



نقش فرهنگ کیفیت در دستیابی به عملکرد مطلوب گروه های آموزشی دانشگاهی

عباس بازرگان

استاد دانشگاه تهران

abazarga@ut.ac.ir

چکیده

فرهنگ کیفیت زیرمجموعه ای از فرهنگ سازمانی به شمار می آید که هدف آن ارتقاء مستمر کیفیت است. از این رو فرهنگ کیفیت در یک دانشگاه در بر دارنده مجموعه باورها، روابط، گرایشها، ارزشها و امور مشترکی است که اعضای هیات علمی، مدیریت و سایر کارکنان دانشگاه برای بهبود و تضمین کیفیت فعالیتهای دانشگاه به انجام می رسانند. فرهنگ کیفیت شامل دو بخش است: (الف) روانشناختی/ فرهنگی؛ (ب) فرایندهای رسمی بهبود کیفیت. جنبه روانشناختی فرهنگ کیفیت را می توان در سطح فردی و جمعی مورد نظر قرار داد. همچنین فرایندهای رسمی کیفیت در بر دارنده فرایند تعریف کیفیت، الگو سازی، تدوین ابزار اندازه گیری و نیز فرایند گردآوری داده ها، اطلاعات، قضاوت درباره کیفیت، تدوین گزارش و بالاخره اقدام برای بهبودی و تضمین کیفیت است. در این مقاله، ابتدا به مجموعه باورها، ارزشها، گرایشها، انتظارات و امور مشترکی که اعضای هیات علمی، مدیریت و سایر کارکنان یک دانشگاه لازم است نسبت به فرایند بهبود مستمر کیفیت در یک دانشگاه سهیم باشند اشاره خواهد شد. سپس ضرورت تعهد اعضای هیات علمی در قبال دستیابی به کیفیت در سطح گروه های آموزشی در فرایند ارزیابی درونی و برونی مورد بحث قرار خواهد گرفت. سرانجام مولفه ساختاری/ مدیریتی بهبود کیفیت به عنوان بخش انکار ناپذیر فرهنگ کیفیت، مورد تحلیل واقع خواهد شد. سرانجام چگونگی اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاه مورد توجه قرار خواهد گرفت.

واژگان کلیدی: فرهنگ کیفیت، بهبود کیفیت، ارزیابی مستمر، گروه های آموزشی، آموزش عالی.



۱- مقدمه

دانشگاهها و موسسه های آموزش عالی در قرن بیست و یکم، که قرن دانش-بنیان نامیده می شود، بیش از پیش در توسعه کشورها نقش دارند. این رو کیفیت آنها در فرایند توسعه اجتماعی-اقتصادی و فرهنگی کشورها سهم بسزائی دارد. ایفای نقش یادشده میسر نخواهد بود مگر آنکه رهبری و مدیریت دانشگاهها نسبت به ارزیابی کیفیت خود را متعهد نمایند. با توجه به این که کیفیت دانشگاهها وابسته به کیفیت گروههای آموزشی است، ارتقاء مستمر کیفیت گروههای آموزشی برای دستیابی به عملکرد مطلوب، از اولویت برخوردار است. ارتقاء کیفیت گروههای آموزشی نیز مستلزم اشاعه فرهنگ کیفیت در سطح دانشگاه است. بر این اساس، در این مقاله، به این سوال پاسخ داده می شود که "چگونه فرهنگ کیفیت را در دانشگاه می توان اشاعه داد؟" برای پاسخ دادن به سوال یاد شده، ضمن تعریف فرهنگ کیفیت، ضرورت اشاعه آن بیان می شود و سپس مولفه های فرهنگ کیفیت بازنمایی می گردد. پس از آن، چالشهای اشاعه کیفیت، ضرورت تدوین راهبردها، سیاستها و برنامه های عملیاتی مورد اشاره قرار می گیرد. در انجام این امر، با استناد به سوابق پژوهشی در سطح بین المللی، و تجربه های کسب شده در انجام ارزیابی کیفیت در ایران، اطلاعات پژوهشی عرضه می شود و مورد تحلیل قرار می گیرند.

فرهنگ کیفیت زیرمجموعه ای از فرهنگ سازمانی به شمار می آید. از طریق اشاعه فرهنگ کیفیت می توان ارتقا مستمر کیفیت دانشگاهی را میسر ساخت. علی الاصول برای فرهنگ سازمانی می توان انواع گوناگونی را مورد نظر قرار داد (مقیسی، ۱۳۸۶). در اینجا منظور از فرهنگ سازمانی مفروضه ها و هنجارهای مشترکی است که میان هیات علمی و سایر کارکنان یک دانشگاه یا موسسه آموزش عالی وجود دارد به طوری که آن دانشگاه را از سایر دانشگاهها و موسسه ها متمایز می کند.

