



## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

<sup>1</sup> جامعة عمار تليجي الأغواط ( الجزائر ) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير.  
<sup>2</sup> المدرسة العليا للتجارة ( الجزائر ).

الحكومة الجامعية ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي

University governance and its role in raising  
The performance of institutions of higher education

عبد القادر بلخضر\*<sup>1</sup> ، [bellakhdar.aek@gmail.com](mailto:bellakhdar.aek@gmail.com)

بوعلام مسعودي<sup>2</sup> ، [messaoudmessaoud928@gmail.com](mailto:messaoudmessaoud928@gmail.com)

تاريخ النشر: 2019/06/01

تاريخ القبول: 2019/05/29

تاريخ الإرسال: 2018/12/29

### الكلمات المفتاحية

### ملخص

هدفت الدراسة أساسا إلى دراسة موضوع الحوكمة الجامعية، من خلال التطرق إلى أبرز المفاهيم الخاصة بها، وكذا مبادئها وخصائصها، وأهميتها في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجامعية، وبالشكل الذي يسمح بتطوير قطاع التعليم العالي بشكل عام، وقطاع البحث العلمي بشكل خاص، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تسمح بالعمل على الامتثال لقواعد ومبادئ الحوكمة الجامعية، وفقا لتجارب عالمية رائدة في هذا المجال، والتي يؤدي فيها التعليم العالي دور الأساس في تحسين وتطوير الأداء الاقتصادي والاجتماعي للأوطان.

تصنيف JEL: I23 ؛ H52 ؛ G34

### Abstract

The main objective of the study was to study the subject of university governance, by addressing its main concepts, principles and characteristics, and its importance in improving the performance of university institutions, in a way that allows the development of the higher education sector in general, and the scientific research sector in particular, and we reached a recommendations that allow for compliance with the rules and principles of university governance, in accordance with leading global experiences in this field, in which higher education plays a key role in improving the economic and social performance.

### Keywords

University Governance,  
the higher Education,  
The scientific Research

JEL Classification Codes : I23 ; H52 ; G34

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [bellakhdar.aek@gmail.com](mailto:bellakhdar.aek@gmail.com)

## مقدمة:

يأخذ التعليم العالي والبحث العلمي في جميع دول العالم مكانة هامة، خصوصاً في الدول المتقدمة، بحيث يلاحظ أنها تحتل مراكز أولى من حيث التمويل وكذا الاستثمار، وبدأت في السنوات الماضية العديد من الدول الناشئة على غرار " الصين، الهند، البرازيل، ماليزيا" بزيادة الاهتمام بالجامعات ومراكز البحث المختلفة، وخصوصاً تلك التي تركز على الأبحاث التقنية والطبية، بحيث أصبحت الصين مؤخراً ثاني أحسن دولة بعد الولايات المتحدة الأمريكية من حيث الجامعات وكذا الإبداع والابتكار العلمي، ومن بين أهم الأنظمة المستخدمة في تطوير قطاع التعليم العالي، نجد ما يعرف بالحوكمة الجامعية والتي تتميز بمجموعة من الأسس والمبادئ التي تسمح بالنهوض بالمؤسسات الجامعية وترقيتها وتطويرها لكي تساهم بشكل إيجابي للاقتصاد الوطني، وتطوير المجتمعات.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أسس ومبادئ الحوكمة الجامعية وما هو دورها في تحسين مستوى التعليم العالي؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بالأساس في محاولة تبيان أهمية مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين مستوى التعليم العالي، وتعزيز أداء الجامعات في مجال الإبداع والابتكار، وكذلك مساهمتها في الرقي بالمجتمعات.

## أهداف الدراسة:

تشمل أهداف الدراسة ما يلي:

- تحديد أبرز المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الجامعية؛
- التطرق إلى مبادئ وأسس الحوكمة الجامعية؛
- عرض لأبرز الأوجه التي يمكن تساهم بها الحوكمة الجامعية في تحسين مستوى التعليم العالي.

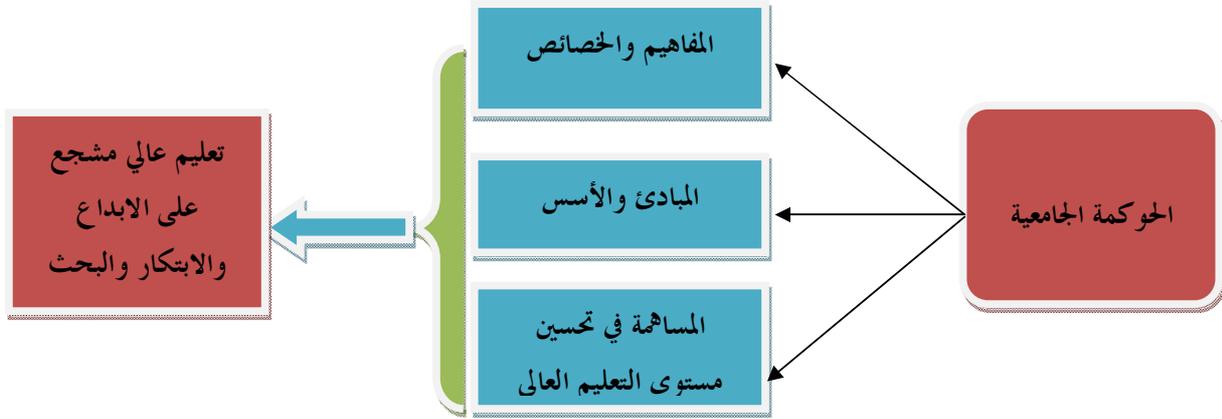
## فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية السابقة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- الحوكمة الجامعية أسلوب لإدارة المؤسسات الجامعية؟
- الحوكمة الجامعية توجه عالمي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي
- كم أن للحوكمة الجامعية دوراً هاماً في تحسين مستوى التعليم العالي؟

## أ نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في الشكل الموالي:



### 1 - مفهوم الحوكمة الجامعية:

إن الحوكمة في مجال التعليم العالي هي الوسيلة التي تنظم بها مؤسسات التعليم العالي (التعليم العالي أو التعليم ما بعد الثانوي)، وتدار بواسطتها بشكل رسمي (على الرغم من وجود تمييز في كثير من الأحيان بين تعاريف الإدارة والحوكمة)، وببساطة إدارة الجامعات هي الطريقة التي يتم بها تحقيق أهدافها وغاياتها، والهيكل التنظيمية للتعليم العالي متباينة إلى حد كبير في جميع أنحاء العالم، ولكن النماذج المختلفة لها مع ذلك قواسم مشتركة، وعلى الصعيد الدولي يشمل التعليم العالي مؤسسات خاصة غير هادفة للربح، ومؤسسات عامة تحكمها هيكل إدارية تابعة مباشرة للدولة.

وتصبح الحوكمة وإدارة مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي أكثر تنوعا مع الاختلافات في تحديد العلاقات بين التعليم العالي (التعليم الجامعي) والتعليم ما بعد الثانوي والتعليم التقني والمهني ونماذج كلية التربية المجتمعية، وتتفاقم هذه القضايا من خلال المناقشات الجارية حول أشكال الحكم الجماعية والمشاركة التي تتناقض مع أشكال الشركات والأعمال التجارية للحوكمة المؤسساتية.

