IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2024) 14 (1): 128-137

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN 2222-2995
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

mohammed kareem mezban & Hussein Abdul Salam Ali. The role of university governance in achieving quality university performance: An exploratory study of the opinions of a sample of the teaching staff of the Al-Maaref and Janat Al-Iraq Private Colleges. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (1):128-137.

The role of university governance in achieving quality university performance: An exploratory study of the opinions of a sample of the teaching staff of the Al-Maaref and Janat Al-Iraq Private Colleges

kareem mezban mohammed [1], Abdul Salam Ali Hussein [2]

[1,2] *University of Anbar, Anbar, Iraq*

abn095585@gmail.com[1]
drsalamalnoori@uoanbar.edu.iq[2]

Abstract: The current research aims to explain the role of university governance in achieving quality university performance in the University College of Knowledge and Jannat Iraq College, as they are Iraqi institutions of higher education and scientific research.

This research was applied in the University College of Knowledge and the Jannat Al-Iraq Private College as the field of research. As for the research community, it was represented by (225) teachers in the two universities. A portion of the community sample was taken. The researcher distributed (148) questionnaires, from which (142) questionnaires were retrieved. Suitable for statistical analysis. This research used the (descriptive-analytical) method in order to achieve the research objectives. The main tool in collecting data and information was the questionnaire. The research concluded with a set of conclusions, the most important of which was the existence of a significant correlation with the variable of university governance in achieving the quality of university performance in the two colleges of knowledge of the university and the Janat al-Iraq private college. Among the most important recommendations presented by the research was the necessity of exploiting the positive nature of the relationship by working to develop the appropriate work environment and making it a base for senior management to make the work of the University Knowledge Colleges and Janat Al-Iraq Private College keep pace with the changes taking place in reality.

Keywords: University governance, quality of university performance, University College of Knowledge, Janat Iraq College.

دور حوكمة الجامعات في تحقيق جودة الاداء الجامعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية لكليتي المعارف وجنات العراق الاهلية

الباحث: كريم مزبان محمد[١]، أ.د. عبد السلام علي حسين[٢]

[١، ٢] جامعة الانبار، الانبار، العراق

المستخلص: يهدف البحث الحالي لبيان دور حوكمة الجامعات في تحقيق جودة الأداء الجامعي في كليتي المعارف الجامعة وجنات العراق باعتبارهما من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

وقد جرى تطبيق هذا البحث في كليتي المعارف الجامعة وجنات العراق الاهلية باعتبارهما ميداناً البحث، اما مجتمع البحث فقد تمثلت بالتدريسيين في الجامعتين البالغ عددهم (٢٢٥) تدريسي تم اخذ جزء من عينة المجتمع، وزع الباحث (١٤٨) استمارة استرد منها (١٤٢) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. وقد استخدم هذا البحث المنهج (الوصفي) بهدف تحقيق أهداف البحث. وكانت الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات هي الاستبانة، وقد خلص البحث على مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية لمتغير حوكمة الجامعات في تحقيق جودة الأداء الجامعي في كليتي المعارف الجامعة وكلية جنات العراق الاهلية، ومن بين اهم التوصيات التي قدمها البحث ضرورة تطوير بيئة عمل جامعي مناسبة واستثمار الإمكانات المتاحة لدى القيادات الجامعية في كليتي المعارف وجنات العراق الاهلية لتوفير المستلزمات المناسبة للتوجه نحو حوكمة الجامعات لدعم الأداء الجامعي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات، جودة الاداء الجامعي، كلية المعارف الجامعة، كلية جنات العراق.

Corresponding Author: E-mail: abn095585@gmail.com

المقدمة:

تعتبر الحوكمة أطار يدفع المؤسسة التعليمية الى التغير والتقدم عبر مشاركة جميع الاطراف في صياغة القرارات ومناقشتها بالإضافة الى دورها المهم في تحسين جودة الأداء من خلال قيامها بتحديد المسؤوليات والحقوق والعلاقات بين جميع الاطراف ذات العلاقة فهو نظام يدعم الشفافية والمشاركة والمساءلة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل ، ويرتبط مفهوم جودة الاداء بالحوكمة باعتبار الجودة عنصرا هاما وتكميليا لأي نظام حوكمة والذي يسهم في تعزيز الاتصال والتنسيق بين جميع الاطراف، وبناءاً على ذلك قامت المنظمات الدولية بوضع مجموعة من المعايير والاهداف لغرض المساهمة في تحسين مستوى جودة الأداء.

مع ضمان الكفاءة في استغلال الموارد المخصصة للتعليم العالي وهو ما يعبر عن حوكمة الجامعات التي اصبحت العامل الهام في ضمان جودة التعليم العالي، فان حوكمة الجامعات هي عنصر هام في التركيز على اتجاهات اصلاح التعليم الجامعي في العالم ويظهر هنا مفهوم حوكمة الجامعات لكيفية قيام الجامعات والتعليم العالي لتحقيق اهدافها. فالواجب على الجامعات التوجه نحو تطبيق متطلبات الحوكمة حيث انها وجدت التعليم والبناء وتنشئة الاجيال صالحة لتخرج طلبة في القانون والحكم الراشدة.

