

تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية: السبل والتحديات

أ.د. أحمد سعيد باخزومة*

جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

د . محمد عمر باطويح**

جامعة حضرموت - اليمن

Abstract:

This study explores the multifaceted aspects of universities governance in the Arab states, within the broader context of the challenges facing tertiary education in developing countries.

The aim is to account for processes of change in governance systems not only in terms of factors associated with globalization, but also over the backdrop of the socio-political and cultural meanings attached to higher education within different national, regional and geopolitical contexts.

The conclusions of this study provide some insights into the new governance models being applied in Arab universities and the implications of these models for academics, managers, and policy makers.

المقدمة:

تمر الجامعات العربية الحكومية بمرحلة حرجة تتنافس من خلالها مؤسسات التعليم العالي لتتبوأ المكانة المرموقة لها بين الجامعات العالمية، إذ أن العولمة بكل أبعادها ومتطلبات سوق العمل والتطورات الاقتصادية المعتمدة أساساً على المعرفة تمثل تحدياً أمام الجامعات العربية نظراً لما تواجهه من إشكاليات في النهوض بمختلف أنشطتها لمواكبة تلك المتغيرات،

* جامعة الملك عبد العزيز - كلية الاقتصاد والإدارة - المملكة العربية السعودية

** أستاذ الاقتصاد المشارك بكلية العلوم الإدارية - جامعة حضرموت - اليمن

ناهيك عن منافسة متنامية بين المؤسسات التعليمية. كذلك تعاني معظم الجامعات العربية من اختلالات في هياكلها التنظيمية وبرامجها التعليمية وأبحاثها ومختلف أنشطتها التي غالباً لا تتناسب والمتغيرات الراهنة، إلى جانب ظواهر من التلاعب والاستغلال والفساد الإداري والمالي، وما قد تتعرض له أحياناً من فقدان لسمعتها ومكانتها في المجتمع المحيط بها. لذا أصبح من الضروري البحث عن الوسائل الأكثر نجاحاً في معالجة مثل تلك التحديات والاختلالات والظواهر، ووضع الجامعات العربية الحكومية على الطريق الصحيح للخدمة المجتمعية. وكان نظام الحوكمة واحداً من الأساليب المهمة، التي أسهمت كثيراً في الحد من التحديات وظواهر الفساد المالي والإداري، إلا أن المعروف حالياً عن هذا الأسلوب إنه أكثر ملائمة للشركات الكبيرة، الدولية منها بشكل خاص. غير أن الشركات المحلية والمنظمات الحكومية العامة والجامعات أصبحت بحاجة إلى نظام حوكمة الشركات، بعد تطويعه بما يتلائم مع ظروفها ومتطلبات عملها. ولطالما يعتبر الاستقلال الأكاديمي والمالي والإداري للجامعات الخطوة الأولى لإمكانية تطبيق مفهوم ومبادئ الحوكمة.

في هذا السياق يشير البحث إلى واقع الجامعات العربية الحكومية، ضمن إطار الإشكاليات الداخلية والتحديات الخارجية التي تواجهها ومدى إمكانية تطبيق مفهوم الحوكمة فيها وصولاً إلى الكشف عن الفجوة الاستراتيجية وتحديد وسائل النهوض بمقتضياتها.

وبني هذا البحث على مسلمات الاستقلالية كنهج لحوكمة الجامعات العربية الحكومية. ومن أهم هذه المسلمات، على سبيل المثال لا الحصر: الحرية الأكاديمية، العمل المؤسسي العلمي والإنساني، حق التصرف في مواردها المالية، حق اختيار قياداتها الإدارية وفقاً للمعايير العلمية التي تعتمدها، الشفافية في العمليات الإدارية والمالية التي تقوم بها، إذ لم يعد الحديث عن هذه المسلمات، في الوقت الراهن، أمراً غريباً ومثيراً للدهشة كما كان في الماضي، لأنه يقع على عاتق تلك الجامعات انتشار حالة التخلف السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والعلمي والتقني التي يعاني منها الوطن العربي.

من هنا، فإن الوصول إلى مرحلة حوكمة الجامعات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الإرادة السياسية والرغبة الصادقة لتنمية حقيقية في الوطن العربي تمكن هذه الجامعات فكراً وقيماً وعلمياً من القيام بكافة أنشطتها دون تدخلات خارجية احتراماً لقدسية الحرم الجامعي. ويعد هذا التقويم محورياً للفرضية الفلسفية التي يقوم عليه هذا البحث.

لذا كان هذا مبرراً لأن يتوجه البحث نحو تطوير نظام حوكمة الشركات مع ما يتناسب ومتطلبات الجامعات العربية الحكومية. وعلى هذا الأساس، فقد أعطي البحث عنوان (إمكانية تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية: التحديات والوسائل).

الإطار المنهجي للبحث

1. الأهمية:

لقد أصبحت التحديات والاختلالات التي تواجه الجامعات العربية الحكومية واضحة، ناهيك عن الظواهر السلبية في معظم هذه الجامعات من اختلالات أكاديمية ومالية وإدارية ترتب على أساسها نتائج سلبية متمثلة في:

- ضعف مخرجات التعليم وعدم ملاءمتها لسوق العمل ومتطلبات المنافسة ونتيجة لذلك توجد فجوة واسعة بين الجامعات وقطاعات المجتمع المختلفة، وخاصة قطاع الأعمال.
- هدر كبير لأموال الدولة سوى كان من خلال التوسع المبالغ فيه أو سوء استثمار واستغلال الموارد المتاحة للجامعات نتيجة لتفشي الفساد.
- ضعف المراكز البحثية الجامعية وعدم مواكبة مخرجاتها بمتطلبات التنمية الحقيقية.
- تعرض الكثير من الجامعات للتشويه نتيجة لتوجه الكثير منها نحو الكسب المادي على حساب النوعية.

كل ذلك يؤكد أهمية التصدي لتلك التحديات والظواهر من خلال الاستفادة من تجارب الكثير من الجامعات المرموقة وتطوير السياسات التعليمية. ويمثل الأخذ بمفهوم الحوكمة أحد أهم الوسائل، التي تهيئ بيئة ملائمة للعمل الجامعي للقيام بواجباتها تجاه مجتمعاتها.

