

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/343262947>

دراسة تحليلية لأنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة Analytical Study of Trustees Governance Model in t Legislation of Yemeni P...

Article · April 2020

CITATIONS

0

READS

137

3 authors, including:



Mohammed Abduljleel Al-Moliki

Ibb University

18 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Tools of Environmental Strategic Analysis [View project](#)

دراسة تحليلية لأنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة

د/ رويدا علي ناشر

أ. محمد عبد الجليل المليكي

أ.د/ أحمد محمد بُرقعان

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

طالب دكتوراه - قسم الإدارة وأصول التربية -

أستاذ الإدارة التربوية - جامعة حضرموت

عميد فرع الطالبات جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

كلية التربية - جامعة إب

رئيس جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

Analytical study of trustees governance model in legislations of the Yemeni public Universities in light of contemporary international experiments

Dr. Ruwaida Ali Nasher

Assistant Professor of
Educational Administration
Dean of female branch,
Alandalus University

Mr. Mohammed Abduljleel Al-Moliki

A Ph.D. Student, Department of Educational
Administration and Fundamentals, Faculty of
Education, University of Ibb

Prof. Ahmed Mohamed Burqan

Professor of Educational Administration -
Hadamout University
President of Al-Andalus University

Abstract:

This article aims to get to know the nature of trustees governance model due to the fact that University governance in the twenty-first century has become a bridge that enables universities to pass safely to achieve the requirements of the sustainable development in various countries of the world such as the USA, UK and Australia, and according to public Yemeni Universities' Laws, specifically the Higher Education Law No. (13) for the year 2010, and the Law No. (17) for the year 1995 and its amendments represented by Law No. (30) for the year 1997. The researcher employs the analytical documentary descriptive approach and then analyzes the reality of trustee governance model in the legislation of Yemeni public universities, based on international contemporary experiments. The study concludes with a number of results and recommendations, the most important of which are:

- Reconsidering the laws of both Higher Education and Yemeni universities.
- Reconsidering the responsibilities of the Board of Trustees in public universities contained in Law No. (13) of Higher Education for the year 2010.
- Reconsidering the composition of the Board of Trustees and its members and the representation share of internal and external stakeholders, and involving

ملخص البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على ماهية أنموذج حوكمة الأمناء، وتقديم عدد من التجارب العالمية المعاصرة تتمثل في تجربة كل من أمريكا والمملكة المتحدة وأستراليا، وتحليل واقع أنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية بحسب ما ورد في كل من قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م، وقانون الجامعات اليمنية رقم (١٧) لسنة ١٩٩٥م وتعديلاته الممثلة بقانون رقم (٣٠) لسنة ١٩٩٧م في ضوء التجارب العالمية المعاصرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي القائم على وصف أنموذج حوكمة الأمناء وتحليلها. وبناءً على ما أظهره التحليل لواقع أنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية، تُوصى الجهات الحكومية المسؤولة عن إعداد تشريعات وقوانين الجامعات اليمنية والتعليم العالي، بالآتي:

- إعادة النظر في تشريعات التعليم العالي والجامعات اليمنية خصوصاً فيما يتعلق بمسؤوليات مجلس الأمناء في الجامعات الحكومية.
- إعادة النظر في تشكيل مجلس الأمناء وقوام أعضائه ونسبة تمثيل المستفيدين الداخليين والخارجيين، وضرورة

internal stakeholders in universities such as students and faculty members. In addition, local authorities should be included in the quorum of external beneficiaries.

- Giving the Board of Trustees greater financial autonomy and authority so that it can play its role in effective accountability.
- Conducting more original studies related to university governance models, be they at the local, Arab or international levels.

Keywords: university governance, trustees model, contemporary international experiments, Yemeni universities

إشراك ممثلين عن المستفيدين الداخليين في الجامعات مثل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. علاوة على إشراك السلطة المحلية ضمن نصاب المستفيدين الخارجيين.

إعطاء مجلس الأمناء مزيداً من الصلاحيات والاستقلالية المالية لكي يتسنى له القيام بدوره في المساءلة والمراقبة بشكل فعال.

إجراء مزيد من الدراسات التأصيلية المتعلقة بنماذج حوكمة الجامعة، سواءً على الصعيد المحلي أم العربي والعالمية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات، أنموذج الأمناء، تجارب عالمية معاصرة، الجامعات اليمنية.

مقدمة

أثرت العولمة في مختلف جوانب النظم التعليمية؛ حيث تم إعادة تحديد الدور التاريخي والتقليدي للحكومة في مؤسسات التعليم الجامعي (Baghdady, 2019, 263). وقد أدى ذلك إلى وجود نماذج جديدة لحكومة الجامعات، تهدف إلى زيادة الانضباط والكفاءة في أداء الجامعات (Davidovitch, 2015, 116)، وتقديم حوافز للابتكار، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتخفيض الاستثمار (Monkelbaan, 2019, 99). ولعل أنموذج حوكمة الأمناء أحد تلك النماذج التي تُسير عمل الجامعات اليوم.

تقوم حوكمة الجامعات في العصر الحديث على مجلس للأمناء (أنموذج حوكمة الأمناء) تكون لديه السلطة النهائية (Schmidt, 2014, 7)، ويتحمل الأمناء المسؤولية الرئيسية عن الجامعة (Lesirge et al., 2006, 2). كما تعكس حوكمة الأمناء القيم التقليدية للجامعة من حيث الرسالة، والأهداف الاستراتيجية التي تركز على النتائج على المدى الطويل (Harman & Treadgold, 2007, 21).

