



تعالی منابع انسانی

(ارتباطات و آموزش در توسعه منابع انسانی)

فصلنامه تعالی منابع انسانی، سال ششم، شماره اول، بهار ۱۴۰۴

شناسایی بسترها و الزامات مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی (رویکرد تحلیل مضمون)

آسیه متفکر^۱، امید ونداد^۲، حسین مؤمنی مهموئی^۳، یوسف مهدی پور^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۰

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی بسترها و الزامات مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی است. این پژوهش از نظر جهت گیری، کاربردی، از نظر رویکرد پژوهش، کیفی و از نظر استراتژی‌های پژوهش، تحلیل مضمون (روش شبکه مضامین) می‌باشد. مشارکت کنندگان شامل ۲۳ نفر از متخصصان و خبرگان مدیریت دانشگاهی (دانشگاه آزاد اسلامی) و مدیریت صنعتی در استان خراسان رضوی بوده‌اند که به شیوه‌ای هدفمند و قضاوتی انتخاب شده‌اند. انتخاب مشارکت کنندگان و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با آنها، تا رسیدن به مرحله اشباع نظری داده‌ها، ادامه یافت. به منظور تأمین روایی و پایایی از معیارهای لینکن و گوبا بهره گرفته شد. تحلیل داده‌ها و طبقه‌بندی آنها نشان‌دهنده ۵ مضمون فراگیر، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۷۷ مضمون پایه بوده است. الزامات فرهنگی - زمینه‌ای (دربرگیرنده ویژگی‌های خصیصه‌ای حاکمیتی؛ تناسب توسعه ساختاری و فرهنگ عمومی نهادی)؛ الزامات فرایندی-راهبردی (مشمول بر مضامین سازمان‌دهنده مدیریت دانش، قوانین و رویه‌های سازمانی و فرایند نظارت و ارزیابی سازمانی)؛ الزامات علمی-محتوایی (شامل گزینش رویکردهای بهینه حکمرانی، برنامه درسی و مواد و منابع آموزشی)؛ الزامات مدیریت و رهبری (مشمول بر مهارت‌ها و توانمندی‌ها، دانش‌های عمومی-حرفه‌ای و ویژگی‌های شخصیتی) و الزامات منابع انسانی (شامل مضامین سازمان‌دهنده تدوین کارآمد برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، جبران خدمات بهینه و نیازسنجی منابع انسانی) می‌باشد.

واژگان کلیدی: تضمین کیفیت؛ مدیریت کیفیت فراگیر؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ دانشکده‌های موضوعی

^۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

^۲. استادیار مدیریت آموزشی، واحد دره شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، دره شهر، ایران (نویسنده مسئول).

Omidvandad@gmail.com

^۳. دانشیار مطالعات برنامه درسی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

^۴. دانشیار مرکز تحقیقات علوم بهداشتی و دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران.

مقدمه

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی همواره به عنوان مهم‌ترین مراکز اندیشه‌ورزی و تولید علم، وظایف و نقش‌های مختلفی بر عهده داشته‌اند و هر روزه این نقش‌ها پیچیده‌تر، سنگین‌تر و متغیرتر از گذشته شده است (الراشد و همکاران^۱، ۲۰۲۲)؛ به نحوی که طی دهه‌های گذشته شرایط کارکردی و ساختاری این مؤسسات به طور ریشه‌ای تغییر کرده، نظام‌های نخبه‌پرور^۲ جای خود را به نظام‌های توده‌ای^۳، فراگیر و همگانی^۴ داده است (الشوکورات و همکاران^۵، ۲۰۲۳). دانشگاه‌ها در رقابتی مستمر، بین‌المللی شدن را در رأس مأموریت‌های خود قرار داده‌اند (حاجیلو و همکاران، ۱۴۰۲)، محیط‌های یاددهی - یادگیری عمیقاً در حال دگرگونی بوده، فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات به عرصه آمده و آموزش عالی هم در سطح ساختار سازمانی و هم در سطح فرآیندهای عملیاتی با عوامل چالش‌برانگیزی روبه‌رو شده‌اند (تاروره و همکاران^۶، ۲۰۲۲). این امر دانشگاه‌ها را با موضوعاتی از قبیل کارآمد بودن، حرفه‌ای شدن، کنترل کیفیت، مناسب بودن، همکاری‌های بین‌المللی و عدالت آموزشی مواجه ساخته است (یوسف، ۲۰۲۳).

به موازات تحولات و رخداد‌های محیطی، نظام آموزش عالی با مسائل زیادی از جمله کثرت مؤسسات آموزشی، افزایش تعداد دانشجویان و خیل عظیم دانش‌آموختگان بیکار، نارضایتی دانشجویان و دانش‌آموختگان از کیفیت پایین فرآیندهای تدریس و ارزیابی، ناتوانی آموزش در شکل‌دهی یادگیری مستقل و فعال در دانشجویان، مشارکت نداشتن دانشجویان در فرآیند یادگیری، استانداردهای غیرشفاف، کاهش منابع مالی و فشار از سوی جامعه برای مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، ناتوانی در تولید دانش نظری، کاربردی نبودن آموزش‌های دانشگاهی، نبود رابطه مناسب دانشگاه‌ها و سایر بخش‌های اجتماعی، بی‌توجهی به برخی از کارکردهای مهم دانشگاه‌ها، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری و وجود متولیان متعدد و غیره مواجه است (راملی و همکاران^۷، ۲۰۲۲، استگر و همکاران، ۲۰۲۳ و سیباوایی و فرناندز^۸، ۲۰۲۳).

پژوهش‌های بسیاری همگام با افزایش تقاضای اجتماعی^۹ و ضریب پوشش آموزش عالی و گذر به آموزش عالی توده‌ای و همگانی، به دنبال بررسی مسائلی همچون کیفیت خدمات آموزش عالی، برابری، اشتغال، کارآفرینی دانشگاهی و غیره بوده‌اند (موک، ۲۰۱۷؛ محمدبای^{۱۰}، ۲۰۱۴؛ کروکو، ۲۰۱۸)؛ و از این رهگذر کیفیت کارکردهای مختلف آموزش عالی را مورد واکاوی و نقد قرار داده‌اند؛ چرا که اعتقاد بر این بوده است که بسیاری از پیامدهای ناخوشایند همچون بیکاری فارغ‌التحصیلان، کاهش اعتبار عمومی مدارک تحصیلی، نامتناسب بودن مهارت‌های دانشجویان و دانش‌آموختگان با نیازهای بازار کار به صورت غیرمستقیم برآمده از مقوله کیفیت در آموزش عالی بوده است (کانگ و ژیانگ^{۱۱}، ۲۰۲۱).

¹ Alrashed et al

² Elite

³ Mass

⁴ Universal

⁵ Alshuqairat et al

⁶ Taroreh et al

⁷ Rumbley et al

⁸ Sibawaihi & Fernandes

⁹ Social demand

¹⁰ Mohamedbhai

¹¹ Kang & Xiong

کیفیت را می‌توان مناسب بودن برای هدف (تناسب برای هدف) معنا نمود و میزان برآوردن انتظارات مشتری دانست؛ کیفیت یک صفت ادراکی، مشروط و تا حدودی ذهنی است و ممکن است توسط افراد مختلف به طور متفاوتی درک شود. افرادی مانند ادواردز دمنینگ^۱ و جوزف ام جوران^۲ در ابتدا در ژاپن و بعدها (در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰) در سطح جهانی به ارتقای کیفیت کمک کردند. مشتریان تشخیص می‌دهند که کیفیت یک ویژگی مهم در محصولات و خدمات است و تأمین‌کنندگان می‌دانند که کیفیت می‌تواند یک تمایز مهم بین پیشنهادات خود و رقبا باشد (شکاف کیفیت) (ریحانی، ۱۴۰۱). سازمان استانداردهای بین‌المللی^۳ (ISO) کیفیت را کلیتی از سیمای یک محصول یا خدمت تلقی کرده است که بتواند نیازها و انتظارات بیان شده یا ضمنی ذینفعان را برآورده کند. به عبارت دیگر کیفیت کالاها یا خدمات آن است که بتواند نیازها، انتظارات و خواسته‌های مصرف‌کنندگان، مشتریان و ذینفعان را یا در سطح رضایت و یا ترجیحاً در سطحی بالاتر، برآورده سازد. فراستخواه نیز به نقل از بازرگان، کیفیت را بر اساس دیدگاه سیستمی و بر مبنای تناسب با اهداف و انتظارات یا استانداردها، در عناصر پنج‌گانه درونداد، فرآیند، محصولات، برونداد و پی‌آمدها تعریف کرده است (فراستخواه، ۱۳۹۵).

