



Institute for Research
& Planning in Higher Education

Higher Education Letter

Print ISSN: 2008-4617



National Organization
for Educational Testing

A Cogitate on the Development of Quality Management Systems and its Role in Improving Quality Assurance in Higher Education Institutions

Hamid khosravi¹, reza mohamadi²

1. Phd of Higher Education Development Planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran; (Corresponding Author), Email:h.khosravi5970@yahoo.com

2. Associate Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, iran. Email: remohamadi@yahoo.ca

Article Info

Article Type:
Research Article

Received: 2024.12.28
Received in revised form: 2025.05.02
Accepted: 2025.05.25
Published online: 2025.06.24

ABSTRACT

Objective: This research provides a preliminary understanding of the concept of quality and quality management systems in order to improve the quality assurance system in higher education, At the end, it attempts to describe the components of a quality management system in the direction of quality in the country's higher education system.

Methods: The research method is practical in terms of purpose. In terms of data presentation, the method used is qualitative, which was done through document study. In order to identify the documents, a systematic search was made of all related foreign researches in the field of quality management in the period from 1950 to 2022. After conducting the searches, a total of 180 studies were examined, After several stages of screening, 15 study units were selected for analysis. In the following, using the qualitative content analysis approach of structuring (Meiring, 1993), after categorization and interpretation, 7 quality management models were selected for analysis.

Results: The findings indicate that a quality management system must be adapted to the higher education system of that country before being implemented, and in terms of content and structure, Also, all the stakeholders should be considered in the quality management system of universities for the continuity of quality, and the quality management system should have the concept of continuous improvement in its core instead of compliance and adherence to regulations. and to create a quality culture in the institution to ensure that quality is created in the beliefs and expectations of each actor.

Conclusion: The country's universities should implement their own strategies in accordance with a systematic quality management system so that they can focus on providing a quality education. Therefore, they should include the culture of continuous quality improvement in their programs, so that the university can operate coherently and achieve its desired missions.

Keywords: quality management, higher education institutions, quality assurance

Cite this article: khosravi, Hamid; Mohamadi, reza (2025). A cogitate on the development of quality management systems and its role in improving quality assurance in higher education institutions. *Higher Education Letter*, 18 (70): 52-76pages. DOI:10.22034/hel.2025.562343.1834



© The Author(s).

Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing(NOET)

تأملی بر توسعه سیستم‌های مدیریت کیفیت و نقش آن در بهبود تضمین کیفیت در موسسات آموزش عالی

حمید خسروی^۱، رضا محمدی^۲

۱. دکتری برنامه ریزی آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: h.khosravi5970@yahoo.com

۲. دانشیار دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: remohamadi@yahoo.ca

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: این پژوهش درکی مقدماتی از مفهوم کیفیت و سیستم‌های مدیریت کیفیت را در راستای بهبود نظام تضمین کیفیت ارائه می‌دهد و در پایان مبادرت به تشریح مولفه‌های یک سیستم مدیریت کیفیت در جهت کیفیت بخشی در سیستم آموزش عالی کشور می‌نماید.
مقاله پژوهشی	روش پژوهش: روش پژوهش از نظر هدف کاربردی است. به لحاظ ارائه داده‌ها روش مورد استفاده کیفی می‌باشد که از طریق مطالعه اسنادی انجام شده است. جهت مشخص کردن اسناد، از تمامی پژوهش‌های خارجی مرتبط در زمینه مدیریت کیفیت در بازه زمانی ۱۹۵۰ لغایت ۲۰۲۲ در پایگاه‌های اطلاعاتی جستجوی نظام مند صورت گرفت. پس از انجام جستجوها، جمعاً ۱۸۰ مطالعه مورد بررسی قرار گرفت که پس از چندین مرحله غربالگری براساس بررسی تشابه، عنوان و چکیده و محتوای پژوهش، ۱۵ واحد مطالعاتی جهت انجام تحلیل‌ها، انتخاب شد. در ادامه با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل محتوای کیفی ساختاربندی (مایرینگ، ۱۹۹۳)، بعد از مقوله‌بندی و تفسیر ۷ مدل مدیریت کیفیت جهت تحلیل انتخاب شد.
دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۸	یافته‌ها: یافته‌ها حاکی از این است که یک سیستم مدیریت کیفیت می‌بایست قبل از اجرایی شدن با نظام آموزش عالی آن کشور انطباق داده شود و از نظر محتوا و ساختار هم جهت، جامع و یکپارچه در جهت فرآیند و فعالیت‌های موسسه آموزش عالی مورد نظر باشد؛ همچنین همه ذینفعان باید در سیستم مدیریت کیفیت دانشگاه‌ها در جهت استمرار کیفیت در نظر گرفته شوند و سیستم مدیریت کیفیت باید در هسته خود مفهوم بهبود مستمر را به جای انطباق و التزام به مقررات داشته باشد و مبادرت به ایجاد فرهنگ کیفیت در موسسه نماید تا اطمینان حاصل شود که کیفیت بخشی در فعالیت‌ها، باورها و انتظارات روزانه هر یک از کنشگران ایجاد می‌شود. فلذا تمرکز باید بر تضمین کیفیت درونی باشد.
اصلاح: ۱۴۰۴/۰۲/۱۲	نتیجه‌گیری: دانشگاه‌های کشور می‌بایست استراتژی‌های خاص خود را منطبق با یک سیستم مدیریت کیفیت سیستماتیک تعبیه نمایند تا بتوانند بر ارائه یک آموزش با کیفیت تمرکز کنند. زیرا آنها بدون کیفیت، قادر به ادامه فعالیت نخواهند بود و در نزد ذینفعان هیچگونه اعتباری نخواهند داشت. پس آنها باید فرهنگ بهبود کیفیت مستمر را در برنامه‌های خود بگنجانند، تا دانشگاه قادر شود به طور منسجم فعالیت نماید و به مأموریت‌های مورد نظر خود دست یابد.
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴	کلیدواژه‌ها: مدیریت کیفیت، موسسات آموزش عالی، نظام تضمین کیفیت
انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۳	

استناد: خسروی، حمید؛ محمدی، رضا (۱۴۰۴). تأملی بر توسعه سیستم‌های مدیریت کیفیت و نقش آن در بهبود تضمین کیفیت در موسسات آموزش عالی. *نامه آموزش عالی*.

DOI: 10.22034/hel.2025.562343.1834 صفحه ۷۶-۵۲، (۷۰)، ۱۸، *عالی*

ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور

حق مؤلف © نویسندگان.



مقدمه و بیان مساله

توسعه بخشی به «سیستم های مدیریت کیفیت»^۱ در مؤسسات آموزش عالی^۲، از یک سو به دلیل فشارهای رقابتی و از طرف دیگر با نگرانی های فزاینده از سوی ذینفعان که خواستار تضمین کیفیت در برنامه های دانشگاهی و فارغ التحصیلان می باشند، روبرو می باشد. اتخاذ سیستم های مدیریت کیفیت و اعتباربخشی کیفیت در حال حاضر چه به صورت اجرای نهادی و چه به صورت برنامه ای در بسیاری از کشورهای توسعه یافته به صورت اختیاری صورت می پذیرد که در آن این فرآیند به یک راهبرد مورد پذیرش برای مشارکت و کیفیت بخشیدن به نهادهای دانشگاهی توسط نهادهای ملی و بین المللی تبدیل می شود (لوس^۳ و همکاران، ۲۰۱۴). از این رو در بازار بسیار رقابتی و اقتصاد دانش بنیان امروزی، بخش آموزش عالی به طور پویا و با سرعت در سطح جهانی در حال گسترش است و به دلیل نقش های تاثیر گذار آن در پیشرفت و رشد اقتصادی و پایداری هر کشور، بسیار رقابتی و پیچیده شده است (ویلکینز^۴، ۲۰۲۰).

در سراسر جهان شاهد افزایش تعداد مؤسسات آموزش عالی به عنوان یک استراتژی در جهت تقویت اقتصاد، رقابت و بهبود کیفیت زندگی هستیم. محصولات و خدمات آموزش عالی زیرساخت و بستری را برای ایجاد ظرفیت کشورها از طریق کسب دانش، شایستگی ها و مهارت ها، توسعه سرمایه انسانی مورد نیاز، مهارت های فنی و نرم فراهم می کند که اقتصاد هر کشوری را متحول و توسعه می دهد (ساندر^۵، ۲۰۱۶). سایبابا^۶ (۲۰۰۸)، معتقد است «آموزش عالی از طریق کسب دانش و اثرگذاری در ایجاد سرمایه انسانی به توسعه کشور کمک می کند و در واقع آموزش برای زندگی و یک فرآیند مستمر و ماندگار است». در حمایت از این نظر، ساندر (۲۰۱۶؛ ۱۰۹)، نیز بیان می کند که «هدف آموزش عالی فراتر از منافع خصوصی و عمومی است و منجر به یک خودشکوفایی از طریق ارزش های انسانی می شود». در سال های اخیر آموزش عالی با فشار و چالش های گوناگونی ناشی از جهانی شدن، رقابت پذیری و افزایش نقل و انتقال بین موسسه ای دانشجویان و اعضای هیئت علمی مواجه بوده است (اسماعیل و الشنفری، ۲۰۱۴)؛ نقش مؤسسات آموزش عالی در محیط رقابتی امروز به سرعت در حال تغییر می باشد، جایی که تعاملات نزدیک، ارتباطات، پیوندها، تعامل و مسئولیت نسبت به ذینفعان و جامعه بیش از هر زمان دیگری در این زمان حیاتی مورد نیاز است؛ تمرکز اصلی بر تعالی آموزش و اعتباربخشی در حال تبدیل شدن به یک حوزه کلیدی برای پایداری آموزش عالی و برآورده کردن و فراتر رفتن از نیازها و انتظارات ذینفعان است. به عبارت دیگر، مؤسسات آموزش عالی برای بهبود فرآیند، رویه ها، سیاست ها، عملکرد عملیاتی خود بیش از هر زمان دیگری در سطح محلی، منطقه ای و جهانی با فشارهای شدیدی مواجه هستند تا بتوانند محصولات با کیفیتی که نیازهای ذینفعان را برآورده می کند ارائه دهند (تاسوپولو و تسیوستراس^۷، ۲۰۱۷).

به دلیل رقابتی شدن آموزش عالی نیاز است تا تمرکز بیشتری بر خواسته های ذی نفعان صورت بپذیرد، از این رو دانشگاه ها یک استراتژی بهبود مستمر را در سیستم خود تعبیه کرده اند تا بتوانند ذینفعان خود را راضی نگه دارند که برای این رضایت نیاز به پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت سیستماتیک می باشد (دوزویچ^۸ و همکاران، ۲۰۱۷). در حمایت از این جنگلبد^۹ و همکارانش (۲۰۰۸؛ ۳۰۶)، بیان می کنند که «مؤسسات آموزش عالی موظف به ارائه کیفیت، کارایی و اثربخشی می باشند». منصفانه است که بگوییم در محیط تجاری بسیار رقابتی امروزی، هدف سیستم های آموزش عالی ارائه آموزش با کیفیت به مشتریان و ذینفعان در بالاترین سطح ممکن است که این امر منجر به محبوبیت مفهوم کیفیت و پذیرش و اجرای سیستم مدیریت کیفیت به عنوان یک استراتژی بلند مدت برای بقاء، پایداری و دستیابی به نتایج مورد انتظار در بخش آموزش عالی شده

1. Quality Management Systems

دانشگاه ها می توانند یک سیستم «تولیدی» قلمداد شوند که ورودی ها (منابع)، خروجی ها (محصولات) و تاثیر (در جامعه از جنبه های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و...) دارند؛ لذا این سیستم در بستر محدودیت هایی کار می کند که هم درونی هستند و هم بیرونی، یعنی هم منشأ سازمانی دارند و هم منشأ محیطی (یمنی، ۱۳۹۷: ۷۲).

2. Higher Education Institutions

3. Losse

4. Wilkins

5. Sunder

6. Saibaba

7. Tasopoulou and Tsiostras

8. Duzevic

9. Jongbloed

است (افریکانو^۱ و دیگران، ۲۰۱۹؛ سانچز^۲ و دیگران، ۲۰۱۷). بنابراین، در دنیای رقابتی امروزی، سیستم مدیریت کیفیت در حال تبدیل شدن به رویکردی برای پیاده سازی در تمام مؤسسات آموزش عالی برای پاسخگویی به نیازهای همه ذینفعان داخلی و خارجی است که اجرای آن نیز می تواند به صورت رسمی یا غیر رسمی انجام گیرد (ندیم و الحنای، ۲۰۱۶؛ برنیک و همکاران، ۲۰۱۷). سیستم مدیریت کیفیت غیررسمی به این واقعیت اشاره دارد که هر دانشگاه می تواند سیستم مختص به خود را برای دستیابی به نتیجه مطلوب با پیروی از مجموعه معیارهای تعیین شده ایجاد نماید که این سیستم بر اساس درک الزامات و نتایج مطلوب توسط تیم مدیریت طراحی شود، زیرا سیستم مدیریت کیفیت رسمی مبتنی بر ادراک فردی نیست، بلکه بر اساس معیارهای به خوبی شناخته شده است که توسط نظام های ارزیابی بین المللی از پیش تعیین شده است (برنیک و همکاران، ۲۰۱۷). برای مثال مارتین و ثوابیه (۲۰۱۸)، در تحقیقات خود بیان می کنند که «ایزو ۹۰۰۱» یا «ام بی ان کوآ» نمونه هایی از سیستم مدیریت کیفیت رسمی می باشند که اجرای آنها منجر به عملکرد کاربردی مثبتی در دانشگاه ها و مؤسسات کشور عمان شده است.^۵

در ایران پس از توسعه کمی آموزش عالی در جهت پاسخ به تقاضای اجتماعی، چالش کیفیت مطرح شده و به دنبال آن در جهت اهمیت در «اسناد بالادستی»^۶ نیز مورد توجه قرار گرفته و طی یک دهه گذشته نیز اقداماتی در جهت ارزیابی کیفیت انجام شده است. اهمیت این موضوع تا حدی است که در سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری در حوزه علم و فناوری و در پژوهش های متعددی نیز به صراحت به تقویت نظام های ارزیابی و اعتبار سنجی اشاره شده است، برای مثال محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، ارائه یک سازوکار مناسب جهت ارزشیابی و تضمین کیفیت مراکز دانشگاهی را بر اساس الگویی متناسب با نظام های ارزشیابی که بتواند عناصر موجود در نظام آموزشی را مورد بررسی قرار دهد ضروری می دانند؛ با پژوهشگران دیگر نهادینه شدن نظام های تضمین کیفیت و فرهنگ سازی برای مؤسسات آموزش عالی به منظور اجرای تضمین کیفیت داوطلبانه را بسیار تاثیرگذار می دانند (چابک و همکاران، ۱۴۰۲؛ محمدی و همکاران، ۱۳۹۶).

