

MODERN MODELS OF QUALITY ASSESSMENT IN HIGHER EDUCATION MODELE MODERNE DE EVALUARE A CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR

ALA COTELNIC

ORCID: 0000-0002-6599-6473

*Doctor habilitat, profesor universitar,
Academia de Studii Economice din Moldova,
www.ase.md,
cotelnic.ala@ase.md*

Irina DOROGAIA

ORCID: 0000-0003-4625-8616

*Doctor, conferențiar universitar,
Academia de Studii Economice din Moldova,
www.ase.md,
dorogaia.irina.ion@ase.md*

ABSTRACT

Change is the essence of our life. Those who do not take it into account, do not adapt their strategies are doomed. Universities at the time of its inception were recognized as agents of change, regardless of when they were active. Today, universities compete with each other for the quality of service provided. At the same time, there is still no consensus on the best way to assess and manage the quality in higher education institutions. This article discusses some models of quality assessment in higher education based on customer orientation and stakeholder satisfaction. In particular, we focus on the presentation of the model of excellence, coordinated by the European Foundation for Quality Management - EFQM, used for the systematic measurement of quality in the higher education sector. In addition to reviewing the main discussions regarding it in the literature, the authors conducted research on the application of the EFQM model at the Academy of Economic Studies of Moldova. This article partially presents the results of the research conducted.

KEY WORDS: *Change, EFQM model, Excellence model, Quality, Quality management practices, Assessment, Self- Assessment, Higher Education.*

JEL CLASSIFICATION: D21; I23; M19

Secolul XXI aduce tot mai multe schimbări pe plan mondial în sistemele de învățământ în general, și în cele din învățământul superior, în particular. Aceste schimbări apar ca rezultat al acțiunii mai multor factori, printre care menționăm:

- fenomenul globalizării, care se face tot mai mult simțit în ultimii ani, producând schimbări și în sistemele de învățământ din întreaga lume.
- dezvoltarea într-un ritm foarte rapid a tehnologiilor informaționale, ce impune schimbări substanțiale în sectorul educațional, care nu își mai poate conserva caracterul tradițional, național, reglementat de politici guvernamentale, ci tinde să capete dimensiune internațională;
- pandemia de COVID -19, care a influențat enorm sistemele educaționale și care a schimbat modelele de învățământ în toată lumea.

În contextul celor menționate și luând în considerare și alți factori importanți, dar pe care nu i-am menționat, universitățile s-au pomenit într-o situație în care doar flexibilitatea și adaptarea

permanentă la mediul în care activează sau chiar anticiparea anumitor evenimente le oferă posibilitatea de a activa în continuare și de a oferi servicii de calitate. Imediat apar mai multe întrebări: dar care servicii sunt de calitate și care nu? Cum putem să le diferențiem? Ce criterii putem folosi pentru a le diferenția?

Foarte des în social media apar afirmații, de obicei fără a aduce careva argumente, precum că calitatea studiilor în general și a celor din învățământul superior în particular, la noi în țară sunt de o calitate proastă, de aceea mulți tineri pleacă peste hotare pentru a face studii de calitate. Dar cum apreciază ei acest lucru? Ce le permite să facă astfel de concluzii?

Căutarea răspunsului la aceste întrebări ne-au impulsionat să realizăm cercetarea în cauză.

Deci, *scopul* prezentului articol constă în realizarea unui studiu a diverselor modele de evaluare a calității în învățământul superior, care include atât abordarea teoretică a importanței calității în învățământul superior, cât și evidențierea modelului EFQM și aplicarea acestuia în cadrul universității Academia de Studii Economice din Moldova.

Pentru a asigura realizarea acestui scop este important să cunoaștem ce înțelegem prin calitate, prin calitatea serviciilor. Aceste concepte au fost pe larg studiate și dezbătute de savanți, inclusiv în Republica Moldova. Nu este scopul cercetării noastre de a ne aprofunda în discuțiile la acest capitol, dar totuși dorim să menționăm unele definiții, precum prezentarea termenului de calitate de către fondatorii calității: P.Crosby [3], care definește calitatea ca fiind „conformitatea cu cerințele”, J.Juran [11], care susține, că calitatea înseamnă „corespunzător pentru utilizare”, E.Deming, [4] ce definește calitatea ca având „un grad previzibil de uniformitate și încredere; are costuri reduse și este adaptată la cerințele pieței”.