می‌توان ادعا نمود، همراستا با تغییر و تحول نهادهای جامعه و به دلیل ضرورت‌های تقاضاگرایی و همسازی 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 (استگر و همکاران، ۲۰۲۳). 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 (ریحانی، ۱۴۰۱). این در حالی است که تضمین کیفیت^۴ و نهاد ملی اعتبارسنجی^۵ 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 سیطره سیاست‌های توسعه کمی‌گرایی فزاینده‌ای روبه‌رو شده‌اند (مقرب و همکاران، ۱۴۰۱).

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 (ریحانی، ۱۴۰۱). مدیریت کیفیت فراگیر^۶ 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 (سیاواهی و فرناندز، ۲۰۲۳).

در ایران نیز رشد کمی پرشتاب طی دهه‌های گذشته، تدارک نوع دیگری از آموزش عالی و خصوصی‌سازی آن را اجتناب‌ناپذیر نموده است (بازرگان، ۱۴۰۰؛ رجایی و همکاران، ۱۴۰۱) و دولت‌ها، در راستای انطباق و سازگاری با

¹ Deming

² Juran

³ International Organization for Standardization

⁴ Quality assurance

⁵ Accreditation

⁶ Total quality management

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 (خادم، ۱۳۹۸). 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 کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها ضعیف است (فروتی و بحرانی، ۱۳۹۲، محمدی میرعزیزی و همکاران، ۱۳۹۹، رشیدی و فریدونی، ۱۴۰۰). از سویی ضرورت توجه به طراحی الگوهایی متناسب با بافت نظام آموزش عالی برای مدیریت کیفیت فراگیر باید مورد توجه قرار بگیرد (فروتی و بحرانی، ۱۳۹۲، محمدی میرعزیزی و همکاران، ۱۳۹۹، رشیدی و فریدونی، ۱۴۰۰).

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 باز معماری واحدها به منظور ایجاد کیفیت فراگیر در دانشگاه رو بیاورد (برنامه پنج ساله راهبردی عملیاتی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۴۰۰). 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 (برنامه پنج ساله راهبردی عملیاتی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۴۰۰). 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. در این راستا پژوهش حاضر، هدف اصلی خود را شناسایی الزامات و بسترهای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی در استان خراسان رضوی تعریف نموده است.

روش پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی بسترها و الزامات مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی بوده است. این پژوهش از نظر جهت‌گیری، کاربردی، از نظر رویکرد پژوهش، کیفی و از نظر استراتژی‌های پژوهش، تحلیل مضمون^۱ (روش شبکه مضامین) می‌باشد. مشارکت کنندگان پژوهش کنونی، شامل ۲۳ نفر از متخصصان و خبرگان مدیریت دانشگاهی و صنعتی در استان خراسان رضوی بودند (۱۴ نفر مدیران دانشگاهی و ۹ نفر فعالان و مدیران صنعتی) که حداقل سابقه ۵ سال فعالیت در حوزه‌های فعالیتی خود را داشته‌اند و به لحاظ نظری و تجربی تجارب علمی و عملی ارزشمندی درباره مسأله اصلی پژوهش حاضر دارا بودند. بنابراین می‌توان گفت که رویکرد گزینش مشارکت کنندگان، هدفمند از نوع قضاوتی، بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه

^۱ Thematic Analysis

ساختاریافته می‌باشد. فرآیند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد تحلیل مضمون، همزمان با جمع‌آوری داده‌ها و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا^۱ انجام گرفت. انتخاب مشارکت کنندگان و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با آنها، تا رسیدن به مرحله اشباع نظری داده‌ها، ادامه یافت. به منظور محرمانه ماندن مشارکت کنندگان در مراحل پژوهش و رعایت اخلاق پژوهشی به هر کدام از آنها یک کد اختصاص داده شد. پس از انجام هر مصاحبه، فرآیند تحلیل آن آغاز شد. لازم به ذکر است که پس از تحلیل هر مصاحبه، نکاتی که می‌توانست نقش هدایت‌گر و جهت‌دهنده برای انجام سایر مصاحبه‌ها را داشته باشد؛ یادداشت شود و در مصاحبه‌های بعدی، به منظور دریافت بیشترین اطلاعات از مشارکت کنندگان، مدنظر قرار گیرد. برای تأمین روایی و پایایی از روش گوبا و لینکلن^۲ ۱۹۸۰ استفاده شد. آنها چهار معیار «قابلیت اعتبار^۳، قابلیت انتقال^۴، قابلیت اتکا^۵ و قابلیت تأیید^۶» را به منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش مدنظر قرار داده‌اند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۶). در زمینه‌ی قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضاء استفاده شد. در زمینه‌ی قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصین قرار داده شد. در زمینه‌ی قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان)، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد و در زمینه‌ی قابلیت تأیید، از مرور و بازخورد هم‌تایان بهره گرفته شد. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از چهار نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تایید از روش اسکات (۲۰۱۲) استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۸۰/۱۰ بدست آمد که نشان دهنده ۸۱ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

$$C.R = \frac{61+53+56+53}{4 \times 77} \times 100 = 72/40$$

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

یافته‌های پژوهش

فرآیند تحلیل مضمون، فرایندی خطی نیست؛ زیرا تحلیل مضمون نیازمند فرآیندی رفت و برگشتی در کل مجموعه داده‌ها است. به طور کلی فرایند تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم کرد: الف: تجزیه و توصیف متن؛ ب: تشریح و تفسیر متن و ج: ادغام و یکپارچه کردن دوباره متن. شکل ۱ خلاصه‌ای از فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌های پژوهش را نشان داده است. تحلیل مصاحبه‌های پژوهش گویای آن بود که از دیدگاه متخصصان و ذینفعان، الزامات و بسترهای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی (واحدهای مستقر در استان خراسان) در قالب ۵ بعد: الزامات فرهنگی – زمینه‌ای؛ الزامات فرآیندی راهبردی؛ الزامات مدیریت – رهبری؛ الزامات منابع انسانی و الزامات علمی – محتوایی مدنظر قرار گرفته است. در ادامه به شرح هر یک از این ابعاد پرداخته می‌شود.

¹ MAXQDA

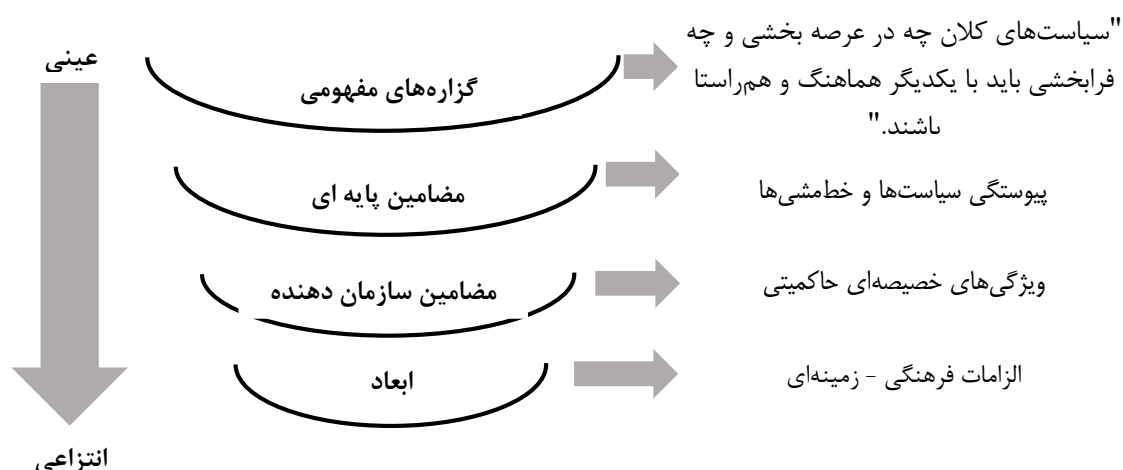
² Guba & Lincoln

³ Credibility

⁴ Transferability

⁵ Dependability

⁶ Conformability



شکل ۱- خلاصه‌ای از گام‌های طبقه‌بندی یافته‌های کیفی پژوهش

الزامات فرهنگی - زمینه‌ای

در این دسته از الزامات، مشارکت کنندگان پژوهش، ۳ محور را مورد توجه قرار داده‌اند: ویژگی‌های خصیصه‌ای حاکمیتی؛ تناسب توسعه ساختاری و فرهنگ عمومی نهادی (جدول ۱).

