

قياس ابعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الانبار وفق بطاقة حوكمة
الجامعات المعدة من البنك الدولي

د. عبدالسلام علي حسين النوري
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الانبار
salamalnoori@yahoo.com

**The measure governance universities dimensions for promote
entrepreneurship: A Case Study of the University of Anbar according to
universities governance card used from the World Bank**

المستخلص:

أصبح موضوع حوكمة الجامعات ، ميدانا رحباً للدراسة والبحث والمناقشة باعتباره مفهوماً إدارياً تتجسد من خلاله منهجية واليات السلطة في ممارسة الادارة ، فهو حصيلة التفاعل الرسمي وغير الرسمي بين كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في رسم السياسات العامة للجامعات وتطويرها. وبذلك فان هذا الميدان البحثي أصبح في رأس جداول اهتمامات المؤسسات والمنظمات والحكومات المختلفة المعنية ، أو تلك المهتمة باصلاح وتطوير الهيكل المؤسسي في الإدارة، تحسين الوضع العام للجامعات. وللقوف على واقع حوكمة جامعة الانبار ولتشخيص وقياس أبعادها انطلقت هذه الدراسة في ذلك من خلال قياس ابعاد حوكمة جامعة الانبار بموجب بطاقة الحوكمة المستخدمة من قبل برنامج البنك الدولي واليات الوصول الى ريادتها ونجاحها وتميزها.
الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات، بطاقة الحوكمة ، الريادة.

ABSTRACT:

Universities governance became a wide field to discussing, Studying and researching because it become administrative concept to embody through it methodical and program power in practicing management, it is the result of formal and informal react between government, private sector and civilized society to design and develop public policies of universities . Thus this researching field become on the Top of interesting register of different institutions, organizations and governments which intended with institutional structure, reform and development, in management, and improvement the general situation of universities, to mark the fact of Anbar University governance, diagnose and measure its dimensions, this study it was launched in that field by measuring the dimensions of Anbar University governance under the governance card used by the World Bank program and programs access to its entrepreneurship and its success.

Keyword: universities governance, governance card, entrepreneurship.

المقدمة

اصبح موضوع الحوكمة من القضايا الملحة في الوسط الجامعي على المستويات كافة سواء كان منها المحلي والعالمي نظرا لما يعتبره البعض اساسي وملازم لتحقيق اي نهضة او تنمية في العملية التعليمية بكل مفرداتها مما يستدعي في هذا البحث عرض مفهوم الحوكمة وتبرير الاهتمام بهما وطبيعة العلاقة الدالة الى وجود هذا المفهوم الذي شاع في الاوساط الجامعية خلال العقد الاخير اذ يعتبر عملية اختيارية بمبادرة ذاتية من الجامعة او الكلية او حتى القسم العلمي فيها لتقويم اداءه وفقا لمعايير محددة . وان الاهتمام بالحوكمة لا يعني مجرد وجود مجموعة من المعايير (Standards) أو الابعاد (criteria) التي تضعها المنظمات التي تعنى بها واستنباط مجموعة من المخرجات (Outcomes) وفقا لتفسيرات الجامعة او الكلية التي تقوم بتنفيذ تلك المعايير بما يتضمن من ظروفها وثقافتها وضرورة اعادة التفكير في مفهوم المخرجات ومجرد اعتبارها عملية لقياس اداء افرادها من خلال التركيز التقليدي على وجود اجابة واحدة محددة او اجابات صحيحة واخرى خاطئة. ان الهدف هو ايجاد المحاور لاكتساب المعرفة ونقلها داخل اروقة الجامعة والتي تصبح قادرة على مساعدتهم على بناء رؤيتهم نحو زيادة جامعة بين نظيراتها واكتساب التميز

اولا: منهجية البحث:

1. مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم العالي مشكلات ومعوقات متعددة تحد من أداء عملها تتقدمها ازدواجية المعايير، وبطء تفعيل عمليات الأداء. لذا جاءت هذه الدراسة استجابة للعديد من تحديات عدة أهمها تطبيق حوكمة الجامعات وتحقيق معايير ضمان الجودة في التعليم الجامعي بالإضافة إلى تحقيق الريادة الجامعية. اذ ان التوصل الى معرفة واضحة ودقيقة حول مخرجات ونتائج التعليم العالي يشكل اهمية خاصة في توفير فرص التحسين والتطوير لحوكمة التعليم العالي. كما ان اعتماد نظام للفحص والتقويم الدوري للمؤسسة التعليمية من شأنه ايضا ان يوفر ضمانات لاستيفاء المؤسسة التعليمية لمستوى مقبول من الجودة ، من خلال تشخيص الفجوات في توفير المتطلبات و الايفاء بالمعايير المحددة والسعي للتصحيح والتطوير لاستيفاء متطلبات المعايير او ما يفوقها .

2. اهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى ما يأتي:

أ- عرض ومناقشة الاطر النظرية المفاهيمية والفكرية للحوكمة وتعزيز الريادة الجامعية، وبوجه خاص في التعليم العالي.

ب- تناول وتحليل مستوى التطور واتجاهات ممارسة متغيرات الدراسة (الحوكمة و الريادة الجامعية في التعليم العالي وامكانية تطبيقه في العراق ، و لقاء الضوء على الشوط الذي قطعه والخصائص المميزة لتجربته.

ت- الاسهام المعرفي بأبعاد الحوكمة واهمية اعتمادها في مؤسسات التعليم العالي.

3. اهمية البحث

اجمعت الأدبيات أن الحوكمة هي المنهجية الشاملة لتعزيز المسائلة الجامعية والشفافية والنزاهة والثقة في مؤسسات التعليم العالي، في خضم التحولات المتسارعة في بيئة التعليم العالي اذ ان الفلسفات التقليدية في نظم

التعليم التي أصبحت غير قادرة على محاكاة تلك التحولات وان الضرورة الاستراتيجية للارتقاء بالريادة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي، ان تعمل تلك الجامعات على ممارسات غير تقليدية تتواءم مع حالة التغيير المستمرة في بيئة تمتاز بحالة متسارعة من التغيير نحو مستقبل ينهض بالعالم من خلال الجامعات وعلى وفق ذلك فإن لدراستنا الحالية أهمية نظرية تمثلت في محاولة تأطير الإسهامات النظرية لتحقيق التداوب والتكامل بين متطلبات الريادة الجامعية.

ثانيا: حوكمة الجامعات:

حوكمة الجامعات من المواضيع التي حظيت بالاهتمام المتزايد مؤخرا لا صلاح نظام التعليم العالي في جميع انحاء العالم واحتلت مكانة خاصة في منطقة الشرق الأوسط نظرا لما عرف عن هذه المنطقة من تحولات واسعة النطاق وتزايد الطلب على مؤسسات اكثر استجابة وقابلة للمساءلة وعلى نفس الحال كانت الحاجة الى الحوكمة في شمال افريقيا. حيث ان الحوكمة تركز على كيفية تحديد وتنفيذ الجامعات ونظم التعليم العالي لأهدافها وكيفية ادارة مؤسساتها ورصد انجازاتها وكان هناك اتفاق واسع حول اهمية الحوكمة ودورها في تحسين نوعية وجودة التعليم.

1. بطاقة فحص حوكمة الجامعات:- (The Universities Governance Screening card)

كانت هناك رغبة كبيرة مشتركة لدى ممثلي التعليم العالي في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا والحاجة الى اداة لقياس الحوكمة، واستجابة لهذه الدعوة قام البنك الدولي بتنظيم برنامج التعليم العالي بالشراكة مع مركز (Marseille) للتكامل المتوسطي لتطوير بطاقة فحص الحوكمة المستمدة من ادوات التقييم المستخدمة في بلدان منظمة التعاون و التنمية (OECD) وهذه الاداة لا تقرر نموذج موحد للحوكمة الرشيدة ولكنها تؤكد على ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار السياقات المختلفة التي تنشط وتحفز من خلالها الجامعات. فبعد المرحلة الاولى من التنفيذ والتي شملت (41) جامعة من بلدان (مصر، المغرب، الضفة الغربية وقطاع غزة ، تونس) ، ثم اضيف اليها (العراق ، الجزائر، لبنان) ليصل العدد الاجمالي الى اكثر من (100) جامعة والهدف الاساسي من هذا الملتنقى هو مساعدة الجامعات في توضيح مهامها ورصد نقاط القوة والضعف من خلال بطاقة فحص حوكمة الجامعات والتي تتضمن خمس ابعاد:

- أ- السياق العام، المهمة والاهداف.
- ب- التوجيه الاداري.
- ت- الاستقلالية.
- ث- المساءلة.
- ج- المشاركة.