وتؤكد التجارب الدولية المعاصرة أن إنشاء مجالس الأمناء الأولى في الجامعات الأوروبية وفي الجامعات الأمريكية المرموقة بدأ تقريباً في القرن الرابع عشر (Danaeefard & Salimi, 2018, 2877)؛ إلا أن الانتقال الحقيقي لأغلب الجامعات على المستوى الدولي كان منذ النصف الثاني من القرن العشرين؛ حيث تم الانتقال من النماذج الإدارية التقليدية البيروقراطية مثل الحوكمة الأكاديمية التي كانت سائدة في القرن التاسع عشر إلى نماذج إدارية أكثر حداثة وشمولية وانفتاحاً مثل حوكمة الأمناء (خورشيد

ويوسف، ٢٠٠٩، ١٤)، (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٣، ٤)، (Liu, 2017, 14). وفي بداية القرن الحادي والعشرين، شهدت الجامعات على مستوى العالم تحولاً جذرياً في حوكمتها من نماذج الحوكمة الأكاديمية إلى نماذج حوكمة الأمناء وأصحاب المصلحة (Costandi et al., 2018, 1).

ومن ناحية أخرى نوقشت نماذج حوكمة الجامعات بشكل واسع من قبل الباحثين والممارسين لسنوات عديدة (Rymarzak et al., 2019, 11). حيث يعج الأدب النظري على المستوى العالمي بالعديد من الدراسات، مثل دراسة (Agasisti & Catalano, 2006)، ودراسة (Harman & Treadgold, 2007)، ودراسة (Giovanna, 2013)، وعلى المستوى العربي، مثل دراسة (ElObeidy, 2014)، ودراسة (Jreij & Melke, 2015)، ودراسة (المليكي، ٢٠١٧)، ودراسة (صالح والصالح، ٢٠١٨)، ودراسة (Costandi et al., 2018).

وعند مراجعة هذه الدراسات، تبين أن بعض الدراسات أبرزت الآثار السلبية لأنموذج حوكمة الشركات في الجامعات الأسترالية كدراسة (Harman & Treadgold, 2007)، وفي الجامعات العربية كدراسة (Jreij & Melke, 2015)، ودراسة (Costandi et al., 2018). بينما أكدت بعض الدراسات على ضعف ممارسات أنموذج الحوكمة الأكاديمية كدراسة (ElObeidy, 2014)، ودراسة (عقلان، ٢٠١٥)، ودراسة (صالح والصالح، ٢٠١٨). ومن ناحية أخرى، أبرزت عدد من الدراسات أهمية التحول إلى تبني نماذج أخرى تطبيقها ومثل أنموذج حوكمة الأمناء كدراسة (Harman & Treadgold, 2007)، ودراسة (برقعان والقرشي، ٢٠١٢)، ودراسة (ElObeidy, 2014)، (المليكي، ٢٠١٧).

ومع ذلك تندر الدراسات سواء على المستوى العربي أو المحلي التي تناولت أنموذج حوكمة الأمناء بشكل مستقل في مختلف الجامعات. وعليه أتت الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسات.

مشكلة الدراسة:

أصبح أنموذج الحوكمة الأكاديمية - في الحصر الحالي - يمثل مشكلة عويصة في إدارة الجامعات (Rowlands & Ngo, 2018, 1)؛ لأن الجامعات تُدار بطرق تقليدية عبر الأكاديميين والباحثين والخبراء وبحسب الهياكل الإدارية المتبعة (Eurydice, 2008, 33)؛ ولأن أنموذج الحوكمة الأكاديمية ينحصر عمله مع إدارته الداخلية ومجلس الجامعة فقط، ولا توجد فيه علاقات واضحة ومفتوحة مع الأطراف الأخرى من المنظمات والمؤسسات التي تشكل سياقها (Leaf, 2019).

(293). وذلك بدوره أدى إلى عزل الأكاديميين عن محيطهم الخارجي، وجعلهم يعيشون في أبراج عاجية بعيدين كل البعد عن الواقع المحيط ومشكلاته ومتطلباته. علاوة على ذلك تُعد عمليات صناعة القرار في نموذج الحوكمة الأكاديمية طويلة جداً، فضلاً عن عدم الوضوح التام عن المسؤول المباشر عن صناعة القرار، وتراجع الوقت المعطى للتدريس من قبل القيادات المسؤولة (Panova, 2008, 67). نتيجة لذلك أصبح أنموذج الحوكمة الأكاديمية من النماذج التقليدية؛ وهو ما أدى إلى حدوث تحويل في معظم جامعات العالم في الدور الإداري للأكاديميين؛ إذ تم تقليص السلطات الممنوحة للأكاديميين في عملية صناعة القرار في الجامعات، وتعزيز السلطات الإدارية لعمل مجالس حاكمة أخرى كمجلس الأمناء (Veiga et, al, 2015 ,400).

وتؤكد الدراسات أن الجامعات العربية تقوم بالحد من دور العديد من أصحاب المصلحة في إدارة مؤسسات التعليم العالي أو إلغائه (أزي، ٢٠١٨، ٥٥٨)؛ وذلك نتيجة لتطبيق نماذج الحوكمة التقليدية (الحوكمة الأكاديمية) في معظم الدول العربية مثل سوريا والمغرب واليمن والسعودية مصر وتونس التي لم تنجح في تحديث الجامعات (Elobeidy, 2014, 132). علاوة على ذلك تؤكد دراسة (صالح والصالحي، ٢٠١٨، 77) أن حوكمة الجامعات لا يلائمها الأنموذج الأكاديمي الذي يقتصر على آراء وتوجهات الأكاديميين فقط؛ لأن الحوكمة منهج يركز على مشاركة الجميع في البناء والتنفيذ.