جدول ۱- الزامات فرهنگی - زمینه‌ای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ثبات مدیریتی	ویژگی‌های خصیصه‌ای حاکمیتی	الزامات فرهنگی-زمینه‌ای
سیاست‌زدگی		
پیوستگی سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها		
استقلال دانشگاهی		
پایداری و ثبات سیاسی		
تمرکززدایی		
همخوانی مأموریت‌ها و وظایف با ساختار		
نیازمحوری در توسعه ساختاری		
تدوین عقلایی اهداف		
هم‌افزایی درون و برون بخشی		
تطابق با تحولات محیطی		
مشتری‌مداری و فراگیرمحوری	فرهنگ عمومی نهادی	
سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد		
مطالبه و آگاهی عمومی		
پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری عمومی		
یادگیری عمومی		

ویژگی‌های خصیصه‌ای حاکمیتی

تحلیل‌های صورت گرفته و طی نمودن فرایند کدگذاری، نشان‌دهنده آن بود که دسته‌ای از الزامات فرهنگی - زمینه - ای، به ویژگی‌های خصیصه‌ای حاکمیت بازمی‌گردد. این عامل خود شامل مضامینی پایه با عناوین: ثبات مدیریتی، سیاست - زدگی، پیوستگی سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، استقلال دانشگاهی، پایداری و ثبات سیاسی، تمرکززدایی بوده است. به باور مشارکت‌کنندگان ویژگی‌هایی از این دست، به ساختارها و کلان بخش‌هایی فراتر از سطح سازمان و نهاد دانشگاه آزاد اسلامی بازمی‌گردد و نوعی منعکس‌کننده الزامات و عوامل بسترسازی است که می‌باید در سطوح بالای حاکمیتی برقرار باشد تا بتوان به اثربخشی و کارآمدی اجرای برنامه‌های ارتقای کیفیت عناصر مختلف دانشگاه از رهگذر کاربست الگوی مدیریت کیفیت فراگیر خوش‌بین بود. در ادامه بخش‌های از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان که دربرگیرنده مضامین این بعد می‌باشد، ذکر شده است.

"به نظرم اگر بخواهیم مقوله کیفیت در دانشگاه را مورد تأکید قرار دهیم؛ می‌باید در نظر داشته باشیم که مدیریت دانشگاه یکی از مهم‌ترین بازیگران این مسأله است. در فضایی که مدیریت دانشگاه اولاً به صورت کاملاً انتصابی و عموماً بر مبنای گرایش‌های سیاسی و حزبی انتخاب می‌شوند و دوماً ثباتی در مدیریت دانشگاه وجود ندارد؛ معتقدم پیگیری برنامه‌های کیفی دچار آسیب می‌شود." (مشارکت‌کننده، ۶).

تناسب توسعه ساختاری

به باور مشارکت‌کنندگان پژوهش، تناسب توسعه ساختاری در سطح کلان و فرابخشی، دسته‌ای دیگر از بسترها و الزامات تحقق بهینه مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی می‌باشد. این مضمون فراگیر، دربرگیرنده مؤلفه‌های همخوانی مأموریت‌ها و وظایف با ساختار، نیازمحوری در توسعه ساختاری، تدوین عقلایی اهداف، هم‌افزایی درون و برون‌بخشی، تطابق با تحولات محیطی بوده است. مشارکت‌کنندگان با بیانات مختلف اذعان داشته‌اند که اگر در سطوح فرابخشی نسبت به توسعه ساختارها، دیدگاه‌های روشن‌تر و منطقی‌تری وجود داشته باشد و تأسیس و توسعه هر ساختاری بر مبنای نیازهای حقیقی و برآمده از بطن نهادهای مختلف باشد؛ تأثیر به‌سزایی در موفقیت برنامه‌های تضمین کیفیت از جمله مدیریت کیفیت فراگیر خواهد داشت. همچنین اگر هم‌افزایی و هم‌کنشی در ساختارهای درونی نهادها و بین‌نهادی وجود داشته باشد؛ می‌تواند اثربخشی برنامه‌های کیفیت‌افزایی دانشگاه را بهبود ببخشد. در این راستا می‌توان بخشی از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان را مورد توجه قرار داد.

"یکی از معضلاتی که مانع توسعه کیفی دانشگاه شده است، وجود ساختارهای ناهمخوان با یکدیگر است؛ این یک مسأله عمومی در کشور است که نیازمحوری در خلق و توسعه ساختارها چندان اهمیتی ندارد و جرح و تعدیل ساختارها هم در طی حیات سازمان به گونه‌ای مؤثر انجام نمی‌شود." (مشارکت‌کننده، ۱۱).

فرهنگ عمومی نهادی

الزامات فرهنگ عمومی نهادی به متغیرهایی مرتبط می‌شود که برخاسته از فرهنگ جامعه می‌باشد. به زعم مشارکت‌کنندگان، هر جامعه‌ای به لحاظ فرهنگی حائز ویژگی‌هایی است که می‌تواند در راستای ارتقای کیفیت به طور کل، تسهیل‌کننده یا بازدارنده و محدودکننده تلقی گردند. فرهنگ عمومی جامعه ایرانی نیز مستثنی از این قاعده نمی‌باشد. این مضمون مشتمل بر عوامل مشتری‌مداری و فراگیرمحوری، سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد، مطالبه و آگاهی عمومی، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و یادگیری سازمانی می‌شود.

الزامات فرآیندی - راهبردی

تحلیل مصاحبه‌های مشارکت کنندگان گویای آن بود که گزاره‌های پرشماری می‌توانند در این دسته از الزامات قرار گیرند. این بعد شامل مؤلفه‌های مدیریت دانش، قوانین و رویه‌های سازمانی و فرآیند نظارت و ارزیابی سازمانی می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲- الزامات فرآیندی - راهبردی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
شفافیت اطلاعاتی	مدیریت دانش	الزامات فرآیندی - راهبردی
تسهیل دسترسی به اطلاعات سازمانی		
تسهیم دانش		
تدارک فرصت‌های ارتباطی - تعاملی		
ایجاد و توسعه سامانه		
بازیابی دانش		
روشنی و وضوح قوانین و رویه‌ها		
عقلانیت در قوانین	قوانین و رویه‌های سازمانی	
فرایند جذب، استخدام و نگهداشت		
فرایندهای سیاست‌گذاری سازمانی		
بازخوردمحوری در تدوین قوانین		
روشنی کارراه‌های شغلی		
ملاک‌محوری ارزیابی‌های سازمانی	فرایند نظارت و ارزیابی سازمانی	
همسویی با نیازهای جامعه و ذی‌نفعان		
مأموریت‌گرایی برنامه ارزیابی		
عمل‌گرایی در ارزیابی		
شاخص‌سازی استاندارد شغلی		
توسعه ارزشیابی درون‌زا		
توسعه مهارت‌های خودارزیابی		

مدیریت دانش

از دیدگاه مشارکت کنندگان این پژوهش که به اشکال مختلف در طی فرایند مصاحبه‌ها ابراز گردیده است؛ بحث مدیریت دانش می‌باشد. اعتقاد بر این بوده است که اگر فرایندها و راهبردهایی مانند مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی و دانشکده‌های موضوعی آن، به طور جدی و مستمر پیگیری شود؛ تأثیر قابل توجه و مثبتی بر عمق و گستره برنامه مدیریت کیفیت فراگیر در سطوح مختلف دانشکده‌های موضوعی خواهد داشت. این مضمون دربرگیرنده مضامین شفافیت اطلاعاتی، تسهیل دسترسی به اطلاعات سازمانی، تسهیم دانش، تدارک فرصت‌های ارتباطی - تعاملی، ایجاد و توسعه سامانه، بازیابی دانش بوده است. به گواه تحلیل‌های صورت پذیرفته، یکی از معضلات کنونی که همواره اثربخشی برنامه‌های تضمین کیفیت و رویکردهای مختلف آن از جمله مدیریت کیفیت فراگیر را با چالش مواجه می‌سازد؛ ضعف بنیان‌های اطلاعاتی بوده است. قسمتی از این مسأله به نبود شفافیت اطلاعاتی بازمی‌گردد و بخشی نیز مرتبط با فقدان فرآیندهایی

مانند تسهیم دانش و فرصت‌های تعاملی - ارتباطی می‌باشد. در ادامه می‌توان به بخش‌هایی از مصاحبه‌های مشارکت-کنندگان که این مضامین را مورد توجه قرار داده‌اند؛ اشاره می‌شود.

