

## Research Paper



## Identifying the Components of Total Quality Management in Higher Education: Metasynthesis based on the Erwin Model

Aseieh Motefaker Rodi <sup>1</sup>, Omid Vandad <sup>2\*</sup>, Hossein Momeni Mahmoudi <sup>3</sup>, Yosuf Mahdipour <sup>4</sup>

1. PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

2. Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Dera Shahr Branch, Islamic Azad University, Dera Shahr, Iran (Corresponding Author)

3. Associate Professor of Curriculum Studies, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

4. Department of Health Information Technology, Faculty of Paramedical Sciences, Health Sciences Research Center and Faculty of Paramedical Sciences, Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences, Torbat Heydariyeh, Iran.

**Article Info:**

**Received:** 2023/04/17

**Accepted:** 2023/7/19

**PP:** 124-144

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** 10.22098/AEL.2023.13278.1308

**Keywords:**

Management, Total Quality, University, Metasynthesis.

**Abstract**

**Background and Objective:** Paying attention to comprehensive quality management in universities is one of the most important approaches to improving the efficiency and effectiveness of higher education in recent years. Therefore, the aim of the present study is to identify the components of comprehensive quality management in higher education.

**research methodology:** The present study was conducted with a qualitative approach and based on the meta-synthesis method based on the Erwin (2011) model. The research population consists of 214 articles and postgraduate theses on the components of comprehensive quality management in higher education centers that were presented between 2017 and 2024. The research sample includes 30 research articles that were collected purposefully and selected based on thematic monitoring of data. The research data were analyzed based on content analysis at three levels: basic, organizing, and comprehensive themes.

**Findings:** Based on data analysis, the components of total quality management in higher education centers were classified into 7 dimensions and 66 factors. These dimensions include contextual and infrastructural factors, process documentation, curriculum, human resources, customer-centricity, monitoring and evaluation, and leadership and management.

**Conclusion:** Comprehensive quality management is one of the necessities for improving the current situation in higher education. Considering the components identified in this field, the necessity of evaluating and monitoring the structural resources available in the university, information networking in the university, a transformational perspective in higher education, and professional development should be considered.

**Citation:** Motefaker Rodi A., Vandad O., Momeni Mahmoudi H., Mahdipour Y. (2024). Identifying the Components of Total Quality Management in Higher Education: Metasynthesis based on the Erwin Model. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(4), 124-144. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2023.13278.1308>]

\*Corresponding author: Omid Vandad

**Address:** Department of Educational Sciences, Dera Shahr Branch, Islamic Azad University, Dera Shahr, Iran **Tell:** 09183434767

**Email:** Omidvandad@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

In the current era, organizations are responsible for a major part of meeting human needs in line with existing developments. Continuous environmental changes and the increasing growth of scientific and technological developments have also increased the speed of change in needs (Saadat Talab, Fathi Vajargah, Farastkhah and Khorasani, 2014). In the process of paying attention to changes and synchronizing with them, the quality and quality issues of the organization are among the most important and significant parts of any organization (Lim et al, 2022). In this regard, quality and its management in organizations have become a comprehensive and multifaceted matter, and the topic of "total quality management" has been raised (Nasim, Sikander & Tian, 2020). Total quality management is considered as a culture, philosophy and a set of principles for improving organizations and is considered as the application of quantitative methods and human resources to improve organizational processes (Ahmadi et Al, 2012). Total quality management is used as an organized structure to improve the activities of the organization. Total quality management seeks to improve the quality of products and services through the management of human resources and organizational processes. Total quality management is based on the principle that quality and services can always be provided to customers with better quality (Mohammadi and Haddadnia, 2016).

Higher education and universities in countries around the world are very important organizations that provide a basis for managing society and educating the elite generation. On the other hand, higher education has a great impact on the politics, beliefs, and culture of societies. Universities contribute significantly to education and promoting knowledge in societies where there are fewer elite individuals. Universities play an important role in the intellectual life of society and individual participation by performing tasks such as advising the government and industrial sectors, promoting critical thinking in societies, and having scientific publications (Khajaei et al, 2014). Therefore, the need to pay attention to and empower human resources, especially its educational factors, and multi-faceted quality improvement in it is more important than ever (Attafard and Samani, 2009). Examining the quality of education in higher education is the most fundamental issue that, while analyzing the fundamental issues in higher education, leads to rational decision-making and strategic planning in the field of higher education. For example, with quality management, teachers become aware of their challenges and weaknesses and improve their teaching methods (Seyed Al-Hosseini & Thanagher Darbani, 2021).

Total quality management in the higher education system leads to a reduction in administrative costs and an increase in productivity. A review of the research background shows that no research has integrated and summarized the components and indicators presented in the research background for total quality management in universities. Therefore, in this research, we decided to use a meta-synthesis approach to summarize and summarize the research background in the field of total quality management components in universities and higher education centers. Therefore, the main question of the research is: What are the components of total quality management in universities and higher education centers?

### Methodology:

The present study was conducted with a qualitative approach and based on the meta-synthesis method based on the Erwin (2011) model. The research population consists of 214 articles and postgraduate theses on the components of comprehensive quality management in higher education centers that were presented between 2017 and 2024. The research sample includes 30 research articles that were collected purposefully and selected based on thematic monitoring of data. Content analysis was used to examine the existing scientific documents in the field of research. The data obtained from this study were analyzed based on thematic analysis at three basic levels, organizing and comprehensive themes. In the present study, the five-stage meta-synthesis model of Erwin et al. (2011) was used to analyze the findings.

### Results:

Based on data analysis, the components of total quality management in higher education centers were classified into 7 dimensions and 66 factors. These dimensions include contextual and infrastructural factors (including indicators such as appropriate structural and physical development, financial and budgetary resources, macro-structural support for quality improvement, and organizational culture); Documenting processes (including indicators such as developing information management systems, promoting the knowledge sharing process, promoting and developing university rules and regulations, and publishing and transparency of university processes and procedures), curriculum (including components such as learning objectives, educational materials

### Cooperative learning elements and their role in developing leadership skills of primary school students: a multi-method study using meta-synthesis and focus group

and resources, teaching-learning approaches and methods), human resources (including indicators such as professional development, human resource needs assessment, and optimal compensation management), customer orientation (including indicators such as identifying external and internal stakeholders of the university, needs assessment and satisfaction, and continuity in outcome measurement), monitoring and evaluation (including indicators such as promoting and developing self-monitoring and self-assessment, continuous monitoring and improvement, and optimization and selection of evaluation approaches), and leadership and management (including axes such as merit selection, planning skills and strategic management, and personal characteristics).

### Discussion and conclusion

Total quality management is one of the necessities to improve the current situation in higher education. Considering the components identified in this field, the necessity of evaluating and monitoring the structural resources available in the university, information networking in the university, a transformational perspective in higher education, and professional development should be considered. Considering the research findings, it is suggested:

- Considering the findings of the contextual-infrastructure dimension for total quality management in the university, it is therefore suggested to evaluate and monitor the structural resources available in the university.
- Considering the findings of the process documentation dimension and the role of information management and organizational knowledge in this field, it is suggested to address information networking in the university for the open dissemination of information.
- Considering the findings of the curriculum dimension, it is suggested to pay attention to the transformational fields in the design of higher education curricula, to the transformational fields and their flexibility based on organizational and environmental changes.
- Considering the role of human resources in total quality management, it is therefore recommended to pay attention to professional development and to improve their professional backgrounds.
- Considering the findings of the managerial dimension, it is recommended to pay attention to merit selection and strategic management in this field in organizational selection.

### Reference:

- Attafar, A., Bahrami Samani, M. (2009). The rate of use of learning organization components in public and free Islamic universities in Kurdistan, Iranian Journal of Higher Education, 2(1), 161-181. <https://ensani.ir/fa/article/33785/> [In Persian].
- Khajaei, S., Droodi, H., Moradi, Sh., Hosni, D. (2014). Examining the characteristics of the learning organization in Zanjan University of Medical Sciences from the point of view of managers and employees. *Journal of Education Development in Medical Sciences*, 7 (15): 38-38. <https://www.sid.ir/paper/219254/fa> [In Persian]
- Lim, W. M., Ciasullo, M. V., Douglas, A., & Kumar, S. (2022). Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): a multi-study meta-systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 7(21),1-23. DOI:10.1080/14783363.2022.2048952.
- Mohammadi, M., Haddadnia, S. (2016). Investigating the relationship between comprehensive quality management of educational group managers with their effectiveness and empowerment. *Educational Management Innovations*, 11(2), 44-25. DoI: 20.1001.1.20081138.1395.11.2.2.2 .[In Persian]
- Nasim, K., Sikander, A., & Tian, X. (2020). Twenty years of research on total quality management in Higher Education: A systematic literature review. *Higher Education Quarterly*, 74(1), 75-97. <https://doi.org/10.1111/hequ.12227>.
- Saadat Talab, A., Fathi Vajargah, K., Farastkhah, M., and Khorasani, A. (2014). Investigating the obstacles to the education and improvement of faculty members in public universities in Tehran (qualitative study). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 4(6), 29-56. [https://jresearch.sanjesh.org/article\\_14857.html](https://jresearch.sanjesh.org/article_14857.html) [In Persian]
- Seyed Al-Hosseini, M., Thanagher Darbani, I. (2021). Examining the skills needed by city planners to enter the profession and measuring the establishment of comprehensive quality management (case study: Department of Urban Planning, Islamic Azad University, Mashhad Branch), *Shahr Identity Quarterly*, 15(45), 65-80. Doi: 10.30495/hoviatsshahr.2021.15783 [In Persian]



## مقاله پژوهشی

## شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی: فراترکیب براساس مدل اروین

آسیه متفکر رودی<sup>۱</sup>، امید ونداد<sup>۲</sup> \*، حسین مؤمنی مهموئی<sup>۳</sup>، یوسف مهدی‌پور<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.
۲. استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد دره شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، دره شهر، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار مطالعات برنامه درسی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.
۴. گروه آموزشی فناوری اطلاعات سلامت، دانشکده پیراپزشکی، مرکز تحقیقات علوم بهداشتی و دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران.



## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۱۹

شماره صفحات: ۱۲۴-۱۴۴

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:

DOI: 10.22098/AEL.2023.13  
278.1308

## واژه‌های کلیدی:

مدیریت، کیفیت فراگیر، دانشگاه، فراترکیب

## چکیده

**مقدمه و هدف:** توجه به مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه از جمله مهم‌ترین رویکردهای بهبود کارایی و اثربخشی آموزش عالی در سال‌های اخیر به شمار می‌رود. از این رو هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی است.

