

## دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق\*

م.م. آفان يوسف حجي\*\*

أ.م.د. حكمت رشيد سلطان

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، ولتناول هذا الموضوع بصورة متكاملة تم عرض الإطار النظري الخاص بمتغيري الدراسة، وفي الجانب الميداني فقد تم تطوير نموذج واستندت إلى مجموعة من الفروض التي تم اختبارها ميدانياً على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٤) جامعات أهلية، وكانت استمارة الاستبيان الاداة الرئيسة لجمع البيانات ، وتمت الإجابة عليها من قبل (٧٩) من القيادات الإدارية في جامعات مجتمع الدراسة وكانت حدوداً مشكلة الدراسة تتضمن بمعرفة مدى توافر مكونات الريادة الاستراتيجية في جامعات عينة الدراسة، وما هي مستويات تحقيق معايير جودة التعليم وما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين مكونات الريادة الاستراتيجية وابعاد جودة التعليم العالي.

وتم استخدام بعض الأدوات إحصائية لتحليل طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن تحليل الأنحدار الخطي البسيط لتحديد طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي في مجتمع الدراسة وهناك تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد جودة التعليم العالي في مجتمع الدراسة، ووضعت الدراسة عدداً من مقترحات التي تخص جامعات مجتمع الدراسة وكيفية النهوض بمستويات جودة التعليم العالي بالاستفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية.

الكلمات الافتتاحية: الريادة، الريادة الاستراتيجية، جودة التعليم العالي

### Abstract

The study aimed to determine the role of strategic leadership components in achieving the quality of higher education dimensions in private universities in the Kurdistan region of Iraq, the field side has been developed a model that based on a set of assumptions to teste field study which includes (4) private universities as population of research, and the questionnaire was a key for data collection, and were answered by (79) of administrative leadership in universities population.

statistical tools have been used to analyze the nature of the correlation between the variables of the study, as well as analysis of simple linear regression to determine the nature of the impact between the variables of the study, and the study found a significant positive correlation relationship between the strategic entrepreneurship and the quality of higher education in the study population, and there are significant effect of strategic entrepreneurship in achieving the dimensions of the quality of higher education in the study population, the study made a number of proposals concerning universities study population and how to raise the standards of quality of higher education to benefit from the syngry of the strategic entrepreneurship.

Key Words: Entrepreneurship, Strategic Entrepreneurship, Quality of High Education

\* قدم هذا البحث في المؤتمر العلمي الدولي الثاني لجامعة التنمية البشرية/السليمانية/نيسان ٢٠١٥

\*\* البحث مستل من رسالة الماجستير للباحث الثاني

## المبحث الاول الاطار النظري

### اولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية

قبل التطرق الى مفهوم الريادة الاستراتيجية يتطلب توضيح مفهوم الريادة، اذ تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال الادارة عن مفهوم الريادة والريادي وتطور هذا المفهوم في الفكر الاداري المعاصر، عالية (١، ١٩٩٨، Gregory)، وتعرف الريادة بأنها غاية تجسد مستوى طموح المنظمة، وتعمل على تحفيز سلوك البحث لدى العاملين في المنظمة عبر مجموعة من الأنشطة الداعمة من اجل تحقيق الابداع والابتكار (الدوري، ٢٠١٠: ١١).

اما الريادة الاستراتيجية فانها تتمحور حول اساليب التفكير والتصرف التي يعتمدها المدراء والمنظمات وذلك لتحقيق المزايا التنافسية (٤، ٢٠١٠، Rezaian & Naeiji). إن التكامل الريادة والاستراتيجية يساعد في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، وإن اكتشاف الفرص يعد ضرورياً لديمومية الميزة التنافسية وإن التكامل بين الأفكار الاستراتيجية والريادة يعد المحور الرئيسي للمهام للريادة الاستراتيجية نفسها. (١، ٢٠١٤، Barney et al) يلاحظ بان (٦٩، ٢٠١١، Hitt et al) يتطرقون الى اهمية الريادة الاستراتيجية في توليد المعرفة وتسمح للتنظيم بتطبيق المعرفة التي اكتسبتها من السوق او المنتج او التكنولوجيا الجديدة وقدرتها في سياق البيئة الحالية وفي نفس الوقت يحاول اكتشاف الفرص وأستغلالها مستقبلاً من خلال تطبيق معرفة جديدة وتطوير القابليات، ويبين (٥٠٤، ٢٠١٣، Lourenco et al) أهمية الريادة في قطاع التعليم عموماً والجامعة خصوصاً ويرى بان الجامعات في المملكة المتحدة تتجه نحو تصميم مبادئ التعليم الريادي لتسهيل تخرج الرياديين إضافة الى تصميم مناهج تسمح بالحقول الى مجالات العلمية في مشاركة وتحسين برامج الريادة.

### ثانياً: مكونات الريادة الاستراتيجية:

هناك الكثير من الطروحات النظرية بخصوص مكونات وعناصر الريادة الاستراتيجية، وتعتمد البحث على المكونات الرئيسة في أنماذج (٤١، ٢٠٠٩، Kraus & Kauranen) و (3، 2009، Kuratko & Audretsch) (٣، ٢٠٠٩، Kraus & Kauranen) و (٨٨، ٢٠١٣، Hoglund)، لأنها تشمل معظم مكونات الأنماذج فضلاً عن انسجامها مع توجهات الدراسة وحدائتها وهذه المكونات هي:-

١- **التعلم التنظيمي:** في اللغة الإنكليزية تعني كلمة تعلم على وفق قاموس Oxford أنها المعرفة التي يحصل عليها بالدراسة والقراءة (٨٧٤، ٢٠٠٦، McIntosh & Turnbull). واهتم كثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بمفهوم التعلم التنظيمي لأنه أحد المكونات الرئيسة للريادة الاستراتيجية، وازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها (العبادي، ٢٠١٢: ١). أن التعلم التنظيمي هي عملية إحداث التغيير المخطط في المنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة في القيام بمجموعة من العمليات مثل تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل (رايس، ٢٠١١: ٤)، ويرى (٢، ٢٠١٣، Moghadam et al) أن التعلم التنظيمي هو مفتاح لنجاح المنظمات وحدد الكاتب خمسة عوامل أساسية لتسهيل التعلم التنظيمي وهي: (التجربة، والمخاطرة، والتفاعل مع البيئة الخارجية، والحوار

واتخاذ القرارات التشاركية . ويقدم ( Rabeh, ٢٠١٤, ١٢٣ ) توضيحاً لمفهوم التعلم التنظيمي ويرى أنها عملية تغيير أو تعديل المعرفة العملية للمنظمات ويؤكد بان التعلم على مستوى التنظيم يُعد أكثر تعقيداً مقارنة مع المستوى الفردي، لتعقيد هياكل المنظمات.

٢- الإبداع: ورد في قاموس Oxford الإبداع (Innovation) أنه التعرف على الأشياء أو الأفكار أو طرق العمل الجديدة (McIntosh & Turnbull, ٢٠٠٦, ٨٠١). ويشير ( مراد، ٢٠١٠: ٦) أن الإبداع يتكامل مع الريادة بالتفرد في تنظيم وإدارة الموارد المتوافرة في المشروع واستخدامها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تطوير فكرة جديدة و تحويلها إلى شيء نافع يبنى عليه طلب جديد. وعرف (الزعيبي، ٢٠١١: ١٦٥) الإبداع أنه تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور وغالباً ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار وبراءات الاختراع والمنتجات الجديدة. وبخصوص التعليم العالي يؤكد (الباشقالي، ٢٠١٠: ٥٦) أن العمليات الإبداعية في الجامعة تنحصر في (التعليم، والبحث والتطوير، والخدمة)، فالإبداع في العملية التعليمية يتمثل في استخدام التقنيات الحديثة، والمحاولة في إيصال أو نقل المعرفة إلى الطلبة بأقل تكلفة وجهد ووقت. أما في العمليات الإبداعية البحث والتطوير والخدمة فإنها تتمثل في التوسع في المجال المعرفي ومحاولة إيجاد الحلول للمشاكل التي يعاني المجتمع المحلي منها وتلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل والربط بين المجتمع العلمي والصناعة.

