

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

**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 Tehran University.

**Methods:** The approach of this study was qualitative and interpretive phenomenology. The research participants included four categories of stakeholders including: faculty members, employees, managers and students of Tehran University, which were selected and saturated after 61 interviews.

**Results:** The findings led to the identification of 3 main themes, 19 sub-themes and 66 indicators agreed by all stakeholders. In examining the difference; Students of answer-oriented culture, faculty members of progress-oriented culture, managers of quantitative-oriented culture and employees of justice-oriented culture consider 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 each other.

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.

**Keywords:** Quality Culture, Evaluation Culture, Quality Assurance, Phenomenology, Meaning

## معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت از منظر ذینفعان در دانشگاه تهران<sup>1</sup>

### چکیده

هدف: این پژوهش با هدف واکاوی ادراک معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت بر اساس اشتراک و افتراق موجود از نظر هیات علمی، مدیران، کارکنان و دانشجویان دانشگاه تهران شکل گرفت.  
روش پژوهش: رویکرد این مطالعه کیفی و به روش پدیدارشناسی تفسیری بود.

<sup>1</sup> این مقاله بر گرفته از رساله دکتری رشته سنجش و اندازه گیری دانشگاه تهران است.

**Commented [A1]:** به نوعی مشعر به نقد است. در حالی که محتوای انتقاد در مقاله وجود دارد. معادل انگلیسی آن منتخب به محتوای مقاله نزدیک تر است. شاید

**Commented [A2R1]:**

نویسندگان:  
مطابق نظر داور گرامی محترم در باره عنوان، پس از بازبینی تیم پژوهش و استفاده از نکات داور گرامی اصلاح گردید.

شرکت کنندگان تحقیق دربرگیرنده چهار دسته از ذینفعان شامل: اعضای هیات علمی، کارکنان، مدیران و دانشجویان دانشگاه تهران بودند که به شیوه نمونه گیری ملاکی انتخاب و اشباع پس از 61 مصاحبه حاصل شد.

یافته‌ها: یافته‌ها به شناسایی 3 مضمون اصلی، 19 زیرمضمون و 66 نشانگر مورد توافق همه ذینفعان انجامید. در بررسی افتراق؛ دانشجویان فرهنگ پاسگو محور، اعضای هیات علمی فرهنگ مبتنی بر پیشرفت، مدیران فرهنگ کمی محور و کارکنان فرهنگ عدالت محور را فرهنگ غالب مورد نظر خویش به سمت کیفیت می‌دانند. مقایسه مفهومی فرهنگ کیفیت در گروه‌های آموزشی مختلف نشان داد که نگاه و ادراک غالب در دانشکده‌های مختلف با یکدیگر متفاوت است.

نتیجه گیری: بر اساس یافته‌های بدست آمده فرهنگ کیفیت مساله‌ای چندبعدی است که فراتر از اشتراک مفهومی، بر حسب سمت دانشگاهی و گروه‌های آموزشی، از تنوع حداکثری و تکثر گرایانه برخوردار بوده است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ کیفیت، فرهنگ ارزشیابی، تضمین کیفیت، پدیدارشناسی، معنا

#### مقدمه

آموزش عالی رکن اساسی پیشرفت در جامعه و محور شکل گیری بهبود و توسعه است (Kromydas, 2017., Al Mamun, et al., 2021., Chinn, et al., 2020, p.168). بر این اساس کیفیت در آموزش مساله ای مهم و اساسی است. کیفیت تابعی از ابعاد مختلفی است که بررسی مطلوبیت آن‌ها، زمینه ساز شناسایی خलाها 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 رقابت پذیری 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, p. 2). کیفیت بخشی به دانشگاهها و بکارگیری صحیح از منابع موجود در ارتباط با متغیرهای بسیاری 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 مساله در سازمان‌های مختلفی چون سیستم آموزش عالی و الگوی در ارتباط با آن مطرح است (Liu, 2021, p.1086). متداول ترین تعریف فرهنگ کیفیت در آموزش عالی، تعریفی است که توسط انجمن دانشگاه‌های اروپایی ارائه شده است (Bendermacher, et al., 2019., Doval & Bondrea, 2011., Tutko).

:Commented [A3]

نویسندگان:

مطابق با نظر داور محترم گرامی و نظر صحیح ایشان کلمه مربوط در این بخش تعبیر داده شد

(p.2, 2019) که بر اساس آن «فرهنگ کیفیت به فرهنگ سازمانی اطلاق می‌شود که قصد دارد کیفیت را به طور دائمی ارتقا دهد و با دو عنصر متمایز مشخص می‌شود: از یک سو، یک عنصر فرهنگی/ روان شناختی مشترک، ارزش‌ها، باورها، انتظارات و تعهد نسبت به کیفیت و از سوی دیگر، یک عنصر ساختاری/ مدیریتی با فرآیندهای تعریف‌شده که کیفیت را افزایش می‌دهد و هدف آن هماهنگی تلاش‌های فردی- سازمانی است. در موارد فوق، عنصر ساختاری/مدیریتی عمدتاً به نهادها اشاره دارد، در حالی که 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 گردد» (Dzimińska, et al., 2018., Tutko, 2019, p.2).

بررسی‌ها گویای این مسأله است فرهنگ کیفیت با یک رویکرد سیستماتیک، به تحقق ارزش مشترک مالکیت جمعی و بهبود مستمر می‌افزاید و این مسأله فقط در سایه توجه به جنبه‌های فرهنگی و روان‌شناختی و نیز جنبه‌های ساختاری و مدیریتی و نیز با مشارکت اعضای هیات علمی، کارکنان و کلیه افراد درگیر در آموزش عالی محقق می‌گردد» (Legemaate, et al., 2018, p. 3) بر این اساس بررسی در این زمینه مسأله‌ای 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 مسأله است. بر همین اساس مسأله 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 مسأله فرهنگ کیفیت در جهت پیاده‌سازی و بکارگیری آن در دانشگاه است. دانشگاه تهران به عنوان قطب مهم دانشگاهی کشور و نماد آموزش عالی، گام‌هایی را در راستای 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 گردید تا با نگاهی ژرف‌انگر و جامع به بررسی معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت از دیدگاه کلیه افراد درگیر در یک نظام دانشگاهی یعنی اعضای هیات علمی، کارکنان، مدیران و دانشجویان پرداخته شود تا شناختی عمیق و باورپذیر در این زمینه بدست آید. بنابراین سوال اصلی مطالعه حاضر این است که اعضای هیات علمی، مدیران، کارکنان و دانشجویان دانشگاه تهران، چه درکی از معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت و ارزشیابی در آموزش عالی دارند؟ افتراق و اشتراک آن برحسب 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

**Commented [A4]:** بیان مسئله باید بومی دانشگاه به خصوص دانشگاه تهران باز تدوین شود.

**Commented [A5R4]:**

نویسندگان:

مطابق با نظر داور محترم و نکات ارزشمند ایشان در بخش پایانی و هر جای مسأله که جای امکان داشت توجه به مسأله بومی دانشگاه و شرایط مربوط به آن مورد توجه قرار گرفت.

**Commented [A6]:** این بخش باید خواننده را به لنز مفهومی و یا حداقل پروتکلی از سوال برای مصاحبه رهنمون سازد ولی این گونه نشده است.

**Commented [A7R6]:**

نویسندگان:

ضمن سپاس از نکات صحیح داور گرامی، تلاش شد تا با تقویت و بازنویسی مطالب به این نگاه دقیق داور گرامی نزدیک شویم.