تشكل حوكمة الجامعات الاطار العام الذي تلاحق على اساسه المؤسسة اهدافها، وسياستها، بحالة من التماسك والتجانس، بما يضبط توجيه الأفعال والأنشطة اليومية للإدارة في المؤسسة ،وتثير الاهتمام حول بعض جوانب نظم ضمان التي يصعب تنفيذها، اذ ان نظم ضمان جودة الاداء تبنى على اساس التقييم الخارجي للجامعة، وتهتم كثيرا بمتطلبات الاعتماد والحصول على الشهادة، وغالبا لا ترتقي اجراءات التنفيذ الى مستوى متطلبات التوثيق، مما يترتب عليه مطابقة تقريبية مع خصائص الجودة الجامعية المطلوبة، وتجاوزا لهذه الفجوة يأتي دور حوكمة الجامعات في تعزيز قدرة الادارة الجامعية على تحقيق جودة الاداء الجامعي من خلال ضبط التوازن بين متطلبات نظام جودة الاداء واليات تنفيذه.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة في التعليم العالي، وان مؤسسات التعليم العالي تواجه مشكلات ومعوقات تحد من أداء عملها وبطء تفعيل عمليات الاداء، لذا جاءت هذه الدراسة استجابة للعديد من تحديات عدة أهما تطبيق حوكمة الجامعات وتحقيق معايير ضمان الجودة في التعليم الجامعي بالإضافة الى تحقيق جودة الأداء الجامعي، اذ ان التوصل الى معرفة واضحة ودقيقة حول مخرجات ونتائج التعليم العالي يشكل اهمية خاصة في توفير فرص التحسين والتطوير لحوكمة الجامعات، كما ان اعتماد نضام للفحص والتقويم الدوري للمؤسسة من شأنه ايضا أن يوفر ضمانات لاستيفاء المؤسسة لمستوى مقبول من الجودة، من خلال تشخيص الفجوات في توفير المتطلبات والايفاء بالمعايير المحددة والسعي للتصحيح والتطوير لاستيفاء المعايير من اجل تحقيق جودة الاداء .خلال القرن العشرون وجد قطاع الجامعات نفسه في نقطة تحول مدفوعا بعوامل منها سريعة التطور وتوقعات أسواق العمل المختلفة والضغوط الاقتصادية والمجتمعية ، وقد تسارعت التحديات على الجامعات مؤخرا بسبب الجائحة الاخيرة ، ولذلك لم تكن حوكمة الجامعات اليوم أكثر أهمية من أي وقت مضى من اجل تحقيق جودة الأداء الجامعيً حول كيفية تطوير هذه التحديات وتشكيلها والاستجابة لها.

أن الامر المهم هنا هو معرفة الى أي مدى يمكن تقليل الاضرار والمخاطر ومدى سرعة اكتشافها، إذ يمكن تقليل المخاطر إذا كانت الحوكمة فعالة، لذلك فإن اشراك القطاع العام في التدقيق يعزز الحوكمة العامة ويدعم المساءلة ويحمي القيم الاساسية لكيانات القطاع العام، وهو يضمن أن المديرين والموظفين يقومون بمهامهم بشفافية ونزاهة ويمكن صياغة المشكلة الأساس للبحث بالتساؤل الرئيس: ما هو الدور الذي تؤديه حوكمة الجامعات في تحقيق جودة الأداء الجامعي لكليتي المعارف وجنات العراق الاهلية.

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الفرعية الاتية:

١-ما مفهوم الحوكمة بعامة، وحوكمة الجامعات بخاصة؟

٢-ما درجة اهمية تطبيق ابعاد الحوكمة (الشفافية، والمشاركة، المساءلة) في ميدان البحث من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟
٣-ما هي أبرز الصعوبات والعراقيل التي تواجه تطبيق الحوكمة في ميدان البحث؟

ثانياً: اهداف البحث

يعد البحث الحالي محاولة تحليل العلاقة بين متغيرات البحث (دور حوكمة الجامعات في تحقيق جودة الاداء الجامعي) اذ يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مفهوم الحوكمة متمثلة بأبعادها الشفافية والمشاركة والمسائلة.
٢- الكشف عن درجة اهمية تطبيق ابعاد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة) في ميدان البحث من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
٣- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين حوكمة الجامعات بأبعادها وجودة الأداء الجامعي بأبعاده.
٤- التعرف على المعطيات الناتجة عن تحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان البحث بما يرتبط بعلاقة الارتباط بين حوكمة الجامعات وجودة الأداء الجامعي، فضلاً عن تأثير حوكمة الجامعات في جودة الأداء الجامعي.

ثالثاً: اهمية البحث

تعد حوكمة الجامعات من اهم العمليات والبرامج الضرورية واللازمة لتحسين عمل الجامعات وتأكيد نزاهة الادارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق اهدافها بشكل قانوني واقتصادي، كما ترجع اهمية حوكمة الجامعات من خلال العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الجامعة وتدعيم تنافسيتها في محيطها بما يمكنها من جذب مصادر تمويل للتوسع والنمو، وايضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، وتلبية حاجات الجامعات.

رابعاً: فرضيات البحث

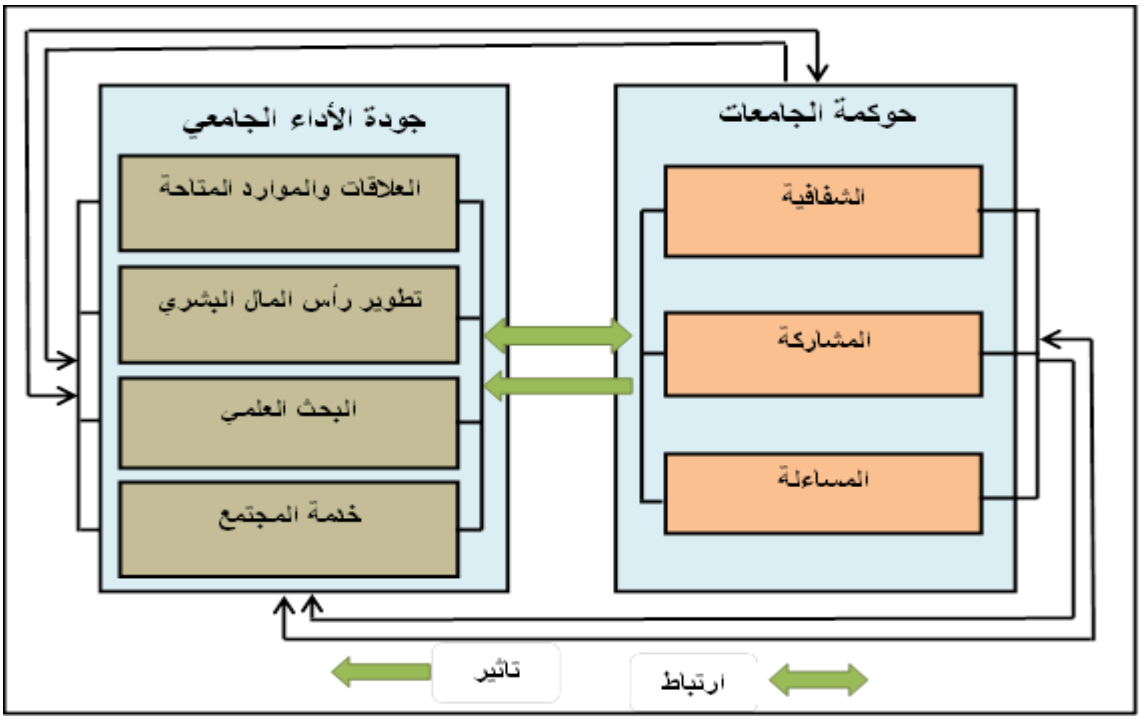
من اجل تحقيق اهداف البحث والتزما بالمنهج العلمي للبحث انطلق البحث بفرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الحوكمة الجامعات بأبعادها، مع وجودة الأداء الجامعي بأبعادها في الكليات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين حوكمة الجامعات بأبعاده في جودة الاداء الجامعي بأبعاده في الكليات المبحوثة.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