٣- التحالف الاستراتيجي: تشير التحالف الاستراتيجية إلى عملية تحول المنظمات المتنافسة إلى منظمات مترابطة ومتكاملة حتى يكونا نظاماً واحداً متماسكاً (كردي، ٢٠١١: ٢)، أن التحالف الاستراتيجي ينطوي على عدة مصطلحات من بينها (التعاون الاستراتيجي، والمساهمة، والتنسيق، والتحالف من الباطن، وأتفاقيات استراتيجية بين المنظمات، والاستشارة والتنفيذ، واتفاق تعاقدي، واتفاق تعاوني، وعمل جماعي، ومشروع مشترك) (١٥-١٦، ٢٠٠٠، EL-Youssefi)

وبين (النسور، ٢٠٠٩: ١٢١) أهمية التحالفات الاستراتيجية وأثرها في المزايا التنافسية تتضمن المزايا المطلقة التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة للآخرين. والمزايا النسبية التي تتوفر لأطراف التحالف لكن بدرجات مختلفة فضلاً عن المزايا التنافسية التي ترتبط بتوفير طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الإدارية)، وتوفر موارد بشرية ماهرة جداً (المنافسة البشرية) لتحقيق مزايا تنافسية متكاملة. ويتفق أغلبية الكتابات أن التحالف الاستراتيجي يتضمن أربعة أنماط (مشاريع مشتركة، التوريد الخارجي، الامتياز والتراخيص، العلاقات التعاونية بين المنظمات) (Sroka، ٢٠١١، ٦٢) (١١٥، ٢٠١٠، Wisma)

٤- النمو: تُعد استراتيجية النمو (التوسع) أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل المنظمات ولاسيما المنظمات الصغيرة وحديثة التكوين (الحشالي، ٢٠٠٦: ١٠٠)، أن النمو يتضمن المستهلكين والسلع والخدمات والأسواق والحصة السوقية، والخبرة والثقة والسمعة، والمصادقية، والإيرادات والأرباح وأن جميعها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة (٢٢١-٢٢٢، Luke، ٢٠٠٩، ٢٠٠٩). ويؤكد (Ireland et al، ٢٠٠٣، ٩٦٤) دور النمو في تحقيق الميزة التنافسية

، ويركز على أهمية النمو الناتج من اعتماد المنظمة على الريادة الاستراتيجية، ويرى النمو الاستراتيجي يساعد المنظمات في توليد الثروة وبناء وفورات الحجم والقوة السوقية وإن نائحتها تسهم في تحقيق ميزة تنافسية. ويؤكد (٩٠، ٢٠١٣، Heglund) أن المعرفة هي من أهم الأفكار المتكررة في جميع دراسات عن المجالات الاستراتيجية التي تنتج بالمنظمة نحو النمو والحصول على المكانة التنافسية. ويرى (Doepfer، ٢٠١٣، ٢٠) أن توجه المنظمات للنمو يهدف إلى تحقيق معدلات عالية من المنفعة.

**٥- المرنة:** يرجع مفهوم المرونة المخصصة إلى مفهوم المرونة العامة ثم انتقل إلى الأدب الإداري، وتعاملت منظمات الأعمال مع هذا المفهوم ضمن مفهوم المرونة التصنيعية، ومن بعده المرونة العملية وأخيراً مفهوم المرونة الاستراتيجية (يجي، ٢٠١٠: ٢٦). وورد في قاموس Oxford المرونة أنها القدرة على التغيير المناسب على وفق الشروط أو الحالات الجديدة (McIntosh & Turnbull، ٢٠٠٦، ٥٩٠). ويعرف (Johnson et al، ٢٠٠٣، ٧٥) أن المرونة تعني قدرة وقابلية المنظمة على اتخاذ بعض الإجراءات في الاستجابة للتغيرات البيئية.

ويشير ( الطويل وسلطان، ٢٠٠٦: ٧٥) إلى أن المرونة مفتاح لنجاح المنظمة وبقائها واستمرارها في السوق، بتوفير القابلية للتغيير والاستجابة لحاجات زبائنها من السلع والخدمات بأقل جهد ووقت، بتحليل معرفة تلك الحاجات، وتوفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية للاستجابة لمتطلبات الزبائن، ويوضح (زعتري، ٢٠١٣: ٢٤) أبعاد المرونة لتتضمن مرونة السوق ومرونة التوسع ومرونة المنتج، ويرى من الواجب على المنظمات أن تدرك ضرورة عنصر المرونة لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة

### ثالثاً: أبعاد الجودة في التعليم العالي:

ان تطبيق مفهوم الجودة في التعليم أصبحت مطلباً ملحاً للتفاعل مع متغيرات عصر الذي يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيها المنافسة والصراعات بين الأفراد والجماعات والمنظمات (دياب، ٢٠٠٦: ١٠). ويشير (١٤٢، ٢٠١٤، Gbollie & David) إلى ان مفهوم الجودة واسع وشامل لأنها تتضمن معايير إضافة إلى عمليات تدريس وتعليم وأنشطة الأقسام العلمية وقابليات الخريجين. ويحدد (البيلوي وآخرون، ٢٠٠٨: ١٤) صفات الجودة في العملية التعليمية تتضمن المناهج الدراسية المناسبة لحاجات الكلية واهتماماتهم وأهدافهم، نظام تقويم يقيس مدى اكتساب الطلبة للمعلومات، نسبة احتفاظ عالية ونسبة تسرب منخفضة، نسبة نجاح عالية. ويؤكد (العكيدي، ٢٠١٢: ١٦٤) بأن الاهتمام بالتعليم العالي أصبحت ضمن أولويات كل من الدول المتقدمة والنامية، اذ ترصد كل دولة مبالغ طائلة عليها، وذلك من خلال برامج التعليم المختلفة من حيث المحتوى والمستوى، وقد شرعت العديد من الدول في توفير برامج تعليم متقدمة وأخرى جامعية للمواطنين وبأساليب تمويلية مختلفة. ويتفق العديد من الباحثين على مضامين أبعاد جودة التعليم العالي على الرغم من تباين وجهات نظر آخرين في عدد هذه الأبعاد ومسمياتها لأنها عموماً تنحصر في مجموعة أبعاد رئيسة، (٢٠٠٩، Cuyjet et al) و (٢٠١٠، Schuh & Gansemer) و (الاعا والاعا، ٢٠١٠) و (العنقري ومسلم،

(٢٠١١) و (السبوع وآخرون، ٢٠١١) و (الظالمي وآخرون، ٢٠١٢) و (أبو الرب وآخرون، ٢٠١٣). وسيعتمد البحث على هذه الأبعاد نظراً لوجود قدر كبير من الاتفاق على هذه الأبعاد، وفيما يأتي شرح لهذه الأبعاد:

١- **الأهداف:** يتفق الباحثون أن التداخل الموجود بين الأهداف والرسالة إلا أن الأهداف تتبع من الرسالة ، مما يتطلب من عملية التسيير الاستراتيجي الفعالة التركيز على قراءة نص الرسالة لمعرفة قوتها وضعفها وفهمها الواضح في بناء الأهداف. وتمثل الأهداف في النتائج التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها. ولا يمكن أن توجد إدارة بدون أهداف ولا يمكن توقع تحقيق نتائج عملية محددة بصورة فعالة وكفوءة. لذلك ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف الذي بدأ أول الأمر أسلوباً إدارياً لتحقيق أفضل إنجاز تنظيمي (جميلة وسهام، ٢٠١٣ : ٦٥٠)، ويتطرق (الحاج وآخرون، ٢٠٠٨ : ٣٧) إلى الأهداف العامة للجامعة بوصفها منظمة، ويرى انها الغايات النهائية التي تسعى إلى تحقيقها للمجتمع لتأهيل خريجها باعتبارهم المحصلة النهائية لمحمل الأنشطة التعليمية التي يمر بها الطلبة منذ التحاقهم بالجامعة إلى تخرجهم فيها.