لذا به نظر می رسد که دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی نیز در کشور ما می بایست مبادرت به توسعه و ایجاد «سیستم های مدیریت کیفیت»^۷ مختص به خود نمایند؛ اما از آنجا که فرهنگ ارزیابی در آموزش عالی ایران ریشه عمیقی نداشته و ارزیابی به عنوان فعالیتی منسجم و علمی برخاسته از متن نظام آموزش عالی، سابقه ای طولانی ندارد و ارتقای کیفیت فرآیند آموزش باید با برنامه ریزی دقیق و اقدامات علمی در راستای خواسته ها و انتظارات ذی نفعان صورت گیرد (فراسخو، ۱۳۸۷؛ محمدی و همکاران، ۱۳۹۵) و از آنجا که پژوهش ها به صورت پراکنده مبادرت به اهمیت این موضوع نموده اند لذا آشنا نمودن مؤسسات دانشگاهی با توسعه این سیستم ها می تواند در جهت برنامه ریزی و نیاز سنجی آگاهانه و آینده نگر، تشخیص نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدها، تصمیم مداری درست، منجر به نهادینه شدن فرهنگ خود ارزیابی درونی، اصلاح و در یک کلام شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت پذیری دانشگاه شود (رضایی زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ محمدی و همکاران، ۱۳۹۶ و چابک و همکاران، ۱۴۰۲). لذا در این مقاله سعی شد بر ارائه جدیدترین سیستم های مدیریت کیفیت در آموزش عالی در راستای بهبود نظام تضمین کیفیت در دانشگاه ها متمرکز شود تا از تجربیات کسب شده آن مؤسسات دانشگاهی داخلی در کشور بتوانند در جهت توسعه بخشی خود همگام با دانشگاه های طراز اول و توسعه یافته گام بردارند. بدین منظور در پژوهش حاضر سعی گردید تا با مطالعه و واکاوی در سیستم های مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت در آموزش عالی با بررسی و تمرکز بر مدل های مورد بررسی به این سوال پاسخ دهیم که مدل های طراحی شده در سیستم های مدیریت کیفیت در آموزش عالی دارای چه ساختار، فرآیند و ویژگی هایی در جهت بهبود نظام تضمین کیفیت در آموزش عالی می باشند و در ادامه اینکه آیا می توان با توجه به مدل های ارائه شده دانشگاهی مبادرت به ارائه مدلی در جهت مدیریت کیفیت در راستای بهبود نظام تضمین کیفیت برای مؤسسات دانشگاهی در کشور نمود؟

1. Africano

2. Sanchez

3. ISO 9001

4. MBNQA

۵. در قسمت آخر مقاله به عنوان یک نمونه مبادرت به تحلیل سیستم مدیریت کیفیت جامع در کشور عمان خواهد شد.

۶. مجموعه قوانین و دستورالعمل های لازم الاجرای هستند که برای اطمینان از همسویی برنامه ها با هدف های کلی کشور تدوین شده اند. برای آنکه همه قوانین و برنامه های اجرایی موجود و آینده با موازین آن هم راستا باشند چنین برنامه هایی را تدوین شده است که شامل: سند چشم انداز ۱۴۰۴، نقشه جامع علمی کشور، قانون برنامه هفتم توسعه، سیاست های کلی نظام در بخش رشد و توسعه اقتصادی و..

7. Quality Management Systems

۲. مبانی نظری پژوهش

پژوهش ها نشان می دهند که در محیط های کسب و کار و پویای امروزی، سازمان ها بر سر کیفیت به عنوان یک استراتژی متمایز برای بقا در بازار رقابت امروزی شدیداً تلاش می کنند؛ پژوهشگرانی مانند آراجو و همکاران (۲۰۱۹)؛ معتقدند که سازمان های بدون کیفیت زنده نمی مانند؛ فلذا منصفانه است که بگوییم کیفیت در حال حاضر، یک واقعیت زندگی در هر سازمانی برای ماندگاری است و کیفیت دیگر یک گزینه نیست و به یک استراتژی ضروری برای سازمان ها مبدل شده است (جرجور و پاتل^۱، ۲۰۰۰). از طرف دیگر فشارهای رقابتی دیگری که آموزش عالی در موسسات با آن مواجه است مانند تغییرات سریع فناوری، رشد دانش که منجر به اختراعات جدید شد، دور شدن از آموزش سنتی کلاسی و منطبق شدن با روش های جدید تدریس با استفاده از آموزش به کمک فناوری و افزایش علاقه مفهوم کیفیت و تعالی برای حفظ رضایت مشتری باعث تغییراتی در دانشگاه ها شده است (المورشیدی^۲، ۲۰۱۷)، لذا به نظر می رسد در کشور ما نیز دانشگاه ها می بایست کیفیت را به عنوان بخشی از فعالیت های روزانه خود در نظر بگیرند و آن را در فرآیندهای ورودی و خروجی خود لحاظ کنند تا نیازهای ذینفعان خود را به بهترین نحو ممکن برآورده سازند. زیرا زمانی ما می توانیم ادعای رسیدن به کیفیت را داشته باشیم که در آن نتایج فراتر از نتایج مطلوب تعیین شده توسط مشتریان به عنوان ذینفعان اصلی مشخص شده باشد؛ به عبارت دیگر، محصول یا خدمات تولید شده باید متناسب با هدف بوده باشد و انتظارات ذینفعان را برآورده کرده باشد.

با توجه به موارد بیان شده پرداختن به تعاریف کیفیت حائز اهمیت می باشد. کراسبی (۱۹۸۴)، کیفیت را به عنوان «انطباق با الزامات تعریف کرد که در آن الزامات باید به وضوح توسط سازمان ها بیان شود تا از هرگونه سردرگمی از سوی همه ذینفعان جلوگیری شود»، در حالی که دمنینگ (۱۹۸۶: ۱۶۸)، تأکید کرد که کیفیت فقط توسط کاربران نهایی قابل قضاوت است و کیفیت به معنی چیزهای متفاوتی برای افراد مختلف است. این نظر در کتاب شناخته شده او «در خارج از بحران» مشهود است، جایی که او بیان کرد که «کیفیت مفهومی نسبی و نه مطلق است که توانایی برآوردن نیازهای همه علاقمندان را دارد». کیفیت همیشه مطابق با خواسته های ذی نفعان یا مشتریان می باشد. ذی نفعان زیادی هستند که به کیفیت علاقه دارند، که شاید هر کدام سعی می کنند خواسته خود را تحمیل کنند تا منافعی که به عنوان مرجعی در تعیین کیفیت قرار گیرد (مولیونو^۳ و همکاران، ۲۰۲۰: ۲۳۴). کیفیت مورد انتظار و کیفیت طراحی شده، قبل از بکارگیری مورد سنجش قرار می گیرد؛ در حالی که کیفیت درک شده و عرضه شده بعد از ارائه و کاربرد محصول مورد سنجش و بررسی قرار می گیرد (خالن، ۱۳۹۴: ۱۵). در نظام آموزش عالی، کیفیت بسته به ذهنیت و نظام ارزش گذاری افراد تعابیر گوناگونی به خود می گیرد؛ اینکه چه کسی و با چه انگیزه ای کیفیت را تعریف می کند (مارتین و استلا، ۱۳۹۵: ۳۵). برای تعریف کیفیت و تلاش برای استقرار فرهنگ کیفیت در آموزش عالی، لازم است دیدگاه و تفسیر همه ذی نفعان مورد توجه قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که چشم اندازهای متفاوت در کنار نیروهای متنوع، همبسته و هم افزا شده اند. این رو، شاید تعریف کیفیت بر مبنای مأموریت و هدف های آموزش عالی پاسخگوی نیاز همه گروه های ذی نفع از آن باشد (محمدی، ۱۳۹۵). فلسفه کیفیت در آموزش عالی نیز وجود دارد، جایی که کیفیت نقشی حیاتی را در موفقیت و پایداری مؤسسات آموزش عالی ایفا می کند، زیرا آنها باید کارکردها، خدمات و همچنین بقا و تداوم سازمانی خود را بهبود بخشند. کیفیت در آموزش عالی معیاری از نتایج نهایی کارکردها و خدمات در آموزش عالی است که به توسعه سرمایه انسانی، تحقیقات فکری و علمی و خدمات اجتماعی مربوط می شود. کیفیت در آموزش عالی به دلیل ارزشی که برای کیفیت و الزامات ذینفعان آموزش با کیفیت قائل است به یک پدیده جهانی تبدیل شده است (پاپانتیمو و دارا^۴، ۲۰۱۷). البته می بایست گفت: تعریف کیفیت در زمینه آموزش عالی بسیار پیچیده و پویا است (آل امری و همکاران، ۲۰۲۰) و روش واحدی برای سنجش کیفیت در آموزش عالی وجود ندارد. این را می توان با مشارکت ذینفعان مختلف، درک متفاوت آنها از کیفیت و الزامات آنها نسبت داد (نباوه^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

در تعریف اصطلاح کیفیت در زمینه آموزش عالی، به نقل از نهاد بین المللی تضمین کیفیت^۶، کیفیت راهی است برای توصیف اینکه چگونه فرصت های یادگیری در دسترس دانشجویان به آنها کمک می کند تا به پاداش دست یابند (میشرا، ۲۰۰۶). نمای سیستم ارزیابی محیط بیرونی را منعکس می کند که ممکن است بر سیستم سازمان تأثیر بگذارد، که شامل ورودی و خروجی است، جایی که ورودی با مواد خام، فرآیند و خروجی نشان

^۱. Djerdjour and Patel

^۲. Almurshidee

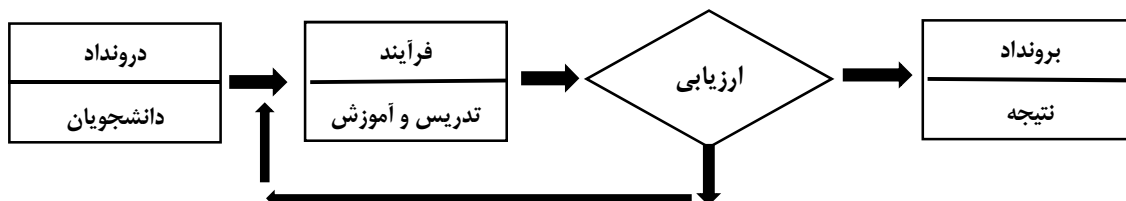
^۳. Mulyono

^۴. Papanthymou and Darra

^۵. Nabaho

^۶. Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA)

داده می شود که محصول نهایی را نشان می دهد. صمد و تیاگاراگان (۲۰۱۵)، درک خود از سیستم مدیریت کیفیت در آموزش عالی را مطابق با شکل زیر منعکس کردند.



شکل ۳. سیستم مدیریت کیفیت در آموزش (منبع: صمد و تیاگاراگان، ۲۰۱۵: ۶۴۳)

با توجه به الزامات بخش آموزش عالی، ذینفعان و دانشجویان؛ این امر منجر به نیاز به تضمین کیفیت و بهبود مستمر در سیاست ها، فرآیندها و مقررات دانشگاهی و اداری شده است (لاتر و اشمیت^۱، ۲۰۱۷). در تضمین کیفیت در مؤسسات آموزش عالی و برآورده ساختن تمام الزامات ذینفعان، باید یک سیستم جامع مدیریت کیفیت وجود داشته باشد تا مؤسسه را در چرخه بهبود مستمر خود در فرآیندهای خود راهنمایی کند و کیفیت را مطابق با الزامات تضمین کند. سیستم مدیریت کیفیت مؤسسه را در سنجش عملکرد خود در تمامی دیدگاه های دانشگاهی راهنمایی و زمینه های بهبود را شناسایی می کند که منجر به نتایج و عملکرد عملیاتی می شود و در آخر موجب پایداری در بلندمدت می گردد (آفریکانو^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). در ادامه برخی از مهمترین تحقیقات بررسی شده از نظر خواهد گذشت.