Cu referire la conceptul de calitate în sectorul universitar, de asemenea au fost realizate mai multe cercetări, în care au fost evidențiate careva dimensiuni specifice acestui termen, precum: tangibilitate, competență, atitudine, conținut, transfer și încredere [15].

În vederea evaluării calității în învățământul superior sunt utilizate mai multe abordări. Una dintre cele mai des întâlnite în acest sens se referă la orientarea către client [5; 6], ceea ce presupune plasarea în prim plan al învățământului superior studentul, care este considerat drept beneficiar de bază al universităților. Există o serie de metode și modele, care evaluează percepția studenților și absolvenților cu referire la calitatea serviciilor universitare.

Ne exprimăm acordul cu această abordare orientată către client, doar că considerăm important să clarificăm cine este clientul universității? Desigur, că studenții, fiind esența activității unei universități, sunt considerați ca beneficiari foarte importanți, chiar de bază, dar nu unicii. Considerăm foarte importantă luarea în considerare a percepției tuturor părților interesate în vederea obținerii performanței și a excelenței în domeniul universitar. Clientul este reprezentat de orice persoană care este afectată de produsul sau procesul care generează respectivul produs [12]. Clienții învățământului superior reprezintă un grup eterogen, care necesită a fi analitic abordat. Satisfacția clientului este scopul managementului calității, care poate fi atins prin încercarea sistematică de a întâmpina nevoile clienților. Evaluarea calității din perspectiva părților interesate a devenit un subiect de mare interes pentru instituțiile de învățământ superior și un rezultat a celor mai mari studii din domeniu din ultimii ani. [10]

În contextul celor menționate, suntem de părerea că trebuie de luat în calcul nu doar satisfacția studenților, dar și a altor părți interesate, cum ar fi: angajatorii, personalul universității, partenerii ș.a. Doar analiza serviciilor universității privită în complex, exprimată de mai multe părți ar putea să ne ofere o imagine mai veridică a calității acestora.

Metodele și instrumentele de evaluare și măsurare a calității serviciilor diferă atât în funcție de tipul serviciului evaluat, cât și de conceptele și clienții implicați sau contextul evaluării [7]. Dintre cele mai frecvent întâlnite instrumente și tehnici de evaluare în cercetările realizate de unii savanți

mai des întâlnim: scale de evaluare a așteptărilor, percepției și satisfacției clienților (SERVQUAL, SERVPERF), tehnica incidentelor critice, studii observaționale, discuții de tip focus grup, interviuri de profunzime [16].

În ceea ce privește modelele propuse pentru obținerea, îmbunătățirea și evaluarea calității [1], organizațiile beneficiază de o serie de posibilități de alegere [16]:

I. Opțiunea pentru un *model orientat pe conformitatea cu un set de standarde minimale* [standardele ISO 9001:2015, standardele și liniile de orientare europene (*European Standards and Guidelines*), standardele ANACEC, managementul calității totale

II. Opțiunea pentru adoptarea unui *model orientat spre excelență* (precum EFQM, MBNQA). Deși adoptarea unui sistem de standarde este mai larg împărtășită, o nouă tendință a vizat orientarea mai accentuată spre excelență.

III. Opțiunea pentru adoptarea unui *model dezvoltat pentru sistemul de învățământ și/sau pentru anumite domenii de învățământ* (cadrul Managementului Calității, sistemul EQUIS, modelul EQUAL pentru școlile de management);

Modelele menționate scot în evidență *orientarea spre client* și importanța *rezultatelor procesului educațional*. Dintre modelele menționate, am selectat pentru cercetare modelul EFQM, considerându-l cel mai adecvat pentru realizarea scopului înaintat.

Modelul de Excelență EFQM este un cadru pentru a înțelege și a gestiona complexitatea lumii organizațiilor de astăzi. Acesta este pragmatic și practic, dezvoltat de organizații de frunte, pentru a stimula îmbunătățirea continuă. Am menționat mai sus, că lumea nu stă în loc, ci este într-o schimbare din ce în ce mai rapidă. Legăturile dintre organizații, comunități, țări și economii sunt din ce în ce mai puternice și complexe. Pentru a rămâne competitivă în acest mediu, orice universitate trebuie să inoveze și să îmbunătățească continuu. Acum, mai mult ca niciodată, o organizație trebuie să înțeleagă, să echilibreze și să gestioneze eficient „nevoile și așteptările părților interesate”.