إن نموذج البحث يوضح العلاقات والتأثيرات والارتباطات المنطقية التي تم افتراضها في فرضيات البحث التي قد تكون في صورة وصفية او كمية والتي تعمل على جمع الملامح الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث.



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المبحث الثاني: الإطار النظري

❖ حوكمة الجامعات

اولاً: مفهوم الحوكمة

ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Governance، فالحوكمة موضوع هام خاصة في القطاع العام، وأكثر تحديدا عندما شهدت المؤسسات العامة تحولا سريعا (Carnegie & Tuck, 2010: 431)، وعرفت الحوكمة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على انها مجموعة من النظم والعلاقات التي توجه القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس ادارتها واصحاب المصلحة ويشير مصطلح الحوكمة الى عمليات صنع القرار داخل المؤسسة والتي تمكن المؤسسة من وضع سياساتها واهدافها، وتحقيقها (Leon Teakman , 2008: 64). ويهتم مفهوم حوكمة الجامعات بأنشاء وتنظيم التطبيقات والممارسات المناسبة للقائمين على ادارة الجامعة بما يحفظ حقوق العاملين بالكلية (Muayed & Abdu salam& Marwan,2022:2). وغالبا ما تم توسيع المبادئ الأساسية التي دعمت زيادة مشاركة اعضاء هيئة التدريس والطلاب في المجالس ومجالس الشيوخ لدعم الإصلاح على مستويات أخرى من صنع القرار (Glena & Theresa , 2014 :137).
وتقوم معظم المنظمات العامة بتطوير سمات مؤسسة (تتكون من معايير وقيم غير رسمية) بمرور الوقت من خلال عملية اضفاء الطابع المؤسسي، والتي تتميز بالتكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية (Tom Christensen , 2011 :506).
وتهدف فكرة حوكمة الجامعات الى وضع كافة الاطراف امام مسؤولياتهم، وما يعنينا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلاب هم اصحاب المصلحة الحقيقيون، لأن الجامعات بنيت من اجل تقديم الخدمة التعليمية لهم واعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل ، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الادارات الجامعية او المجلس الاعلى للجامعات او وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم(شريفة عوض ،423:2018).وان حوكمة الجامعات تشكل النظام الرقابي الذي يضبط تنفيذ توجيهات وتعليمات الادارة بصفة عامة (شبلي ، عبد الرضا،24:2020) .

ثانياً: اهمية الحوكمة

على المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي عام 1999بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات هو اول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم (محمد بديع ،30:2016). لقد اصبحت الحوكمة مسألة عملية وحاجة ملحة في العالم الواقعي اليوم (Guhan , 2000: 10).
واليوم تعتبر الحوكمة جزء من الثقافة العالمية التي تؤكد على تعزيز مشاركة الاطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، لتحقيق التنمية المستدامة، إذ ان الحوكمة بمبادئها ومعاييرها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة وحسن استغلال الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع (الحميدي،156:2017).

ثالثاً: أهداف الحوكمة

تسعى المؤسسات الى تحقيق ورفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة للحد من الممارسات غير السليمة وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات وتحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات والقواعد وإجراءات سير العمل داخل المؤسسة. ويتفق كل من (موسى، 2019: 8، العريني، 2014: 12، الكايد، 2003: 18) أن اهداف الحوكمة هي:

١. تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة في إدارة المال العام، ورفع مستويات والاستغلال الأمثل لموارد الدولة.
٢. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة.
٣. تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة وبصفة مستقلة.
٤. زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار ونمو الدخل القومي.

رابعاً: ابعاد حوكمة الجامعات

١. **الشفافية:** وفي مجال الشفافية على أن الدولة يجب أن تتخذ التدابير اللازمة لتمكين المتعلمين في مختلف مستويات النظام التعليمي والبحث العلمي من الاستفادة منها كالخدمات الاجتماعية، والمنح الدراسية والقروض، وفق مبادئ الأهلية والشفافية والمساواة (Khalid Ayad & Khaoula Dobli,2020:100).
٢. **المساءلة:** هي إجراء مراجعة شاملة لنظام التوجيه المدرسي والمهني ومجلس الجامعة، لدعم المتعلمين ومساعدتهم على اتخاذ القرارات أثناء التعليم وتوفير الدعم التربوي المستدام، وعمليات التقييم تشمل تقييما داخليا من قبل الهيئة الحكومية المسؤولة عن التعليم والتدريب والبحث العلمي بشكل دوري ومستمر، وتقيما خارجيا يجريه المجلس الاعلى للتعليم والبحث العلمي (Khalid Ayad &Khaoul Dobli,2020:100).
٣. **المشاركة:** غالبا ما يتم الكشف عن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بمفهوم مشاركة الطلاب في الإدارة في أنواع القضايا التي تعتبر منطقية مشروعة لاستشارة الطلاب وتتأثر الجامعة ايضا في المشاركين الأخرين على أدارة الجامعة، ويختلف مستوى مشاركتهم تبعا للإطار العام للنظام وكذلك المؤسسة، وكذلك يمكن تقسيم المشاركين تقريبا الى مجموعتين:

داخلية وخارجية، ومن بين المشاركين الداخليين الرئيسيين أعضاء هيئة التدريس والبحث والطلاب، ومن بين أصحاب المصلحة الخارجيين السلطات العامة والمجتمع (الطلاب واصحاب العمل والمجتمعات المجاورة والمواطنون وهيئات التمويل وغيرها (Malgorzata & Alexandra & Flavia,2019:4).

