



مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة
QUEEN ARWA UNIVERSITY JOURNAL



استيعاب قانون الجامعات اليمنية الأهلية لمتطلبات حوكمة التعليم العالي

د.قيس المحمدي

قسم الحوكمة والمنظمات، مركز إدارة الاعمال الهولندي للدراسات العليا (CBA)

جامعة صنعاء - الجمهورية اليمنية

2020

ISSN: [2226-5759](https://doi.org/10.58963/qausrj.v1i24.105)

ISSN Online: [2959-3050](https://doi.org/10.58963/qausrj.v1i24.105)

DOI: [10.58963/qausrj.v1i24.105](https://doi.org/10.58963/qausrj.v1i24.105)

Website: qau.edu.ye

الملخص:

لتمكين الجامعات اليمنية من رفع تصنيفها العالمي، ول معالجة الخلل الناتج عن عدم التوازن في تحقيق وظائفها المفترضة، سنحتاج الى تطبيق حوكمة تعليم رشيدة عن طريق تنفيذ اصلاحات شاملة على مستوى كل الآليات والجهات الفاعلة في الجامعات اليمنية وعلى وجه الخصوص تعديل القوانين المنظمة لتلك الجامعات. تمثل هدف البحث في التعرف على مدى ملائمة القانون رقم (١٣) لسنة ٢٠٠٥م ولائحته التنفيذية لمتطلبات حوكمة التعليم العالي. لتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق تحليل المضمون للقانون اليمني بالإضافة الى مقارنتها مع متطلبات حوكمة الجامعات وتم طرح متطلبات بديلة تتفق مع نماذج ناجحة في حوكمة التعليم العالي.

وجد الباحث توفر عدد قليل من المتطلبات الاساسية في القانون الحالي وفي لائحته التنفيذية التي تدعم الحوكمة الرشيدة في الجامعات. من ناحية اخرى هناك العديد من المواد القانونية التي لا تتوافق مع متطلبات حوكمة التعليم. أما نتيجة أن القانون الحالي لم يفرض تلك المتطلبات كليا أو نتيجة لوجود بعض المواد القانونية تحتوي على ثغرات أو لكون هذه المواد القانونية متضاربة فيما بينها. وقد خلص البحث الى أن القانون الحالي مكّن ملاك الجامعات الأهلية من السيطرة على القرار الجامعي.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) - حوكمة التعليم العالي - قانون الجامعات الأهلية اليمنية - اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الأهلية اليمنية - متطلبات حوكمة التعليم العالي.

استيعاب قانون الجامعات اليمنية الأهلية لمتطلبات حوكمة التعليم العالي

د / قيس احمد المحمدي

قسم الحوكمة والمنظمات، مركز إدارة الاعمال الهولندي للدراسات العليا (CBA)
جامعة صنعاء

الملخص :

لتمكين الجامعات اليمنية من رفع تصنيفها العالمي، ولعلاج الخلل الناتج عن عدم التوازن في تحقيق وظائفها المفترضة، سنحتاج الى تطبيق حوكمة تعليم رشيدة عن طريق تنفيذ اصلاحات شاملة على مستوى كل الآليات والجهات الفاعلة في الجامعات اليمنية وعلى وجه الخصوص تعديل القوانين المنظمة لتلك الجامعات. تمثل هدف البحث في التعرف على مدى ملائمة القانون رقم (13) لسنة 2005م ولائحته التنفيذية لمتطلبات حوكمة التعليم العالي. لتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق تحليل المضمون للقانون اليمني بالإضافة الى مقارنتها مع متطلبات حوكمة الجامعات وتم طرح متطلبات بديلة تتفق مع نماذج ناجحة في حوكمة التعليم العالي.

وجد الباحث توفر عدد قليل من المتطلبات الاساسية في القانون الحالي وفي لائحته التنفيذية التي تدعم الحوكمة الرشيدة في الجامعات. من ناحية اخرى هناك العديد من المواد القانونية التي لا تتوافق مع متطلبات حوكمة التعليم أما نتيجة أن القانون الحالي لم يفرض تلك المتطلبات كلياً أو نتيجة لوجود بعض المواد القانونية تحتوي على ثغرات أو تكون هذه المواد القانونية متضاربة فيما بينها. وقد خلص البحث الى أن القانون الحالي مكن ملاك الجامعات الأهلية من السيطرة على القرار الجامعي.

مصطلحات البحث: مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) - حوكمة التعليم العالي - قانون الجامعات الأهلية اليمنية - اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الأهلية اليمنية - متطلبات حوكمة التعليم العالي.

Abstract:

Enabling Yemeni universities to raise their international rankings, and to cope with the imbalance in achieving their assumed functions, the Yemen need to implement good Higher Education Governance (HEG) within comprehensive education reforms. Among the most important HEG mechanisms are the laws governing universities. The research objective is to identify the suitability of the Yemeni law to HEG requirements. To achieve this objective, the researcher used descriptive approach by content analysis of the Yemeni Law and its executive regulation; and by comparing them with the universities governance requirements. In addition, introduced alternative requirements that are consistent with successful models in universities governance. The researcher found that there are in Yemeni Private Universities Law a few basic requirements that support good governance, on the other hand there are many articles that do not comply with HEG requirements as a result of either the current law did not impose many HEG practices entirely or there are some current articles are conflicted or containing gaps. The research concluded that the current law enabled the private universities owners to dominating the university's decision.

Keywords: Higher Education Institutions - Higher Education Governance - Yemeni Private Universities Law.

1. المقدمة

هناك ضرورة لأن تنفذ حوكمة رشيدة للنظام التعليمي في الدولة ككل بالتزامن مع حوكمة مؤسسات التعليم العالي. كما أن نظام التعليم الداعم لجودة عالية في مخرجاته ينبغي أن يقوم على أسس من أهمها: سياسة التعليم العامة، واستراتيجيات التعليم، وحوكمة التعليم كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1)

يوضح موقع حوكمة التعليم في النظام التعليمي⁽¹⁾



من المفترض أن يسهم نظام التعليم العالي الموجه بتحقيق تنمية شاملة للبلدان في جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية. ومن اجل استمرارية تحقيق جودة عالية في مخرجات نظام التعليم العالي، فإنه يتطلب بناء استراتيجيات تتسم برؤية شاملة ورسالة واضحة والغايات علاوة على ذلك ايجاد وتطبيق حوكمة رشيدة تشارك بشكل فعال في تحقيق غايات ووظائف الجامعات بمستوى أداء عالي ويحقق حماية حقيقية لحقوق جميع الاطراف المستفيدة من مخرجاتها المرجوة.

2. مجال البحث

تمثل نطاق البحث في مقارنة متطلبات حوكمة التعليم العالي مع المواد القانونية في القانون اليمني رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية اضافة الى القرار الجمهوري رقم (140) لسنة 2007م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الأهلية دون المقارنة مع بقية القوانين والنظم الحاكمة للجامعات الأهلية ومن دون دراسة مستوى التنفيذ الفعلي من قبل تلك الجامعات لما ورد في هذا القانون ولائحته التنفيذية.

(1) التصميم من تصور الباحث

استخدم الباحث عبارة مؤسسات التعليم العالي كمصطلح الجامعات كون الجامعات أصبحت تسيير من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بينما أصبحت كليات المجتمع والمعاهد تحت إشراف وزارة التعليم الفني والتقني. فبموجب القانون اليمني فإن الجامعات والكليات الأهلية تخضع لتسيير وإشراف المجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي كما تخضع لتقييم مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

3. منهجية البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق تحليل المضمون للقانون اليمني رقم (13) لسنة 2005م ولأئحته التنفيذية ومقارنة موادها القانونية مع متطلبات حوكمة الجامعات الواردة في كل من: (1) بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي⁽²⁾، (2) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) 2015م (3) مبادئ الايزو 9001-2015م. بالإضافة الى الاستفادة من المتطلبات القانونية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة في قوانين بعض الدول الحاصلة جامعاتها على تصنيف عالمي وهي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة واليابان ومصر والمملكة العربية السعودية والامارات المتحدة ودولة قطر وسلطنة عمان.

4. الإطار النظري

1-4 خصائص نظام الحوكمة الرشيدة

إن عملية خلق نظام حوكمة رشيد وعادل يجب أن يتصف بالخصائص التالية:

أ- التميز في الأداء

إن استمرارية الأداء التنافسي، يتطلب من الجامعات تحقيق:

- قيمة مضافة للأطراف المستفيدة من مخرجاتها.
- قدرتها على مواجهة المخاطر الذاتية والقضايا المعاصرة على مستوى نظام التعليم العالي ومؤسساته وعلى مستوى المجتمع بشكل عام.
- استمرارية بقائها بكيانها المؤسسي والمادي.

ب- الوضوح والشفافية

نظام الحوكمة الرشيد للجامعات يتطلب بشكل واضح تحديد على الأقل (أ) اللوائح

(2) تم بناء بطاقة فحص حوكمة الجامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عام 2016م من قبل البنك الدولي ومركز التعليم العالي لبرنامج تكامل البحر المتوسط، (مركز التكامل المتوسطي) وتهدف هذه البطاقة لقياس أداء الجامعات من خلال خمسة أبعاد للحوكمة التي هي: الإطار العام (المهام، السياق والأهداف)، الإدارة، المشاركة، المساءلة والاستقلالية.