إن المكانة المرموقة التي تحتلها جامعات الدول المتقدمة والصناعية في مجتمعاتها والدور التنموي الذي تقوم به في مختلف المجالات لم يأت مصادفة، وإنما هي نتائج جهود علمية وبخئية صادقة وهادفة إلى حد كبير، ترسخت على أرضية صلبة من الاستقلالية لتلك الجامعات. وتأسست على ذلك أهمية هذا البحث التي تطل في شموليتها كل جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الوطن العربي، فيما لو أُنحيت لتلك الجامعات ظروف وعوامل النجاح.

2. المشكلة:

تحدد مشكلة البحث بإثارة مجموعة أسئلة بحثية تشكل في مجملها إطاراً عاماً لموضوع البحث، حيث أن الجامعات العربية الحكومية، على وجه الخصوص، بحاجة ماسة إلى نظام يتصدى للتحديات والظواهر السلبية التي تواجهها، بحيث يتصف هذا النظام بالشفافية والتزاهة والرقابة الصارمة على كافة إجراءات وآليات النشاط الجامعي، ومن هذه الأسئلة: أ. ما هي الإشكاليات الداخلية والتحديات الخارجية التي تواجه الجامعات العربية الحكومية في الوقت الراهن؟

- ب. هل يمكن تطوير نظام الحوكمة بما يتناسب والجامعات العربية الحكومية؟
ج. ما هي السبل التي تعزز من مفهوم ومبادئ الحوكمة على مستوى الجامعات؟

3. الأهداف:

يهدف هذا البحث إلى:

- إعطاء نظرة موجزة عن الواقع الأكاديمي والمالي والإداري في إطار الجامعات العربية الحكومية، وبالذات في نطاق مسئولية الإدارة الجامعية كإشكالية داخلية والإدارة الحكومية كتحدٍ خارجي لموضوع البحث.
- رصد الإشكاليات والتحديات التي تواجه الجامعات العربية الحكومية وتحدد من تطورها.
- التعرف على إمكانية تطوير مبادئ وآليات نظام الحوكمة بما يتلاءم وحاجات الجامعات العربية الحكومية.
- تحديد السبل التي تعزز مبدأ الاستقلالية تمهيداً لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية.

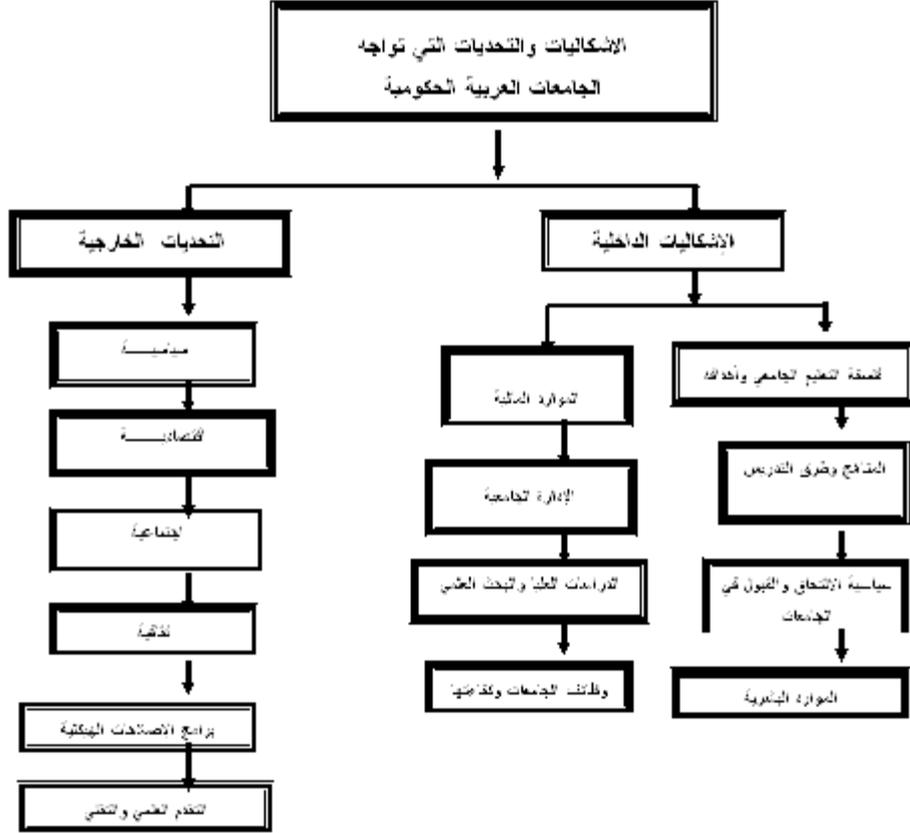
4. الإطار العام للبحث:

يتناول البحث ثلاثة محاور أساسية هي:

- أ. واقع التعليم الجامعي في الوطن العربي: الإشكاليات وتحديات.
ب. مفهوم ومبادئ الحوكمة.
ج. وسائل تعزيز الحوكمة في الجامعات.

أولاً : واقع التعليم في الجامعات العربية الحكومية: الإشكاليات والتحديات

مما لا شك فيه، أن التعليم بشكل عام، والجامعي على وجه الخصوص، ركيزة أساسية للتنمية الشاملة، إلا أن واقع التعليم الجامعي في الوطن العربي مغاير لذلك، حيث أن التعليم الجامعي أصبح جزءاً من مشكلة التخلف السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي التي يعاني منها الوطن العربي. وبالتالي، لا بد من معرفة هذا الواقع حيث تعد النظرة الناقدة لهذا الواقع ومحاوره ومكوناته، دليلاً نسترشد به لتحديد الإشكاليات والتحديات التي تترتب على غياب استقلالية الأنشطة الجامعية في الوطن العربي عموماً، وفي الجامعات اليمنية خصوصاً. ويمكن تلخيص أهم الإشكاليات والتحديات على النحو المبين في الشكل الآتي.



وهنا، تجدر الإشارة، إلى عدد من الدراسات التي قدمها بعض الأساتذة العرب في الندوات والمؤتمرات العلمية التي تعالج قضايا التعليم الجامعي في الوطن العربي. كل هذه الدراسات تلتقي في قاسم مشترك حول الإشكاليات والتحديات المشار إليها في الشكل أعلاه، إلا أننا سنشير إلى أهمها بإيجاز على النحو التالي:

1. إشكالية فلسفة التعليم وأهدافه:

- غياب التأصيل الفكري والتجديد لفلسفة التعليم.
- عدم ترجمة أهداف التعليم الجامعي إلى برامج عملية.
- عدم ملائمة بعض أهداف التعليم لواقع المجتمع العربي وخصوصياته.