كما ويشير مفهوم الحوكمة في التعليم ما بعد الثانوي في الغالب إلى الهيكل الداخلي والتنظيم والإدارة للمؤسسات المستقلة، وتتكون هيئة الحوكمة الداخلية عادة من مجلس إدارة، ورئيس الجامعة وهو الرئيس التنفيذي (مع فريق من المستشارين الإداريين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين، ومع ممثلين عن الطلاب، وفي الولايات المتحدة على سبيل المثال غالبا ما تشدد مجالس إدارة مؤسسات الدولة على مفهوم حوكمة المواطنين في الاعتراف بأن أعضاء مجلس الإدارة يخدمون دورا مدنيا للمؤسسة، وأصبحت هيكل الإدارة نفسها معقدة على نحو متزايد بسبب التعقيد المتزايد

العلاقات داخل المنظمة وبين المنظمات والحكومة، وسواء أكان التعليم الجامعي أو التعليم التقني "المهني"، فإنه يواجه تحديات معقدة على جميع مستويات التعليم الخاص والعمومي<sup>1</sup>.

ومع تزايد الترابط بين الجامعات والمنظمات الخارجية، تكون المؤسسات مسؤولة عن العلاقات التنظيمية الخارجية مثل الحكومات المحلية "البلديات على سبيل المثال"، وكذا في إدارة العلاقات التجارية والعلاقات المؤسسية، وتحدد طبيعة العلاقات الإدارية ما إذا كانت الحوكمة مؤسسية وموجهة نحو الأعمال، أو تحقيق معرفة أكثر من خلال شكل مشترك من أشكال الحكم، كما وتعرف الحوكمة في حد ذاتها على المستوى الكلي بأنها موجهة لصنع القرار السياسي، بحيث أن الحكم هو مفهوم متعدد المستويات بما في ذلك الارتباط مع العديد من الهيئات والعمليات المختلفة مع مختلف وظائف صنع القرار، وبهذه الطريقة يمكن كذلك ربط الحوكمة في أحيان كثيرة بالإدارة الداخلية للمؤسسات، وفي جميع أنحاء العالم بدأت العديد من الحكومات الوطنية والمجالس الشعبية الولائية والبلديات المحلية في إنشاء مجالس للتنسيق والإدارة كقاعدة لإدارة وتسيير مختلف الهياكل الداخلية، ومن الواضح أن العلاقات الخارجية بين المؤسسات والبلديات المحلية والولائية والحكومات الوطنية والمجالس الشعبية الولائية والبلديات المحلية في إنشاء مجالس للتنسيق والإدارة كقاعدة لإدارة وتسيير مختلف الهياكل الداخلية، ومن الواضح أن العلاقات الخارجية بين المؤسسات الحاكمة الخارجية كثيرا على المؤسسات والسياسات الحكومية وأية التزامات تنظيمية رسمية أو غير رسمية أخرى، وعموما يعترف بالمؤسسات بوصفها جهات فاعلة مستقلة ذات درجات متفاوتة من الترابط مع التزامات مع أصحاب المصلحة الخارجيين والحوكمة المحلية "البلديات" والوطنية<sup>2</sup>.

ونظرا لتأثيرات إصلاحات القطاع العمومي، أشار العديد من الباحثين إلى أنه بجانب مفهوم الحكم المشترك والمشاركة، ظهر شكل جديد من أشكال الحكم وهو مفهوم الحوكمة المؤسسية وهي مؤسسات أصبحت أكثر فأكثر نهجا مهيمنا للإدارة في مختلف المنظمات، بحيث يمكن أن ينظر إلى صعود فكرة حوكمة الشركات وتراجع الحكم المشترك أو التوافقي نتيجة تراجع المشاركة الأكاديمية، وظهور اتجاه متزايد نحو الإدارة الجديدة والبيئة التي تعمل فيها الجامعات.

وكانت الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعات أول منظمة تضع بيانا عن إدارة التعليم العالي يقوم على مبادئ القيم الديمقراطية والمشاركة (وهو ما يرتبط في هذا الصدد بتقرير بيل لعام 1828 الذي نسب إليه إلى "المحاولة الأولى لإدراك فلسفة التعليم في الجامعات، مؤكدا في ذلك الوقت أن المناهج التنويرية بعد إقامة الحكم الدستوري الديمقراطي لا ينبغي غض الطرف عنها بالتراجع عن المناهج الدينية، ونشرت الجمعية في عام 1920 "أول بيان عن حوكمة الكليات والجامعات"، مؤكدة على أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات، واختيار المديرين وإعداد الموازنة، وتحديد السياسات التعليمية، كما وأدخلت تحسينات على البيان في السنوات اللاحقة، وبلغت ذروتها في بيان عام 1966 بشأن حوكمة الكليات والجامعات، بالرغم من أن الوثيقة لا تنص على "مخطط" لإدارة التعليم العالي، كما لم يكن الغرض من هذا البيان هو توفير مبادئ للعلاقات مع المؤسسات الصناعية والحكومة (على الرغم من أنه يحدد التوجيه بشأن "تصحيح نقاط الضعف القائمة)، بل إنها تهدف إلى وضع رؤية مشتركة للتسيير الداخلي للمؤسسات ومشاركة الطلاب في اتخاذ القرار، ويتعلق البيان بسياسة التعليم العام والعمليات الداخلية مع لمحة عامة عن الهياكل الرسمية للتنظيم والإدارة، التركيز على النتيجة النهائية وهي تحقيق فلسفة تنظيمية للحوكمة في التعليم العالي.

وعلى الرغم من أن المؤسسات على الصعيد الدولي لا تمتلك نفس المستوى بشكل مباشر مع فكرة الإدارة الجماعية المشتركة، إلا أن الجامعات في جميع أنحاء العالم تنظم بشكل متفاوت هياكل مماثلة وتستند إلى نماذج قابلة للمقارنة، يلاحظ الباحثين بأن الثقافات المختلفة في الجامعات والعلاقات التقليدية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة جد مهمة، ويصف هؤلاء أن التحولات التاريخية التي مرت بها الجامعات جعلتها تمر بمرحلة انتقالية في الثقافة، ويشير الباحثون كذلك إلى أن جوهر الإدارة قد تغير خلال العقود الماضية مع التركيز بشكل أكبر على القضايا ذات الأهمية العالية والقرارات المتزايدة التي اتخذت في السابق بطريقة أقل جماعية، وهي أسباب تتبع من الاتجاهات التي قللت من قيمة المشاركة وأيضا من الضغوط الخارجية من أجل المزيد من المساءلة والمطالبة بسرعة اتخاذ القرارات (التي تكون أحيانا بسبب البيروقراطية)، كما وتعود التغييرات الكبيرة في إدارة الجامعة الى وجود "كمية كبيرة من الأعمال الإدارية الإضافية على جميع المستويات داخل الجامعة، وكذا وجود مجموعة واسعة من المهارات المتخصصة في مجالات مثل التسويق وإدارة الموارد البشرية والمحاسبة الإدارية وتطوير شبكة الإنترنت<sup>3</sup>.

