نماذج الحوكمة الاكاديمية ودورها في بناء بيت الجودة

دراسة استطلاعيه لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة الكوفة

الأستاذ الدكتور

هاشم فوزي العبادي

Hashimf.dabbass@ uokufa.edu.iq

المدرس المساعد

معتز حميد رحيم الخزعلي

muatazh.raheem@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة ـ كلية الإدارة والاقتصاد

Academic Governance Models and Their Roles in Building the House of Quality: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Academic Leaders at University of Kufa

Professor Dr.

Hashim Fawzi Dabbas Alabadi

Assistant lecturer

Muataz Hameed Al-khazaali

University of Kufa - Faculty of Management and Economics

الملخص:-

هـدف البحـث: يهـدف البحـث الى دراسـة طبيعة العلاقة بين نماذج الحوكمة الاكاديمية وبناء بيت الجودة في جامعة الكوفة.

أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلـة (بنمـاذج الحوكمـة الاكاديميـة، بنـاء بيـت الجودة) وكذلك من تركيزه على عينة البحث لما لها دور في نجاح المؤسسة المبحوثة.

عينة البحث: اختيار نخبه من قادة الجامعة المتمثلين (بمجلس الجامعة ومجالس الكليات)، وتم توزيع (75) استبانة واسترجاع (70) خضعت الى التحليل الاحصائي.

الأداة: استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS v.23).

القيمـة/ الإضـافة: يعمـل البحـث كدراسـة مكملـة لأبحـاث السـابقة حـول نمـاذج الحوكمـة الأكاديمية، ويسعى البحث لتحليل وتطوير حوكمة الجامعة، كما يساهم هذا البحث في ارشاد صانعي القرار في الجامعة لتخاذ قرارات أكثر فاعلية تخدم مصلحة المجتمع.

الاسـتنتاجات: أظهـرت الجامعـة المبحوثـة مستوى عالياً من لاهتمام بمتغير نماذج الحوكمة الاكاديمية وهذه ما تؤكد عليه اتجاهات إجابات افراد العينة المبحوثة نحو الاتفاق والاتفاق بشدة ويدل ذلك على حرص القادة الاكاديميين على العمل بنماذج الحوكمة الاكاديمية لتسير شؤون المؤسسة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: نماذج الحوكمة الاكاديمية، بيت الجودة، النموذج البيروقراطي، الموارد الاكاديمية.

Abstract:-

Research objective: The research aims to study the nature of the relationship between academic governance models and building a house of quality at University of Kufa.

The importance of this research: The importance of this research emerges from the paucity of studies that dealt with the relationship between research variables i.e. (academic governance models, building the house of quality) as well as from its focus on the research sample because of its role in the success of the researched institution.

Research's sample: Selecting a group of university leaders who are represented by (the University Council and College Councils). Seventy-five questionnaires were distributed. Seventy were retrieved for statistical analysis.

Tool: Questionnaires were used as the main tool for data collection, then they were analyzed using the statistical program, such as (SPSS v.23).

Contribution: The research works as a complementary study to previous research on academic governance models, and the research seeks to analyze and develop university governance. This research also contributes to guiding decision-makers in the university to make more effective decisions that serve the interest of society.

Conclusions: The researched university reveals that a high level of interest in the variable of academic governance models has been considered. This is confirmed by the respondents' responses towards agreeing and strongly agree. Thus, this indicates the academic leaders consider to work on academic governance models to run the affairs of the researched institution.

Keywords: Academic governance models, quality house, bureaucratic model, academic resources.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

أولاً- مشكلة البحث.

تتجسد مشكلة البحث في كثرة التغيرات المستمرة للقيادات الجامعية مما أثر على عملها وانشغالها عن المجتمع.

بالإضافة الى ذلك، أن ادارة الجامعات تعد مهمة صعبة ليس لأن الشخصيات الاكاديمية هي شخصيات متميزة، على الرغم من انها غالبا ما تحتوي على شخصيات متميزة، وليس لأن اهداف الادارة تتعارض مع الاهداف الاكاديمية على الرغم من انها احيانا متعارضة، وانما السبب الرئيسي بأن الحوكمة الاكاديمية غالبا ما تكون مصممة بحو سيء من جانب من صممها(Pardy,2008:246).

كذلك ان المسؤولية التي تقع على عاتق القيادات الاكاديمية في جامعة الكوفة متعددة وتحتاج الى ادوات ومهارات خاصة غير عادية لإدارتها ولمواكبة هذه التغيرات ورسم سياسات واضحة للقيادة الاكاديمية، تحتاج الجامعة الى نماذج الحوكمة الاكاديمية لضمان بناء بيت الجودة.

وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

هل هنالك تأثير لأبعاد نماذج الحوكمة الاكاديمية في بناء بيت الجودة في جامعة الكوفة عينة الدراسة؟

وينبثق من هذا التساؤل العديد من الاسئلة الفرعية التي تتمحور حول الموضوع وكما يلي:

١- ما مدى استخدام نماذج الحوكمة الاكاديمية في المؤسسة المبحوثة.

٢- كيف تؤثر الخبرات الاكاديمية والمهنية على القيادة الجامعية في كيفية بناء بيت الجودة في المؤسسة المبحوثة.

٣- ما هو مستوى بناء بيت الجودة في المؤسسة المبحوثة.

ثانياً- أهمية البحث:

تكمن اهمية البحث في الدور الكبير الذي تلعبه الجامعات برفد المجتمع بمخرجات ذات جودة عالية وعليه تحتاج جامعة الكوفة الى قيادة اكاديمية فعالة تعمل على تطبيق نماذج الحوكمة الاكاديمية في ادارتها لضمان بناء بيت الجودة، وبهذا أوضح (Carnegie & Tuck,2010:436) ان الحوكمة الاكاديمية الفعالة لديها القدرة على تطوير الجامعة وانعكاس تاريخها اذا كانت مبنيه على مبادئ واضحة على عكس استراتيجيات الادارة الغامضة والمتخبطة.

وكذلك تبرز اهمية البحث من تركيزه على اهم الفئات القيادية في جامعة الكوفة المتمثلين بأعضاء المجالس الاكاديمية (مجلس الجامعة، ومجلس الكليات) نظراً لدورهم الكبير الذي يقمون به ومعرفة توجهاتهم بخصوص نماذج الحوكمة الاكاديمية ودورها في بناء بيت الجودة، وبين (Bradshaw & Fredette,2009:142) بأن القيادة أمر حاسم لنجاح الجامعات، ويجب ان ينظر الى الحوكمة الأكاديمية الفعالة على انها متميزة وتتجاوز وظائف الادارة والقيادة.

ثالثاً- أهداف البحث.

يهدف البحث الحالي الى مجموعة من الاهداف الاتية:

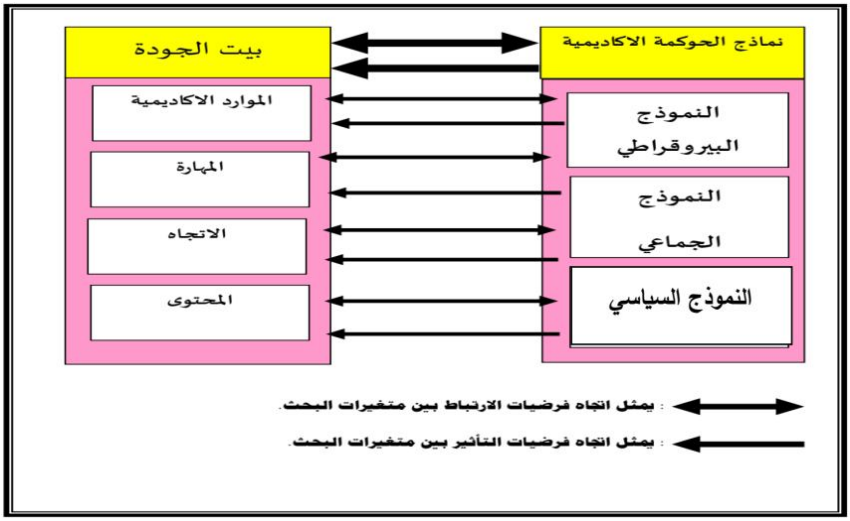
١- التعرف على توجهات القيادات الجامعية في المؤسسة المبحوثة حول تطبيق نماذج الحوكمة الاكاديمية.

٢- مدى اقتناع ودعم القيادات الجامعية في بناء بيت الجودة داخل المؤسسة المبحوثة.

٣- التوصل الى توصيات من شأنها مساعدة القيادات الجامعية في استخدام نماذج الحوكمة الاكاديمية لضمان نشر وظائف الجودة.

رابعاً- المخطط الفرضي:

يوضح الشكل الاتي المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً- فرضيات البحث:

١- الفرضية الاساسية الاولى: ترتبط نماذج الحوكمة الاكاديمية معنوياً ببناء بيت الجودة، ومن هنا تنبثق الفرضيات الاتية:

أ - الفرضية الفرعية الاولى: يرتبط النموذج البيروقراطي بعلاقة معنوية ببناء بيت الجودة وابعادها.

ب - الفرضية الفرعية الثانية: يرتبط النموذج الجماعي بعلاقة معنوية ببناء بيت الجودة وابعادها.

ت - الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط النموذج السياسي بعلاقة معنوية ببناء بيت الجودة وابعادها.

٢- الفرضية الاساسية الثانية: تؤثر الحوكمة الاكاديمية معنوياً ببناء بيت الجودة، ومن هنا تنبثق الفرضيات الاتية:

أ - الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر النموذج البيروقراطي معنويا ببناء بيت الجودة.

ب - الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر النموذج الجماعي معنويا ببناء بيت الجودة.

ت – الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر النموذج السياسي معنويا ببناء بيت الجودة.

سادساً : مقياس البحث:

القياس المتغير المستقل المتمثل بـ نماذج الحوكمة الاكاديمية ويتألف من ثلاثة ابعاد هما(النموذج البيروقراطي، والنموذج الجماعي، والنموذج السياسي)، و بيت الجودة كمتغير تابع يتضمن اربعة ابعاد هي:(الموارد الاكاديمية، المهارة، الاتجاه، المحتوى)، كما موضح في الجدول (١).

