

التخطيط الاستراتيجي المستدام وتأثيره في ضمان جودة التعليم العالي

أ.د. عمار عبد الامير زوين

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

الباحث محمد حسن صاحب طاهر/ ديوان الجامعة

المقدمة Introduction:

انطلاقاً من الموقع الذي تتبوّه الجامعات بصورة عامة، وجامعة الكوفة قيد الدراسة على وجه التحديد، انبثقت فكرة الدراسة الحالية، التي سعت لتفسير وتحليل بعض المعوقات والمحددات التي تعترض طريق تميز الجامعات العراقية، والناجمة عن مشاكل عديدة لعل أبرزها تعرض العراق للحروب المتوالية، بالإضافة الى التخبّطات السياسية طوال الفترة المنصرمة. لذا يحاول الباحثان بيان مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي المستدام في فاعلية ضمان جودة التعليم العالي لتمكين جامعة الكوفة من التحسين المستمر في أدائها، وإدارة نفسها ذاتياً. إن ضمان جودة التعليم العالي لا تأتي بالصدفة، إذ لا بد من التخطيط الاستراتيجي المستفيض والمركز لاستدامة الأنشطة التعليمية في المستقبل، فضلاً عن تلبية احتياجات كافة أصحاب المصالح وفسح المجال للمشاركة لجميع الأطراف المعنية في الحوكمة الأكاديمية في صياغة الخطط الاستراتيجية.

في ضوء ما تقدم، ومن أجل إعداد هيكلية الدراسة على وفق التسلسل المعرفي والمنطقي استعرض الباحثان الدراسة الحالية، من خلال أربع مباحث، تناول الأول منهجية الدراسة والدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فاشتمل على الإطار النظري للدراسة، واختص المبحث الثالث بالجانب العملي، واختتمت الدراسة في مبحثها الرابع في عرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وأبرز الدراسات السابقة:

إن هذا المبحث يستعرض منهجية الدراسة، والتي هي عبارة عن خطوات منتظمة ومرتبطة وفقاً لطبيعتها المعرفية والميدانية، وأبرز الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

المحور الاول: منهجية الدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة Problem of Study

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات ذات العلاقة بهذا المجال، يمكن للباحثين ان يصيغا مشكلة الدراسة بالتالي: "إن انخفاض مستوى ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات العراقية، قد يرجع الى عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي المستدام". واستنادا الى تلك المشكلة يسعى البحث الحالية، للإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما مستوى تتبنى منهج التخطيط الاستراتيجي المستدام في الجامعة قيد الدراسة؟
٢. ما مستوى تحقيق ضمان الجودة في الجامعة قيد الدراسة؟
٣. ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي المستدام وضمان جودة التعليم العالي في الجامعة قيد الدراسة؟

ثانياً: . أهداف الدراسة Objectives of the Study

- يمكن ايضاح الاهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها من خلال النقاط الاتية:
١. التعريف بمستوى تبني التخطيط الاستراتيجي المستدام في الجامعة قيد الدراسة.
 ٢. تحديد مستوى تحقق ضمان الجودة في الجامعة قيد الدراسة.
 ٣. تحليل علاقة التأثير للتخطيط الاستراتيجي المستدام في ضمان جودة التعلم العالي في الجامعة قيد الدراسة.

ثالثاً: . أهمية الدراسة Importance of the Study

تنقسم اهمية الدراسة الى محورين هما:

المحور الاول: الاهمية على المستوى المعرفي وتمثل بالآتي.

تأتي الدراسة الحالية لفتح المجال والخوض في محاولة بذل الجهود البحثية في متغير التخطيط الاستراتيجي المستدام، والذي يعد من المواضيع الاكثر حداثة في مجال ادارة الاعمال بصورة عامة وفي مجال التعليم

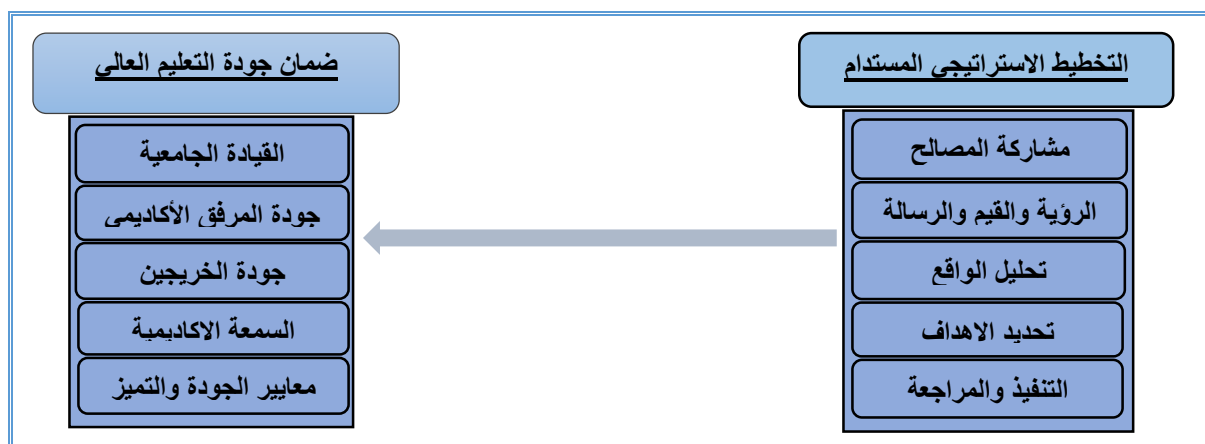
العالي على وجه الخصوص. إذ عده الباحثين أداة الالفية الثالثة، والتي يُمكن في حال تكامل ابعاده ان تخلق خطط استراتيجية تنعكس إيجابيا على تحقيق الجودة واستمرارها.

المحور الثاني: الأهمية على المستوى التطبيقي:

قليلة هي الدراسات التطبيقية التي تناولت متغيرات الدراسة، فضلا عن عدم وجود دراسات منفردة -حسب علم الباحثين- تجمع متغيرات الدراسة الحالي (التخطيط الاستراتيجي المستدام، ضمان جودة التعلم العالي). والاستفادة الميدانية من نتائج الدراسة الحالية، من خلال اعتمادها كإجراءات موضوعية تمكن الجامعة قيد الدراسة بخصوص فاعلية التخطيط الاستراتيجي والاستدامة تحقيقا لأهداف الجامعة المحددة بالخطة الاستراتيجية. بالإضافة الى قيام الباحثين في الدراسة الحالية، بتوظيف مقاييس استخدمت في بيئات عالمية مختلفة، لدراسة متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي المستدام، وضمان جودة التعليم العالي)، إذ تم تكييفها لتلائم بيئة التعليم العالي في العراق.

رابعا: . المخطط الفرضي للدراسة Study Framework

قام الباحثين بتشكيل المخطط الفرضي للدراسة الحالية بعد مراجعة الادبيات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي المستدام، ضمان جودة التعلم العالي). بالتأسيس مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة (Henard & Mitterle, 2018b ؛ العالي، ٢٠١٧؛ الصانع، ٢٠١٣). والشكل (١) يظهر المخطط الفرضي للدراسة الحالية.



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثين

خامسا: فرضيات الدراسة Hypothesis of the Study

لتحقيق اهداف الدراسة الحالية، والتوصل الى الاجوبة المنطقية لتساؤلاتها، يضع الباحثين فرضية رئيسة توضح طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة انفة الذكر وهي:

H1: يوجد تأثير موجب معنوي للتخطيط الاستراتيجي المستدام في ضمان جودة التعليم العالي، وينبثق هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية أخرى هي:

H1-1: يوجد تأثير موجب معنوي لمشاركة أصحاب المصالح في ضمان جودة التعليم العالي.

H1-2: يوجد تأثير موجب معنوي للرؤية، القيم والرسالة في ضمان جودة التعليم العالي.

H1-3: يوجد تأثير موجب معنوي لتحديد الاهداف في ضمان جودة التعليم العالي.

H1-4: يوجد تأثير موجب معنوي لتحليل الواقع في ضمان جودة التعليم العالي.

H1-5: يوجد تأثير موجب معنوي للتنفيذ والمراجعة في ضمان جودة التعليم العالي.

سادسا: . مقياس وأداة الدراسة Measures and the study Tool

تبنى الباحثين في الدراسة الحالية، مقياس ليكرت (الخماسي) في تصميم أداة الدراسة، أذ شكلت الاستبانة الأداة الرئيسة لقياس مستوى استجابة العينة المستهدفة. اذ اعتمد مقياس (Bielev & Simpson: 2000 ; Mackenzie: 2017) لقياس متغير التخطيط الاستراتيجي المستدام والمكون من (٢٢) فقرة موزعة على خمسة ابعاد هي (أصحاب المصالح، الرؤية والقيم والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل الواقع، والتنفيذ والمراجعة). اما متغير ضمان جودة التعليم العالي فيتم قياسه من خلال خمسة ابعاد هي: (القيادة الجامعية، وجودة المرفق الأكاديمي، وجودة الخريجين، والسمعة الأكاديمية، ومعايير الجودة والتميز)، أستناد الى مقياس (Mulhem, 2015 ; Bornman, 2004 ; شحمانى: ٢٠١٦) الذي تضمن (٢١) فقرة.

الجدول (١) مقاييس الدراسة

متغيرات الدراسة	الابعاد	الفقرات	المصادر
التخطيط الاستراتيجي المستدام	اصحاب المصالح	٥	(Simpson:2001) (Bielev&Mackenzie:2017)
	الرؤية، الرسالة والقيم	٤	
	تحليل الواقع	٤	
	تحديد الاهداف	٥	
	التنفيذ والمراجعة	٤	
ضمان جودة التعليم العالي	القيادة الجامعية	٤	(Cao & Li, 2011) (Mulhem, 2015) (شحمانى: ٢٠١٦)
	جودة المرفق الاكاديمي	٤	
	جودة الخريجين	٥	
	السمعة الاكاديمية	٤	
	معايير الجودة والتميز	٤	

المصدر: اعداد الباحثين

سابعاً: . مجتمع وعينة الدراسة Society and the Study Sample

نظراً لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لمتطلباتها، فقد استهدف الباحثين جامعة الكوفة ضمن تشكيلات وزارة التعلم العالي والبحث العلمي، لأجراء الجانب التطبيقي من الدراسة. مقتصرًا على القيادات الجامعية فيها، لارتباط البحث بشكل أساسي في عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي. وشمل المجتمع المستهدف (العمداء، معاون عميد، رئيس قسم)، والبالغ عددهم (١٨٦)، ضمن تشكيل رئاسة جامعة الكوفة والكليات الملحقة بها، والبالغ عددها (٢٢) كلية موزعة ضمن مجمع المدينة الجامعية وخارجها.

