



## Dimensions and Levels of Quality Culture in the Higher Education System: A Systematic Review

Morteza Malmir<sup>1</sup>, Keyvan Salehi<sup>2</sup>, Ali Moghadamzadeh<sup>3</sup>, Marzieh Dehghani<sup>4</sup>

1. PhD Student of Educational Measurement and Evaluation, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: Morteza.malmir@ut.ac.ir

2. Assistant Professor of Assessment of Learning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran; (Corresponding Author), Email: keyvansalehi@ut.ac.ir

3. Assistant Professor of Educational Measurement and Evaluation, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: amoghadamzadeh@ut.ac.ir

4. Associate Professor of Curriculum Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: dehghani\_m33@ut.ac.ir

---

**Article Info****ABSTRACT****Article Type:****Research Article**

Received:

2021.06.26

Received in

revised form:

2021.11.07

Accepted:

2021.12.02

Published online:

2021.12.23

**Objective:** Identifying dimensions and levels of quality culture in higher education system was the aim of this study.

**Methods:** This study is a systematic review that was conducted in 2021. The sample of this study consisted of 22 researches that were selected from among 71 quantitative- qualitative and mixed researches identified in the first stage and made it to the final review. In the final review, the samples were qualitatively evaluated and confirmed based on the checklist method known as "Critical Appraisal Skills Program" CASP". The search was done using databases such as SAD, Mag Iran, Civilica, ProQuest, Eric, Sage, Elsevier, Google Scholar, Taylor and Francis in the period from 2005 to 2021.

**Results:** Data analysis resulted in the Identification of 137 Indicators of 37 criteria. The results of this study showed that the culture of academic quality is based on multiple and multi-layered relationships based on individual, organizational and extra-organizational dimensions and six levels of employees, educational departments, faculty, university, beyond the university, university and and public culture.

**Conclusion:** The obtained findings can be used in strategic and operational planning to expand the quality culture in the higher education system and its related organizations in university systems at different levels.

**Keywords:** Quality culture, evaluation culture, higher education, Systematic Review, organizational factors

---

**Cite this article:** Malmir, Morteza; Salehi, Keyvan; Moghadamzadeh, Ali; Dehghani, Marzieh (2021). Dimensions and Levels of Quality Culture in the Higher Education System: A Systematic Review. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 11 (36), 35-64. DOI: 10.22034/EMES.2021.251556



© The Author(s).

Publisher: National Organization of Educational Testing (NOET)

---

## ابعاد و سطوح فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی: مروری منظم

مرتضی مالمیر<sup>۱</sup>، کیوان صالحی<sup>۲</sup>، علی مقدم زاده<sup>۳</sup>، مرضیه دهقانی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [morteza.malmir@ut.ac.ir](mailto:morteza.malmir@ut.ac.ir)  
۲. استادیار رشته سنجش آموزش، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول)، رایانامه: [keyvansalehi@ut.ac.ir](mailto:keyvansalehi@ut.ac.ir)  
۳. استادیار رشته سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [amoghadamzadeh@ut.ac.ir](mailto:amoghadamzadeh@ut.ac.ir)  
۴. دانشیار رشته برنامه‌ریزی درسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [dehghani\\_m33@ut.ac.ir](mailto:dehghani_m33@ut.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: شناسایی ابعاد و سطوح فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی
مقاله پژوهشی	<b>روش پژوهش:</b> این مطالعه از نوع مرور نظام‌مند است که در سال ۱۴۰۰ انجام شده است. نمونه این تحقیق ۲۲ پژوهشی است که از میان ۷۱ پژوهش کمی، کیفی و آمیخته شناسایی شده در مرحله اول انتخاب شد و به بررسی نهایی راه یافت. نمونه‌ها در بررسی نهایی، بر اساس روش فهرست وارسی موسوم به «برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی «CASP» مورد ارزیابی کیفی قرار گرفت و تأیید شد. جستجو در پایگاه داده‌های بین‌المللی همچون اس.آی.دی، مگ‌ایران، سیولیکا، پروکوئست، اریک، سیج، الزویر، گوگل اسکالر، تیپلور و فرنیسیس در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۱ انجام شد.
دریافت	<b>یافته‌ها:</b> تحلیل داده‌ها به شناسایی ۱۳۷ نشانگر، ۳۷ ملاک منتج شد. نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ کیفیت دانشگاهی برآیندی از روابط چندگانه و چندلایه مبتنی بر ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی با سطوح شش‌گانه کارکنان، گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ای، دانشگاهی، فرادانشگاهی و فرهنگ عمومی است.
اصلاح	<b>نتیجه‌گیری:</b> از یافته‌های به دست آمده می‌توان در برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی برای گسترش فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی و سازمان‌های مربوط به آن در نظام‌های دانشگاهی در سطوح مختلف استفاده کرد.
پذیرش	<b>واژه‌های کلیدی:</b> فرهنگ کیفیت، فرهنگ ارزشیابی، آموزش عالی، مرور نظام‌مند، عوامل سازمانی
انتشار	
۱۴۰۰/۰۴/۰۵	
۱۴۰۰/۰۸/۱۶	
۱۴۰۰/۰۹/۱۱	
۱۴۰۰/۱۰/۰۲	

**استناد:** مالمیر، مرتضی؛ صالحی، کیوان؛ مقدم‌زاده، علی؛ دهقانی، مرضیه. (۱۴۰۰). ابعاد و سطوح فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی: مروری منظم. مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۱۱ (شماره ۳۶)، صفحه ۳۵-۶۴. DOI: 10.22034/EMES.2021.251556  
ناشر: سازمان سنجش آموزش کشور حق مؤلف © نویسندگان



## مقدمه

آموزش عالی، اساس توسعه و پیشرفت هر کشور در ابعاد مختلف است (آینسکو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) و منابع انسانی به عنوان مهم ترین دارایی هر جامعه و سازمان، بر اساس آموزش و الگوی مربوط به آن شکل می گیرد (بکتوا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). بر همین اساس نظام آموزش عالی از بزرگ ترین و گسترده ترین نظام های درون جامعه است که سرنوشت جامعه را در بلند مدت تعیین می کند (برینان و شاه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰/۱۳۹۰). به عبارت دیگر، مجموعه پژوهش ها و تجربه های دانشمندان و کشورهای جهان نشان می دهد که توسعه جوامع رابطه زیادی با نظام آموزش عالی آنها دارد. بالدرستون<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که آموزش عالی به عنوان مهم ترین نهاد گسترش دهنده منابع انسانی تخصصی، در مسیر دستیابی به توسعه پایدار مبتنی بر ملاحظات جهانی شدن، نقش حساسی را بر عهده دارد (عباسی و دیگران، ۱۳۸۸). اما این ساختار در فرایند اجرایی خویش پیوسته نیاز به اصلاح و تقویت دارد و یکی از مباحث مهم در این زمینه، مفهوم فرهنگ کیفیت و بهبود شرایط بر حسب بهبود ساختار است (کریستین<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

فرهنگ کیفیت به نوعی از فرهنگ سازمانی اشاره دارد که بر بهبود مستمر کیفیت، نگرش های مشترک و تعهد نسبت به کیفیت اثرگذار است (هیلدشم و ساندگ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). این مسئله در سازمان های مختلف مطرح است و در شرایط کنونی یکی از مسائل مهم سازمانی، فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی است (لیو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). فرهنگ حقیقی کیفیت در هر دانشگاهی می تواند نقشی تعیین کننده در بهبود شرایط و اصلاح امور داشته باشد (حجازی، ۱۳۹۵). پر واضح است که تقویت سطوح عالی فرهنگ کیفیت در مؤسسات عالی، می تواند زمینه ساز اجرای اثربخش برنامه ها و موفقیت در شناخت دقیق وضعیت موجود و مطلوب باشد. شواهد نشان می دهد که در این مسیر، نواقصی وجود دارد که روند فعالیت را با چالش های جدی روبه رو می کند. بر همین اساس این تحقیق با این نگاه، سعی در ایجاد شناخت و ارائه الگویی مشخص در این زمینه دارد که با نگاهی جامع به ابعاد مورد بررسی، مشکلات و تفاوت موجود را شناسایی و در جهت بهبود آن گام بردارد. با توجه به الگوهای بیشتر کیفی در این زمینه و با توجه به اینکه این مسیر نیاز به شناسایی ابعاد و شناخت الگویی دقیق دارد، لازم است در درجه اول بررسی های کیفی دقیقی برای شناسایی نشانگرها انجام شود. این تحقیق با رویکردی مبتنی بر مرور منظم سعی دارد از مجموعه تحقیقات انجام شده در این زمینه، الگویی کلی، جدید، دقیق و چند سطحی به دست آورد. بر همین اساس مسئله اصلی این تحقیق این است که در هر ساختار آموزشی، فرهنگ کیفیت چه ابعادی دارد و

1. Ainscow
2. Beketova
3. Brennan & Shah
4. Baldeston
5. Christine
6. Hildesheim and Sonntag
7. Liu

با تکیه بر مقوله‌های موجود، هر بُعد چه نقشی در کارآمدی آموزش دارد. بررسی‌های گذشته‌نگر درباره فرهنگ کیفیت، به‌طور عمده مبتنی بر ساختار تجاری و اقتصادی در شرکت‌ها و سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمت بوده و به آموزش توجه کمتری شده است (داهلر لارن و همکاران، ۲۰۱۹؛ ستلر و سونتگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بررسی‌های تفصیلی از فرهنگ کیفیت در مطالعات افراد صاحب‌نظری چون اهلرز (۲۰۰۷) و دسته‌بندی دو بُعدی او، با وجود راهگشایی بزرگ و مشخص کردن مسیر، منجر به تبیین دقیقی از مسئله فرهنگ کیفیت در سطوح مختلف نظام آموزش عالی نشده است. فرهنگ کیفیت، موضوع مهمی است که به‌عنوان یکی از ابعاد مورد تأکید در سند چشم‌انداز توسعه با مضمون بهبود مستمر شرایط، مطرح شده است. تبیین فرهنگ کیفیت، اهمیتی به وسعت بهبود نظام آموزشی و برطرف‌سازی خلاءهای موجود در این حوزه دارد که می‌تواند زمینه‌ساز نظامی پاسخگو، شفاف، انعطاف‌پذیر و کارا بر حسب شرایط زمانه و نیازهای موجود باشد (براون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). اهمیت این موضوع ناشی از ضرورت توجه به امر کیفیت بخشی و تقویت نظام آموزشی است و عدم بررسی تحلیلی در این زمینه با شکست و مشکلات کیفیتی در نظام آموزشی در سطح آموزش عالی همراه است. به همین جهت، اولین قدم در این زمینه ریشه‌یابی و تحلیل ساختاریافته از تحقیقات صورت گرفته است. بر این اساس سؤال اصلی این تحقیق این است که ابعاد و سطوح مرتبط با فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی شامل چه مواردی است؟

