

أثر فعالية مجلس الإدارة كآلية حوكمة على أداء مؤسسات التعليم العالي

The impact of the effectiveness of the board of directors as a governance mechanism on the performance of higher education institutionsبلكحل حضرية¹، بن حمودة يوسف²¹ جامعة مستغانم (الجزائر)، hadria.bellakahl.etu@univ-mosta.dz² جامعة مستغانم (الجزائر)، youcef.benhamouda@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/03/20

تاريخ الاستلام: 2022/01/21

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر فعالية مجلس الإدارة من حيث الخصائص والهيكلية وانعكاسها على جودة الأداء لدى مؤسسات التعليم العالي، من خلال الامام مفهوم جودة الأداء وعلاقة الحوكمة الجامعية بذلك، حيث تم التطرق الى تشكيلة مجلس الإدارة ودور هيكله التنظيمي في الرفع من كفاءة الأداء الجامعي، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب. وقد توصلت النتائج الى ضرورة الاهتمام بإعادة هيكلية مجلس الإدارة مع إعادة النظر في متطلبات تحقيق مواصفات مجلس إدارة محكم، مؤكدا دوره وحجمه واستقلاليته وتأثيره على أداء مؤسسات التعليم العالي.

كلمات مفتاحية: فعالية مجلس الإدارة، حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الأداء الجامعي.

تصنيفات *JEL*: G3، I29**Abstract:**

This study aims to determine the impact of the effectiveness of the board in terms of structure and its reflection on the quality of performance of university institutions, through familiarity with the concept of quality performance and the relationship of university governance with that, where the composition of the board and the role of its organizational structure in raising the efficiency of university performance was discussed. And achieve the required quality level. The results revealed the need to pay attention to the restructuring of the board and to reconsider the requirements to achieve the specifications of the court's board, emphasizing its role, size, independence and impact on the performance of university.

Keywords: University governance, board effectiveness, university performance**Jel Classification Codes :** G3, I29المؤلف المرسل: بلكحل حضرية، الإيميل: hadria.bellakahl.etu@univ-mosta.dz

1. مقدمة:

حظيت حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها المرجعية التي يستند إليها في إدارة الجامعة لتحقيق جودة الأداء، حيث تعمل مؤسسات التعليم العالي بشكل عام على تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع كما كان لها عمل كبير في مجال الحوكمة، مع التركيز بشكل أساسي على العلاقة بين تكوين مجلس الإدارة والأداء التنظيمي من خلال استخدام استراتيجيات ومداخل وفكر إداري حديث ومتطور في البناء التنظيمي، يعمل على ادراج تغييرات أساسية وإعادة تصميم الأنظمة والهياكل التنظيمية لمجالسها الإدارية، بما يضمن تحسين مستويات الأداء والرفع من كفاءته.

يعتبر مجلس الإدارة في المؤسسات الجامعية من اهم آليات الحوكمة الداخلية والإدارة الاستراتيجية، اذ تعد فعاليته ذات أهمية كبيرة للتطلع نحو نظام حوكمة فعال، والذي يقوم بثلاثة أدوار أساسية: السيطرة، الخدمة والحصول على الموارد. علاوة على ذلك ينظر الى مجلس الإدارة داخل المؤسسة الاكاديمية على أنه الإطار المؤسسي الذي يوفر الشرعية للمنظمة بالإضافة الى ذلك فهو يلعب دور مهم في احترام اتفاقيات ومعايير وأكاديمية معينة. ومن أجل ضمان أداء فعال، فإن الهدف الذي تسعى اليه كل منظمة هو إيجاد التكوين الأمثل والمعياري لمجلس الإدارة.

1.1 إشكالية البحث:

سيتناول موضوع البحث بالدراسة والتحليل خصائص وهيكل مجلس الإدارة وتأثيرها على تفعيل الحوكمة بالمؤسسات الجامعية، وذلك بتوظيف آلية من آليات الحوكمة التي تهدف الى تنظيم ومراقبة العمل الإداري في الجامعات.

من خلال ما سبق يمكن بلورة إشكالية البحث كالتالي:

هل يوجد تأثير لفعالية مجلس الإدارة كآلية للحوكمة من خلال خصائصه وتشكيلته على أداء

مؤسسات التعليم العالي؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بطرح جملة من الأسئلة الفرعية والتي تمثلت فيما يلي:

- هل هناك دور فعال لمجلس الإدارة داخل مؤسسات التعليم العالي؟

- كيف تتجسد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؟

- ما مدى تأثير مجلس الإدارة على الأداء الجامعي؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة تقوم الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

2.1 فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية المقال والاسئلة الفرعية لها قمنا بصياغة الفرضية التالية:

يساهم إيجاد التكوين الأمثل والمعياري لمجلس الإدارة في تفعيل الحوكمة لدى مؤسسات التعليم العالي والرفع من كفاءة الأداء الجامعي.

3.1 أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة كونها تعالج موضوعا من مواضيع الإدارة وحوكمة المؤسسات وبالأخص المؤسسات الغير ربحية، كما جاءت للوقوف على حال مجالس إدارة المؤسسات الجامعية الجزائرية، وبالتحديد قياس أثر تكوين وهيكل هذه المجالس في تفعيل الحوكمة والرفع من كفاءة الأداء الجامعي، مع إمكانية استفادة عدة أطراف منه في قطاع المؤسسات العمومية الغير هادفة للربح وبالأخص الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، والباحثين عموما. من خلال تشخيص العلاقة بين الحوكمة الجامعية وتحقيق جودة الأداء على مستوى المؤسسات الجامعية والتطرق الى خصائص مجلس الإدارة ودور هيكله التنظيمي في الرفع من كفاءة الأداء الجامعي.

1. 4 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مدى فعالية مجلس الادارة داخل مؤسسات التعليم العالي؛

- الامام بمفهوم جودة الأداء الجامعي ودور الحوكمة الجامعية في الرفع من كفاءة الأداء الجامعي؛

- التعرف على خصائص مجلس الإدارة وعلاقته بأداء مؤسسات التعليم العالي؛

- معرفة مدى تأثير تشكيلة مجلس الإدارة على جودة أداء مؤسسات التعليم العالي.