٢- **الدراسات العليا:** إن برامج الدراسات العليا هي مجموعة من الخبرات المتقدمة التي تلي الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) وتفرضي إلى حصول الطلبة على درجتي الماجستير ومن ثم الدكتوراه، اي إعداد الطلبة لإغراض البحث العلمي فضلاً عن تطوير مهاراته التحليلية والأدائية اللازمة للقيام بالممارسات المهنية (الطراونة، ٢٠٠٩ : ٢٣). ويؤكد (Cuyjet et al، ٢٠٠٩، ١٠٤) أن الخريج بحاجة الى تعلم مختلف المهارات إذ ما كانوا يتجهون للأحتراف. إن العناية والاهتمام بإعداد التدريسي الكفوء لا يقتصر فقط على تأهيله علمياً في تخصصه وتعريفه بأساليب التدريس بل ينبغي تنمية قدراته في التفكير وعلى التخيل والتصور وعلى التركيب والتحليل، والنقد والمقارنة والتطبيق والاستيعاب واستخلاص النتائج وتكوين الآراء الخاصة والقدرة على التأمل ومشاركة الطلبة في اختيار المساقات الدراسية بطريقة منفتحة، (الاعا والاعا، ٢٠١٠ : ١٠-١١).

٣- **البحث العلمي والأنشطة العلمية:** يحتل البحث العلمي أولوية من أولويات المنظمة التعليمية، ويمكن القول أن جودة البحث العلمي تشكل خصوصية رئيسة تميز المنظمة التعليمية عن غيرها من المنظمات الأخرى (الحاج وآخرون، ٢٠٠٨ : ٥٥). فالبحث العلمي هو أداة التطور العلمي الفكري للمدرس الجامعي والإرتقاء بمستوى كفاية المدرس (سليمان والحديشي، ٢٠٠٨ : ١٢). يرى (السبوع وآخرون، ٢٠١١ : ٢٧) أن البحث العلمي والأنشطة العلمية في منظمات التعليم العالي لا بد أن تكون منسجمة مع فلسفتها ورسالتها ، فضلاً عن اتباع المنظمة سياسات تسترشد بها في عملية انتقاء الأنشطة البحثية، وفي اختيار الشركاء في مجال البحوث، وفي العقود التي تنظم العمل التعاوني.

ويرى (Meijgaard et al، ٢٠١٢، ٥٢) أن البحث العلمي والأنشطة العلمية تتعامل مع البحوث المرتبطة بالمجتمع وتدور أغلب المواضيع في فهم المجتمع لعلوم الحوكمة والعلوم التربوية. ويرى (الظالمي وآخرون، ٢٠١٢ : ١٥٧) أن مؤشرات الجودة المرتبطة بالبحث العلمي تعتمد على توافر أجواء البحث العلمي وتشجيع هيئة التدريس على تنفيذ

البحوث وإسهام فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع فضلاً عن توافر موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره.

**٤- القيادة والتنظيم الإداري:** يهدف بُعد القيادة والإدارة إلى تحديد الدور القيادي والإداري وتوضيحه في مجال تحسين العملية التعليمية الجامعية، فالمهمة الإدارية الجامعية مُتمثلة بـ (الكليات والأقسام) هو تهيئة المتطلبات الإدارية ذات الصلة بنجاح أداء العملية التعليمية الجامعية، وُحددت بكل من نشاطات ( التخطيط، والتدريب، والتوثيق، والمشاركة، والموارد والتسهيلات). ( السعد ومنهل ، ٢٠١١ : ١٣٠).

ويشير (الداودي، ٢٠٠٥ : ١٠٧-١٠٩) الى ضرورة تبني القيادات الإدارية في الجامعات سلوكيات يمكن عدّها مثالية وقادرة للآخرين لغرض الإقتداء بها، وضرورة اعتماد القيادات الإدارية مبدأ التقارب العاطفي مع العاملين معها للتعرف بشكل دقيق لحاجات ورغبات واهتمامات ومشاكل العاملين، وإجراء التغييرات المستمرة في كافة مجالات العمل الجامعي تماشياً مع التغييرات في البيئة التي تعمل فيها الجامعة، والتأكيد على مبدأ الكفاءة والخبرة في شغل المناصب القيادية، وتطوير مهارات القيادات الجامعية في مجال الرؤيا الاستراتيجية لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بدقة وموضوعية. وفي مجال النظام الإداري يؤكد (الحاج وآخرون، ٢٠٠٨ : ٣٨-٤٠) بان يجب أن تتمتع المنظمة بنظام اداري واضح وهيكل ادارية واضحة المستويات والمسؤوليات سواء على المستوى العام أم على مستوى الوحدات، وتقوم جودة هذا المجال في ضوء عدد من العناصر التي ينبغي على المنظمة توفيرها، والمتعلقة بـ السياسات وآليات اتخاذ القرار والهيكلة التنظيمية وإجراءات التعيين للمناصب الإدارية والعلاقات الإدارية بين المستويات التنظيمية والمشاركة في التخطيط وتفويض الصلاحيات وغيرها من الأمور التي تُعدّ ضرورية لضمان جودة النظام الإداري للمنظمة التعليمية.

**٥- الخدمات والمرافق المساندة:** تنعّد الخدمات والمرافق المساندة بُعداً رئيسياً لتحفيز وتعزيز جودة المخرجات في منظمات التعليم العالي وتتضمن التجهيزات والكوادر الفنية المتخصصة وتوفير النظام الإلكتروني للبحث في الجوانب المتعلقة بالمكتبة المتكاملة وشاملة فضلاً عن توفير قاعات تدريس مناسبة مزودة بالأدوات والتجهيزات اللازمة وتوفير أجهزة الحاسوب المتقدمة. أضف إلى ذلك توفير المختبرات المناسبة والمجهزة بأحدث الأجهزة اللازمة لكل تخصص، أما المرافق المساندة فتتضمن الملاعب والمطاعم والمعارض والقاعات والصالات الرياضية وغيرها (عبدالرحمن وآخرون، ٢٠١١ : ١٢). ويرى (١٣٥-١٣٦، ٢٠١٣، Nimako & Bondinuba) أن احد الجوانب أو المجالات المتعلقة بالخدمات والمرافق المساندة تتضمن جودة الأقسام الداخلية ( الإيواء) للطلبة إذ ان جودة الخدمة كانت موضوعاً واسعاً يتضمن الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن. ويؤكد (٣، ٢٠١٠، Malik) على ضرورة صيانة وإدامة جودة خدمات التعليم لإدارة وتحديث المكتبات وأنظمة الأمان والصحة والسلامة وتصميم المباني فضلاً عن الهيئة الإدارية التي لها الدور الحيوي في تنمية ودعم الجانب التعليمي.

٦- البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس: تُعد البرامج الأكاديمية التي تقدمها المنظمة التعليمية من الأولويات المهمة لتحسين وتطوير مهارات الكوادر الوظيفية لمختلف المستويات التعليمية والتخصصية ، ويركز هذا البعد على المهارات والخصائص المميزة المؤثرة تأثيراً مباشراً في تحسين سلوك وأداء الأفراد والمنظمات بشكل عام (الظالمي وآخرون، ٢٠١٢: ١٥٦)، ويركز (صبري، ٢٠٠٩: ١٥٥) على البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس ويرى أن الجودة هنا تكمن في تنوع الاختصاصات الرئيسة والفرعية، الشمولية والعمق في البرنامج، حداثة المحتوى، طريقة تنظيم البرامج ومتطلباتها ومقرراتها، والانسجام بين التنوع في البرامج والأهداف مع سياسة وأهداف الجامعة من جهة أخرى.

ويشير ( أبو الرب وآخرون، ٢٠١٣: ٢٨ - ٢٩) إلى ضرورة أن يخضع البرنامج الأكاديمي للتعقيم الذاتي ويرى بأنه يجب أن يناقش تقرير التعقيم الذاتي مدى فاعلية الآليات الإدارية في القسم الذي يتبع له البرنامج الأكاديمي، إضافة إلى تقديم الشواهد والأدلة والبيانات اللازمة.