2. إشكالية الإدارة الجامعية:

- تهميش دور مجالس الجامعات في اتخاذ القرارات المصيرية وعدم إطلاع أعضائه على كافة الإجراءات الإدارية والمالية.
- سيادة المركزية الإدارية المفرطة والترعة التحكمية للقيادات الجامعية في معظم الجامعات.
- وجود بني تقليدية وهياكل تنظيمية غير حديثة.
- تطابق شبه كامل في القوانين والتشريعات واللوائح التنفيذية وعدم انسجامها مع متطلبات الإبداع والتجديد.
- اختيار وتعيين قيادات لا تتمتع بالكفاءة وتفتقد لروح المعاصرة في إدارة الأنشطة الجامعية.
- غياب أو ضعف التخطيط العلمي والتنظيم وعدم الرقابة والتقييم للأداء الأكاديمي والإداري.
- تدخل الأحزاب أو المنظمات السياسية بشكل مباشر وغير مباشر في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية وغيرها.

3. إشكالية الالتحاق والقبول بالجامعات:

- عدم وجود سياسة واضحة ومحددة للقبول بالجامعات.
- انفصال القبول عن احتياجات التنمية وسوق العمل.
- زيادة عدد الطلبة المقبولين عن الطاقة الاستيعابية.
- اعتماد القبول في بعض الجامعات على معيار القدرة المالية.

- تدخل من بعض الجهات في سياسة القبول.

4. إشكالية الموارد البشرية:

- نقص أعضاء هيئة التدريس الكمي والتنوعي في معظم الجامعات.
- ضعف الإمكانيات المتاحة لإعداد وتأهيل أعضاء هيئة التدريس.
- زيادة نسبة الطلبة لكل أستاذ مما يؤثر سلباً على التحصيل العلمي.
- ضعف الكادر الإداري نتيجة لعدم وجود برامج تدريبية خاصة بالموظفين.
- هجرة العقول إلى الخارج ، حيث تتوفر الإمكانيات والحوافز والمناخ العلمي.

5. إشكالية الموارد المالية:

- نقص في مخصصات الجامعات وسوء تبويب وتوزيع بنود الموازنة.
- سوء استخدام الموارد المادية المتاحة.
- نقص في الخدمات التعليمية (مختبرات، أدوات، مراجع علمية وكتب ودوريات ووسائل اتصال وتوثيق وغيرها).
- تزايد الإنفاق على أنشطة لا تعد من أولويات أهداف الجامعات.
- تعاطف الحاجة المستمرة لموارد إضافية للبناء والصيانة والتشغيل.
- استحواذ الإدارة الجامعية على النصيب الأكبر من المخصصات المتعلقة بالبحث العلمي لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في الندوات والمؤتمرات الداخلية والخارجية وإنفاقها بسخاء لإغراض شخصية تحت مسميات رسمية لا مبرر لها.
- سوء استخدام الحسابات الخاصة للجامعات وعدم مراقبة النفقات بشكل دوري من قبل أعضاء مجلس الجامعة في معظم الجامعات.

6. إشكالية المناهج العلمية وطرق التدريس:

- اعتماد الجامعات على نماذج جاهزة في مناهجها ومقرراتها الدراسية.
- انعدام التناسق والترابط بين المناهج العلمية والخطط الدراسية ومتطلبات سوق العمل وقضايا التنمية.
- غياب التأصيل الفكري في المناهج العلمية، مما يقلل من فاعليتها في الاستدلال والتفكير و الاستنتاج لمختلف الظروف والحالات التي يواجهها المجتمع.

- اعتماد أساليب تدريس تقليدية كالتلقين وحشو المعلومات، وعدم استخدام الوسائل التعليمية الحديثة. كل ذلك لا يساعد الطلبة على التفكير المبدع الذي يسهم في بناء الشخصية العلمية المستقلة.

7. إشكالية الدراسات العليا والبحث العلمي:

- ضيق مساحة الدراسات العليا في معظم الجامعات وخاصة في مجال العلوم التطبيقية.
- سوء تنظيم وتوظيف الطاقات العلمية في الجامعات.
- نقص الاعتمادات المخصصة للبحث العلمي.
- عدم وجود خطة إستراتيجية للبحث العلمي في كثير من الجامعات.
- ندرة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس والمنجز منها لأغراض الترقية فقط.
- قلة المراكز البحثية وانعدام التنسيق فيما بين المتاح منها.

8. إشكالية وظائف الجامعات وكفاءتها:

- قصور فيوظيفتين الأساسيتين لمعظم الجامعات: البحث العلمي وخدمة المجتمع.
- انخفاض الكفاءة الداخلية والخارجية لأغلب الجامعات.
- ضعف التفاعل والتكامل بين أجزاء ومكونات كل جامعة والجامعات ككل.
- ضعف العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الخاصة والعامه.
- سوء استغلال الموارد المتاحة في بيئة معظم الجامعات.
- تدني مستوى المخرجات مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- نقص في قاعدة المعلومات وجمع البيانات بين الكليات والجامعات والمجتمع.

9. التحديات السياسية:

- تدخل بعض الأجهزة الحكومية في نشاط الجامعات.
- تعيين القيادات الأكاديمية والإدارية في بعض الجامعات من قبل الأحزاب السياسية الحاكمة.
- تدخل الحكومات المباشر في سن التشريعات الخاصة بالأنشطة التي تخص الجامعات.
- عدم تقيد الحكومات نفسها بالقوانين الصادرة من قبلها، وبالأخص قانون الجامعات.
- وجود مركزية مفرطة ونزعة مهيمنة من قبل الحكومات على كثير من الجامعات العربية.

10. التحديات الاقتصادية:

- حدوث تغيرات جذرية في مفاهيم التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية وسوق العمل دون أن تنعكس على أهداف وسياسات التعليم الجامعي.
- ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين في سوق العمل.
- ظهور وسائل وأساليب متقدمة للعمل والإنتاج بحاجة إلى مهارات متقدمة وتخصصات جديدة.
- تزايد حدة المنافسة الخارجية والعولمة الاقتصادية وتزايد نشاطات الأعمال الحرة.
- عدم توافق مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل.

11. التحديات الاجتماعية:

- غياب الوعي الاجتماعي بالعلم كقيمة.
- النظرة الاجتماعية والقيم السائدة ونمط الشخصية لا تدعم العلم والعاملين به.
- الزيادة السكانية المرتفعة وانعكاسها على ازدياد أعداد المتحقين بالجامعات.
- خضوع الطلب على التعليم الجامعي للوجاهة الاجتماعية.
- الاكتفاء بالحصول على الشهادات الجامعية دون إدراك لمتطلبات سوق العمل.