دارد (جلالیون و طاهر دوست، 2012) و بررسی‌ها در این زمینه گویای نقشی کلیدی و مرتبط آموزش در حیطه‌های مختلف و توسعه پایدار و الگوی رشد جوامع هستند (Angiel&Pokojski, 2019., Kalinowska, et al., 2016, p. 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 چند وجهی در زمینه‌های آموزشی، کاربردی، آینده‌نگرایانه و زمینه‌های مختلف دارد (Rospigliosi, 2019., Gandini, 2016). رشد و پیشرفت آموزش عالی در گرو یک برنامه انعطاف پذیر 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 می‌گردد (Brown, 2019). روند جهانی رقابت آموزش، تضمین کیفیت را به یک فعالیت پیش نیاز تبدیل کرده است و این اولین گام مهم در فرآیند فرهنگ سازی کیفیت در مؤسسات آموزش عالی است. برای اطمینان از پایداری کیفیت آموزش، ایجاد و توسعه فرهنگ کیفیت ضروری است (Lan, et al., 2022, p.7). فرهنگ در هر بعدی بر الگوی عملکردی و کیفیت مبتنی بر آن نقش دارد (Prajogo, et al., 2022) و فرهنگ کیفیت مفهوم سازمانی است که الگوی تضمین کیفیت و بهبود شرایط در سازمان را تضمین می‌نماید. فرهنگ کیفیت در ارتباط با ابعاد مختلفی است. در این زمینه ستلر و سونتگ<sup>1</sup> (2018) بر اهمیت ابعاد مختلف درون و بیرون سازمانی بر فرهنگ کیفیت تأکید نمودند و فرهنگ کیفیت را مفهوم چند بعدی برشمردند. لوکولا و ژانگ<sup>2</sup> (2010) در بررسی فرهنگ و فرایندهای تضمین کیفیت در مؤسسات آموزش عالی نگاه چند جهته و لایه‌ای را عامل مهم در فرهنگ کیفیت بر شمردند، سید کلان و همکاران (1397) سه مقوله اساسی فرهنگ کیفیت در دانشگاه را بر پیشایندها (توسعه فرهنگ کیفیت)، فرایندها (توانمندسازها) و برایندها (مسئله بهبود کیفیت) قابل تقسیم دانستند. همچنین عامری شهریابی و کاووسی (1395) در تبیین و بررسی مدل فرهنگ کیفیت عوامل را بصورت روان‌شناختی-فرهنگی، ساختاری-مدیریتی و محیطی طبقه‌بندی کردند. بر این اساس فرهنگ کیفیت مفهومی واحد و یکسان نیست و آنچنان که تشریح شد علی‌رغم مشابهت‌های موجود؛ فرهنگ کیفیت بسته به سازمان؛ گروه آموزشی، اهداف سازمانی و دیگر موارد دارای تفاوت است و همین مساله نگاه به معنا فرهنگ کیفیت بر حسب افراد و سمت‌ها؛ رشته‌های عمده دانشگاهی و دیگر موارد را حائز اهمیت می‌گرداند. برای شناخت به معنا در این زمینه باید متناسب با افراد، گروه‌ها و رشته‌های دانشگاهی نگاهی عمیق به مفهوم فرهنگ کلی بصورت کلی و تفکیکی پرداخت و این مساله در سایه بررسی تحلیلی از آن تجربه افراد دخیل در این بخش میسر می‌گردد که این تحقیق شناخت و واکاوی در این زمینه بر حسب اشتراک و افتراق افراد ذینفع و

<sup>1</sup>Sattler and Sonntag

<sup>2</sup>Loukkola and Zhang

ذی ربط را مد نظر دارد.

### روش پژوهش

این مطالعه با رویکرد کیفی، روش پدیدارشناسی<sup>1</sup> تفسیری<sup>2</sup> انجام شد. برای جمع آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته استفاده شد. محور سؤالات مصاحبه نگاه افراد به مساله 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 پدیدار شناسی تفسیری، در این تحقیق از روش 7 مرحله‌ای 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 گردید. در گام دوم برای درک معنای نهفته در مصاحبه از تفسیر متون (نوشتن خلاصه تفسیری و کدگذاری مضامین) استفاده گردید. 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 بررسی تناقضات موجود با تکیه بر بررسی مجدد متن مصاحبه و در صورت لزوم و امکان، پرسش پیگیرانه از مصاحبه‌شونده نکات مبهم برطرف گردید. همچنین برای هر یک از مصاحبه‌ها یک تحلیل ترکیبی توسط تیم مصاحبه‌کننده اجرا گردید. در گام پنجم برای توصیف از معانی مضامین به مقایسه و مقابله متن مصاحبه با یکدیگر پرداخته شد که حاصل این بخش 66 نشانگر که بر اساس تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان بر اساس 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 19 زیرمضمون در 3 مضمون اصلی ارائه و دسته‌بندی گردید. در نهایت در گام هفتم در نوشتار متن نهایی پژوهش ضمن همکاری تیم تحقیق از نظر دیگر افراد متخصص و آشنا در این زمینه بصورت مشورتی استفاده گردید.

شرکت‌کنندگان تحقیق دربرگیرنده چهار دسته از ذینفعان شامل اعضای هیات علمی، کارکنان، مدیران و دانشجویان دانشکده‌های مختلف دانشگاه تهران در سال 1401-1400 بود و نمونه‌گیری به روش غیر تصادفی و هدفمند تا اشباع داده‌ها (شصت و یکمین مصاحبه) مورد استفاده قرار گرفت. به این معنا که اطلاعات قبلی از شرکت‌کنندگان تکرار شده و اطلاعات جدیدی به دست نیامد. برای کنترل حداکثری عواملی که می‌توانست صحت داده‌ها و یافته‌ها را به چالش بکشاند، چند ملاک ورودی برای انتخاب اعضای نمونه در نظر گرفته

---

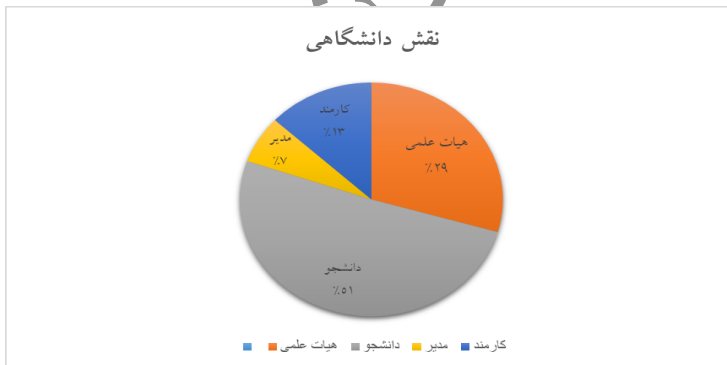
1 Phenomenology Research Method

2 Interpretive Phenomenology

Commented [A8]: اعتبارسنجی چگونه انجام گرفته است؟

شد. این ملاک‌ها در زیرگروه اعضای هیات علمی، برخورداری از سابقه 4 سال عضویت در هیات علمی گروه‌های آموزشی، در زیرگروه دانشجویان، ضرورت حضور در دوره‌های تحصیلات تکمیلی، در زیرگروه کارکنان و مدیران، برخورداری از سابقه فعالیت بیش از 3 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 مشارکت کنندگان 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 شرکت کنندگان، هیچ اسمی ذکر نگردید و از شماره و عبارت‌هایی مانند مصاحبه شونده ای گفت برای نقل قول‌هایشان استفاده شد. برای اعتباریابی در بخش کیفی از مرور هم‌تا و بررسی چند باره متن و نیز یادداشت‌برداری حین مصاحبه‌ها استفاده گردید و بازبینی گدهای ارائه شده توسط مشارکت‌کنندگان در برخی معنای استخراج شده انجام گرفت. همچنین برای بررسی توافق از ضریب کاپای کوهن و  $Pi$  اسکات استفاده شد. در نحوه محاسبه توافق مورد انتظار مصاحبه‌شوندگان بر اساس نظرات دو مصاحبه‌گر استفاده گردید و میزان  $0/884$  بدست آمد با توجه به آماره بالای  $0/8$  ضریب توافق در سطح بالایی قرار دارد.

مشخصات مشارکت کنندگان در تحقیق



شکل شماره 1: درصد نسبی توزیع مشارکت کنندگان در تحقیق بر حسب سمت دانشگاهی

#### یافته‌ها

سوال این بخش تحقیق اشاره به این موضوع داشت که هیات علمی، مدیران، کارکنان و دانشجوهای 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 66 نشانگر و دسته‌بندی آن در قالب 19 زیرمضمون (زیردرون‌مایه) و سه مضمون اصلی (درون مایه) منجر گردید؛ از بین 3 مضمون اصلی، مضمون فردی اشاره به ابعاد فردی اثرگذار بر فرهنگ کیفیت داشت و مساله ویژگی‌های شخصیتی و پاسخگویی فردی در آن مطرح بود دارای 3 زیرمضمون و 9 نشانگر بود؛ عوامل سازمانی که اشاره به شرایط درون سازمان بر اساس الگوی مدیریتی و رهبری و نیز جو سازمانی حاکم بود دارای 11 زیر مضمون و 39 نشانگر بود و عوامل کلان که مبتنی بر سیاست‌های کلی جامعه بر اساس الگوی فرهنگی و رسالت‌های تدوینی و نیز زیر ساخت‌های حاکم در این بخش بود، دارای 5 زیرمضمون و 18 نشانگر بود.