ثامناً: . التعريفات، الإجرائية، لمتغيرات. الدراسة Definitions. Of the study variables

أن التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة على مستوى المتغيرات والابعاد يبينها الجدول (٢).

الجدول (٢) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		التعريفات الإجرائية
التخطيط الاستراتيجي المستدام		مفهوم شامل، وعملية تشاركية منظمة من خلالها تتمكن المنظمات من صياغة استراتيجيات التحسين المستمر، وتقييم ادائها ذاتياً، وموازنة أهدافها الربحية وتطلعات أصحاب المصالح.
البعد الاول	مشاركة المصالح	انهم افراد او مجاميع، داخل او خارج الجامعة، يؤثرون ويتأثرون بالأنشطة الجامعية.
البعد الثاني	الرؤية والرسالة والقيم	الرؤية هي بيان تصدره الجامعة لما تنوي ان تكون عليه في المستقبل. اما الرسالة فهي كلمات مقتضبة تعبر عن الهدف الذي من اجله أنشئته الجامعة (سبب وجودها)، كما ويعرف الباحثين القيم بانها احترام العادات الحاكمة للعمل الجامعي.

أحد الأدوات الرئيسية لرصد وتشخيص مواطن القوة والضعف لبيئة الجامعة الداخلية، والفرص والتهديدات ضمن بيئتها الخارجية.	تحليل الواقع	البعد الثالث
المحصلة النهائية المرجوة، التي تتطلع الجامعة لتحقيقها والوصول إليها، عبر فترة من الزمن يتم تحديدها بدقة، سوى كانت تلك الاهداف طويلة، متوسطة او قصيرة الاجل.	تحديد الاهداف	البعد الرابع
هو ترجمة للخطط الاستراتيجية التي تم صياغتها من خلال شحذ الهمم وتوفير كافة الموارد الكفيلة بنجاح الخطط على ارض الميدان. اما المراجعة فهي اسلوب منهجي منظم يشمل كافة العمليات الاستراتيجية لأجل تحديد مواطن الضعف والقوة والتي من خلالها يسترشد القادة على تصحيح المسارات وتقويمها.	التنفيذ والمراجعة	البعد الخامس
كافة الجهود والاجراءات المتخذة من اجل ضمان تحسين جودة العملية، التعليمية والبحثية، والمحافظة على السمعة الاكاديمية والعمل ضمن المعايير الاكاديمية.	ضمان جودة التعليم العالي	
القيادة التي تسعى، لتحقيق الجودة الاكاديمية من خلال امتلاك رؤية قادرة على خلق بيئة عمل منسجمة يكون الولاء التنظيمي هو الطابع العام، واشاعة روح المشاركة والعمل الجامعي في الجامعة، فضلا عن المشاركة، الشخصية في تطوير الانشطة وتنمية قدرات الابداع والابتكار.	القيادة الجامعية	البعد الاول
كفاية البنية التحتية للجامعة وتجهيزاتها ذات العلاقة من (مختبرات، قاعات دراسية، مقاعد الطلبة، الكتب، المكتبة والنادي الطلابي وما الى ذلك) التي تمكن الجامعة من القيام بواجباتها بأفضل صورة.	جودة المرافق الاكاديمية	البعد الثاني

المهارات والقابليات التي يكتسبها الطالب الجامعي خلال فترة الدراسة، والتي تنعكس على المعدلات العامة وامكانية الحصول على وظيفة.	جودة الخريجين	البعد الثالث
مستوى التأهيل العلمي والمهارات الذاتية التي يمتلكها عضو الهيئة التدريسية ومن خلالها يتمكن من ايصال المعلومات الى الطالب، وقدرته على المشاركة في الندوات، المؤتمرات وورش العمل وما يحصل عليه من جوائز التميز جراء تلك المشاركات.	السمعة الاكاديمية	البعد الرابع
الجوائز الاكاديمية التي تحصل عليها المؤسسات، التعليمية (الجامعة) خلال اتباعها معايير ضمان الجودة المعتمدة محليا ودوليا.	معايير الجودة والتميز	البعد الخامس

المصدر: من اعداد الباحثين

تاسعا: . أبرز الدراسات، السابقة:

اولا: . الدراسات السابقة العربية والاجنبية وهي كما يلي:

١. دراسة (الصائغ، ٢٠١٣): "درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية، المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط. الاستراتيجي وعلاقته بمستوى، ضمان الجودة وجهة نظرهم"

يهدف البحث الى بيان وايضاح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم العالي، في الكليات التابعة الى جامعة البلقان في المملكة الهاشمية العربية، وقد تم اختيار عينة عمدية بلغت (٤٧) من القيادات الجامعية في جامعة البلقان. ومن اجل تحقيق متطلبات الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانتيين، الاولى خاصة بالتخطيط الاستراتيجي، والاخرى عبرت عن ضمان الجودة في التعليم العالي. وتم التحليل الاحصائي بأسلوب الانحراف المعياري معتمدةً على البرنامج الاحصائي: SPSS. وأبرز النتائج هي التي توصلت لها الباحثة، وجود علاقة، ارتباط معنوي موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعلم العالي. بالإضافة الى ان درجة اعتماد التخطيط الاستراتيجي في الكليات المبحوثة كانت مرتفعة نسبيا. وأخيرا توصل البحث

الى ان مستوى ضمان جودة في الكليات قيد الدراسة كانت متوسطة نسبياً، الامر الذي يتطلب تكريس الجهود البحثية لمعرفة كيفية تعزيز ضمان الجودة.

٢.دراسة (رقاد، ٢٠١٤): "تطبيق ضمان الجودة مؤسسات التعليم الجزائرية: آفاق ومعوقات" يهدف البحث الى كشف الستار عن معوقات وفاق تطبيق ضمان جودة التعليم في الجامعات الجزائرية. وقد استهدفت الباحثة الجامعات الواقعة في شرق الجزائر، وبلغت العينة المستهدفة (٢٨) بأسلوب العينة العشوائية. وكانت أداة البحث الرئيسة هي الاستبانة. وقامت الباحثة بالتحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS بأسلوب التحليل الوصفي. أما النتائج التي توصل اليها، وجود مبررات داخلية وخارجية شكلت بمجملها تحديا على مؤسسات التعليم العالي لتطبيق نظام ضمان الجودة. بالإضافة الى توصل الدراسة لنتيجة أخرى هي وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق الجودة. وكانت أبرز تلك المعوقات متعلقة بالجانب القيادي في الجامعات المبحوثة. اما الاستنتاج الأخير فيشير الى وجود مؤشرات حقيقية وبيئة خصبة لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من قبل مسؤولي اقسام الجودة في الجامعات قيد البحث، ويحتاج المزيد من الدراسات لتفسير تلك المؤشرات.

٣.دراسة (Bieler & Mckenzie, 2017): التخطيط الاستراتيجي المستدام في التعليم الكندي:

"Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education"

يهدف البحث الى تطوير الخطط الاستراتيجية في مؤسسات التعلم العالي الكندي، الشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الجامعية على أكمل وجه. ومحاولة الباحثين لأثراء الادب بموضوع التخطيط الاستراتيجي المستدام وتطبيقاته في قطاع التعليم العالي الذي لم يلتفت اليه سابقا من قبل الباحثين. وقد استهدفت البحث الجامعات الكندية كمجتمع للدراسة، وبأسلوب العينة العمدية تم اختيار عينة من (٥٠) استاذ كندي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة للبحث. اما الاستنتاجات التي تم التوصل اليها فكانت هي، حاجة الجامعات قيد الدراسة الى مشاركة اقوى في مساعي تحقيق التخطيط المستدام، فضلا عن كشف ان الخطط الاستراتيجية لم تأخذ ردود أفعال الجهات الفاعلة (أصحاب المصالح) المؤثرين في عملية، التخطيط

الاستراتيجي، والاستنتاج الأخير كان عدم التفكير المستفيض من قبل الجامعات قيد الدراسة الى بناء نماذج أكثر فاعلية للتخطيط الاستراتيجي.

٤. دراسة (Cao & Li, 2011): الجودة وضمان الجودة في التعليم العالي الخاص الصيني
"Quality and quality assurance in Chinese private higher education"

يهدف هذا البحث الى أنشاء إطار عام لضمان جودة التعليم العالي بشكل عام، وضمان جودة التعلم العالي في الجامعات الخاصة لدولة الصين على وجه الخصوص. واستهدف البحث كافة الجامعات الخاصة الصينية، وقد اعتمد البحث على التحليل النقدي من خلال مراجعة الادب والتركيز على تحليل الجامعات قيد الدراسة من خلال ابعاد ضمان الجودة الثلاثة وهي (الجودة الإدارية، جودة المرفق الأكاديمي، وجودة العلاقات). والنتائج التي وصلت لها الدراسة هي، ان اللاعبين الأساسيين لضمان جودة التعلم العالي هم (الجامعة، والحكومة، وسوق العمل) وبهذا فان الدراسة توافقت مع ما يعرف بمثلث Clark لضمان الجودة، والاختلاف هنا، جاء بتفاوت تأثير عنصر على اخر، بحيث يكون التأثير سلبي او إيجابي، وفي تحليل هذه الدراسة تم التوصل الى تأثير عنصر الجامعة في حال منحها الاستقلالية الاكاديمية يكون التأثير إيجابيا على معايير ضمان جودة التعليم العالي.

ثانياً: .مراجعة الدراسات السابقة

- أنمازت الدراسة الحالية بنقاط عدة فرقته عن الدراسات السابقة ويمكن ايجازها تلك المميزات بما يلي:
- لا توجد دراسات سابقة جمعت متغيري الدراسة الحالية في أنموذج واحد. -حسب اطلاع الباحثين-
 - اغلب البحوث الاجنبية وكافة الدراسات العربية تطرقت الى التخطيط الاستراتيجي المستدام انطلاقاً من التنمية المستدامة، اما الدراسة الحالية حاولت أخذ مفهوم جديد للتخطيط الاستراتيجي المستدام من خلال التركيز على اصحاب المصالح وتأثيرهم في استدامة الخطط الاستراتيجية.
 - الدراسات السابقة اغلبها نظرية، اما الدراسة الحالية فأخذت الجانب النظري والتطبيقي.
- المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة:

أولاً: . التخطيط الاستراتيجي المستدام Sustainable Strategic Planning

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي المستدام (The Sustainable Strategic Planning (SSP)

ان التخطيط الاستراتيجي المستدام يشير الى عمل المنظمة الجاد من اجل ديمومة فاعلية القرارات للفترات المقبلة (طويلة الامد)، وقد تبدو للوهلة الاولى للقارئ الكريم ان الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي هي بمثابة الخيال او المثالية، كونها غير موجودة أو غير واقعية، بسبب الطبيعة الديناميكية للتخطيط الاستراتيجي، لكن الاشارة هنا الى التخطيط الاستراتيجي المستدام، كونه نهج يتضمن الحاجة الى تطوير مجموعة واسعة التطابق من أصحاب المصالح على القرارات والخطط المستقبلية اذ يدرس الطبيعة الأيكولوجية، والاجتماعية، ثقافية، والناظم السياسية. وبهذا فان الاستدامة هنا ناتجة من المرونة العالية والايفاء بمتطلبات أصحاب المصالح، فضلا عن ان التخطيط الاستراتيجي المستدام يقصد به تحسين القرارات وصياغة الخطط لتضمن بقاءها ونجاحها عبر فترات طويلة (Simpson, 2001:18).