"اطلاعات از بخش‌ها و زیربخش‌های مختلف دانشگاه، یکی از پیش‌شرط‌های اصلی انتشار کیفیت و جریان آن در همه ابعاد و وجوه دانشگاه است. اگر ما در شفافیت اطلاعاتی به دلایل مختلف مشکل داشته باشیم و نتوانیم اطلاعات ذیربط به بخش‌های مختلف دانشگاه را در اختیار ذینفعان قرار دهیم؛ کیفیت نمی‌تواند به شکل مطلوب تأمین شود." (مشارکت‌کننده، ۲).

"در دانشگاه باید سامانه‌های مدیریت دانش به شکلی حرفه‌ای و بر اساس تحولات محیطی راه‌اندازی شود و به مرور توسعه یابد؛ به گونه‌ای که دانش آشکار و ضمنی مستند گردد و در اختیار همه اعضا قرار گیرد." (مشارکت‌کننده، ۱۸).

قوانین و رویه‌های سازمانی

تحلیل‌های صورت گرفته درباره مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر به خوبی این نکته را آشکار کرد که به زعم ایشان، برخی قوانین و رویه‌های سازمانی دانشگاه می‌توانند نقش تسهیل‌کننده و حمایت‌کننده از برنامه‌هایی که به قصد کیفیت‌افزایی کنش‌ها و خدمات دانشگاه به انجام می‌رسند؛ داشته باشند. مهم‌ترین این موارد که مشارکت‌کنندگان به نوعی با گزاره‌های مفهومی و بیانات مختلف مورد تأکید و اشاره قرار داده‌اند، عبارتند از: روشنی و وضوح قوانین و رویه‌ها، عقلانیت در قوانین، فرایند جذب، استخدام و نگهداشت، فرایندهای سیاست‌گذاری سازمانی، بازخوردمحوری در تدوین قوانین. به نظر می‌رسد در این زمینه که برخی از قوانین و رویه‌های اداری - اجرایی در دانشگاه چندان روشن و بدون ابهام نیستند و این مسأله بر اثربخشی برنامه‌های تضمین کیفیت در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه تأثیرگذار بوده است؛ توافقی نسبی وجود داشته است. همچنین توجه اندک به بازخوردهای متاثران و ذینفعان در جرح و تعدیل قوانین و رویه‌های اداری - اجرایی در سازمان دانشگاه و موارد دیگری از این قسم، بر موفقیت رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های مذکور مؤثر می‌باشد. در ادامه می‌توان برخی از بیانات مشارکت‌کنندگان پژوهش را که این موارد را دربرمی‌گیرد، ذکر نمود.

"به نظرم در حالت فعلی اصلاح قوانین و فرایندها در دانشگاه نسبت به تحولات و خواسته‌ها و ترجیحات مرتبط با این تحولات، به کندی صورت می‌گیرد و اگر هم اصلاحات و تغییراتی صورت می‌پذیرد کمتر بازخوردهای ذی-نفعان اصلی این قوانین و فرایندها دخیل است." (مشارکت‌کننده، ۳).

فرآیند نظارت و ارزیابی سازمانی

فرآیند نظارت و ارزیابی سازمانی مؤلفه مهمی بوده است که در طی فرایند مصاحبه‌ها به فراوانی از طرف مشارکت-کنندگان به عنوان عامل بسترساز مهمی که می‌تواند موفقیت و کارآمدی بیشتر کاربست رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر را در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی در استان خراسان رضوی در پی داشته باشد؛ مورد اشاره قرار گرفته است. این مضمون شامل مؤلفه‌های روشنی کارراه‌های شغلی، ملاک‌محوری ارزیابی‌های سازمانی، همسویی با نیازهای جامعه و ذی‌نفعان، مأموریت‌گرایی برنامه‌های ارزیابی، عمل‌گرایی در ارزیابی، شاخص‌سازی استانداردهای شغلی، توسعه ارزشیابی درون‌زا، توسعه مهارت‌های خودارزیابی بوده است. به اعتقاد مشارکت‌کنندگان، برنامه‌های نظارت و ارزیابی شغلی - حرفه‌ای می‌تواند این پیام ضمنی را به اعضا و کارکنان دانشگاه منتقل کند که رویکرد و انتظار واقع و پنهان دانشگاه

نسبت به مقوله کیفیت در خدمات مختلف ارائه شده توسط دانشگاه چگونه است. در زیر برخی از اشارات مشارکت-کنندگان عیناً از متن پیاده شده مصاحبه‌ها نقل شده است.

"ارزیابی کارکنان و محورهای مختلف آن باید مبتنی بر نیازهای متحول جامعه بیرونی باشد و تا حدودی منطبق بر خواست‌های ذی‌نفعان مختلف دانشگاهی یعنی باید سازوکاری در دانشگاه دیده شود که بتوان تمایلات ذی‌نفعان را بررسی کرد و برنامه‌های ارزیابی و ارتقا شغلی را بر مبنای آن بازتعریف نمود." (مشارکت‌کننده، ۲۱).

الزامات مدیریت و رهبری

مدیریت و رهبری یک سازمان نقش اساسی در موفقیت برنامه‌ها و طرح‌های مختلف آن سازمان برعهده دارد و به گواه بسیاری از اندیشمندان سازمانی، شاید بتوان ادعا نمود که این نقش پررنگ‌تر از سایر متغیرها می‌باشد. در دانشگاه نیز به گواه بیانات مشارکت‌کنندگان این قاعده حکمفرما می‌باشد. به اعتقاد آنها بسیاری از برنامه‌های دانشگاهی اعم از ارتقای کیفی خدمات دانشگاهی، به دلیل آنکه مدیریت حامی آن نبوده و نگرش و باوری جدی و عملی به آن نداشته؛ پیامد مثبتی به دنبال نداشته است. این بعد از الزامات و بسترها دربرگیرنده مضامین سازمان‌دهنده دانش عمومی و حرفه‌ای، توانمندی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های نگرشی - شخصیتی، بوده است (جدول ۳) که در ادامه به توضیح مختصر هر یک پرداخته می‌شود.

جدول ۳- الزامات مدیریت - رهبری مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
آشنایی با نیازهای توسعه‌ای	دانش عمومی و حرفه‌ای	الزامات مدیریت - رهبری
آشنایی با رویکردها و نظریات مدیریت		
آشنایی با اقتصاد دانش		
آشنایی با قوانین و مقررات		
آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت		
آشنایی با نظارت و ارزشیابی در آموزش عالی		
مدیریت تغییر و نوآوری	توانمندی‌ها و مهارت‌ها	
مدیریت تعارض		
توانمندی جلب مشارکت		
انگیزه‌بخشی		
مهارت خلق چشم‌انداز توسعه		
توانایی ادراکی		
مهارت‌های ارتباطی و تعاملی		
مدیریت اثربخش منابع انسانی		
توانمندی تیم‌سازی و کار گروهی		
تعهد و وظیفه‌شناسی	ویژگی‌های نگرشی و شخصیتی	
تعهد به کیفیت و تعالی		
فراگیرمحوری (مشارتی‌مداری)		
نگرش سرمایه‌ای به منابع انسانی		
واقع‌گرایی		
انتقادپذیری		
شایسته‌گرایی		
نگرش بین‌رشته‌ای		

دانش عمومی و حرفه‌ای

تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته و کدگذاری مفاهیم مستخرج از آن این نکته را آشکار ساخته است که مشارکت-کنندگان پژوهش حاضر بر این مسأله توافق داشته‌اند که مدیران و رهبران دانشگاه و دانشکده‌ها در دانشگاه آزاد اسلامی باید حائز دانش‌های مختلفی باشند که می‌تواند به جریان یافتن اثربخش و کارای مدیریت کیفی فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی یاری رساند. به عنوان مثال اگر مدیران دانشگاه شناخت و آشنایی جامعی از نیازهای توسعه‌ای داشته باشند؛ می‌تواند تمرکز و توجه کلیت دانشگاه را نسبت به مفهوم کیفیت و اهمیت آن در توسعه و تعالی دانشگاه تحت الشعاع قرار دهد. در این راستا می‌توان برخی از گزاره‌های مفهومی مشارکت‌کنندگان که این موارد را مورد توجه قرار داده‌اند، از نظر گذراند.