### مبانی نظری

توسعه پایدار جوامع و به تبع آن توسعه منابع انسانی، وابسته به آن است که دولت‌ها به‌عنوان قدرتمندترین عامل اقتصادی و اجتماعی بتوانند ضمن بسترسازی مناسب و ایجاد فضای لازم برای رشد و شکوفایی استعدادهای انسانی، با بهره‌گیری از توان جمعیت فعال اعم از زن و مرد، اثربخشی آن را افزایش دهند و بر مبنای شناخت و پیاده‌سازی رویکرد عمده و جامع در این زمینه، مسیر توسعه و پیشرفت را در بخش سازمانی و اجتماعی تدوین کنند (سولج<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱؛ مورینگانی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این مسئله از مهم‌ترین و اساسی‌ترین برنامه‌های طرح شده سازمانی و اهداف از پیش تعیین شده هر جامعه است (ایشیما<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). در بین منابع فیزیکی، مالی، اطلاعاتی، فن‌آورانه و انسانی هر جامعه، نیروی انسانی به‌عنوان راهبردی‌ترین منبع می‌تواند به‌طور جمعی یا فردی در هر نظامی تغییر ایجاد کند (نیشتار<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). بر همین اساس امروزه تمامی کشورهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه، برای حفظ یا ایجاد

1. Sattler and Sonntag
2. Brown
3. Sulej
4. Muringani
5. Eshima
6. Nishtar



بنیان‌های توسعه یافتگی و ارتقاء قدرت رقابت خود با دیگر کشورها، توسعه علم و فن آوری را به عنوان محور اصلی فعالیت‌های خود مورد توجه قرار می‌دهند و بودجه‌های کلانی را به فعالیت‌های تحقیقاتی و بهبود شرایط آموزشی اختصاص می‌دهند (بیزاگنو و دامی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

هزاره سوم میلادی، عصر تغییر و تحولات شتابنده است و در چنین فضایی، دانشگاه‌ها به منظور حفظ و توسعه پایدار و متوازن خود، ناگزیر از آمادگی برای مواجهه هوشمندانه و اقتضایی با تغییرات هستند (دوماس وهانچین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). تطبیق نظام آموزش عالی با نیازهای کلان جامعه و محوریت بخشی به نیازها و مسائل اساسی جامعه و نیز کارآمدی آموزش در ابعاد مختلف، ضرورتی انکارناپذیر است. بخش مهمی از پویایی و کارآمدی نظام آموزش عالی، به فرهنگ کیفیت و ارزشیابی کیفیت مرتبط با آن وابسته است (سیفرید و پولنز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). مطالعات گسترده حاکی از سهم انکارناپذیر فرهنگ کیفیت و نظام ارزشیابی، در تعالی دانشگاهی و تعالی جامعه است (بوغنار و بونجیک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ ژانگ و گائو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ بلاش<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

فرهنگ کیفیت به فرهنگ سازمانی اشاره دارد که بر اهمیت بهبود مستمر کیفیت، نگرش مشترک و همگانی بهبود محور و تعهد نسبت به کیفیت تأکید دارد. با وجود بحث رو به رشد فرهنگ کیفیت، رویکردهای تجربی صحیحی که این ساختار کلیدی را در بر گیرد به طور نظام مند توسعه نیافته است و در نظام آموزشی نیز خلاء عملیاتی آن مشاهده می‌شود (کریستین<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از فرهنگ کیفیت و عناصر مربوط به آن دسته‌بندی‌های مختلف و گاه متناقضی ارائه شده است. در این زمینه بازرگان (۱۳۹۰) فرهنگ کیفیت را مشتمل بر دو عنصر مهم فرهنگی و روان‌شناختی - ساختاری و مدیریتی می‌داند. عنصر فرهنگی و روان‌شناختی، مربوط به جنبه‌های شناختی و عاطفی اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان دانشگاه است، در حالی که بُعد دوم با ساختار سازمانی و فرایند رهبری و مدیریت دانشگاه در ارتباط است (بازرگان، ۱۳۹۰، ۶۵). ستلر و سوتتاگ (۲۰۱۸) بر اهمیت ابعاد مختلف درون و برون سازمانی فرهنگ کیفیت تأکید کرده‌اند. لوکولا و ژانگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) در بررسی فرهنگ و فرایندهای تضمین کیفیت در مؤسسات آموزش عالی نگاه چند جهتی و لایه‌ای را عامل مهم در فرهنگ کیفیت برشمرده‌اند. سید کلان و همکاران (۱۳۹۷) فرهنگ کیفیت در دانشگاه را به سه مقوله اساسی پیشایندها (توسعه فرهنگ کیفیت)، فرایندها (توانمندسازها) و برایندها (مسئله بهبود کیفیت) قابل تقسیم دانسته‌اند. بررسی‌ها

1. Bisogno & Dumay
2. Dumas and Hanchans
3. Seyfried and Pohlnez
4. Bognar and Bungic
5. Zhang and Guo
6. Blash
7. Christine
8. Loukkola and Zhang

گویای توافقی کلی در مسئله فرهنگ کیفیت در زمینه اثربخش بودن آن برای بهبود شرایط آموزش است. اما ابعاد دخیل در آن و ارائه سطوح جامعی در این زمینه، حلقه مفقوده پژوهش‌های انجام شده است. گرچه بر سر ابعاد درگیر در این مسئله توافقی کلی موجود است اما برای رسیدن به نگاهی جامع، دقیق و مسئله‌محور با ذکر جزئیات در نظام آموزش عالی، کمبودهایی وجود دارد. این شناخت موجب آگاهی و مسیری برای کیفیت‌افزایی به نظام آموزش عالی بر حسب ارزیابی و تحلیل شرایط است (براون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹؛ پانادرو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) و از این رو بررسی این موضوع و ابعاد و سطوح درگیر در آن، مسئله‌ای مهم و اساسی در نظام آموزش عالی است.

### روش

این تحقیق با هدف بررسی ابعاد و سطوح فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی شکل گرفت. بدین منظور از جنبه هدف در دسته تحقیقات کاربردی و از جنبه شیوه گردآوری داده‌ها از روش مطالعات اسنادی به شیوه مرور نظام‌مند استفاده شد. در مرور نظام‌مند، داده‌های حاصل از چندین مطالعه که به شیوه‌ای منظم و مبتنی بر راهبرد قابل دفاع جستجو، گردآوری شده است، شناسایی و ترکیب شد تا بینش جدیدی در مورد مؤلفه(های) هدف‌گذاری شده، ارائه شود (ساتار<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱) و دانشی نوین و منسجم فراهم آورد (هربر و بارسو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

بررسی منظم مطالعات انجام شده با استفاده از راهنمای اوکولی و شابران (اوکلی و شابران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) انجام شد. همچنین به منظور بررسی دقیق‌تر و انتخاب صحیح مقالات، از فرایند انتخاب مقالات در پژوهش سیلوا (۲۰۱۵)، استفاده شد. مراحل کلی این مطالعه به ترتیب شامل «برنامه‌ریزی، انتخاب، استخراج و اجرا» است.

### بررسی نظام‌مند متون

در این تحقیق مقوله‌های اصلی استخراج و بعد از کدگذاری و انتخاب مقولات اصلی، ترکیب شدند که منجر به طراحی چهارچوب مفهومی بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در حوزه ابعاد مرتبط با فرهنگ کیفیت شد. جامعه آماری این تحقیق همه مقاله‌های چاپ شده در مجلات و ارائه شده در گردهم‌آیی‌های علمی، موجود در پایگاه‌های خارجی اس.آی.دی، مگ‌ایران، سیویلیکا، پروکوئست، اریک، سیج، الزویر، گوگل اسکالر، تیلور و فرنسیس بود.

### جستجو و انتخاب مقالات

در مرحله اول، داده‌های مورد نیاز با استفاده از جستجوی کلید واژه‌های «فرهنگ کیفیت» و دیگر موارد

1. Brown
2. Panadero
3. Sattar
4. Herber and Barros
5. okoli& schabram

مرتبط جمع‌آوری شد. در مرحله بعدی در چند پایگاه داده‌ها، فصلنامه‌ها و نشریات علمی پژوهشی داخلی و خارجی در این حوزه جمع‌آوری شد.

دامنه زمانی در نظر گرفته برای جستجو، مقالات منتر شده در سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ و برای مقاله‌های لاتین از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۲۱ در نظر گرفته شد. برای شناسایی و پوشش بیشتر مقالات منتشر شده، بعد از جستجوی پایگاه‌های داده‌ها، تعدادی از مجلات معتبر در این زمینه نیز به صورت دستی<sup>۱</sup> جستجو شد. بعد از حذف مقالاتی که ارتباط ضعیفی با اهداف تحقیق داشتند و انتخاب مقالات اصلی، بار دیگر برای اطمینان بیشتر از شناسایی و بررسی مقالات موجود، فهرست منابع مقالات انتخاب شده نیز جستجو شد.

### ملاک‌های ورود برای پاسخ به سؤال پژوهش

الف) ملاک‌های ورود برای مطالعات تجربی (کمی، کیفی، آمیخته)

حیطه جغرافیایی: سراسر دنیا

زبان گزارش‌های پژوهشی: انگلیسی و فارسی

سال انتشار: از ۱۳۸۵/۲۰۰۶ تا زمان حاضر (۱۵ سال اخیر)؛

نوع سند: تمامی نظریه‌ها، رویکردها و پژوهش‌های میدانی، نظری و مروری که در مجله‌ها و یا کتاب‌های معتبر به چاپ رسیده باشند و دارای متن کامل باشند.

شرکت‌کنندگان: پژوهش‌هایی در حوزه فرهنگ کیفیت با تأکید بر آموزش عالی،

روش: پژوهش‌های کمی، نظری و مروری، کیفی

فهرست جستجو بر اساس ملاک‌های ورود، وجود واژگان کلیدی در عنوان یا در متن پژوهش بود. این ملاک به منظور بررسی میزان ارتباط اسناد با موضوع مورد پژوهش انتخاب شد. لازم به ذکر است که منابع بازیابی شده با راهبردهای (AND, NOT, OR, ",") جستجو شد. به این صورت که در مطالعات بین‌المللی، کلیدواژه‌ها با راهبردهای جستجو به شکل زیر در پایگاه داده‌های مورد جستجو قرار گرفت:

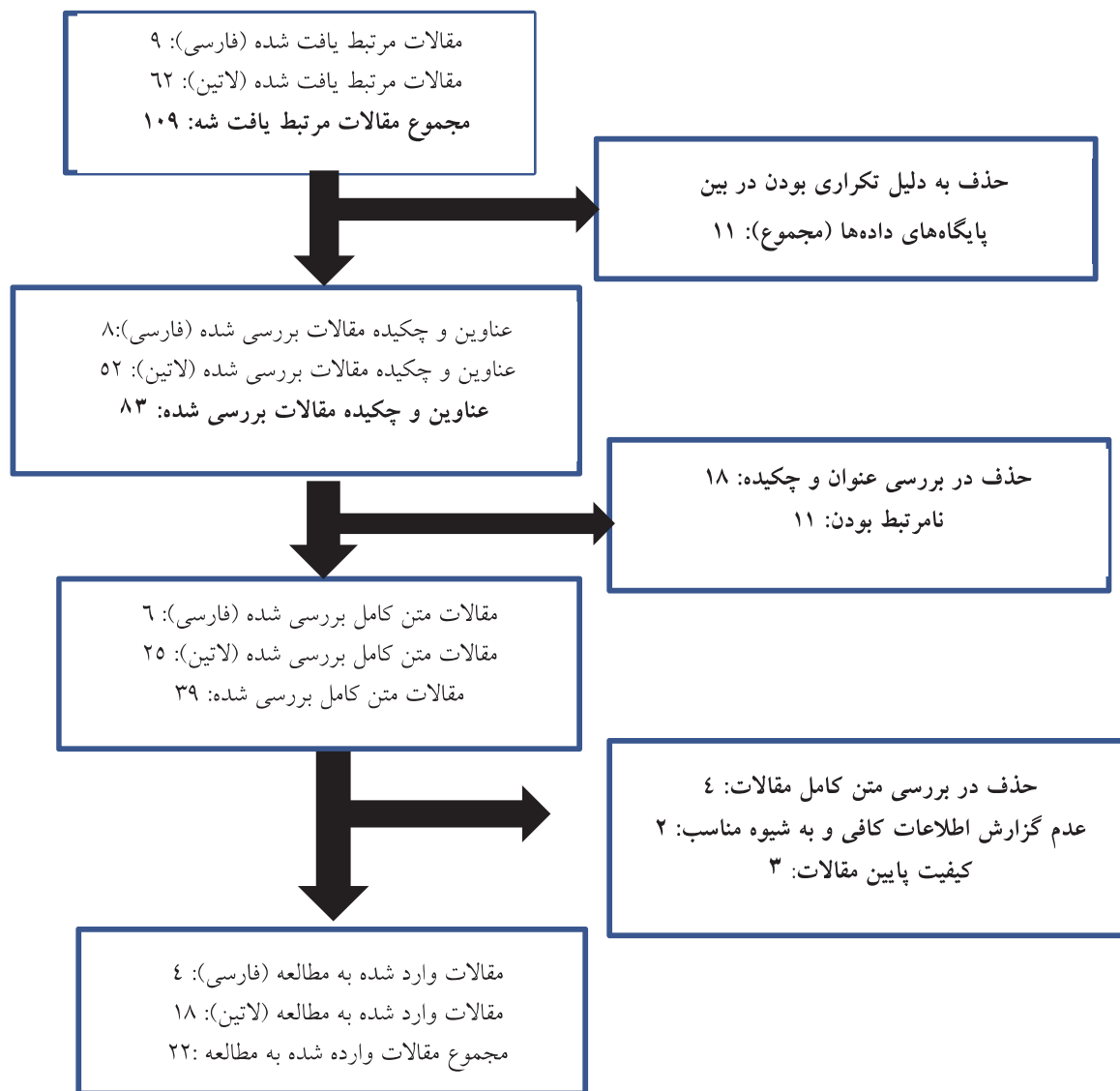
Quality Culture AND as AND Higher Education Not Culture in Education.

“ Quality Culture as “ Higher Education OR “ Quality Culture as Higher Education “.

Quality Culture AND as AND Co- Higher Education.

“ Quality Culture in the Higher Education System”

مطابق با شکل (۱)، فرآیند بررسی و انتخاب مقالات به تفکیک مقالات فارسی و لاتین ارائه شده است.



شکل ۱: فرآیند بررسی و انتخاب مقالات

با توجه به بررسی اسناد این پژوهش در این زمینه تعداد ۷۱ مطالعه داخلی و خارجی مبتنی بر مؤلفه‌های تحقیق، مورد بازبینی و بررسی قرار گرفت و در مرحله بعد با عنایت به نوع بررسی در این زمینه و ارتباط شاخص با موضوع تحقیق، تعداد شصت تحقیق داخلی و خارجی مورد تأیید قرار گرفت که پس از بررسی مجدد و بازنگری ارتباط شاخص‌ها با تحقیق، تعداد ۲۲ پژوهش به‌عنوان نمونه نهایی تحقیقات مورد بررسی در این زمینه بررسی و تحلیل شدند.

### بررسی کیفیت مقالات مورد مطالعه

در این بخش روش‌های مختلفی برای بررسی کیفیت مقالات مورد بررسی پیشنهاد شده است. به این منظور از راهبردهایی نظیر تشریح مضامین، توصیف روشن و نیز ارزیابی بر اساس **فهرست‌وارسی**، **موسوم به برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی (CASP)**<sup>۱</sup> استفاده شد. این فهرست‌وارسی به محقق کمک می‌کند تا اعتبار، دقت و کیفیت محتوای مورد نظر را بررسی و تحلیل کند. این فهرست‌وارسی شامل چند سؤال است که محقق نمره‌ای را به هر سؤال اختصاص می‌دهد. در آخر با جمع امتیازات مجموع هر پژوهش، کیفیت هر مقاله را بررسی و تحلیل می‌کند. طیف قضاوت، شامل پنج سطح ضعیف (نمره یک)، متوسط (نمره دو)، خوب (نمره سه)، خیلی خوب (نمره چهار) و عالی (نمره پنج) است. این فهرست‌وارسی ده ملاک دارد که حداقل امتیاز آن ده تا حداکثر پنجاه است. شیوه امتیازبندی به این شرح است که نمره‌های زیر ۳۰، پایین‌تر از خوب ارزیابی می‌شود و این مقالات حذف می‌شود. سطوح و امتیاز هر یک شامل عالی (۴۱-۵۰)؛ خیلی خوب (۳۱-۴۰)؛ خوب (۲۱-۳۰)؛ متوسط (۱۱-۲۰) و ضعیف (۰-۱۰) است. ملاک‌های ارزیابی در این زمینه شامل ۱- اهداف تحقیق، ۲- منطق روش، ۳- طرح تحقیق، ۴- نمونه برداری، ۵- جمع‌آوری داده‌ها، ۶- انعکاس‌پذیری، ۷- ملاحظات اخلاقی، ۸- دقت تحلیل، ۹- بیان روشن یافته‌ها و ۱۰- ارزش تحقیق است. پس از امتیازبندی مورد نظر برای هر مقاله، بر اساس ده ملاک مورد نظر، شصت مقاله باقی‌مانده بررسی شد که از این تعداد، ۲۲ مقاله با نمره بالای سی و دارا بودن ویژگی‌ها، وارد تحقیق شد.

### یافته‌ها

در این تحقیق بر مبنای دسته‌بندی یافته‌ها الگوی نهایی به صورت مفهومی گزارش می‌شود. روش کار به این شکل است که تمامی نشانگرهای مرتبط با فرهنگ کیفیت در قالبی مشخص و در ابعاد و سطوح مرتبط طراحی و ارائه شده و با اختصار و محدودسازی و ترکیب الگویی ساده، مفهومی و توجیهی در این زمینه ارائه شده است. در پژوهش حاضر ابتدا ۱۹۸ نشانگر شناسایی شد. با بازنگری و تلفیق و اصلاح، ۱۴۷ نشانگر در ۳۷ ملاک و در سه بُعد کلی (فردی، سازمانی و فراسازمانی) و در شش سطح (کارکنان، گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ای، دانشگاهی، فرادانشگاهی و فرهنگ عمومی) قرار گرفت.

### استخراج داده‌ها

از ۷۱ مقاله مرتبط شناسایی شده، بعد از حذف مواردی که ارتباط ضعیفی با موضوع مطالعه داشت، بر اساس اصل اشباع نظری و پوشش همه ابعاد، ۲۲ مقاله به صورت هدفمند انتخاب شد و نتایج آن در جدول‌های زیر مشاهده می‌شود:



## جدول شماره ۱: یافته‌های تحقیق

ردیف	نام پژوهشگر و سال	عنوان کلی پژوهش	شاخص‌های مرتبط با فرهنگ کیفیت
۱	دینه دو و سی دانگ <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	عوامل مؤثر بر فرهنگ کیفیت: مطالعه موردی دانشگاه‌های دولتی در شهر هوشی مین	محیط دانشگاهی؛ محیط اجتماعی، محیط انسانی، فرهنگ
۲	هیلدشم و ساندگ، (۲۰۲۰)	فرهنگ کیفیت: رویکردی جامع برای سنجش فرهنگ کیفیت در آموزش عالی	تعهد، مدیریت و رهبری، ارتباطات، رضایت در ابعاد مختلف
۳	رهنوما <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	فرهنگ کیفیت در دانشگاه‌های بنگلادش	فرهنگ سازمانی، ابعاد کلان، مدیریت
۴	کابیرا و لاپینا (۲۰۱۹)	تحلیل عوامل مؤثر بر فرهنگ کیفیت و تأثیر آنها بر توسعه سازمانی	فرهنگ سازمانی، رهبری سازمانی، مدیریت سازمانی، اهداف استراتژیک
۵	تاتکو <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	فرهنگ کیفیت در آموزش عالی	ساختاری / مدیریتی و فرهنگی / روانشناختی
۶	ستلر و سونتگ <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	فرهنگ کیفیت در مراکز آموزش عالی	روان‌شناسی سازمانی، مانند نگرش‌های مشترک، تعهد نسبت به کیفیت
۷	دزیمینسکا <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸)	الگوی مفهومی فرهنگ کیفیت برای مراکز آموزش عالی	عوامل مدیریتی و روان‌شناختی
۸	بندر ماچر <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷)	گره‌گشایی از فرهنگ کیفیت در آموزش عالی	عناصر ساختاری / مدیریتی و فرهنگی / روان‌شناختی
۹	کرونمایر و همکاران (۲۰۱۷)	استقرار فرهنگ کیفیت - استفاده از رفتارهایی برای توضیح، تشخیص و بهبود فرهنگ کیفیت	الگوی ساختاری و حمایتی و تأکیدی
۱۰	پتروتا <sup>۷</sup> (۲۰۱۴)	بررسی کیفیت بخشی به نظام آموزش عالی رومانی بر اساس فرهنگ کیفیت	عوامل ساختاری و روانشناختی
۱۱	باربلسکو <sup>۸</sup> (۲۰۱۴)	فرهنگ کیفیت در آموزش عالی رومانی	زیر ساخت سازی، مفهوم سازی، مدیریت و سازمانی
۱۲	آدریان ویلسا <sup>۹</sup> (۲۰۱۴)	فرهنگ کیفیت در دانشگاه‌ها و تأثیرات آن بر آموزش رسمی و غیررسمی	ارزش‌های مشترک، اعتقادات، انتظارات و تعهد نسبت به کیفیت
۱۳	انجیرو <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۲)	درک فرهنگ کیفیت در مؤسسات آموزش عالی	فرهنگ پذیرش و ارزشیابی، فرهنگ تغییر، ساختار
۱۴	هاروی (۲۰۰۸)	فرهنگ کیفیت: درک، مرزها و پیوندها	زیر ساخت و عوامل چند بعدی ساختاری
۱۵	مسلمی و مهدیون (۱۳۹۷)	فرهنگ کیفیت مفهومی کلیدی در ارتقاء کیفیت دانشگاه	عوامل خرد (فردی)؛ عوامل میانی و عوامل کلان

1. Dinh Do and Thi dang
2. Rahnuma
3. Tutko
4. Sattler and Sonntag
5. Dziminska
6. BenderMacher
7. Petruta
8. Barbulescu
9. Adrian Vilcea
10. Njiro

ردیف	نام پژوهشگر و سال	عنوان کلی پژوهش	شاخص‌های مرتبط با فرهنگ کیفیت
۱۶	لوکولا و ژانگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)	بررسی فرهنگ و فرایندهای تضمین کیفیت در مؤسسات آموزش	فرهنگ ارزیابی و ساختار سازمان
۱۷	بازرگان <sup>۲</sup> (۱۳۹۰)	فرهنگ کیفیت و نقش آن در دستیابی به عملکرد مطلوب دانشگاه‌ها	روانشناختی / فرهنگی؛ فرایندهای رسمی بهبود کیفیت.
۱۸	اهلرز <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)	درک فرهنگ کیفیت	فرهنگ سازمانی و پذیرش سازمانی
۱۹	سید کلان و همکاران <sup>۳</sup> (۱۳۹۷).	فرهنگ کیفیت در دانشگاه فرهنگیان	عناصر ساختاری / مدیریتی، عناصر فرهنگی / روان‌شناختی، رهبری، ارتباطات، اعتماد، تعهد و مسئولیت‌پذیری، مشارکت، توانمندسازها، صلاح زیرساخت‌ها، نتایج و برایندهای فرهنگ کیفیت
۲۰	جیانگ <sup>۳</sup> (۲۰۰۱)	فرهنگ کیفیت و تأثیر آن بر کیفیت رقابت‌پذیری	الگوی فرهنگ کیفیت برگرفته از ساختار و مدیریت
۲۱	عامری شهبازی و کاووسی <sup>۳</sup> (۱۳۹۵)	بررسی الگوی فرهنگ کیفیت	روانشناختی-فرهنگی، ساختاری-مدیریتی و محیطی
۲۲	انجمن دانشگاه‌های اروپا <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)	فرهنگ کیفیت در دانشگاه‌های اروپا	عناصر فرهنگی، شناختی، ساختاری و مدیریتی