يعتبر العالم (Jean) اول من تطرق الى موضوع الادارة الاستراتيجية المستدامة في عام ١٩٧٧ وكان هنالك عدد من المؤيدين الى مثل هكذا توجه وبالفعل عقد اول مؤتمر في Miami وكان الهدف من ورائه هو حماية البيئة من المخلفات الصناعية على المدى الطويل، اما التخطيط الاستراتيجي المستدام فكان التوجه اليه في تسعينيات، القرن الماضي خلال: مجموعة باحثين أبرزهم (Jim post)، وعقد اول مؤتمر لهذا المدخل في عام ١٩٩١ في Toronto حيث كانت البحوث التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي المستدام حينها قليلة جدا لحداتها، واعتبر أحد الادوات التقنية للإدارة في الألفية الثالثة (Garner & Edward, 2008:64). ومنهم من اعتبره جزءاً من متطلبات التنمية المستدامة وهو "حق في تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، فان الاستدامة هي السمعة او القدرة ذات طابع ينطوي على مدى طويل الاجل"

(Hitchcock & Willard, 2009: 239). اضافة الى ما تقدم يعرض الباحثين مجموعة من التعاريف للتخطيط الاستراتيجي المستدام وفقا لوجهات نظر أبرز الكتاب والباحثين في هذا المجال والجدول (٤) يبين أبرز تلك التعاريف حسب تسلسلها الزمني.

جدول (٣) تعاريف التخطيط الاستراتيجي المستدام

ت	الباحثين	التعريف
١	(Tapinos et al., 2005:371)	مجموعة من العمليات والسياسات تهدف الى تطوير مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق استدامة الاهداف التنظيمية.
٢	(Jones, 2007:3)	مفهوم متكامل بين الاهداف الربحية واصحاب المصالح، حيث تعمل الادارة العليا على توظيف الابعاد الاقتصادية، واجتماعية، والبيئية لغرض تنمية القدرات، لتحقيق التكامل بين تلك الابعاد لتحقيق الاستدامة.
٣	(Garner & Edward, 2008:68)	"توفير اطار جيد يمكن للمنظمات من خلاله توظيف وتعزيز هيكلها التنظيمي، لتطوير علاقتها مع اصحاب المصالح الرئيسيين والثانويين باعتبار العالم كوكب صغير".
٤	(Landrnm & Edwards, 2009:23)	عملية تشاركية منظمة تسمح للمنظمات بتقييم ادائها ذاتيا، وصياغة استراتيجيات التحسين المستمر.
5	(الجابر، ٢٠١٥:٥٠)	"عملية صياغة الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على الجوانب البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية بغية الحفاظ عليها دون انقضاؤها".

6	(Bieler & Mckenzie, 2017:1)	جمع العمليات المتخذة من قبل السلطات والقيادات الجامعية للفترات المقبلة والتي تضمن الاستدامة في طرق التعليم، عمليات الحرم الجامعي، البحوث والتواصل مع المجتمع.
7	(Emerald Authors, 2017:26)	عملية صياغة استراتيجيات تحقق للمنظمة اهداف متميزة وفريدة، من خلال الاستعمال الكفوء لموارد المنظمة ومقدراتها بطريقة منطقية واخذ المسؤولية الاجتماعية ضمن عملية الصياغة.
8	(Brito et al., 2018:4)	اتخاذ كافة السياسات والاجراءات عبر عمليات متناغمة لتحقيق الاستدامة في خطط الحاضر والمستقبل، والتركيز على توفير فرص متساوية للتعليم العالي لجميع افراد المجتمع، من اجل تحقيق العدالة الاجتماعية والرفاهية.

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد للأدبيات ذات الصلة.

٢. أهمية التخطيط الاستراتيجي المستدام The Importance of SSP

ان جسامه الاستدامة التنظيمية بصورة عامة تأتي من خلال خلق علاقة ايجابية مع اصحاب المصالح، وتحسين صورتها بالمجتمع وبالتالي انعكاس تلك السمعة على زيادة الحصة السوقية، والذي يُمكن المنظمات من التنافس بقوة في الدوامه الاستراتيجية (Hitchcock & Willard, 2009: 240). ومن وجهة نظر (Marc, 2002:7) فان الاستدامة تحقق للمنظمات فوائد عدة على راسها خفض التكاليف، ومن تلك الفوائد هي (الانتاج الأخضر، علاقة أفضل مع اصحاب المصالح، انخفاض معدل دوران العمل، وخفض وتحسين عمليات تخزين المواد).

وعلى صعيد المنظمات الخدمية بصورة عامة، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، يشكل التخطيط الاستراتيجي المستدام منهج نظامي لتكامل بعمل الى وضع خارطة طريق محددة للتوجهات التي تسير وتسترشد بها الجامعات، عبر منهجية متكاملة من خلالها تتمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق مبتغاها

للأهداف الاستراتيجية. اذ يرى (Leon-Soriano et al., 2009:266) ان التخطيط الاستراتيجي المستدام يزيد من رصانة الجامعات إضافة للوفاء بجميع مسؤولياتها والتزاماتها تجاه اصحاب المصالح ومن وجهة نظر (Emerald Authors, 2017:33) ان اهمية التخطيط الاستراتيجي المستدام كمدخل فريد ومتميز يساعد المنظمات على مواجهة التحديات، ويمنحها الضمان لتحقيق اقصى قدر من التأثيرات الايجابية لأصحاب المصالح، كما وانه يعزز العلاقة مع المجتمع، فضلا عن كون الخطط التي يتم صياغتها تحقق اهداف مشتركة للمنظمة ولأصحاب المصالح بالوقت ذاته.

٣. اهداف التخطيط الاستراتيجي المستدام The Objectives of SSP

ان الهدف الرئيس من اتباع المنظمات بصورة عامة لعملية التخطيط الاستراتيجي المستدام، هي لإبعاد المجتمع عن الآثار السلبية لمخرجاتها، ففي قطاع التعليم العالي، عدم اكتساب الطلبة المهارات والمعارف اللازمة خلال فترة الدراسة الجامعية يولد عبء على المجتمع وهو خلاف الهدف الاستراتيجي الذي أنشأت لأجله الجامعات (Garner & Garner, 2008:70). فيما يشير اخرون الى مجموعة من النقاط تعبر عن اهداف التخطيط الاستراتيجي المستدام وهي: (Emerald Authors, 2017:26)

- تعمل على رفع مستوى الربحي للمنظمة.
- تحقيق رضا أكثر لكافة أصحاب المصالح.
- زيادة مستوى الابداع والابتكار من خلال التخطيط الاستراتيجي غير التقليدي.
- الفاعلية في تعزيز صور المنظمات وسمعتها في الاوساط المحلية والدولية.

٤. خصائص التخطيط الاستراتيجي المستدام The Characteristics of SSP

ان التخطيط الاستراتيجي المستدام له خصائص عديدة، كونه يتمتع بمرونة عالية في صياغة الخطط تمكنه من تحقيق الاهداف المستقبلية بعيدا عن التحديات المتوقعة اثناء تنفيذ الخطط وتلك النقاط هي: (Simpson, 2001:7)

❖ الشمولية: حيث التخطيط الاستراتيجي المستدام جاء ليُلبي حاجات المجتمع كافة (الثقافية، الاقتصادية، والبيئية).

❖ الاستمرارية (ديناميكي): الاستجابة بسرعة وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية ومحاولة تلافي التعقيدات واثارها على الخطط الاستراتيجية.

❖ التكامل: العمل ضمن الإطار العام الشامل لجميع الاطراف المتفاعلة بين المنظمة ومحيطها الذي تعمل فيه.

❖ التحديث (متجدد): من خصائص التخطيط الاستراتيجي دمج المبادئ الحالية والمستقبلية والتركيز على حاجات اصحاب المصالح المتغيرة والمتزايدة بالإضافة الى تنوعها.

❖ موجه (الاهداف موجهة): اهداف التخطيط الاستراتيجي تكون واقعية ومتوازنة ذات توزيع عادل لجميع المستفيدين من اصحاب المصالح الرئيسيين والثانويين.

❖ التفاعل (مع المجتمع): من ضمن خصائص التخطيط الاستراتيجي المستدام هو تفاعله الجاد مع المجتمع المتمثل بأصحاب المصالح ويتم ذلك من خلال التفاعل الاجتماعي من اجل الاستدامة.

ومن جانبه (Emerald Authors, 2017:26) يؤكد ان من خصائص التخطيط الاستراتيجي المستدام هي (عمليات التخطيط فيه تكون ابتكارية، التركيز أكبر على رضا المستفيدين داخل وخارج المنظمة، وعمليات التخطيط تركز على الربحية والمسؤولية الاجتماعية).

٥. مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي المستدام The Phase and levels of SSP
ان عملية صياغة الخطط الاستراتيجية تأتي بمراحل متعددة، ابتداء من مرحلة قبل الصياغة الاستراتيجية والتي فيها يتم تحديد الوظائف الأساسية، ومن ثم دراسة الوضع الحالي للمنظمة وانتهاءً بمرحلة تنفيذ الخطط وتقييمها. وبرزت تلك المراحل ما تم الإشارة إليها من قبل (Emerald Authors, 2017:24) ؛ Putckov, 2005:504-203 وهي:

- مرحلة قبل البدء بصياغة الخطة الاستراتيجية ويتم فيها تحديد توجه المنظمة.

- مرحلة صياغة الرؤية ورسالة المنظمة.
- مرحلة تحديد الاهداف الاستراتيجية.
- تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- التنفيذ والمراجعة.

اما مستويات التخطيط الاستراتيجي، تتمثل في ثلاثة مستويات، المستوى الاول على نطاق المنظمة ككل، والمستوى الثاني خاص بوحدة الاعمال اما الاخير فانه يتخصص بالمستوى الوظيفي او المستوى التنفيذي.

وفي الجامعات فان مستويات التخطيط الاستراتيجي هي: (Putchkov, 2005:502)

- المستوى الاداري الشامل (قيادة الجامعة): في هذا المستوى يوجه التخطيط الى قراءة المستقبل والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في بيئة التعليم المحلي والدولي، وكافة الانشطة النوعية المهمة وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية لتطوير عمل الجامعة.

