسب با تخصص این افراد در سطح کشور و بعضاً بی‌کاری و ناامیدی ناشی از این شرایط در این گروه باشد. در سوی دیگر استادان نیز

ضمن اهمیتی که به نشانگرهای مورد نظر دانشجویان می‌دهند مسئله اساسی را در ارتباط با تجهیز دانشگاه به سمت تعالی و به سمت برند شدن بر اساس توان تحقیقاتی، اجرایی، ارتباط با صنعت، و خروجی سیستمی ارزیابی می‌کنند و معتقدند کیفیت بر اساس الگوی نظری و عملیاتی محقق می‌شود. مدیران نگاه عملگرایانه بیشتری در این زمینه دارند و کیفیت و فرهنگ منتج از آن را در ارتباط با خروجی سازمانی، نظام مقایسه‌ای، و موفقیت در ایجاد رقابت با دانشگاه‌های هم‌سیاست پیگیری می‌کنند که ریشه این مسئله در نگاه کمی‌محور سیستم کلان در ارزیابی عملکرد مدیران است. همچنین کارکنان کیفیت را درون سازمان و در ارتباط با ارکان دیگر سازمان بر اساس جو سازمانی و عدالت موجود در سازمان ارزیابی می‌کنند که ریشه آن به ارتباطات سازمانی و اهمیت آن در این گروه و اصل شمردن شرایط جو مطلوب سازمانی با امکان رشد عادلانه برای همه برمی‌گردد.

در زمینه بررسی مفهوم فرهنگ کیفیت در گروه‌های مختلف، دانشکده فنی، دانشکده مدیریت، و دانشکده معماری قائل به **فرهنگ کیفیت کمی‌محور** بودند؛ دانشکده علوم انسانی و دانشکده روان‌شناسی فرهنگ کیفیت مدنظر آنان مبتنی بر **فرهنگ کیفیت متعالی** بود؛ دانشکده پزشکی معتقد به **فرهنگ به سوی پیشرفت** بود؛ دانشکده علوم پایه معتقد به **فرهنگ کیفیت مبتنی بر ساختار** بود؛ و دانشکده دامپزشکی **فرهنگ مبتنی بر عدالت سازمانی** را مورد هدف داد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان ریشه فرهنگ کیفیت مد نظر در هر گروه آموزشی را بر اساس اهداف نهایی دانشکده در زمینه مورد نظر برشمرد. دانشکده‌های پزشکی مطلوبیت را در خروجی‌های فارغ‌التحصیل ارزیابی می‌کنند که از توان عملکردی مطلوبی برخوردار باشند و در سطح جامعه نیاز به مسئله پزشکی و متخصص خوب را برطرف کنند و عملکرد مطلوبی داشته باشند. دانشکده دامپزشکی هم نزدیک به همین مدل بهبود و پیشرفت در کنار شرایط عادلانه و امکان رشد برای همه خروجی‌های سیستم را هدف دارد. فرهنگ کیفیت از منظر دانشکده‌های فنی و مدیریت و معماری عموماً در ارتباط با خروجی‌های مشخص تجاری و مسکونی هستند. درآمد مالی بر حسب موفقیت طرح‌های پژوهشی، ارتباط نزدیک با صنعت، و توان توسعه کشور بر اساس ملاک‌های کمی قابل شمارش و مقایسه ملاک‌های مهم در الگوی هدفی این سازمان‌ها است که مبتنی بر فرهنگ کیفیت کمی‌محور است. دانشکده روان‌شناسی و علوم انسانی مسئله فرهنگ کیفیت را بر اساس اجرای چشم‌اندازهای متعالی سند توسعه کشور در حوزه مورد نظر و اجرای دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های توسعه‌ای مد نظر قرار می‌دهند که ریشه در ساختار این دانشکده‌ها در مستندسازی و اجرای موفق اهداف تبیین‌شده در سیاست‌های مربوط به آن دارد. در نهایت دانشکده علوم پایه زیرساخت‌های آموزشی، اجرایی، و ارتباطی را به عنوان افتراق مبتنی بر فرهنگ کیفیت برشمرد که ریشه این مسئله در ضرورت‌های آموزشی و اجرایی گروه‌های آموزشی علوم پایه بر اساس ابزار و تجهیزات است.