Modelul de Excelență EFQM permite managerilor/ conducătorilor de organizații să înțeleagă relațiile de tip cauză-efect dintre ceea ce face organizația și rezultatele obținute de ea. Este pe larg utilizat de unele universități, precum: Brno University of Technology, Republica Cehă; Cyprus University of Technology, Cipru; Liverpool John Moores University, Marea Britanie; Esade Business School, Spania; University of St. Gallen, Elveția; University of Rome „Sapienza”, Italia și multe altele.

Modelul de excelență EFQM a suferit el însuși mai multe modificări. Astfel cea mai cunoscută este varianta 2013, care a reușit să-și demonstreze corectitudinea în apreciere. Totuși, de-a lungul anilor, modelul a trecut printr-o serie de cicluri de îmbunătățire pentru a rămâne relevant și a continua să servească drept bază pentru managementul oricărei organizații care visează la un viitor sustenabil. Dar, în ciuda schimbărilor semnificative în structura și conținutul modelului, principiile cheie pe care se bazează nu s-au schimbat. Indiferent de dimensiunea și forma organizației, acestea sunt la fel de importante astăzi ca înainte. Cea mai recentă ediție a modelului EFQM 2020 susține importanța unor principii precum:

- prioritatea intereselor consumatorilor;
- necesitatea de a construi relații pe termen lung cu părțile interesate;
- înțelegerea relațiilor cauză-efect dintre scopurile și obiectivele organizației, abordările sale pentru atingerea acestora și rezultatele acțiunilor.

Modelul EFQM 2020 este un cadru care susține o abordare holistică a performanței organizaționale. De fapt, este cea mai bună inovație pe drumul către excelență în afaceri. Aplicarea sa oferă o înțelegere a blocajelor și a soluțiilor posibile astăzi, o oportunitate de a obține succes și de a îmbunătăți semnificativ rezultatele organizației.

Am analizat Modelul EFQM 2020 prin prisma literaturii de specialitate în vederea identificării fundamentelor teoretice ale acestuia și noutățile mai relevante în comparație cu versiunea din 2013. Modelul EFQM 2020 se bazează pe legătura dintre scopul și strategia unei organizații, aliniată la Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD) ale Națiunilor Unite, de a oferi simultan performanță și de a asigura transformarea, creând valoare durabilă pentru părțile interesate cheie și obținând rezultate remarcabile. Spre deosebire de modelul 2013, termenul de excelență nu mai este prezent în mod explicit, acesta fiind înlocuit cu termenul „remarcabil” (cel mai bun care poate fi). Modelul este mai puțin prescriptiv în comparație cu versiunea din 2013 și cuprinde șapte criterii grupate în trei dimensiuni:

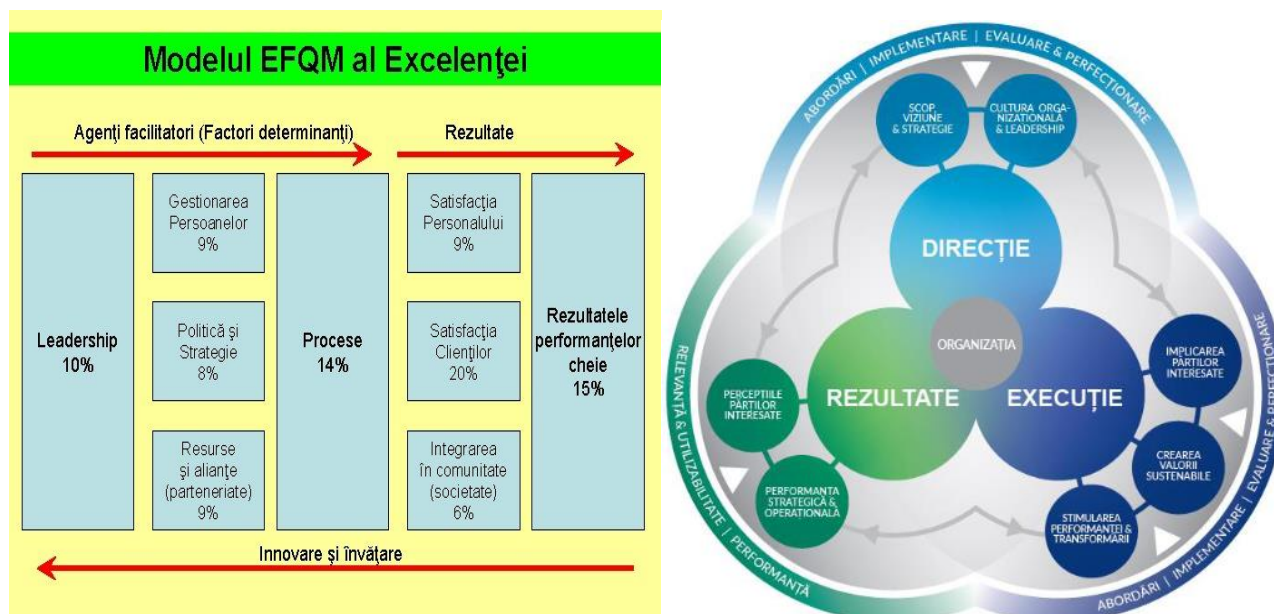


Figura 1. Modelul EFQM 2013 vs Modelul EFQM 2020 [<https://efqm.org>]

Direcție (de ce), Execuție (cum) și Rezultate (ce), susținute de 23 de părți de criteriu și 2 de criterii de rezultate, plus 112 puncte de orientare, și instrumentul de evaluare RADAR. Modelele de excelență în afaceri sunt concepute în principal cu contribuții din partea liderilor și experților în afaceri. Cu toate acestea, la nivel teoretic, mai multe teorii de management susțin Modelul EFQM 2020. Deși limitată la analiză conceptuală și teoretică, această analiză poate ajuta managerii universitari și liderii de afaceri să înțeleagă acest model nou și să sprijine cercetările empirice viitoare.

Modelul EFQM, versiunea anului 2020 prezintă interes pentru cei care doresc să creeze o cultură corporativă care contribuie la o creștere a structurii și eficienței, precum și pentru companiile care, ținând cont de schimbările constante de pe piață, își propun să fie mai flexibile, să se adapteze și să se dezvolte rapid și constant [14]. Fiind un cadru recunoscut la nivel global, modelul EFQM 2020, sprijină organizațiile în gestionarea schimbării și îmbunătățirea performanței, subliniază importanța primatului clientului, necesitatea de a adopta o viziune pe termen lung centrată pe părțile interesate.

Ca urmare a interesului manifestat de autorii prezentei cercetări față de managementul calității în instituțiile învățământ superior, în general și de modelul EFQM, în particular, în cadrul proiectului ERASMUS + Leadership și Management în învățământul superior din Moldova **609656-EPP-1-2019-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP**, ne-am propus să aplicăm acest model în cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova. Aplicarea modelului EFQM 2013 a fost realizată prin elaborarea

unui chestionar, desfășurarea acestuia, analiza rezultatelor și efectuarea anumitor concluzii. Etapele și mersul acestui chestionar, perioada de aplicare au fost descrise de autori în articolul *Aplicarea modelului de excelență EFQM pentru instituțiile de învățământ superior (pe baza exemplului ASEM)* [2] și prezentat în cadrul Conferinței Științifice Internaționale „30 de ani de Reformă Economică în Republica Moldova: prin Inovare și Competitivitate spre Progres Economic”, la ASEM, Chișinău, 24-25 septembrie 2021.

În continuarea celor menționate, am decis să analizăm componentele care au prezentat cele mai joase aprecieri din partea celor vizați. Din Tabelele 1 și 2 vedem, că pentru factorii determinanți cea mai joasă apreciere revine Personalului – 81,0% și Resurse și alianțe – 83,7%. Anume aceste elemente au contribuit la nivelul scăzut la capitolul Rezultate a satisfacției personalului – 80%.

Tabelul 1 Rezultatele generalizate pe aria OPORTUNITĂȚI (Factori determinanți)

Nr. ind.	Indicator	% de realizare	Ponderea în model	Rezultat
1	Leadership	86,6	0,1	8,66%
2	Politică și strategie	88,8	0,08	7,10%
3	Personal	81	0,09	7,29%
4	Resurse și alianțe	83,7	0,09	7,53%
5	Procese	87	0,14	12,18%
TOTAL PE ARIE:				42,76%

Tabelul 2. Rezultatele generalizate pe aria „REZULTATE”

Nr. ind.	Indicator	% de realizare	Ponderea în model	Rezultat
1	Satisfacția personalului	80	0,09	7,2%
2	Satisfacția clienților	86	0,2	17,2%
3	Integrarea în societate	89	0,06	5,34%
4	Rezultate-cheie	83	0,15	12,45%
TOTAL PE ARIE:				42,19%

Personalului angajat i-au fost adresate mai multe întrebări prin intermediul chestionarului, pe care le-am sistematizat și rezultatele, grupat, le prezentăm în Figura 2.