- المستوى المهني (الهيئة التدريسية): يهتم هذا المستوى من التخطيط على حل المشاكل المختلفة التي ترافق تطبيق الخطط الاستراتيجية وتكون على مستوى الاقسام العلمية وتهتم بـ (طرق التدريس الحديثة، المنهج العلمي والابتكارات).

- مستوى النشطة الطلابية: في هذا المستوى من التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز على النشاطات الطلابية من تنمية (القدرات المعرفية، ضبط النفس والتطور الذهني التدريجي للطلاب).

٦. ابعاد التخطيط الاستراتيجي المستدام The Dimensions of SSP

ان التخطيط الاستراتيجي المستدام كثيرا ما تم قياسه من خلال ابعاد التنمية المستدامة، اذ تعمل المنظمات على تحقيق مخرجات صديقة للبيئة، كذلك استعمال موارد الطاقة الطبيعية لأبعاد الارض ومحيطها من الانبعاثات الضارة بالمجتمع. ومن هذا المنطلق اتفق العديد من الباحثين ومهم Garner & Edward (٢٠٠٨:٦٤ ؛ Baumgartner, 2010:77) على ان تكون ابعاد التخطيط الاستراتيجي المستدام هي (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، و البعد البيئي).

ومن جانبه اقترح (Banihabib, 2016:5) البعد التقني للتخطيط الاستراتيجي المستدام بالإضافة الى الابعاد اعلاه، والذي يركز على التكنولوجيا وانعكاسها على تحسين وتطوير اداء المنظمات. ويرى (Birainis, 2008:11) ان التخطيط الاستراتيجي من اجل الاستدامة يتمثل بخمسة أبعاد هي (تحديد الرؤية والرسالة، تحديد استراتيجيات المهام (ما هو مطلوب)، تحديد الاهداف الاستراتيجية، تحديد اولويات التنفيذ، وتحديد مبادئ الاستدامة بدقة عالية). ومنهم من اشار الى قياسه من خلال ابعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، الخيارات الاستراتيجية اختيار البديل الاستراتيجي، والتنفيذ والتقييم) (Emerald Authors, 2017:27) .

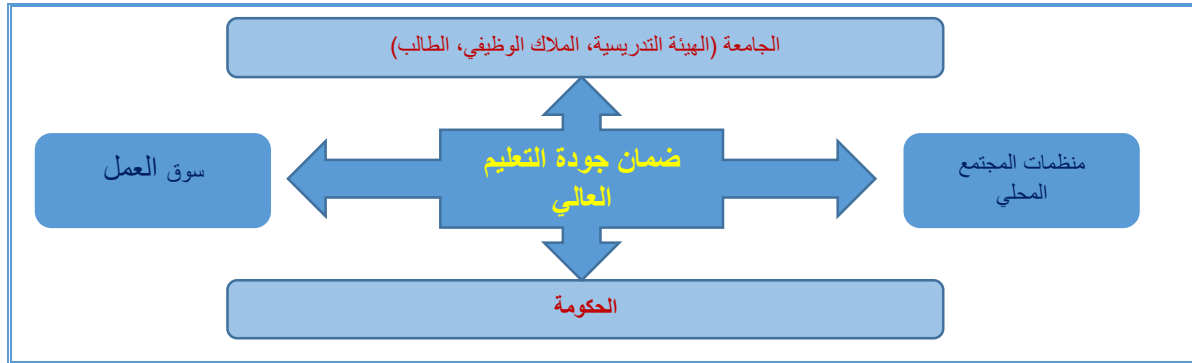
بالإضافة الى ما تقدم، تشير الادبيات ذات العلاقة الى التخطيط الاستراتيجي المستدام باعتباره من المداخل الحديثة في علم الادارة يهدف الى تحقيق الاستدامة في الخطط والقرارات الاستراتيجية، اذ وضع Simpson (20-21: 2001؛ Bieler & McKenzie, 2017:9) خمسة ابعاد لقياسه والتي يتفق معها الباحثين في هذه الدراسة كونها من الدراسات الحديثة ومطبقة في منظمات خدمية سواء في قطاع السياحة او التعليم العالي. والاقرب الى بيئة التعليم العالي العراقي، فضلا عن كونها تخدم طبيعة وتوجهات البرنامج الحكومي بصورة عامة، والجامعة قيد الدراسة على وجه الخصوص. لذا عمد الباحثين على اختيار تلك الابعاد وهي (١) اصحاب المصالح Stakeholders (٢) الرؤية، والرسالة، القيم Vision, message, values (٣) تحليل الواقع Analysis of reality (٤) تحديد الأهداف Setting Goals (٥) التنفيذ والمراجعة Implementation and Review.

ثانياً: . ضمان جودة التعليم العالي Quality Assurance of the Higher Education

١. مفهوم ضمان الجودة، في التعلم العالي (The Concept Quality Assurance (QAHE) ضمان الجودة في مجال التعلم العالي هو من المفاهيم الاكثر رواجاً في الدول المتقدمة عموماً، والمملكة المتحدة على وجه الخصوص. وهناك مراكز متخصصة في هذا المجال فضلاً عن وجود مجلة خاصة بإصدار معايير الجودة، ومفهوم ضمان الجودة في أوروبا يشير الى جميع المعاني والعبارات الشائعة في

البحوث الامريكية مثل (قياس الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة، التقييم المؤسسي الذاتي) (Mulhem, ٢٠١٥: ١٤١).

عرفت المنظمة الأوروبية لضمان جودة التعلم العالي (EAQ) بأنها "عملية تقييم واعتماد ومراجعة مؤسسات التعليم العالي لأنظمتها، بعبارة أخرى هي مجموعتي المعايير المحددة والاجراءات والمهممة لتحقيق الجودة او الحفاظ عليها او تحسينها بشكل مستمر" (Mourad, 2013:348). وأشارت المنظمة العربية لضمان جودة التعليم العالي على انها "تصميم وتنفيذ نظام يتضمن مجموعة من السياسات والاجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة وعلى فق لمعايير منظمات الاعتماد المتخصصة" (AROQA, 2015:2). ويعرف اتحاد الجامعات الأمريكية ضمان جودة التعلم العالي على انه "توفير المحتويات الأساسية، لأداء عمليات المؤسسات التعليمية، وفقا للمعايير المحددة، ومساعدتها في تعزيز أدائها لأقصى درجة ممكنة، لتمكنها من المنافسة مع نظيرتها الإقليمية والعالمية" (Anqahe, 2017:10). أي ان ضمان الجودة يركز على التحسين والتطوير بدلا من التحكم ووضع القيود، فهو وجد لحماية الجودة لا للرقابة على أنشطة المؤسسات التعليمية. ويسعى لمتابعة الجامعة هل تسير وفقا للمعايير المحددة مسبقا؟ فهو يعمل لحماية لكافة اصحاب المصالح من الطلبة، والخريجين غيرهم من ذوي الصلة بالعملية التعليمية (Mourad, 2013:349). والشكل (١٢) يوضح اهم اصحاب المصالح الرئيسيين في ضمان جودة التعلم العالي. اذ يبين الشكل ان العنصر الاساسي والفاعل في ضمان جودة التعليم العالي هو الجامعة، متمثلة بـ (الهيئة التدريسية، الكادر الوظيفي الاداري والفني، والطالب)، اذ ان ضمان الجودة يأخذ بنظر الاعتبار هذه الشريحة المهمة والتي تلعب دورا جوهريا في تفعيل ضمان الجودة. فيما تأتي الحكومة وما تفرضه من رسم سياسات خاصة بالتعلم العالي ثانياً. اما منظمات المجتمع المحلي، وسوق العمل، فهم اصحاب مصالح ثانويين يتأثرون ويتأثرون في المؤسسات التعليمية ويعتبرون احدى الادوات الخارجية التي تشكل تحدي على ادارة الجامعات لكي تكون مخرجاتها ذات مقبولة من قبل ارباب العمل وبمستوى طموح منظمات المجتمع المحلي.



الشكل (٢) اصحاب المصالح في ضمان جودة التعليم العالي

Source: Cao and Li (2016:81)

بالإضافة الى ما تقدم هنالك عدد من التعاريف لضمان، جودة التعلم العالي وفقا لوجهات نظر باحثين آخرين، والجدول (٥) يبين أبرز تلك التعاريف حسب التسلسل الزمني.

جدول (٤) تعاريف ضمان جودة التعلم العالي

ت	الباحثين	تعريف ضمان جودة التعليم العالي
١	(Rezic et al., 2010:246)	هي الجهود الاستثنائية المبذولة من اجل تحسين جودة التعلم العالي، والعمل على خلق الثقة المطلوبة لتسهيل التعاون الدولي في كافة التفاعلات.
٢	(Asif & Raouf, 2013:124)	هو اعطاء صورة واضحة وشفافة لأرباب العمل واصحاب المصالح الاخرين، ان البرنامج الاكاديمي الجامعي يحرص على الثقة الممنوحة من قبل المستفيدين وفقا لمتطلبات معايير جودة التعليم العالي.

هو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمات على التغذية، والمراقبة، والتحسين المستمر، ودعم جهودها لتحقيق رؤيتها التعليمية وفقا لمعايير محددة.	٣	(Mulhem, 2015:140)
هو جميع الاجراءات المتخذة لضمان ان تكون المعايير والاجراءات تلزم المؤسسات التعليمية ان تلبى متطلبات الاداء.	٤	(Amado et al., 2016:3)
هو "استعمال السياسات الخاصة التي تؤدي الى استدامة العملية التعليمية".	٥	(Cao & Li, 2016:146)
" انها مجموعة السياسات والاجراءات المصممة لجمع وادارة المعلومات من اجل تحقيق وتأكيذ تعزيز جودة التعليم العالي".	٦	(Mourad, 2017:5)
"قدرة ادارة الكلية او الجامعة على تحقيق اهدافها من خلال مجموعة من الانشطة المخططة والانظمة المصممة لضمان جودة مدخلات العملية، ومخرجاتها وتحسينها بشكل مستمر لتفي بمتطلبات اصحاب المصالح".	٧	(Cardoso, 2018:2)
هو "فحص اجرائي نظامي، للمستويات التنظيمية الثلاثة وهي المدخلات، و العمليات، والمخرجات، ويشير الى المعايير والخصائص التي ينبغي ان تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية في الجامعات".	٥	(Xiao, 2019:3)

٢. اهمية ضمان جودة التعليم العالي QAHE The Importance

مما لا شك فيه ان ضرورة تطبيق ضمان جودة التعليم العالي ذو أهمية بالغة، على الرغم من ان تطبيقه في الجامعات قريب العهد، اذ في عام ٢٠١٠ لم يكن سوى ٥% من المؤسسات التعليمية لديها انظمة ضمان جودة، رغم وجود ٦٩% من انظمة ضمان الجودة في الخارجية. لكن بسبب عدم تطابق معايير تلك الجهات الرقابية، مع متطلبات المؤسسات التعليمية، حال دون اعتمادها وبذلك أصبحت لا تشكل تحدياً على الجامعات (Mourad, 2017:5). ان اغلب الجامعات التي اعتمدت انظمة الجودة تفشل بمجرد عولمتها واتساع عملها خارج نطاق البلد الام، ولهذا كان لابد من اعتماد آليات تحقق لها التميز الأكاديمي واكتساب السمعة الدولية. ولا يتحقق ذلك الا من خلال اتباع معايير خاصة بضمان جودة التعليم العالي (Amad et al., 2016:1 ;Stella & Martin, 2007:29).