1. 5 المنهج المتبع: لقد تم استخدام المنهج الاستقرائي الاستنباطي، من خلال عرض علاقة

الحوكمة الجامعية وتشكيلة مجلس الإدارة بأداء مؤسسات التعليم العالي.

6.1 الدراسات السابقة:

- دراسة (Brudney, 2003) بعنوان: "Board 'Testing The Implementation and Organizational Effectiveness Of the Police Governance 'Performance Model in Nonprofit Boards Of Directors"
- هدفت هذه الدراسة الى تقديم دراسة تجريبية للعلاقات بين تنفيذ نموذج الحوكمة في المؤسسات الغير ربحية فعالية أداء مجلس الإدارة والتنظيم، حيث تم جمع البيانات من المنظمات الغير ربحية التي تلقت تطوير مجالس ادارتها من المركز الوطني للمجالس الغير ربحية، وقد تم التوصل الى العديد من النتائج الإيجابية والعلاقات الهامة بين مدى تنفيذ حوكمة سلوكيات مجلس الإدارة وإدارة السياسات وبعض الجوانب التنظيم الفعال.
- دراسة (Antonios Mpasinas & Alain Finet, 2007)، بعنوان: "Efficacité Du Conseil d'Administration en Tant Que Mécanisme de gouvernance Dans les Organisations Universitaire en Belgique»
- هدفت هذه الدراسة الى إظهار أن فعالية الحوكمة داخل المؤسسات الجامعية يمكن تحليلها بشكل أساسي من مجلس ادارتها، حيث تم التركيز على آلية مجلس الإدارة كمقياس للحوكمة داخل الجامعة والذي غالبا ما يتم تمييزه بعدم الكفاءة أو القصور ذاتي داخلها، ويتم تفسير ذلك من خلال الخصائص المتأصلة في المؤسسات الجامعية، حيث تم التوصل الى ان التركيز على هذا النوع من التنظيم في المؤسسات الاكاديمية (منظمات غير ربحية) من الصعب تحقيق تعظيم الأداء في مؤسسات لديها بشكل أساسي ثلاث أغراض رئيسية: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- دراسة (MORSI, 2011)، بعنوان: "Impact de la structure et de la composition du conseil d'administration sur la performance des universités"
- هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير هيكل وتكوين مجلس الإدارة على أداء الجامعات الكندية، من خلال دراسة تجريبية باستخدام تقنية الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين أداء المؤسسات وهيكل مجلس الإدارة بالنسبة للمنظمات الغير ربحية بشكل عام والجامعات بشكل خاص. أظهرت النتائج ان نماذج الكفاءة وجمع الأموال، والاعانات العامة ليست كبيرة، بالإضافة الى ان المتغيرات المقابلة لاستقلالية مجلس الإدارة ووجود أعضاء أكاديميين لها تأثير على الأداء الضريبي والأداء المالي للجامعة، كما تم التوصل الى ان متغير حجم الجامعة وحجم مجلس الإدارة لهما أثر على أداء الجامعة، ومع ذلك فان الجامعة ليست شركة وبالتالي

فإن الادوات النظرية المستخدمة لفهم هذه العلاقة في حالة الشركات ليست صالحة بشكل عام للجامعات.

2. فعالية مجلس الإدارة (من حيث الخصائص والهيكلية) لدى مؤسسات التعليم العالي:

تهدف الحكومة في المنظمات غير الربحية إلى حماية مصالح المانحين والمؤسسين ومتلقي الخدمات في المنظمة وكذلك المجتمع ككل، من خلال إنشاء مجلس إدارة يلعب الدور الإشرافي والاستشاري كما هو الحال في المنظمات الربحية. لذلك، فإن مجلس الإدارة هو الذي يمثل السلطة العليا للمؤسسة الجامعية. له دور مهم في الإدارة وصنع القرار داخل الجامعة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تضمن حماية مصالح المؤسسة، لأن المشورة السيئة تنتج مؤسسات ضعيفة.

يتولى مجلس الإدارة القيام بثلاث أدوار هي: (Manning, 1989)

- الدور القانوني من خلال مراقبة إجراءات تنظيمه واحترام السلوك الأخلاقي.
- الدور الوظيفي، من حيث العمليات المالية وتطوير السياسات داخل المنظمة.
- دور رمزي فيما يتعلق بسمعة الأعضاء.

1.2 خصائص مجلس الإدارة:

1.1.2 مجلس الإدارة الاستراتيجي:

نظرية التغيير الاستراتيجي هي من عمل (Fredrickson & J.D. Westphal, 2001, p. 1135) اللذين أرادوا معرفة من يقود التغيير الاستراتيجي للمنظمة حقاً، من خلال تحليل الطريقة التي يتم بها تنفيذ التغيير الاستراتيجي ويطورون نظرية التغيير الاستراتيجي من خلال التأكيد على أن استراتيجيات المنظمات تؤدي إلى تطوير المعتقدات والايديولوجيات داخل المنظمة، على مستوى تحليلهم والتي تبرر أو تثبت صحة القرارات المتخذة في هذه النظرية، لكي يؤثر مجلس الإدارة في التغيير الاستراتيجي، يجب أن يكون تعاقب الرئيس التنفيذي هو فرصة عظيمة لمجلس الإدارة لبدء التغيير، عادة ما يكون المرشح شخص ناجح لديه خبرة في الاستراتيجية التي يفضلها مجلس الإدارة. حيث تتأثر التفضيلات الاستراتيجية لمجلس الإدارة بأحكامهم المسبقة وخبراتهم قبل استراتيجية المنظمة، وترجح الخبرة الفردية لكل مدير بمدة التفويض

في إدارة الشركة. كما أن مجلس الإدارة يمكنه بدء استراتيجية المنظمة أو التأثير عليها، بما يتجاوز الصياغة البسيطة للقرارات الاستراتيجية.

كما تم التوصل الى أن التركيب الديموغرافي لمجلس الإدارة يشجع على المشاركة الاستراتيجية، بالإضافة الى ذلك فإن العلاقة بين الحجم والتغيير الاستراتيجي إيجابية في معظم المنظمات التي لديها مجلس إدارة مستقل فعلا عن الإدارة. (SAYUMWE, 2006, p. 15)

2.1.2 حجم مجلس الإدارة:

عندما يتعلق الامر بحجم مجلس الإدارة، نجد مدرستان فكريتان: الأولى تدعم ما يسمى بمجالس الإدارة الكبيرة بينما تدعم الثانية ما يسمى بالمجالس الصغيرة.