**روش‌شناسی پژوهش:** پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر روش فراترکیب بر مبنای مدل اروین (۲۰۱۱) انجام شده است. جامعه پژوهش، متشکل از ۲۱۴ مقاله و پایان‌نامه تحصیلات تکمیلی درباره مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز آموزش عالی است که بین سال‌های ۱۳۹۵ شمسی و ۲۰۱۷ میلادی تا ۱۴۰۲ شمسی و ۲۰۲۴ میلادی ارائه شده‌اند. نمونه پژوهش شامل ۳۰ مقاله پژوهشی است که به صورت هدفمند جمع‌آوری و براساس پایش موضوعی داده‌ها انتخاب شده‌اند. داده‌های پژوهش بر اساس تحلیل مضمون در سه سطح پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز آموزش عالی در ۷ بُعد و ۶۶ عامل طبقه‌بندی شدند. این ابعاد شامل عوامل زمینه‌ای و زیرساختی، مستندسازی فرآیندها، برنامه‌درسی، منابع انسانی، مشتری‌مداری، نظارت و ارزشیابی و رهبری و مدیریت می‌باشد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** مدیریت کیفیت فراگیر از ضرورت‌های بهبود وضع موجود در آموزش عالی است با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در این زمینه ضرورت ارزیابی و پایش منابع ساختاری موجود در دانشگاه، شبکه‌سازی اطلاعاتی در دانشگاه، دیدگاه تحولی در آموزش عالی و توسعه حرفه‌ای باید مورد توجه قرار گیرد.

**استناد:** متفکر رودی، آسیه؛ ونداد، امید؛ مؤمنی مهموئی، حسین و مهدی‌پور، یوسف. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی: فراترکیب براساس مدل اروین. فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۵(۴)، ۱۲۴-۱۴۴.

\*نویسنده مسئول: امید ونداد

نشانی: گروه علوم تربیتی، واحد دره شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، دره شهر، ایران

تلفن: ۰۹۱۸۳۴۳۴۶۷

پست الکترونیکی: Omidvandad@gmail.com

سازمان‌ها در عصر کنونی، بخش عمده‌ای از تأمین نیازهای بشری را متناسب با تحولات موجود بر عهده‌دارند. تغییرات پیوسته پیرامونی و رشد فزاینده تحولات علم و فناوری بر سرعت دگرگونی نیازها نیز افزوده است (Saadat Talab, Fathi Vajargah, Farastkhah and Khorasani, 2014). در رهگذر توجه به تغییرات و همگام‌سازی با آن، کیفیت و مسائل کیفی سازمان از مهم‌ترین بخش‌های قابل توجه هر سازمانی است (Lim et al, 2022). در عصر حاضر کیفیت به عنوان پایه اصلی مدیریت شناخته می‌شود به طوری که بدون وجود مدیریت کیفیت، وجود سازمان به خطر می‌افتد (Forotani & Bohrani, 2012). در همین راستا، کیفیت و مدیریت آن در سازمان‌ها به امری جامع و چندجانبه مبدل گردید و موضوع "مدیریت کیفیت فراگیر" مطرح شد (Nasim, Sikander & Tian, 2020).

مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان فرهنگ، فلسفه و مجموعه‌ای از اصل‌ها برای بهبود سازمان‌ها است و به عنوان کاربرد روش‌های کمی و نیروی انسانی جهت بهبود فرآیندهای سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد (Ahmadi et Al, 2012). مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان ساختار سازمان‌یافته برای بهبود فعالیت‌های سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر به دنبال بهبود کیفیت محصولات و خدمات از طریق مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای سازمانی است. مدیریت کیفیت فراگیر بر این اصل استوار است که کیفیت و خدمات می‌تواند همواره با کیفیتی بهتر در اختیار مشتریان قرار بگیرد (Mohammadi and Haddadnia, 2016). مدیریت کیفیت فراگیر در دو دهه گذشته با هدف بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌ها با رویکرد کل‌گرا مطرح شده است. از جمله منافع مدیریت کیفیت فراگیر برای سازمان‌ها تولیدات باکیفیت، رضایت مشتریان، بهبود مالی، کاهش هزینه، نوآوری عملکرد و رضایت بیشتر کارمندان سازمان است (Asgari & Dadres, 2018).

تغییرات تکنولوژی و فرهنگی منجر به تغییر رویه‌های تضمین کیفیت مستمر برای سازمان‌ها شده که منجر به تحولات زیادی در زمینه‌های اجتماعی و سازمانی دशه است. از دهه ۱۹۸۰ و همزمان با یکپارچه شدن مفاهیم کیفیت در سازمان، نقطه‌ی شروع فلسفه جدیدی از فیگنباوم بنام کنترل کیفیت فراگیر شکل گرفته است. به دلیل علاقه پژوهشگران به مفاهیم اقتصادی، مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر به صورت موازی یا مکمل با واژه کیفیت فراگیر به کار گرفته شده است (Asgharizadeh et al, 2017). پژوهش‌های گوناگون در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر نشان داده است که شاخص‌هایی چون تمرکز بر ارباب رجوع، برنامه‌ریزی سیستماتیک، رهبری، تجزیه و تحلیل دقیق و استفاده از فناوری، مدیریت فرآیندها و افراد برای ارزیابی مدیریت کیفیت فراگیر باید مد نظر قرار گیرد. (Sephovand and Aref Nejad, 2014). بیشتر پژوهش‌هایی که در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌ها صورت پذیرفته است بر چهار بعد تمرکز بر مشتریان، بهبود مستمر، حمایت مدیریت ارشد (رهبری) و مشارکت فراگیران اتفاق نظر دارند (Duran, Cetindere & Şahan, 2014). کاربرد اصول و مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر، باعث شده است که مدیریت کیفیت فراگیر با این که خاستگاه صنعتی و مدیریتی دارد در سال‌ها اخیر در زمینه فرآیندهای آموزشی مورد توجه و تأکید قرار گرفته و به حوزه آموزش عالی راه پیدا کند (Asgari & Dadres, 2018).

آموزش عالی و دانشگاه در کشورهای جهان، سازمانی است بسیار مهم، که مبنایی برای اداره امورات جامعه و تربیت نسل نخبه را بر عهده دارد. از سویی آموزش عالی تأثیر بسیار زیادی بر سیاست، اعتقادات و فرهنگ جوامع دارد. دانشگاه به آموزش و ترویج دانش در جوامعی که افراد نخبه کمتر هستند کمک شایانی می‌کنند. دانشگاه‌ها با انجام اموراتی چون دادن مشاوره به دولت و بخش‌های صنعتی، ترویج تفکر انتقادی در جوامع و داشتن تألیفات علمی نقش مهمی در حیات فکری جامعه و مشارکت افراد دارند (khajavi et al, 2014). لذا لزوم توجه و توانمندسازی نیروی انسانی و بالاختص عوامل آموزشی آن و کیفیت افزایی چندجانبه در آن بیش‌ازپیش اهمیت دارد (Attafard and Samani, 2009). بررسی کیفیت آموزش در آموزش عالی اساسی‌ترین مسئله است که ضمن تجزیه و تحلیل مسائل اساسی در آموزش عالی منجر به تصمیم‌گیری‌های منطقی و برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه آموزش عالی می‌شود. به عنوان مثال با مدیریت کیفیت اساتید از چالش‌ها و ضعف‌های خود آگاه می‌شوند و به اصلاح شیوه‌های آموزشی خود می‌پردازند (Seyed Al-Hosseini & Thanagher Darbani, 2021).



می‌توان ادعا نمود، همراستا با تغییر و تحول نهادهای جامعه و به دلیل ضرورت‌های تقاضاگرایی و همسازي با انتظارات نوپدید، سرعت تغییرات محافل علمی و دانشگاه‌ها نیز بیشتر شده است؛ بدین صورت که اغلب کشورهای جهان برای هماهنگ‌تر کردن نظام‌های آموزش عالی و برنامه‌های دانشگاهی با نیازهای توسعه‌ای و تحولات جهانی، در مطالبه کیفیت و ارتقاء مداوم آن هم‌صدا شده‌اند. حاصل این امر آن بوده که در چند سال اخیر کوشش‌های قابل توجهی در سطح بین‌المللی برای ارزیابی کیفیت دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش عالی در برخی از کشورهای جهان به عمل آمده است (Steger et Al, 2023). در سطح ملی نیز نتایج مطالعات پژوهش‌گران نشان‌دهنده ضعف سازوکارهای ارزیابی و اعتبارسنجی کیفیت آموزش عالی در کشور است که به صورت مسأله‌ای ملی برای خبرگان و متخصصان نشان داده شده است (Rajaei et Al, 2021). این در حالی است که تضمین کیفیت و نهاد ملی اعتبارسنجی در آموزش عالی ایران به طور درون‌زا نظام نیافته و دانشگاه‌ها چه در پاسخ به التزامات رو به تزاید اجتماعی و چه به اقتضای وابستگی هر چه بیشتر برنامه‌ها بر پایه دانایی یا سيطرة سیاست‌های توسعه کمی‌گرایی فزاینده‌ای روبه‌رو شده‌اند (Moghrab et Al, 2022).

تضمین کیفیت آموزش عالی احساس عمومی مشترکی در شرایط رقابتی روزافزون دنیای امروز به منظور کاهش عدم اطمینان و پاسخی ضروری به انتظارات، بحث‌ها و پرسش‌های مورد نظر جامعه و دولت درباره فعالیت و عملکرد آموزش عالی است و انتظار می‌رود که به دستور کار ثابت آموزش عالی تبدیل شود (Ülker, 2023). مدیریت کیفیت فراگیر یا جامع نیز یکی از الگوهای مطرح در عرصه تضمین کیفیت می‌باشد که در سال‌های اخیر تمایل به بهره‌گیری از آن در دانشگاه و حوزه آموزش عالی شتابی قابل ملاحظه یافته است (Sibawaihi & Fernandes, 2023).

در ایران نیز رشد کمی پرشتاب طی دهه‌های گذشته، تدارک نوع دیگری از آموزش عالی و خصوصی‌سازی آن را اجتناب‌ناپذیر نموده است (Bazargan, 2021 & Rajaei et Al, 2022) و دولت‌ها، در راستای انطباق و سازگاری با تحولات محیطی، سعی در پاسخگویی به تقاضای عمومی نسبت به آموزش عالی داشته‌اند. تأسیس و توسعه دانشگاه آزاد اسلامی نیز در همین راستا معنا می‌شود. از سویی دیگر، به باور اندیشمندان و صاحب‌نظران، یکی از مسائلی که همواره در پس این افزایش کمی، مغفول مانده، مقوله کیفیت و شرایط تحقق آن می‌باشد (Khadim, 2019). به زعم آنها، صرفاً رشد کمی نظام‌های آموزش عالی و افزایش تعداد دانشجویان و فارغ‌التحصیلان به تنهایی نمی‌تواند پیامدی مطلوب در نظر گرفته شود؛ زمانی این فرایند توده‌ای و همگانی شدن آموزش عالی موجب توسعه متوازن و پایدار اقتصادی و اجتماعی و بهره‌مندی جامعه مدنی از مواهب آن خواهد شد که مقوله کیفیت و تضمین آن به موازات رشد کمی مدنظر قرار گیرد. بررسی پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که وضعیت به کار گیری مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها ضعیف است (Forotani & Barhani, 2012 & Rashidi & Feridouni, 2021 & Mojtabizadeh et Al, 2020). از سویی ضرورت توجه به طراحی الگوهایی متناسب با بافت نظام آموزش عالی برای مدیریت کیفیت فراگیر باید مورد توجه قرار بگیرد (Forotani & Barhani, 2012 & Rashidi & Feridouni, 2021 & Mojtabizadeh et Al, 2020).