والأنظمة الداخلية (ب) الهياكل التنظيمية (ح) المجالس الحاكمة ووظائفها (ج) الوصف الوظيفي لجميع الوظائف (خ) اجراءات الضبط والرقابة (د) التقرير عن فعالية اجراءات الرقابة بغرض تصحيح الانحرافات إن وجدت. علاوة على ذلك الجامعات لا يمكن أن تتصف بالشفافية دون الافصاح الكافي عن الاتي:

- الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الاخلاقية والمهنية.
- السلطات الرقابية والتنفيذية والتقويمية.
- الاساليب المتبعة في عملية توثيق اعمالها.
- النتائج الفعلية التي يفصح عنها في التقارير الدورية مع مقارنتها وتقييمها موضوعياً مع ما خطط له مسبقاً.

ج- المشاركة في القرار الجامعي

هذه الخاصية تعني اعطاء فرصة لمشاركة الاطراف المستفيدة والمتأثرة بالجامعة، في وضع سياستها وبناء استراتيجياتها ووضع نظام حوكمة رشيد في هذه الجامعة.

د- التقييم والمساءلة

خاصية المسائلة في نظام حوكمة التعليم العالي تشمل تمكين هذا النظام من تحقيق مسائلة عادلة فردية وجماعية للسلطات المراقبة والتنفيذية في الجامعات، هنا يرى الباحث أن المسائلة يمكن أن تتحقق من خلال الاتي:

- المسائلة اللاحقة التي تقوم بها السلطات الرقابية توجه نحو الإدارة العليا في الجامعات عن المخرجات النهائية التي ينبغي تحقيقها.
- المسائلة المصاحبة التي تقوم بها سلطات الاشراف والضبط⁽³⁾ تتم من خلال عمليات الرقابة والتقييم والمتابعة الدورية لمستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والبرامج الدراسية. هذه المسائلة توجه نحو الادارة العليا والوسطى والتنفيذية على مستوى كل وظيفة من الوظائف الاكاديمية والمالية والإدارية.

4-2 حوكمة التعليم العالي

حوكمة التعليم تعني مجموعة من القوانين والنظم والقرارات... التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء مؤسسات التعليم العالي عن طريق دعم التوجه الاستراتيجي والشفافية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار والمساءلة. وبمفهوم اخر هي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الجامعات من خلال تحقيق المهام الاتي:

(3) تتمثل في مجلس الأمناء والادارات التابعة لمجلس الأمناء.

- 1) اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف تلك الجامعات.
- 2) وصف الحقوق والواجبات فيما بين مختلف الأطراف المتعاملة مع الجامعات.
- 3) وضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- 4) استيعاب متطلبات الحوكمة عند تطوير رؤى وأهداف الجامعات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- 5) تحدد أسس المتابعة والتقييم ومراقبة الأداء.
- 6) ضمان ممارسة السلطة بطريقة تمكن الأفراد (الطالب والمدرس والموظف) والجماعات (المجالس والاتحادات) من خلالها التعبير عن مصالحهم وتفضيلاتهم.

تعد حوكمة الجامعة عنصراً أساسياً في التركيز الحديث على اتجاهات الإصلاح في التعليم العالي في جميع أنحاء العالم. (تقرير البنك الدولي 2012). اسكارن وآخرون (2018) يؤمن بأن ممارسة الحوكمة تكون واحدة من أهم الأدوات لتوجيه مؤسسات التعليم العالي، وبهذا الشأن أوصى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي⁽⁴⁾، بضرورة اعتبار حوكمة الجامعات واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد. كما أوصى هذا المؤتمر بإنشاء مجالس حوكمة في كل جامعة مهمتها وضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها، وتأليف مساق تدريسي حول الحوكمة وأهدافها ووسائل تطبيقها، من أجل نشر ثقافة الحوكمة كإجراءات وسلوك وظيفي. وفي هذا الصدد، يرى الباحث أنه من الضروري إنشاء وحدة أو لجنة الحوكمة ضمن إطار مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة تكون مسؤولة عن وضع إطار موحد لحوكمة الجامعات اليمنية، وإجراء تقييم دوري لمستوى الالتزام بهذه المعايير من الجامعات. وبهذا الخصوص يرى الباحث أن يتم إنشاء إدارة أو لجنة حوكمة الجامعات في إطار مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة تتولى وضع إطار معياري لحوكمة الجامعات اليمنية وإصدار معاييرها، والقيام بعملية التقييم الدوري لمستوى التزام الجامعات بتلك المعايير.

وقد خلص ناصر الدين (2012) إلى أن هناك أهمية كبيرة لتطبيق حوكمة رشيدة في الجامعات، إذ أن تطبيقها يعمل على تعظيم قيمة الجامعات ومقدرتها التنافسية خاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي. كما أشار قيس المحمدي (2014 + 2019) إلى أنه أصبح ينظر للحوكمة الرشيدة كألية للإصلاح الشامل سواء على المستوى الإداري والأكاديمي والمالي. بالتالي نحن في الجمهورية اليمنية بحاجة إلى تطبيق حوكمة رشيدة في الجامعات الأهلية للمشاركة في رفع تصنيفها ومعالجة عدم التوازن في أداءها لوظائفها الأكاديمية والمالية والإدارية عن طريق تطبيق إصلاحات شاملة على مستوى كل الآليات المؤثرة والفاعلة والتي تتضمن

(4) عقد هذا المؤتمر خلال الفترة من 11:13 مارس 2017م في عمان - الأردن.

التشريعات.

في ضوء الممارسات الجيدة لحوكمة الجامعات، من المفترض أن تمكن هذه الممارسات الجهات المشرفة على الجامعات من فرض متطلبات عملية باستخدام اجراءات ضبط وادوات رقابية تضمن ممارسة حقيقية لتلك المتطلبات وهذا يقود الى المشاركة الفاعلة في رفع أداء الجامعات الاهلية سواء على المستوى الأكاديمي بوظائفه التعليمي والبحث العلمي وخدمة المجتمع أو على المستوى الإداري والمالي مع تحقيق أفضل حماية لحقوق جميع الاطراف المستفيدة من مخرجات الجامعات بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

3-4 قانون الجامعات والقيادة الجامعية

على المستوى الدولي، يختلف نطاق قوانين التعليم العالي اختلافاً كبيراً وفقاً للتوجه الوطني لكل دولة. بشأن محتوى مواد القوانين، قد تكون مختصرة للغاية في بعض الدول، في حين تهدف بلدان أخرى إلى جعلها أكثر شمولية من خلال دمج أو تفسير التشريعات السابقة. على كل، من المؤكد أن جميع قوانين التعليم العالي في العالم تنظم اسلوب إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال تخصيص لها متطلبات عامة وحيثاً تجعل تلك المتطلبات أكثر تعقيداً. مع ذلك، يرى Fielden (2008) أنه لا يجب على القانون أن يقف في طريق تطور مؤسسات التعليم العالي مؤيداً حاجة هذه المؤسسات الى التكيف والتغير.

على المستوى الوطني، القوانين المنظمة لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في الوقت الراهن تكون كما هي مذكورة في الجدول التالي:

م	اسم القانون	مؤسسات التعليم العالي	الوزارة المنظمة
1	القانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية	الجامعات الحكومية	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
2	القانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية	الجامعات والكليات الأهلية	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
3	القانون رقم (5) لسنة 1996م بشأن كليات المجتمع	كليات المجتمع الحكومية الخاصة	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني ¹

بالتالي فإن الجامعات والكليات الاهلية اصبحت تنظم بموجب القانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية، وكذلك القرار الجمهوري رقم (140) لسنة 2007م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الأهلية. كما أن هذه الجامعات والكليات

الأهلية تخضع لإشراف المجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بينما تقييم من قبل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. فيما يخص الجامعات التي تأسست قبل إصدار هذا القانون، فقد نصت المادة (92) منه بأن تلتزم جميع مؤسسات التعليم العالي الأهلية بترتيب أوضاعها طبقاً لأحكام القانون واللائحة الصادرة عن الوزارة.

خلصت دراسة د. غالب القانص الى أن المشاكل الرئيسية في الجامعات الأهلية اليمنية لم تكن في وجود القانون المنظم للجامعات فحسب، بل ظهور الاشكاليات التالية : (القانص 2011)

1. مدى التزام هذه الجامعات بما جاء في القانون.
2. سادت علاقة شك فيما بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات الأهلية.
3. عدم تمتع إدارة الجامعات الأهلية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات بعيداً عن أصحاب هذه الجامعات.