أ- الجدول (١) مقياس البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس المعتمد
نماذج الحوكمة الاكاديمية	النموذج البيروقراطي	٥	Garrison, M. (2009)
	النموذج الجماعي	٥	
	النموذج السياسي	٥	
بيت الجودة	الموارد الاكاديمية	٥	Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1998)
	المهارة	٤	
	الاتجاه	٤	
	المحتوى	٦	

المصدر: من إعداد الباحثان.

سابعاً- مجتمع وعينة البحث:

تتمثل عينة البحث اختيار نخبه من قادة جامعة الكوفة، المتمثلين (بمجلس الجامعة ومجالس الكليات)، وتم توزيع (75) استبانة على (١٣) كلية واسترجاع (70) خضعت الى التحليل الاحصائي.

ثامناً- الصدق الظاهري.

لغرض تحديد الصدق الظاهري لأداة البحث تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في قسم ادارة الاعمال وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل بعض الفقرات واعادة صياغتها بما يلائم بيئة البحث وقد حصلت اغلب الفقرات على نسبة اتفاق (85٪) وهي نسبة عالية تعكس صدق اداة البحث.

تاسعاً- ثبات اداة البحث.

لمعرفة ثبات الاداة المستخدمة في البحث اعتمد الباحث على معادلة (الفا كرومباخ) الذي اشار (Hair et al.,2010) اذا بلغ قيمة الاختبار (70٪) يعد مقبولاً، وأظهرت النتائج ان المتغير المستقل (نماذج الحوكمة الاكاديمية) حصل على درجة (0.838) ومتغير بناء بيت الجودة حصل على درجة (0.794) وأن الثبات العام الاداة على حصلت على درجة (0.889) وجميع القيم اعلى من (70٪) وهذا يدل على ثبات أداة البحث.

الجدول (1) ثبات أداة البحث

المتغير	الرمز	عدد الفقرات	ثبات المقياس	صدق المقياس
نماذج الحوكمة الاكاديمية	X	15	0.838	0.91
بناء بيت الجودة	Y	19	0.794	0.90
الثبات العام للاستبانة		34	0.899	0.94

المصدر: استخدام برنامج (SPSS v.23)

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

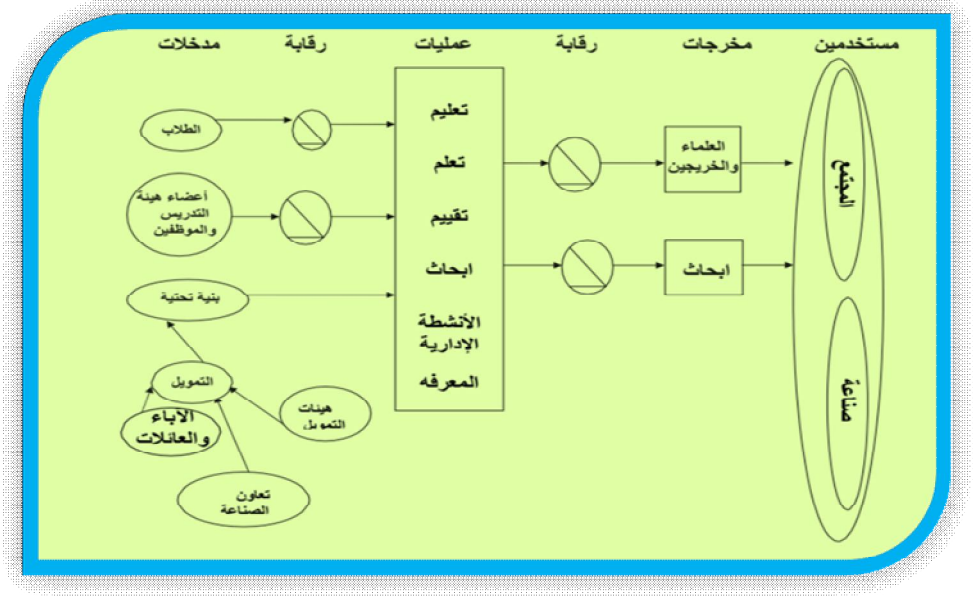
نماذج الحوكمة الاكاديمية:

أولاً: نظام التعليم العالي:

عرف التعليم (Steyn et al., 2002:34) على انه نشاط مقصود يتميز بالتنفيذ المخطط له، وهو نشاط يوفر للمتعلم المعرفة والمهارات والامكانيات التي يمكن من خلالها لمتعلم ان يصبح شخصا متوازيا مجهزا لمجالات مختلفة من الحياة.

وعرف التعليم العالي بأنه التعليم ما بعد المرحلة الثانوية، عادة ما يتم دراسة طلبة التعليم العالي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ولا يجب النظر إلى الفرق بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات التعليم العالي إلا من منظور الدراسات العليا (Sunder,2016:1).

وأوضح (Jain et al.,2011:299) انه يمكن النظر إلى الطبيعة الديناميكية والتفاعلية للتعليم العالي كنظام يحتوي على بيئة داخلية وخارجية ومدخلات وعمليات ونواتج / منتجات.



الشكل رقم (٢) نظام التعليم العالي

Source: Jain, R., Sinha, G., & Sahney, S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education. Asian Journal on Quality P:302

ثانياً: مفهوم الحوكمة الأكاديمية.

عرف الحكم (Carnegie & Tuck, 2010:432)هو الطريقة التي تمارس بها السلطة في المؤسسات، وتخصيص الموارد وادارتها، وسن السياسات واجراءات صنع القرار، للتحكم في توجه وادارة المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وبين (Vilkinas & Peters,2014:16) يوجد ثلاثة اشكال للحكم، وأن الحكم الاكاديمي هو أحد هذه الاشكال، بينما الشكلين الاخرين هما (ادارة الاعمال وحوكمة الشركات)، غالبا ما تكون الحوكمة الأكاديمية معقدة ومليئة بعدم اليقين.

وأوضح (Bradshaw,2002:476) بأن وظيفة الحوكمة هي دعم الوظيفة القيادية من خلال إعادة صياغة، وتعين التحديات، واختبار قوة، وقابلية البقاء، ومتابعة مناسبة

للسناريوهات المسيطرة لعمل الجامعات.

يتميّز العالم الأكاديمي بسلسلة هرمية: العلاقة بين الطلبة، واساتذتهم، واعضاء هيئة التدريس مع رؤساء اقسامهم، أو عمدائهم، ورئيس الجامعة وعلاقته مع العمداء وما الى ذلك، وهذا ليس مجرد تسلسل هرمي بيروقراطي عادي، وانما يتضمن هياكل المعرفة (الأنطولوجيا) القائمة على السلطة والكفاءة المهنية المتخصصة (Du Toit,2007:7).

وبين (Bikmoradi et al.,2010:466) على الدور الحاسم للقيادة الأكاديمية لنجاح في مؤسسات التعليم العالي ومع ذلك، فإن مصطلح القيادة الأكاديمية لا يستخدم باستمرار في الواقع، وانما يستخدم هذا المصطلح لشرح جزء من الوظائف والمسؤوليات الموكلة إلى كبار المديرين، والرؤساء، والمستشارين، والعمداء، أو رؤساء الأقسام، وجميعهم من المهنيين الأكاديميين الذين لديهم وظائف قيادية وإدارية.

ان مفهوم الحوكمة الأكاديمية غير واضح للأسباب الخمسة التي بينها (Lightcap,2014:5) في ادناه:

١- القوانين: تنظيم التعليم العالي عن طريق مجموعة رسمية من القواعد القانونية واللوائح المحددة.

٢- الحكم الذاتي الأكاديمي: يحكم التعليم العالي من قبل الكفاءات الأكاديمية كمبدأ عام.

٣- إرشادات الجهات الخارجية ذات العلاقة: يراعي تنظيم التعليم العالي اهداف الجهات الخارجية ذات العلاقة وتأثيرها المستمر على قرارات التعليم العالي.

٤- الحكم الذاتي الإداري: يحكم التعليم العالي من خلال تحديد الأهداف وصنع القرار من قبل القيادة العليا (الرؤساء، العمداء، إلخ).

٥- المنافسة: تنظيم التعليم العالي من خلال المنافسة على الطلبة والموارد. من خلال اتخاذ القرارات على أساس تخصيص الموارد لتلك المجالات التي من المرجح أن تنقل ميزة تنافسية للمؤسسة.

بعد ان تطرقنا الى أهم الاسباب التي ادت لعدم وضوح مفهوم الحوكمة الاكاديمية نعرج على بعض التعاريف التي وضعت لها، حيث عرفها (Vilkinas & Peters,2014 :16) هي تلك التي تشمل ادارة انشطة التعليم والتعلم والبحث العلمي، وأكدوا أن هذه المسؤوليات تقع عادة في إطار المجالس الأكاديمية.

وصف (Pardy,2008:244) مهمة الحوكمة الجامعية باعتبارها محاولة لا عادة جمع التناقضات الداخلية، وتحقيق التوازن المحفوف بالمخاطر بين هذه التناقضات .

ويتفق الباحث مع كل من (Carnegie & Tuck, 2010:432) بأن الحوكمة الجامعية ليست مجرد "ما تفعله مجالس الاكاديمية" وانما هي تشمل التعقيد الكامل لمجلس الجامعة، والعمداء، ورؤساء الأقسام، ومدراء المراكز البحثية، واللجان الاستشارية، ونُظم اللجان المكثفة.

وألتفت (Kovac, Ledic, & Rafajac, 2003:217) الى ان البحث في حوكمة مؤسسات التعليم العالي يغطي مجالًا واسعًا من الممارسة، وعادة ما ينظر إلى بعض العناصر التالية:

١- الطريقة التي يتم بها تنظيم وإدارة نظم التعليم العالي.

٢- عمليات تحديد الأهداف (الاستراتيجية) في النظم والمؤسسات.

٣- الهياكل والعمليات التي تؤثر من خلالها (الأفراد، المجموعات) على عمليات صنع القرار.

٤- طرق تنفيذ القرارات.

ثالثاً: السلطة في التعليم العالي.