ایجاد دانشکده‌های موضوعی و تخصصی از جمله مهم‌ترین اقدامات اخیر دانشگاه آزاد اسلامی جهت مدیریت کیفیت و رشته‌های علمی در کشور است. بر مبنای سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی پنج چرخش تحول آفرین تعریف شده است که چرخش پنجم بر این مهم استوار است که دانشگاه آزاد اسلامی از رشد کمی، فیزیکی و غیرهدفمند واحدهای دانشگاهی به توسعه کیفی همراه با بازمعماری واحدها به منظور ایجاد کیفیت فراگیر در دانشگاه رو بیاورد (Five-Year Strategic Operational Plan of Islamic Azad University, 2021). یکی از راه کنش‌های اصلی دانشگاه ذیل برنامه عملیاتی بسته اول، بازآرایی ساختار نظام آموزشی با تأکید بر حوزه‌های دانشی میان رشته‌ای و ایجاد دانشکده‌های موضوع محور و فناوری و گروه‌های دانش محور درون آنهاست (Five-Year Strategic Operational Plan of Islamic Azad University, 2021). تأسیس دانشکده‌های موضوعی در چندین واحد دانشگاه آزاد اسلامی از چند سال گذشته شروع شده و این دانشکده‌ها فعالیت خود را آغاز کرده‌اند. مطمئناً موفقیت این دانشکده‌ها و اثربخشی آن در ارتقای جایگاه و اعتبار کنونی دانشگاه آزاد اسلامی، در گروی تمرکز بر کیفیت خدمات ارائه شده در این دانشکده‌ها می‌باشد.

بررسی پیشینه پژوهشی در داخل و خارج نشان می‌دهد پژوهش‌های مختلف مؤلفه‌های پراکنده و مختلفی در جهت مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی بیان داشته‌اند به عنوان نمونه تغییر و تحول ساختارهای دانشگاهی؛ تقویت نوآوری دانشگاهی؛ ایجاد نگرش مثبت به ارزیابی کیفیت دانشگاهی (Ülker, 2023)، توسعه ملاک‌ها و استانداردهای ارزیابی درباره ابعاد مختلف دانشگاه؛ در نظرگیری رویکردهای مدیریت و رهبری دانشگاه و بهینه‌یابی آن و جانشین‌پروری در مدیریت (Al-Zoubi et al, 2023)، شاخص‌های جذب مبتنی بر شایستگی در حوزه مدیریت؛ نظارت مستمر (Yusuf, 2023)، ارتقای توانمندی و قابلیت کارکنان؛ سازماندهی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، ارتباط و تعامل با مشتریان (Safari Darbarzi et al, 2022) مورد شناسایی قرار گرفته است.

مدیریت کیفیت فراگیر در نظام آموزش عالی منجر به کاهش هزینه‌های اجرایی و افزایش بهره‌وری در آن می‌شود. بررسی پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد پژوهشی به تلفیق و جمع‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که در پیشینه پژوهشی برای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها ارائه شده، نپرداخته است از این رو در این پژوهش بر آن شدیم تا با رویکرد فراترکیب به جمع‌بندی و تلخیص پیشینه پژوهشی در زمینه مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بپردازیم از این رو سؤال اصلی پژوهش این است که مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی چیست؟

### روش شناسایی پژوهشی

روش پژوهش حاضر فراترکیب مطالعات انجام شده در زمینه مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه و مراکز آموزش عالی می‌باشد. فراترکیب به عنوان روش کیفی شناخته می‌شود که با استخراج اطلاعات از پژوهش‌های کیفی با موضوعات مرتبط منجر به مشخص‌تر شدن حوزه‌های دانشی و تجمیع یافته‌های علمی پراکنده و نتیجه‌گیری دقیق‌تر می‌شود. فراترکیب با هدف ایجاد تئوری، تلخیص یافته‌ها و عمومیت بخشی به یافته‌ها انجام می‌گیرد و یافته‌های کیفی را به منظور کاربردهای عملی در دسترس بیشتری قرار دهد (Saghi, 2017). از این رو حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی معتبر در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه و مراکز آموزش عالی می‌باشد. برای ثبت اطلاعات مورد نیاز از فرم کاربرگ محقق ساخته برای ثبت یافته‌های پژوهش‌های مختلف استفاده شده است. برای بررسی اسناد و مدارک علمی موجود در زمینه پژوهش از تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد. داده‌های بدست آمده از این پژوهش بر اساس تحلیل مضمون در سه سطح پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی پنج مرحله‌ای فراترکیب اروین و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شده است.

برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها به شش نفر ارزشیاب آموزش داده شد تا جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها از آن‌ها استفاده شود که به منظور تایید از روش اسکات (۲۰۱۲) استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۸۴/۰۹۰ بدست آمد که نشان دهنده ۸۴ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

$$C.R = \frac{45+58+56+53+62+59}{6 \times 66} \times 100 = 84/090$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله موردی توافقی}}{\text{تعداد کل مقوله ها}} \times 100$$

### یافته‌ها:

در این بخش باتوجه به الگوی اروین و همکاران (۲۰۱۱) یک فرایند ۵ مرحله‌ای برای انجام فراترکیب انجام شده است:

### گام اول: تنظیم سوال پژوهش:

تمرکز بر سؤالات پژوهش به عنوان اولین گام در پژوهش شناخته می‌شود. سؤالات مورد مطالعه و پارامترهای آن در جدول شماره ۱ تنظیم شده است.

جدول ۱: سؤالات پژوهش و پارامترها

پارامترها	تنظیم سؤال
چه چیزی (سؤال مورد مطالعه)	سؤال اصلی: مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی چیست؟
چه کسی (جامعه مورد مطالعه)	در این پژوهش چندین پایگاه داده و موتور جستجوی مختلف مورد بررسی قرار گرفت. جامعه پژوهش کلیه مقالات علمی در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی است.
چه یافته‌ها و نتایجی	مطالعاتی مورد تحلیل قرار می‌گیرند که یافته‌های آن‌ها مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه و مراکز آموزش عالی باشند.
چه وقت (محدودیت زمانی)	مطالعات مورد بررسی در این پژوهش از سال ۱۳۹۵ شمسی و ۲۰۱۷ میلادی به بعد می‌باشد.
چگونگی (روش گردآوری مطالعات)	در این پژوهش روش فراترکیب مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین با در نظر گرفتن معیارهایی مقالات مناسب وارد فرایند مطالعه شده و مطالعات نامناسب از فرایند مطالعه خارج شده است.

### گام دوم: جست و جوی ادبیات

در این بخش پژوهشگر با جست‌وجوی سیستماتیک و نظام‌مند خود بر روی گزارشات پژوهشی (منظور گزارشاتی که هم به صورت چاپی و هم بصورت الکترونیکی ارائه شده‌اند) که در سال‌های اخیر منتشر شده در بازه سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۲ و ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۳ متمرکز می‌کند. انتخاب این بازه زمانی از یک سو به خاطر به روز بودن و تازگی یافته‌ها می‌باشد و از سوی دیگر با توجه به روش‌شناسی پژوهش به منظور نظم در فرایند تحلیل و جویش منابع علمی انجام گرفته است. از آنجا که بیشتر پژوهش‌های انجام شده در مورد مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه و مراکز آموزش عالی مربوط به پایگاه‌های داخلی و خارجی می‌باشد در این پژوهش به بررسی این پایگاه‌ها پرداخته شد. در پایان محقق مجموعه‌ای از جست‌وجوهایی که به صورت برخط را انجام گرفته می‌دهد تا مطالعات منتخب را مشخص کند. برای هر پژوهش، نسخه‌ای از متن کامل مقاله و سن به همراه منابع آن به صورت الکترونیکی فراهم می‌آورد. از این رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست و جوی کلید واژه‌های پژوهش از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از جمله؛ Google، Sid، Normagas، Magiram، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (IRANDOC) و جویشگر فارسی علم نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج از جمله؛ Scopus، Emerald، Sage، Scientific Information Database، Science Direct، ProQuest، Springerlink، Taylor & Francis، Worldscientific، Google Scholar و Eric، Wiley شناسایی شدند. و در نتیجه پایش موضوعی و بررسی پایگاه‌ها در محدود زمانی مورد نظر، ۲۱۴ گزارش بود.

### گام سوم: ارزیابی ورود

در آغاز فرایند بررسی پژوهش‌ها، محقق نشان می‌دهد آیا پژوهش‌های انتخاب شده متناسب با هدف تحقیق می‌باشد یا خیر در این زمینه معیارهایی برای ورود و خروج پژوهش‌ها تدوین شد و مقالات در این زمینه مورد پایش قرار گرفتند.

### الف: معیارهای ورود به این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱- پژوهش‌های انتشار یافته در زمینه مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه و مراکز آموزش عالی
- ۲- تحقیقات باید یافته‌هایی در زمینه هدف پژوهش ارائه کرده باشد، از این رو کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله گزارش مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه و مراکز آموزش عالی می‌باشد.
- ۳- تحقیقاتی که به صورت تخصصی مورد داوری و ارزیابی قرار گرفته‌اند و به صورت نسخه کامل و یا به صورت چاپ‌شده ارائه شده باشند.



۴- تحقیقات با توجه به روش پژوهش باید به روش کیفی انجام گرفته باشند.

#### ب: معیارهای خروج به این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

۱- پژوهش‌هایی که به هدف پژوهش حاضر نپرداخته باشند، به عبارت دیگر پژوهش‌هایی که صرفاً به بررسی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه و مراکز آموزش عالی نبوده‌اند.

۲- پژوهش‌هایی که از اعتبار لازم برخوردار نبوده و در مجلات و سمینارهای فاقد اعتبار علمی منتشر شده باشند.

۳- پژوهش‌هایی که در بازه زمانی مورد نظر پژوهش قرار نداشته باشند به عبارتی از سال ۱۳۹۵ شمسی و ۲۰۱۷ میلادی به قبل چاپ شده باشند.