• خلاصه اشتراک مفهوم فرهنگ کیفیت

جدول شماره 2: اشتراک مضامین، زیر مضامین و نشانگرهای فرهنگ کیفیت

مضمون	زیر مضمون	نشانگر	نمونه روایت	فراوانی
مضمون	تعهد و مسئولیت‌پذیری	تعهد سازمانی	"قطعاً باید حس تعهد و ایفای صحیح شغلی وجود داشته باشد"	7
		مسئولیت اجتماعی	"تا ما بتوانیم اصلاً به فرهنگ کیفیت فکر کنیم"	11
فردی	طرز تفکر افراد	حقوق مخاطب	9	
		جهان بینی	"در حوزه دانشگاهی عوامل متعددی می‌تواند در این فرهنگ"	8
		چالش گرایی	دخیل باشد. در ابتدا اولین عامل اساتید فعال در حوزه آموزش"	4
		تفکر انتقادی	می‌باشند. اینکه تا چه اندازه توسط اساتید به این امر اهمیت داده"	7
			شود خودش به عنوان یک معیار مهم در این بخش در نظر گرفته می‌شود. در واقع اصلی ترین عامل همان طرز تفکر و ایدئولوژی است که خود اساتید مورد نظر دارند"	
عوامل سازمانی	رفتار همیارانه و مبتنی بر تسهیم دانش	رفتار همکارانه	"همونطور که میدونید تسهیم دانش آکادمیکترین لغت پیشرفته، همه با هم در کنار هم و برای همه؛ پس شکل‌دادن و توسعه فرهنگ تسهیم دانش مسئله‌ای مهم در ارتباط با فرهنگ کیفیت و این باید بصورت فردی وجود داشته باشد"	14
		تسهیم دانش	11	
		مدیریت دانش تعاملی	5	
عوامل سازمانی	انعطاف‌پذیری	انعطاف سیستمی	"فرهنگ کیفیت یکسری پیش ساخت‌های لازم دارد مثل محیط آموزشی، امکانات پژوهشی، مسائل اقتصادی و مالی اینها همه میشه مولفه‌های کیفیت و فرهنگ کیفیت یعنی پذیرفتن اینکه مدام باید تغییر ایجاد شود و انعطاف مساله‌ای اساسی و مهمه"	8
		انعطاف افراد	8	
		انعطاف سازمانی	8	
		انعطاف مسئولیتی	5	
		انعطاف اجرایی	5	
		تطبیق بر اساس شرایط	7	
		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 میتونه تو سازمان حل کنه"	15
اعتماد سازمانی	7			
رضایت سازمانی	10			
ارتباط سازمانی	12			

