

## بررسی عوامل توسعه‌ای اثرگذار بر استقرار نظام مدیریت کیفیت سازمانی دانشگاه‌ها (با تأکید بر توسعه منابع انسانی)

اعظم ملامحمدی<sup>۱\*</sup>  
اباصلت خراسانی<sup>۲</sup>  
کوروش فتحی واجارگاه<sup>۳</sup>  
مقصود فراستخواه<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۰۹)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی عوامل توسعه‌ای اثرگذار بر استقرار نظام مدیریت کیفیت سازمانی دانشگاه‌ها با تأکید بر توسعه منابع انسانی به روش کیفی داده بنیاد انجام شد. بر این اساس با تعداد ۲۷ نفر از صاحب‌نظران این عرصه در قالب سه گروه اساتید، تصمیم‌گیرندگان و افراد کلیدی حوزه کیفیت دانشگاهی که از طریق نمونه‌گیری هدفمند شناسایی شدند، مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. تحلیل داده‌ها طی مراحل کدگذاری باز، محوری و گزینشی به کمک نرم‌افزار MAXQUDA انجام شد. جهت روایی داده‌ها از تکنیک‌های مشارکتی بودن پژوهش، چک کردن اعضا، خودبازبینی محقق و شاخص پایایی بین دو کدگذار استفاده گردید. مطابق یافته‌های پژوهش مؤلفه‌های موثر بر استقرار نظام مدیریت کیفیت دانشگاهی در قالب ۹ مقوله اصلی و ۳۵ مقوله فرعی قابل توصیف است که عبارتند از (۱) دست‌آوردهای مورد انتظار از آموزش عالی (۳ مقوله فرعی)، (۲) آموزش دانشگاهی (۳ مقوله فرعی)، (۳) منابع و امکانات (۳ مقوله فرعی)، (۴) نظام ارزیابی دانشگاه (۳ مقوله فرعی)، (۵) مدیریت دانشگاه (۴ مقوله فرعی)، (۶) راهبری کلان آموزش عالی (۵ مقوله فرعی)، (۷) بین‌المللی‌سازی دانشگاه (۶ مقوله فرعی)، (۸) شرایط حاکم بر جامعه (۴ مقوله فرعی)، (۹) ارتباط متقابل صنعت و دانشگاه (۴ مقوله فرعی).

**واژه‌های کلیدی:** کیفیت، کیفیت سازمانی دانشگاه‌ها، نظام مدیریت کیفیت، توسعه منابع انسانی.

<sup>۱</sup>- دانشجوی دکتری علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزشی عالی، گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: zm.mhmd@gmail.com

<sup>۲</sup>- دانشیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزشی عالی، گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

<sup>۳</sup>- استاد علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

<sup>۴</sup>- دانشیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزشی عالی، گروه برنامه‌ریزی توسعه آموزشی عالی، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران

## ۱- مقدمه

پرداختن به شناسایی عوامل موثر بر کیفیت از دغدغه‌های اصلی نظام‌های آموزشی عالی و البته مهم‌ترین آن‌هاست. پس از توسعه کمی آموزش عالی که به دنبال فزونی تقاضا در سطح جامعه صورت گرفت، پرداختن به کیفیت و مؤلفه‌های آن از مباحث اصلی نظام‌های آموزش عالی محسوب می‌شود. گسترش چشم‌گیر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و همچنین برون‌داد آن یعنی حجم عظیم دانش-آموختگان مؤسسات آموزش عالی را در دهه‌های اخیر به سمت مفهوم‌سازی و سنجش ابعاد مختلف کیفیت متمرکز کرده است (۱). با توجه به این موضوع، ضرورت یافتن راه‌هایی که بتوان کیفیت آموزشی را افزایش داد، روشن می‌شود. در این راستا ارزیابی کیفیت خدمات، از جمله گام‌های اساسی در تدوین برنامه‌های ارتقاء کیفیت محسوب می‌شود (۲). به منظور ارتقای کیفیت خدمات دانشگاه‌ها لازم است که به بررسی دو دسته الگوی اصلی برای مدیریت کیفیت در نظام آموزش عالی پرداخته شود. دسته اول الگوهای مدیریت کیفیت از جمله مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup>، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۲</sup>، جایزه کیفیت مالکوم بالدريج هستند که از بخش صنعت وارد بخش آموزش شده‌اند. اما علی-رغم کلی بودن معیارهای مدیریت کیفیت در این الگوها و امکان اصلاح و تغییر مفاهیم، برای کاربرد در هر نظام از جمله نظام آموزش عالی (۳) اما به جهت تمرکز معیارهای آنها بر اجزا و کارکردهای عمومی یک نظام، جنبه‌های تخصصی نظام آموزش عالی مثل فرایند تدریس-یادگیری، پژوهش و ... را پوشش نمی‌دهد (۴). از این رو ضروری است ضمن بهره‌گیری از معیارهای عمومی نظام‌ها، معیارهای خاص نظام آموزش عالی نیز مورد توجه قرار گیرد. این معیارها در دسته دوم یعنی الگوهای تضمین کیفیت در آموزش عالی با عنوان الگوهای اعتبارسنجی و ممیزی رواج یافته‌اند (۵). هر چند که دسته دوم الگوها با تمرکز بیشتری بر مفهوم کیفیت در آموزش عالی پرداخته است اما باید پذیرفت که مفهوم کیفیت در آموزش عالی و دانشگاه‌ها، مفهومی با ابعاد گسترده است: کیفیت دانشجویان، مدرسان، مدیران، کارکنان، سازماندهی فعالیت‌های دانشگاهی و ... از یک سو و کیفیت زندگی تحصیلی و اجتماعی قبلی دانشجویان، زیرساخت‌ها و شرایط اجتماعی حاکم بر نظام آموزش عالی کشور و ... از سوی دیگر، چنین ابعادی را نشان می‌دهد (۶). مفهوم کیفیت در نظام دانشگاهی ویژگی‌هایی دارد که عبارتند از: کیفیت امری نسبی است؛ آنچه در موقعیت‌های آموزشی رخ می‌دهد نسبت به زمان و مکان نسبی است. کیفیت دربردارنده تأثیرات سیاسی و ایدئولوژیکی است. کیفیت مفهومی زمینه‌ای است. هر پدیده آموزشی در زمینه خاص خود به وجود می‌آید. کیفیت آموزشی، مفهومی درون‌زا و برون‌زا است. کیفیت آموزشی در دانشگاه، مفهومی تام است. به این معنی که فعالیت‌های کلاس، دانشکده، دانشگاه با کیفیت کلیت نظام

1. Total quality management (TQM)

2. EFQM

آموزش عالی مرتبط است. کیفیت آموزشی مفهومی تحولی است (۶). بنابراین نمی‌توان کیفیت آموزش عالی را به واسطه الگوهای ممیزی و اعتبارسنجی کنونی که راهبردی از بالا به پایین و دستوری دارند، تعیین کرد. زیرا به زعم یمنی (۱۳۹۱) بهبود و ارتقای سطح کیفیت آموزش عالی نه تنها در موقعیت خنثی اتفاق نمی‌افتد بلکه لازم است کیفیت عملکرد (فعالیت‌ها + نتایج) هر دانشگاه را با درک زمینه‌ای بودن کیفیت، پیچیدگی، تحولی بودن، درون‌زایی و برون‌زایی، تام بودن و نسبی بودن آن مطالعه کرد؛ از جزءبینی و ساده‌بینی کیفیت پدیده‌های عملکرد دانشگاهی دوری کرد و کیفیت هر پدیده را در بستر زمینه پیدایش آن و با درک به هم پیوستگی‌هایی که با دیگر پدیده‌ها در زمان و مکان دارد، بررسی کرد. بدین منظور لازم است جهت استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها و احیای دفاتر تعالی آموزش عالی در دانشگاه‌ها با توجه به ویژگی‌های اساسی مفهوم کیفیت در نظام دانشگاهی و در نظر داشتن منابع انسانی آن (اعم از کارکنان و اعضاء هیئت علمی)، عوامل توسعه‌ای اثرگذار بر این مهم با تأکید بر توسعه منابع انسانی مورد مطالعه قرار گیرد. اگر بخواهیم به تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> بپردازیم باید گفت که حوزه‌ای از عمل و تئوری می‌باشد که با تمرکز بر طراحی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای تسهیل یادگیری و توسعه در سازمان به گونه‌ای که هم برای سازمان و هم یادگیرندگان منفعتی داشته باشد، اشاره دارد (۷). توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیستم‌های عملکرد در سازمان می‌باشد که شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان می‌شود (۸). یوان.دی.پی<sup>۲</sup> توسعه منابع انسانی را به عنوان سیاست‌ها و برنامه‌هایی تعریف می‌کند که از فرصت‌های برابر برای کسب و کاربرد مداوم مهارت، دانش، نگرش و شایستگی‌هایی که استقلال فردی را ارتقاء می‌بخشد، حمایت می‌نماید و متقابلاً برای سازمان فردی، جامعه و محیط یادگیرنده سودمند می‌باشند (۹).

در این پژوهش استقرار نظام مدیریت کیفیت به عنوان عنصر تسهیل‌گر توسعه منابع انسانی به کار گرفته شده است که کارکنان و اعضای هیئت علمی را در هر موسسه آموزش عالی مهم‌ترین منبع و نقش پیشگام در توسعه، تغییر و حرکت به سمت بهبود کیفی در نظر می‌گیرد (۱۰). به زعم میلز و کاتل<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) حتی اگر اعضای هیئت علمی تمایل به تغییر و بهبود کیفیت داشته باشند اغلب در یک سردرگمی هستند که چگونه باید اقدام نمایند (۱۱).

طبقه‌بندی‌های متعددی از رویکردها و مدل‌های کیفیت در محیط‌های یادگیری صورت گرفته است. بعضی از این رویکردها و مدل‌ها در قالب جدول ۱ به صورت خلاصه شرح داده شده است (۱۲).