در ابتدا کلیدواژه‌های مرتبط با عنوان پژوهش از جمله؛ الگوهای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه و مراکز آموزش عالی، مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه و مراکز آموزش عالی در موتورهای جست و جوگر علمی و جویسگرهای فارسی نامبرده شده در مرحله قبل، پایش موضوعی پژوهش انجام گرفت. در این مرحله ۲۱۴ سند علمی معتبر شامل مقالات علمی - پژوهشی و پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی شناسایی شد. در مرحله دوم با توجه به معیارهای ورود و خروج در نظر گرفته شده عناوین پژوهش‌ها مورد بررسی قرار گرفت در این مرحله ۱۱۴ سند علمی از کیفیت و معیار لازم برخوردار نبودند. سپس در مرحله دوم چکیده اسناد پژوهشی مورد پایش قرار گرفت که در این مرحله نیز با توجه به معیارهای در نظر گرفته شده ۶۱ پایان‌نامه و مقاله از فرآیند پژوهش خارج شد و در نهایت پژوهشگر به تحلیل و بررسی محتوای اسناد پرداخت که در این مرحله نیز با توجه به معیارهای ورود و خروج در نظر گرفته شده تعداد ۹ سند علمی، معیارهای مورد نظر را نداشت و از فرآیند بررسی حذف گردید. جهت بالا بردن اعتبار و کیفیت پژوهش، جست‌وجوی مقالات توسط دو نفر از افرادی که در زمینه جست‌وجوی مقالات در پایگاه‌های برخط آشنایی دارند به صورت جداگانه انجام گرفت. از سوی دیگر دو نفر از اساتید خیره در زمینه مدیریت آموزشی بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشتند.

در ادامه فرآیند غربالگری پژوهش‌های یافت شده با توجه به معیارهای مورد نظر در شکل شماره ۱ آمده است.



شکل ۱: فرآیند غربالگری پژوهش‌های یافت شده با توجه به معیارها

### گام چهارم: استخراج نتایج پژوهش‌ها

در طول فرآیند فراترکیب، محقق چندین مرتبه گزارشات پژوهش‌های منتخب را به منظور دست‌یافتن به یافته‌های درون محتوایی مورد مطالعه قرار داد. در این مرحله با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط با هدف پژوهش، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند تحلیل مضمون استخراج می‌شوند؛ از این رو با توجه به فرآیند، تحلیل مضمون حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۲ اقدام به شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز آموزش عالی پرداخته شده است.

جدول ۲: مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز آموزش عالی

مؤلفه‌ها	سال	پژوهشگر (ان)	ردیف
کیفیت‌افزایی کنش‌های دانشگاه؛ رضایت‌بخشی به ذی‌نفعان دانشگاهی اعم از دانشجو، صنعت و بخش‌های تولیدی و ...؛ رقابت‌پذیری بیشتر دانشگاه؛ تقویت و توسعه مهارت‌های اعضای دانشگاهی؛ تغییر و تحول ساختارهای دانشگاهی؛ تقویت نوآوری دانشگاهی؛ ایجاد نگرش مثبت به ارزیابی کیفیت دانشگاهی؛ گزینش رویکردهای ارزیابی کارآمد؛ توجه به فرهنگ دانشگاه در راستای کیفیت‌افزایی؛	2023	Ülker	۱
توجه به صلاحیت‌ها و شایستگی‌های دانشجویان و دانش‌آموختگان؛ متناسب ساختن فرایندها و ساختارها؛ پاسخگویی اجتماعی بیشتر؛ نگرش و توجه به مفهوم کیفیت؛ هماهنگی و همراستایی سیاست‌ها؛	2023	Hajilo	۲
توسعه ملاک‌ها و استانداردهای ارزیابی درباره ابعاد مختلف دانشگاه؛ در نظرگیری رویکردهای مدیریت و رهبری دانشگاه و بهینه‌یابی آن؛ جان‌فشانی‌پروری در مدیریت، رضایت دانشجویان و دانش‌آموختگان؛ بررسی و پیگیری خروجی‌ها و پیامدهای دانشگاه؛ توجه به فرهنگ دانشگاهی؛ بسط و گسترش توجه به ارزیابی و نظارت در راستای کیفیت‌افزایی و اعتبار دانشگاهی؛ افزایش فرصت‌ها و قابلیت‌های کارکنان و اعضا؛ افزایش مشارکت؛ فراهم آوردن فرصت‌ها و قابلیت‌های جدید برای مشتریان اعم از دانشجو و ...؛	2023	Al-Zoubi et Al	۳
شناسایی اهداف متناسب برای مؤسسه و دانشگاه؛ توجه به تناسب اهداف و منابع؛ تاکید بر قوت‌های دانشگاه و مزیت‌های رقابتی؛ شاخص‌های جذب مبتنی بر شایستگی در حوزه مدیریت؛ نظارت مستمر؛ سنجش کیفی	2023	Yusuf	۴

			ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌های مجموعه بر اساس شاخص‌های روزآمد؛
۵	Abbasi et al	2022	توجه به فرایند ارزیابی و نظارت؛ پایش خروجی‌های دانشگاه و نظرخواهی؛ تمرکز بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها؛ ارتقای صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها؛ ارتقای وجهه و اعتبار دانشگاه؛ تعالی و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی؛ توجه به تقاضاهای اجتماعی و بقا در شرایط رقابتی؛ توسعه فرهنگ ارزیابی و نگرش مثبت نسبت به آن؛
۶	Eskandari et al	2022	آشنایی با مفهوم ارزیابی و کیفیت؛ تصریح و تدوین شاخص‌ها، ملاک‌ها، نشانگرها و اهداف ارزیابی؛ تدوین ابزارهای اندازه‌گیری؛ گردآوری مداوم داده‌های موردنیاز؛ بررسی منابع مالی و تجهیزاتی؛ بازننگری و اصلاح دوره‌های آموزشی و برنامه‌های درسی؛ توانمندسازی و کارایی بیشتر اعضا؛
۷	Namdari Pejman et al	2022	استفاده از رویکردهای مناسب ارزیابی، تمرکز بر برنامه‌های درسی؛ توجه به برنامه‌های استراتژیک؛ بازننگری مداوم برنامه در راستای همخوانی با اقتضات زمانی و مکانی؛ ارزیابی و نظارت مستمر؛ ارتقای معیارها و شاخص‌های جذب اساتید؛ تقویت و بهبود فرایند توسعه حرفه‌ای اعضا؛ مدیریت عملکرد؛ امکان جریان یافتن نقد و پیشنهاد؛ توسعه فرهنگ ارزیابی و شفافیت؛ توجه به مدیریت استعداد؛ سنجش و پایش خروجی‌های دانشگاه؛ ایجاد پروفایل ارزیابی دانشجویان؛ ارزیابی طولی از پیشرفت دانشجو؛ بازرحی ساختار سازمانی؛ ارتباطات و تعاملات درون سازمانی؛ توسعه خودنظارتی؛ گسترش مدیریت دانش؛
۸	Safari Darbarzi et al	2022	تعهد مدیریت ارشد؛ نوآوری کارکنان؛ آموزش و برنامه‌های خلاقانه؛ توسعه مداوم برنامه کاری؛ تولید تقاضا؛ ارتقای توانمندی و قابلیت کارکنان؛ سازماندهی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، ارتباط و تعامل با مشتریان؛ بهبود کار تیمی؛ یادگیری مستمر؛ افزایش انگیزه‌های مشارکت کارکنان؛ توجه به ارزیابی و بازخورد
۹	Jasti et Al	2022	همسویی اهداف مدیریت کیفیت فراگیر و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مؤسسات و دانشگاه‌ها؛ رضایت‌بخشی مشتریان؛ شناسایی مشتریان هدف؛ چارچوب مشخص و مصرح ملاک‌ها و نشانگرها؛ توسعه اهداف مؤسسه و دانشگاه؛ تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیت‌ها؛ ارتباط و تعامل دوسویه محیطی؛
۱۰	Krymets et Al	2022	رضایت مشتریان و سایر مصرف‌کنندگان خدمات دانشگاهی؛ تعریف دقیق انتظارات مشتریان اعم از دانشجویان و ...؛ تناسب ساختاری؛ توجه به رویکردهای جانشین‌پروری و ثبات مدیریتی
۱۱	Jasti et Al	2022	تفویض متناسب اختیار؛ ساختار سازمانی و اداری کارآمد؛ ارتباطات مؤثر درونی و بیرونی در دانشگاه؛ باورمند کردن اعضا به فلسفه کیفیت و خود ارزیابی؛ ارزیابی موارد و روش‌ها؛ توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی منابع انسانی؛ استانداردهای رویه‌ها و فرایندها؛
۱۲	Moghared et Al	2022	بهبود خدمات؛ تقویت نوآوری سازمانی؛ مشتری‌مداری؛ توجه به نیازهای کارکنان؛ توجه به چشم‌اندازهای سازمان و توسعه راهبردها همراستا با آن؛ تقویت انگیزه‌های کارکنان؛ استفاده از نظام‌های جبران خدمات متناسب؛ ارتقای کیفیت اطلاع‌رسانی و شفافیت اطلاعاتی؛ توجه به بهبود فرهنگ کیفیت؛ ترویج مشارکت-جویی کارکنان. توجه به رضایت ذی‌نفعان بیرونی؛
۱۳	Rayhani	2022	توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک؛ حمایت و رهبری مدیریت عالی؛ مشتری‌مداری و توجه به نیازهای وی؛ شناسایی نیازهای آموزشی؛ توانمندسازی کارکنان؛ اندازه‌گیری مداوم کیفیت؛
۱۴	Darabi	2022	توجه به مأموریت و رسالت‌های دانشگاهی؛ هم‌راستایی سیاست‌ها با مقوله کیفیت؛ ارتقای کیفیت آموزش اساتید؛ ایجاد فضای رقابتی برای آموزش با کیفیت؛ توجه به گفتمان کیفیت؛ تصحیح آیین‌نامه‌ها و مقررات؛ تصریح و تعیین وظایف اعضای هیات علمی؛ تدارک محیط و منابع؛ توجه به ابتکار و نوآوری؛ توسعه ارتباطات؛ توجه به ارزیابی و بهبود؛ سنجش برای یادگیری و بهبود؛ بهره‌گیری از بازخورد؛ تومندازی مستمر اعضا؛ خلق فرصت‌های یادگیری برای اعضا؛
۱۵	Bazargan	2021	آشکار بودن معیارها و ملاک‌های ارزیابی؛ مفهوم‌پردازی کیفیت؛ آشنا ساختن اعضا با فرایند ارزیابی؛ تعامل محیطی بیرونی دانشگاه و در نظرگیری آن؛ توجه به آیین‌نامه‌های ارتقا و ترفیع اعضا؛ هم‌راستایی سیاست-گذاران و خط‌مشی‌گذاران با فرایند تضمین کیفیت؛ تخصیص منابع مالی مناسب؛ ارتباط مناسب با دانش-آموختگان؛ رضایت‌مندی ذی‌نفعان؛
۱۶	Rashidi and Feridouni	2021	تمرکز بر ذی‌نفعان؛ بهبود مستمر؛ ارتقای مشارکت؛ تحول در سیاست‌گذاری دانشگاه؛ توجه به استانداردهای ساختاری آموزش عالی؛ توجه به تحولات جهانی شدن و فرایندهای بین‌المللی شدن دانشگاه؛ تحول رویکردهای تأمین مالی و بودجه‌ای دانشگاه مبتنی بر بخش‌های غیردولتی؛ تسهیل مشارکت؛ حمایت از

