



<http://doi.org/10.36582/j.Alkuno.2023.07.04>
Al-Kunooze University College
 Journal homepage: <http://journals.kunoozu.edu.iq/1/archive> &
[http:// www.iasj.net](http://www.iasj.net)



اعتماد ممارسات القيادة الشاملة في تعزيز جودة التعليم العالي
 دراسة تحليلية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة

Adopting inclusive leadership practices in enhancing the quality Of higher education- An analytical study in the College of Administration and Economics, University of Kufa

زهير وسمي سلمان، رياض جواد محمد، عدنان رحيم حمودة، رافد حميد الحدراوي هـ

أ: كلية التربية الأساسية، جامعة واسط

ب: مديرية تربية النجف الاشرف

ج: المكتبة المركزية، جامعة الكوفة

هـ: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة

المستخلص:

هدف البحث الى تشخيص مستوى اعتماد الكلية المبحوثة على ممارسات القيادة الشاملة, وتحديد مستوى جودة التعليم فيها. فضلا عن اختبار تأثير القيادة الشاملة في جودة التعليم العالي. وتمثلت مشكلة البحث بالصعوبات التي تحول دون تحقيق معايير جودة التعليم العالي في الكلية المبحوثة. لهذا تم اعتماد القيادة الشاملة بوصفها متغيرا مستقلا لدعم تطبيق الجودة فيها. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم ايضاحا فكريا لمتغيري البحث ومن ثم تصميم استمارة استبيان لتجميع البيانات اللازمة. اذ تضمنت الاستبانة (24) فقرة توزعت على الابعاد الفرعية لمتغيري البحث. واختبرت عينة عشوائية من التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد بلغ عددهم (82) فردا. واختبر البحث اربع فرضيات خاصة بالتحقق من تأثير القيادة الشاملة بأبعادها الثلاثة في جودة التعليم العالي. ولجل ذلك تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SMART pls). وتوصل البحث الى ان الكلية المبحوثة لديها ادراك عالي لاهمية ممارسات القيادة الشاملة, وان اهتمام الكلية بجودة التعليم مقبول الا انه دون مستوى الطموح. فضلا عن ذلك ان ممارسات القيادة الشاملة لها مساهمة ايجابية فاعلة في دعم جودة التعليم في الكلية, الا ان بعد التوافر لا يساهم في تعزيز جودة التعليم فيها.

الكلمات الدالة: القيادة الشاملة، جودة التعليم العالي، الانفتاح، التوافر، امكانية الوصول.

Abstract:

The research aimed to diagnose the level of dependence of the college in question on the practices of comprehensive leadership, and to determine the level of quality of education in it. As well as testing the impact of inclusive leadership on the quality of higher education. The problem of the research was the difficulties that prevent achieving the quality standards of higher education in the researched college. Therefore,

inclusive leadership has been adopted as an independent variable to support the application of quality in it.

The research adopted the descriptive analytical approach by providing an intellectual explanation of the research variables, and then designing a questionnaire to collect the necessary data. The questionnaire included (24) items distributed on the sub-dimensions of the research variables. A random sample of (82) faculty members was selected from the Faculty of Administration and Economics. The research tested four hypotheses to verify the impact of inclusive leadership in its three dimensions on the quality of higher education. For this reason, the statistical program (SMART pls) was relied upon.

The research concluded that the college in question has a high awareness of the importance of inclusive leadership practices, and that the college's interest in the quality of education is acceptable, but it is below the level of ambition. In addition, inclusive leadership practices positively and effectively contribute to supporting the quality of education in the college, but after availability does not contribute to enhancing the quality of education in it.

Keywords: inclusive leadership, quality of higher education, openness, availability, accessibility.

المقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات ، بسبب التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنمو الكبير في عدد الطلبة وتنوعهم، والتوجه نحو المجتمع المعرفي خاصة في بيئة التعليم العالي التي تشهد تحديات كبيرة وهي تقود تحول المجتمعات والاقتصادات الى عصر الاقتصاد المعتمد على المعرفة وعولمة المعرفة، فهذه التغيرات فرضت على منظمات التعليم العالي تغيير أساليبها الإدارية ووسائلها التعليمية إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إذ أدرك العالم أن النجاحات الاقتصادية للدول تتحدد مباشرة بجودة نظمها التعليمية وأن من أهم عوامل الإنتاج الأكثر كفاءة هو رأس المال البشري المعبر عنه في المعرفة والكفاءة والقدرات الإبداعية والصفات الأخلاقية لأفراد المجتمع،(Durie & Beshir 2016:69).ومما لا شك فيه ان الاسلوب القيادي المناسب من شأنه يشجع المعرفة والكفاءة والقدرات الإبداعية واستثمارها بالشكل الذي يعزز تطبيق معايير جودة التعليم. إذ تعد القيادة فعالة في مؤسسات التعليم العالي من نواح كثيرة , إذ أنها توفر للمؤسسة التعليمية الكثير من الفرص لإحداث النمو وتحقيق معايير الجودة, فضلا عن ذلك تساعد القيادة الأكاديمية على تطوير المهارات وإمكانيات القوى العاملة الماهرة ومن ثم، يمكنهم استخدام مواردهم المتاحة لإجراء أنشطة مفيدة مثل تمكين الطلاب من التعلم من مختلف الأشياء أو الأنشطة التي يتم إجراؤها في الجامعات وكذلك الأنشطة البحثية، ومن ثم يمكنهم مقارنة الأنشطة المختلفة بالنظريات التي يقومون بها(فضلي وآخرون,2021:50) وعلى اساس ماتقدم سعى البحث الحالي الى التعرف على مدى تأثير القيادة الشاملة في جودة التعليم العالي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة . إذ ان القيادة الشاملة تعتمد رؤى وأفكار تتميز بقدرتها على تغيير العديد من القضايا والأمور داخل المنظمات ، بما في ذلك جودة التعليم العالي، والتي تعد ضرورة لا غنى عنها من أجل النهوض بواقع العملية التعليمية.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

اصبحت الحاجة الى ضمان نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة , وذلك لان الجامعات من ابرز وسائل تطور المجتمعات فضلا عن قدرتها على معالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ورفدها بكفاءات بشرية (خريجين) تلبي متطلبات سوق العمل بالعدد والنوع الملائم. ومن اجل ضمان ذلك يتطلب اعتماد اسلوب قيادي من شأنه ان يرسخ مضامين معايير جودة التعليم في العمل الجامعي وجعلها من ضمن ثقافة المؤسسات التعليمية بالشكل الذي يساعد على النهوض بالواقع الحالي لتلك المؤسسات وجعلها تنافس مثيلاتها العالمية. وان القيادة الشاملة هي احد الاساليب القيادية الحديثة التي تشجع على الابداع والابتكار والعمل الجماعي. وبما انه لا توجد دراسة متاحة حول كيفية تأثير القيادة الشاملة في جودة التعليم العالي , لهذا سعى البحث الحالي الى الاجابة عن التساؤل الاتي: (هل يسهم تبني اسلوب القيادة الشاملة في تعزيز متطلبات جودة التعليم العالي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة؟).