12. التحديات الثقافية:

- الحفاظ على الهوية العربية والإسلامية أمام تأثيرات وتحديات العولمة.
 - تجديد الإطار الثقافي العربي والمساهمة في تثقيف المجتمع.
 - تفاعل الجامعات مع أنشطة السكان وحاجتهم المتنوعة.
- من خلال هذا العرض الموجز للإشكاليات الداخلية والتحديات الخارجية التي تواجه التعليم الجامعي، نستطيع القول أن واقع التعليم الجامعي في الوطن العربي يمثل في حد ذاته تحدياً لمفهوم التنمية الشاملة. يستدعي البحث عن وسائل يمكن من خلالها تحسين مستوى مساهمته في هذه التنمية.

ثانياً: مفهوم ومبادئ الحوكمة

لقد أصبحت حوكمة الشركات من المصطلحات الأكثر شيوعاً في قاموس الأعمال العالمي الحديث. وهذا يثير تساؤلاً: هل إن حوكمة الشركات مكون حيوي من مكونات منشآت الأعمال الناجحة أم إنها مجرد بدعة أخرى سوف تضمحل وتتلاشى عبر الزمن؟. والواقع إن هذا المصطلح اوجد ذاته وفرض نفسه، حيث أوجدته ظروف غير مستقرة واضطرابات قلقه وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال وألقت عليها بظلال من الشكوك وألوان من القلق والهواجس ونشرت معها الكثير من التساؤلات حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه الشركات ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار، أو التعويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات.

وفي ضوء ما تقدم تناول هذه الفقرة موضوع الحوكمة من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها ومبرراتها ومدى إمكانية تطبيقها في الجامعات العربية الحكومية.

1- فكرة ومعنى الحوكمة

إن حوكمة الشركات (Corporate Governance) عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، لاسيما أولئك العاملين في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين وأجانب، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول. وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

لاشك انه هناك العديد من المصطلحات في اللغة الانكليزية نجد لها معنى واضحاً ومتفقاً عليه إلى حد الإجماع في اللغة العربية. ولكن في مقابل ذلك هناك العديد من المفاهيم التي لا توجد لها ترجمة حرفية في اللغة العربية، تعكس ذات المعنى والدلالات التي تعكسها اللغة الانكليزية، وأحد الأمثلة على هذه المفاهيم هو مصطلح Governance.

وعلى المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه في اللغة العربية لهذا المصطلح، كما إن اقتران هذا المصطلح مع كلمة Corporate أعطاه أكثر من مدلول. وفي هذا السياق يوجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور وهي حوكمة الشركة، وحاكمة الشركة، وحكمانية الشركة، والتحكم المشترك، والتحكم المؤسسي، والإدارة المجتمعة، وضبط الشركة، والسيطرة على الشركة، والمشاركة الحكومية، وإدارة شؤون الشركة، والشركة الرشيدة، وتوجيه الشركة، والإدارة الحقة للشركة، والحكم الصالح للشركة، و أسلوب ممارسة سلطة الإدارة. ولأغراض هذا البحث سوف يعتمد الباحثان إطلاق مصطلح حوكمة الشركات على Corporate Governance، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من الأسانيد اللغوية والعلمية.

وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل منها عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونيين والمحللين الماليين لمفهوم حوكمة الشركات. وتقع التعاريف الموجودة لحوكمة الشركات في إطار طيف واسع من المضامين، إذ تتباين التعاريف من تلك التي تعبر عن وجهة نظر ضيقة في طرف من أطرافه إلى التعاريف التي تنطلق لتعبر عن وجهات نظر أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً في الطرف الآخر منه. سوف يضعها الباحثان بحسب محاور الاهتمام التي انطوت عليها وكما يأتي:

1-1- تنسجم هذه التعاريف مع نموذج التمويل التقليدي، معبرا عنه بنظرية الوكالة بشكلها المبسط، إذ إنها تركز على المالكين ودورهم في الرقابة على أداء الشركات وتوجيهها. ووفقاً لهذا المنظور، فإن الحوكمة تعرف (BIG , 2000) بأنها " المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة الشركة والإشراف عليها".

ويرى الباحث، أن المفاهيم التي تقع في إطار هذا التعريف قد أغفلت بيان المفاهيم الأساسية التي هي بمثابة الأعمدة التي تركز عليها عملية الحوكمة وهي المساءلة والشفافية والتزاهة والإنصاف ومسؤولية جميع الأطراف المشاركة وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح في الشركة.

1-2- تركز التعاريف في إطار البعد الاستراتيجي على أهداف الشركة، ورسم الاتجاه الإستراتيجي لها، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والاستعداد لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها، وذلك لتحقيق مطالب أصحاب المصالح وديمومة بقاء الشركة. وفي

هذا الاتجاه يعرف (Hitt et al. 2003) حوكمة الشركات بأنها " تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح والتي تستخدم لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة والرقابة على أداؤها. وان حوكمة الشركات في جوهرها تهتم بتحديد طرق لضمان اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة بشكل فعال "

وللتأكيد على دور أصحاب المصالح في الإشراف على المخاطر وإدارتها في الشركة، يعرف كل من (Rittenberg و Hermanson.2003) حوكمة الشركات بأنها " عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها من خلال الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف الشركة وحفظ قيمها، مع الأخذ بنظر الاعتبار إن أداء أنشطة الحوكمة يكون من مسؤولية أصحاب المصالح فيها، لتحقيق فعالية رعاية العهدة "

2 . أهمية ومبررات الحوكمة

تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير. وبرزت هذه الأهمية بعد ألزلة المالية الآسيوية 1997 - 1998 والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات مثل شركة انرون Enron للطاقة وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD.2004) تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة 2004 وحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة 2005 .

فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أكدته (Winkler) بشدة ، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، مما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD.2004) فتري إن الحوكمة هي أحد عوامل تحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين وأن وجود

نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام يساعد في توفير درجة من الثقة ضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد. ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة، ويشجع الشركات على استعمال الموارد بكفاية أكثر مما يعزز النمو الاقتصادي. ويذهب رئيس البنك الدولي (Wolfensohn.2006) أبعد من ذلك في تقييمه لأهمية حوكمة الشركات، إذ انه يقول " إن حوكمة الشركات مهمة ألان في عالم الاقتصاد كأهمية حكم البلدان".