فرایندهای ممیزی و اعتبارسنجی کیفیت کنش‌های دانشگاه، رضایت مشتریان؛ حفظ استانداردها؛ تقویت انگیزه‌های کارکنان و اعضا؛ توجه به یکپارچگی و کلیت کارکردهای دانشگاه اعم از آموزش، پژوهش، کارآفرینی و ...؛ توجه به تسهیل یادگیری دانشجویان؛ تاکید بر کاربردمحوری آموزش‌ها؛ توسعه سیستم‌های پاسخگویی عمومی؛ شناخت نیازهای مشتریان؛			
حفظ و ارتقا و بهبود کیفیت مداوم در آموزش عالی؛ افزایش پاسخگویی اجتماعی؛ توسعه ملاک‌ها و نشانگرها؛ گردآوری و ارائه اطلاعات و داده‌ها دقیق از عناصر مختلف دانشگاه؛	2021	Rajaei et al	۱۷
بازنگری و ارزیابی اهداف و رسالت‌های دانشگاهی؛ توجه به طراحی و بازمهندسی ساختارها؛ سازماندهی متناسب؛ بازنگری برنامه‌های درسی و آموزشی؛ بررسی و ارزیابی منابع و امکانات؛ رضایت دانش‌آموختگان؛ ارتقای توانمندی‌های اعضای دانشگاهی؛ توجه به رضایت اعضای هیات علمی؛ بررسی و ارزیابی رویکردهای یاددهی - یادگیری؛ احترام به دیدگاه‌ها و ترجیحات فراگیران؛ افزایش مشارکت‌جویی؛ بررسی پیشرفت تحصیلی و دلایل افت تحصیلی؛ توسعه تعاملات محیطی؛	2020	Akbari et al	۱۸
توسعه فرهنگ تفکر سیستمی در دانشگاه؛ برنامه‌ریزی آموزشی اثربخش؛ برنامه‌ریزی درسی اثربخش؛ توجه به رضایت مشتریان و پاسخگویی به آنها؛ یادگیری سازمانی؛ آینده‌نگری سازمانی؛ توجه به توسعه حرفه‌ای اعضا؛ ماموریت‌گرایی بیشتر دانشگاه؛ انعطاف‌پذیری بیشتر دانشگاه؛ ارتقای اثربخشی آموزش و یادگیری؛ کاربست رویکردهای نوین مدیریت دانشگاهی؛	2020	Mohammadi Mirazizi et al	۱۹
توجه به کیفیت پژوهش‌های دانشگاهی؛ ارتقای فرایند آموزشی؛ توجه به ساختارهای سازمانی؛ بهبود مدیریت و رهبری دانشگاه؛ شناسایی نیازهای محلی و ارتباط با مشتریان بیرونی؛ توسعه قوانین ناظر به مسائل واقعی	2020	Al-Kayed et Al	۲۰
گسترش گفتمان کیفیت در دانشگاه؛ گسترش فهم اهمیت ارزیابی در ارتقای اعتبار بیرونی دانشگاه؛ شناخت مشتریان بیرونی و جلب مشارکت آنها؛ اشاعه و انتشار مقررات	2020	Nasim et Al	۲۱
توجه به نیازهای بازار و همخوانی با آن؛ ارتقای صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای محصلان؛ کیفیت-افزایی فرایندهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاه؛ تقویت ماموریت‌های جدید دانشگاه؛ ارزشیابی مستمر برنامه‌های درسی و منابع و امکانات دانشگاهی؛ توسعه رویکردهای نوین مدیریتی در دانشگاه؛	2020	Abimbola et Al	۲۲
توجه به زمینه‌ها و بستریهای فرهنگی ایجاد و توسعه نظام ارزیابی و تضمین کیفیت در آموزش عالی؛ مواد و روش‌ها؛ توجه به سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی؛ بازمهندسی ساختارها؛	2020	Saedi et Al	۲۳
شناسایی مشتریان بیرونی و تمرکز بر تأمین رضایت آنها؛ توسعه قوانین راهگشا؛ انسجام اطلاعات؛ توجه به اعتبار بیرونی دانشگاه؛ پاسخگویی عمومی؛ شفافیت اطلاعاتی؛	2020	Simangansang	۲۴
اولویت‌دهی و تقویت نیازهای نوین دانشگاهی؛ تضمین کیفیت منابع و تجهیزات؛ نگهداری داده‌ها و اطلاعات دانشگاه و طبقه‌بندی آن؛ قابلیت دسترسی به داده‌های نظام‌مند در کمترین زمان؛ تقاضامحوری فرایندها؛ ارتباطات و تأمین مالی و اعتباری؛ توجه به نوآوری و خلاقیت؛ نیازسنجی و انعکاس نیازها به تصمیم‌گیران دانشگاهی؛	2020	Elhawi and Elzayadat	۲۵
نظارت مستمر؛ اجرای طرح‌های ارزیابی درونی و بیرونی؛ توسعه نشانگرها و شاخص‌های ارزیابی و تحلیلی؛ پایش مداوم شایستگی‌های دانش‌آموختگان؛ پذیرش اصول رقابتی نزد کارکنان؛ ارتقای مشارکت اعضا در برنامه‌های دانشگاهی؛ تعریف انتظارات واقع‌بینانه از اجرای ارزیابی؛ توجه به منابع و امکانات؛	2019	Khadem Mohtaram & Salimi	۲۶
رضایت‌بخشی به مشتریان؛ ارتقای پایداری مالی و بودجه‌ای و اعتباری دانشگاه؛ توجه به جایگاه عمومی دانشگاه و بهبود آن؛ مدیریت دانش و داده‌های ذیربط به بخش‌های مختلف دانشگاه؛ ارتقای برنامه درسی و آموزشی دانش‌ها؛ تمرکز بر ابزارها؛ توسعه ملاک‌های سنجش و ارزیابی؛ یادگیری سازمانی؛ به‌کافی و به-گزینی تکنیک‌ها و روش‌ها؛ تقویت نگرش به ارزیابی کیفیت؛ تدوین قوانین و مقررات توسعه دهنده؛	2018	Antons et al	۲۷
افزایش نرخ ماندگاری در دانشگاه؛ کاهش افت تحصیلی دانشجویان؛ افزایش کیفیت فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیات علمی؛ بهبود فعالیت‌های برون دانشگاهی؛ ارتقای مشارکت اعضای هیات علمی؛ تقویت تعاملات و ارتباطات درون سازمانی؛ توجه به مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی؛ توسعه سیستم‌های نظارتی و بازخوردی؛ بهبود برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در دانشگاه؛ بازمهندسی فرایندها و توسعه دانشگاه؛ تعادل در منابع مالی؛ جذب اعتبارات؛ توسعه گفت‌وگویی کیفیت در بین اعضا؛	2018	Mojtbizadeh et al	۲۸
ترویج الگوهای مشارکت‌جویانه؛ توسعه سیستم‌های ارزشیابی مدون از فرایند برنامه‌های دانشگاه؛ تحول	2018	Behstirad et al	۲۹

چشم‌انداز؛ گرایش به خلق امور نوپدید؛ بازتعریف ساختارهای اداری؛ تاکید بر تعامل؛ پاسخ‌دهی به نیازها و مطالبات اجتماعی؛ وجود برنامه‌های راهبردی دانشگاه؛ تقویت شاخص‌های کارایی درونی دانشگاه؛ توسعه شاخص‌های جذب و ارتقای حرفه‌ای؛ ثبات در اجرای مقررات؛ افزایش درآمدهای اختصاصی؛ توجه به فضاهای فیزیکی دانشگاه؛ عینیت بخشی به فناوری؛ امکان‌سنجی و نیازسنجی ظرفیت‌های توسعه دانشگاهی؛			
مستندسازی تجارب و اطلاعات؛ ارزیابی رویه‌ها و فرایندها؛ اصلاح و بازنگری فرایندهای سازمانی؛ ترویج فلسفه ارزیابی و توسعه کیفیت؛ مهارت توسعه خودارزیابی و خودنظارتی اعضا؛ توسعه مشارکت اعضا؛ توجه به استمرار در بهبود کیفیت؛ رویکرد سیستمی به مدیریت؛ روزآمدی اهداف و ماموریت‌های دانشگاه؛	2016	Amozgar & Qadiri Alamdari	۳۰

### ارائه نتایج ترکیب

در این مرحله با توجه به رویکرد فراترکیب، در یک نمای کلی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز آموزش عالی، مورد واکاوی قرار گرفت. ابتدا در قسمت فرآیند فراترکیب استخراج مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز آموزش عالی صورت گرفته، به این صورت که ابتدا با تحلیل مضمون اولیه ضمن بررسی متن اسناد پژوهشی، یافته‌های آن‌ها به صورت خلاصه مشخص و نگاشته شد. در مرحله دوم با تحلیل مضمون مجدد یافته‌ها (مضامین اولیه)، مضامین سازمان‌دهنده که از یک طیف هستند مورد شناسایی قرار گرفت و در نهایت با ترکیب مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده، مضامین فراگیر مورد شناسایی و استنباط قرار گرفته است. مضمون‌بندی مجدد مضامین سازنده بر مبنای مؤلفه‌های ارائه شده است که منجر به شناسایی ۷ بُعد (عوامل زمینه‌ای و زیرساختی؛ مستندسازی فرایندها؛ برنامه درسی؛ منابع انسانی؛ مشتری‌مداری؛ نظارت و ارزشیابی و رهبری و مدیریت) شد؛ که نتایج تحلیل مضامین در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳ مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز آموزش عالی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	شماره مقالات	
عوامل زمینه‌ای و زیرساختی	توسعه ساختاری و کالبدی متناسب	ارزیابی منابع کالبدی و تجهیزات	۲۹، ۲۶، ۱۳	
		همخوانی ساختارها با وظایف و کارویژه‌ها	۱۸، ۹، ۷، ۲	
		تناسب ساختارهای اداری - سازمانی با اهداف	۲۰، ۱۶، ۴، ۱	
	منابع مالی و بودجه‌ای	پایداری مالی، اعتباری و بودجه‌ای	۲۹، ۲۷، ۶	
		تعادل در منابع دولتی و غیردولتی	۲۸، ۱۶	
	حمایت کلان‌ساختاری از ارتقای کیفیت	توسعه گفتمانی	۲۸، ۲۱، ۱۶، ۱۳	
		حمایت‌های قانونی و سیاستی	۲۳، ۱۳، ۲	
		هم‌افزایی نهادی بخشی و فرابخشی	۱۵، ۱۳	
	فرهنگ سازمانی	نگرش و باور به مشتری‌مداری	تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد	۲۵، ۸
			نوآوری و خلاقیت سازمانی	۲۵، ۱۴، ۱۱، ۸، ۱
		باورمندی به ارزیابی و ارتقای کیفیت	پاسخ‌گویی اجتماعی و عمومی	۲۴، ۱۷، ۱۶، ۲
			یادگیری سازمانی	۲۷، ۱۹، ۸
توسعه سامانه‌های مدیریت اطلاعات			گردآوری منظم داده‌ها از بخش‌های مختلف دانشگاه	۲۷، ۲۵، ۱۷، ۶
			طبقه‌بندی و انسجام اطلاعاتی	۳۰، ۲۴، ۷
مستندسازی فرایندها	شفافیت اطلاعاتی و تسهیل دسترسی	تدارک فرصت‌های ارتباطی و تعاملی	۲۸، ۱۸، ۱۵، ۱۴، ۸، ۷	
		توسعه سیاست‌های تسهیم دانش	۲۸، ۲۷	
	ترویج و توسعه قوانین و مقررات دانشگاهی	همراستایی قوانین خرد و کلان	۱۳	
		استانداردسازی روندها و رویه‌ها	۱۰	