از طرف دیگر، برای کیفیت تعریف های گوناگونی رامی توان عرضه کرد، از جمله متناسب با هدفها، تطابق با استانداردها، رضایت مشتریان، تعالی و غیره. اما در آموزش عالی، مشتریان را نه تنها دانشجویان بلکه هیات علمی، والدین، دولت و کارفرمایان تشکیل می دهند. به رغم این نکته، دو تعریف درباره کیفیت آموزش عالی به شرح زیر مورد استفاده نهادهای ارزیابی آموزش عالی قرار می گیرد: الف) تطابق با استانداردهای از پیش تعیین شده؛ ب) تطابق با هدفها یا انتظارات (بازرگان، ۱۳۸۹، ص ۵۹).

در رابطه با تعریف الف)، لازم است یادآوری شود که برای آموزش عالی استانداردهای جهانی تاکنون بدست داده نشده است. اما نظامهای دانشگاهی در آمریکا سابقه ای دیرینه در تعریف استانداردهایی برای آموزش عالی دارند. این استانداردها بر حسب نهادهای ارزیابی کننده آموزش عالی نسبتاً متفاوت هستند (بازرگان، ۱۳۸۳). در آمریکا تعداد قابل ملاحظه ای نهاد ارزیابی کننده آموزش عالی، بر حسب منطقه جغرافیائی و نیز بر حسب رشته های تخصصی وجود دارد. برای مثال، در سال ۲۰۰۳ میلادی هشت سازمان اعتبارسنجی منطقه ای، یازده انجمن یا شورای ملی اعتبارسنجی تخصصی و بیش از شصت سازمان تخصصی و حرفه ای اعتبارسنجی (مانند ABET^۱) برای ارزیابی و اعتبارسنجی گروههای آموزشی در آمریکا وجود داشت (CHEA, 2003). از این رو، استانداردهای آموزش عالی در آمریکا، بر حسب هدف نهاد ارزیابی کننده، متفاوت هستند.

علاوه بر آمریکا، جامعه کشورهای اروپائی نیز در دهه گذشته استانداردهائی برای سنجش کیفیت آموزش عالی جهت استفاده در کشورهای عضو تعریف کرده است (ENQA, 2009). بنابراین، از آنجا که در اغلب کشورها استانداردهائی برای آموزش عالی وجود ندارد، استفاده از تعریف الف) برای سنجش کیفیت آموزش عالی معمولاً میسر نمی باشد. لذا، با توجه به تعریف ب) می توان کیفیت آموزش عالی را مورد سنجش قرار داد.

حال با توجه به تعریف یاد شده از کیفیت، می توان فرهنگ کیفیت در دانشگاه را مجموعه مفروضه ها، ارزشها، هنجارها و باورداشت های هیات علمی و سایر کارکنان دانشگاه نسبت به هدفها (یا انتظارات) و چگونگی دستیابی به آنها تلقی کرد.

۲- مولفه های فرهنگ کیفیت

بر اساس پژوهشی که انجمن دانشگاههای اروپا انجام داده است (EUA, 2006) فرهنگ کیفیت از دو عنصر مشخص تشکیل می شود: (۱) عنصر فرهنگی و روانشناختی که از طریق ارزشهای مشترک، باورداشتها، انتظارات و تعهد افراد نسبت به کیفیت شکل می گیرد؛ (۲) عنصر ساختاری و مدیریتی که فرایندهای معین را برای انجام ارزیابی و بهبود کیفیت مهیا می سازد. همان طور

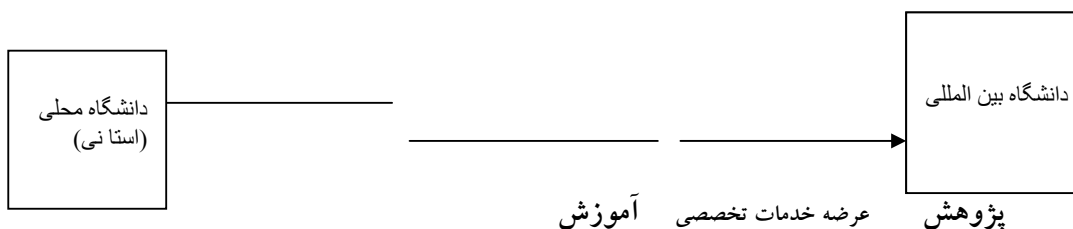
^۱ - American Board of Engineering and Technology