مر نظام التعليم العالي بتطورات متسارعة، جنبا الى جنب مع تطوير النظام الرسمالي، وتكامله في المجال المهني والتربوي، ومع هذا التطور تولدت للجامعات رغبة في التوسع بأي ثمن في سوق المنافسة المتسارع (Claudia & Liviu, 2013:554)، ولقد اثبتت الهياكل التنظيمية والادارية المحددة انها متغيرات حاسمة في المواجهة الناجحة للجامعات مع التغيرات والتحديات المضطربة وغير متوقعة، وقد واجهت الجامعات في جميع انحاء العالم في الاواني الاخيرة تدفقاً جديدا من التغيرات والمطالب، وبعضها يصعب الاستجابة لها بشكل ملائم على اساس الهيكل التنظيمي والسياسيات القائمة (Kovač, Ledić, &

Rafajac, 2003)، وخلال أواخر الستينات وأوائل السبعينات، طرح باحثان أكاديميان سؤالًا عملياً: "من يتخذ القرارات في حرم الجامعي فيما يتعلق بالأهداف والمقاصد المؤسسية" حاول الباحثان (Paul V. Grambsch وEdward Gross) في عملهما، تحديد من يملك أكثر سلطة مؤسسية، وأقلها في حرم الجامعي (Garrison, 2009:11).

ومثل سلطة الحكومات، لدى الجامعات ثلاثة فرع للسلطة (الاساتذة، الإداريين، المجالس الأكاديمية المتمثلة في مجالس الكليات، مجلس الجامعات)، يتم تحديد مجالات سلطتهم داخل الجامعة وفقا لمجال عملهم، حيث المجالس الاكاديمية يجب ان تكون لديهم سلطة على مسائل التشريعات والسياسة العامة للجامعة، وكذلك يجب أن يتمتع المسؤولون الإداريون بالحكم في المسائل الإدارية، والاساتذة بشكل فردي على مستوى الامور الأكاديمية (Pardy, 2008:247).

من خصائص المميزة التي تتعلق بهيكل الحوكمة والتوزيع السلطة في مؤسسات التعليم العالي هو الخبرة المهنية حيث تعد المصدر الرئيسي للسلطة، وكذلك تمتاز بالحكم الذاتي المهني، سوء بشكل فردي أو جماعي في المجتمع العلمي (Gornitzka, 1999:12).

وعرف (Garrison,2009:39) السلطة المؤسسية في الحرم الجامعي بأنها المقدرات المختلفة للأشخاص والجماعات في المجتمعات الاكاديمية التي تتحكم في عملية صنع القرار من خلال ما يملكه من سلطة يتم تفويضها بها. وعلى الرغم من ان عملية اتخاذ القرار ينظر لها على انها ممارسات مشتتة، الا أن يمكن التعرف عليها من قبل الممارسين كقرارات، حيث يشير القرار تحديدا الى ممارسة السلطة في الادارة، وان القرارات بعضها مرتبط بشكل مباشر بسلطة وبعضها الاخر لا يرتبط بها(Jarvis, 2018:209).

يتم اتخاذ القرارات داخل الحرم الجامعي من مصادر مختلفة من السلطة، وبين (Cohen and March 1974:26-27) ان هناك اربعة مصادر رئيسية للسلطة المؤسسية هي:

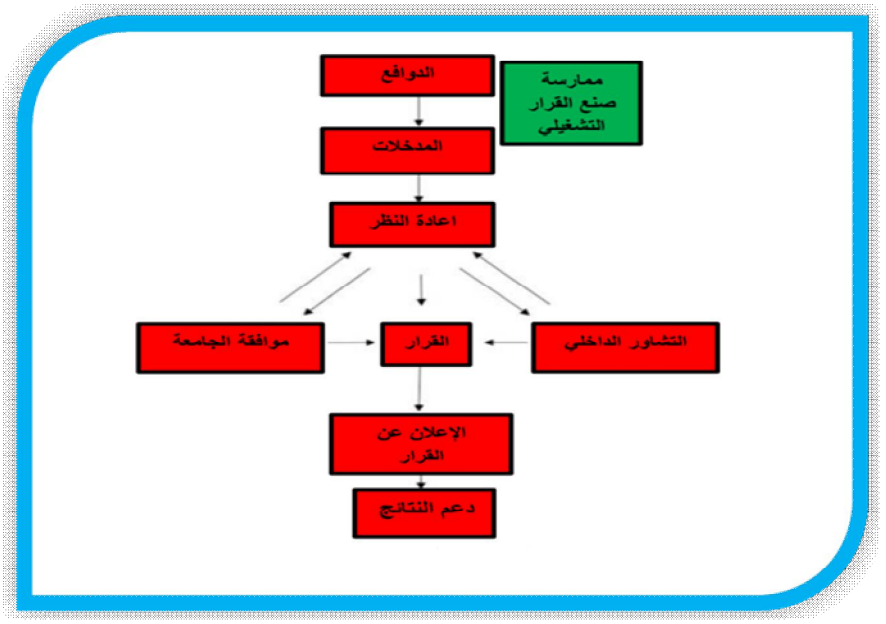
١- الميزانية التشغيلية: توزيع الموارد المالية بين الإدارات.

٢- قرارات السياسة التعليمية: إنشاء المناهج الدراسية والتنظيم الأكاديمي.

٣- قرارات تعين اعضاء هيئة التدريس: توظيف واختيار اعضاء هيأة التدريس.

٤- التخطيط: وضع خطط طويلة المدى للنفقات الرأسمالية، والتطوير الأكاديمي، والنمو المؤسسي.

ويعد توزيع مسؤوليات صنع القرار من العوامل الهامة التي تحدد المدى الذي يكون فيه التغيير المنسق في مؤسسات التعليم العالي ممكنًا أو محتملاً (Gornitzka, 1999:12) وأوضح (Jarvis, 2018:209) مجموعة من الاجراءات التي حددت مراحل عملية صنع القرار في الحرم الجامعي ويوضحها الشكل (٣)



الشكل (٣) عملية صنع القرار

Source: Jarvis, S. (2018). Practice-focused, Constructivist Grounded Theory Methodology in Higher Education Leadership Research. In Theory and Method in Higher Education Research (pp. 189–207).

رابعاً: ابعاد نماذج الحوكمة الاكاديمية:

١. النموذج البيروقراطي

عندما توصل (Frederick) الى النسخة التجريبية من النموذج البيروقراطي لتحسين جيشه، تصرف على غريزة القرن الثامن عشر، لقد تخيله جيشا الياً، حيث كان يتخيل نظاما

يعمل على النحو الامثل مع الانسان الالي، الذين سيحصلون على الذكاء البشري بدون متطلبات البشر العادين (Ballé, 1999:192).

وبين (Derakhshan & Fatehi, 1985:16) ان النظام البيروقراطي يعتبر أفضل طريقة للحفاظ على بنية المؤسسة القابلة على الاستمرار بشكل مستقل عن قيادتها. وفي النظام البيروقراطي، لا يرتبط الدور بالشخصية أو اي شيء له علاقة بها، وأنما يرتبط بما يتلاءم مع الوصف الوظيفي المحدد لها(Ballé, 1999:192).

وعرف (Baldridge, 1971:102) النموذج البيروقراطي على انه نموذج حوكمي هرمي يرتبط بسلسلة رسمية من الاوامر، كما بين (Garrison, 2009:11) ان النموذج البيروقراطي هو منهج قيادة من أعلى مستوى في السلطة إلى اقل مستوى في السلطة، ويركز على القيادة العليا في المؤسسة ويعمل على توزيع السلطة بمستويات مختلفة.

٢. النموذج الجماعي:

من الناحية التاريخية، فإن قلب الحرية الأكاديمية وروحها لا تكمن في حرية التعبير وانما تكمن في الاستقلالية المهنية والحكم الذاتي الجماعي (Haskell 1996: 54).

لقد بين (Epstein 1974: 117) أهمية النموذج الجماعي باعتبارها شكلا أو عنصراً للحكم الأكاديمي داخل الحرم الجامعي هو أنه يمثل بوضوح هيكلًا للحكم يستند أساسًا إلى ميثاق داخلي بين الأكاديميين أنفسهم، ويدير الأكاديميين المناقشات ويتخذون قراراتهم الجماعية بأغلبية الأصوات أو بالاتفاق التوافقي.

ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه (Bradshaw & Fredette, 2009:143) على أنه في الحكم المثالي يجب أن يقوم على تعاون الجماعي بين أعضاء هيأة التدريس والإدارة وغيرها من الجهات المعنية التي تزود الجامعات بفرص للتجديد والتحول الذاتي. وبين (Du Toit, 2007:16) ان المشاركة الجماعية هي اساس للحرية الاكاديمية والحكم الاكاديمي، وهي عنصر حيوي للاستقلال المؤسسي، الذي يضمن الجودة.

بعض الاكاديميين يشرون الى ان النموذج الجماعي يعد حكم اكاديمي يؤكد على اتخاذ القرارات غير رتيبة (Rhoades 1990:1377). وأكد (Willson, 2003:298) على القيادة

الجامعية، ان يعملوا بطريقة تسمح بعلاقات جماعية في المستقبل.

بين (Garrison, 2009:11) أن مفهوم النموذج الجماعي هو نموذج الحكم الذي يعزز (مجتمع العلماء) حيث يشارك عدد كبير من اعضاء المجتمع الاكاديمي في حوكمة المؤسسة .

ويرى الباحث ان النموذج الجماعي أشبه بنموذج الحكم المشترك في قيادة الحرم الجامعي الذي يعمل على استشارة العديد من الاشخاص قبل اتخاذ القرارات، ويتحمل اعضاء هياة التدريس مسؤولية اعلى بكثير في ادارة المؤسسة.

٣. النموذج السياسي

أن الجامعة هي مؤسسة ديناميكية، تتغير باستمرار وتتطلب أساليب مختلفة لصنع القرار والحكم (Baldridge1971:9).ويرى (Bradshaw & Fredette, 2009:143) الحكم هو سياسي بطبيعته مع جميع الصفات التي يتميز بها.