2. ابعاد بطاقة فحص حوكمة الجامعات وضمان الجودة:-

أ- السياق العام ، المهمة والاهداف (Over all context mission, and goals) :
من العناصر الرئيسية في تقييم الجامعات هو الاطار العام لنظام التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسات التعليمية والدولة، كجزء من الحكم لضمان وتأمين الموارد اللازمة لتنفيذ اهداف ومهام الجامعات. فضلا عن رصد ومحاسبة اداء مديري المؤسسات التعليمية في اعلى مستوى.

ب- التوجيه الإداري (Management orientation):

تشير الإدارة إلى القرارات اليومية للجامعات ومن هذه القرارات - القبول - التسجيل - وشهادة الدرجات للطلبة ، التعيين ، المكافأة ، والترقيات الأكاديمية وتعزيز هيئة التدريس بناء وصيانة المرافق. هذا يعني أن رئيس الجامعة والمسؤولين الآخرين في المستويات الأخرى. يقومون بعملية اختيار أعضائها وتحديد الأدوار والمسؤوليات المتاحة لهم. وتدابير المسائلة القانونية

ت- الاستقلالية (Autonomy):

احترام الاختلافات بين عملية الاستقلال المالي والأكاديمي، هذا البعد التحليلي يتناول: «الاستقلال المالي» هو قدرة الجامعات على وضع الرسوم الدراسية (tuition fees) والاحتفاظ بالاحتياجات الفائضة تنفيذ التمويل الحكومي واقتراض الأموال واستثمارها في الموجودات، اقراض النقد أو استثمارها في الموجودات المالية أو المادية وامتلاك وبيع الأراضي.

«الاستقلال الأكاديمي» يأخذ في الاعتبار بنية الجامعات المستقلة لتصميم وإعادة تصميم المناهج إدخال أو إلغاء البرامج ويركز على المدى الذي يمكن للجامعات أن تضع فيه المناهج الدراسية أو إعادة النظر فيها وتقديم أو إلغاء برامج الدرجات ، تحديد الهياكل الأكاديمية وأقرار العدد الكلي للطلبة وتحديد معايير القبول لكل فرع من فروع المعرفة وتقييم البرامج ومخرجات التعليم ومنهجية أساليب التدريس.

ث- المساءلة: Accountability

المساءلة هي أحد أبعاد الحوكمة ذات صلة بالمستويات المختلفة كالأطر التدريسية والأطر الإدارية والإفراد الذين لديهم سيطرة أو إدارة ذات صلة بعملية تقييم وتحقيق الأهداف ونشر المعلومات ومن ضمنها الأهداف المؤسسية وإنجازات الطلبة وإدخال الخريجين في سوق العمل والتقييمات المؤسسية (الداخلية والخارجية) والتفويض ؛ الطرق المستخدمة في تقييم أداء الطلبة والهيئات التدريسية الموظفين الإداريين ومجالس الإدارة ، الرقابة والتدقيق المالي وعملية إدارة المخاطر وكيفية التعامل مع سوء السلوك.

ج- المشاركة (participation) :

البعد الأخير هو بعد المشاركة والذي يتعلق بمصالح المجتمع (stock holder) يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار مصالح المجتمع الذي هو صاحب المصلحة في وجود الجامعة بما تفرزه من مخرجات لذا يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار هذه المصالح، ثم ما هو دورهم في عملية اتخاذ القرارات حيث يعتمد ذلك على نموذج المؤسسة (الجامعة) على رغم الأهمية الواسعة لأصحاب المصالح ويعتمد دورهم في اتخاذ القرارات على الهيكل الكلي للجامعة أي أن هذا الهيكل والذي يعتمد عليه في مقدار مساهمة أصحاب المصالح من المجتمع كسوق العمل أو الطلبة داخل الجامعة أو الأطر التدريسية وإدارة الموظفين والكادر الإداري والاتحادات والجمعيات والنقابات والمانحين (الذين يقدمون المنح). هي المجالات التي يمكن من خلالها مساهمة أصحاب المصالح في القرارات.

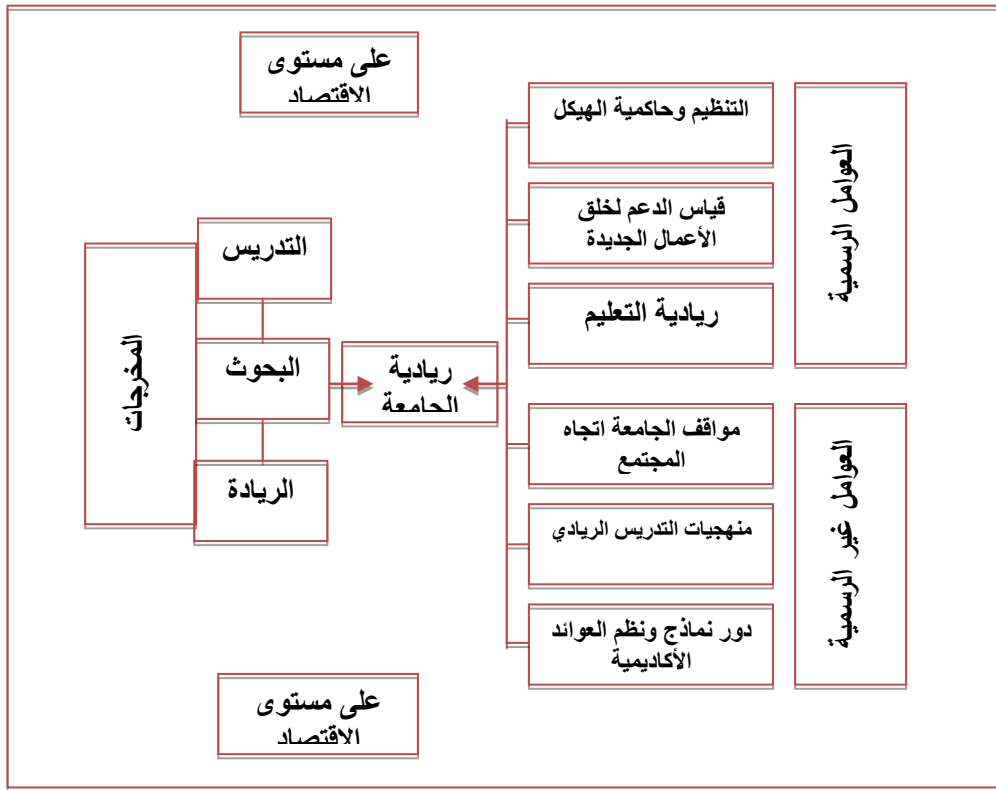
ثالثاً: الريادة في الجامعات :

لقد أشار كل من (الجبوري والنعمي، 2009:62) إلى أن المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات التي تواجه صعوبات عدة، فمنها؛ ما يرتبط بجودة أدائها، أو ما يرتبط بالتصور المعرفي حول موقعها التنافسي بالنسبة للجامعات المنافسة لها، سواء على صعيد الجامعات العربية أم العالمية؛ لذا يتوجب على تلك المؤسسات تطبيق ما سبق مدعوماً بحجم معين من الإنفاق، موجهاً بخطوات مدروسة لتحقيق التميز في أداء العملية التعليمية باتجاه تحقيق المخرجات المطلوبة.

واستناداً إلى القول أعلاه، يشير الباحث إلى أن الخيار الإستراتيجي المطروح أمام الجامعات في الوقت الحاضر هو استخدام الريادة التنظيمية لغرض زيادة أدائها الإستراتيجي وتحسين خدماتها التعليمية، وبذلك فهي تصبح جامعة ريادية. وهذا ما تم اعداده من خلال بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي التي أصبحت أداة قياس ريادة الجامعات وتحفيزها.