وتوافقاً مع التوجهات العالمية والعربية نحو حوكمة الجامعات، أشارت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في الجمهورية اليمنية إلى ضرورة قيام الجامعات على سياسة تعليمية تحكم نظم التعليم، وتنظم علاقات التفاعل والتكامل بينها، وتوجه مسارات نموها معاً، وتعتمد على تأكيد اللامركزية الإدارية، وتفعيل الحكم المحلي الرسمي والشعبي في صنع القرار التعليمي، وفي التوجيه والتخطيط والتنفيذ والرقابة، وكذا تفعيل أجهزة الرقابة والمحاسبة، بهدف تحسين جودة أهدافها المرسومة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦، ١٦). وفي ضوء هذه الاستراتيجية، تم إصدار قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م الذي أكدّت عددٌ من موادّه القانونية على تشكيل مجلس أمناء في الجامعات الحكومية. ومع ذلك ظل هذا القانون حبراً على ورق، ولم تصدر له لوائح تنظيمية داخلية تفصيلية تُبين آليات عمل مجالس الأمناء في الجامعات اليمنية.

وبناءً على ما تقدم، أتت الحاجة إلى إجراء دراسة تحليلية لأنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية من أجل التعرف على مدى توافق هذا الأنموذج الذي نصت عليه قوانين وتشريعات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية مع ما تضمنته الأدبيات العلمية والتجارب العالمية المعاصرة المتعلقة بنموذج حوكمة الأمناء.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في تحليل أنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

- التعرف على ماهية أنموذج حوكمة الأمناء وتقديم عدد من التجارب العالمية المعاصرة.
- تحليل واقع أنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

- مواكبة الجهود التي بذلتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تطوير الإدارة في الجامعات اليمنية ممثلة بصدور قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م.
- إشعار القيادات العليا وصانعي القرار والمسؤولين عن الجامعات اليمنية الحكومية على ضرورة تطوير هياكل الحوكمة في الجامعات اليمنية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة.
- الوصول إلى الأداء الأمثل للجامعات اليمنية الحكومية وتحقيق الانضباط الإداري والمالي والجودة والكفاءة والفاعلية، والمساءلة والمشاركة والشفافية، وتحسين أداء الجامعات في مختلف المجالات.
- يفتح هذا البحث أبواباً جديدة أمام الباحثين للمزيد بما يحتويه من معرفة مؤطرة خصوصاً أنموذج حوكمة الأمناء في دراسة وتحليل هذا الأنموذج في المؤسسات التعليمية الأخرى، ومنها الجامعات الخاصة.
- تُعد الدراسة الحالية -بحسب علم الباحثين- من المحاولات العلمية القليلة التي تطرقت إلى دراسة أنموذج حوكمة الأمناء سواء على الصعيد العربي أو المحلي.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي القائم على وصف أنموذج حوكمة الأمناء وتقديم تجارب عالمية في هذا الأنموذج، تتمثل في تجربة كل من أمريكا والمملكة المتحدة وأستراليا. ومن ثم تحليل واقع أنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية بحسب ما ورد في كل من قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م، وقانون الجامعات اليمنية رقم (١٧) لسنة ١٩٩٥م وتعديلاته الممثلة بقانون رقم (٣٠) لسنة ١٩٩٧م.

دراسات سابقة:

أجرى كل من أجاسيستي وكاتالانو (Agasisti & Catalano, 2006) دراسة بعنوان: "نماذج الحوكمة في أنظمة الجامعة - نحو أنموذج شبيه بأنموذج حوكمة الشركات؟ منظورات واتجاهات: دراسة أوروبية مقارنة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على النماذج النظرية للحوكمة لاسيما نماذج سوق العمل في التعليم العالي، وتطبيقها في دراسة علمية مقارنة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل الدراسات السابقة، والوثائق الحكومية الرسمية، والمعلومات المؤسسية المتاحة في شبكة الإنترنت، وقواعد البيانات للمنظمات العالمية، وتقارير من مراكز بحثية متخصصة. وتوصلت نتائج التحليل إلى أن هنالك توجهًا عامًا لتنظيم أنظمة الجامعة وفقًا لآليات "التنافس الناجح" التي تؤدي فيها الحكومة دورًا في تمويل النظام، وضبط نوعية المقررات الدراسية المقدمة من الجامعات. وهذا بدوره يمثل الأنموذج المقترح للدراسة (أنموذج على نحو شبيهه بنموذج حوكمة الشركات).

وقام كل من هارمان وتريجولد (Harman & Treadgold, 2007) بدراسة بعنوان "تغيير نماذج الحوكمة للجامعات الأسترالية" هدفت إلى توضيح التجربة الأسترالية الحديثة في قضايا الحوكمة في التعليم العالي مقارنة بالتجربة الخارجية، وبشكل خاص ناقشت الدراسة إمكانية تبني أنموذج يسمى "أنموذج الأمناء" بوصفه بديلاً لأنموذج حوكمة الشركات الذي أصبح واسع الانتشار في الوقت الحالي. فضلاً عن مناقشة كيفية اختلاف أنموذج الأمناء عن النماذج التقليدية "الجماعية" و"المؤسسية" في عدد من المجالات الرئيسية، وتحديد ما إذا كانت هناك أسباب وجيهة لتبرير التحول من أنموذج حوكمة الشركات الحالي إلى أنموذج حوكمة الأمناء. وتوصلت الدراسة إلى أن أنموذج الأمناء يحاول الاستفادة من أنموذج "الشركات" بطريقة أكثر توجهًا نحو المجتمع لتحقيق المنفعة طويلة الأجل للمؤسسة، ومن ثم يمكن اعتباره أنموذجًا أكثر عقلانية في حوكمة الجامعات. إضافة إلى ذلك يُعد أنموذج الأمناء أكثر ملاءمة من أنموذج "الشركات"؛ لأنه يركز على العلاقات في تفضيل الهياكل والأدوار والقيادة الفعالة، وتنمية الثقة والقدرة على سماع صوت أعضاء هيئة التدريس والطلبة التي تعد عناصر أساسية لضمان حماية الأعمال الأساسية للجامعة واستدامتها على كل المستويات.