عنصر القيادة يعتبر من ضمن أهم خصائص نجاح الجامعات حيث يذكر Altbach و Salmi (2011) أن الخصائص المهمة للجامعات العالمية الناجحة تتمثل في: القيادة، والسياسة الحكومية، والتمويل، والقدرة على التركيز المستمر على مجموعة واضحة من الأهداف والسياسات المؤسسية، وتطوير ثقافة أكاديمية قوية، وجودة أعضاء هيئة التدريس. في حين يرى د. عبد السلام (2016) أن هناك ضرورة لإرساء الفكر الاستراتيجي لمنهج حوكمة الجامعات وكذلك تبنيها فلسفة التميز الجامعي والريادة الجامعية لدى قيادات الجامعات. في حين اوصى (غالب وآخرون 2017) بأن على قيادة الجامعات العربية أن تخطط استراتيجياً لمستقبل التعليم العالي والمبادرة الى تدويل التعليم. فيما يتعلق بأنماط قيادة الجامعات، يرى Sharabati و Nasereddin (2016) أنه يمكن استخدام والجمع بين ثلاثة أنماط قيادية على الأقل في الجامعات تتمثل في: أسلوب القيادة المشترك بين أعضاء مجلس الإدارة، وأسلوب القيادة التحويلي للأكاديميين والإدارة متوسطة المستوى، وأسلوب القيادة في المعاملات للعمال الآخرين الذين يؤدون العمل الروتيني.

عموماً بالمقارنة بين مؤسسات التعليم العالي وبين المنظمات الأخرى، تقوم مؤسسات التعليم العالي بوظائف ومسؤوليات إضافية تتمثل في إدارة الإنتاج الأكاديمي والبحثي، والإرشاد الطلابي، وتحمل مسؤوليات مجتمعية أوسع. على مستوى الجامعات تعتبر قياداتها من ضمن أهم عناصر نجاح وارتقاء تلك الجامعات، فعن طريق اختيار قيادات جامعية تتمتع بالاستقلالية وبسلطة كافية، وتمكنة في الجوانب القانونية والثقافية والإدارية والمهنية، إضافة الى توجه هذه القيادات بتحفيز اصحاب المصلحة في المشاركة بالقرار الجامعي. في نفس الوقت ينبغي أن يكون هناك تقييم شامل بشكل دوري وخضوع قيادات الجامعات لمساءلة عادلة أمام كل من مجلس الأمناء والوزارة المعنية بعد إجراء تقييم منطقي وشامل بشكل دوري من قبل مجلس الاعتماد

الأكاديمي وضمان الجودة.

5. النتائج والمناقشة

5.1. مستوى الحوكمة

5.1.1 حوكمة العمل المالي والإداري

يؤخذ على القانون الحالي أنه يدعم ويكرس إدارة الجامعات الأهلية بشكل بيروقراطي ودكتاتوري بدلاً من أن تدار باستخدام القيادة التحويلية والديمقراطية والريادية حيث يركز السلطة الإدارية والمالية في مجلس الأمناء والذي في الاصل تسيطر عليه الشركة المالكة عن طريق حق تشكيل المجلس بأغلبية اعضائه كممثلين عن الشركة المالكة. بموجب مواد القانون، يمتلك مجلس الأمناء صلاحيات البت النهائي في تعيين وقبول استقالة قيادات الجامعة بما فيهم الأمين العام والموظفين الإداريين في كل المستويات العليا والوسطى والتنفيذية. كما أن القانون لا يشترط الخبرة الإدارية والمالية والقانونية والأكاديمية لمنصب أمين عام الجامعة.

لتحقيق استقلال في القرار الجامعي يتعين جعل عدد الاعضاء المستقلين في مجلس الأمناء اكثر من عدد الأعضاء الممثلين للشركة المالكة مع رفع الشروط المعيارية على كل الأعضاء المعينين فيه. لتخفيف مركزية سلطة تعيين وقبول استقالات الموظفين يوصي الباحث بأن تكون سلطة البت في تعيين موظفي المستويات الإدارة العليا مخولة لمجلس الأمناء وتكون سلطة البت في تعيين المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية مخولة لمجلس الجامعة كما يمكن أن تخول صلاحية اقرار التعيين لمجلس الأمناء للتأكد من سلامة اجراءات التعيين لموظفي المستويات الوسطى والتنفيذية.

5.1.2 الحوكمة المؤسسية

فيما يتعلق بالحوكمة المؤسسية، يؤخذ على القانون الحالية الخلل ونقاط الضعف التالية :

- (1) لم يلزم الجامعات الأهلية بتوفير إطار قانوني متكامل يضمن العدالة واستقلال القرار الجامعي ومساءلة الجامعات الأهلية بناء على معايير الأداء. حيث يوجد فيه بعض المواد القانونية التي تدعم استقلال القرار الجامعي لكنها تتضارب تماماً مع مواد قانونية أخرى لا تدعم استقلال القرار الجامعي الى حد كبير.
- (2) رغم أن القانون اشار الى بعض البنيات الاساسية للجامعات إلا أنه لم يعطي البنية المؤسسية والأخلاقية قدر كافي لضمان أن تكون إدارة الجامعات الأهلية بأسلوب مهني سليم بما يساعد في تحقيق التنمية المستدامة للبلد.
- (3) لا يسهل عملية المسائلة العادلة لمجلس الجامعة ورئاسة الجامعة حيث يحملها المسؤولية

كاملة دون منح سلطة تنفيذية كافية خصوصاً في عمليات التعيين والترقية وقبول الاستقالة وإنهاء خدمات. ومن هنا إما أن تبقى السلطات الواسعة لمجلس الأمناء في هذه القضايا مع نقل المسائلة الفعلية عليهم كونهم اصحاب القرار الرئيسي وفي هذه الحالة لن يكون مجلس الأمناء هيئة إشرافية. وإلا فإن السلطة التنفيذية الكاملة تُمنح إلى مجلس الجامعة بسلطات حقيقية تعادل مساءلتهم الكاملة وفي هذه الحالة، سيتم التعامل مع مجلس الأمناء كسلطة إشراف يتولى عملية التأكد من القرارات التنفيذية الهامة التي يتخذها مجلس الجامعة ورئاسة الجامعة ثم يحق له فقط المصادقة عليها إذا كانت ملتزمة بالإجراءات السليمة.

- (4) لم يعرف الواجبات والمسؤوليات من المنظور الحديث لوظائف الجامعات، أيضاً لم يعرف واجبات ومسؤوليات القيادة من المنظور الريادي على وجه الخصوص في مجال رسم السياسات العامة ووضع الاستراتيجيات وخططها التنفيذية بناء على معايير ومؤشرات الأداء المناسبة.
- (5) يغيب فيه بعض المواد القانونية الهامة الموجهة نحو إدارة وظائف الجامعة المعنية بالبحث العلمي وخدمة المجتمع والتوجيه الطلابي وجودة العمل.
- (6) لا يوجد وضوح في توزيع السلطات بدقة في التعيين والترقية وقبول الاستقالة وإنهاء خدمات اعضاء الهيئة الإدارية والاكاديمية.
- (7) لم يحدد بوضوح أن تكون الموازنات التأسيسية والاستثمارية تحت تصرف مجلس إدارة الجامعة (الشركة المالكة) كذلك لم يحدد الجهة التي تقع عليها المسؤولية في حالة عدم انسجام هذه الموازنات مع متطلبات الإنشاء والتوسع في الجامعات.

5.1.3 الحوكمة الأكاديمية

بشأن الحوكمة الأكاديمية، القانون ركز السلطة الأكاديمية في يد الشركة المالكة للجامعة بشكل غير مباشر وبنفس الطريقة التي سبق أن أشار إليها هذا البحث حيث يمكن القانون الشركة المالكة من السيطرة على مجلس الأمناء عن طريق حق تشكيل المجلس بأغلبية أعضائه حيثما يمتلك مجلس الأمناء صلاحيات البت النهائي في تعيين وقبول استقالتهم قيادات الجامعة الأكاديمية بما فيهم العمداء ورؤساء الاقسام وجميع اعضاء الهيئة الأكاديمية ومساعدتهم. لتخفيف مركزية سلطة تعيين وقبول استقالات اعضاء الهيئة الاكاديمية يوصي الباحث بأن تكون سلطة البت في تعيين رئيس الجامعة مخلولة فقط لمجلس الأمناء ويكون سلطة البت في تعيين العمداء ورؤساء الاقسام واطباء هيئة التدريس ومساعدتهم لمجلس الجامعة كما يمكن منح صلاحية اقرار التعيين لمجلس الأمناء للتأكد فقط من سلامة تلك الإجراءات.