بين(Bikmoradi et al.,2010:462) الى ان تسيس القيادة الأكاديمية من خلال تعين مجالس الاكاديمية من اعضاء سياسيين بدلا من الاشخاص ذو خبرة علمية. وينظر (Gallos,2009:137) الى اعضاء الهيأة التدريسية في مجالس الاكاديمية على انهم كيانات سياسية، لديهم مصالح واضحة ومختلفة وغالبا ما يتصرفون وكأنهم يخدمون وظيفتين اساسيتين:

- كمدافعين عن اهتمامات هيأه التدريس.
- كجهات رقابية لحماية عضو هيأه التدريس من القرارات الخاطئة.

يتكون (مجالس الاكاديمية) في النموذج الساسي، من اعضاء هيأه التدريسين المتمثلين بعمداء الكليات وكذلك ممثلين عن الطلبة وعن الادارة التنفيذية، يجتمعون في مجالس الاكاديمية ويتشاركون في اغلب السلطات المؤسسة وقدرة اتخاذ القرار(Garrison, 2009:12).

النموذج السياسي يعالج تصميم العملية والمدولات التعاونية والتنفيذ بشكل مختلف تماما(Willson, 2003:301) :

أ – تصميم العملية: هي استراتيجية تهدف إلى تحقيق النتيجة المرجوة منها، وتركز على

التفاعلات غير الرسمية، واحيانا يعقد اجتماع رسمي شرفي، الهدف منه هو بناء تحالف قوي واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ب - المداولات التعاونية: يتم اجراء التفاوض على الامور التي تحتاج لكسب دعم قرار بالأغلبية، وغالبا ما يفرض رقابة على عمليات التفاوض التي تهدد التعاون المشترك.

ت - التنفيذ: يعتمد التنفيذ على قوة التحالف، ويستخدم نظام الحوافز والعقوبات لتحقيق النتائج المثلى.

النموذج السياسي، هو نموذج الحكم الذي يسعى إلى الاستفادة من النموذج البيروقراطي والجماعي على حد سواء وجعلها معا في نموذج العمل.

خامساً: مفهوم بيت الجودة.

خلال العقود القليلة الماضية، أصبحت الجودة مجال اهتمام رئيسي للممارسين، والباحثين بسبب تأثيرها القوي على الأداء المؤسسة، وانخفاض التكاليف، وزيادة رضا العملاء وولائهم، وتحقيق الارباح وعملية التحسين المستمر لها(Sunder M, 2016:1).

وعرفها (Brossus,1979:15) بأنها إجراء قابل للقياس يعتمد على أهداف ملموسة بدلاً من الاستناد إلى الخبرة أو الآراء، وأوضح (Gideon, 2014:19) الى ان الجودة تشير الى درجة الامتياز المؤسسة و يتم قياسها وفقا للمعايير متفق عليها، وقد تؤثر الاختلافات في الموارد على جودة التعليم من حيث تحصيل الطلبة، وهذا يؤدي إلى فجوات في الإنجاز.

وبين (Chan & Wu, 2002:469) ان إدارة الجودة تعد جزءا مهما من عملية بناء بيت الجودة وهي ضرورية لتطوير المنتجات والخدمات بنجاح. وبعد تطبيق بناء بيت الجودة على نطاق واسع في الصناعة والخدمات، يعد التعليم العالي أحد المجالات الحديثة التي تم فيها تحدي إمكاناتها(Owlia & Aspinwall, 1998:108) .

وأشار (Qureshi et al.,2012:1111) الى ان بناء بيت الجودة يمكن استخدامها كأداة لتحسين الجودة والقياس في مؤسسات التعليم العالي.

استخدام (Owlia & Aspinwall, 1998:106) مصفوفة متعددة الابعاد تسمى (بيت الجودة)، كأساس الخطوات للتخطيط، والخطوات المحددة في تحليل بناء بيت الجودة التي تم تحويلها الى خصائص قابلة للقياس.

ان المفهوم الأساسي لـ بناء بيت الجودة هو ترجمة رغبات العملاء الى تصميم المنتج او الخدمة، وجميع العمليات ومتطلبات الإنتاج المرتبطة بتصنيعها(Kim et al., 2000:505).

ويعرف(Chan & Wu, 2002:436) بناء بيت الجودة مفهوما عاما يوفر وسيلة لترجمة متطلبات العملاء الى متطلبات فنية مناسبة لكل مرحلة من مراحل تطوير المنتج وانتاجه (مثل استراتيجيات التسويق والتخطيط وتصميم المنتجات وهندستها وتقييم النموذج الأولي والإنتاج تطوير العمليات، الإنتاج، المبيعات).

لقد اقترح (Hart & Shoolbred, 1993:22) سبع قيم اساسية للمؤسسات التي تدعم الجودة وتتمتع بسمعة جيدة:

١- التركيز على المخرجات.

٢- التركيز على عامليها.

٣- العمل الجماعي.

٤- السلامة - للموظفين والمجتمعات ومستخدمي المنتجات والخدمات.

٥- المصداقية.

٦- المشاركة الكاملة.

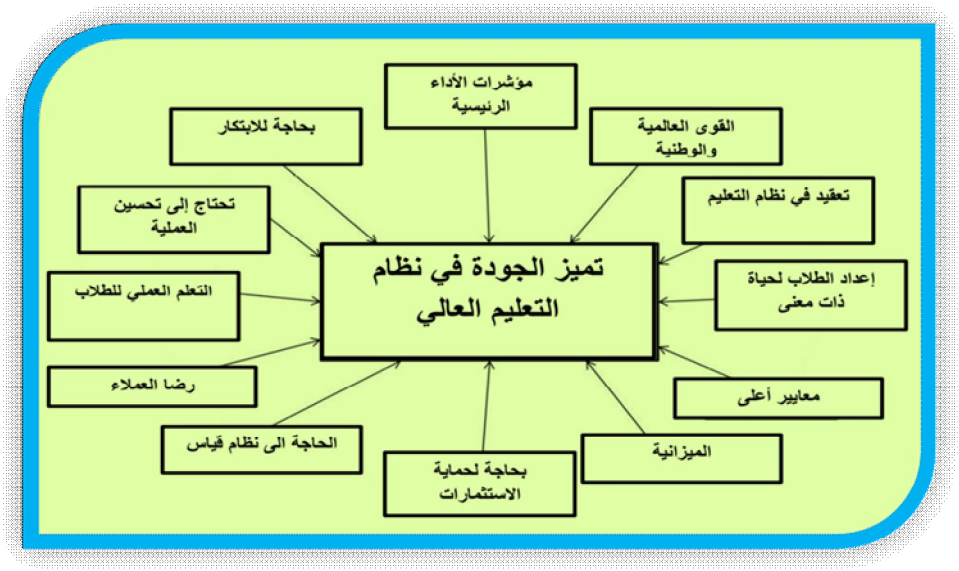
٧- التركيز على العملية - التأكيد على التحسين المستمر لجميع العمليات.

سادساً: حاجة التعليم العالي للجودة.

أشار الإعلان العالمي بشأن التعليم للجميع في عام (1990) إلى أن نوعية التعليم الضعيفة بحاجة إلى تحسين وأوصى بأن يكون التعليم للجميع بجودة عالية المواصفات (Biltagy, 2012:1742)، وبين (Pendo,2017:2) دائمًا ما تكون رؤية الجودة التعليمية جزءًا لا يتجزأ من سياسات البلدان.

ينبع تطبيق الجودة المتطور في قطاع التعليم من النظريات التي ظهرت منذ أوائل التسعينات وحتى قبل ذلك، وتعريف الجودة الذي يعتمده معظم المحللين وصانعي السياسات في التعليم العالي هو مدى ملاءمة الهدف (Vroeijenstijn ,1990:5). وأن الحاجة الماسة للجودة، هي عدم وجود نظام قياسي لقياس نجاح مؤسسات التعليم العالي، وإن الطبيعة غير الملموسة للعملية التعليمية تجعل القياس مختلفاً إلى حد كبير عن قياس ناتج عملية التصنيع (المنتج) حيث توجد الخصائص الفيزيائية وإجراءات القياس المعروفة(Chevalier,2014:258).

يقترح (Sunder M, 2016:2) أنه على الرغم من وجود عدد قليل من مؤشرات الأداء في الصناعة، إلا أن هذه هي أكثر عددا وتعقيدا في التعليم العالي، وبالتالي يصعب تقييمها، وحدد اهم العوامل التي تدفع الحاجة إلى الجودة في التعليم العالي.



الشكل (٤) العوامل التي تدفع الحاجة إلى الجودة في التعليم العالي

Source: Sunder M, V. (2016) Constructs of quality in higher education services International Journal of Productivity and Performance Management, p:7

سابعاً: الجودة في التعليم العالي.

تواجه الجامعات ومعاهد التعليم العالي بعض التحديات لتعزيز الخدمات التعليمية، وتشمل هذه التحديات محاولات تشجيع الإصلاحات الوظيفية والهيكلية لتوفير إرشادات عالية الجودة وتدريب خريجين مؤهلين للمجتمع، وعليه، فإن هذه المنظمات تبحث عن طرق تعليمية عالية الجودة واستراتيجيات واضحة وضرورية من أجل الوصول إلى المعايير والأهداف المخطط لها مسبقاً (Abari, Yarmohammadian, & Esteki, 2011:2299).

إن تحسين جودة التعليم هو مسعى مستمر حيث يلعب دور هام في الابتكار الموجود في استراتيجيات التدريس التي تضمن الاستدامة ونقل المعلومات العلمية بكفاءة انطلاقاً من الفرضية القائلة بأن تحسين جودة التعليم هو مسعى مستمر يتطلب فلسفة تتمحور حول الطالب، يتم تحديد جودة المؤسسات التعليمية في المقام الأول من خلال جودة العملية التعليمية(Stefanescu et al.,2013:305).

الجودة في مجال تعليمي ليست تغييراً وإنما اختيار، تعتمد جودة التعليم على نوعية عملية التعليم والتعلم، والمرافق التعليمية والبنى التحتية، والمناهج الدراسية جيدة والتخطيط والتنفيذ الفعال للمناهج(Hanapi & Nordin, 2014:1061).