وفي الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية الحوكمة في ما يأتي:

- 1 . محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.
- 2 . تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- 3 . تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليبه إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- 4 . تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج .
- 5 . تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- 6 . ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سلدني (UTS.2003) أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ويشجع إطار حوكمة الشركات الاستخدام الكفاء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام. وفي ذات الاتجاه يؤكد (Hitt et al.2003) إن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية والإشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.

3- مبررات تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية

من خلال العرض السابق يمكن الإشارة إلى إمكانية تجاوز التحديات التي تواجه الجامعات العربية الحكومية وبناء رؤية استراتيجية لنظام الحوكمة على مستوى هذه الجامعات من خلال إزالة كل العقبات التي تواجهها.
فإذا ما نظرنا إلى البعد الهيكلي والقيمي والرقابي نلاحظ إمكانية تطويع نظام الحوكمة بما ينسجم مع متطلبات المعلية التعليمية في الجامعات. كما هو موضح أدناه:

الخصائص	نظام حوكمة الشركات	نظام الحوكمة في الجامعات
الهدف	ضمان حقوق المساهمين والاحتفاظ بها..	ضمان الحق العام وحقوق القاعدة الواسعة من (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلبة)
المجال	الشركات المساهمة والدولية منها بشكل خاص..	المؤسسات الحكومية (الجامعة)
هيكل الملكية	هيكل المساهمة (مجموعة قليلة من كبار المساهمين المسيطرين) مقابل العدد الأكبر من صغار المساهمين	الملكية العامة للدولة، مسؤولة عنها الإدارة العليا (مجلس الجامعة)
هيكل الإدارة العليا	الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة	رئيس الجامعة ومجلس الجامعة
دور مجلس الإدارة	واسع يتضمن التوجيه والقيادة والمنظور الشامل في إدارة الشركة.	محدد ويقع ضمن مسؤولية رئيس الجامعة والجهات الوزارية العليا.
هيكل أصحاب المصالح	المساهمو والمؤسسات والمنظمات التي تتبادل التأثير مع الشركة..	الطلبة، أولياء أمورهم، التدريسيون، منظمات المجتمع المدني، الحكومة، المجتمع المحلي..
نظم حوافز ومكافآت الإدارة العليا	تتم من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا..	قوانين الجامعة والوزارات ذات العلاقة..
دور الإدارة	تنظيم الإدارة، إدارة الخطر، التقارير المالية، التخطيط الاستراتيجي...	الإشراف ومتابعة تنفيذ متطلبات العملية التعليمية..
اللجان الدائمة	يشكل مجلس الإدارة اللجان الدائمة لمساعدته مثل (لجنة التدقيق، المكافآت، الحوكمة، والمالية)	يشكل رئيس الجامعة ومجلس الجامعة بعض اللجان وفي ضوء الحاجة..

ثالثاً : سبل تعزيز مفهوم الحوكمة على مستوى الجامعات

لقد دأب عدد من الباحثين في الجامعات العربية الحكومية على طرح وسائل لتعزيز الأداء الأكاديمي والمالي والإداري في هذه الجامعات. وقد كان طابع التمني هو السائد في منطق التوصيات التي تم تناولها من قبلهم. إلا إن البحث الحالي يطرح أهم السبل لتعزيز استقلالية الجامعات التي من شأنها إن تؤهل هذه الجامعات لمغادرة الإشكاليات الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية المشار إليها سابقاً، والبدء بإخراج الطموحات العلمية المشروعة إلى حيز الواقع للوصول إلى سوية الجامعات المناظرة لها في الدول المتقدمة والصناعية. إن حوكمة الجامعات هي نتيجة طبيعية لتنمية الموارد البشرية وبالذات للرأس المال الفكري، وتقوم على مجموعة أصول أو ثوابت للنشاط الأكاديمي والإداري والمالي. ويشير البحث إلى أهم السبل التي يمكن أن تعزز من تطبيق مفهوم الحوكمة على مستوى الجامعات من خلال استقلالية تحديد الأهداف والوسائل للجامعات العربية، وهي على النحو التالي:

1. تهيئة المناخ العلمي للجامعات:

إن الجامعات تتأثر بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة في المجتمع. وبالتالي، فإن الظروف المحيطة بهذه الجامعات في الدول العربية تحمل طابع عدم التجانس، وينسحب هذا بدوره على عدم إمكانية التميز الفكري والإبداع. هذا إذا ما أشرنا إلى التعيينات السياسية للإدارات التي يقع على عاتقها تطبيق أنظمة الجودة. وفي هذا الإطار فإن تهيئة المناخ العلمي الحالي من الضغط الأيديولوجي يؤدي إلى تفعيل دوره الاجتماعي والحضاري والثقافي والتقني، حيث يعد المناخ العلمي سلسلة برامج مترابطة تتقدمها الحلقة السياسية التي توفر جواً ديمقراطياً صحيحاً وبيئة مضيافة للإبداع.

2. تطوير إدارة الجامعات:

إن تطوير الإدارة الجامعية واختيار القيادات العلمية والإدارية والإشرافية في هذه الجامعات وتحديثها من خلال إدخال الوسائل الإدارية والتنظيمية التي تسهم في تحسين الأداء وتفعيل النشاط العلمي والبحثي أرضية التي يستمد منها أعضاء هيئة التدريس والطلبة عوامل النهوض بالمستوى العلمي المطلوب والحفاظ على نوعية وجودة المخرجات. فالواقع الإداري والتنظيمي وآلية عمله لهذه الجامعات لا يتماشى مع الأهداف المنصوص عليها، فهو عمل إداري تقليدي بيروقراطي مركزي لا يساعد على التطوير. وتظهر

الدراسات في هذا المجال عدم وجود هياكل تنظيمية سليمة ولوائح تنفيذية لمهام واختصاصات الوحدات الإدارية التابعة لها، وإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتوصيف الوظيفي. إزاءً، فمسألة إصلاح الجهاز الإداري والتنظيمي للجامعات حيوية، من خلال رفع مستوى تأهيل وكفاءة القيادات الإدارية والإشرافية.

3. تطوير المناهج العلمية وطرق التدريس:

إن تطوير المناهج العلمية وتغيير البرامج وتحديث المراجع العلمية ووضعها وفقاً لمتطلبات التغيرات المحيطة بمختلف التخصصات، وبما يضمن استيعاب كافة المفاهيم الحديثة من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لطرح أفكارهم أو عن طريق ترجمة الكتب في الجامعات المناظرة بتصرف للاستفادة منها، كل ذلك سينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء.