8	" مثلا اساتید ما کیفیت لازم رو داشته باشند یا امکاناتی که داریم و عوامل فیزیکی مثل فضا، ساختمان، محیط و جوی که	روابط درون سیستمی	ساختار
10	بین همکاران وجود دارد و رابطه دوطرفه بین هیت علمی با کارمندان و با مدیر گروه و باریاست دانشگاه باید خوب باشه تا برسیم به محصول مورد نظر بر این اساس ساختار سازمان و کارآمدی اون خیلی میحث جدیه"	نظم سیستمی	سازمانی کارآمد
7	" من با ورود بخشهای دولتی به دانشگاه مخالفم چون در نهایت دولت به هریکشی که ورود میکند یک سیستم بسته تحول میده وزارت علوم خودش رو درگیر قوانین من درآوردی کرده که در هیچ جای دنیا همچین مسائلی پذیرفته نیست و دقیقا در بخشهای کلان دولتی اون روحیه انتقادپذیری که گفتیم وجود ندارد پس اگر دانشگاهها مستقل عمل میکردند کیفیتش خیلی بهتر بود"	هماهنگی سیستمی	
6	"من با ورود بخشهای دولتی به دانشگاه مخالفم چون در نهایت دولت به هریکشی که ورود میکند یک سیستم بسته تحول میده وزارت علوم خودش رو درگیر قوانین من درآوردی کرده که در هیچ جای دنیا همچین مسائلی پذیرفته نیست و دقیقا در بخشهای کلان دولتی اون روحیه انتقادپذیری که گفتیم وجود ندارد پس اگر دانشگاهها مستقل عمل میکردند کیفیتش خیلی بهتر بود"	استقلال برنامه ریزی	مستقل سازی
10	"من با ورود بخشهای دولتی به دانشگاه مخالفم چون در نهایت دولت به هریکشی که ورود میکند یک سیستم بسته تحول میده وزارت علوم خودش رو درگیر قوانین من درآوردی کرده که در هیچ جای دنیا همچین مسائلی پذیرفته نیست و دقیقا در بخشهای کلان دولتی اون روحیه انتقادپذیری که گفتیم وجود ندارد پس اگر دانشگاهها مستقل عمل میکردند کیفیتش خیلی بهتر بود"	استقلال اجرایی	دانشگاه
7	"من با ورود بخشهای دولتی به دانشگاه مخالفم چون در نهایت دولت به هریکشی که ورود میکند یک سیستم بسته تحول میده وزارت علوم خودش رو درگیر قوانین من درآوردی کرده که در هیچ جای دنیا همچین مسائلی پذیرفته نیست و دقیقا در بخشهای کلان دولتی اون روحیه انتقادپذیری که گفتیم وجود ندارد پس اگر دانشگاهها مستقل عمل میکردند کیفیتش خیلی بهتر بود"	استقلال ساختاری	
14	"یک سلسله نوری الگوی فرهنگ کیفیت مطرحه که باید ابعاد بزرگترش جستار بشن تا بفهمید چی میخوان بگن، این فرهنگ کیفیت هم باید تو ابعاد بزرگترش در سازمان شناخت بشه و ببینیم اون سازمان بزرگتر حرفش چیه؛ اصلا داره چیزی به این اسم، میخواند چیزی بسازه؟ تکلیفش باید تو بعد بزرگترش بررسی بشه"	باورهای سازمانی	فرهنگ
10	"یک سلسله نوری الگوی فرهنگ کیفیت مطرحه که باید ابعاد بزرگترش جستار بشن تا بفهمید چی میخوان بگن، این فرهنگ کیفیت هم باید تو ابعاد بزرگترش در سازمان شناخت بشه و ببینیم اون سازمان بزرگتر حرفش چیه؛ اصلا داره چیزی به این اسم، میخواند چیزی بسازه؟ تکلیفش باید تو بعد بزرگترش بررسی بشه"	ارزش های سازمانی	سازمانی
8	"یک سلسله نوری الگوی فرهنگ کیفیت مطرحه که باید ابعاد بزرگترش جستار بشن تا بفهمید چی میخوان بگن، این فرهنگ کیفیت هم باید تو ابعاد بزرگترش در سازمان شناخت بشه و ببینیم اون سازمان بزرگتر حرفش چیه؛ اصلا داره چیزی به این اسم، میخواند چیزی بسازه؟ تکلیفش باید تو بعد بزرگترش بررسی بشه"	تفکرات سازمانی	
19	"چارچوب مدیریتی یک سازمان اساس موفقیته و این مساله در غالب هر بعد مدیریتی مطرحه، یعنی مدیریت دانشکده ای، دانشگاهی و کلان؛ پس باید اینجوری به قضیه مدیریت و ابعاد مختلفش پی برد"	تفکر استراتژیک	مدیریت
14	"چارچوب مدیریتی یک سازمان اساس موفقیته و این مساله در غالب هر بعد مدیریتی مطرحه، یعنی مدیریت دانشکده ای، دانشگاهی و کلان؛ پس باید اینجوری به قضیه مدیریت و ابعاد مختلفش پی برد"	سیاست های راهبردی	راهبردی
12	"چارچوب مدیریتی یک سازمان اساس موفقیته و این مساله در غالب هر بعد مدیریتی مطرحه، یعنی مدیریت دانشکده ای، دانشگاهی و کلان؛ پس باید اینجوری به قضیه مدیریت و ابعاد مختلفش پی برد"	الگوی رهبری	
14	"چارچوب مدیریتی یک سازمان اساس موفقیته و این مساله در غالب هر بعد مدیریتی مطرحه، یعنی مدیریت دانشکده ای، دانشگاهی و کلان؛ پس باید اینجوری به قضیه مدیریت و ابعاد مختلفش پی برد"	نظارت مدیریتی	
11	"من میگم فرهنگی که میخوانم شکل بدیم باید از یک اساس قوی و برای بهبود محوری نه برای مصلحت طراحی شده باشه، پس قاعدتا سیاست گذاریها نقش بی بدیلی در این حوزه دارن"	محتوای آموزشی	سیاست های آموزشی
25	"من میگم فرهنگی که میخوانم شکل بدیم باید از یک اساس قوی و برای بهبود محوری نه برای مصلحت طراحی شده باشه، پس قاعدتا سیاست گذاریها نقش بی بدیلی در این حوزه دارن"	اهداف آموزشی	
7	"من میگم فرهنگی که میخوانم شکل بدیم باید از یک اساس قوی و برای بهبود محوری نه برای مصلحت طراحی شده باشه، پس قاعدتا سیاست گذاریها نقش بی بدیلی در این حوزه دارن"	ابزار آموزشی	
9	"شکل ارتباطی یک دانشگاه شکل مدلینگ موفقیت طراحی شده، اینکه بزرگ طراحی کنه و بزرگ ارتباط بسازه؛ که هم باید داخلی بسازه (یعنی درون دانشگاه) و هم باید خارجی بسازه و این خارجی هم خارج دانشگاهی باشه و هم خارج از مرزی باشه؛ اینه اون الگوی کیفیت که میشه بهش امید داشت"	ارتباطات با دیگر	ارتباطات
7	"شکل ارتباطی یک دانشگاه شکل مدلینگ موفقیت طراحی شده، اینکه بزرگ طراحی کنه و بزرگ ارتباط بسازه؛ که هم باید داخلی بسازه (یعنی درون دانشگاه) و هم باید خارجی بسازه و این خارجی هم خارج دانشگاهی باشه و هم خارج از مرزی باشه؛ اینه اون الگوی کیفیت که میشه بهش امید داشت"	دانشگاههای داخلی	درون - برون
22	"شکل ارتباطی یک دانشگاه شکل مدلینگ موفقیت طراحی شده، اینکه بزرگ طراحی کنه و بزرگ ارتباط بسازه؛ که هم باید داخلی بسازه (یعنی درون دانشگاه) و هم باید خارجی بسازه و این خارجی هم خارج دانشگاهی باشه و هم خارج از مرزی باشه؛ اینه اون الگوی کیفیت که میشه بهش امید داشت"	ارتباطات با دیگر	دانشگاههای
13	"شکل ارتباطی یک دانشگاه شکل مدلینگ موفقیت طراحی شده، اینکه بزرگ طراحی کنه و بزرگ ارتباط بسازه؛ که هم باید داخلی بسازه (یعنی درون دانشگاه) و هم باید خارجی بسازه و این خارجی هم خارج دانشگاهی باشه و هم خارج از مرزی باشه؛ اینه اون الگوی کیفیت که میشه بهش امید داشت"	ارتباط با صنعت	
10	"شکل ارتباطی یک دانشگاه شکل مدلینگ موفقیت طراحی شده، اینکه بزرگ طراحی کنه و بزرگ ارتباط بسازه؛ که هم باید داخلی بسازه (یعنی درون دانشگاه) و هم باید خارجی بسازه و این خارجی هم خارج دانشگاهی باشه و هم خارج از مرزی باشه؛ اینه اون الگوی کیفیت که میشه بهش امید داشت"	ارتباط با سازمانها	
8	"خب من کارمند باید آشنا بشم با نو آوری و اصلا باید سیستم دانشگاهی این نو آوری رو تشویق کنه تا من بکار بگیرم و سیستم هم همراهی کنه، این نو آوری مساله ای مهم در این زمینه است"	نو آوری سیستمی	نوآوری
7	"خب من کارمند باید آشنا بشم با نو آوری و اصلا باید سیستم دانشگاهی این نو آوری رو تشویق کنه تا من بکار بگیرم و سیستم هم همراهی کنه، این نو آوری مساله ای مهم در این زمینه است"	نو آوری برنامه ریزی	سازمانی
8	"خب من کارمند باید آشنا بشم با نو آوری و اصلا باید سیستم دانشگاهی این نو آوری رو تشویق کنه تا من بکار بگیرم و سیستم هم همراهی کنه، این نو آوری مساله ای مهم در این زمینه است"	نو آوری عملیاتی	
5	بله خوب باید سازمان رو به سمت الگوهای منطبق بر نمونه های بولد بین المللی برسونیم و برای این موضوع باید بفهمم چی این یونیورسیتی ها رو بولد کرده، نه بگم فقط تقلید کنیم؛ اصلا باید موفقیت و چاشنی موفقیت رو بومی کنیم و بعد بکار بگیریم"	نمونه های موفق	الگو برداری
5	بله خوب باید سازمان رو به سمت الگوهای منطبق بر نمونه های بولد بین المللی برسونیم و برای این موضوع باید بفهمم چی این یونیورسیتی ها رو بولد کرده، نه بگم فقط تقلید کنیم؛ اصلا باید موفقیت و چاشنی موفقیت رو بومی کنیم و بعد بکار بگیریم"	بومی سازی بر اساس الگو برداری	
5	بله خوب باید سازمان رو به سمت الگوهای منطبق بر نمونه های بولد بین المللی برسونیم و برای این موضوع باید بفهمم چی این یونیورسیتی ها رو بولد کرده، نه بگم فقط تقلید کنیم؛ اصلا باید موفقیت و چاشنی موفقیت رو بومی کنیم و بعد بکار بگیریم"	شبیه سازی	
6	"با وجود یک سیاست پویا و وجود نشاط مربوط به سازمان	فعالیت سازمانی	نشاط سازمانی

**Commented [A9]:** توصیف " خوب " را به کدام نشانگر برگردانید؟ نظم، سیستم و یا ترکیب این دو؟ آیا تاییدی از این بازگرداندن از افراد مورد مصاحبه گرفته شده است؟

**Commented [A10R9]:**

نویسندگان

در درجه اول به داور گرامی اتفاقا در این روایت ضمن سوال پیگیرانه از محتوای هدف ایشان و کد استخراج شده، اطمینان حاصل شد و اشاره روابط درون سیستمی کارآمد دارد. ضمناً همانطور که شما بیان کردید، کدها از مجموع روایتها استخراج شده است (اشاره کارآمد در عنوان زیر مضمون اصلی انجام شده است)



17	دسترسی و دستیابی به کیفیت و ساختار مربوط به آن موجب	رضایت سازمانی	
12	می‌گردد"	انگیزه کاری	
28	" برای پیاده‌کردن این فرهنگ لازم که همه چیز دست بدست	فراهم سازی امکانات	بستر سازی
23	هم بدهند پس بستر باید فراهم شود یعنی اینکه تقدیر کردن آدم‌ها	بهبود شرایط	
20	بد نباشد دوما اینکه همه ما امکان‌داره ایراداتی داشته باشیم همیشه انگشتمون به سمت خودمان باشه بعد به سمت دیگران"	بهبود زیر ساخت	
6	" پس درواقع فرهنگ کیفیت یعنی اون نقطه‌های تعالی و	فرهنگ موفقیت	فرهنگ متعالی
24	رسیدن به اون نقطه ی تعالیه پس میتونه چشم اندازباشه میتونه	پیاده سازی بخش نامه‌ها	
13	اهداف باشه که در ذهن ماست و میتونیم به اون برسیم به عنوان	دستورالعمل‌های رشد	
17	فرهنگ کیفیت"	پاسخگو محوری	
9	"در بخش امکانات می‌توان به وجود زیرساختهای لازم برای	حمایت از طرح‌ها	حمایت مالی
6	رسیدن به نتایج مطلوب اشاره کرد. از طرفی در هر کاری در	حمایت از افراد ذی ربط	
	کشور ما برای رسیدن به فرهنگ دلسوزی و تعهدکاری بنظرم	با محیط	عوامل کلان
5	اگر از نظر مالی به متولیان این امر توجه شود، رسیدن به نتایج	حمایت از تولید و	
	مطلوب امکانپذیرتر خواهد بود. البته در آن صورت نظارت	خدمات درون دانشگاهی	
	برخود این متولیان می‌تواند راحت انجام گیرد"		
29	" عوامل مرتبط با زیرساخت‌های آموزشی نیز نقش مهمی در	زیر ساخت و زیر ساخت سازه ای	
11	تاثیرگذاری و شکلگیری فرهنگ ارزشیابی دارد. مدیریت به	زیر ساخت فضایی	امکانات
8	عنوان رکن اصلی هر بخش نیز قطعا تاثیرگذار خواهد بود. مهم	زیر ساخت ابزاری	
5	تر از همه وجود امکانات برای رسیدن به کیفیت مطلوب می-	موقعیت سازی	
	تواند نقش مهمی داشته باشد"		
21	" خوب اینو من چند بار دیگه هم به اشکال مختلف گفتم؛ همه	فرهنگ کلی	باورهای جامعه
11	ما تالولو کهن الگوهاومونیم، این کهن الگو روح جامعه رو میده و	خرده فرهنگ‌ها	
15	این روح بر همه بخش‌های رفتاری و مساله کیفیت در جامعه	ارزش‌های مورد قبول	
14	نقشی کلیدی و اثر گذار دارد"	هنجارهای اجتماعی	

