عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والهيئة التدريسية في جامعة التنمية البشرية «السليمانية، إقليم كوردستان العراق»

د. م. يونس محمد خضر السبعاوي
قسم الإدارة العامة
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الفلوجة
جمهورية العراق

د.م. بصير خلف خزعل
رئيس قسم تقانات إدارة المكتب
المعهد التقني - الحويجة
الجامعة التقنية الشمالية
جمهورية العراق

يوسف عبيد حمه أمين
مدرس مساعد- قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة التنمية البشرية
جمهورية العراق

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي وتشخيصها وعلى النحو الذي يُعزز من قدرة إدارة المؤسسات التعليمية في ضمان التطبيق النجاح للمعايير المعتمدة من جهة وتحقيق أهدافها المنشودة من جهة أخرى.

تمّ إجراء البحث في قطاع مؤسسات التعليم العالي في إقليم كوردستان العراق باعتماد المقابلات الشخصية واستطلاع آراء عينة من القيادات الإدارية والهيئة التدريسية في جامعة التنمية البشرية في مدينة السليمانية – إقليم كوردستان العراق، كما تمّ اعتماد استمارة استبيان ضمت 40 سؤالاً جسدت مضامين عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي، بهدف التعرف على أهم العوامل الحرجة التي يمكن اعتمادها لتسهيل عملية تطبيق معايير جودة التعليم ونجاحها، وصولاً إلى تحقيق رؤية واضحة وشاملة لمعرفة أفضل الممارسات ذات الصلة بتلبية متطلبات الجودة يُمكن تبنيها وتطبيقها بوصفها خريطة طريق منهجية تُسهم في الارتقاء بمستوى العملية التعليمية. تمّ اعتماد التحليل العاملي باستخدام برنامج SPSS-10 For Windows بهدف تفسير العوامل المستخلصة بوصفها المعبرة عن واقع عوامل النجاح الحرجة في مجال تطبيق معايير جودة التعليم العالي في المنظمة المبحوثة فضلاً عن اعتماد بضع أساليب إحصائية للوصول إلى صورة متكاملة تُسهم في تفسير الواقع قيد الدراسة.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أهمها أن عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي تتمثل بمجموعة من العوامل المترابطة والمتكاملة تشمل كل من (التحضير لنشر ثقافة الجودة، التأسيس لمعايير جودة التعليم، والتكيف لتبني معايير جودة التعليم، الاختبار الأولي والتنفيذ، متطلبات الدعم والمساندة، وأخيراً عملية التقييم والتحسين المستمر)، واستناداً لذلك تمت الإشارة إلى بعض المقترحات المرتبطة بتفعيل عوامل النجاح ونقلها إلى حيز التنفيذ من أهمها 1. إعداد خطة شاملة لنشر ثقافة الجودة، 2. تهيئة العاملين للتطوير المستقبلي، 3. العمل على تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التوجهات الجديدة لتبني معايير جودة التعليم وتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: *عوامل النجاح الحرجة، معايير جودة التعليم العالي، المؤسسات التعليمية.*

المقدمة

تمثل الألفية الثالثة تحدياً للنظم التعليمية يتمثل هذا التحدي في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه مؤسسات التعليم، فالتحديات العلمية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتزايد والحاجة إلى استخدام الأفضل بهدف تحقيق التنمية المُستدامة كل هذا جعل خيار الجودة الشاملة في التعليم هو الخيار الأفضل فالهدف الآن ليس تقديم

* تم استلام البحث في فبراير 2017، وقبل للنشر في مايو 2017، وتم نشره في ديسمبر 2019.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2019.66859

التعليم لكل المواطنين بل الهدف هو تقديم التعليم بجودة عالية, والتركيز على نوعية المخرجات التعليمية والتي تساعد على الابتكار والإبداع وتحسين معدلات الأداء وزيادة الفاعلية. ولعل هذه المعطيات تتطلب من القيادات التربوية تطوير المؤسسات التعليمية لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ومواجهة القضايا والمشكلات، ونتيجة لتطور العصر ظهرت مفاهيم جديدة منها الجودة الشاملة ومعايير الجودة في التعليم العالي, لذلك أصبح للقيادات التربوية أدوارا جديدة ومستقبلية تبدأ بمدخلات العملية التعليمية مرورا بالعمليات وانتهاء بالمخرجات التعليمية.

ساهم تطبيق معايير جودة التعليم في العديد من المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة والنامية بدرجة كبيرة في نجاح تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما لبى رغبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلي تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تتوافق مع عمليات التعلم الذاتي، وهذا يتطلب أنماطاً قيادية ديمقراطية تؤمن بالتشاركية والتعاون بين جميع المشاركين، ليسود بينهم التقدير والاحترام ويتمتعوا بروح معنوية عالية ودافعية نحو التغيير للأفضل.

تشكل معايير جودة التعليم مقاربة منهجية مثبتة تطال تحسينات مسار الأعمال في المؤسسة التعليمية على مستويات جودة العملية التعليمية جميعها، ولعل افتقار المنظمة للمعلومات والبيانات المرتبطة بعوامل النجاح الحرجة قد يمثل عائقاً أمام تطبيق معايير الجودة على نحوٍ ناجح وفاعل، ولعل تشخيص هذه العوامل وفق منهج علمي ومستند على أساس حاجات تعكس واقع البيئة المبحوثة يمكن أن يوضح العلاقات القائمة بين عوامل النجاح الحرجة من جهة ومتطلبات تطبيق معايير الجودة في التعليم العالي، بوصفها مجموعة من الممارسات التي ينبغي القيام بها على نحوٍ متقن لتحقيق النجاح في تطبيق معايير جودة التعليم وصولاً إلى تعزيز قدرات المؤسسة التعليمية.

مشكلة البحث

أصبحت معايير جودة التعليم العالي من المصطلحات التي نالت اهتمام واسع لكل من الحكومات والمؤسسات التعليمية وعلى المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، غير أن تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المعايير والنجاح في تطبيقها يُشكل صعوبة للمعنيين، ولعل فشل المؤسسات التعليمية في هذا المجال يُمكن أن يؤدي إلى أثار سلبية طويلة الآجل وصولاً إلى إعادة التفكير في مدى إمكانية تبني مضامينها والجدوى من اعتمادها بوصفها منهج عمل متكامل للمنظمات، وبالتالي فقد يكون البحث عن مفاتيح أساسية لنجاح تطبيق معايير جودة التعليم من بين أهم المجالات التي ينبغي أن تستحوذ على اهتمام المختصين في مجال الإدارة. وبموجب ذلك، يمكن تلخيص مشكلة البحث عبر محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير جودة التعليم العالي في المنظمة المبحوثة؟
- ما المتوافر من عوامل النجاح الحرجة في المنظمة المبحوثة؟
- ما الأولويات الرئيسة لعوامل النجاح الحرجة؟

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في السعي للتأكيد على أن متطلبات النجاح الخاصة بتطبيق معايير جودة التعليم العالي قد تطورت هي الأخرى ولعل هذه المتطلبات والممارسات تتسع وتقل وفق رؤى معينة تحددها المصالح العليا للمؤسسات التعليمية، ضمن سعيها للبقاء والتكيّف. لذلك سعت الدراسة إلى الاهتمام بما يعرف بعوامل النجاح الحرجة (CSFs[1]) التي تشير بأبسط صورها إلى الجوانب الرئيسة التي تضمن سير المنظمة في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف والقيمة المنشودة، ومعايير جودة التعليم العالي Higher Education Quality Standards التي تنصرف لتفسر مقومات بقاء المؤسسة التعليمية وتكيّفها مع التغيرات البيئية، لذلك من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة وفق مضامينها النظرية والميدانية في تشخيص عوامل النجاح الحرجة المطلوبة لضمان التطبيق الأفضل لمعايير جودة التعليم العالي من أجل الاستحواذ على النتائج الإيجابية لكلا المتغيرين وما له من انعكاس في نجاح المنظمة المبحوثة وبقائها.

(1) CSFs : هو مختصر لمصطلح Critical Success Factors ويشير إلى عوامل النجاح الحرجة التي تصف عدد من الجوانب الرئيسة التي تضمن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف والازدهار، في الوقت الذي يشير ضعف الأداء في هذه المجالات الرئيسة إلى فشل المنظمة في تحقيق مقاصدها الاستراتيجي. (Pasco, 2010: 3)

كما تتمثل أهمية الدراسة من الناحية الأكاديمية في ندرة الدراسات العربية وفقاً لعلم الباحثين. أما عن أهمية الدراسة من الناحية الميدانية في توجيه أنظار القائمين على المؤسسات التعليمية إلى ضرورة النظر إلى متغيرات هذه الدراسة، ما دام نشاطها يرتبط كلياً بمدى اعتماد أفضل الممارسات ذات العلاقة بضمان جودة عملياتها التعليمية لتتمكن من التكيّف مع التغيرات البيئية المتوالية والمتسارعة وبخاصة في البيئة التعليمية ـ المبحوثة ـ عن طريق امتلاك عوامل النجاح الحرجة التي تؤهلها لذلك. و اقتصادياً تكمن أهميتها فيما يتوقع أن تفسره استنتاجات الدراسة ومقترحاتها في تحقيق القيمة المضافة المنشودة للمؤسسة التعليمية ولصالح باقي الأطراف ذات المصلحة بوجودها.