۲۰، ۲۴	رویکر مسأله‌گشایی قوانین		
۲۱، ۱۱	انتشار عمومی روندها و رویه‌ها	انتشار و شفافیت روندها و رویه‌های دانشگاهی	
۲۸	کاربردمحوری رویه‌ها و فرایندهای دانشگاهی		
۲۵	تقاضامحوری روندها و رویه‌ها		
۴	جامعیت اهداف	اهداف یادگیری	برنامه درسی
۱۶	انسجام و یکپارچگی اهداف		
۸	همراستایی با برنامه‌ها و اهداف بالادستی		
۲۲، ۱۸، ۷	همخوانی منابع با اهداف و سیاست‌ها	مواد و منابع آموزشی	
۳۰، ۷، ۶	روزآمدی منابع و تجهیزات آموزشی		
۱۶	انتخاژ رویکردهای فراگیرمحور و کاربردی	رویکردها و روش‌های یاددهی - یادگیری	
۱۸	کاربست رویکردهای بازخوردمحور		
۱۹	بهره‌گیری از تکنولوژی آموزشی		
۱۵، ۷، ۶	تدوین و توسعه آیین‌نامه‌های ترفیع و ارتقا	توسعه حرفه‌ای	
۱۴، ۸، ۵، ۳، ۱	بازشناسی و تقویت صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای		
۳، ۱۰	توسعه نظام جانشین‌پروری	نیازسنجی منابع انسانی	منابع انسانی
۱۳، ۱۲، ۷	استفاده از رویکردهای نیازسنجی متناسب		
۲۲، ۱۱	تدوین نظام پاداش‌دهی و تنبیهی سازمانی	مدیریت جبران خدمات بهینه	
۲۲، ۲۹	اولویت‌دهی به ماموریت‌های نوین دانشگاه در تقویت و پاداش‌دهی		
۸، ۵	تعامل با ذی‌نفعان بیرونی در شناسایی نیازهای بیرونی	شناسایی ذی‌نفعان بیرونی و درونی دانشگاه	
۲۱، ۸، ۳	شناسایی متقاضیان خدمات دانشگاهی		
۱۱، ۳، ۱	اولویت‌دهی به رضایت‌بخشی دانشجویان	نیازسنجی و رضایت‌بخشی	مشتری مداری
۲۰، ۱۶، ۹، ۲	بازشناسی نیازهای ذی‌نفعان اعم از دانشجو و ...		
۱۸، ۸	شناخت ترجیحات، تمایلات و خواسته‌های آموزشی و ... دانشجویان و سایر ذی‌نفعان		
۵، ۳، ۲	پیگیری صلاحیت‌ها و شایستگی‌های دانش‌آموختگان	استمرار در پیامدسنجی	
۲۷، ۲۴، ۲۱	پایش و ارزیابی اعتبار عمومی دانشگاه		
۲۹، ۷	سنجش انطباق خدمات دانشگاهی با نیازهای واقعی جامعه		
۷، ۵	توسعه سامانه‌های نظرخواهی		
۱۰، ۷	انگیزش در راستای خودارزیابی و خودنظارتی اعضا	ترویج و توسعه خودنظارتی و خودارزیابی	
۳۰	تقویت مهارت‌های خودارزیابی و خودنظارتی		
۱۷، ۱۵، ۸، ۶، ۴، ۳	شناسایی و تدوین ملاک‌ها، معیارها، استانداردها و نشانگرهای ارزشیابی	پایش و اصلاح مداوم	نظارت و ارزشیابی
۷	توجه به ارزشیابی‌های تکوینی		
۱۲، ۴، ۲	تقویت نگرش فرایندی به ارزشیابی		
۲۷	بهره‌گیری از درس‌آموخته‌های ملی و جهانی در ارزیابی دانشگاهی	بهینه‌کاو و به‌گزینی رویکردهای ارزیابی	
۱	تحلیل و واکاوی رویکردهای ارزشیابی بر اساس کارآمدی و اثربخشی		
۲۷، ۲۳، ۶	توسعه ابزارهای سنجش و ارزیابی		
۴	بهره‌گیری از شاخص‌های سنجش شایستگی‌ها	شایسته‌گزینی	رهبری و مدیریت
۱۰	ثبات مدیریتی		



۱۲، ۴	شناخت نقاط ضعف و قوت دانشگاه	مهارت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
۲۹، ۱۹، ۱۸، ۱۱	توانمندی در تدوین چشم‌اندازها و ماموریت‌های دانشگاهی	
۲۹، ۷	آشنایی با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی	
۱۶	حمایت‌گری	ویژگی‌های فردی
۲۲، ۱۹، ۲	بهره‌گیری از رویکردهای مختلف مدیریتی	
۲۶، ۱۸، ۱۶، ۳	مشارکت‌جویی و کار تیمی	
۸، ۵	تعهد سازمانی به ارتقای اعتبار دانشگاهی	
۱۶، ۱۱، ۸	انگیزه‌بخشی	

## بحث و نتیجه‌گیری

آموزش عالی و دانشگاه در کشورهای جهان، سازمانی است بسیار مهم، که با تربیت نسل آینده و نخبگان کشور زمینه هدایت آن را فراهم می‌آورد همچنین تأثیرات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی بر کل جامعه دارد. توجه به کیفیت در آموزش عالی از ضروریات امر در بهبود فرآیند آموزش در نظام‌های آموزشی است. از این رو در این پژوهش به شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز آموزش عالی پرداختیم در ادامه یافته‌ها به صورت خلاصه ارائه می‌شود:

**عوامل زمینه‌ای و زیرساختی:** اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه نیازمند ایجاد زمینه‌ها و بسترهای ساختاری لازم در دانشگاه است بررسی پیشینه پژوهشی در این زمینه نشان دهنده سه محور اصلی شامل توسعه ساختاری و کالبدی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون ارزیابی منابع کالبدی و تجهیزات، همخوانی ساختارها با وظایف و کارویژه‌ها و تناسب ساختارهای اداری - سازمانی با اهداف)، منابع مالی و بودجه‌ای (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون پایداری مالی، اعتباری و بودجه‌ای و تعادل در منابع دولتی و غیردولتی)، حمایت کلان ساختاری از ارتقای کیفیت (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون توسعه گفتمانی، حمایت‌های قانونی و سیاستی و هم‌افزایی نهادی بخشی و فرابخشی) و فرهنگ سازمانی مناسب (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون نگرش و باور به مشتری مداری، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، نوآوری و خلاقیت سازمانی، باورمندی به ارزیابی و ارتقای کیفیت، پاسخ‌گویی اجتماعی و عمومی و یادگیری سازمانی) مورد شناسایی قرار گرفت. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های برخی از پژوهش‌ها است (Hajilo et Al, 2023; Üiker, 2023 & Hajilo et Al, 2023). حاجیلو و همکاران (Hajilo et Al, 2023) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که همخوانی ساختارها با وظایف و کارویژه‌ها و حمایت‌های قانونی و سیاستی برای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه مورد نیاز است.

**مستندسازی فرآیندها:** از دیگر ابعاد مورد نیاز برای مدیریت کیفیت فراگیر در نظام آموزش عالی مستندسازی فرآیندها و مدیریت فرآیند اطلاعات باز مورد شناسایی قرار گرفت در این زمینه چهار محور توسعه سامانه‌های مدیریت اطلاعات در دانشگاه (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون گردآوری منظم داده‌ها از بخش‌های مختلف دانشگاه، طبقه‌بندی و انسجام اطلاعاتی و شفافیت اطلاعاتی و تسهیل دسترسی)، ترویج فرآیند تسهیم دانش (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون تدارک فرصت‌های ارتباطی و تعاملی و توسعه سیاست‌های تسهیم دانش)، ترویج و توسعه قوانین و مقررات دانشگاهی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون همراستایی قوانین خرد و کلان، استانداردسازی روندها و رویه‌ها و رویکردها، کارآمد محوری رویه‌ها و فرایندهای دانشگاهی و تقاضا محوری روندها و رویه‌ها) مورد شناسایی قرار گرفت. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های برخی از پژوهش‌ها است (Namdari Pejman et AL, 2022 & Eskandari et AL, 2022; Antunes et Al, 2018). نامداری پژمان و همکاران (Namdari Pejman et AL, 2022) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که طبقه‌بندی و انسجام اطلاعاتی و شفافیت اطلاعاتی و تسهیل دسترسی از زمینه‌های لازم برای مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان است.

**برنامه‌درسی:** برنامه‌های درسی از جمله زمینه‌های اصلی نشان دهنده رویه‌های اجرایی - آموزشی در نظام آموزش عالی شناخته می‌شود. در زمینه برنامه‌درسی سه محور اهداف یادگیری (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون جامعیت اهداف، انسجام و یکپارچگی اهداف و همراستایی با

برنامه‌ها و اهداف بالادستی)، مواد و منابع آموزشی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون همخوانی منابع با اهداف و سیاست‌ها و روزآمدی منابع و تجهیزات آموزشی)، رویکردها و روش‌های یاددهی-یادگیری (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون اتخاذ رویکردهای فراگیرمحور و کاربردی، کاربست رویکردهای بازخوردمحور و بهره‌گیری از تکنولوژی آموزشی) است. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های برخی از پژوهش‌ها است (Rashidi & Feridouni, 2021) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که انسجام و یکپارچگی اهداف برنامه‌های آموزشی و اتخاذ رویکردهای فراگیرمحور و کاربردی منجر به بهبود فرآیند مدیریت کیفیت در آموزش عالی می‌شود.