في الحالة الأولى يستند دعم النظرية من خلال الاعتماد على الموارد لان الحجم يجب أن يكون مقياسا لقدرة المنظمة على تكوين روابط بيئية لتأمين الموارد الحرجة، وبالتالي فإن معنى العلاقة إيجابي لأنه كلما احتجنا الى روابط خارجية، كلما كان مجلس الإدارة أكبر. بهذا المعنى فإن الرؤساء التنفيذيين الذين لديهم الكثير من الخبرة مناسبون تماما ليصبحوا أعضاء في مجلس الإدارة، وبالتالي كلما زاد عدد أعضاء الرؤساء التنفيذيين من منظمات أخرى في مجلس الإدارة كلما كانت التوجهات والنصائح سليمة وساهمت في اتخاذ القرارات المناسبة.

فيما يتعلق بالبديل الثاني فإن عضوية سبعة الى ثمانية أعضاء تساهم في أن يكون مجلس الإدارة أقل ميلا للعمل بفعالية، وعلى العكس من ذلك يصبح من السهل التحكم فيه من قبل الرئيس التنفيذي. من هذا المنظور فإن مؤيدي الحجم الصغير يجادلون بأن المجالس الكبيرة يكون فيها المسؤولون أقل تماسكا وأقل قدرة على الوصول الى توافق في الآراء، من وجهة نظر أخرى فإنه قد يكون عدم التوصل بسهولة الى توافق في الآراء مفيدا للأعمال التجارية المعنية، ويفترض أن مجلس الإدارة يحلل الأسئلة المعقدة التي تتطلب بعض

التنازلات بين أعضاء المجلس وهذا في مصلحة المساهمين. (SAYUMWE, 2006, pp. 16-17)

ويعتبر (Pfeffer, 1972) أن المنظمات التي تنحرف كثيرا عن هيكل مجلس الإدارة المحوكم تميل الى الأداء الضعيف أو ضعف الأداء عند مقارنتها بصناعتها.

3.1.2 استقلالية مجلس الإدارة:

حول مسألة استقلالية مجلس الإدارة وأهميته، وعلى الرغم من الجدل الدائر حول مجلس الإدارة، يظل المجلس هو مركز التحكم النهائي والذي يمكن أن يختلف اعتمادا على الأداء النسبي للمنظمة، وعادة عندما يكون أداء المنظمة غير قادر على تلبية توقعات مجلس الإدارة، يجب عزل الرئيس التنفيذي. حيث تدعم نظرية الهيمنة الإدارية هذا وتؤكد أن مجلس الإدارة ضعيف وغير فعال في دوره في الاشراف على الإدارة وتمثيل مصالح المساهمين.

تعارض هذه النظرية مع نظرية الوكالة (Jensen, JULY 1993, p. 878)، (SAYUMWE, 2006, pp. 17-18) حيث كان لاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة موضوعا تمت دراسته على نطاق واسع من قبل الباحثين وفي هذا السياق ووفقا لنظرية الوكالة، فإن الأعضاء الخارجيين لمجلس الإدارة تأثير كبير على تقليل مشاكل الوكالة من خلال ادوارهم كمديرين مسيطرين. ويفضل الأعضاء الخارجيون لأنهم يجلبون معرفة وخبرة جديدة وحكما مستقلا للمديرين. وفقا لنظرية استقلال الموارد (Pfeffer and Gerald Salancik, 1978)، فانهم قادرون على الوصول الى موارد مهمة في بيئاتهم، لا يمكن تحقيقها بطريقة أخرى. حيث أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء المنظمات.

تعتمد فعالية مجلس الإدارة بشكل أساسي على تكوينه ولا سيما درجة استقلاله عن الإدارة العامة. تعريف استقلالية المدير ليس له مصدر قانوني بشكل عام. غالبًا ما تكون مجموعات العمل المعنية بالحوكمة هي التي شرعت في تحديدها. تزعم بعض الدراسات الحديثة أن نسبة عالية من المديرين المستقلين في مجلس الإدارة يسمح للشركة بتحقيق أفضل الأداء لأن هؤلاء المديرين يقللون من تضارب المصالح والضمان تحكم وإدارة أكثر فعالية (LAMIA, 2017, p. 128).

4.1.2 الانضباط:

استخدم (Olson, 2000, p. 281) التباين في وظائف أعضاء مجلس الإدارة كأحد المتغيرات التي تحدد التجانس في المجلس، وفي تقرير مجموعة العمل حول الحوكمة L'ACPPU تمت الإشارة الى ان هناك

قيود كبيرة في التقدم المحرز في مجلس الإدارة (يتكون بشكل أساسي من أعضاء هيئة التدريس). وبالفعل لا يحصل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على نصيبهم المستحق في حوكمة الجامعة. وقد دفع هذا إلى عدة دعوات لإصلاح مجلس الإدارة في الجامعات ليشمل المزيد من أعضاء هيئة التدريس في المجلس والنظر ما إذا كان وجود أعضاء هيئة التدريس في المجلس له تأثير على الأداء الجامعي. (MORSI, 2011, p. 52)

2.2 دور مجلس الإدارة في تحقيق الحوكمة الجامعية:

الجامعات في جوهرها مؤسسات معقدة حيث المنظمات ونماذج الحوكمة مختلفة، النقطة الأولى التي يجب مراعاتها عند دراسة علاقة خصائص مجلس الإدارة بكفاءة الأداء الجامعي هي حجم المجلس الذي يمكن ان يكون مهما بالفعل، بمعنى ان عدد كبير من الأعضاء قد يكون لديه تأثير سلبي على عملية صنع القرار، فمن الضروري معرفة وفهم مسؤوليات مجلس الإدارة من اجل أداء عام جيد في تنظيم الجامعة، حيث تم تجميع قائمة اهم خمس مسؤوليات لمجلس الإدارة (Antonios Mpasinas and Alain Finet, 2007, pp. 25-26)

- المجلس هو المسؤول عن الحفاظ على مستوى عالي من الجودة الاكاديمية؛
- يحتاج المجلس الى وضع استراتيجيات حول التعليم والبحث، والأنشطة الاكاديمية والبرامج الأخرى؛

● المجلس مسؤول عن الموارد الاقتصادية للجامعة؛

● المجلس مسؤول عن تنظيم الأنشطة الداخلية المناسبة والمرجحة؛

● مجلس الإدارة مسؤول عن الميزانية وتقرير الحسابات والنتائج

"يعتبر أداء مجلس الإدارة موضوعا بالغ الأهمية على مستوى التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين".