ان الازمات الاقتصادية التي عصفت بأغلب الدول المتقدمة، ادت الى تقلص الدعم الحكومي للمؤسسات بصورة عامة، والجامعات من ضمنها. الامر الذي دفع بتلك المؤسسات التعليمية الى منافسة محتدمة للتظاهر والتباهي بنوعية مخرجاتها، ومساهمتها في خدمة المجتمع، محاولةً بذلك سد النقص المالي من خلال حصولها على مساهمين، وجذب اعداد إضافية من الطلبة، كل تلك الضرورات جعل ضمان جودة التعليم العالي من القضايا المهمة التطبيق في الجامعات (Mulhem, 2015:149).

وبنفس السياق، يؤكد اخرون على ان الطلبة اليوم وبسبب العولمة وسهولة الاتصالات، أصبحوا أكثر وعياً وأدراكاً للمطالبات بحقوقهم، فهم حريصون على ان يكونوا اعضاء ناشطين في المجتمع من خلال تسليحهم بالمعارف ويطمحون ان يكونوا اناس ذوي مهارات واعدة من خلال تدريسهم وفق برامج متطورة.

٣. اهداف ضمان جودة التعليم العالي The Objectives QAHE

يحقق ضمان جودة التعلم العالي عند تطبيقه في الجامعات مجموعة من الاهداف تأتي تارة لتواكب تطلعات الحكومات في تعزيز رصانة التعليم العالي كسياسة دولة، وتارة اخرى لتلبية متطلبات الجامعات للتميز في الأنشطة الأكاديمية. أذ ان الهدف الأسمى من تطبيق نظام ضمان جودة التعلم العالي، هو لتقليل مخاوف الجمهور جنباً الى جنب مع المنظمات المحلية التي تعنى بالتعليم العالي، الناجم من انعدام الثقة بمخرجات

التعليم العالي، الامر الذي أخرج الحكومات والهيئات الدولية لإصدار التشريعات الصارمة لوضع معايير ضمان جودة التعليم العالي (Cao & Li, 2016:66).

بصورة عامة يحقق تطبيق ضمان جودة التعليم العالي للجامعات اهداف مركزة عديدة طبقاً لوجهة نظر (Stella & Martin, 2007:45-47) وتلك الاهداف هي:

- رقابة الجودة: رقابة الجودة تعد من أبرز اهتمامات الحكومات في الدول من اجل ضمان تحقيق مستوى مقبول للجودة في مخرجات التعليم العالي، الامر الذي يحقق مقبولية في ايجاد فرص تعيين للخريجين. وبسبب اتساع اعداد الجامعات وتوسع نطاق عمل الجامعة نفسها فضلاً عن اتجاه الدول لخصخصة قطاع التعليم الامر الذي ادى الى الحاجة المتزايدة لوجود معايير دقيقة لمستوى الجودة التعليمية لغرض متابعة أنشطة المؤسسات التعليمية على أكمل وجه.

- المساءلة والشفافية: يهدف نظام ضمان الجودة الى وجوب وإلزام المؤسسات التعليمية على السير وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً، والتأكد من توزيع مهام الجودة على كل فرد في المؤسسة التعليمية. والشق الثاني هو تقديم معلومات دقيقة وشفافة وبالوقت المناسب لأصحاب المصالح لإعلامهم عن سير العمليات وفقاً لما خطط لها.

- تحسين الممارسات: الهدف الاخير لضمان الجودة هو تحسين الإجراءات الحالية في الجامعات من خلال التقييم الذاتي، وتقديم المشورة الى متخذي القرار عن مواطن الخلل من خلال التغذية العكسية. وبنفس السياق، يؤكد (Schomaker, 2014:155) ان ضمان جودة التعلم العالي يهدف بالأساس في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية الذاتية في الجامعات.

٤. مبررات تطبيق، ضمان. الجودة في التعلم العالي The Justification of QAHE

مما لا شك فيه ان الجامعات تعمل على صياغة نظام ضمان جودة داخلي خاص بها وان محددات نجاحه من عدمه مرهون بمدى مشاركة الطلبة واصحاب المصالح الاخرين، اذ ان ضمان جودة التعلم العالي يمثل الوصول الى المعلومات بشفافية، لجميع المعنيين بجودة مخرجات التعليم العالي (Mourad, 2017:13).

وان تطبيق ضمان الجودة في التعلم العالي جاء نتيجة لعدد من المبررات يمكن حصرها في مجموعتين رئيسية وهي مجموعة المبررات الداخلية ومجموعة المبررات الخارجية وفيما يلي ايجاز ذلك:

❖ المبررات الداخلية Internal justification

هي مجموعة التحديات ضمن البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي وأبرزها النسبة العددية بين نسبة الطلبة الى الاساتذة (اعضاء الهيئة التدريسية)، الامر الذي ادى الى انشغال الكادر التعليمي بالعمل التدريسي وعدم الاهتمام بالبحوث وأنظمة الجودة، الامر الذي شكل تحدي داخلي على الجامعات لتبني نظام ضمان جودة التعليم. بالإضافة الى ثقافة الطلبة الطامحة لاكتساب مهارات تعليمية ذات جودة عالية (Mourad, ٢٠١٧:١٤). وأبرز المبررات الداخلية لضمان جودة التعليم العالي هي (رقاد، ٢٠١٤: ٦١-٦٤):

تزايد الطلب على خدمات التعليم العالي والتنوع في التعلم العالي وتغير متطلبات سوق العمل، خصخصة مؤسسات التعليم العالي وقلة الموارد المالية، تصدير مخرجات التعليم العالي، والبطالة المتزايدة ضمن الخريجين الجامعيين.

❖ المبررات الخارجية External justification

هي التحديات التي تقع خارج حدود المؤسسات التعليمية، متمثلة بمجموعة من "القوانين والتشريعات الوطنية التي تفرض على الجامعات انشاء نظام ضمان جودة داخلي خاص بهم". لذا فان الفجوة بين تصميم النظام وتنفيذه لايزال يحتاج الى نقاش جاد، لان ارباب المصالح الخارجيين لديهم اهتمامات اخرى خارج إطار عمل الجامعات، الامر الذي يصرفهم عن دعم جهود ضمان الجودة الداخلية على الرغم من كونهم اعضاء بموجب القانون، هنالك مجموعة من المبررات الخارجية والتي شكلت بمجملها تحديا على الجامعات لاتباع نظام ضمان الجودة وتلك المبررات هي (Rezic et al., 2010:245 ; رقاد، ٢٠١٤: ٦١-٦٤): التقدم التكنولوجي، العولمة، السوق الدولية لخدمات ضمان الجودة، والتكامل الإقليمي.

٥. ابعاد ضمان جودة التعليم العالي The Dimensions of QAHE

ضمان جودة التعليم العالي جاء للحد من المشاكل الناجمة عن عدم تلبية الجامعات لمتطلبات ارباب العمل، هنالك اعداد كبيرة من خريجي الجامعات لا يفون بمتطلبات السوق واصحاب المصالح، لعدم اكتسابهم المعارف والمهارات المطلوبة (Schomaker, 2014:152). الامر الذي جعل الجامعات تشدد على قياس جودة مخرجات التعليم العالي. ليتمكن خريجها من الحصول على فرصة عمل، اذ ان ٨٣% من مخرجات التعليم هم عاطلون عن العمل لعدم تطابق اختصاصاتهم مع سوق العمل وقد ينتظرون خمسة سنوات او أكثر للحصول على وظيفة (Schomaker, 2014:154).

وبهذا السياق اقترح (Bornman, 2016:373) ثلاثة ابعاد لضمان جودة التعليم العالي البعد الاول الحكومة باعتبارها تتدخل بفاعلية في رسم السياسة التعليمية للبلد، والبعد الثاني السوق كونه يمثل الديناميكية لمتطلبات اختصاصات معينة دون أخرى، اما البعد الثالث فيتمثل بالمؤسسة الاكاديمية وهي الجهة التي تعمل على المراقبة الذاتية داخل الاوساط الاكاديمية من خلال (التقييم الذاتي للجامعة، والكشف عن المعلومات، وتقييم الجامعات دوليا "التصنيف الدولي").

ومن جانب اخر، وفي ضوء الدراسة الحالية يتفق الباحثين مع دراسة (Cao & Li, 2016:74-80) و (Mulhem, 2015:140) بالإضافة الى دراسة (شماخي، ٢٠١٦: ١٧) والتي تضمنت خمسة ابعاد لضمان جودة التعليم العالي والمتمثلة بـ (القيادة الجامعية، جودة المرفق الأكاديمي، جودة الخريجين، السمعة الاكاديمية، معايير الجودة والتميز) وذلك لكون تلك الابعاد هي أكثر مرونة لتطبيقها في بيئة التعليم العالي العراقية بصورة عامة، وجامعة الكوفة على وجه الخصوص كما نوه السادة المحكمين. فضلا عن حداثة الدراسات السابقة التي اعتمدتها، إضافة الى إشارة اغلب البحوث ذات العلاقة الى تلك الابعاد حسب اطلاع الباحثين وتلك الابعاد هي: (١) القيادة الجامعية Academic Leadership، (٢) جودة المرافق الاكاديمية Quality of Academic Facilities، (٣) جودة الخريجين Quality of Graduates، (4) السمعة الاكاديمية Academic Reputation، (٥) معايير الجودة والتميز Quality and Excellence Standards.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي من الدراسة:

أولاً: . التحليل الاولي للبيانات Preliminary Analysis of Data

١. تقييم أنموذج المقياس:

ان عملية التأكد من جودة مقاييس الدراسة، يتم تقييمها عن طريق ما يسمى باختباري (الصدق Validity، والثبات Reliability)، اذ يشير اختبار الثبات الى قدرة المقياس على تحقيق نتائج مماثلة في حال قيام الباحثين بإعادة الاختبار مرة أخرى، وعالية فهو يعبر عن اتساق المقياس. فيما ينوه اختبار الصدق عن دقة المقياس لما ينبغي ان يقيسه، (Hair et al., 2017:165-166). اعتمد الباحثين على تقييم جودة مقاييس الدراسة على وفق "نمذجة المربعات، الصغرى PLS-SEM".