"مدیران دانشگاه باید شایستگی‌های مختلفی را دارا باشند تا بتوانند دانشگاه را در این عصر پرتلاطم جهانی که رقابت‌های محیطی در بالاترین حد ممکن قرار دارد و مدام ماهیت دانشگاه به چالش کشیده می‌شود، رهبری نماید. مدیران دانشگاه باید آگاه از روند توسعه خود و سازمان‌ها رقیب باشند و درک درستی از اهمیت دانش و تأثیر آن در اقتصاد جوامع داشته باشند." (مشارکت‌کننده، ۹).

توانمندی‌ها و مهارت‌ها

مدیران و رهبران دانشگاهی به عنوان عنصری مهم در پیشبرد اهداف و موفقیت امور و برنامه‌های تضمین کیفیت، می‌باید توانمندی‌ها و مهارت‌هایی را دارا باشند. با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته و استخراج مفاهیم مورد اشاره مشارکت‌کنندگان، این مؤلفه شامل مضامین پایه‌ای: مدیریت تغییر و نوآوری، مدیریت تعارض، توانمندی جلب مشارکت، انگیزه‌بخشی، مهارت خلق چشم‌انداز توسعه، توانایی ادراکی، مهارت‌های ارتباطی - تعاملی، مدیریت اثربخش منابع انسانی، توانمندی تیم‌سازی و کار گروهی، می‌باشد. با توجه به آرا و نظرات مشارکت‌کنندگان می‌توان گفت که بسیاری از برنامه‌های ارتقای کیفیت در دانشگاه آزاد اسلامی به دلیل فقدان شایستگی‌های مهارتی مانند مدیریت تغییر و تعارض و غیره نتوانسته است، در عمل موفقیتی در پی داشته باشد. بدیهی است که گذر از رویکرد کمی‌گرایی به کیفیت، تغییراتی بعضاً بنیادین را می‌طلبد که اگر مدیران دانشگاه مهارت‌های لازم در این زمینه را نداشته باشند، نمی‌توان چندان ره‌آوردی را متصور بود. در زیر به بخش‌های از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در این باره اشاره می‌شود.

"طی دهه‌های گذشته و از ابتدای تأسیس دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان دانشگاهی خصوصی، هدف پاسخگویی به تقاضاهای اجتماعی بود. به نوعی می‌توان گفت که نگاهی کمی بر این دانشگاه غالب شد. مدیران دانشگاه در همه سطوح باید بتوانند این گذر پارادایمی را مدیریت کنند. تأکید بر مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران هم به همین جهت مهم است؛ زیرا مطمئناً در این تغییر و تحولات اصطکاک‌ها و تعارضاتی در درون و بیرون دانشگاه روی می‌دهد." (مشارکت‌کننده، ۷).

ویژگی‌های نگرشی و شخصیتی

در الگوهای شایستگی در کنار مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز، باید نگرش‌ها و باورها را نیز مدنظر قرار داد؛ چرا که بسیاری از رفتارها و اقدامات که در سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دانشگاهی متجلی می‌شود؛ برآمده از نگرش‌ها و باورهای ناآشکار مدیران و رهبران دانشگاهی است. به اذعان برخی از مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر نیز، این نگرش‌ها و باورها می‌تواند نقش بسیار مهمی در موفقیت اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی داشته باشد. به گواه تجارب برخی از مشارکت‌کنندگان، کیفیت‌خواهی و استمرار در پیگیری برنامه‌های تضمین

کیفیت، در بین مدیران دانشگاه آزاد اسلامی عمومیت نداشته و گاه برخی از مدیران محور مأموریت‌ها و وظایف خود را کمی‌گرایی و صرفاً پاسخگویی به تقاضای اجتماعی در پایین‌ترین سطح خود می‌دانند. این مؤلفه خود مشتمل بر مضامین تعهد و وظیفه‌شناسی، تعهد به کیفیت و تعالی، فراگیرمحوری (مشتري‌مداری)، واقع‌گرایی، انتقادپذیری، شایسته‌گرایی، نگرش بین‌رشته‌ای بوده است. در ادامه به شماری از اشارات مشارکت‌کنندگان در این راستا پرداخته می‌شود.

"مدیران دانشگاهی در وهله اول باید باور عمیقی به مطالبه و پیگیری کیفیت داشته باشند؛ اگر این باور وجود داشته باشد، رفتارها و تصمیمات هم در جهت تحقق کیفیت مستمر و فراگیر عینیت پیدا می‌کند؛ مدیران دانشگاه باید مهم‌ترین وظیفه خود را نه کمیت که کیفیت بدانند و در جهت آن برنامه‌ریزی کنند." (مشارکت‌کننده، ۲۲).

الزامات منابع انسانی

دسته‌ای دیگر از الزامات و بسترهای اجرای اثربخش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی به منابع انسانی بازمی‌گردد. در طی فرآیند تحلیل مضمون مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان کدگذاری مفاهیم مستخرج از آن، گزاره‌های بسیاری وجود داشت که بن‌مایه آنها به منابع انسانی مورد نیاز اجرای موفق رویکرد تضمین کیفیت در دانشکده‌های مذکور بازمی‌گردد. این الزامات دربرگیرنده ۳ مضامین سازمان‌دهنده: تدوین برنامه‌های کارآمد توسعه حرفه‌ای، جبران خدمات بهینه، نیازسنجی منابع انسانی بوده است (جدول ۴). در ادامه به هر یک از این مضامین اشاره‌ای مختصر می‌شود.

جدول ۴- الزامات منابع انسانی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
منابع انسانی	تدوین برنامه‌های کارآمد توسعه حرفه‌ای	شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی
		پایش مستمر بازخوردهای ذینفعان
		توجه به جانشین‌پروری
	جبران خدمات بهینه	تدوین و تصریح نظام پاداش‌دهی
		توجه به عدالت درون و برون سازمانی
		اولویت‌دهی به کنش‌های کارآفرینانه
نیازسنجی منابع انسانی		پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان
		شاخص‌محوری در جذب منابع انسانی
		تناسب سرانه‌های منابع انسانی
		افزایش تنوع در جذب منابع انسانی

تدوین برنامه‌های کارآمد توسعه حرفه‌ای

به اذعان مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر هدایت هدفمند برنامه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌تواند شرایطی را فراهم آورد که تحقق اهداف رویکرد مدیریت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی را تسهیل نماید. تحلیل‌ها نشان‌دهنده آن بودند که بسیاری از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای کنونی در دانشگاه آزاد اسلامی نتوانسته‌اند نقش تسهیل‌کننده و هدایت‌گر خود را در زمینه ارتقا و بهبود کیفیت در کلیت خدمات دانشگاه به خوبی ایفا نمایند. این مضمون شامل مضامین پایه‌ای: شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی، پایش مستمر بازخوردهای ذینفعان، بوده است. مشارکت‌کنندگان بر این باور بوده‌اند که در برنامه‌های کارآمد توسعه حرفه‌ای حتماً می‌بایست دیدگاه‌ها و انتظارات ذی‌نفعان دانشگاهی دیده شود و این برنامه‌ها به نوعی همراستا با تأمین خواسته‌ها و پاسخگویی به نیازهای آنها باشد. همچنین

جانشین‌پروری و تمرکز بر آن نیز دیگر نکته شایان ذکر در بیانات مشارکت‌کنندگان در این بخش بوده است که می‌توانسته است استمرار پیگیری کارا و اثربخش برنامه مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی را تسریع و تسهیل نماید. می‌توان برخی از بیانات مشارکت‌کنندگان را که این موارد را مورد تأکید قرار داده‌اند به این شرح مورد توجه قرار داد.

"مسأله‌ای که در دانشگاه‌های برتر جهانی بسیار بر آن تأکید می‌شود و می‌توان استنباط نمود که هدف آن در نهایت کیفیت‌افزایی دانشگاه و ماهیت آن است؛ بازآموزی و توسعه شایستگی‌های کارکنان و اساتید و دانشجویان بر مبنای مطالبات و تقاضاهای محیطی و ذی‌نفعان بیرونی است. فکر می‌کنم این مسأله توجه چندانی را در دانشگاه آزاد اسلامی به خود جلب نکرده." (مشارکت‌کننده، ۴).