**منابع انسانی:** از دیگر ابعاد مورد توجه در جهت افزایش کیفیت در آموزش عالی، منابع انسانی است، در این زمینه سه محور توسعه حرفه-ای (مشمتمل بر محورهای چون تدوین و توسعه آیین‌نامه‌های ترفیع و ارتقا و بازشناسی و تقویت صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای)، توجه به نیازسنجی منابع انسانی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون توسعه نظام جانشین‌پروری و استفاده از رویکردهای نیازسنجی متناسب)، مدیریت جبران خدمات بهینه (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون تدوین نظام پاداش‌دهی و تنبیهی سازمانی و اولویت‌دهی به ماموریت‌های نوین دانشگاه در تقویت و پاداش‌دهی) مورد شناسایی قرار گرفت. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های برخی از پژوهش‌ها هم-راستا است (Abbas et Al, 2022 & Jasti et Al, 2022). کرامیت و همکاران (Krymets et Al, 2022) استفاده از رویکردهای نیازسنجی مناسب را منجر به بهبود فرآیندهای سازمانی مدیریت کیفیت در دانشگاه بیان داشتند.

**مشتری‌مداری:** مشتری‌مداری به عنوان یکی از ارکان اصلی در مدیریت کیفیت در سازمان‌ها است (Maghreb et Al, 2022). در این زمینه محورهای چون شناسایی ذی‌نفعان بیرونی و درونی دانشگاه (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون تعامل با ذی‌نفعان بیرونی در شناسایی نیازهای بیرونی و شناسایی متقاضیان خدمات دانشگاهی)، نیازسنجی و رضایت بخشی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون اولویت‌دهی به رضایت-بخشی دانشجویان با شناسایی نیازهای ذی‌نفعان اعم از دانشجو و شناخت ترجیحات، تمایلات و خواسته‌های آموزشی و دانشجویان و سایر ذی‌نفعان)، استمرار در پیامدسنجی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون پیگیری صلاحیت‌ها و شایستگی‌های دانش‌آموختگان، پایش و ارزیابی اعتبار عمومی دانشگاه، سنجش انطباق خدمات دانشگاهی با نیازهای واقعی جامعه و توسعه سامانه‌های نظرخواهی) مورد شناسایی قرار گرفت. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های صفاری دربرزی و همکاران (Al-Zoubi Safari Darbarz et Al, 2022), عباسی و همکاران (۲۰۲۲) و الزوبی و همکاران (Al-Zoubi et Al, 2023) است. الزوبی و همکاران (Al-Zoubi et Al, 2023) تعامل مناسب با ذی‌نفعان اصلی در نظام آموزشی را منجر به بهبود فرآیند مشتری‌مداری در سازمان بیان کرد.

**نظارت و ارزشیابی:** نظارت و ارزشیابی از جمله مهم‌ترین بسترهای لازم برای مدیریت کیفیت فراگیر دارد، در زمینه نظارت و ارزشیابی محورهای چون ترویج و توسعه خودنظارتی و خودارزیابی (مشمتمل بر محورهای چون انگیزش در راستای خودارزیابی و خودنظارتی اعضا و تقویت مهارت‌های خودارزیابی و خودنظارتی)، پایش و اصلاح مداوم (مشمتمل بر محورهای چون شناسایی و تدوین ملاک‌ها، معیارها، استانداردها و نشانگرهای ارزشیابی، توجه به ارزشیابی‌های تکوینی و تقویت نگرش فرایندی به ارزشیابی)، بهینه‌کاو و به‌گزینی رویکردهای ارزیابی (مشمتمل بر محورهای چون بهره‌گیری از درس‌آموخته‌های ملی و جهانی در ارزیابی دانشگاهی، تحلیل و واکاوی رویکردهای ارزشیابی بر اساس کارآمدی و اثربخشی و توسعه ابزارهای سنجش و ارزیابی) مورد توجه قرار گرفت. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های برخی از پژوهش‌ها است (Yusuf, 2023 & Abbasi et Al, 2022 Hajilo et Al, 2023). یوسف (Yusuf, 2023) در پژوهش خود در راستای یافته‌های این پژوهش به این نتیجه رسید که توجه به ارزشیابی فرایندی در سازمان منجر به بهبود فرآیند کیفیت فراگیر در آن‌ها می‌شود.

**رهبری و مدیریت:** مدیریت و رهبری سازمان نقش مهمی در مدیریت کیفیت در سازمان دارد. در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی و دانشگاه نیز این مهم باید مورد توجه قرار گیرد. در زمینه این بُعد محورهای چون شایسته‌گزینی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون بهره‌گیری از شاخص‌های سنجش شایستگی‌ها و ثبات مدیریتی)، مهارت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون

شناخت نقاط ضعف و قوت دانشگاه، توانمندی در تدوین چشم‌اندازها و ماموریت‌های دانشگاهی و آشنایی با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) و ویژگی‌های فردی (مشمول بر مؤلفه‌هایی چون حمایت‌گری، بهره‌گیری از رویکردهای مختلف مدیریتی، مشارکت‌جویی و کار تیمی، تعهد سازمانی به ارتقای اعتبار دانشگاهی و انگیزه‌بخشی) مورد شناسایی قرار گرفت. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های برخی از پژوهش‌ها است (Krymets et Al, 2022 & Reyhani et Al, 2022).

نظام آموزشی، کلید فتح آینده است و پیشرفت هر کشور به کارایی، اثربخشی و توانمندی نظام آموزشی آن کشور بستگی دارد؛ از این رو، سازمان‌ها و نهادهای آموزشی، به‌ویژه نهاد آموزش عالی، نمی‌تواند نسبت به امر کیفیت بی‌تفاوت باشند (Forotani & Bohrani, 2012). امروز «کیفیت» محور اصلی مباحث آموزشی را تشکیل می‌دهد و ارتقای آن مهم‌ترین وظیفه مراکز آموزشی است (Saedi et Al, 2020). بررسی پیشینه پژوهشی نشان‌دهنده آن است که مدیریت کیفیت فراگیر و شاخصه‌ها آن، کمتر مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزشی بوده است از این رو در این پژوهش به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی پرداختیم تا گامی کوچک در جهت طراحی الگوهای جامع و بومی برداریم. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به یافته‌های بُعد زمینه‌ای-زیر ساختاری در جهت مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه از این رو پیشنهاد می‌شود به ارزیابی و پایش منابع ساختاری موجود در دانشگاه پرداخته شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد مستندسازی فرآیندی و نقش مدیریت اطلاعات و دانش سازمانی در این زمینه پیشنهاد می‌شود به شبکه‌سازی اطلاعاتی در دانشگاه جهت نشر باز اطلاعات پرداخته شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد برنامه‌درسی پیشنهاد می‌شود به زمینه‌های تحول‌گرا در طراحی برنامه‌های درسی آموزش عالی به زمینه‌های تحولی و انعطاف‌پذیری آن بر مبنای تغییرات سازمانی و محیطی توجه شود.
- با توجه به نقش منابع انسانی در مدیریت کیفیت فراگیر از این رو پیشنهاد می‌شود به توسعه حرفه‌ای و توجه به بهبود زمینه‌های حرفه‌ای آنان توجه شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد مدیریتی پیشنهاد می‌شود در گزینش سازمانی به شایسته‌گزینی و مدیریت استراتژیک در این زمینه توجه شود.

## ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

## حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

## تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Abbasi, A., Farstkhah, M., Moazzami, M. (2022). Explaining the role of accreditation in the internationalization of the higher education system: a theory based on data. *Higher Education Quarterly*, 5(58), 103-126. Doi: [20.1001.1.20084617.1401.15.58.5.8](https://doi.org/10.1001.1.20084617.1401.15.58.5.8)[In Persian].
- Abimbola, B. O., Oyatoye, E. O., & Oyenuga, O. G. (2020). Total quality management, employee commitment and competitive advantage in Nigerian tertiary institutions. A study of the University of Lagos. *International Journal of Production Management and Engineering*, 8(2), 87-98. DOI:<https://doi.org/10.4995/ijpme.2020.12961>
- Ahmadi, A., Amin Shayan Jahormi, Sh., Zarei, S. (2012). The relationship of total quality management with employee empowerment and performance evaluation. *Bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management*, 3(10), 35-54. Doi: [20.1001.1.20086369.1391.3.10.3.4](https://doi.org/10.1001.1.20086369.1391.3.10.3.4)[In Persian].
- Akbari, H., Roshni, R., Eskandari, M. (2020). Pathology of education evaluation and quality assurance system (Case study of Imam Ali Officer University (AS). *Quarterly Journal of Military Sciences and Techniques*, 16(52), 107-138. Doi: [10.22034/qjmst.2020.46535](https://doi.org/10.22034/qjmst.2020.46535)[In Persian]
- Al-Kayed, R. I., & Al-Tahrawi, M. H. (2020). Barriers Facing Total Quality Management Principles Implementation at Princess Alia University College/Al-Balqa Applied University from Teaching Staff Perspective. *Multicultural Education*, 6(4), 247-285. DOI:[10.5281/zenodo.4302273](https://doi.org/10.5281/zenodo.4302273)
- Al-Zoubi, Z., Qablan, A., Issa, H. B., Bataineh, O., & Al Kaabi, A. M. (2023). The degree of implementation of total quality management in universities and its relationship to the level of community service from the perspectives of faculty members. *Sustainability*, 15(3), 2404. [doi.org/10.3390/su15032404](https://doi.org/10.3390/su15032404)
- Amoozgar, H., Qadiri Alamdari, Q. (2016). Examining the level of readiness of Islamic Azad University, Rodhan Branch, for the establishment of comprehensive quality management and quality management system (ISO). *Educational Management Research Quarterly*, 7(3), 159-129. <https://sanad.iau.ir/Journal/earq/Article/1113433/FullText> [In Persian]
- Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., Justino, M. D. R. T., & Quirós, J. T. (2018). Total quality management implementation in portuguese higher education institutions. In *Proceedings*, 2(21), 1342-1358. [doi.org/10.3390/proceedings2211342](https://doi.org/10.3390/proceedings2211342).
- Asgari, M., Daders, A. (2018). The effect of total quality management functions on quality performance and innovation performance. *Scientific Quarterly of Standard and Quality Management*, 8 (29), 30-37. [https://www.jstandardization.ir/article\\_81590.html](https://www.jstandardization.ir/article_81590.html) [In Persian]
- Asgharizadeh, E., Ghasemian Sahibi, A., Arab, A.R., Heydari, N. (2017). Analyzing the mutual effects of total quality management and organizational innovation measures using focal correlation. *Scientific Quarterly of Standard and Quality Management*, 7(2), 45-53. [https://www.jstandardization.ir/article\\_59675.html](https://www.jstandardization.ir/article_59675.html) [In Persian]
- Attafar, A., Bahrami Samani, M. (2009). The rate of use of learning organization components in public and free Islamic universities in Kurdistan, *Iranian Journal of Higher Education*, 2(1), 161-181. <https://ensani.ir/fa/article/33785/> [In Persian].