ریحانی (۱۴۰۱)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که سیستم های مدیریت کیفیت با ابعاد حمایت و رهبری مدیریت عالی، برنامه ریزی استراتژیک، مشتری مداری، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمند سازی کارکنان و کار تیمی، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، تضمین کیفیت و پیامدهای بهبود بهره وری و کیفیت بر عملکرد مراکز آموزشی اثر معناداری دارد. ملک زاده و همکاران (۱۳۹۹)، نیز به این نتیجه رسیدند که استفاده از چرخه دمینگ در انجام اعتباربخشی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مازندران موثر بوده است که با اجرای مستمر و مناسب می توان به این مهم دست یافت. منصوری و فضل^۳ (۱۳۹۹)، نیز در پژوهش خود که بروی مراکز آموزش عالی انجام دادند نیز به این نتیجه رسیدند که از طریق سنجش و ارزیابی کیفیت عملکرد می توان ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف و حداقل سازی منابع ورودی، وضعیت موجود و کنونی را بهبود بخشید. ملامحمدی و همکاران (۱۳۹۷)، نیز در پژوهش خود که از طریق مصاحبه انجام گرفت مؤلفه های موثر بر استقرار نظام مدیریت کیفیت دانشگاهی را دست آوردهای مورد انتظار از آموزش عالی، آموزش دانشگاهی، منابع و امکانات، نظام ارزیابی دانشگاه، مدیریت دانشگاه، راهبری کلان آموزش عالی، بین المللی سازی دانشگاه، شرایط حاکم بر جامعه و ارتباط متقابل صنعت و دانشگاه بیان نمودند. تیسودها^۴ (۲۰۲۱)، در پژوهش خود با عنوان بررسی مزایای بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسات آموزش عالی به این نتیجه می رسد که مدیریت کیفیت جامع با معیارهای اصلی خود قابلیت اجرایی شدن هر چه تمامتر در نظام آموزش عالی را دارد، فردریکسون^۵ (۲۰۲۰)، نیز در رساله دکتری خود با عنوان نظام جامع کیفیت در آموزش عالی: کیفیت در دانشگاه بوراس به بررسی نقاط قوت و نقاط ضعف ساختاری مبتنی بر کیفیت در دانشگاه بوراس می پردازد و برای رفع این نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت آن از راهکارهایی عملیاتی با توجه به مدیریت کیفیت جامع بهره می گیرد و این رویکرد را به عنوان مسیر بهبود کیفیت نظام آموزش عالی آن دانشگاه تلقی می کند. موهده شوکی^۵ و همکاران (۲۰۱۴)، نیز معتقد است مولفه های اصلی تضمین کیفیت به عنوان ابزار اصلی اجرای نظام مدیریت کیفیت به تنهایی کافی نیستند و در این رهگذار دغدغه هایی را متوجه نظام آموزش عالی کشور در خلاء مدیریت کیفیت دانشگاه ها می داند که برخی از آنها عبارتند از: دشواری های اندازه گیری برخی شاخص های کیفی عملکرد در دانشگاه ها، عملکرد فرایند، تبیین بروندهای واقعی فرایندها و تضمین کیفیت خدمات.

¹. Lauther and Schmitt

². Africano

³. Ti.Sudha

⁴. Fredriksson

⁵. Mohd shoki

۳- روش و جامعه آماری پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی است. به لحاظ ارائه داده ها روش مورد استفاده کیفی می باشد که از طریق «مطالعه اسنادی»^۱ انجام شده است. مطالعه اسنادی به روشی از پژوهش گفته می شود که در آن محقق به بررسی و تحلیل اسناد و مدارم موجود (کتاب ها، مقالات علمی، گزارش ها، آرشیو ها، نامه ها، یلدا داشت ها و سایر منابع مکتوب یا دیجیتالی) می پردازد (صادقی فسایی، ۱۳۹۵). بنابراین در در ابتدا سعی شد به مرور ادبیات موجود پرداخته شد تا اهمیت کیفیت و مدیریت کیفیت جامع^۲ و سیستم مدیریت کیفیت در آموزش عالی مشخص شود. در ادامه جدید ترین و اثربخش ترین رویه های مراکز اعتباربخشی کیفیت مشخص شده و به تجزیه و تحلیل ادبیات موجود پرداخته شد تا برخی از شیوه های موجود در مورد سیستم مدیریت کیفیت در آموزش عالی را در جهت استفاده موسسات دانشگاهی کشور روشن نماید و در گام بعد با مرور ادبیات در موضوعات مختلف به بررسی مدل هایی سیستم مدیریت کیفیت در آموزش عالی بپردازیم. لذا در این پژوهش برای پاسخگویی به سؤالات پژوهشی از روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل محتوای کیفی که مبتنی بر فن ساختار بندی^۳ یا تحلیل محتوای ساختار بندی^۴ (مایرینگ، ۱۹۹۳) است استفاده شده است؛ علت استفاده محقق از این روش این است که در این فن، پژوهشگر از طریق «کاربرد قیاسی مقوله ها» به دنبال گونه ها یا ساختارهای صوری موجود در متن می گردد تا آن ها را سنخ بندی یا درجه بندی نماید و یا این که ساختار درونی آن ها را مشخص نماید. بنابراین، تعریف ها، نمونه ها و قواعد کدگذاری از قبل تهیه می گردد و متن مبتنی بر آن ها تحلیل می شود (در قالب محتوا)؛ در ادامه براساس وجوه صوری به تدریج یک ساختار درونی از درون داده ها استخراج می شود (ساختار بندی صوری)؛ در مرحله بعد داده ها را استخراج کرده و محتوای آن را در حوزه های خاص خلاصه می شود (ساختار بندی براساس محتوا). بدین منظور، در این پژوهش، با بهره گیری از رویکرد تحلیل محتوای کیفی، اسناد منتخب پیاده سازی شده و به عبارتی وضعیت آنها را در خصوص مدل های استفاده شده بررسی می شوند. لذا جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسنادی است که از آنها بهره گرفته شد و نمونه ما هم شامل ۱۵ اسنادی است که به طور هدفمند انتخاب شدند.

در این پژوهش ما با عاریت از سنخ شناسی مرتین (۱۹۸۳)، با استفاده از معیار «اهداف تحلیلی» و «بزارهای تحلیل» تلاش کردیم تا یک سنخ شناسی خاص از رویه های تحلیل محتوای کیفی در اسناد ارائه دهیم. سنخ های به کار گرفته شده عبارت اند از:

جدول ۱. سنخ شناسی در تحلیل محتوای کیفی (تیر و همکاران، ۲۰۰۵: ۶۱؛ برگرفته از محمد پور، ۱۳۹۲: ۱۰۵)

ردیف	سنخ	تحلیل
۱-	سنخ نحوی	تحلیل کلمه ها، جمله ها، عبارت ها و ساختارهای جمله در اسناد و الگوها
۲-	سنخ نحوی-نشانه شناختی	بررسی تاثیر ساختار نحوی بر صورت بندی معنایی
۳-	سنخ نشانه شناختی	معنای کلمه ها، جمله ها تحلیل و نگارش شدند
۴-	سنخ پراگماتیستی- نحوی	توجیه و فهم رابطه بین کلمات و تاثیر آن در سند و الگوها.
۵-	پراگماتیستی- نشانه شناختی	رابطه این تاثیر با کلمه یا جمله های دارای معنای خاص
۶-	سنخ پراگماتیستی ناب	جستجوی ساختارهای عملی که بر دریافت متنی کنترل دارد؛ مثل ساختارهای متنی

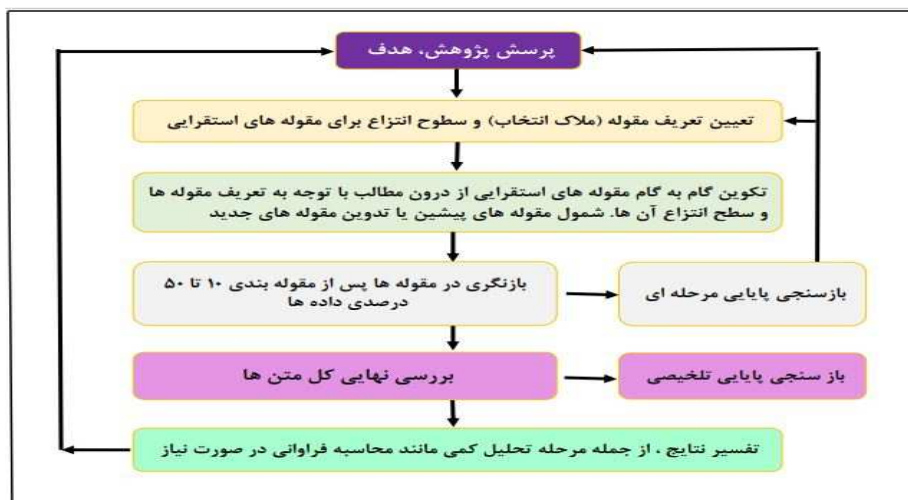
بدین منظور، در این پژوهش، با بهره گیری از رویکرد تحلیل محتوای کیفی، اسناد منتخب جهت بررسی سیستم های مدیریت کیفیت مطابق زیر بررسی می شوند: (۱) انتخاب و پیاده سازی متن و مدیریت داده ها، (۲) درگیری و غوطه وری در متن، (۳) تعیین واحد تحلیل، (۴) تقلیل و مقوله بندی داده ها، (۵) تشریح مقوله ها و مفهوم ها از منظر زبانی و بافتی، (۶) تعیین کدها و طراحی دفترچه کدگذاری، (۷) کدگذاری و ساختار بندی داده ها، (۸) تفسیر و انطباق آن با پرسش های پژوهش. در این مرحله، پژوهشگر مقوله ها و الگوهای برآمده از متن را تفسیر، برای آن ها مفهوم سازی و نقشه ریزی می کند و در این قالب ارتباط منطقی و معنایی میان آن ها را مشخص می کند (کرسول، ۱۳۹۹: ۳۳۳).

1. Documentary Research

2. Total Quality Management (TQM)

3. Structuration

4. Structuring content analysis



شکل ۱. مدل مرحله های تکوین استقرایی مقوله ها (منبع، مایرینگ، به نقل از میرزایی، ۱۴۰۱)

روش نمونه گیری و حجم نمونه

استاد بررسی شده شامل تمامی پژوهش های انجام شده خارجی مرتبط در زمینه مدیریت کیفیت در بازه زمانی ۱۹۵۰ لغایت ۲۰۲۲ در حوزه بررسی و شناسایی «مدل های مدیریت کیفیت، تدوین، طراحی، روش ها، شیوه ها، گام ها، فنون، محتوا، بررسی فرآیند، رویکردهای نوپدید و مقایسه مدل های مدیریت کیفیت» صورت پذیرفته است. جهت مشخص کردن اسناد، در پایگاه های اطلاعاتی گوگل اسکالر^۱، اسپرینگر^۲، ساینس دایرکت^۳، اسکوپوس^۴، پروکوئست^۵، سیج^۶، جی استور^۷، امرالد^۸ و اریک^۹ جستجوی نظام مند صورت گرفت. پس از انجام جستجوها، جمعاً ۱۸۰ مطالعه مورد بررسی قرار گرفت. از میان این مطالعات پس از چندین مرحله غربالگری به ترتیب براساس بررسی تشابه، عنوان و چکیده و محتوای پژوهش، ۱۵ واحد مطالعاتی جهت انجام تحلیل ها، انتخاب شد.

جدول ۲. مشخصات مقالات منتخب در بررسی اسنادی

کد	نویسنده	سال	عنوان
۱	باپوریکار و شاه ^{۱۰}	۲۰۲۱	Quality of Higher Education in the 21st Century
۲	بروکرهوف ^{۱۱} و همکاران	۲۰۱۵	Factors affecting the quality of higher education
۳	چن ^{۱۲}	۲۰۱۲	The Establishment of Quality Management System for Higher Education Industry
۴	کورا و آلن ^{۱۳}	۲۰۱۸	Accreditation Effect on Quality of Education at Business Schools

^۱ . Google Scholar

^۲ . Springer

^۳ . Science direct

^۴ . Scopus

^۵ . ProQuest

^۶ . Sage

^۷ . Jistore

^۸ . Emerald

^۹ . Eric

^{۱۰} . Baporikar & Shah

^{۱۱} . Brockerhoff

^{۱۲} . Chen

^{۱۳} . Cura & Alan

کد	نویسنده	سال	عنوان
۵	دوایکات ^۱	۲۰۲۱	A Comprehensive Model for Assessing the Quality in Higher Education Institutions
۶	هان ^۲ و همکاران	۲۰۱۹	Role of Quality Assurance and Quality Accreditation in Higher Education in Some Developing Countries
۷	جونور و اولیوریا ^۳	۲۰۱۹	The Impact of the Implementation of the Quality Management System on Organizational Performance
۸	کومار ^۴ و همکاران	۲۰۲۰	Impact of Accreditation on Quality and Excellence of Higher Education Institutions
۹	ناباهو ^۵ و همکاران	۲۰۱۹	Unravelling Quality in Higher Education
۱۰	رایان ^۶	۲۰۱۵	Quality Assurance in Higher Education
۱۱	فام ^۷	۲۰۱۹	Stakeholders engagement in Quality Assurance in Vietnam
۱۲	پتل ^۸ و همکاران	۲۰۲۱	Quality Management System in Construction
۱۳	پاپانتیمو و دارا ^۹	۲۰۱۷	Quality Management in Higher Education
۱۴	مارتین و ثوابیه ^{۱۰}	۲۰۱۷	The Effect of ISO 9001 to Oman Higher Education Operational Performance
۱۵	لاتور و اشمیت	۲۰۱۷	Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions

تجزیه و تحلیل داده های حاصل از تحلیل اسناد در ارتباط با سؤال پژوهش

در این مرحله واحدهای معنایی حاصل از مرور ادبیات پژوهش، کدهای استخراج شده و دسته بندی کدها ارائه شده است. همان طور که در جدول مشاهده می شود بعد از بررسی دقیق اسناد پژوهش خارجی، پژوهش های مناسب شناسایی شده و به هر یک از آنها یک کد اختصاص داده شد. سپس با تأمل بر روی هر یک از واحدهای معنایی به دست آمده، کدگذاری انجام گرفت. همچنین برخی از واحدهای معنایی که دارای مفاهیم مدل ها بودند شناسایی شدند. در نهایت، با بررسی واحدهای معنایی اسناد مرتبط با پژوهش، در مجموع ۱۵ کد در رابطه با مدل ها استخراج گردید.