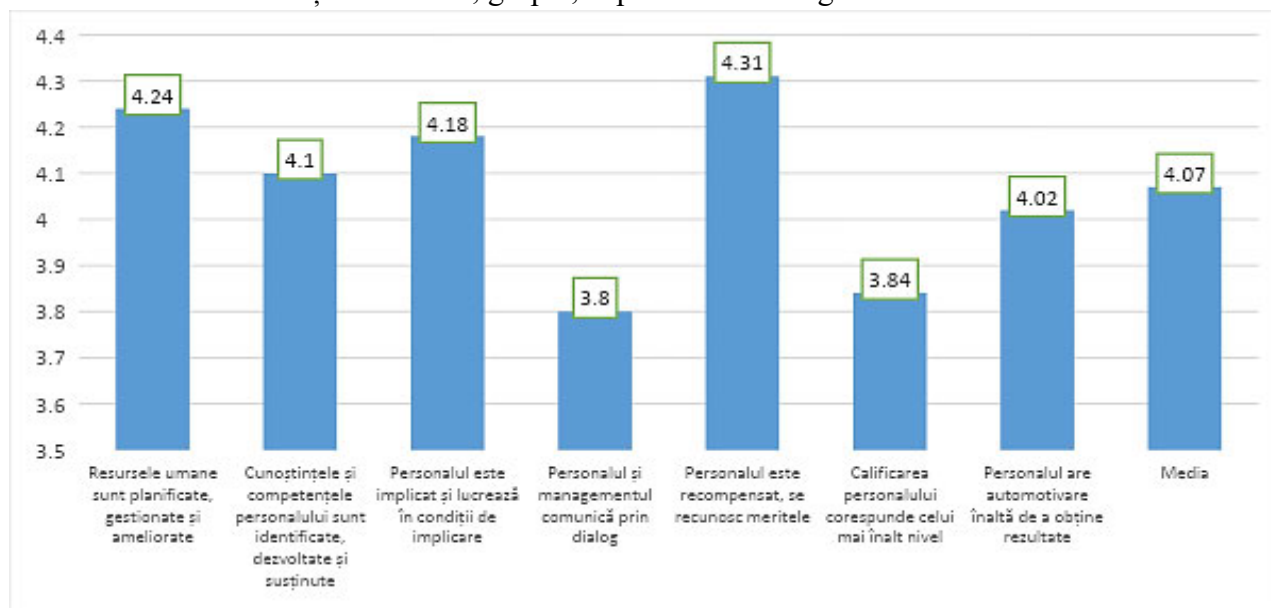


Figura 2. Rezultatele chestionării personalului

Observăm, că cea mai mică medie - 3,8- a fost atribuită afirmației „Personalul și managementul comunică prin dialog”. Deci, una din problemele importante ce se desprinde din acest sondaj este comunicarea defectuoasă existentă în instituție. Suntem de părerea, că comunicarea este esențială în stabilirea unor relații corespunzătoare între manager și angajat. Unele studii de leadership reafirmă faptul că un leadership eficient la locul de muncă implică folosirea constantă a instrumentelor de comunicare pentru a crea sens, a împărtăși viziuni și a construi un scop comun [9]. Eficiența și eficacitatea organizațională depind în mare măsură de abilitatea managerilor de a trimite mesaje în interiorul și în afara organizației cu eficacitate maximă. Totodată, managerii trebuie să devină eficace și eficienți și în ipostază de receptori ai mesajelor. În zilele noastre, comunicarea este unanim recunoscută drept “cheia excelenței și eficacității organizaționale” [8]. Indiferent cât de puternică ar fi o companie, ea nu poate funcționa corespunzător fără un sistem bun de comunicare. Comunicarea este ceea ce ține compania unită și o face să funcționeze.