هناك العديد من الطرق المختلفة للجودة في التعليم في جميع أنحاء العالم، ويستند بعضها إلى البحث في أفضل الممارسات، وبعضها عن التدابير الكمية مثل عدد الجامعات والمعلمين والمتعلمين، أو عن إنجاز المتعلمين في اختبارات محددة (Nambahu, 2011:52).

تؤثر العوامل التالية على جودة التعليم تأثير مباشر وغير مباشر على التعليم والتعلم والتحصيل العليمي (الموارد المادية، عدد اعضاء الهيئة التدريسية، والموظفين وعدد الطلاب)(Gideon, 2014:19)

ينظر الى الجودة على انها مفهوم نسبي، لاختلاف مصالح العاملين في التعليم العالي واختلاف اولوياتهم وتركيزهم على اهتمامات مختلفة(Sunder M, 2016:7).

وضع (Avdjieva & Wilson, 2002:372) أنظمة الجودة والتدابير داخل الجامعات بشكل عام في فئتين:

- ضمان الجودة.
- تعزيز الجودة.

واشار كل من (Srikanthan & Dalrymple, 2007:179) الى ان نموذج الشامل للجودة في التعليم العالي يتميز بنوعين من العمليات هما:

- الخدمات المقدمة إلى الطلبة: في المجالات الأكاديمية (مثل التسجيل أو المكتبة) أو الإدارية (مثل الكافيتريات أو المناطق الترفيهية).
- أنشطة التعليم والتعلم (التعليم والبحث).

مهارات التدريس لضمان جودة التعليم وفقا لمدرسة اليونسكو (٢٠٠٥)، يجب أن يكون المعلمون قادرون على تدريس موضوعهم من خلال نهج يركز على المتعلم. يعتمد هذا النهج على وجهة نظر مفادها أن كل متعلم في سياق معين قادر على التعلم بسرعته الخاصة، لذلك، يجب أن تكون المواد المعدة للتدريس مناسبة لتنوع المتعلمين المستهدفين، هذه هي عملية معالجة مجموعة متنوعة من احتياجات جميع المتعلمين والاستجابة لها من خلال زيادة المشاركة في توعية التجمعات والمجتمعات وتقليل الميل إلى استبعاد التعليم(Nambahu, 2011:32).

ويتفق الباحث مع (Cizmesija et al., 2018:11) على ان يكون لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، أولا وقبل كل شيء معرفة جدية بالمفاهيم والعمليات والنماذج التقليدية والحديثة الرئيسية الخاصة بمجال الأكاديمي، وكذلك المبادئ الأساسية للكتابة الاكاديمية.

ثامناً: ابعاد بيت الجودة.

١- الموارد الاكاديمية.

هي كفاية المعدات الاكاديمية، على سبيل المثال المختبرات، وورش العمل وسهولة الوصول الى المعدات الحديثة داخل المختبرات، والمعلومات ومثال على ذلك (الكتب، المجلات، البرمجيات، والشبكات المعلوماتية(Owlia & Aspinwall, 1998:107).

٢- المقدرة.

أشاره (Araujo & Taylor, 2012:21) ان بشكل عام، المقدرة هي أي خاصية قابلة للقياس لشخص يتميز مستوى الأداء في وظيفة معينة.

وعرف (Cizmesija et al., 2018:5) المقدرة المهنية على انها تجميع ديناميكي للمعرفة المفاهيمية والاجرائية والوقائعية، والمقدرات المعرفية والعملية، والمعتقدات والقيم التي يتيح تطبيقها في سياق اكاديمي مناسب واتخاذ إجراءات فعالة. كما عرف (Maaleki, ,2018:18) المقدرة هي سلسلة من المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات والسلوكيات، التي تؤدي الى الأداء الفعال لأنشطة الفرد، والمقدرة قابلة القياس ويمكن تطويرها من خلال التدريب.

أوضح (O'Grady, 2012:12) ليكون الشخص صاحب مقدرة يجب ان يتعامل بالمواقف المختلفة واتخاذ قرارات صائبة بناء على ما يملكه من خبرة وتجارب سابقة، ستنمو المقدرة من خلال الخبرة ومدى قدرة الفرد على التعلم والتكيف ووجد انه ليس من السهل تقييم المقدرة وتنميتها.

وأشار كل من (Kazemi, 2015:24)، (Owlia & Aspinwall, 1998:107) الى ان المقدرة هي المعرفة النظرية، والعلمية التي يملكها أعضاء هيئة التدريس ومدى مواكبتهم اخر تطورات العلم والمعرفة وكيفية التدريس وإيصال المعرفة للطلبة.

٣- الاتجاه.

الاتجاه في علم النفس، هو بناء نفسي وكيان عقلي وعاطفي يتميز به شخص ما وحالة معقدة ومكتسبة من خلال التجارب، وتعتمد على ذهنية الشخص فيما يتعلق بالقيمة والتصرف في موقف ما او مكان ما والذي يؤثر بدورة على فكره وتصرفاته(Eaglyet al.,1998:271).

وعرف(Owlia & Aspinwall, 1998:107) الاتجاه على انه مدى فهم أعضاء التدريس للاحتياجات الاكاديمية للطلبة ودرجة استعدادهم للمساعدة وتقديم المشورة لهم.

واكد هذا المفهوم(Kazemi,2015:24) هو فهم أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الاكاديمية للطلبة، ورغبتهم بالمساعدة، وإيلاء الاهتمام الشخصي العاطفي بهم.

٤- المحتوى.

يعتمد التعليم العالي على الاستراتيجيات الحديثة للتعلم والتدريس النشيط ويتم تحقيق جودة العملية التعليمية في التعليم العالي من خلال تخطيط شامل للمناهج وبرمجة الأهداف ونتائج التعلم المتوقعة واختيار محتوى ذات علاقة بطوير كفاءات الطلبة (Cizmesija et al., 2018:17).

يعرف (Owlia & Aspinwall, 1998:107) المحتوى على انه مدى احتواء البرامج الدراسة على المعرفة الأساسية والمقدرة التي تساعد الطلبة وتنبي احتياجهم وظائفهم المستقبلية وكذلك إمكانية تطبيق المعرفة في مجالات أخرى.

بين (Kazemi, 2015:24) أهمية المناهج الاكاديمية للوظائف المستقبلية للخرجين، ومدى معرفة المؤسسة اولياتها ومهارتها جماعية وكذلك التغذية الراجعة من الخرجين.

المحتوى يدعم برنامج التعليمي المؤسسة والواضحة وتعمد على أنشطة من خلالها يكسب الطالب مجموعة من الأدوات والمهارات التي يمكن الاستفادة منها خلال حياته.

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: التوزيع الطبيعي.

لمعرفة مدى توزيع الطبيعي للبيانات اعتمد الباحث على اختبار (**Kurtosis and Skewness**) الذي يشير اغلب الباحثين على ان درجة تتروح بين (1.96، 1.96+) ومن خلال مشاهدة الجدولين رقم (2) (3) نرى ان جميع الفقرات بالمتغيرين نماذج الحوكمة الاكاديمية وبناء بيت الجودة حصلوا على التوزيع الطبيعي.

الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير نماذج الحوكمة الاكاديمية

نماذج الحوكمة الاكاديمية				
Kurtosis	Skewness	N	الفقرات	تسلسل
-.354	-.991	70	q1	١.
-.246	-.907	70	q2	٢.
-1.002	-.690	70	q3	٣.
-.133	-.912	70	q4	٤.
-.840	-.793	70	q5	٥.

-1.677	-.609	70	q6	.٦
.415	-1.251	70	q7	.٧
-1.329	-.183	70	q8	.٨
-.487	.092	70	q9	.٩
.421	-1.339	70	q10	.١٠
-.752	-.251	70	q11	.١١
1.430	-1.554	70	q12	.١٢
.353	-1.185	70	q13	.١٣
-.588	-.533	70	q14	.١٤
-.246	-.907	70	q15	.١٥

المصدر: استخدام برنامج (SPSS v.23)

الجدول (٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير بناء بيت الجودة

بناء بيت الجودة				
Kurtosis	Skewness	N	الفقرات	تسلسل
-.444	-.813	70	q16	.١٦
-.246	-1.007	70	q17	.١٧
-1.111	-.629	70	q18	.١٨
-.211	-.889	70	q19	.١٩
-.498	-.765	70	q20	.٢٠
-.617	-.627	70	q21	.٢١
-1.065	-.335	70	q22	.٢٢
-.702	-.591	70	q23	.٢٣
-.585	-.672	70	q24	.٢٤
.015	-1.197	70	q25	.٢٥
-.382	-.862	70	q26	.٢٦
-1.029	-.652	70	q27	.٢٧
-.462	-.859	70	q28	.٢٨
-1.167	-.451	70	q29	.٢٩
-.944	-.673	70	q30	.٣٠
-.333	-.792	70	q31	.٣١
-.915	-.712	70	q32	.٣٢
-1.149	-.351	70	q33	.٣٣
-.963	-.103	70	q34	.٣٤

المصدر: استخدام برنامج (SPSS v.23)

ثانياً: وصف وتشخيص ابعاد نماذج الحوكمة الاكاديمية.

يتكون متغير نماذج الحوكمة الاكاديمية من ثلاثة ابعاد (النموذج البيروقراطي، والنموذج الجماعي، والنموذج السياسي) وكل بعد يتكون من خمس فقرات تم حساب

الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب الكل بعد بشكل منفرد الكل فقره.

١. وصف بعد النموذج البيروقراطي.

يظهر جدول رقم (4) ان اعلى فقره (يعقد اجتماع لاتخاذ القرارات بأغلب أعضائه الذين يمثلون الجامعة أو الكلية في مختلف أقسامها.) حصلت على وسط حسابي (4,53) ويدل ذلك على انتشارها في المؤسسة المبحوثه وبانحراف معياري (0,607) ويشير ذلك الى تجانس البيانات وبأهمية نسبية (90,6) وأن فقرة (يعد اعلى سلطة داخل الحرم (الجامعي، او الكلية) حصلت على ادنى وسط حسابي (4,34) وبانحراف معياري (0,778) وبأهمية نسبية (86,8) وهذا يشير الى تدني انشار هذه الفقرة.

الجدول (٤) التحليل الوصفي لبعد النموذج البيروقراطي.