در بررسی اشتراک مفهوم فرهنگ کیفیت، یافته‌ها نشان داد این اشتراک در 66 نشانگر و دسته‌بندی آن در قالب 19 زیر مضمون و سه مضمون فردی، سازمانی و کلان، قابل بررسی است. در بین مضامین فردی سه زیرمضمون 1- تعهد و مسئولیت‌پذیری با نشانگرهای تعهد سازمانی، مسئولیت اجتماعی، حقوق مخاطب؛ 2- طرز تفکر افراد با نشانگرهای جهان‌بینی، چالش‌گرایی و تفکر انتقادی و 3- رفتار همیارانه با رفتار مبتنی بر تسهیم دانش با نشانگرهای رفتار همکارانه، تسهیم دانش و 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 در راستایی رسالت سازمان می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی و در راستای همین مساله به فرهنگ کیفیت در سازمان کمک نماید.

در بین مضامین سازمانی 1- انعطاف‌پذیری با نشانگرهای، انعطاف سیستمی، انعطاف افراد، انعطاف سازمانی، انعطاف مسئولیتی، انعطاف اجرایی و تطبیق بر اساس شرایط؛ 2- جو سازمانی با نشانگرهای فضای سازمانی، اعتماد سازمانی، رضایت سازمانی و ارتباط سازمانی؛

3- ساختار سازمانی کارآمد با نشانگرهای روابط درون سیستمی، نظم سیستمی و هماهنگی سیستمی؛ 4- مستقل سازی دانشگاه با نشانگرهای استقلال برنامه ریزی، استقلال اجرایی و استقلال ساختاری؛ 5- فرهنگ سازمانی با نشانگرهای باورهای سازمانی، ارزش‌های سازمانی و تفکرات سازمانی؛ 6- مدیریت راهبردی با نشانگرهای تفکر استراتژیک، سیاست‌های استراتژیک، الگوی رهبری و نظارت مدیریتی؛ 7- سیاست‌های آموزشی با نشانگرهای محتوای آموزشی، اهداف آموزشی و ابزار آموزشی؛ 8- ارتباطات درون- برون دانشگاهی با نشانگرهای، ارتباطات با دیگر دانشگاه‌های داخلی، ارتباطات با دیگر دانشگاه‌های خارجی، ارتباط با صنعت و ارتباط با سازمان‌ها؛ 9- نوآوری سازمانی با نشانگرهای نوآوری سیستمی، نوآوری برنامه‌ریزی و نوآوری عملیاتی؛ 10- الگوبرداری با نشانگرهای نمونه‌های موفق، بومی‌سازی بر اساس الگو برداری، شبیه سازی و 11- نشاط سازمانی با نشانگرهای فعالیت سازمانی، رضایت سازمانی و انگیزه‌کاری زیرمضامین و نشانگرهای مرتبط با آن در اشتراک فرهنگ کیفیت در دانشگاه‌ها است و مبتنی بر یک الگوی درون سازمانی 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 درون سازمانی و الگوی رهبری نقشی تعیین‌کننده را دارا هستند. در این مضمون به جز اهمیت سیاست‌های مدیریتی و ساختاری مسأله روابط بین اعضا، همپاری 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 5 زیرمضمون شامل:

1- بسترسازی با نشانگرهای فراهم سازی امکانات، بهبود شرایط و بهبود زیر ساخت؛ 2- فرهنگ متعالی با نشانگرهای فرهنگ موفقیت و رشد، پیاده سازی بخش نامه‌ها، دستورالعمل‌های به‌سمت موفقیت و رشد و پاسخگو محوری؛ 3- حمایت مالی با نشانگرهای حمایت از طرح‌ها، حمایت از افراد ذی ربط با محیط و حمایت از تولید و خدمات درون دانشگاهی؛ 4- زیرساخت و امکانات با نشانگرهای زیر ساخت سازهای، زیر ساخت فضایی، زیرساخت ابزاری و موقعیت سازی؛ 5- باورهای جامعه با نشانگرهای فرهنگ کلی، خرده فرهنگ‌ها، ارزش‌های مورد قبول و هنجارهای اجتماعی بر فرهنگ کیفیت در ابعاد کلان بر دانشگاه‌ها نقش داد. عوامل کلان اشاره به یک سیاست کلی و فرهنگ کلی و باورهای برخاسته از فرهنگ در جامعه دارد که در انتخاب‌های و شیوه رفتاری افراد درون و بیرون از سازمان اثر می‌گذارد. همچنین عوامل کلان اشاره به سیاست‌های طراحی شده در راستایی تحقق اهداف مشخص شده بر مبنای اولویت‌بخشی به مسأله کیفیت دارد که با بستر سازی و ساختار سازی مسیر به سوی بهبود سازمان‌های متبوع را به سمت کیفیت‌افزایی و خود اصلاحی سوق می‌دهد.

در این زمینه بررسی‌های بدست‌آمده گواه بر این مسأله است که مفهوم فرهنگ کیفیت بر اساس یک نگاه چند بعدی به این مسأله در سطح افراد، سازمان و جامعه وجود دارد. در بین مضامین فردی: تعهد و مسئولیت‌پذیری اشاره به یک مسأله تعهد فردی و ویژگی‌های شخصیتی همچون مسئولیت‌پذیری و مدیریت بر اساس دسته‌بندی عوامل کلی شخصیتی را دارد، طرز تفکر افراد در ارتباط شخصی با الگوی آموزش این افراد و نیز تعاملات

خانوادگی اجتماعی شکل می‌گیرد. در مضامین سازمانی، انعطاف یک مقوله شخصیتی-سازمانی است که هم در ارتباط با قابلیت پویای سیستم و هم ویژگی شخصیتی، انعطاف‌پذیری فردی است. جو سازمانی، ساختار و فرهنگ سازمانی، نشاط سازمانی زیرمضامینی در ارتباط با شرایط حاکم بر سازمان و کارکنان است و در برگزیده یک الگوی مدیریتی و سیاست‌های اجرایی در سازمان است که روابط افراد با یکدیگر و سازمان را شکل می‌دهد. در نهایت در مضامین کلان 2 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 و نیاز به مجهزسازی نظام دانشگاهی به ابزار و تجهیزات روز و نیز تامین و حمایت بر اساس چشم‌اندازهای هر دانشکده و گروه آموزشی است، اما در مساله فرهنگ باید آموزش، نظام پایه و کودکان و نوجوانان را مورد هدف قرار دهد و روحیه بهبود، کیفیت و پیشرفت براساس شناخت نواقص و تلاش برای برطرف سازی آن را در مدارس، خانواده و بطن جامعه مورد هدف قرار دهد.

• **بررسی افتراق مفهوم فرهنگ کیفیت بر حسب نقش هیات علمی، دانشجویی، کارمندی و مدیریتی**

بررسی در زمینه افتراق فرهنگ کیفیت 4 گروه اصلی هیات علمی، دانشجویی، کارمندی و مدیریتی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها در این زمینه منتج به 43 نشانگر و دسته‌بندی آن در قالب 13 زیرمضمون و متفاوت در گروه‌های مختلف در این بخش گردید. خلاصه این یافته‌ها در جدول شماره 3 ارائه گردید.