وبالفعل، فالمناهج الحالية يغلب عليها طابع المحاكاة لما يصدر إلينا من الخارج، وتمثل مرجعية للتراث الأوروبي — الأمريكي، وتفتقر إلى التطبيق العملي ناهيك عن افتقار هذه المقررات، على سبيل المثال، إلى الكثير من المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعلوم الإدارية المتطورة (ناصر، 2003م). مثل:

- تطوير المنظمات في ظل المتغيرات الإقليمية والعالمية.
 - القيادة والتفكير الإبداعي.
 - تأهيل و إعداد القادة الإداريين.
 - بناء الاستراتيجيات التسويقية في ظل المنافسة العالمية.
 - استراتيجيات التحالف والمشاركة في الأعمال.
 - إدارة الصفقات التجارية الدولية.
 - متطلبات التمييز المهني في إدارة المؤسسات الصغيرة والكبيرة.
- كذلك تنشأ الحاجة إلى التجديد في استخدام طرق التعليم والتعلم مثل الأخذ بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة وشبكات الحاسب الآلي والتخاطب المرئي و شرائط الكاسيت والفيديو التعليمية وشبكات البريد الإلكتروني وغيرها من التقنيات التي بدورها تساعد وتسهم في تحسين الأداء بهذه الجامعات.
- ومن هنا، تأتي ضرورة تطوير المناهج العلمية وطرق التدريس وتقومها بشكل مستمر باستخدام معايير محددة لقياس جودتها.

4. الإعداد الجيد للموارد البشرية:

لا يقل هذا العنصر أهمية عن العناصر السابقة، ويتم الإعداد الجيد للموارد البشرية التي تشترك في تحسين نوعية المخرجات وجودتها، عن طريق عدة أساليب منها:

• **الإعداد القيمي:** ويتم ذلك من خلال توفير كل ما يحقق الاطلاع على الفكر في العلوم الاجتماعية والإنسانية في المفهوم الإسلامي والتراث العربي والإنجازات العلمية المعاصرة في مجالات الاختصاص، وتوفير الإصدارات العلمية والمراجع التي تساعد على التفكير والإبداع والتجديد من خلال استخدام الوسائل والتقنية التي تفضي قيما ذات فاعلية في أنشطة الجامعات.

- **التدريب المستمر:** يتم بصورة دائمة بعد معرفة الاحتياجات التدريبية وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة والتي تساعد على القيام بالأعمال الموكلة بشكل فعال وأمثلة.
- المشاركة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية لما لها من دور فعال في التواصل مع الآخرين وتبادل الخبرات والآراء في مجالات التخصص.
- تقديم المكافآت والحوافز المادية للمبرزين ليكونوا قدوة للآخرين لتحفيزهم على تقديم أداء أفضل وبكفاءة عالية.
- توفير مصادر المعلومات بشكل مستمر من خلال استخدام برامج الحاسوب المتخصصة، إضافة إلى توفير مكتبة علمية متكاملة.

5. الاستقلال المالي والإداري:

إن تحقيق الاستقلال المالي والإداري للجامعات يمثل نقطة البداية لأي نشاط يهدف إلى التنمية الشاملة، لأن استقلالية القرار يمنح القيادات الإدارية القدرة على التخطيط السليم لاستخدام مواردها بكفاءة عالية دون وصاية أو تدخلات من خارج نطاقها، إضافة إلى إمكانية تنظيم شئونها وتوجيه أنشطتها والرقابة عليها بما يعزز من تحقيق الأهداف المناط بها. إلا أن الاستقلال المالي والإداري للجامعات مرتبط بالحكومات نفسها ومدى استيعابها لخصوصية هذا العنصر الذي يمثل رصيذاً استراتيجياً نحو أي مشروع للتنمية الشاملة، ومبدأً أساسياً لضمان جودة أي نشاط تقوم به، ومؤثراً بشكل مباشر على كافة الأنشطة العلمية والبحثية وخدمة المجتمع.

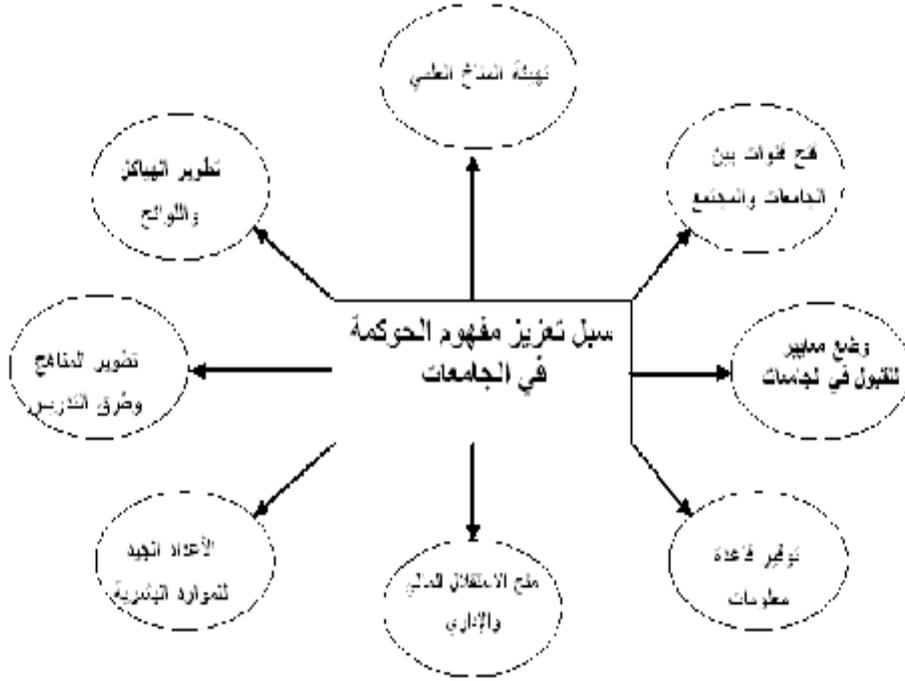
6. وضع معايير لسياسة القبول:

إن أحد أهم أهداف التخطيط لتحديد الأعداد من الطلبة الذين يمكن قبولهم في الجامعات في ضوء حاجة المجتمع إلى مخرجاتها لفترة الخطّة. ومن الضروري اعتماد معايير علمية لالتحاق الطلبة إلى هذه الجامعات، لا يعتمد فقط على معيار المجموع الكلي لمستوى الثانوية، وإنما إتباع طرق أخرى كالمقابلة الشخصية، بالإضافة إلى إجراء امتحان القبول في المقررات ذات الصلة الوثيقة بالتخصص، بهدف تحديد قدرات الطالب المتقدم.