ويؤكد الباحثون أنه في ظل ظروف التعليم العالي الشامل لا يمكن لأي جامعة أن تتجنب الحاجة إلى نوع من الإدارة والتنظيم البيروقراطي، على الرغم من أن هذا لا يعني التخلي عن أهمية الانضباط الرسمي والسلطة القائمة على المهنة (الإدارة الداخلية للجامعات)، وتعتبر الحوكمة الجامعية حسب "كولدريك وستدمان، (2003)" من خلال دراسة مقارنة للاتجاهات الحالية في أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، ومع التركيز على نماذج الحوكمة المختلفة لإدارة التعليم العالي، على أنها محاكاة لحوكمة الشركات، والتي تسعى تحقيق "إعادة التوازن" في إدارة الجامعة، مع الحفاظ على أن إعادة التوازن "ستصل إلى توضيح للحوكمة الجامعية الجيدة"، مع تغير الأدوار في الموارد البشرية والضغوط الخارجية للمساءلة التي تؤثر على العلاقات الجامعية داخليا، وامكانية توفير رؤى من خلال تحديد أساليب الإدارة من حيث الشراكة المتداخلة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، والشراكة والشراكة المجتمعية مع المناقشات حول الاتجاهات الحديثة، والمنظمات الجامعية، والجمعيات المختلفة، والعديد من المؤسسات الجامعية نفسها وضعت بيانات السياسة العامة بشأن الحوكمة<sup>4</sup>.

## 2- آراء المنظمات التعليمية حول الحوكمة الجامعية:

### 2-1- الجمعية الوطنية الأمريكية للتعليم: حوكمة هيئة التدريس في التعليم العالي:

نشر أول مرة في عام 1987 بيان جمعية التربية الوطنية الأمريكية حول حوكمة التعليم العالي والتي تعتبر وجهة نظر مباشرة على سياسة دعم الحكم المشترك، وتؤكد السياسة أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الإدارة أمر بالغ الأهمية وليس فقط تقديم الدعم البحثي، وتشير المنظمة على أن أعضاء هيئة التدريس ينبغي أن تقدم المشورة للإدارة في تطوير المناهج وطرق التدريس، ومعالجة القضايا من خلال المفاوضة الجماعية، كما ويرى البيان أن "الإدارة ومجالس إدارة الكليات والجامعات يجب أن تقبل توصيات هيئة التدريس"، ويؤكد البيان أيضا أن أعضاء هيئة التدريس يجب أن يشاركوا في قرارات الرواتب، وتقييم المشرفين، والميزانة، وتختتم السياسة بتأكيد ما يلي<sup>5</sup>:

- يجب على الدولة والمجالس الولائية والوكالات المختلفة الامتناع عن التدخل في الإدارة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي عندما تعمل وفقا لما يسمح به القانون، وينبغي للحكومة أن تعترف بأن الحفاظ على استقلالية هذه المؤسسات أمر ضروري لحماية الحرية الأكاديمية، وتقديم المعرفة، والسعي إلى تحقيق متطلبات العصر الحديث؛
- ويشير بيان السياسة إلى "بيان عام 1966 بشأن حوكمة الكليات والجامعات، والتي تعتبر مبادئه الأساسية تستمد من البيان الأول الذي أصدرته الرابطة بشأن الحوكمة، والذي يحث على الاهتمام بدور الطلاب في الحوكمة بالغرم من أن المسؤولية في المقام الأول لأعضاء هيئة التدريس لتحديد المناهج وإجراءات التدريس المناسبة، وفي هذا الصدد تمنح هذه الخطة اعتبارات ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار للمؤسسات التي تدعمها الحكومة، وبخلاف الوكالة الوطنية للتخطيط يشرح المجلس أكثر دور هياكل الحكم بما في ذلك دور الرئيس لضمان "الممارسات الأكاديمية السليمة"، حيث يقترح المعهد الوطني لحقوق الإنسان على سبيل المثال حقوق أعضاء هيئة التدريس لتجنب الإجراءات المعيبة وغير السليمة، كما و يتطرق المعهد الى الهيكل التنظيمي للحكومة والإدارة بمزيد من التفصيل في حين كذلك يتطرق إلى مشاركة الطلاب، والتطرق كذلك الى تفاصيل حقوق ومسؤوليات أعضاء هيئة التدريس في الإدارة المشتركة.

## 2-1- سياسة التعليم العالي "بيان حوكمة الكلية المجتمعية":

في أعقاب نشر "بيان السياسة العامة بشأن حوكمة التعليم العالي لعام 1987، أصدر المعهد الأمريكي للتعليم العالي في عام 1989 "بيان سياسة بشأن سياسة التعليم العالي لحوكمة الجامعات، و الذي يتناول فيه قضايا دعم الحوكمة لإدارة كليات الجامعات، خصوصا التي لم يتناولها بيانهم السابق، ويستند البيان إلى نفس المبادئ مؤكدا على أن صنع القرار التعاوني والمفاوضة الجماعية في الحكم ينبغي أن تقوم على علاقات "جماعية"، كما ويركز المعهد الوطني للدراسات العليا في الولايات المتحدة على أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة، ويشير بيان الجامعة غالبا إلى أن الكثيرين ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالجامعة يمارسون الحق في المساهمة في الحوكمة، بالرغم من أن هيئة التدريس "في المؤسسات الجامعية العمومية غير مسموح لها بعد بالمفاوضة الجماعية في العديد من الدول خصوصا النامية منها"، ويلح كذلك المعهد الوطني للتعليم الحاجة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بشكل دائم ومستمر.

يرتبط "بيان سياسة حوكمة الجامعات" استنادا إلى نفس المبادئ الأساسية المتعارف عليها حول حوكمة التعليم العالي، ويوضح البيان أيضا الهيكل والإجراءات التي لم يتناولها البيان السابق، بما في ذلك اللجان "المتخصصة" واللجان الدائمة على النحو الذي نوقش في بيان السياسة بشأن الحوكمة، حيث يمكن ملاحظة الحق الأكاديمي للطلاب من خلال المساهمة فيما يهتم جامعتهم<sup>6</sup>.