جدول ۳. مفاهیم استخراج شده در اسناد مطالعه شده پژوهش ها

کد مقاله	مقوله بندی مدل مدیریت کیفیت استفاده شده در پژوهش های منتخب	کد مقاله	مقوله بندی مدل مدیریت کیفیت استفاده شده در پژوهش های منتخب
۱	الگوی پیترسون (۱۹۹۵)، کلند و کینگ و کلا (۱۹۸۳)، برایسون (۱۹۹۸)، دیوید (۱۹۹۷)، مدل چن (۲۰۲۱)،	۹	بهره گیری از مدل سروکوال (ارزیابی کیفیت) (۱۹۸۵)، ساندرا، (۲۰۱۶)
۲	مالکوم بالدریج، مدل مدل تعالی موسسه اروپایی مدیریت کیفیت، ایزو ۹۰۰۰،	۱۰	مدل کارت امتیازی متوازن (۱۹۹۲)، مدل هانگر و ویلن (۲۰۰۱)، مدل کورتین (۲۰۱۶)

۱. Dwaikat

۲. Hanh

۳. Junior & De Oliveria

۴. Kumar

۵. Nabaho

۶. Ryan

۷. Pham

۸. Petel

۹. Papanthymou & Darra

۱۰. Martin & Thawabieh

کد مقاله	مقوله بندی مدل مدیریت کیفیت استفاده شده در پژوهش های منتخب	کد مقاله	مقوله بندی مدل مدیریت کیفیت استفاده شده در پژوهش های منتخب
۳	الگوی های مینتزبرگ، مدل جانسون، مدل استینر (۱۹۷۹)، کافمن و هرمن (۱۹۹۱)،	۱۱	سروکوال، مدل اتحادیه اروپا، پتل و پیترودا (۲۰۲۱)، مدل چن (۲۰۲۱)، مدل کورتین (۲۰۱۶)
۴	مدل نیکلز (۲۰۰۴)، مدل لاتر و اشمیت (۲۰۱۷)	۱۲	ساندر، (۲۰۱۶)، مدل پیترسون (۱۹۹۳)،
۵	پتل و پیترودا (۲۰۲۱)، مدل چن (۲۰۲۱)،	۱۳	کارت امتیازی متوازن، فرآیندهای کسب و کار
۶	الگوی دیویس فاگ (۲۰۱۰)، الگوی دنيس ولز (۲۰۱۱)، هالیاس و همکاران، (۲۰۲۰)	۱۴	مدل هانگر و ویلن (۲۰۱۵)، ساندر، (۲۰۱۶) مدل کورتین (۲۰۱۶)، الگوی لوسیر ^۱ (۱۹۹۷)،
۷	استفاده از نظرات راولی، مینتزبرگ (۱۹۹۰)، لرنر، بنجامین و کارول، گلاسمن و روزی،	۱۵	پژوهش های رود و همکاران (۲۰۰۸)، بوکر (۲۰۱۰)، لوپز کابرالس (۲۰۱۱)، مدل چن (۲۰۲۱)،
۸	مدل لاتر و اشمیت (۲۰۱۷)، هالیاس (۲۰۲۰)	-	-

استخراج مضامین (مدل ها) از کدها

بعد از استخراج مضامین ۶ مدل دانشگاهی جهت تحلیل و بررسی انتخاب گردید. جدول زیر نشان دهنده مدل ها و دیدگاه های صاحب نظران و پژوهشگران استخراج شده از پژوهش های خارجی در دو بخش تفکیک شده سازمانی و دانشگاهی را نشان می دهد.

جدول ۴. مدل های استخراج شده در پژوهش های منتخب

ردیف	دسته بندی مدل ها	جزئیات
۱-	مدل های سازمانی	الگوی پیترسون (۱۹۹۵)، کلند و کینک و کلر (۱۹۸۳)، برایسون (۱۹۹۸)، دیوید (۱۹۹۷)، مالکوم بالدريج، الگوی های مینتزبرگ، مدل جانسون، مدل استینر (۱۹۷۹)، کافمن و هرمن (۱۹۹۱)، مدل نیکلز (۲۰۰۴)، الگوی دیویس فاگ (۲۰۱۰)، الگوی دنيس ولز (۲۰۱۱)، استفاده از نظرات راولی، مینتزبرگ (۱۹۹۰)، لرنر، بنجامین و کارول، گلاسمن و روزی، بهره گیری از مدل سروکوال (ارزیابی کیفیت)، مدل کارت امتیازی متوازن (۱۹۹۲)، مدل هانگر و ویلن (۲۰۰۱)، مدل پیترسون (۱۹۹۳)، کارت امتیازی متوازن، فرآیندهای کسب و کار مدل هانگر و ویلن (۲۰۱۵)، الگوی لوسیر (۱۹۹۷)، پژوهش های رود و همکاران (۲۰۰۸)، بوکر (۲۰۱۰)، لوپز کابرالس (۲۰۱۱)،
۲-	مدل های دانشگاهی	مدل هالیاس (۲۰۲۰)، مدل لاتر و اشمیت (۲۰۱۷)، مدل کورتین (۲۰۱۶)، مدل ساندر (۲۰۱۶)، مدل چن (۲۰۲۱) و مدل پتل و پیترودا (۲۰۲۱).

۴. یافته های پژوهش

در پژوهش حاضر سعی گردیده شد درکی مقدماتی از مفهوم کیفیت و سیستم های مدیریت کیفیت در راستای بهبود نظام تضمین کیفیت در آموزش عالی را ارائه دهد، لذا در این خصوص بعد از بررسی اسناد (اسناد کاوی)، ۱۵ مقاله از مرتبط ترین آنها به منظور تحلیل انتخاب شد و بررسی اسناد با استفاده از فیش، مقوله بندی شد که در ادامه بعد از طبقه بندی آنها ۶ مدل دانشگاهی «مدل هالیاس (۲۰۲۰)، مدل لاتر و اشمیت (۲۰۱۷)، مدل کورتین (۲۰۱۶)، مدل ساندر (۲۰۱۶)، مدل چن (۲۰۲۱) و مدل پتل و پیترودا (۲۰۲۱)» جهت بررسی نهایی در جهت استفاده از تجربیات آن در موسسات دانشگاهی کشور انتخاب گردید.

اجرای مفهوم کیفیت، مدیریت کیفیت جامع و سیستم مدیریت کیفیت در چند دهه گذشته در آموزش عالی ما تا حدودی تطبیق داده شده اند و مزایای چنین پیاده سازی هایی در مطالعات مختلف نیز گزارش شده که دانشگاه ها تمایل به بهبود عملکرد جامع و ایجاد یک پایگاه مستحکم

¹. Lussier

برای توسعه پایدار را دارند. به عنوان مثال، در این خصوص می توان به دیدگاه جونیور و دی اولیویرا^۱ (۲۰۱۹)، اشاره نمود که معتقد بود: «اجرای سیستم مدیریت کیفیت منجر به افزایش عملکرد و رضایت ذینفعان در دانشگاه ها می شود.»

سیستم مدیریت کیفیت در آموزش عالی برای اطمینان از ایجاد و اجرای مستندات مکتوب مناسب و رویه ها به شیوه ای منسجم در سراسر موسسه و دانشگاه در همه زمان ها استفاده می شود. این رویه ها ممکن است شامل ساختار سازمانی، وظایف و مسئولیت ها، خط مشی ها، رویه ها، اسناد، فرآیندها و منابع باشد (مارتین و سوابیه^۲، ۲۰۱۸). سیستم مدیریت کیفیت، دانشگاه ها را در ارتباط بین خود و ذینفعان پشتیبانی می کند و به عنوان راهی مؤثر در دستیابی و حفظ رضایت آنها در نظر گرفته می شوند. همچنین، سیستم مدیریت کیفیت می تواند به بهبود کیفیت خدمات و عملکرد کمک کند (چن^۳، ۲۰۱۲). اجرای مؤثر سیستم مدیریت کیفیت در آموزش عالی منجر به حفظ موجودیت و بقای آنها در یک بازار رقابتی می شود (آرافاندین^۴، ۲۰۱۹). علاوه بر آن اجرای سیستم مدیریت کیفیت در موسسات آموزش عالی منجر به مزایای مثبتی مانند مستندسازی موثرتر، بهبود فرآیندها، استانداردسازی فرآیندها، نگهداری سیستماتیک سوابق، افزایش آگاهی از کیفیت، مسئولیت های شغلی روشن، محصولات و خدمات با کیفیت می شود. سانتوس و همکاران^۵ (۲۰۱۲) و باتیستا و سانتوس^۶ (۲۰۱۵)، ارتباط مثبتی بین اجرای سیستم مدیریت کیفیت و عملکرد مالی پیدا کردند؛ اجرای سیستم مدیریت کیفیت در موسسات آموزش عالی منجر به بازنگری مستمر برنامه ها، فرآیندها و فعالیت های دانشگاهی می شود که در آن نقاط قوت و ضعف شناسایی می شوند و در نتیجه بر روی نقاط ضعفی که بر اساس داده های عینی بهبود می یابند عمل می کند که در خدمت جامعه و ذینفعان باشد (هان و همکاران^۷، ۲۰۱۹؛ برنیک و همکاران^۸، ۲۰۱۷). از دیگر مزایای دیگری که بر اساس اجرای سیستم مدیریت کیفیت بدست آمده است بهبود کیفیت تدریس، رضایت دانشجویان، سطح اعتماد دانشجویان، بهبود در ارزیابی دانشجویان و شایستگی های اساتید بود. ارتقای تصویر و برند کردن دانشگاه در بین دید عموم، ایجاد رویه های مشخص و تعریف شده، وظایف، مسئولیت ها و مسئولیت پذیری و کارایی از دیگر مزایای سیستم مدیریت کیفیت هستند که در مطالعات اخیر بدست آمده اند (براولی و همکاران^۹، ۲۰۱۹).

بعد از جمع بندی مدل های مدیریت کیفیت در آموزش عالی، مدل های منتخب «مدل هالیپاس (۲۰۲۰)، مدل لاتر و اشمیت (۲۰۱۷)، مدل کورتین (۲۰۱۶)، مدل ساندن (۲۰۱۶)، مدل چن (۲۰۲۱) و مدل پتل و پیترودا (۲۰۲۱)» جهت تحلیل مورد بررسی قرار می گیرند.

مدل پتل و پیترودا (۲۰۲۱): در این مدل سیستم مدیریت کیفیت باید تمام عناصر و فرآیندهای مختلف مورد نیاز را برای هدایت، رهبری و راهنمایی موسسه در جهت برآورده کردن و فراتر رفتن از نیازها، رضایت و انتظارات مشتری از طریق ارائه محصولات یا خدمات با کیفیت، ترکیب نماید. هدف سیستم مدیریت کیفیت جلوگیری از به حداقل رساندن عدم انطباق و ناراضی مشتری با استفاده از یک فرآیند و رویکرد سیستماتیک است. هدف سیستم مدیریت کیفیت حمایت از دانشگاه ها در ایجاد، توسعه و حفظ روابط با ذی نفعان از طریق درک نیازها، خواسته ها و انتظارات آنها و همسو کردن آنها با سیستم آموزش عالی مانند فرآیند، منابع و فناوری در طول چرخه حیات محصول / خدمت است. در تأیید این موضوع، گاسپرز^{۱۰} (۲۰۰۸: ۲۶۸)، بیان می کند که «سیستم مدیریت کیفیت مجموعه ای از رویه های مستند و شیوه های استاندارد برای یک سیستم مدیریتی است که هدف آن اطمینان از مناسب بودن یک فرآیند و محصول یا خدماتی است که نیازهای الزامات خاص را توسط ذی نفعان و سازمان مشخص برآورده می کند.» پاتل و پیترودا^{۱۱} (۲۰۲۱)، نیز از این مفهوم پشتیبانی می کنند که سیستم مدیریت کیفیت «مجموعه ای از فرآیندهای تجاری است که برای خدمت و جلب رضایت مشتری در کنار هم قرار می گیرند». این فرآیندها در شکل ۳ نشان داده شده است.

1. Junior and De Oliveira

2. Martin and Thawabieh

3. Chen

4. Arifudin

5. Santos et al

6. Batista and Santos

7. Hanh et al

8. Bernik et al

9. Bravi et al

10. Gaspersz

11. Patel and Pitroda



شکل ۴. سیستم مدیریت کیفیت (منبع: پاتل و پیترودا، ۲۰۲۱: ۱۲۶)

سیستم مدیریت کیفیت بستری از سازگاری و رضایت در مورد روش ها، فرآیندها، ابزارها، تجهیزات، مواد و ... را ارائه می دهد و شامل تمام فعالیت ها با چرخه نیاز ذی نفعان برای ایجاد نتایج رضایت ذی نفعان می شود. به عبارت دیگر، می توان این نکته را بیان کرد که «سیستم مدیریت کیفیت یک رویکرد مدیریتی سازگار است که ساختارها و فرآیندها در آن با یک روش سیستماتیک اجرا شده است» (پتل و پیترودا، ۲۰۲۱).
مدل چن (۲۰۲۱): چن^۱، در مطالعات خود مدل های مختلفی شامل: «مدیریت کیفیت جامع»، مدل «تعالی موسسه اروپایی مدیریت کیفیت»^۲، «کارت امتیازی متوازن»^۳، «جایزه مالکوم بالدريج»^۴، «ایزو ۹۰۰۰»^۵، «مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار»^۶ و «سروکوال»^۷ را مورد بررسی قرار داده است.