❖ معايير تقييم نموذج القياس Criteria for the Measurement Model

تقييم نموذج القياس على وفق "معيار نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM يعتمد على أربعة معايير رئيسة"، يوضحها الجدول (٥) ادناه.

جدول (٥) المعايير

المعايير	الحد المقبول
ثبات، الداخلي للاتساق.	"الثبات مركب $\leq 60\%$ ، كورنباخ الفا $\leq 70\%$ "
الثبات، للمؤشر	"التشبع المعياري في المؤشر $\leq 70\%$ "
الصدق، التقريبي	"متوسط التباين المستخلص $AVE \leq 50\%$ "
الصدق في التمييزي	"نسبة السمعة المغايرة بالنسبة الى السمعة الأحادية $HTMT > 90\%$ "

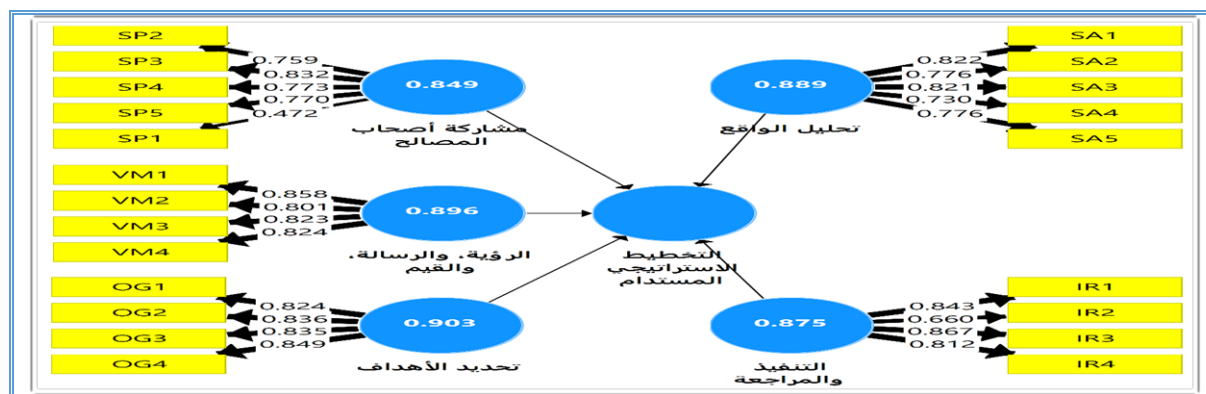
المصدر: (Hair et al., 2017:165-166)

بالرجوع الى الجدول (٥) اعلاه، نجد ان الخطوة الأولى في تقييم المقياس، هو اجراء اختبار الاتساق الداخلي للمقياس Internal Consistency Reliability، اذ يتم ذلك عن طريق اختبار معامل كورنباخ Cronbach's Alpha، والذي لابد ان تكون أكبر او تساوي (٧٠%). فضلا عن اعتماد معيار الثبات

للمركب Composite, Reliability، والذي يجب تحقيق قيمته أكبر أو يساوي (٠,٦٠). وتأتي المرحلة الثانية لتقييم أنموذج القياس من خلال فحص ثبات المؤشر Indicator Reliability، اذ هو تربيع التشبع الخارجي المعياري لمؤشر القياس، ويشير الى تباين مؤشر المتغير (المستقل، او التابع، والتفاعلي)، لذا فهو دالة لتباين نتائج المؤشر. ويكون تقييم المؤشر عن طريق حساب التشبعات الخارجية لفقرات المقياس، وهناك ثلاثة حالات على وفقها يتم التعامل مع قيم ثبات الفقرة (المؤشر) (Hair et al., 2017:94) وتلك الحالات هي:

١. في حال كانت التشبعات مساوية أو أكبر من (٠,٧٠)، يتم الثبات والبقاء على المؤشر.
 ٢. اما اذ كانت التشبعات تتراوح ما بين (٠,٤٠) و (٠,٧٠)، فيجب على البحث فحص التأثير على باقي قيمة معايير نموذج القياس (كورنباخ الفا، AVE، والثبات) في حال حذف المؤشر، وإذا اتضح انه ليس هناك تأثير فيتم الثبات على المؤشر وابقائه ضمن الأنموذج.
 ٣. عندما تكون قيمة التشبعات اقل من (٠,٤٠)، فيتم حذف مؤشر القياس من الأنموذج.
- وفيما كان المعيار الأخير من معايير تقييم مقياس الدراسة هو اختبار (متوسط التباين المستخلص) والنتائج من حاصل قسمة المجاميع التربيعية للتشبعات على عدد فقرات المقياس، ولا بد ان تكون قيمته اعلى من (٠,٥٠) لتصبح العلاقة معنوية بين فقرات القياس، وفي حال كانت قيمته اقل من ذلك فتلك دلالة على وجود تباين وخطأ في الفقرات بدل ان يكون المتغير يفسر من خلال فقراته.

❖ تقييم أنموذج مقياس متغير التخطيط الاستراتيجي المستدام
بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Smart-PLS، ببناء أنموذج القياس الخاص التخطيط الاستراتيجي المستدام، والذي يوضحه الشكل (٣)، فيما تمثلت نتائجه في الجدول (٦) التالي:



الشكل (٣) انموذج القياس للتخطيط الاستراتيجي المستدام

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

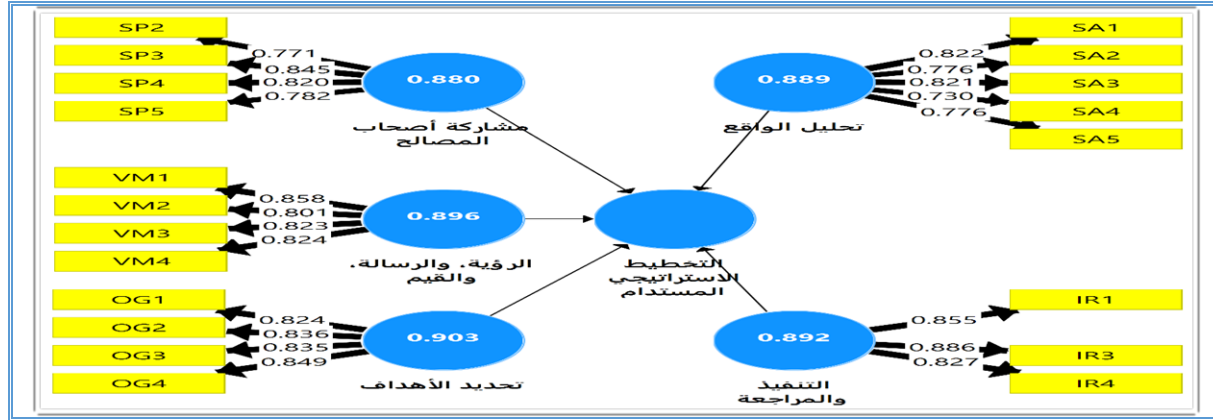
الجدول (٦) نتائج تقييم الأنموذج

البعد	الفقرة	التشعب	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
مشاركة أصحاب المصالح SP	SP1	0.472	0.772	0.849	0.537
	SP2	0.759			
	SP3	0.832			
	SP4	0.773			

			0.77	SP5	
0.683	0.896	0.846	0.858	VM1	الرؤية، والرسالة، VM والقيم
			0.801	VM2	
			0.823	VM3	
			0.824	VM4	
0.699	0.903	0.856	0.824	OG1	تحديد الأهداف OG
			0.836	OG2	
			0.835	OG3	
			0.849	OG4	
0.617	0.889	0.847	0.822	SA1	تحليل الواقع SA
			0.776	SA2	
			0.821	SA3	
			0.73	SA4	
			0.776	SA5	
0.639	0.875	0.811	0.843	IR1	التنفيذ R والمراجعة
			0.66	IR2	
			0.867	IR3	
			0.812	IR4	

المصدر: Smart-PLS

في الجدول (٦) نتائج تقييم انموذج المقياس والتي أظهرت ان كل من الفقرة SP1، وIR2 لم تتمكن من تحقق المعايير المطلوبة من التشبعات، وعليه فقد عمد الباحثين الى تعديل الانموذج وكما سوف



يتضح في جدول (٧) والشكل (٤) في ادناه:

الشكل (٤) انموذج المقياس المعدل للتخطيط الاستراتيجي المستدام

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

جدول (٧) نتائج تقييم الأنموذج

البعد	الفقرة	التشبع	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
	SP1	-----	0.82	0.88	0.648
	SP2	0.771			
	SP3	0.845			

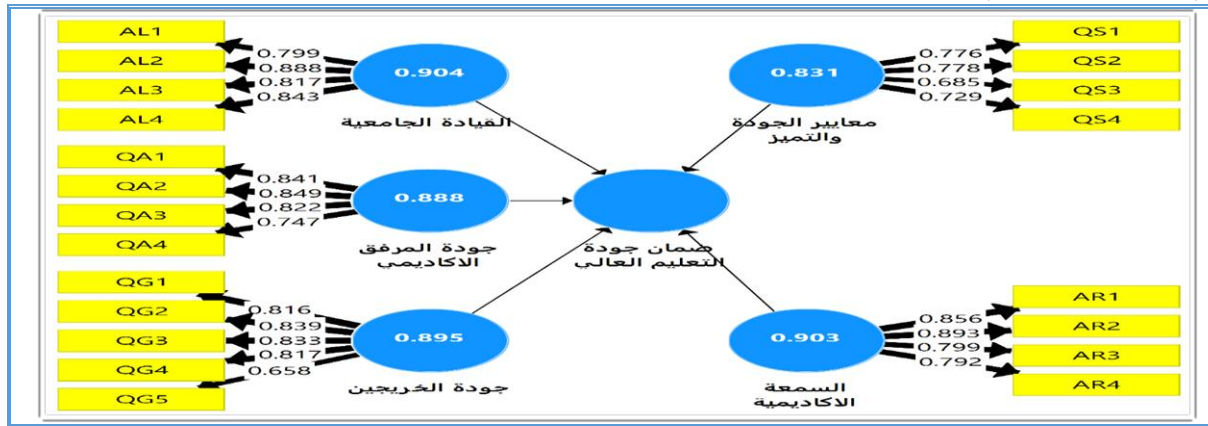
			0.82	SP4	مشاركة
			0.782	SP5	أصحاب
					SP المصالح
0.683	0.896	0.846	0.858	VM1	الرؤية،
			0.801	VM2	والرسالة،
			0.823	VM3	VM والقيم
			0.824	VM4	
0.699	0.903	0.856	0.824	OG1	تحديد
			0.836	OG2	OG الأهداف
			0.835	OG3	
			0.849	OG4	
0.617	0.889	0.847	0.822	SA1	تحليل الواقع
			0.776	SA2	SA
			0.821	SA3	
			0.73	SA4	
			0.776	SA5	
0.733	0.892	0.819	0.855	IR1	التنفيذ
			-----	IR2	IR والمراجعة
			0.886	IR3	
			0.827	IR4	

المصدر: Smart-PLS

جدول (٧) نتائج تقييم انموذج القياس المعدل التخطيطي الاستراتيجي المستدام بعد حذف اثنين من الفقرات ذات التشبع المنخفض.