## 2-3- مساهمة الاتحاد الأمريكي للمعلمين في حوكمة التعليم:

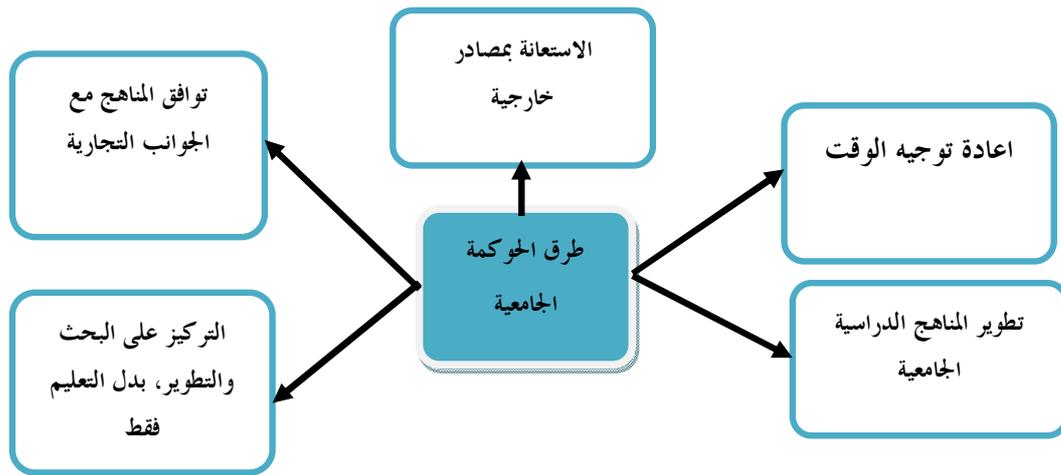
في عام 2002 أصدر مجلس التعليم العالي ومجلس السياسات التابع للاتحاد الأمريكي للمعلمين بيانا لدعم الإدارة المشتركة للمؤسسات الجامعية، بحيث أن بيان هذه السياسة هو استجابة لحقيقة أن العديد من مجالس إدارات الجامعات

اقتنعت بضرورة العمل بالحوكمة الجامعية "كشعار العمل"، بحيث أن الغرض منه هو تحقيق العمليات التنظيمية الديمقراطية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، واعتبرت الحوكمة تتمثل في ستة طرق كالتالي:

- الاستعانة بمصادر خارجية للتعليم، ولا سيما تكنولوجيات التعلم؛
- إعادة توجيه التدريس فيما يتعلق بالوقت، وأعضاء هيئة التدريس المؤقتة؛
- إعادة توجيه المناهج الدراسية وفقا لمتطلبات العصر الحالي؛
- إمكانية شراء وبيع المناهج التعليمية للاستغلال التجاري؛
- التدريس وفق مبدأي الربح والبحث.

والشكل رقم (01) التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): طرق الحوكمة الجامعية



المصدر: من اعداد الباحثين.

مع تشكيل اتحادات تجارية مع جامعات أخرى ومستثمرين من القطاع الخاص، وهذا يعني أن الكثيرين بدؤوا ينظرون إلى التعليم على أنه قطاع أعمال، وهم ليسوا بالضرورة في قطاع التعليم.

وبناء على ذلك تؤكد ستة مبادئ معايير الحرية الأكاديمية والتي من بينها، مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المعايير والمناهج الدراسية، وقرارات هيئة التدريس على الموظفين الأكاديميين كأسس أولى للحوكمة الجامعية، كما ويؤكد البيان أنه ينبغي توسيع نطاق المشاركة في الإدارة، مع الاعتراف بأن الطريقة التي يتم بها توسيع نطاق المشاركة ستختلف من مؤسسة إلى مؤسسة جامعية أخرى، ولكن ينبغي إشراك كل مجموعة يساهم عملها في المشروع الأكاديمي بطريقة تتناسب مع المهام والمسؤوليات المؤسساتية وتتناول كذلك النقابات وأعضاء مجلس الإدارة، معتقدين أنها تسهم في

الحفاظ على الحوكمة في المؤسسات، وكذلك دور وكالات الاعتماد لدعم معايير الإدارة، وتؤكد الوكالة على تأكيد أهداف وغايات وهدف الحوكمة في التعليم العالي<sup>7</sup>.

### 3- خبرات مختلفة حول الحوكمة الجامعية:

#### 3-1- بيان رابطة مجالس الإدارة الجامعية في الولايات المتحدة عن حوكمة التعليم العالي:

مع المناقشات والاتجاهات الأخيرة في إدارة مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة، أصدرت جمعية مجالس إدارة الجامعات والكليات بيانا عن الحوكمة، تم تحديثه مؤخرا في عام 2010، تم نشر البيان الأصلي بعنوان: "الحوكمة في الثقة العامة: التأثيرات الخارجية على الكليات والجامعات"، في أول بيان عن الحوكمة تناقش المنظمة الاستشارية فيه الحقائق والتصورات المتعلقة بهذا الموضوع، بما في ذلك الحقائق المحددة المتعلقة بالاتجاهات المؤسسية والتصورات التي تقول "أصبحت الترتيبات مرهقة في قطاع التعليم العالي بحيث يصعب اتخاذ قرارات حولها"، ثم يحدد بيان الفريق العامل المبادئ العامة التي يتعين على مجالس الإدارة أن تعمل فيها، ومسؤوليات مجلس الإدارة في المؤسسة اعتبارا من عام 2010، وتقع المسؤولية النهائية عن إدارة المؤسسة (أو النظام) في مجلس إدارتها.

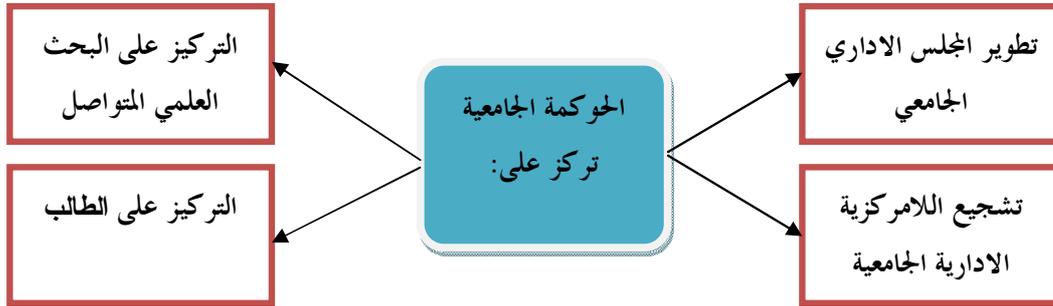
كما وينبغي للمجلس أن ينشئ طرقا فعالة للحوكمة مع احترام ثقافة صنع القرار في الجامعة، وينبغي أن يوافق المجلس على ميزانية وأن يضع مبادئ توجيهية لتخصيص الموارد باستخدام عملية تعكس الأولويات الاستراتيجية، ويجب على المجالس ضمان التواصل المفتوح مع المنظمات الطلابية في الجامعة، وينبغي كذلك لمجلس الإدارة أن يظهر التزاما بالمساءلة والشفافية وأن يجسد السلوك الذي يتوقعه المشاركون الآخرون في عملية الحكم، كما وتحمل مجالس الإدارة المسؤولية النهائية عن تعيين وتقييم أداء الرئيس، وينبغي كذلك أن توضح مجالس إدارة المؤسسة الجامعية سلطة ومسؤوليات رئيس الجامعة وعمداء الكليات وأية مجالس مؤسسية جامعية شبه عمومية أو استشارية، كما وينبغي أن تقوم مجالس الكليات والجامعات العامة والمستقلة بدور هام في ربط مؤسساتها بالمجتمعات التي تخدمها.