(Keraz, 2006, p. 970)

ومنه يمكن القول انه إذا أدى مجلس الإدارة دوره بالشكل الصحيح، يصبح فعالا ويساهم بشكل إيجابي في الرفع من كفاءة الأداء الجامعي.

3. حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

من خلال الدراسات التي قامت بها كل من منظمة اليونيسكو والبنك الدولي وكذلك سلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي التي أوصت ضرورة اتباع التوجهات والسياسات الإصلاحية من أجل الرفع من جودة أداء المؤسسات الجامعية وزيادة كفاءتها في ظل تراجع التمويل الحكومي، وزيادة الطلب المجتمعي على التعليم العالي، ومن بين هذه التوجهات تبني مبادئ الحوكمة وتفعيلها على مستوى المؤسسات الجامعية.

1.3 مفهوم الحوكمة الجامعية:

تعني الحوكمة الجامعية بأنها وضع معايير وآليات حاکمة لأداء كل أعضاء الاسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة جميع الأطراف في الجامعة في صنع القرار وتنفيذه بصورة صحيحة (زيدان محمد، 2019، الصفحات 349-350) ويتضح من خلال هذا التعريف أن حوكمة الجامعات تركز على مدى تطبيق معايير الجودة والكفاءة والتميز في الأداء، إتباع أساليب المساءلة، الشفافية والمشاركة وتغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية مما يؤدي الى تطوير الأداء المؤسسي، كما انه ركز على المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات عند تقديم تعريف لها (الاشهب، 2020، صفحة 45)

- حوكمة الجامعات هي نظام يدرس عملية صنع القرار المؤسسي الاستراتيجي، الذي من خلاله يتم تحديد سلطة الأطراف المشاركة والعلاقات الخارجية بين القوى، والتي عادة ما تعيد صياغة القواعد والتعليمات المؤسسية التي تحدد القوى وتوزيع المصادر، والاستجابة المؤسسية لذلك.

- وهناك من يرى أن الحوكمة الجامعية تشير الى الممارسة الرسمية واللا رسمية، التي تمارس تحت سلطة القانون، كما تتصل بفاعلية وكفاءة وجود الخدمات التي تدعم من أجل المستفيدين الخارجيين والداخليين. والفرق بين الحوكمة والإدارة أن الحوكمة تركز على العمليات المتعلقة بإعداد السياسات والاهداف طويلة المدى كاستراتيجيات التي تسعى الى تحقيق الأهداف أما الإدارة فهي التي توجه العمل.

فهي الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعة من خلال توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها. وذلك بما تتضمنه من معاني هامة من امتثالها لمبادئ الحوكمة والتي تتمثل في المساءلة والشفافية

والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام الى القانون والمسؤولية الاجتماعية وتبني أخلاقيات العمل كل هذه المبادئ تحت مبدأ مهم وهو وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا وان يتم التوزيع المتوازن في السلطات والمسؤوليات بين المجالس الحاكمة. كما تشير الى أن هيكل وعمليات سلطة اتخاذ القرار من القضايا الهامة للمستفيدين الداخليين والخارجيين، فالجامعة تتضمن جهازا حاكما فعالا ونشطا، يتمتع باستقلالية متكافئة لضمان التكامل المؤسسي، الذي يضمن لها القيام بمسؤولياتها وتنمية مصادرها، وذلك بما يتسق مع رؤية الجامعة ورسالتها. (الدهدار، 2016، صفحة 86)

3. 2 الأداء الجامعي:

الدعوة المستمرة لمساءلة الجامعات من قبل أصحاب المصلحة، والانفتاح الدولي عزز المنافسة بين الجامعات في جميع أنحاء العالم، من خلال الاعتماد على مؤشرات و معايير علمية لجودة الأداء الجامعي، ما ألزم الجامعات تحديد معايير واضحة للمقارنة، أي اختيار مؤشرات الأداء لاثبات كفاءتها وأدائها لأصحاب المصلحة. وبالتالي أثبتت مكانتها بين الترتيب الأفضل في التصنيف الوطني او الدولي.

بهذا المعنى قامت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بنشر تقارير عن جامعاتها، واستخدموا مؤشرات الأداء التي تركز على الأنشطة التعليمية والبحث والتعليم العالي، باعتباره مقياس موثوق في شكل كمي لسمة نشاط مؤسسة التعليم العالي (MORSI, 2011, p. 3)

وفقا ل (Brennan, 1999)، فان نماذج الأداء في التعليم العالي تشترك في سبعة نقاط ، وهي كالتالي:

- ضمان المساءلة عن الأموال العامة،
- تحسين جودة الخدمات،
- التحقق من جودة المؤسسات الجديدة ؛
- تحفيز المنافسة بين المؤسسات؛
- اسناد النظام الأساسي للمؤسسات؛
- الاشتراك في انتقال السلطة بين الدولة والمؤسسات،
- تسهيل المقارنة الدولية.

بالإضافة الى ذلك درس (Mike Simpson and Jeff Pursglove، 2004) ستة نسب رئيسية يمكن ان تصف اعمال الجامعة. وشرح المؤلفون الكفاءة التشغيلية والأكاديمية للجامعة، بالإضافة الى استراتيجيتها البحثية.

وفي الأخير ينعكس لأداء الجامعات من خلال الأنشطة الثلاثة التالية: الأنشطة التعليمية، الأنشطة البحثية وخدمة المجتمع (Alain Finet and Toni Mpasinas, 2006, p. 75). مبيين ان الإطار التشريعي، البيئة السياسية الحكومية، والوضع الاقتصادي... الخ، هي عناصر تؤثر على الأداء العام لعمل الجامعات.