٧- شؤون الطلبة: يُعد الطالب أحد أهم عناصر العملية التعليمية الرئيسة ، ويُقصد بها مدى تأهله في مراحل السابقة للدراسة الجامعة، علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً، فانتقاء الطلبة وقبولهم يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم العالي، مما يضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صنفوة الخريجين القادرين على الابتكار والتوليد وتفهم وسائل العلم وأدواته ( راضي وعباس، ٢٠١٢: ٨٧). وتقبل المنظمة الطلبة الذين تتوافق مؤهلاتهم مع أهدافها ورسالتها وبرامجها وتماشى مع مستوياتها الأكاديمية وسمعتها في المجتمع وتوفر لهؤلاء الطلبة البيئة المناسبة لنموهم العلمي وتزودهم بالمعلومات والقيم والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم المستقبلية في المجتمع (الحاج وآخرون، ٢٠٠٨: ٤٦). ويؤكد ((Legčević، ٢٠٠٩، ٢٨١) على العلاقة بين التدريسيين والطلبة في التعليم العالي ويرى أنها أهم الأطراف المستفيدة من النظام التعليمي ولهم حاجات ورغبات وتوقعات.

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: ان التغيرات التي شهدتها اقليم كوردستان في مجال التعليم العالي من حيث استحداث الجامعات الجديدة و حدة المنافسة بين تلك الجامعات اظهرت الحاجة الى الجودة كأولوية ضمن استراتيجية الجامعات لإبراز هويتها وشرعيتها وتمييزها عن الجامعات الأخرى، فضلاً عن ادراك المهتمين عموماً بأهمية تبني مفاهيم جودة التعليم التي ركزت عليها المؤتمرات والندوات المنعقدة في الإقليم ، وأشارت نتائج تلك الآراء عموماً بضعف تحقيق أبعاد جودة التعليم، كما يطمح له، وأنّ هناك العديد من المناهج والسبل لتحقيق هذه الأبعاد في التعليم العالي ، ان إحداث تغيرات نوعية يتطلّب من الإدارة اعتماداً أكثر من مدخل أو توجه قائم، وفي بيئة التعليم العالي تحديداً، وقد أشار(خفاجي وصابر، ٢٠٠٧: ١٣٦) ( Kraus & Kauranen، ٢٠٠٩) في توصياتهم على ضرورة أن تتصرف إدارة الجامعات بشكل استراتيجي بإحداث قدر من الممازجة بين توجهاتها الريادية والحوكمة بوصفها توجيهاً للشراكة الاستراتيجية و توجهات

فلسفة جودة التعليم العالي لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية. وبناءً على ما سبق يتجه البحث للتحقق من مدى إسهام مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: -  
١- ما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين مكونات الريادة الاستراتيجية و جودة التعليم العالي في جامعات المبحوثة ؟

٢- هل تستمد معايير جودة التعليم العالي مرتكزاتها من مكونات الريادة الاستراتيجية؟

**ثانياً. أهمية الدراسة:** تكتسب أهمية الدراسة في جانبها الأكاديمي في تقديمه للمواضيع المهمة في بيئة المنظمات المعاصرة، لا سيما أنه يجمع بين مفهومين رئيسين هما: الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي، وهذه المفاهيم تتسم بالحدثة في دراستها اذ تعد محاولة للاستفادة من أهم ما قدمه الكتاب والباحثون عن هذا الحقل المعرفي فضلاً عن الاستفادة من مساهماتهم في وضع مرتكزات الجانب الميداني. و تتجسد أهمية الدراسة على مستوى الميداني في سعيها للبحث عن سبل استمرار الجامعات الأهلية في تطوير الجانب النوعي من العملية التعليمية وتحديثها ، إذ يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في سعي الجامعات المبحوثة بصياغة استراتيجيات قائمة على الجودة فضلاً عن محاولتها لإبراز دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد جودة التعليم العالي مما يعزز من الموقف التنافسي للجامعات الاهلية قيد البحث.

**ثالثاً. أهداف الدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. اختبار علاقات الارتباط بين مكونات الريادة الاستراتيجية وأبعاد جودة التعليم العالي.
٢. اختبار تأثير مكونات الريادة الاستراتيجية في أبعاد جودة التعليم العالي
٣. اختبار تباين تأثير مكونات الريادة الاستراتيجية في أبعاد جودة التعليم في الجامعات الأهلية.

**رابعاً. فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسة الأولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات الريادة الاستراتيجية ومستويات تحقيق أبعاد جودة التعليم.

**الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير معنوي لمكونات الريادة الاستراتيجية في مستوى تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي.

**الفرضية الرئيسة الثالثة :** تتباين المنظمات المبحوثة في تحقيقها لأبعاد الجودة تبعاً لتبينها مكونات الريادة الاستراتيجية.

**خامساً: أدوات البحث**

أُعمد الجانب النظري على ما هو متوافر من مصادر عربية وأجنبية من دراسات وبحوث علمية. وفيما يتعلق بالجانب الميداني فان استمارة الاستبانة هي الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات كما مبين في الملحق (١)، واختُبر الصدق الظاهري والشمولي لفقرات الاستبانة بعد إعدادها وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين بما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العملية، واجريت اختبار الثبات بتوزيع ( ١٥ ) استمارة على عينة من المبحوثين في الكليات قبل التوزيع النهائي وبعدها، ووجد تطابق كبير في الإجابات اذ بلغت معامل الفاكرونباخ نسبتها (٨٢%) وهذا



يدل على ثبات مؤشرات الاستمارة ، فضلا عن الاتساق الداخلي بين فقرات أبعاد متغيرات الدراسة. ووزعت الاستمارات النهائية على القادة الإداريين في بعض الكليات التابعة للجامعة الخاصة وهي (جامعة نوروز، جامعة بيان، جامعة جيهان، جامعة تنمية البشرية).

## المبحث الثاني

### تحليل أنموذج الدراسة واختبار فرضياتها

#### ١- تحليل علاقة الارتباط بين مكونات الريادة الاستراتيجية وأبعاد جودة التعليم (المؤشر الكلي):

تركز هذه الفقرة على اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات الريادة الاستراتيجية وأبعاد جودة التعليم العالي ، ويوضح الجدول (١) نتائج التحليل الإحصائي الذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما ، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (٠,٧٤٩) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وهذا يدل على ان أبعاد جودة التعليم العالي يقترن مع مكونات الريادة الاستراتيجية في جامعات عينة الدراسة.

#### الجدول (١) العلاقة بين مكونات الريادة الاستراتيجية وأبعاد جودة التعليم العالي (المؤشر الكلي)

المؤشر الكلي	مكونات الريادة الاستراتيجية					المتغير المستقل
	المرونة	النمو	التحالف الاستراتيجي	الإبداع	التعلم التنظيمي	المتغير التابع
						أبعاد جودة التعليم العالي
						المؤشر الكلي
٠,٧٤٩*	٠,٦٠٢**	٠,٦٠٢**	٠,٥٩٦**	٠,٥٨٨**	٠,٤٨٧**	

N=79 P ≤ 0.05 \* معنوية عند (٠,٠٥) \*\* معنوية عند (٠,٠١)

ويشير الجدول الى أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين المرونة كأحد مكونات الريادة الاستراتيجية وأبعاد جودة التعليم وأبعاد جودة التعليم إذ بلغ معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (٠,٦٠٢) ، وعلى الرغم من علاقة الارتباط المعنوية بين التعلم التنظيمي وأبعاد جودة التعليم في الجامعات المبحوثة ، إلا أنها جاءت بأدنى مستوى إذ بلغت (٠,٤٨٧) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠١) مما يعني تحقق الفرضية الرئيسة الأولى وقبولها ويشير الى أن أبعاد جودة التعليم تلازم الجامعات التي تركز على مكونات الريادة الاستراتيجية.

#### ٢- تحليل تأثير مكونات الريادة الاستراتيجية في أبعاد جودة التعليم العالي (المؤشر الكلي):

تشير نتائج التحليل في الجدول (٢) الخاص بتحليل العلاقة التأثيرية لمتغير المستقل (مكونات الريادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (أبعاد جودة التعليم العالي) - المؤشر الكلي - إلى وجود تأثير معنوي لمكونات الريادة الاستراتيجية في أبعاد جودة التعليم العالي مجتمعة، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (٩٨,٣٧٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (١,٧٧) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥٦١) الذي

يشير إلى أن متغير المستقل تمكن من تفسير التأثير الذي يطرأ على متغير التابع بنحو (٥٦%) والباقي (٥٤%) يعود لعوامل أخرى خارج نطاق البحث، وهذا يدل على إثبات الفرضية الرئيسة الثانية .