❖ تقييم انموذج القياس لمتغير ضمان جودة التعليم العالي:

بالاعتماد على برنامج Smart-PLS تم بناء الأنموذج المقياس والذي واضح في الشكل (٥) ونتائجه في الجدول (٨) التالي:



الشكل (٥) انموذج المقياس ضمان جودة التعليم العالي

المصدر: Smart-PLS

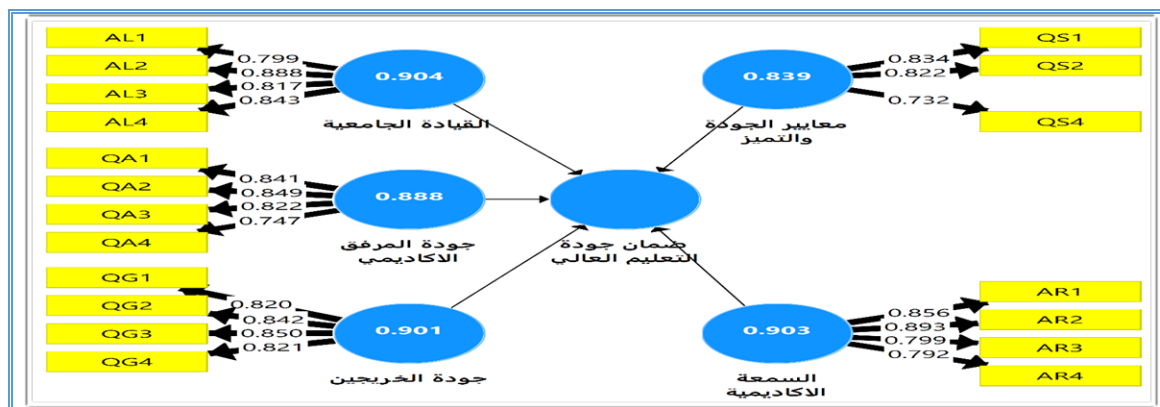
الجدول (٨) نتائج تقييم الأنموذج

الأبعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
القيادة الجامعية AL	AL1	0.799	0.859	0.904	0.701
	AL2	0.888			

			0.817	AL3	
			0.843	AL4	
0.665	0.888	0.833	0.841	QA1	جودة المرفق الأكاديمي QA
			0.849	QA2	
			0.822	QA3	
			0.747	QA4	
0.633	0.895	0.855	0.816	QG1	جودة الخريجين QG
			0.839	QG2	
			0.833	QG3	
			0.817	QG4	
			0.658	QG5	
0.699	0.903	0.858	0.856	AR1	السمعة الأكاديمية AR
			0.893	AR2	
			0.799	AR3	
			0.792	AR4	
0.552	0.831	0.729	0.776	QS1	معايير الجودة والتميز QS
			0.778	QS2	
			0.685	QS3	
			0.729	QS4	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

في جدول (٨) توضح النتائج الظاهرة فيه ان الفقرتين QG5 و QS3 لم تحقق القيم المقبولة من التشبعات المطلوبة من أنموذج القياس. وعليه فقد عمد الباحثين الى تعديل الانموذج ويتبين في الجدول (٩) والشكل (٦) ادناه:



الشكل (٦) الانموذج المقياس المعدل لضمان الجودة التعليم العالي

الجدول (٩) نتائج تقييم الانموذج

الأبعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
القيادة الجامعية AL	AL1	0.799	0.859	0.904	0.701
	AL2	0.888			

			0.817	AL3	
			0.843	AL4	
0.665	0.888	0.833	0.841	QA1	جودة المرفق الأكاديمي QA
			0.849	QA2	
			0.822	QA3	
			0.747	QA4	
0.695	0.901	0.854	0.82	QG1	جودة الخريجين QG
			0.842	QG2	
			0.85	QG3	
			0.821	QG4	
			-----	QG5	
0.699	0.903	0.858	0.856	AR1	السمعة الأكاديمية AR
			0.893	AR2	
			0.799	AR3	
			0.792	AR4	
0.636	0.839	0.714	0.834	QS1	معايير الجودة والتميز QS
			0.822	QS2	
			-----	QS3	
			0.732	QS4	

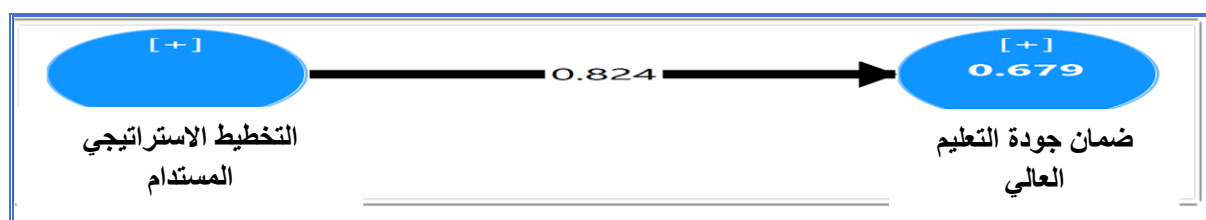
المصدر: Smart-PLS

يستعرض الجدول (٩) نتائج تقييم الانموذج القياس المعدل ضمان جودة التعليم العالي بعد حذف العديد من الفقرات ذات التشبع المنخفض.

٢. تقييم الانموذج الهيكلي واختبار فرضيات الدراسة:

❖ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

نصت هذه الفرضية الأولى على ان " التخطيط الاستراتيجي المستدام له تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية موجبة في ضمان جودة التعلم العالي " وعلى أساس تلك الفرضية، بنية الانموذج الهيكلي التالي في



الشكل (٧) ادناه ونتائجه في الجدول (١٠).

الشكل (٧) الانموذج الهيكلي، لاختبار للفرضية الرئيسة الأولى

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

الجدول (١٠) نتائج تقييم الانموذج، للفرضية الاولى

الفرضية	المسار	VI	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير	معامل التحديد	R ²
ية		F			Value	ة	f ²	R ²	المعدل

0.67	0.67	٢,١١	قبول	0	35.90	٠,٨٢	١	SSP→QA	H1
7	9	١			4	٤		E	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

يشير جدول (١٠) الى ان المعامل في مسار (التأثير المباشر) قد أتم (٠,٨٢٤) وبمعامل تحديد R^2 كان قدره ٠,٦٧٩ وللتحقق في معنوية المعامل مسار ان كل من قيمتي (t) و (p) تحقق الحدود المطلوبة. مما يدل في وجود العلاقة المعنوية، اذاً تقبل الفرضية الرئيسة الأولى.

٣. اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الأولى

يتطلب على الباحثين بناء انموذج هيكلي، لاختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة "H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5" وكما يبينها الشكل (٨) و جدول (١١).

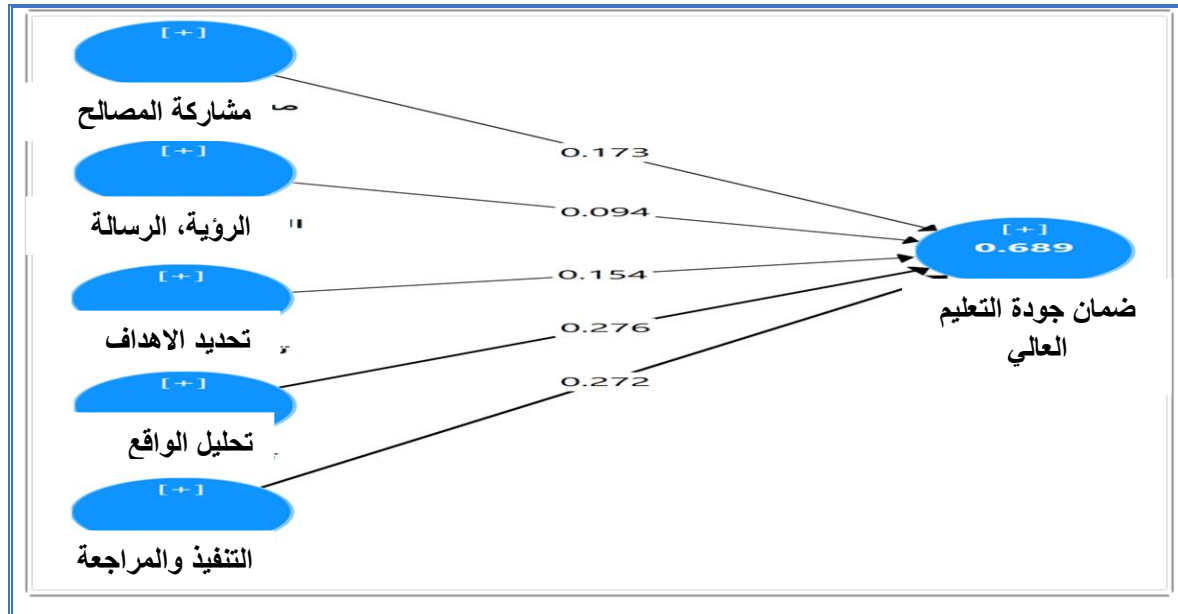
الجدول (١١) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1-1	SP→QAE	1.945	0.173	2.623	0.009	قبول	0.049	0.689	0.679
H1-2	VM→QAE	2.622	0.094	1.245	0.214	رفض	0.011		
H1-3	OG→QAE	3.112	0.154	1.539	0.124	رفض	0.024		
H1-4	SA→QAE	2.443	0.276	3.479	0.001	قبول	0.1		

		0.09	قبول	0	3.84	0.27	2.52	IR→QAE	H1-5
		4			1	2	5		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

يشير الجدول (١١) في ان معاملات المسارات ($SA \rightarrow QAE$ ، $IR \rightarrow QAE$ ، $SP \rightarrow QAE$) قد حققت المعايير المطلوبة من قيمتي (t وقيمة p) وعليه: تقبل هذه الفرضيات. اما المعامل التحديد والذي كانت قيمته ٦٨% وهذا يشير الى ان ابعاد الأداء الاستراتيجي المستدام قد فسرت (٦٨%) من العوامل المفسرة لمتغير ضمان جودة التعلم العالي واما بقية النسبة فهي عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة



الشكل (٨) الانموذج الهيكلية للفرضيات الفرعية من الفرضية الاولى

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: . الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان بيانات متغير ضمان جودة التعليم العالي، موزعة توزيعاً طبيعياً على العينة المستجيبة للدراسة، مما يدل على ان متغير ضمان جودة التعليم، مدركة بشكل جيد لدى الجامعة قيد الدراسة.