❖ **جودة الاداء الجامعي**

اولاً: مفهوم جودة الأداء الجامعي

تعد جودة الاداء في الجامعات من اكثر المسائل التي يتم التركيز عليها في تلك الجامعات لأنها مؤشر لكثير من العناصر التي يكمل بعضها الاخر بهدف تقديم افضل الوسائل التعليمية للطلاب ومن ثم تزويد المجتمع الذي تعمل به الجامعة بالخريجين الذين يتمتعون بالمؤهلات والامكانيات العلمية العالية(ابراهيم،74:2017)، وأشار الباحثون الى أن تطبيق الجودة ليس بأمر سهل، فهي تعد مهمة صعبة وذلك لاختلاف مفهوم الجودة من قبل الكتاب والباحثين حسب الثقافات المختلفة السائدة في المجتمع وكذلك تعقيد طبيعة المنتج التعليمي (أحمد ،236:2018).

ونشأت حركة الجودة في مجال الإنتاج الصناعي، وامتدت الى الصناعات الخدمية ومن ثم الى المؤسسات العامة، بما في ذلك المدارس والجامعات (Frank , 2013: 281). وكما هو معروف فإن جودة الإدارة الجامعية أمر بالغ الأهمية في التشجيع الأكاديمي للجودة بحيث يجب إدارة الكليات بشكل احترافي، ويجب أن تكون الجامعات مسؤولة امام اصحاب المصلحة (Muhsin & Ahmad , 2020 :2). والجودة هي العامل الذي يمكن تحسين من خلال تطبيق ادوات مختلفة للتعامل مع الوضع اوالعملية بسهولة والتحكم فيها بسهولة من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة (Mir Abdur,Auvishek Modak,2019:30).

ثانياً: اهمية تحقيق جودة الاداء الجامعي

ترتبط فاعلية اي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه اعتباره العنصر المؤثر الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وتعتمد الادارة في تعظيم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الادارة على ترشيد استخدام هذا العنصر،والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الافراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة والكفاءة الي يتم من خلالها تحويل الموارد الى سلع وخدمات، وجودة تلك المخرجات والنتائج وفعالية العمليات التنظيمية من حيث مساهمتها المحددة في الاهداف التنظيمية (Nurul Syakima & Maimunah , 2017: 140) .

وان هناك مجموعة كبيرة من المتغيرات الشخصية التي تؤثر على الأداء الأكاديمي مثل المهارات المعرفية والدوافع، والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية مثل العمر والجنس ودخل الاسرة وغيرها (Ariful & Sazida , 2021:130). ويتضمن الأداء الاكاديمي تحقيق الأهداف والإنجازات والغايات المحدودة في البرامج او الدورة (Hector ,2015:353) . ومن هنا نجد أن أهمية الجودة في التعليم كما اشار (أسماء،32:2016) وتكمن في الآتي:

١. مساعدة المؤسسة التعليمية على التعرف على جوانب العمل التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية، وبالتالي التخلص منها.
٢. تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى.
٣. تساعد على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: متطلبات تطبيق جودة الاداء في الجامعات

اشار (شلير ثامر ونزار محمد،233:2014) الى ان اهم متطلبات تطبيق جودة الاداء في الجامعات تتمثل بالآتي:

١. اعادة تشكيل ثقافة المؤسسة من خلال نشر ثقافة الجودة وترسيخها بين جميع الافراد العاملين في المؤسسة التعليمية.
٢. نشر ثقافات اخرى مساندة لثقافة الجودة كثقافة التواصل المعرفي، وثقافة الثواب والعقاب، ثقافة الصدق مع الذات وثقافة الجدارة والاهلية.
٣. دراسة الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة لمعرفة مدى امكانية تطبيق الجودة فيها.
٤. ايمان وتأييد ودعم الادارة العليا لبرنامج الجودة.
٥. تنمية الموارد البشرية عن طريق التعليم والتدريب المستمر للأفراد العاملين في المؤسسات بأساليب وادوات مفهوم الجودة.
٦. تفويض الصلاحيات والابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات ومشاركة جميع العاملين في صياغة الخطط والاهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة.

رابعاً: أبعاد جودة الأداء الجامعي

١. **العلاقات والموارد المتاحة:** تعد المباني التعليمية وتجهيزاتها محورا مهماً من محاور العملية التعليمية، إذ يتم فيها التفاعل واعداد الزبون الخارجي بغية تلبية سوق العمل، وتؤثر المستلزمات المادية على جودة التعليم ومخرجاتها، فكلما حسنت واكتملت ساعد ذلك على رفع جودة الزبون الجامعي من خلال استعمال التقنيات والأجهزة الحديثة لمساعدتهم على الاطلاع بأدوارهم المتعلقة بالتخطيط والتحليل والتقويم والرقابة (الطائي واخرون، 2008: 281).

٢. **تطوير رأس المال البشري:** أن الاهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه وإنما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج. فمثلا أن التعليم العالي الذي اعتبرته منظمة الأوسيد (OECD) أحد المؤشرات الثلاثة للاقتصاد القائم على المعرفة في كل بلد (النوري، 2013: 127).