وقام كل من بُرّقعان والقرشي (٢٠١٢) بدراسة بعنوان: "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات" هدفت إلى زيادة المعرفة بمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص، والتعرف على المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات، ودور تطبيق حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها الجامعات. وبعد أن قام الباحثان بالاطلاع على عدد من الأدبيات والبحوث والدراسات المرتبطة بالحوكمة، وإخضاعها للتحليل والمناقشة، تم التوصل إلى أن حوكمة

الجامعات تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية، والتأكد من فاعلية إدارتها، وأن حوكمة الجامعات تُشكل دافعاً مهماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، كما تُمثل حوكمة الجامعات عنصرًا حيويًا من شأنه أن يسمح للقائمين على تلك المؤسسات بالتصميم والتنفيذ والرصد والتقييم لكفاءة الأداء وفاعليته. أما جيوفانا (Giovanna, 2013) فقام بدراسة بعنوان: "حوكمة الجامعات على مفترق طرق:

دراسة الحالة الإيطالية" هدفت إلى اقتراح أنموذج الحوكمة الذي ظهر في إيطاليا بعد سن القانون الجديد عام (٢٠١٠/٢٠٤٠). واستخدم الباحث المنهج التحليلي للوثائق الأساسية المختلفة والقانون والتقارير الرسمية حول الهيكل التنظيمي لـ (٧٤) جامعة إيطالية. وتكونت عينة البحث الخاضعة للتحليل من (٥٦) جامعة إيطالية حكومية تمتلك هيكلًا تنظيميًا محددًا وذلك عن طريق اللوائح والتشريعات الخاصة بها.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن الأنموذج الظاهر للحوكمة في الجامعات الإيطالية الحكومية يسمى "الأنموذج المختلط"، ويمثل الأنموذج مجموعة الخيارات حول الحوكمة بعد الإصلاح، وينطوي على عناصر الحوكمة الأكاديمية، وحوكمة الشركات، وحوكمة أصحاب المصلحة، وحوكمة الأمناء.

وهدفت دراسة العبيدي (ElObeidy, 2014) الموسومة بـ "حوكمة الجامعات الحكومية في الدول العربية" إلى توضيح الأنماط (النماذج) الحالية لحوكمة الجامعات في الدول العربية، واقتراح إصلاحات قابلة للتطبيق. وتوصلت الدراسة إلى أنه وفقًا للنمط التقليدي يتم تعيين رؤساء الجامعات في الجامعات الحكومية العربية من قبل السلطات الحكومية. وفي الآونة الأخيرة يتم انتخاب رؤساء الجامعات في الدول العربية من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. ومع هذا لم ينجح أي من النمط التقليدي أو نمط الحوكمة الذاتية في تحديث الجامعات العربية. علاوة على ذلك إن إصلاح أنماط الحكومة أمر حاسم لتحسين الإنتاجية والمساءلة في الجامعات العربية، ويعتمد تطبيق النمط الحديث لحوكمة الجامعة على النظام السياسي للبلاد ومدى الديمقراطية. كما تحتاج الدول العربية إلى إنشاء عملية محسنة للبحث عن مرشحي القيادة. إلى جانب أن تحسين أنماط حوكمة الجامعات في البلدان العربية يؤدي إلى تحسين التعليم العالي والبحث، وتعزيز القدرة التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة جريج ومالك (Jreiz & Melke, 2015) الموسومة بـ "الحوكمة ونماذج التجارية في بيئة نظام التعليم العالي: دراسة حالة بين الجامعات اللبنانية" من الجانب النظري إلى مراجعة الأدب السابق حول مفهوم الحوكمة ونموذج حوكمة الشركات. وهدفت الدراسة من الجانب التطبيقي بوصفها دراسة حالة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية: هل مفهوم أنموذج حوكمة الشركات يطبق في المؤسسات الحكومية؟ ما الأنموذج التجاري للمؤسسات الخاصة التي تدعي بأنها مؤسسات ربحية؟

هل نماذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي غير الربحية تنسجم مع تطابق النماذج التجارية؟ وتوصلت الدراسة إلى فشل كل مؤسسات التعليم العالي اللبنانية بالرمز إليها بالأنموذج التجاري، بالرغم أن بعض تلك المؤسسات تُصنف نفسها ضمن الأنموذج الأمريكي، وبعض المؤسسات صرحت بأنها شرعية غير ربحية متجنبة تبني أنموذج تجاري معين.

بينما هدفت دراسة عقلاان (٢٠١٥) المعنونة بـ: "واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية - جامعة تعز" إلى عرض السياق الجامعي للحوكمة الأكاديمية، وتحليل الواقع الأكاديمي لكلية التربية في جامعة تعز. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بالتحليل والتركيب، واستخدمت الاستدلال بنوعيه القياسي والاستقرائي للوصول إلى النتائج والتضمينات سواء من المقدمات المنطقية النظرية أم من الوقائع الإمبريقية التي امتدت بها الإجراءات المسحية في جميع مراحل الدراسة النظرية والميدانية. وأظهرت النتائج أن توافر أوليات الحوكمة الأكاديمية على الأداء بشكل عام كان (قليلاً).

وهدف دراسة المليكي (٢٠١٧) الموسومة بـ "أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمينية" إلى بناء أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمينية، وذلك من خلال التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات اليمينية الحكومية بحسب ما أشارت إليه الوثائق الرسمية، والتعرف على درجة أهمية حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء. وتم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: وجود ضعف في الواقع الممارس للحوكمة في الجامعات اليمينية بحسب ما أشارت إليه الوثائق الرسمية؛ ووجود تحول قانوني في هياكل حوكمة الجامعات اليمينية نحو أنموذج حوكمة الأمناء (مجلس الأمناء) فيما يتعلق بالمسؤوليات والمهام التوجيهية والرقابية، أما الشؤون الأكاديمية فبقيت على حالها من اختصاص مجلس الجامعة، وبناء أنموذج لحوكمة الجامعات يتكون من منظومة متكاملة من السياسات والهياكل والعلاقات المتبادلة القائمة على مبادئ الشفافية والاستقلالية والمساءلة والمشاركة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة والميزة التنافسية وزيادة الكفاءة والفاعلية في أداء الجامعات اليمينية.

