

تدوین مدلی برای راهبری دانشگاهی

سید علی حسینی^۱، علی رحمانی^۲، *مرضیه کمرئی^۳

۱. استادیار، دانشگاه الزهرا.

۲. دانشیار، گروه حسابداری، دانشگاه الزهرا.

۳. کارشناس ارشد، دانشگاه الزهرا.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۹/۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۵/۱۱

Developing a Model for University Governance

S.A. Hosseini¹, A. Rahmani², *M. Kamarei³

1. Assistant Professor, Azahra University.

2. Associate Professor in Accounting, Azahra University.

3. M.A. candidate in Accounting, Azahra University.

Received: 2015/8/2

Accepted: 2015/11/23

Abstract

Developing an effective university governance model is the main purpose of this research. The purpose of this research is to develop a model for university governance. In this research, 93 employees of Alzahra University were selected through purposive sampling. The data were collected through a questionnaire. The data were analyzed using SPSS software. The results show that the university management has a middle competence. The responses show that there are good management structures at the university. Also other findings show that the University is faced with some challenges. The individual performance findings showed the results are above the average. It was also found that the risk management and internal control are not effective. The necessity of improving the university governance is obvious. In this regard, we have developed a model for university governance. The model consists of three elements, indicators and modifying factors. Each of the components will improve university governance.

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، تدوین الگوی راهبری اثربخش دانشگاهی و احصای شاخص‌ها و مولفه‌های آن در مراکز آموزش عالی می‌باشد. هم‌چنین شناسایی موانع و چالش‌های راهبری اثربخش از اهداف دیگر این تحقیق است. در این تحقیق راهبری دانشگاهی در دانشگاه الزهرا (س) در سال ۹۳ از دیدگاه کارکنان مورد بررسی قرار گرفت و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. تعداد ۸۰ پرسشنامه در بین کارکنان دانشگاه الزهرا (س) توزیع شد که از این تعداد ۴۹ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد آزمون و تحلیل قرار گرفتند. نتایج این تحقیق نشان داد که این دانشگاه توسط هیأت امناء و مدیرانی که دارای شایستگی‌های لازم هستند اداره می‌شود. پاسخ‌ها نشان می‌دهد که ساختارهای خوب راهبری در دانشگاه وجود دارد. دیگر یافته‌ها نشان می‌دهد که هم‌چنین دانشگاه با برخی چالش‌ها مواجه است. یافته‌ها در بخش عملکرد فردی نتایج بالاتر از حد متوسط را نشان داد. هم‌چنین مشخص شد که کیفیت مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی در حد متوسط قرار دارد. جهت کاهش چالش‌های پیش‌رو و اداره بهتر دانشگاه نیاز به بهبود راهبری اثربخش در آن احساس می‌شود. در این راستا به تدوین مدل مورد نظر پایان‌نامه پرداختیم. مدل شامل سه بخش عناصر، شاخص‌ها و عوامل تعدیل‌کننده است، که دارای رابطه دو طرفه با یکدیگر می‌باشند. تقویت هر یک از اجزا موجب بهبود راهبری دانشگاهی خواهد شد.

Keywords: university governance, indicators, modifying factors, internal control, risk management, etc.

واژه‌های کلیدی: راهبری دانشگاهی، ذینفعان، الگوی راهبری، موانع و چالش‌ها.

JEL Classification: 44 9

طبقه‌بندی موضوعی: 44 9

* Corresponding Author: M. Kamarei

E-mail: zzzz.eieh. aeeci@yahoo.com

* نویسنده مسئول: مرضیه کمرئی

مقدمه

در شرایط حاضر نقش محوری دانشگاه‌ها در تولید علم و توسعه کشور انکارناپذیر بوده، در چشم انداز بیست ساله نیز انتظارات بسیار گسترده‌ای از آن‌ها وجود دارد. دانشگاه‌ها مکلفند همسو با گسترش روزافزون علوم و فنون و تکنولوژی‌های جدید و پیشرفته در جهان و با توجه به نیاز کشور، نیروی انسانی متدین و متبحر، با نشاط و فعال، بالنده و متفکر و با توجه به نیاز کشور را تربیت کنند. علاوه بر آن به تولید علم و به ویژه علم بومی همت گمارند. بنابراین پژوهش در رابطه با اداره امور دانشگاه‌ها به عنوان مغز متفکر جامعه موضوعی حائز اهمیت و درخور توجه است. در سراسر جهان آموزش عالی برای تغییر تحت فشار بوده است، آن‌ها باید ساختار خود را چنان تغییر دهند که بتوانند با امکانات کمتر، بازدهی بیشتری داشته باشند. دانشگاه‌ها در جهان به سرعت در حال رشد هستند و مشارکتشان در موفقیت اقتصادی عنصری اساسی است. از دانشگاه‌ها و نهادهای مرتبط انتظار می‌رود تا دانش را ایجاد کنند، به شکل اثربخشی کیفیت را ارتقای بخشند و به نیازهای دانشجویان پاسخ دهند. بنابراین تامل در مورد تدوین مدلی از راهبری دانشگاهی که پاسخ به این تغییرات را پوشش دهد به عنوان یک نیاز می‌باشد. هدف اصلی این تحقیق، طراحی و تبیین الگوی راهبری اثربخش دانشگاهی و احصای شاخص‌ها و مولفه‌های آن در مراکز آموزش عالی می‌باشد (مجموعه قوانین مرتبط با هیأت اماناء).