٣. **البحث العلمي:** ان البحث العلمي يساعد أعضاء هيئة التدريس على اكتساب المعلومات والمعرفة والنظريات التي تدعم أدائهم التدريسي فضلا عن تحقيق قدر عال من الدافعية والحماس للعمل والعطاء لديهم، الأمر الذي ينعكس بدوره على تعزيز تعلم الطلبة ، كما اوضح في دراسة انه ليس من الضروري ان يرتبط البحث العلمي الجيد بالتدريس الجيد، وإنما الأستاذ الجامعي الجيد يمارس البحث العلمي بكفاءة عالية تزد قدراته ومعارفه التي تنعكس على أدائه التدريسي فيصبح أكثر عطاء لطلابه(Thomas & Harris,2000:139).

٤. **خدمة المجتمع:** أن انفتاح الجامعات على المجتمع من حولها، أصبح ضرورة يفرضها مجتمع التعليم الذي يؤكد على الشراكة الفاعلة التي تسهم في تحسين أداء الجامعات، وتجعلها أكثر قدرة على خدمة المجتمع، بتحسين حياة الأفراد فيه، ومد يد العون للشركات والمصانع والمزارع من خلال الشراكة في عمل البحوث والاستفادة من نتائجها، في تطوير وتجديد العمل بهذه المنظمات، فضلا عن تقديم الاستشارات والخدمات المناسبة، في إطار شراكة فاعلة (الصغير ،97:2009).

المبحث الثالث: الجانب العملي

❖ **وصف وتشخيص آراء عينة البحث**

أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة البحث للمتغير (حوكمة الجامعات) وابعادها

١. **الشفافية:** أظهرت نتائج الجدول رقم (1) بأن بعد الشفافية التي بلغ الوسط الحسابي (4.20) وهو وسط حسابي(عال) بمقارنته بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا يدل على اهتمام الكليات المبحوثة بهذا البعد أكد ذلك الانحراف المعياري الذي بلغ (0.68)، وهذا ما أثبتته قيمة معامل الاختلاف (16.17) وهذا يدل على ان الكادر التدريسي في كليتي المعارف الجامعة وكلية جنات العراق الاهلية لديهم فهم واضح فيما يتعلق بمبدأ الشفافية.

٢. **المشاركة :** أظهرت نتائج الجدول رقم (1) بأن بعد المشاركة التي بلغ الوسط الحسابي (3.51) وهو وسط حسابي(عال)بعد ان تمت مقارنته بالوسط الحسابي المعياري وهذا يدل على اهتمام الكليات المبحوثة بهذا البعد اكد ذلك الانحراف معياري الذي بلغ (0.72) ، وهذا ما تؤكده قيمة معامل الاختلاف البالغة (20.46)، حيث كانت الإجابة الغالبة هي(أتفق) وهذا يدل وجود انسجام لحد ما في عينة البحث ، وهذا بدوره يقود الى القول بأن الكادر التدريسي في كليتي المعارف الجامعة وكلية جنات العراق الاهلية يرون بأنه يجب على عينة البحث ان تشرك العاملين بصورة جماعية في اتخاذ القرارات المهمة.

٣. **المساءلة**: أظهرت نتائج الجدول رقم (1) بأن بعد المشاركة التي بلغ الوسط الحسابي (4.11) وهو وسط حسابي(عال) بمقارنته مع الوسط الحسابي المعياري وهذا يدل على اهتمام الكليات المبحوثة بهذا البعد أكد ذلك الانحراف المعياري الذي بلغ (0.61)، وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغة قيمته (14.47)، هذا يدل على ان الكادر التدريسي في كليتي المعارف الجامعة وجنات العراق يعملون على اداء واجباتهم ومهامهم بشكل إيجابي.

الجدول (١): آراء عينة البحث للمتغير (حوكمة الجامعات) وابعادها

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المفاضلة
1	الشفافية	4.20	0.68	16.17	1
2	المشاركة	3.51	0.72	20.46	3
3	المساءلة	4.11	0.61	14.87	2
	حوكمة الجامعات	3.94	0.57	14.35	

ثانياً: وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغير جودة الاداء الجامعي وابعادها

١. **العلاقات و الموارد المتاحة**: تم الاستفهام عن هذا البعد في الجدول رقم (2) بأربعة اسئلة وبينت النتائج بأن غالبية الإجابات كانت بـ(أتفق)وقد حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغت قيمته(4.29) وهو وسط حسابي(عال جدا) بعد مقارنته بالوسط الحسابي والانحراف معياري وهذا يدل على اهتمام الكليات المبحوثة بهذا البعد اكد ذلك الانحراف المعياري والذي بلغ(0.64)،هذا يشير الى وجود تشتت مقبول في العينة، وهذا ما يؤكده معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته(14.96)،وهذا بدوره يؤكد بأن الكليات تتواصل بشكل ايجابي مع الكليات التعليمية الأخرى.

٢. **تطوير رأس المال البشري:** أظهرت النتائج في الجدول (2) والذي تم الاستفهام به عن هذه البعد بأربعة أسئلة وقد حصل على وسط حسابي بلغت قيمته(4.07) وهو وسط حسابي(عال) بعد مقارنته بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا يدل على اهتمام الكليات المبحوثة بهذا البعد اكد ذلك الانحراف المعياري الذي بلغ (0.76) ، وهذا يشير الى ان التشتت منخفض في اجابات عينة البحث لهذا البعد وهذا ما أكده معامل الاختلاف البالغة قيمته(18.59) بإجابة كانت في الغالب ب(اتفق)، وهذا يشير الى الدور الذي يلعبه في استقطاب الكفاءات العلمية في تحقيق جودة الأداء.

٣. **البحث العلمي:** تم الاستفهام عن هذا البعد الفرعي في الجدول رقم (2) بأربعة أسئلة وبينت النتائج أن هذا البعد قد حقق وسطا حسابيا بلغت قيمته (3.91) وهو وسط حسابي (عال) بعد مقارنته بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا يدل على اهتمام الكليات المبحوثة بهذا البعد اكد ذلك الانحراف المعياري الذي بلغ (0.68)،وهذا يشير الى ان التشتت في اجابات عينة البحث مقبولة لهذا البعد ، وهذا ما اكده معامل الاختلاف ذي القيمة (17.45) ، وهذا يشير الى الكليات تقدم الدعم المادي والمعنوي للباحثين من اجل الارتقاء بمستوى جودة البحوث.