نتیجه

یافته‌های این تحقیق نشان داد فرهنگ کیفیت مقوله‌ای چندوجهی است که در کنار اشتراک موجود در سطح فردی، سازمانی، و کلان هر فرد مرتبط با سیستم دانشگاهی چون دانشجو، هیئت‌علمی، کارکنان، و مدیران و هر گروه آموزشی مبتنی بر سیاست‌های آموزشی دانشکده‌ای و رشته‌ای مسئله کیفیت را با نگاهی متفاوت بررسی می‌کند. مسئله مهم در این زمینه این است که فرهنگ کیفیت در کنار همه تشابهات و افتراق اشاره‌شده مسئله‌ای در ارتباط با کیفیت‌افزایی و اهمیت‌دهی به این مسئله بر حسب نیاز فردی یا گروهی و آموزشی است. بر این اساس فرهنگ کیفیت کلیتی است که به‌رغم تفاوت‌ها نگاهی مشترک به سوی بهبود کیفیت دارد و نیاز است در این زمینه سیستمی منظم و قاعده‌مند الگویی مشخص را طراحی و هدایت کند. در پایان بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود در زمینه حرکت به سوی کیفیت در نظام آموزش عالی کارگروه‌های تخصصی به صورت کلان این مسئله را مدیریت و برنامه‌ریزی کنند و در کنار این الگوی کلی کارگروه‌های تخصصی درون دانشکده با داشتن قابلیت انعطاف نیازهای خاص هر گروه و دانشکده به سمت کیفیت را مشخص و راهبردهای مبتنی بر آن را ارائه کنند. در دانشکده‌های فنی و مدیریت و معماری که دارای الگوی فرهنگ کیفیت کمی‌محور است پیشنهاد می‌شود الگوی مستندسازی به سوی کیفیت بر اساس موفقیت طرح‌ها و میزان رضایت با ارائه دستورالعمل‌های روشن در جهت بهبود بر اساس اهداف سازمانی آموزشی آماده شود و در اختیار گروه‌های آموزشی قرار گیرد. در دانشکده‌های روان‌شناسی و علوم انسانی با توجه به تأکید بر

فرهنگ متعالی پیشنهاد می‌شود به کار سیستمی و گروهی و انسجام در درون سازمان آموزشی توجه ویژه شود و کیفیت‌افزایی بر اساس یک نگاه مشترک مبتنی بر الگوی مشارکتی در سیستم و رفتار مبتنی بر مدیریت و تسهیم دانش به کار گرفته شود. فرهنگ‌سازی کار تیمی و تعاملات مطلوب بر اساس ایجاد ارتباطات پژوهشی-آموزشی متقابل راهکاری مناسب برای توازن و نظم سیستم و حرکت به سوی کیفیت است. با توجه به فرهنگ کیفیت مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشکده داپزشکی پیشنهاد می‌شود دستورالعمل و آیین‌نامه‌های سازمانی بر اساس الگوی مبتنی بر عدالت منابع انسانی و ترسیم دقیق هر یک از فرصت‌های رشد و پیشرفت و بیان اثرگذاری در آن ارائه شود تا با ایجاد احساس عدالت زمینه کاربندی و مسیر به سوی کیفیت فراهم شود. با توجه به فرهنگ کیفیت مبتنی بر ساختار در دانشکده علوم پایه پیشنهاد می‌شود بسترسازی فناوریانه و تجهیزات مبتنی بر گروه‌های آموزشی با یک رویکرد مجهزسازی تسریع شود و سیاست‌های سازمانی جهت غنای ابزاری و ساختاری بر حسب شرایط در این زمینه باشد. همچنین با توجه به اهمیت فرهنگ کیفیت به سوی پیشرفت در دانشکده پزشکی پیشنهاد می‌شود فرهنگ‌سازی مبتنی بر پیشرفت بر اساس توان اجرایی، مقایسه‌ای، و عملیاتی در اهداف تبیین‌شده گروه‌های آموزشی به کار گرفته شود و با ارزشیابی‌های تکوینی و پایانی مداوم زمینه بهبود و اصلاح بر اساس شرایط موجود و مطلوب به کار گرفته شود. در زمینه محدودیت‌های پژوهش حاضر دسترسی سخت به مدیران و برخی گروه‌های آموزشی و مشکلات در گرفتن مصاحبه که گاه بر کیفیت مصاحبه‌ها دارای تأثیر بود و نیز محافظه‌کاری برخی از مشارکت‌کنندگان از جمله کارکنان قابل اشاره است.