وأجرى كل من صالح والصالح (٢٠١٨) دراسة بعنوان "نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان"، وهدفت الدراسة إلى تحديد نماذج الحوكمة السائدة في الجامعات الخاصة الأردنية ضمن مدينة عمان وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي لهذه الجامعات؛ حيث طبقت الدراسة على أربع جامعات خاصة من أصل سبع جامعات في مدينة عمان؛ وهي (البتراء، والزيتونة، والشرق الأوسط، والإسراء) وتشكل نسبة (٥٧%). أما مجتمع الدراسة فتكون من (١٧٨٠) من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية سحبت منهم عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣١٧) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إن أنموذج الشركات هو

الأنموذج الأكثر تأثيراً في التوجه الاستراتيجي، بينما لم يكن للأنموذج الأكاديمية أي تأثير في التوجه الاستراتيجي. وهذه النتائج تعكس قناعة أفراد العينة بأن حوكمة الجامعات لا يلائمها الأنموذج الأكاديمي الذي يقتصر على آراء وتوجهات الأكاديميين فقط؛ لأن الحوكمة منهج يركز على مشاركة الجميع في البناء والتنفيذ.

وأخيراً هدفت دراسة كوستاندي وآخرين (Costandi et al., 2018) الموسومة بـ "الحوكمة التربوية والتحديات التي تواجه الجامعات في منطقة الخليج العربي" إلى مناقشة بعض نواتج التحول الجذري نحو أنموذج حوكمة الشركات، ومناقشة بعض المشاكل الرئيسة التي يواجهها هذا الأنموذج في الجامعات الغربية، واستكشاف أيضاً وجهة النظر الأكاديمية حول بعض المشكلات والتحديات التي تواجه حوكمة الجامعة اليوم في جميع أنحاء العالم بشكل عام، وفي منطقة الخليج العربي على وجه التحديد. ومن خلال مراجعة الأدبيات، تبين أن الجامعات تحولت في رسالتها ورؤاها من الاهتمام بالجانب الأكاديمي إلى الاستجابة لاحتياجات سوق العمل. وقد أثر هذا التحول نحو أنموذج حوكمة الشركات في الجامعات في منطقة الخليج العربي التي تم تطويرها لتكون نسخة للجامعات الغربية. لذلك ورثت الجامعات في منطقة الخليج العربي حسب الافتراض المشكلات نفسها التي تتخللها الجامعات الغربية التي تطمح إلى تقليدها، ولكنها في النهاية ستقلدها. علاوة على بعض المشاكل التي تشمل ضعف التفكير النقدي، وإغلاق أقسام العلوم الإنسانية التي يزدهر فيها التفكير النقدي. بالإضافة إلى إضفاء الطابع المهني والإلكتروني والتكنولوجي على المناهج والبرامج، وسيطرة الإداريين على الحرية الأكاديمية وحرية الخطاب لأعضاء هيئة التدريس أخيراً اختفاء الحوكمة التشاركية وعدم تمكين أعضاء هيئة التدريس.

يتضح من العرض السابق للدراسات، وجود ندرة في الدراسات التي تناولت أنموذج حوكمة الأمناء في التشريعات الرسمية بصورة مباشرة؛ وإنما تطرقت البعض منها إلى دراسة التشريعات ضمناً في أطرها. ومع ذلك فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين بعض الأطر النظرية المتعلقة بأنموذج حوكمة الأمناء، وتشخيص مشكلة الدراسة وأهميتها، ومنهجها.

وفيما يأتي سيتم التطرق إلى مفهوم الحوكمة من الناحية القانونية، وماهية أنموذج حوكمة الأمناء، وتجارب عالمية معاصرة في أنموذج حوكمة الأمناء، وتحليل أنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية.

أولاً- مفهوم الحوكمة من الناحية القانونية:

يكمن السبب الحقيقي من حيث تحويل مفهوم "الحوكمة" إلى مفهوم سائد على مختلف العلوم الاجتماعية، في أنه يشتمل على كافة المؤسسات والعلاقات التي تشارك في عملية الحكم بصفة قانونية

رسمية (Tan, 2019, 22). وبالرغم من تداخل مفهوم الحوكمة مع عدد من الأمور القانونية والتنظيمية والمحاسبية، فإن التركيز سيكون على مفهوم الحوكمة من الناحية القانونية لسببين؛ الأول: أن الحوكمة تركز فعلياً على القوانين والتشريعات التي تؤسس فعلاً للممارسة التنظيمية والمحاسبية. الثاني: تُركز الدراسة الحالية على تحليل أنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية.

تُعرف الحوكمة بأنها: مجموعة ترتيبات قانونية ومؤسسية تحدد ما يجب فعله، ومن يتحكم بالمؤسسة (Blair, 1995, 14). كما تُعرف بأنها: السلطة القانونية لمجلس الإدارة لممارسة السلطة والنفوذ على المؤسسة نيابة عن المجتمع الذي تخدمه (BoardSource, 2010, 15). علاوة على ذلك تُعرف بأنها: "مجموعة من التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتُدار بها المؤسسة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات المتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء" (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٤، ١). كما تُعرف بأنها: عملية صناعة السياسات على أعلى مستوى داخل الإطار المؤسسي للجامعة لكي يتم توجيه وإدارة الجامعة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها (Asimiran et al., 2010, 1).

يتضح مما سبق أن مفهوم حوكمة الجامعات يتكون من مختلف العناصر التي تُؤطر منظومة التعليم الجامعي؛ حيث يتكون من التشريعات والقوانين والترتيبات والسياسات والهياكل والعلاقات المتبادلة التي تحدد مسؤوليات بين مختلف الأطراف الحاكمة للجامعات. وحوكمة الجامعات منظومة متكاملة من السياسات والهياكل والعلاقات المتبادلة القائمة على مبادئ الشفافية والاستقلالية والمساءلة والمشاركة.