با بررسی نشانگرهای مرتبط در جدول (۱)، از مجموع ملاک‌های مرتبط با فرهنگ کیفیت، طیف زیادی از ملاک‌های فرهنگی، ارزشیابی، فردی، شخصیتی، فرهنگ سازمانی و سایر موارد مرتبط وجود دارد. در ادامه بر اساس الگوی هدف، ملاک و نشانگرهای اصلی در این زمینه بررسی شد. در بخش اول با نگاهی تحلیلی به مؤلفه‌های شناسایی شده فرهنگ کیفیت و با بررسی نشانگرها در سه بُعد فردی، سازمانی و فراسازمانی در شش سطح کارکنان، گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ای، دانشگاهی، فرادانشگاهی و فرهنگ عمومی دسته‌بندی شد که ملاک‌ها و نشانگرهای هر یک از ابعاد و سطوح بررسی شده است.

## سؤال اول

ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در بُعد فردی چیست؟

### ۱-۱ سطح کارکنان

ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در بُعد فردی یک سطح داشت که با عنوان کارکنان نام گذاری شد که در ادامه بررسی می‌شود.

1. Loukkola and Zhang  
2. Ehler  
3. Jiang

## جدول شماره ۲: ملاک‌ها و نشانگرهای مرتبط با فرهنگ کیفیت در بُعد فردی

ردیف	نشانگر	ملاک	منابع
۱	ویژگی‌های فردی، شرایط رفتاری، میزان انعطاف پذیری، واکنش به موقعیت، درون و برون گرایی،	ویژگی‌های شخصیتی	دینه دو و سی دانگ <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، کایرزا و لاپینا <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، تاتکو <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، دزیمینسکا <sup>۴</sup> و همکاران، بندر ماچر <sup>۵</sup> و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۷)، مسلمی و مهدیون <sup>۷</sup> (۱۳۹۷)
۲	وجود تعهد کار گروهی، تعهد سازمانی، تعهد به نیازهای هدف‌گذاری شده، تعهد نسبت به ایفای شغل	تعهد و مسئولیت‌پذیری	سید کلان و همکاران <sup>۱</sup> (۱۳۹۷)؛ تاتکو <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)؛ گرونمایر و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)؛ آدریان ویلسا <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)؛ بندر ماچر و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۷)
۳	الگوی سازگاری و تطابق، هوش هیجانی، درک شرایط، هوش اخلاقی و هوش رقابتی	هوش موفقیت	سید کلان و همکاران <sup>۱</sup> (۱۳۹۷)؛ اهلرز <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)؛ لوکولا و ژانگ <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)؛ مسلمی و مهدیون <sup>۴</sup> (۱۳۹۷)؛ بارلسکو <sup>۵</sup> (۲۰۱۴)
۴	اطمینان خاطر، روابط متقابل توأم با اعتماد، انگاره‌های خیال جمعی از تعهدات سازمانی	اعتماد	سید کلان و همکاران <sup>۱</sup> (۱۳۹۷)؛ تاتکو <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)؛ انجیرو <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)؛ آدریان ویلسا <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)
۵	ارزش‌های فردی، اصول و اعتقادات، نگرش به شرایط، باورها	ارزش‌ها	تاتکو <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، سید کلان و همکاران <sup>۲</sup> (۱۳۹۷)؛ لوکولا و ژانگ <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)؛ مسلمی و مهدیون <sup>۴</sup> (۱۳۹۷)؛ آدریان ویلسا <sup>۵</sup> (۲۰۱۴)
۶	روحیه اصلاح‌گری، جستجوگری، خود ارزیابی، نگاه تکامل‌گرا	روحیه نقد پذیری	دزیمینسکا و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)؛ مسلمی و مهدیون <sup>۲</sup> (۱۳۹۷)؛ دینه دو و سی دانگ <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)
۷	دانشگاه محصل تحصیل، رشته تحصیلی، نگاه دانشگاه محل تحصیل به فرهنگ کیفیت، الگوی پیشرفت طراحی شده دانشگاهی	تحصیلات دانشگاهی (محیط و رشته دانشگاهی)	لوکولا و ژانگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)؛ تاتکو <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)؛ دینه دو و سی دانگ <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)
۸	تخصص، هماهنگی تحصیلات با شغل و عملکرد، علائق تحصیلی، صلاحیت شناختی	صلاحیت حرفه‌ای تخصصی	انجیرو <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)؛ لوکولا و ژانگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۰)؛ مسلمی و مهدیون <sup>۳</sup> (۱۳۹۷)

بر اساس نتایج مندرج در جدول (۲) ویژگی‌های شخصیتی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، هوش موفق، اعتماد، ارزش‌ها، روحیه نقد‌پذیری، تحصیلات دانشگاهی (محیط و رشته دانشگاهی) و صلاحیت حرفه‌ای - تخصصی مهم‌ترین ملاک‌های فرهنگ کیفیت در بُعد فردی است. برینان و شاه<sup>۷</sup>(۲۰۱۰) ادعان می‌دارند که بر اساس شواهد حاصل از مطالعات موردی، ممکن است کارکنان، فرهنگ‌های در حال تغییری را که در سنجش کیفیت تجسم یافته‌اند، بیشتر از ارزش‌های مربوط به گروه‌هایی که به آنها تعلق دارند، پذیرا باشند. این مهم، بر اثرپذیری و اثرگذاری بُعد فردی در فرهنگ کیفیت دانشگاه، صحه می‌گذارد (به نقل از صالحی، زین‌آبادی و پرند، ۱۳۹۰).

1. Dinh Do and Thi dang
2. Tutko
3. Dziminska
4. BenderMacher
5. Adrian Vilcea
6. Adrian Vilcea
7. Brennan & Shah



شکل ۲: نمایی از ملاکها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در بُعد فردی

بررسی تحلیلی زمینه تکرارپذیری ملاکها و نشانگرهای فردی مرتبط با فرهنگ کیفیت، نشان داد که ویژگیهای شخصیتی، روحیه نقدپذیری و صلاحیت‌های تخصصی و فردی در بین مقوله‌های مرتبط به فرهنگ کیفیت، بیشترین تکرارپذیری را دارد و در بین نشانگرهای مطرح و مربوط به هر ملاک، در مجموع روحیه نقادی و جستجوگری، انعطاف شخصیتی، صلاحیت‌های شناختی، خودارزیایی، روحیه اصلاح‌گری، نگاه دانشگاه تحصیل به مسئله کیفیت بخشی، علائق شغلی و تحصیلی، ارزش‌های فردی، هوش هیجانی و اصول و اعتقادات ده نشانگر اصلی مورد تأکید، بر حسب بیشترین تکرارپذیری بر فرهنگ کیفیت در بُعد فردی است.

### سؤال دوم

#### ملاکها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در بُعد سازمانی چیست؟

این بُعد در سه سطح گروه‌های آموزشی داخل دانشکده، دانشکده‌ای و دانشگاهی تقسیم‌بندی شد که در ادامه به تفکیک، بررسی و تحلیل می‌شود.

## ۲-۱ سطح گروه‌های آموزشی

جدول شماره ۳: ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در سطح گروه‌های آموزشی

ردیف	نشانگر	ملاک	منابع
۱	تعامل در سازمان، تعامل در اجرا، همراهی و پایبندی؛ آمادگی گروه‌های مختلف، نظم همراهی و ارتباطی، تعامل	مشارکت	تاتکو (۲۰۱۹)؛ سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)؛ لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰)؛ هیلدشم و ساندر (۲۰۲۰). بندر ماچرو همکاران (۲۰۱۷)؛ مسلمی و مهدیون (۱۳۹۷)
۲	روابط سازمانی، ارتباط کارکنان، روابط مدیریت و کارکنان، نگاه همیارانه سازمان؛ روابط فردی و عاطفی کارکنان	جو سازمانی	سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)؛ انجیرو (۲۰۱۶)؛ بندر ماچرو همکاران (۲۰۱۷)
۳	فرصت‌های رشد، نظام تعاملی، نظام همیارانه، قوانین مشخص رشد و ارتقا،	عدالت و اعتماد بین فردی	سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)؛ لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰)؛ هیلدشم و ساندر (۲۰۲۰).
۴	حمایت‌گری، اهداف گروهی، وجود چشم انداز گروه آموزشی؛ ارتباط و تعامل سازنده	نظام همیارانه	لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰)؛ بندر ماچرو همکاران (۲۰۱۷)
۵	تسهیم دانش، انتقال فن‌آوری، تعامل دانش محور، هم‌فکری آموزشی، کار گروهی،	مدیریت تسهیم دانش	اهلرز (۲۰۰۹)؛ لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰)؛ انجیرو (۲۰۱۶)

بر اساس جدول (۳) پنج ملاک مشارکت، جو سازمانی، عدالت و اعتماد بین فردی، نظام همیارانه و مدیریت و تسهیم دانش مهم‌ترین ملاک‌های مربوط به فرهنگ کیفیت بر اساس گروه‌های آموزشی است.

## ۲-۲ سطح دانشکده‌ای

جدول شماره ۴: ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در سطح دانشکده‌ای

ردیف	نشانگر	ملاک	منابع
۱	اهداف تعریف شده، ابزار تعریف شده، الگوی تحقق اهداف؛ نگاه عملیاتی	چشم‌انداز دانشکده	دینه دو و سی دانگ (۲۰۲۱)؛ هیلدشم و ساندر (۲۰۲۰). تاتکو (۲۰۱۹)؛ دزیمینسکا و همکاران (۲۰۱۸)؛ پتروتا (۲۰۱۴)؛ سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)؛ عامری شهبابی و کاووسی (۱۳۹۵)
۲	سیاست‌های سازمانی، اهداف آموزشی، اهداف اصلاحی، رسالت‌های تعریف شده	سیاست‌های آموزشی	تاتکو (۲۰۱۹)، دزیمینسکا و همکاران (۲۰۱۸)؛ پتروتا (۲۰۱۴)
۳	شفافیت اتوماسیونی، شفافیت گزارش‌های دانشکده، دسترسی اطلاعات و مشخصات، شفافیت نمودار سازمانی، شفافیت وظایف	شفافیت نظام‌مند	دزیمینسکا و همکاران (۲۰۱۸)؛ پتروتا (۲۰۱۴)؛ سید کلان و همکاران (۱۳۹۷).
۴	ارتباط گروه‌های مختلف، دوره‌های ارتباطی، تسهیم دانش برون گروهی، هم‌سیاستی در راستای اهداف دانشکده	هم‌گامی گروه‌های آموزشی	دینه دو و سی دانگ (۲۰۲۱)؛ هیلدشم و ساندر (۲۰۲۰). سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)؛ عامری شهبابی و کاووسی (۱۳۹۵)



یافته‌های مندرج در جدول (۴) نشان می‌دهد که چهار ملاک اصلی چشم‌انداز دانشکده، سیاست‌های آموزشی، شفافیت نظام‌مند و همگامی گروه‌های آموزشی مهم‌ترین ملاک‌های مربوط به فرهنگ کیفیت بر اساس دانشکده است.