که در این تعریف ملاحظه می‌شود، عنصر فرهنگی و روانشناختی مربوط به جنبه های شناختی و عاطفی اعضای هیات علمی و سایر کارکنان دانشگاه است. در حالی که عنصر دوم با ساختار سازمانی و فرایند رهبری و مدیریت دانشگاه مرتبط می‌باشد. بر اساس این تعریف می‌توان وضعیت فرهنگ کیفیت در هر دانشگاه را باتوجه به دو مولفه یادشده بازنمائی کرد. وانگهی، برای تقویت عنصر فرهنگی و روانشناختی باید یادگیری فردی و جمعی را تقویت کرد و به منظور استحکام عنصر ساختاری و مدیریتی باید به تقویت یادگیری سازمانی پرداخت. از این رو، از طریق یادگیری فردی و جمعی می‌توان فرهنگ کیفیت در دانشگاه را تقویت کرد.

تسهیل یادگیری جمعی مستلزم توجه به عوامل زیر است (مشایخی، ۱۳۸۹): (۱) اشتیاق افراد برای یادگیری مداوم؛ (۲) مهارتهای فردی جهت یادگیری؛ (۳) درک آرمان مشترک؛ (۴) مهارت مدیریت مدل‌های ذهنی؛ (۵) مهارت گفت و گو؛ و (۶) جامع نگری نسبت به امور دانشگاه (تفکر سیستمیک).

در سطح دانشگاه در صورتی می‌توان اشتیاق اعضای هیات علمی و سایر کارکنان را به یادگیری مداوم تقویت کرد که سیستم مدیریت منابع انسانی از کیفیت لازم برخوردار باشد. از طریق این سیستم می‌توان فرایند درک افراد از آرمان مشترک را تقویت کرد و انگیزه لازم برای کوشش و تلاش بیشتر برای دستیابی به عملکرد مطلوب گروههای آموزشی را فراهم آورد. علاوه بر آن، می‌توان با قدرشناسی از تلاش جمعی در راه بهبود کیفیت گروههای آموزشی به تلاشگری جمعی ارج نهاد. البته لازم به ذکر است که اگر سیستم ترفیع و ارتقاء هیات علمی، و نیز سایر کارکنان دانشگاه، تمایز میان افراد تلاشگر و غیر تلاشگر را نمایان نکند، فرهنگ کیفیت خدشه‌دار خواهد بود.

درباره مهارتهای فردی برای یادگیری باید افراد را به هدفگذاری برای تلاشهای مورد نظر تشویق نمود. همچنین آنان را برای درک درست از وضعیت موجود یاری داد و سپس آنان را در مسیر تلاش برای حرکت از وضعیت موجود به سوی تحقق هدفهای گروه آموزشی، در قالب رسالت و آرمان دانشگاه، یاری داد. درباره درک افراد از آرمان مشترک دانشگاه، باید به این نکته اشاره نمود که، هر چند کارکردهای دانشگاهها (آموزش، پژوهش و عرضه خدمات تخصصی) یکسان هستند، اما آرمان هر دانشگاه و میزان تأکید آن بر هر یک از این کارکردها می‌تواند متفاوت باشد. تأکید یادشده نمایانگر دسته ای است که دانشگاه به آن تعلق دارد. از این دیدگاه، می‌توان دانشگاههای یک کشور را به سه دسته تقسیم کرد: محلی (استانی)، ملی (فوق بین المللی). این سه دسته بر پیوستاری در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل (۱): پیوستار تأکید بر کارکردهای دانشگاه

(از دانشگاه محلی به سوی دانشگاه ملی و بین المللی)

به عبارت دیگر، هرچه فعالیت یک دانشگاه بیشتر بر آموزش تاکید داشته باشد (و در انجام پژوهش، نوآوری و تولید دانش سهم کمتری داشته باشد)، آن دانشگاه به عنوان "دانشگاه محلی" تلقی می شود. البته، این دسته از دانشگاهها با شناسایی نیازهای جامعه محلی (استانی و سپس نیازهای کشوری) و برآوردن آنها، می توانند به دسته دانشگاههای کشوری (ملی) بپیوندند. به عبارت دیگر، یک دانشگاه محلی، ضمن تاکید بر برنامه های آموزشی، با شناسایی و عرضه خدمات تخصصی به جامعه زیر پوشش از منطقه جغرافیایی خود (از محلی به استانی و سپس کشوری) می تواند فراتر رود و به دانشگاه کشوری تبدیل شود. اما، شک نیست که دانشگاه بین المللی و پژوهشهای خود را دارد. در چنین دانشگاهی سهم اصلی کوششهای اعضای هیات علمی به انجام پژوهش به درمزره های دانش و بالاترین سطح رشته های علمی مربوط است. به طوری که یافته های علمی حاصل از پژوهشها به عنوان سهمی در پیشبرد رشته علمی مربوط تلقی می شود.