ت	الفقرات مجلس (الجامعة أو الكلية)	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب
١.	يشارك السلطة مع جهات مختلفة خارج الحرم (الجامعي، او الكلية).	4.47	0.717	16.04	89.4	3
٢.	يحتفظ بالسلطة داخل الحرم (الجامعي، او الكلية).	4.49	0.654	14.56	89.8	2
٣.	يعد اعلى سلطة داخل الحرم (الجامعي، او الكلية).	4.34	0.778	17.92	86.8	5
٤.	يعقد اجتماع لاتخاذ القرارات بأغلب أعضائه الذين يمثلون الجامعة أو الكلية في مختلف أقسامها.	4.53	0.607	13.39	90.6	1
٥.	يعتمد على مبدأ التشاور والاتفاق بالأجماع عند اتخاذ القرارات.	4.39	0.767	17.47	87.8	4
	المعدل العام	4.44	0.704	15.87	88.8	

٢. وصف بعد النموذج الجماعي.

يظهر جدول رقم (5) ان اعلى فقره (يتمتع بقدرة على مشاركة السلطة واتخاذ القرارات.) حصلت على وسط حسابي (4,64) ويدل ذلك على انتشارها في المؤسسة المبحوثه وبانحراف معياري (0.483) ويشير ذلك الى تجانس البيانات وبأهمية نسبية (92,8) وأن فقرة (يوفر الموارد الأكاديمية (الكتب، والمقالات، والمخطوطات، والمنح البحثية)

للباحثين أو للمؤسسات عندما يحتاجونها) حصلت على ادنى وسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.542) وبأهمية نسبية (85,8) وهذا يشير الى تدني انشار هذه الفقرة.

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد النموذج الجماعي

ت	الفقرات مجلس (الجامعة أو الكلية)	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب
١.	يتمتع بقدرة على مشاركة السلطة واتخاذ القرارات.	4,64	0,483	10,40	92,8	1
٢.	يعتمد في التعين، واعطاء المنصب، والترقية على معايير اساسية مثل (القيادة، المؤهل الاكاديمي)	4,57	0,650	14,22	91,4	2
٣.	يعتمد على الهيكل البيروقراطي، والتسلسل الهرمي، والهيكل التنظيمي.	4,47	0,531	11,87	89,4	4
٤.	يوفر الموارد الأكاديمية (الكتب، والمقالات، والمخطوطات، والمنح البحثية) للباحثين أو للمؤسسات عندما يحتاجونها .	4,29	0,542	12,63	85,8	5
٥.	يرتبطون مع بعظهم البعض كأساتذة، ومسؤولين ممارسين.	4,57	0,693	15,16	91,4	3
	المعدل العام	4,50	0,579	12,85	90,16	

٣. وصف بعد النموذج السياسي.

يظهر جدول رقم (6) ان اعلى فقره (يرتبطون مع بعظهم البعض كعلماء وزملاء عمل.) حصلت على وسط حسابي (4,74) ويدل ذلك على انتشارها في المؤسسة المبحوثه وبانحراف معياري (0.472) ويشير ذلك الى تجانس البيانات وبأهمية نسبية (94,8)، وأن فقرة (يتمتع بالديمقراطية في اتخاذ القرارات.) حصلت على ادنى وسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.542) وبأهمية نسبية (87,8) وهذا يشير الى تدني انشار هذه الفقرة.

الجدول (6) التحليل الوصفي لبعد النموذج السياسي.

ت	الفقرات مجلس (الجامعة أو الكلية)	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب
١.	يتمتع بالديمقراطية في اتخاذ القرارات.	4,39	0,57	13,02	87,8	5
٢.	يرتبطون مع بعظهم البعض كعلماء وزملاء عمل.	4,74	0,472	9,95	94,8	1
٣.	يقدم الاستشارات الى جهات خارج الحرم (الجامعي، او الكلية)	4,57	0,627	13,7	91,4	2

٤.	يضع الخطة الاستراتيجية للجامعة أو الكلية ويعمل على تنفيذها.	4,4	0,623	14,15	88	4
٥.	يتخذ القرارات من قبل رئيس الجامعة أو عميد الكلية واعضائه .	4,49	0,654	14,56	89,8	3
	المعدل العام	4,51	0,589	13,07	90,3	

ثالثاً: وصف وتشخيص متغير بناء بيت الجودة.

يتكون متغير بناء بيت الجودة من اربعة ابعاد (الموارد الاكاديمية، المقدرة، الاتجاه، المحتوى) وكل بعد يتكون من عدد من الفقرات تم حساب الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب الكل بعد بشكل منفرد الكل فقره.

١- وصف بعد الموارد الاكاديمية.

يظهر جدول رقم (7) ان اعلى فقره (سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات على سبيل المثال (الكتب، والمجلات، والبرمجيات، والشبكات)) حصلت على وسط حسابي (4,5) ويدل ذلك على انتشارها في المؤسسة المبحوثه وبانحراف معياري (0.631) ويشير ذلك الى تجانس البيانات وبأهمية نسبية (90)، وأن فقرة (وجود معدات اكاديمية حديثة) حصلت على ادنى وسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.79) وبأهمية نسبية (86,2)وهذا يشير الى تدني انشار هذه الفقرة.

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد الموارد الاكاديمية.

ت	الفقرات الموارد الاكاديمية	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب
١.	كفاية المعدات الأكاديمية على سبيل المثال (المختبرات، وورش العمل).	4,44	0,673	15,15	88,8	3
٢.	سهولة الوصول إلى المعدات الاكاديمية.	4,49	0,697	15,52	89,8	2
٣.	وجود معدات اكاديمية حديثة.	4,31	0,79	18,32	86,2	5
٤.	سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات على سبيل المثال (الكتب، والمجلات، والبرمجيات، والشبكات).	4,5	0,631	14,02	90	1
٥.	كفاية أعضاء هيأة التدريس.	4,43	0,672	15,16	88,6	4
	المعدل العام	4,43	0,692	15,63	88,6	

٢- المقدرة.

يظهر جدول رقم(8) ان اعلى فقره (يمتلكون المهارات العالية في التدريس والتواصل مع الطلبة) حصلت على وسط حسابي(4,4) ويدل ذلك على انتشارها في المؤسسة المبحوثه وبانحراف معياري (0.668) ويشير ذلك الى تجانس البيانات وبأهمية نسبية (88)، وأن فقرة (يتمتع اعضاء هيئة التدريس بالمعرفة العلمية اللازمة) حصلت على ادنى وسط حسابي (4.2) وبانحراف معياري (0.734) وبأهمية نسبية (84)وهذا يشير الى تدني انشار هذه الفقرة.

الجدول (8) التحليل الوصفي لبعد المقدرة.

ت	الفقرات المقدرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب
١.	يتمتع اعضاء هيأه التدريس بالمعرفة النظرية.	4,39	0,666	15,17	87,8	2
٢.	يتمتع اعضاء هيئة التدريس بالمعرفة العلمية اللازمة.	4,2	0,732	17,47	84	4
٣.	يقومون اعضاء هيأة التدريس بتحديث مواضيعهم العلمية بشكل مستمر.	4,36	0,682	15,64	87,2	3
٤.	يمتلكون المهارات العالية في التدريس والتواصل مع الطلبة.	4,4	0,668	15,18	88	1
	المعدل العام	4,33	0,687	15,86	86,75	

٣- الاتجاه.

يظهر جدول رقم (9) ان اعلى فقره (يفهمون الاحتياجات الأكاديمية للطلبة) حصلت على وسط حسابي (4,53) ويدل ذلك على انتشارها في المؤسسة المبحوثه وبانحراف معياري (0.717) ويشير ذلك الى تجانس البيانات وبأهمية نسبية (90,6) وأن فقرة (يعطون الاهتمام الشخصي للطلبة) حصلت على ادنى وسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.775) وبأهمية نسبية (86,6)وهذا يشير الى تدني انشار هذه الفقرة.

الجدول (9) التحليل الوصفي لبعد الاتجاه.

ت	الفقرات الاتجاه أعضاء هياة التدريس	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب
١.	يفهمون الاحتياجات الأكاديمية للطلبة.	4,53	0,717	15,82	90,6	1
٢.	مستعدون للمساعدة الطلبة في كافة المجالات.	4,46	0,674	15,11	89,2	2
٣.	يعطون الاهتمام الشخصي للطلبة.	4,33	0,775	17,89	86,6	4
٤.	يقدمون التوجيه والمشورة للطلبة.	4,44	0,694	15,63	88,8	3
	المعدل العام	4,44	0,715	16,11	88,8	

٤- محتوى

يظهر جدول رقم (10) ان اعلى فقره (ما مدى تعلم الطلبة المهارات الاتصال) حصلت على وسط حسابي(4,53) ويدل ذلك على انتشارها في المؤسسة المبحوثه وبانحراف معياري (0.583) ويشير ذلك الى تجانس البيانات وبأهمية نسبية (90,6)، وأن فقرة (ما مدى قابلية تطبيق المعرفة المستفادة في المجالات الأخرى) حصلت على ادنى وسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.709) وبأهمية نسبية (81.4)وهذا يشير الى تدني انشار هذه الفقرة.

الجدول (10) التحليل الوصفي لبعد محتوى.