بیان مسأله

در بسیاری از کشورها مدیریت اثربخش و کارآمد سازمان‌های دولتی به موضوعی نگران‌کننده تبدیل شده است. ملیس و همکاران^۱ (۲۰۰۴) استدلال می‌کنند که سازمان‌ها در بخش دولتی به شکل فزاینده‌ای در قبال عملکرد خود پاسخگو هستند و بنابراین انتظار می‌رود که به شیوه‌ای کارآمد و اثر بخش عمل کنند. این بدان معنی است که نهادهای بخش عمومی باید به دنبال راه‌هایی به منظور بهبود فعالیت‌های خود باشند. در طول دهه گذشته، مفهوم راهبری (حاکمیت) یکی از جنبه‌های مورد بحث در بخش عمومی بوده است و شیوه‌های راهبری مطلوب به عنوان عاملی مهم در بهبود عملکرد همه نهادهای دولتی در نظر گرفته شده است. راهبری دانشگاهی عنصری کلیدی در تمرکز اخیر روند اصلاحات در سطح آموزش عالی در سراسر جهان می‌باشد. مفهومی نسبتاً جدید که بیان‌کننده این مطلب است که:

چگونه دانشگاه‌ها و سیستم‌های آموزش عالی باید اهداف خود را تعریف و اجرا کنند، نهادهایشان را مدیریت کنند و بر دستاوردهای خود نظارت داشته باشند. از سویی دیگر، این مفهوم به عنوان پاسخی به بحران‌های مالی و نیاز دانشگاه‌ها جهت مدیریت منابع مالی خود با احساس مسؤلیت بیشتر ظهور کرده است. مدل راهبری دانشگاهی به عنوان پاسخی به نیاز بهبود مدیریت دانشگاه‌ها بروز کرده است و تحت این فرض که استفاده از رویکردهای شرکت‌های بزرگ مانند پاسخگویی مالی به بهبود نتایج کمک خواهد کرد، عمل می‌کند.

در دو دهه گذشته، اصلاحات دانشگاهی در بسیاری از کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی مشاهده شده است، این روند در حال حاضر در سراسر جهان دیده می‌شود. در اروپا فرایند بلونیا، چارچوب احراز صلاحیت اروپایی و اعلام اهداف طبق بیانیه لیسبون محرک‌های مهم و تعیین‌کننده تغییر در آموزش عالی بوده‌اند. اثرات این فرایندهای اروپایی در خارج از اروپا نیز دیده می‌شود و ابزارهایی در جهت هماهنگ کردن برنامه‌ها، ارائه کنترل کیفیت و تأکید بر نتایج، به طور گسترده‌ای نه تنها در کشورهای همسایه اروپا، بلکه هم چنین در آمریکا، کانادا، استرالیا و اخیراً در آمریکای لاتین، شرق آسیا و کشورهای حوزه خاورمیانه و آفریقای شمالی مورد استفاده قرار می‌گیرد (بانک جهانی، ۲۰۱۲).

با توجه به نقش کلیدی که راهبری دانشگاهی در بهبود کیفیت آموزشی بازی می‌کند، این مهم در دو دهه گذشته مورد توجه کشورهای بسیاری قرار گرفته است. خودآگاهی برای ایجاد و توسعه روند اصلاحات مهم است (همان، ۲۰۱۲). بنابراین این پژوهش در پاسخ به نیازی است که جهت شناسایی و بررسی راهبری در دانشگاه‌ها و با توجه به ناکافی بودن تحقیقات انجام شده در این زمینه در کشورمان وجود دارد.

نتایج حاصل از این پژوهش دستاورد مهمی خواهد بود که دانشگاه‌ها را به سمت بهبود پاسخگویی در ارائه خدمات سوق خواهد داد. هم چنین مبنایی جهت نظارت سیستماتیک بر عملکرد دانشگاه در آینده، فراهم خواهد کرد.

پیشینه پژوهش

منظور از راهبری در دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای بخش عمومی، شیوه‌هایی است که در آن دانشگاه‌ها مسؤلیت‌های مباشرتی خود را به همراه پاسخگویی، شفافیت و احتیاط در

آفریقا با نمونه‌برداری از ۴۱ دانشگاه در ۴ کشور جهان با استفاده از ابزار کارت راهبری دانشگاهی انجام داده است، این کارت راهبری دانشگاهی شامل ۵ بعد می‌باشد:

- ۱- اهداف و رسالت سازمان،
- ۲- جهت‌گیری مدیریت،
- ۳- استقلال،
- ۴- پاسخگویی،
- ۵- مشارکت.

در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌ای که شامل سؤالاتی در هر یک از ابعاد مذکور است به دانشگاه کمک می‌شود به خودآگاهی جهت درک مدل و شیوه‌های راهبری که دنبال می‌کند، دست یابد (همان، ۲۰۱۲).

پرسش‌های پژوهش

۱. ویژگی‌های راهبری دانشگاهی مطلوب چیست؟
۲. ساختار راهبری دانشگاهی در دانشگاه الزهرا(س) از دیدگاه کارکنان چگونه است؟
۳. چه چالش‌ها و موانعی برای استقرار راهبری دانشگاهی اثربخش از دیدگاه کارکنان در دانشگاه الزهرا(س) وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از جمله تحقیقات کیفی-توصیفی است. از آنجا که پرسشنامه ساده‌ترین راه تهیه ماتریس داده‌های ساختاری و رایج‌ترین روش مورد استفاده در تحقیقات توصیفی است (خاکی، ۱۳۸۷). در موضوع پژوهش حاضر نیز از روش پرسشنامه‌ای استفاده شده است. در پرسشنامه ابتدا دیدگاه پرسش‌شوندگان در خصوص ویژگی متصدیان مسؤولیت‌های مدیریتی و هیأت امنا دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت. سپس سؤالات مرتبط با کیفیت ساختار (تشکیلات) راهبری دانشگاهی مورد پرسش قرار گرفت. بعد از آن سؤالات مرتبط با موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش، عملکرد افراد در حفظ راهبری اثربخش و در نهایت نیز سؤالات مرتبط با کیفیت مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی مورد پرسش قرار گرفت.

جامعه و نمونه آماری

این تحقیق از نوع مورد کاوی است و دانشگاه الزهرا(س) مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش حدود ۸۰ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع شد که ۴۹ پرسشنامه جمع‌آوری گردید.

تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری‌ها، انجام برنامه‌ها و مدیریت دانشگاه به خوبی انجام می‌دهند (بارت، ۲۰۰۴؛ دوکینز، ۱۹۹۸؛ داکت، ۲۰۰۴؛ فرمی دریکسون و اسمیس، ۲۰۰۳؛ میک و وود، ۱۹۹۷؛ نلسون، ۲۰۰۳).

در بخش خصوصی و در رابطه با سازمان‌های انتفاعی تحقیقات بسیاری در رابطه با حاکمیت شرکتی صورت گرفته است. در رابطه با سازمان‌های بخش عمومی و به طور خاص دانشگاه‌ها تحقیقات محدودی صورت گرفته است.