### الجدول (٢) تأثير مكونات الريادة الاستراتيجية في أبعاد جودة التعليم العالي ( المؤشر الكلي)

F		R2	مكونات الريادة الاستراتيجية		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		$1\beta$	$0\beta$	المتغير التابع
٣,٩٧	٩٨,٣٧٩	٠,٥٦١	٠,٧٤٩ (٩,٩٢٠)*	٠,٧٤٦	أبعاد جودة التعليم العالي

N=79 P≤0.05 Tabulated .t. at d,f(1.77) = 6,31 (t المحسوبة)\*

### ثالثاً: تحليل تباين

يوضّح الجدول (٣) تحليل تباين تأثير مكونات الريادة الاستراتيجية في أبعاد جودة التعليم العالي، وبالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد ، ويلاحظ أن مكون المرونة من أكثر المكونات أهميةً في تأثيرها في أبعاد جودة التعليم العالي، إذ بلغت قيمة ( $\beta$ ) لها (٠,٢٧٤) وبدلالة (t) المحسوبة (٣,١٣٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٠٢) عند درجتي حرية (٥٣, ٧٣) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) ، ويلاحظ أنها أكبر قيمة متحققة في الدراسة الحالية، مما يعني أنها تأتي بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للمتغير الفرعي في تفسيرها للتغيرات التي تطرأ على أبعاد جودة التعليم مقارنة بالمتغيرات الفرعية الأخرى ضمن مكونات الريادة الاستراتيجية، ثم التحالف الاستراتيجي بوصفها مكوناً من مكونات الريادة الاستراتيجية، وجاءت مكون الإبداع بالمرتبة الثالثة في أهمية تأثيرها، ولم يظهر مكون النمو بمعنوية تأثيره في أبعاد جودة التعليم ، إذ بلغ قيمة معامل ( $\beta$ ) (٠,١٦) ، لكنّها غير معنوية ، إذ يظهر من قيمة (t) المحسوبة بلغت (١,٦٧١) وهي أقل من القيمة الجدولية والتي هي (٢,٠٢)، مما يعني أن مكون النمو لا يؤثر في أبعاد جودة التعليم العالي .

### الجدول ( ٣ ) تحليل تباين تأثير مكونات الريادة الاستراتيجية في أبعاد جودة التعليم العالي

مكونات الريادة الاستراتيجية $\beta$					المتغير المستقل
المرونة	النمو	التحالف الاستراتيجي	الإبداع	التعلم التنظيمي	المتغير التابع
٠,٢٧٤ (٣,١٣٩)*	٠,١٦ (٦,٦٧١)	٠,٢٣٢ (٢,٥٨٨)*	٠,٢٢١ (٢,٤٦٠)*	٠,١٨٩ (٢,٢)*	أبعاد جودة التعليم العالي
N=79					t المحسوبة *
P ≤ 0.05					Tabulated t. = 2.02
d,f (5.73)					

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والمقترحات

#### اولا : الاستنتاجات

تمحضت الدراسة بجملة لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وهي كما يأتي:

- ١- تُعد الريادة من المفاهيم المهمة في الألفية الجديدة وعلى الرغم من مفهومها القديم القائم على أخذ المخاطرة الا ان المفهوم تطور في الفكر الاداري المعاصر الذي يشير الى العملية التي تتضمن التوجه نحو ابتكار الفرص القابلة للتحويل الى واقع ملموس بجودة عالية بحيث ينتج عنها قيمة تعود بالمنفعة على العاملين والمنظمة والمجتمع.
- ٢- الريادة الاستراتيجية على مستوى التعليم العالي تهدف إلى تعزيز المكانة التنافسية للجامعة بتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة وبالاعتماد على مكوناتها التي تشمل التعلم التنظيمي و الابتكار والابداع والتحالفات الاستراتيجية والنمو والمرونة لتحفيز جميع الاطراف داخل الجامعة على متابعة وتحقيق الأهداف لتوليد القيمة.
- ٣- أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط بين مكونات الريادة الاستراتيجية وأبعاد جودة التعليم الى استنتاج وجود الاقتران بينهما، فتستنتج أن أبعاد جودة التعليم تلازم مكونات الريادة الاستراتيجية في جامعات عينة الدراسة.
- ٤- جاءت النتائج بشأن علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لتبين أن جميع مكونات الريادة الاستراتيجية ترتبط معنوياً بأبعاد جودة التعليم ، مما يعني أن الجامعات تركز على مكونات الريادة الاستراتيجية والمتمثلة بالتعلم التنظيمي والإبداع والتحالف الاستراتيجي والنمو فضلاً عن المرونة في تحقيق جودة التعليم العالي بمؤشراتها المختلفة.
- ٥- أوضحت نتائج تحليل علاقة التأثير الى وجود علاقة تأثير معنوية لمكونات الريادة الاستراتيجية في أبعاد جودة التعليم العالي على مستوى المؤشر الكلي مما يعني أن أبعاد جودة التعليم العالي تتأثر بتوافر مكونات الريادة الاستراتيجية في جامعات عينة الدراسة.
- ٦- تتباين جامعات عينة الدراسة في تحقيق أبعاد جودة التعليم استناداً إلى مكونات الريادة الاستراتيجية، ويستنتج أن المرونة هي أقوى المكونات تأثيراً في تحقيق أبعاد جودة التعليم ثم مكون التحالف الاستراتيجي .

٧- يظهر من نتائج تحليل التباين أن مكون النمو لا يؤثر في أبعاد جودة التعليم العالي في جامعات عينة الدراسة ، ويُستنتج أن أبعاد جودة التعليم بوصفه مُتغيّر استجابة لا يتأثر بتوجهات النمو في الجامعات المبحوثة.

### ثانياً: المقترحات

- تأسيساً على ما تقدّم من استنتاجات تبرز الدراسة بعضاً من المقترحات التي تراها الباحثة المناسبة لتعزيز مستويات تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات المبحوثة ، وكما يأتي :
- ١- ضرورة اهتمام الكتاب والباحثين بدراسة الأطر الفكرية الإدارية للجودة ولاسيما جودة التعليم العالي وكيفية تعزيزها، والاستفادة من المداخل والمدارس التي تتناول الريادة الاستراتيجية ذلك لاسهام في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي.
  - ٢- ضرورة قيام الإدارة الجامعية بالاهتمام بالطروحات النظرية عن مفهوم الريادة الاستراتيجية واعتمادها لتعزيز القابليات والقدرات المنظمة اللازمة للتوجه نحو استكشاف الفرص غير المستغلة ومعرفة كيفية استغلالها ضمن بيئة الإقليم.
  - ضرورة مراجعة نتائج الدراسات المتعلقة بأهم العناصر التي تساهم في جودة التعليم ، ومحاولة كسب المعرفة اللازمة عن كيفية تحقيق أبعادها المتمثلة بالأهداف والدراسات العليا والبحث العلمي والأنشطة العلمية والقيادة والخدمات فضلاً عن الجوانب المتعلقة بالبرامج التعليمية وبشؤون الطلبة.
  - ٣- إقامة دورات تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات التعلم التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، والاستفادة من كل ما طرحه الكتاب والباحثون في مجال الادارة الاستراتيجية والتنظيم والريادة والجودة لزيادة معرفة التدريسيين بمواضيع مهمة وتساهم في تحقيق التميز في الجودة.
  - ٤- ضرورة التركيز على كيفية تحقيق الإبداع التي هي إحدى مكونات الريادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية.
  - ٥- يتطلب من جامعات عينة الدراسة تحقيق بمستويات من جودة التعليم فعلى إدارتها التفكير في استغلال نقاط القوة والمتمثلة بمكونات الريادة الاستراتيجية واستغلالها وتسخيرها لتحقيق أبعاد جودة التعليم العالي .
  - ٦- ضرورة استحضار مكون المرونة لدى عينة الدراسة والتوجه نحو اقامة التحالفات الاستراتيجية لانها حصلت على نسب جيدة من التأثير في تحقيق أبعاد جودة التعليم في جامعات عينة الدراسة مقارنة بالمكونات الاخرى.
  - ٧- على ادارة منظمات عينة الدراسة بالتركيز على مكون النمو وتعزيزها من خلال الخطط والبرامج لانها لم تحصل على نسب جيدة في جامعات عينة الدراسة مقارنة بالمكونات الأخرى ضمن مكونات الريادة الاستراتيجية.
  - ٨- ضرورة إجراء دراسات مماثلة ضمن متغيرات الدراسة لاختبار بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في تحقيق أبعاد جودة التعليم والتي لم تسمح حدود الدراسة الحالية من تناولها ومنها: التوسع في الدراسة الحالية لتشمل مكونات وأبعاد أخرى التي لم تشملها الدراسة الحالية . البحث عن العلاقة بين مكونات الريادة الاستراتيجية والأداء الجامعي. المقارنة بين الريادة والاستراتيجية في تباين تأثيرهما في بناء أنموذج الجامعة الريادية.