1. Human Resource Development (HRD)

2. United Nation Development Program

3. Millis & Cottell

جدول ۱: رویکردهای کیفیت در آموزش عالی و دیدگاه‌های انتقادی درباره آن‌ها

رویکرد	شرح رویکرد	دیدگاه انتقادی
کیفیت به عنوان تعالی	دانشگاه سنتی شروعی برای فراهم ساختن پیشرفت‌های تحصیلی شگرف و خوب قلمداد می‌شود.	تعالی‌گرایی ممکن است با آموزش عالی تناسب داشته باشد و منجر به نخبه‌گرایی و انحصار در آموزش عالی گردد و تنها معدودی از افراد به آن دسترسی داشته باشند.
کیفیت به عنوان کمال	کاربرد این دیدگاه در تولید، متداول‌تر است. در این رویکرد کیفیت واژه‌ای برای تولید، کاهش میزان ایراد و اشکال صفر در نظر گرفته می‌شود. در واقع کیفیت به معنای کمال به دنبال تولید محصولاتی بدون عیب است.	از آن‌جا که نهادها، درون‌دادها و دانش‌آموختگان آموزش عالی همانند بخش‌های تولیدی مجموعه‌ای یکنواخت و مشابه نیستند، متناسب نیست.
کیفیت به عنوان ارزش پولی	در این مفهوم کیفیت با توجه به بازگشت سرمایه مورد قضاوت قرار می‌گیرد. این رویکرد مرتبط با پاسخ‌گویی در قبال مخارج و هزینه‌های عمومی است که دانشجویان، والدین و صاحبان مؤسسات آموزش عالی انجام می‌دهند.	کیفیت به این مفهوم در آموزش عالی کاربرد دارد.
کیفیت به عنوان تبدیل و تحول	کیفیت تغییر از یک وضعیت به وضعیت دیگر با یک ارزش افزوده است. این مفهوم بر تحولی که از طریق یادگیری و نهایتاً توانمندسازی دانشجویان با دانش و مهارت‌ها و شایستگی‌ها به ارمغان می‌آورد، متمرکز است.	کیفیت به این مفهوم در آموزش عالی کاربرد دارد.
کیفیت به عنوان تطابق با استانداردها	رویکرد کنترل کیفیت در دانشگاهی بکار برده می‌شود که کیفیت به عنوان یک استاندارد از قبل تعیین شده در نظر گرفته شود. در واقع اطمینان‌بخشی به این موضوع است که دانشگاه و یا مؤسسه به برنامه‌های مشخص شده نائل شده‌اند.	این رویکرد تنها در مؤسساتی که در آن‌ها معیارهای از قبل تعیین شده وجود دارد ممکن است وجود داشته باشد و قابل کاربرد در هر مؤسسه‌ای نیست.
کیفیت به عنوان تناسب برای هدف و تناسب با هدف	مفهوم تناسب برای هدف اشاره به این دارد که تا چه میزان پیامدهای در نظر گرفته شده برای آموزش عالی تحقق پیدا نموده است. کیفیت به عنوان تناسب با هدف به ارتباط با نیازهای ملی و اجتماعی و مسئولیت در قبال آن‌ها اشاره می‌نماید.	کیفیت به مفهوم تناسب برای هدف و تناسب با هدف هر دو به یک میزان در کیفیت آموزش عالی در نظر گرفته می‌شود. احتمالاً این تعریف مورد پذیرش تعداد بیش‌تری از افراد در آموزش عالی است.

منبع: (حسن زاده و صالحی عمران، ۱۳۹۵)

در میان مباحث مطرح شده شکل‌گیری دغدغه استقرار نظام مدیریت کیفیت جز با شناسایی ذی-نفعان کیفیت در آموزش عالی میسر نخواهد بود لذا در هر تلاشی برای تعریف بررسی و مطالعه کیفیت این پرسش مطرح می‌شود که کیفیت برای چه کسی؟ و یا کیفیت ارائه شده نیازها و خواسته‌ها و یا رضایت چه کسانی را بایستی برآورده کند. دانشجویان؟ دولت و یا کسانی که سرمایه‌گذاری کرده‌اند؟

جامعه؟ صنعت؟ رؤسا و مسئولین دانشگاه؟ مربیان؟ و... به طور کلی ذی‌نفعان اصلی در محیط یادگیری به ویژه در دانشگاه‌ها را می‌توان به گروه‌های زیر تقسیم‌بندی نمود (۱۲):

- دانشجویان: که به طور منظم در دانشگاه ثبت‌نام نموده و به تحصیل مشغولند؛
  - کارفرمایان: کارفرمایان آینده دانشجویان در بخش‌های صنعتی، تجاری و دولتی هستند؛
  - دانشکده: تمام اعضای هیئت علمی که در حوزه‌های مختلف دانشگاه فعالیت می‌کنند؛
  - جامعه/ دولت: جامعه به عنوان یک کل، از جمله شهروندان، مالیات‌دهندگان و مقامات دولتی؛
  - خانواده: خانواده‌های دانشجویان، کسانی که بیش‌تر مسئول مدیریت مالی دانشجویان در طول دوره تحصیل می‌باشند؛
  - مدیران/ کارمندان: مدیران مدارس و کارکنان گروه اداری و فنی دانشگاه.
  - غیره: همه کسانی که توسط نویسندگان مختلف ذکر شده‌اند و در دسته مشتریان ثانویه قرار نمی‌گیرند. شامل: دانش‌آموزان، فارغ‌التحصیلان، تأمین‌کنندگان، رقبا، شورا و یا جامعه، گروه و ... .
- ساختار سلسله‌مراتبی معمول مؤسسات آموزش عالی، یک عنصر بازدارنده در توسعه و استقرار نظام مدیریت کیفیت محسوب می‌گردد. دانشگاه بایستی کارکنان خود (اعم از آموزشی و غیر آموزشی) را در تضمین کیفیت مشارکت دهد و پشتیبانی و آموزش برای توسعه حرفه‌ای و شخصی آنان ارائه نماید و بودجه کافی به این کار اختصاص دهد، مسائل تضمین کیفیت نباید به عنوان باری برای درون یا مسئولیتی از بیرون دانشگاه درک شود بلکه این فرهنگ بایستی جزئی از وجود همه اعضای دانشگاه گردد و به یک ارزش و فرهنگ فراگیر درونی تبدیل شود. توجه به این موضوع به نهادینه‌سازی فرهنگ کیفیت می‌انجامد (۱۳). توجه به تقاضاهای متغیر و در حال رشد دانشجویان، بخش دیگری از تلاش‌های ساختاری برای ایجاد فرهنگ بهبود آموزشی مستمر می‌باشد (۱۳). وجود یک سیستم ارزیابی و پایش اطلاعات در خصوص تقاضاهای در حال تحول دانشجویان و شناسایی فرصت‌های بهبود و توسعه، الزامی اساسی برای مؤسسات آموزش عالی در راستای توسعه فرهنگ کیفیت به شمار می‌رود (۱۴). حجم کاری بالا و نداشتن زمان کافی برای پرداختن به مسئولیت‌های شغلی و حرفه‌ای در رابطه با کیفیت آموزش، از جمله مسائل موجود در راستای توسعه فرهنگ کیفیت محسوب می‌گردد که بخش عمده آن به دوگانگی موجود بین درخواست‌ها از کارکنان برای بهتر بودن از طریق کسب بالاترین نمرات ارزیابی پژوهشی ممکن از یک سو و تقاضاها برای بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی و مهارت‌های آموزش و تدریس از سوی دیگر مربوط می‌شود، در واقع دستیابی به یک تعادل و توازن درست بین آموزش و پژوهش به چالشی عمده برای اعضای مؤسسات آموزش عالی تبدیل شده است (۸).

حال با توجه به عوامل اثرگذار بر استقرار نظام مدیریت کیفیت، جاسو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) کیفیت خدمات آموزشی را این گونه تعریف می‌کنند: "کیفیت آموزشی، ویژگی مجموعه‌ای از عناصر در نهاد، فرآیند و ستاده یک نظام آموزشی است که خدماتی را تهیه می‌کند که رضایت‌مندی کامل مدیران درونی و بیرونی را با در نظر گرفتن انتظارات درونی و بیرونی برآورده می‌سازد" (۱۵ و ۱۶). پرداختن به ادبیات موضوع حاضر مبین حجم گسترده و روز افزون تلاش‌های علمی در تبیین، تحلیل، ارزیابی و توسعه عوامل موثر بر استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها می‌باشد که علاوه بر پرداخت به پژوهش‌های گسترده به مبحث کیفیت، تحقیقات کمی مستقیماً به بررسی عوامل اثرگذار بر استقرار نظام مدیریت کیفیت دانشگاهی پرداخته‌اند لذا در ادامه برخی از مهمترین تحقیقات بررسی شده از نظر خواهد گذشت.

در پژوهشی اسحاقی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان طراحی الگوی ممیزی کیفیت و امکان سنجی اجرای آن در نظام دانشگاهی ایران به بررسی تجربیات کشورهای پیشرو می‌پردازد که بر اساس این بهینه‌کاو به ۷ عامل اساسی شامل: مدیریت کیفیت تدریس - یادگیری، مدیریت کیفیت پژوهش، ماموریت، اهداف سازمانی و مدیریت نهادی، مدیریت کیفیت تعامل با جامعه، مدیریت کیفیت منابع انسانی، مدیریت کیفیت خدمات پشتیبانی و مدیریت کیفیت نظام ارزیابی و تضمین کیفیت؛ به عنوان مهم‌ترین عوامل در ممیزی کیفیت دانشگاهی در نظر گرفته است (۱۷).

یافته‌های پژوهشی سعادت طلب و غیائی ندوشن (۱۳۹۳) که با هدف بررسی عوامل موثر در نهادمندی‌سازی نظام ملی اعتبارسنجی شامل عوامل ساختاری، فرهنگی و اقتصادی انجام شد بعد از بررسی اسناد از منظر عوامل ذکر شده، به این نتیجه رسیدند که همه عوامل ساختاری، فرهنگی و اقتصادی مطرح شده، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و استقرار نظام ملی اعتبارسنجی در آموزش عالی ایران دارند (۱۸).

اسحاقی و محمدی (۱۳۹۵) در پژوهشی با هدف بررسی کیفیت برنامه‌های درسی بر مبنای نتایج ارزیابی درونی (مورد: گروه‌های آموزش مهندسی) به این نتیجه رسیدند که لازم است حداقل شش عامل در ارزیابی کیفیت یک گروه آموزشی مدنظر قرار گیرد تا تصویری از کیفیت گروه آموزشی حاصل شود. این عوامل عبارتند از: ۱- هدف‌های گروه، جایگاه سازمانی، مدیریت و تشکیلات آن؛ ۲- هیئت علمی؛ ۳- دانشجویان؛ ۴- دوره‌های آموزشی و برنامه‌های درسی مورد اجرای گروه؛ ۵- فرایند تدریس - یادگیری؛ ۶- دانش آموختگان (۱۹).

انجمن دانشگاه‌های اروپا (۲۰۱۶) برای طبقه بندی آموزشی دانشگاه‌ها ابزاری به نام U-Map را طراحی کرده است. این ابزار توسط مرکز مطالعات سیاستگذاری آموزش عالی اتحادیه اروپا در هلند

<sup>۱</sup>. Jusoh.

هدایت و رهبری می‌شود و ۲۹ معیار دارد که حوزه‌های زیر را شامل می‌شود: یاددهی و یادگیری، پروفایل‌های دانشجویان، مشارکت پژوهشی، تبادل دانش، مشارکت منطقه‌ای، حضور بین‌المللی (۲۰). موه‌د شوکی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "اجرای مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی؛ دغدغه‌ها و چالش‌های پیش روی دانشگاه‌ها" به بررسی ابعاد اجرایی نظام مدیریت کیفیت جامع در نظام آموزش عالی کشور مالزی می‌پردازد و اذعان می‌دارد که مولفه‌های اصلی تضمین کیفیت به عنوان ابزار اصلی اجرای نظام مدیریت کیفیت به تنهایی کافی نیستند و در این رهگذار دغدغه‌هایی را متوجه نظام آموزش عالی کشور در خلاء مدیریت کیفیت دانشگاه‌ها میدانند که برخی از آنها عبارتند از: دشواری‌های اندازه‌گیری برخی شاخص‌های کیفی عملکرد در دانشگاه‌ها، عملکرد فرایند، تبیین برون‌دادهای واقعی فرایندها و تضمین کیفیت خدمات (۲۱).

تی سودها<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان بررسی مزایای بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در موسسات آموزش عالی با بررسی اینکه موسسات آموزش عالی نیز می‌توانند با توجه به کارکردهای خاص خود یعنی آموزش، پژوهش و خدمات از این ابزار جهت بهبود مستمر فعالیت‌های خود استفاده کنند، نام می‌برد و معتقد است مدیریت کیفیت جامع با معیارهای اصلی خود قابلیت اجرایی شدن هر چه تمام‌تر در نظام آموزش عالی را دارد (۲۲).