أهداف البحث

- بناء أو صياغة إطار نظري يشمل مضامين عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير جودة التعليم العالي.
- وضع أنموذج فكري يُشخص أهم عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير جودة التعليم العالي استناداً إلى الجهود البحثية السابقة، ووفقاً لآراء المبحوثين.
- قياس مستوى توافر عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير جودة التعليم، وما تتضمنه من مؤشرات.
- تقديم مقترحات يُمكن أن تُسهم في خدمة المنظمة المبحوثة على نحوٍ خاص والمؤسسات التعليمية على نحوٍ عام في ضوء الاستنتاجات التي سيتوصل إليها البحث.

فرضية البحث

تماشياً مع مُشكلة البحث وأهدافه، فقد تم اعتماد الفرضيات الرئيسة الآتية:

- لا يتوافر لدى المنظمة المبحوثة عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير جودة التعليم العالي.
- لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة لأولويات عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي في المنظمة المبحوثة.

أدوات التحليل الإحصائي

استناداً إلى طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياته تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقة بين أبعاد البحث وعوامله، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، نوضحها في ضوء استخداماتها على النحو الآتي:

- **التحليل العاملي (Factor Analysis)**: لاستخلاص المتغيرات في أقل عدد ممكن من العوامل يمكن السيطرة عليها ودراستها.
- **اختبار مربع كاي (Chi-Square)**: للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات.
- **النسب المئوية:** لبيان نسبة الإجابة عن متغير معين من مجموع الإجابات.
- **الوسط الحسابي**: لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين وهو عبارة عن مجموع القيم على عددها.
- **الانحراف المعياري**: يُظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

الإطار النظري

أولاً: عوامل النجاح الحرجة (CSFs) Critical Success Factors

نشأت عوامل النجاح الحرجة في علم الإدارة للتعبير عن العوامل الشخصية والفردية التي لا يُمكن الاستغناء عنها إذا ما أرادت المنظمة النجاح في الوصول إلى أهدافها (NZCER[1],2004: 15)، وتتفق دراسات عديدة على ارتباط عوامل

(1) NZCER : الجمعية النيوزلندية لبحوث التعليم New Zealand Council for Educational Research

النجاح الحرجة بآلية نجاح المنظمة، غير أن مجالات الجدل تتلخص بعدم إمكانية افتراض نظرية شاملة لنجاح المشروع يُمكن تطبيقها في المنظمات جميعها، ولعل السبب يكمن في الاختلافات الجوهرية لمجموعة مختلفة من العوامل منها (البيئة، الثقافة، أخلاقيات الأعمال. وغيرها) وبالتالي من الصعب تقديم إجابة مُحددة لأسباب النجاح (Nilsen, 2015, 5)، في الوقت الذي شاع فيه استخدام مفهوم عوامل النجاح الحرجة في مجالات مختلفة مثل إدارة الجودة الشاملة وهندسة البرمجيات وإدارة المشروعات، وبالتالي يُمكن تعريف عوامل النجاح الحرجة (CSFs) على أساس وجهات نظر مختلفة منها: (Ylimaki, 2006: 7)

1- العناصر التي تُسهم على نحوٍ مباشر في نجاح المشروع وبدونها يُمكن أن يفشل المشروع.
2- هي مجموعة من الأنشطة التنظيمية التي إذا ما أحسن استخدامها فإنها تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
3- أشياء ينبغي القيام بها على نحوٍ جيد لتحقيق النجاح.

وفي سياق مُتصل يُشير (Wheelen & Hunger, 2006) إلى أن ما نسبته 20% من العوامل الحرجة يُمكن لها أن تُحدد وتعكس ما نسبتهُ 80% من أداء المنظمة (السويدي، 2009، 26). ولعل تعريف عوامل النجاح الحرجة (CSFs) يتطلب مراعاة الجوانب الآتية: (Ylimaki, 2006: 7)

1- ينبغي أن تكون العوامل متباينة من حيث الأهمية.
2- ترتبط (CSFs) بعمل الزمن والتغيرات بمرور الوقت لذا ينبغي إعادة تقييمها بمرور الوقت لمواكبة التغيرات المُستمرة.
3- غالباً ما يتضمن كل عامل من العوامل أكثر من مؤشر أو معيار واحد عند النظر للخصائص ضمن عوامل النجاح الحرجة (CSFs).

وعلى وفق ما تقدم يُمكن تأشير أهم الخصائص التي تمتاز بها العوامل بحيث يُمكن التعبير عنها بوصفها عوامل نجاح حرجة منها: (السويدي، 2009: 26).

1- مهمة لتحقيق الأهداف الرئيسة والفرعية للمنظمة.
2- قليلة العدد نسبياً.
3- مُعبر عنها بأشياء يُمكن إنجازها.
4- قابلة للتطبيق والتحقق.
5- هرمية بطبيعتها، بمعنى ارتباط بعضها بالمنظمة وبعضها الأخر مرتبط بمجال وظيفي معين.

ولعل فهم وتشخيص كيفية تأثير عوامل النجاح الحرجة يُعزز من قدرة الإدارة على ضمان تحقيق الأهداف المرجوة ونجاح المشروع، فضلاً عن إمكانية المساهمة في التنبؤ بالحالة المستقبلية للمشروع وتشخيص التحديات وتحديد أولويات اهتمام الإدارة بالعوامل التي تُسهم في تحقيق الأهداف (Nilsen, 2015: 7).

ثانياً- معايير الجودة في التعليم العالي Quality Standards in Higher Education

تعد مضامين الجودة من الجوانب المهمة في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي على نحوٍ خاص بوصفها ذات تأثير مباشر في تحسين العملية التعليمية (Swain et al., 2015: 22) ومع ظهور أدوات ضبط الجودة (Assurance Quality) وإدارتها وتطبيقها في مجالات التعليم العالي في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء مما أدى إلى قبول متزايد ببرامج ضمان الجودة التي تسمح بتحسين البرامج الأكاديمية وأداء الطلبة (Al-Khalifa, 2016: 9) وبالتالي فقد أصبح تطبيق الجودة في التعليم من بين المطالب الملحة لأجل تحقيق التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتقاني وتتزايد فيه المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات (الشريف، 2015: 2) ومع تزايد حدة المنافسة في قطاع التعليم العالي في ظل التطورات التي جعلت من التعليم العالي من ضمن الأعمال التجارية الدولية، وفي ظل التغيرات البيئية

وجدت مؤسسات التعليم العالي من إدارة الجودة الشاملة TQM أداة مثالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، غير أن كيفية التنفيذ الفعال لا تزال موضع بحث (Nadim & AL-Hinai, 2016: 147)، ويتبع تعريف الجودة في التعليم المفاهيم العامة للجودة وقد تم تعريف المصطلح في نواحٍ عديدة منها: التمييز في التعليم، والقيمة المضافة في التعليم، وتجنب الأخطاء في العملية التعليمية، وتلبية أو تجاوز توقعات العملاء الداخليين والخارجيين (Swain et al., 2015: 22). فهناك من ينظر إلى جودة التعليم بوصفها مؤشر لقدرة المنظمة على توفير التعليم العالي للمجتمع وهي أداة للتنمية الاقتصادية للبلد (Islam et al., 2015: 83)، أو هي استراتيجية إدارية مُستمرة للتطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ بهدف تقديم مخرجات على أعلى مستوى من الجودة وصولاً إلى أرضاء الطالب بوصفه مطلوب في سوق العمل وإرضاء أطراف المجتمع المستفيدة من الطالب جميعها، (الشريف، 2015، 2) فهي استراتيجية للإدارة ذات عناصر مترابطة تتضمن القيم والتقنيات والأدوات الأساسية (Zakuan et al., 2012: 20). ولعل التوافق في وجهات النظر الخاصة بمصطلح جودة التعليم ترتكز على ثلاثة مفاهيم رئيسة لتوضيح مضامين جودة التعليم في المؤسسات التعليمية هي: (Islam et al., 2015: 85)

1- **المنهج الأول:** إطار العناصر الثلاثة للنظام التعليمي وتشمل (جودة المدخلات، وجودة العمليات، وجودة المخرجات)، وكما يلي:

- تتضمن جودة المدخلات العوامل المرتبطة بالطلبة والهيئة التدريسية والموظفين الإداريين والمرافق المادية والبنية التحتية.
- تشتمل المعالجة على عمليات التعليم والتعلم والأنشطة الإدارية.
- جودة المخرجات تتضمن نتائج الاختبارات وفرص العمل والأرباح ورضا أصحاب المصالح.

2- **المنهج الثاني:** يُشير إلى ارتباط جودة التعليم بمهام وأنشطة التعليم العالي مثل (المناهج الدراسية، طرائق التدريس، الكادر التدريسي، مؤهلات الهيئة التدريسية، الحكومة، الخدمات، خصائص الطلبة، التنظيم، الإدارة، الشبكات التفاعلية).

3- **المنهج الثالث:** يركز على آراء أصحاب المصالح والنهج المعتمد عن طريق وضع أكبر عدد من المعايير عند الحكم على جودة التعليم.