ثانياً : أهمية البحث:

- 1-استمدت الدراسة أهميتها من أهمية الميدان المبحوث (جامعة الكوفة) فضلا عن العينة المستهدفة والتي يقع على عاتقها توفير الدعم اللازم لتنفيذ جودة التعليم العالي.
- 2- ضرورة تعرف الكلية عينة الدراسة عامة والقيادات الإدارية خاصة بمتغيرات الدراسة (القيادة الشاملة وجودة التعليم العالي).
- 3- استمدت الدراسة أهميتها كونها تناولت موضوع القيادة الشاملة التي تزايدت أهميتها للمنظمات في الفترة الأخيرة.
- 4- تحاول الدراسة اختبار مقاييس مطبقة في بيانات عالمية مختلفة لمتغيرا الدراسة (القيادة الحقيقية وجودة التعليم).

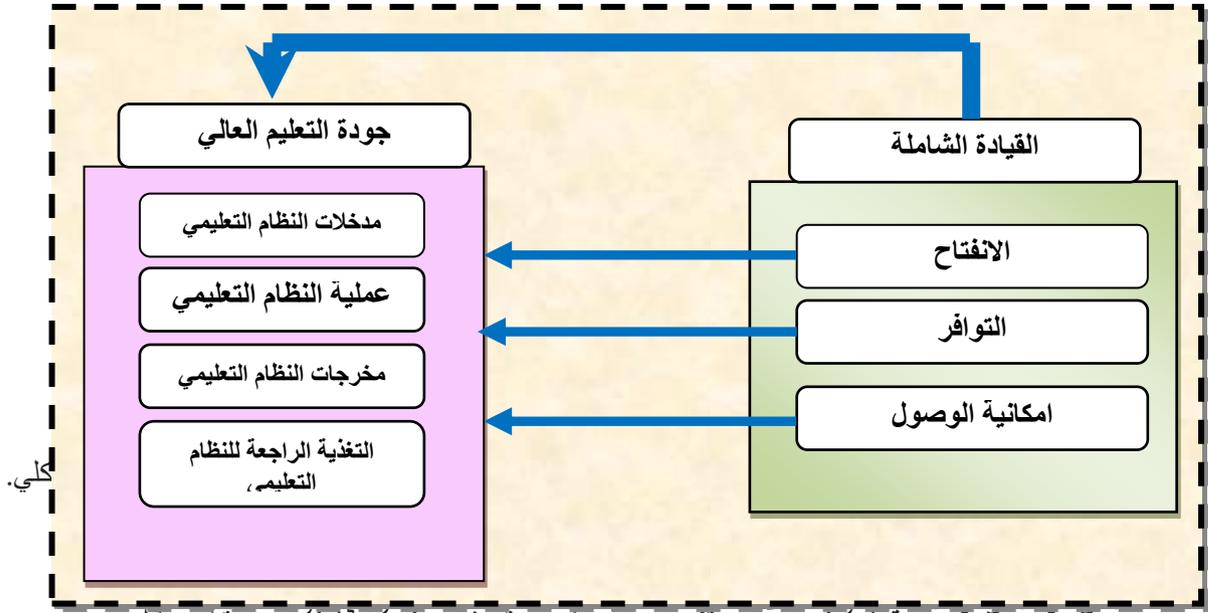
ثالثاً: اهداف البحث

سعى البحث الى تحقيق الاتي:

1. تسليط الضوء على المرتكزات الفكرية للقيادة الشاملة وتحديد اهم ابعادها.
2. تحديد اهم معايير ومتطلبات الجودة في التعليم العالي.
3. تحديد مستوى ممارسة ابعاد القيادة الشاملة في الكلية المبحوثة.
4. تحديد مستوى جودة التعليم العالي في الكلية المبحوثة.
5. اختبار تأثير القيادة الشاملة في جودة التعليم العالي.
6. تحديد البعد الاكثر تأثيراً من بين ابعاد القيادة الشاملة في جودة التعليم العالي.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

من اجل تجسيد مشكلة البحث واهدافه تم صياغة مخطط فرضي يفسر العلاقة بين متغيرات البحث اذ مثلت القيادة الشاملة كمتغير مستقل وحددت ابعادها اعتمادا على (Carmeli, et al. 2010). والتي تضمنت ثلاثة ابعاد (الانفتاح، والتوافر، وإمكانية الوصول)، و جودة التعليم العالي مثلت المتغير المعتمد في البحث وتم تحديد ابعادها اعتماداً على دراسة الباحث (Abaalkhail,2013) والتي ضمت اربع ابعاد (مدخلات نظام التعليم، عمليات النظام التعليمي، المخرجات، التغذية الراجعة) وكما في الشكل (1).



الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد إمكانية الوصول في جودة التعليم العالي

سادساً: مجتمع البحث وعينته

شكلت (كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة) ميداناً للجانب التطبيقي للبحث، إذ مثلت الملكات التدريسية، مجتمع البحث والبلغ عددها (112) تدريسياً واختير منها عينة عشوائية وزعت عليهم استمارة الاستبيان التي أعدت لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة بواقع (90) استمارة استرجعت منها (86) استمارة وبعد تفرغها اتضح ان الصالح منها للتحليل الاحصائي (83) استمارة والتي مثلت عينة البحث.

ثامناً: مقاييس الدراسة:

تكون مقاييس الدراسة من مقياسين الأول هو مقياس المتغير المستقل القيادة الشاملة إذ تم الاعتماد على الباحثين (Carmeli, et al. 2010). والذي يتكون من (الانفتاح، والتوافر، وإمكانية الوصول). أما القياس الثاني للمتغير التابع جودة التعليم الذي تم الاعتماد على مقياس الباحث (Abaalkhail,2013) بأبعاده الاربعة (مدخلات نظام التعليم، عمليات النظام التعليمي، مخرجات النظام التعليمي، التغذية الراجعة) أما عدد الفقرات فبلغت (24) فقرة، توزعت على المتغيرين بواقع (12) فقرة للقيادة الشاملة و (12) فقرة لمتغير جودة التعليم العالي كما في جدول (1) وتم اعتماد مدرج ليكرت الخماسي يبدأ من (1) لا أتفق تماماً الى (5) اتفق تماماً.

جدول (1) مقاييس البحث

ت	المتغيرات	الأبعاد	الرمز	الفقرات	المقياس
1	القيادة الشاملة	الانفتاح	x1	4	(Carmeli, et al. 2010).
		التوافر	x2	4	
		إمكانية	x3	4	

			الوصول		
(Abaalkhail,2013)	3	y1	المدخلات	جودة التعليم	2
	3	y2	العمليات		
	3	y3	المخرجات		
	3	y4	التغذية الراجعة		

المصدر: من اعداد الباحثي

1 الثاني الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الشاملة:

1- مفهوم القيادة الشاملة

تمثل القيادة الشاملة مجموعة من سلوكيات القادة التي تركز على تسهيل الانتماء من خلال ضمان العدالة والإنصاف وتوفير المشاركة في اتخاذ القرار، ويشجع القادة الشاملون المساهمات المتنوعة من خلال إيلاء اهتمام خاص للتماس وجهات نظر ومقاربات مختلفة وخلق بيئة ترحب بالتنوع من خلال محاولة فهم نقاط قوة أعضائهم وتفصيلياتهم، وإقناعهم بإحضار ذواتهم الكاملة إلى عملهم (Guo, et al, 2023:3). وعرف نمط القيادة الشاملة على أنها قيادة تظهر الانفتاح والتوافر وإمكانية الوصول في تفاعلاتها مع الموظفين أذ يولي القادة الشاملون اهتماماً لاحتياجات رؤوسهم، ويُعتقد أيضاً أن القيادة الشاملة مرنة وقادرة على التكيف في مجموعة واسعة من الثقافات المتنوعة والشاملة، وهو أمر تفتقر إليه أساليب القيادة الأخرى (SADAF, 2022:31). قد تلعب القيادة الشاملة دوراً فريداً في تعزيز السلوك التطوعي لأنها تتميز بتركيزها الأساسي على تلبية احتياجات تفرد الموظفين وانتمائهم، في حين تتباعد أشكال القيادة الأخرى في هذا الصدد، على سبيل المثال تركز القيادة التحويلية، على تحفيز الموظفين وفقاً للاحتياجات التنظيمية ولا تتضمن عادةً الاعتراف بتفرد الموظفين عند التفاعل معهم، فضلاً عن ذلك القادة الشاملون يظهرون سلوكيات مرضية في الوقت نفسه تفرد الموظف واحتياجاته للانتماء، مما يلهم الموظفين ويعزز سلوكهم التطوعي داخل المنظمة (Bao,et al 2021:127). كما ان القادة الشاملون يشاركون رؤاهم حول البنية التنظيمية مع الموظفين الذين يتم تنفيذ أفكارهم. لهذا السبب، يشعر الموظفون بالتمكين والمشاركة مع قادتهم، مما يؤدي بهم إلى أن يكونوا أكثر استجابة في سلوكهم ويظهرون سلوكاً يفوق متوسط إنتاجهم (Bannay,et al, 2020:482).

أكد (Cameli et al., 2010) على انه يمكن الحكم على القيادة الشاملة من خلال التفاعل بين القادة والموظفين وأن القيادة الشاملة منفتحة وفعالة ويمكن الوصول إليها في عملية التواصل مع الموظفين. وأشار (Fang (2014 أن القادة الشاملين يولون اهتماماً كبيراً للعلاقة بين القادة والأتباع، وبذلك هم يجمعون بين خصائص القيادة التحويلية وقيادة المعاملات، وأيضاً يستفادون من القيادة الحقيقية وأسلوب القيادة المشترك (Fang, et al,2019:2). وأن القيادة الشاملة تدور في الأساس حول الروابط التي يمكن أن تحقق أهدافاً جديرة للميزة المشتركة بين القادة والموظفين، وان القيادة الشاملة تضمن بالإضافة إلى ذلك جواً يقدم معقولية المعلومات، مع إعادة النظر في المنافسة والتعاون وتعزيزهما باعتبارهما جانباً رئيسياً من الإجراءات التشاركية. ومع ذلك، فإن القيادة الشاملة تسلط الضوء عادة على الإجراءات الشاملة، حيث يحاول القادة الاهتمام بمساهمة الموظفين التي تركز على جهودهم ويمنح هذا الأسلوب الموظفين مساعدة عاطفية، وثقة متزايدة، ومن خلال سلوكهم، يظهرهم كأشخاص ذوي مبادئ يتخذون قرارات تزيد من سلوكهم التطوعي في المنظمة (Emmanuel, 2020:31) فضلاً عن ذلك تشترك القيادة الشاملة أيضاً في أوجه الشبه مع القيادة الخادمة، وان السمة المميزة للقيادة الخادمة هي تركيزها على الخدمة الخيرية للآخرين، أذ يضع القادة الخدم موظفيهم في المقام الأول ويعززون رفاهيتهم ونموهم الوظيفي، لكنهم ينظرون أيضاً إلى ما هو أبعد من أولئك الذين توظفهم المنظمة ويهدفون إلى تحقيق النجاح لأصحاب المصلحة الآخرين مثل العملاء والمجتمع، بينما تختلف القيادة الشاملة عن القيادة الخادمة من حيث أنها تركز بشكل أضيق على خلق بيئة

مفتوحة ومريحة للموظفين للتحدث ، وتحديدًا فيما يتعلق بمجموعة العمل. ولا تركز القيادة الشاملة أيضًا على أصحاب المصلحة الخارجيين كما تفعل القيادة الخادمة (Van Buskirk, 2020:7). ومن منظور نظرية التبادل الاجتماعي، يوفر القادة الشاملون الذين يظهرون الانفتاح وإمكانية الوصول والتوافر موارد مفيدة للموظفين، إن التصور بأنهم يتلقون هذه الموارد يحفز الموظفين على الرد بالمثل من خلال تطبيق أنفسهم بشكل كامل على أدوار عملهم وتخصيص المزيد من الموارد المعرفية والعاطفية والمادية للمنظمة، لذلك استجابة لتلقي الموارد المفيدة، يصبح الموظفون أكثر انخراطاً في عملهم (Choi, et al, 2015:933)

واعتماداً على مآثم عرضه من مفاهيم للقيادة الشاملة يمكن ان نعرفها على انها الأسلوب القيادي الذي يركز على دعم الموظفين كأعضاء في المجموعة من خلال ضمان العدالة والإنصاف وضمن مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مع تشجيع المساهمات المتنوعة، فضلاً عن اظهار الانفتاح والتوافر وإمكانية الوصول في تفاعلاتها مع الموظفين.

2- أهمية القيادة الشاملة

تتجلى أهمية القيادة الشاملة بانها تعمل على تعزيز العلاقات التي تحقق الأشياء من أجل تعظيم المنفعة المتبادلة للقائد والموظفين. فضلاً عن ذلك انها تولد المساواة، وتعظم المكاسب من خلال التنوع، وتغذي ثقافة التماسك والتعاون، كما انها تعد الأساس للاستفادة من القدرات، والخبرات، المتنوعة للموظفين من اجل دفع المنظمات إلى الأمام، وتحقيق جودة عالية في الخدمات او المنتجات المقدمة من المنظمات, Najmaei, & Sadeghinejad, (2019:224)

3- أبعاد القيادة الشاملة

بعد الاطلاع على البحوث والادبيات المختصة بالقيادة الشاملة وجدنا أن اغلب الباحثين قد اعتمدوا على مقياس الباحث (Carmeli, et al. 2010) من اجل قياس ابعاد القيادة الشاملة التي تتضمن ثلاثة ابعاد وهي الانفتاح، والتوافر، وإمكانية الوصول، وسنوضحها كما في الاتي:

(أ): الانفتاح openness

القادة الشاملون منفتحون ومستعدون للاستماع إلى الموظفين ومناقشة طرق جديدة لتحقيق أهداف العمل والاهتمام بالفرص الجديدة. هذه الخصائص تمكنهم أيضاً من تكوين علاقات عالية الجودة مع الموظفين، فضلاً عن ذلك يؤدي انفتاح القائد الشامل الى رضا الموظفين عن وظائفهم، وذلك لأن السلوك الداعم للقائد الشامل يساعد الموظفين على تحقيق أهداف عملهم، وبالتالي يحفز الرضا الجوهري عن العمل، قد يؤدي انفتاح القائد إلى تعزيز وضوح الدور، مما يساهم في تقليل ضغوط العمل المتصورة (Choi, et al, 2017:5). فضلاً عن ذلك فان القادة الشاملون يكونون متسامحين مع آراء الموظفين وإخفاقاتهم من خلال الاستماع باهتمام لأرائهم ، وتسامحهم بعقلانية مع أخطائهم ، وتقديم التشجيع والتوجيه لدعم الموظفين عند ارتكابهم أخطاء (Qi, et al, 2019:3).