7. توثيق علاقة الجامعات بالمجتمع وسوق العمل:

يعد هذا الربط من أهم مقومات الإعداد المتميز للخريجين التي تسمح لهم بممارسة العمل الحقيقي واكتساب الخبرة العملية. ويمكن توثيق هذه العلاقة من خلال عدة طرق أهمها:

- ربط المناهج العلمية بقضايا المجتمع ومؤسساته.
- توعية المجتمع بأهمية ودور هذه الجامعات في تفعيل وزيادة مستوى الإنتاج والعائد الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى أهمية البحوث ودراسات الجدوى للمشاريع المختلفة التي يقدمها أساتذة الجامعة لحل مشكلات المجتمع بمختلف مؤسساته.
- استحداث وحدة إدارية (نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع، ونظير لها في الكليات نائب عميد لشؤون خدمة المجتمع) تعمل على وضع الخطط والبرامج والدراسات المتعلقة بتفعيل كافة الأنشطة التي من خلالها توثيق الروابط بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- تواصل الجامعات مع رجال الأعمال واستضافتهم للمشاركة في الفعاليات العلمية.
- ضرورة تحديد احتياجات سوق العمل وكذا تحديد المشكلات التي يواجهها المجتمع، ووضع الدراسات اللازمة من خلال لجان مشتركة أو تشكيل فرق العمل.
- كل الطرق المشار إليها تحقق تحسين ورفع مستوى الجودة القائمة على المهارة والقدرة التنافسية وتلبية احتياجات سوق العمل محلياً وفي نطاق الامتداد الطبيعي خارج المجتمع.
- وإجمالاً يمكن إنجاز هذه السبل لتعزيز تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات في الشكل التالي:



* التحديات أمام تطبيق مفهوم الحوكمة *

الخلاصة والمقترحات

إن تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية مسألة في غاية الأهمية لمواجهة الاختلالات الأكاديمية والمالية والإدارية التي تواجهها، ولاسيما ما يتصل بحقوق كافة الأطراف ذات العلاقة (المجتمع — منتسبي الجامعة — الحكومة — الإدارة الجامعة)، وكذلك ما يتصل بتحقيق الأهداف المنوطة بها، إلى جانب إستخدام الموارد المتاحة لديها. هذا يتطلب تبني مفهوم حوكمة الجامعات وفقاً للأسس المتعارف عليها في تطبيق هذا المفهوم على مستوى الشركات مع مراعاة خصوصية الجامعات وطبيعة نشاطها، الأمر الذي يستلزم تطبيق مجموعة من المبادئ ذات الصلة وإجراء مراجعة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي يحكم نشاطات تلك الجامعات لتحديد مستوى مساهمتها في إرساء تلك المبادئ والكشف عن مجالات القصور ذات الصلة. وقد بين التحليل السابق في هذه الدراسة عن بعض من

أوجه القصور في مجالات عديدة من بينها الحقوق والواجبات وانعدام الشفافية في العديد من الجامعات العربية الحكومية.

وفي ضوء ما سبق، نقترح تشكيل لجنة عمل مستقلة في حوكمة الجامعات تحت إشراف اتحاد الجامعات العربية، على أن تتكون من الخبراء والمختصين من الأكاديميين والمهنيين وممثلين عن القطاعين العام والخاص، بهدف زيادة الفهم بقضايا حوكمة الجامعات وإنجاز التغييرات المطلوبة في مختلف المجالات وفقاً لما يلي:

أولاً : الجانب الأكاديمي:

- تتم مراجعة كافة الخطط والبرامج المرتبطة بسير العملية التعليمية على مستوى كل التخصصات.
- مراجعة خطط الإبتعاث الخارجي بما ينسجم مع خطط التنمية الوطنية.
- الاهتمام بالبحث العلمي كركيزة للتنمية الوطنية من خلال معالجة المشاكل التي تعاني منها قطاعات المجتمع المختلفة.
- الاهتمام بتقنية المعلومات في الجامعات وتوسيع نطاق استخدام الأجهزة والمعدات المتاحة.
- إجراء تقييم شامل لأداء مجالس الجامعات واللجان المنبثقة عنها لضمان وتعزيز استقلاليتها.
- رفد المكتبات العلمية بأحدث المراجع والدوريات إلى جانب الإهتمام بالمكتبات الالكترونية.

ثانياً الجانب المحاسبي:

- مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة واقتراح التغييرات اللازمة بما ينسجم مع المبادئ العامة لحوكمة الشركات والنظام المحاسبي الموحد.
- التوصية باعتماد المعايير المحاسبية المتعارف عليها لتفعيل الدور الرقابي لمختلف الأنشطة المحاسبية والمالية.

ثالثاً: المجال القانوني والتنظيمي:

- اقتراح التعديلات على قوانين وأنظمة الجامعات لتتضمن الجوانب المرتبطة بتطبيق مفهوم الحوكمة على مستوى الجامعات لضمان حقوق كل الأطراف ذات العلاقة بنشاط الجامعة.
- دراسة التوصيات والمقترحات التي تقدمها الأجهزة الحكومية واللجان المختلفة لما من شأنه تحسين ظروف العمل ومراعاة الحفاظ على المال العام.
- وعلى هذا الأساس، يواجه تطبيق مفهوم الحوكمة على مستوى الجامعات العربية الحكومية صعوبات وتحديات في ظل الأوضاع الحالية، إذ تؤكد التجارب أن استقلالية الأنشطة

الأكاديمية والإدارية والمالية في جامعات الدول المتقدمة والصناعية لا تمارس على إنها نشاط ترفي، وإنما هي حاجة ملازمة لكل بؤادر النهضة العلمية والصناعية وما يتبعهما من تنمية بشرية واقتصادية وحضارية. وإذا كانت تلك الرؤية تعبر عن سياقات التفكير العلمي في جامعات الدول المتقدمة والصناعية، فان الجامعات في الوطن العربي يجب إن تنظر إليها كمصير لمستقبلها وموقعها بين الجامعات المناظرة لها.