وريادة الجامعات تبصر نافذ الى المجتمع تمثل الإمكانيات التي من خلالها يتوج ابتكار المؤسسة، والسماح للإمكانيات التي يمثلها واقع هذه الجامعات أن تنمو وتتطور في إطار فريد من الابتكار، من خلال القدرة العقلية والتنظيمية على نقل أهمية ما يدعو له الأفراد العاملين في تلك المؤسسات التعليمية لتحقيق الفعل الريادي، وإقامة مؤسسة تعليمية تفتح أفق المستقبل وتسمح بالتطور والنمو الذي ينعكس بدوره على المجتمع (Ivancevich, 1997:462).

وعندما راجع (Guerrero et al., 2006) وزملائه الأدبيات الخاصة بالريادة الجامعية، تم استعراض نماذج نظرية ودراسات تجريبية خاصة بالموضوع. ففي النماذج التي طرحها كل من (Clark, 1998; Sporn, 2001:121-134; Etkowitz, 2004:64-77; Kirby, 2006:599-603) شاهد (Guerrero) أن هذه النماذج تصنف العوامل البيئية التي تؤثر على الريادة الجامعية في اثنين من التصنيفات: الرسمية وغير الرسمية. وأنها تتبع المدخل المؤسسي. فالعوامل رسمية تشمل: الهيكل التنظيمي للجامعة والحوكمة، لتبدأ تدابير الدعم الجامعي، وبرامج التعليم الجامعي في ريادة الأعمال، والعوامل غير الرسمية هي: مواقف الجامعة الريادية اتجاه المجتمع، ومنهجيات التدريس الريادي، ونظم المكافآت مقابل الأداء الجامعي. والشكل (1) يوضح أبرز النتائج التي توصلوا إليها، ويبين العوامل التي تؤثر على إنشاء أية جامعة ريادية وتطويرها.



الشكل (1) العوامل التي تؤثر على إيجاد وتطوير الجامعات الريادية

Source: Guerrero, M., Kirby, D., & Urbano, D., (2006). "A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach. Presented at the 3rd conference of pre-communications to congresses". Business economic department, autonomous university of barcelona. Barcelona

ووفقاً لعوامل المذكورة أعلاه، فقد أقرح (Guerrero et al.,2006) بعض المؤشرات والمقاييس. والتي جاءت متوافقة مع بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من قبل البنك الدولي وتظهر هذه المؤشرات والمقاييس في الجدول الآتي (Sooreh et al.,2011:185):-

الجدول (1) المؤشرات والمقاييس للعوامل التي تؤثر على إيجاد وتطوير الجامعات الريادية

المقاييس	المؤشرات	العوامل البيئية	
التنظيم الجامعي وهيكل الحاكمية	الرسالة	التوجه الواضح نحو الثورة التعليمية للالافية الثالثة.	<input checked="" type="checkbox"/>
	الهيكل التنظيمي	انتقال أعضاء الهيئة التدريسية.	<input checked="" type="checkbox"/>
		المستويات العليا.	<input checked="" type="checkbox"/>
	هيكل الحاكمية	الوحدات التنظيمية.	<input checked="" type="checkbox"/>
		الاستقلالية من الدولة.	<input checked="" type="checkbox"/>
	المدراء	النظم والإجراءات.	<input checked="" type="checkbox"/>
مقاييس الدعم	الوجود والبقاء	الملفة الشخصية.	<input checked="" type="checkbox"/>
		الملفة المهنية.	<input checked="" type="checkbox"/>
	الانتشار	أنواع مقاييس الدعم.	<input checked="" type="checkbox"/>
		الإنفاق المستثمر على المقاييس.	<input checked="" type="checkbox"/>
التعليم الجامعي الريادي	البرامج	قنوات الاتصال.	<input checked="" type="checkbox"/>
	الكورسات	الإنفاق المستثمر على الاتصالات.	<input checked="" type="checkbox"/>
		الأنواع.	<input checked="" type="checkbox"/>
توجهات الجامعة نحو الريادية	الطلبة	الإنفاق.	<input checked="" type="checkbox"/>
	الكلية	الطلب.	<input checked="" type="checkbox"/>
	الأداء الأكاديمي	المقاصد.	<input checked="" type="checkbox"/>
معرفة منهجية التدريس	المنهجيات	الموثوقية.	<input checked="" type="checkbox"/>
		التسهيلات.	<input checked="" type="checkbox"/>
		النظرية والممارسة.	<input checked="" type="checkbox"/>
دور النماذج ونظم العوائد الأكاديمية	دور النماذج	مصادر التدريس.	<input checked="" type="checkbox"/>
	نظم العوائد	احترافية التدريب.	<input checked="" type="checkbox"/>
		الدراسات والأطاريح البارزة حول الريادة.	
		التوجه. الأنواع	

Source: Sooreh, Latif Karimi & Salamzadeh, Aidin & Safarzadeh, Hossein & Salamzadeh, Yashar, (2011), "Defining and Measuring Entrepreneurial Universities: A Study in Iranian Context Using Importance-Performance Analysis and TOPSIS Technique", Global Business and Management Research: An International Journal , Vol. 3, No. 2., P:185.

رابعاً: الجانب التطبيقي لبطاقة حوكمة الجامعات:

وتضمنت هذه الفقرة بيان ووصف لبطاقة الحوكمة للجامعتين موضوعتي الدراسة اعتمدت للجامعات التي شاركت التي اصدرها البرنامج الانمائي للبنك الدولي واقرت في المؤتمر الاول لحوكمة الجامعات المنعقد في المغرب 2011 ولكون الباحث مسؤول حوكمة جامعة الانبار فقد اعتمد هذا مبدأ التقييم الذاتي والاستبيان الذي يعده البنك الدولي

1. منهجية إعداد بطاقة فحص حوكمة الجامعات

استهدفت بطاقة فحص حوكمة الجامعات إصدار صورة بيانية ومركبة لنظام حوكمة كل جامعة في شكل مخطط عنكبوتي، حيث تم تمثيل كل بُعد من الأبعاد الخمسة بصورة مستقلة. ولإصدار كل مخطط، كان ضرورياً إجراء تقييم دقيق بقيمة عددية للوضع الملموس في كل جامعة بالنسبة لكلٍ من الأبعاد الخمسة. وقد صُمم استبيان بطاقة الفحص خصيصاً للمساعدة في تحديد وضع كل مؤسسة على كلٍ من الأبعاد الخمسة.

2. تحديد وضع الجامعة على كل بُعد: تصميم الاستبيان

تم تقييم ممارسات الحوكمة على خمسة محاور تمثل خمسة أبعاد، وتمت صياغة كل محور بطريقة ثنائية، حيث يمثل طرف من الطرفين أحد الاتجاهات الحديثة (فعلى سبيل المثال، كان الاتجاه يُعد المساءلة" إلى أي مدى تكون الجامعة مسؤولةً أمام أصحاب المصلحة؟) "ولذلك، يتسنى تحديد وضع كل مؤسسة على أحد المحاور بإجراء تشخيصٍ للإجابات على المؤشرات المختارة لكل بُعد سبق وصفه. وتضمن الاستبيان 45 سؤالاً وتم تقسيمه إلى خمسة أجزاء ليتطابق مع عدد المحاور أو الأبعاد، ولأن كل محور كان يمثل اتجاهاً مميزاً لحوكمة الجامعات، فقد تناولت الأسئلة الممارسات الملموسة التي كشفت عن مدى اتباع الجامعة للاتجاه ذي الصلة بدرجة وثيقة، فعلى سبيل المثال، تم وضع الأسئلة العشرة لمحور المساءلة بقصد قياس درجة مساءلة الجامعة على أساس ثلاثة مؤشرات هي: (جودة التعليم والمسؤولية الاجتماعية، والنزاهة المالية) وشملت المؤشرات الفرعية التي تم استخدامها لصفل التحليل :-

أ- تطبيق ضمان الجودة ومضمونه ونتائجه.