ومن بين المناهج الأكثر شمولية لتصنيف خصائص الجودة في التعليم العالي ما يعرف بأنموذج العملية (Process Model) والذي غالباً ما يرمز له ب (IPO) للتعبير عن مضامين الأنموذج وهي المدخلات (Input) والمعالجة (Process) والمخرجات (Output) (Swain et al.,2015: 22)، ومن بين أهم الأدوار الرئيسة لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي هو مساهمة فلسفتها في زيادة الرضا للجهات ذات العلاقة (Nadim & AL-Hinai, 2016: 149)، وفي سياق مُتصل يُشير (Kohoutek et al., 2009: 2) إلى إمكانية الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال جودة التعليم العالي عن طريق المقارنة المرجعية لأفضل الممارسات الخاصة بتطبيق جودة التعليم العالي لتحقيق الهدف العام من المقارنة الذي يُمكن تلخيصه في ما يلي:

- تطوير فهم أفضل للأسس التي تؤدي لتحقيق النجاح.
- التركيز على جهود التحسين المستمر.
- إدارة عملية التغيير الشاملة من أجل سد الفجوة بين الممارسات الحالية للمنظمة وممارسات المستوى الأفضل.

Source: Al-khalifa Lobna Ali, 2016,Enhancing Academic Standards in Higher Education DHR 4th Forum.P 9. https://www.qqa.gov.bh

الشكل (1) المقارنة المرجعية في التعليم العالي

وبالتالي يُمكن النظر إلى المقارنة المرجعية بوصفها وسيلة لتعزيز الجودة في التعليم العالي، وقد يُمكن النظر إلى الجودة على هذا الأساس عن طريق خمسة طرق هي الأكثر انتشاراً، ويوضح الشكل رقم (1) المقارنة المرجعية في التعليم العالي.

ثالثاً- عوامل النجاح الحرجة ومعايير جودة التعليم العالي Critical Success Factors and Higher Education Standards

تواجه النظم التعليمية تحديات كبيرة تمثل بمجملها تحسين جودة التعليم الذي تقدمه الجامعات ومراكزها البحثية، ولأن التطوير والتجديد في الإدارة فكراً ومنهجاً وسلوكاً, هو المتطلب الجوهري في البناء الحضاري والتربوي للأمم, ومما لاشك فيه إن الجودة ومعايير ضمانها في الجامعات وأنظمتها التعليمية وبرامجها الأكاديمية، سيلقي بظلاله على بناء قدراتها المعرفية وكفاءاتها الجوهرية لدفع عجلة التنمية واللحاق بركب التطور والتقدم والرقي.

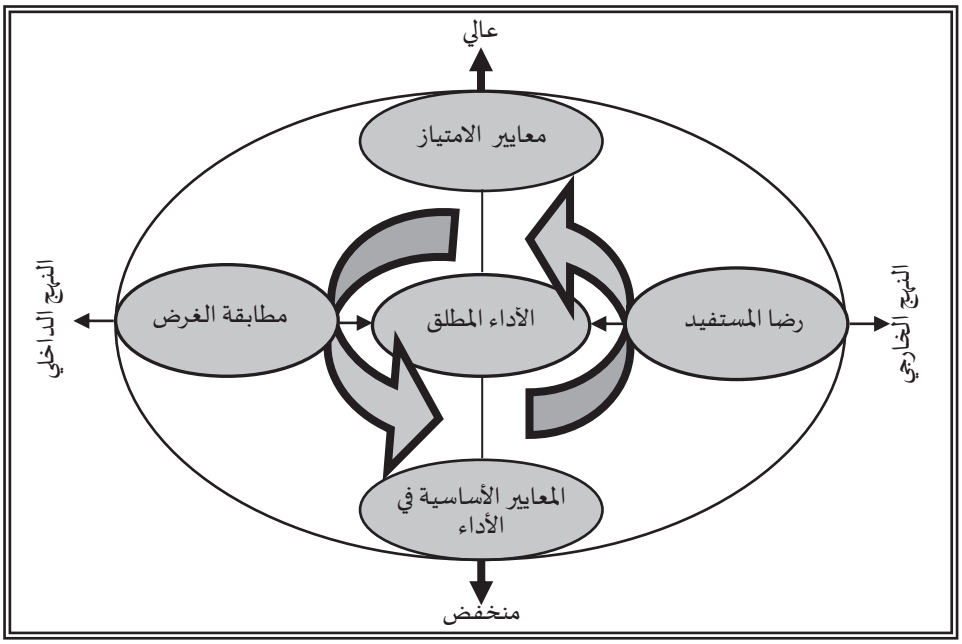
ولعل تطبيقات نظم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ممكنة وذات جوانب إيجابية عديدة لكن الفجوة التي تعاني منها المنظمات تتمثل في معرفة كيفية التطبيق الناجح لإدارة الجودة ومعاييرها في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي قد تُسهم المعلومات المرتبطة بعوامل النجاح الحاسمة في إزالة وتجاوز حواجز التطبيق (Nadim & AL-Hinai, 2016: 149)، وقد يشترك أطراف عدة في تشخيص عوامل النجاح الحرجة بوصفها عوامل تشمل مستويات المنظمة وأنشطتها جميعها، ولعل هذا ما يتوافق مع واقع مؤسسات التعليم العالي ففي الوقت الذي يُمكن لأعضاء الهيئة التدريسية تحديد العوامل المرتبطة بالمناهج الدراسية وتصميم العملية التعليمية فهم يعتمدون على عوامل يتم تشخيصها ومعالجتها على نحوٍ دقيق من جهات إدارية أخرى (NZCER, 2004: 17) وغالباً ما يتم دراسة عوامل النجاح في إطار ضمان الجودة لوصف الجوانب التي ينبغي توافرها من أجل الوصول إلى أفضل جودة (Ylimaki, 2006: 1) وفي مجال ضمان جودة التعليم العالي يتم دراسة عوامل النجاح الحرجة على وفق ثلاثة مناهج رئيسة هي: (Zakuan et al., 2012: 20)

1- **التركيز على العملاء**، حيث يتم تعزيز فكرة خدمة الطلبة عن طريق تدريب وتطوير العاملين وصولاً إلى تعزيز عملية اختيار الطلبة وتحقيق الإدارة الذاتية.
2- **التركيز على الموظفين والمعنيين** لتقييم مساهمة أعضاء فريق العمل جميعهم في فاعلية عمليات المنظمة وتعزيزها، وهذا يتضمن وضع السياسات والأولويات ضمن الهيكل التنظيمي وبيان الإجراءات والمسئوليات وفرق العمل.
3- **التركيز على ضمان تطبيق المواصفات** ضمن سياق معين ومعايير قابلة للقياس ضمن العملية التعليمية وتقييم واجبات أعضاء هيئة التدريس ضمن سقف زمني محدد.

ولعل الافتراض الأساس لعوامل النجاح الحرجة هو التركيز على عوامل رئيسة من ثلاثة إلى ستة عوامل تكون عالية الأهمية بالنسبة للمنظمة، وينبغي على المنظمة الاستجابة لهذه العوامل من أجل تحقيق النجاح عن طريق استخدام هذه العوامل في تشخيص احتياجات المنظمة من المعلومات وبذلك تكون المنظمة قد شخصت مجموعة المعلومات الحرجة لإدارة المنظمة والتي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة (السويدي، 2009، 26)، وبالتالي فقد تظهر أهمية عوامل النجاح الحرجة في مجال إدارة المؤسسة التعليمية عن طريق تركيز هذه العوامل على جوانب جوهرية أهمها: (Pasco, 2010, 3)

1- **التخطيط الاستراتيجي:** عن طريق دراسة الكليات لوظائفها الرئيسة على نحوٍ منتظم والعمل على تحقيق الموائمة بين الأهداف من جهة وأدائها لعوامل النجاح الحرجة من جهة أخرى.
2- **القياس:** توافر القدرة على قياس العوامل الحرجة لتقدير موقف الكلية وتقيمها.
3- **المُسائلة:** عن طريق تقديم نتائج متوقعة ومقبولة لفاعلية العملية التعليمية للكلية يُمكن إثباتها لأصحاب المصالح.

ويشير (محمود، 2016: 58) إلى ما قدمه (Van Damme, 2004:133) عن أبعاد الجودة الأكاديمية، ويوضح شكل (2) أبعاد الجودة الأكاديمية، وأن أبعاد الجودة الأكاديمية تتمثل في الأداء العالي والمنخفض والتوجه الداخلي والخارجي بوصفها عوامل رئيسة لنجاح المؤسسة التعليمية، إذ يتحدد أداء المؤسسة التعليمية في ضوء هذه الأبعاد بالنجاح النسبي أو المطلق من خلال التحرك نحو الامتياز والمطابقة للغرض وإرضاء المستفيدين، والتوجه من معايير ذات مستوى منخفض داخليًا إلى معايير تؤهل المؤسسة التعليمية للحصول على ترتيب ضمن المؤسسات المنافسة خارجيًا.



المصدر: محمود، ناجي عبد الستار، 2016، دور معايير جودة الجامعات العراقية في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وفق منظور ركائز إدارة المعرفة: دراسة تشخيصية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات مختارة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الموصل.