جامعة زاخو

فاكولتي العلوم الإنسانية

قسم العلوم التجارية والمصرفية

أنموذج الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت بوصفها جزءاً من متطلبات استكمال مشروع رسالة الماجستير بعنوان " دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي: دراسة لأراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق ". وتعد هذه الاستبانة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وأن تفضلكم بالإجابة المناسبة وبموضوعية تامة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة وصحيحة بما يعزز من تحقيق أهداف الدراسة، علماً أن المعلومات المدونة كافة ستسهم بطابع السرية والأمانة العلمية وان إسهامكم سيكون له الأثر البالغ في نجاح مهمتنا.

شكراً لوقتكم الثمين الذي منحتموني إياه وتقبلوا فائق الشكر والأمتنان لتعاونكم معنا

ومن الله التوفيق

ملاحظات عامة:

- ١- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لان ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
- ٢- يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- ٣- الباحثة على استعداد للإجابة عن أي استفسار يتعلّق بالفقرات عند زيارتها لكم.

المشرف

الدكتور حكمت رشيد سلطان

الأستاذ المساعد

الباحثة

افان يوسف حجي

طالبة الماجستير

أولاً: مكونات الريادة الاستراتيجية:

أ- التعلم التنظيمي					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق
١	تشجع الإدارة العليا في جامعتنا على التعليم المستمر.				
٢	تشجع إدارة الجامعة التدريسين لاستكشاف طرق جديدة وغير اعتيادية للتعلم.				

						تشجع إدارة الجامعة تطبيق الأفكار الجديدة التي تساهم في إنجاز الأعمال.	٣
						توفر إدارة الجامعة مناخ تنظيمي يساهم في سرعة التعلم.	٤
						تدرك الجامعة الحاجة للتدريب في مختلف المستويات التنظيمية.	٥
						تبنى إدارة الجامعة سياسة التغيير في ثقافة الأفراد لتسهيل عملية التعليم.	٦
<b>ب- الإبداع</b>							
	لا أتفق	بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	ت
						توفر إدارة الجامعة المناخ التنظيمي والبيئة الملائمة لدعم العمل الإبداعي.	٧
						يستخدم الافراد أساليب مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.	٨
						توفر إدارة الجامعة موارد مادية تسمح بقيام أنشطة إبداعية.	٩
						تمتلك إدارة الجامعة القدرة على تشخيص واستغلال فرص الإبداع.	١٠
						تمنح إدارة الجامعة استقرار وظيفي يؤهل العاملين فيها للإبداع.	١١
						يتم مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.	١٢
<b>ج- التحالف الاستراتيجي</b>							
	لا أتفق	بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	ت
						تستفيد جامعتنا من الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى عبر الانترنت.	١٣
						تسعى إدارة الجامعة للتحالف لتحقيق ميزة الجودة في التعليم.	١٤
						تدرك الجامعة أن الدخول في تحالفات مع جامعات أخرى أمر ضروري.	١٥
						تعمل ادارة الجامعة على الاستفادة من تجارب الرائدة في مجال البرامج الدراسية.	١٦
						تركز إدارة الجامعة على إبرام اتفاقيات ومذكرات تفاهم مع الجامعات والمراكز البحثية التي تخدم الطرفين.	١٧
						تعمل الجامعة على التوسع في الفرص المتاحة أمامها في تنوع الاختصاصات العلمية.	١٨
<b>د- النمو</b>							
	لا أتفق	بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	ت

						١٩	تركز الجامعة على التوسع في التخصصات العلمية من خلال استحداث الأقسام الجديدة.
						٢٠	تخطط الجامعة الى التوسع والانتشار الجغرافي من خلال فتح كليات واقسام مستقبلاً.
						٢١	تنجّه إدارة الجامعة نحو توسيع الهياكل التنظيمية الحالية بالاعتماد على القدرات الذاتية.
						٢٢	تستفيد إدارة الجامعة من جهود تفاعلها مع الأطراف التي تتعامل معها.
						٢٣	تمتلك الجامعة تصور مستقبلي تنجّه إلى إضافة مراحل تأهيلية تسبق التعليم الجامعي.
						٢٤	تركز إدارة الجامعة على اكتساب المعرفة والخبرات لأغراض النمو والتوسع.
<b>هـ - المرونة</b>							
ت	العبارة	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق بشدة	لا أنفق	
٢٥	تتميز إدارة الجامعة بسرعة إجراء التعديلات على أسلوب تقديم الخدمة التعليمية.						
٢٦	لدى الجامعة موارد بشرية مؤهلة تتواءم مع التغيرات التي تحدث في البيئة.						
٢٧	تؤكد الجامعة على ابتكار وسائل جديدة لمواجهة الطلب غير المستقر على خدماتها.						
٢٨	لدى إدارة الجامعة القابلية على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في سوق العمل.						
٢٩	تستطيع إدارة الجامعة تحديث وتطوير الأجهزة والمعدات المساندة للخدمة التعليمية.						
٣٠	لدى قيادة الجامعة القدرة على تبني الاستراتيجيات الاستباقية للتعامل مع التغيرات البيئية.						

### ثالثاً: أبعاد جودة التعليم العالي:

أ - الأهداف							
ت	العبارة	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق	
٣١	تمتلك إدارة الجامعة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها عبر الأنشطة والمهام التي تؤديها.						
٣٢	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة أهدافها بشكل دوري ومنظم وتعمل على						

					تعديلها عند الضرورة.
					٣٣ تتصف أهداف الجامعة بالشمولية والتكامل مع الغرض الذي أنشئت من أجله.
					٣٤ توضح إدارة الجامعة أهدافها من خلال مضمون رسالة الجامعة للمجتمع.
					٣٥ تركز أهداف الجامعة على تشجيع البحوث العلمية المشتركة وتنمية روح العمل الجماعي.
					٣٦ أهداف إدارة الجامعة منشورة ومعلنة ومعروفة للمجتمع، وأعضاء هيئة التدريس والطلبة.
					٣٧ تركز أهداف الجامعة على إدخال طرق حديثة في التي تزيد من قدرة الطالب على الإبداع والابتكار.
<b>ب- الدراسات العليا</b>					
					ت
					العبارة
					لا أتفق
					لا أتفق
					محايد
					أتفق
					أتفق بشدة
					٣٨ يتم تطبيق معايير أكاديمية معتمدة في الدراسات العليا من حيث الملائمة والتخصص.
					٣٩ تلبي الدراسات العليا في الجامعة احتياجات المجتمع والتطورات الأكاديمية الحديثة.
					٤٠ هناك توصيف موثق ومعتمد لبرامج الدراسات العليا ومقرراتهما الدراسية.
					٤١ تراعي الجامعة تناسب ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس مع الطلبة المقبولين، ومتطلبات البرامج.
					٤٢ توفر إدارة الجامعة الإمكانيات المادية اللازمة لبرامج الدراسات العليا .
					٤٣ تسعى إدارة الجامعة لإنشاء برامج دراسات عليا مشتركة مع جامعات متميزة.
<b>ج- البحث العلمي والأنشطة العلمية</b>					
					ت
					العبارة
					لا أتفق
					لا أتفق
					محايد
					أتفق
					أتفق بشدة
					٤٤ تقدم إدارة الجامعة المساعدة لهيئة التدريس للقيام باتفاقيات أبحاث مشتركة مع زملائهم في منظمات تعليمية أخرى محلية أو دولية.
					٤٥ تتوفر في ادارة الجامعة وحدة تتولى وضع خطة للبحث العلمي وإدارة شؤونه.
					٤٦ توفر إدارة الجامعة بيئة مناسبة للبحث العلمي تشجع أعضاء هيئة



					التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بمحاجات المجتمع وسوق العمل.
٤٧					تخصص ادارة الجامعة موازنة كافية تمكنها من تحقيق خططها البحثية.
٤٨					تتيح الجامعة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات و الورش العلمية.
٤٩					تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على النشر في المجلات العلمية المحكمة.