به عبارت دیگر دانشگاهها می توانند در هریک از این جنبهها **آرمان خود** را تعریف کنند و تاکید را در سطح بین المللی، ملی یا استانی قرار دهند. برای دستیابی به چنین آرمانی لازم است درک مشترک از این آرمان در میان اعضای هیات علمی و سایر کارکنان و نیز دانشجویان بوجود آید.

در راستای شناسایی آرمان دانشگاه تهران از نظر اعضای هیات علمی، پژوهشی در سال ۱۳۸۱ در دانشگاه تهران انجام شد (بازرگان و حسینی، ۱۳۸۲). نتایج این پژوهش نشان داد که به نظر اعضای هیات علمی سه جنبه ای که مهمترین آرمان این دانشگاه باید تلقی شود به ترتیب شامل (۱) تولید و کاربرد دانش، (۲) پرورش تفکر انتقادی، و (۳) رشد شخصیت دانشجویان است. شک نیست که برای اشاعه فرهنگ کیفیت باید باور داشت یاد شده میان کلیه دست اندرکاران دانشگاه، اعم از هیات علمی، مدیران، سایر کارکنان و دانشجویان به عنوان آرمان مشترک قلمداد شود و به آن دلبستگی بوجود آید. انجام این مهم مستلزم یادگیری جمعی است. در تسهیل یادگیری جمعی، علاوه بر نکات یاد شده، لازم است نسبت به تقویت مهارت مدیریت الگوهای ذهنی افراد نیز توجه نمود (مشایخی، ۱۳۸۹، ص ۵۱). منظور از الگوهای ذهنی، تصویری است که فرد از دنیای بیرون از ذهن دارد. معمولاً این تصویر در ذهن افراد یک دانشگاه یکسان نمی باشد. بنابراین مهارت مدیریت بر این الگوهای ذهنی، و نزدیکتر نمودن آنها به واقعیت، از جمله چالشهایی است که باید در اشاعه فرهنگ کیفیت به آن توجه نمود. در فرایند یاد شده، همچنین تقویت **مهارتهای گفت و گو** میان اعضای هیات علمی و مدیران دانشگاه و نیز جامع نگری ضرورت دارد. بحث تفصیلی در این باره را به فرصتی دیگر موکول می نمائیم.

۳- چالشها و چگونگی اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاه

در فرایند اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاهها چهار جنبه مهم به شرح زیر وجود دارد (EAU, 2006): (۱) تدوین راهبرد اشاعه فرهنگ کیفیت؛ (۲) رهبری برای اشاعه فرهنگ کیفیت؛ (۳) متعهد کردن و درگیر نمودن اعضای هیات علمی؛ (۴) باز خورد دادن به اعضای هیات علمی نسبت به ارتقا کیفیت دانشگاهی. در این راستا، تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه، نقش موثری ایفا می کند. علاوه بر آن، از آنجا که گروههای آموزشی نقش اساسی در این باره دارند، تدوین و اجرای برنامه استراتژیک گروههای آموزشی نیز گامی مهم در فرایند اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاه است.

پژوهشهای بین المللی و ملی نشانیان علمی دهند (بازرگان و همکاران، ۱۳۸۶; Bazargan, 2007; Loukkola & Zhang, 2010) که از طریق انجام ارزیابی درونی و سپس ارزیابی برونی (بازرگان و اسحاقی، ۱۳۸۹) می توان فرهنگ کیفیت را در بعد شناختی - فرهنگی اشاعه داد و زمینه لازم را برای تقویت بعد ساختاری فراهم آورد. این امر بدان جهت است که گروههای آموزشی با انجام ارزیابی درونی می توانند رسالت، ماموریت و هدفهای خود را در راستای رسالت و ماموریت دانشگاه قرار دهند و سپس بر اساس نتایج ارزیابی درونی به تهیه برنامه استراتژیک برای ارتقاء عملکرد خود بپردازند. البته، شک نیست که لازمه این امر، در دسترس داشتن برنامه استراتژیک دانشگاه است. این برنامه به تدوین استراتژی فرهنگ کیفیت در دانشگاه یاری می دهد.