الشكل (2) أبعاد الجودة الأكاديمية

بالرغم من سعة تداول مصطلح عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في مجالات وجوانب عديدة ومصطلح ضمان جودة التعليم العالي Higher Education Assurance ومعاييرها بوصفها مصطلحات تحاكي توجهات مؤسسات التعليم العالي في التعامل مع متطلبات بيئة المنافسة من جهة وتطبيقات معايير الجودة الشاملة من جهة أخرى، غير إن الجمع بين المصطلحات هذه في إطار منظور متكامل لعمل مؤسسات التعليم العالي لم يحضَ باهتمام الباحثين والمنظرين في الوقت الذي يمكن أن يقدم فيه هذا المنظور العديد من فرص تحقيق القيمة المضافة عبر آليات عوامل النجاح الحرجة والتعجيل في دورة الابتكار والإبداع عبر أدوات ضمان الجودة وتقنياتها، ومن هذا المنطلق جاءت مساهمة الدراسة في محاولة لتشخيص عوامل النجاح الحرجة في مجال تطبيق معايير جودة التعليم العالي على المستوى النظري والتطبيقي في آنٍ واحد.

تحتل الدراسات النظرية والتجريبية ذات العلاقة مكانة مهمة في البحث العلمي، لأنها تمثل تراكمًا معرفيًا مُتاحًا للباحثين للانطلاق منه وتأطير متغيرات دراستهم، من أجل تعزيز توثيق النواحي المعرفية وبلورة أبعاد دراستهم، من هنا لجأ الباحثين إلى الاطلاع على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع دراستهم، معتمدين على ما أتيح لهم بحسب ورودها الزمني، وتجدر الإشارة هنا إلى عدم قدرة الباحثين الحصول على أية دراسة عربية أو أجنبية تخص موضوع دراستها على الرغم من البحث الدؤوب الذي أجروه في هذا المجال - وعلى قدر أطلاعهم - ومن خلال مراجعة دراسات سابقة حول موضوع عوامل النجاح الحرجة يتضح أن هذا المصطلح تم دراسته في قطاعات مختلفة والتي قد تبدأ بتشخيص عوامل النجاح الحرجة في عملية الشراء كدراسة (Nilsen, 2015)، ومرورًا بدراسة (Ylimaki, 2006) و(Wanderi, 2014) في قطاع شركات البناء ووصولاً إلى تشخيص عوامل النجاح الحرجة لنشر تقنيات التعلم عن بُعد وعوامل النجاح الحرجة في التعلم بالهاتف النقال كما هو الحال في دراسة (Grrenberg, 2009)، ودراسة (Alrasheedi et al., 2015) وما بين هذا القطاع وذاك يمكن تأشير الاهتمام الواسع والمنظور الشمولي لدراسة الموضوع في مختلف القطاعات، ولعل مثل هذه الدراسات وغيرها الكثير من مساهمات الباحثين والمهتمين لا يتسنى المجال لذكرها أسهمت جميعها في تأطير مضامين عوامل النجاح الحرجة وتوضيح مختلف الجوانب المرتبطة بمصطلح (CSFs)، غير أنها لم تحاكي مضامين عوامل النجاح الحرجة في إطار تطبيق معايير جودة التعليم على نحوٍ عام ومعايير جودة التعليم العالي على نحوٍ خاص، في الوقت الذي كانت هناك مساهمات لباحثين عبر دراسات تم إجرائها ضمن قطاعات وفي مجالات قريبة قد تساعد في تشخيص العوامل الحرجة وفقاً لمنهج الدراسة القائم على أساس التحليل في استنباط واستخلاص واستنتاج العوامل الرئيسة

والحرجة للنجاح والممارسات الأساسية لتأطير وبناء منظومة عمل المؤسسة التعليمية في مجال تطبيق معايير جودة التعليم العالي. ومن هذه الدراسات ما أجري بقطاع التعليم التقني كدراسة (Swain et al., 2015) ودراسة عوامل النجاح الحرجة لقياس فاعلية المؤسسة التعليمية وتعلم الطلبة كدراسة (Pasco, 2010)، وكذلك دراسة الموضوع في مجال الخدمات التي تقدمها تقنيات المعلومات والاتصالات في إطار عوامل النجاح الحرجة في التعليم الإلكتروني كدراسة (Patrick, 2012) ودراسة (Parsazadeh et al., 2013) ودراسة (Yew & Jambulingam, 2015) في حين ناقشت بضع دراسات عوامل النجاح الحرجة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على نحوٍ عام في قطاع المؤسسات التعليمية وهي الأقرب للدراسة الحالية مثل دراسة (العاجز ونشوان 2005) و(العصيمي، 2007) و (Zakuan et al., 2012) و(Islam et al., 2015) ودراسة (محمد، 2015) ودراسة (Nadim & AL-Hinai, 2016). أو الدراسات التي اهتمت باعتماد بضع تقانات إدارة الجودة الشاملة، مثل تقانة حلقات الجودة في دراسة (ويح والباز، 2012) أو تطبيقات (Six Sigma) في دراسة (الشريف، 2015).

ومع الندرة الملموسة للدراسات التي اهتمت بالربط بين عوامل النجاح الحرجة ومضامين ضمان جودة التعليم العالي فقد لجأ الباحثين إلى البحث عن عوامل النجاح الحرجة في إطار الدراسات التي ناقشت أفضل الممارسات لضمان جودة التعليم العالي ومن ثم اتباع منهج تحليل المضمون[1] للوصول إلى استنباط أكبر عدد من عوامل النجاح الحرجة في مجال جودة التعليم العالي ومحاولة الاستفادة منها في تصميم مقياس الدراسة الحالية (الاستبانة)، وتم توظيف دراسات سابقة في هذا المجال مثل دراسة (Kohoutek et al., 2009) ودراسة (ENQA[2], 2009) ودراسة (Padro, 2016) ودراسة (Al-Khalifa, 2016). ويوضح جدول رقم (1) نتائج دراسات سابقة مرتبطة بتشخيص عوامل النجاح الحرجة ضمن مجالات وقطاعات ذات علاقة بميدان الدراسة الحالية ومجتمعها.

جدول رقم (1)
عوامل النجاح في تطبيق معايير جودة التعليم العالي

ت	أسم الباحث والسنة	عوامل النجاح الحرجة
1	العاجز ونشوان 2005: 131-135	1.الاهتمام بعمليات التحسين والتطوير 2. التنبؤ بالعوامل والقوى المؤثرة على العملية التعليمية والتكيُّف معها 3. المرونة والقابلية للتجديد في البرامج والأهداف 4. تعديل الهيكل التنظيمي 5. توافر أقسام مختصة للمتابعة 6. الابتعاد عن المركزية والروتين 7. تهيئة بيئة مناسبة لثقافة الجودة
2	Ylimaki, 2006: 8	1.الاتصالات/ لغة التواصل 2. المجال والهدف 3. منهج توجه الأعمال 4. القياس/ التقييم 5. التدريب/ التعلم 6. الثقافة التنظيمية 7. مهارات الفريق 8. الدعم الشامل 9. الالتزام 10. منهجية التطوير
3	العصيمي، 2007، 2	1.التزام الإدارة العليا 2. دعم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة TQM عن طريق (مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء) 3. التحسين المستمر 4. تحليل وقياس الأداء 5. التحفيز 6. التدريب
4	البلاع، 2007: 20 -24	1.إعداد خطة بحثية زمنية ترتكز على أسس علمية 2. تكثيف التدريب المستمر أثناء العمل للعاملين جميعهم 3. توظيف تقانة المعلومات والاتصالات في إدارة مؤسسات التعليم العالي 4. تنظيم مراكز مراقبة الجودة في مؤسسات التعليم العالي 5. نشر ثقافة الجودة 6. تحديد نظم للقياس والمسائلة 7. تبني قيادة مؤسسية داعمة للجودة 7. توسيع قاعدة المُشاركة في صنع القرار
5	Grrenberg, 2009: 3	1.دعم الكوادر المؤهلة وتقديم فرص التقدم 2. تحسين جودة حياة العمل.
6	Kohoutek et al., 2009:2	1.تشخيص أفضل الممارسات 2. الاستدامة 3. النشر 4. التكيف مع أفضل الممارسات
7	ENQA, 2009: 35	1.توافر الاختصاصات المطلوبة 2. عمليات التقييم الذاتي للمنظمة 3. ترشيح وتعيين فريق من الخبراء 4. إعداد التقارير الدورية
8	Pasco, 2010: 4	1.تعزيز المهارات الرئيسة 2. تحسين جودة التدريس في نظام التعليم 3. الاستعداد الوظيفي 4. تحسين الخيارات التعليمية 5. توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(1) منهج تحليل المضمون: هو مجموعة القواعد المنهجية التي تسعى إلى اكتشاف المعاني من خلال البحث الموضوعي والمنظم للسمات الظاهرة في محتوى معين (عكاك، 2012، 8) وصولاً للمعاني الكافية في المحتوى والعلاقات الارتباطية لهذه المعاني من خلال البحث الكمي والموضوعي للسمات الظاهرة (مقيبل، 2010، 5) والمحتوى المستتر هو كل ما لم يتم التعبير عنه على نحوٍ واضح ، وبالتالي فأن المحتوى المستتر لا يقل أهمية عن المحتوى الظاهر بل يفوقه أهمية. (بوقرة، 2009)

(2) ENQA: الشبكة الأوربية لضمان جودة التعليم العالي European Network for Quality Assurance