### ج- القيادة والتنظيم الإداري

ت	العبارة	أفق بشدة	أفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق
٥٠	توفر القيادة الجامعة البيئة الملائمة للمتكمين والإبداع والتميز في الأداء المؤسسي.					
٥١	تتحمل القيادات الإدارية في جميع المستويات المسؤولية عن جودة الأنشطة وفعاليتها.					
٥٢	تؤدي القيادات الإدارية دورها في تشجع المبادرات من جانب المرؤوسين، ومكافأهم .					
٥٣	تضمن القيادات الإدارية أن الإجراءات المطلوبة التي تقع في مجال مسؤولياتها تنجز بفاعلية.					
٥٤	تشجع القيادات الإدارية على العمل بروح الفريق، لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها.					
٥٥	يتميز الهيكل التنظيمي في جامعتنا بالمرونة ويسمح بتغيير الأولويات ومراجعتها					
٥٦	يوفر الهيكل التنظيمي لجامعتنا تعريفاً دقيقاً للواجبات والصلاحيات والمسؤوليات وخطوط الاتصال					
٥٧	تفوض القيادة الإدارية في الجامعة الصلاحيات الى المستويات الإدارية والاكاديمية بما يحقق سرعة الإنجاز وتحقيق الأهداف.					

### د- الخدمات والمرافق المساندة

ت	العبارة	أفق بشدة	أفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق
٥٨	توفر إدارة الجامعة دليلاً شاملاً لمكوناتها الأكاديمية والإدارية يتضمن معلومات حديثة عن برامجها وعملياتها والخدمات الطلابية ومتطلبات					

					القبول وجميع التعليمات ذات العلاقة.
					٥٩ تتوافر في إدارة الجامعة المرافق المناسبة لاحتياجات الطلبة من الناحية الثقافية، والرياضية.
					٦٠ توجد في إدارة الجامعة خطة طويلة المدى، تتضمن توفير الموارد اللازمة للمرافق والتجهيزات.
					٦١ تتوافر أجهزة حاسوبية وبرمجيات حديثة، لدعم عملية الوصول إلكترونياً للمصادر العلمية.
					٦٢ تتوافر في مكتبات الجامعة أماكن مناسبة لاستيعاب مجموعات الكتب والمجلات العلمية بطريقة تجعلها في متناول الجميع.
					٦٣ تتوفر في الكليات القاعات الدراسية المناسبة لممارسة العملية التعليمية.
					٦٤ يوفر القسم المكاتب والأماكن اللائقة لأعضاء هيئة التدريس من حيث توفر الانترنت وقواعد المعلومات.

#### هـ - البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس

ت	العبارة	أفق بشدة	أفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق
٦٥	تركز إدارة الجامعة على ضمان جودة التي تقدمها وتسعى الى الاستمرار في تحسينها.					
٦٦	تضمن إدارة الجامعة تقديم برامج ومناهج ومواد دراسية متجددة بشكل مستمر، بحيث تقدم المعرفة والممارسة الحديثة لإنجاز المخرجات بالمراجعة الدورية للبرنامج ومناهجه ومقرراته الدراسية.					
٦٧	توفر إدارة الجامعة للتدريسين مرونة كافية في الاختيار بين المقررات الدراسية للوصول إلى المسار التعليمي الذي يتواءم مع الأهداف.					
٦٨	تؤكد إدارة الجامعة من وضوح الأدوار والمسؤوليات لمختلف الإدارات للمشاركة في تصميم ومراجعة برامجها.					
٦٩	تحفز إدارة الجامعة استخدام الشبكة العنكبوتية وتحديد مواقع بعينها للاستعانة بها في فهم المادة الدراسية.					
٧٠	تسعى ادارة الجامعة نحو إيجاد مرجعية محايدة لإجراء تقويم خارجي لبرامجها وخططها الدراسية.					
٧١	تصمم الكليات برامجها التعليمية بحيث تتوافق مع رسالة الجامعة وتتطابق مع المعايير الأكاديمية القياسية التي تبنتها لكل برنامج تعليمي.					

#### و- شؤون الطلبة

ت	العبارة	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق
٧٢	تقوم إدارة الجامعة بإقرار "قواعد للسلوك" تحدد حقوق الطلبة ومسؤولياتهم وتكون مدونة في دليل يتوافر داخل الجامعة على نطاق واسع.					
٧٣	تعتمد إدارة الجامعة برامج متخصصة لاستقبال الطلبة الجدد في بداية العام الدراسي.					
٧٤	تستطلع إدارة الجامعة لآراء طلبتها في جودة العملية التعليمية.					
٧٥	تسعى إدارة الجامعة لجذب الطلبة المتميزين وتشجعهم في الالتحاق بالجامعة.					
٧٦	تحتفظ إدارة الجامعة بملف خاص لكل طالب يحتوي معلومات عن سلوكه ونشاطه					
٧٧	تشارك لجان الطلبة في صناعة القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالشؤون الطلابية والجوانب الأكاديمية .					

## قائمة المصادر

### اولا: المصادر العربية

- ١- الدوري ، زكريا ملطك، (٢٠١٠) الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر للأعمال، جامعة زيتونة الأردنية ٢٦- ٢٩ نيسان ٢٠١٠، الأردن.
- ٢- العبادي، هاشم فوزي، البغدادي، عادل هادي، ٢٠١٢، التعلم التنظيمي وعلاقته بالمفاهيم الإدارية المعاصرة.
- ٣- ايس، وفاء، ٢٠١١، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الأعمال، ج الشلف، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١.
- ٤- راد، زايد، ٢٠١٠، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: التكوين وفرص الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، ٦-٧-٨ أبريل ٢٠١٠.
- ٥- لزعي، علي فلاح، ٢٠١١، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة : دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد العاشر، جامعة زرقاء الأردن.
- ٦- لباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، ٢٠١٠، الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
- ٧- كردي، احمد السيد، ٢٠١١، التحالف والتعاون بين الجمعيات الخيرية: رؤية علمية وعملية في إدارة المنظمات الخيرية، مؤسسة الهادي للطباعة والنشر، مصر.

- ٨- النسور، عبدالحكيم عبدالله، ٢٠٠٩، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراة في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، جمهورية العربية السورية.
- ٩- الخشالي، شاكر جارالله، ٢٠٠٦، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٢، العدد ١، الأردن.
- ١٠- الطويل، أكرم أحمد، سلطان، حكمت رشيد، ٢٠٠٦، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٦، ١.
- ١١- زعتري، عبدالعزيز هاني شمس، ٢٠١٣، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ١٢- دياب، سهيل، ٢٠٠٦، مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم، مركز دراسات وبحوث المعوقين، المجلد ٢، العدد ١، جامعة القدس المفتوحة، غزة.
- ١٣- البيلاوي، حسن حسين، طعيمة، رشدي أحمد، سليمان، سعيد أحمد، النقيب، عبدالرحمن، سعيد، محسن المهدي، البندري، محمد بن سليمان، عبدالباقي، مصطفى احمد، ٢٠٠٨، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن.
- ١٤- العكيدي، إبراهيم، ٢٠١٢، مؤشرات أو أسس ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في مجموعة من الجامعات الأردنية العامة والخاصة، مقدم لمؤتمر ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية/ الجزء الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ١٥- كردي، احمد، ٢٠١٠، بحث أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق المؤدية الي التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ١٦- الاغا، وفيق حلمي، الاغا، إيهاب وفيق، ٢٠١٠، استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الأداء الجامعي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ١٧- العنقري، خالد بن محمد، المسلم، عبدالله بن عبدالكريم، ٢٠١١، معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي - الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، المملكة العربية السعودية.
- ١٨- السبوع، محمد، الصاحب، محمود، ديب، وليد، عيادي، نزار، قيسي، باسم، سلامة، وليد، إسكاري، روبيرتو، ٢٠١١، تعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية "التير"، دليل إرشادي تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية، مشروع التيرا.
- ١٩- الظالمي، محسن، الإمارة، احمد، الأسدي، أفنان عبد علي، ٢٠١٢، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل/ دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة وثلاثون- العدد تسعون، جامعة كوفة.