جدول شماره 3 افتراق مفهوم فرهنگ کیفیت از نظر دانشجویان، هیات علمی، کارکنان و مدیران

فرهنگ کیفیت (تیمه گر)	فرهنگ کیفیت محور (سختو)	فرهنگ کیفیت	نشانگر	فراوانی	زیر مضامین							
فرهنگ کیفیت	6	5	نشاط دانشگاهی	6	"جو خیلی مهمه و اینکه دانشجو انرژی لازم رو داشته باشه باعث میشه پویا تر عمل کنه و پویایی دانشگاهی این مساله شکل دهنده بهبود و شرایط اصلاحی بر اساس اون میباشه"							
			جنبش دانشگاهی	5	تعمیلات دانشگاهی	9	"خیلی مهمه ما بتونیم دانشگاهونو با سازمان‌های مهم یکی کنیم و بتونیم یک بستر سازی ارتباطی قوی برای دانشجو ایجاد کنیم"					
			انگیزه افزایی	13	تسهیلات برای فراگیران	10	"فرهنگ کیفیت مشخصا باید درآمدزایی و بستر کاری مشخصی رو برای فارغ التحصیلان ایجاد کنه و بدون این بستر سازی و آینده نگری کیفیت معنایی نداره"					
فرهنگ کیفیت	9	12	تعاملات دانشگاهی	9	برطرف سازی	11	"اگه دانشگاه بتونه نیازهای فارغ التحصیلاشو برطرف سازی"					
			ارتباط با صنعت	12	فرهنگ کیفیت	14	تسهیلات برای فراگیران	10	کمک‌های تسهیلاتی			
			ارتباط با اجتماع	6	فرهنگ کیفیت	14	کمک‌های تسهیلاتی	10	حمایت‌های ارتباطی			
فرهنگ کیفیت	8	14	ارتباط با دولت	8	فرهنگ کیفیت	14	کمک‌های تسهیلاتی	10	حمایت‌های ارتباطی	6	شرایط کاری	11

نیازهای فارغ التحصیلان	8	شرایط مالی	برآورد کنه و موقعیت درستی رو ایجاد کنه اینجوری میشه گفت داره به سمت کیفیت میره"
	5	موقعیت سازی	
همسویی کارکردی با دانشگاه های برتر جهانی	5	الگوبرداری علمی	"ما باید از کاربردهای درستی که در نیل به پیشرفت در سیستم دانشگاهیون گرفتن، کپی بومی سازی با کیفیت کنیم"
	9	الگوبرداری تسهیلاتی	
	8	الگوبرداری آموزشی	
	6	الگوبرداری کلان	
	7	برنامه ریزی آموزشی تخصصی	"ساختار کیفیت بر اساس برنامه ریزی نظامند ممکنه و باید یک برنامه ریزی جامع را جایگزین سیستم فرسوده و تکراری موجود بکنیم"
	4	بازتدوین محتوا	
	4	تیم اجرایی تبیین کننده متخصص	
گروه های آموزشی هماهنگ	5	تخصص واحد (تزدیک بهم)	"متاسفانه گروه های آموزشی تخصص های لازم رو شاید در کلام بکار بگیرن اما بعضا اینا با هم متضاد و اصلا سیاست های تخصصی متفاوتشون به گارد رو شکل میده"
	7	نظم اجرایی آموزشی	
	5	تیم یکدست و همراه	
بکارگیری از متخصصان	4	خبرگان آموزش دیده	"دقیقا این مساله مهمیه که ما باید نیروی اساتیدمون، نیروی کاریمون افراد نامبر وان حیطه باشن تا بتونم به چشم اندازی ک میخوایم برسیم"
	3	خبرگان دارای مقام علمی	
	3	جذب تیم عملیاتی با سابقه	
	4	برنامه های علمی	"چیزی ک برای سالمون و دوره مون تعیین کریم رو پاس کنیم؛ یعنی اگه میگی اینقدر چیز باید بدست بیاد حد نصاب بدست اومده ملاک خیلی مهمی تو رسیدنمونه"
	4	برنامه های مدیریتی	
	5	رتبه علمی دانشگاه	"رتبه نظام دانشگاهی ما، دانشکده و گروه ما خیلی چیزها رو نشون میده و این رتبه ها میگن ک چقدر کارشده و چقدر کار داریم برای بهتر شدن"
	3	رتبه دانشکده ها به تفکیک عملکرد دانشجویان	
عدالت محوری	7	عدالت توزیعی	"باید یک نظام مشخص ایجاد بشه که همه به حقشون میرسن و نگاه متفاوت و بالا - پایینی وجود نداشته باشه، اینجور تیم متحد میشه و کیفیت هم خوب بدست میاد"
	4	عدالت روبه ای	
	4	عدالت رتبه	
	6	عدالت اجرایی	
نظارت کارآمد	4	نظارت سیستمی	"اگه بتونیم نظارتمون هم برای همه باشه نه فقط یک گروه خاص خوب بهتر میتونیم بشناسیم مشکلات رو و بر این اساس بهتر می تونیم درستش کنیم"
	5	نظارت بر عملکرد	
	8	نظارت بر گروه های مختلف	
	7	حمایت سازمانی	"باید تو محیطمون به شرایط اعتماد و همراهی باشه که هم همه با هم کارکنن و مشکلات رو با هم حل کنند و دنبال این نباشیم بندها رو گردن این یکی؛ اون یکی، وقتی اعتماد باشه مسیر تحقق هم در راستای کار دانشجویو و دانشگاه بهتر میشه"
نگاه سازمانی مطلوب	5	ارتباط سازمانی	
	6	احترام سازمانی	

کیفیت به معنای پیشرفت

فرهنگ کمی محور

فرهنگ کیفیت مبتنی بر عدالت

باز

باز

باز

\*ممکن است یک مضمون در یک مصاحبه چند بار تکرار شده باشد  
 بر اساس تحلیل‌های انجام شده از الگوی فرهنگ کیفیت غالب در گروه‌های مختلف پرسنل دانشگاهی و با تحلیل محتوای زیر مضامین و نشانگرهای شناسایی شده؛ دانشجویان فرهنگ کیفیت مد نظر آنان بیشتر به سمت فرهنگی پاسخگو محور و نتیجه گرا است، در حالی که در گروه هیات علمی، فرهنگ کیفیت شاخص به فرهنگ مبتنی بر پیشرفت و توسعه اشاره دارد. در این زمینه مدیران فرهنگ کمی محور و کارکنان فرهنگ عدالت محور 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، هیات علمی 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. بی تردید دروس آموزشی، گروه‌های آموزشی، تجهیزات و آزمایشگاه‌ها بر حسب نوع دانشکده تفاوت‌های زیادی را دارند و در این زمینه کیفیت و ابعاد آن که بر فرهنگ کیفیت اثر می‌گذارد دارای نگاه متفاوتی است و بر همین اساس این بخش به بررسی افتراق مفهوم فرهنگ کیفیت بر حسب دانشکده پرداخته شد. یافته‌ها مبین این مساله بود که دانشکده‌های مختلف، 5 فرهنگ کیفیت متفاوت را مدنظر داشته و از این بین 18 زیر مضمون اصلی متفاوت در بین گروه‌های آموزشی وجود دارد که در جدول شماره 4 تشریح می‌گردد. همچنین در بین تمامی گروه‌های آموزشی مضمون سازمانی از همه بیشتر مورد تاکید بوده است.