ثانياً- ماهية أنموذج حوكمة الأمناء:

تقوم حوكمة الجامعات في العصر الحديث على مجلس للأمناء تكون لديه السلطة النهائية (Schmidt, 2014, 7)، ويتحمل الأمناء المسؤولية الرئيسية عن الجامعة (Lesirge et al., 2006, 2). كما يعكس أنموذج حوكمة الأمناء القيم التقليدية للجامعة من حيث الرسالة، والأهداف الاستراتيجية التي تركز على النتائج على المدى الطويل (Harman & Treadgold, 2007, 21).

ويقصد بالأمناء (Trustees) أولئك الذين يجلسون على مجلس الإدارة الأكاديمية (Department of Education, 2019, 6). أما مجلس الأمناء (The Board of Trustees) فيقصد به الهيئة الإدارية للجامعة (University of BRISTOL, 2019).
4) بينما يُشير أنموذج حوكمة الأمناء (Trustee Governance Model) إلى نهج في حوكمة

الجامعات عن طريق علاقة الثقة بين مجلس الأمناء الذي يعمل في الواقع بالنيابة عن ثقة المستفيدين، ويُعبر هيكلياً من خلال تنفيذ الواجبات والمسؤوليات المناط بها مجلس الأمناء (De Boer et. al, 4, 2007). وتعتبر الثقة (Trust) هنا عن مفهوم رئيس لإصلاح السياسات العامة القائمة على الأداء (Alaux & Neaves, 2018, 6014)، وضمن مساءلة صناع القرار (Bevir, 2007, 361).

علاوة على ذلك ينظر إلى مجلس الأمناء على أنه كيان مكون من مجموعة من الأشخاص الذين يكون لديهم مسؤولية رئيسية لمراقبة التوجه الاستراتيجي ومساءلة الجامعة (CIPFA & IFAC, 47, 2013). ويتمتع هذا الكيان بالاستقلالية الكاملة مع ضمان وجود وسائل جديدة للمساءلة وضمن الجودة (Bratianu & Pinzaru, 2015, 7). كما أن جميع الأمناء لهم صوت متساوٍ، وتصويت متساوٍ، ومساءلة متساوية، ووضع متساوٍ (New Zealand School Trustees Association, 2019, 2).

ويرى المركز الأوروبي للإدارة الاستراتيجية الجامعية (ESMU) أن الغرض الأساس من إنشاء مجلس الأمناء حماية مصالح الجامعة وصيانتها، والتأكد من أن الجامعة تستجيب لتحقيق الأهداف الوطنية وأهداف الجامعة، إلى جانب قيامه بالمصادقة على الوثائق المهمة للجامعة والتأكد منها؛ كالتقارير السنوية والتقارير المالية، والمصادقة على الخطط الاستراتيجية وميزانية الجامعة، واشتراكها في تعيين الرئيس التنفيذي للجامعة (ESMU, 2009, 14). فضلاً عن قيام مجلس الأمناء بتعيين العاملين وفصلهم، ووضع البرامج والمقررات، ومنح الدرجات، وتحديد الأنظمة الأساسية وسن القوانين، وإدارة ممتلكات الجامعة، والإشراف على الشؤون المالية في الجامعة (جلب القروض، تحديد الرسوم، استثمار الأموال)، (Edwards, 2000, 10)، ويعزز من الانضباط المالي بالجامعة (Tesch, 2018, 4).

ومن ناحية أخرى يُعد الهيكل عنصرًا رئيسًا ومكونًا مهمًا في أنموذج حوكمة الأمناء (Pal & Tok, 2019, 6)؛ إذ يُستخدم لتنظيم عمل الجامعات (Farazmand, 2018, 2822)، ويُساعد في توضيح عمليات صنع التشريعات الجامعية من حيث توزيع السلطة وتحديد الأطراف المسؤولة عن صناعة القرار. فضلاً عن ذلك يصف هيكل الحوكمة مستويات المجالس الحاكمة وأدوارها بالتفصيل (Sayidah, et. al, 2014, 73).

وبالرغم من اختلاف هياكل مجالس الأمناء من بلد إلى آخر، فإنها تشترك في بعض الخصائص، مثل: تُعين أعضاء في مجلس الأمناء من القطاعين الصناعي والتجاري وأصحاب المهن، وجلب خبراء في الإدارة المالية، وممثلين عن المجتمع، وممثلين عن الطلبة، وممثلين عن الأساتذة والموظفين، فضلاً عن عضوية رئيس

الجامعة (Barakony, n.d, 78). وذلك ما سيتم توضيحه من خلال التجارب العالمية المعاصرة في حوكمة الأمناء.

ثالثاً- تجارب عالمية معاصرة في أنموذج حوكمة الأمناء:

تؤكد التجارب الدولية المعاصرة، أن إنشاء مجالس الأمناء الأولى في الجامعات الأوروبية وفي الجامعات الأمريكية المرموقة بدأ تقريباً في القرن الرابع عشر (Danaeefard & Salimi, 2018, 2877). بناءً على ذلك؛ تم اختيار عدد من التجارب العالمية الممثلة في التجربة الأمريكية، وتجربة المملكة المتحدة، والتجربة الأسترالية. وقد تم استخلاص هذه التجارب من تقريرين للبنك الدولي، هما: تقرير "اتجاهات عالمية في حوكمة الجامعات" (Fielden, 2008)، وتقرير "دليل الجامعات: ترتيبات الحوكمة والإدارة حول العالم" (Saint, 2009). علاوة على استخلاص مسؤوليات وأدوار الحوكمة من عدد من الأدلة، هي: مسؤوليات وأدوار الحوكمة في الجامعات البريطانية لعام ٢٠١٨ بحسب ما أشار إليها دليل لجنة رؤساء الجامعات (Committee of University Chairs, 2018)، ومسؤوليات وأدوار الحوكمة في أحد الجامعات الأمريكية لعام ٢٠١٨ بحسب ما أشارت إليها وثيقة جامعة جنوب كوينزلاند (University of Southern Queensland, 2018)، ومسؤوليات وأدوار الحوكمة في الجامعات الأسترالية لعام ٢٠١٨ بحسب ما أشارت إليها مدونة حوكمة الجامعات العامة الأسترالية (University Chancellors Council, 2018). ويوضح الجدول رقم (١) خصائص المجالس الحاكمة (مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة) في بعض الدول، وتشكيلها وطرق تعيينها.