(ب): التوافر availability

يوضح بُعد التوافر أن القائد هو وجود مستمر في الفريق وهو متاح بسهولة للتشاور بشأن المشكلات والأسئلة المهنية والطلبات المختلفة، كما أوضح (Carmeli et al, 2010:5) أن القيادة الشاملة هي شكل من أشكال القيادة العلائقية، وأن القادة متاحون، ومستعدون للاستماع، والاهتمام باحتياجات الموظفين، سواء كان القائد يستمع، أو يهتم باحتياجات الموظفين. وعندما يكون القادة الشاملون متاحين ويمكن لأعضاء الفريق الوصول إليهم، يتم تقليل عدم اليقين والقلق لدى أعضاء الفريق، مما يسمح لهم بالقاء قناعاتهم ومشاركة المعلومات بشكل مفتوح والتعبير عن أفكارهم وآرائهم الحقيقية بشكل أكثر راحة (Ye, et al, 2019:7)

(ج): إمكانية الوصول accessibility

بُعد إمكانية الوصول هو الدرجة التي يشجع بها القائد الموظفين على الوصول إليه بشأن القضايا الناشئة ويمكن الوصول إليه بسهولة لمناقشة المشكلات عند ظهورها (Van Buskirk, 2020:6). فضلاً عن ذلك عندما يُمنح الموظفون وصولاً مباشراً وهو سمة من سمات إمكانية الوصول إلى القادة الشاملون، فإنهم يواجهون سلوكاً غير

دفاعي، ويشعرون بدرجة أعلى من الهوية الذاتية وتقدير الذات، علاوة على ذلك، عندما يظهر القادة الشاملون إمكانية الوصول والتوافر لمناقشة الفرص الجديدة ووسائل العمل الجديدة، يكون الموظفون مرتاحين لمشاركة الأفكار الجديدة التي تدور في أذهانهم (Emmanuel, 2020:28)

ثانياً: جودة التعليم العالي:

1- مفهوم جودة التعليم العالي:

ظهر مفهوم الجودة في الاوّل مرة في الجانب الصناعي والتجاري ، وتطور ليشمل مفردات التعليم العالي (Tanweer& Qadri,2016) إذ نال مفهوم الجودة اهتمام العديد من أنظمة التعليم ، منذ منتصف الثمانينيات القرن الماضي بدأت تطبيقات المصطلح في كل من بريطانيا ،الولايات المتحدة ، وأوروبا إضافة الى بلدان الأخرى ، ففي عام 1984 صدر عن المعهد الوطني الامريكي للتعليم دراسة بعنوان المشاركة في التعلم ، اوصت فيها بتعزيز الجودة من خلال خلق التميز في المجالات التعليمية ، بإظهار التحولات في اعداد الخريجين مقارنة بأعداد الطلبة الملتحقين بالدراسة.(Truong & Cuong, 2019:20).

تناول (Schindler etal.,2015) جودة التعليم كونها ملائمة للغرض تتحقق الجودة باعتبارها ملائمة للغرض عن طريق تحقيق رسالة و رؤية أو أهداف العملية التعليمية ،اما كون الجودة تعني التميز وذلك من خلال السعي لتطبيق المعيار المحدد لتحقيق التميز في تقديم الخدمات، اما التحول ، فان التحول نحو البرنامج التعليمي عالية الجودة يكون له تأثير إيجابي على تعلم الطلبة ، ويزيد من القدرة على الإثراء الشخصي والمهني ، ويساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وضح اليونسكو الجودة في التعليم بأنها مفهوم ذو ابعاد متعدد يشمل جميع الوظائف والانشطة في البرامج التعليمية والأكاديمية، والبحوث والمنح الدراسية، والتوظيف، والطلاب، والمباني، والمرافق، والمعدات، والخدمات للمجتمع والبيئة الأكاديمية(Van Thaila & Phan,2020:228) .

فضلا عن ذلك عرفت (Ashraf etal ,2009:20) جودة التعليم العالي بقدرة المنظمة في توفر بيانات تعليمية ناجحة تمكن طلبتها من تحقيق الأهداف التعليمية بشكل فعال بما يضمن تحقيق المعايير الأكاديمية المناسبة. وفقاً لـ (SINEACE,2012) تُعرّف الجودة في التعليم العالي بأنها الاتساق الذي يركز على العمليات التي يوفرها التعليم العالي ويرتبط بغياب العيوب ووجود ثقافة الجودة المتجذرة في المؤسسة، وعرفها أيضاً بالقدرة على تحقيق الغرض، وتقييم جودة الخدمة، والتي يتحقق بها رسالة المنظمة. ومن جانبه (Arista Valdivia,2021) أكد بأنها تطابق الخدمات التي يقدمها التعليم العالي والمرتبطة بغياب العيوب وإشاعة ثقافة الجودة المتأصلة في المؤسسة. كما اتفق (Maguad & Krone)بانها تعني ذلك النطاق الذي يعمل على تزويد العملاء بالمنتجات والخدمات التي تلبّي احتياجاتهم وتوقعاتهم باستمرار (Maguad & Krone,2012: 41). إذ يعرفها أيضاً بأنها القدرة على تحقيق الغرض من تقديم الخدمات المتوقعة، والذي يتم تحديده من خلال مدى إنجاز مهمة المنظمة.

اما (Ahmad, 1996:19) ذكر بأنها القدرة التشغيلية الفعالة التي تمكن المؤسسات العلمية بإدارة مكوناتها بتوفير قيمة مضافة لهذه المكونات وفقاً للمعايير المعمول بها . فإن إدارة الجودة التعليمية تعني تلبية احتياجات ورغبات العملاء من خلال اتباع فلسفة التحسين المستمر لتوفير مخرجات متعلمة تحقق الأمل للمؤسسات التعليمية . (Sallis, 2012) .

هناك آراء أخرى تحدد المفهوم من خلال رؤيته من جانبين، وهما الجانبان المعياري والوصفي. اولاً المنظور المعياري، في هذا المعيار تحدد جودة التعليم بناءً على معايير خارجية وجوهرية كأداة لاعداد الموارد البشرية المدربة، المعايير الجوهرية الجودة التعليم كمنتج تعليمي أي الأشخاص المتعلمين ثانياً: المنظور الوصفي للجودة التعليم، والذي يحدد الظروف الحقيقية، على سبيل التوضيح نتائج اختبارات التحصيل

التعليمي، فإن التعليم الجيد هو عملية إنضاج يتم تطويرها من خلال منح الطلبة الحرية من الجهل والعجز وعدم القدرة وعدم الأمانة وانعدام الأخلاق والعقيدة للوصول الى مخرجات تمتاز بجودة عالية (Mulyasana,2011). عرفها الباحثون على أنها عملية تحدث من خلال مزج المدخلات (العاملين، والأساليب، والأدوات) لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، لتنفيذ العمل التعليمي بنجاح والمحافظة على عملية التحسين المستمر للمخرجات (كوادر ماهرة من الخريجين) لضمان تلبية رغبات اصحاب العمل بالاحتياج الحقيقي.

2- أهمية جودة التعليم.

شهد القرن الماضي تغيرات اقتصادات كبيرة، اذ كانت فيها جميع اقتصاديات الدول تعتمد على إنتاج المنتجات الزراعية في القرن التاسع عشر على الرغم من التغيير تدريجيًا نحو التصنيع القائم على الإنتاج الضخم بعد "الثورة الصناعية" في أوروبا. تعد الجودة التعليمية، مفتاح رئيسي لتنمية اقتصاد تلك الدول، ومن اهم المميزات على ارتفاع مستوى المعيشة للأفراد، اذ يعتمد مستقبل الدول بشكل كبير على المتعلمين الذين يعتبروا حجر الأساس في بناء الاقتصاد الناجح، إضافة إلى التأثير الاقتصادي، الذي يساهم فيه التعليم الجيد بشكل إيجابي في إشاعة ثقافة أكثر شمولية وتسامحًا، وتنمية المعرفة والتكنولوجيا (Largrosen et al.,2004). فالיום تحركت البلدان نحو اقتصاد المعرفة وإدارة المعرفة، مما يعني أن المعرفة العلمية أصبحت مصادر الرئيسي للدخل والازدهار الاقتصادي (Abaalkhail,2013:33).