جدول شماره 4 افتراق مفهوم فرهنگ کیفیت از نظر گروه‌های آموزشی مورد بررسی

	افتراق زیر مضامین	نمونه مصاحبه	
فرهنگ فنی کمی محور	تسهیلات برای فراگیران	"تو این ساختار باید نتیجه‌ای برای گروه باشه؛ یعنی منفعت مالی و اجتماعی و ارتباطی به مساله مهمه که در الگوی آموزش باید مستقر باشه"	دانشکده فنی
	تحقق برنامه‌های تعیین شده سالانه		
	رتبه‌بندی		
فرهنگ مدیریت کمی محور	تسهیلات برای فراگیران	"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 مدیریت
	تحقق اهداف		
	تخصص محوری		
فرهنگ پزشکی به سوی پیشرفت	تخصص محوری	"باید تیم‌های اجرایی هماهنگی مشخصی داشته باشند تا خروجی‌های به سمت تخصص محوری باشه و اینو جامعه احساس کنه"	دانشکده پزشکی
	برنامه ریزی آموزشی نظام مند		
	گروه‌های آموزشی هماهنگ		

فرهنگ کیفیت مبتنی بر ساختار	روابط کارآمد	" بستر کیفیت و آماده بودن کل سیستم و اجزایش لازمه و فقط در سایه این نظمه ک میتونیم به اونچه برنامه ریزی کردیم برسیم"	دانشکده علوم پایه
	نظارت کارآمد		
	ابزار و تجهیزات لازم		
	بستر سازی مناسب		
فرهنگ متعالی	بخش نامه‌های آموزشی به سمت	" همونطور که بازم گفتم کل سیستم باید در جهت اجرای درست چشم اندازهای صحیح فکر شده باشه و خلاها رو با اجرای درست و رفع نواقص بر طرف نمایند"	دانشکده علوم انسانی
	هدف متعالی آموزشی		
	نظارت کارآمد		
	هماهنگی گروه‌های آموزشی		
فرهنگ مبتنی بر عدالت سازمانی	همسویی کارکردی با	"گروهها باید از امکانات و مزایای یکسانی برخوردار باشند و این جو و عدالته یک مساله مهمه"	دانشکده دامپزشکی
	دانشگاه‌های برتر جهانی		
	عدالت محوری		
فرهنگ متعالی	جو سازمانی مطلوب	"من استاد، من دانشجو، من مدیر باید بپذیرم شرایط رو و براش تلاش کنم و سیستم هم باید چشم انداز درستی از کیفیت طراحی کنه و این فقط اسم و عنوان و کلام نباشه؛ باید عملی بشه"	دانشکده روانشناسی
	رعایت دستور العمل‌های اجرایی		
	الگو و بخش نامه‌های آموزشی به		
	سمت فرهنگ کیفیت هماهنگی گروه‌های آموزشی در حرکت به سمت هدف		
فرهنگ کمی محور	بازدهی عملیاتی و اجرایی	" حالا باید ببینیم چی بدست میاریم، آیا این آموزش دردی رو دوا کرده یا مسیر رو به رشده، تعداد پیاده‌سازی‌ها چقدر بیشتر شده، گزارش سالانه مسیرش رشديه یا نه!"	دانشکده معماری
	رتبه بندی و خروجی تخصص و کارآمدی		

در زمینه بررسی مفهوم فرهنگ کیفیت در گروه‌های مختلف مورد بررسی دانشکده فنی، دانشکده مدیریت و دانشکده معماری قائل به فرهنگ کیفیت کمی محور بودند؛ دانشکده علوم انسانی و دانشکده روانشناسی فرهنگ کیفیت مد نظر آنان مبتنی بر فرهنگ کیفیت متعالی؛ دانشکده پزشکی معتقد فرهنگ به سوی پیشرفت؛ دانشکده علوم پایه معتقد به فرهنگ کیفیت مبتنی بر ساختار و دانشکده دامپزشکی فرهنگ مبتنی بر عدالت سازمانی را مورد هدف دارد.

#### بحث

فرهنگ کیفیت به تعیین جهت فعالیت‌های آتی ارتباط دارد که نیاز است توسط سازمان در این زمینه انجام شود، تا مسیر توسعه و بهبود بر اساس آن میسر گردد (Durana, et al., 2021, p.2). فرهنگ کیفیت نه تنها برای فعالیت سازمان‌های تجاری مهم است، بلکه اهمیت عملی آن را در همه سطوح و بخش‌های سازمانی و خدماتی است (Stephens, et al., 2021). یکی از سازمان‌های در ارتباط مستقیم با مساله فرهنگ کیفیت دانشگاه است. فرهنگ کیفیت در دانشگاه را می‌توان به مجموعه مفروضه‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، باورداشت‌های اعضای هیات علمی و سایر کارکنان دانشگاه در خصوص هدف‌ها و چگونگی دستیابی به

آن‌ها تلقی کرد (بازرگان، 1390، ص 65). فرهنگ کیفیت مساله ای 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 هیات علمی، دانشجویان، مدیران و کارکنان است (Lan, et al., 2022). بر همین اساس شناخت در این مقوله بر اساس در نظر گیری تمامی ابعاد مربوط به ذینفعان و ذی ربطان مهم است و این تحقیق در همین راستا بررسی در ادراک معنا و مفهوم فرهنگ کیفیت بر اساس اشتراک و افتراق موجود از نظر هیات علمی، مدیران، کارکنان و دانشجویان دانشگاه تهران را مورد بررسی و تحلیل قرار داد.

در زمینه اشتراک موجود در فرهنگ کیفیت نشان داد که انعطاف‌پذیری، فرهنگ متعالی، بستر سازی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، جو سازمانی، سیستم همیارانه و مبتنی بر تسهیم دانش، حمایت مالی، طرز تفکر افراد، زیر ساخت و امکانات، ساختار سازمانی کارآمد، مستقل سازی دانشگاه، سیاست‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات درون- برون دانشگاهی، مدیریت استراتژیک، نو آوری سازمانی، الگو برداری، نشاط سازمانی و باورهای جامعه ملاک‌های مورد توافق همه گروهها در بر آورد مفهوم فرهنگ کیفیت است. این یافته‌ها با تحقیقات ستلر و سونتاک (2018) که بر اهمیت ابعاد مختلف درون و برون‌سازمانی بر فرهنگ کیفیت تاکید نمودند و روابط درون سازمانی و شرایط مربوط به آن را در فرهنگ کیفیت بسیار مهم ارزیابی نمود و تحقیقاتی چون سید کلان و همکاران (1397) که سه مقوله اساسی فرهنگ کیفیت در دانشگاه را بر پیشایندها (توسعه فرهنگ کیفیت)، فرایندها (توانمندسازها) و برایندها (مسئله بهبود کیفیت) قابل تقسیم دانستند، همسویی و همراستایی در یافته‌های بدست‌آمده را داشت و بیانگر این مساله بود که فرهنگ کیفیت در سطح فردی، سازمانی و کلان قابل بررسی است، اولین گام در دستیابی به مساله فرهنگ کیفیت وجود افرادی قائل به این مساله 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 می‌گردد و زمینه‌ای است که افراد برای بهبود شرایط سازمانی و کیفیت افزایی در آن تلاش می‌کنند، از سوی دیگر مسائل درون سازمانی حلقه رابط افراد، سازمان و جامعه است که با باورها و ساختارهای موجود در آن و روابط درون سازمانی امکان پیشرفت و پیشبرد در این زمینه میسر می‌گردد ترویج باور همراهی برای پیشرفت در یک جامعه می‌تواند این باور را در سازمان ایجاد نماید و یک فرهنگ به سوی پیشرفت در جوامع، زمینه بکارگیری 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، ملاک و نشانگرهای شناسایی شده دانشجویان فرهنگ کیفیت مدنظر آنان بیشتر به

سمت فرهنگی پاسخگومحور و نتیجه‌گرا بود، در حالی که در گروه اساتید 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 مساله فرهنگ کیفیت را در گروه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهد بسیار کم و عموماً معطوف به نگاه دانشجویان و اساتید بصورت تک‌بعدی و بدون ارائه مقایسه در این زمینه بوده است. در تبیین یافته‌های بدست آمده دانشجویان فرهنگ کیفیت را یک مساله در جهت تحقق اهداف افراد بر اساس دلایل ورود به محیط دانشگاهی بررسی می‌کند. دانشجویان کیفیت را در بازدهی عملیاتی از منظر تامین شغلی و برطرف‌سازی نیازهای مالی و ارتباطی بررسی می‌کنند و وجود ارتباطات کارآمد و پویایی در محیط آموزش را مساله ای جدی در فرهنگ کیفیت بر می‌شمارند، 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 ریشه یابی کرد، در سوی دیگر اساتید نیز ضمن اهمیتی که به نشانگرهای مورد نظر دانشجویان می‌دهند مساله 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 مساله کیفیت براساس الگوی نظری و عملیاتی محقق می‌گردد، مدیران نگاهی 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 بیکاری می‌نمایند که ریشه این مساله در نگاه کمی‌محور سیستم کلان در ارزیابی عملکرد مدیران است. همچنین کارکنان، کیفیت را درون سازمان و درارتباط با ارکان دیگر سازمان را 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 بر می‌گردد.