جدول ۵. مدل های مدیریت کیفیت در موسسات آموزش عالی (منبع: از چن، ۲۰۲۱)

مدل	تعاریف
مدیریت کیفیت جامع	یک رویکرد مدیریت جامع که مستلزم مشارکت همه شرکت کنندگان در سازمان برای تلاش در جهت منافع بلند مدت برای تمامی افراد ذینفع و جامعه به عنوان یک کل است.
مدل تعالی موسسه اروپایی مدیریت کیفیت	چارچوب غیر تجویزی که نه معیار (تقسیم شده بین توانمندسازها و نتایج) را ایجاد می کند، که برای هر سازمانی مناسب است تا از آن برای ارزیابی پیشرفت به سمت تعالی استفاده کند.
کارت امتیازی متوازن	سیستم مدیریت عملکرد/استراتژیک که از چهار دیدگاه استفاده می کند. مالی؛ مشتری؛ فرآیند درونی و یادگیری و رشد
مالکوم بالدريج	بر اساس چارچوبی از تعالی عملکرد که می تواند توسط سازمان ها برای بهبود عملکرد استفاده شود. شامل: رهبری؛ برنامه ریزی استراتژیک؛ تمرکز بر مشتری و بازار؛ اندازه گیری، تحلیل و مدیریت دانش، تمرکز منابع انسانی، مدیریت فرآیند و نتایج
ایزو ۹۰۰۰	استاندارد بین المللی سیستم های تضمین کیفیت عمومی نگران بهبود مستمر از طریق اقدامات پیشگیرانه. عناصر کیفیت مشتری و الزامات نظارتی و تلاش برای افزایش رضایت مشتری و دستیابی به بهبود مستمر

1. Chen

2. European Foundation for Quality Management (EFQM)

3. Balanced Scorecard

4. Malcolm Baldrige Award

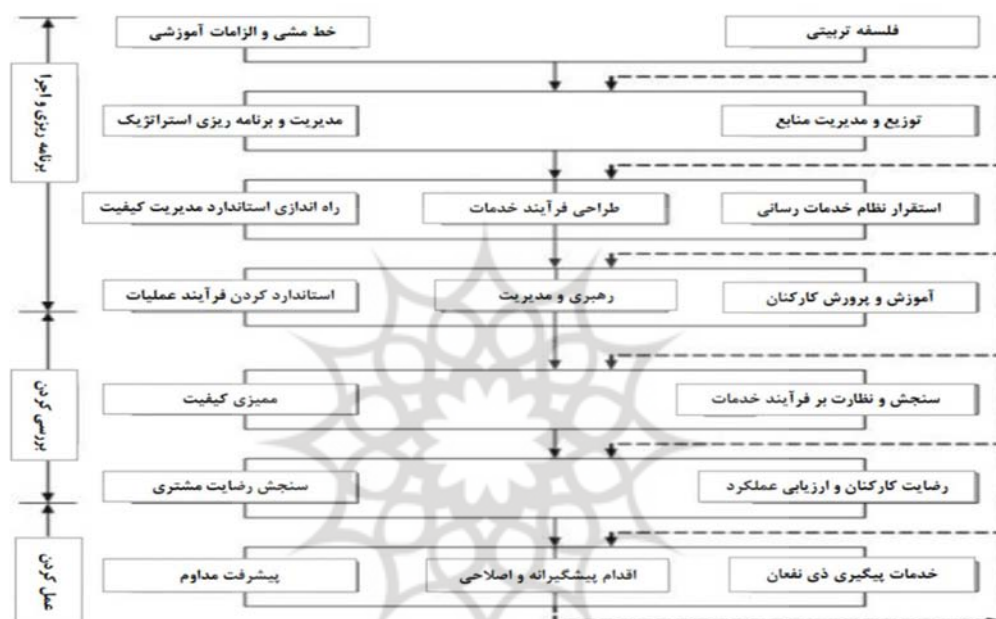
5. ISO 9000

6. Business process Re-engineering

7. SERVQUAL

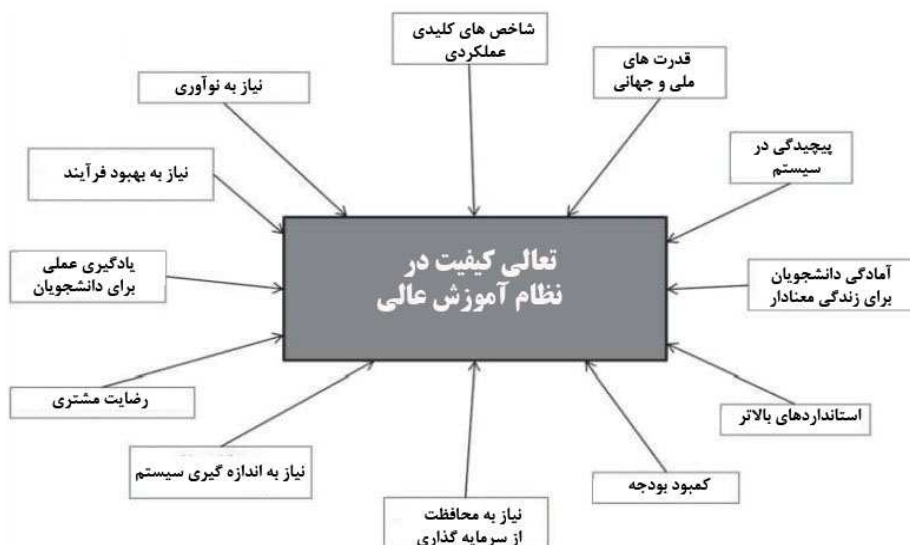
تعاریف	مدل
سیستمی که امکان طراحی مجدد فرایندها، سیستم ها و ساختارهای تجاری را برای دستیابی به عملکرد بهبود یافته فراهم می کند و به تغییر در پنج مؤلفه استراتژی، فرایندها، فناوری، سازمان ها و فرهنگ مربوط می شود.	مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار
ابزار طراحی شده برای اندازه گیری ادراک و انتظارات مصرف کننده در مورد کیفیت خدمات در پنج بعد: قابلیت اطمینان، ملموس بودن، پاسخگویی، اطمینان و همدلی و شناسایی محل هایی که در آن ها شکاف وجود دارد.	سروکوال

چن، از ترکیب مدل ها مدلی را ارائه می نماید و این چرخه را در موسسات آموزش عالی نشان می دهد که آن را می توان در شکل ۵ مشاهده کرد.



شکل ۵. چرخه PDCA برای موسسات آموزش عالی (منبع: چن، ۲۰۲۱)

مدل ساندر (۲۰۱۶): ساندر، عوامل مورد نیاز و محرک برای ایجاد کیفیت در موسسات آموزش عالی را در شکل ۶ نشان می دهد که هر مورد از مدل های بیان شده بر مؤسسات آموزش عالی تأثیرات مثبتی داشته است. با این حال، ساندر معتقد است: انتخاب هر مدل به عهده هر مؤسسه آموزش عالی خواهد بود که می تواند سیستم مدیریت کیفیت درونی خود را طراحی کند. در طراحی یک سیستم مدیریت کیفیت، مؤسسات آموزش عالی باید از ساختار و کارکرد مورد نیاز خود برای طراحی مؤثر یک سیستم مدیریت کیفیت آگاه باشند و این باید مبتنی بر یک سیستم ورودی و خروجی باشد. لذا نیاز به داشتن یک سیستم مدیریت کیفیت در آموزش عالی در حال تبدیل شدن به یک ضرورت برای ماندگاری هر نهاد دانشگاهی است، بنابراین یک سیستم اثرگذار باید به خوبی طراحی شود تا تمام عوامل یا نیروهای محرکی که ممکن است با مؤسسات آموزش عالی مواجه شوند را در خود جای دهد.



شکل ۶. عوامل محرک و مورد نیاز برای ایجاد مدیریت کیفیت در مؤسسات آموزش عالی (منبع: ساندز، ۲۰۱۶)

مدل کورتین (۲۰۱۶): این مدل توسط دانشگاه کورتین^۱ برای بهبود فرآیندها و دستیابی به کیفیت از طریق چهار مرحله همان طور که در شکل ۷ نشان داده شده است صورت می پذیرد. این مدل در سال ۱۹۲۰ (به عنوان برنامه ریزی - انجام - بررسی مجدد - عمل)^۲ شناخته شد و اولین بار توسط بنیانگذار آن استوارت^۳، ایجاد شد. از دهه ۱۹۵۰، این مفهوم توسط دمنینگ رایج شد و نام آن را به «برنامه ریزی - انجام - مطالعه - عمل»^۴ تغییر داد. این مفهوم به آموزش عالی نیز راه یافته و نام آن به مدل راهبرد، توسعه بخشی، بررسی مجدد و بهسازی تغییر یافته است که نشان دهنده این موارد می باشد: ۱- راهبرد - تفکر و برنامه ریزی، ۲- توسعه - اجرا و انجام، ۳- نتایج - نظارت و ارزیابی، ۴- بهبود - یادگیری و متناسب کردن. این مفهوم توسط کمیته اعتبار سنجی مرکزی توضیح داده شده است و بر هدفی که یک سازمان (مانند مؤسسات آموزش عالی) می خواهد به دست آورد و اینکه چگونه برای دستیابی به این اهداف، همسو با اهداف درونی و بیرونی، پیشنهاداتی را ارائه می کند مبتنی است. توسعه بخشی بر چگونگی دنبال کردن این برنامه ها بر عمل متمرکز است، نتایج به شواهدی می پردازد که آیا رویکرد و استقرار آنها در دستیابی به خروجی های مورد نظر مؤثر هستند یا خیر؟ و بر چگونگی بازنگری مؤسسات آموزش عالی بر رویکردها و راهبردها به منظور ایجاد بهبودهایی که منجر به نتایج بهتر می شود، متمرکز است. این مدل برای اطمینان از کیفیت و بهبود مستمر در قلب این مدل توسعه داده شده است و مدل برنامه ریزی - انجام دادن - بررسی مجدد - عمل به عنوان یک سیستم مدیریت کیفیت درونی در آموزش عالی آن پیاده سازی شده است.

جدول ۶. استانداردهای مرکز اعتباربخشی (منبع: مرکز اعتباربخشی دانشگاه کورتین، ۲۰۱۶)

۱	اداره و مدیریت کردن	۵	صنعت و مشارکت جامعه
۲	آموزش دانشجو توسط برنامه های درسی	۶	دانشجو و خدمات پشتیبانی دانشجویی و تحصیلی
۳	آموزش دانشجو توسط برنامه های پژوهشی	۷	کارکنان و خدمات پشتیبانی کارکنان
۴	تحقیقات و مشاوره کارکنان	۸	خدمات و امکانات پشتیبانی عمومی

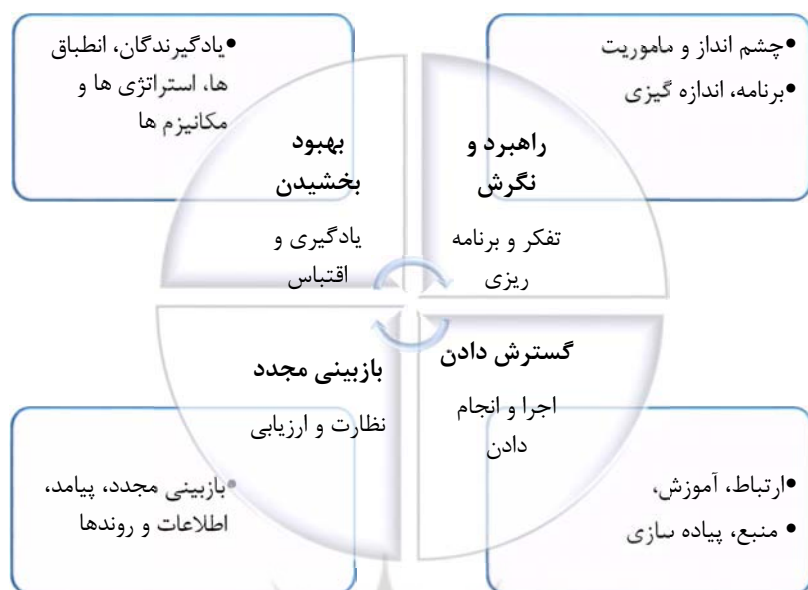
^۱. Curtain

یک دانشگاه دولتی در استرالیا است که در منطقه بنتلی و پرت (استرالایای غربی) قرار دارد. این دانشگاه بزرگترین دانشگاه استرالیای غربی است که بیش از ۵۸۰۰۰ دانشجو دارد. طبق رتبه بندی QS این دانشگاه جز ۳۰۰ دانشگاه برتر جهان قرار دارد (منبع: ویکی پدیا).

^۲. Plan-Do-Check-Act

^۳. Estovart

^۴. Plan-Do-Study-Act (PDSA)

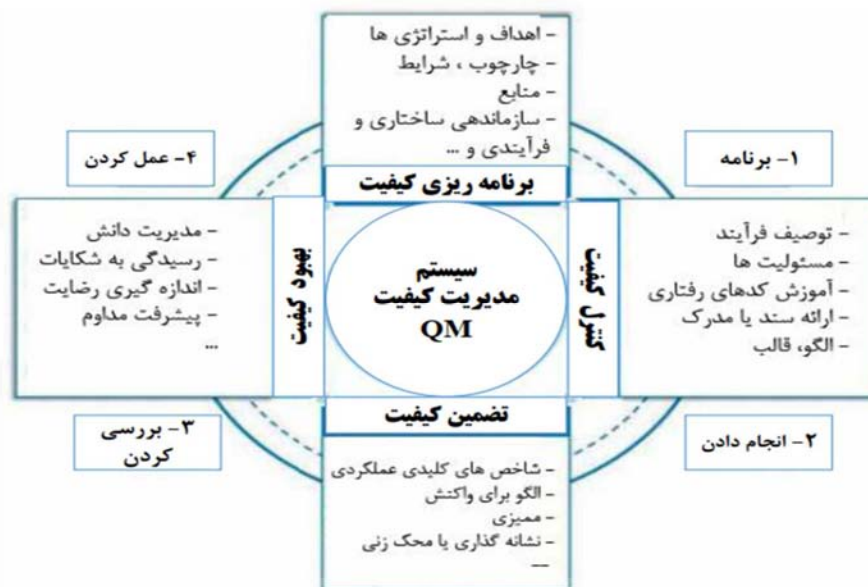


شکل ۷. مدل راهبرد، توسعه بخشی، بررسی مجدد و بهسازی

مدل لاتر و اشمیت (۲۰۱۷): شکل زیر سیستم مدیریت کیفیت که توسط لاتر و اشمیت^۱ (۲۰۱۷: ۳۹۵)، ارائه شده است را توضیح می دهد که در مرحله اول، فرآیند توسعه داده می شود، مسئولیت ها اختصاص داده می شود، کارکنان دانشگاهی و اداری آموزش می بینند و سیستم مدیریت کیفیت توسعه یافته در سراسر موسسات آموزش عالی اجرا می شود. علاوه بر این، شاخص های عملکرد در سیستم مدیریت کیفیت توسعه یافته در مرحله سوم این مدل کنترل می شوند؛ نتایج مراحل فرآیند تجزیه و تحلیل می شود، ممیزی ها انجام می شود و بازبینی ها صورت می پذیرد. اجرای باز بینی ها و همچنین توسعه ابزارهای کنترلی مکمل برای سیستم مدیریت کیفیت در مرحله چهار صورت می گیرد. در این مرحله بهبود مستمری در سیستم مدیریت کیفیت اعمال و مدیریت دانش اجرا می شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱. Lauther and Schmitt