ب- نشر المعلومات واستقصاءات دخول سوق العمل.

ج- معدل إجراء عمليات المراجعة المالية ومحتوياتها نظراً لأنه كان مطلوباً إصدار مخطط يسهل عقد المقارنات،

فكان ضرورياً تحديد قيمة عددية لكل محور، وقد استخدم الاستبيان المؤشرات الرئيسية الفرعية لكل بُعد ورد وصفه آنفاً، وتمت نسبة التريجيات إلى هذه المؤشرات لاحساب قيمة عددية مركبة لكل بُعد من الأبعاد، ولا تكون أنظمة التريج موضوعية بالضرورة، وهو ما لم يختلف عنه النظام المستخدم في بطاقة الفحص، وقد بذل أقصى جهد ليظل هذا النظام محايداً وواضحاً قدر المستطاع، ولا تزال حوكمة الجامعات موضوعاً جديداً لم يُجرَ بشأنه سوى عدد ضئيل من الدراسات العلمية حتى الآن، ولهذا لم تتوافر التحليلات الكمية للمساعدة في ترتيب الأولويات

حسب الأهمية النسبية للمؤشرات داخل كل محور، ونظراً لعدم وجود أساس علمي يثبت دقة نظام الترجيح، فقد افترض أن كل مؤشر يسهم بالقدر نفسه في القيمة العددية التي تمثل المحور، وبالتالي يمكن مقارنة طريقة التجميع بالتصنيف التجريبي، وقد أُستخدِم مقياس من 1 إلى 5 درجات لكل محور، وتم قياس مساهمة كل مؤشر في درجة التصنيف القصوى هذه بقسمة " 5 " على عدد المؤشرات في المحور.

لقد كان هذا النظام النهج الأكثر منطقية وحيادية معاً، وتميّز بميزة رئيسية هي جعل المؤشرات مستقلة عن عدد الإجابات المقترحة، وتم تصميم هذا الإطار لإصدار مخططات عنكبوتية مستقاة مباشرة من الاستبيان، وإنشاء قواعد البيانات الكبيرة التي يُحتمل أن تتبثق من خطوات أخرى في عملية أسلوب المقارنة المرجعية، وتم الحصول على الوضع المركّب لكل جامعة بمجرد حساب مجموع الإجابات مضروباً في معدل ترجيحها، وهو تحليل دقيق يمكن تحقيقه من خلال المؤشرات الفرعية. ويسهل إجراء التقييمات على نطاق أكبر (على المستوى القطري مثلاً) بسبب إمكانية إنشاء قواعد بيانات كبيرة تضم مؤشرات عديدة قابلة للمقارنة.

3. التحقق من صحة الأدوات

تم اتباع نهج ثلاثي الخطوات في التحقق من صحة الأدوات، حيث تمت مناقشة المنهجية المقترحة مع البلدان المشاركة وجرى التحقق من صحة الشقين الأولين (الأبعاد ومجموعة المؤشرات) من هذه المنهجية واختبار الاستبيان ومنهجية التصنيف، تم تنفيذ مرحلة تجريبية باستخدام عينة من الجامعات في مصر والمغرب وفلسطين وتونس، وتم تنفيذ المرحلة الثالثة، وكانت عبارة عن عملية واسعة النطاق لجمع البيانات في 41 جامعة. وقد نوقشت النتائج مع ممثلين من ال 41 جامعة في ورشة عمل عُقدت ببلنابان مايو 2015. وقد أدت هذه العملية إلى تعلّم العديد من الدروس المهمة بشأن المنهجية ذاتها وزيادة الوعي بأهمية الحوكمة بين المؤسسات التي كانت تُطبّق بها. وكانت مفيدة أيضاً في التحقق من قدرة بطاقة الفحص على تحديد مختلف النماذج التي تتبناها المؤسسات، وفي إتاحة عقد مقارنات دولية.

رابعاً: نبذة عن مجتمع الدراسة (جامعة الأنبار)

تأسست جامعة الأنبار في العام الدراسي 1987 / 1988 وبدأت الدراسة الفعلية فيها كليتي التربية والتربية للبنات. في العام الدراسي 1988 / 1989 وبعدها تم افتتاح عدد من الكليات حتى أصبحت الآن تضم (18) كلية تتوزع على مواقع عدة هي :

- أ- موقع الجامعة : ويضم (10) كليات هي : التربية للعلوم الإنسانية ، والتربية للعلوم الصرفة ، والعلوم ، والهندسة ، والحاسوب ، الآداب ، والقانون والعلوم السياسية ، والإدارة والاقتصاد ، والعلوم الإسلامية ، والتربية الرياضية .
- ب- الموقع الطبي : ويضم (3) كليات الطب وطب الأسنان والصيدلة في مركز مدينة الرمادي.
- ج- الموقع الشرقي : ويضم (2) كليتي التربية للبنات والزراعة في مدينة الرمادي .

د- الموقع الغربي : ويضم (3) ثلاث كليات التربية في قضاء القائم التربية الأساسية في قضاء حديثة وكلية التربية للعلوم التطبيقية في هيت.

إلا أن الجامعة بسبب الأعمال الإرهابية التي طالت محافظة الأنبار فقد نزحت الجامعة وأخذت مواقع بديلة لها في بغداد وكركوك لتواصل مسيرتها العلمية. وإن الإجابة على فقرات البطاقة من حيث التقويم على بيانات موثقة في أقسام رئاسة الجامعة ذات العلاقة () التخطيط والدراسات ، العلاقات الثقافية ، التعليم المستمر ومتابعة الخريجين ، وقسم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي () أما الاستبيان الخاص بتمثيلية البنك الدولي فيكون بناء على وثائق واحصائي ترسل اليهم من جهة ومن جهة أخرى على الاستبيانات التي ترسل الى النظراء من الجامعات الأخرى التي يرسلها البنك الدولي الى المشاركين في المؤتمرات.

البعد الأول : السياق، الرسالة، الأهداف

يبين تقييم البعد عن السياق، والرسالة، والأهداف مستويات عالية من خلال رسالة الجامعة والتي حصلت بها جامعة الأنبار على درجة (4.02)، وهذه الدرجة جيدة جدا حيث ذكرت فيها الأهداف المحددة رسميا وبوضوح معتمدة ومصادق عليها في الجامعة مقابل درجة التقييم الذاتي كانت اعلى من الاستبيان وفق بطاقة حوكمة الجامعات والتي كانت (5) من (5) ، ولا سيما في في لوائح التعليم العالي واللوائح الداخلية للجامعة. وقد حددت الجهات المعنية في الجامعة رسالتها وأهدافها على مستوى المحلي ،وعلى مستوى الدولي من خلال ممثلين عن الجامعة والجامعات الأخرى في برنامج حوكمة الجامعات وكانت أهدافها تأسسها أساسا تتماشى مع رسالتها. وهناك عدد من الجهات الداخلية وخارجية معنية بمراقبة تنفيذ رسالة الجامعة تحقيق أهدافها، مثل ، رئيس الجامعة، الجهات في وزارة التعليم العالي وممثلين عن المجتمع المدني والقطاع الصناعي، وجميع الإدارات الأخرى سواء في المؤسسة أو خارجها من اصحاب المصلحة .

البعد الثاني: التوجه الإداري

كان للجامعة درجة معتدلة على بعد التوجه الإدارة، في درجة الاستبيان على وفق بطاقة الحوكمة (3.67) مقابل درجة التقويم الذاتي (3) من (5) التي حصلت عليها جامعة الأنبار ، والذي يعود إلى عدة جوانب، واحدة منها هي أن جامعة الأنبار لديها خطة استراتيجية اشمل مع مؤشرات الأداء الرئيسية والتي يتم قياسها من خلال استطلاعات وتقارير التقييم التي أعدت من قبل الجامعة على المستوى الداخلي وعلى المستوى الحكومي، مثل وحدة المراجعة المالية. ويذكر أن الجامعة تتبع بدقة السياسات المركزية التي يتم توفيرها من قبل وزارة التعليم العالي . على سبيل المثال، تركز اختيار صناع القرار في الجامعة ضمن وزارة التعليم العالي . من خل من الناس لمنصب واختيار يحدث من قبل الوزارة. وهذا يعكس إلى حد ما وضع مركزي للإدارة. من خلال ترشيح مجموعة من الأشخاص، لاشغال المناصب القيادية الأكاديمية مثل رئيس الجامعة، ومجلس الجامعة، وعمداء الكليات، وفي بعض الاحيان مدراء ضمان الجودة.