#### 3-2- بيان جمعية الحوكمة الأمريكية بشأن الحوكمة الجامعية:

بعد بيانها المتعلق بتحديد مهام عن الهيئات الادارية الجامعية، قدمت الجمعية بعد ذلك بيانا عن الحوكمة الجامعية وعلاقتها بثقة المجتمع، بحيث كرر العديد من النقاط نفسها المتعلقة بالضغط الخارجية المتأنية أساس من الجمهور الخارجي لجامعة، ويحدد البيان الدور التاريخي والأساس المنطقي وراء مبادئ إدارة المواطن التي تعمل بها المجالس المؤسسية للدولة، ومعالجة طبيعة التأثيرات الخارجية في إدارة الجامعة، بحيث تركز الجمعية على أغلب المبادئ المساهمة في تحقيق أعلى درجات المساءلة والاستقلالية في تعزيز ثقة الجمهور الخارجي، بما في ذلك<sup>8</sup>:

- أسبقية المجلس على الأعضاء الأفراد؛

- أهمية البعثات العلمية؛
  - احترام قرارات المجلس الاداري؛
  - إظهار السلوك العام المثالي؛
  - الحفاظ على الحرية الأكاديمية خصوصا البحثية منها.
- كما ويوضح الشكل التالي أكثر مرتكزات الحوكمة الجامعية:
- الشكل رقم (02): - مرتكزات الحوكمة الجامعية -



المصدر: من إعداد الباحثين.

وفي الختام يطالب البيان بإعادة التأكيد على الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية للحفاظ على الإدارة المتوازنة والمستقلة لمؤسسات التعليم العالي.

### 3-3- تقرير لجنة نواب المستشارين الأستراليين حول الحوكمة الجامعية:

طرحت لجنة نواب المستشارين الأستراليين في أكتوبر 2003، وهو مجلس رؤساء الجامعات الأسترالية، وفي ضوء المناقشات الوطنية والمؤسسية بشأن إدارة التعليم العالي، يقر التقرير الفرص المتاحة مع التطورات في الإدارة والهيكل الإدارية، ويشير البيان إلى دور "نموذج الأعمال" الذي تم تقديمه جنبا إلى جنب مع النماذج التقليدية للحوكمة في أستراليا، وبالإشارة إلى "النماذج الأخرى" الإضافية في طرح مناقشة للأطر القائمة من أجل إدارة التعليم العالي، يحدد التقرير الاستقلالية القانونية للمؤسسات الجامعية والاستقلالية عن أصحاب المصلحة الخارجيين، واعترافا بتنوع الهياكل الإدارية، واعتقادا بأن التوازن ضروري بين القوى الداخلية والخارجية، فإن اللجنة تؤكد على ما يلي: "لا توجد طريقة واحدة لتحقيق ترتيبات الحوكمة الجامعية الفعالة"، وإدراكا للفروق في الهياكل المؤسسية والإطارات المرجعية، يقدم البيان الممارسات الجيدة العملية كمبادئ وتوصيات عامة، كما يحدد البروتوكولات الوطنية لنجاح التعليم العالي الأسترالي<sup>9</sup>.

كما وتتناول التوصيات الممارسات التي تعمل بها هياكل الإدارة الداخلية وكيفية تحسين الحوكمة المؤسساتية في أستراليا، بحيث تم التأكيد على ضرورة التعامل مع الأطراف الخارجية، وتعزيز دور أعضاء هيئة التدريس والطلاب في مجال الحوكمة، مع الحرص على ضرورة تعيين أعضاء المجلس الإداري على أساس المساهمات "أي العمل الفعال لهيئة الإدارة من خلال وجود المهارات اللازمة والمعرفة والخبرة، وتفعيل قيم الجامعة وأنشطتها الأساسية في التدريس والبحث، واستقلالها وحريةتها الأكاديمية، والقدرة على تقدير احتياجات الجامعة الخارجية وتحقيق تطلعات المجتمع، كما وأكدت اللجنة على ضرورة تحديد مسؤوليات إدارة الجامعة، بما في ذلك الالتزامات القانونية والمتطلبات التشريعية للمجالس الإدارية الداخلية، وبناء على ذلك ينبغي أن توفر الهيئات الإدارية "برنامجاً للتوجيه والتطوير المهني، لضمان أن يكون جميع الأعضاء على دراية بطبيعة واجباتهم ومسؤولياتهم"، ويختتم التقرير ببروتوكول للتقارير السنوية بما في ذلك تقرير إدارة المخاطر والخطوات الإضافية لضمان الحكم الرشيد.

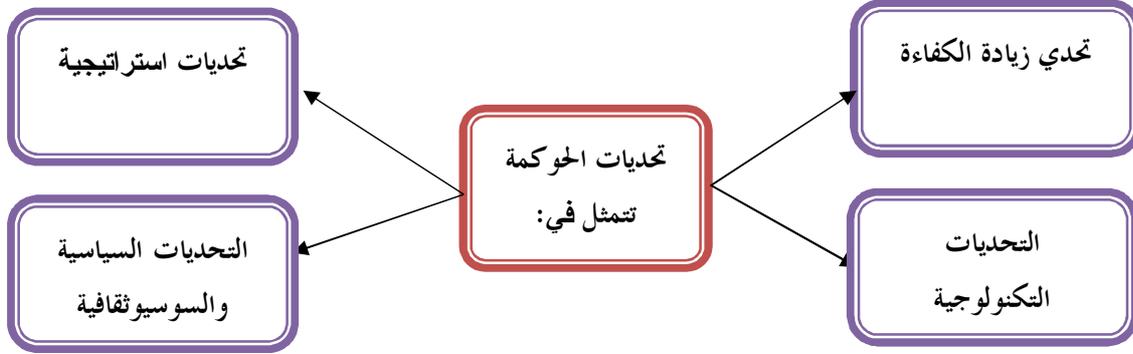
### 3-4- تقرير المعهد الأفريقي للجامعات حول حوكمة قطاع التعليم العالي:

المعهد الأفريقي لحوكمة الجامعات هو مشروع أنشأته الوكالة الجامعية للفرنكوفونية ورابطة جامعات الكومنولث، دعماً لوزارة التعليم العالي في الكاميرون، وقد أطلق هذا المؤتمر خلال المؤتمر العالمي المعني بالتعليم العالي التابع لليونسكو الذي عقد في باريس في الفترة من 5 إلى 8 جويلية 2009، برئاسة رئيس جامعة الاتحاد الأفريقي السيد "برنارد سيركيغليني" والأمين العام للجامعة السيد "جون تارانت"، ومقرها في "ياوندي الكاميرونية"، وهي عبارة عن هيكل فريد من أشكال الدعم الذي يهدف إلى تحسين جميع الممارسات التي تسهم في حسن سير التعليم العالي في أفريقيا، وتتمثل مهمتها في مرافقة تحديث حوكمة التعليم العالي بفضل تنفيذ الخبرات، ووحدات التدريب، والحلقات الدراسية وحلقات العمل، وبوجه خاص الأدوات المحددة للإدارة والتحليل والتقييم، وهو ينشر أعماله على كامل مجال الحوكمة (الأكاديمي والإداري والمالي والاجتماعي والبحوث) ولديه مصلحة خاصة تعمل كمرصد للتعليم العالي في أفريقيا، بحيث يتوفر المعهد على أساليب خاصة في دعم مرصد التعليم العالي، وبالاعتماد على خبرته في تقييم آليات الأداء وصنع القرار في المؤسسات، وبالتالي على قدرته على تحليل أساليب وأدوات الإدارة من التعليم العالي.