ت	أسم الباحث والسنة	عوامل النجاح الحرجة
9	Patrick, 2012	1.التكنولوجيا (الاتصالات، الموثوقية) 2. المورد البشري (الثقافة، المواقف، التواصل) 3. الدعم (الموارد، رد الفعل، التدريب) 4. التقييم (الجودة، سهولة القياس)
10	Zakuan et al., 2012: 31	1.التزام الإدارة، 2. التحسين المستمر 3. التركيز على الزبون 4. مشاركة العاملين 5.التدريب 6. الاتصالات 7. فرق العمل.
11	Parsazadeh et al., 2013: 13	1.توافر الدوافع والوعي والتقانات الأساسية. 2.التدريب والتعلم. 3.جودة النظام والمعلومات والخدمات.
12	Wanderi, 2014: ii	1.التزام الإدارة العليا 2. تدريب العاملين 3. الثقافة التنظيمية 4. الاتصالات
13	محمد، 2015: 19	1.توافر معايير شفافة وواضحة 2. توافر معايير لقبول الكادر التدريسي والطلبة 3. الاهتمام بالبرامج الأكاديمية وطرائق التدريس
14	Islam et al., 2015: 96	1.الحصول على العدد المناسب من الطلبة (إدارة تمويل المؤسسة) 2. التزام ودعم الإدارة العليا 3. استقطاب الكوادر ذات الكفاءة والمحافظة عليها 4. توفير بيئة حياة عمل مناسبة 5. التشجيع على مشاركة الأكاديميين.
15	Yew & Jambulingam, 21-2015: 18	1.البنية التحتية 2. خصائص الهيئة التدريسية 3. الثقافة التنظيمية 4. إدارة التغيير
16	CIHE(1) ,2016: 2	1.التنظيم الذاتي 2. الالتزام والامتثال للتعليمات 3. التقييم الدوري
17	Greatbatch & Holland, 2016: 5	1.عمليات المراجعة الخارجية (تقييم عمليات التعليم والتعلم) 2. تشجيع عمليات التغيير وتحسينها
ت	أسم الباحث والسنة	عوامل النجاح الحرجة
18	Nadim & AL-Hinai, 2016: 150	1.القيادة 2. الرؤية 3. القياس والتقويم 4. إدارة العمليات والتحسين 5. تصميم البرامج 6. نظام تحسين الجودة 7. مشاركة العاملين 8. المكافئات والتقدير 9. التعلم والتدريب 10. التركيز على الطالب 11. التركيز على أصحاب المصالح
19	Padro, 2016: 3	1.توافر التغذية العكسية لأعضاء هيئة التدريس 2. تشخيص الثغرات في الاستراتيجية المُعتمدة 3. توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير 4. القياس والتقويم
20	Al-Khalifa, 2016: 9	تحديد المنظمات ذات الممارسات الأفضل وتشخيص أفضل الممارسات، تقديم التقارير، نشر الخصائص التي يُمكن نقلها وصولاً إلى وضع خطط العمل. القياس بوصفه منهجية لعملية التعليم المُستمر بناءً على تطبيقات وتجارب مختلفة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استنادًا إلى المصادر الواردة فيه.

يتضح مما تقدم ومن مضامين الجدول (1) أعلاه أن مفهوم عوامل النجاح الحرجة (CSFs) تم تكييفه مع مجموعة متنوعة من البيئات وعلى نحوٍ خاص في المجالات التي بحاجة إلى نهج واضح لإدارة التغيير في إطار منهج يسعى إلى تحديد عدد قليل من العوامل بوصفها أساسية وحاسمة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ولعل التطور المستمر للتقانات والمعايير المرتبطة بعملية التعليم والتعلم حتمت ضرورة مُلحة تتلخص في معرفة أفضل الممارسات في هذا المجال، وبما أن التعليم العالي ذو صلة وثيقة بتلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته فقد يكون من الضروري تحديد مجموعة أساسية من العوامل الحرجة لتلبية هذه الاحتياجات على وفق مضامين الجودة ومعاييرها الخاصة بالتعليم العالي

منهجية البحث

1- مجتمع البحث والعينة

تُمثل جامعة التنمية البشرية (UHD) مجتمع الدراسة وميدانها وهي « جامعة وقفية غير ربحية، أسسها أ.د. علي محيى الدين القره داغي، عام 2008، وهي تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإقليم كوردستان العراق، ومعترف بشهاداتها. **وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية (عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي) انسجاماً مع القيم الأساسية التي تؤمن بها وتسعى الجامعة ـ المبحوثة ـ إلى تحقيقها، حيث تسعى جامعة** التنمية البشرية لتحقيق رسالتها وأهدافها من خلال مجموعة من القيم الأساسية الآتية: (الالتزام الاجتماعي والأخلاقي، البيئة والتطبيق العلمي، الإبداع والإتقان، الجودة عن طريق ألالتزام بمعايير علمية وتربوية رفيعة المستوى، خدمة

(1) CIHE: لجنة مؤسسات التعليم العالي Commission on Institutions of Higher Education

المجتمع، الرؤية العالمية والإنسانية ـ الإسلامية ـ، الحرية الأكاديمية، القدوة والتعاون المشترك، الشراكة والتواصل مع مؤسسات المجتمع، المساءلة والمؤسسية).

أما عينة الدراسة فقد اشتملت على القيادات الإدارية (رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمقررين ومسئولي وحدات ضمان الجودة) في الجامعة، فضلاً عن أعضاء الهيئة التدريسية (الملاك الدائم) في الجامعة جميعهم، وتُعد عينة البحث عينة عمدية مُيسرة، تكون فيها عملية اختيار وحداتها الاجتماعية على أساس السهولة والملاءمة في توفير المراد من الاستقصاء، ممن يمتلكون قدراً مهماً من المعرفة المرتبطة بمضامين معايير جودة التعليم العالي المُعتمدة في الجامعة، والدراية الشاملة بما يتعلق بتوافر العوامل الحاسمة لنجاحها، والرؤية المستقبلية بالنتائج التي يمكن تحقيقها. تمّ توزيع (55) استمارة في المنظمة المبحوثة تمّ استرجاع (53) منها، وبعد مراجعة الاستمارات استبعدت (6) استمارات غير مستوفاة جزئياً أو بالكامل، وبذلك يصبح عدد الاستمارات المقبولة (47) استمارة، وبنسبة استجابة(85.45%). ويعرض الجدول رقم (2) وصف خصائص أفراد عينة البحث، والمتمثل ب (الجنس، العمر، الدورات في مجال الإدارة، مجال العمل).

2- متغيرات البحث وأسلوب قياسها

عبر استعراض الإطار النظري للبحث تمّ اعتماد المنهج الاستنباطي ومنهج تحليل المضمون لوصف المحاور الرئيسة لاستمارة الاستبيان التي تمّ تصميمها لجمع البيانات الضرورية في معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، وتمّ اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للوقوف على استجابات المبحوثين. واشتملت الاستبانة على جزأين رئيسين، الأول تضمن أسئلة تُعبر عن العوامل الشخصية لعينة البحث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، مجال العمل)، أما الجزء الثاني فقد تضمن المحور الرئيس ويشتمل على (40) فقرة تُمثل متغيرات الدراسة، تهدف جميعها إلى تحديد مضامين عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي وتشخيص المتوافر منها في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تأشير أوليات المبحوثين لكل مِنها عبر المراحل الرئيسة لتطبيق معايير جودة التعليم العالي في المنظمة المبحوثة.

3- نتائج الدراسة الميدانية

اتجهت الدراسة إلى اعتماد التحليل العاملي في تحديد أهمية المتغيرات التي تضمنها البحث، فضلاً عن عرض أهم النتائج المرتبطة بتشخيص العوامل المُعتمد في الدراسة الحالية للأسباب الآتية:

أ- تُسهم نتائج التحليل العاملي في تشخيص أهمية المتغيرات التي تضمنتها الدراسة، ووصفها في صورة أقل عدد ممكن من العوامل التي يمكن السيطرة عليها ومتابعتها.

ب- تحقيق صورة مُتكاملة تعكس العوامل الرئيسة لضمان تحقيق النجاح تطبيق معايير جودة التعليم من جهة، وتتجسد فيها رؤية المنظمة المبحوثة من جهة أخرى.

ج- المُساهمة في توضيح خريطة طريق يتم عن طريقها التأسيس لبناء صورة مُترابطة ومُتكاملة لتطبيق معايير جودة التعليم على وفق أسس علمية ومنهجية.

وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتحديد مضامين عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي وتشخيصها، وكالاتي:

جدول رقم (2)
وصف خصائص أفراد عينة البحث

العوامل الشخصية	المتغيرات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	43	91,48
	أنثى	4	8,51
العمر	(26-30) سنة	0	0
	(31-40) سنة	26	55,31
	(41-50) سنة	12	25,53
	(51-60) سنة	5	10,63
	(61- فأكثر) سنة	4	8,51
الشهادة	دكتوراه	9	19,14
	ماجستير	38	80,85
عدد الدورات في مجال الإدارة	لا يوجد	6	12,76
	1-2 دورة	29	61,70
	3-4 دورة	11	23,40
	5-6 دورة	1	2,12
مجال العمل	قيادات إدارية	15	31,91
	هيئة تدريسية	32	68,08

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء بيانات الدراسة

عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم

العالي

يتضمن المحور الرئيس الأول مجموعة الممارسات والإجراءات الرئيسة والأساسية التي تدفع باتجاه تحقيق النجاح في تطبيق معايير جودة التعليم العالي المعتمدة في المنظمة المبحوثة، ويوضح جدول (3) التوزيع النهائي لعوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي في المنظمة المبحوثة، وحسب التفاوت النسبي مجموعة مؤشرات تشير إلى أن عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير جودة التعليم العالي تتضمن (التحضير لنشر ثقافة الجودة، التأسيس لمعايير جودة التعليم، التكيف لتبني معايير جودة التعليم، الاختبار الأولي والتنفيذ، متطلبات الدعم والمساندة، التقييم والتحسين المستمر).

عكست نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) تصنيفاً منطقياً لأقل عدد مُمكن من العوامل المرتبطة بنجاح تطبيق معايير جودة التعليم العالي، وتؤشر هذه النتائج إجابة عن تساؤلات رئيسة أسهمت في تفسير ما عوامل النجاح الحرجة التي تضمن نجاح المنظمات التعليمية في تطبيقها لمعايير جودة التعليم؟ وجاءت نتائج عنقدة العوامل معبرة عن منطق منظور عوامل النجاح الحرجة ضمن تسلسل منطقي وفقاً لمنظور المنظمة المبحوثة، في إطار المسميات من جهة، وتشخيص نسبة تفسير كل عامل بالنسبة لباقي عوامل البُعد في استمارة الاستبانة من جهة أخرى.

وجاءت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات البحث وفقاً للآتي:

أولاً- الفرضية الرئيسة الأولى

لا يتوافر لدى المنظمة المبحوثة عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير جودة التعليم العالي.

من معطيات الجدول رقم (4) العلاقة التوافقية لبعد وعوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي، يتضح ما يأتي:

أ- إنَّ قيمة اختبار (X^2) Chi-Square المحسوبة لعوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي (مجتمعة) بلغت قيم أكبر من قيمها

جدول رقم (3)
التوزيع النهائي لعوامل النجاح الحرجة
في تطبيق معايير جودة التعليم العالي في المنظمة المبحوثة

اسم العامل	معدل تفسير العوامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
	القيمة الذاتية	مقدار تفسير العامل للظاهرة	العدد	النوع		
التحضير لنشر ثقافة الجودة	9.806	24.515	12	X 2	0.399	0.559
				X 9	0.568	0.660
				X 12	0.705	0.596
				X 13	0.543	0.608
				X 25	0.780	0.739
				X 26	0.598	0.635
				X 27	0.692	0.596
				X 29	0.758	0.750
				X 30	0.651	0.557
				X 31	0.647	0.438
				X 33	0.491	0.588
				X 38	0.662	0.714
التأسيس لمعايير جودة التعليم	3.586	8.965	7	X 6	0.573	0.483
				X 18	0.598	0.401
				X 19	0.514	0.603
				X 23	0.806	0.677
				X 32	0.515	0.721
				X 36	0.594	0.680
				X 39	0.512	0.591
التكيف لتبني معايير جودة التعليم	2.99	7.489	6	X 1	0.538	0.488
				X 5	0.503	0.461
				X 15	0.671	0.591
				X 16	0.471	0.517
				X 28	0.623	0.786
				X 40	0.648	0.463
الاختبار الأولي والتنفيذ	2.745	6.862	4	X 3	0.590	0.752
				X 7	0.492	0.285
				X 34	0.672	0.645
				X 35	0.641	0.686
متطلبات الدعم والمساندة	2.309	5.773	6	X 8	0.657	0.516
				X 10	0.400	0.489
				X 11	0.590	0.619
				X 17	0.385	0.390
				X 21	0.586	0.545
				X 37	0.592	0.679
التقييم والتحسين المستمر	2.096	5.240	5	X 4	0.400	0.501
				X 14	0.660	0.591
				X 20	0.855	0.743
				X 22	0.511	0.557
				X 24	0.635	0.642

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدولية، كذلك انخفاض الدلالة عن (0.05) يؤكد الدلالة التوافقية لعوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي. وهذا يدل على أن تطبيق العوامل على نحو جيد.

ب- إنَّ قيمة اختبار (Chi-Square(X^2 المحسوبة لعوامل النجاح الحرجة (الفرعية) في تطبيق معايير جودة التعليم العالي جميعها بلغت قيم أكبر من قيمها الجدولية، كذلك انخفاض الدلالة عن (0.05) يؤكد الدلالة التوافقية لعوامل النجاح الحرجة(الفرعية) في تطبيق معايير جودة التعليم العالي، وهذا يدل على أَنَّ لعوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي جميعها ذات علاقة توافقية جيدة.

جدول رقم (4)
العلاقة التو افقية لبُعد وعوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي

الاختبار / البُعد والعوامل	Chi-Square المحسوبة	Chi-Square الجدولية	Sig.
التحضير لنشر ثقافة الجودة	97.178	49.802	0.000
التأسيس لمعايير جودة التعليم	83.385	50.998	0.012
التكيف لتبني معايير جودة التعليم	77.391	52.192	0.000
الاختبار الأولي والتنفيذ	60.461	53.384	0.006
متطلبات الدعم والمساندة	82.950	54.572	0.001
التقييم والتحسين المستمر	76.056	55.758	0.000
عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير جودة التعليم	104.096	64.001	0.002

عند مستوى معنوية (0.05) N=47

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة توافقية معنوية لبعد وعوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي، لهذا فإن الفرضية العدمية الأولى التي تنص (لا تتوافر في المنظمات المبحوثة عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي) رفضت، مع قبول الفرض البديل.

ثانياً- الفرضية الرئيسة الثانية

لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة لأولويات عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي في المنظمة المبحوثة.

ووفقاً لمعطيات الجدول رقم (5) وصف عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم وتشخيصها، يُمكن تأشير عدد من الجوانب وعلى النحو الآتي:

أ- كان معدل الاتفاق الكلي لعوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم ما مقداره (65.65%)، من مجموع المستجيبين الذين يؤكدون توافر عوامل النجاح الحرجة، أما الإجابات التي كانت بالاتجاه السلبي فقد شكلت ما مقداره (10.72%)، في حين شكلت الإجابات المحايدة ما مقداره (23.05%)، وجاءت النتائج جمعها بوسط حسابي قدره (2.21) وانحراف معياري قدره (0.853).

ب- يُمكن ترتيب الأهمية من حيث وصف عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم وتشخيصها، وفقاً لأولويات المستجيبين على أساس الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن طريق إجابات الأفراد المستجيبين، وكالاتي:

1- **التحضير لنشر ثقافة الجودة:** أن عامل التحضير لنشر ثقافة الجودة يأتي في المرتبة الأولى ضمن أولويات المستجيبين بحصول العامل على ما معدله (50.4%) من الإجابات باتجاه (أتفق بشدة، أتفق)، ويدعم هذه الإجابات حصول العامل على أعلى وسط حسابي الذي بلغت قيمته (2.60) والانحراف المعياري بقيمة (0.908).

2- **التأسيس لمعايير جودة التعليم:** دخل عامل التأسيس في المرتبة الثانية، إذ يتضح أن نسبة (58.3%) من المستجيبين كانت بالاتجاه الإيجابي ومعدل اتفاق جيد بدلالة الوسط الحسابي الذي بلغ (2.39)، وبانحراف معياري مقداره (0.712).

3- **متطلبات الدعم والمساندة:** ويأتي هذا العامل في المرتبة الثالثة وتبين من تحليل المتغيرات التي تقيس عامل متطلبات الدعم والمساندة أن آراء المستجيبين بلغت (65.2%) باتجاه الاتفاق، وبوسط حسابي قدره (2.22) وانحراف معياري (0.885).

4- **التكيف لتبني معايير جودة التعليم:** جاء عامل التكيف في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، إذ أن ما

معدله (75.2%) من الإجابات كانت بدرجة (أتفق بشدة، أتفق) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.07) والانحراف المعياري (0.875).

5- **التقييم والتحسين المستمر:** أن عامل التقييم والتحسين المستمر دخل في المرتبة الخامسة حيث تُشير النتائج إلى أن نسبة (73.6%)، من إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي ومعدل اتفاق جيد بدلالة الوسط الحسابي الذي بلغ (2.05)، وبانحراف معياري مقداره (0.961).

6- **الاختبار الأولي والتنفيذ:** جاء عامل الاختبار الأولي في المرتبة الأخيرة من حيث أولويات المستجيبين، إذ أن ما معدله (74.5%)، من الإجابات كانت (أتفق بشدة، وأتفق) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (1.97)، وانحراف معياري قدره (0.780).