- ٢٠- أبو الرب، عماد الدين صادق، ياغي، علي عبدالغني، غيث، عبدالسلام يعقوب، ٢٠١٣، دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة، عمان- الأردن .
- ٢١- جميلة، أحسن، سهام، جلولي، ٢٠١٣، أهمية التسيير الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ٢٢- الحاج، فيصل عبدالله، مجيد، سوسن شاكر، جريسات، الياس سليمان، ٢٠٠٨، دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان- الأردن.
- ٢٣- الطراونة، أخليف يوسف، ٢٠٠٩، الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية، الاردن.
- ٢٤- سليمان، سالم، الحديثي، صلاح، ٢٠٠٨، التعليم العالي في العراق/ دراسة تحليلية، مقدم لمؤتمر العلمي الذي عقد بتاريخ ١٢/٣١، هيئة النزاهة، جمهورية العراق.
- ٢٥- السعد، مسلم علاوي، منهل، محمد حسين، ٢٠٠٧، الجودة في التعليم العالي ومتطلبات تحسينها، المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق / إقليم كردستان- أربيل، ١١-١٣/١٢، مجلد(٤).
- ٢٦- الداوود، ره نج محمد نوري، ٢٠٠٥، الأثر التتابعي للقيادة الكاريزمية والثقة التنظيمية في العمل المعرفي، رسالة ماجستير، جامعة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٢٧- عبدالرحمن، علاءالدين، سليم، وسام وليم، ناصر، إبتسام فائق، ٢٠١١، تحديد معايير الجودة في مخرجات التعليم التقني الهندسي، معهد تكنولوجيا، بغداد.
- ٢٨- صبري، هالة عبدالقادر، ٢٠٠٩، جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي " تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ٢، العدد ٤.
- ٢٩- راضي، جواد محسن، عباس، بشرى عبدالحمزة، ٢٠١٢، ضمان الجودة في التعليم العالي وأثره في جودة الخدمة المدركة: دراسة اختبارية على عينة من طلبة كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٤، العدد ٤، جامعة القادسية، بغداد.
- ٣٠- الخفاجي، نعمة عباس وصابر، أجد(٢٠٠٧)، سيناريو الشراكة الاستراتيجية ودوره في الارتقاء بجودة التعليم العالي (منظور عالمي) المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق إقليم كردستان- أربيل، ١١-١٣/١٢، مجلد ٤.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

- 31- Gregory, Dess , Miriam & Peter Haas, 1998, The meaning of social Entrepreneurship, (Kauffman center of Entrepreneurial leadership) www.kauffman.org.
- 32- Rezaian , A., Naeiji , M.J. (2012) Strategic Entrepreneurship and Intellectual Capital as Determinants of Organizational Performance: Empirical Evidence from Iran steel Industry, Global Entrepreneurship Research, Winter & Spring, Vol.2, No.1.
- 33- Barney, J.B., Burgelman, R.A., Sapienza, H. (2014) The Strategic Management Society, in conjunction with John Wiley & Sons, is pleased to announce the launch of a new quarterly journal: Strategic Entrepreneurship Journal.

- 34- Hitt ,M.A., Ireland, R.D., Sirmon , D.G., & Trahms , C.A.( 2011) Strategic Entrepreneurship: Creating value for Individuals, Organizations, and Society.
- 35- Lourenco, Fernando, Taylor, Tony G., & Taylor, David W., (2013), Integrating “education for entrepreneurship” in multiple faculties in “ half – the – time” to enhance graduate entrepreneurship, Journal of Small Business and Enterprise Development , Vol. 20, No. 3, pp. 503- 525.
- 36- Kraus, Sascha, & Kauranen, Ilkka, (2009), Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, Int. Journal of Business Science and Applied Management,Vol.4, Issue 1.
- 37- Kuratko, Donald F., & Audretsch, David B., (2009), Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, Entrepreneurship Theory and practice , Baylor University.
- 38- Hoglund, Linda, (2013), Discursive Practices in Strategic Entrepreneurship: Discourses and the use of repertoires in two firms, Order Student in Business 5, pp.312.
- 39- McIntosh, Colin, & Turnbull, Joanna,(2006), Oxford Advanced Learner,s Dictionary of Current English A S Hornby, 7th Ed.
- 40- Guță, Alexandra Luciana, (2012), The Learning Organization – An Answer to the Challenges of the Actual Business Environment?, Alexandru Ioan Cuza University of Iași, România ,CES Working Papers.
- 41- Moghadam, S. Khayat, Zabihi, M. R., Kargaran, M., & Hakimzadeh, A., (2013), Intellectual Capital and organizational learning capability, Journal of Soft Computing and Applications, Vol. 2013, pp.1-9.
- 42- Rabeh, Hammady Ahmed Dine, (2014), Organizational Capabilities for Innovation Development : An Empirical Approach , submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of ph.D. in Business Sciences, Universidad De Murcia.
- 43- EL-Youssefi, Mohamed El-Filali, (2000), Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique, Collection "Working Papers" ,Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, Bibliothèque nationale du Canada.
- 44- Wisma, G, 2010,the concept of outsourcing in new age, prentice – hall, 2ed ,Nj,USA.
- 45- Sroka.Wlodzimierz, 2011, problem of organizational learning in strategic alliances, journal of information, control&managementsys.,vol, no:1.
- 46- Luke, Belinda, (2009), Strategic entrepreneurship in New Zealand’s state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications, the Degree of Doctor of Philosophy (PhD), Auckland University of Technology , New Zealand,335.
- 47- Ireland, Duane R., Hitt Michael A., & Sirmon David G. (2003), A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, Journal of Management, 967.
- 48- Doepfer, B. C., (2013), Co-Innovation Competence , Entrepreneurial Management und Standortentwicklung: perspektiven fur Unternehmen und Destinationen, Fachmedien Wiesbaden, ISBN: 978-3-658-00254-1 (Print) 978-3-658-00255-8 ,www.springer.com
- 49- Johnson, Jean L., Lee, Ruby Pui-Wan, Saini, Amit, and Grohmann, Bianca, 2003, Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model, Journal of the Academy of Marketing Science 2003; 31; 74.
- 50- Gbollie, Charles & David, N., Macpherson (2014) Aligning Expansion and Quality in Higher Education: An Imperative to Liberia’s Economic Growth and Development, Journal of Education and Practice, Vol.5, No.12.
- 51- Cuyjet, Michael J., Grice, Robert Longwell, & Molina, Eduardo, (2009), Perceptions of New Student Affairs Professionals and Their Supervisors Regarding the Application of Competencies Learned in Preparation Programs , Journal of College Student Development, Vol. 50, No.1, pp. 104-119 (Article).
- 52- Schuh, John H., & Gansemer, Ann M., (2010), The Role of Student Affairs in Student Learning Assessment, National Institute for Learning Outcomes Assessment.
- 53- Mejlgaard, Niels, Bloch, Carter, Degn, Lise, Ravn, Tine, & Nielsen, Mathias W., (2012), Monitoring Policy and Research Activities on Science in Society in Europe (MASIS), Final synthesis report Contract number RTD-L1- pp-2008-MASIS, Directorate- General for Research and Innovation Science in Society.
- 54- Nimako, Simon Gyasi, & Bondinuba, Francis Kwesi, (2013), Relative Importance of Student Accommodation Quality in Higher Education, Current Research Journal of Social Sciences, Vol.5, No.(4): pp. 134-142, Maxwell Scientific Organization.
- 55- Malik, Muhammed Ehsan, (2010), The Impact of Service Quality on Students, Satisfaction in Higher Education Institutes of Punjab, Journal of Management Research, Vol.2, No. 2.
- 56- Legčević, Jelena, (2009), Quality Gap of Educational Services in Viewpoints of Students , EKon . Misao praksa DBK , GOD XVIII. (2009) BR. 2. (279-298).