شکل ۸. چرخه PDCA برای موسسات آموزش عالی (منبع: لاتور و اشمیت، ۲۰۱۷: ۳۹۵)

مدل هالیباس (۲۰۲۰): هالیباس، معتقد است برخی از سیستم های مدیریت کیفیت که در حال حاضر در دانشگاه ها اعمال می شود شامل مدل «راهبرد، توسعه بخشی، بررسی مجدد و بهسازی»^۱ و مدل «برنامه ریزی - انجام دادن - بررسی مجدد - عمل»^۲ می باشد. برخی از موسسات این مدل ها را در سیستم خود اعمال نمودند تا با اعتبارسنجی ملی و بین المللی راهی برای ایجاد سیستم مدیریت کیفیت در بازار رقابتی فعلی ایجاد نمایند. در بسیاری از موسسات آموزش عالی از این مدل ها برای پیشرفت «دانشکده های بازرگانی دانشگاهی»^۳، «انجمن بین المللی آموزش بازرگانی»^۴، «خدمات اعتباربخشی برای انجمن های بین المللی»^۵، «اعتبار بخشی تحلیلگرهای مالی خبره»^۶ و «انجمن حسابداران خبره»^۷ استفاده می شود. اعتباربخشی دانشگاهی برای توسعه یک سیستم مدیریت کیفیت جامع در پیگیری بهبود مستمر کیفیت موسسات آموزش عالی آغاز می شد. مرکز اعتباربخشی دانشگاهی از ممیزی کیفیت استفاده می کند که در آن مؤسسات آموزش عالی بتوانند خط مشی ها و رویه های مورد نیاز را تدوین کنند که پایه و اساس دستیابی به کیفیت آموزش عالی را ایجاد می کنند (هالیباس و کوردووا^۸، ۲۰۱۷). همچنین از ارزیابی استانداردها برای ارزیابی اثربخشی سیستم مؤسسات آموزش عالی در دستیابی به چشم انداز و مأموریت اعلام شده خود در برابر استانداردها و معیارهای تعیین شده استفاده می کنند. در چشم اندازهای مرکز اعتباربخشی دانشگاهی، این مرکز تمایل دارد فرآیندی دو مرحله ای را همانطور که در شکل ۹ نشان داده شده است اجرا کند. جزئیات تفکیک شده آن در شکل ۱۰ به نقل از هالیباس و همکارانش (۲۰۲۰)، نشان داده شده است.

^۱. Approach-Deployment-Review-Improvement (ADRI)

^۲. Plan-Do-Check-Act (PDCA)

^۳. Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)

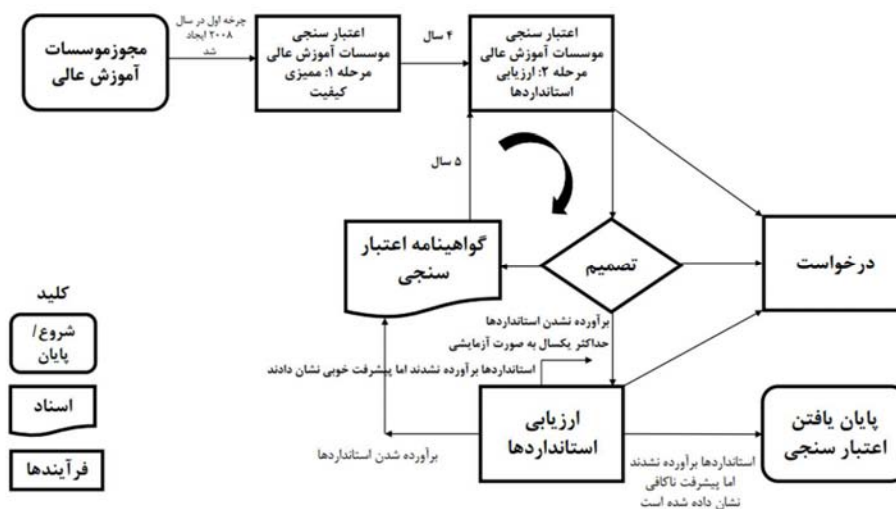
^۴. International Association of Business Education (IASBE)

^۵. Accreditation Service for International Schools (ASIC)

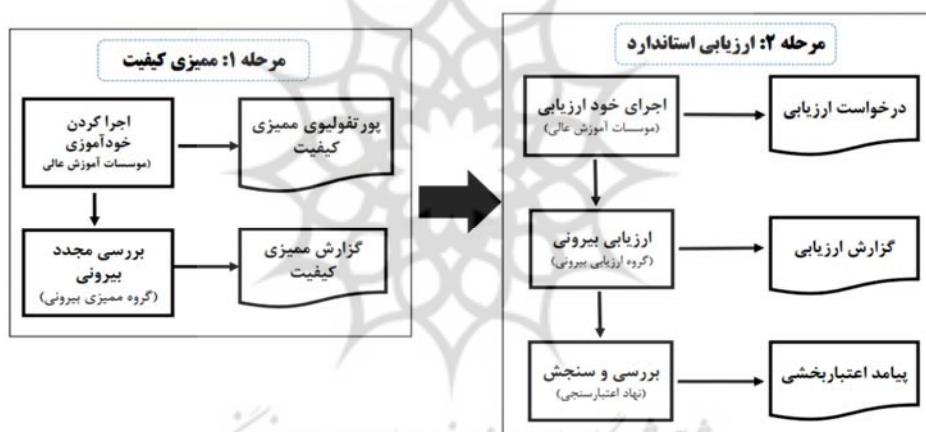
^۶. accreditations in addition to the Chartered Financial Analyst (CFA)

^۷. Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)

^۸. Halibas and Cordova



شکل ۹. سیستم تضمین کیفیت مرکز اعتباربخشی دانشگاهی (منبع: هالیاس و همکاران، ۲۰۲۰: ۹۹)



شکل ۱۰. مراحل تضمین کیفیت مرکز اعتباربخشی دانشگاهی (منبع: هالیاس و همکاران، ۲۰۲۰: ۹۹)

مرحله ۱: ممیزی کیفیت - هالیاس به نقل از سانیا و مارتین (۲۰۰۵: ۵)، بیان می کند که ممیزی کیفیت بررسی می کند که آیا مؤسسه دانشگاهی یا یکی از واحدهای فرعی آن سیستمی از رویه های تضمین کیفیت را دنبال می کند. ممیزی توسط افرادی انجام می شود که در موضوعات مورد بررسی حضور نداشته اند. ممیزی کیفیت مرکز اعتباربخشی دانشگاهی با مؤسساتی شروع می شود که خود را بر اساس استانداردهای معینی ارزیابی می کنند که توسط مرکز اعتباربخشی دانشگاهی تعریف شده است (جدول ۱). این مرحله بر اساس بررسی پنل ممیزی کیفیت، فرصت های بهبود مستمر را در مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه ها ارائه می دهد. به محض اینکه مؤسسات خود ارزیابی خود را با نمونه کارها از شواهد مستند کننده عملکرد خود تکمیل کردند، مؤسسات خود ارزیابی و نمونه کارها را به مرکز اعتباربخشی دانشگاهی ارسال می کنند و سپس با بازدید بیرونی هیئت داوران نتایج بررسی به آن مؤسسه آموزش عالی ارسال می شود. برای اقدامات بهبود مستمر نتایج بررسی ها به صورت زیر دسته بندی می شوند:

تقدیر - تقدیر^۱ در مواردی ارائه می شود که مؤسسه آموزش عالی برای عملکرد خوب خود شناخته شده است.

^۱. Commendations

✚ **تأیید** - تأیید^۱ در مواردی ارائه می شود که مؤسسه آموزش عالی فرصتی را برای بهبود مستمر شناسایی کرده و تعهد خود را در پرداختن و اجرای استراتژی ها برای فرصت های شناسایی شده برای بهبود مستمر نشان داده است.

✚ **توصیه یا پیشنهاد** - توصیه^۲ در مواردی ارائه می شود که مؤسسه آموزش عالی یا به طور جزئی به موضوعی رسیدگی کرده است یا مشکلی را در عین حال به اندازه کافی مورد توجه قرار داده است.

مرحله ۲: ارزیابی استانداردها: هالیاس در ادامه به نقل از سانیا و مارتین (۲۰۰۶: ۶)، بیان می کند که ارزیابی کیفیت شامل ارزیابی (بازبینی، سنجش و قضاوت) کیفیت فرآیندها، شیوه ها، برنامه ها و خدمات آموزش عالی با استفاده از تکنیک ها، سازوکارها و فعالیت های مناسب است. فرآیند ارزیابی کیفیت، زمینه (بین المللی، ملی، منطقه ای و نهادی)، روش های مورد استفاده (خودارزیابی، بررسی بیرونی، گزارش دهی)، سطوح مورد ارزیابی (سیستم، موسسه، برنامه)، حوزه های ارزیابی (آکادمیک، مدیریتی، خروجی و نتایج) و اهداف و اولویت های ذینفعان را در نظر می گیرد. این مرحله شامل یک ارزیابی جمعی از آموزش عالی در برابر استانداردهای تجویز شده مرکز اعتباربخشی دانشگاهی است. این مرحله مانند مرحله اول است که در آن موسسه ارزیابی درونی خود را انجام می دهد و پس از آن یک بررسی بیرونی توسط یک تیم بین المللی خارجی انجام می شود. با این حال، تفاوت بین مرحله اول و مرحله دوم توسط آل توبی و دوکه^۳ (۲۰۱۵: ۴۳)، توضیح داده شده است، که در آن قضاوت ها بر اساس استانداردهای بیرونی خاص به جای اهداف استراتژیک و عملیاتی خود موسسه انجام می شود و نتایج جمع بندی می شوند. به عنوان مثال، ارزیابی می شود که موسسات آموزش عالی استانداردها را رعایت کرده اند یا نه. در صورت رعایت استانداردها، موسسه به طور کامل معتبر شناخته می شود و این چرخه هر چهار سال یک بار مستمر تکرار می گردد. مرکز اعتباربخشی دانشگاهی به مؤسسات آموزش عالی توصیه می کند که یک سیستم مدیریت کیفیت درونی را با استفاده از فرآیند «راهبرد، توسعه بخشی، بررسی مجدد و بهسازی» پیاده سازی کنند تا مؤسسات دانشگاهی به این اطمینان برسند که روند بهبودی به صورت مستمر در حال حاصل شدن است (هالیاس و همکاران، ۲۰۱۵).

۵. جمع بندی مدل های مدیریت کیفیت

با توجه به توضیح دو مدل ارائه شده قبل در آموزش عالی که بسیار شبیه به هم هستند و مدل های ارائه شده قبلی، می توان آنها را در برابر یکدیگر ترسیم کرد تا چهار مرحله را همانطور که در شکل ۱۱ نشان داده شده است، ادغام مجدد کرد. شکل ۱۱ مرحله ادغام شدن مدل ها را برای اجرای موفقیت آمیز نشان می دهد و می توان آن را به صورت زیر خلاصه و عنوان کرد:

✚ **طراحی و برنامه ریزی / ایجاد نگرش یا رویکرد** - برنامه ریزی کیفیت: مرحله تفکر و برنامه ریزی.

✚ **عملیات اجرایی و انجام / جایگزینی یا مستقر کردن** - نظارت بر کیفیت: اجرا یا پیاده سازی و انجام.

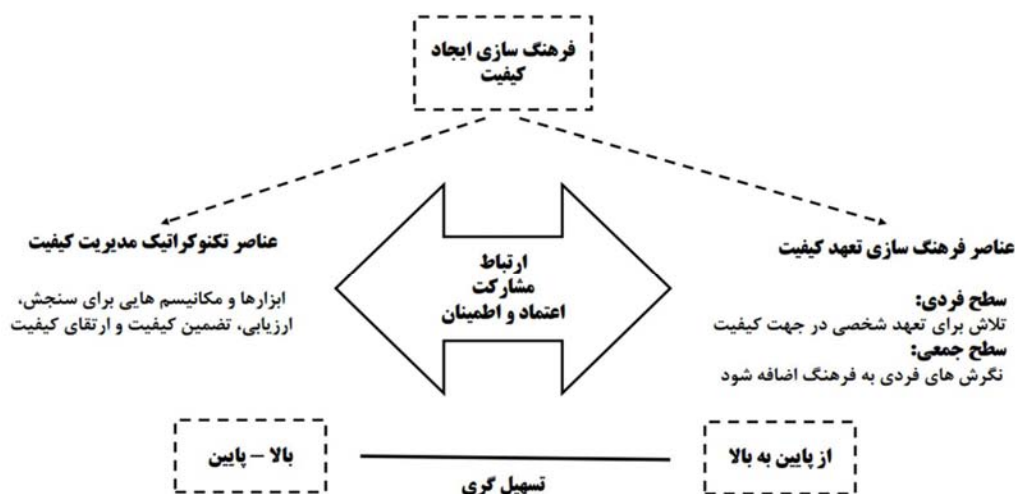
✚ **بررسی و نظارت / بررسی مجدد (سیستم بازخورد)** - تضمین کیفیت: نظارت و ارزیابی (گرفتن پس خوراند).

✚ **به کار بستن در اجرا / بهبود بخشیدن** - بهبود کیفیت: یادگیری و منطبق شدن.