الجدول (١) خصائص المجالس الحاكمة في بعض الدول

مجلس الجامعة			مجلس الأمناء			الترتيب
الشخص المعين رئيساً للجامعة	مسؤوليات رئيس الجامعة	مسؤوليات مجلس الجامعة	الشخص المعين رئيساً لمجلس الأمناء	تشكيل المجلس وعدد وأعضائه	مسؤوليات وأدوار مجلس الأمناء	

المملكة المتحدة		الدولة	
<p>تقع على عاتق مجلس الأمناء المسؤولية كاملة في إدارة الجامعة وتعيين رئيس الجامعة. ويتحمل مجلس الأمناء المسؤوليات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يكون مجلس الإدارة مسؤولاً بشكل لا لبس فيه وبشكل جماعي عن الأنشطة المؤسسية، مع اتخاذ جميع القرارات النهائية بشأن المسائل ذات الأهمية الأساسية في نطاق اختصاصه. • يحمي مجلس الإدارة السمعة المؤسسية من خلال التأكد من وجود أنظمة وسياسات وإجراءات واضحة تلتزم بالمتطلبات التشريعية والتنظيمية، وأخلاقية في طبيعتها، ومتبعة. • يضمن مجلس الإدارة الاستدامة المؤسسية من خلال العمل مع السلطة التنفيذية لوضع الرسالة والاستراتيجية المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك يجب التأكد من أنه يتم اتخاذ خطوات مناسبة لإنجازها وأن هناك أنظمة فعالة للمراقبة وإدارة المخاطر. • يُعطي مجلس الإدارة تأكيداً بأن الحوكمة الأكاديمية فعالة من خلال العمل مع مجلس الأمناء. • تعمل هيئة الإدارة مع السلطة التنفيذية على التأكد من فاعلية الرقابة والاهتمام التام بالأنشطة الخارجية ذات الأهمية المؤسسية. • يجب على الهيئة الحاكمة تعزيز المساواة والتنوع في جميع أنحاء المؤسسة، بما في ذلك فيما يتعلق بتشغيلها. • يجب أن تضمن هيئة الإدارة أن هياكل وعمليات الإدارة ملائمة للأهداف من خلال الرجوع إليها ومقارنتها عن طريق مقاييس الممارسة الجيدة المعترف بها. 		<p>أي شخصية ليست أكاديمية من قطاع الأعمال أو الخدمة المدنية أو الحكومة.</p>	
<p>مسؤول عن الشؤون الأكاديمية والإدارية في الجامعة، ومسؤول من مجلس الأمناء.</p>		<p>مسؤول عن الجودة والسياسة الأكاديمية، لكن بالنهاية مسؤول أمام مجلس الأمناء.</p>	
<p>أي شخصية أكاديمية لكن مناسبة ودبلوماسياً أو عسكرية، كما يتم تعيين رجال الأعمال أيضاً.</p>		<p>مسؤول عن الشؤون الأكاديمية والإدارية في الجامعة، ومسؤول من مجلس الأمناء.</p>	
<p>مجلس الأمناء</p>		<p>مجلس الجامعة</p>	
<p>مجلس الأمناء</p>		<p>مجلس الأمناء</p>	
<p>مسؤوليات وأدوار مجلس الأمناء</p>		<p>تشكيل المجلس وعدد وأعضائه</p>	
<p>الشخص المعين رئيساً للجامعة</p>		<p>الشخص المعين رئيساً لمجلس الأمناء</p>	
<p>مسؤوليات رئيس الجامعة</p>		<p>مسؤوليات مجلس الجامعة</p>	

التوبة		مجلس الأمناء				مجلس الجامعة
تقع على عاتق مجلس الأمناء المسؤولية الكاملة في إدارة الجامعة، لكن السلطات تتفاوت بين الولايات، ويختار المجلس عادة رئيس الجامعة. ويتحمل مجلس الأمناء المسؤوليات الآتية:	<ul style="list-style-type: none"> • وضع التوجيهات الاستراتيجية للجامعة. • توفير القيادة الشاملة للجامعة. • تقديم التوجيهات إلى نائب المستشار. • رصد تنفيذ الاستراتيجية وقياسها مقابل الأهداف الموضوعية. • تعيين ودعم المستشار ونائب المستشار. • تعيين ومراقبة أداء نائب المستشار، بصفته المسؤول التنفيذي الأول للجامعة، عن طريق مؤشرات الأداء المتفق عليها. • وضع بيان الرسالة والتوجيه الاستراتيجي العام للجامعة، بما في ذلك الأهداف والغايات. • الموافقة على الخطة والميزانية السنوية للجامعة. • اعتماد البيانات المالية السنوية والتقرير السنوي للجامعة. • الإشراف ومراجعة أداء مكافأة المكلفين التنفيذيين للجامعة. • وضع سياسة الحوكمة والجودة الأكاديمية بما يتماشى مع المتطلبات القانونية وتوقعات الجامعة والمجتمع. • اعتماد ومراقبة نظم الامتثال والرقابة والمساءلة، بما في ذلك نظرة عامة عن أي كليات خاضعة للرقابة في الجامعة. • الإشراف ومراقبة تقييم وإدارة المخاطر بما في ذلك المشاريع التجارية. • الإشراف ومراقبة الأنشطة الأكاديمية للجامعة. • اعتماد ومراقبة الأنشطة التجارية الهامة للجامعة. • تطوير أو الحصول على أي حرم جامعي أو موقع أو جامعة جديد. • إنشاء ومراقبة لجان المجلس وتعيين أعضائها. • المساهمة في تعزيز سمعة الجامعة ومكانتها في المجتمع. 	يتفاوت عدد أعضاء المجلس بحسب طبيعة كل ولاية، ويكون عدد أفراد المجلس بين (١٠-٢٥) يتم تعيينهم من حاكم الولاية. وتكون الأغلبية للأعضاء الخارجيين، مع ممثلين لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.	يتم تعيين رئيس المجلس من قبل الحاكم وغالباً ما يكون من رجال المال والأعمال.	يقدم المجلس التوصية والاستشارة للرئيس والمجلس حول الشؤون الأكاديمية والإدارية.	يتحمل الرئيس المسؤولية كاملة أمام مجلس الأمناء عن الشؤون الأكاديمية والإدارية.	عادةً ما يكون شخصية أكاديمية، وقد يكون من قطاع الأعمال أو الحكومة.
مسؤوليات وأدوار مجلس الأمناء	تشكيل المجلس وعدد أعضائه	الشخص المعين رئيساً لمجلس الأمناء	مسؤوليات مجلس الجامعة	مسؤوليات رئيس الجامعة	الشخص المعين رئيساً للجامعة	