يعد التعليم العالي مهمًا لأسباب عديدة نظرًا لتأثيره الإيجابي على مختلف جوانب حياة الافراد على مستوى العالمي، كونه يدعم الاقتصاد العالمي بشكل عام واقتصاد الداخلي على وجه الخصوص والتي تعتبر من الآثار الايجابية للتعليم العالي الجيد. يقاس جودة نجاح أي نظام تعليمي على مستوى المهارات الازمة التي يتمتع بها الخريجين والعمل على توظيفهم في الاسواق، فإن الحفاظ على الروابط بين قطاعي التوظيف الخاص والعام أمر بالغ الأهمية في الجانب التعليمي في أي منظمة. (Ashour, 2020:2).

للجودة تأثير كبير على العديد من المجالات والقطاعات المختلفة، بما فيها الجانب التعليمي، فمن أهميتها تطبيق أفكارها ومتطلباتها، فان خريجو التعليم العالي هم مدخلات لمنظمات أخرى، والدراسات والأبحاث التي أجراها الأساتذة والباحثون في هذا الجانب هي أدوات تطوير عمل مؤسسات القطاعين العام والخاص اذ تبرز أهميته من خلال الاتي:

- 1 - تعتبر خدمات التي تقدمها المؤسسة العلمية أعلى وأندر منتج يقدم للمجتمع، لأن نجاح المنظمات الغير اكاديمية في تحقيق أهدافها إلا بعد نجاح النظم التعليمية في إعداد وتأهيل أفراد المجتمع بشكل جيد، وبالتالي فإن تقدم المجتمع يعتمد إلى حد كبير على جودة المنتج التعليمي فيه
 - 2 - أن العديد من دول العالم الثالث قد أخذت على عاتقها التوسع الهائل في التعليم، واعتبرته عامل رئيسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق العدالة.
 - 3 - هناك رغبات أكاديمية على المستوى النظري والتطبيقي للباحثين في معرفة المزيد عن جودة وتطبيقاتها في جميع المجالات (عبد الناصر و اثار، 2016: 140)
- اكد (Akareem& Hossain,2012:29) بتزايد أهمية الجودة بكثافة كون مخرجات هذه المؤسسات من المفترض أن تنتج رواد أعمال مؤهلين أو مرشحين لسوق العمل العالمي.
- كما عد(Khori,2016:32) جودة التعليم ركيزة أساسية في تنمية راس المال البشري والذي يعد ، جانبًا مهمًا في التأثير على جهود التنمية عن طريق التعليم .
- وفقًا (SINEACE,2012) لا يمكن تطوير معايير جودة المؤسسة التعليمية، إلا بالرجوع إلى تأثير أنشطتها على المجتمع والاقتصاد وصياغة السياسات التعليمية.
- يتفق الباحثون مع دراسة(Largrosen et al.,2004).في تحديد أهمية الجودة باعتبار التعليم الركيزة اساسية بتحقيق الريادة في مختلف القطاعات ووسيلة التطور.

3- ابعاد جودة التعليم العالي.

حدد (Abaalkhail, 2013) في دراسته اربعة ابعاد لقياس جودة التعليم، والذي سيتم تناولها بشكل موجز كالآتي:

(أ): مدخلات نظام التعليم:

يمثلها المنهج والمواد وقت التعلم (جبران واخرون، 2020: 112-113) اذ تعد المنظمة الفعالة التي تبذل المزيد من الجهد لتوفير مدخلات ملائمة، مع ترابط المنهج بالحياة اليومية للطلبة، تسعى المؤسسة جاهدة لإثراء المجال التعليمي، من خلال إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع الداخلي، أن التعليم الفعال مطلب رئيسي لنجاح أي منظمة، ويكون أكثر رصانة، عندما يزيد من مشاركة الطلبة في التعليم من خلال الخبرات التعليمية التي تشجع التعلم النشط. فإذا كانت جودة المدخلات منخفضة سيؤثر ذلك على جودة التعليم العالي (Hambali & Mu'alimin, 2020: 235). من وجه نظر الباحثين فان العلاقة طردية بين جودة المدخلات والمخرجات تزداد قيمة المخرجات التعليمية، إذا كانت المدخلات جيدة، اما إذا كانت جودة المدخلات اقل سيؤثر على الجودة.

(ب): عمليات النظام التعليمي:

عرفها (علام، 2018: 287) بانها النشاط المعتمد للمنظمات التعليمية، الذي تستطيع به تحقيق هدفها بالجودة المنشودة لزيادة رضا العملاء. بتطبيقها تصل المنظمات الى أهدافها كتنمية قدرة ومهارة الافراد، وتحسين الخدمات المقدمة، أداء المؤسسة يكون مطابق للمعايير الجودة، تعزيز مكانة المنظمة.

وفقاً (Kristiawan et al., 2017) فإن العملية التعليمية هي تغيير في السلوك المرتبط بعلم النفس، اذ تعد العملية أهم جزء يتم تنفيذه في المؤسسات التعليمية والذي، يشمل التخطيط لجميع الأنشطة الغرض الوصول الى افضل مخرجات لتحقيق رؤية المؤسسة من الخريجين، وتشمل العملية (أنشطة التعلم، وأنشطة إدارة).

(ج): المخرجات وردود الفعل:

تمثل مخرجات أي نظام الغرض الأساسي من وجوده، وتعكس مخرجات التعليم العالي قوة النظام التعليمي ومدى تطور المجتمع وتخلفه، ونعني بها درجة اكتساب الطلبة للمعلومات والفهم والمهارات اللازمة بعد الانتهاء من البرنامج التعليمي لتنفيذ الرسالة التي تضعها المؤسسة التعليمية وعلى المستوى المناسب، المدعوم بمعايير مرجعية وطنية أو دولية. وصف (Haksen & others, 2000: 76) جودة مخرجات العملية التعليمية، كاستراتيجية تهدف إلى توظيف المعرفة و القدرات والمهارات لتحقيق التحسين المستمر، بما يرفع من قيمة المؤسسات الاجتماعية. عرفت (شاهين، 2017: 419-420) "المخرجات القدرات والمهارات العلمية والعملية التي اجاده خريجو البرامج التعليمية نتيجة العلوم والمعرفة والأنشطة العلمية التي شاركوا فيها أثناء وجودهم في مسيرتهم الدراسية. اكد (Albab, 2022) بانها الخدمات التعليمية المطابقة للمواصفات التي تحقق رضا العملاء من خلال تلبية الاحتياجات المتوقعة. نرى المخرجات بانها تحقيق أفضل نتائج العملية التعليمية من خلال توافر جميع الظروف والامكانيات المتاحة للجامعات من كوادرها التدريسية والوظيفية الماهرة ومختبرات وجميع الاستعدادات لتحقيق أفضل مخرجات ملائمة لحاجة الأسواق.