1. Affirmations

2. Recommendations

3. Al Tobi and Duque



شکل ۱۱. جمع بندی ایجاد مدیریت کیفیت

جدول ۷. چارچوب بندی دوباره فرآیند چهار مرحله ای از مدل های PDCA و ADRI

بهبود بخشیدن	بررسی مجدد و نظارت کردن	توسعه بخشیدن	نزدیک شدن به	
			برنامه ریزی کیفی: تفکر و برنامه ریزی	برنامه
		نظارت بر کیفیت: اجرا کردن و پیاده سازی		انجام دادن
	تضمین کیفیت: نظارت و ارزیابی			چک کردن
بهبود کیفیت: یادگیری و منطبق کردن				به کار بستن

ارتقای فرهنگ کیفیت و تعالی در موسسه یکی دیگر از عناصر حیاتی ارائه شده در مدل ها می باشد که در اجرای سیستم های مدیریت کیفیت در نظر گرفته می شود و به نوبه خود موفقیت تجاری را به دست می آورد زیرا فرهنگ کیفیت قصد دارد کیفیت را به طور دائمی ارتقا دهد و آن با دو عنصر متمایز مشخص می شود: از یک سو، یک عنصر فرهنگی و روانی از ارزش ها، باورها، انتظارات و تعهد مشترک نسبت به کیفیت و از سوی دیگر، یک عنصر ساختاری و مدیریتی با فرآیندهای تعریف شده که کیفیت را افزایش می دهد و هدف آن هماهنگی تلاش های فردی است (اتحادیه اروپا، ۲۰۰۶: ۱۰؛ به نقل از هیوسین، ۲۰۱۵: ۱۰۵ و هالیباس و کوردوا، ۲۰۱۷).

در جمع بندی دیگر مدل های ارائه شده می توان عناصر سیستم مدیریت کیفیت جامع برای موسسات آموزش عالی را شامل «خط مشی کیفیت، برنامه ریزی کیفیت، اجرا، سنجش و اندازه گیری و تجزیه و تحلیل، اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی، بازنگری مدیریت و بهبود مستمر» دانست یا به شکل دیگری شامل «خط مشی کیفیت، اهداف کیفیت، فرآیندهای مستندسازی و ساختار سازمانی به خوبی تعریف شده» بیان نمود. هر موسسه آموزش عالی موظف است سیستم مدیریت کیفیت درونی خود را برای اطمینان از کیفیت پیشنهادات و خدمات خود و بهبود مستمر آن برای ارتقای تجربه دانشجویی همه ذینفعان اجرا کند و مؤسسات می توانند از ممیزی کیفیت، ارزیابی کیفیت و اعتبارسنجی استفاده نمایند (هالیباس و کوردوا^۱ و لاتر و اشمیت، ۲۰۱۷).

^۱. EUA

^۲. Halibas and Cordova

جدول ۸ جمع بندی عناصر مدیریت کیفیت جامع

ردیف	عناصر اصلی	مولفه ها
۱	خط مشی کیفیت	متعهد بودن مدیران عالی
		آگاهی از فلسفه کیفیت
		تمرکز بر ذی نفعان
۲	برنامه ریزی کیفیت	شناسایی دقیق فرآیندها، منابع و آموزش های مورد نیاز
		تعیین کردن اهداف کیفیت
۳	اجرا و عملیات (تفہیم و نظارت بر اجرا)	پایه ریزی کردن ساختار سازمانی با مسئولیت و اختیار
		فراهم کردن زیرساخت ها، فرآیندها، دستورالعمل ها، تجهیزات، امکانات، ارتباطات درونی و نگهداری سوابق
		تنظیم کردن عملیات اجرایی با مستندات
		ارائه آموزش صلاحیت ها و آگاه سازی
		تعیین کردن الزامات کارکردها
		طراحی، توسعه / ارائه خدمات
۴	سنجش و اندازه گیری و تجزیه و تحلیل	تایید انطباق کارکردها و مطابقت و بررسی عملکرد مدیریت کیفیت جامع
		نظارت بر دانشجویان، استادان و کارکنان ورودی
		ممیزی ورودی
		ایجاد موقعیت هایی در جهت بهبود مستمر
		تعیین اثربخشی و کارایی فرآیندها
۵	اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی (بهبود)	مشخص کردن اقدامات داوطلبانه در جهت بهبود عملیات، سنجش و تجزیه و تحلیل
		جلوگیری از عدم مطابقت ها، حذف علل زمینه ای
۶	نظارت مدیریت	بررسی دروندادهای رضایت مندی ذی نفعان

همان طور که چن (۲۰۲۱) و ساندر (۲۰۱۶) نیز بیان شد مؤسسات آموزش عالی باید اطمینان حاصل کنند که هنگام ایجاد فرهنگ کیفیت، باید بر مشارکت ذینفعان (کارکنان، اعضا هیئت علمی، مدیران گروه ها، مدیریت دانشکده ها، دانشجویان و غیره) برای جلب تعهد گروهی تمرکز کنند. برای دستیابی به این هدف انجمن دانشگاه های اروپایی شرقی^۱ سه مؤلفه را ایجاد کردند که باید در ایجاد و ارتقای فرهنگ کیفیت در آموزش عالی وجود داشته باشد، یعنی «ارتباطات اثربخش»^۲، مشارکت^۳ و اعتماد یا اطمینان^۴. با ایجاد این سه عنصر همه ذینفعان قادر می شوند تا در ایجاد و سازماندهی و مستقر کردن فرهنگ کیفیت در درون موسسه پاسخگو باشند پس می توان گفت: یکی از عناصری که باید بر آن تأکید شود اطمینان از موفقیت در ایجاد فرهنگ کیفیت می باشد لذا «فرآیند باید یک فرآیند از بالا به پایین و برعکس باشد، زیرا ذینفعان باید در مورد فلسفه کیفیت در موسسه و ترکیب از بالا به پایین و پایین به بالا برای به حداکثر رساندن استقرار مؤثر فرهنگ کیفیت متقاعد شوند».

۶. نتیجه گیری

هدف ما در این پژوهش ارائه و جمع بندی از مدل های سیستم های مدیریت کیفیت در راستای بهبود نظام تضمین کیفیت در آموزش عالی بود، که در این خصوص بعد از بررسی اسناد (اسناد کاوی)، ۶ مدل دانشگاهی «مدل هالیاس (۲۰۲۰)، مدل لاتر و اشمیت (۲۰۱۷)، مدل کورتین (۲۰۱۶)، مدل ساندر (۲۰۱۶)، مدل چن (۲۰۲۱) و مدل پتل و پیترودا (۲۰۲۱)» جهت بررسی و تحلیل مولفه های این الگوها در جهت بهبود

1. Eastern European University Association (EEUA)

2. effective communication

3. participation

4. trust

بخشیدن به نظام تضمین کیفیت موسسات آموزش عالی کشور انتخاب شدند. بررسی های ما از مدل های فوق نشان داد که موسسات آموزش عالی ما می بایست در جهت اینکه ساختارهای خود را در جهت بهبود نظام تضمین کیفیت منطبق نمایند می بایست شروع به منطبق کردن استراتژی های خاصی نمایند تا آنها را قادر به دستیابی به چنین اهدافی کند؛ برخی از این استراتژی ها عبارتند از: «استراتژی تمرکز بر ذی نفعان و استراتژی بهبود مستمر». این استراتژی ها باعث فراتر رفتن از انتظارات ذینفعان می شود و این به نوبه خود می تواند منجر به توسعه و پایداری موسسه دانشگاهی شود. این استراتژی ها را می توان با یک سیستم مدیریت کیفیت سیستماتیک نیز تعبیه کرد تا موسسات آموزش عالی را قادر سازد تا بر ارائه آموزش با کیفیت تمرکز کنند؛ البته بررسی مدل های منتخب در دانشگاه ها نشان داد که بسیاری از دانشگاه ها ساختار خود را مطابق با مدل های دانشگاه های دیگر و بدون بررسی انطباق پذیری آنها و الزامات ذینفعان بیرونی برای تضمین کیفیت اجرا می کنند، بعضی از موسسات دانشگاهی، سیستم مدیریت کیفیت خود را به صورت غیررسمی (طراحی توسط مؤسسه، متناسب با کارکرد و زمینه خودشان) و بعضی به صورت رسمی (استاندارد شده توسط یک مرکز حرفه ای) اجرا می کنند که بررسی ها مطابق با پژوهش های (هیوسین ۲۰۱۵)؛ هالیاس و کوردوا (۲۰۱۷) و هالیاس و همکاران (۲۰۲۰)، نشان داد که موسساتی که منطبق با ساختار و کارکردهای خود سیستم های مدیریت خود را طراحی می کنند در این خصوص موفق تر عمل می کنند.

همچنین بررسی های صاحب نظران حاصل از این مطالعات منتخب نشان می دهد که موسسات آموزش عالی نمی توانند بدون تمرکز بر «کیفیت و بهبود مستمر» از طریق اجرای صرف سیستم مدیریت کیفیت به فعالیت خود ادامه دهند. موسسات آموزش عالی بدون کیفیت، قادر به ادامه فعالیت نخواهند بود و در نزد ذینفعان هیچگونه اعتباری نخواهند داشت. لذا موسسات آموزش عالی باید ایجاد فرهنگ بهبود کیفیت مستمر را در برنامه خود بگنجانند، زیرا این امر کل مؤسسه را قادر می سازد تا به طور منسجم فعالیت نماید و به ماموریت های مورد نظر خود دست یابد. مهم است که در ابتدا اطمینان حاصل شود که قبل از پیاده کردن هر مدل مدیریت کیفیتی به وضعیت «سازگاری» آن با موسسه پیش رو توجه شود، همچنین می بایست به «جامع و یکپارچه بودن» فرآیند و فعالیت های موسسه نیز توجه کرد تا موسسه بتواند پاسخگوی ذینفعانش باشد. لذا ذینفعان می بایست در سیستم مدیریت کیفیت بخصوص در مورد نظرخواهی کارکردهای اصلی در نظر گرفته شوند. بنابراین، آنها برای موفقیت موسسات آموزش عالی و استمرار در کیفیت به عنوان یک ضرورت در نظر گرفته شوند. لذا سیستم مدیریت کیفیت باید در هسته خود مفهوم بهبود مستمر را به جای انطباق داشته باشد. با داشتن مفهوم بهبود مستمر که در سیستم مدیریت کیفیت تعبیه شده است، اطمینان حاصل می شود که موسسه همواره بر روی فعالیت های خود برای بهبود مستمر و دستیابی به تعالی عمل می کند (مطابق با پژوهش های کارول و همکاران (۲۰۰۹)؛ پاکي بوت (۲۰۱۷)؛ لاتور و اشمیت (۲۰۱۷) و هالیاس و همکاران (۲۰۲۰).

ایجاد «فرهنگ کیفیت» در موسسات آموزش عالی یک ضرورت است، تا اطمینان حاصل شود که کیفیت بخشی از فعالیت ها در باور و انتظارات هر یک از کنشگران دانشگاه نهادینه شده است. همچنین تمرکز باید بر «تضمین کیفیت درونی» باشد، جایی که تاکید بر «خودارزیابی» در مورد نحوه عملکرد در فعالیت های درونی باشد، تا بتوان به طور مداوم چالش ها را شناسایی و سپس راه حل ها و بهبودهای بیشتری حاصل نمود (مطابق با مطالعات پاکي بوت (۲۰۱۷)؛ لاتور و اشمیت (۲۰۱۷).

بررسی مدل های بررسی شده در پژوهش نشان می دهد که توجه به این ساختارها و ویژگی های عنوان شده می تواند در موفقیت و تعالی شدن موسسه دانشگاهی نقش بسزایی را ایفا نماید، در جمع بندی بیان شده فرآیندهای یک سیستم مدیریت کیفیت بهینه را می توان به این طریق تنظیم نمود که قبل از هر چیز دانشگاه می بایست با تفکر و برنامه ریزی و ایجاد یک نگرش مثبت مبادرت به طراحی و برنامه ریزی کیفیت بخش صورت دهد، بر عملیات اجرایی نظارت داشته باشد و در صورت بروز اشکال مبادرت به جایگزینی یا مستقر کردن فرآیندی جدید نماید، دانشگاه می بایست با بررسی مجدد در جهت تضمین کیفیت مبادرت به گرفتن بازخورد نماید تا بتواند با یادگیری و سازگاری و خود ارزیابی بهبود کیفیت را در مدل خود بهبود بخشد. پس دانشگاه می تواند در گام اول مبادرت به «ترسیم خط مشی های کیفیت» برای خود نماید که در این زمینه می بایست مدیران عالی آن متعهد، آگاه از فلسفه کیفیت و متمرکز بر ذی نفعان باشند؛ در گام دوم مبادرت به «برنامه ریزی کیفیت» نماید یعنی مبادرت به شناسایی دقیق فرآیندها، منابع و آموزش های مورد نیاز کرده و اهداف کیفیت را مشخص نماید؛ در گام سوم در طول فرآیند مبادرت به پایه ریزی کردن ساختار سازمانی با مسئولیت و اختیار، فراهم کردن زیرساخت ها، فرآیندها، دستورالعمل های کاری، تجهیزات، امکانات، ارتباطات

درونی و نگهداری سوابق، تنظیم کردن عملیات اجرایی با مستندات، ارائه آموزش صلاحیت ها و آگاه سازی، تعیین کردن الزامات کارکردها و در آخر طراحی، توسعه و ارائه خدمات نماید؛ در گام چهارم جهت جلوگیری از عدم مطابقت ها، حذف علل های زمینه ای، بهبود عملیات و سنجش و تجزیه و تحلیل و پیشگیری و اصلاح مبادرت به اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی نماید و در گام پنجم جهت بررسی دروندادهای رضایت مندی ذی نفعان، نظارت های دوره ای از طرف مدیران عالی صورت بدهد. زیرا هر موسسه آموزش عالی موظف است سیستم مدیریت کیفیت درونی خود را برای اطمینان از کیفیت پیشنهادات و خدمات خود و بهبود مستمر آن برای ارتقای تجربه دانشجویی همه ذینفعان اجرا کند و در این زمینه مؤسسات دانشگاهی می توانند از ممیزی کیفیت، ارزیابی کیفیت و اعتبارسنجی نیز مطابق با مطالعات هالیاس و کردوا (۲۰۱۷)؛ گوچ و دیویس (۲۰۰۲) و لوسه و همکاران (۲۰۲۴)، انجام دهد.