چن و چن<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) با هدف تدوین شاخص‌هایی جهت رتبه بندی دانشگاه‌ها در سطوح ملی و بین‌المللی در دانشگاه شانگهای چین پژوهشی را انجام داده اند که در این پژوهش فلسفه تدوین این شاخص‌ها در آموزش عالی را در راستای نقش مهمی که این موسسات در تحقق اهداف اقتصادی و رشد دولت‌ها دارند، می‌دانند. همچنین عمده شاخص‌های مورد توجه در این پژوهش جهت ارزیابی و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها عبارتند از: اعضای هیئت علمی، دانشجویان، فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، منابع مالی و فیزیکی (۲۳).

ماریا فردریکسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در رساله دکتری با عنوان "نظام جامع کیفیت در آموزش عالی (مورد مطالعه: کیفیت در عمل در دانشگاه بوراس)" به بررسی نقاط قوت و نقاط ضعف ساختاری مبتنی بر کیفیت در دانشگاه بوراس می‌پردازد و برای رفع این نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت آن از راهکارهایی عملیاتی با توجه به مدیریت کیفیت جامع بهره می‌گیرد و این رویکرد را به عنوان مسیر بهبود کیفیت نظام آموزش عالی آن دانشگاه تلقی می‌کند (۲۴).

لذا با توجه به پژوهش‌های انجام شده، در این پژوهش به دنبال بررسی عوامل توسعه‌ای اثرگذار بر استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها با نگاه به توسعه منابع انسانی دانشگاهی هستیم.

1. Mohd shoki Md Ariff

2. T. Sudha

3. Chen & Chen

4. Maria Fredriksson

## ۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر با عنایت به اهداف و ماهیت پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با بکارگیری روش تحقیق داده بنیاد با نسخه ارائه شده توسط اشتراوس و کوربین صورت گرفته است. در سه حالت امکان پرداخت به نظریه داده بنیاد وجود دارد، یکی اینکه نظریه کافی در حوزه موضوعی خاص وجود ندارد، دوم نیاز به گزاره‌های فرضیه‌ای بیشتر وجود دارد و سوم نیاز به نظریه‌ای برای اینجا و اکنون وجود دارد (فراستخواه، ۱۳۹۵). با توجه به اینکه در حوزه موضوعی این پژوهش نظریه کافی برای موقعیت خاص استقرار نظام مدیریت کیفیت با رویکرد شرایط بومی دانشگاه‌های کشور وجود ندارد، ضرورت پرداخت به این موضوع با روش ذکر شده شکل گرفت. سئوالاتی که برای محقق کیفی مطرح است این است که چه کسی می‌تواند منبع غنی از اطلاعات برای مطالعه باشد؟ با چه کسی باید صحبت کرد؟ چه چیزی را باید مشاهده کرد تا به درک روشنی از پدیده رسید؟ چه چیزی را باید توصیف کرد؟ افراد به خاطر اطلاعات دست اولی که در باره یک فرهنگ، تعامل اجتماعی یا پدیده خاص دارند به عنوان شرکت کننده انتخاب می‌شوند (۱). جامعه آماری این پژوهش، بنا به ماهیت روش پژوهش تشکیل شده از سه گروه افراد است:

- گروه اول اساتید برجسته و صاحب‌نظران حوزه کیفیت دانشگاهی می‌باشند که نسبت به موضوع پژوهش مطلع بوده و می‌توانند اطلاعات با ارزشی را در اختیار پژوهش‌گر قرار دهند.
  - گروه دوم تصمیم‌گیرندگان و بازوهای فکری حوزه کیفیت دانشگاهی در نهادهای بالادستی نظیر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، سازمان سنجش آموزش کشور، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و ...
  - گروه سوم مدیران رده بالای دانشگاه شهید بهشتی که به نحوی در ارتقای کیفیت دانشگاهی نقش کلیدی دارند.
- در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید که بنا به سه گروه مشخص شده با ۲۷ نفر از افراد با ویژگی‌های زیر مصاحبه‌های انجام شده به اشباع رسید.

جدول ۲: مشخصات مصاحبه‌شوندگان پژوهش

گروه مصاحبه	دانشگاه/موسسه محل خدمت	کد مصاحبه‌شونده
گروه اول - صاحب‌نظران حوزه کیفیت دانشگاهی	دانشگاه شهید بهشتی - عضو هیئت علمی	۱
	دانشگاه شهید بهشتی - عضو هیئت علمی	۲
	موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی - عضو هیئت علمی	۳
	موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی - عضو هیئت علمی	۴
	سازمان سنجش آموزش کشور - عضو هیئت علمی	۵



## ادامه جدول ۲: مشخصات مصاحبه‌شوندگان پژوهش

گروه دوم - تصمیم‌گیرندگان و بازوهای فکری حوزه کیفیت دانشگاهی در نهادهای بالادستی	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - عضو هیئت علمی	۶
	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - عضو هیئت علمی	۷
	موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی - ریاست موسسه	۸
	موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی - معاونت موسسه	۹
	موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی - معاونت موسسه	۱۰
	موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی - مدیر گروه موسسه	۱۱
	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - معاونت آموزشی/دفتر گسترش آموزش عالی	۱۲
	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - مرکز نظارت و ارزیابی آموزش عالی	۱۳
	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - مرکز نظارت و ارزیابی آموزش عالی	۱۴
گروه سوم - مدیران رده بالای دانشگاه شهید بهشتی - مجریان کیفیت دانشگاهی	سازمان سنجش آموزش کشور - ریاست سازمان	۱۵
	معاونت آموزشی - مدیریت برنامه‌ریزی و ارزیابی آموزشی	۱۶
	معاونت آموزشی - مدیریت خدمات آموزشی	۱۷
	معاونت آموزشی - اداره جذب و هدایت دانشجویان غیرایرانی	۱۸
	معاونت آموزشی - گروه بهبود فرایندهای آموزشی	۱۹
	معاونت پژوهشی / مدیریت برنامه‌ریزی و پژوهش تحصیلات تکمیلی	۲۰
	معاونت پژوهشی / مدیریت پشتیبانی پژوهش و فناوری	۲۱
	معاونت برنامه‌ریزی، توسعه و فناوری اطلاعات / مدیریت مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲۲
	معاونت فرهنگی، اجتماعی و دانشجویی / مدیریت خدمات دانشجویی	۲۳
	معاونت پشتیبانی و مالی / مدیریت امور مالی	۲۴
	معاونت پشتیبانی و مالی / مدیریت امور اداری	۲۵
	ریاست دانشکده	۲۶
	ریاست دانشکده	۲۷

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

## روش گردآوری و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر، به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شده است. همزمان با انجام مصاحبه‌ها، پژوهشگر مصاحبه‌های ضبط شده پیاده‌سازی شده و بررسی می‌شدند

را بازبینی نموده و شروع به تعیین مضمون‌های اصلی و فرعی در مصاحبه‌ها نمود. در این فرآیند سوالات مصاحبه نیز مجدد بررسی و اصلاح می‌شد. بعد از انجام ۲۷ مصاحبه (با مدت زمان تقریبی بین ۵۰ تا ۱۲۰ دقیقه) تمامی مضمون‌های اصلی و اکثر مضمون‌های فرعی مشخص شدند و مقوله‌ها تکراری شدند یا به عبارت دیگر به اشباع نظری رسیدند. در این پژوهش جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MASQUADA12 استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی و پایایی یافته‌های پژوهش از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر صورت گرفت:

الف) بازبینی توسط اعضاء<sup>۱</sup>: تحلیل‌های داده‌ای و نتایج آن و مقوله‌های به دست آمده به

مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شد تا از واکنش‌های آنان در مرحله‌ی گزارش نوشته‌ها آگاهی حاصل آید.

ب) خود بازبینی محقق<sup>۲</sup>: در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده بارها تحلیل‌ها و داده‌های حاصل

توسط محقق بازبینی گردید.

ج) مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک

گرفته می‌شد.

و پایایی بین کدگذاران<sup>۳</sup>: براساس روش پیشنهادی مایلس و هابرمان (۱۹۹۴) درصد پایایی بین دو

کدگذار (شاخص تکرارپذیری) در قالب جدول ۳ محاسبه گردید.

جدول ۳: محاسبه پایایی بین کدگذاران

تعداد مصاحبه‌ها	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۲۷	۶۶۰	۴۳۷	۶۹,۸۰
	۵۹۲		

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

### ۳- یافته‌های پژوهش

بر اساس تحلیل محتوا و استنباط اکتشافی مصاحبه‌های صورت گرفته با سه گروه صاحب‌نظران،

تصمیم‌گیرندگان و بازوهای فکری و مدیران مسئول رده بالا در حوزه کیفیت نظام دانشگاهی؛ در سه

مرحله اطلاعات کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نمودار زیر مشخص شده است.

<sup>1</sup>. Member checking

<sup>2</sup>. Self-monitoring

<sup>3</sup>. Inter-rater reliability



نمودار ۱: روند کدگذاری و تقلیل داده‌ها

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در ادامه بر اساس مدل پارادایمی یافته‌ها تحلیل و بررسی می‌شوند:  
**موجبات علی:** موجبات علی به آن دسته از عواملی اطلاق می‌شود که در برگزیده چند عامل در حیطه آموزش، مدیریت و ارزیابی نظام دانشگاهی بوده و مجموعاً شرایط را برای استقرار نظام کیفیت در دانشگاه فراهم می‌کند. در واقع موجبات علی بیانگر شرایط ایجاد کننده و ضرورت شکل‌گیری پدیده

مورد نظر هستند. موجبات علی در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان از یک مقوله اصلی (ارتقای کیفیت) و سه مقوله فرعی به شرح زیر تشکیل شده است:

(۱) **آموزش دانشگاهی:** بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان این عامل در سه محور هیئت علمی، برنامه درسی و دانشجو نمایان می‌شود و می‌تواند به صورت یک عامل بازدارنده یا پیشبرنده نقش خود را ایفا کند:

(۱-۱) **هیئت علمی:** در این خصوص مصاحبه‌شونده شماره ۵ در باره جو علمی گروه‌های آموزشی و نقش مدیران در پویایی گروه‌ها اینگونه بیان می‌کند که "در بحث مربوط به هیئت علمی، آموزش در آموزش عالی و سیستم های دانشگاهی، گروه‌های علمی حرف اصلی را می‌زنند، لازم است که مدیریت کلان دانشگاه در جهت تسهیل رفتار علمی و حرکت علمی گروه‌ها عمل کرده و رفتارهای علمی را تسهیل کند، پویایی علمی گروه‌ها در گرو تأمین امکانات است و مدیران عالی رتبه آموزش عالی باید در تلاش برای تأمین منابع و فراهم آوردن امکانات برای این گروه‌های علمی باشند. این امکانات و زیر ساختها می‌توانند راه را ایجاد و مسیر را هموار کنند و ریستر ساز حرکات علمی باشند. مدیریت آموزش عالی باید مسیر را برای حرکات علمی، رفتارهای علمی و البته توسعه رفتارهای علمی باز کرده و نقش من مدیر در این میان متضمن کیفیت گروه علمی و در مجموع کیفیت دانشگاه است".

همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۲۶ درباره نحوه تدریس و برقراری روحیه انتقادی در راستای کمک به تولید دانش اضافه می‌کند:

"در انتقال دانش هم باید فرهنگ‌سازی شود. باید دانش و دانشجوی ما نگاه نقادانه داشته باشد. یعنی آموزش نقادانه داشته باشیم. پس باید استاد را وادار کنیم حتی به اجبار باید وادارش کنیم که از متکلم وحده بودن دربیاید، و دانشجو باید بداند که فقط برای گرفتن مدرک به دانشگاه نیامده است. وقتی ما وارد مقاطع تحصیلات عالی می‌شویم، آنجاست که می‌خواهیم تولید دانش کنیم. تا مقطع فوق‌دیپلم و لیسانس ما به سطحی رسیده‌ایم که یک مهارت یاد بگیریم و آپشن‌های شغلی‌مان را ایجاد کنیم. ولی وقتی فوق‌لیسانس یا دکترا می‌گیریم یعنی در سطح تولید دانش هستیم. ولی می‌بینیم هیچ اتفاقی نمی‌افتد، یعنی در مقاطع تحصیلی لیسانس و فوق‌لیسانس همان اتفاقی می‌افتد که مثلا در دکترا می‌افتد و پیشرفتی در سطح تولید دانش نداریم. پس بنابراین کیفیت همچنان پایین است".

(۱-۲) **برنامه درسی:** به تعمیم اکثر شرکت‌کنندگان در پژوهش، برنامه درسی در رشته‌های دانشگاهی، اهداف، محتوا، مواد و وسایل آموزشی روش‌های سنجش و اندازه‌گیری، اجرا و ارزشیابی از برنامه درسی خلاصه می‌شود. مصاحبه‌شونده شماره ۱ درباره رشته‌های دانشگاهی (شناسایی رشته‌های جدید و بازنگری در رشته‌های قدیمتر) معتقد است که: "در عصر کنونی لازم است برخی رشته‌های قدیمی را کامل کنار گذاشته و با مطالعات میان رشته‌ای دقیق رشته‌های جدیدتری را متناسب با نیاز روز جامعه هدف تعریف کنیم. لازم است برنامه درسی به نحوی تعریف شود که در راستای بهبود

کیفیت باشد. برای مثال در آن دانشگاه دانشگاه سرفصل‌ها بر حسب نیازها تدوین شود. با کمی کردن از دانشگاه‌های خارج نمی‌توانم برنامه درسی دقیق و رشته‌های کار آمدی را وارد سیستم آموزش عالی کرد. البته میتوان با الگوگیری، مطالعات تطبیقی و البته Localization برنامه و رشته‌های جدید تعریف کرد. در سیستم آموزش عالی کشورهای پیشرفته که به نوعی می‌توانند مورد مطالعه قرار گیرند رشته‌ها، برنامه‌های درسی و برنامه‌های تحقیقاتی همه براساس نیاز تدوین می‌شود، نکته دوم روند اجرا، نظارت بر دوره اجرا و بالا بردن کیفیت خروجی‌ها است."

مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ درباره آینده‌نگری در باره رشته‌های دانشگاهی معتقد است: "در بحث‌های نظری ممکن است دید شما تا ۵۰ سال آینده باشد. ولی در بحث‌های فنی بازه‌های نزدیکتر مثلاً ۵ سال آینده را باید در نظر گرفت و اصلاً به ۵۰ سال دیگه ارتباطی ندارد. اگر خروجی رشته‌ای ۵ سال دیگر وارد بازار می‌شود و در عین حال در بازار کسی حاضر به هزینه برای این خروجی نیست باید از بین برود چون به درد جامعه نمی‌خورد یعنی وجودش لزومی ندارد".

۳-۱) دانشجو به عنوان عنصر ورودی به دانشگاه از موارد مهمی است که مصاحبه شماره ۲۳ درباره آن معتقد است: "دانشجو، یعنی عنصر ورودی به دانشگاه، کیفیت دانشجو و کیفیت مخاطب می‌تواند به طور مستقیم کیفیت یک سیستم را تعیین کند. اگر دانشگاهی دانشجویان با رتبه بالا و افراد نخبه و المپیادی را جذب کند، قطعاً گروهی وارد آن دانشگاه می‌شوند که مدرس نیز می‌تواند مطالب قوی تری را بیان کرده در نتیجه کیفیت سیستم رو به بهبود می‌رود. البته نسبت استاد به دانشجو را باید در نظر داشت و بازهم کیفیت خود اساتید را می‌توان در کنار کیفیت گروه دانشجویان در پیشبرد اهداف و کیفیت دانشگاه بررسی کرد".

و در تکمیل این موارد مصاحبه شماره ۸ درباره انگیزه و روحیه دانشجویان در چند سال اخیر معتقد است که: "در چند سال اخیر شاهد تغییراتی در دانشجویان هستیم. مهم ترین مورد شاید بی‌انگیزه شدن دانشجویان باشد. دانشجوی بی‌انگیزه می‌تواند موجب رشد دانشگاه باشد. هدف دانشجو کسب دانش، رشد و ارتقا باشد. دانشجوی م‌ادر حال حاضر بسیار بی‌انگیزه است به چند دلیل. مثلاً بازار کار ندارد. بسیاری از دانشجویان هدف از آمدن به دانشگاه را اینگونه بیان می‌کنند که راهی و هدف دیگری نداشتیم. سالهای قبل دانشجو اگر دنبال کار یا مدرک بود می‌توانست دلیلی برای دانشگاه آمدن داشته باشد. در حال حاضر مدرک گرفتن هم فایده‌ای ندارد. زمانی کسی با مدرک دکتری می‌توانست تدریس در دانشگاه و هیئت علمی شدن را قطعی بداند. اما الان شرایط طور دیگریست.

۲) مدیریت دانشگاهی: طبق نظر شرکت‌کنندگان عامل مدیریت دانشگاهی در مواردی مانند سیاست‌گذاری‌ها، هدایت و کنترل، برنامه‌ریزی و سازماندهی و جذب و نگهداشت خود را نشان داده و

به نظر می‌رسد با توجه به شرایط کنونی نظام آموزش عالی در بستر درون دانشگاهی و برون دانشگاهی به اشکال گوناگون می‌تواند مسیر را برای نیل به کیفیت فراهم کند.

۱-۲) **سیاست‌گذاری:** درباره تدوین رسالت‌ها و اهداف دقیقی و روشن برای دانشگاه مصاحبه‌شونده شماره ۲۱ معتقد است: "کیفیت یک پدیده است، بررسی این پدیده در داخل یک متن بدون لحاظ گذشته‌های تاریخی زمینه و بستر اجتماعی آن سیستم آموزشی عملاً امکان‌پذیر نیست. لذا تدوین رسالت‌ها و اهداف دقیق برای هر دانشگاه یا نظام آموزش عالی با بررسی این بستر امکان‌پذیر است".

۲-۲) **هدایت و کنترل:** در بحث هدایت کنترل و تدوین آیین‌نامه‌های ساده و روان مصاحبه‌شونده شماره ۷ معتقد است: "تدوین آیین‌نامه‌های دقیق و ساده. یعنی آیین‌نامه باید به اندازه کافی روان باشد گاه لازم است آیین‌نامه‌ها تصحیح شوند- برنامه‌های کوتاه‌مدت، میا مدت و بلند مدت باید دقیق و ساده در آیین‌نامه‌ها مشخص شوند. تشکیل یک ستاد مستقل برای اجرا و نظارت و تعیین اولویت‌های مشتریان".

۳-۲) **برنامه‌ریزی و سازمان دهی:** توجه به نهادینه کردن فرآیند داده کاوی در مصاحبه‌شونده شمار ۱۲ نمایان است: "استفاده بهینه از فضای مجازی و تکنولوژی‌های نوین... نسبت به تکنولوژی‌های نوین هم انعطاف داشته باشیم... نگاه فرصت داشته باشیم... چون اگر فعال و هوشمندانه به استقبال این تکنولوژی‌های نوین بریم می‌تونیم اینها رو به عنوان یک فرصت در خدمت کیفیت قرار بدهیم".

۳) **نظام ارزیابی دانشگاه‌ها:** سیستم ارزیابی دانشگاه‌ها در وضعیت کنونی آموزش عالی و با توجه به استقرار نظام کیفیت در دانشگاه مواردی مانند پیش بایسته‌های ارزیابی کیفیت، شاخص‌های ارزیابی کیفیت و سطوح گوناگون ارزیابی کیفیت را در بر می‌گیرد.

۱-۳) **پیش‌بایسته‌های ارزیابی کیفیت:** مصاحبه‌شونده شماره ۱۶ در باره شبکه‌سازی تضمین کیفیت معتقد است: "بنده به جد معتقد هستم در بین مدیران و مسولان چه در داخل و چه در خارج از دانشگاه باید رویکرد علمی حاکم باشد. علاوه بر آن فرهنگ سازمانی نسبت به کیفیت، تعریف چشم انداز کیفیت، تعیین زیر ساخت‌های مدیریتی مانند شایسته سالاری و تعهد در بین همه مدیران باید ساری و جاری باشد. لذا مهم است که ارزیابی کیفیت توسط خود دانشگاهیان و بدست آنها با این رویکردها انجام شود".

۲-۳) **شاخص‌های ارزیابی کیفیت:** درباره تعریف اصول و شاخص‌های ارزیابی مصاحبه‌شونده ۱۴ معتقد است: "در بحث نظارت، اول اصولش رو مشخص کنیم، این سوال را بپرسیم که: برای چه چیزی می‌خواهم نظارت کنم؟ مثلاً شما می‌خواید در رابطه با کارهای پژوهشی اعضای هیئت علمی نظارت داشته باشید. کارهای پژوهشی دانشگاه‌ها را نمی‌توان با یک دستورالعمل ساده نظارت کرد. باید آینده را مشخص کرد و براساس آن پیش رفت...".

درباره تعریف شاخص ارزیابی با رویکرد کمی و کیفی مصاحبه‌شونده شماره ۲ و ۷ بیان می‌کند که:  
 "وقتی که بحث راجع به کیفیت هست باید شاخص ارزیابی داشته باشیم یعنی با آمار و ارقام صحیح اعلام کنیم، دانشگاه شهید بهشتی امسال نسبت به سال گذشته بهتر شده یا بدتر شده...".

۳-۳) **سطوح ارزیابی کیفیت:** درباره ارزیابی بیرونی از سوی نهادهای بالا دستی مصاحبه‌شونده ۵ معتقد است: "نهاد بالا دستی فقط یک چهارچوب کلی را اعلام کند و بقیه کار به عهده دانشگاه باشد. دانشگاه برای ارزیابی احتیاج به استقلال دارد. با آمار دادن صرف نمی‌توان در بحث ارزیابی کاری کرد. دفتر نظارت نهادی است که می‌تواند برنامه راهبردی دانشگاه را چک کند".

مصاحبه‌شونده شماره ۲۴ درباره برخی سیاست‌های غلط نهادهای بالادستی معتقد است: "اگر تاکنون در دانشگاه‌ها مدیریت کیفیت شکل نگرفته به خاطر برخی سیاست‌های غلط وزارت خانه است. وزارت علوم خیلی از سیاست‌های نادرستی رو پی گرفته مخصوصا در دانشگاه‌های غیر دولتی در دانشگاه‌های علمی کاربردی تصمیمات نادرستی گرفته... مرکز نظارت ارزیابی این چالش‌ها این چالشه مرکز نظارت ارزیابی در رویکرد جدیدش تلاش می‌کند تا سیاست‌های وزارت علوم رو رصد کند. یعنی با این زاویه کمک می‌کند تا ارزیابی راهبردی را در وزارت علوم پیگیری کند".