(ح): رابعا: التغذية الراجعة:

يأتي دور التقييم النهائي الداخلي والخارجي لتلك العملية ومدى تطابق تلك التقارير النهائية لحسن أداء الطلبة او إعادة النظر بالإجراءات المتخذة في العملية التعليمية من خلال ردود الفعل عن المسيرة التعليمية. أذ تعني التغذية الراجعة بالاستمرار بتزويد الطلبة بمعلومات أو بيانات عن حالة أدائهم خلال العملية التعليمية لتمكينه من تعديلها إذا لزم الأمر أو التأكيد لهم بأنهم في المسار الصحيح، اذ اعتبر التغذية الراجعة او العكسية حجر الزاوية في جميع أشكال التعلم، الرسمية وغير الرسمية (Orrell, 2006). للتغذية الراجعة دور محوري في تحسين الجودة لتجربة الطالب يحدث غالباً نتيجة للمراجعة الداخلية وعمليات المراقبة، وأن هذا يعتمد على "ملاحظات الطلاب وتقارير وتدقيق الداخلي التحسين الأداء، مما يؤدي الى التمتع بجودة التعليم (Abaalkhail, 2013: 107)

التغذية الراجعة من وجه نظرنا هي المحصلة النهائية والتقييم الشامل للعملية التعليمية التي يتم من خلالها تزويد الطلبة بتقارير عن حسن الأداء خلال مسيرتهم الدراسية والى الحاجة الى إعادة النظر فيها.

المحور الثالث: الجانب العملي

اولا: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

سيجري التحقق من الاختبارات الخاصة بالوصف الاحصائي لمتغيرات البحث من خلال استخراج مؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبية المئوية) و جرت هذه الاختبارات بالاعتماد على مخرجات برنامج smart plus وكالاتي:

1- الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الشاملة

بعد ان تم اجراء الاختبارات الخاصة بالوصف الاحصائي ظهرت النتائج في جدول(2)، والتي يتبين منها حصول هذا المتغير المستقل القيادة الشاملة على وسط حسابي مقداره (3.99) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) لان البحث استخدم المقياس الخماسي، وانحراف معياري (0.83) ونسبة توافق بالاجابة مقدارها (0.80) وهو مستوى اتفاق عالي يدل على وعي الكلية المبحوثة باهمية المضامين الفكرية والتطبيقية للقيادة الشاملة ، اما من حيث ابعاد هذا المتغير ، فحققت جميعها اوساط حسابية اعلى من وسطها الفرضي وانحراف معياري اقل من (1) وهذا يعني تجانس كبير في الاجابات.

الجدول (2) الاحصاء الوصفي لمتغير القيادة الشاملة

الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
x1	4.333	0.570	0.867	1
x2	4.179	0.984	0.836	2
x3	3.077	1.071	0.615	4
x4	3.974	0.832	0.795	3
الانفتاح	3.891	0.864	0.778	الثاني
x5	3.821	0.843	0.764	4
x6	4.231	0.697	0.846	2
x7	4.538	0.499	0.908	1
x8	4.231	0.799	0.846	3
التوافر	4.205	0.710	0.841	الاول
x9	3.974	1.025	0.795	2
x10	3.487	1.059	0.697	4
x11	3.744	0.926	0.749	3
x12	4.282	0.846	0.856	1
امكانية الوصول	3.872	0.964	0.774	الثالث
متغير القيادة الشاملة	3.998	0.837	0.800	

2- الوصف الاحصائي لمتغير جودة التعليم العالي

بعد ان تم اجراء الاختبارات الخاصة بالوصف الاحصائي ظهرت النتائج في جدول (3)، والتي يتبين منها حصول هذا المتغير المعتمد جودة التعليم العالي على وسط حسابي مقداره (3.11) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) لان البحث استخدم المقياس الخماسي، وبانحراف معياري (0.94) ونسبة توافق بالاجابة مقدارها (0.62) وهو مستوى اتفاق مقبول نوعاً ما. الا انه لم يرتقي الى مستوى الطموح وان الكلية بحاجة مساسة الى زيادة الاهتمام بمتطلبات جودة التعليم العالي، اما من حيث ابعاد هذا المتغير، فحققت جميعها اوساط حسابية اعلى من وسطها الفرضي بقليل ومستويات اهتمام تراوحت بين (63%-61%).

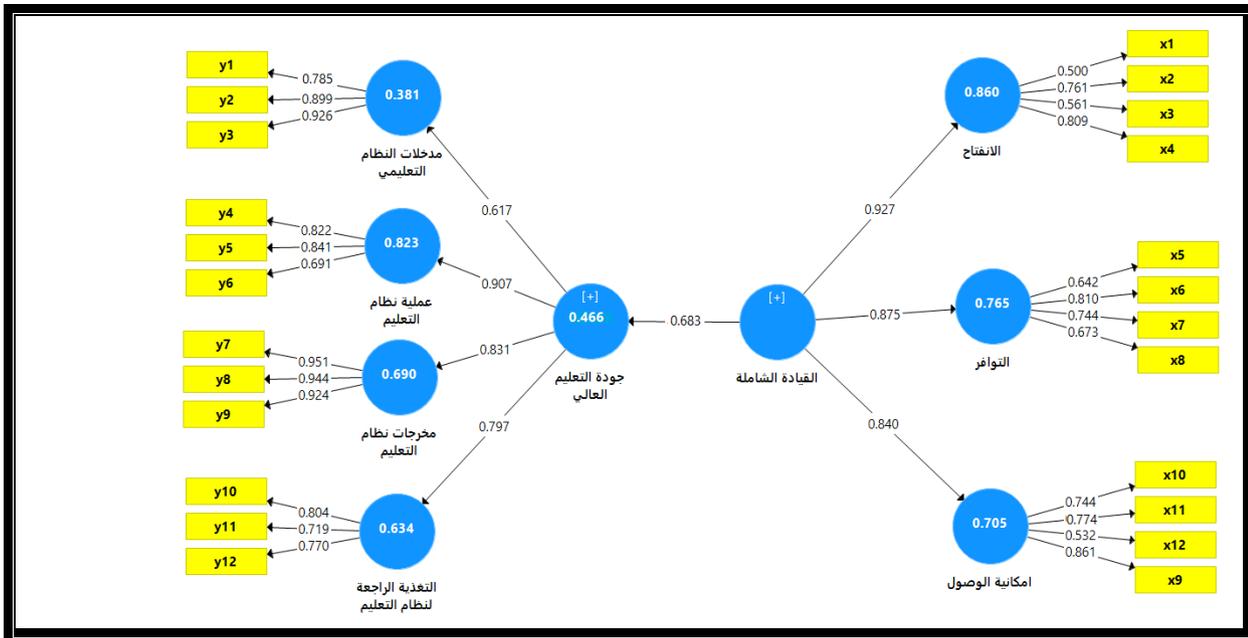
الجدول (3) مؤشرات الاحصاء الوصفي لمتغير جودة التعليم العالي.

الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
y1	2.795	0.515	0.559	3
y2	3.308	0.821	0.6616	1
y3	3.054	1.144	0.6308	2
مدخلات النظام التعليمي	3.065	0.843	0.613	الرابع
y4	3.103	0.982	0.6206	2
y5	3.359	0.92	0.6718	1
y6	2.795	1.017	0.559	3
عملية النظام التعليمي	3.085667	0.966	0.617	الثالث
y7	3.103	1.215	0.6206	2
y8	3	1.155	0.60	3
y9	3.282	1.26	0.6564	1
مخرجات النظام التعليمي	3.128	1.101	0.625	الثاني
y10	3.136	1.034	0.627	3
y11	3.182	0.983	0.636	1
y12	3.149	0.738	0.629	2
التغذية الراجعة	3.156	0.9018	0.631	الاول
جودة النظام التعليمي	3.111	0.9486	0.622	

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

فرضية التأثير الاولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير القيادة الشاملة في متغير جودة التعليم العالي على المستوى العام للمتغيرين.