ت	الفقرات الموارد الاكاديمية	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب
١.	تحتوي البرامج المقدمة للطلبة على المعرفة والمهارات الاساسية التي يحتاجها.	4,24	0,77	18,6	84,8	4
٢.	تحتوي البرامج المقدمة للطلبة على المعرفة والمهارات الثانوية (المساعدة) التي يحتاجها.	4,34	0,759	17,48	86,8	3
٣.	ما مدى تعلم الطلبة المهارات الاتصال.	4,53	0,583	12,86	90,6	1
٤.	ما مدى تعلم الطلبة للعمل الجماعي.	4,36	0,762	17,47	87,2	2
٥.	ما مدى صلة المنهاج بالوظائف المستقبلية للطلبة.	4,2	0,54	17,95	84	5
٦.	ما مدى قابلية تطبيق المعرفة المستفادة في المجالات الأخرى.	4,07	0,709	17,42	81,4	6
	المعدل العام	4,29	0,722	16,89	85,8	

رابعاً: تحليل علاقة الارتباط بين نماذج الحوكمة الاكاديمية و بناء بيت الجودة

١- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

يوضح الجدول رقم(11) تحقق الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنويا بين المتغيرين (نماذج الحوكمة الاكاديمية، و بناء بيت الجودة بأبعادها) وبلغ معامل الارتباط العام بينهما (0,886) ومن اجل اختبار معنوية الارتباط بمقياس (t) وأوضح الاختبار ان (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية بمستوى معنوية(0,000) وهذا يؤكد على معنوية العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (11) علاقة الارتباط بين نماذج الحوكمة الاكاديمية وبناء بيت الجودة وابعادها

البيان	الموارد الاكاديمية	المقدرة	الاتجاه	المحتوى	بناء بيت الجودة
نماذج الحوكمة الاكاديمية	0,629**	0,517**	0,776**	0,777**	0.856**
القيمة (T) المحسوبة	6,677	4,979	10,151	10,175	13,617
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيمة التائية (T) الجدولية (0.05)	2				
القيمة التائية (T) الجدولية (0.01)	2,64				

٢- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يرتبط النموذج البيروقراطي بعلاقة معنوية ببناء بيت الجودة وابعادها.

يوضح الجدول رقم (12) تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنويا بين (النموذج البيروقراطي، والجودة بأبعادها) وبلغ معامل الارتباط العام بينهما (0,875) ومن اجل اختبار معنوية الارتباط بمقياس (t) وأوضح الاختبار ان (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية بمستوى معنوية(0,000) وهذا يؤكد على معنوية العلاقة بينهما.

الجدول (12) علاقة الارتباط بين بعد النموذج البيروقراطي و بناء بيت الجودة وابعادها

البيان	الموارد الاكاديمية	المقدرة	الاتجاه	المحتوى	بناء بيت الجودة
النموذج البيروقراطي	0,720**	0,504**	0,774**	0,787**	0,875**
القيمة (T) المحسوبة	8,546	4,807			
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيمة التائية (T) الجدولية (0.05)	2				
القيمة التائية (T) الجدولية (0.01)	2,64				

٣- الفرضية الفرعية الثانية: يرتبط النموذج الجماعي بعلاقة معنوية ببناء بيت الجودة وابعادها.

يوضح الجدول رقم (13) تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنويا بين (النموذج الجماعي، والجودة بأبعادها) وبلغ معامل الارتباط العام بينهما (0,656) ومن اجل اختبار معنوية الارتباط بمقياس (t) وأوضح الاختبار ان (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية بمستوى معنوية (0,000) وهذا يؤكد على معنوية العلاقة بينهما.

الجدول (13) علاقة الارتباط بين بعد النموذج الجماعي وبناء بيت الجودة وابعادها

البيان	الموارد الاكاديمية	المقدرة	الاتجاه	المحتوى	بناء بيت الجودة
النموذج الجماعي	0.462**	0.435**	0.619**	0.544**	0.656**
القيمة (T) المحسوبة	4,295	3,980	6,502	5,350	7,166
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيمة التائية (T) الجدولية (0.05)	2				
القيمة التائية (T) الجدولية (0.01)	2,64				

٤- الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط النموذج السياسي بعلاقة معنوية ببناء بيت الجودة وابعادها.

يوضح الجدول رقم (14) تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنويا بين (النموذج السياسي، والجودة بأبعادها) وبلغ معامل الارتباط العام بينهما (0,695) ومن اجل اختبار معنوية الارتباط بمقياس (t) وأوضح الاختبار ان (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية بمستوى معنوية (0,000) وهذا يؤكد على معنوية العلاقة بينهما

الجدول (14) علاقة الارتباط بين بعد النموذج السياسي وبناء بيت الجودة وابعادها.

البيان	الموارد الاكاديمية	المقدرة	الاتجاه	المحتوى	بناء بيت الجودة
النموذج السياسي	0,440**	0,413**	0,630**	0,684**	0,695**
القيمة (T) المحسوبة	4,039	3,743	6,685	7,731	7,975
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيمة التائية (T) الجدولية (0.05)	2				
القيمة التائية (T) الجدولية (0.01)	2,64				

خامساً: تحليل اثر نماذج الحوكمة الاكاديمية في بناء بيت الجودة

١. تأثير تحديد النموذج البيروقراطي في بناء بيت الجودة .

أوضح الجدول (15) ان بعد النموذج البيروقراطي حقق أثر ذو دلالة معنوية في الجودة وقد كانت علاقة التأثير معنوية حيث بلغت قيمة (f) المستخرجة أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0,000).

وبينت نتائج معادلة الانحدار البسيط كانت قيمة الثابت الفا (1,505) وقيمة بيتا المعيارية (0,644) ومعامل التحديد (0,766) وقيمة (t) المحتسبة اكبر من الجدولية.

Y= 1.505 + 0.644 X1

حيث ان:

Y: بناء بيت الجودة

X1: النموذج البيروقراطي

والقرار الاحصائي قبول الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر النموذج البيروقراطي معنويا ببناء بيت الجودة.

جدول (15) تحليل التباين لأثر النموذج البيروقراطي في بناء بيت الجودة.

المصادر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحتسبة	مستوى المعنوية
النموذج البيروقراطي	1	5.867	5.867	221.985	0.000
الخطأ	68	1.797	0.026		
الكلي	69	7.664			

جدول (16) معاملات النموذج الانحدار الخطي البسيط

النموذج البيروقراطي	
قيمة الثابت الفا	1,505
قيمة بيتا المعيارية	0.644
معامل التحديد	0.766
قيمة t المحتسبة	14,899
مستوى المعنوية	0.000

٢. تأثير تحديد النموذج الجماعي في بناء بيت الجودة.

أوضح الجدول (17) ان بعد النموذج الجماعي حقق أثر ذو دلالة معنوية في الجودة وقد كانت علاقة التأثير معنوية حيث بلغت قيمة (f) المستخرجة أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0,000).

وبينت نتائج معادلة الانحدار البسيط كانت قيمة الثابت الفا (1,550) وقيمة بيتا المعيارية (0,625) ومعامل التحديد (0,430) وقيمة (t) المحتسبة اكبر من الجدولية.

Y= 1.550+0.430X2

حيث ان:

Y: بناء بيت الجودة

X2: النموذج الجماعي

والقرار الاحصائي قبول الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر النموذج الجماعي معنويا ببناء بيت الجودة .

جدول (17) تحليل التباين لأثر النموذج الجماعي في بناء بيت الجودة

المصادر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحتسبة	مستوى المعنوية
النموذج الجماعي	1	3,298	3,298	51,352	0.000
الخطأ	68	4,367	0,064		
الكلي	69	7,664			

جدول (18) معاملات نموذج الانحدار الخطي

النموذج الجماعي	
قيمة الثابت الفا	1.550
قيمة بيتا المعيارية	0.625
معامل التحديد	0,430
قيمة t المحتسبة	7,166
مستوى المعنوية	0.000

٣. تأثير تحديد النموذج السياسي في بناء بيت الجودة .

أوضح الجدول (19) ان بعد النموذج الجماعي حقق أثر ذو دلالة معنوية في الجودة وقد كانت علاقة التأثير معنوية حيث بلغت قيمة (f) المستخرجة أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0,000).

وبينت نتائج معادلة الانحدار البسيط كانت قيمة الثابت الفا (1,675) وقيمة بيتا المعيارية (0,596) ومعامل التحديد (0,483) وقيمة (t) المحتسبة أكبر من الجدولية.

Y= 1.675+0.596X3

حيث ان:

Y: بناء بيت الجودة

X3: النموذج السياسي

والقرار الاحصائي قبول الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر النموذج السياسي معنويا ببناء بيت الجودة .

جدول (19) تحليل التباين لأثر النموذج السياسي في بناء بيت الجودة

المصادر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحتسبة	مستوى المعنوية
النموذج السياسي	1	3,704	3,704	63,603	0.000
الخطأ	68	3,960	0,058		
الكلي	69	7,664			

جدول (20) معاملات نموذج الانحدار الخطي

النموذج السياسي	
قيمة الثابت الفا	1,675
قيمة بيتا المعيارية	0,596
معامل التحديد	0,483
قيمة t المحتسبة	7,975
مستوى المعنوية	0.000

جدول (21) تحليل التباين لنتائج الانحدار الخطي لأثر ابعاد نماذج الحوكمة الاكاديمية مجتمعة في بناء بيت الجودة .

جدول (21) معاملات نموذج الانحدار الخطي

المصادر	a	B	R2	Df	F	P
النموذج البيروقراطي	1,040	0,520	0,789	3	82,464	0.000
النموذج الجماعي		0,092				0.223
النموذج السياسي		0,133				0.006

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١- تتميز مؤسسات التعليم العالي بسلسلة هرمية معقدة وقوانين خاصة مما يجعل ادارتها صعبة وتحتاج الى أدوات خاصة لقيادتها، لذلك يستوجب على قيادتها ان تعمل وفق نماذج الحوكمة الاكاديمية التي تعد مفتاح النجاح لقيادتها.

٢- لم تعد ادارة الجودة حكر على المؤسسات التصنيع وإنتاج السلع التي تهدف الى الربح وانما أصبحت حاجة مهمة النجاح المؤسسة وبقائها وامدادها الى المؤسسات غير ربحية والخدمية.

٣- التغيرات المستمرة والسريعة الحاصلة في بيئة التنافسية للجامعات يفرض عليها بناء بيت الجودة التي تضمن بدورها مخرجات ذات جودة عالية التحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.

٤- أظهرت الجامعة المبحوثة مستوى عاليا من لاهتمام بمتغير نماذج الحوكمة الاكاديمية وهذه ما تؤكد عليه اتجاهات إجابات افراد العينة المبحوثة نحو الاتفاق والاتفاق بشدة ويدل ذلك على حرص القادة الاكاديميين على العمل بنماذج الحوكمة الاكاديمية لتسير شؤون المؤسسة المبحوثة.

٥- أوضحت النتائج ان هناك اهتمام عالي بمتغير بناء بيت الجودة وهذا يدل على حرص العينة على تبني بناء بيت الجودة في جميع مفاصل الجامعة المبحوثة.