#### پدیده محوری: وضعیت استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌های کشور

در این پژوهش، مقوله محوری وضعیت استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌های کشور است. غور در سه مرحله کدگذاری و روابط میان مفاهیم، توجه پژوهشگر را به سوی مقولات برآمده از مصاحبه‌ها سوق داد و از مسیر رفت و برگشت میان این مفاهیم و مقولات بود که ذهن محقق متوجه تعابیر مختلفی شد که حول محور پدیده مرکزی مطرح شده و به شکل گیری آن در بدنه پژوهش کمک می‌کند. تمامی این تعابیر که از دل مصاحبه‌ها استخراج می‌شود به نوعی سخن از بهبود و پیشرفت داشت و پژوهشگر را به این اکتشاف رساند که پدیده اصلی "استقرار نظام مدیریت کیفیت در آموزش عالی کشور" است. به سخن دیگر آنچه که صاحب‌نظران متفق القول به آن پرداخته بودند این بود که جهت استقرار نظام مدیریت کیفیت دانشگاهی در آموزش عالی کشور لازم است مولفه‌های کلیدی مورد توجه قرار گیرد. این توسعه و ارتقا از عوامل علی تا پیامدها دیده می‌شود. رفت و برگشت میان داده‌ها تا زمان اشباع نظری که همان دستیابی به شبکه معنایی بود، ادامه داشت.

**شرایط مداخله‌ای:** موجبات علی پدیده استقرار نظام کیفیت در سیستم دانشگاهی نه در خلا و سکون، بلکه در شرایط خاص محیطی شکل می‌گیرند و در نتیجه، شرایط حاکم بر جامعه و منابع و امکانات دانشگاهی نقشی دوگانه هم بازدارنده و هم پیش برنده دارد. بر اساس یافته‌ها، مقوله شرایط مداخله‌گر خود از دو مقوله اصلی تحت عنوان "شرایط حاکم بر جامعه" و "منابع و امکانات دانشگاهی" تشکیل شده است.

(۱) **شرایط حاکم بر جامعه:** این مقوله خود از چهار مقوله فرعی تشکیل شده است که بدون تقدم و تاخیر عبارتند از: شرایط اقتصادی، وضعیت فرهنگی، جو سیاسی و پیش‌بایست‌های اجتماعی.

(۱-۱) **شرایط اقتصادی:** بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، این عامل در ویژگی‌هایی نظیر رکود اقتصادی و تأثیر آن بر کیفیت آموزش عالی در مواردی مانند متوقف شدن قراردادهای پژوهشی، مشکلات شرکت در کنفرانس‌های خارجی، تهیه مواد آزمایشگاهی، مشکلات معیشتی دانشجویان تحصیلات تکمیلی و مشوش کردن ذهن اساتید به خصوص اساتید جوان در رابطه با امرار معاش و تأمین هزینه‌های خانواده خود را نشان داده و می‌تواند کیفیت در نظام دانشگاهی را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

در این خصوص مصاحبه‌شونده شماره ۲۱ در مورد تأثیر مسائل اقتصادی بر نحوه عقد قراردادهای پژوهشی، پیشرفت یا متوقف شدن آنها معتقد است: "یکی از پیامدهای رکود اقتصادی و مشکلات بازار توقف قرار دادهای علمی است. وقتی بخش صنعت تهی باشد کارهای پژوهشی اولویت آخرش می‌شود. اگر تا دیروز یک بخش صنعتی ۴ قرارداد با دانشگاه منعقد می‌کرد الان به خاطر مسائل کسری بودجه و غیره ۲ قرارداد مینویسد. مثلاً از خود سوال می‌کنیم این طرح یا قرار داد چقدر سود آوری برای دانشگاه دارد؟ مثلاً ۱۰۰ میلیارد. در این شرایط اگر نصف آن هم محقق شد باید خوشحال بود! این مسله به این معناست که نصف برنامه‌های دانشگاه به تعویق می‌افتد. این قضیه بر درآمدهای دانشگاه هم تأثیر می‌گذارد. مثلاً اگر قرار باشد دانشگاه مبلغ  $X$  از چند بخش و چند طرح پژوهشی دریافت کند به علت تاخیر در پرداخت‌ها منابع مالی کمتری به دانشگاه می‌رسد.

(۱-۲) **وضعیت فرهنگی:** بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان وضعیت فرهنگی با عواملی مانند نگرش خانواده‌ها نسبت به تحصیلات آکادمیک فرزندان و مشکلاتی در انتخاب رشته دانشگاهی در بدو ورود به دانشگاه بر کیفیت تأثیرگذار است.

مصاحبه‌شونده شماره ۹ در این زمینه معتقد است: "در خانواده‌های ایرانی ارتقای سطح دانش، جز افتخارات ماست و می‌گوییم حتماً باید بچه‌های ما درس بخوانند. ما ایرانی‌ها احترام خاصی به دانش می‌گذاریم. حتی اگر گرفتاری‌های زیادی از نظر مالی هم داشته باشیم باز هم می‌گوییم که باید بچه‌هایمان درس بخوانند".

مصاحبه‌شونده شماره ۱۴ درباره نحوه انتخاب رشته معتقد است که: "اکثر بر اساس مسائل اجتماعی که ما داریم مسائلی که در خانواده‌ها هست، بحث فرهنگی، باورها و اشتغال و غیره، اکثر دانش‌آموزانی که برای مثال در رشته تجربی تحصیل میکنند انتخاب اول خود را رشته‌های پزشکی و رشته‌هایی از این دست قرار می‌دهند و اولویت‌های آخری شیمی، زیست‌شناسی و حالا زمین‌شناسی یا گاهی روانشناسی است. پس نوع انتخاب رشته بر کیفیت ۴ سال دوره کارشناسی افراد تأثیر دارد".



۳-۱) جو سیاسی: براساس نظر مصاحبه‌شوندگان جو سیاسی ناشی از دخالت گروه‌های سیاسی در نظام آموزش عالی و چند دستگی ناشی از آن در نهادهای تصمیم‌گیرنده می‌تواند تأثیر گذار باشد.

مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ در زمینه دخالت گروه‌های سیاسی معتقد است: " یک مثال ساده و در عین حال تأثیر گذار از تأثیرات سیاسی در دانشگاه‌ها می‌توان به ارتباط تغییرات ریاست جمهوری و وزیر و رئیس دانشگاه اشاره کرد. وقتی دولت‌ها و گرایش‌های سیاسی تغییر می‌کنند این تصور وجود دارد که وزیر هم عوض می‌شود و به دنبال آن رئیس دانشگاه و الی آخر. جدای از اینکه آن رئیس دانشگاه واقعا خوب کار کرده یا نه. در حالی که من معتقدم تو دنیا این جور نیست. حتی اگر رئیس دانشگاه‌های معتبر دنیا رو انتخاب بکنند میان فقط فراخوان بین‌المللی می‌زنند حالا ما نمی‌توانیم در این حد کار بکنیم ولی حالا اگه یه کسی مثلاً من اصلاح طلبم رئیس جمهور باشم یه دانشگاهی یک رئیسی داره که حالا با افکار من صددرصد منطبق نیست نه ... اینکه آن هم سیاسی کاری می‌کند متاسفانه. یعنی دوطرفست، آن کسی هم که حالا پستی دارد در مدیریت و آن کسی که می‌خواهد مدیر را تعیین کنه همه اینها باید فارغ از گرایش‌های سیاسی خودشان دانشگاه را باید بر اساس معیارهای علمی ارزیابی بکنند و طبیعتاً با این ارزیابی‌ها دانشگاه‌ها را رنکینگ‌بندی بکنند و دانشگاه‌های موفق رو تشویق بکنند و دانشگاه‌هایی را که خوب کار نمی‌کنند اصلاح بکنند."

همچنین درباره تأثیرات مسائل سیاسی بر بحث بین‌المللی شدن مصاحبه‌شونده شماره ۲ از تجربه شخصی خود این طور بیان می‌کند: " برای خود من پیش آمده یکی دوباره به کانادا رفته‌ام. با عضو هیئت علمی آنجا صحبت کردم، زمانی که اسم دانشگاه و ایران را می‌شوند علی‌رغم تمایل و خوشحالی اظهار تاسف می‌کنند که به علت تحریم‌ها نمی‌توانیم با شما کار کنیم. این خودش مانع بزرگیست در زمینه خدمات علمی، تبادلات دانشجو-استاد و غیره."

۴-۱) پیش‌بایست‌های اجتماعی: مصاحبه‌شونده شماره ۹ در مورد وضع کیفی نظام آموزش در تربیت نیروی کارآمد بیان می‌کند که: " این یک واقعیت است اگر توسعه انبوهی ایجاد کردید یک عده آدم بی سواد بدون توانایی و با توقع بالا تربیت میکنیم که سواد و توانایی ندارند و آمار بیکاری را بالا می‌برند. در واقع کیفیت پایین است. با کیفیت کم نباید مدرک دست مردم داد. اما اگر آدم‌های کیفی تربیت کردید تعدادی از اینها کار آفرین می‌شوند و مسئله اشتغال هم خودبخود حل خواهد شد. توسعه کیفی با برنامه‌ریزی، در رشته‌ها و زمینه‌هایی که ضرورت دارد، مواد درسی را آموزش دهیم که افراد را توانمند کند توانمند برای ایجاد شغل، به دنبال ان اشتغال هم حل می‌شود."

۲) منابع و امکانات: این مقوله از سه خرده مقوله منابع مالی و بودجه، فناوری اطلاعات و تجهیزات تشکیل شده است.

**۲-۱) منابع مالی و بودجه:** با توجه به رسالت هر دانشگاه و رسالت کلی نظام آموزش عالی تخصیص بودجه مناسب و تأمین بخشی از مسائل مالی دانشگاه از پژوهش های دانشگاهی می تواند در پیشبرد کیفیت نظام دانشگاهی نقش مهمی ایفا کند.

به همین منظور و با تأکید بر ارتباط بین پژوهش و تأمین بودجه مصاحبه شونده شماره ۱۷ معتقد است: "درآمد زایی دانشگاه زمانی موثر است که در چهارچوب افزایش کیفیت قرار می گیرد مثلاً از راه ارتباط با صنعت. در شرایطی شمار برای درآموزایی به سمت دانشجوی پردیسی می روید ولی احتمالاً کیفیت را تحت تأثیر قرار می دهید. اما ارتباط با صنعت متفاوت است. ارتباط با صنعت هم در اصل یک ضرورت و هم در راستای دانش افزایشی ما و در راستای کمک به ساختار کشور و توسعه کشور است. پس بحث بودجه و مالی و درآموزایی هم یکی از عوامل جدی در بحث کیفیت است. که نبود آن بشدت کیفیت را تغییر میدهد".

تخصیص بودجه مناسب به فعالیت های مختلف دانشگاه در گفته های مصاحبه شونده شماره ۸ نمایان است: "یک بحث مهم بحث اعتبارات است اگر همه چیز مهیا باشد اما به موقع منابع مالی را تأمین نکنیم همه زحمات پوچ می شوند. استفاده بهینه از منابع مالی تخصیص یافته بسیار حایز اهمیت است. در ۵ سال اخیر اصلی داریم با این مضمون که نیازها نامحدودند اما منابع محدود. متأسفانه دست و پای مدیران ارشد ما را می بندد".

**۲-۲) فناوری اطلاعات:** با سه عامل برون سپاری فناوری اطلاعات، استفاده بهینه از فضای مجازی و تکنولوژی های نوین و بهبود وضع موجود با تأکید بر رفع مقاومت در برابر پذیرش فناوری در نظر شرکت کنندگان نمایان است. مصاحبه شونده شماره ۶ در همین زمینه معتقد است: "برون سپاری در حوزه فناوری اطلاعات، اما برون سپاری امورات جاری ماست نه هدف ما. مساله بودجه و بحث بودجه هم مهم است. یک اتاق فکری لازم است برای برنامه ریزی در این زمینه اتاق فکری برای فناوری اطلاعات نداریم... متأسفانه دانشگاه آخرین بودجه هایی که هزینه می کند در این زمینه است. موقع حرف زدن و تئوری دادن مشکلی نیست اما کار در مسائل مالی گیر میفتند. عملاً کسی مقصر نیست. یعنی بودجه ای وجود ندارد که کسی بخواهد درباره آن تصمیمی بگیرد".