إن تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية مرتبط بتطبيق عدة وسائل من شأنها أن تعزز تطبيق هذا المفهوم في سياقه الطبيعي من قبل الجامعات نفسها دون تدخل أية أطراف في ذلك. كل ذلك مرتبط ارتباط وثيق باستقلالية الأنشطة في تلك الجامعات والتي تقوم على أساس الحرية الأكاديمية والتأصيل الفكري والإبداع والابتكار، واتخاذ القرارات الإدارية والمالية حسب متطلباتها ووفقاً لقياسات المجتمع المحلي أو الخصوصية الثقافية، والتي يجب أن تنصدر أولويات بناء الآفاق المستقبلية للتنمية الاقتصادية والشاملة، وهذا يتطلب إستراتيجية واضحة المعالم.

إن أي إستراتيجية تهدف إلى تطبيق الحوكمة على مستوى الجامعات لابد وان يرتبط باستقلالية هذه الجامعات وان تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المكونة لها، إضافة إلى الإجابة على كل الاستفسارات المطروحة في سياق هذا البحث بمصدقية تامة، وهي أسئلة تحتاج بالفعل إلى وقفة جادة مثل:

- ماذا نعلم؟
- وكيف نعلم؟
- وما هي نتائج ما نعلم؟
- وأي ثقافة تعليمية نعلم؟

ومن هذا المنطلق، ينبغي إن لا ننظر إلى التعليم الجامعي بوصفه قطاعاً منفصلاً، وإنما هو نظام فرعي في نظام أكبر في إطار المجتمع الذي نعيش فيه والعالم الذي يحيط بنا. ولذلك، فان على الحكومات العربية:

- تقديم الدعم المادي والمعنوي للجامعات.
- توفير التمويل اللازم لبرامجها وللبحث العلمي الذي تقوم به.
- تمكين الجامعات من استقلالها المالي والإداري.
- منح الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

وفي مقابل ذلك يتوجب على الجامعات:

- إعادة النظر في الأهداف بحيث تضع خدمة المجتمع في مقدمة أولوياتها.
 - إعادة النظر في هيكلها التنظيمية ولوائحها التنفيذية بما يتناسب والأهداف المناطة بها.
 - اختيار قيادات إدارية وفقاً للأسس العلمية ومبدأ القدرة والكفاءة في العمل.
 - تغيير المناهج وأساليب التدريس وفقاً للتطورات العلمية والتقنية.
 - السعي إلى شراكة حقيقية مع مؤسسات المجتمع لتلبية احتياجاتها وترقية مستوياتها الثقافية والمهني وزيادة عوائدها الاقتصادية عن طريق البحث العلمي والتدريب المستمر والترجمة والتأليف.
 - العمل على نشر المعرفة العلمية والتقنية وإشاعتها بين أفراد المجتمع.
- وهكذا تستطيع الجامعات في الوطن العربي قيادة عمليات التنمية الشاملة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الخطيب، احمد. نموذج مقترح لتقدير أولويات بحوث التنمية الإدارية في الوطن العربي (دراسة حالة). بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر. مسقط 3-4/أبريل/2001.
2. الدرة، محمد محمد. دورة الجامعات في التنمية. بحث مقدم في الندوة العلمية الأولى: تقويم الأداء في الجامعات اليمنية. جامعة تعز - اليمن، 9-10/يناير/2002.
3. الصلاح، محمد سليمان" الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2010، ص5.
4. النعساني، عبد المحسن. نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. بحث مقدم في الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية. حلب 11-13/مارس/2003.
5. النجار، حنان ابراهيم. تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لتحقيق المصدقية والتكامل في البحوث العلمية. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول المشار إليه في (1).

6. الوائلي، ياسر خالد بركات. الفساد الإداري مفهومه ومظاهره وأسبابه، مركز دراسات المستقبل، 2005، ص4.
7. باطويح، محمد عمر. الموازنة الجامعية بين الواقع والطموح. بحث مقدم في الندوة العلمية الأولى: تقويم الأداء في الجامعات اليمنية. جامعة تعز - اليمن، 9-10/يناير 2009.
8. حماد، طارق عبد العال. حوكمة الشركات " المفاهيم - المبادئ - التجارب " تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005.
9. خورسيد، معتز؛ يوسف، محسن. حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مكتبة الاسنكدرية، 2009.
10. سليمان، محمد مصطفى " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص13.
11. شبلي، مسلم علاوي؛ منهل، محمد حسين. بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه. جامعة البصرة، 2008.
12. عشية، فتحي درويش. الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد 3/2000.
13. عبده، فواد راشد. الإدارة الحكومية وعلاقتها بالإدارة الجامعية وأثرها في الأداء الإداري في الجامعات اليمنية. بحث مقدم في الندوة العلمية الأولى: تقويم الأداء في الجامعات اليمنية. جامعة تعز - اليمن.
14. علي، محمد عبد الرشيد؛ أحمد، منصور علي. تقييم الأداء الجامعي صنعاء وعدن من وجهة نظر عضوا هيئة التدريس. بحث مقدم في الندوة العلمية الأولى: تقويم الأداء في الجامعات اليمنية. جامعة تعز - اليمن، 9-10/يناير 2002.
15. ميخائيل، اشرف حنا. تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص32.
16. مركز المشروعات الدولية / تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة / كراس صادر عن (CIPE)/2006: ص1.
17. ناصر، محمد جودت. التحديات المفروضة على عملية تطوير أداء كليات الإدارة وسبل علاجها. بحث مقدم في المنتدى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية. حلب 11-13/مارس 2003.
18. هيجان، عبد الرحمن أحمد. منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 3، ديسمبر - 1994.

ثانياً: المراجع الانجليزية:

1. Berlin Initiative Group (BIG) , 2009.www.gccg.de, p. 4.
2. Hitt , Michael A. et al., " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " 5th ed., South-Western Thomson , 2003, p.308.
3. Hermanson , Dana R. and Rittenberg , Larry E. , " Internal Audit and Organizational Governance " , The Institute of Internal Auditors Research Foundation , 2003 , P. 27.
4. Winkler , Adalbert , " Financial Development , Economic Growth and Corporate Governance " , Working paper Series : Finance and Accounting , www.econpapers.repec.org/paper/frafranaf/12htm , p.18.
5. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) , " Principles of Corporate Governance (Introduction) , 2004 , www.oecd.org , p.3.
6. World Bank , " The Challenge of State –Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets " , 2006.
<http://rru.worldbank.org/thems/corporategovernance>, p.24.
7. University of Technology , Sydney-Center for Corporate Governance " , 2003 , www.business-uts- au/management/research/ccg/corporate-governance , p. 1.
8. Hitt, Michael A. , et al., op cit , p. 309.