ولكي يتم اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي smart pls وذلك من خلال بناء نموذج هيكلية ضم الفقرات الخاصة بمتغيري البحث الرئيسة والفرعية والبالغ عددها (24) فقرة، بواقع (12) فقرة لكل متغير والتي هي تعكس العلاقة التأثيرية بين المتغيرين، وكما في الشكل (2).



شكل (2) انموذج اختبار فرضية التأثير الرئيسية

المصدر: برنامج SMART PLS

من خلال متابعة النتائج الظاهرة في الشكل (2) والجدول (4) والخاصة باختبار فرضية التأثير الرئيسية يتضح بأن المتغير المستقل القيادة الشاملة تؤثر تأثير معنوي ايجابي في المتغير المعتمد (جودة التعليم العالي) على مستوى المتغيرين اجمالاً. فقد بلغ قيمة التأثير بينهما (0.683) وبحدود معنوية (0.000), وهي اقل من المعنوية المعتمدة في البحث البالغة (0.05) وهذا يعني ان المتغير المعتمد (جودة التعليم العالي) ترتفع قيمتها بمقدار (68.3%) في حال زيادة متغير القيادة الشاملة وحدة واحدة. كذلك ان متغير القيادة الشاملة تفسر (46%) من اجمالي التغيرات التي ترافق متغير (جودة التعليم العالي) وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.466$). وعلى اساس هذه المؤشرات تقبل فرضية التأثير التي مفادها يوجد تأثير معنوي موجب للقيادة الشاملة في جودة التعليم العالي.

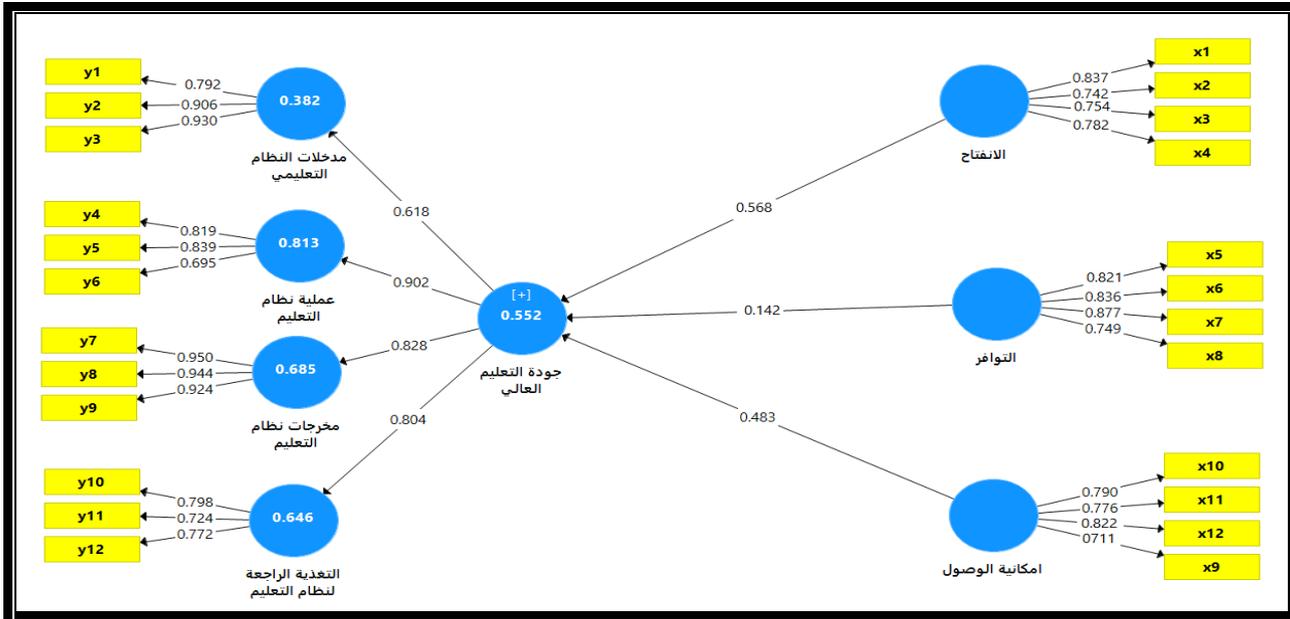
جدول (4) نتائج فرضية التأثير الرئيسية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
القيادة الشاملة -> جودة التعليم العالي	0.683	0.466	0.096	7.114	0.000	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

اختبار فرضيات التأثير الفرعية:

ولكي يتم اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بمعرفة مدي تأثير ابعاد القيادة الشاملة (بعد الافتتاح , التوافر , وبعد امكانية الوصول) في متغير جودة التعليم العالي، وتم تصمم النموذج البنائي الخاص بمتغيرات البحث وباعتماد البرنامج الاحصائي smart pls، وظهرت النتائج في الشكل (3).



شكل (3) انموذج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

المصدر: برنامج SMART PLS

تشير النتائج المعروضة في الشكل (3) وجدول (5) الخاصة بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية في البحث يتضح الاتي:

1. ان بعد الانفتاح يؤثر تأثيرا معنويا في متغير جودة التعليم العالي . اذ بلغت القيمة التأثيرية بينهما (0.568) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من المعنوية المحددة (0.05) وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.
2. ان بعد التوافر لا يؤثر تأثيرا معنويا في متغير جودة التعليم العالي . اذ بلغت القيمة التأثيرية بينهما (0.142) (وهي قيمة منخفضة وغير دالة معنويًا اذ بلغت معنويتها (0.085) وهي اكبر بكثير من المستوى المقبول للمعنوية المحددة (0.05) وعلى اساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية..
3. ان بعد امكانية الوصول يؤثر تأثيرا معنويا في متغير جودة التعليم العالي . اذ بلغت القيمة التأثيرية بينهما (0.483) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من المعنوية المحددة (0.05) وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية..

فضلا عن ذلك ان الابعاد الثلاثة مجتمعة تفسر (55%) من كافة التغيرات التي ترافق متغير جودة التعليم العالي وهي القيمة الخاصة بمرجع كاي ($R^2=0.550$) وهي قيمة يمكن الوثوق بها عند تفسير التغيرات.