جبران خدمات بهینه

در مدیریت منابع انسانی یکی از مباحث مهم، جبران خدمات کارکنان می‌باشد. مشارکت‌کنندگان پژوهش نیز بر این نکته تأکید داشته‌اند که جبران خدمات مطلوب کارکنان می‌تواند انگیزاننده و محرکی مهم در راستای همراهی کارکنان با برنامه‌های تضمین کیفیت در دانشگاه باشد. به باور ایشان اگر کارکنان احساس کنند که در جبران خدماتشان، عدالت درون سازمانی و برون سازمانی رعایت شده است؛ مطمئناً تکاپوی بیشتری را در پیگیری کیفیت عناصر مختلف دانشگاه از خود نشان خواهند داد. این مضمون مشتمل بر مؤلفه‌های تدوین و تصریح نظام پاداش‌دهی، توجه به عدالت درون و برون سازمانی، اولویت‌دهی به کنش‌های کارآفرینانه می‌باشد. برخی از بیانات مشارکت‌کنندگان که دربرگیرنده این مضامین بوده، در ادامه گزارش شده است.

"احساس عدالت در پرداخت‌ها و جبران خدمات کارکنان و اعضا اگر وجود داشته باشد، می‌تواند موجبات تعلق بیشتر سازمانی را فراهم کند و کارکنان را به سمت پیگیری اهداف سازمانی از جمله کیفیت، سوق دهد." (مشارکت‌کننده، ۱).

نیازسنجی منابع انسانی

یکی از اقداماتی که به گواه نظرات و بیانات مشارکت‌کنندگان نقش بسترساز را در اثربخشی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی می‌تواند ایفا نماید؛ نیازسنجی مطلوب منابع انسانی می‌باشد. طبیعتاً اجرای هر برنامه‌ای اعم از برنامه‌های تضمین کیفیت و غیره، به عناصر انسانی مطلوبی به لحاظ کمی و کیفی بستگی دارد تا بتوان در زمانی بهینه به اهداف از پیش تعیین شده برنامه، جامه عمل پوشاند. این مضمون خود شامل مضامین پایه‌ای پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان، شاخص‌محوری در جذب منابع انسانی، تناسب سرانه‌های منابع انسانی، افزایش تنوع در جذب منابع انسانی می‌باشد. در زیر بخش‌هایی از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان که این موارد را مورد توجه قرار داده‌اند، اشاره شده است.

"در موقعیت کنونی به نظر من، به لحاظ کمی مشکلات زیادی در بحث منابع انسانی دانشگاه داریم؛ اما مهم‌تر از آن کیفیت منابع انسانی فعلی می‌باشد. به نظر من باید بتوانیم شاخص‌های محوری را برای هر پست سازمانی در دانشگاه تعریف کنیم و به آن پایبند باشیم تا بتوانیم بر شرایط پرریسک محیطی فائق بیاییم و دانشگاه کیفیت لازم را داشته باشد." (مشارکت‌کننده، ۱۴).

الزامات علمی - محتوایی

الزامات علمی - محتوایی بعد دیگری از عوامل بستر ساز اجرای اثربخش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی بوده است که در طی فرایند تحلیل و کدگذاری مفاهیم استخراج شده از بطن مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مشارکت کنندگان، مورد شناسایی قرار گرفته است. این طبقه از الزامات ۳ مضمون سازمان دهنده گزینش رویکردهای بهینه حکمرانی دانشگاهی، برنامه درسی، مواد و منابع آموزشی را شامل می‌شود (جدول ۵) که در ادامه مورد توجه قرار می‌گیرد.

جدول ۵- الزامات علمی - محتوایی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
بررسی سیر تحولات حکمرانی دانشگاهی	گزینش رویکردهای بهینه حکمرانی	الزامات علمی - محتوایی
بهکاو و به گزینی رویکرد حکمرانی دانشگاهی		
توجه به شاخص های کار آفرینی		
پویایی اهداف	برنامه درسی	
جامعیت و انسجام اهداف		
تجربه محوری		
مسأله محوری		
همخوانی مواد و منابع آموزشی با اهداف یادگیری	مواد و منابع آموزشی	
تطابق با تحولات روزآمد		

گزینش رویکردهای بهینه حکمرانی

حکمرانی دانشگاه به معنای رویکردها و سازوکارهایی است که امور دانشگاه تحت تأثیر آن هدایت و جهت‌یابی می‌شوند. با توجه به کثرت مفاهیمی که توسط مشارکت کنندگان بیان شده بود و به نوعی دربرگیرنده این مؤلفه بوده است؛ می‌توان ابراز داشت که گزینش رویکردهای بهینه و کارآمد حکمرانی دانشگاهی که بتواند با تحولات روز جامعه ملی و جهانی همخوان باشد؛ یکی از ضروریات و الزامات تحقق اثربخشی کاربست برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی، می‌باشد. این مضمون شامل مؤلفه‌های بررسی سیر تحولات حکمرانی دانشگاهی، بهکاو و به گزینی رویکرد حکمرانی دانشگاهی، توجه به شاخص‌های کارآفرینی بوده است. در ادامه به قسمت‌هایی از مصاحبه‌های مشارکت کنندگان که این مفاهیم را مورد توجه قرار داده‌اند؛ اشاره می‌شود.

"همگام با رقابت‌های جهانی در رویکردهای حکمرانی دانشگاهی نیز تحولاتی ایجاد شده است، عموم دانشگاه‌های غربی سمت و سویی را برای هدایت دانشگاه‌های خود برگزیده‌اند که بتوانند بر تنگناهای مالی فائق بیایند و اثربخشی اجتماعی خود را بهبود دهند و از طرفی کارآفرینی و استقلال سازمانی خود را نیز حفظ کنند." (مشارکت کننده، ۱۰).

برنامه درسی

از منظر برخی از مشارکت کنندگان یکی از محورهای دیگری که می‌باید در راستای اثربخشی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی مدنظر قرار گیرد، برنامه‌های درسی می‌باشد. برنامه‌های درسی می‌توانند همخوان با پویایی‌ها و نیازهای محیطی بازتعریف شوند و ماهیت وجودی و قابلیت‌های کارکردی دانشگاه را به گونه‌ای کارآمدتر رهگیری نمایند. به اذعان مشارکت کنندگان، برنامه‌های درسی پویا و پاسخگو به دینفعان بیرونی از قبیل

صنعت و بخش‌های تولیدی و خدماتی جامعه، می‌تواند زمینه‌های تمرکز بیشتر بر کیفیت در دانشگاه را فراهم آورند. این مضمون شامل مؤلفه‌های پویایی اهداف، جامعیت و انسجام اهداف، تجربه‌محوری و مسئله‌محوری می‌شود. می‌توان برخی از گزاره‌های مصاحبه‌های انجام شده را در همین راستا مورد اشاره قرار داد.

"نمی‌شود دانشگاه را به مانند یک قلعه در نظر گرفت و از محیط بیرونی تأثیر نپذیرفت. دانشگاه باید مرتباً تمامی ارکان خود را بر اساس تحولات بیرونی، مورد بازنگری قرار دهد و مهم‌ترین بخش هم مربوط به برنامه‌های درسی است که باید ارزش‌های وجودی دانشگاه را منعکس کند." (مشارکت‌کننده، ۱۱).

مواد و منابع آموزشی

تدارک منابع متناسب با برنامه‌های تضمین کیفیت یکی دیگر از وجوه الزامی و بستر ساز توفیق مدیریت کیفیت فراگیر در مقام اجرا و عمل می‌باشد. استنباط مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر این بوده است که مادی که مواد و منابع همخوانی با اهداف طرح‌های کیفی نداشته باشد؛ تمامی اقدامات و سیاست‌های در این راستا، با شکست مواجه خواهد شد. این مؤلفه مشتمل بر ۲ مضمون پایه‌ای همخوانی مواد و منابع آموزشی با اهداف یادگیری و تطابق با تحولات روزآمد بوده است. در زیر به بخشی از بیانات مشارکت‌کنندگان که دربرگیرنده این مضامین بوده است به طور مختصر اشاره شده است.