### ۲-۳ سطح دانشگاهی

جدول شماره ۵: ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در سطح دانشگاهی

ردیف	نشانگر	ملاک	منابع
۱	سبک مدیریت، رهبری اخلاقی، رهبری تحولی، الگوی اجرایی،	مدیریت و رهبری	دزمینسکا و همکاران (۲۰۱۸)؛ سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)؛ لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰)؛ هیلدشم و سانگ (۲۰۲۰). بندر ماچرو همکاران (۲۰۱۷)؛ بارلسکو (۲۰۱۴)
۲	پویایی سازمان، انرژی درون سازمانی، نشاط کاری	نشاط سازمانی	سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)؛ لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰)؛ هیلدشم و سانگ (۲۰۲۰).
۳	قوانین سازمان، قوانین ساختاری، فرهنگ زمینه‌ای سازمان، مسیر برنامه‌های هدف‌گذاری شده	فرهنگ سازمانی	هیلدشم و سانگ (۲۰۲۰). انجیرو (۲۰۱۶)؛ بازرگان (۱۳۹۰)؛ بندر ماچر <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷)
۴	ارتباط بخش‌های دانشگاهی، نگاه جامع و جزء در دانشگاه، ارتباط دانشکده‌ها، نظام مدیریتی درون دانشگاهی	ارتباطات درون دانشگاهی	سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)؛ بازرگان (۱۳۹۰)؛ دینه دو و سی دانگ (۲۰۲۱)
۵	ارتباط با دیگر دانشگاه‌ها، گام‌گذاری مطابق با کیفیت مطلوب نظام دانشگاهی، ایجاد گروه‌های مشاوره‌ای در تعامل با دیگر دانشگاه‌ها	ارتباطات برون دانشگاهی	سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)؛ لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰)؛ دینه دو و سی دانگ (۲۰۲۱)
۶	رفتار داوطلبانه، رفتار همیارانه، رفتار سرعت بخشی به امور، پشتیبانی از برنامه‌های سازمان، پشتیبانی از نقش دیگر همکاران	رفتار شهروندی	لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰)؛ انجیرو (۲۰۱۶)
۷	سیاست‌گذاری کیفیت محور، سیاست‌گذاری گام‌محور سازمانی به سوی کیفیت، تبیین جزء به جزء مراحل در بازه‌های زمانی گوناگون؛ زمان‌بندی حرکت و اصلاح، قوانین منعطف	مدیریت راهبردی	دزمینسکا و همکاران (۲۰۱۸)؛ سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)
۸	محیط اجتماعی، محیط فرهنگی، محیط انسانی، محیط دانشگاهی	محیط سازمانی	دینه دو و سی دانگ (۲۰۲۱)، اهلرز (۲۰۰۹)
۹	نوآوری رویه‌ای، نوآوری روشی، نوآوری عملیاتی، نوآوری در اهداف و تحقق آن	نوآوری سازمانی	اهلرز (۲۰۰۹)؛ لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰)
۱۰	فرهنگ شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، آمادگی برای بررسی و نقد	فرهنگ ارزشیابی	انجیرو (۲۰۱۲)؛ لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰)؛ بازرگان (۱۳۹۰)؛ اهلرز (۲۰۰۹)

بر اساس نتایج حاصل از جدول (۵) می‌توان ملاک‌هایی نظیر مدیریت و رهبری، نشاط سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات درون دانشگاهی، ارتباطات برون دانشگاهی، رفتار شهروندی، مدیریت راهبردی، محیط سازمانی، نوآوری سازمانی و فرهنگ ارزشیابی را به عنوان مهم‌ترین ملاک‌های مرتبط با فرهنگ کیفیت در سطح دانشگاهی، شناسایی و دسته‌بندی کرد.



شکل ۳: نمایی از ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در بُعد سازمانی

بررسی تحلیلی از موارد سازمانی مرتبط با فرهنگ کیفیت نشان داد که در بین ملاک‌های شناسایی شده فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و سبک رهبری، بیشترین ارتباط را بر فرهنگ کیفیت دارد که این مسئله بر اساس تکرارپذیری کدهای موجود در این زمینه بررسی شد. در بین نشانگرهای مورد بررسی، قوانین سازمان، فرهنگ زمینه‌ای سازمان، تسهیم دانش، روابط کارکنان، پویایی سازمان، رفتار همیارانه سازمان، سبک رهبری، قدرت رهبری، انتقال فن‌آوری و فرهنگ شفافیت، ده نشانگر با بیشترین تأثیرگذاری بر فرهنگ کیفیت بر مبنای تکرارپذیری کدها بود.

### سؤال سوم

#### ملاک‌ها و نشانگرهای مرتبط با فرهنگ کیفیت در بُعد فراسازمانی چیست؟

در بُعد فراسازمانی، ملاک‌ها و نشانگرهای شناسایی شده در دو سطح «فراادانشگاهی» و «فرهنگ

عمومی» دسته‌بندی شد که در ادامه به تفکیک هر سطح به آن پرداخته شده است:

### ۱-۳- سطح فرادانشگاهی

جدول شماره ۶: ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در سطح فرادانشگاهی

ردیف	نشانگر	ملاک	منابع
۱	مشخص بودن مسیر، مشخص بودن دستیابی اهداف، مشخص بودن الگوی اجرای، مشخص بودن عوامل	شفافیت و رویه‌ها	سید کلان و همکاران (۱۳۹۷): دینه دو و سی دانگ (۲۰۲۱): هاروی (۲۰۰۸)
۲	نظام‌های کلان حمایت کننده، سیاست‌های انعطاف‌پذیر، تصمیم‌های کلان موقعیتی، برنامه‌ریزی و مدیریت کلان در حوزه	سیاست‌ها	سید کلان و همکاران (۱۳۹۷): لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰): هاروی (۲۰۰۸)
۳	ساختار کیفیت مطلوبیت، ملاک‌ها و نشانگرهای دوره‌ای و مکانی کیفیت	معیارها و نظام نشانگرها	دزمینسکا و همکاران (۲۰۱۸): سید کلان و همکاران (۱۳۹۷): کرونمایر و همکاران (۲۰۱۷):
۴	میزان استقلال دانشگاه‌ها، قدرت انعطاف عملکرد دانشگاه، استقلال در تعریف چشم‌انداز و تحقق اهداف سازمانی	خط مشی‌گذاری سیاست‌های اجرایی دانشگاه‌ها	لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰): هاروی (۲۰۰۸): کرونمایر و همکاران (۲۰۱۷): جیانگ (۲۰۰۱):
۵	بهبود شرایط اجرایی، اصلاح مسیر، اصلاح فرایند، اصلاح رویه‌های اجرایی به سوی کیفیت	اصلاح ساختار	دزمینسکا و همکاران (۲۰۱۸): سید کلان و همکاران (۱۳۹۷): اهلرز (۲۰۰۹): انجیرو (۲۰۱۶): بازرگان (۱۳۹۰): جیانگ (۲۰۰۱): بندر ماچرو همکاران (۲۰۱۷)
۶	حمایت مالی از کیفیت، تخصیص بودجه کلی، پایش و بهبود کیفیت،	بودجه و منابع مالی	سید کلان و همکاران (۱۳۹۷): دینه دو و سی دانگ (۲۰۲۱): جیانگ (۲۰۰۱)
۷	مرکز سیاست‌گذاری به سوی کیفیت در سطح کلان، تعیین چشم‌اندازهای کیفیت، طراحی الگوی پیشرفت مستمر	اصلاح مستمر برنامه	اهلرز (۲۰۰۹): سید کلان و همکاران (۱۳۹۷): انجیرو (۲۰۱۶): جیانگ (۲۰۰۱)

بر اساس جدول (۶) که ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در سطح فرادانشگاهی را نشان می‌دهد، معیارها و نظام نشانگرها، شفافیت و رویه‌ها، سیاست‌ها، خط‌مشی‌گذاری سیاست‌های اجرایی دانشگاه‌ها، اصلاح ساختار، بودجه و منابع مالی و اصلاح مستمر برنامه مهم‌ترین ملاک‌های سیاست‌های آموزشی مرتبط با فرهنگ کیفیت است.

## ۳-۲- سطح فرهنگ عمومی

جدول شماره ۷: ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ کیفیت در بعد فراسازمانی با محوریت مؤلفه‌های کلان مرتبط با

## فرهنگ عمومی

ردیف	نشانگر	ملاک	منابع
۱	فرهنگ عمومی، ارزش‌های کلی جامعه، در نظر گرفتن شرایط فرهنگی،	فرهنگ رفتاری	دزمینسکا و همکاران (۲۰۱۸): لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰): دینه دو و سی دانگ (۲۰۲۱): هاروی (۲۰۰۸)
۲	طراحی فرهنگی، تعامل فرهنگ و دانشگاه به سوی ارزش‌های پیشرفت	فرهنگ پیشرفت	لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰): دینه دو و سی دانگ (۲۰۲۱):
۳	ارزش‌های جامعه؛ انعطاف اجتماعی، انعطاف ساختاری و آداب و رسوم	سنت‌ها	لوکولا و ژانگ (۲۰۱۰): دینه دو و سی دانگ (۲۰۲۱):

بر اساس جدول (۷)، سه ملاک اصلی فرهنگ رفتاری، فرهنگ پیشرفت و سنت‌ها ملاک مرتبط با فرهنگ عمومی در فرهنگ کیفیت می‌باشد.