ويستند عمل المعهد الجامعي على نحو خمسة تحديات رئيسية تتمثل فيما يلي:

- تحدي الكفاءة في تطوير ممارسات الحوكمة في الجامعات وجعلها فاعلاً حقيقياً في التنمية؛
- تحدي تقني لمساعدة الجامعات على ترشيد وسائلها وتحقيق أفضل مهامها؛
- تحد استراتيجي من خلال تجميع الأدوات وتبادل الممارسات الجيدة؛
- تحد أفريقي لتحقيق مجتمع من التعليم العالي يتجاوز الحواجز اللغوية والدينية؛
- تحد سياسي من خلال شبكتها من الشركاء والخبراء<sup>10</sup>.

ويوضح الشكل التالي أكثر: الشكل رقم (03): - تحديات الحوكمة الجامعية -



المصدر: من إعداد الباحثين.

وتعكس أنشطة المعهد في الفترة 2009-2010 ثلاثة أنواع من الإجراءات:

- الانطلاق الفاعل للمعهد؛
- المعرفة الجيدة لآليات إدارة الجامعة؛
- مبادرات التدريب والمعلومات والترويج.

ويعمل المعهد في شراكة مع أصحاب المصلحة والمؤسسات الدولية لمرافقة المبادرات، واتخاذ الإجراءات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء التعليم العالي والتعليم على نطاق أوسع في أفريقيا، وهذه إرادة للعمل من أجل ظهور أفريقيا الغد التي تأمل بمستقبل علمي وبحثي أكثر اشراقا.

### 3-5- تقرير معهد عموم أفريقيا للحوكمة الجامعية:

ان لهذا المعهد فلسفة خاصة تتمثل في التركيز على الحوار وتبادل الخبرات بين قادة الجامعات الأفريقية، وذلك بشأن القضايا المتصلة بالحوكمة الجامعية، وتحاول بذلك الخروج بطرق تتجاوز النماذج التقليدية السائدة وتعمل على بث روح التعاون التي تنقل فيها "خبرة" الشمال إلى "المرسل إليه" في الجنوب، ولا يمكن للجامعات الأفريقية أن تتطور إلا إذا نجحت في ابتكار سياساتها وإجراءاتها الخاصة، وذلك من خلال مراعاة المعايير الدولية.

ولمساعدة الجامعات في إنجاز مهامها بطريقة فعالة وحديثة، يستفيد المعهد الأفريقي للحوكمة الجامعية من العلاقة التي يتمتع بها مع شركاء مثل الوكالة الجامعية للفرنكوفونية ورابطة الكومنولث للجامعات. من خلال التركيز على الشراكة بين الاتحادات الجامعية: والتي تتألف من رؤيتين انضمت إليهما.

ومن شأن تقريب الأهداف المشتركة والبعثات المشتركة، ما بين المؤسسات الجامعية الناطقة بلغات مختلفة على غرار الناطقة بالفرنسية والمتحدثين بالعربية، أن يثروا على نحو أفضل المناقشات بشأن كيفية تطوير نظام التعليم العالي، وهذا يوضح الأهمية التي يأخذها التنوع الثقافي في العالم اليوم، باعتباره أساسا للتنمية في إطار عولمة أكثر اتساقا تأخذ في الاعتبار هوية كل شخص وقيمه، ولذلك فإن نهج المعهد يتمثل في تبادل الخبرات والممارسات الجيدة التي يحتمل أن تكون واسعة الانتشار في إطار مؤسساتنا التي غالبا ما تفتقر إلى التواصل الحقيقي، وذلك بالتركيز على نهجين هما:

\* **الأول هو الحالي:** وهو يتألف من ترشيد و تثمين وتحديث كل من أسس الجامعة وأنظمتها المختلفة من الأداء، وتفترض تحسين هيكل الجامعة كله عن طريق تحسين الإدارة والشفافية في صنع القرار ومشاركة جميع الجهات الفاعلة في عملية صنعها؛

\* **والنهج الثاني:** للحوكمة يساهم بشكل أساسي في كفاءة أنظمة عمل الجامعات، ويركز كثيرا على السلطة الهرمية للدولة، وعلى سلطة الجامعة والإدارة الأكاديمية، سواء كان ذلك عن طريق تحديد التمويل والبرامج والمؤهلات وحتى دورات التدريب، ولن تتجح إدارة التعليم العالي إلا إذا أتاحت خلق فضاء مشترك للقاء بين الفاعلين السياسيين والاجتماعيين والاقتصاديين والطلاب وهيئات التدريس المختلفة والمجتمع المدني<sup>11</sup>.

### 3-6- تجربة دولة جنوب أفريقيا في مجال حوكمة الجامعات:

تواجه جنوب أفريقيا قضايا تتعلق بإدارة نظام التعليم العالي الخاص بها الذي يرتبط بالاتجاهات الدولية، بحيث حاول الباحثين "هول أند سيمز (2005)" عرض حالة التعليم العالي في جنوب أفريقيا في العقد الأول من الديمقراطية الدستورية في البلاد في وقت لم تواجه فيه البلاد التحول الديمقراطي فحسب، بل أيضا إلى انتهاء الفصل العنصري المتمثل في "حكم الأبارتايد"، ومع انتقال جنوب أفريقيا إلى الديمقراطية في عام 1994، ركزت الحكومة ومؤسسات التعليم في مرحلة ما بعد المرحلة الثانوية إلى التوجه نحو الحكم التعاوني للتعليم العالي، وبالنسبة لبلد نام يواجه "استبعادا اجتماعيا هائلا" لفترة أكثر من قرن من الزمان، لم يكن هذا بالأمر السهل أو الهين، فحتى السبعينات والثمانينات سادت النماذج التقليدية للإدارة في التعليم العالي والتي كانت بعيدة كثيرا عن النماذج الأوروبية ونماذج أمريكا الشمالية التي تحرص على الاستقلالية المؤسساتية للجامعة، بحيث ركز الباحثين "هول أند سيمز" إلى الحاجة إلى توجيه الحكومة من أجل تحسين قطاع التعليم العالي، وهي فكرة كانت متصورة أصلا في جنوب أفريقيا مع التحول الديمقراطي، والتي تستند إلى إطار تعاوني باعتباره شرطا أساسيا للتوجه إلى تحقيق متطلبات الحوكمة وهكذا تم وضع أهداف تحسين التعليم العالي مع اللجنة الوطنية في عام 1994، وزاد التفصيل فيه بالضبط في عام 1996.