جدول (5) نتائج فرضية التأثير الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الانفتاح -> جودة التعليم العالي	0.568	0.550	0.111	5.111	0.000	مقبولة
التوافر -> جودة التعليم العالي	0.142		0.108	1.314	0.085	مرفوضة

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
امكانية الوصول -> جودة التعليم العالي	0.483		0.073	6.646	0.000	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تعد جودة التعليم العالي من الموضوعات الهامة التي تؤكد عليها الوزارة لانها تعكس مستوى التقديم في الجامعات العراقية.
2. اتضح وجود اهتمام واضح من قبل الكلية المبحوثة بمضامين واساليب القيادة الشاملة, اي ان المسؤولين في الكلية حريصون على تعزيز العلاقات التي من شأنها ان تعظم المنفعة المتبادلة.
3. حقق بعد التوافر المستوى الاول من حيث اهتمام الكلية المبحوثة مقارنة ببعدي الانفتاح وامكانية الوصول, وهذا يعني ان المسؤولين في الكلية يهتمون بالاستماع لمشاكل العمل وحريصون على معرفة آراء الآخرين وقناعاتهم.
4. بلغ مستوى اهتمام الكلية المبحوثة بمتغير جودة التعليم عند حدود القبول الدنيا , وهذا يعني ان العمل بالاساليب والاجراءات الخاصة بجودة التعليم لم يتم تطبيقها بالشكل المطلوب.
5. حصل بعد التغذية الراجعة على الترتيب الاول من حيث اهتمام الكلية المبحوثة بابعاد جودة التعليم العالي, وهذا يعني ان الكلية حريصة على معرفة ردود فعل المستفيدين والخريجين من خدمات الكلية الامر الذي يمكن ان يحسن عملية التعليم.
6. تبين ان اعتماد ممارسات القيادة الشاملة من قبل المسؤولين في الكلية من شأنه ان يساهم مساهمة فاعلة في تحسين جودة التعليم العالي .
7. على الرغم من الاهتمام الواضح ببعد التوافر الا انه لايسهم في تحسين جودة التعليم العالي في الكلية, اي ان الاهتمام ببناء العلاقات الاجتماعية والاستماع الى آراء والمشاكل الخاصة بالعمل وفق الطريقة المتبعة في الكلية لا تدعم جودة التعليم المطلوبة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة العمل وفق معايير تحقيق الجودة من خلال تلبية متطلباتها بالشكل الذي ينعكس ايجاباً على مخرجات العملية التعليمية .
2. المحافظة على مستوى اهتمام الكلية بممارسات القيادة الشاملة والعمل على ترسيخ مضامينها الفكرية والعملية وجعلها ضمن الثقافة السائدة في الكلية.
3. زيادة الاهتمام بتطبيق معايير جودة التعليم واختيار الاساليب العلمية الحديثة التي تزيد من فعالية العملية التعليمية .
4. البقاء على الاساليب المعتمدة في بعدي الانفتاح وامكانية الوصول واعتمادها في المواقف المستقبلية لانها تدعم توجهات الكلية في تطبيق معايير جودة التعليم .
5. ضرورة اعتماد اساليب مختلفة غير الاساليب المعتمدة في بعد التوافر وذلك لانها لا تسهم في تطبيق معايير جودة التعليم.
6. ضرورة اقامة الندوات وورش العمل للملاكات التدريسية والادارية خاصه بتوضيح معايير جودة التعليم ووضع الاليات المناسبة لتطبيقها بشكل سليم.

المصادر:

- 1- عبد الناصر، الناصر علك، & اثار عبد الحكيم عبد الوهاب. (2016). متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي _دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(92), 135-135.
- 2-شاهين، رجاء يوسف. (2017). أثر ضبط مشاركة الطلاب العلمية في العملية التعليمية في رفع درجة التحصيل العلمي وجودة مخرجات التعلم. *جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة المدينة العالمية*. ع (19).
- 3-علام، مجدي حسن محمد حسن. (2018). دور الاهتمام بالعمليات الداخلية في تحسين جودة الخدمة بالتعليم قبل الجامعي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. ع (4) مج (9) ج (2).
- 4-جبران، عامر سعد والمساجدي، خالد صالح وصالح، عبد الغني. (2020). جودة الخدمة التعليمية في جامعة صنعاء من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا. *مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية*. ع (1).
- 5-فضلي، أيمن حسين، وعبد الرحمن، وردة عبد الخالق، والدعيمي، وليد عباس جبر (2021). دور القيادة الرؤيوية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 49-71, (127)

- 1 Abaalkhail, M. (2013). *The education quality model: Saudi and British perspectives on pillars of quality in education* (Doctoral dissertation, Brunel University Brunel Business School PhD Theses).
- 2 Ahmad, D. (1996). *Penunjuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar*. Jakarta: Depdikbud.
- 3 Akareem, H. S., & Hossain, S. S. (2012). Perception of education quality in private universities of Bangladesh: a study from students' perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 22(1), 11-33.
- 4 Albab, S. U. (2022). *Manajemen Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik di MAN Kota Batu* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- 5 Arista Valdivia, A. S. (2021). *Propuesta de mejora del nivel de calidad en una organización de educación superior técnica en Arequipa aplicando la metodología DMAIC*
- 6 Ashour, S. (2020). Quality higher education is the foundation of a knowledge society: where does the UAE stand?. *Quality in Higher Education*, 26(2), 209-223.
- 7 Ashraf, M. A., Ibrahim, Y., & Joarder, M. H. (2009). Quality education management at private universities in Bangladesh: An exploratory study. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 24, 17-32.
- 8 Bannay, D. F., Hadi, M. J., & Amanah, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 479.

- 9 Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2021). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*.
- 10 Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010) Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3): 250-260.
- 11 Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- 12 Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- 13 Durie, A. D., & Beshir, E. S. (2016). Leadership effectiveness in higher education institutions: The IPA approach. *Arabian J Bus Management Review*, 6(5), 243.
- 14 Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 1803.
- 15 Guo, Y., Jin, J., & Yim, S. H. (2023). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Job Crafting. *Administrative Sciences*, 13(1), 4.
- 16 Haksen & others, 2000,, "Service management and operations", 2ns edition, prentice-hall upper saddle river, new jersey.
- 17 Hambali, M., & Mu'alimin, M. P. I. (2020). Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer.
- 18 Khori, A. (2016). Manajemen strategik dan mutu pendidikan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 75-99.
- 19 Kiiikkilä, O. (2021). Characteristics of Inclusive Leadership and Differences in Awareness and Attitudes.
- 20 Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2017). Manajemen pendidikan.
- 21 Maguad, B. A., & Krone, R. M. (2012). *Managing for Quality in Higher Education*. Bookboon.
- 22 Mulyasana.Dede(2011) Pendidikan Bermutu dan Berday Saing.
- 23 Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2019). Inclusive leadership: a scientometric assessment of an emerging field. In *Diversity within Diversity Management*. Emerald Publishing Limited.
- 24 Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), e0212091.

- 25 SADAF, M. (2022). *Knowledge Sharing in Higher Educational Institutions (HEIS) Of Pakistan: The Role of Inclusive Leadership* (Doctoral dissertation, Ritsumeikan Asia Pacific University).
- 26 Sallis, E. (2012). Total quality management in education: Manajemen mutu pendidikan. Yogyakarta: IRCiSoD.
- 27 Schindler, L., Puls-Elvidge, S., Welzant, H., & Crawford, L. (2015). Definition of quality in higher education: A synthesis of the literature. *Higher Learning Research Communication*, 5(3).
- 28 SINEACE. (2012). Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad.
- 29 Tanweer, M., & Qadri, M. M. (2016). Quality assurance in higher education: A framework for distance education. *JDER Journal of Distance Education & Research*, 1(1), 6-24.
- 30 Truong, P., & Cuong, T. (2019). Compliance vs. improvement: Perception of quality in English Language education in Vietnamese higher education institutions-case studies of a public and private university (Doctoral dissertation, University of Southampton).
- 31 Van Buskirk, M. (2020). *Inclusive Leadership, Psychological Empowerment, and Affective Organizational Commitment: A Mediated Model* (Doctoral dissertation, San Jose State University).
- 32 Van Thaia, T., & Phan, T. H. (2020). Internal Quality Assurance of Initial Teacher Education Programs in Vietnam: A Descriptive Study. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(10).
- 33 Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.
- 34 Orrell, J. (2006). Feedback on learning achievement: rhetoric and reality. *Teaching in higher education*, 11(4), 441-456.