Dacă încercăm să facem o corelare între factorii determinanți și rezultate (Figura 1), constatăm că satisfacția personalului constituie 80% (Tabelul 2), înregistrând cel mai mic punctaj. Concluzia, care se desprinde este că instituția are nevoie de identificarea principalelor deficiențe ce apar în cadrul dialogului între management și angajați și găsirea soluțiilor ce se impun. Cu siguranță acest lucru va duce la creșterea coeziunii în colectiv, dar și va contribui la o activitate mai eficientă. Suntem siguri de acest lucru, deoarece fără o comunicare eficientă, un lider nu poate arăta că își susține echipa, nu-i poate ajuta pe membrii echipei să stabilească relații, să concluzeze pentru același scop și să realizeze scopurile activității lor. Misiunea liderului este de a folosi comunicarea în așa fel încât să trezească entuziasmul oamenilor pentru a lucra împreună spre binele organizației [17].

O altă afirmație, care a acumulat un punctaj mai scăzut (3,84) este „Calificarea personalului corespunde celui mai înalt nivel”. Constatăm, că personalul este autocritic și înțelege, că nici odată nu poți să afirmi, că ești suficient de instruit și că instruirea este un proces continuu. Și în acest caz găsim o corelare între răspunsurile din componenta „Factori determinanți” și Rezultate. Astfel, la afirmația „Am nevoie de mai multă instruire pentru ridicarea nivelului meu profesional și îmbunătățirea calității serviciilor”, media răspunsurilor este 3,84. În Figura 3 am prezentat repartizarea răspunsurilor la această întrebare. Constatăm, că 66% din respondenți sunt, într-o măsură mai mare sau mai mică, de acord cu

această afirmație. Considerăm pozitiv acest lucru, deoarece, nici odată nu poate fi atins limita la care să zici că cunoști totul, chiar și într-un anumit domeniu. Cu puțin peste un sfert din respondenți (28%) sunt indeciși: au ei nevoie de instruire suplimentară sau nu. Sau poate nu sunt siguri, că ridicarea nivelului profesional va contribui la îmbunătățirea calității serviciilor.

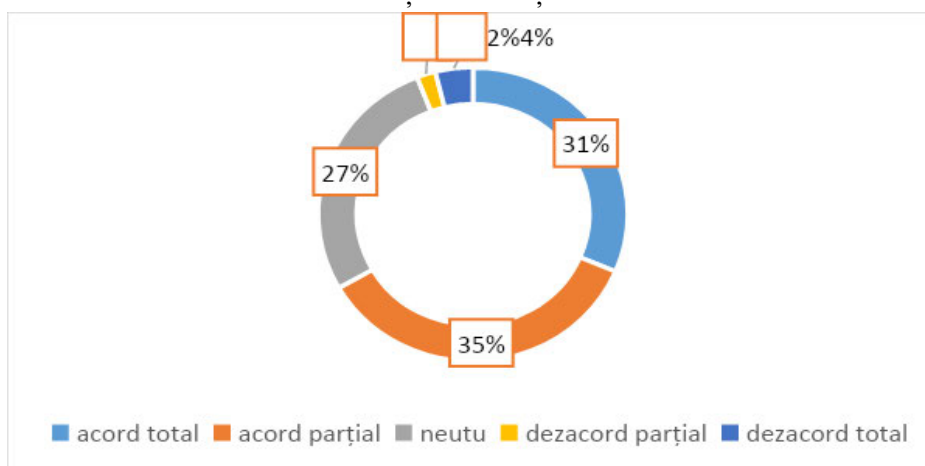
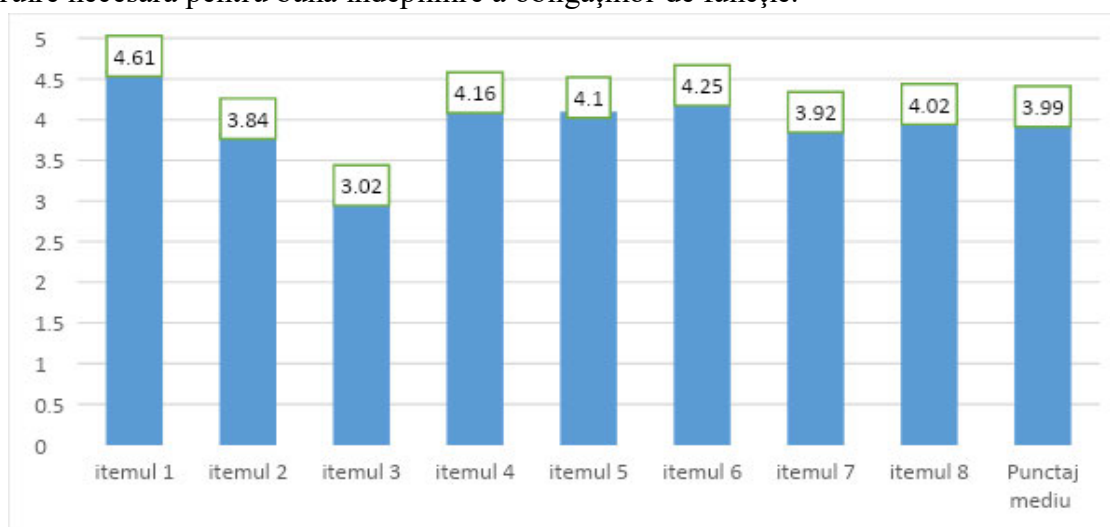