5.2. المواد المتعارضة في القانون الحالي

يوجد تعارض فيما بين بعض المواد القانونية للقانون رقم (13) لسنة 2005 الخاص بالجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية أهمها موضحة فيما يلي :

- i. المادة رقم 2 من هذا القانون تعرف مجلس الأمناء ومجلس الجامعة كما يلي :
 ”مجلس الأمناء : هو أعلى هيئة في الجامعة تتولى الإشراف على إدارة الجامعة مالياً وإدارياً وفق ما يحدده هذا القانون. ... مجلس الجامعة : هو أعلى هيئة أكاديمية وإدارية تتولى إدارة الجامعة أكاديمياً وإدارياً ومالياً وفق ما يحدده هذا القانون“
 هنا يوجد تعارض بين محتوى التعريفيين من جهة ومن جهة أخرى بين الصلاحيات الممنوحة لمجلس الأمناء في البند 7 من المادة رقم (24) التي تنص على : «البت في تعيين الإداريين وترقيتهم وإنهاء خدماتهم وإلغاء عقودهم» وبموجب هذه المادة جعلته هو أعلى هيئة وإدارية بدلاً من مجالس الجامعة. بالتالي يوصى بأن تعدل لتصبح «المصادقة على تعيين الإداريين وترقيتهم وإنهاء خدماتهم وإلغاء عقودهم»
- ii. البند رقم 6 من المادة رقم 24 ينص على : «أن يتولى مجلس الأمناء ... والموافقة على تعيين ... وأعضاء هيئة التدريس والمعيدين وإعارتهم وندبهم بناءً على توصية مجلس القسم والكلية وموافقة مجلس الجامعة أو المعهد العالي أو الكلية» بينما البند رقم 4 من المادة رقم 29 ينص على : «أن تكون من مهام مجلس الجامعة ... ممارسة مهمة الموافقة على تعيين أعضاء هيئة التدريس وانتدابهم وإعارتهم وقبول استقالاتهم وتقديمها لمجلس الأمناء لاتخاذ ما يراه بشأنها» وهذه المواد تتناقض وتتعارض مع المادة رقم 2 من نفس القانون التي تعرف مجلس الجامعة بأنه «هو أعلى هيئة أكاديمية وإدارية تتولى إدارة الجامعة أكاديمياً وإدارياً ومالياً وفق ما يحدده هذا القانون» يوصى هنا بتوحيد المصطلحات والعبارات بحيث يكون مجلس الأمناء أعلى هيئة إشرافية أكاديمية وإدارية ومالياً بينما مجلس الجامعة أعلى هيئة تنفيذية أكاديمية وإدارية ومالياً.
- iii. كما أن البند 3 من المادة رقم 38 ينص على أن من صلاحيات مجلس الكلية «الموافقة على الشؤون الخاصة بأعضاء هيئة التدريس من تعيين وترقية وإجازات وفق القواعد المنظمة لذلك» وهذه المادة تتعارض مع المادتين البند 6 من المادة 24 وايضا مع البند 4 من المادة رقم 29 في المضمون وفي تكرار الجهات التي تملك صلاحية الموافقة. ويوصى بتحديد ثلاث جهات رئيسية بحيث يتولى مجلس القسم والكلية مسؤولية الترشيح ومجلس الجامعة مسؤولية البت والموافقة ومجلس الأمناء مسؤولية المصادقة فقط.
- iv. البند رقم 6 من المادة 29 ينص على أن يقوم مجلس الجامعة بممارسة مهمة «البت في منح أعضاء هيئة التدريس إجازات التفرغ العلمي والإجازات دون راتب وقبول استقالاتهم

وانهاء خدماتهم» وهذا يتعارض مع صلاحيات مجلس الأمناء في البند 6 من المادة رقم 24 المصاغة اعلاه. يوصى هنا في اعادة تعريف بعض المصطلحات وتوحيد استخدامها بما يتناسب مع مهام وصلاحيات السلطات والمجالس الحاكمة في الجامعات الاهلية ومن هذه المصطلحات التي تحتاج الى تعريف موحد: الموافقة - البت - المصادقة - اعتماد - الترشيح .. الخ.

v. المادة رقم 34 تنص على: «يتم ترشيح رئيس الجامعة بقرار من مجلس الأمناء ويعرض على الوزير للموافقة، ولمدة خمس سنوات قابلة للتجديد، ويكون هو المسؤول الأول أمام مجلس الجامعة ومجلس الأمناء والوزير والمجلس الأعلى وبحسب الشروط المؤهلة لذلك». وكذلك المادة رقم 35 تنص على «يعد رئيس الجامعة أو عميد المعهد العالي أو عميد الكلية هو المسئول عن تنفيذ السياسة العامة فيها وعن إدارة شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية وله صلاحية التوجيه والإشراف والرقابة...»، فإذا كان مجلس الجامعة كأعلى هيئة أكاديمية وإدارية بموجب المادة 2 وكذلك رئيس الجامعة لا يملك صلاحيات البت في الأمور الأكاديمية والإدارية بعد توصية الجهة المعنية (القسم والكلية أو الأمين العام) فلا يجوز تحميلهم القصور الأكاديمي والإداري إن وجد. بهذا الشأن، ولدعم استقلالية وسلطة مجلس الجامعة ورئيس الجامعة والكليات والاقسام التي تكفي لتنفيذ مهامه، يلزم ان يتم منحهم سلطات حقيقية توازي درجة مسألتهم.

5.3. درجة استيعاب متطلبات الحوكمة

الجدول التالي يبين درجة استيعاب المتطلبات التفصيلية للحوكمة في القانون اليمني الحالي :

م	متطلبات حوكمة الجامعات الاهلية	متوفر كلياً	متوفر جزئياً	غير متوفر
اولاً: يتوفر في الجامعة حوكمة مؤسسية:				
1	أن تعد الجامعة النظام الاساسي بما يتناسب مع متطلبات الحوكمة الرشيدة للتعليم العالي		x	
	أن توفر الجامعة السياسات واللوائح المنظمة للعمل الاكاديمي والاداري والمالي بحسب متطلبات حوكمة التعليم والاعتماد الاكاديمي		x	
	أن توفر الجامعة لائحة عمل المجالس الحاكمة ووظائف الجامعة بتوصيفات واضحة		x	
	أن توفر الجامعة لوائح وادلة ارشادية حديثة للإدارة الاكاديمية والادارية والمالية تقوم على المشاركة والشفافية والمسائلة وآليات التقييم		x	
	أن يرسم الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتناسب مع النظام المؤسسي وأن يعكس القدرات المطلوبة		x	
2	البنية الأخلاقية والمهنية			x
	أن تضع الجامعة قواعد السلوك المهني والاخلاقي للقيادات والهيئة الاكاديمية والادارية تتوافق مع معايير الحوكمة الرشيدة والمعايير المهنية والأخلاقية السليمة			x
ثانياً: استقلالية القرار الجامعي بما يضمن الالتزام ² القانوني والمهني والاخلاقي (الشرعية)، بأن:				
1	تدار الجامعة باستقلالية اكااديمية وادارية ومالية كاملة عن الشركة المالكة للجامعة ³			x
2	يحدد القانون ولائحته التنفيذية سلطات الشركة المالكة للجامعة والقيود التي تقع عليها		x	
3	أن يكون للجامعة التمويل الكافي لتغطية احتياجات الجامعة بما يتناسب مع حجمها وتوجهها الاستراتيجي			x
4	أن تضمن الشركة المالكة تعزيز الجامعة براس المال وبالموازنات الكافية لتنفيذ جميع وظائف الجامعة المحددة في القانون وفي خطط الجامعة الاستراتيجية		x	
5	أن تقوم الشركة المالكة بتسليم مبلغ الضمان البنكي بموجب القانون		x	
6	أن تكون الموازنة التأسيسية والاستثمارية تحت تصرف مجلس إدارة الجامعة		x	
7	أن تكون الموازنة التطويرية لتوفير العامل وتطوير المناهج والمكتبات تحت تصرف مجلسي الأمناء والجامعة			x
8	أن تكون الموازنة التشغيلية تحت تصرف رئيسها (رئيس الجامعة)		x	

		x	أن يرصد اعتماد لدعم وللنهوض بالبحث العلمي والتأليف والترجمة والنشر بنسبة من موازنة الجامعة أو من صافي إيراداتها الدورية	9
x			أن يتم تعيين محامي او مستشار قانوني يهتمون بالقضايا القانونية للجامعة	10
ثالثاً: أن تتصف الإدارة العليا بالقيادة الاستراتيجية والريادية :				
x			أن يتمتع رئيس الجامعة بدرجة كافية من الوعي بالسياسة العامة للتعليم واستراتيجية التعليم للبلد وبحوكمة التعليم العالي	1
x			أن تمتلك الجامعة استراتيجية وخطط تنفيذية واضحة وموازنة لتنفيذها	2
x			أن تقدم الادارة العليا خطط استراتيجية تواكب متطلبات الوزارة والشركة المالكة وتساعد في تحقيق التنمية الشاملة للبلد	
	x		وضوح ادوار المجالس واللجان التابعة للمجالس الحاكمة	
		x	اطلاع المجالس على التقرير السنوي الشامل للأداء الأكاديمي والمالي والإداري	
x			تحديد المشاريع التطويرية والاستثمارية المناسبة	
x			أن تتضمن رسالة الجامعة المشاركة في تنمية المجتمع	
	x		أن توفر الجامعة البنية التحتية والبيئة التعليمية المناسبة لتحقيق الغايات التعليمية والبحثية والقيمية	
x			أن تقوم الجامعة ببناء علاقات متميزة مع المؤسسات التعليمية والبحثية ومنظمات المجتمع المدني	4
x			أن تقوم الجامعة برفع القدرات المؤسسية والتنظيمية	5
x			أن تنمي الادارة العليا القيادات مما يتيح بروز قادة جدد داخل الجامعة	
x			أن تقوم الادارة العليا بالاهتمام التنظيمي القائم على الاشراف والمتابعة وترك الأمور التنفيذية للمستويات الادارية الوسطى والتنفيذية	
x			أن يضع مجلس الامناء معايير واضحة لتقييم رئاسة الجامعة	
x			أن يضع مجلس الجامعة معايير واضحة لتقييم الادارة الوسطى والتنفيذية والهيئة الاكاديمية	
x			أن تقوم الجامعة باتمته العمليات الاكاديمية والادارية لرفع الكفاءة في الاداء والفاعلية في الانجاز	
x			أن توفر الجامعة وتمارس حوكمة العمليات الاكاديمية والادارية والمالية	
	x		أن تلتزم الجامعة بالحصول على الاعتماد الاكاديمي لجميع برامج الجامعة	
x			أن تدرب الجامعة منتسبيها وأن ترفع الوعي بالقوانين والانظمة الداخلية الحاكمة للجامعة	

