

## ورقة بحثية

# حوكمة التعليم العالي ... المفهوم والمتطلبات

إعداد

د/فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق

أستاذ مساعد أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة

## حوكمة التعليم العالي.. المفهوم والمتطلبات

تمهيد:

إن البحث في واقع مؤسسات التعليم العالي والجامعي في مصر يكشف عما تعانيه تلك المؤسسات من جوانب ضعف وقصور واضحة، وهو الواقع الذي انعكس بالسلب على جودة تلك المؤسسات، وفعالية الأداء التعليمي بها. وهي سلبيات ليست وليدة اللحظة، وإنما هي في طبيعتها متراكمة منذ سنوات عديدة، وترتب على تجاهلها وعدم التفاعل معها تدني أحوال عناصر المنظومة التعليمية كافة داخل مؤسسات التعليم العالي بمصر.

وقد نالت إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعي حظاً وافراً من ذلك الإهمال، وبضعف هذا المكون ضعفت عناصر المنظومة التعليمية كافة. فالوضع الراهن للإدارة الجامعية بمؤسساتنا التعليمية، وما تحتويه من عمليات، وتتضمنه من مستويات إدارية، يشير إلى:

- ببطء شديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير؛ نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية.
- الافتقار إلى سياسات واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية، ومعايير الأداء الجامعي.
- ضعف التنسيق والاتصال بين المؤسسات الجامعية في داخل الجامعة، وبينها وبين المؤسسات المناظرة في الجامعات الأخرى، وبين الجامعات ومؤسسات المجتمع وخطط التنمية.
- ضعف توازن الأداء الجامعي بين وظائفه الثلاث الرئيسية (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع).
- ضخامة القواعد والنظم واللوائح الإدارية والإجراءات البيروقراطية. حيث يحدد المجلس الأعلى للجامعات مع وزارة التعليم العالي سياسة العاملين والميزانية المخصصة للجامعات وعدد الطلاب المقبولين، أما الجامعات نفسها فليس لها أي دور في ذلك، أو ليس لها ما تقوله فيما يتعلق بعدد الأماكن الشاغرة على مستوى الرواتب ونظام الترقى.
- جمود الإجراءات الإدارية عند الحديث عن إحداث تغييرات في البناء الأكاديمي أو البرامج أو أساليب الإعداد (Sherif Omar, 2007).

ومجمل ما سبق يشير إلى غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كمخطط معرفي للمجتمع، وعدم القيام بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، وهو الشيء الذي ينعكس مباشرة في تزايد الفجوة المعرفية بين مصر والدول المتقدمة (معتز خورشيد ومحسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ١٨).

ومن ثم سعت الجهود كافة لتطوير وإصلاح منظومة التعليم العالي والجامعي من خلال التركيز على علاج سلبيات الإدارة الجامعية وإصلاح عيوبها؛ لأن كل تطوير في التعليم قوامه تطوير في العملية الإدارية. وتعددت اتجاهات محاولات الإصلاح ومداخل التغيير، ولكنها في الأغلب الأعم اقتصرت على خلاصة المؤتمرات والندوات العلمية، وتوصيات الدراسات والبحوث، والتي ظلت في أغلب الأحوال حبيسة الأرفف والأدراج كالمعتاد، وهو ما زاد من تدهور الأوضاع.

ومن الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الحوكمة **Governance**، وهو الاتجاه الذي نال حظه من اهتمام ومتابعة الباحثين، وتناولته الأقسام في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والتنموية، ولكنه حتى الآن لم ينل حظه من البحث والدراسة في المجال التربوي.

والحوكمة تُعرف بأنها " العمليات والمؤسسات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة والرقابة وإدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (علا الخواجة، ٢٠٠٦، ص ٢٢٩).

فهي منهج أو طريقة لممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية؛ من أجل مساعدة الأفراد في الحصول على حقوقهم وتحقيق التنمية الشاملة. وتوظيف الحوكمة لمفهوم القوة، يقصد به السلطة والنفوذ معاً، وكذلك الأساليب الرسمية وغير الرسمية في عمليات الإدارة والحكم.