آسیموه^۹ (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان "گسترش و حفظ راهبری اثربخش در دانشگاه‌ها" به بررسی موضوع راهبری دانشگاهی پرداخته است، وی به بررسی چالش‌ها در دانشگاه‌های آفریقایی پرداخته است و عوامل مؤثر در بهبود راهبری را مورد بررسی قرار داده است، در نهایت نیز به تدوین مدلی برای راهبری دانشگاهی پرداخته است.

بنجامین ام وانزیا^{۱۰} (۲۰۱۱)، در رساله دکتری خود با عنوان "به سوی بهترین مدل راهبری در دانشگاه‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه و در کشور کنیا" به بررسی راهبری دانشگاهی در دانشگاه‌های کنیا پرداخته است، وی در پژوهش خود مدل‌های مختلف راهبری را مورد بحث قرار داده، در نهایت نیز به رویکردهایی که می‌توان بر اساس آن‌ها راهبری دانشگاهی را بهبود بخشید، دست یافته است.

هم چنین چیترا سری^{۱۱} (۲۰۱۱)، در رساله دکتری خود به بررسی رابطه بین مکانیزم‌های راهبری دانشگاهی و عملکرد دانشگاه‌های دولتی در استرالیا پرداخته است، وی مکانیزم‌های راهبری را به ۲ نوع بیرونی و درونی تقسیم کرده و تأثیر هر یک بر روی راهبری را مورد بررسی قرار داده است. نتایج وی حاکی از آن است که برخی مکانیزم‌های راهبری بیرونی مانند مقررات دولتی و ذینفعان بیرونی تأثیری بر عملکرد دانشگاه ندارند و مکانیزم‌های راهبری درونی مانند ایجاد کمیته‌های راهبری دارای تأثیر مثبت بر عملکرد دانشگاه هستند. هم چنین وی نتیجه‌گیری کرده است که اندازه شورا و تعداد جلسات آن‌ها تأثیری بر عملکرد دانشگاه ندارند.

بانک جهانی (۲۰۱۲)، نیز تحقیقی را در زمینه الگوبرداری راهبری دانشگاهی در کشورهای حوزه خاورمیانه و شمال

3. Brrrttt
4. aa wknrs
5. uu kkttt
6. eedrrkkson & Smtth
7. ee kk & Wood
8. oooooo
9. Asimwe
10. Bnnjmmn M Wnnaaa
11. Chaaaaaayani

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های متصدیان مسؤولیت‌های مدیریتی و هیأت امنای دانشگاه

برای بررسی وضعیت موجود از دیدگاه شرکت کنندگان در پژوهش حاضر که به‌وسیله پرسشنامه سنجیده شد، از آزمون t تک نمونه‌ای با سطح اطمینان ۰/۹۵ استفاده شد. با توجه به اینکه پرسشنامه حاضر دارای مقیاس لیکرت (۵ ارزشی، از ۱ تا ۵) بود، داده‌های پژوهش حاضر با میانگین نظری ۳ مقایسه شدند. در جدول شماره ۱ فراوانی و فراوانی درصدی ویژگی‌های متصدیان مسؤولیت‌های مدیریتی و هیأت امنای دانشگاه از دیدگاه شرکت کنندگان این پژوهش نشان داده شده است. به‌طور کلی یافته‌ها نشان می‌دهد که ۱۱ نفر (۲۲/۵ درصد) از شرکت کنندگان با این ویژگی‌ها مخالف و کاملاً مخالف، ۲۰ نفر (۴۰/۸۱ درصد) نیز بی‌نظر و ۱۸ نفر (۳۶/۶۸) نیز موافق و کاملاً موافق بودند.

برای بررسی ویژگی‌های متصدیان مسؤولیت‌های مدیریتی و هیأت امنای دانشگاه از دیدگاه شرکت کنندگان در پژوهش حاضر نیز از آزمون t تک نمونه‌ای با سطح اطمینان ۰/۹۵ طبق جدول شماره ۲ استفاده شده است.

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که تفاوت ویژگی‌های متصدیان مسؤولیت‌های مدیریتی و هیأت امنای دانشگاه از دیدگاه شرکت کنندگان در پژوهش حاضر با وضعیت مطلوب (۳) از نظر آماری معنادار نبود (۰/۲۲۹=).

بنابراین با توجه به نتایج آزمون‌های این پژوهش، ویژگی‌های متصدیان مسؤولیت‌های مدیریتی و هیأت امنای دانشگاه در حد متوسط قرار دارد.

کیفیت ساختار (تشکیلات) راهبری دانشگاه

در جدول شماره ۳ فراوانی و فراوانی درصدی کیفیت ساختار راهبری دانشگاه از دیدگاه شرکت کنندگان این پژوهش نشان داده شده است. بطور کلی یافته‌ها نشان می‌دهد که ۶ نفر (۱۲/۳ درصد) از شرکت کنندگان با کیفیت ساختار راهبری در دانشگاه مخالف و کاملاً مخالف، ۲۸ نفر (۵۷/۱۲ درصد) نیز بی‌نظر و ۱۵ نفر (۳۰/۶ درصد) نیز موافق و کاملاً موافق بودند. برای بررسی کیفیت ساختار راهبری دانشگاه از دیدگاه شرکت کنندگان در پژوهش حاضر نیز از آزمون t تک نمونه‌ای با سطح اطمینان ۰/۹۵ استفاده شد که

جدول ۱. فراوانی ویژگی‌های متصدیان مسؤولیت‌های مدیریتی و هیأت امنای دانشگاه

مجموع	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	
۴۹	۱	۱۷	۲۰	۹	۲	فراوانی
۱۰۰	۲	۳۴/۶۸	۴۰/۸۱	۱۸/۴	۴/۱	فراوانی درصدی

جدول ۲. آزمون t تک نمونه‌ای برای ویژگی‌های متصدیان مسؤولیت‌های مدیریتی و هیأت امنای دانشگاه

تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجات آزادی	t	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰/۱۳۸	۰/۲۲۹	۴۸	۱/۲۱	۰/۷۹۷	۳/۱۳۸	۴۹	ویژگی‌های متصدیان

جدول ۳. فراوانی کیفیت ساختار راهبری دانشگاه

مجموع	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	
۴۹	۰	۱۵	۲۸	۴	۲	فراوانی
۱۰۰	۰	۳۰/۶	۵۷/۱۲	۸/۲	۴/۱	فراوانی درصدی

جدول شماره ۴: آزمون t تک نمونه‌ای برای کیفیت ساختار (تشکیلات) راهبری دانشگاه

تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجات آزادی	t	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰/۱۹۹	۰/۰۱۳	۴۸	۲/۵۶۸	۰/۵۴۳	۳/۱۹۹	۴۹	کیفیت ساختار

همان طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که تفاوت موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش از دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر با وضعیت متوسط (۳) از نظر آماری معنادار است ($F=0/000$).