وتحدر الإشارة الى أن معظم الأبحاث التي أجريت في هذا السياق تعتبر أن معظم الجامعات منفصلة عن بيئتها المباشرة، ولا تأخذ بعين الاعتبار العناصر التي سبق ذكرها.

3.3 الحوكمة الجامعية وعلاقتها بالأداء الجامعي:

أكدت العديد من الدراسات كدراسة (سهام، 2016)، (الدهدار، 2016)، (Buck, 13 September 2012) على وجود علاقة بين الحوكمة الجامعية وتحقيق جودة الأداء على مستوى المؤسسات الجامعية. وتعتمد العديد من البلدان حول العالم على المعرفة في تنميتها الاقتصادية والاجتماعية للجامعة والتي لها دور مهم في هذا السياق، تأثير كبير على القرارات السياسية للحكومات حيث تزداد أهمية مشاركة الدولة في حكمهم وأن صنع القرار من قبل الجامعات يتبع نموذج تنازلي من الأعلى الى الأسفل « top down » في هذا النموذج يجب أن تستجيب المؤسسات الجامعية للمبادئ التوجيهية الحكومية، مما يجعل استقلاليتها محدودة للغاية، وفي بلدان أخرى حيث يلزم وجود طلب قوي على التطور التكنولوجي والصناعي، ينظر الى الجامعة على انها مؤسسة اقتصادية تنتج التعليم والبحث. هذا ما يمنحها استقلالية كبيرة في اتخاذ القرار حيث تطبق الجامعات في هذه الحالة نموذج اعمال لحكومتها أطلق عليه نموذج «bottom-up» نموذج تصاعدي من الأسفل الى الأعلى. كما ان المسؤوليات التقليدية وممارسة الحوكمة العامة تشمل العناصر التالية:

- تحديد وجهة المنظمة وهدفها وغايتها السياسية
- التخطيط والاستراتيجيات
- برامج التقييم
- تطوير مجلس الإدارة
- اختيار الرئيس التنفيذي
- الموارد المالية والتفاعل مع المجتمع

حيث يري (سمير بارة، 2017، صفحة 184) تطبيق الحوكمة في الجامعات يعد من أهم الأنظمة الحديثة، والتي تهدف الى تحقيق جودة القيادة والإدارة والأداء وجودة العمليات، والمخرجات وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة، كما ان التعليم العالي بمؤسساته المختلفة يمثل الأرضية المناسبة لتعليق قواعدها ومبادئها، وخير مثال على ذلك نجاح المملكة المتحدة في تطبيقها للحوكمة في جامعاتها، مما أسهم بشكل واضح وفعال في بلوغ تلك الجامعات مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

وعليه يمكن ان نستنتج ان الحوكمة هي آلية لتحقيق الجودة والرفع من الكفاءة المؤسسات، والتي تدخل ضمن متطلبات الخدمة التعليمية في المؤسسات التعليمية العالي.

4. أثر تشكيلة مجلس الادارة على الأداء الجامعي:

من أجل ضمان أداء فعال، فإن الهدف الذي تسعى اليه كل منظمة هو إيجاد التكوين الأمثل والمعياري لمجلس الإدارة. ومع ذلك فإن تأثير مجلس الإدارة على الأداء التنظيمي لم يتحدد بشكل نهائي حسب ما جاء عن (Andrei Shleifer and Robert W. Vishny, 1997, p. 773).

بالإضافة الى ذلك فإن نتائج الدراسات التجريبية على مجالس إدارة المؤسسات غير ربحية ليست

نهائية وحاسمة لمعايير ادارة الأداء التنظيمي (David E. Olson, 2000, pp. 280-281)

نتيجة لذلك، وبالنظر الى السياق الجديد الذي شهدته الجامعات في السنوات الأخيرة، كان من الضروري اللجوء الى مجالس إدارة فعالة وذات كفاءة تمكنها من تحقيق الحوكمة الرشيدة، من خلال تفعيل دور المجالس فيها والرفع من مستوى أداءها، خاصة إذا كانت هذه الجامعات تتطلع نحو التميز في الأداء

(MORSI, 2011, p. 32). وكما اقترح (Baird، 2006)، يمكن الحكم على فعالية مجلس الإدارة من خلال اختبار «fitness for purpose» "الملاءة للغرض". كما تم استخدام أسلوب مقابلة النخبة لـ 132 من أعضاء مجالس الجامعات في الولايات المتحدة وحدد المؤلف ستة عناصر تؤدي إلى أداء جيد لمجلس الجامعة، وهي:

قيادة المجلس، الثقافة، التعليم، العلاقات الخارجية، العلاقة بين رئيس الجامعة وأعضاء مجلس الإدارة ومجلس الإدارة وأصحاب المصلحة، وبين أعضاء مجلس الإدارة وهيكل المجلس.

وفي هذا السياق، كشف (Carver, 1997) أن مجلس الإدارة يجب أن يركز على القيادة بدلا من الإدارة. حيث اقترح نموذجا من شأنه أن يؤدي إلى أداء أفضل للمجلس وذلك بالتركيز على النقاط التالية:

— تحديد الأولويات؛

— بناء علاقات جيدة بين الأعضاء والرئيس التنفيذي؛

— إنشاء ودعم وتطوير المجلس؛

— التركيز على الغايات والاهداف وليس على الوسائل المتاحة.