٦- اشارت النتائج الى تقدم بعد نموذج السياسي ليكون بالترتيب الأول على الابعاد وهذا يدل على أهمية هذا البعد واتجاه العينة المبحوثة في العمل وفق هذا النموذج الذي يمزج بين النموذج البيروقراطي والنموذج الجماعي.

٧- بينت النتائج الى تقدم بعد الاتجاه ليكون بالترتيب الأول وهذا يدل على حرص العينة البحوثة على فهم حاجات الاكاديمية للطلبة وتقديم المساعدة لهم وعطائهم الاهتمام الشخصي وتقديم المشورة للازمه لهم.

ثانيا: التوصيات

١- نوصي بضرورة تبني القيادات الاكاديمية في جامعة الكوفة تطبيق نماذج الحوكمة الاكاديمية في عمليات اتخاذ القرارات واذلل الصعوبات التي تقف عقبة في وجه تطبيق هذه النماذج.

٢- ضرورة ان تدرك القيادات الاكاديمية في المؤسسة المبحوثة أهمية بناء بيت الجودة وتوفير متطلباتها من اجل ضمان مخرجات ذات جودة عالية توفر ميزة تنافسية.

٣- تعزيز مبدأ التشاور والاتفاق بالأجماع في اتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة المبحوثة وبث روح التعاون بين قياداتها لضمان جودة مخرجاتها.

٤- يوصي البحث على قيادة المؤسسة المبحوثة توفير متطلبات الجودة الشاملة من موارد اكاديمية ومعدات حديثة لطلبة وللتدريسيين من اجل ضمان سير العملية التعليمية ضمن المستوى المطلوب.

٥- اشرك جميع القادة الاكاديميين في عملية اتخاذ القرارات

٦- إقامة الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات وورش العمل لقيادات الاكاديمية وأعضاء الهيأة التدريسية والإداريين في مجال تطبيق نماذج الحوكمة الاكاديمية وبناء بيت الجودة وجعلها الثقافة السائدة في الجامعة.

٧- تطبيق البحث الحالي في مؤسسات التعليم بالقطاعين (العام والخاص) ليتسنى تقديم توصيات من شأنها وضع مسار عام لقادة الجامعات العراقية.

قائمة المصادر

1) Abari, A. A. F., Yarmohammadian, M. H., & Esteki, M. (2011). Assessment of quality of education a non-governmental university via SERVQUAL model. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 15, 2299–2304.
2) Araujo, S. V. A., & Taylor, S. N. (2012). The influence of emotional and social competencies on the performance of Peruvian refinery staff. Cross-Cultural Management: An International Journal, 19 (1): 19-29.
3) Avdjieva, M., & Wilson, M. (2002). Exploring the development of quality in higher education. Managing Service Quality: An International Journal, 12(6), 372–383.
4) Baldridge, J. V. (1971). Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political.
5) Ballé, M. (1999). Making bureaucracy work. Journal of Management in Medicine, 13(3), 190–200.
6) Bikmoradi, A., Brommels, M., Shoghli, A., Khorasani-Zavareh, D., & Masiello, I. (2010). Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran: Academic medicine. Medical Education, 44(5), 459–467. https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03570.x
7) Biltagy, M. (2012). Quality of education, earnings and demand function for schooling in Egypt: An economic analysis. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 69, 1741–1750.
8) Bradshaw, P. (2002). Reframing board-staff relations: Exploring the governance function using a storytelling metaphor. Nonprofit Management & Leadership, 12, 471–484. doi:10.1002/nml.12409
9) Bradshaw, P., & Fredette, C. (2009). Theory to practice in academic governance: Not the last word. Journal of Management Inquiry, 18(2), 142–143.

10) Carnegie, G. D., & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. Australian Journal of Public Administration, 69(4), 431–441.

11) Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). Leadership and ambiguity: The American college president.

12) Chan, L. K., & Wu, M. L. (2002). Quality function deployment: A literature review. European Journal of Operational Research (Vol. 143). https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00178-9

13) Chevalier, A. (2014). "Does higher education quality matter in the UK". Research in Labor Economics, 40, 257-292.

14) Čižmešija, A., Diković, M., Domović, V., Đorđević, M., Jukić, R., Kolić-Vehovec, S., … Luketić, D. (2018). Handbook for Teaching Competence Enhancement in Higher Education.

15) Claudia, N. A., & Liviu, N. (2013). Academic governance and product design in relation to the requirements of the educational market. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 83, 552–556.

16) Derakhshan, F., & Fatehi, K. (1985). Bureaucracy as a Leadership Substitute: A Review of History. Leadership & Organization Development Journal, 6(4), 13–16.

17) Du Toit, A. (2007). Autonomy as a social compact. Council on Higher Education Pretoria.

18) Eagly, Alice H., and Shelly Chaiken. 1998. "Attitude, Structure and Function." In Handbook of Social Psychology, ed. D.T. Gilbert, Susan T. Fisk, and G. Lindsey, 269–322. New York: McGowan-Hill.

19) Epstein, Leon D (1974). Governing the University: The Campus and the Public Interest. San Francisco: Josey-Bass.

20) Gallos, J. V. (2009). Reframing shared governance: Rediscovering the soul of campus collaboration. Journal of Management Inquiry, 18(2), 136–138.

21) Garrison, M. (2009). Models of academic governance and institutional power in Southern Baptist related liberal arts colleges and universities.

22) Gideon, L. M. (2014). School based factors influencing quality of education in public secondary schools in Kitui Country, Kenya. MEd dissertation. Kenya: University of Nairobi. Available at http Muttaqin, T. (n.d.). The education divide in Indonesia.

23) Gornitzka, Å. (1999). Governmental policies and organisational change in higher education. Higher Education, 38(1), 5–31.

24) Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), "Multivariate Data Analysis; a Global Perspective", New Jersey: Prentice Hall.

25) Hanapi, Z., & Nordin, M. S. (2014). Unemployment among Malaysia graduates: Graduates' attributes, lecturers' competency and quality of education. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 112, 1056–1063.

26) Hart, C., & Shoolbred, M. (1993). Organizational culture, rewards and quality in higher education. Quality Assurance in Education, 1(2), 22–29.

27) Haskell, Thomas L (1996). "Justifying the Rights of Academic Freedom in the Era of "Power/Knowledge". In Menand, Louis (ed.). The Future of Academic Freedom. Chicago: University of Chicago Press, 43-90.

28) Jain, R., Sinha, G., & Sahney, S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education. Asian Journal on Quality,P:302

29) Jarvis, S. (2018). Practice-focused, Constructivist Grounded Theory Methodology in Higher Education Leadership Research. In Theory and Method in Higher Education Research (pp. 189–207).

30) Kazemi, M. (2015). The Assessment of the Customers ' Expectations and Perceptions Towards the Quality of Educational Services : the Case of Industrial Engineering and Management programme at KTH (Royal Institute of Technology).

31) Kim, K. J., Moskowitz, H., Dhingra, A., & Evans, G. (2000). Fuzzy multicriteria models for quality function deployment. European Journal of Operational Research, 121(3), 504–518. https://doi.org/10.1016/S0377-2217(99)00048-X

32) Kovač, V., Ledić, J., & Rafajac, B. (2003). Academic staff participation in university governance: Internal responses to external quality demands. Tertiary Education and Management, 9(3), 215-232.

33) Lightcap, T. L. R. (2014). Academic governance and democratic processes: The entrepreneurial model and its discontents. New Political Science, 36(4), 474–488.

34) Maaleki, Ali (2018),The ARZESH Competency Model : Appraisal & Development Manager's Competency Model. Lambert Academic Publishing. p. 18.

35) Nambahu, P. (2011). The effect of basic education teacher's diploma graduates on the quality of education in selected primary schools in the Kunene region, Namibia.

36) O'Grady, M. J. (2012). Practical problem-based learning in computing education. ACM Transactions on Computing Education (TOCE), 12(3), 10.

37) Owlia, M. and Aspinwall, E. (1996), "A framework for the dimensions of quality in higher education", Quality Assurance in Education, Vol. 4 No. 2, pp. 12-20. https://doi.org/10.1108/09684889610116012

38) Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1998). Application of quality function deployment for the improvement of quality in an engineering department. European Journal of Engineering Education, 23(1), 105-115.

39) Pardy, B. (2008). Separating Powers at the University : Applying Constitutional Law to Internal Academic Governance.

40) Pendo, S. (2017). Impact of School Leadership on Provision of Quality Education in Tanzania: A case of Selected Public Primary School in Kigoma Ujiji Municipality. The Open University of Tanzania.

41) Qureshi, M. I., Khan, K., Bhatti, M. N., Khan, A., & Zaman, K. (2012). Quality function deployment in higher education institutes of Pakistan. Middle East Journal of Scientific Research, 12(8), 1111–1118. https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.8.1639

42) Rhoades, Gary (1990). "Governance Models". In Clark, Burton R and Neave, Guy R (eds). Encyclopedia of Higher Education. Oxford: Pergamon Press, Vol. 3: 1376-84.

43) Srikanthan, G., & Dalrymple, J. F. (2007). A conceptual overview of a holistic model for quality in higher education. International Journal of Educational Management, 21(3), 173–193.

44) Stefănescu, V., Stoican, O., & Stefănescu, C. (2013). The Relevance of Using Modern Means of Teaching in Ensuring the Quality of Education. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 78, 305–309.

45) Steyn, H.J., De Waal, E. 2002. The Education System: Structure and Issues.Keurkopie: Potchefstroom.

46) Sunder M, V. (2016). Constructs of quality in higher education services. International Journal of Productivity and Performance Management, 65(8), 1091–1111.

47) Vilkinas, T., & Peters, M. (2014). Academic governance provided by academic boards within the Australian higher education sector. Journal of Higher Education Policy and Management, 36(1), 15–28.

48) Vroeijenstijn, T.I. (1990) "Autonomy and assurance of quality: two sides of one coin". Higher Education Research and Development, 9, 1.

49) Willson, R. (2003). Planning theory in our own backyard: Communicative action in academic governance. Journal of Planning Education and Research, 22(3), 297–307.