استراتژی اشاعه فرهنگ کیفیت باید دارای مشخصات زیر باشد: (الف) مرتبط با ماموریت دانشگاه؛ (ب) متاثر از ارتباط دانشگاه با محیط جغرافیایی زیر پوشش آن باشد؛ (ج) ویژگیهای دانشگاه را نمایان کند و رابطه این ویژگیها با فعالیتهای دانشگاه را باز نمائی کند (EUA, 2010).

در فرایند تدوین استراتژی برای اشاعه فرهنگ کیفیت، باید اقدامات مورد نظر را فهرست کرد و برنامه زمان بندی برای اجرای این اقدامات را مشخص نمود. همان طور که قبلاً اشاره شد، در این باره، آرمان مشترک برای فعالیتهای دانشگاه و درک مشترک



اعضای هیات علمی از این آرمانها ضروری است. برای ایجاد درک مشترک از آرمان دانشگاه، ترغیب اعضای هیات علمی به تدوین برنامه استراتژیک فردی برای آموزش، پژوهش و عرضه خدمات تخصصی می‌تواند راهگشا باشد. از این رو، چنانچه برنامه استراتژیک دانشگاه تهیه شده باشد و در اختیار کلیه اعضای هیات علمی قرار داده شود تا با توجه به آن برنامه های استراتژیک فردی را تهیه کنند، می‌توان نسبت به درک آرمان مشترک گامی مهم برداشت و کیفیت کوششهای دانشگاه را به طور مستمر ارتقاء بخشید. بدین سان، از این طریق جهت‌گیری آموزشی، پژوهشی و عرضه خدمات تخصصی دانشگاه نه تنها آشکار می‌شود، بلکه اعضای هیات علمی نسبت به تحقق آن نیز خود را متعهد می‌یابند.

به رغم نکات یادشده، چالشهایی برای اجرای استراتژی اشاعه فرهنگ کیفیت وجود دارد. از این جمله می‌توان به ایجاد یا تقویت ساختار سازمانی مناسب جهت برنامه ریزی و اجرای ارزیابی مستمر کیفیت در دانشگاه اشاره کرد. البته لازم به یادآوری است که ایجاد این ساختار نباید به اداری کردن فرایند ارزیابی کیفیت منجر شود. بلکه از طریق این ساختار اجرای ارزیابی درونی و برونی گروههای آموزشی را تسهیل کرد و دلبستگی اعضای هیات علمی نسبت به آن را میسر نمود.

۴- نتیجه‌گیری

در قرن بیست و یکم، به عنوان قرن دانش-بنیان، آموزش عالی برای تولید دانش، ظرفیت سازی برای یادگیری فردی و سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این راستا، دانشگاهها و موسسه های آموزش عالی در توسعه کشورها نقشی بسیار مهمتر از گذشته پیدا می‌کنند. بدین جهت است که کیفیت دانشگاهی در قرن بیست و یکم یکی از دغدغه‌های اصلی کشورها بشمار می‌رود. دستیابی به کیفیت مستمر فعالیتهای دانشگاهی مستلزم اشاعه این فرهنگ از طریق تقویت ابعاد شناختی-فرهنگی و نیز ایجاد تقویت ساختار سازمانی موجود امکان پذیر است. در این راستا، تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه ضرورت دارد. انجام این مهم، زمینه لازم برای تدوین برنامه استراتژیک گروههای آموزشی را، از طریق ارزیابی درونی و برونی، فراهم می‌کند. اجرای ارزیابی مستمر، در سطح گروه آموزشی، مقدمات امر را برای تدوین برنامه استراتژیک هر گروه آموزشی فراهم می‌کند. البته شک نیست که در سطح دانشگاه، باید راهبرد اشاعه فرهنگ کیفیت تدوین شود و برنامه زمان بندی برای اجرای آن فراهم آید. البته، از اندیشه تعامل فاصله ای وجود دارد که کوتاه کردن آن مستلزم متعهد بودن مدیریت دانشگاه نسبت کیفیت است. این تعهد با بیان اندیشه بهبود کیفیت دانشگاهی تقویت می‌شود. اما، بدنبال آن باید در کردار و اقدامات مدیریت دانشگاهی تبلور یابد.