**۲-۳) تجهیزات:** با سه عامل تخصیص فضای مناسب آموزشی، توجه به معماری و بهبود منابع آموزش دهنده در نظر شرکت کنندگان نمایان است. مصاحبه شونده شماره ۷ با تأکید بر اینکه تخصیص فضای مناسب آموزشی و امکانات (منابع آموزش دهنده) به تحقق رسالت آن کمک خواهد کرد معتقد است: "کیفیت دانشگاهی در همه ی ابعاد رسالت متبلور می شود. به عنوان نمونه اگر فضای آموزشی و پژوهشی فراهم شده در دانشگاه از کیفیت مناسبی برخوردار باشد، می توان انتظار داشت نیروهای متخصص تربیت شده نیروهای کارآمد و خلاق و کارآفرین باشد. پس اولین شاید مهمترین چیزی که

وجود دارد، ایجاد یک فضای آموزشی و پژوهشی با کیفیت مناسب. تأکید می‌کنم: یک فضای آموزشی و پژوهشی با کیفیت مناسب".

**شرایط زمینه‌ای:** در حالی که شرایط مداخله‌گر، عوامل با واسطه موثر در ارتقای کیفیت را تشکیل می‌دهند، ویژگی‌های زمینه‌ای به عوامل هم‌بافتی و بی‌واسطه موثر در فرایند شکلگیری کیفیت و تأثیر آن در آموزش عالی دلالت می‌کنند. به بیانی دیگر قرارگرفتن توسعه و ارتقای نشان مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها، متأثر از بستری است که در آن به وقوع می‌پیوندد. به زعم مصاحبه‌شوندگان راهبردهای کلان آموزش عالی تنها بستری است که می‌تواند تضمین‌کننده و رشد دهنده کیفیت باشد. راهبری کلان آموزش عالی با ۵ مقوله سیاست‌گذاری، نقش نهادهای بالادستی، مدیریت دانشگاهی در سطح کلان، تمرکز زدایی از دانشگاه‌ها و استقلال بخشیدن به آنها و قوانین و مقررات شناسایی می‌شود.

(۱) **سیاست‌گذاری:** مصاحبه شماره ۱۷ در مورد نحوه تعیین سیاست‌های کلان در آموزش عالی معتقد است که: "بدون اغراق و صراحتاً اعلام می‌کنم، در شرایط فعلی کشور در توسعه و ساماندهی دانشگاه با نفوذ و قدرتی که از بیرون اعمال می‌شود برای آموزش عالی بسیار خطرناک است. آن قدر که اعمال فشارها از بیرون وزارت علوم نقش دارند، خود وزارت در سیاست‌گذاری‌ها نقش ندارد. واقعیت انکار ناپذیر است: قدرت‌های بیرونی بالاست و مانع سامان‌دهی صحیح می‌شود. در واقع توسعه در جهت اهداف خودشان پیش خواهد رفت. چه کسی دخالت می‌کند؟ یک دانشگاهی؟ خیر. کسی که قدرت قدرت سیاسی و اقتصادی و ... دارد. منافع ملی را در نظر نمی‌گیرد. منافع گروهی به جای منافع ملی ...".

(۲) **نقش نهادهای بالا دستی:** هم‌چنین مصاحبه‌شونده ۱۸ درباره دیدگاه‌های نهادهای بالا دستی (هم‌راستا نبودن دیدگاه‌های آنها و یا موازی کاری آنها) معتقد است: "سیستم ما بشدت متمرکز است. سازمانی به نام وزارت علوم هم در اسناد بالادستی و هم در اسناد پایین دستی خودش را بشدت مشغول کرده تکلیف وزارت خانه و دانشگاه با هم معلوم نیست. باید به دانشگاه‌ها فرصت داد، اعتماد کرد تا بتوانند در منبسط و منقبض کردن مدیریتی درون سازمانی موثر باشند. شرایط زمانی وخیم تر می‌شود که علاوه بر وزارتخانه نهادهای دیگر هم در سیاست‌گذاری‌ها وارد می‌شوند و آیین‌نامه‌های متضاد و در خلاف جهت هم بسوی دانشگاه‌ها روانه می‌شود. مثلاً سال قبل در حوزه ای مثلاً آموزش و تحصیلات تکمیلی آیین‌نامه ای وارد می‌شود. سال بعد آیین‌نامه دیگری در خلاف آن یا با تغییراتی که واقعا دانشگاه‌ها و مجریان آنرا سر درگم می‌کند".

(۳) **مدیریت کلان دانشگاه‌ها:** مصاحبه‌شونده شماره ۹ و ۴ معتقد است که ایجاد ثبات مدیریتی در دانشگاه ضامن کیفیت بوده لذا "زیرساخت‌های مدیریتی مثل شایسته‌سالاری است که هم بیرون و هم در داخل دانشگاه باید حاکم باشد. اگر ما این زیرساخت مدیریتی مناسب رو داشته باشیم بسیاری مشکلات حل می‌شوند. ما تغییر مدیریت زیاد داریم، اگر ما تو حوزه‌های دانشگاهی

ثبات مدیریتی داشته باشیم یکی از عوامل پیش برنده ست که متأسفانه در بازه‌های زمانی کوتاه مدیران ما عوض می‌شوند. روسای دانشگاه ما معمولاً با رفت آمد دولت‌های می‌آیند و می‌روند." مصاحبه‌شونده شماره ۲۰ در تکمیل این صحبت‌ها معتقد است که: " یکی از آفت‌های اساسی دانشگاه‌ها عدم ثبات مدیریت است. در هر دانشگاهی که توانستیم ثبات مدیریت داشته باشیم می‌بینید که در واقع برنامه‌ها و اهدافشون رو خوب پیش بردند یکی از معضلات نه تو سازمان دانشگاهی همه سازمان‌های ما متأسفانه تغییر مدیران است."

**۴) قوانین و مقررات:** در مورد قوانین و مقررات و شیوه تدوین آنها، مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ در این خصوص اظهار داشت: "وزارت علوم بشدت بر کار دانشگاه‌ها کنترل دارد. مثلاً سیاست وزارت علوم برای انتخاب پژوهشگر برتر، ارتقا اساتید و غیره همه این سیاست‌گذاری‌های متمرکز غلط است. از طرفی مسائل مربوط به رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و بودجه‌های که اختصاص می‌دهند. قوانینی که بشدت دست و پای دانشگاه را می‌بندد و قوانینی که با فشارهای سیاسی و حزبی وضع می‌شوند بدون آینده‌نگری و پیش‌بینی تبعات آن".

**۵) تمرکز زدایی و استقلال دانشگاه‌ها:** در مورد ایجاد اختیار در نحوه اجرایی شدن قوانین مصاحبه‌شونده شماره ۹ معتقد است که: "قوانینی که در حوزه آموزش عالی وضع می‌شوند میتوانند تحت فشارهای اجتماعی وارد بر مراجع تصمیم‌گیری تغییر کنند. این تصمیم‌گیری‌ها بر اساس صلاحیتها نیست. بر اساس فشارهاست. اگر خواهان این هستیم که تغییرات عمده ایجاد کنیم تا از نظر کیفی سامان بگیرد، باید دست‌های خارج از دستگاه‌های اجرایی کوتاه شود. این مهم مستلزم عزم ملی است چرا که این گروه‌ها بسیار پراکنده، قوی و با قدرت هستند. در این شرایط، باید درباره ساماندهی آموزش عالی، کنترل ظرفیت‌ها و گسترش کمی با حفظ کیفیت عزم جدی داشت. مراکز بی کیفیت تعطیل شوند و بقیه که پتانسیل دارند رشد کنند. دستگاهی در این حوزه وارد شود که خودش ذی‌نفع نباشد بلکه مصالح ملی را در نظر آورد. وزارت علوم جویری باشد که تحت‌تأثیر دستگاه‌های بیرونی قرار نگیرد"

**اقدامات راهبردی یا تعاملی:** هرچند پدیده استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها ناشی از موجبات علی و تحت‌تأثیر شرایط محیطی یا مداخله گر و ویژگی‌های زمینه‌ای است، ولی در این اثنا نقش کنشگران این موضوع را نباید نادیده گرفت. آنها با مداخلات و راهبردهای خود می‌توانند این فرایند را تسهیل کنند. در واقع، این کنشگران به عنوان کارگشایان و میانجی‌های تغییر عمل می‌کنند. مقوله راهبردها در این پژوهش به ترتیب اولویت، دو مقوله اصلی را در بر می‌گیرد: توجه به بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها و ارتباطات متقابل صنعت و دانشگاه.

(۱) **بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها:** بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان شامل مقوله‌هایی مانند ارتباطات دانشگاهی، دانشجویان بین‌المللی، برنامه درسی بین‌المللی، اعضای هیئت علمی توانمند در بین‌المللی‌سازی و حمایت‌های سازمانی است.

در همین رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۱۹ معتقد است: "اگر بر بین‌المللی شدن دانشگاه و ارتباطات بین دانشگاهی خارجی تأکید دارید، باید ساز و کار آنرا هم فراهم کنی، هیئت علمی آماده باشد، دفتر هماهنگی‌های بین‌المللی هم قوی کار کند، افرادی آنجا باشند که کارها را پیگیری کنند. به عبارتی زیر ساخت‌ها فراهم باشد".

مصاحبه‌شونده شماره ۳ در زمینه سازکارهای بین‌المللی‌سازی در دانشگاه‌ها مطرح کرد: "سازوکارهای دقیق و برای جذب دانشجو‌های غیر ایرانی یا اساتید نداریم. آن نفر خارجی در وهله اول، تراز شما را در سطح جهانی رصد می‌کند. در چه رنکینگی قرار دارید. اگر زیر ۱۰۰۰ (باشید تمایل پیدا می‌کنند با شما مبادله استاد دانشجو داشته باشد. اصلاً شما تو اون رنکینگ جایگاهی نداشته باشید اتومات از این چرخه خارج خواهید شد. ولی متأسفانه در جذب دانشجویان غیر ایرانی یا در جذب اساتید حالا به هر عنوانی مثلاً به عنوان مشارکت‌های علمی یا مشارکت‌های پژوهشی چندان قوی به پیش نرفته‌ایم. چون زیر ساخت‌ها ضعیف است...".

مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ در باره ایجاد سازکارهای لازم برای بین‌المللی‌سازی و ارتباط آن با آیین‌نامه این طور بیان می‌کند: "من دخالت وزارت علوم را به عنوان عوامل بیرونی نمی‌بینم، چون اینها به صورت سیستمی هستند یعنی اول وزارت علوم هست سپس دانشگاه به عنوان زیرمجموعه‌ی این سیستم هست. بنابراین به عنوان عوامل بیرونی نیست. من اسناد بالادستی را مثلاً شورای فرهنگی، مجلس، دولت و بعد وزارت علوم می‌بینم. اول اینها بعد وزارت علوم متأثر از اینهاست. وقتی یک قانونی برداشته و تصویب می‌شود، و می‌گوید که دولت موظف است که در بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها اقدام کند پس این به طبع به وزیر علوم می‌گوید و سپس وزیر علوم اقدام می‌کند سپس ما به سمت بین‌المللی شدن می‌رویم. بعد شما تصور کنید که بدون هیچ زیرساختی ما شروع به بین‌المللی کردن دانشگاه کنیم چه اتفاقی می‌افتد؟ اولین کاری که می‌کند این است که همه باید انگلیسی صحبت کنند معلوم است که نمی‌شود. دانشجویی که حتی یک ترم زبان نخوانده چطور شروع به صحبت انگلیسی کند؟ وقتی من هنوز آموزش ندیده‌ام که مثلاً برای ارتقای هر دانشجوی دکترا دو تا مقاله ISI داشته باشد؟ من که اصلاً معنی ISI را نمی‌دانم یا شرایط ISI را اصلاً نمی‌دانم چیست، این نوع سیاست‌ها بازدارنده هستند. در سمت بین‌المللی شدن این مقاله‌ی ISA واقعاً چه آفتی شده است برای کشور ما، اصلاً فروش پایان نامه و مقاله هم یک آفت شده است و همه اینها از کجا نشأت می‌گیرد؟ اینها همه متأثر از سیاست‌های نادرست بالادستی هستند".

**۲) ارتباط متقابل صنعت و دانشگاه:** این ارتباط در مواردی مانند شکل‌دهی به ساختارهای مور نیاز، تربیت متخصصین مورد نیاز صنعت و شناسایی نیازهای جامعه هدف دانشگاه نمایان است. مصاحبه شونده شماره ۶ معتقد است که: "ارتباط با صنعت در راستای ارتقای کیفیت و دانش‌افزایی بسیار مهم است. ارتباط با صنعت یک اصل و یک ضرورت و در راستای دانش‌افزایی و در راستای کمک به ساختار کشور و توسعه کشور است. یعنی درآمدزایی در جهت ارتقای کیفیت".

مصاحبه‌شونده شماره ۹ درباره انطباق طرح‌های پژوهشی با نیاز مشتریان دانشگاه (بخش صنعت) معتقد است که: "تحقیقات دانشگاهی باید مصداقی و موردی برای کمک به صنعت باشد. تحقیقات کلی، بخش عمده‌ای از مقالات اصلا به کار نمی‌آیند. من اصطلاح اژدها کشی را به کار می‌برم: که یک اژدهایی داریم هر کسی درباره کشتن اژدها نظری می‌دهد. اصلا اژدهایی وجود ندارد یعنی مشکلی تعریف نشده. به خاطر همین به نظر من در شرایط فعلی دانشگاه‌ها باید به سمت صنعت بروند ولی صنعت هم باید به نوعی به سمت دانشگاه هدایت شود. باز هم به نظر من همه هزینه‌ها از یک راه تأمین نمی‌شود".

**پیامدها و دستاوردها:** اگر کنش‌های مناسبی متناسب با شرایط مداخله‌گر و ویژگی‌های زمینه‌ای وجود داشته باشد، پس راهبردهای استقرار نظام مدیریت کیفیت فراهم می‌آید و آنگاه شاهد بروندها، پیامدها و نتایج خواهیم بود. مقوله پیامدها و دستاوردها خود دربرگیرنده چهار مقوله اصلی است: اشتغال، تربیت نیروی انسانی متخصص، توسعه دانش‌های جدید، رضایت ذینفعان.

مصاحبه‌شونده شماره ۱۴ و ۳ درباره نحوه تربیت نیروهای متخصص معتقد است که: دانشگاه‌های آینده چه دانشگاهیست؟ در جهت دانشگاه‌های آینده گام برداریم تا بتوانیم با توسعه جهان و علوم جدیدی تطبیق پیدا کرده و افراد را به نحوی تربیت کنیم که همزمان با تغییرات سریع جامعه در علم و فناوری منعطف و سازگار باشند.

به نظر من تربیت نیروهای متخصص اگر محقق شود یعنی کیفیت کار بالا بوده است. صورت جامع رسالت اصلی دانشگاه‌ها، ایجاد یک فضای مناسب سالم برای کسب تخصص و تعهد است. بر این اساس می‌توان انتظار داشت نیروهای متخصص برای پیشرفت توسعه‌ی کشور تربیت شوند و برای کشور و آینده‌ی آن خلاقیت و نوآوری را به ارمغان بیاورند".

مصاحبه‌شونده شماره ۸ درباره دستاوردهای مورد انتظار از آموزش عالی معتقد است که: "اول تولید دانش یا همان مقوله‌ای که پژوهش می‌شناسیم دوم انتقال دانش یا همان بحث آموزش... وظیفه دانشگاه تربیت است".

مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ درباره رضایت ذینفعان اضافه می‌کند: "از نظر من پیامدهای منفی و مثبت برای آموزش عالی‌مان، ما پیامدهای همین متقاضیان آموزش عالی همین جوانان ما حتی ایرانی-بودن آنها یک پیامد مثبت است و فرهنگ جامعه ما مبنی بر احترامی که به آموزش و انتقال دانش

می‌گذارد، بیشتر روی انتقال دانش است. من اصلاً این را قبول ندارم. ما در واقع رسالت دانش را فراموش کردیم. در همین انتقال دانش به نظر من چون فرهنگ، و زیرساخت‌های فرهنگی ما به عنوان ایرانی بودن برای ما یک پیامد مثبت تلقی می‌شود...".

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی عوامل توسعه‌ای اثرگذار بر استقرار نظام مدیریت کیفیت سازمان دانشگاه‌ها با تأکید بر توسعه منابع انسانی به روش کیفی داده بنیاد انجام شد. در نتیجه مصاحبه با ۲۷ نفر از صاحب‌نظران این عرصه در قالب سه گروه اساتید، تصمیم‌گیرندگان و افراد کلیدی حوزه کیفیت دانشگاهی در مجموع ۹ عامل اصلی و ۳۵ عامل فرعی به عنوان مؤلفه‌های موثر بر استقرار نظام مدیریت کیفیت دانشگاهی شناسایی گردید که بر اساس الگوی پارادایمی می‌توان آنها را به صورت شکل ۲ نشان داد.



شکل ۲: الگوی عوامل اثرگذار بر استقرار نظام مدیریت کیفیت دانشگاه‌ها

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

چنانکه گفته شد شرایط علی؛ بیانگر شرایط ایجاد کننده و ضرورت شکل‌گیری پدیده مورد نظر هستند. موجبات علی در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان از یک مقوله اصلی (ارتقای کیفیت) و سه مقوله فرعی تشکیل شده است. اولین عامل اصلی شناسایی شده آموزش دانشگاهی است که بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان این عامل در سه محور هیئت علمی، برنامه درسی و دانشجو نمایان می‌شود و می‌تواند به صورت یک عامل بازدارنده یا پیشبرنده نقش خود را ایفا کند. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های موهده شوکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، تی سودها (۲۰۱۳)، انجمن دانشگاه-های اروپا (۲۰۱۲)، چن و چن (۲۰۱۳)، سناتالار و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، نایت<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، کیانگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، اسحاقی و همکاران (۱۳۹۰)، اسحاقی و محمدی (۱۳۹۵)، رحمان‌پور و همکاران (۱۳۹۳) که در پژوهش‌های خود در حوزه کیفیت دانشگاهی عامل هیئت علمی را در توجه به رفاه و به روز کردن دانش تخصصی‌شان و نیز توسعه هیئت علمی در برنامه‌های توسعه فردی IDP، بکارگیری برنامه‌های منتورینگ در توانمند کردن هیئت علمی دانشگاهی و بکارگیری هیئت علمی توانمند در مشاغل مدیریتی مرتبط با کارراهه شغلی و توانمندسازی‌شان در مسیر پیشرفت شغلی و عامل دانشجو در ارتقاء توانمندی‌های تخصصی- شغلی دانشجویان که شامل توسعه تخصصی و کسب توانمندی شغلی- حرفه- ای می‌باشد، کمک به افزایش انگیزه در دانشجو و شکل‌دهی به روحیه تفکر انتقادی در دانشجو و نیز عامل برنامه درسی در بازنگری رشته‌های تحصیلی موجود، ارزیابی برنامه درسی و راه اندازی رشته‌های تحصیلی جدید همسو می‌باشد (۲۰، ۲۱، ۲۸، ۱۹، ۱۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴).

دومین عامل قابل توجه در شرایط علی، مدیریت دانشگاهی است که در مواردی مانند سیاست‌گذاری‌ها، هدایت و کنترل، برنامه‌ریزی و سازماندهی، جذب و نگهداشت نمایان می‌شود و به نظر می‌رسد با توجه به شرایط کنونی نظام آموزش عالی در بستر درون دانشگاهی و برون دانشگاهی به اشکال گوناگون می‌تواند مسیر را برای نیل به کیفیت فراهم کند. همچنین پرداخت به توانمندسازی مدیران و کارکنان دانشگاه در عمل کردن به فعالیت‌های مرتبط و توسعه ایشان به صورت دوره‌ای و همگام کردن توسعه فردی آنها با برنامه‌های جانشین پروری، رویکردهای توسعه منابع انسانی نظیر IDP و ... و نیز ارتباط کارراهه شغلی‌شان مبتنی بر برنامه‌های توسعه‌ای هر فرد از مسائل حایز اهمیت در توسعه منابع انسانی دانشگاهی است. یافته‌های این بخش از تحلیل با نتایج پژوهش‌های موهده شوکی و همکاران (۲۰۱۴)، کردور و گونی<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) همسو است (۲۹، ۲۱).

1. Mohd shoki and et al

2. Senatalar & et al.

3. Knight

4. Qiang

5. Corredor & Goni



سومین عامل سیستم ارزیابی دانشگاه‌ها می‌باشد که در وضعیت کنونی آموزش عالی مواردی مانند پیش‌بایست‌های ارزیابی کیفیت، شاخص‌های ارزیابی کیفیت و سطوح گوناگون ارزیابی کیفیت را در بر می‌گیرد. یافته‌های این بخش از تحلیل با نتایج پژوهش‌های موهد شوکی و همکاران (۲۰۱۴)، ماریا فردریکسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، جین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) همسو است (۳۰،۲۱،۲۴).

استقرار نظام کیفیت در سیستم دانشگاهی نه در خلا و سکون، بلکه در شرایط خاص محیطی شکل می‌گیرند و در نتیجه، شرایط حاکم بر جامعه و منابع و امکانات دانشگاهی نقش بازدارنده و پیش‌برنده دارند. بر اساس یافته‌ها، مقوله شرایط مداخله‌گر خود از دو مقوله اصلی تحت عنوان شرایط حاکم بر جامعه با چهار خرده مقوله شرایط اقتصادی، وضعیت فرهنگی، جو سیاسی و پیش‌بایست‌های اجتماعی و منابع و امکانات دانشگاهی با سه خرده مقوله منابع مالی و بودجه، فناوری اطلاعات و تجهیزات تشکیل شده است. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهشی چن و چن (۲۰۱۳)، رحمان-پور و همکاران (۱۳۹۳)، سعادت طلب و غیائی ندوشن (۱۳۹۳)، هداوند (۱۳۸۸) در خصوص اثرگذاری شرایط جامعه بر کیفیت نظام دانشگاهی و نیز اثرگذاری منابع و امکانات و تخصیص بودجه و مدیریت مالی امکانات در نظام کیفیت دانشگاهی همسو است (۲۳،۲۸،۱۸،۳۱).