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 مد نظر آنان مبتنی بر فرهنگ کیفیت متعالی؛ دانشکده پزشکی معتقد فرهنگ به سوی پیشرفت؛ دانشکده علوم پایه معتقد به فرهنگ کیفیت مبتنی بر ساختار و دانشکده دامپزشکی فرهنگ مبتنی بر عدالت سازمانی را مورد هدف دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان ریشه فرهنگ کیفیت مدنظر در هر گروه آموزشی را براساس اهداف نهایی دانشکده در زمینه مورد نظر برشمرد، دانشکده‌های پزشکی مطلوبیت را در خروجی‌ها فارغ‌التحصیل ارزیابی می‌کند که از توان عملکردی مطلوبی برخوردار باشند و در سطح جامعه نیاز به مساله پزشک و متخصص خوب را بر طرف نمایند 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 مساله فرهنگ کیفیت را بر اساس اجرای چشم اندازهای متعالی سند توسعه کشور در حوزه مورد نظر و اجرای دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های توسعه‌ای مدنظر قرار می‌دهند که ریشه در ساختار این دانشکده‌ها در مستند سازی و اجرای موفق اهداف تبیین شده در سیاست‌های مربوط به آن دارد. در نهایت دانشکده علوم پایه زیرساخت‌های آموزشی، اجرایی و ارتباطی را به عنوان افتراق مبتنی بر فرهنگ کیفیت برشمردند که ریشه این مساله در ضرورت‌های آموزشی و اجرایی گروه‌های آموزشی علوم پایه بر اساس ابزار و تجهیزات است.

### نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق نشان داد فرهنگ کیفیت مقوله‌ای چند وجهی است که در کنار اشتراک موجود در سطح فردی، سازمانی و کلان، هر فرد مرتبط با سیستم دانشگاهی چون دانشجو، هیات علمی، کارکنان و مدیران و هر گروه آموزشی مبتنی بر سیاست‌های آموزشی دانشکده ای و رشته ای، مساله کیفیت را با نگاهی متفاوت بررسی می‌کنند، مساله مهم در این زمینه این است که فرهنگ کیفیت در کنار همه تشابهات و افتراق اشاره شده مساله‌ای در ارتباط با کیفیت‌افزایی و اهمیت‌دهی به این مساله بر حسب نیاز فردی و یا گروهی و آموزشی است، بر این اساس فرهنگ کیفیت کلیتی است که علی‌رغم تفاوت‌ها، نگاهی مشترک به سوی بهبود کیفیت دارد و نیاز است در این زمینه سیستمی منظم و قاعده‌مند الگویی مشخص را طراحی و هدایت نماید. در پایان بر اساس یافته‌های بدست آمده پیشنهاد می‌گردد در زمینه حرکت به سوی کیفیت در نظام آموزش عالی کارگروه‌های تخصصی بصورت کلان این مساله را مدیریت و برنامه ریزی نمایند 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 نمایند. در دانشکده‌های فنی و مدیریت و معماری که دارای الگوی فرهنگ کیفیت کمی‌محور است پیشنهاد می‌گردد 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 گردد و در اختیار گروه‌های آموزشی قرار گیرد. در دانشکده‌های روان‌شناسی و علوم انسانی با توجه به تاکید بر فرهنگ متعالی پیشنهاد می‌گردد بر کار سیستمی و گروهی و

انسجام در درون سازمان آموزشی توجه ویژه گردد و کیفیت افزایشی بر اساس یک نگاه مشترک مبتنی بر الگوی مشارکتی در سیستم و رفتار مبتنی بر مدیریت و تسهیم دانش بکار 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 دامپزشکی پیشنهاد می‌گردد دستورالعمل و آیین‌نامه‌های سازمانی بر اساس الگوی مبتنی بر عدالت منابع انسانی و ترسیم دقیق هر یک از فرصت‌های رشد و پیشرفت و بیان اثر گذاری در آن ارائه گردد تا با ایجاد احساس عدالت زمینه کاربندی و مسیر به سوی کیفیت فراهم گردد. با توجه به فرهنگ کیفیت مبتنی بر ساختار در دانشکده علوم پایه پیشنهاد می‌گردد بستر سازی فناورانه و تجهیزات مبتنی بر گروه‌های آموزشی با یک رویکرد مجهز سازی تسریع گردد و سیاست‌های سازمانی در راستای 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 می‌گردد فرهنگ‌سازی مبتنی بر پیشرفت بر اساس توان اجرایی، مقایسه‌ای و عملیاتی در اهداف تبیین شده گروه‌های آموزشی بکار گرفته شود و با ارزشیابی‌های تکوینی و پایانی مداوم، زمینه بهبود و اصلاح بر اساس شرایط موجود و مطلوب بکار گرفته شود. در زمینه محدودیت‌های پژوهش حاضر دسترسی سخت به مدیران و برخی گروه‌های آموزشی و مشکلات در گرفتن مصاحبه که گاهی بر کیفیت مصاحبه‌ها دارای تاثیر بود و نیز محافظه کاری برخی از مشارکت کنندگان از جمله کارکنان او محدودیت‌های مربوط به پژوهش حاضر بود.

**Commented [A11]:** محدودیت‌ها با توجه به گستره جامعه مورد مطالعه بیان شود.

با سلام و احترام  
این بخش هم به اتمام رسید

#### منابع

بازرگان، عباس (1390). فرهنگ کیفیت و نقش آن در دستیابی به عملکرد مطلوب دانشگاهها. فصلنامه آموزش مهندسی ایران، 13(50) 63-72.

سیدکلان، سید محمد؛ زاهد بابلان، عادل؛ معینی کیا، مهدی؛ رضایی شریفی، علی. (1397). فرهنگ کیفیت در دانشگاه فرهنگیان؛ ارائه مدلی بر پایه نظریه داده‌بنیاد. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ، 11(44) 144-170.

عامری شهرابی، محسن؛ کاووسی، اسماعیل (1395). طراحی مدل فرهنگ کیفیت در حوزه آموزش با بکارگیری روش تحلیل محتوا. آموزش در علوم انتظامی، 4(12) 1-20.

#### References

- 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. 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.
- Bendermacher, G.W.G., oude Egbrink, M.G.A., Wolfhagen, I.H.A.P., & Dolmans, D.H.J.M.(2017). Unravelling quality culture in higher education: A realist review. *Higher Education*, 73(1), 39-60.
- Brown GTL (2019) Is Assessment for Learning Really Assessment? *Front. Educ.* 4, 64. doi: 10.3389/educ.2019.00064
- Chinn, C. A., Barzilai, S., & Duncan, R. G. (2020a). 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., Lazaroiu, G., & Sroka, W.(2019). Quality Culture of Manufacturing Enterprises: A possible way to adaptation to Industry 4.0, *Social Sciences*, 8, 1-25.
- Dzimińska, M., Fijałkowska, J., and 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.
- Goran, S., Salehi, K., & Javadipour, M. (2019). A phenomenological study to explore the experiences teachers reactions toward the changes of evaluation system of educational achievement in primary schools. *Research in Curriculum Planning*, 16(63) 1-20. doi: 10.30486/jsre.2019.551439.
- 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>
- Holloway I. & Wheeler S. (2010). *Qualitative Research in Nursing and Healthcare*, London, Wiley-Blackwell
- Jalaliyoon, N., & Taherdoost,H.(2012). Performance Evaluation of Higher Education; A Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5682-5686.
- Kalinowska, A., Szköp, Z., & Wiśniewski, R (2016). 'A comparative study of environmental awareness among st udents pursuing Bachelor's studies in selected academic fields at the University of Warsaw Poland' *Environmental & Socioeconomic Studies* 4(2) 17–25.
- Kalinowska, A. (2010). 'Rola studiów ochrony środowiska w upowszechnianiu międzynarodowych inicjatyw edukacyjnych ONZ [The role of environmental protection studies in dissemination of international UN educational initiatives] in Ochrona środowiska w programach studiów przyrodniczych [Environmental protection in natural science programs] eds B Gabryś & G Gabryś Uniwersytet Zielonogórski , 7–17.
- 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., & Nieuwenhuisa, 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 2010Examining 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>
- Ramsay, J.O.(2001). Psychometrics, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2, 12416-12422.
- Rospighiosi, 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: Meusburger 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](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. doi: 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