از آنجا که سؤالات و مفهومی گویه‌های این بخش برعکس بخش‌های دیگر پرسشنامه است، نتایج آن نیز برعکس خواهد بود، یعنی موافق بودن شرکت‌کنندگان به معنای نامطلوب بودن وضعیت و مخالف بودن آنان هم به معنای مطلوب بودن وضعیت است. با توجه به نتایج آزمون‌های این پژوهش که نشان داد پاسخ‌های شرکت‌کنندگان بالاتر از میانگین بوده و تفاوت وضعیت این بخش با وضعیت متوسط از نظر آماری معنادار است، بنابراین موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش از نظر شرکت‌کنندگان زیاد است و این نشان می‌دهد که دانشگاه در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. پس موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش در دانشگاه‌ها در وضعیت نامطلوبی قرار دارد.

عملکرد افراد در حفظ راهبری اثربخش

در جدول شماره ۷ فراوانی و فراوانی درصدی عملکرد افراد در حفظ راهبری اثربخش از دیدگاه شرکت‌کنندگان این

نتایج آن در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که تفاوت کیفیت ساختار (تشکیلات) راهبری دانشگاه از دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر با وضعیت مطلوب (۳) از نظر آماری معنادار است ($F=0/013$).

بنابراین با توجه به نتایج آزمون‌های این پژوهش، کیفیت ساختار (تشکیلات) راهبری دانشگاه بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش

در جدول شماره ۵ فراوانی و فراوانی درصدی موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش از دیدگاه شرکت‌کنندگان این پژوهش نشان داده شده است. بطور کلی یافته‌ها نشان می‌دهد که ۳ نفر (۶/۱ درصد) از شرکت‌کنندگان با وجود موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش در دانشگاه مخالف و کاملاً مخالف، ۱۷ نفر (۳۴/۶ درصد) نیز بی‌نظر و ۲۹ نفر (۵۹/۱۲ درصد) نیز موافق و کاملاً موافق بودند. برای بررسی موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش از دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر نیز از آزمون t تک نمونه‌ای با سطح اطمینان ۰/۹۵ طبق جدول شماره ۶ استفاده شد.

جدول ۵. فراوانی موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش

مجموع	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	
۴۹	۱	۲۸	۱۷	۲	۱	فراوانی
۱۰۰	۲	۵۷/۱۲	۳۴/۶	۴/۱	۲	فراوانی درصدی

جدول ۶. آزمون t تک نمونه‌ای برای موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش

تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجات آزادی	t	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰/۵۸۹	۰/۰۰۰	۴۸	۷/۴۰۴	۰/۵۵۷	۳/۵۸۹	۴۹	موانع پیش‌رو

جدول ۷. فراوانی عملکرد افراد در حفظ راهبری اثربخش

مجموع	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	
۴۹	۴	۳۸	۶	۱	۰	فراوانی
۱۰۰	۸/۲	۷۷/۴۶	۱۲/۲۴	۲	۰	فراوانی درصدی

جدول ۸. آزمون t تک نمونه‌ای برای عملکرد افراد در حفظ راهبری اثربخش

تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجات آزادی	t	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰/۸۵۱	۰/۰۰۰	۴۸	۱۵/۲۷۶	۰/۳۹	۳/۸۵۱	۴۹	عملکرد افراد

پژوهش نشان داده شده است. یافته‌های توصیفی در مورد این خرده مقیاس نشان می‌دهد که ۱ نفر (۲ درصد) از شرکت‌کنندگان با عملکرد افراد در حفظ راهبری اثربخش مخالف و کاملاً مخالف، ۶ نفر (۱۲/۲۴ درصد) نیز بی‌نظر و ۴۲ نفر (۸۵/۶۶ درصد) نیز موافق و کاملاً موافق بودند. برای بررسی عملکرد افراد در حفظ راهبری اثربخش از دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر نیز از آزمون t تک نمونه‌ای با سطح اطمینان ۰/۹۵ طبق جدول شماره ۸ استفاده شد. همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که تفاوت عملکرد افراد در حفظ راهبری اثربخش از دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر با وضعیت مطلوب (۳) از نظر آماری معنادار است (==۰/۰۰۰).

بنابراین با توجه به نتایج آزمون‌های این پژوهش، عملکرد افراد در حفظ راهبری اثر بخش بالاتر و بهتر از وضعیت متوسط است.

۱۰ نشان داده شده است. همان طور که در جدول بالا نیز مشاهده می‌شود، نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که تفاوت کیفیت مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی از دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر با وضعیت مطلوب (۳) از نظر آماری معنادار نیست (==۰/۰۵۲).

هر چند که تفاوت وجود دارد اما این مقدار تفاوت از نظر آماری معنادار نبود.

بنابراین با توجه به نتایج آزمون‌های این پژوهش، وضعیت کیفیت مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی در حد متوسط بوده و وضعیت متوسطی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش ابتدا سؤالات پژوهش پاسخ داده شده است و در ادامه به تدوین مدل مورد نظر این پژوهش پرداخته شده است.