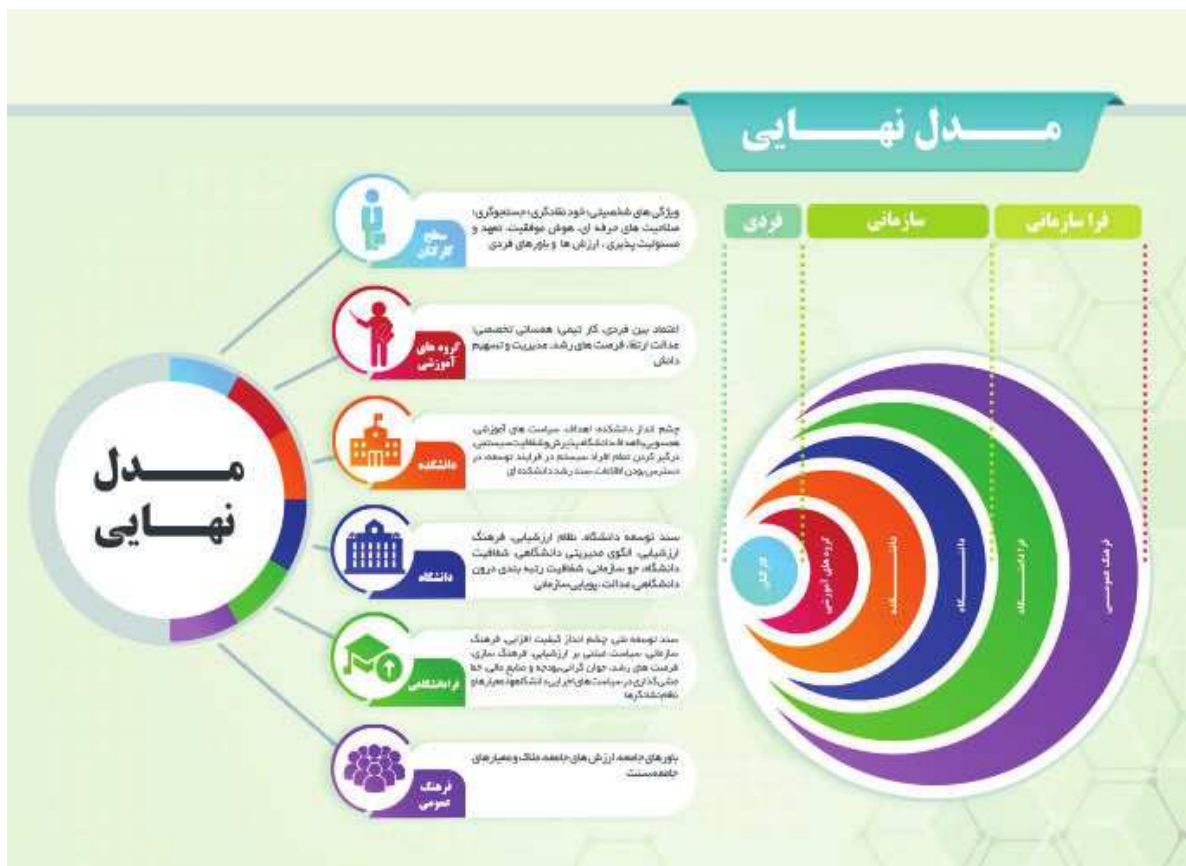
بررسی تکرارپذیری نشانگرهای مرتبط با بُعد فراسازمانی شامل دو سطح فرادانشگاهی و فرهنگ عمومی بود. یافته‌ها نشان داد به ترتیب سیاست‌های کلی، نظام معیارها و نشانگرها و فرهنگ رفتاری بیشترین تأثیرگذاری بر فرهنگ کیفیت بر اساس ملاک‌های مورد بررسی را داشته و در بین نشانگرهای مورد بررسی، سیاست‌های کلان، ملاک‌ها و معیارهای تعریف شده، باورها و ارزش‌های جامعه، حمایت مالی، اصلاح رویه‌ها به سوی کیفیت، حمایت کلان، مشخص بودن مسیر، حمایت نظام کلان، سیاست‌های انعطاف‌پذیر و طراحی فرهنگی ده نشانگر اصلی مرتبط با بهبود و گسترش فرهنگ کیفیت در دانشگاه است.

در بررسی کلی و هم‌زمان از همه ملاک‌های موجود، بر اساس تکرارپذیری: فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، صلاحیت‌های حرفه‌ای و نقدپذیری مهم‌ترین ملاک‌های مرتبط با فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی است که در شش سطح فردی، گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ای، دانشگاهی، فرادانشگاهی و فرهنگی نقش دارد، همچنین نشانگرهایی چون ارزش‌ها و قوانین سازمانی، انعطاف شخصیتی، روحیه اصلاح‌گری، صلاحیت شناختی، شرایط سازمانی، تخصص دانشگاهی و سیاست‌های کلان بیشترین تکرارپذیری را در الگوی فرهنگ کیفیت دارد و یافته‌ها بیانگر این است که این ابعاد در نتیجه به کارگیری فرهنگ کیفیت، پیامد مسئولیت‌پذیری، بهبود مستمر کیفیت، شفافیت، پاسخگویی و انعطاف سازمانی را به همراه دارد.

## الگوی نهایی

نگاهی جامع به مؤلفه‌های مرتبط با فرهنگ کیفیت، نشان می‌دهد که با وجود توافق کلی پژوهشگران به

دسته‌بندی آن در ابعاد فردی، سازمانی و کلان، محققان در این تحقیق به دسته‌بندی جدیدی در بطن دسته‌بندی قبلی رسیدند که در آن ابعاد فرهنگ کیفیت در سه بُعد فردی، سازمانی و فراسازمانی و شش سطح افراد (کارکنان)، گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ای، دانشگاهی، فرادانشگاهی و فرهنگ عمومی مطرح شد.



شکل ۴: نمایی از مولفه‌های فرهنگ کیفیت آموزش عالی در سطوح شش‌گانه

در تحلیل نهایی فرهنگی کیفیت در بُعد فردی و در سطح کارکنان بر اساس ویژگی‌های شخصیتی، تخصص، صلاحیت حرفه‌ای، وجود روحیه جستجوگری و نقادی و ملاک‌های هوش موفقیت، قابل بررسی بود. سه سطح گروه‌های آموزشی، دانشکده و دانشگاه در بُعد سازمان مطرح بود که در سطح گروه‌های آموزشی و گروه اساتید دانشگاهی، تجانس ارتباطی میان افراد، همراهی و رفتار تسهیم دانش، الگوی مدیریتی و سیاست‌های مربوط، نقش مهمی در کیفیت بخشی به نظام دانشگاهی دارد. در سطوح دانشکده و دانشگاه به توازن وسعت اجرایی و عملیاتی؛ شفافیت و پاسخگویی نظام آموزشی، فرهنگ ارزشیابی،



الگوی مدیریتی، نظام رتبه‌بندی و ارتقاء و نگاهی پویا و پیروی از رشد سازمانی مهم‌ترین ملاک‌های مرتبط با فرهنگ کیفیت است. فرهنگ کیفیت در ابعاد کلان‌تر فراسازمانی و سطوح فرادانشگاهی و فرهنگ عمومی نیز مطرح است. در زمینه‌های آموزش عالی و سیاست‌های کلان مربوط به آن، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، تخصیص بودجه، سندهای رشد و توسعه، جوان‌گرایی و پویاسازی نظام آموزشی و خط مشی سیاست‌های اجرایی دانشگاه‌ها مهم‌ترین ملاک‌های فرهنگ کیفیت است و در بخش کلان‌تر مبتنی بر فرهنگ، باورها و ارزش‌های جامعه و معیارها و الگوهای تعریف شده در این بخش مهم‌ترین ملاک‌های فرهنگ کیفیت است.

### نتیجه‌گیری

امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه برای حفظ یا ایجاد بنیان‌های توسعه یافتگی و ارتقاء قدرت رقابت خود با دیگر کشورها، توسعه علم و فن‌آوری را به عنوان محور اصلی فعالیت‌های خود مورد توجه قرار می‌دهند و بودجه‌های کلانی را به فعالیت‌های تحقیقاتی اختصاص می‌دهند (بیزاگنو و دامی، ۲۰۱۸). بنابر این نقش علم و تحقیقات علمی به‌منزله ساز و کار مؤثر و تعیین کننده در توسعه ملی را نمی‌توان کم اهمیت تلقی کرد (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۴). بر این اساس آموزش عالی نقشی اساسی در توسعه منابع انسانی و رشد اقتصادی کشورها دارد (جلالیون و طاهر دوست، ۲۰۱۲) بررسی‌ها در این زمینه گویای نقش کلیدی آموزش در حیطه‌های مختلف و توسعه پایدار و الگوی رشد جوامع است (آنخل و پوکو جسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹؛ کالینوفسکا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۶). 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 بر زمینه‌های آموزشی، کاربردی، آینده‌نگرایانه و زمینه‌های مرتبط دارد (روسپیگلیوسی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ گاندینی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). رشد و پیشرفت آموزش عالی در گرو برنامه‌ای انعطاف پذیر و پذیرای 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 (براون، ۲۰۱۹). یکی از ارکان اساسی رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشورها آموزش عالی است. همه صاحب‌نظران عقیده دارند که اگر اجرایی نظام آموزشی صحیح و موفق باشد، نتیجه آن رشد و پیشرفت است. بر همین اساس بررسی‌ها با هدف بهبود شرایط آموزش، موضوعی اساسی و حیاتی است. بهبود این فرایند، معطوف به کیفیت بخشی است و یکی از ابعاد بسیار مهم در این زمینه در برگیرنده مفهوم فرهنگ کیفیت است. فرهنگ کیفیت در دانشگاه

1. Angiel and Pokojski  
2. Kalinowska  
3. Rospigliosi  
4. Gandini

را می‌توان مجموعه مفروضه‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، باورهای اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان دانشگاه در خصوص هدف‌ها و چگونگی دستیابی به آنها تلقی کرد (بازرگان، ۱۳۹۰، ص. ۶۵). بر همین اساس بررسی این مسئله بسیار مهم و شناخت ابعاد و سطوح این موضوع مسئله‌ای اساسی و حیاتی است. تحقیق حاضر با هدف مرور منظم ابعاد و سطوح مرتبط با فرهنگ کیفیت شکل گرفت. بررسی اولیه در این زمینه نشان داد مؤلفه‌های شناسایی شده فرهنگ کیفیت بر اساس نشانگرها و ملاک‌های مرتبط در سه بُعد فردی، سازمانی و فراسازمانی به صورت دسته‌بندی کلی قابل بررسی است. این یافته با مطالعه بندر ماچرا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) که در گره‌گشایی از فرهنگ کیفیت در آموزش عالی عناصر ساختاری / مدیریتی و فرهنگی / روان‌شناختی را عوامل مؤثر در این زمینه بر شمردند و نیز تحقیقاتی چون بازرگان (۱۳۹۰)، سید کلان و همکاران (۱۳۹۷)، عامری شهرابی و کاووسی (۱۳۹۵)، انجمن دانشگاه‌های اروپا (۲۰۰۶) همسو است. نتایج تحقیق تبیین‌کننده این موضوع است که فرهنگ کیفیت مسئله‌ای است که نیازمند توجه و همگام‌سازی عناصر در سطح فردی و شخصی، سطح سازمانی و ارتباطی و سطح کلان و سیاست‌گذاری دارد. برای پیاده‌سازی چنین الگویی نیاز است که این سطوح در تمامی بخش‌ها مورد توجه قرار گیرد و برای پیشروی در این فرایند فرهنگ‌سازی در همه ابعاد باید شکل گیرد. ارتقای فرهنگ کیفیت، مسئله‌ای چند وجهی و چندلایه است و به حرکتی پویا، منسجم و مستدام نیازمند است. ضرورت دارد به گونه‌ای یکپارچه، فرد، سازمان و نظام کلان، پذیرا و تقویت‌کننده آن باشد. یافته‌ها در این مطالعه نیز در **ابعاد سه‌گانه و سطوح نشی‌گانه** به همراه نشانگرها و ملاک‌های موجود، تدوین و ارائه شد.