در راستای از اندیشه به عمل در آوردن فرایند ارزیابی مستمر کیفیت، دانشگاه تهران به عنوان نماد آموزش عالی کشور، به ایجاد مرکز ارزیابی کیفیت دانشگاه اقدام کرده است. علاوه بر آن، قدمهای اولیه را برای اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاه برداشته است. از جمله راهبردهای مورد نظر در این دانشگاه می‌توان توجه به عملکرد گروههای آموزشی را در سطح دوره‌های آموزشی، برنامه‌های پژوهشی و خدمات تخصصی و نیز عملکرد اعضای هیات علمی از نظر کیفیت تدریس و یادگیری دانشجویان مورد نظر قرار داد. ایجاد شبکه کیفیت تدریس-یادگیری، برنامه ریزی برای تقویت شایستگیهای حرفه ای اعضای هیات علمی از طریق برگزاری کارگاههای طراحی تجربه‌های یادگیری و نیز کوشش برای ارتقای عملکرد یادگیری دانشجویان، از جمله اقداماتی است که از طریق اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاه تهران به انجام رسیده است. اشاره به این نکته نیز ضرورت دارد که این دانشگاه با بیش از ۱۲۰ گروه آموزشی از نظر رشته های علمی نسبتاً گسترده است. لذا، در راستای عدم تمرکز کوششهای مربوط به بهبود کیفیت، در بیش از بیست پردیس و یادانشکده های دانشگاه تهران دفتر ارزیابی کیفیت آموزش، وابسته به مرکز ارزیابی کیفیت دانشگاه تاسیس شده است. این دفاتر به عنوان پیوندهای شبکه کیفیت تدریس-یادگیری در دانشگاه تهران عمل می‌کنند. علاوه بر آن مجموعه وظایف دیگری در ارتقاء کیفیت گروههای آموزشی برای دستیابی به عملکرد مطلوب بر عهده آنها می‌باشد. با توجه به مطالب یادشده، می‌توان انتظار داشت که از طریق اشاعه فرهنگ کیفیت، امر بهبود کیفیت به یک دغدغه همگانی در سطح دانشگاه برای کلیه اعضاء-اعم از مدیران، اعضای هیات علمی، کارکنان اداری و پشتیبانی و نیز دانشجویان-در آید.



منابع

- بازرگان، عباس؛ اسحاقی، فاخته. (۱۳۸۹). *ارزیابی برونی کیفیت دز گروههای آموزشی دانشگاهی (از اندیشه تا عمل)*. تهران: نشر دیدار.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). *ارزشیابی آموزشی*. (چاپ هشتم). تهران: سمت.
- بازرگان، عباس؛ حجازی، یوسف؛ اسحاقی، فاخته (۱۳۸۶). *فرایند اجرای ارزیابی درونی در گروههای آموزشی دانشگاهی (راهنمای عملی)*. (چاپ دوم). تهران: نشر دیدار.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۳). *نگاهی به تجربه های بین المللی و ملی در ارزیابی درونی و برونی دانشگاهها*. مقاله عرضه شده در اولین همایش ارزیابی درونی برای ارتقاء کیفیت دانشگاهی. تهران، دانشکده مدیریت- دانشگاه تهران، ۲۳ دیماه ۱۳۸۳.
- بازرگان، عباس؛ حسینی، رسول (۱۳۸۲). *ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه گیری هدفهای دانشگاهی برای ارزیابی درونی گروههای آموزشی*. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۱۰۲۹- ۲۶.
- مشایخی، علینقی. (۱۳۸۹). *توسعه ظرفیت یادگیری، چالش مهم مدیران و رهبران*. به کوشش مصطفی هاشمی طباطبائی. تهران: انتشارات دستان.
- مقیمی، محمد. (۱۳۸۶). *سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی*. (چاپ پنجم). انتشارات ترمه.
- Bazargan, A. (2007). Problems of Organizing and Reporting Internal and External Evaluation in Developing Countries: The case of Iran. **Quality in Higher Education**. 13(3), 207-214.
- Council for Higher education Accreditation (CHEA). (2003). *Quality Review : CHEA Almanac of External Quality Review*. Washington, D.C.: CHEA.
- ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education). (2009). **Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education. Area**. (3rd ed.). Helsinki: ENQA.
- European University Association (EUA). (2006). **Quality Culture in European Universities: A Bottom-up Approach**. Belgium: EUA.
- Loukkola, T.; Zhang, T. (2010). **Examining Quality Culture: Part 1_ Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions**. Belgium: EUA.