جادل المؤلف أيضا بأن المنظور التشغيلي لدور القيادة يحتاج إلى تغيير. وتم تطوير هذه الفكرة نفسها بشكل جيد لاحقا بواسطة (Joel O. Iverson and Brown، 2004) وفقا لهؤلاء المؤلفين، تعد دراسات القيادة مهمة في التمييز عملية التخطيط والتوجيه الاستراتيجي على مستوى قيادة مجلس الإدارة. كما انتقدت هذه الدراسة من قبل المؤلفين (Edward E. Lawler and Jay A. Conger، 2001) وذلك باقتراح نموذج يعتمد على ما يلي:

— تقييم المجلس؛

— حرية انتقال المعلومات بين أعضاء المجلس؛

— قيادة المجلس؛

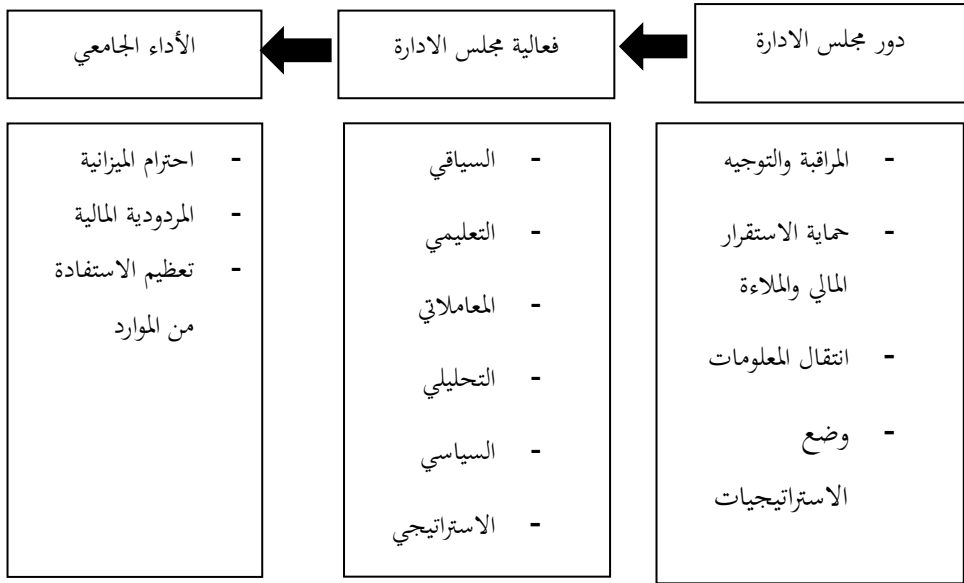
— الاختيار الدقيق لأعضاء المجلس.

في الواقع، وفقا لهؤلاء المؤلفين، يمكن لعضو مجلس الإدارة التأثير على معرفة ومعلومات وقوة مجلس الإدارة. بالإضافة الى ذلك، يعزز تقييم المجلس الالتزام بتسيير عمل هذا الاخير. نتيجة لذلك، تتأثر قيادة مجلس الإدارة بقوة الأعضاء أو رئيس الجامعة، حيث يؤثر اختيار أفضل لهذه القيادة بشكل إيجابي على خبرة أعضاء مجلس الإدارة وبالتالي يحسن المعرفة. وتجدد الإشارة أيضا الى أن هذه العناصر لها تأثير على الأداء. من ناحية أخرى ذكر (Robinson. & M. K, 2001) في دراسته أن مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية لا تعتبر فعالة لان هذه المنظمات لا تعتبر أصولا. حيث كانت هذه الأخيرة محل انتقادات عديدة للمساءلة وتنوع وجهات النظر. كما لم يتم تحديد مهام مجلس الإدارة بشكل واضح، ونتيجة لذلك لم يتم تفعيل دور المجلس بشكل جيد. حيث تطلب ذلك القيام بعدة تغييرات على مستوى هيكل المجلس. من خلال الاستثمار في المواهب وتعزيز ثقافة أعضائه بتقييم تقديم الحسابات، تحسين العلاقة بين الإدارة والمجلس والتأكيد على التواصل والتطوير والتوجيه والاختيار وكذلك التزام أعضاء مجلس الإدارة. (MORSI, 2011, p. 35).

وتجدد الإشارة الى أنه تم اجراء العديد من الدراسات في سياق حوكمة الشركات, وتناول هذا البحث دور مجلس الإدارة ، مؤكدا حجمه واستقلالته وتأثيره على حوكمة مؤسسات التعليم العالي. كمؤشر أوضح (Jensen, JULY 1993, p. 832) أن مشاكل الوكالة تزداد مع زيادة حجم مجلس الإدارة ما يؤثر سلبا على فعالية مجلس الإدارة.

في حالة المؤسسات الجامعية، يمكن أن يأخذ نزاع الوكالة شكلا واسعا الى حد ما من حيث أن مديري الجامعات، من خلال انتهازيا تهم، دخلوا في نزاع مباشر مع مختلف أصحاب المصلحة. حيث تم التركيز على الصراع بين مجلس الإدارة والمصالح الشخصية المحددة في المؤسسات الجامعية وفسره من خلال مفهومي المراقبة ودائرة التمثيل في المجلس، ويمكن الحد من هذا الصراع من خلال اعتماد هيكل مجلس إدارة متنوع (Brudney, 2003) .

الشكل رقم (01) يمثل دور مجلس الإدارة في تفعيل الأداء الجامعي



المصدر: Morsi, H.-A. (2011). *Impact of Board Structure and Composition on*

University Performance (Thèse de maîtrise, university of Québec). ص 24

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ انه تم تقييم أداء مجالس إدارة المنظمات الغير ربحية بناء على ستة عناصر تبرز كفاءة المجلس وتتمثل في: السياق، التعليمي، الشخصي، التحليلي، السياسي والاستراتيجي حيث وجدوا علاقة بين أداء مجلس الإدارة والأداء التنظيمي للجامعات.

بالإضافة الى ذلك، تم إجراء أبحاث أخرى لدراسة هيكل وتكوين مجلس الإدارة في الجامعات والمنظمات غير الربحية بشكل عام. حيث اقترح (Duca, October 1996) مجموعة من المعايير لهيكل فعال لمجلس الإدارة في المؤسسات غير ربحية. ضمن هذا الإطار، واستنادا الى 43 كلية خاصة في الولايات المتحدة، درس العلاقة بين الجانب الديمغرافي لمجلس الإدارة والأداء المؤسسي. اختار الخصائص الديمغرافية والخبرة المهنية والتجانس، لعب المجلس ككل دورا في تحديد نتائج أداء الكليات والجامعات التي عملوا فيها، كما أن مراقبة القرار والإدارة المالية مي من بين أهم واجبات مجالس إدارة الجامعات والكليات. بشكل عام، تشير النتائج الى أن المزيد من البحث يتم إجراؤه لاختبار نظرية الوكالة وأداء مجلس الإدارة في القطاع غير الهادف للربح وأنه يمكن استخدام الديمغرافيا كأداة فعالة لقياس أداء مجلس الإدارة وتحسينه.