منابع

- بازرگان، عباس (۱۳۹۰). فرهنگ کیفیت و نقش آن در دستیابی به عملکرد مطلوب دانشگاه‌ها. *آموزش مهندسی/ایران*، ۱۳(۵۰)، ۶۳-۷۲.
- سیدکلان، سید محمد؛ زاهدبابلان، عادل؛ معینی‌کیا، مهدی و رضایی‌شریف، علی (۱۳۹۷). فرهنگ کیفیت در دانشگاه فرهنگیان؛ ارائه مدلی بر پایه نظریه داده‌بنیاد. *راهبرد فرهنگ*، ۱۱(۴۴)، ۱۴۴-۱۷۰.
- عامری شهرابی، محسن و کاووسی، اسماعیل (۱۳۹۵). طراحی مدل فرهنگ کیفیت در حوزه آموزش با به‌کارگیری روش تحلیل محتوا. *آموزش در علوم انتظامی*، ۴(۱۲)، ۱-۲۰.
- Al Mamun, M. A., Lawrie, G., & Wright, T. (2020). Instructional design of scaffolded online learning modules for self-directed and inquiry-based learning environments. *Computers & Education*, 144, 103695.
- Ameri Shahrabi, M. & Kavosi, E. (2014). Designing a quality culture model in the field of education by using the content analysis method. *Education in police science*, 4(12), 1-20. (in Persian)
- Angiel, J., & Pokojski, W. (2019). Education for sustainable development – from students and geography teachers knowledge to educational activities. *Miscellanea Geographica*, 23(1), 47-52. doi: <https://doi.org/10.2478/mgrsd-2018-0026>.
- Bazargan, A. (2011). Quality culture and its role in achieving desirable universities Performance. *Iranian Journal of Engineering Education*, 13(50), 63-72. doi: 10.22047/ijee.2011.708. (in Persian)
- Bendermacher, G.W.G., oude Egbrink, M.G.A., Wolfhagen, I.H.A.P., Leppink, J., & Dolmans, D.H.J.M. (2019). Reinforcing Pillars for Quality Culture Development: A Path Analytic Model. *Studies in Higher Education*, 44(4), 643-662.
- Brown, GTL. (2019). Is Assessment for Learning Really Assessment?. *Front. Educ*, 4, 64. <https://doi.org/10.3389/feduc.2019.00064>.
- Chinn, C. A., Barzilai, S., & Duncan, R. G. (2020). Disagreeing about how to know: The instructional value of explorations into knowing. *Educational Psychologist*, 55(3), 167-180.
- Doval, E. & Bondrea, E. (2011). Building Quality Culture within European and National Framework: Filling the Gaps. *Economics, Management and Financial Markets*, 6(2), 868-878.
- Durana, P., Kral, P., Stehel, V., Lazaroïu, G., & Sroka, W. (2019). Quality Culture of Manufacturing Enterprises: A possible way to adaptation to Industry 4.0, *Social Sciences*, 8(4), 124. <https://doi.org/10.3390/socsci8040124>
- Dzimińska, M., Fijałkowska, J., & Sułkowski, Ł. (2018). Trust-based quality culture conceptual model for higher education institutions. *Sustainability*, 10(8) 2599, 1-22. doi:10.3390/su10082599.
- Gandini, A. (2016). *The reputation economy: Understanding knowledge work in digital society*. London: Springer.
- Hildesheim, C. & Sonntag, K. (2020). The Quality Culture Inventory: a comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education. *Studies in Higher Education*, 45(4), 892-908. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1672639>.
- Jalaliyoon, N., & Taherdoost, H. (2012). Performance Evaluation of Higher Education; A Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5682-5686.
- Kalinowska, A., Szkop, Z., & Wiśniewski, R. (2016). A comparative study of environmental awareness among students pursuing Bachelor's studies in selected academic fields at the University of Warsaw Poland. *Environmental & Socioeconomic Studies*, 4(2), 17-25.
- Kromydas, T. (2017). Rethinking higher education and its relationship with social inequalities: past knowledge, present state and future potential. *Palgrave Commun*, 3. doi:10.1057/s41599-017-0001-8.
- Lan, N. T. (2022). Building Quality Culture At The University Of Culture, Sports And Tourism Culture That Is Reliable With Current Practices. *International Journal of Social and Humanities Extension (IJSHE)*, 2(2) 7-9. Retrieved from <https://ijshe.info/index.php/ijshe/article/view/35>.
- Legemaate, M., Jeroen Huisman, R.G., Oolbekkink-Marchanda, H., & Nieuwenhuis, L. (2021). Enhancing a quality culture in higher education from a socio-technical systems design perspective. *Quality in Higher Education*, 4. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1945524>.
- Liu, Z. (2021). Research and Practice of Quality Culture Construction in Universities. Asia-Pacific Conference on Image Processing. *Electronics and Computers*, 1085-1088. <https://doi.org/10.1145/3452446.3452727>.
- Loukkola, T., & Zhang, T. (2010). *Eua Publications 2010 Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. Eua Publications.
- Prajogo, D., Mena, C., Cooper, B., & Pei lee, T. (2022). The roles of national culture in affecting quality management practices and quality performance - multilevel and multi-country analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(7), 877-897. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2022-0015>.