ارزش افزوده اصلی این تحقیق علاوه بر ارائه نشانگرهای بیشتر مرتبط با فرهنگ کیفیت، سطح‌بندی مسئله فرهنگ کیفیت در شش سطح اصلی مرتبط با نظام آموزش عالی است. در بررسی‌های انجام شده، ملاک‌های مرتبط با فرهنگ کیفیت در بُعد فردی، به شناسایی ویژگی‌های شخصیتی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، هوش موفق، اعتماد، ارزش‌ها، روحیه نقدپذیری، تحصیلات دانشگاهی (محیط ورشته دانشگاهی) و صلاحیت حرفه‌ای تخصصی به‌عنوان مهم‌ترین ملاک‌ها منتج گردید. همچنین در بین نشانگرهای مطرح و مربوط به هر ملاک در مجموع روحیه نقادی و جستجوگری، انعطاف شخصیتی، صلاحیت‌های شناختی، خود ارزیابی، روحیه اصلاح‌گری، موضع دانشگاه نسبت به مسئله فرهنگ کیفیت، علایق شغلی و تحصیلی، ارزش‌های فردی، هوش هیجانی و اصول و اعتقادات، ده نشانگر اصلی مورد تأکید بر حسب بیشترین تکرارپذیری بر فرهنگ کیفیت در بُعد فردی بود. این نتایج با یافته‌های ستلر و سونتاک (۲۰۱۸) که نگرش‌های مشترک، تعهد نسبت به کیفیت و آدریان ویلسا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) که ارزش‌های مشترک، اعتقادات، انتظارات و تعهد نسبت به کیفیت را عامل اساسی و مهم در شکل‌گیری و رشد فرهنگ کیفیت

1. BenderMacher  
2. Adrian Vilcea

بر شمردند همسو است. یافته‌های به‌دست آمده مبین این است که برای شکل‌گیری و گسترش فرهنگ کیفیت در درجه لازم است افراد پذیرای این فرهنگ و رفتار باشند و به این منظور تعهد، نگرش و ارزش‌های پیشرونده سازمانی و اجرایی نقش تعیین‌کننده و اساسی دارد. به عبارت دیگر فرهنگ کیفیت در بُعد فردی بر گرفته از خصوصیات افراد و واکنش‌های آنان نسبت به موقعیت و تغییر به‌سوی بهبود است و این پذیرایی و نگرش، نقشی تعیین‌کننده و اساسی در این زمینه ایفا می‌کند. در شکل‌گیری چنین نگرشی، خصوصیات شخصیتی و مؤلفه‌های مربوط به آن چون کمال‌گرایی، انعطاف و روحیه نقادی، ویژگی‌هایی است که فرد را برای پذیرش فرهنگ کیفیت و به کارگیری صحیح آن با هدف بهبود مستمر کیفیت در یک ساختار مهیا می‌کند. این ویژگی‌ها در تقابل با ویژگی‌های غیرانعطافی شخصیتی و مقاومت در برابر تغییر و ناسازگاری نسبت به شرایط است که به‌عنوان مانعی جدی در گسترش و به‌کارگیری فرهنگ کیفیت عمل می‌کند. چنان که روانشناسی شخصیت نشان می‌دهد افراد با ویژگی‌های شخصیتی انعطاف‌پذیر درک بالاتری از نواقص و محدودیت‌های خویش دارند و با ظرفیت پذیرش بالا، اراده‌ای قوی برای اصلاح و بهبود در این زمینه دارند (پرز فونتس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). بر همین اساس انعطاف شخصیتی مقوله‌ای است که با نقادی و واریسی خویش و با هدف بهبود مستمر همراه است و یکی از مهم‌ترین ملاک‌ها برای پیاده‌سازی فرهنگ کیفیت می‌باشد. هوش هیجانی از دیگر مقوله‌های فردی است که تبیین‌کننده نگاه فرد به موضوعات شخصی، خانوادگی و شغلی است. افراد با هوش هیجانی زیاد ارزیابی‌شدن و کیفیت سنجی را تهدید در نظر نمی‌گیرند و به‌عکس از آن به‌عنوان فرصتی برای بهبود شرایط سازمان و خویش و در نتیجه بهبود بازده کاری استفاده می‌کنند. در مجموع عوامل فردی نقش مهمی در فرهنگ کیفیت دارد.

در زمینه ملاک‌های سازمانی مرتبط با فرهنگ کیفیت، یافته‌ها دلالت بر این موضوع داشت که در این بخش سه سطح اصلی گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ای و دانشگاهی وجود دارد. این سه سطح هر یک ملاک‌های مختص به خود را داشت، اما در تحلیلی کلی، مدیریت و رهبری، مشارکت، جو سازمانی، نشاط سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات درون دانشگاهی، ارتباطات برون دانشگاهی، رفتار شهروندی، مدیریت راهبردی، محیط سازمانی، به‌کارگیری مدیریت دانش، نوآوری سازمانی و فرهنگ ارزشیابی مهم‌ترین ملاک‌های مرتبط با فرهنگ کیفیت در این زمینه بودند. همچنین یافته‌ها نشان داد در بین نشانگرهای مورد بررسی قوانین سازمان، فرهنگ زمینه‌ای سازمان، تسهیم دانش، روابط کارکنان، پویایی سازمان، رفتار همیارانه سازمان، سبک رهبری، قدرت رهبری، انتقال فن‌آوری و فرهنگ شفافیت؛ ده نشانگر با بیشترین ارتباط با فرهنگ کیفیت بر اساس نقش سطوح گروه‌های آموزشی، دانشکده و دانشگاه

1. Perez-Fuentes

بر مبنای تکرار پذیری کدها است. این نتایج با یافته‌های کایرزا و لاپینا (۲۰۱۹) که در تحلیل عوامل مؤثر بر فرهنگ کیفیت و تأثیر آنها بر توسعه فرهنگ سازمانی، عوامل رهبری سازمانی، مدیریت سازمانی و اهداف راهبردی را عوامل پایه و اساسی قلمداد می‌کنند و اهلرز (۲۰۰۹) و انجمن دانشگاه‌های اروپا (۲۰۰۶) که فرهنگ سازمانی و الگوی مدیریتی را مهم‌ترین عوامل در شکل‌دهی و شکل‌گیری فرهنگ کیفیت بر شمرند هماهنگی دارد. این نتایج مبین این واقعیت است که تغییرات در سازمان نیاز به تغییرات در ابعاد سازمان دارد و کیفیت بخشی و فرهنگ کیفیت در سازمان نیاز به جاگذاری این فرهنگ در بطن و اضلاع سازمان دارد که در اولین قدم این کارکرد نیاز به تغییر مسیر و همگرایی الگوی مدیریتی با هدف تبیین شده دارد. در این مسیر فرهنگ سازمانی و ارزش‌های سازمانی و نیز روابط درون و برون سازمانی (دانشگاهی) نقشی اساسی دارد و همسو با فرهنگ سازمانی اشاره به عواملی دارد که نگاه سازمان به بهبود و اصلاح شرایط بر اساس انعطاف سازمانی را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر لازم است سازمان برای درونی سازی فرهنگ کیفیت در همه ابعاد پذیرا باشد و همه عوامل باید در این ساختار همراه و هم قدم باشند. گروه‌های آموزشی منسجم و متحد و پذیرا، در چتر حمایتی دانشکده‌ای با گروه‌های در خدمت اهداف آموزش و تحلیل‌گر و در بستر دانشگاهی مبتنی بر فرهنگ سازمانی بر گرفته از بهبود مستمر، زمینه کیفیت‌افزایی و افزایش فرهنگ کیفیت در این ساختار است. در جمع‌بندی مفاهیم ارائه شده، فرهنگ کیفیت در گروه مدیریت کیفیت‌گرا و کارکنان و نظام اداری دنبال‌کننده بهبود مستمر و روابط مبتنی بر اصلاح نواقص و برطرف‌سازی کمبودها و خلأها است.

**نگارندگان بر این باورند** که «فرهنگ حقیقی کیفیت» در محیطی شکل می‌گیرد و تعالی می‌یابد که در آن کُنشگران انسانی فراتر از فرمانبری از عوامل اقتدار سازمانی و شیوع رویه‌های کنترل‌گری و کنترل‌خواهی بیرونی، ضمن بهره‌مندی از سطح بهینه خودنظارتی، خودتنظیمی و خودتوسعه‌ای، به کیفیت و ارتقاء آن به عنوان ارزشی شخصی علاقه داشته باشند. در واقع می‌توان «فرهنگ حقیقی کیفیت» را به عنوان محیط و فضایی متصور شد که در آن کُنشگران انسانی نه تنها از آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های کیفیت پیروی می‌کنند، بلکه یگانگی بین ارزش‌های فردی، گروهی و سازمانی، عینیت‌یافته و افراد به‌طور مستمر ضمن تلاش برای توسعه فردی و سازمانی، عملکرد کیفی دیگر همکاران را نیز مشاهده می‌کنند و اثرات ناشی از کیفیت و ارزش‌آفرینی مبتنی بر آن را در فضای سازمانی و بازخوردها و پیامدهای محیط اطراف خود احساس می‌کنند. در این فرهنگ، تعهد فردی و سازمانی به یادگیری مستمر، وجود سازوکارها و رویه‌های حمایت‌کننده از کُنشگری کیفی، پرورش کُنشگران مطالبه‌گر، تقدم‌گری در اقدامات ارزش‌آفرین، دلبستگی به بهبود مستمر خود، دیگران، سازمان و جامعه از ارزش‌های نهادینه شده افراد، غالب در اسناد و متداول در روابط انسانی مبتنی بر آن است.

می‌توان فرهنگ کیفیت را به مثابه پدیده‌ای پیچیده، چندلایه، چندسطحی و وابسته به بافتار در نظر گرفت، که موجودیتی یکپارچه داشته و با ارزش‌ها، باورها و انتظارات مشترک تمامی ذی‌نفعان نسبت به کیفیت تعیین می‌شود. بدون در نظر گرفتن لایه‌های چندگانه، بافتارهای فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی، کلان‌الگوی اقتضایی و سطوح چندگانه فرهنگ کیفیت، تلاش برای نسخه‌برداری از عناصر فرهنگ کیفیت سازمانی خاص و انتقال آن به سازمان دیگر، محکوم به شکست است. پرواضح است که بدون مشارکت درون‌زا و همه‌جانبه تمامی یاران آموزشی، توجه به مقتضیات خرده‌فرهنگ‌های درون و برون سازمانی و دغدغه‌مندی برای ایجاد و تقویت تعهد مشترک به کیفیت آموزشی، هرگونه تلاش برای توسعه فرهنگ کیفیت دانشگاهی با شکست همراه می‌شود. به نظر می‌رسد، موفقیت در شکل‌گیری و تقویت و توسعه فرهنگ حقیقی کیفیت در نظام‌های دانشگاهی مبتنی بر نگاه‌های برون‌زا، مدیریتی، و از بالا به پایین امکان‌پذیر نیست. این امر بر ضرورت بهره‌مندی از رویکردی اقتضایی، چندجانبه، مشارکتی، درون‌زا، تدریجی و فعال‌سازی ظرفیت‌های خرده‌فرهنگ‌های درون و برون سازمانی در توسعه فرهنگ حقیقی کیفیت صحنه می‌گذارد.