البعد الثالث: الاستقلالية

أما بالنسبة لبعد الاستقلالية، فالجامعة تتصور نفسها على أنها مستقلة ببعض محدود ضمن برنامجها الأكاديمي، مثل والتوظيف، وبعض الإجراءات المالية كما أعلن ضمن بطاقة حوكمة الجامعات الخاصة ببرنامج البنك الدولي على درجة (1.95)، وهذا يرجع الى ان أغلب القرارات في في الجامعتين تكون مركزية ضمن اطار الدولة. ومع ذلك، فان درجة استقلالية الجامعة في ضوء الاستبيان، هو أيضا كان منخفضا، وأعلى قليلا من ذلك التقييم الذاتي (1) من (5)، مشيرا بأن تكون. قرارات الجامعة هي في معظمها تخضع لموافقة الوزارة، لا سيما في القرارات الأكاديمية وإجراءات التوظيف. على سبيل المثال، فإن الجامعة تسعى الى موافقة وزارة في إدخال برامج جديدة، واختيار أنواع من البرامج التي سيتم تقديمها، والسعي إلى إقامة الشراكات الأكاديمية مع المؤسسات الأخرى هذا من خلال الجامعة التي تتمتع باستقلالية. وقبول الطلبة خارج عن سيطرة الجامعة كما هو مركزي من قبل الوزارة. واما الجوانب الأخرى التي تحتاج أيضا لموافقة وزارة هي في توظيف وفصل الموظفين الأكاديميين والإداريين ، ووضع عقودهم. أما بالنسبة للاستقلال المالي، وتتلقى الجامعة إيراداتها وموازنتها 100% من من الموازنة الحكومية فيما يخص الموازنة التشغيلية ورواتب المنتسبين، ويمكن إدارة فقط أصولها اما بيع على سبيل المثال، او شراء،فهو خارج حدود الجامعة .

البعد الرابع: المساءلة

درجة الجامعة في بعد المساءلة أعلى من المعدل (3.31)، والمتمثلة بالمساءلة عن جودة التعليم، والجودة الجامعية بشكل جيد. وايضاً تمتلك الجامعة نظام ضمان الجودة يحدث داخل الجامعة وتحت مسؤولية وزارة التعليم العالي هذا مقابل درجة التقييم الذاتي (4) والتي كانت اعلى من التقييم وفق بطاقة حوكمة الجامعات. وضمن هيكل الجامعة قسم لضمان الجودة (QA) يتم تنسيق وتعاون من قبل اقسام ضمان الجودة في وزارة التعليم العالي. ويتناول هذا النظام مؤشرات استراتيجية تتم مراقبتها بشكل جيد وتقييمها داخل الجامعة من قبل وحدة ضمان الجودة، والعمداء، ورئيس الجامعة. ومع ذلك، فان المسؤولية الاجتماعية واحدة من المؤشرات الفرعية للمساءلة التي لا يبدو للجامعة ان اجرت قياس للنتائج، او نشرها. على سبيل المثال، ولم تنشئ الجامعة استطلاعات لقياس المؤشرات المتعلقة بتوظيف الخريجين ومتابعتهم، مثل معدل العمالة، متوسط فترة البطالة بعد التخرج، ومتوسط رواتب الخريجين الجدد، والمجالات الرئيسية لمنافذ سوق العمل. ان استخدام هذه الاستطلاعات يمكن أن تساعد الجامعة في وضع مؤشرات الأداء لها في سوق العمل . وسيكون لمصلحة الجامعة في قياس هذه المؤشرات والتواصل من خلال عدد من قنوات نشرها من بينها الموقع المؤسسي، والتقارير العامة والنشرات والكتيبات الاتصالات الاخرى .

البعد الخامس : مشاركة

أخيرا، كان بعد المشاركة واحد من الأبعاد التي كانت فيه درجة التقييم الذاتي في الجامعة عالية بشكل ملحوظ والتي كانت ، ومرتفع عن درجة قياس الاستبيان (0.75) مقابل درجة التقييم الذاتي (4) وهذا ما شكل فجوة كبيرة بين التقييم الذاتي للجامعة ودرجة الاستبيان وفق بطاقة حوكمة الجامعات. ان تقارير الجامعة التي اعدت من خلال "فريق العمل" لديها مستويات عالية من المشاركة من مختلف الجهات المعنية باستثناء ممثلي المجتمع المدني هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى، أظهرت نتائج الاستبيان أن أعضاء هيئة التدريس هم أصحاب المصلحة الوحيدة مع

وضع رسمي في التمثيل لهم . إنها تتمثل في كل من الجامعة والمجالس الأكاديمية (أو ما يعادلها) مع حقوق التصويت الكاملة في معالجة معظم جوانب إدارة المؤسسة، مثل التعريف بأهداف المؤسسة، ووضع استراتيجيتها، واختيار أنواع وعدد من البرامج والدورات المقدمة من الجامعة.

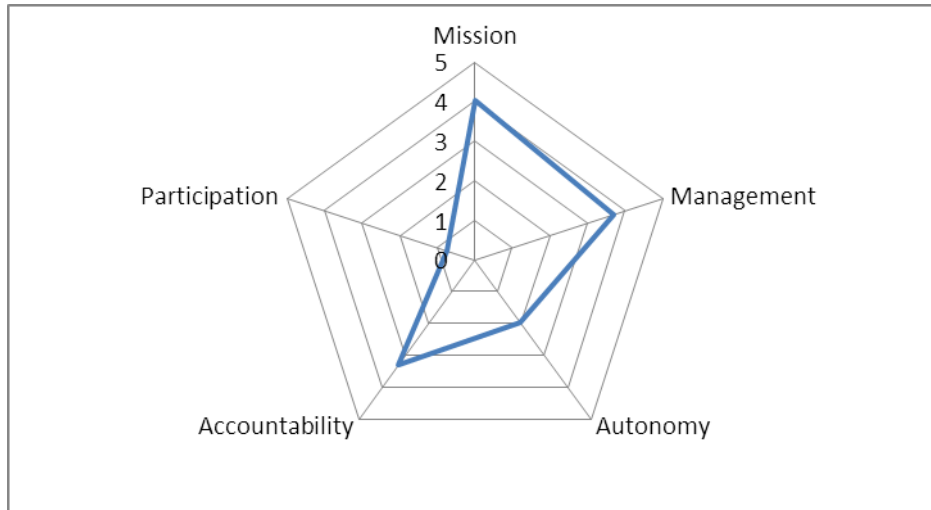
الجدول (2) يمثل الدرجات التي حصلت عليها جامعة الانبار ومقارنتها بجامعة الكوفة والفجوة بين التقييم الذاتي وفحص بطاقة حوكمة الجامعات بين الجامعتين

جامعة الانبار				
النسبة	درجة بطاقة الحوكمة**	النسبة	درجة التقييم الذاتي*	البعد او المحور
80%	4.02	100%	5	السياق، الرسالة ، الاهداف
73.4%	3.67	60%	3	التوجه الاداري
39%	1.95	20%	1	الاستقلالية
66.2%	3.31	80%	4	المساءلة
15%	0.75	80%	4	المشاركة
<u>52.3%</u>	<u>2.74</u>	<u>68%</u>	<u>3.4</u>	نسبة المعدل