وتستند الحوكمة على ثلاث ركائز أساسية، هي: الركيزة الاقتصادية، وتشتمل على عملية صنع القرارات المؤثرة على النواحي الاقتصادية. والركيزة السياسية، وتشتمل على عملية صنع القرارات المؤثرة على النواحي السياسية. وأخيراً الركيزة الإدارية، وتشتمل على النظم الإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السياسات.

فالحوكمة تؤكد أهمية الانتقال بفكرة الإدارة من الوضع الهيكلي الجامد، إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني. وذلك من خلال ارتباطها بعملية صنع القرار في المجتمع ومؤسساته المختلفة، من خلال التفاعلات التي تتم داخل الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرار، وتعبير أفراد المجتمع عن وجهة نظرهم في مختلف القضايا.

ويمكن دراسة الحوكمة على المستويين الجزئي والكلي، كما يمكن استعمال المفهوم في مضامين مختلفة سواء على المستوى العالمي أم المحلي؛ حيث التركيز ينصب على عملية صنع القرار وتحليلها بالنسبة للأطراف الرسمية وغير الرسمية التي تشارك في عملية الصنع، وعلى رأسها الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

وتفتقد الحكومة في ظل تطبيق الحوكمة جزءًا كبيرًا من سيطرتها، وخاصة فيما يتعلق بالتدخل في السياسات وبناء الشبكات، وهو ما يعد تحديًا مباشرًا للإطارات الحكومية التي تركز على مركزية الإدارة (Guy Peters & John Pierre, PP.223-224).

وحكومة مؤسسات التعليم العالي والجامعي تشير إلى الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة المؤسسة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة. وهنا تثار العديد من التساؤلات حول البدائل الممكنة لحكومة مؤسسات التعليم العالي في مصر، ونظم إدارتها، وأساليب تقييم أدائها، وتشكيل هيكلها التنظيمي، وأساليب متابعة ودعم اتخاذ القرار بها، وكيفية تخصيص مواردها المالية وإدارة مواردها البشرية.

وهي النقاط التي تسعى الورقة الحالية إلى التعاطي معها ومحاولة الإجابة عن تلك التساؤلات. وذلك من خلال تقديم إطلالة سريعة الحوكمة من حيث المفهوم والنشأة، ومتطلبات تفعيلها في مؤسسات التعليم العالي والجامعي.

#### الحوكمة.. المفهوم والنشأة:

لقد ظهرت الحوكمة لتمكن الأفراد من ممارسة دورهم فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة في صنع الخطط التنموية، وتنفيذها من خلال التركيز على عملية التفاعل القائمة بين أطراف العقد الاجتماعي الجديد، والذي تم تأسيسه في ظلها، وهم: الدولة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني. فبتطبيق الحوكمة تم إقامة عقد اجتماعي جديد لا تلعب فيه الدولة بمفردها على مسرح الأحداث، بل يشاركها في ذلك لاعبون جدد، بل فرض عليها أن تفسح لهم المجال لممارسة دورهم في مناشط الحياة كافة.

فالحكومة كمدخل إداري تتضمن القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه، وذلك من خلال ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة الـ **Government**، الذي يستند إلى فرضية قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة، إلى مفهوم الحوكمة **Governance**، الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة شؤون الدولة والمجتمع.

وتستهدف الحوكمة عند تطبيقها كمدخل إداري جديد في مؤسسات التعليم العالي والجامعي الوصول إلى الإدارة الإبداعية لمنظومة التعليم العالي والجامعي في مصر من خلال القيام بالإجراءات التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في مختلف مجالات المنظومة التعليمية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥، ص ص ١٨-١٩): الأهداف، والسياسات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، والتشريعات، وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، والبيئة التنظيمية، وإدارة نظم المعلومات، والرقابة، والشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات.

وبذلك تهدف الحوكمة لإحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم الجامعي سواء أكان ذلك على صعيد التخطيط أم التنفيذ أم المتابعة (مصطفى عبد السميع، ٢٠٠٧، ص ص ١٠-١٥).