استنادا الى نظرية الوكالة، درس (Miller-Millensen & J. L., 2002, pp. 430-431) "مراقبة السلوك" لأعضاء 12 مجلسا للمنظمات غير الربحية. في الحالة التي يمكن فيها لأعضاء مجلس الإدارة التحكم في مشكلة الوكالة، أوضح المؤلف كيف يحدد هؤلاء الأعضاء علاقتهم بالرئيس التنفيذي، وكيف يفهمون نطاق وظيفة الرقابة. وأوضح المؤلف أيضا أنه بسبب الغموض المحيط بالمساءلة وكذلك مقاييس الأداء، يميل أعضاء المجلس الى تطوير مهاراتهم المهنية وتحديد أولويات اهتماماتهم الشخصية بدلا من التركيز على التقدم والاهداف الأولوية للمنظمة. بالإضافة الى ذلك درس (Callen, A. Klein, . and D. Tinkelman, 2003) العلاقة بين تكوين مجلس إدارة المنظمات غير الربحية والفعالية التنظيمية. اختبروا عينة من 123 منظمة غير ربحية في الولايات المتحدة ووجدوا علاقة مهمة بين وجود المانحين الرئيسيين في المجلس الإدارة وكفاءة المنظمات.

وبالمثل درس (O'Regan and Sharon M. Oster, 2005, p. 206) العلاقة بين الأداء الفردي لأعضاء مجلس الإدارة وخصائصهم الفردية. اختاروا مدة العضوية وكذلك عضوية مجلس الإدارة/آخر كخصائص تصف الأعضاء واعتبروا الجنس والعمر والمهنة خصائص شخصية للأعضاء. ووجدوا أنه لا توجد علاقة منهجية بين الخصائص الشخصية للأعضاء والأداء. من ناحية أخرى حددوا علاقة مهمة بين الخصائص التي تصف الأعضاء والأداء الفردي لأعضاء مجلس الإدارة.

تعزير مساءلة المؤسسات الغير ربحية من خلال شبكاتهما الاجتماعية الخارجية، كما أن وجود تشكيلة مثلى لأعضاء مجلس الإدارة له امر بالغ الأهمية في ضمان كفاءة الموارد الاستراتيجية وبالتالي تعزيز مستوى المساءلة في المؤسسات (Arshad, 2013, p. 1029)

أخيرا، (Alonso, ., Palenzuela, V. A. , & E. Merino, 2009, p. 785) دراسة حول مجالس إدارة عينة من 104 منظمة غير ربحية في اسبانيا وجدوا أن حجم واستقلالية المجلس يزداد مع نمو المنظمات وأن تكوين مجلس الإدارة يتغير مع تغير المؤسسات طوال دورات حياتها. حيث وجدوا ان استقلالية المجلس مرتبطة بشكل إيجابي بتأثير النفوذ للمنظمات وأنها مرتبطة بشكل سلبي بفرص النمو، فضلا عن مواءمة المصالح بين المانحين والمدبرين.

6. خاتمة:

كجزء من هذا البحث، قمنا بدراسة تأثير فعالية مجلس الإدارة من حيث الخصائص والهيكلية وانعكاسها على جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، ولقد أظهرت الدراسات نتائج مختلفة في ذلك. ومن خلال ملاحظتنا التجريبية والجانب النظري تبين أن مجلس الإدارة يعتبر أحد آليات تفعيل نظام الحوكمة وتحقيق الجودة المطلوبة، مؤكدا حجمه واستقلاليته وتأثيره على أداء المؤسسات. كما أنه من الصعب على مؤسسات التعليم العالي الاستجابة لمتطلبات الجودة، ما لم تتوفر على جهاز إدارة فعالة يمكنها من تحقيق الحوكمة الرشيدة، خاصة إذا كانت هذه الجامعات تتطلع نحو التميز في الأداء. وقد كشفت نتائج الدراسات الى ما يلي:

— تركز حوكمة مؤسسات التعليم العالي على مدى تطبيق معايير الجودة والكفاءة والتميز في الأداء، وإتباع أساليب المساءلة، الشفافية والمشاركة وتغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية مما يؤدي الى تطوير الأداء المؤسسي

— ان الحوكمة هي آلية لتحقيق الجودة والرفع من الكفاءة المؤسسات، والتي تدخل ضمن متطلبات الخدمة التعليمية في المؤسسات التعليم العالي

— ينعكس أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال الأنشطة الثلاثة التالية: الأنشطة التعليمية، الأنشطة البحثية وخدمة المجتمع، وأشارت الدراسات الى أن أغلب الجامعات منفصلة عن بيئتها المباشرة.

— من أجل ضمان أداء فعال، فإن الهدف الذي تسعى اليه كل منظمة هو إيجاد التكوين الأمثل والمعياري لمجلس الإدارة.

— فعالية دور مجلس الإدارة ، مؤكدا حجمه واستقلاليته وتأثيره على أداء المؤسسات، كما تبين أن تكوين مجلس الإدارة يتغير مع تغير المؤسسات طوال دورات حياتها.

— كما تم التوصل الى ان التركيب الديموغرافي لمجلس الإدارة يشجع على المشاركة الاستراتيجية، وأن العلاقة بين الحجم والتغيير الاستراتيجي إيجابية في معظم المؤسسات التي لديها مجلس إدارة مستقل فعلا عن الإدارة.

— بشكل عام، تشير النتائج الى أن المزيد من البحث يتم إجراؤه لاختبار نظرية الوكالة وأداء مجلس الإدارة في القطاع غير الهادف للربح وأنه يمكن استخدام الديمغرافيا كأداة فعالة لقياس أداء مجلس الإدارة وتحسينه.

الاقتراحات:

- العمل على تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها على مستوى مؤسسات التعليم العالي من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز، الامر الذي سينعكس على الارتقاء بأدائها وكفاءتها؛
- إعادة هيكلة مجلس الإدارة واستحداث هياكل وادارات جديدة وفق متطلبات نظام الحوكمة لمشاركة جميع المعنيين، وإقرار الميزانية وفقا لتقييم الأداء،
- ضرورة تحقيق استقلالية مجلس الإدارة، لضمان فعالية عملية المراقبة على اعمال المجلس، و الفصل بين مناصبي رئيس الجامعة ورئيس مجلس الإدارة من أجل تخفيف الآثار السلبية لمشكلة الوكالة.
- ضرورة اعتماد هيكل إدارة متنوع من أجل تفادي مشكلة الرقابة ودائرة التمثيل داخل المجلس.