x			أن تحقق الجامعة انتاج بحث علمي يرتبط بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية		
x			أن تسعى قيادة الجامعة نحو التميز بين الجامعات من حيث السرعة والدقة والمبادأة بتوفير المعلومات لمنتسبيها	تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية	6
x			أن تسعى قيادة الجامعة لتحسين تصنيف الجامعة في التصنيف العالمي للجامعات		
x			أن تنظم الجامعة ندوات ولقاءات بصورة مستمرة لمناقشة القضايا الاجتماعية المختلفة		
x			أن توفر الجامعة فرص النشر لأعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والمجلات المتخصصة المحكمة		
x			أن تصدر الجامعة مجلات محكمة ومتخصصة		
x			أن تهتم الجامعة بأبحاث الطلبة واستخدام نتائجها في تطوير المجتمع		
x			أن تخصص الجامعة نسبة من المقاعد المجانية للطلاب ذوي الاحتياج		
x			أن تقدم خدمات لمنتسبيها وللمجتمع مميزة عن غيرها من الجامعات		
x			أن تشكل إدارة مستقلة للمخاطر تقوم على معالجة جذور المشاكل وليس أعراضها		
x			أن توفر الجامعة نظام ضبط داخلي صارم		
x			أن توفر الجامعة بيئة مناسبة للعمل تجنباً لأي صراعات		
x			أن تعد الجامعة خطة فاعلة لمواجهة المخاطر والأزمات التي قد تواجهها		
x			أن تراقب الجامعة مراكز الخطر (تعارض المصالح، كبار الشركاء، الادارة العليا)		
x			أن يكون للجامعة القدرة على التعامل مع القضايا الطارئة والمؤقتة بفعالية وكفاية		
x			أن تقوم إدارة الجامعة بجذب مصادر تمويل متنوعة		
x			أن تستخدم الجامعة تقنيات معلوماتية حديثة تمكنها من كشف الاجراءات والممارسات الخاطئة		
x			أن تستخدم الجامعة نظم وادوات محاسبية وتدقيقية تمكنها من كشف الاخطاء والغش والتزوير		
x			أن تعترف بالمخاطر المؤسسية وتقوم بإدارتها		
رابعاً: تحقيق المصالح ⁴ المتوازنة ⁵ من خلال المشاركة في صنع القرار الجماعي:					
x			أن يتم تمثيل اصحاب المصالح ⁶ في مجلس الامناء	1	
	7x		أن يتم تمثيل اصحاب المصالح في مجلس الجامعة خصوصاً الكادر التدريسي والموظفين والطلاب	2	

×			3	أن تقوم الادارة العليا باستطلاع آراء الطلاب والمحاضرين والموظفين عن جودة الخدمات المقدمة لهم
×			4	أن تضع الجامعة أدلة المتابعة الاكاديمية تهتم بالمتابعة الاكاديمية الدورية
×			5	أن تمنح مجالس الجامعة الحاكمة الحرية الاكاديمية وتعزيز الديمقراطية
×			6	أن تشارك الجهات ذات العلاقة بالجامعة في رسم السياسة العامة وفي وضع اللوائح والخطط الاستراتيجية والبرامج والمناهج الدراسية أما من خلال ورش الاقرار او في ابداء الرأي بمحتواها
×			7	أن يحمي رئيس الجامعة حقوق ومصالح جميع المستفيدين من الجامعة دون تمييز
×			8	أن يضمن رئيس الجامعة التعامل بطريقة متساوية مع الشركاء المالكين للجامعة في الحصول على المعلومات وعائد استثماراتهم
×			9	أن تحافظ إدارة الجامعة على ممتلكات الشركة المالكة وتحقيق الحد الأدنى من الارباح كعائد عن استثماراتها
×			10	أن تمنح الجامعة الاعجاب بشكل منصف وعدم وجود فوارق كبيرة بين الامتيازات (رواتب ومكافأة..)
×			11	أن يقوموا رئيس مجلس الامناء ورئيس الجامعة بخلق بيئة تعاون فيما بين المجالس الحاكمة للجامعة والمدققين بما يحقق توازن المصالح
×			12	أن تضمن الجامعة عدم فصل أي من منتسبي الجامعة إلا بعد اجراء تحقيق عادل بموجب القانون والنظم الحاكمة
×			13	أن توفر الجامعة نظاماً وآليات لتلقي مقترحات وشكاوي منتسبي الجامعة والتعامل معها على محمل الجِد بغرض المعالجة
خامساً : الشفافية والوضوح:				
×			1	ان تكون المجالس الحاكمة في الجامعة على اطلاع وفهم كامل لقانون الجامعات ومتطلبات مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة
×			2	أن تكون أنظمة ولوائح الجامعة وآليات وتعليمات العمل فيها واضحة ومعلنة اوساط المعنيين
×			3	أن تكون رؤية ورسالة وأهداف وخطط الجامعة الاستراتيجية والتقارير السنوية واضحة ومعلنة اوساط المعنيين
×			4	أن تقوم الجامعة بالافصاح عن رواتب ومزايا ومكافآت رئيس واعضاء مجالس الجامعة الحاكمة وما يتصل بها من انجازات
×			5	أن تقوم إدارة الجامعة بالإعلان عن السياسة العامة واللوائح والمدونات والادلة الارشادية
	×		6	أن تقوم إدارة الجامعة بالإعلان وتعريف الطالب بشروط الالتحاق بالجامعة ومدونة حقوق وواجبات الطالب والتعليمات المختلفة
×			7	أن تقوم الكليات بالإعلان عن محتوى البرامج الدراسية والتقييم الجامعي والجداول الدراسية لطلاب الجامعة

×			أن تسهل الجامعة التدفق العادل للمعلومات داخل وخارج الجامعة باستخدام تقنيات نظم المعلومات الحديثة	8
×			أن تنشر قرارات رئيس الجامعة ومقررات المجالس المختلفة على المعنيين بها	9
×			أن تزود الجامعة المعلومات الضرورية والكافية لشركة المالكة التي تحافظ على حقوقهم	10
×			أن تضمن إدارة الجامعة الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية التي تصدرها الجامعة	11
×			أن تقوم إدارة الجامعة بالإفصاح عن اسم ودور مراجع الحسابات الخارجي	12
×			أن تقوم الإدارة العليا بإصدار والاعلان عن التقرير السنوي وأن يفصح فيه عن دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع	13
×			أن توفر الجامعة نظم إدارية وأكاديمية فعالة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار بشفافية	14
سادساً: التقييم المنطقي والمساءلة ⁸ :				
×			أن يصدر المجلس الأعلى للتعليم والمشرع نظم ومعايير لرقابة ومساءلة مجالس الإدارة للشركة المالكة والأمناء والجامعات يتناسب مع السلطات الممنوحة لها	1
9×			أن تخضع أنشطة الجامعة للتقييم وللرقابة من مؤسسات متخصصة خارج الحرم الجامعي	2
×			أن يتم تقييم الجامعات من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة عن مدى الالتزام بالقانون وبالنظم الحاكمة	3
	×		أن يتولى مجلس الأمناء عملية تقييم اداء رئاسة الجامعة عن مستوى الاداء العام وعن مستوى الالتزام بالنظم والقوانين ثم مساءلتها عن القصور الغير مبرر	4
	×		أن يوجد مجلسي الأمناء والجامعة بنية ضبط ورقابة لضمان النزاهة والمساءلة تجاه جميع منتسبي الجامعة	5
	×		أن تقوم رئاسة الجامعة بمساءلة الجهات والأشخاص المسؤولين عن الانحرافات الغير مبرره في الأداء الأكاديمي والمالي والإداري والبحثي والمجتمعي وعن مستوى الالتزام باللوائح والانظمة الداخلية	6
×			أن تشارك قيادات الجامعة في تحمل المسؤولية في القرارات المتخذة بشكل جماعي	7
	×		كفاءة المخرجات (نتائج الاداء الأكاديمي والإداري والمالي)	8
	×		تنفيذ البرامج التعليمية	
×			تنفيذ خطط خدمة المجتمع	
×			تنفيذ خطط دعم البحث العلمي	
×			تنفيذ خطط تأهيل وتدريب الكادر التدريسي والوظيفي	
			أن يتم التقييم المهني ومحاسبة الإدارة العليا والوسطى عن تدني مستوى:	

9	×	أن تستمر الجامعة اتباع معايير الاعتماد العام والخاص
10	×	أن تلتزم الجامعة بتطبيق معايير ومتطلبات مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة
11	×	أن تلتزم الجامعة بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة الداخلية الدولية

الخاتمة والتوصيات

بعد الدراسة توصل الباحث الى توفر عدد قليل من المتطلبات الاساسية في القانون الحالي وفي لائحته التنفيذية التي تدعم الحوكمة الرشيدة في الجامعات. في المقابل هناك العديد من المواد القانونية لا تتوافق مع متطلبات حوكمة التعليم الرشيدة أما نتيجة أن القانون الحالي لم يفرض العديد من الممارسات الجيدة لحوكمة الجامعات كلياً أو لوجود بعض المواد القانونية تحتوي على ثغرات أو متضاربة فيما بينها. هذا البحث خلص الى أن عدم فرض القانون الحالي للعديد من ممارسات الحوكمة الرشيدة، اضافة الى وجود بعض المواد القانونية المتضاربة يمكن ملاك الجامعات الأهلية من السيطرة على القرار الجامعي.