پاسخ سؤال اول- ویژگی‌های راهبری دانشگاهی

مطلوب چیست؟

با توجه به پیشینه پژوهش و یافته‌های پژوهش راهبری دانشگاهی مطلوب و اثربخش توسط شماری از عوامل تحت تأثیر قرار می‌گیرد:

۱. رهبری و مدیریت،
۲. پاسخگویی و شفافیت،
۳. مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی،
۴. وجود کمیته‌های فرعی،
۵. ارزیابی عملکرد،
۶. زیرساخت‌های اقتصادی،

جدول ۹. فراوانی کیفیت مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی

مجموع	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	
۴۹	۰	۱۰	۳۴	۴	۱	فراوانی
۱۰۰	۰	۲۰/۴	۶۹/۳۶	۸/۲	۲	فراوانی درصدی

جدول ۱۰. آزمون t تک نمونه‌ای برای کیفیت مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی

تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجات آزادی	t	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰/۱۴۷	۰/۰۵۲	۴۸	۱/۹۸۹	۰/۵۲	۳/۱۴۸	۴۹	کیفیت مدیریت

این بخش در جدول شماره ۱۱ ارائه شده است. همان طور که مشاهده می‌شود (متناسب نبودن تعداد دانشجویان با امکانات موجود در دانشگاه) در رتبه اول اهمیت قرار دارد و به این معنی است که از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر متناسب نبودن تعداد دانشجویان با امکانات موجود در دانشگاه، مهم‌ترین مانع پیش‌رو در راهبری دانشگاه است. هم‌چنین با توجه به پیشینه پژوهش و پژوهش صورت گرفته توسط آسیموه و بنجامین ام وانزیا موانع زیر در اجرای راهبری اثربخش دانشگاه‌ها وجود دارد:

۱. از مهم‌ترین چالش‌ها محدود بودن منابع مالی این موضوع می‌باشد ناشی که این نهادها از طرف دولت تأمین مالی می‌شوند و با توجه به محدودیت منابع دولت، دانشگاه‌ها از بودجه کافی برای انجام عملیاتشان برخوردار نیستند. کمبود منابع مالی منجر به مشکلات دیگری مانند دست نیافتن به اهداف در نظر گرفته شده، دستیابی به نتایج پژوهش ضعیف، سالن‌های سخنرانی ناکافی و قادر نبودن به جا دادن تمامی دانشجویان در دانشگاه می‌شود.

۲. چالش عمده دیگر، مشکل کمبود امکانات برای تعداد زیاد دانشجویان است. به عنوان مثال به اندازه کافی کلاس برای ارائه دروس در زمان‌های مناسب در اختیار نمی‌باشد. علاوه بر این امکانات مسکونی برای اسکان دانشجویان در خوابگاه کافی نیستند و برخی از دانشجویان می‌بایست برای اقامت در خارج از خوابگاه اقدام کنند.

۳. دانشگاه‌های دولتی تعداد زیادی از دانشجویان را ثبت‌نام می‌کنند و ثبت‌نام‌ها رو به افزایش است. این موضوع تأیید می‌کند که تقاضا برای تحصیلات دانشگاهی همانند سایر کشورها در حال افزایش است. تقاضای گسترده در آموزش عالی را می‌توان به شماری از عوامل نسبت داد که شامل یک اقتصاد پیچیده است که نیازمند نیروی کار ماهر می‌باشد. این نیاز وجود دارد تا کیفیت آموزش در این مؤسسات را مدیریت کنیم تا شکوه دانشگاه‌های دولتی همانند قبل وجود داشته باشد.

۴. با وجود کاهش کمک‌های مالی از دولت‌ها، از دانشگاه‌ها هم چنین انتظار می‌رود تا برنامه‌های بهتری را با استفاده از امکانات بهتر ارائه دهند و نتایج تحقیقاتی که تأثیر بهتری روی توسعه اقتصادی دارند و قادر به اصلاح مشکلات اجتماعی هستند، را بیابند.

۵. مشکل عمده دیگر مرتبط با تعامل و مشارکت ذینفعان است. بدون ارتباطات نمی‌تواند هیچ مشارکت واقعی در تصمیم‌گیری بین کارکنان وجود داشته باشد و هیچ گونه پاسخگویی واقعی از طرف مدیریت به کارکنان و دیگر ذینفعان

۷. توانمندسازی کارکنان،

۸. مشخصات علمی،

۹. تحقیقات و پروژه‌های نهادی،

۱۰. سلامت مالی،

۱۱. مشارکت ذینفعان،

۱۲. رعایت قوانین.

پاسخ سؤال دوم- ساختار راهبری دانشگاهی در دانشگاه الزهراء(س) از دیدگاه کارکنان چگونه است؟

برای بررسی وضعیت راهبری در دانشگاه الزهراء(س) از دیدگاه شرکت‌کنندگان، از آزمون t تک نمونه‌ای با سطح اطمینان $0/95$ استفاده شد که نتایج نشان داد در بخش‌های دوم و چهارم (کیفیت ساختار راهبری دانشگاه و عملکرد افراد در حفظ راهبری اثربخش) دانشگاه الزهراء(س) از وضعیت مطلوب برخوردار بوده و بالاتر از حد متوسط قرار دارد ($X > 3$) و $0/05 <<$.

در بخش سوم (موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش) وضعیت دانشگاه الزهراء(س) پایین‌تر از حد متوسط است به طوری که نتایج حاصل از پاسخ‌های شرکت‌کنندگان تحقیق حاضر نشان داد که موانع پیش‌رو بالاتر از وضعیت متوسط است ($X > 3$ و $0/05 <<$) این به معنای مناسب نبودن وضعیت دانشگاه در این مورد است.

در دو بخش اول و پنجم (ویژگی‌های متصدیان مسؤولیت‌های مدیریتی و هیأت امنای دانشگاه و کیفیت مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی) وضعیت راهبری دانشگاه‌های کشور در حد متوسط است ($X > 3$ و $0/05 <<$) اما نسبت به سه بخش قبلی از وضعیت پایین‌تری برخوردار است.

پاسخ سؤال سوم- چه چالش‌ها و موانعی برای استقرار راهبری دانشگاهی اثربخش از دیدگاه کارکنان در دانشگاه الزهراء(س) وجود دارد؟

با توجه به بخش سوم پرسشنامه و یافته‌های تحقیق در این بخش (موانع پیش‌رو در راهبری اثربخش) به این نتیجه می‌رسیم که وضعیت دانشگاه در سطح مطلوبی نیست به طوری که بر اساس نتایج حاصل از پاسخ‌های شرکت‌کنندگان تحقیق حاضر که کارکنان دانشگاه الزهراء(س) بودند، موانع پیش‌رو بالاتر از وضعیت متوسط است ($X > 3$) و $0/05 <<$ ، این به معنای مناسب نبودن وضعیت دانشگاه در این بعد است که با توجه به آزمون فریدمن رتبه‌بندی اجزای