Figura 3. Structura atribuirii respondenților cu afirmația „Am nevoie de mai multă instruire pentru ridicarea nivelului meu profesional și îmbunătățirea calității serviciilor”

Totodată, (Figura 4) marea majoritate a respondenților consideră, că dețin suficientă informație și instruire necesară pentru buna îndeplinire a obligațiilor de funcție.



Descifrarea itemilor:

Itemul 1 - Detin suficientă informație și instruire necesare pentru buna îndeplinire a obligațiilor de funcție;

Itemul 2 - Am nevoie de mai multă instruire pentru ridicarea nivelului meu profesional și îmbunătățirea calității serviciilor;

Itemul 3 - Modalitatea de remunerare existentă în ASEM corespunde cerințelor mele

Itemul 4 - Condițiile tehnice și ergonomice de lucru în cadrul companiei mă satisfac pe deplin;

Itemul 5 - Sunt motivat să lucrez calitativ;

Itemul 6 - Problemele care au apărut în activitatea mea au fost soluționate cu promptitudine

Itemul 7 - Cultura organizațională din ASEM corespunde cu valorile mele

Itemul 8 - Mijloacele financiare din ASEM sunt repartizate și cheltuite corect

Figura 4. Punctajul mediu la elementul de Rezultate: „Satisfacția personalului”

Nu este deloc surprinzător faptul, că cea mai mare nesatisfacție a personalului ține de modalitatea de remunerare. Marea majoritatea au răspuns la această întrebare nu prin prisma

modalității de remunerare (așa cum este formulată întrebarea), dar cu gândul la mărimea salariului. Și aici suntem de acord cu respondenții. Chiar dacă în ultima perioadă a crescut salariul personalului didactic și științifico-didactic, mărimea acestuia este încă sub nivelul așteptării angajaților.

CONCLUZII

1. Analiza literaturii de specialitate indică faptul că sunt utilizate mai multe metode și modele de evaluare a calității atât în mediul de afaceri, cât și în instituțiile de învățământ superior. Unul din aceste modele este modelul de excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității EFQM. Varianta EFQM 2020, poate fi utilizată pentru identificarea, măsurarea și gestionarea indicatorilor de sustenabilitate ai instituției, acesta oferă noi oportunități de dezvoltare a sistemului de management al calității în funcție de nevoile în schimbare ale unei universități și ale părților interesate ale acesteia.

Modelul de excelență EFQM pune accent pe autoevaluarea permanentă în nouă domenii ale universității, oferind astfel o gestiune sistematică a schimbării către dezvoltarea managementului sistemului și al proceselor. Cu toate acestea, este, de asemenea, important să se determine modul în care modelul de excelență EFQM este capabil să contribuie la implementarea activităților durabile într-o universitate la nivel strategic. [13]

2. Modelul de excelență EFQM definește nouă criterii împărțite în Factori determinanți și Rezultate. Criteriile facilitatoare au cel mai mare impact asupra dezvoltării sistemului calității (EFQM, 2013). În analiza pe care am prezentat-o în acest articol, ne concentrăm doar pe criteriul Personalul (Oameni), care a înregistrat cel mai jos punctaj în cercetarea pe care am realizat-o. Totodată, am făcut corelare și cu Satisfacția personalului din componenta Rezultate. Acest lucru ne-a permis să constatăm corectitudinea realizării cercetării.