وكان الهدف من اللجنة الوطنية للتعليم العالي في جنوب أفريقيا أن تكون بمثابة "آلية" بين الحكومة والمؤسسات لإنشاء نظام يمكن من خلاله "أن تعمل مؤسسات التعليم العالي المستقلة في مجموعة من الشراكات مع الحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين وذلك من خلال إشراف الدولة وباقي الأطراف ذات العلاقة، وفي السنوات الأولى من التحول الديمقراطي ونهاية الفصل العنصري، لاحظ "هول وسيمز" (2005) أن الحكومة الوطنية تولت رقابة تنظيمية

ويبروقراطية أقوى بكثير على مؤسسات ما بعد الثانوي في جنوب أفريقيا مما كان متوقعا في الأصل، ومن التعيينات في اللجنة الوطنية للتعليم العالي، وكذا قانون التعليم العالي لعام 1997، والخطة الوطنية للتعليم العالي لعام 2001، تولت الحكومة الوطنية مباشرة المناهج الدراسية والتمويل والتنظيم على المؤسسات ذات "الأداء الضعيف"، بغية تحسين أداءها في المستقبل المنظور.

كما وفر قانون التعليم العالي لعام 1997 في البلاد الإطار الذي يمكن بموجبه للحكومة الوطنية أن تؤكد سيطرتها على مؤسسات ما بعد المرحلة الثانوية، فإنه بالمقابل قانون تعديل التعليم لعام 2001 أعرب عن دوافع الحكومة لاتخاذ موقف قوي من السلطة في جنوب أفريقيا لإصلاح التعليم العالي، بالرغم ما كان سائدا سنة 2001 من تشديد في مراقبة الدولة على الجامعات وتأثير ذلك على الاستقلال الذاتي والإجرائي والموضوعي للمؤسسات الجامعية، وعلاوة على ذلك لاحظ "هول وسيمز" أنه في حين حافظت الجامعات العشر المخصصة للطلاب البيض خلال الفصل العنصري على حكم ذاتي كبير، فإن مؤسسات أخرى مثل المدارس التقنية و "فروع البيروقراطية الحكومية المحددة عرقيا" لا تزال تخضع لتدخل حكومي صارم، ولا يرفض الباحثين الحاجة إلى توجيه الحكومة، وتعزيز الإدارة التعاونية مع الحكومة الوطنية للبلدان النامية، ومع ذلك وحيثما ظل مفهوم الاستقلال الذاتي المشروط غامضا برؤيته في عام 1996، يقترح الباحثين أنه بالنظر إلى الاتجاه الذي اتخذته الحكومة والمجلس الوطني لحقوق الإنسان، يجب إعادة التفكير في العلاقة بين المؤسسات الجامعية والحكومة من أجل حوكمة أفضل<sup>12</sup>.

#### 4- حوكمة التعليم العالي في أوروبا:

خضعت مؤسسات التعليم العالي في أوروبا للإصلاح عبر مرور الزمن، وذلك في أعقاب الأهداف والغايات المشتركة لوضع نماذج جديدة للحكومة المؤسساتية، بحيث ركز على إعادة هيكلة التعليم العالي مع التركيز على "مفاهيم الإدارة العمومية الجديدة"، التي ترتبط بها النماذج الاقتصادية النيوليبرالية، كما وتؤكد هذه الإصلاحات الارتباط مباشرة بتلك التيارات في إدارة التعليم العالي الأوروبي مع تأثير النماذج الأميركية من أجل مواكبة التغيير في التعليم العالي، وتقدم التغييرات في نظام التعليم العالي في المملكة المتحدة أمثلة على النماذج الاقتصادية النيوليبرالية، زيادة مع تأثير الخصخصة الاقتصادية والتقليل من هياكل الإدارة الداخلية والتي تعتبر مواضيع مشتركة في إعادة هيكلة التعليم العالي في المملكة المتحدة، والذي ينطوي كذلك على تأثيرا "تآكل قوة النقابات والمهنيين، وتزايد أهمية المديرين والمديرين غير المنفرغين وغير المنتخبين، وبصورة عامة تنطوي الإدارة الجديدة في أوروبا على أربعة اتجاهات مختلفة والتي هي كالتالي:

- الكفاءة في التمويل مع توفير ضوابط إدارية أقوى ورفع القيود عن سوق العمل، كأسس فعلية لتحقيق الكفاءة؛
- تقليص حجم المركزية في الجامعات وإضفاء الطابع اللامركزي عليها، وتجزئة المؤسسات الكبيرة إلى وحدات أصغر حجما ذات أساس إداري مركزي صغير، وتقسيم التمويل ما بين القطاع العمومي والخاص؛

- البحث عن التميز، الذي يركز على الاستثمار في الموارد البشرية لتناسب التغييرات المؤسسية، والتي تشمل جميع المستويات الهرمية من أعلى إلى أسفل و من القاعدة إلى القمة؛
  - تحسين الخدمة العمومية، مع دمج الممارسات الإدارية العامة والخاصة على حد سواء<sup>13</sup>.
- وتقدم البلدان الأوروبية في النرويج والسويد أمثلة إضافية على الإدارة الجديدة والحوكمة في التعليم العالي، وإذ تشير هذه الأمثلة إلى أن البلدان تختلف في نهجها إزاء التغيير المؤسسي عن النهج المتبعة في المملكة المتحدة، فإن هذه الأمثلة توضح أن التغييرات في إدارة التعليم العالي الأوروبي "يمكن تفسيرها بشكل مختلف في سياقات مختلفة"، وفي كل من النرويج والسويد تم التشديد على إعادة الهيكلة استنادا إلى الاتجاهات الدولية المتصاعدة مع اتباع مناهج مختلفة للإصلاح تتسم بأنها مشتركة في أوروبا، وقد شددت الأشكال التنظيمية الجديدة للحوكمة والقيادة مع تنويع التعليم العالي على الحفاظ على الاستقلال المؤسسي، ومواءمة المعايير المؤسسية المختلفة، ومحاولة توسيع نطاق التعليم العالي للتواءم مع الأهداف المرتبطة بنموذج سوق التعليم النيوليبرالي، كما أن التأكيد على جودة التعلم والقيادة ضمن التعليم العالي وإعادة الهيكلة عن طريق العناصر الرئيسية مثل المساءلة وتغيير الإدارة في أوروبا، يشمل أيضا توفير أهداف الموارد البشرية مثل تطوير الموظفين.

ومن أهم هذه التغييرات إنشاء مجالس إدارة وتنسيق لهيئات صنع القرار من أجل التعاون في مجال الإدارة الخارجية والداخلية للتعليم العالي (كما هو الحال في كثير من الولايات داخل الولايات المتحدة)، وإيمانا بأنه سيكون هناك تقارب ما بين الإدارة القوية وإشراك أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة في جميع أنحاء أوروبا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، فإن مثال النظام في النمسا على سبيل المثال يوضح إمكانيات المناهج المبتكرة التي تمنح الاستقلال للمؤسسات الجامعية مع إعادة الهيكلة من خلال مناهج خارجية، كما يعتقد بحيث الباحثين أن الهياكل الحاكمة الجديدة توفر قيادة وإدارة أقوى، ولكن المؤسسات "يجب أن تولي اهتماما وثيقا لدور أعضاء هيئة التدريس والحوكمة"<sup>14</sup>.