جدول ۱۱. رتبه‌بندی موانع پیش‌رو در راهبری دانشگاهی با توجه به آزمون فریدمن

رتبه	موانع پیش‌رو در اجرای راهبری اثربخش	میانگین رتبه
۱	متناسب نبودن تعداد دانشجویان با امکانات موجود در دانشگاه	۶.۴۷
۲	بروکراسی در شیوه‌های مدیریتی که منجر به تأخیر در تصمیم‌گیری و اجرا خواهد شد	۶.۱۵
۳	جبران خدمات ناکافی کارکنان	۵.۶۷
۴	مقاومت در برابر تغییر	۵.۶۱
۵	تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری در جایی که تصمیمات توسط مدیران ارشد بدون مشارکت سایر مدیران صورت می‌گیرد.	۵.۵۹
۶	تأمین منابع مالی ناکافی برای اجرای تصمیمات و انجام امور تحقیقی و پژوهشی	۵.۴۸
۷	مهارت‌های دانش‌آموختگان که به نیازهای بازار کار پاسخ نمی‌دهد	۵.۴۷
۸	فرهنگ‌ها و ارزش‌های متعارض در دانشگاه	۵.۲۱
۹	وجدان ضعیف کاری در اجرای تصمیمات	۴.۹۲
۱۰	عدم تعهد مدیران برای اجرای تصمیمات خود	۴.۴۱

وجود نخواهد داشت (ادوارز^{۱۲}، ۲۰۰۰).
 ۶. مقامات راهبری و دیگر سیاست‌گذاران باید به منظور بهبود و ارتقای خدمات ارائه شده توسط این نهادها این چالش‌ها را در نظر داشته و در جهت رفع آن‌ها بکوشند.

تدوین مدلی مناسب برای راهبری دانشگاهی

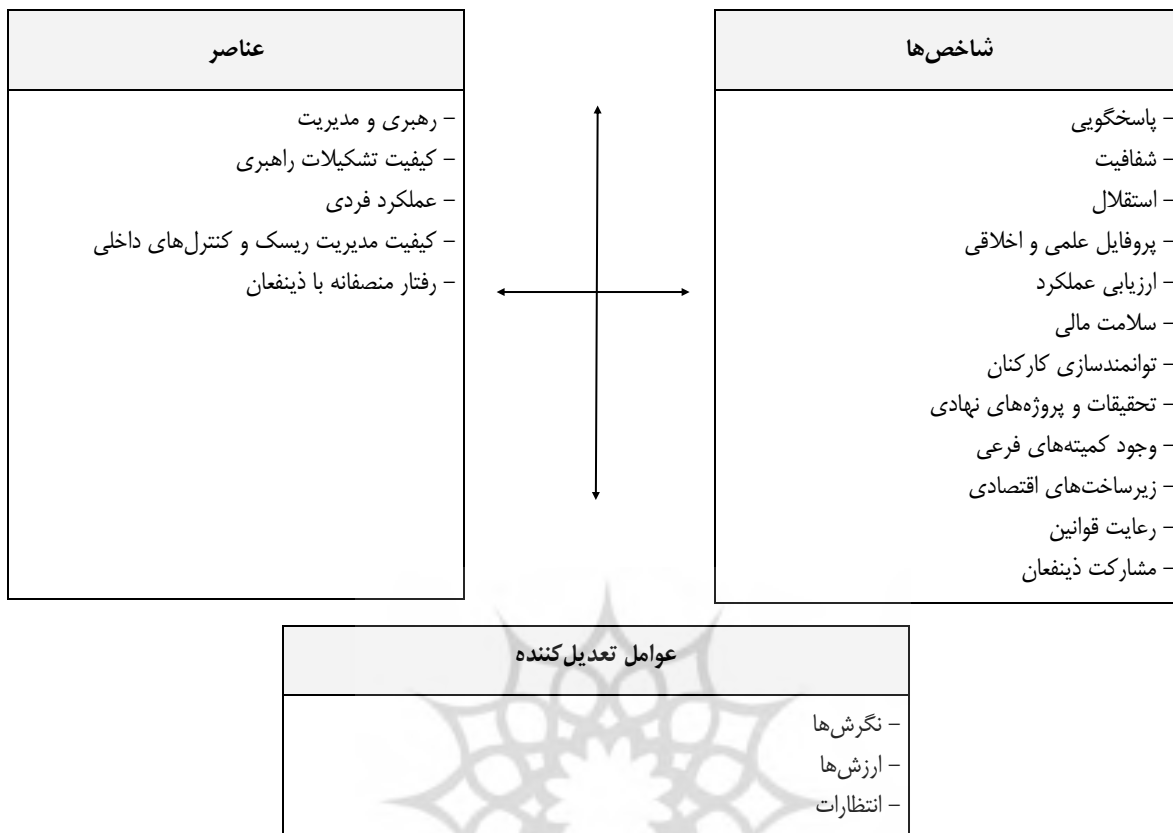
مدل‌های راهبری متفاوتی در سراسر جهان برای اداره دانشگاه‌ها مشاهده شده‌اند. هیچ مدل منحصر به فردی در فرایند راهبری غالب نمی‌باشد. بلکه با توجه به دوره زمانی و سطح توسعه دانشگاه مدل‌های مختلفی استفاده می‌شود (آسیموه، ۲۰۱۲).

دارا بودن مدل راهبری مناسب برای دانشگاه‌ها موضوعی حائز

اجزای مدل ذینفعان

رهبری و مدیریت: ایجاد سیستم‌های مدیریتی و رهبری اثربخش در داخل دانشگاه شامل: کانال‌های ارتباطی، توانمندسازی کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و برخورد مساوی با آن‌ها موجب بهبود راهبری دانشگاهی خواهد شد. دارا بودن سوابق عملکردی مطلوب، استقلال و

جدول ۱۲. مدل ذینفعان



توصیه‌های EEC D^۳ (۲۰۰۴) مقرر می‌دارد تا اعضای هیأت مدیره و مدیریت به ذینفعان پاسخگو باشند. اشکال مختلف پاسخگویی مانند فراهم‌سازی و نشر گزارشات مالی، سیستم‌های کنترل داخلی، حسابرسی و نشر سالانه صورت‌های مالی می‌باشد.

استقلال: دانشگاه‌ها باید دارای استقلال عملیاتی بیشتر و پس از آن دارای معیارهای پاسخگویی مناسب در داخل چارچوب سیاسی مجوز داده شده توسط دولت باشند. دولت می‌بایست به منظور کاهش دخالت در فرایند مدیریت دانشگاه‌ها استقلال بیشتری را به نهادهای راهبری اعطاء کند و بر روی نتایج و عملکرد این دانشگاه‌ها تمرکز کند.

مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی: مدیریت ریسک روش هر دانشگاه برای دستیابی به اهدافش را پی‌ریزی می‌کند. مسؤلیت اصلی هر نهاد دانشگاهی استفاده اثربخش و کارآمد از منابع موجود است. این هدف می‌تواند با استفاده از شیوه‌های مدیریت ریسک قابل دستیابی باشد. برای افزایش احتمال دستیابی به نتایج مورد نظر، تصمیمات آگاهانه باید بر

شایستگی‌های اخلاقی، مهارت و تجربه کافی مدیران اثربخشی راهبری دانشگاهی را بهبود می‌بخشد. راهبری اثربخش زمانی که دخالت مدیران و سایر ذینفعان در برنامه‌ریزی وجود دارد بهبود می‌یابد. مشارکت آن‌ها به تحلیل شفاف برنامه‌ریزی استراتژیک، جهت دادن به کارکنان دانشگاه، حصول اطمینان از انجام وظایف و اطمینان از این که ذینفعان گزارشات را دریافت می‌کنند، کمک می‌کند. علاوه بر این برای داشتن کیفیت راهبری دانشگاهی مناسب، مدیریت دانشگاه باید اثربخشی کمیته‌ها را بررسی کند و بودجه مصوب را دنبال کرده، گزارشگری مالی و پاسخگویی مناسب داشته باشد.

پاسخگویی و شفافیت: پاسخگویی روشن و شفاف نیز به منظور افزایش و تقویت راهبری مورد استفاده قرار می‌گیرد. یکی از معیارهای پاسخگویی، استفاده از حسابرسان داخلی و مستقل است که به شکل عینی با شوراها در تعامل هستند. علاوه بر این، افشای اطلاعات عملکردی و مالی به عنوان معیار و ابزاری در جهت بهبود راهبری به کار می‌رود. صورت‌های مالی حسابرسی شده برای بازرسی توسط هر فردی که خواهان بررسی آن‌ها می‌باشد، در دسترس است.

و طول تجربه آن‌ها حساسیت وجود داشته باشد.

تحقیقات و پروژه‌های نهادی: توانایی برای جذب

کمک‌های مالی برای پژوهش، به موقع بودن تکمیل طرح‌های پژوهشی، کاربرد علمی نتایج تحقیقات مانند محصولات جدید و جریان‌های درآمدی از خروجی تحقیقات جدید هم چنین پروژه‌های آغاز شده توسط دانشگاه که می‌تواند عملیات خود را تقویت کند و به خدمات ارائه شده توسط دانشگاه ارزش بیافزاید.

سلامت مالی: سرمایه‌گذاری پروژه‌های دانشگاه، ارتباط

بودجه با سیاست‌گذاری، تدوین یک چارچوب هزینه مناسب، مدیریت پول نقد و نظارت بر هزینه‌ها، حسابداری و گزارش‌دهی مناسب و انجام کنترل‌های داخلی راهبری دانشگاهی اثربخش را بهبود می‌بخشد.

قوانین: قوانین دانشگاه‌ها و دیگر مراکز آموزش عالی

بایستی مرور شود تا اطمینان حاصل گردد که دانشگاه‌ها چه عمومی و چه خصوصی دارای ساختارهای مناسبی برای کارکنان و دانشجویان و استخدام و حفظ آن‌ها هستند. قواعد بایستی به روشنی حداقل الزامات برای کارکنان و دانشجویان را مشخص کند. علاوه بر این، قواعد باید حداقل استانداردها برای افراد مختلف در ارگان‌های راهبری بر حسب سطح تحصیلات، تجربه، تعهد و پاداش را تنظیم کند. مقررات باید برای تمامی افراد شورا، معاونان، هیأت‌ها و سایر کمیته‌های راهبری توسط یک نهاد مستقل متشکل از افراد با تجربه جهت اطمینان یافتن از این که آن‌ها از کیفیت مناسب برخوردارند و نماینده منافع ذینفعان هستند، بررسی شود.

مشارکت ذینفعان: بدون ارتباطات نمی‌تواند هیچ

مشارکت واقعی در تصمیم‌گیری بین کارکنان وجود داشته باشد و هیچ‌گونه پاسخگویی واقعی از طرف مدیریت به کارکنان و دیگر ذینفعان وجود نخواهد داشت (ادوارز، ۲۰۰۰). برای رسیدن به یک هدف مشترک، ذینفعان مانند دانشجویان، اعضای هیأت علمی و عموم مردم باید درگیر باشند. این به منظور ایجاد نتایج بهتر برای جامعه صورت می‌گیرد. مشارکت ذینفعان از کاربرد ارزش‌های مختلف و منافی که می‌تواند در فرایندهای استراتژیک دانشگاه گنجانده شود، اطمینان حاصل می‌کند.

وجود این عناصر و مولفه‌ها به ذینفعان انگیزه می‌دهند تا دارای نگرش‌ها، ارزش‌ها و انتظارات خوبی باشند.

اساس ارزیابی خطرات مرتبط صورت گیرد. استفاده از فرایند مدیریت ریسک به عنوان بخشی از سیستم کنترلی جهت اطمینان از روند پاسخگو و شفاف باید موارد زیر را شامل شود:

- شناسایی و ارزیابی ریسک،
 - اولویت‌بندی ریسک و روش مقابله با آن،
 - اجرای برنامه‌های مقابله با ریسک،
 - نظارت مستمر و بررسی،
- بر اساس موارد بالا، استفاده از فرایند مدیریت ریسک رسمی به عنوان یک سیستم کنترل ضروری است.

وجود کمیته‌های فرعی و ارزیابی عملکرد: کیفیت

راهبری هم چنین نیازمند ساختارهای راهبری مناسب مانند کمیته‌ها و ارزیابی عملکرد افراد می‌باشد. در دانشگاه‌های جهان کمیته‌های فرعی مانند حسابرسی، راهبری و مدیریت ریسک، امور مالی و اهداف عمومی، منابع انسانی، توسعه برنامه‌ریزی، علمی و پژوهشی، اجرایی و ... افزایش پیدا کرده‌اند. هم‌چنین توانایی عملکرد فردی در راهبری دانشگاهی مدیریت بهینه را ارتقا می‌بخشد. مشارکت فردی در تدوین سیاست‌گذاری‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک، پاسخگویی مالی و مشارکت جامعه کمک می‌کند. برای راهبری اثربخش، مدیریت دانشگاه باید از اثربخشی کمیته‌ها، پیروی از یک بودجه مصوب، گزارشگری مالی و پاسخگویی مناسب اطمینان دهد.