جدول رقم (5)
وصف عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم وتشخيصها

المتغيرات	لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	اتفق إلى حد ما %	اتفق %	اتفق بشدة %	نسبة الاتفاق العام	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحضير لنشر ثقافة الجودة	5.5	13.8	30.3	36.6	13.8	50.4	2.60	0.908
التأسيس لمعايير جودة التعليم	3	11.6	27.1	38	20.3	58.3	2.39	0.712
التكيف لتبني معايير جودة التعليم	2.1	5.3	17.4	48.3	26.9	75.2	2.07	0.875
الاختبار الأولي والتنفيذ	0.5	3.7	21.3	45.8	28.7	74.5	1.97	0.780
المتغيرات	لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	اتفق إلى حد ما %	اتفق %	اتفق بشدة %	نسبة الاتفاق العام	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متطلبات الدعم والمساندة	1.8	6	26.9	43.6	21.6	65.2	2.22	0.885
التقييم والتحسين المستمر	5.2	5.9	15.3	36.6	37	73.6	2.05	0.961
المعدل العام لعوامل النجاح الحرجة	3.01	7.71	23.05	41.48	24.17	65.65	2.21	0.853
	10.72			65.65				

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

1- عكست نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) تصنيفاً منطقياً لأقل عدد مُمكن من عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم، وتعطي هذه النتائج إجابات لتفسير ما المطلوب توافره من عوامل رئيسة لضمان التطبيق الناجح لمعايير جودة التعليم العالي؟ وتشخيص نسبة تفسير كل عامل بالنسبة لباقي عوامل البُعد في استمارة الاستبانة، وجاءت النتائج وفقاً للآتي:

أ- يعتمد نجاح تطبيق معايير جودة التعليم على توافر إمكانية التحضير لنشر ثقافة الجودة بوصفها جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، وهذا يتطلب إعداد خطة ترتكز على أسس علمية لتهيئة بيئة مناسبة لثقافة الجودة يكون التركيز فيها على العملاء.

ب- قدم التحليل العاملي عاملاً ثانياً لنجاح تطبيق معايير جودة التعليم، في إطار عامل التأسيس لمعايير جودة التعليم، للتعبير عن مضامين المرونة ومتطلبات القابلية للتجديد في البرامج والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ج- عامل آخر لنجاح تطبيق معايير جودة التعليم، هو متطلبات التكييف لتبني معايير جودة التعليم بوصفه يُمثل مرحلة جديدة للتكيف مع أفضل الممارسات التي يُمكن متابعتها وتطبيقها.

د- قدم التحليل العاملي مجموعة مُتغيرات ضمن عنقود عامل الاختبار الأولي والتنفيذ لوصف خطوات التنفيذ الجزئي للمشروع قبل البدء بنشر معايير جودة التعليم في أقسام المنظمة جميعها.

هـ- عامل آخر لنجاح تطبيق معايير جودة التعليم، هو متطلبات الدعم والمساندة مُشيراً إلى مضامين التزام الإدارة العليا بدعم متطلبات تطبيق معايير الجودة من جهة وتهيئة المستلزمات المطلوبة للنجاح جميعها.

و- أشار التحليل العاملي إلى أن العامل الحاسم الأخير لنجاح تطبيق معايير الجودة يتضمن معطيات التقييم والتحسين المستمر في ظل توافر تقييم وتقويم الأداء واستثمار معطيات التغذية العكسية في عمليات التحسين المستمر مستقبلاً.

2- تبين أن المنظمات المبحوثة تتوافر لديها العوامل الحرجة لضمان التطبيق الناجح لمعايير جودة التعليم فضلاً عن توافر الوعي للمستجيبين بأهمية هذه العوامل مما يجسد أمكانية صياغة خريطة طريق منهجية لنقل مضامين العوامل الحرجة إلى حيز التطبيق العملي في المنظمة المبحوثة، وذلك من خِلال قيم اختبار (Chi-Square) لها الذي أظهر وجود علاقة توافقية في إجابات الأفراد عينة الدراسة بخصوص متغيرات الدراسة وعواملها.

3- من خلال وصف عوامل النجاح الحرجة ومتغيراتها نلاحظ تركيز الإجابات في اتجاهها الإيجابي، وهذا يعكس تفهم المنظمة المبحوثة للمفاهيم التي تبنتها الدراسة وقدرة المنظمة على تشخيص مضامين العوامل في الجانب الميداني، كما تجسد تباين الأهمية النسبية لعوامل النجاح الحرجة من عامل إلى آخر ضمن المنظمة المبحوثة، وتعكس هذه النتيجة منطق المنظمة المبحوثة في تشخيص الأولويات والتفضيلات في إطار نمط العلاقة بين مُجمل عوامل النجاح الحرجة بوصفها سلسلة مُترابطة ومتتابعة في الانتقال من خطوة إلى أخرى بحسب الأهمية.

ثانياً- التوصيات

اعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات ارتأى الباحثين تقديم عدد من المقترحات التي تُعزز من عمل المنظمة المبحوثة وعلى النحو الآتي:

1- ضرورة الاهتمام بمضامين ثقافة الجودة والعمل على جعلها جزء من ثقافة المنظمة لما لها من أثار إيجابية على تقبل العاملين لمعايير جودة التعليم ومتطلباتها، في إطار توفير بيئة مناسبة لتبني ثقافة الجودة يكون فيها التركيز على الجوانب الآتية:

أ- إعداد خطة شاملة ضمن سقف زمني مُحدد ترتكز على أسس علمية لنشر ثقافة الجودة.

ب- تركز أهداف الخطة على الزبون على مستوى العملاء الداخليين والخارجيين بوصفهم المحور الرئيس لعمل الجودة.

ج- توافر رؤية مستقبلية لتحسين جودة نظام المعلومات والخدمات والبرامج الأكاديمية.

د- تضمين الخطة تشخيصاً للثغرات في الاستراتيجية الحالية من جهة، والتنبؤ المستقبلي بالعوامل والقوة المؤثرة على العملية التعليمية من جهة أخرى.

2- ضرورة توافر مضامين المرونة والقابلية للتجديد في البرامج والأهداف في إطار التأسيس لمعايير جودة التعليم والتي تتطلب المجالات الآتية:

أ- تهيئة العاملين بحيث يكونوا على مستوى عالٍ من الاستعداد الوظيفي للتطوير المستقبلي.

ب- البحث عن المنظمات ذات الأداء العالي التي تتبني أفضل ممارسات التعليم ومن ثم تشخيص أفضل ممارسات والعمل على تبنيها.

ج- التأسيس لبنية تحتية مناسبة تتوافق مع متطلبات الجودة على مستوى (الأبنية والمرافق الحيوية والتكنولوجيا المتقدمة. وغيرها) من المتطلبات التي تعتمدها المنظمات ذات الأداء العالي.

د- العمل على نشر المزايا والخصائص التي يُمكن نقلها من المنظمات الأخرى وتطبيقها ضمن خطط العملية التعليمية.

هـ- تكثيف عمليات التدريب أثناء العمل لتعزيز استعداد العاملين واكتساب المهارات الرئيسة للتعليم والتعلم.

3- ينبغي على المنظمة المبحوثة العمل على التكيف مع أفضل الممارسات لتبني معايير جودة التعليم ويُمكن اعتماد الخطوات الرئيسة الآتية:

أ- العمل على تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التوجهات الجديدة لتبني معايير جودة التعليم وتطبيقها.

ب- ضرورة الابتعاد عن المركزية والروتين في إطار توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار.

ج- تشجيع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عمليات التغيير والتحسين.

د- العمل على توظيف تقانة المعلومات والاتصالات والتكيف مع متطلباتها وتوفيرها بما يحقق تكامل العملية التعليمية.

4- غالباً ما يواجه عمليات التنفيذ الأولي لأي مشروع معوقات وصعوبات قد تحيل دون نجاح المشروع ولعل تجاوز هذه المعوقات يتطلب توافر المضامين الآتية:

أ- ترشيح وتعيين فريق عمل من الخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص.

ب- العمل على تحسين المهارات المطلوبة للعمل ضمن فرق العمل.

ج- تعزيز مضامين التنظيم الذاتي لفريق العمل.

د- التشجيع على مشاركة الأكاديميين ضمن فرق الخبرة لاكتساب المهارات المطلوبة.

5- على إدارة المنظمات الهادفة إلى تطبيق معايير الجودة بنجاح العمل على تقديم الدعم على مستويات مختلفة تشمل الجوانب الآتية:

أ- توافر قيادة داعمة للجودة على مستوى تهيئة الموارد والتدريب ألازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ب- على الإدارة تقديم فرص التقدم والتطور للكوادر المؤهلة بما يتوافق مع تطلعات الإدارة في تحسين مستويات الجودة.

ج- توافر نظام عادل للحوافز بأنواعها لتعزيز العمل الإيجابي وتشجيعه.

6- على المنظمة المبحوثة توفير نظام متكامل لتوفير معلومات تساهم في عمليات تقييم نتائج الأعمال ومن ثُم تحسنها على نحوٍ مستمر، ويتطلب بناء النظام تهيئة المتطلبات الآتية:

أ- تشكيل قسم مختص للمتابعة وإجراء عمليات التحليل.

ب- اعتماد معايير علمية وواقعية شفافة وواضحة للقياس.

ج- اعتماد مبدأ المسألة عن طريق استثمار نتائج التغذية العكسية.

د- تشخيص وتحديد مجالات التحسين المستمر ذات العلاقة بالجودة والخيارات التعليمية.