٢. ان التخطيط الاستراتيجي المستدام له علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة بأبعاده مجتمعة (أصحاب المصالح، الرؤية والقيم والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل الواقع، والتنفيذ والمراجعة) في تعزيز ضمان جودة التعليم العالي في جامعة الكوفة بأبعاده مجتمع (القيادة الجامعية، وجودة المرفق الأكاديمي، وجودة الخرجين، والسمعة الأكاديمية، ومعايير الجودة).

٣. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي، ان ابعاد الابعاد التخطيط الاستراتيجي المستدام منفرد، لها علاقة ارتباط في ضمان جودة التعليم العالي (بأبعاده مجتمعة).
ثانياً: . التوصيات:

١. التعزيز من تضمين اراء ومقترحات كافة أصحاب المصالح في الخطط الاستراتيجية لجامعة الكوفة.
٢. ضرورة إعادة النظر برؤية، رسالة واهداف جامعة الكوفة، لعدم فاعليتها تجاه خلق ضمان جودة في مخرجات الجامعة، على مستوى البحوث والبرامج التعليمية بالإضافة الى خدمة المجتمع.
٣. ضرورة عمل ورش عمل لمنتسبي الجامعة من الهيئة التدريسية والملاك الوظيفي، للتعريف بالخطط الاستراتيجية، ومعرفة ردود الأفعال والملاحظات المهمة.
٤. دعوة القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، لتكثيف الجهود البحثية في تعزيز ضمان الجودة في كافة الأنشطة والعمليات التعليمية بصورة عامة، وعلى وجه الخصوص البرامج التعليمية والبحوث العلمية.
٥. ضرورة الاهتمام بالمرافق الأكاديمية، والعمل على خلق التوازن بين اعداد الطلبة المقبولين وما متوفر من الإمكانيات اللازمة لتعزيز ضمان الجودة التعليمية.
٦. تفعيل مركز التوظيف في الجامعة، لتوفير فرص عمل للخريجين تتوافق مع متطلبات سوق العمل. ودعم الهيئة التدريسية لتعزيز مشاركتهم في المحافل الدولية، فضلاً عن نشر بحوثهم في المجالات العالمية

مراجع البحث:

- المراجع العربية:

١. الصائغ، خولة عبد العزيز (٢٠١٣)، "درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة"، رسالة ماجستير تقدمت الى مجلس كلية العلوم الادارية جامعة الشرق الأوسط.
٢. الظالمى، محسن عبد الحسين والزبيدي، حسن لطيف كاظم (٢٠١٨)، "إنجازات جامعة الكوفة للعام ٢٠١٨"، مطبعة جامعة الكوفة، دوريات.
٣. المنظمة العربية لضمان الجودة AROQA (٢٠١٥)، "أثر الجودة والاعتماد في التعليم"، اعمال المؤتمر السنوي السابع، الدار البيضاء، المملكة العربية المغربية.
٤. العالي، بشير عبد (٢٠١٧)، "دور الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي"، مجلة دراسات العدد ٣٠.
٥. العاني، طارق علي جاسم والنعمي، صلاح عبد القادر (٢٠١٥)، "التعليم العالي والتنمية في العراق الواقع. التحديات. الافاق"، مكتب اليونسكو منظمة الامم المتحدة فرع العراق.
٦. الشرقي، ساجد (٢٠٠٨)، "دور الجامعات في تطوير وتنمية المجتمع"، مجلة مركز دراسات الكوفة العدد ١٠.
٧. المعايير الوطنية (٢٠١٨)، "معايير الاعتماد المؤسسي الوطني لمؤسسات التعليم العالي في العراق"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جهاز الاشراف والتقويم العلمي.
٨. رقاد، صليحة (٢٠١٥)، "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، رسالة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتيسير في جامعة سطيف الجزائرية.
٩. شماخي، خولة (٢٠١٦)، "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير، مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية في جامعة قاصدي مرباح.
١٠. ANQHE (٢٠١٧)، "دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية"، اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة في الأردن.

- المراجع الأجنبية:

١. Simpson, Ken (2001), Strategic Planning and Community Involvement as Contributors to Sustainable Tourism Development, Current Issues in Tourism, 4:1, 3-41.

٢. Garner Stead, Jean and Edward Stead, W. (2008), *Sustainable strategic management: an evolutionary Perspective Int. J. Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1.*
٣. Bieler Andrew and McKenzie Marcia (2017), Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education, the sustainability and education policy network, elsevier.
٤. Baumgartner Rupert J. (2010), Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels, research gate.
٥. Banihabib Mohammad Ebrahim, Farkhondeh Hashemi and Mohammad Hadi Shabestari (2016), A Framework for Sustainable Strategic Planning of Water Demand and Supply in Arid Regions, Sustainable Development Sust. Dev. Published online in Wiley Online Library
٦. *bivainis eduards and tamosiunnas teodoras (2008)*, sustainability of strategic planning in Siauliai county , *Nr. 4 (14), 5–16 Šiauliai University.*
٧. Tapinos E. R.G. Dyson and M. Meadows, (2005),"The impact of performance measurement in strategic planning", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 Iss 5/6 pp. 370 – 384.
٨. Leo'n-Soriano Rau' I, Mari'a Jesu's Mun~oz-Torres and Ricardo Chalmeta-Rosalen (2009), Methodology for sustainability strategic planning andmanagement, emerald.
٩. Putchkov N.P. (2005), TO THE PROBLEM OF STRATEGIC PLANNING OF EDUCATIONAL ACTIVITIES IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS, *Scientific and methodological committee of TSTU.*
١٠. *emerald authors* (2017) "Strategic planning for sustainable performance: the role of firm spirituality", Strategic Direction, Vol. 33 Issue: 5, pp.26–29.
١١. Rosa María Brito, Columba Rodríguez and José Luis Aparicio (2018), Sustainability in Teaching: An Evaluation of University Teachers and Students, MDPI.
١٢. Daft, Richard (2003), organization theory & design, uthed west publishing co, st. paul, minneston.

١٣. Jones, dow, (2007), sustainability indexes (DJSI), dow jones sustainability world indexes quide, p.3
١٤. Hischcock, D &Willard, m (2009), the business quide to sustainability , practical strategies and tools for organizations, 2nd earths can, sterling, p.72
١٥. Landrum, N.E &Edwards, s (2009), sustainable business , an executives primer, new York, business expert press, p.23
١٦. Mulhem Jean (2015), "Current issues in higher education quality assurance: An introduction for academic library administrators" In Advances in Library Administration and Organization. Published online: 09 Mar; 137–164.
١٧. Mourad Maha (2017), "Quality Assurance as a driver of information management strategy: Stakeholders' perspectives in Higher Education", Journal of Enterprise Information Management.
١٨. Schomaker Rahel (2014), "Accreditation and qualityassurance in the Egyptian highereducation system" , Cologne Business School, Cologne, Germany and German Research Institute for Public Administratio.
١٩. Cao Yingxia and Li Xiaofan (2013), "Quality and quality assurance in Chinese private higher educationxc", a multi–dimensional analysis and a proposed framework.
٢٠. Mourad Maha (2013),"Students' perception of quality assurance activities", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 4 Iss 3 pp. 345 – 365.
٢١. stella antony and martin Michaela (2007) , "external quality assurance in higher education : options", paris UNESCO international institute for educational planning.
٢٢. marock carmel (2000), "Quality Assurance in Higher Education: The Role and Approach of Professional Bodies and SETAs to Quality Assurance", A report commissioned by the Higher Education Quality Committee,

٢٣. Aamodt Perolaf, Nicoline Frølich and Bjørn Stensaker (2016), "Learning outcomes – a useful tool in quality assurance? Views from academic staff", Studies in Higher Education,
٢٤. Pears Arnold N. (2010), Does Quality Assurance Enhance the Quality of Computing Education? Proc. 12th Australasian Computing Education Conference
٢٥. Kettunen Juha, (2012),"External and internal quality audits in higher education", The TQM Journal, Vol. 24 Iss 6 pp. 518 – 528
٢٦. Houston Don and Paewai Shelley (2013), Knowledge, power and meanings shaping quality assurance in higher education: a systemic critique, Quality in Higher Education, Elsevier.
٢٧. Asif Muhammad and Raouf Abdul (2013), Setting the course for quality assurance in higher education, Qual Quant.
٢٨. Miguel P.A. Cauchick, (2001),"Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes", The TQM Magazine, Vol. 13 Iss 4 pp. 260 – 272.
٢٩. M. Bornman Gertruida, (2004),"Programme review guidelines for quality assurance in higher education", International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 5 Iss 4 pp. 372 – 383
٣٠. Kim, Dong-Young, Kumar, Vinod and Murphy, Steven A , (2008)," European Foundation For Quality Management (EFQM) Business Excellence Model: A Literature Review And Future Research Agenda", An integrative review and research agenda", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 07 Iss: 6, pp.684 – 733.
٣١. Cardoso Sónia, Maria J. Rosa, Pedro Videira and Alberto Amaral (2018): Internal quality assurance: A new culture or added bureaucracy?, Assessment & Evaluation in Higher Education

٣٢. Challenges and opportunities for effective assessments within a quality assurance framework for MOOCs Chong Xiaoa,*, Hanqin Qiub, Soo May Chenga, Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education 24 (2019) 1–16
٣٣. Rowley Jennifer, (1996), "Motivation and academic staff in higher education", Quality Assurance in Education, Vol. 4 Iss: 3 pp. 11 – 16.
٣٤. Higher Education 44: 433–448, 2002. © 2002 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands. 433 Systemic adaptation to a changing environment: Towards a next generation of quality assurance models MARGARITA JELIAZKOVA & DON F. WESTERHEIJDEN
٣٥. Yin Cheong Cheng, Wai Ming Tam, (1997) "Multi-models of quality in education", Quality Assurance in Education, Vol. 5 Issue: 1, pp.22–31,
٣٦. Clare Chua (2004), Proceedings of the Australian Universities Quality Forum 2004 Perception of Quality in Higher Education, School of Business Management, Ryerson University, 125 Victoria Street, Toronto, Ontario, Canada M5B 2K3
٣٧. Education Quality Process Model and Its Influence on Students' Perceived Service Quality Choon Ling Kwek, International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 8; August 2010
٣٨. Angappapillai A. and B, Annapoorani C. K (2012), QUALITY IN HIGHER EDUCATION: AN EMPIRICAL INVESTIGATION, Afro Asian Journal of Social Sciences Volume 3, No. 3.4 Quarter IV ISSN: 2229 – 5313.