قرارگرفتن توسعه و ارتقای نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها، متأثر از بستری است که در آن به وقوع می‌پیوندد. به زعم مصاحبه‌شوندگان راهبری کلان آموزش عالی تنها بستری است که می‌تواند تضمین‌کننده و رشد‌دهنده کیفیت باشد. راهبری کلان آموزش عالی با ۵ خرده مقوله سیاست‌گذاری، نقش نهادهای بالادستی، مدیریت دانشگاهی در سطح کلان، تمرکز زدایی از دانشگاه‌ها و استقلال بخشیدن به آنها و قوانین و مقررات شناسایی می‌شود. یافته‌های این بخش از تحلیل با نتایج پژوهش‌های موهد شوکی و همکاران (۲۰۱۴)، تورانی (۱۳۹۴) و بندرمارکر و همکاران (۲۰۱۷) همسو است (۲۱،۳۲،۳۵).

از دیگر سو هرچند استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها ناشی از موجبات علی و تحت تأثیر شرایط محیطی و ویژگی‌های زمینه‌ای است، ولی در این اثنا نقش کنشگران این موضوع را نباید نادیده گرفته شود. زیرا آنها با مداخلات و راهبردهای خود می‌توانند این فرایند را تسهیل کنند. مقوله راهبردها در این پژوهش به ترتیب اولویت، سه مقوله اصلی توجه به بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها و ارتباطات متقابل صنعت و دانشگاه و بهره‌گیری از رویکردها و روش‌های نوین HRD با در نظر داشتن بافت دانشگاهی را در بر می‌گیرد. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهشی انجمن دانشگاه‌های اروپا (۲۰۱۲)، فکری، علمشاهی و احمدی (۱۳۹۲) همسو می‌باشد (۲۰،۳۳).

<sup>1</sup>. Maria Fredriksson

<sup>2</sup>. Jain & et al.

مطابق با یافته‌های حاصل از پژوهش اگر اقدامات متناسب با شرایط مداخله‌گر و ویژگی‌های زمینه‌ای موجود باشد، و راهبردهای استقرار نظام مدیریت کیفیت به شکل صحیح و اجرایی اتخاذ شود، آنگاه شاهد اشتغال، تربیت نیروی انسانی متخصص، توسعه منابع انسانی دانشگاه‌ها، توسعه دانش‌های جدید، رضایت ذی‌نفعان به عنوان برون‌دادها، پیامدها و نتایج خواهیم بود. بر اساس یافته‌ها، پیشنهادهای اجرایی این پژوهش عبارتند از:

(۱) الگوی پیشنهادی این پژوهش به‌عنوان مبنایی برای استقرار نظام مدیریت کیفیت در یکی از دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به صورت آزمایشی اجرا گردد و قابلیت اجرایی آن بررسی شود.

(۲) به مدیران پیشنهاد می‌شود نسبت به ارتباط بیشتر و متقابل دانشگاه‌ها با صنعت به‌عنوان یکی از راهبردهای اساسی در شکل‌گیری و استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها که در پژوهش حاضر مورد ملاحظه قرار گرفته است حمایت‌ها و تمهیدات بیشتری مد نظر قرار دهند.

(۳) بر اساس نتایج پژوهش حاضر، توجه و اهتمام ویژه به امر ارزیابی دانشگاه‌ها به‌عنوان یکی از مهمترین شرایط عالی در استقرار نظام مدیریت کیفیت توجه بیشتری شود.

(۴) اهتمام به استقلال دانشگاه‌ها و آزادی علمی دانشگاهیان مورد توجه جدی در برنامه‌های عملیاتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری قرار گیرد.

(۵) مشارکت فزاینده‌تری در نوآوری و توسعه تکنولوژی در کنار ماموریت‌های آموزشی و پژوهشی، هویت جدیدی است که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بایستی در نسل سوم دانشگاه‌ها اتخاذ نمایند. براین اساس مراکز آموزش عالی به مثابه نهاد مولد دانش و همچنین به عنوان کارآفرین نقشی اساسی در نوآوری ایفاء می‌کنند. لذا به مدیران دانشگاهی توصیه می‌شود نسبت به ارتباط بیشتر و متقابل با صنعت که به‌عنوان یکی از راهبردهای اساسی در شکل‌گیری و استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها که در پژوهش حاضر مورد ملاحظه قرار گرفته است حمایت‌ها و تمهیدات بیشتری مد نظر قرار گیرد.

(۶) وجود نیروی انسانی اثربخش، یکی از ضرورت‌های پیشرفت و توسعه هر سازمان و نهادی است، اینکه منابع انسانی از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نیستند، امری تصادفی نیست، زیرا روشی که آن سازمان برای آموزش و توسعه کارکنان خود، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی آنان به کار می‌برد، پاسخگوی نیاز کارکنان نیست. ازینرو ضروری است با در نظر داشتن بافت سازمانی مراکز آموزش عالی و با هدف افزایش انگیزش کارکنان، افزایش بهره‌وری، ایجاد اعتماد بین کارکنان و ایجاد زمینه لازم برای توسعه استعدادهای کارکنان و اعضا هیئت علمی از رویکردها و روش‌های نوین حوزه توسعه منابع انسانی استفاده گردد.

(۷) بر اساس نتایج پژوهش حاضر، توجه و اهتمام ویژه به امر ارزیابی دانشگاه‌ها به عنوان یکی از مهمترین شرایط عالی در استقرار نظام مدیریت کیفیت توجه بیشتری شود.

#### ۵- منابع

1. Adib Hajbagheri M, Parvizi S, Salsali M. Qualitative research methods. Tehran: Bashari Publications in association with Tokyo Publicationm; 2010. [in persian]
2. Yong K.T & Pheng L.S. organizational culture and Total Quality Management implementation in construction firms in Singapore, construction management and economy, 2011. Vol. 26.
3. Mehr Alizadeh Y. Qualitative Movement in Higher Education towards a Comprehensive Model of Quality Management. Iranian Higher Education journal. ۲۰۰۸; 14(3): 24-38. [in persian]
4. Mohamadi R. Evaluation and Accountability in Higher Education. Research project: Institute for Research and Planning for Higher Education, 2008. [in persian]
5. Isahaghi F, Mohammadi R. Effective Components in Designing a Comprehensive Quality Management System for Higher Education, the first Quality Management Conference in universities and institutes of higher education and research in the country, 2011. [in persian]
6. Yamani doozi sorkhabi M. Quality in Higher Education, Tehran: Samt Publications; 2012. [in persian]
7. Lammintakanen J, Kivinen T, Kinnunen J. Human resource development in nursing: views of nurse managers and nursing staff. Journal of nursing management. 2008 Jul; 16(5):556-64.
8. Lyons R. Strategic Human Resource Development Impact on Organizational Performance: Does SHRD Matter? (Doctoral dissertation, North Dakota State University). 2016.
9. Abdul Latif, Nazar, Muhammad Suhail: Mehmood Khan, Tariq. Human Resource Development: strategies for sustainable rural development"; Asian Social Science, 7(9). 2011.
10. Kabakci I, Odabasi HF. The Organization of the Faculty Development Programs for Research Assistants: The Case of Education Faculties in Turkey. Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET. 2008 Jul; 7(3):56-63.
11. Millis BJ, Cottell Jr PG. Cooperative Learning for Higher Education Faculty. Series on Higher Education. Oryx Press, PO Box 33889, Phoenix, AZ 85067-3889; 1997 Nov.
12. Hasanzadeh barani kord S, Salehi Omran I. Quality of higher education, conflict of interest among stakeholders. Proceedings of the 3rd National Conference and the 10th Conference on the Evaluation of the Quality of Academic Systems. 2015: 189-210. [in persian]
13. Ardi R, Hidayatno A, Yuri M, Zagloel T. Investigating relationships among quality dimensions in higher education. Quality Assurance in Education. 2012 Sep 21; 20(4):408-28.

14. Burli S, Bagodi V, Kotturshettar B. TQM dimensions and their interrelationships in ISO certified engineering institutes of India. *Benchmarking: An International Journal*. 2012 Apr 6; 19(2):177-92.
15. Jusoh, A.; Omain, Z. S.; Abdul-Majid, N.; Md-Som, H. & Shammsudin, S. A. Service quality in higher education: Management student perspective, University of Technology Malaysia: Research Management center. Retrieved from <http://eprints.utm.my/2742/1/71982.pdf/> 2004.
16. Ghanji M, Khoshnoodifar Z. Analysis of quality components of educational services from the viewpoint of agricultural students in Arak University, *Journal of Higher Education*, 7(27); 99-113,2014. [in persian]
17. Eshaghi F, mohamadi R, Sadeghimand F, Zamanifar M. Investigating Factors Related to the Exercise of Internal Evaluation in Academic Groups, *Proceedings of the 5th Conference on the Evaluation of the Quality of Academic Systems*; 318-336.2011. [in persian]
18. Saadat talab A, ghiasi nadoshan S. Investigating the Factors Affecting the Systematic Validation System in Iran's Higher Education. *Scientific Journal of Research in Education at Shahid Rajaei Teacher Training University* (2)1:13-25; 2014. [in persian]
19. Eshaghi F, mohamadi R. Assessing the quality of curriculum based on internal evaluation results (case: engineering training groups). *Proceedings of the 3rd National Conference and the 10th Conference on the Evaluation of the Quality of Academic Systems*; 309-3018.2015. [in persian]
20. U-Map. U-Map Nordic Countries Dissemination Seminar. 2016.
21. Shoki md ariff, mo; zaidin, norzaidahwati & sulong, norzarina. Total quality management implementation in higher education; concerns and challenges faced by the faculty, best practices in education & public. 2014.
22. Sudha T. Total quality management in higher education institutions, *international journal of social science & interdisciplinary research*, 2013 vol 2, IJSSIR.
23. Chen IS, Chen JK. Present and future: a trend forecasting and ranking of university types for innovative development from an intellectual capital perspective. *Quality & Quantity*. 2013 Jan 1; 47(1):335-52.
24. Fredriksson M. total quality management in higher education, thesis for PhD degree in University College of boras. 2010.
25. Erdem-Senatarlar A, Payzin AE, Platin BE. Engineering Evaluation Board (MÜDEK): Initial Observations on Engineering Accreditation in Turkey. In *34th IGIP Engineering Education Symposium 2005 Sep 12* (pp. 12-15).
26. Knight J. Monitoring the quality and progress of internationalization. *Journal of Studies in International Education*. 2004 Sep; 5(3):228-43.
27. Qiang Z. Internationalization of higher education: Towards a conceptual framework. *Policy futures in education*. 2003 Jun; 1(2):248-70.
28. Rahmanpour M, Yaghoubi S, Ahmadi S, Zamani BE. Examining the Validation Values of Higher Education Systems: Emphasizing Their Rankings. *Journal of Higher Education Letter*. 2014; 7(26): 11-47 [in persian]
29. Corredor P, Goñi S. TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*. 2011 Aug 1; 64(8):830-8.

30. Jain R, Sinha G, Sahney S. Conceptualizing service quality in higher education. *Asian Journal on Quality*. 2011; 12(3):296-314.
31. Hadavand S. Validation: Quality Control Tools, Tehran, *Tadbir Monthly*. 204; 2008. [in persian]
32. Turani H. A model for assessing the quality of higher education program with a systematic approach, the paper presented at the second conference on the evaluation of quality in academic systems; 2015. [in persian]
33. Fekri R, Alamshahi A, Ahmadi A. Localization of indicators of performance evaluation system of Payame Noor University based on balanced scorecard model. *Journal of Higher Education Letter*, (24)6; 133-157, 2013. [in persian]
34. Bendermacher GW, Oude Egbrink MG, Wolfhagen IH, Dolmans DH. Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *Higher Education*. 2017 Jan 1; 73(1):39-60.