على ضوء نتائج البحث، وبغرض استيعاب القانون الحالي لمتطلبات حوكمة التعليم يوصي الباحث بضرورة تعديل بعض المواد كذلك اضافة مواد جديدة وذلك على النحو التالي:

1.1. القانون رقم (13) لسنة 2015م

إن المواد التي يوصي الباحث اضافتها او تعديلها في القانون رقم (13) لسنة 2015م تتمثل في الآتي:

- 1) إضافة مادة قانونية جديدة ضمن الاحكام العامة تنص على «يعطي مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة صلاحية تقييم مستوى التزام الجامعات بالحوكمة الرشيدة ومعايير الاعتماد الأكاديمي المحلية والإقليمية».
- 2) تعديل المادة رقم (5) الخاصة بالأهداف التي تعمل الجامعات على تحقيقها وذلك بإضافة الآتي:

- أ- « تحقيق الرؤى والاهداف الاستراتيجية التي يضعها المجلس الاعلى للجامعات،
- ب- ” تنفيذ متطلبات مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة وحوكمة التعليم العالي الرشيدة“

- 3) تعديل الفقرة ج من البند السادس من المادة رقم (6) لتصبح: « تلتزم الجامعة بتعيين نسبة لا تقل عن (30%) من عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في كل قسم علمي عند افتتاحه على أن تصل النسبة إلى (50%) بعد سبع سنوات وإلى (70%) بعد اثناء عشر

سنة من إنشائه»

(4) إضافة بندي المادة (18) ينص على: «يتولى المجلس الأعلى للجامعات فيما يتعلق بالجامعات والمعاهد العليا والكليات والولايات والمسئوليات... اقرار معايير حوكمة التعليم العالي الرشيدة» على أن يتم إضافة الممارسات التي تضمن حوكمة رشيدة في الجامعات الأهلية التي تعطى صلاحية تحديدها أو تعديلها لمجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. في نفس الوقت يجب أن يخفف القانون المعدل السلطات والصلاحيات الواسعة التي منحت لشركة المالكة للجامعة ومع ذلك يجب حفظ حقوق الملاك ومنحهم الضمانات الكافية للممارسة حقوقهم وبهذه المسألة نوصي بتمكين مالكي الجامعات (مجالس الإدارة) من الحقوق الإضافية التالية:

- i. الإشراف على النفقات الرأسمالية وتملك الأصول والتصرف بها.
 - ii. مراقبة الأداء الشامل في الجامعات.
 - iii. الإشراف المستمر والدوري عن طريق ممثلهم في مجالس الأمناء ومجالس الجامعات أو عن طريق المدقق الداخلي المعين من قبلهم.
 - iv. الحصول على المعلومات الضرورية ذات الصلة بمصالحهم المشروعة في الوقت المناسب وبصورة دائمة وخاصة عن المسائل التي ستناقش وتقرر في مجالس إدارة الشركات المالكة.
 - v. مساءلة مجلس الأمناء ورئيس الجامعة وطرح أسئلة عليهم تخص حقوقهم والتي منها عن تقرير التدقيق الخارجي السنوي.
 - vi. حق الحصول وتقاسم صافي أرباح الجامعات بعد تكوين الاحتياطات والمخصصات القانونية والضرورية.
 - vii. معاملة جميع الشركاء بالتساوي.
 - viii. تعيين محاسب قانوني⁽⁵⁾ معتمد ومستقل بغية تأمين تأكيد خارجي وموضوعي للشركاء ومجالس الجامعة بأن البيانات تمثل الموقع والأداء الماليين للجامعة بشكل ملائم.
 - ix. تعيين مدقق داخلي مستقل وتحديد نطاق عملة والرفع بتقارير للشركاء.
 - x. دعوة جميع الشركاء والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي لحضور اجتماع مجلس الإدارة لمناقشة مسائل محددة.
- (5) تعديل البندين رقم 6 و 7 من المادة رقم (24) الخاصة بمهام وصلاحيات مجلس الأمناء

(5) مع مراعاة بأن يحظر على المحاسبين القانونيين إسداء أي خدمة للجامعة أو للشركاء غير متعلقة بالتدقيق.

والتي ينصان على:

البند السادس: "البت في تعيين نائب أو نواب رئيس الجامعة والموافقة على تعيين عمداء المعاهد العليا وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والمعيدين وإعارتهم وندبهم بناءً على توصية مجلس القسم والكلية وموافقة مجلس الجامعة أو المعهد العالي أو الكلية".
البند السابع: «البت في تعيين الإداريين وترقيتهم وانهاء خدماتهم وإلغاء عقودهم» حيث ستصبح صلاحية تعيين نواب العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والمعيدين وإعارتهم وندبهم والبت في تعيين الإداريين وترقيتهم وانها خدماتهم وإلغاء عقودهم ممنوحة لمجلس الجامعة للمبررات التالية:

- i. مجلس الامناء بموجب القانون يجتمع ثلاث مرات في العام بالتالي من غير المنطقي الانتظار عدة اشهر لبيت المجلس يمثل هذه القرارات رغم انها غالباً ما تكون عاجلة أو عارضة.
 - ii. في حالة بقاء هذه البنود فإنها تجسد البيروقراطية والمركزية لعدم منح صلاحيات كافية لمجالس الجامعات والكليات والأقسام.
 - iii. التأخر الغير مبرر في اتخاذ القرارات يتناقض مع متطلبات هذا العصر التي تستدعي سرعة البت.
 - iv. هناك نماذج دولية وإقليمية تعطي الصلاحية لمجلس الجامعة في التعيين لهذه الوظائف بناءً على توصية مجالس الأقسام وموافقة مجالس الكليات والمجالس الأكاديمية.
- (6) بما أن القانون لم يتطرق للبعد الاستراتيجي في الجامعات⁽⁶⁾، نوصي بإضافة بند ضمن المادة الخاصة بمهام مجلس الامناء ومجلس الجامعة تتطلب وضعهما خطط استراتيجية تكون متسقة ومنبثقة من الاستراتيجيات المقررة من قبل المجلس الاعلى للجامعات.
- (7) إضافة مادة في القانون تلزم جميع رؤساء الجامعات الأهلية بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وموافاة مجلس الامناء بتقرير عن تقييمها السنوي.
- (8) إضافة مادة في القانون تلزم الجامعات بتشكيل المجلس الأكاديمي في جميع الحالات التالية:
- أ- بعد مرور سبع سنوات على افتتاح الجامعة
 - ب- إذا أصبح لدى الجامعة أربع كليات أو أكثر
 - ج- إذا أصبح عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة أكثر من 3000 الف طالب وطالبة
 - د- إذا افتتحت الجامعة لها فرع في المدن أو في المحافظات اليمنية أو في دول اجنبية
- (9) إضافة مادة في القانون تلزم أعضاء مجلس الجامعة ممارسة الاتي:

(6) المجلس الاعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لم تطور استراتيجيات للتعليم العالي باستثناء استراتيجية 2010م.

- أ- العمل بعناية لمصلحة جميع الأطراف بما فيها الطلاب والشركاء والكادر الإداري والتدريسي والجهات ذات العلاقة وأيضاً الأخذ في الاعتبار خدمة المجتمع ككل.
- ب- حماية جميع الأطراف من الأعمال والممارسات غير القانونية أو التعسفية أو غير الملائمة.
- ج- ضبط تعارض المصالح⁽⁷⁾ بشكل ملائم من خلال وضع ضوابط واضحة.
- د- إتباع القيادة الريادية⁽⁸⁾ القائمة على التوجه الاستراتيجية والابتكاري وإدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية.