"ما برنامه‌های بخشی و فرابخشی زیادی داریم که کیفیت را مورد توجه قرار داده‌اند و بر دستیابی به آن در خدمات دانشگاهی تأکید داشته‌اند، منتها مسئله‌ای که کمتر به آن پرداخته می‌شود و متأسفانه آسیب‌هایی زیادی بر روندهای ارتقای کیفیت و بروندهای دانشگاه وارد کرده، شکاف بین منابع مورد نیاز و اهداف و اقدامات مطرح شده در این برنامه‌ها است." (مشارکت‌کننده، ۱۳).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی الزامات و بسترهای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی بود. به منظور دستیابی به این هدف رویکرد کیفی تحلیل مضمون (روش شبکه مضامین) مورد کاربست قرار گرفت. فرایند تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و کدگذاری مفاهیم مستخرج از آنها گویای آن بود که می‌توان الزامات و بسترهای مذکور را در ۵ بعد فرهنگی - زمینه‌ای؛ فرآیندی - راهبردی؛ علمی - محتوایی؛ مدیریت - رهبری و منابع انسانی مورد شناسایی قرار داد. بعد زمینه‌ای - محیطی خود شامل ۳ مضمون سازمان‌دهنده: ویژگی‌های خصیصه‌ای حاکمیتی؛ تناسب توسعه ساختاری و فرهنگ عمومی نهادی می‌باشد. این دسته از الزامات بر مواردی تأکید می‌ورزند که در سطح کلان و فراساختاری دانشگاه می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. به عبارت دقیق‌تر این الزامات دلالت بر ویژگی‌های محیط و جامعه پیرامونی دانشگاه دارد. موارد پرشماری وجود دارند که چنانچه در کلان-ساختارها و فرهنگ عمومی جامعه وجود داشته باشد، به نوعی تسهیل‌کننده حرکت دانشگاه در راستای تضمین کیفیت خدمات خود نیز خواهد بود. به گواه آرا و نظرات مشارکت‌کنندگان چنانچه ثبات مدیریت و پایداری سیاسی و اقتصادی نسبی در یک جامعه حکمفرما باشد؛ برنامه‌ها و برنامه‌ریزی‌های دانشگاه نیز می‌تواند با ضریب بالاتری امکان پیگیری یابد و در نقطه مقابل عدم ثبات مدیریتی و پایداری سیاسی و اقتصادی اگر در جامعه به عنوان یک عادت و هنجار پذیرفته شد و به عنوان یکی از ویژگی‌های خصیصه‌ای آن نظام و جامعه قلمداد گردد؛ هر برنامه‌ای اعم از برنامه‌های تضمین کیفیت و غیره، در دانشگاه تحت‌الشعاع فرایندهای سیاسی و تلاطم‌های مدیریتی و اقتصادی قرار می‌گیرد. یافته‌های پژوهش حاضر

در این بخش با نتایج پژوهش‌های الهاوی و زیادت (۲۰۱۹) و یوسف و همکاران (۲۰۲۳)، در زمینه پیوستگی سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، همراستا می‌باشد.

الزامات فرآیندی - راهبردی اشاره بر روندهای درون سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی دارند؛ فرایندهای اداری - اجرایی که می‌توانند بستری حمایت‌کننده یا بازدارنده و محدود کننده را فراروی اجرای رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی قرار دهد. این دسته از الزامات متشکل از ۳ مضمون سازمان‌دهنده مدیریت دانش؛ قوانین و رویه‌های سازمانی؛ فرایندهای نظارت و ارزیابی سازمانی بوده است. یکی از زیرساخت‌هایی که در محیط‌های سازمانی، در دهه‌های اخیر بسیار مورد توجه بوده است پرداختن به بحث مدیریت دانش بوده است. سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که بزرگ‌ترین سرمایه آنها به منظور حیات سازمانی بیشتر در شرایط رقابتی فزاینده منطقه‌ای و جهانی، منابع انسانی آنها می‌باشد و بالتبع آموخته‌ها، تجارب و به طور کل دانش ضمنی و آشکار آنهاست که می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی ارزشمند شرایط موفقیت و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را فراهم سازد. دانشگاه نیز به عنوان یکی از اصلی‌نهادهای دانشی جوامع، مستثنی از این قاعده نبوده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر نیز این مسأله را از ذهن دور نداشته و تأکید داشته‌اند که یکی از الزامات اساسی در راستای مطلوبیت و اثربخشی اجرای رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی اهمیت دادن به مدیریت دانش و ارکان و عناصر آن همچون تسهیم دانش، مباحث نرم‌افزاری و سامانه‌ای و غیره می‌باشد. یافته‌های پژوهش در این بخش با نتایج پژوهش‌های الزوبی و همکاران (۲۰۲۳) و اولکر (۲۰۲۳) در زمینه توجه به ملاک‌های ارزیابی و نظارت؛ حاجیلو و همکاران (۱۴۰۲) در زمینه متناسب ساختن فرایندها، همسو می‌باشد.

عوامل علمی - محتوایی بعد دیگری از الزامات و بسترهای مورد نیاز اجرای اثربخش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی بوده است. مفاهیم و گزاره‌های بسیاری در طی فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها، شناسایی گردید که می‌توانند در این بعد مورد توجه قرار گیرند. این بعد شامل ۳ مضمون سازمان‌دهنده: گزینش رویکردهای بهینه حکمرانی دانشگاهی، برنامه درسی، مواد و منابع آموزشی بوده است. مسأله حکمرانی به جهت تأثیرات عمیقی که بر کنش و واکنش‌های دانشگاه به متغیرهای محیطی و چگونگی هدایت دانشگاه در عصر جهانی شدن می‌گذارد، در سال‌های اخیر محور پژوهش‌های علمی بسیاری بوده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر نیز اعتقاد داشته‌اند که یکی از عواملی که می‌تواند تصمیمات و رفتار عینی و عملی دانشگاه آزاد اسلامی را در راستای دستیابی و تضمین کیفیت معنا ببخشد و پیگیری آن را یک ضرورت و نیاز حیاتی برای دانشگاه و عناصر و ارکان آن، تعریف نماید؛ چگونگی رویکرد حکمرانی دانشگاهی است. حکمرانی دانشگاهی مطلوب می‌تواند هم‌هنگام با تحولات جوامع در حوزه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، دانشگاه را در مسیر توسعه‌ای خود هدایت و راهبری نماید. نتایج پژوهش در این بخش با یافته‌های پژوهش‌های یوسف (۲۰۲۳) و نامداری پژمان (۲۰۲۳) در زمینه توجه به اهداف برنامه‌های درسی و همراستا می‌باشد.

عوامل مدیریت و رهبری، دسته‌ای دیگر از الزامات و بسترها بوده‌اند که به گواه مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر، می‌تواند بر کاربست مؤثر رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی مؤثر باشد. با توجه به تجارب مشارکت‌کنندگان یکی از دلایلی که بسیاری از برنامه‌های تضمین کیفیت دانشگاه در مقام اجرا نتوانسته‌اند توفیقی را کسب کنند، فقدان مدیریت و رهبری بایسته و شایسته بوده است. مشارکت‌کنندگان

پژوهش در این زمینه مضامین سازمان‌دهنده دانش، مهارت و نگرش را مورد توجه قرار داده‌اند و اعتقاد داشته‌اند که چنانچه مدیران و رهبران دانشگاهی در هر کدام از این ابعاد دچار کاستی‌هایی باشند، نخواهند توانست برنامه‌ها و رویکردهایی به مانند مدیریت کیفیت فراگیر را به شکلی کارآمد و مؤثر به اجرا درآورند. یافته‌های پژوهش در این بخش با نتایج پژوهش‌های اولکر (۲۰۲۳) در زمینه تغییر نگرش مدیران به کیفیت و مقرب و همکاران (۱۴۰۱) در زمینه باور به مشتری‌مداری، همسو می‌باشد.

عوامل مرتبط با منابع انسانی بعد دیگری از الزامات و بسترهای تحقق اثربخش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی می‌باشد که بر مبنای تحلیل‌ها و کدهای شناسایی شده در مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان، می‌تواند مورد تأکید قرار گیرد. به نظر می‌رسد که تدارک منابع مورد نیاز به لحاظ کمی و کیفی نقش سازنده‌ای در نهادینه شدن پیگیری مقوله کیفیت در دانشگاه داشته باشد. بسیاری از مشارکت‌کنندگان ضمن اشاره به تجارب خود و وضعیت موجود دانشگاه، ناهمخوانی و عدم تناسب منابع انسانی با اهداف و مأموریت‌های دانشگاه در ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده، را مدنظر قرار داده‌اند. از سویی دیگر نظام‌های جبران خدمات دانشگاه نیز نتوانسته است سائق‌ها و محرک‌های لازم را در راستای مشارکت اعضا و کارکنان دانشگاهی در پی داشته باشد. در موارد پرشماری مشارکت‌کنندگان اظهار داشته‌اند که مقایسه‌های درون سازمانی و به خصوص برون سازمانی، کارکنان و اعضای دانشگاه را به این سمت و سو هدایت نموده است که مطالبه کیفیت و تعهد نسبت به آن را از دستور کار وظایف و نقش‌های خود خارج کنند و انجام حداقلی وظایف را منطقی و موجه بدانند.