٤. **خدمة المجتمع:** تم الاستفهام عن هذا البعد من خلال اربعة اسئلة وقد حصل عل المعلومات الموضحة في الجدول رقم(2) حيث كان الوسط الحسابي (3.98) وهو وسط حسابي (عال) بعد مقارنته بالوسط الحسابي والانحراف معياري وهذا يدل على اهتمام الكليات المبحوثة بهذا البعد اكد ذلك الانحراف المعياري الذي بلغ (0.67) ،هذا يشير الى ان التشتت مقبول في اجابات العينة حول هذا البعد، وقد اكد ذلك معامل الاختلاف البالغة قيمته (16.80) بإجابة ذات غالبية ب(أتفق) وهو بدورنا يقودنا الى ان الكليات تولي اهتماما واضحا في خدمة المجتمع المحلي المحيط بها.

الجدول (٢): آراء عينة البحث لمتغير جودة الاداء الجامعي وابعادها

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المفاضلة
1	**العلاقات والموارد المتاحة**	4.29	0.64	14.96	1
2	**تطوير رأس المال البشري**	4.07	0.76	18.59	2
3	**البحث العلمي**	3.91	0.68	17.45	4
4	**خدمة المجتمع**	3.98	0.67	16.80	3
	جودة الاداء الجامعي	**4.06**	**0.58**	**14.26**	

❖ **اختبار فرضيات البحث**

١. اختبار فرضية الارتباط :(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين حوكمة الجامعات بأبعادها، مع وجودة الاداء الجامعي بأبعادها في الكليات المبحوثة):

من خلال الجدول (3) فقد دلت النتائج على ان اجمالي ابعاد حوكمة الجامعات قد ارتبطت بالمتغير المستجيب (جودة الأداء الجامعي) ارتباطا معنويا ، فتبين ان قيمة الارتباط (r) قد بلغ (0.624**) وهو ارتباط متوسط ، وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباط متوسطة احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، واكدت معنوية الارتباط قيمة (P-value) التي بلغت (0.01) وهي أقل من قيمة (0.05)، وهذا يؤكد ان الكادر التدريسي في كليتي المعارف الجامعة وكلية جنات العراق الاهلية يمارسون الحوكمة ، ويعتمد هذا على مدى توفر الجودة في الأداء ، وهذا يعود الى قبول الفرضية الاولى .

الجدول رقم (٣): علاقة الارتباط بين حوكمة الجامعات، وجودة الاداء الجامعي

ابعاد حوكمة الجامعات		r	P-value.
الشفافية	X1	0.593	0.01
المشاركة	X2	0.355	0.01
المساءلة	X3	0.655	0.01
اجمالي الحوكمة وفق الدليل	**X**	**0.624**	**0.01**

٢. اختبار فرضية التأثير: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين حوكمة الجامعات بأبعادها في جودة الاداء الجامعي بأبعاده في الكليات المبحوثة.

يمكن من خلال الجدول (4) الاطلاع على اختبار الفرضية الثانية في البحث والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين حوكمة الجامعات بأبعادها في جودة الأداء الجامعي بأبعادها) وكما موضح في الجدول رقم (4).

بلغت قيمة(f) المحسوبة فقد (89.117) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(6.82)هذ يدل على وجود علاقة تأثير لحوكمة الجامعات بأبعادها في جودة الأداء الجامعي بأبعادها ، وهذ يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية وتدعمها هذه النتائج بشكل كامل واما بخصوص قيم(t) للأبعاد حوكمة الجامعات فقد بلغت قيمتها على التوالي(8.705، 4.497، 10.261) وهو تأكيد على تأثير مبادئ حوكمة الجامعات على جودة الأداء الجامعي، واما ،واما قيمة(r2) فقد بلغت قيمتها(0.389) وهذا يدل على ان حوكمة الجامعات يفسر ما نسبته (61%) من التغيرات الحاصلة في جودة الأداء الجامعي واما بخصوص قيم (β) للأبعاد حوكمة الجامعات فقد بلغت على التوالي (0.505،0.287،0.622)، وهذا يؤكد على ان التغير في مبادئ حوكمة الجامعات لوحدة واحدة يؤدي الى التغير في جودة الأداء الجامعي .

جدول (٤): المؤشرات الاحصائية لتحليل اثر حوكمة الجامعات وابعادها في جودة الأداء الجامعي **n=142**

جودة الأداء الجامعي								
								القرار
حوكمة الجامعات	الشفافية	(α)	1.938	(R^2)	(F)	(t) المحسوبة	Sig	قبول الفرضية
		(β)	0.505	0.351	75.770	8.705	0.000	
	المشاركة	(α)	3.056			13.388		قبول فرضية
		(β)	0.287	0.126	20.222	4.497	0.000	
	المساءلة	(α)	1.509			6.001		قبول فرضية
		(β)	0.622	0.429	105.280	10.261	0.000	
	حوكمة الجامعات	(α)	1.544			5.732		قبول فرضية
		(β)	0.639	0.389	89.117	9.440	0.000	
قيمة (F) الجدولية =6.82 /// قيمة (t) الجدولية =2.35 /// حجم العينة =142								
عدد فرضيات الغير مقبولة = 0								
عدد الفرضيات المقبولة = 4								

المصدر: مخرجات برنامج **SPSS V 25.**

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

١. يتضح بصورة أجمالية ان الكادر التدريسي في كليتي المعارف الجامعة وجنات العراق الاهلية لديهم ثقافة عامة فيما يخص ممارسات حوكمة الجامعات بأبعادها الا ان هناك ضعفا عاما في اطلاع العاملين على مضمون الحوكمة ومبادئها بالتفصيل.
٢. ظهر وجود علاقات ارتباط لمتغيرات حوكمة الجامعات في تحقيق جودة الأداء الجامعي في كليتي المعارف الجامعة وكلية جنات العراق الاهلية، من خلال وجود علاقات ارتباط معنوية تشير الى تماسك المتغيرين، ولكنها بحاجة الى زيادة فاعلية بعض المتغيرات لأنها مازالت دون مستوى الطموح في التأثير على اداء كليتي المعارف الجامعة وجنات العراق الاهلية.
٣. تبين النتائج وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين حوكمة الجامعات بأبعادها (الشفافية، المشاركة، المساءلة) في جودة الاداء الجامعي بأبعاده (العلاقات والموارد المتاحة، تطوير راس المال البشري، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