##### 5- تجارب أخرى للحوكمة الجامعية في أنحاء العالم:

في عام 1819 أصدرت المحكمة العليا في الولايات المتحدة تقرير حول ما يعرف بقضية "جامعة دارتموث"، والذي أيد فيه الفصل بين الكنيسة والدولة)، بحيث ساهم هذا التقرير بجعل الجامعات الخاصة في الولايات المتحدة عموما أكثر استقلالية، وعزز هذا فيما بعد دور الحوكمة في التعليم العالي الخاص، بالرغم من أنه كان ينظر الى مفهوم الحوكمة على أنه غير فعال في عالم الشركات، وبالتالي فإنه قد لا ينجح في المؤسسات الجامعية، وتم التأكيد على أن الحوكمة ليست نظاما مرهقا للإدارة، ولكنه ضروري نظرا للديناميكيات التنظيمية وتعقيدات النظم الجامعية.

ومن شأنه أن يساهم في تنظيم وإدارة التعليم العالي بشكل أحسن، وهو أمر أساسي لمصالح الكليات والجامعات على المدى الطويل إذا أرادوا أن يظلوا قادرين على المنافسة، كما وتختلف الطريقة التي تتحقق بها الإدارة في الكليات والجامعات من مؤسسة إلى أخرى، ففي بعض المؤسسات الجامعية يحصل مجلس الإدارة على دعم النظام الرسمي بتقديم التوجيه حول فلسفة التعليم مع تسهيل "التبادل الضروري للتجارب والخبرات بما يسمح بتطوير الخدمات التعليمية العليا"،

وفي عام 2001 تم اجراء مسح حول حوكمة التعليم العالي برعاية المؤتمر الأمريكي للباحثين الأكاديميين، عن طريق دراسة استقصائية لحوكمة التعليم العالي والتي أعدها الباحث الأمريكي "غابرييل كابلان"، باحث دكتوراه في جامعة هارفارد، وتبين النتائج التي توصل إليها التقرير الطريقة التي تتضمن ملخصا للحالة الراهنة للحوكمة الجامعية، وتشمل النتائج حالة مكان السلطة والإصلاحات، فضلا عن تحليل التحديات التي تواجه كليات الجامعات الخاصة مع تحدي ضغوط المناخ الاقتصادي الحالي، والتي تحتم على الجامعات أن تعمل بمبادئ الحوكمة الجامعية من أجل مسايرة هذه التحديات والبقاء في جو المنافسة العلمية<sup>15</sup>.

### خاتمة:

تعتبر الحوكمة الجامعية أحد الأسس والأنظمة الحديثة التي تساهم بشكل فاعل في النهوض بالمؤسسات الجامعية المختلفة سواء أكانت عمومية أم خاصة، ومهما اختلفت طبيعتها العلمية ومدى قدرتها التمويلية، ولقد أثبتت التجارب في الدول المتقدمة وبالأخص أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية، قدرة كبيرة وبارزة في تطوير وتحسين قطاع التعليم العالي لديها عن طريق استخدام مبادئ هكذا نوع من الحوكمة، وهو ما يبرر ريادتها في مجال البحوث العلمية المختلفة، وكذا احتلال المراكز الأولى ضمن تصنيف أحسن المؤسسات الجامعية في العالم، وهذا يشجع الدول النامية ومن بينها الجزائر على حذو نفس الطريق من أجل تدارك ما فات، وجعل قطاع التعليم العالي الجهة التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تطوير الاقتصاد الوطني، وتساهم بذلك في النهوض بالمجتمع.

### التوصيات:

انه من أجل استخدام أمثل لمبادئ الحوكمة خصوصا في الدول النامية ومن أجل تطوير وترقية قطاع التعليم العالي نقترح ما يلي:

- اعطاء أهمية قصوى لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي؛
- زيادة التمويل لمراكز البحث خصوصا في المجالات التقنية والعلمية "الطبية على سبيل المثال"؛
- العمل على التقليل من آثار البيروقراطية الادارية خصوصا في المؤسسات الجامعية؛
- التركيز على الطالب، من خلال تعزيز مكانته في المجتمع وجعله أكثر تحفيزا للأداء أكثر، وتعزيز مساهمته الابداعية.
- الحرص على ربط المؤسسة الجامعية بوسطها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، عن طريق اقتراح شراكات ما بني المؤسسات الاقتصادية والجامعات.
- تقديم أولية كبيرة للجانب التكنولوجي في القيام بالبحوث العلمية، كونها المفتاح الأساس في التقدم العلمي.
- تعزيز لامركزية المؤسسات الجامعية، بالشكل الذي يسمح بقيامها بتقييم ذاتي لأدائها بالمقارنة مع المؤسسات الجامعية الأخرى.

المراجع والمواشم:

---

- <sup>1</sup> - QUINN. P, *University governance*, Conversations on Jesuit Higher Education, 2005, p 28.
- <sup>2</sup> - ALTBACH. G, *Patterns in Higher Education Development*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, USA, p 18.
- <sup>3</sup> - MOORE. J, *University governance*, Conversations on Jesuit Higher Education, USA, 2005, p 28.
- <sup>4</sup> - COALDRAKE. P, *Issues in Australian University Governance*, Brisbane editions, 2003, p 05.
- <sup>5</sup> - KEZAR. A, Meeting *Today's Governance Challenges*, the Journal of Higher Education, 2004, p 75.
- <sup>6</sup> - LAPWORTH. S, *Arresting Decline in Shared Governance*, *Higher Education Quarterly*, USA, 2004, p 58.
- <sup>7</sup> - MCMASTER. M, *Partnerships between Administrative and Academic Managers*, Association of Tertiary Education Management in US, 2002, p 09.
- <sup>8</sup> - BRUBACHER. J, *On the Philosophy of Higher Education*, Jossey-Bass Publishers, USA, 1982, p 05.
- <sup>9</sup> - American Federation of Teachers, *Governance in Colleges and Universities*, USA, 2002, p 05.
- <sup>10</sup> - Association of Governing Boards of Universities and Colleges, *Statement on Institutional Governance: External Influences on Colleges and Universities, the Fundamentals. Board Basics*, Washington, USA, 2001, p 03.
- <sup>11</sup> - Australian Vice-Chancellors' Committee, *university governance*, 2003, p 03.
- <sup>12</sup> - HALL. M, *cooperative governance*, *Studies in Higher Education*, USA, p 30.
- <sup>13</sup> - KAPLAN. G, Preliminary Results from the 2001 Survey on *Higher Education Governance*, American Association of University Professors and The American Conference of Academic Deans, 2001, p 17.
- <sup>14</sup> - EVANS. G, *The University of Oxford: A New History*, oxford editions, GB, 2010, p 71.
- <sup>15</sup> - SPORN. B, *Convergence of Divergence in International Higher Education Policy: Lessons from Europe*, Publications from the Forum for the Future of Higher Education, USA, 2003, p 41.