هـ- العمل على التحسين المستمر لمضامين جودة التدريس وصولاً إلى تحقيق جودة حياة العمل في المنظمة ككل.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- البلاع، فوزية بنت محمد. (2007). «استراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام في ضوء مبادئ الجودة الشاملة»، ***اللقاء السنوي الرابع عشر (الجودة في التعليم العام)*** 28-29 نيسان، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية «جستن» القصيم، السعودية.
- بوقرة، رؤوف. (2009). «دراسة تقيميه لمدى مطابقة القانون الوضعي الجزائري مع قيُم المجتمع ودينه»، ***رسالة ماجستير في علم الاجتماع القانوني***، جامعة الحاج خضر، باتنة، الجزائر.
- السويدي، ناصر سلطان. (2009). «استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة واثرها على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين»، ***رسالة ماجستير***، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- الشريف، بوفاس. (2015). «إمكانية تطبيق ستة سيغما (Six Sigma) لتحسين جودة التعليم العالي»، ***الملتقى الدولي حول إدارة الجودة والأداء المتميز في الجامعات العربية***، 15-16أبريل، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية، الجزائر.
- العاجز، فؤاد؛ وجميل نشوان. (2005). «تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة»، ***مجلة الجودة في التعليم العالي***، مج 1، ع 2، 101-138.
- العصيمي، خالد بن محمد. (2007). «أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية»، ***اللقاء السنوي الرابع عشر (الجودة في التعليم العام)*** 28-29 نيسان، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية «جستن» القصيم، السعودية.
- عكاك، فوزية. (2012). «القيم الخبرية في الصحافة الجزائرية الخاصة»، ***أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال***، جامعة الجزائر 3.
- ويح، محمد عبد الرزاق إبراهيم؛ و أحمد مضحي الباز. (2012). «تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة»، ***المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي***، 4-5 أبريل، الجامعة الخليجية، البحرين.
- محمد، جلال عبد الله. (2015). «أثر وجود معايير الجودة في ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة»، ***المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي***. 3-5 مارس، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- مقيبل، طاهر بن علي. (2010). «أثر المحددات الجغرافية والتاريخية والاقتصادية في السياسة الخارجية العمانية (1970-2008)»، ***رسالة ماجستير في العلوم السياسية***، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية

- Al-khalifa Lobna Ali. (2016). "Enhancing Academic Standards in Higher Education", ***DHR 4th Forum***. *https://www.qqa.gov.bh/./Dr%20Lobna%.*
- Alrasheedi Muasaad; Capretz Luiz Fernando and Arif Raza. (2015). "A Systematic Review of the Critical Factors for Success of Mobile Learning in Higher Education: University Students' Perspective" ***Journal of Educational Computing Research*** V. 1. N. 20. Electrical and Computer Engineering Publications. Paper 67. http://ir.lib.uwo.ca/electricalpub/67
- CIHE, Commission on Institutions of Higher Education. (2016). ***Standards for Accreditation Commission on Institutions of Higher Education***, New England Association of Schools and Colleges *https://cihe.neasc.org*

- ENQA, the European Network for Quality Assurance. (2009). ***Report on Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area***, European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki. 3rd edition. *www.eurobioimaging.eu/./D13.2%20Proposal%20for%20rul.*
- Greatbatch David & Holland Jane. (2016). ***Teaching Quality in Higher Education: Literature Review and Qualitative Research***. *https://www.gov.uk/./he-teaching-quality-literature-review-qualitati.*
- Greenberg Alan D. (2009). ***Critical Success Factors for Deploying Distance Education Technologies, Implications for Practitioner Organizations, Vendors, and Service Providers***. *www.wainhouse.com/files/papers/wr-success-factors-dist-ed.pdf*
- Islam Rafikul, Anis Azilah & Abdullah Anisah. (2015). "Critical Success Factors of the Challenges in Provident Quality Education: A Study on Malaysian Private Higher Learning Institutions", ***International Journal of the Analytic Hierarchy Process***, Vol. 7, Issue 1. *http://dx.doi.org/10.13033/ijahp.v7i1.273*
- Kohoutek Jan; Seto Melanie & Popa Viorica. (2009). ***Studies on Higher Education Implementation of the Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education in the Central and East-European Countries: Agenda Ahead***, UNESCO.
- Nadim Zaynab Shukri & Al-Hinai Ahmed Humaid. (2016). "Critical Success Factors of TQM in Higher Education Institutions Context", ***International Journal of Applied Sciences and Management***. Vol. 1, No. 2, 147-156.
- Nilsen Janne. (2015). "Critical Success Factors and Criteria in Purchasing Process: A Case Study of a Development Project in Uganda", ***Master's Thesis***, University of Agder Faculty of Engineering and Science Department of Engineering Sciences
- NZCER, New Zealand Council for Educational Research. (2004). ***Critical Success Factors and Effective Pedagogy for E-learning in Tertiary Education***. www.classes.stac.school.nz/./NZCER Final Report. pdf.
- Parsazadeh Nadia; Megat Norziha; Zainuddin Mohd; Ali Rosmah & Hematian Amirshahram. (2013). ***A Review on The Success Factors of E-learning***. SDIWC
- Pasco Hernando. (2010). ***Critical Success Factors: Measures of Institutional Effectiveness and Student Learning***. www.phsc.edu/sites/pdf
- Patrick Thaddeus Fitz. (2012). "Key Success Factors of E-learning in Education: A Professional Development Model to Evaluate and Support E-learning", ***US-China Education Review,*** A 9, 789-795.
- Swain Samarjit; Jaypuria Sanjib; Mahapatra Trupti Ranjan & Tripathy Sushanta. (2015). "Significance of the Critical Success Factors for Quality Development in Technical Education: A Case Study in Odisha", ***InternatIonal Journal of Research In MechanIcal EngIneerIng & Technology. IJRMET***, Vol. 5, IssuE 2, May - Oct. ISSN: 2249-5762 (Online) | ISSN: 2249-5770 (Print).
- Wanderi Ephantus Ndirangu. (2014). "Factors Influencing Implementation Total Quality Management in Construction Companies in Rwanda: A Case of Fair Construction Company", ***Master Thesis School of Human Resource Development in partial fulfillment of the requirement for the award of the degree of Master of Science in Project Management***, Jomo Kenyatta, University of Agriculture and Technology.
- Yew Ong Fong & Jambulingam Manimekalai. (2015). "Critical Success Factors of E-learning Implementation at Educational Institutions", ***Journal of Interdisciplinary Research in Education (JIRE)***, Vol. 5, Issue 1, pp. 17–24.
- Ylimäki Tanja. (2006). ***Towards Critical Success Factors For Enterprise Architecture***. Information Technology Research Institute AISA Project https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/./Report_CSFs_for_EA.pdf.
- Zakuan Norhayati; Shalini Muniandy; Muhamad Zameri; Mat Saman; Mohd Shoki Md Ariff; Sapiah Sulaiman & Rozita Abd Jalil. (2012). "Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution: A Review", ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, Dec., Vol. 2, No. 12. ISSN: 2222-6990. www.hrmars.com/journals.

Critical Success Factors in The Application of The Quality of Higher Education Standards: Analytical Study of the Views of a Sample of Administrative Leaders and Faculty Members at the University of Human Development

«Sulaymaniy, Kurdistan Region of Iraq»

Dr.Younis M. Kh. Al-Sabaawe
Ph. D.
Public Administration Dept.
College of Admin. & Economics
University of Fallujah, Iraq

Dr.Baser Khalf Khazeal
Lecturer
Department of Management Office
Technical Institute Hawijah
Northern Technical University

Yousif obaid Hannah Ameen
Assistant Lecturer
Business Administration Dept.
College of Admin. & Economics
University of Human Development

ABSTRACT

The research aims to identify the critical success factors in the application of the quality of higher education standards, diagnosis and as enhances the educational institutions the ability of management to ensure the success of the application of the approved standards on the one hand and to achieve its objectives on the other.

The research was conducted at institutions of higher education sector in the Kurdistan Region of Iraq adoption of personal interviews and a survey sample of the views of the administrative leaders and faculty in the Human Development University in the city of Sulaymaniyah - Kurdistan Region of Iraq, as has been the adoption of the questionnaire included 40 questions reflected the contents of the critical success factors in the application standards of quality of higher education, in order to identify the most critical factors that can be adopted to facilitate the application of quality standards of education and the success of the process, thus achieving a clear vision and a comprehensive knowledge of relevant best practices to meet the quality requirements can be adopted and applied as by systematically contribute to the upgrading of the educational process level map. The adoption of the factor analysis using SPSS-10 program For Windows in order to interpret the factors learned as a mouthpiece of the reality of the critical success factors in the application of the quality of higher education standards in the surveyed organization as well as the adoption of a few methods of statistics to reach a comprehensive picture help explain the reality under study.

The research found a set of conclusions, the most important was that the critical success factors in the application of the quality of higher education standards are a set of interrelated and complementary factors, including each of (preparation for the deployment of a culture of quality, incorporation of standards of quality of education, to adapt to the adoption of standards, the initial testing and implementation, support requirements and support and, finally, the evaluation process and continuous improvement), and based on that reference was made to some of the proposals to enact the success factors and transported to the effect of the most important 1. prepare a comprehensive plan to spread the culture of quality, 2. creating workers for future development, 3. work on modifying the organizational structure including commensurate with the new trends for the adoption of the quality of education standards and their application.

Key Words: Critical Success Factors, Quality Standards of Higher Education, and Educational Institutions.