3. Din perspectiva sistemului calității, o importanță mai mare instituția ar trebui să acorde strategiei și planului de activitate al universității în corelare strânsă cu resursa umană. În afară de cele menționate mai sus, constatăm, că cultura organizațională a ASEM nu este agreată de toți respondenții, dar cultura organizațională este o caracteristică a unui sistem durabil de calitate. Acest lucru odată în plus confirmă necesitatea realizării diverselor activități referitoare la personal. Ciclul de viață activ al angajaților în universitate începe cu atragerea potențialilor angajați și procedurile de recrutare. Dezvoltarea unei politici de personal pe termen lung, care să includă analiza angajaților actuali, precum și a potențialilor/viitori angajați ar fi în beneficiul instituției.

Analiza și dezvoltarea proceselor legate de personal vor asigura condițiile potrivite pentru satisfacția angajaților și dezvoltarea acestora. Ca rezultat al creării unei culturi organizaționale durabile, universitatea va reuși să motiveze angajații să se angajeze în luarea deciziilor și să își asume mai multă responsabilitate.

BIBLIOGRAFIE

1. BECKET, B., Quality Management Practice in Higher Education - What Quality are we actually enhancing? *Journal of Hospitality, leisure, sport & tourism education*, 2008, 7(1): 1-15
2. COTELNIC, A., DROGAIA, I. Aplicarea modelului de excelență EFQM pentru instituțiile de învățământ superior (pe baza exemplului ASEM. Conferinței Științifice Internaționale „30 de ani de Reformă Economică în Republica Moldova: prin Inovare și Competitivitate spre Progres Economic”, la ASEM, Chișinău, 24-25 septembrie 2021.
3. CROSBY, P. *Quality is free: the art of making quality certain*. New York, McGraw Hill, 1979
4. DEMING, W.E. *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1986.

5. DOUGLAS, J., MCCLELLAND, R. The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education, *Quality Assurance in higher education*, Emerald Group Publishing Ltd., 2008, vol.16, no.1
6. DUQUE, L., WEEKS, J.,R. Towards a Model and Methodology for assessing Student learning Outcomes and Satisfaction, *Quality Assurance in Education*, 2010, Vol.18, No.2 pp.4-105
7. GILMORE, A., *Services, Marketing and Management*, SAGE Publications Ltd., London, 2003.
8. GRUNIG, J. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. London:Routledge , 1992.
9. Hargie, O. & Tourish, D. *Auditing Organizational Communication*. New York: Taylor&Francis, 2009.
10. Ivana (Brătean) D. Studiu privind managementul calității în instituțiile de învățământ superior, disponibilă: <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/1852.pdf>:
11. JURAN, J. *Planificarea calității*, Ed.Teora, București, 2000, ISBN: 973-601-962-4
12. JURAN, J. M., GODFREY, A. B., *Juran's Quality Handbook*, (5th ed.) McGrawHill, 1998.
13. MEDNE, A., LAPINA I., ZEPS A. Sustainability of a university's quality system: adaptation of the EFQM excellence model, *International Journal of Quality and Service Sciences* Vol. 12 No. 1, 2020, pp. 29-43, Emerald Publishing Limited 1756-669X, DOI 10.1108/IJQSS-09-2019-0108, disponibil <https://www.emerald.com/insight/1756-669X.htm>
14. OBERȘT, A. Conceptul noului model EFQM de excelență în afaceri. Conferința Științifică Internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană". Ediția a VI. Chișinău, 26-27 martie 2021, ISBN 978-9975-155-20-5, pp. 254-264
15. OWLIA, M.S., APINSWALL, E. M. A framework for the dimensions of quality in higher education, *Quality Assurance in Education*, 1996, Vol.4, pag.12-20
16. ZAHARIE, M. A. Ocuparea forței de muncă cu studii superioare și nevoile angajatorilor - componente ale managementului calității în învățământul superior. Teză de doctorat. Rezumat. Cluj-Napoca, 2011, disponibil: https://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2011/management/Zaharie_Monica_RO.pdf
17. ZELTER, C.D. Comunicarea organizațională – premisă a eficienței și eficacității organizaționale. Rezumatul tezei de doctorat. Disponibil: https://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2011/management/ZELTER_ZAGAN%20Christine_RO.pdf