ثانياً: التوصيات

١. تشخيص معوقات تطبيق ممارسة حوكمة الجامعات وابعادها داخل كليتي المعارف الجامعة وكلية جنات العراق الاهلية، وذلك عن طريق تقديم الدليل للحوكمة بصيغة واضحة وسهلة تضمن فهم الموظفين لهذه الابعاد.
٢. ينبغي ان تكون كليتي المعارف الجامعة وجنات العراق الأهلية سباقة في انشاء وحدة ادارية تحت مسمى ادارة حوكمة الجامعات تضم في جوانبها عدة مهام مستحدثة متعلقة بعمليات الحوكمة الى جانب مهام البحث والتطوير والشؤون العلمية.
٣. العمل على تطوير بيئة العمل المناسبة وجعلها قاعدة للإدارة العليا لجعل عمل كليتي المعارف الجامعة وكلية جنات العراق الاهلية يواكب التغيرات الحاصلة في الواقع، وكذلك ضرورة الاهتمام بالدعم المادي والمعنوي للكادر التدريسي لتشجيعهم على العمل والكفاءة في عملهم.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

١- أحمد إبراهيم، (٢٠١٧)، " تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها " جامعة العريش، مجلة الأدارة التربوية، العدد (15).
٢- احمد، شادان صباح، (2018)" دور الأداء الريادي لمجالس الكليات في جودة التعليم العالي"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد (2) العدد (4) .
الطائي، يوسف حجيم،والعبادي،هاشم فوزي دباس،(2008)،"ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي " ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
٣- أسماء، (2016)، " جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة "، كلية العلوم الانسانية، جامعة باتنة، رسالة ماجستير منشورة.
٤- ألحميدي، منال حسين، (2017)، " واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الاكاديمية " مجلة كلية التربية، المجلد (1) العدد (110).
٥- ألصغير، احمد حسن، (2009)،" اصلاح التعليم الجامعي في المجتمع العربي "، مركز ادارة الابحاث – المعهد العالمي لوحدة الامة الاسلامية – الجامعة الاسلامية العالمية بماليزيا.
٦- ألعريني، منال بنت عبد العزيز، (2014)، " واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر اعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الآسلامية "، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد. (3)، العدد (12).
٧- الزطمة، محمد بديع عبد المجيد، (2016)،" مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الاونروا وسبل تفعيلها" كلية التربية، جامعة الأزهر، رسالة ماجستير منشورة.
٨- شبلي، مسلم علاوي، عبد الرضا ناصر، (2020)، " تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية"المجلة العربية للإدارة،المجلد(40)العدد (2) .
٩- شريفة عوض الكسر، (2018)،" دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات " مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد (39)، جامعة بابل.

١٠- شلير ثامر نور الدين، نزار محمد علي، (2014)،" تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " مجلة جامعة زاخو ، المجلد (3) العدد (1) .
١١- الكايد، زهير والنشاش، هيام (2002)،"الحكمانية والتنمية "، مؤتمر تطوير الأصلاح الأداري من اجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد.
١٢- نائل موسى ربابعة، (2019)، " الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية المملكة العربية السعودية نموذج تصويري للحوكمة" المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية " العدد (15).
١٣- النوري، عبد السلام علي حسين، (2013)،" تحليل ابعاد الأداء الجامعي وفقا لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي "، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

1- Ahmed Ibrahim, (2017), "A proposed vision for steps to improve human capital management in higher education institutions in North Sinai in light of their development requirements," Al-Arish University, Journal of Educational Administration, Issue (15).
2- Ahmed, Shadan Sabah, (2018) "The role of the pioneering performance of college councils in the quality of higher education," Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (2) Issue (4). Al-Taie, Youssef Hajim, and Al-Abadi, Hashem Fawzi Debbas, (2008), "Total Quality Management in University Education," Al Waraq Publishing and Distribution Foundation, Amman - Jordan.
3- Asmaa, (2016), "The quality of university professor's teaching performance from the students' point of view," Faculty of Humanities, University of Batna, published master's thesis.
4- Al-Hamidi, Manal Hussein, (2017), "The reality of implementing good governance and its obstacles at Taif University from the point of view of academic staff members," College of Education Journal, Volume (1) Issue (110).
5- Al-Sagheer, Ahmed Hassan, (2009), "Reforming University Education in Arab Society," Research Management Center - International Institute for the Unity of the Islamic Ummah - International Islamic University in Malaysia.
6- Al-Arini, Manal bint Abdul Aziz, (2014), "The reality of applying governance from the point of view of members of the administrative and academic bodies working at Imam Muhammad bin Saud Islamic University," Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Specialized International Educational Journal, Vol. (3), Issue (12).
7- Al-Zatma, Muhammad Badie Abdel Majeed, (2016), "The extent to which school administration applies governance principles in UNRWA schools and ways to activate them," Faculty of Education, Al-Azhar University, published master's thesis.
8- Shibli, Muslim Allawi, Abdul Redha Nasser, (2020), "The impact of university governance on the level of quality of the educational process at the University of Basra and the Southern Technical University," Arab Journal of Management, Volume (40), Issue (2).
9- Sharifa Awad Al-Kasr, (2018), "The role of applying comprehensive quality standards in achieving administrative governance in universities," Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, Issue (39), University of Babylon.
10- Schlier, Thamer Nour El-Din, Nizar Muhammad Ali, (2014), "Assessing the quality of university performance from the point of view of faculty members," Zakho University Journal, Volume (3), Issue (1).
11- Al-Kayed, Zuhair and Al-Nashash, Hiyam (2002), "Governance and Development," Conference on Developing Administrative Reform in Order to Raise the Efficiency of Institutional Performance and Confront Corruption.
12- Nael Musa Rababah, (2019), "Governance and its applications in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia, a pictorial model of governance," the comprehensive multi-knowledge electronic magazine for publishing scientific and educational research, Issue (15).
13- Al-Nouri, Abdul Salam Ali Hussein, (2013), "Analysis of the dimensions of university performance according to quality standards and academic accreditation," College of Administration and Economics, University of Baghdad, unpublished doctoral thesis.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