زیر ساخت‌های اقتصادی: کفایت ساختمان‌ها،

کتابخانه‌ها، آزمایشگاه‌ها، اتاق‌های سخنرانی، سیستم‌های کامپیوتری و تکنولوژی آموزشی و تناسب آن‌ها با تعداد دانشجویان موجب بهبود راهبری دانشگاهی خواهد شد.

توانمندسازی کارکنان: آموزش مستمر کارکنان

اطمینان می‌دهد که آن‌ها از دانش مربوط و به روز برای راهبری نهاد‌های مربوطه برخوردارند. منافع مرتبط با این آموزش‌ها شامل: دستیابی به مزیت‌های رقابتی از طریق انباشتگی دانش، عملکرد بهتر شرکت، نوآوری، انعطاف‌پذیری استراتژیک و واکنش سریع به تغییرات زیست محیطی و توانایی تغییر رفتار و بهبود نتایج می‌باشد. علاوه بر این برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای به دنبال تجهیز اعضای سازمان با به روزترین دانش در حوزه‌های تخصصی افراد است.

مشخصات علمی: باید در مورد کیفیت علمی کارکنان از

نظر تعداد استادان، دارندگان مدارک دکتری، دارندگان مهارت‌ها و گواهینامه‌های حرفه‌ای، نسبت استاد به دانشجویان

- eeeee e S. 2222222“ee eei iii gg add Sustaining Effeciiee eeee aaacce ff Universities in Uganda”. *Ph.D Accounting thesis*.
- Barrett, P. (2004). “Corporate Governance eeee Paaaæe Piiii c Sec,,,, , eeche ee iieeed oo eee BB A eeee aaacce Ssssssss st eee aa caaaeee eeeee eeeee rr aaaaee Scllll ll aa aagetttt tt 29.02.2004”. *Australian National Audit Office, Vwwod ////// // At: ttt p:// wwaaaagggaaacccccccccccccc*
- Chitrasriyani de silvalokuwaduge. (2011). “Governance and Performance: An Empirical study of Australian Universities”. *Ph.D Accounting Thesis, Facttt y ff Bsssssss sdd La,, cccaaaa eeeee eeeeeee eeeeeeee*
- Dawkins, J. (1988). “Higher Education: A Piii cy Seeetttt tt asssss s ttt e Paper)”. *Parliamentary Paper, Australia, Parliament Department of Employment cccc aiaa add rr aiii gg, Caeerra*.
- ccc eett, S. 4444444“rrr gggg Rggt at eee Crrrrr rr ss: eee ee nnnn n ettt ’s Proposals to Transform Australia’s Universities”. *Higher Education, 47(2), 111-00*
- Edwards, M. (December, 2000). “eeee eeeeeeee aaacce: A aa ggggg add See Issss”. *Paer Peeedddddd Lee gggg Leaggggg ee kkkkk aa iiaa al Conference, Melbourne, viewed ,,,: ttt /: / wwwarrrrr rad/ GGGGGaaacce.....*
- Feeeeccc,,,, ,, & Sii ,, .. 3333333 *The Public Administration Theory Primerx xxfr d: Wett vwwwPre...*
- aa y,, JJJ ,, ee aa eeç B. & Wttt e, QQQJ. 3333333 “eeee aaacce nn eee Twenty-first Century University: Appaaacees oo ff eeiiee Leaeppppp nd Strategic Movement”. *ASHE-ERIC Higher Education Report, 30))*.
- Meek, VL. & Wood, E. (1997). “Hihher Educainn eeee aaacce add aa aagetttt: tt aaaaaaan Syyyy”. *Australian Government Publishing Service, Caeerra*.
- ee eeç F,, B,,,,,, ,. & ee ee, S. (2004). “A ee w aa aagetttt tttt l rrr eeee eeee tt: Iggggaiigg cc iittt y Baed Ciiii gg eee Baccœd Sceecadd

محدودیت‌های تحقیق

محدودیت‌های این تحقیق به شرح زیر هستند:

۱. متأسفانه به دلیل پرمشغله بودن برخی از معاونین و متصدیان مسؤولیت‌های مدیریتی و مشکل بودن برقراری ارتباط با آن‌ها، همه مدیران و معاونان نتوانستند در این تحقیق مشارکت کنند.
۲. در همه بخش‌های این تحقیق تنها یک گروه ذینفع که همان کارکنان دانشگاه الزهراء(س) هستند مورد بررسی قرار گرفته‌اند و از نظرات سایر گروه‌های ذینفع استفاده نشده است.

پیشنهادات برای تحقیقات آتی

به پژوهشگران توصیه می‌شود در ادامه این پژوهش تحقیقاتی در زمینه‌های زیر را جهت هر چه کاربردی‌تر کردن این پژوهش انجام دهند:

۱. تحلیل مقایسه‌ای بین شیوه‌های راهبری دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی؛
۲. استفاده از نمونه‌های بزرگتر جهت انجام پژوهش.

منابع

- آیین نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی-وزارت علوم و تحقیقات و فناوری.
- برنامه چهارم توسعه ایران. (۱۳۸۵). تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۷). روش تحقیق با رویکردی بر پایان نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
- قانون نحوه تشکیل هیأت امانا دانشگاه‌ها.
- مجموعه قوانین مرتبط با هیأت امانا.
- add aaaaal aaa iiyy aa aagetttt tttt the Planning Programming and Budgeting System”. *International Public Management Review, 5))* 3 3333333
- aaa zzaa iiii ii, B. 1111111 *Towards the best corporate governance practices model for public universities in developing countries: the case of Kenya. Lmmme: Srrrrrr r r UUUUUUUUUUUUUUUUU*
- ee ,,,, , . 3333333 “rrr eeeee eeees: Backing Australia’s Future”, *Department of Education, Scccccœ add Traiii ,, Caeerra*.
- EEC.. 4444444 *OECD Principles of Corporate Governance. rr aa ii zaiinn*

for Economic Co-operation and
Development, Pa....

• Wddd aa... 222222 The University
Governance Screening Card.