المراجع :

- Antonios, M., & Alain, F. (2007). Effectiveness of the Board of Directors as a governance mechanism in university organizations in Belgium. *The Journal of Management Sciences*, 6(228), 23-31. <https://doi.org/https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-6-page-23.htm>
- Finet, A., & Mpasinas, T. (2006). Does the creation of the Academies following the Bologna agreements change the corporate governance of Belgian university organisations?. *The Journal of Management Sciences*, 67-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/rsg.219.0067>
- Arshad, R., Abu Bakar, N., Thani, N. Y., & Omar, N. (2013). Board Composition and Accountability of Non-Profit Organizations. *The Journal of Applied Business Research*, 29(4), 1021-1030. <https://doi.org/10.19030/jabr.v29i4.7913>
- Buck, D. J. (2013). *Higher Education Governance in England: Governing Body Members' Perceptions of Their Roles and the E*. Open University, England: Institute of Educational Technology.

- Callen, J. L., A., K, & D, T. (2003). Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Non-profits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 493-520.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0899764003257462>
- Brennan, J., & Jessica, K. (1999). *Evaluation of higher education. London: Changing relationships between higher education and the state* (Brenda M Little, 45 م). Readers Digest. Henkel, M., Little, B., & Little, B. M.
- Andréa, A., M. E., R., & Valentin Azofra-, P. (2008). Determinants of Nonprofit Board Size and Composition the Case of Spanish Foundations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 784-809.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0899764008320501>
- Rajab Dehdar. M. H. (2016). *University governance and its relationship to university performance (in Arabic)* (These de Doctorat, Manouba University).
http://credo.me.ht/these_Dahdar_gouvernance_université_palestine.pdf
- Andrei, S., & Robert, W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 72(2), 737-783.
<https://doi.org/https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf>
- Chikhaoui, sihem. (2016). *the problem of governance and organizational values in the university (in Arabic)* (These de Doctorat, Ahmed Bougherra University). <http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/handle/123456789/3156>
- Halawa, djamel, & dartah, nuda. (2012). the reality of governance at Al-Quds University (in Arabic). *The Journal of Algerian Institutions Performance*, 2012(2), 84-99. <https://doi.org/http://www.transparency.org.kw.aui.org/upload/books/287.pdf>
- Judith, L., & Miller, M. (2002). The board as a monitor of organizational activity-The applicability of agency theory to nonprofit boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 429-450. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nml.12407>
- Fredrickson, J., & Westphal, J. (2001). Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs and Change in Corporate Strategy. *Stratégie Management Journal*, 22(12), 1111-1137.
<https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/3094467>
- David E., O. (2000). Agency theory in the not-for-profit sector: Its role at independent colleges. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2), 280-296.
<https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764000292004>

- Conger, J, A, Lawler, E., & Fine gold, D. (2001). *Corporate boards: New strategies for adding value at the top*. Wiley Online Library.
- Kezar, A. (2006). Rethinking public higher education governing boards performance: Results of a national study of governing boards in the United States. *Rethinking Public Higher Education Governing Boards Performance: Results of a National Study of Governing Boards in the United States*, 77(6), 968-1008. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00221546.2006.11778953>
- John, C. (1997). *Boards that make a difference; A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*. University of Georgia Institute for Nonprofit Organizations: 2 ED.
- Manning, P. (1989). Colorado policy guide to higher education governance. *Independence Institute*, 12, 12-89.
- Lamia. (2017). *The Board of Directors: Scope and Limit of its Influence on the Governance of Algerian Public Economic Enterprises* (Thèse de Doctorat). University of Algiers, Faculty of Economics and Commercial Sciences, Algeria.
- Duca, D. J. (1996). *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities, and Performance*. Wiley.
- JENSEN, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the fate of internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 831-880. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>
- Brown, W., & Joel. Iverson. J. (2004). .Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 377-400. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0899764004265428>
- O'Regan, K., & Sharon. Oster, M. (2005). Does the Structure and Composition of the Board Matter? The Case of Nonprofit Organizations. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 21(1), 205-227. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jleo/ewi009>
- Maureen, K., & Robinson. (2001). *Nonprofit boards that work: The end of one-size-fits-all governance*. New York : Wiley.
- Olson, D. E. (2000). Agency Theory in the Not-for-Profit Sector: It's Role at Independent Colleges. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2), 280-296. <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764000292004>
- Morsi, H.-A. (2011). *Impact of Board Structure and Composition on University Performance* (Thèse de maîtrise, university of Québec). <https://archipel.uqam.ca/4411/>

- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218-228. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2393956>
- Sayumwe, M. (2006). *THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN CREATING SHAREHOLDER VALUE: A CANADIAN STUDY* (Thèse de maîtrise, University of Quebec in Montréal). <https://archipel.uqam.ca/2796/>
- Zidane, Mohamed, & zidane, abderezk. (2019). University Governance: Presentation of leading university models (in Arabic). *The Journal of Aggregate Economic Omens*, 5(2), 346-364. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/5/2/101101>
- Abdessalam, lachhab, & fouzi, louhidi. (2020). the quality of higher education under university governance. *Journal of Al-Siraj Education and Community Issues*, 4(4), 43-53. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/467/4/4/147642>
- Baara, Samir. (2017). University governance and the modern approach to the management of higher education institutions (in Arabic). *Journal of the Researcher in the Humanities and Social Sciences*, 5(1), 174-190. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/503/7/1/98438>
- Fetha, amira, mokhefi, amine, & Heriz, hichem. (2020). the reflection of the application of corporate governance rules on accounting disclosure and the quality of financial statements (in Arabic). *The Journal POIDEX Notebooks*, 10(2), 145-158. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/195/10/2/173585>
- Kebayli, houria. (2014). the role of human and intellectual capital in developing institutions and creating competitiveness (in Arabic). *The Journal POIDEX Notebooks*, 3(2), 1-12. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/195/3/2/39965>