- (10) إضافة مادة قانونية جديدة ضمن الفصل الخامس الخاص بالشؤون المالية والمحاسبية تنص على: «يجب أن تفصح الجامعات الأهلية عن حساباتها الختامية وتقرير المحاسب القانوني في موقعها الإلكتروني الرسمي خلال مدة أقصاها ثلاثة أشهر من انتهاء العام الجامعي، بما في ذلك ارفاق قائمة برواتب ومكافآت رؤساء وأعضاء المجالس الحاكمة في الجامعة» وفي حالة التطبيق التدريجي يمكن فرض تسليم الجامعات لتسخ من حساباتها الختامية السنوية وتقرير المحاسب القانوني للجهات المعنية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة مرفقة بقائمة رواتب ومكافآت رؤساء وأعضاء المجالس الحاكمة في الجامعة مع تحويل الوزارة ومجلس الاعتماد الأكاديمي سلطة فرض مزيد من الشروط المتعلقة بالإفصاح عن معلومات الجامعة ومستوى شفافيتها.
- (11) تعديل المادة رقم (49) التي تنص على: «السنة المالية للجامعة أو المعهد أو الكلية هي السنة المالية للدولة» بحيث يترك المجال للجامعة في تحديدها بما يتناسب مع الاحتياج ونقترح بأن تصبح «السنة المالية للجامعة أو المعهد أو الكلية هي السنة المالية للدولة أو العام الجامعي حسب التقويم الجامعي» فنشاط الجامعات التعليمي يعتمد على التقويم الجامعي⁽⁹⁾ ويكون من الصعوبة تحديد مجمل وصافي الأرباح بدقة في حالة اتباع السنة المالية للدولة ويخلق العديد من الإشكالات يفهمها المحاسبون والمحاسبون القانونيين.
- (12) انسجاماً مع تدويل التعليم وبغرض ربط مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل، يوصى بتعديل المادة رقم (56) التي تنص على: «اللغة العربية هي لغة التدريس في الجامعة

(7) تعارض المصالح تعني الوضع أو الموقف الذي يكون فيه للشخص مصلحة شخصية أو مادية أو معنوية تتعارض مع مركزه في الجامعة والتي تؤثر على موضوعية اتخاذ القرارات وبالتالي تؤثر على المصلحة العامة للجامعة.

(8) القيادة الريادية تبني على استخدام السلوك الريادي لتحفيز مرؤوسيه من خلال المخاطرة والإبداع والاستباقية والرؤية الاستراتيجية للاستفادة من الفرص المتاحة.

(9) بحسب المتبع في الجامعات الأهلية وبناء على تعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عادة ما يكون التقويم الجامعي من 1 سبتمبر إلى 31 أغسطس من كل عام جامعي.

و المعهد العالي و الكلية المنشأة وفقاً لهذا القانون ويجوز استعمال لغة أخرى لتدريس بعض المواد التي تستوجب ذلك» لتصبح «اللغة العربية هي لغة التدريس في الجامعة و المعهد العالي و الكلية المنشأة وفقاً لهذا القانون ويجوز استعمال لغة أخرى لتدريس بعض او كل المواد في احد او في جميع البرامج الاكاديمية»

2.1. اللائحة التنفيذية للقانون رقم (13) لسنة 2015م

- (1) تعديل المادة رقم (2) بإضافة تعريف أصحاب المصلحة بما يلي: « أصحاب المصلحة هم أي شخص له مصلحة مشروعة بالجامعة باستثناء الملاك ورئيس وأعضاء مجلسي الأمناء والجامعة»
 - (2) اعادة النظر في البند (1) من المادة رقم (6) وكذلك البند رقم (1) من المادة رقم (17) فيما يختص بمساحة الارض الواجب توفيرها للجامعة او للكلية وذلك البدء بمساحة مقبولة ثم ترفع المساحة المطلوبة تدريجياً بما يتناسب مع عدد الكليات والطاقة الاستيعابية للطلاب.
 - (3) إضافة مواد قانونية ضمن البنية الأكاديمية في الفصل الثاني تنص على: « يجب أن تحقق الجامعات تحول حقيقي في مشاركتها المحلية والإقليمية والدولية وفي التواصل الأكاديمي والثقافي مع المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية والمجتمعية ومنظمات المجتمع المدني»
 - (4) تعديل المادة رقم (50)⁽¹⁰⁾ بوضع الحد الأدنى من الوظائف الرئيسية والضرورية لكل الجامعات مع ترك مجال للإضافة حسب حجم واحتياج كل جامعة. عموماً، هناك احتياج لإضافة بعض الوظائف الهامة والتي أصبح من أهمها الاتي:
 - مركز ضمان الجودة والحوكمة الرشيدة
 - إدارة التدقيق الداخلي التابعة لمجلسي الأمناء والشركة المالكة
- من اجل ضمان حقوق الشركات المالكة للجامعات يلزم الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة وتعزيز متطلب الفصل بين الملكية والإدارة، من حق الملاك ممارسة حقوقهم الرقابية دون التدخل المباشر في الإدارة، فقط من خلال إدارة المراجعة الداخلية التي تتولى تقييم التزام إدارة الجامعة بتطبيق معايير الحوكمة والجودة والمعايير المحاسبية الدولية والمحلية.
- ج- انشاء دائرة في كل جامعة لإدارة المخاطر وفق أفضل ممارسات للحوكمة

(10) هذه المادة تتطلب أن يكون لكل جامعة هيكل تنظيمي محدد وثابت وهذا لا يتماشى مع حجم وعمر الجامعة ونوع التوسع المرغوب في عدد الطلاب والموظفين ورأس المال وعدد الفروع لكل جامعة على حدة وكذلك قد تختلف توجهات الجامعة الاستراتيجية.

(5) إضافة مواد قانونية ضمن الاحكام الختامية تعوض الشركة المالكة عن فقدان الأغلبية في مجلس الأمناء تنص على:

المادة الاولى « يجب على إدارة الجامعات توفير جميع المعلومات التي تمكن المؤسسين من ممارسة حقوقهم، بحيث تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة وان تقدم بطريقة منتظمة عن طريق هذه المعلومات يتمكن مجلس الإدارة من اتخاذ القرارات المناسبة في وضع الاستراتيجية الشاملة للمشروع الاستثماري، وتحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للجامعة»
المادة الثانية « يحظر على المحاسبين القانونيين المعيّنين إساءة أي خدمة للجامعة أو لشركاء غير متعلقة بالتدقيق حتى لا يؤثر ذلك على حيادته»
المادة الثالثة « تتضمن حقوق أصحاب المصلحة في الجامعة بالآتي:

- أ- الحصول على المعلومات ذات الصلة بهم ولا بد أن تكون كافية وموثوقا بها وفي وقتها المناسب.
 - ب- التمتع بالقدرة على التعبير عن همومهم المتعلقة بالممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية ولا يجوز أن تمس حقوقهم نتيجة قيامهم بذلك.
 - ج- تمكينهم بمشاركة أصحاب المصلحة الأساسيين في عمليات صنع القرارات المؤثرة فيهم وفي رسم السياسات العامة للجامعة.
- المادة الرابعة « يمثل الطلاب أصحاب المصلحة الرئيسية في الجامعات ويتمتعون بحقوق إضافية تشمل الآتي:
- أ- ضمان حصول كل طالب على قدر كافٍ من التعليم بالجانب النظري من التعليم، واتقان المهارات التطبيقية المطلوبة في سوق العمل.
 - ب- تمكينهم في مجال البحث العلمي.
 - ج- حصولهم على الأنشطة التعليمية والترفيهية.
 - د- حصولهم على المعلومات المتعلقة بالمنهج الدراسي والجدول الدراسي ومفردات الخطة الدراسية وكشف الحساب.
 - هـ- تعريف الطلاب بحقوقهم وواجباتهم وباللوائح المنظمة لشئونهم.
 - و- حقهم في انتخاب مجلس أو اتحاد طلابي.
 - ز- دعم الطالب نفسيا واجتماعيا عن طريق الإرشاد الأكاديمي.

المادة الخامسة « يتمتع جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والفنيين والعاملين المساعدين في الجامعات بحقوق إضافة الى الحقوق الواردة في القوانين اليمنية بما فيها قانون العمل تتمثل في الآتي:

- أ- وضوح الأعمال والأدوار والمسئوليات والصلاحيات ومتطلبات الوظيفة في الوصف

الوظيفي.

- ب- تسهيل معرفتهم وفهمهم للقوانين وللمجموعة الأنظمة المنظمة لشئونهم وبحقوقهم وواجباتهم.
- ج- عدم الاستغناء إلا بعد اتخاذ الإجراءات النظامية وتوفير مبررات موضوعية ومرتكزة على بيانات موثوق بها ودقيقة.
- د- معاملة جميع الموظفين باحترام وبناء علاقة طويلة الأجل معهم وفقاً لقانون العمل واحترام حقوق الإنسان.
- هـ- التمكين بالتطوير المستمر عن طريق التدريب والتأهيل والترقي.