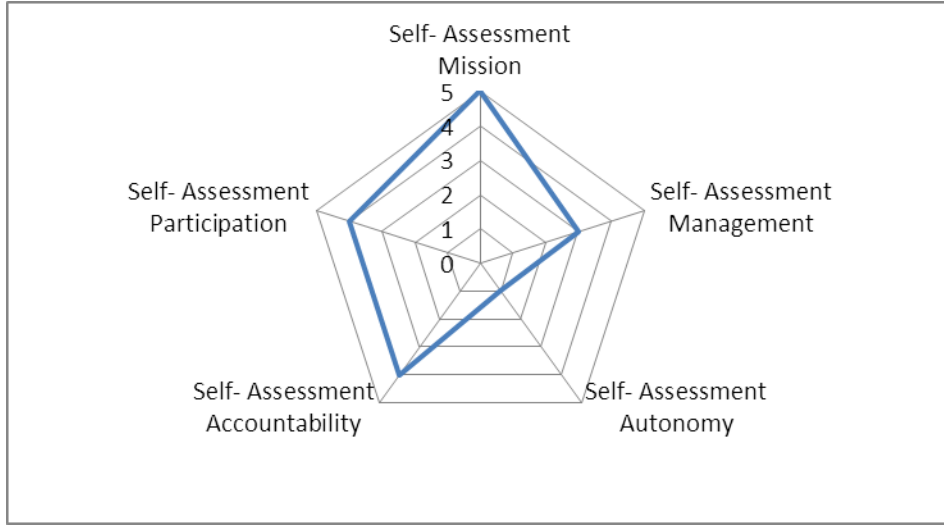
الجدول من اعداد الباحث بناء على الارقام التي حصل عليها من مؤشرات البنك الدولي

يبين الجدول رقم (2) الفرق بين درجات التقييم الذاتي التي حصلت عليها الجامعة نتيجة التقييم الذاتي * والذي يعد من قبل قسم ضمان الجودة بناء على احصائيات تؤخذ من اقسام رئاسة الجامعة ومن ثم ارسالها الى ممثلية البنك الدولي اما درجة بطاقة حوكمة الجامعات** فهي مقابلة واستبيان يعد من قبل فريق خارجي بعد ارسال كافة الوثائق الخاصة بالجامعة التي تخص فقرات البطاقة. (ملحق قرص CD) وعلى برنامج الاكسل.

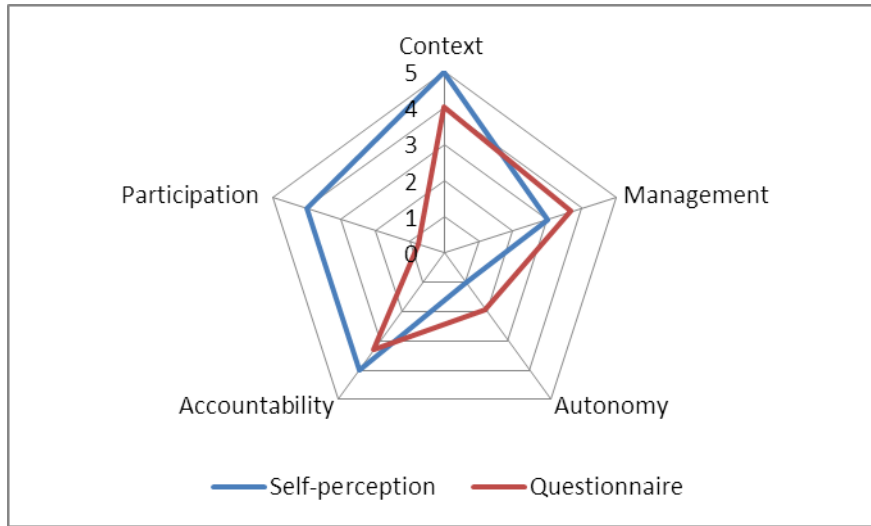
تبين الاشكال(2,3,4) رسومات لدرجة الجامعة للابعاد الخمسة من بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من قبل برنامج البنك الدولي لكل من التقييم الذاتي وبطاقة الفحص



الشكل (2) يبين فحص بطاقة حوكمة جامعة الانبار



الشكل (3) يبين التقييم الذاتي لجامعة الانبار



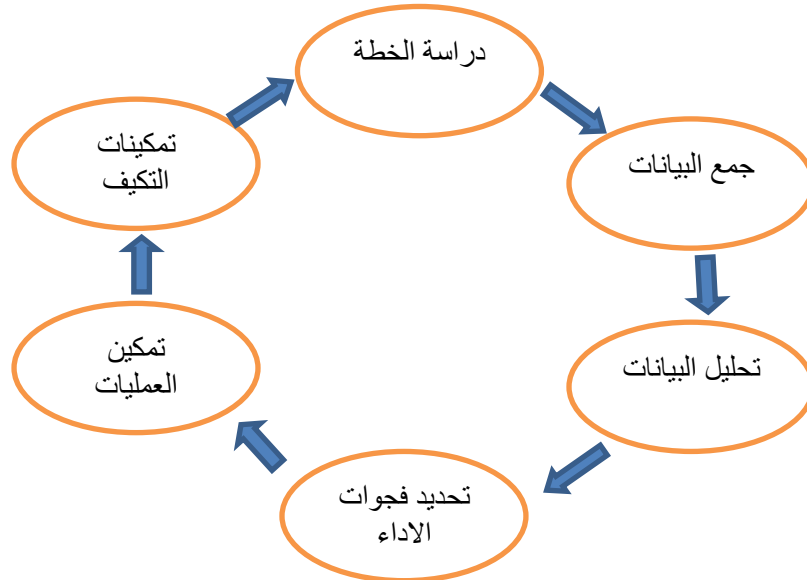
الشكل (4) يبين التقييم الذاتي وفحص بطاقة حوكمة جامعة الانبار

4. المقارنة المرجعية Benchmarking

تستلزم المقارنة المرجعية أولاً اختبار وفحص وفهم اجراءات العمل الداخلية للجامعة ثم البحث عن افضل التطبيقات في الجامعات الاخرى والتي تشابه او تتاظر ما تم تحديده واخيراً تكيف تلك التطبيقات داخل الجامعة لتحسين الاداء ولكون جامعة الانبار انفردت دون الجامعات العراقية الاخرى في مؤتمرها الاخير للفترة 27-29 مايو 2016 في الجزائر التي كانت مشاركة في الاعوام السابقة لعدم قبول اوراق عملها نتيجة الاستبيانات التي اعدت لهذا الغرض وتعد سنويا من قبل البنك الدولي لاسباب المشاركة ويعرفها ((Etzkowitz,2004) هي كالتعلم من الاخرين (Governance as learning from others) وتتطلب المقارنة المرجعية كي تذهب الجامعة من خلالها للتحليل الذاتي (Rizk,2011) :

- أ- تطوير الادراك والفهم العميق لعملياتها .
- ب- لتمييز مستوى القوة والضعف فيها .

- ج- لتحديد نقاط المراجعة الداخلية والخارجية .
- د- للنظر الى المؤسسات الاخرى على سبيل المثال كيف تعمل بكفاءة وفعالية للحصول على افضل مخرجات وتجاوز الضعف وضمان استدامة قوتها في المستويات العليا للأداء.
- وتستخدم المقارنة المرجعية للاغراض الاتية(Clark,1998) :-**
- أ- تستخدم المقارنة المرجعية لتحسين العمليات الادارية والنماذج الهيكلية للتعليم العالي .
- ب- تحسين الاستراتيجية للنشاطات الداخلية .الوظائف والعمليات والتي يتم التركيز عليها من الخارج.
- ج- تكامل المقارنة المرجعية مع العمليات الاساسية للمؤسسة ، يمكن نقل المؤسسة الى منظمة تعليم حقيقي .
- د- المقارنة المرجعية ستكون اكثر فائدة للمنظمات التي تلتزم بإعادة تصميم عملياتها.
- هـ- المساهمة بالمسائلة وادارة النوعية.
- و- التركيز على ابعاد افضل التطبيقات.
- ز- تسمح بفهم وادراك افضل التطبيقات التشغيلية
- ح- تقديم اداة للتعلم واسبس البحث لتحسين التطبيقات.
- ط- الحث على الحاجة للتغيير.
- ي- تقديم خارطة طريق للعمل.
- ك- تقديم فرص للتعاون مع الجامعات الاخرى.
- ل- تقديم خارطة طريق للعمل وتقديم فرص للتعاون مع الجامعات الاخرى.
- وتوضح الاشكال 5 و6 دورة المقارنة المرجعية وبيئتها الناجحة