- Bazargan, A. (2021). Rethinking continuous quality assessment in Iran's higher education: the need to strengthen national institutions and review the assessment framework. *Research and Planning Quarterly in Higher Education*, 27(4), 1-23. Doi: [10.52547/irphe.27.4.1](https://doi.org/10.52547/irphe.27.4.1) [In Persian]
- Beheshti-Rad, R., Ardalan, M. R., and Farastkhah, M. (2018). Identifying the shaping factors of guaranteeing the quality of higher education in Iran (a phenomenological study). *Educational Measurement and Evaluation Quarterly*, 8(23), 153-199. [https://jresearch.sanjesh.org/article\\_33070.html](https://jresearch.sanjesh.org/article_33070.html) [In Persian]
- Darabi, M. (2022). Design and validation of the quality management model for educational activities of university faculty members. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 28(3), 83-55. Doi:[10.52547/irphe.28.3.55](https://doi.org/10.52547/irphe.28.3.55). [In Persian].
- Duran, C., Cetindere, A., & Şahan, Ö. (2014). An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 65-77. DOI:[10.1016/j.sbspro.2013.12.422](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.422).
- El Hawi, R., & Alzyadat, W. (2019). TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence. *TEM Journal*, 8(2), 409-416. 09, DOI: [10.18421/TEM8](https://doi.org/10.18421/TEM8).
- Eskandari, A., Mohammadi, R., Iran-Nejad, P., Salimi, M., and Jahanian, R. (2022). Designing and implementing an internal evaluation model at the level of higher education management and educational management departments of Islamic Azad University and providing a suitable framework for external evaluation. *Educational Measurement and Evaluation Quarterly*, 12(39), 72-47. Doi: [10.22034/emes.2022.535724.2298](https://doi.org/10.22034/emes.2022.535724.2298). [In Persian]
- Fernandes, J. O., & Singh, B. (2022). Accreditation and ranking of higher education institutions (HEIs): review, observations and recommendations for the Indian higher education system. *The TQM Journal*, 34(5), 1013-1038. DOI:[10.1108/TQM-04-2021-0115](https://doi.org/10.1108/TQM-04-2021-0115)
- Five-Year Strategic Operational Plan of the University (2021). Board of Trustees of Islamic Azad University, Tehran. Iran. <https://sea.iau.ir/file/download/download/1661676404-.pdf>.
- Forotani, Z., Barhani, A. (2012). Assessment of comprehensive quality management in Payam Noor University (case study: Payam Noor University of West Azarbaijan province). *Higher Education Letter*, 6(23), 147-170. [https://journal.sanjesh.org/article\\_15027.html](https://journal.sanjesh.org/article_15027.html). [In Persian]
- Hajilo, M. H., Ishaghi, F., Mohammadi, R. (2023). Internationalization of higher education: opportunities and threats. *Higher Education Quarterly*, 15(60), 121-140. Doi: [20.1001.1.20084617.1402.16.61.6.2](https://doi.org/20.1001.1.20084617.1402.16.61.6.2) [In Persian]
- Jasti, N. V. K., Venkateswaran, V., & Kota, S. (2022). Total Quality Management in higher education: A literature review on barriers, customers and accreditation. *The TQM Journal*, 34(5), 1250-1272. DOI:[10.1108/TQM-11-2020-0256](https://doi.org/10.1108/TQM-11-2020-0256)
- Jasti, N. V. K., Venkateswaran, V., Kota, S., & Sangwan, K. S. (2022). A literature review on total quality management (models, frameworks, and tools and techniques) in higher education. *The TQM Journal*, 34(5), 1298-1319. DOI:[10.1108/TQM-04-2021-0113](https://doi.org/10.1108/TQM-04-2021-0113).
- Kashani tannery, Z. (2019). *Identifying critical success factors in the framework of implementing business process management in Iranian organizations*. Master's thesis in Economics, Faculty of Social Sciences and Economics, Al-Zahra University. [In Persian]

- Khadim Mohtaram, Kh., Salimi, M. (2019). Evaluation and quality assurance in the higher education system. *Quarterly Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 4(1), 42-52. <https://ensani.ir/fa/article/396524/> [In Persian]
- Khajaei, S., Droodi, H., Moradi, Sh., Hosni, D. (2014). Examining the characteristics of the learning organization in Zanzan University of Medical Sciences from the point of view of managers and employees. *Journal of Education Development in Medical Sciences*, 7 (15): 38-38. <https://www.sid.ir/paper/219254/fa> [In Persian]
- Krymets, L. V., Saienko, O. H., Bilyakovska, O. O., Zakharov, O. Y., & Ivanova, D. H. (2022). Quality management in higher education: Developing the methodology on the basis of total quality management. *Review of Education*, 10(1), e3322. DOI:10.1002/rev3.3322
- Lim, W. M., Ciasullo, M. V., Douglas, A., & Kumar, S. (2022). Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): a multi-study meta-systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 7(21),1-23. DOI:10.1080/14783363.2022.2048952.
- Moghrab, A., Rezazadeh, V., Amiri, S., Javadi, K. (2022). Conceptualization of comprehensive quality management. *Management Science Research Quarterly*, 4(10), 180-193. <https://jomsr.ir/fa/showart-b50cf136e7d41104a21bad13bfba190b>. [In Persian]
- Mohammadi, M., Haddadnia, S. (2016). Investigating the relationship between comprehensive quality management of educational group managers with their effectiveness and empowerment. *Educational Management Innovations*, 11(2), 44-25. DoI: 20.1001.1.20081138.1395.11.2.2.2 .[In Persian]
- Mojtabizadeh, M., Abbas Pour, A., Maleki, H., Farastkhah, M. (2018). Validation model and quality assurance of Iran's higher education system from experts' point of view. *Educational Systems Research Quarterly*, 12(42), 7-24. Doi: <https://doi.org/10.22034/jiera.2018.78680>[In Persian]
- Mojtabizadeh, M., Abbas Pour, A., Maleki, H., Farastkhah, M. (2020). Validation model and quality assurance of Iran's higher education system from experts' point of view. *Educational Systems Research Quarterly*, 12(42), 7-24. <https://doi.org/10.22034/jiera.2018.78680> [In Persian]
- Namdari Pejman, M., Mirkamali, M, Pourkarimi, J., Farastkhah, M. (2022). Quality assurance model of student-teacher preparation in Iran's teacher training system. *Education Quarterly*, 4, 7-28. DOI: 20.1001.1.10174133.1401.38.4.1.5 . [In Persian]
- Nasim, K., Sikander, A., & Tian, X. (2020). Twenty years of research on total quality management in Higher Education: A systematic literature review. *Higher Education Quarterly*, 74(1), 75-97. <https://doi.org/10.1111/hequ.12227>.
- Rajaei, A., Yemeni Dozi Sarkhabi, M., Khorasani, A., Rezai Zadeh, M. (2021). Examining the dimensions of quality assurance and university ranking in higher education. *Culture Strategy Quarterly*, 58, 148-127. [https://www.jsfc.ir/article\\_161702.html?lang=fa](https://www.jsfc.ir/article_161702.html?lang=fa). [In Persian]
- Rashidi, Z., Feridouni, S. (2021). Providing a conceptual framework for comprehensive quality management in Iranian universities. *Knowledge-Based Development Economics Quarterly*, 1(1), 25-52. URL: <http://jud.irphe.ac.ir/article-1-32-fa.html>[In Persian]
- Reyhani, H. (2022). The impact of quality management systems on the performance of educational centers: educational policies and management processes. *Quarterly Journal of a New Approach to Educational Sciences*, 4(3), 47-57. 10.22034/naes.2022.339835.1189[In Persian].



- Saadat Talab, A., Fathi Vajargah, K., Farastkhah, M., and Khorasani, A. (2014). Investigating the obstacles to the education and improvement of faculty members in public universities in Tehran (qualitative study). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 4(6), 29-56. [https://jresearch.sanjesh.org/article\\_14857.html](https://jresearch.sanjesh.org/article_14857.html) [In Persian]
- Saedi, A., Abbas Pour, A., Farstakhah, M., Nistani, M., Abdulahi, H. (2020). Analyzing the foundations of the creation and development of quality assurance in European higher education. *Jundishapur Educational Development Quarterly*, 11(4), 226-213. [Doi.org/10.22118/edc.2020.226533.1308](https://doi.org/10.22118/edc.2020.226533.1308)[In Persian]
- Safari Darbarzi, A., Sadra Abargoi, N., Dashti, H., Sarchemi, D. (2022). Designing the establishment structure of comprehensive quality management in National Bank branches of Yazd province. *Scientific Journal of Standard and Quality Management*, 12(1), 110-152. [Doi: 10.22034/jsqm.2022.312144.1373](https://doi.org/10.22034/jsqm.2022.312144.1373). [In Persian]
- Saghi, A. (2017). Studying the research trend of information technology and e-commerce with a meta-synthesis approach of research conducted at the Institute of Communication and Information Technology. Master's thesis in Information Technology Management, Faculty of Management, Kharazmi University.
- Sepahvand, R., Arefnejad, M. (2014). Investigating and analyzing the impact of total quality management (TQM) and organizational learning on innovation performance (with a case study in Zamzam Isfahan Company). *Journal of Executive Management*, 6(11), 59-82. DOI: [20.1001.1.20086237.1393.6.11.3.3](https://doi.org/20.1001.1.20086237.1393.6.11.3.3). [In Persian].
- Seyed Al-Hosseini, M., Thanagher Darbani, I. (2021). Examining the skills needed by city planners to enter the profession and measuring the establishment of comprehensive quality management (case study: Department of Urban Planning, Islamic Azad University, Mashhad Branch), *Shahr Identity Quarterly*, 15(45), 65-80. Doi: [10.30495/hoviatshahr.2021.15783](https://doi.org/10.30495/hoviatshahr.2021.15783)[In Persian]
- Seyed Al-Hosseini, Seyed Muslim; Thanagher Darbani, Ilham (2021). Examining the skills needed by city planners to enter the profession and measuring the establishment of comprehensive quality management (case study: Department of Urban Planning, Islamic Azad University, Mashhad Branch), *Shahr Identity Quarterly*, 15(45), 65-80. <file:///C:/Users/Sam/Downloads/Article-2.pdf> [In Persian]
- Sibawaihi, S., & Fernandes, V. (2023). Globalizing higher education through internationalization and multiculturalism: The case of Indonesia. *Higher Education Quarterly*, 77(2), 232-245. <https://doi.org/10.1111/hequ.12391>.
- Simangunsong, E. (2019). Factors determining the quality management of higher education: A case study at a business school in Indonesia. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 38(2), 215-227. DOI:[10.21831/cp.v38i2.19685](https://doi.org/10.21831/cp.v38i2.19685).
- Steger, M. B., Benedikter, R., Pechlaner, H., & Kofler, I. (2023). *Globalization*. University of California Press.
- Ülker, N. (2023). Total quality management in the context of University 4.0: New game new rules. In *Frontiers in Education* (Vol. 8, p. 1146965). Frontiers. [doi.org/10.3389/feduc.2023.1146965](https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1146965)
- Yusuf, F. A. (2023). Total quality management (TQM) and quality of higher education: A meta-analysis study. *International Journal of Instruction*, 16(2), 161-178. DOI:[10.29333/iji.2023.16210a](https://doi.org/10.29333/iji.2023.16210a)