1.3. التوصيات العامة

1. ينبغي أن يكون تعديل قانون التعليم العالي الأهلي جزءاً من عملية إصلاح كبرى للتعليم في الجمهورية اليمنية تبدأ برسم السياسة العامة ووضع استراتيجيات وحوكمة رشيدة للتعليم على المستوى الوطني.
2. إن الحوكمة السيئة للتعليم العالي تؤثر سلباً على الاقتصاد المحلي وعلى المجتمع ككل وسيكون على الحكومات المتعاقبة والمشروع القيام بتنفيذ إصلاحات جذرية من خلال القيام بالآتي:
 - أ- تقديم نظام رقابي أشمل وأقوى بحيث يشمل الرقابة على الهياكل المالية لمؤسسات التعليم العالي.
 - ب- زيادة درجة استقلالية مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بمنحه صلاحيات وسلطات أوسع عن طريق توليه تقييم الجامعات الشامل ومنحه سلطة تحديث معايير تقييم الجامعات اليمنية.
 - ج- رفع استقلالية الإدارة الجامعية عن ملاك تلك الجامعات، وفي المقابل تعزيز الضمانات المقدمة للملاك للتأكد من سلامة إدارة رؤوس أموالهم من قبل قيادات جامعية متمكنة ومستقلة.
 - د- تحديد العلاقة بوضوح فيما بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبين مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.
 - هـ- أن يتم إنشاء إدارة أو لجنة حوكمة الجامعات في إطار مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة تتولى وضع إطار معياري لحوكمة الجامعات اليمنية، والقيام بعملية التقييم الدوري لمستوى التزام الجامعات بتلك المعايير، وأن يكون من ضمن مهامها الإشراف على وضع إطار مفاهيمي للحوكمة وبتأليف

- مساق تدريسي حول أهميتها وآلياتها وأهمية تطبيقها.
3. ينبغي ان تكون بعض متطلبات القانون ثابتة وتعبر عن الحد الأدنى من المتطلبات بينما تكون المتطلبات الأخرى تتميز بالمرونة في التطبيق بحيث تصاغ بطريقة عامة ويترك تحديد تفاصيلها واجراءات تنفيذها لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة.
4. من الواضح أن الجامعات الأهلية اليمنية لا تحصل على دعم من الحكومات المتعاقبة والمشروع، وعليه ينبغي العمل على دعمها كذا تفهم مخاوفهم بمنحهم الحقوق والمزايا الإضافية التالية :
- أ- إعادة الهيكلة التمويلية للجامعات لجعلها اكثر تخصصية وتنافسية بحيث يصبح الهيكل التمويلي مرن يتناسب مع عمرها ومع الاحتياجات الفعلية لنوع تخصصاتها الدراسية من البنية التحتية والمادية والتنظيمية... الخ.
 - ب- التشجيع على دمج اكثر من جامعة أهلية في جامعة واحدة بغرض رفع القدرات والامكانيات لتلك الجامعات تمكثها تقديم تعليم عالي نوعي، عن طريق المساعدة في الغاء رسومها الحكومية المتأخرة، ومنح اعضاء ضريبي لعدد من السنوات بعد الدمج، منح أرض إضافية مجانية في حالة زاد راس مال الجامعات المدموجة عن مبلغ محدد.
 - ج- تخفيض الضرائب عن مؤسسات التعليم العالي الأهلي.
 - د- تخصيص نسبة معينة من إيرادات الزكاة وتوجيهها لدعم الأنشطة البحثية والمجتمعية في الجامعات الرائدة وطنياً.
 - هـ- منحهم الحق بإشراك ممثلين عنهم في الاتحادات والمجالس والهيئات المؤثرة في مؤسسات التعليم العالي.

(هوامش الجداول)

1. في تاريخ 4 / 4 / 2001م ، انشئت وزارة التعليم الفني والتدريب المهني وبموجب قراري مجلس الوزراء رقم 224، 173 لسنة 2004 اصبحت تبعية وإدارة كليات المجتمع إلى هذه الوزارة.
2. يعنى هنا بالالتزام: الامتثال في السلوك وفي التطبيق للقوانين والانظمة والميثاق او المدونات بما يحقق الوظائف المختلفة للجامعة.
3. على أن يقتصر دور الشركة المالكة في تحديد المشروع الاستثماري والرقابة على اداء الجامعة عن طريق ممثلهم في مجالس الجامعة وعبر المحاسب القانوني والمراجع الداخلي.
4. المصلحة هنا ينظر اليها على انها حق يحميه القانون.
5. يقصد بالتوازن هنا حرص الإدارة العليا للجامعة على تحقيق توازن حقيقي وقوي بين مصالح جميع المستفيدين من الجامعة.
6. اصحاب المصالح هم الاطراف المتعاملة مع الجامعة باستثناء الشركة المالكة ورئيس الجامعة وأهمهم الطلاب والكادر التدريسي والموظفين والوزارة المسيرة والمجتمع.
7. القانون يلزم باشراك ممثلين عن اعضاء هيئة التدريس فقط في مجلس الجامعة.
8. المساءلة تعني الاعتراف بالمسئولية وتحمل نتائجها عن الاعمال والقرارات والسياسات المتخذة وهنا يربط الباحث بين المساءلة وبين معايير الأداء ليتم مساءلة الجامعات بناء على معايير الأداء.
9. مجلس الاعتماد الاكاديمية وضمان الجودة يقوم بعملية تقييم البرامج الدراسية الجديدة فقط دون التدخل بالتقييم الشامل للجامعات.

References

- Abdul Salam Al-Nouri (2016) Measuring the dimensions of university governance to promote leadership, a case of studying at the University of Anbar According to the World Bank's University Governance Card, research published in the Journal of Anbar University of Economic and Administrative Sciences, Volume 8, Issue 16, Faculty of Management and Economics – Anbar University salamalnoori@yahoo.com P 17.
- Eskarne A. P., Mathieu D. & Markus D. (2018) An analytical framework to assess the governance of universities and their involvement in Smart Specialization Strategies PDF ISBN 978-92-79-91042-5 ISSN 1831-9424 doi,10.2760/760453. European Union. <https://ec.europa.eu/jrc> p 27.
- Ghaleb A. R., Abdualhafeed Q. B. & Jamal A. A. (2017) University Governance, Risk Management Approach Research published in al Ain University Journal of Business and Law Volume 1 Issue 1 ISSN 2521-439x Al Ain University of Science and Technology, United Arab Emirates www.aau.ac.ae p 13.
- Ghaleb Al-Qans (2011) Imagine a Proposal for the Development of Private Universities in the Republic of Yemen Ph.D. Faculty of Education - Ain Shams University, Republic of Egypt. P 102.
- Higher Education Opportunity Act. Public Law 110-315-AUG. 14. 2008. US. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-110publ315/pdf/PLAW-110publ315.pdf>
- Higher Education Act of 1965 USA. As Amended Through Public Law 113-67, Enacted December 26, 2013 https://legcounsel.house.gov/Comps/HEA65_CMD.pdf
- International Standards ISO 26000. “ Quality management systems - Requirements” ISO 9001:2015. <https://www.iso.org/>

standard/62085.html

Law on Higher Education in the Republic of Poland. (Dziennik Ustaw - Official Journal of Laws of 2005, No.164, item 1365, as amended) ACT of 27 July 2005. http://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/law_on_higher_education.pdf

Law On Higher Education in Turkish. The Council of Higher Education. March 2000. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/the-law-on-higher-education.pdf>.

Law No. (13) of 2005 on universities, higher institutes and private colleges, laws, regulations and regulations of higher education and scientific research. Publications of the Ministry of Higher Education and Scientific Research 2008.

National Higher Education Act No. 25 of 2016. Iraqi Facts. Official Gazette of the Republic of Iraq Issue 4416 issued on 19 September 2016.

Nasser al-Din (2012) Theoretical Framework Proposed for University Governance and Indicators of Their Application in Light of Comprehensive Quality Requirements research published in the Journal of University Performance Development. Mansoura University.

OECD (2008) Governance and quality guidelines in Higher Education A review on governance arrangements and quality assurance guidelines. <http://www.oecd.org/edu/imhe>

OECD (2005) Guidelines for Quality Provision in cross-border Education OECD/ UNESCO. Paris

Qais Almohamadi (2019) Corporate Governance, Administrative, Economic and Ethical Approach Published Book - Al-Razi University - Yemen pp 17,30.

Qais Almohamadi (2014) Social Responsibility of Yemeni Universities Published in Asian Journal of Multidisciplinary Studies.

ISSN 2321-8819. Special Issue proceedings of the Global Conference on Corporate social Responsibilities Vol. II. No. 2. February 2014 Bharati Vidyapeeth University, Pune India.

Republican Resolution No. (140) for 2007 on the Executive Regulations of Law No. (13) 2005 on universities, higher institutes and civil colleges, laws, regulations and regulations of higher education and scientific research. Publications of the Ministry of Higher Education and Scientific Research 2008.

System of the Council of Higher Education and Universities and its regulations 1994, third edition, Council of Higher Education - General Secretariat - Riyadh 2007, Dewey 344.53107 Deposit Number 2437/1428.

UNESCO (2016) Reforms and changes in governance of higher education in Africa New trends in higher education, Published by: International Institute for Educational Planning 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris, France. Edited by N.V. Varghese. info@iiep.unesco.org, www.iiep.unesco.org

University Regulation Act and its executive regulations issued in 2006, the Ministry of Commerce and Industry, the General Authority for Printing Affairs, Republic of Egypt.

Word Bank Group Education & and the Centre for Mediterranean Integration Tertiary Education Program (2016) Building a University Governance Screening Card for MENA (and beyond) University Governance Score Card Version 1.0 (2013-15) January 29th, 2016 http://www.cmimarseille.org/sites/default/files/newsite/library/files/en/UGSC%20workshop%20PPT%20for%20Palestine_final.pdf

Word Bank Report (2012) Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA Report prepared by a team led by Adriana

Jaramillo March 2012. <http://documents.worldbank.org/curated/en/596691468299224499/pdf/690710ESW0Whit0h0the0Looking0Glass1.pdf>

Yacoub A. N. & ABDEL-AZIZ A. SH. (2016). Universities' Leadership Style in the Light of Governance Principles research paper published in International Review of Management and Business Research. ISSN: 2306-9007. September 2016 Vol. 5 Issue.3 www.irnbrjournal.com p 1104.