إن أغلب الكتابات التي نادى بحوكمة التعليم العالي والجامعي دعمت طلبها من خلال التركيز على النتائج المتوقعة من وراء ذلك، والمتمثلة في نتائجها الاجتماعية، بالإضافة إلى العوائد الخاصة بالأفراد (أحمد الخطيب وعادل معاينة، ٢٠٠٦، ص ٣٥).

وتتناول النتائج الاجتماعية: إسهامات التعليم العالي والجامعي في تنمية الاقتصاد العام، وإعداد الأفراد للالتحاق ببعض الوظائف والمهن المعينة في الدولة، واستمرار التعليم للمواطنين، وتعظيم الدور الاجتماعي، وتجنب الآثار السلبية. في حين ركزت النتائج الخاصة بالأفراد على إعدادهم لدخول سوق العمل (Donald E.Heller: 2002, pp.1-2).

إن الدور النقدي الحرج الذي تقوم به الحوكمة في إدارة التعليم العالي والجامعي يتمثل في مراقبة السلوك الإداري الذي يجب أن يتطور يوميًا مع أنشطة التعليم الجامعي (Keith G.Provan & Patrick Kenis: 2007.p2).

فحوكمة مؤسسات التعليم العالي والجامعي يقصد بها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطته (أحمد زامل، ٢٠٠٧)، وذلك من خلال جملة الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تسمح للكليات والجامعات بصناعة القرار، واتخاذ الإجراءات المحققة للأهداف، ومناقشة القضايا البارزة التي تهم الأفراد داخل وخارج مؤسسات التعليم الجامعي (Morad Abou – Sab'e:2007).

إن عمليات الحوكمة في التعليم العالي تتضمن أبعادًا متعددة من أبعاد مؤسسات التعليم العالي، من قبيل: كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسئولية عن القرارات، والإجراءات الداخلية ومدى قيامها بذلك. وفي ضوء ذلك تيسر الحوكمة الرشيدة لمؤسسات التعليم العالي اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية

والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي (البنك الدولي، ٢٠١٠، ص ٨٦).

ويمكن تحديد أهم العناصر الأساسية لحوكمة التعليم العالي والجامعي في:

- نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعة، الكليات، الأقسام، الوحدات)، تتضمن سياسات مكتوبة، مع تحديد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح تام، وإتاحة هذه السياسات للجميع.
- وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة لهياكل هذه المجالس واللجان وتشكيلها وواجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها، وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.
- نظم وإجراءات تتيح الفرص للمشاركة الطلابية، وتوفر المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي ترتبط بمصالحهم وتؤثر على مستقبلهم.
- مجالس ولجان تستجيب لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد وتوجه إليها، وتتيح كافة المعلومات المطلوبة منها أو عنها.
- أسلوب للعمل كفريق واحد يدار ذاتيًا بعيدًا عن أسلوب الرئاسة.
- تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعات.
- نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس واللجان.

فالحوكمة هنا تعني:

- القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة والمحاسبية.
- مزيد من الشفافية والمصداقية والمساءلة.
- توظيف القوانين بما يحقق فعالية الكليات والجامعات.
- تفعيل اللامركزية.
- استراتيجية إنمائية فعالة.
- حرية تداول المعلومات.
- إصلاح شئون العاملين.

• تفعيل الشراكات .

• مزيد من الديمقراطية.

• نظام مالي وإداري متطور.

متطلبات حوكمة التعليم العالي:

توجد جملة من المبادئ التي تساعد عملية حوكمة مؤسسات التعليم العالي والجامعي في تحقيق دورها، من قبيل:

• الشفافية:

ويقصد بها حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها. كما يقصد بالشفافية من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام. الأمر الذي يعني أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وعلى أن تفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها، وأن تتاح المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها.

وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير التي تمكن من الإعلام الحر، إذ أن حرية الإعلام ليست شرطاً ضرورياً للشفافية فحسب، ولكنها ضرورية كذلك لمباشرة المساءلة، بقصد وقف أعمال التجاوز والتحايل، فضلاً عن أهميتها لممارسة حق المشاركة في صنع القرار (نفين مسعد، ٢٠٠٥، ص ٤٩٤).