۷. پیشنهادات

در این مقاله مدل های مدیریت کیفیت مرتبط با آموزش عالی مورد بررسی قرار داده است، نویسندگان پیشنهاد می کنند که این مطالعه در بستر مطالعات وسیع تر نیز صورت بپذیرد و علاوه بر مدل های استفاده شده در آموزش عالی، مدل های سازمانی نیز مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و از عناصر مرتبط آن در ساختار مدل ها استفاده شود، همچنین می توان خروجی مطالعه را در قالب یک پژوهش کیفی از طریق یک مصاحبه هدفمند با خبرگان و صاحب نظران دانشگاهی در جهت بومی سازی و متناسب سازی آن استفاده نمود. لذا مطالعات بیشتر می بایست بر اجرای موفقیت آمیز سیستم مدیریت کیفیت در کشور بر اساس دیدگاه های ذینفعان متمرکز یا بررسی شود که در آن سیستم می تواند برای نیازهای همه ذینفعان درگیر مؤثرتر و کارآمدتر شود. مطالعه احتمالی دیگر می تواند بررسی سیستم های مدیریت کیفیت در شورای همکاری خلیج فارس (به دلیل استفاده تمامی دانشگاه های حوزه خلیج فارس از سیستم مدیریت کیفیت) و ارائه یک سیستم یکپارچه منطقه ای باشد که برای کشورهای شورای همکاری خلیج فارس قابل اجرا باشد که در آن مؤسسات آموزش عالی بتوانند برای اعتباربخشی منطقه ای به نفع ذی نفعان خود (استاد، دانشجویان، کارکنان، فارغ التحصیلان و...) در جهت ارتباطات بین المللی، تسهیل گری های رفت و آمدها و ایجاد مشاغل تسهیلاتی را فراهم نمایند.

۸. محدودیت های تحقیق

داده های حاصل از مطالعه نمی تواند نماینده تمامی مدل ها و سیستم های مدیریت کیفیت در حوزه آموزش عالی باشد و لذا مطالعاتی جامع تر با دامنه بررسی وسیع تر می تواند در دستور کار پژوهشگران دیگر قرار بگیرد، بررسی پژوهشی ما فقط محدود به چند کلمه کلیدی در حوزه مدیریت کیفیت در آموزش عالی بود و قطعاً حوزه های مرتبط با این کلید واژه نیز می تواند اسناد دیگری را در جهت مدل های بیشتر یاری رساند. یافته های این پژوهش در قالب مراحل که بیان شد به بوته اجرا نرسیده و می تواند از طریق مصاحبه با خبرگان و متخصصان مورد بررسی و تحلیل قرار بیشتری بگیرد. پژوهش مذکور دیدگاه های پژوهشگرانی که فرآیند مدیریت کیفیت را تشریح کرده بودند و مدل نهایی نموداری و شکلی نداشتند و همچنین مدل های مدیریت کیفیت سازمانی را بررسی ننموده است.

Reference

- Africano, N., Rodrigues, A., & Santos, G. (2019). The main Benefits of the Implementation of the Quality Management System in Higher Education Institutions in Angola. *Quality Innovation Prosperity*, 23(3), 122–136. doi:10.12776/qip.v23i3.1292
- Al Tarawneh, H., & Mubaslat, M. (2011). The Implementation of Total Quality Management on the Higher Education Sector in Jordan. *International Journal of Industrial Marketing*, 1(1), 1–10. doi:10.5296/ijim.v1i1.771.
- Baporikar, N., & Shah, A. I. (2021). Quality of Higher Education in the 21st Century - A cCse of Oman. *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, 2(2), 9–18.
- Barari, Nouri; Alami, Farnoosh; Rezaizadeh, Morteza; Khorasani, Abbaslat (2018). Evaluation of the goals of high learning levels in electronic learning environments, *Scientific Journal of Education and Evaluation*, Year 12, Number 45, Spring 2018.

- Batista, I., & Santos, G. (2015). Impacto Financeiro Das Auditorias Da Qualidade Nas Empresas Portuguesas. *Revista Producao e Desenvolvimento*, 1(3), 90–102. doi:10.32358/rpd.2015.v1.112
- Brockerhoff, L., Huisman, J., & Laufer, M. (2015). *Factors affecting the quality of higher education: A Literature Review*. Dutch Education Council.
- Carroll, M. (2006). Quality Audit - The Next Stage in Oman Higher Education Quality Assurance. *Ministry of Higher Education and Oman Accreditation Council*.
- Chabak, Fakhr Ali; Kahan, Javad; Hosni, Mohammad; Samari, Maryam; Faizi, Aram (1402). Evaluating the quality of higher education from students' point of view, *Contemporary Literary and Cultural Studies Quarterly*, Volume 11, Number 1, April 1402.
- Chapman, D., Al Barwany, T., & Ameen, H. (2009). Expanding Post Secondary Access in Oman. *Financing Access and Equity in Education*.
- Chen IS, Chen JK. (2014). Present and future: a trend forecasting and ranking of university types for innovative development from an intellectual capital perspective. *Quality & Quantity*. 2014 Jan 1; 47(1):335-52. 24.
- Chen, H. S. (2021). The Establishment of Quality Management System for Higher Education Industry. *Quality & Quantity*, 46(4), 1279–1296. doi:10.1007/11135-011-9441-1
- Clark, Vicky L. Plano and Creswell, John DeBillo (2019). *Research method*, translated by Mehdi Vafaizadeh, Tehran: Zarin Andishmand Publications, first edition.
- Crosby, P. B. (1984). *Quality Without Fear: The Art of Hassle Free Management*. McGraw-Hill.
- Cura, F., & Alan, A. T. (2018). Accreditation Effect on Quality of Education at Business Schools. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 4(5), 71–82.
- Deming, W. (1986). *Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Technology.
- Djerdjour, M., & Patel, R. (2000). Implementation of Quality Programmes in Developing Countries: A Fiji Islands Case Study. *Total Quality Management*, 11(1), 25–44. doi:10.1080/0954412007008
- Duzevic, I., Ceh Casni, A., & Lazibat, T. (2015). *Students Perception of the Higher Education Service Quality*. *Croatian Journal of Education*, 17(4), 37–67.
- Dwaikat, Y. N. (2021). A Comprehensive Model for Assessing the Quality in Higher Education Institutions. *The TQM Magazine*, 33(4), 841–855. doi:10.1108/TQM-06-2020-0133
- Elassy, N. (2015). *The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement*. *Quality Assurance in Education*, 23(3), 250–261. doi:10.1108/QAE-11-2012-0046
- Elbeck, M., & Vander Schee, B. A. (2015). MBA Students as Customers: The Kano Method and Collegiate Website Excitement Factors. In L. Robinson (Ed.), *Marketing Dynamism and Sustainability: Things Change, Things Stay the Same* (pp. 289–299). *Springer International Publishing*. doi:10.1007/978-3-319-10912-1_100
- Farastkhah, Maqsood (1387). Examining the current and desirable state of evaluation of the scientific system in Iran with an emphasis on the higher education sector, *Science and Technology Policy Journal*, summer 2017, number 2.
- Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2018). Empirical Research of the ISO 9001: 2015 Transition Process in Portugal: Motivations, Benefits and Success Factors. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 16–46. doi:10.12776/qip.v22i2.1099
- Fredriksson M. (2020). total quality management in higher education, thesis for PhD degree in University College of boras. 2020.
- Goodliffe, T., & Razvi, S. (2008). *Quality Audits in Oman: Potential Drivers of Change*. OAAA.
- Goodliffe, T., & Razvi, S. (2011). Implementing Quality Audits in Oman: Lessons Learnt. Abu Dhabi: *Arab Network for Quality Assurance in Higher Education Conference*.

- Halibas, A., & Cordova, R. (2017). The Quality Assurance in Research of Higher Education Institutions in Oman. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 2(2), 297–309.
- Hanh, N., Nga, N., Loan, V., & Viet, N. (2019). Role of Quality Assurance and Quality Accreditation in Higher Education in Some Developing Countries and Vietnam. *American, Journal of Educational Research*, 7(9), 649–653.
- Ishaghi, Fakhteh; Mohammadi, Reza (2014). *Internationalization and quality assurance*. Tehran, Taimurzadeh Novin Publications, first edition - Spring 2014, p. 15.
- Junior, N. A., & De Oliveria, C. M. (2019). The Impact of the Implementation of the Quality Management System on Organizational Performance. *Total Quality Management*, 30(12), 1411–1427. doi:10.1080/14783363.2017.1417735
- Khalan, Adindawan (2014). *Internationalization and quality assurance*, translated by Fakhte Ishaghi and Reza Mohammadi, Taimurzadeh Novin Publications, first edition.
- Kumar, P., Shukla, B., & Passey, D. (2020). *Impact of Accreditation on Quality and Excellence of Higher Education Institutions*. *Revista Investigacion Operacional*, 41(2), 151–167.
- Lauther, R., & Schmitt, R. (2017). Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions: The Case of RWTH AACHEN University. *The International Journal of the Arts in Society*, 9(4), 393–400.
- Martin, A., & Thawabieh, A. (2018). The Effect of ISO 9001 to Oman Higher Education Operational Performance: Buraimi University College as a Case Study. *International Journal of Applied Engineering Research: IJAER*, 13(6), 3939–3947.
- Martin, Michela and Stella, Anthony (2007). *External quality assurance in higher education*, translated by Reza Mohammadi (2015). Tehran: National Education Evaluation Organization, General Directorate of Printing and Publications. P. 15.
- Martin, Michela and Stella, Anthony (2015). *External assurance of quality in higher education*, translated by Reza Mohammadi, published by the country's education assessment organization, third edition.
- Meftah, A., & Gibson, P. (2013). Experiences of TQM Elements on Organizational Performance and Future Opportunities for a Developing Country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(9), 920–941. doi:10.1108/IJQRM-07-2012-0106
- Mirzaei, Khalil (1401). *Qualitative Research: Research, Research and Questionnaire Writing (Volume II)*, Tehran: Fujan Publications, Third Edition, 1401.
- Mishra, S. (2006). *Quality Assurance in Higher Education - An Introduction*. National Assessment and Accreditation Council.
- Mohammadi, Reza (2015). Presentation of the conceptual model of the professional competence of evaluators and quality auditors in the higher education system, *Journal of Research in Educational Systems*, No. 35, Winter 2015.
- Mohammadi, Reza; Zamanifar, Maryam; Sadeghi Mandi, Fatemeh (2015). A comparative study of evaluation systems and quality assurance of applied education in the world, *Journal of Research in Educational Systems*, Fall 2015, No. 34.
- Mohammadi, Reza; Zamanifar, Maryam; Sadeghi Mandi, Fatemeh (2016). Is evaluation and quality assurance in higher education a voluntary or mandatory process? *Journal of educational measurement and evaluation studies*, summer 2016, number 14.
- Nabaho, L., Aguti, J., & Oonyu, J. (2019). Unravelling Quality in Higher Education: What Say the Students? *Africa Education Review*, 16(5), 102–119. doi:10.1080/18146627.2016.1224600

- Owlia, M., & Aspinwall, E. (1996). A Framework for the Dimension of Quality in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 4(2), 12–20. doi:10.1108/09684889610116012
- Papantymou, A., & Darra, M. (2017). Quality Management in Higher Education: Review and Perspectives. *Higher Education Studies*, 7(3), 132–146. doi:10.5539/hes.v7n3p132
- Petel, S. C., & Pitroda, R. J. (2021). *Quality Management System in Construction: A Review*. RE & A, 16(1), 121–131.
- Pham, H. T. (2019). Stakeholders engagement in Quality Assurance in Vietnam. *In Quality Assurance in Vietnamese Higher education*. Springer. doi:10.1007/978-3-030-26859-6_7
- Rihani, Hossein (1401). The impact of quality management systems on the performance of educational centers: educational policies and management processes, a new approach quarterly in educational sciences, volume 4, number 3.
- Ryan, P. (2015). *Quality Assurance in Higher Education: A Review of Literature*. Higher Learning Research Communications, 5(4).
- Sahney, S. B. K. S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). Conceptualising Total Quality Management in Higher Education. *The TQM Magazine*, 16(2), 145–159. doi:10.1108/09544780410523044
- Sanchez, I. M., Lupion, B. G., & Gonzalez, D. G. (2017). What Do The Teaching Staff in Three Secondary Schools with ISO 9001/2008 Certification Think About the Quality of Diversity Improvement Plans? *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 237, 237–241. doi:10.1016/j.sbspro.2017.02.069
- Santos, G., Doiro, M., Mandado, E., & Silva, R. (2019). Engineering Learning Objectives and Computer Assisted Tools. *European Journal of Engineering Education*, 44(4), 616–628. doi:10.1080/03043797.2018.1563585
- Sanyal, B. C. (2013). *Quality Assurance of Teacher education in Africa*. UNESCO.
- Schindler, L., Welzant, H., Puls-Elvidge, S., & Crawford, L. (2015). Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature. *Higher Learning Research Communications*, 5(3), 3–13. doi:10.18870/hlrc.v5i3.244
- Sudha T. (2021). Total quality management in higher education institutions, international journal of social science & interdisciplinary research, 2021 vol 2, IJSSIR. 23.
- Sunder, V. (2016). Constructs of Quality in Higher Education Services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1091–1111. doi:10.1108/IJPPM-05-2015-0079
- Takalo, S. K., Abadi, A. R. N. S., Vesal, S. M., Mizaei, A., & Nawaser, K. (2013). Fuzzy Failure Analysis: A New Approach to Service Quality Analysis in Higher Education Institutions. *International Education Studies*, 6(9), 93–106.
- Tavakoli Nejad, Babak; Kurd, Bahman & Behari, Arman (2016). Quality management system in educational centers (standardization and organizational audit), 7th International Conference on Accounting and Management with New Research Science Approach, Tehran.
- Trsopoulou, K., & Tsiotras, G. (2017). Benchmarking Towards Excellence in Higher Education. Benchmarking: *An International Journal*, 24(3), 352–367.
- Wilkins, S. (2020). *The Positioning and Competitive Strategies of Higher Education Institutions in the United Arab Emirates*. International Journal of Educational Management, 34(1), 139–153. doi:10.1108/IJEM-05-2019-0168
- Woodball, T., Hiller, A., & Resnick, S. (2014). *Making Sense of Higher Education: Students as Consumers and the Value of the University Experience*. Studies in Higher Education, 39(1), 48–67. doi:10.1080/03075079.2011.648373