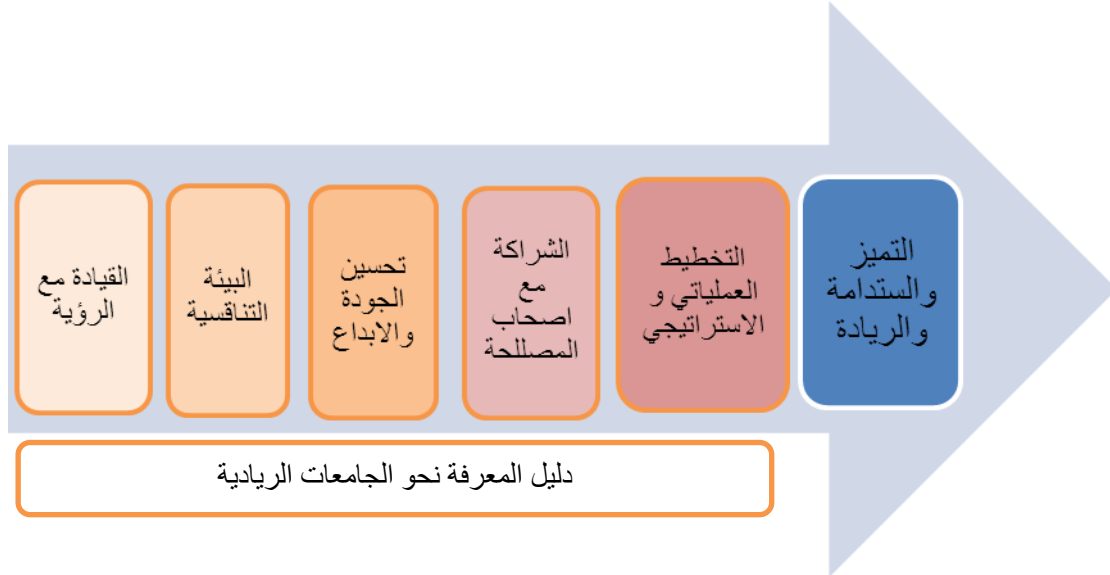
الشكل (5) دورة المقارنة المرجعية لريادة الجامعات

Source: Rizk, S. (2011). Utilizing KPIs in Evaluating Academic Programs. Suez Canal University

5. بيئة المقارنة المرجعية الناجحة A successful benchmarking environment

جاءت بطاقة حوكمة الجامعات لتعلن حالة المقارنة بين النظراء من جامعات محليا وعربيا واقليميا وفق ابعادها المذكورة، وقد دعى هذا البرنامج الى بيئة تنافس وتمثلت تلك الابعاد بما ياتي (Hamalainen, Kauko & Mustonen, Kirsi & Holm, Karl, 2004):

- أ- القيادة مع المهمة : يفترض ان تكون هناك قيادة ناجحة تعمل بحرص و بكفاءة و إخلاص لتنفيذ المهام والمسؤوليات ذات الصلة بر سالة المنظمة واهدافها ومثل هذه القيادة ستعمل على تسهيل وتحقيق اهداف المنظمة بما يوفر فرصة للمقارنة المرجعية.
- ب- البيئة التنافسية: وجود العديد من الجامعات التي تتنافس فيما بينها للحصول على رضا المجتمع من خلال تحقيق مصالح الناس من اصحاب المصالح في سوق العمل يعمل على المنافسة من اجل تقديم الافضل في بيئة تتوفر فيها مقومات التنافس السليم القائم على تقديم الافضل .
- ج- تحسين الابداع والتوعية: التي تشجع الابداع والمبدعين. يمكن للجامعات الابداع من خلال قياداتها الكفوة وذلك من بتشجيع المبدعين واصحاب الافكار والرؤى الجديدة والمفيدة وتقديم التسهيلات المساهمات.
- د- اصحاب المصالح: المجتمع يعد الاساس في وجود منظمات الاعمال وان رضا المجتمع يعني توفر القناعة بجدوى المنظمة ووجودها ونشاطها ومن بين ابرز اصحاب المصالح سوق العمل الذي يمكن ان يساهم ويشارك في اتخاذ القرار في المنظمة ونعني بها لأغراض هذا البحث الجامعات.
- هـ- التخطيط التشغيلي والاستراتيجية : تضع الجامعات خطط تشغيلية واستراتيجية بهدف تحقيق اهدافها ومنها قصيرة وطويلة الامد ويقدر ما تكون هذه الخطط ناجحة ستكون النتائج مقبولة وجيدة .



شكل(6) نجاح بيئة المقارنة المرجعية

Source Kirby, D. A. (2006). "Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice". The Journal of Technology Transfer, Vol.31 No.5, pp.599-603.

الاستنتاجات والتوصيات:

1. الاستنتاجات

أ- لم تحقق الأدبيات تراكمًا تنظيريًا كافيًا لبلورة إطار مفاهيمي متكامل للحاكمية الجامعات ، يستوعب فلسفة هذا النمط من الإدارة في العملية الإستراتيجية للجامعات صياغة وتنفيذًا، لأسباب تعود إلى حدائته ، وتعقيد بنائه التجريبي على مستوى الفكر الإداري وظهور العديد من الخصائص المميزة له على صعيد الجامعات، إذ يتصف مفهوم الحاكمية بكونه معقدًا ويحمل جانباً قيمياً (Value – Laden)، كما انه يعد متغيراً بيئياً (Trans – Contextual) ذو محتوى واسع، إضافة الى كونه متغيراً متعدد الأبعاد (Multi – ,Dimensional).

ب- على الرغم من وجود تباين واضح في وجهات نظر الباحثين والاكاديميين حول مفهوم حوكمة الجامعا ، ومداخل دراستا ، إلا أن هناك إجماع واسع رغم بعض الانتقادات على أهمية الدور الذي تلعبه كميّة في نجاح وريادة بعض الجامعات او طريق دال الى مكانة افضل بين مثيلاتها. وان عملية الحوكمة تجري وفق خطوات تتبناها المؤسسات التعليمية الراغبة لها من خلال وجهات النظر لديها كمرحلة تغيير واستعداد نحو تبني استراتيجيات تميزها عن نظيراتها من الجامعات.

ج- على الرغم من حصول الجامعة على درجة (4,02) الا ان الجامعة تحتاج الى اليات وبرامج لتعزيز مكانتها وتحديث متواصل لرسالتها واهدافها وفق التغييرات البيئية.

د- هناك تباين بين الاستبيان الخاص لبطاقة حوكمة الجامعات وبين التقويم الذاتي للجامعة وهذا ما جعل وجود فجوة واضحة خاصة في بعد المشاركة اذ كانت درجة التقويم الذاتي للجامعة (4) في حين كانت درجة الاستبيان لبطاقة حوكمة الجامعات(0.75) وهذا حصل بسبب الاحداث التي مرت بها الجامعة من 2013 ولحد الان .

هـ- استخدام الريادة التنظيمية لغرض زيادة أداء الجامعات وتحسين خدماتها التعليمية، لكي تصبح جامعة ريادية لانها ترفد المجتمع بالإمكانيات المعرفية ذات الاداء العالي ؛ ومن ثم ابتكار مؤسسة تعليمية سبّاقة، هو بحد ذاته ريادة ويجري ذلك من خلال السماح للإمكانيات المتوفرة لدى الجامعات التي يمثلها الواقع التعليمي أن تنمو وتتطور في إطار فريد من الابداع و الابتكار.

و- بيان مدى ملاءمة نُهج الحوكمة المختلفة للتصدي للتحديات التي تواجه الجامعات لذلك يجب على الجامعات إدخال بعض التغييرات في ممارساتها لكي تتمكن من الاستجابة للتغيرات السريعة التي تنتج عن استخدام التكنولوجيا وعولمة الأسواق واحتياجات الطلبة الذين باتوا أكثر تنوعاً .وهناك قلة قليلة من الجامعات تقوم بمتابعة خريجها ورصد توظيفهم بعد تخرجهم . ويقبل هذا قدرتها على معرفة المهارات المطلوبة والملائمة مع بيئاتها المحلية والاستجابة لها في سبيل ريادتها.