• المساءلة:

يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية تمكن من مساءلة الشخص المسئول، ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس، وهذه المساءلة تكون مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل ومحاييد ومنصف (المنظمة العربية للحقوق الإنسان، ٢٠٠٩، ص ٩٣).

فهي تستهدف تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل (صديق عفيفي، ٢٠٠٦، ص ٤٤). وعلى هذا فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، وتنسحب على جميع الموظفين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز.

ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط ، بل تركز أيضاً على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة . فالمساءلة تعد مسئولية متراكمة، فأى شخص يعد مسئولاً عن الوفاء بواجب معين يُسأل بالضرورة عن كيفية وفائه بمسئوليته (نهى عبد الكريم، ٢٠٠٦، ص ٤٤٧ ).

#### • المشاركة الفعالة:

تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه.

وتقوم علاقة المشاركة على أسس محددة منها (عبد الغفار شكر، ٢٠٠٥، ص

١٨٦):

- الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف، والتي تستوجب دولة قانون، ومؤسسات راسخة، ومجتمع مدني ناضج.
- استقلالية الأطراف عن بعضها، وتوافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف، وليست منحة أو هبة من الدولة.
- امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنمية محددة ومستقرة تتضمن أهدافاً مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.
- وجود أرض مشتركة ومناطق التماس بين الأطراف، وقبولهم عن قناعة لفكرة المشاركة والتفاعل والتكامل والصراع السلمي.
- إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمنه ذلك من تمثيل نيابي حر وتداول سلمي للسلطة وسيادة القانون.
- سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ.

#### • التمكين:

يهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات، تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال: إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية (تتعلق بالعادات والتقاليد والأعراف المتبعة) أو غيرها من السلوكيات النمطية.



مع تبني سياسات وإجراءات وتشريعات وإقامة هياكل ومؤسسات تساعد في القضاء على مظاهر الإقصاء والتهميش (أيمن عبد الوهاب، ٢٠٠٨، ص ص ٩٨-٩٩).

#### • حكم القانون:

يتضمن مفهوم حكم القانون أو سيادته أعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة، وبغض النظر عن المراكز الاجتماعية للأطراف ذات الصلة، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون.

إن وجود بنية قانونية مستقرة مع وجود هيئة قضائية مستقلة يمكن الاعتماد عليها، من شأنه أن يساعد على إعلاء الديمقراطية وتطبيق مبادئ الحوكمة وحقوق الإنسان، ويجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة وأن تطبق دون تحيز (إيمان حسن، ٢٠٠٨، ص ١٥٨).

#### • رشادة اتخاذ القرار:

حيث يتعلق الأمر هنا بمدى خضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد وإجراءات عقلانية وموضوعية (سلامة حسين، ٢٠٠٥، ص ص ٢٢٢-٢٢٧).

وتستهدف حوكمة مؤسسات التعليم العالي والجامعي من خلال المبادئ سألفة

الذكر:

- تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية.
- ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية.
- تحقيق العدالة والإنصاف من خلال الكفاءة في تقديم الخدمات.
- توفير وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع.
- الحد من استغلال السلطة.
- جعل المواطن محور اهتمام متخذ القرار.
- تعبئة أفضل لقدرات المجتمع، وإدارة أكثر رشادة.

إن النقطة الجوهرية في تفعيل الحوكمة والاستفادة منها في تطوير الإدارة الجامعية ترتكز على:

- المراجعة الكاملة والتامة لأنماط وأساليب الإدارة المتبعة بمؤسسات التعليم العالي والجامعي في مصر بما يتناسب مع أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، ويتفاعل بإيجابية مع مشكلات واحتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بها.
- المشاركة الحقيقية والفعلية للطلاب في أنشطة التعليم والعمل على زيادة المساحة المخصصة لهم للتعبير عن الرأي.
- إحلال معيار الكفاءة في تولى المناصب محل معيار الترقية التقليدي المعتمد على مبدأ الأقدمية.
- سيطرة سلطة القانون على مجريات الأمور في جميع مناحي المنظومة التعليمية داخل مؤسسات التعليم الجامعي؛ بصورة تؤدي إلى المزيد من العمل الخلاق والشعور بالكرامة والحرية والرغبة الدائمة في العطاء.
- المسؤولية الذاتية، من خلال الشعور والإحساس بالواجب، وما يترتب على ذلك فيما يتعلق بالشأن العام بدلاً من استباحة الموارد العامة.
- إتاحة الفرص الكاملة للحوار والنقاش البناء حول عملية اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل.
- إتاحة فرص المشاركة، والتي هي حق أصيل للجميع في عملية اتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز على توفر القدرات للمشاركة البناءة، وهو ما يمثل جوهر الحكمة.

### مراجع الورقة:

- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، الأردن، أريد، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦.
- أحمد محمد زامل: حوكمة الجامعات رؤية حول تنويع مصادر تمويل الجامعات الحكومية، منتدى الإصلاح العربي بالاشتراك مع مؤسسة فورد " إدارة الجامعات كأداة لرفع كفاءة منظومة التعليم العالي في مصر"، أوراق مرجعية، مكتبة الإسكندرية، ٢٦-٢٨ مارس ٢٠٠٧.
- إيمان حسن: الأبعاد الرئيسية في علاقة مفهوم الحكم الرشيد بالمجتمع المدني، في الموسوعة العربية للمجتمع المدني، تحرير أماني قنديل ، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٨.
- أيمن عبد الوهاب: مفهوم التمكين، في الموسوعة العربية للمجتمع المدني، تحرير أماني قنديل، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٨.
- البنك الدولي: مراجعات لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر، البنك الدولي، ٢٠١٠.
- سلامة عبد العظيم حسين: الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- صديق محمد عفيفي: الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس للمجلس القومي للتربية الأخلاقية بالاشتراك مع أكاديمية طبية المتكاملة للعلوم " تنمية القيم والسلوكيات من أجل التقدم " ، ١٨-١٩ فبراير ٢٠٠٦.
- عبد الغفار شكر: الدور التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.
- علا الخواجه: مفهوم حوكمة الشركات ، في " الحكم الرشيد والتنمية في مصر "، تحرير مصطفى كامل السيد، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، ٢٠٠٦.
- معتز خورشيد ومحسن يوسف: حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، منتدى الإصلاح العربي ومكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٩.

- مصطفى عبد السميع محمد: التعليم العالي والعولمة توجهات وانعكاسات " قراءة في وثيقة وطنية"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المكتب الفني، ٢٠٠٧.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي ، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، ٢٠٠٥.
- المنظمة العربية لحقوق الإنسان: قيم الحكم الرشيد، في " القيم السياسية في المناهج التربوية العربية"، القاهرة، المنظمة العربية لحقوق الإنسان، ٥-٧ مايو ٢٠٠٩.
- نفين عبد المنعم مسعد: دليل المفاهيم والمصطلحات، في الدليل العربي حول حقوق الإنسان والتنمية، تحرير محسن عوض، القاهرة، المنظمة العربية لحقوق الإنسان، ٢٠٠٥.
- نهي حامد عبد الكريم: المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي " الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى"، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦.
- Donald E.Heller: State Governance and Higher Education Outcomes ,NY, Ithaca, Cornell Higher Education Research Institute Conference, June2002.
- Guy Peters & John Pierre. Governance Without Government? Rethinking Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory, part 8.
- Keith G.Provan & Patrick Kenis: Modes of Network Governance ; Structure , Management , and Effectiveness, Journal of Public Administration Research and Theory, 2 August 2007.
- Morad Abou – Sab'e: University Governance ; Universities and Society,University Hospitals ,Technological Hubs,

**Engineering and Industries , University Governance Conference: A key to Effective Higher Education in Egypt, Back ground paper , Bibliotheca Alexandrina, 26–28 March 2007.**

- **Sherif Omar: Laws Governing Higher Education in Egypt , University Governance Conference ; A key to Effective Higher Education in Egypt, Back ground paper , Bibliotheca Alexandrina, 26–28 March 2007.**