با توجه به فرآیند این پژوهش و یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را به منظور مطلوبیت و اثربخشی بیشتر کاربست رویکردهای تضمین کیفیت از جمله مدیریت کیفیت فراگیر در دانشکده‌های موضوعی دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی، مورد توجه قرار داد.

- تدوین نظام‌های جبران خدمات کارکنان دانشگاه بر مبنای عدالت سازمانی و برون‌سازمانی؛
- تدوین شاخص‌ها و الگوهای شایستگی مدیران و رهبران دانشگاهی و پایبندی به آن در انتصابات و انتخابات دانشگاهی؛
- نیازسنجی منابع انسانی مبتنی بر اهداف و سیاست‌های سازمان در زمینه تحقق و تضمین کیفیت؛
- بازنمایی و بازنگری رویکردهای حکمرانی دانشگاهی و به‌گزینی کاراترین رویکردها برای نظام آموزش عالی ایران به منظور پاسخ‌گویی به نیازهای فزاینده محیطی

منابع

- بازرگان، عباس (۱۴۰۰). بازاندیشی درباره ارزیابی مستمر کیفیت در آموزش عالی ایران: ضرورت تقویت نهادهای ملی و بازرگاری چارچوب ارزیابی. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، ۲۷(۴)، ۱-۲۳.
- حاجیلو، محمد حسین؛ اسحاقی، فاخته و محمدی، رضا (۱۴۰۲). بین‌المللی شدن آموزش عالی: فرصت‌ها و تهدیدها. **فصلنامه نامه آموزش عالی**، ۱۵(۶۰)، ۱۴۰-۱۲۱.
- خادم محترم، خلیل و سلیمی، مهتاب (۱۳۹۸). ارزشیابی و تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی. **فصلنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه**، ۴(۱)، ۴۲-۵۲.
- رجایی، امیر؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ خراسانی، اباصلت و رضایی‌زاده، مرتضی (۱۴۰۱). بررسی ابعاد تضمین کیفیت و رتبه‌بندی دانشگاهی در آموزش عالی. **فصلنامه راهبرد فرهنگ**، ۵۸(۷)، ۱۴۸-۱۲۷.
- ساعدی، عاطفه؛ عباس‌پور، عباس؛ فراستخواه، مقصود؛ نیستانی، محمدرضا و عبدالحی، حسین (۱۳۹۹). واکاوی بسترهای ایجاد و توسعه تضمین کیفیت در آموزش عالی اروپا. **فصلنامه توسعه آموزش جندی‌شاپور**، ۱۱(۱)، ۲۱۳-۲۲۶.
- مقرب، علی؛ رضازاده، وحید؛ امیری، سعید و جوادی، کوثر (۱۴۰۱). مفهوم‌پردازی مدیریت کیفیت جامع. **فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت**، ۴(۱۰)، ۱۸۰-۱۹۳.
- Al Mohaimen, A., Jahan, F. G., Sharma, P. R., Subba, J. R., Bahar, H., Hoque, M. N., & Islam, K. D. (2022). Analysis of Academic Total Quality Management in Higher Education. *European Journal of Education Studies*, 9(5), 21-38.
- Alrashed, A., Latif, A. A., & Darwish, S. (2022). The impact of TQM on performance measurement: Empirical study of Bahraini private universities. *Information Sciences Letters*, 11(6), 2181-2187.
- Alshuqairat, E. A., Barqawi, B. Y. A., Khalaylah, Z. A. K., Alshura, M. S. K., Al-mzary, M. M., Alshurideh, M. T., ... & Odeibat, A. A. H. (2023). The effect of total quality management on the organizational reputation: the moderating role of quality standards in Jordanian public universities. In *The effect of information technology on business and marketing intelligence systems* (pp. 1147-1163). Cham: Springer International Publishing.
- 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), 24-36.
- Bahia, T. H. A., Abbas, B. A. H., & Idan, A. R. (2023). Total quality management as a philosophy to improve the performance of the academic organization. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(1), 19-32.
- Boulahlib, L., Abd Manaf, N. H., Ismail, I. B., & Islam, R. (2022). Exploring Factors Influencing Academic Staff Attitude towards the Implementation of Total Quality Management (TQM) in Higher Education. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 98-110.
- Crocco, O. S. (2018). Thai higher education: Privatization and massification. In *Education in Thailand* (pp. 223-255). Springer, Singapore.
- Gür, B. S. (2016). Democratization and massification of higher education in Turkey and challenges ahead.
- Ho, Y. S., Cavacece, Y., Moretta Tartaglione, A., & Douglas, A. (2023). Publication performance and trends in Total Quality Management research: a bibliometric analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 97-130.
- Kang, Y., & Xiong, W. (2021). Is entrepreneurship a remedy for Chinese university graduates' unemployment under the massification of higher education? A case study of young entrepreneurs in Shenzhen. *International Journal of Educational Development*, 84, 102-126.
- Mahmood, W., & Ismail, S. N. (2022). Total Quality Management Practices in Malaysian and Pakistani Public Universities using SWOT Analysis. *Journal of Social Sciences Review*, 2(4), 220-226.

- Mohamedbhai, G. (2014). Massification in higher education institutions in Africa: Causes, consequences and responses. *International Journal of African Higher Education*, 1(1), 21-40.
- Mok, K. H., & Jiang, J. (2017). Massification of higher education: Challenges for admissions and graduate employment in China. In *Managing international connectivity, diversity of learning and changing labour markets* (pp. 219-243). Springer, Singapore.
- Noui, R. (2020). Higher education between massification and quality. *Higher Education Evaluation and Development*.
- Sibawaihi, S., & Fernandes, V. (2023). Globalizing higher education through internationalization and multiculturalism: The case of Indonesia. *Higher Education Quarterly*, 77(2), 232-245.
- Steger, M. B., Benedikter, R., Pechlaner, H., & Kofler, I. (2023). *Globalization*. University of California Press.
- Taroreh SR, Saerang DP, Maramis J, Worang FG, Wenas RS.(2022). Implementation of total quality management in higher education institutions: a literature review. ***Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi***, 20(6),10-25.
- Taroreh, S. R., Saerang, D. P. E., Maramis, J., Worang, F. G., & Wenas, R. S. (2022). Implementation of total quality management in higher education institutions: a literature review. ***Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi***, 10(2), 214-235.
- Texeira-Quiros, J., Justino, M. D. R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., & Nunes, A. D. T. (2022). Effects of innovation, total quality management, and internationalization on organizational performance of higher education institutions. ***Frontiers in Psychology***, 13(5), 869-688.
- 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.
- Zhang, L., Xu, M., Chen, H., Li, Y., & Chen, S. (2022). Globalization, green economy and environmental challenges: state of the art review for practical implications. ***Frontiers in Environmental Science***, 10(6), 870-891.

Identifying the bases and requirements of total quality management in Islamic Azad University subject oriented faculties

Aseie Motafaker¹, Omidvandad², Hossein Momeni Mahmoudi³, Yousef Mehdipour⁴

Abstract

The main purpose of this research was to identify the bases and requirements of comprehensive quality management in subject oriented faculties of Islamic Azad University. This research is applied in terms of orientation, qualitative in terms of research approach, and theme analysis (theme network method) in terms of research strategies. The participants of the research included 23 specialists and experts in academic management (Islamic Azad University) and industrial management in Razavi Khorasan province, who were selected in a purposeful and criterion-oriented manner. The desired criterion was to have at least 5 years of experience in the management field of Islamic Azad University. Selection of participants and conducting semi-structured interviews with them continued until the theoretical data saturation stage was reached. During this process, semi-structured interviews were conducted with 23 participants (14 academic participants and 9 industrial managers). In order to ensure validity and reliability, Lincoln and Goba criteria were used. Data analysis and their classification showed 5 dimensions, 16 organizing themes and 78 basic themes. cultural-contextual requirements including the characteristics of governance; Suitability of structural development and general institutional culture; process-strategic requirements including the components of: knowledge management, organizational rules and procedures, and organizational monitoring and evaluation process; Scientific-content requirements including the selection of optimal approaches to academic governance, curriculum and educational materials and resources; Management and leadership requirements including 4 organizational themes of skills, general-professional knowledge, abilities and personality traits and finally, human resource requirements including effective professional development programs, optimal service compensation and human resources needs assessment.

Keywords: quality assurance; total quality management; Islamic Azad university; Subject faculties

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

² . PhD Student in Educational Management, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran (Corresponding Author) Omidvandad@gmail.com

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

⁴ . Associate Professor, Health Sciences Research Center and Faculty of Paramedical Sciences, Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences, Torbat Heydariyeh, Iran.