1- Ahmed Ibrahim, (2017), "A proposed vision for steps to improve human capital management in higher education institutions in North Sinai in light of their development requirements," Al-Arish University, Journal of Educational Administration, Issue (15).
2- Ahmed, Shadan Sabah, (2018) "The role of the pioneering performance of college councils in the quality of higher education," Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (2) Issue (4). Al-Taie, Youssef Hajim, and Al-Abadi, Hashem Fawzi Debbas, (2008), "Total Quality Management in University Education," Al Waraq Publishing and Distribution Foundation, Amman - Jordan.
3- Al-Arini, Manal bint Abdul Aziz, (2014), "The reality of applying governance from the point of view of members of the administrative and academic bodies working at Imam Muhammad bin Saud Islamic University," Imam Muhammad bin Saud Islamic University, International Specialized Educational Journal, Vol. (3), Issue (12).
4- Al-Hamidi, Manal Hussein, (2017), "The reality of implementing good governance and its obstacles at Taif University from the point of view of academic staff members," College of Education Journal, Volume (1) Issue (110).

5- Al-Kayed, Zuhair and Al-Nashash, Hiyam (2002), "Governance and Development," Conference on Developing Administrative Reform in Order to Raise the Efficiency of Institutional Performance and Confront Corruption.
6- Al-Nouri, Abdul Salam Ali Hussein, (2013), "Analysis of the Dimensions of University Performance according to Quality and Academic Accreditation Standards," College of Administration and Economics, University of Baghdad, unpublished doctoral thesis.
7- Al-Sagheer, Ahmed Hassan, (2009), "Reforming University Education in Arab Society," Research Management Center - International Institute for the Unity of the Islamic Ummah - International Islamic University, Malaysia.
8- Al-Zatma, Muhammad Badie Abdel Majeed, (2016), "The extent to which school administration applies governance principles in UNRWA schools and ways to activate them," Faculty of Education, Al-Azhar University, published master's thesis.
9- Ariful lslam,Sanzida Tasnim,(2021),"An Analysis of factoes lnfluencing academic performance of undergraduate Student : Acase study of rabindra university, Bangladesh" , lnternational Journal of education, Vol.9 No. 3 .
10- Asmaa, (2016), "The quality of university professor's teaching performance from the students' point of view," Faculty of Human Sciences, University of Batna, published master's thesis.
11- Frank heyworth,(2013),"Applications of quality management in language education", Language teaching , Vol . 46 lssue .3.
12- Garry D Carnegie, Jacqueline Tuck, (2010),"Understanding the ABC of University governance", Austrajian Journal of Public Administration, Vol .69 No.4.
13- Glena.Jones, Thersa shanahan, (2014)," University Governance in canadian higher education", Downloaded by universitat politecnica de Valencia at 14:12 26 October.
14- Hector A. Lamas, (2015),"School Performance Sobre el rendimiento escolar", Propositosy representaciones , Vol . 3 No. 1.
15- Khalid Ayad,Khaoula Dobli Bennani & Dr.Mostafa Elhachloufi, (2020) , " Evolution of University Governance in Morocco:What is the lmpact ? Lnternational Journal of Higher Education, Vol.9 NO.5.
16- Leon Trakman, University of New South Wales, (2008), " Modelling University Governance", Higher Education Quarterly, Vol.62 No .1/2.
17- Malgorzata Rymarzak, Alexandra den heijer,(2019)," Identifying the infiuence of university governance on campus management : lessons from the netherlands and poland" , Studies in higher education , Journal homepage: https://www.tandfonline. Com/lio/cshe 20.
18- Mir Abdur Rahim,Auvishek Modak, (2019)," Academic Performance Improvement Procedure of University Students Applying Total Quality Management " , lnternational e- Journal of educational Studies , Vol .3 lssue .5.
19- Muayed Abdulkareem, Abdusalam Ali, Marwan Thakir,(2022)," The reality of governance application at the university of anbar", Journal of Scopus ,Vol. 17 lssue .12.
20- Muhsin. Smartono , Ahmad nurkhin , (2020) ," The Relationship of Good university Anb Student Satisfaction "lnternational Journal of Higher Education,Vol.9 No.1.
21- Nael Musa Rababah, (2019), "Governance and its applications in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia, a pictorial model of governance," the comprehensive multi-knowledge electronic magazine for publishing scientific and educational research, issue (15).
22- Nurul Syakima, Maimunah Sapri, lbrahim Sipan, (2017),"The development of the key performance", lnternational Journal of real estate studies, Vol.11 No. 2.
23- Schlier, Thamer Nour El-Din, Nizar Muhammad Ali, (2014), "Assessing the quality of university performance from the viewpoint of faculty members," Zakho University Journal, Volume (3), Issue (1).
24- Sharifa Awad Al-Kasr, (2018), "The role of applying comprehensive quality standards in achieving administrative governance in universities," Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, Issue (39), University of Babylon.
25- Shibli, Muslim Allawi, Abdul Redha Nasser, (2020), "The impact of university governance on the level of quality of the educational process at the University of Basra and the Southern Technical University," Arab Journal of Management, Volume (40), Issue (2).
26- Thomas, Harris, (2000)," Teaching quality and Staff research: are there connections: a case study of a metrapahton university department ", quality assurance in education.
27- Tom Christensen, (2011)," University governance reforms:potential problems of more autonomy ?", High educ , 62 :503 -517.