2. التوصيات:

أ- ضرورة إرساء الفكر الإستراتيجي لمنهج حاكمة الجامعات الذي يؤكد أن إدارة وضبط أنشطة وعمليات مؤسسات التعليم العالي وقراراتها، جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الشاملة الموجهة لتحقيق وبناء مؤسسة تعليم فاعلة، في اطار السعي الى توظيف خصائص الحاكمة في إدارة وضبط الأبعاد المنظرية للجامعة في مجالاتها كافة وعلى النحو الافضل.

ب- من الضروري أن تركز قيادات الجامعات على القيود والمحددات التي تحول دون تطبيق أو تنفيذ متطلبات حوكمة الجامعات لأنها تساهم بشكل كبير في تحقيق الريادة والتميز الجامعي، وذلك على وفق التوجهات الإدارية المعاصرة التي تتبناها الجامعات العالمية الرصينة.

ج- ضرورة تبني فلسفة التميز الجامعي والريادة الجامعية لدى قيادات الجامعات ليكون ذلك مبدأ والتزام على جميع العاملين فيها من خلال الدعم المتواصل سواء كان ذلك بالمادي منها او البشري بما يكفل توفرها وصيانتها والحفاظ عليها .

د- على الجامعة ان تعيد مشاركتها المحلية والاقليمية والعالمية والتواصل العلمي والثقافي الذي منحها دعم لوجستي في بعد المشاركة سواء على الصعيد الاكاديمي او منظمات المجتمع المدني او المراكز البحثية والمجتمعية.

هـ- العمل على استراتيجية التحسين المستمر في ما يخص جميع ابعاد حوكمة الجامعات ونشر هذه الثقافة لدى جميع منتسبي الجامعة لردم الفجوة مابين عملية التقييم الذاتي والاستبيان الخاص ببطاقة حوكمة الجامعات

المصادر

1. اتحاد الجامعات العربية، (2008)، (دليل التقييم الذاتي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد)، عمان- الأردن.
2. الجبوري، ميسر إبراهيم، والنعمي، أحمد هاني، (2009)، (بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية - أنموذج مقترح في التعليم العالي)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (31)، العدد (95)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
3. العاجز، فؤاد جميل (2006)، (السمات الشخصية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة للتعليم العالي في كليات التربية بالجامعات)، المجلد (2)، العدد (1).
4. عون، وفاء، (2010)، (دراسة تقييمه لمدى تطبيق معايير NCATE في كلية التربية للبنات بجامعة الملك سعود)، تم الحصول عليها من: taibahuevents.com/studies/wafaa.doc
1. Altbach, Philip & Reisberg, Liz & Rumbley, Laura, (2009), "Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution" A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
2. Brittingham, Barbara & Peter Vlasses & Mary Jane Harris & Belle Wheelan & Michael Lambert & Ralph Wolff & Frank Murray & Susan Zlotlow & George Peterson & Judith Eaton & Jerry Trapnell, (2010), "The Value of Accreditation", Council for Higher Education Accreditation. CHEA.
3. Clark, B. (1998). "Creating entrepreneurial universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education". Oxford ;[New-York]: Elsevier Science ;IAU Press.
4. Damme, Dirk Van, (2004), "Standards and Indicators in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education: A Conceptual Framework and a Proposal", Studies on Higher Education, Bucharest , UNESCO.
5. Etzkowitz, H. (2004). "The evolution of the entrepreneurial university". International Journal of Technology and Globalisation, Vol.1 No.1, pp.64-77.
6. Guerrero, M., Kirby, D., & Urbano, D. (2006). "A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach. Presented at the 3rd Conference of Precommunications to Congresses". Business Economic Department, Autonomous University of Barcelona. Barcelona.
7. Hamalainen, Kauko & Mustonen, Kirsi & Holm, Karl, (2004), "Standards, Criteria, and Indicators in Programme Accreditation and Evaluation in Western Europe", Studies on Higher Education, Bucharest, UNESCO.
8. Hayward , Fred M. (2006): Quality Assurance and Accreditation of Higher Education in Africa , Paper prepared for presentation at the Conference on Higher Education Reform in Francophone Africa:Understanding the Keys of Success, June 13-15, 2006, Ouagadougou, Burkina Faso.
9. Ivancevich, John M., et al, (1997), "Management: Quality and Competitiveness", 2nd ed., IRWIN.

10. Kirby, D. A. (2006). "Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice". The Journal of Technology Transfer, Vol.31 No.5, pp.599-603.
11. Koenig, Ann & Lofstad, Rolf & Staab, Eric, (2004), "Higher Education Accreditation in the United States-What International Education Professionals REALLY Need to Know", EAIE Conference – Torino, 18 September 2004.
12. Sooreh, Latif Karimi & Salamzadeh, Aidin & Safarzadeh, Hossein & Salamzadeh, Yashar, (2011), "Defining and Measuring Entrepreneurial Universities: A Study in Iranian Context Using Importance-Performance Analysis and TOPSIS Technique", Global Business and Management Research: An International Journal , Vol. (3), No. (2).
13. Altbach, Philip & Reisberg, Liz & Rumbley, Laura, (2009), "Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution" A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
14. Brittingham, Barbara & Peter Vlasses & Mary Jane Harris & Belle Wheelan & Michael Lambert & Ralph Wolff & Frank Murray & Susan Zlotlow & George Peterson & Judith Eaton & Jerry Trapnell, (2010), "The Value of Accreditation", Council for Higher Education Accreditation. CHEA.
15. Clark, B. (1998). "Creating entrepreneurial universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education". Oxford ;[New-York]: Elsevier Science ;IAU Press.
16. Damme, Dirk Van, (2004), "Standards and Indicators in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education: A Conceptual Framework and a Proposal", Studies on Higher Education, Bucharest , UNESCO.
17. Etzkowitz, H. (2004). "The evolution of the entrepreneurial university". International Journal of Technology and Globalisation, Vol.1 No.1, pp.64-77.
18. Guerrero, M., Kirby, D., & Urbano, D. (2006). "A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach. Presented at the 3rd Conference of Precommunications to Congresses". Business Economic Department, Autonomous University of Barcelona. Barcelona.
19. Hamalainen, Kauko & Mustonen, Kirsi & Holm, Karl, (2004), "Standards, Criteria, and Indicators in Programme Accreditation and Evaluation in Western Europe", Studies on Higher Education, Bucharest, UNESCO.
20. Hayward , Fred M. (2006): Quality Assurance and Accreditation of Higher Education in Africa , Paper prepared for presentation at the Conference on Higher Education Reform in Francophone Africa:Understanding the Keys of Success, June 13-15, 2006, Ouagadougou, Burkina Faso.
21. Ivancevich, John M., et al, (1997), "Management: Quality and Competitiveness", 2nd ed., IRWIN.

22. Kirby, D. A. (2006). "Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice". The Journal of Technology Transfer, Vol.31 No.5, pp.599-603.
23. Koenig, Ann & Lofstad, Rolf & Staab, Eric, (2004), "Higher Education Accreditation in the United States-What International Education Professionals REALLY Need to Know", EAIE Conference – Torino, 18 September 2004.
24. Sooreh, Latif Karimi & Salamzadeh, Aidin & Safarzadeh, Hossein & Salamzadeh, Yashar, (2011), "Defining and Measuring Entrepreneurial Universities: A Study in Iranian Context Using Importance-Performance Analysis and TOPSIS Technique", Global Business and Management Research: An International Journal , Vol. (3), No. (2).
25. Sporn, B. (2001). "Building adaptive universities: Emerging organizational forms based on experiences of European and us universities". Tertiary Education and Management, Vol.7 No.2, pp.121-134.
26. Vlasceanu, L., Grünberg, L. and Pârlea, D. (2007), "Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions", Bucharest, UNESCO-CEPES.
27. Westerheijden, D. F. (2001), "Ex oriente lux? National and multiple accreditation in Europe after the fall of the Wall and after Bologna", Quality in Higher Education, 7(1), 65–76.