- Rachmadhani, A.P., Handayani, N.U., Wibowo, M.A., Purwaningsih, R., & Suliantoro, H. (2018). Factor identification of higher education choice to enhance brand awareness of state university. *MATEC Web of Conferences*, 154, 01051. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201815401051>
- Rospigliosi, P.A. (2019). The role of social media as a learning environment in the fully functioning university: preparing for Generation Z. *Journal Interactive Learning Environments*, 27(4), 429-431.
- Sattler, C., & Sonntag, K. (2018). Quality Cultures in Higher Education Institutions—Development of the Quality Culture Inventory. In: Meusbürger, P., Heffernan, M., & Suarsana, L. (eds), *Geographies of the University. Knowledge and Space*, 12, 313-327. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9_9.
- Seyedkalan, S., Zahed-babolan, A., Moeinikia, M., & Rezaeisharif, A. (2019). Quality Culture in Farhangian University: Presenting a Model Based on Grounded Theory. *Et*, 11(44), 147-170. <https://doi.org/10.22034/jsfc.2019.92147>. (in Persian)
- Stephens, K., & Roszak, M.T. (2021). Quality culture – a contemporary challenge in the approach to management systems in organizations. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 105, 78-85. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.0519>.
- Suleiman, R. (2022). Economic Harmony—A Rational Theory of Fairness and Cooperation in Strategic Interactions. *Games*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/g13030034>.
- Tutko, M. (2019). Quality culture research in higher education—literature review. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/ Politechnika Śląska. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. doi: 10.29119/1641-3466.2019.136.48.