در بخش پایانی، ملاک‌ها و نشانگرهای مرتبط با فرهنگ کیفیت در بُعد فراسازمانی در سطوح «فرا دانشگاهی و فرهنگ عمومی» شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد معیارها و نظام نشانگرها، شفافیت رویه‌ها، سیاست‌ها، اصلاح ساختار، بودجه و منابع مالی، اصلاح مستمر برنامه و باورها و ارزش‌های عمومی و به عبارتی فرهنگ، مهم‌ترین ملاک‌های فرهنگ کیفیت در بُعد فراسازمانی است. همچنین یافته‌ها نشان داد که در بین نشانگرهای شناسایی شده فرهنگ عمومی، سیاست‌های کلان، استانداردهای تعریف شده، باورها و ارزش‌های جامعه، حمایت مالی، اصلاح رویه‌ها به سوی کیفیت، حمایت کلان، مشخص بودن مسیر، حمایت مالی و سیاست‌های انعطاف‌پذیر ده نشانگر اصلی مرتبط با بهبود و گسترش فرهنگ کیفیت در دانشگاه بر اساس ملاک‌های فرادانشگاهی است. این نتایج با یافته‌های دینه دو و سی دانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) که محیط دانشگاهی، محیط اجتماعی و ساختار موجود در این زمینه را بر فرهنگ کیفیت بسیار اثر گذار قلمداد می‌کند و نیز تحقیقات افرادی چون کرونیمایر و همکاران (۲۰۱۷) که بر ساختار و نظام کلان تأکید می‌کند و نیز پتروتا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) که او نیز عوامل ساختاری و سیاستی را در اصلاح فرهنگ کیفیت بسیار مهم قلمداد می‌کند، هماهنگ است. این نتایج مبین این موضوع است که برای پیشگامی و اصلاح و پیاده‌سازی فرهنگ کیفیت باید سیاست‌های تدوینی و استانداردها تدوین شود در سطح کلان نیز مروج این ساختار باشد و با اصلاح ساختار و رویه‌ها زمینه بهبود شرایط در این مسیر فراهم آید. حتی لازم است برای نهادینه‌سازی فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی در جهت نهادینه‌سازی ارزش‌های ارزشیابی،

1. Dinh Do and Thi dang

2. Petruta



تبلیغات، آموزش و بسترسازی فرهنگ ملی و باورها و ارزش‌های موجود نیز بهبود یابد و اصلاح شود تا به این ترتیب، زمینه ترویج و گسترش این ساختار فراهم آید.

در جمع‌بندی کلی از مسئله، پژوهش حاضر منجر به فهم‌نمایی مشخص از مسئله فرهنگ کیفیت شد که بر خلاف تحقیقات پیشین دسته‌بندی دقیق‌تر و گسترده‌تری ارائه شد. در نتایج به دست آمده به طور ویژه در ابعاد فردی و سازمانی به ملاک‌های بیشتری اشاره شد و در کلیتی مجزا دسته‌بندی شده است. این تحقیق به تدوین گزارشی جامع از مؤلفه‌های فرهنگ کیفیت در سه بُعد فردی، سازمانی و فراسازمانی و در شش سطح کارکنان، گروه‌های آموزشی، دانشکده، دانشگاه، فرادانشگاهی و فرهنگ عمومی و نشانگرهای هر بُعد به تفکیک، در قالب الگویی نهایی منجر شد. در این زمینه تأکید می‌شود که فرهنگ کیفیت و ملاک‌های مربوط به آن فقط در چهارچوب نگاهی جامع به تمامی ابعاد قابل درک است و برای فهم آن باید تمامی عناصر درگیر از برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران نظام کلان آموزشی تا ساختار و الگوی حاکم بر سازمان و در ادامه تمامی کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان و سایر موارد بررسی و تحلیل شود. این تحقیق نگاه پیاده‌ساز فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی را بر اساس تمامی ابعاد درگیر در نگاهی کلی بررسی کرد و نشان داد که فرهنگ کیفیت، نیازمند همفکری و همراهی گروهی و رشته‌ای از سوی همه ابعاد ذی‌ربط و ذی‌نفع دارد.

## Refrence

- Abbasi, F., & Haji Hosseini, H. (2009). Analysis of Innovation Search Strategy of Iranian Industrial Enterprises in Interaction with Scientific Institutions, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 51, 120-99.
- Adrian Vilcea, M.(2014). Quality Culture In Universities And Influences On Formal And Non-Formal Education. *Social and Behavioral Sciences* 163 , 148 – 152
- Ainscow, M.(2020). Promoting inclusion and equity in education: lessons from international experiences. *Journal Nordic Journal of Studies in Educational Policy* , 6, 7-16.
- Ameri Shahrabi, M., & Kavooosi, E. (2016). Designing a quality culture model in the field of education using content analysis method, *quarterly journal of training in police sciences*, 4(12), 1-20.
- 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> .
- Baldeston, J (2000). Knowledge & university. *journal of Higher Education*, 26(1), 18.

- Barbulescu, A.(2014). Quality Culture in the Romanian Higher Education. *Social and Behavioral Sciences*, 191, 1923-1927.
- 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
- Brennan, J., & Shah, T. (2000). *Managing quality in higher education: An international perspective on institutional assessment and change*. Translate By Keyvan Salehi Et al. Open University Press.
- Beketova, E., Leontyeva, I., Zubanova, S. & et al.(2020). Creating an optimal environment for distance learning in higher education: discovering leadership issues. *Palgrave Commun* 6, 66 , <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0456-x>
- Bendermacher, G. W., G., Oude Egbrink, M. G., , A., & Wolfhagen, I. H.(2017). Unraveling quality culture in higher education: A realist review. *Higher Education*, 73(1), 39-60. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2>
- Brennan, J., & Shah, T. (1390). *Managing quality in higher education: An international perspective on institutional assessment and change* (K. Salehi., HR Zeinabadi., K. Parand, Trans). Open University Press. {original work published 2000}
- Bisogno, M., Dumay, J. & et al. (2018). “Identifying future directions for IC research in Universities: a literature review”. *Journal of Intellectual Capital*. 19(1), 10-33.
- Bognar, B., & Bungić, M.(2014). Evaluation in Higher Education. *Život i škola*, 31(60), 139-159.
- Brown GTL (2019) Is Assessment for Learning Really Assessment? *Front. Educ.* 4, 64. doi: 10.3389/educ.2019.00064
- Christine, H., & Karlheinz, S. (2019).The Quality Culture Inventory: a comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education, STUDIES IN HIGHER EDUCATION, *Studies in Higher Education*, DOI: 10.1080/03075079.2019.1672639
- Cronemyr, P., Bäckström, I., & Rönnbäck, Å. (2017). Quality culture deployment – using behaviours to explain, diagnose and improve a quality culture. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3), 498-518. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0008> .
- Dahler-Larsen. P., & Boodhoo, A.(2019). Evaluation culture and good governance: Is there a link? *Evaluation*. 6, 1-17. <https://doi.org/10.1177/1356389018819110>

- Dinh Do, T., & Thi dang, H. (2021). Factors Affecting Quality Culture: A Case Study of Public Universities in Ho Chi Minh City. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-11.
- Dumas, A., & Hanchans, S. (2010). How does job-training increase firm performance? The case of morocco. *International journal of manpower*. 31 (5), 585-602.
- Dziminska, M., Fijalkowska, J., & Sułkowski, L. (2018). Trust-Based Quality Culture Conceptual Model for Higher Education Institutions. *Sustainability*, 10, doi:10.3390/su10082599
- Ehlers, D. (2009). Understanding quality culture, *Quality Assurance in Education*, 17(4), 343-363.
- Ehlers U. D., (2007), Quality Literacy Competencies for Quality Development in Education and e-Learning, *Journal of Educational Technology & Society*, Vol. 10(2), 96-108.
- Eshima, Y., & Anderson, B. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38(3): 770-779.
- European University Association (EUA), (2006). *Quality Culture in European Universities: A Bottom-up Approach*. Belgium: EUA.
- Gandini, A. (2016). *The reputation economy: Understanding knowledge work in digital society*. London: Springer.
- Ginkel, H. (2002). *What does globalization mean for higher education, globalization: What Issues are at stake for universities? universite level*. Canada: Quebec
- Harvey, L., & Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/quality-culture-understandings-boundaries/docview/226941216/se-2?accountid=45153>
- Hejazi, S.Y. (2016). *A culture of quality assessment in higher education*. Tehran: Encyclopedia Foundation of Iran
- Herber, O.R., & Barroso, J. (2020). Lessons learned from applying Sandelowski and Barroso's approach for synthesising qualitative research. *Qualitative Research*. 20(4), 414-431. doi:10.1177/1468794119862440
- Jalaliyoon, N., & Taherdoost, H. (2012). Performance Evaluation of Higher Education; A Necessity. *Social and Behavioral Sciences*, 46: 5682-5686.
- Jiang, D. J. (. (2001). *Quality culture and its effect on quality competitiveness of economy* (Order No. H074150). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1024703392).

- Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/quality-culture-effect-on-competitiveness-economy/docview/1024703392/se-2?accountid=45153>
- 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.
- 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.
- Kirisa, I., & Lapina, I. (2019). ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING QUALITY CULTURE AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT. SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. *Proceedings of the International Scientific Conference*, DOI: <https://doi.org/10.17770/sie2019vol6.3810>
- Khorasani, A., Fathi Vajargah, K., & Ghanbari, R (2015). A Reflection on the Importance of the University's Research Function in the Process of Scientific Development and Scientific Authority, The First National Conference on Strategies for the Development and Promotion of Educational Sciences, Psychology, Counseling and Education in Iran, Tehran, *Association for the Development and Promotion of Basic Sciences and Technologies. 1*.
- 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
- Mormina, M. (2019). Science, Technology and Innovation as Social Goods for Development: Rethinking Research Capacity Building from Sen's Capabilities Approach. *Sci Eng Ethics* 25, 671–692 . <https://doi.org/10.1007/s11948-018-0037-1>
- Muslimi, H., & Mahdiun, R. (2018). The culture of key conceptual quality in improving the quality of the university, *the sixth national conference on modern studies and research in the field of educational sciences, psychology and counseling in Iran, Tehran*.
- Nishtar, S., & Ralston, J. (2013). Can human resources for health in the context of noncom-

- municable disease control be a lever for health system changes? *Bulletin of the World Health Organization*. 91(11), 895-6.
- Njiro, E.(2012). Understanding Quality Culture in Assuring Learning at Higher Education Institutions. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 3(2), 79-92.
- Okoli, C. & Schabram, K. (2010), *A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research, Working Papers on Information Systems*, Sprouts.
- Panadero, E., Fraile, J., Ruiz, F.J., Estevez, D.C., & Ruiz, M.A(2019). Spanish university assessment practices: examination tradition with diversity by faculty. *Journal Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(3), 379-397.
- Pérez-Fuentes, M., Molero Jurado, M., Martos Martínez, Á., Fernández-Martínez, E., Franco Valenzuela, R., Herrera-Peco, I., Jiménez-Rodríguez, D., Méndez Mateo, I., Santillán García, A., Simón Márquez, M., & Gázquez Linares, J. J. (2020). Design and Validation of the Adaptation to Change Questionnaire: New Realities in Times of COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 17(15), 5612. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155612>
- Petruta, P.A.(2014). Quality Culture - A Key Issue for Romanian Higher Education. *Social and Behavioral Sciences* 116, 3805-3810.
- Rahnuma, N. (2020) Evolution of quality culture in an HEI: critical insights from university staff in Bangladesh. *Educ Asse Eval Acc* 32, 53–81 . <https://doi.org/10.1007/s-019-11092-8-09313>
- 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.
- Sandelowski, M. & Barros, J. (2007 ). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer publishing company Inc.
- Sattar, R., Lawton, R., Panagioti, M., & et al(2021). Meta-ethnography in healthcare research: a guide to using a meta-ethnographic approach for literature synthesis. *BMC Health Serv Res* 21, 50 , <https://doi.org/10.1186/s12913-020-06049-w>
- 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/10.1007/978-1-4939-9888-1\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-9888-1_12)

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, *Culture strategy*, 11(44), 147-170. doi: 10.22034/jsfc.2019.92147
- Seyfried, M., & Pohlnez, S.(2019). Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness. *Journal European Journal of Higher Education*, 8(3), 258-271.
- Silva, M. (2015), "A Systematic Review of Foresight in Project Management Literature", *Procedia Computer Science*, 64, 792-799.
- Sulej, K.C.(2021). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 143.
- 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*