<p>أي شخصية أكاديمية ذي خبرات كبيرة، أو شخص مؤهل مناسب.</p>	<p>المسؤول المباشر عن كل الشؤون الأكاديمية والإدارية، لكنه عرضه للمساءلة أمام مجلس الأمناء.</p>	<p>المجلس الأكاديمي الأعلى لكنه معرض للمساءلة من قبل مجلس الأمناء.</p>	<p>أي شخصية ليس أكاديمية من قطاع الأعمال أو الخدمة المدنية أو غيرها.</p>	<p>يتكون المجلس من أكثر من (٢٤) عضواً على أن تكون غالبية أعضاء المجلس من غير الأكاديميين؛ أي (١٢) عضواً خارجياً، بالإضافة إلى (٥) خريجين، و (١٠) أعضاء داخليين، بالإضافة إلى طالبين.</p>	<p>تقع على عاتق مجلس الأمناء المسؤولية بصورة كاملة عن الموارد المالية لحوكمة الجامعة. ويتحمل مجلس الأمناء المسؤوليات الآتية:</p> <p>(أ) الرقابة الاستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> الموافقة على الرسالة والتوجه الاستراتيجي للجامعة. ضمان تحويل القيم والرؤى والأهداف إلى نظم إدارية فعالة. متابعة تنفيذ بيان رسالة الجامعة وخطة عملها الاستراتيجية. <p>(ب) ضمان الإدارة الشاملة الفعالة:</p> <ul style="list-style-type: none"> تعيين نائب المستشار رئيساً تنفيذياً للجامعة، ومراقبة أدائه. تعيين كبار الموظفين في الجامعة بحسب ما هو مناسب. الإشراف ومراجعة الأداء الإداري العام. الإشراف ومراقبة الحوكمة الأكاديمية وأنشطة الجامعة. <p>(ج) ضمان المسؤولية المالية وإدارة المخاطر:</p> <ul style="list-style-type: none"> الموافقة على الميزانية السنوية وخطة العمل. الموافقة على أنظمة المراقبة والمحاسبة ومراقبتها. الإشراف ومراقبة تقييم وإدارة المخاطر، والمشاريع التجارية. إرساء مبادئ سياسية وإجرائية تتفق مع المتطلبات القانونية وتوقعات المجتمع، بما في ذلك سياسات المكافآت لنائب المستشار وكبار الموظفين. و ضمان الامتثال للمتطلبات السياسية القانونية والحكومية. 	<p>استراتيجية</p>
---	---	--	--	--	---	-------------------

المصدر:

(University of Saint, 2009, 20-24)، (Fielden, 2008, 59-63)، (University Chancellors Southern Queensland, 2018, 1-2)، (Council, 2018, 1-2)، (Committee of University Chairs, 2018, 9).

يتضح - بشكل عام - من الجدول السابق لتجارب دول أمريكا والمملكة المتحدة وأستراليا في أنموذج حوكمة الأمناء، أن هذا الأنموذج من خلال استقراء التجارب وفحص مضامينها، يعكس مفهوم حوكمة الجامعات الذي يركز على مبادئ الحوكمة المشكلة لقوامه، مثل مبادئ المشاركة والاستقلالية والشفافية والمساءلة. وبشكل خاص، يتضح من الجدول السابق الآتي:

١. فيما يتعلق بمجلس الأمناء:

- أن مجلس الأمناء هو الجهة العليا الذي يتحمل المسؤولية الكاملة في إدارة شؤون الجامعة، وهو المسؤول عن التوجهات الاستراتيجية ومراقبة الأداء والمساءلة.
- يُركز مجلس الأمناء على الهياكل العليا المسؤولة عن صناعة القرار في الجامعات، وعن التوجهات الاستراتيجية وتدير الموارد المالية.
- يختلف عدد أعضاء مجلس الأمناء من بلد إلى آخر بحسب الحاجة، بل ويختلف في الدولة نفسها بحسب طبيعة الجامعة وحجمها.
- أن غالبية الأعضاء الذين يشكلون مجلس الأمناء في مختلف الدول هم من المستفيدين الخارجيين.
- يلاحظ وجود مستفيدين داخليين من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في مجالس الأمناء.
- عادة ما يكون رئيس مجلس الأمناء من رجال الأعمال؛ وذلك لما لهذه الشخصية من قدرة على استثمار الموارد المالية في الجامعة وتفعيلها وتديرها.

٢. فيما يتعلق بمجلس الجامعة:

- مجلس الجامعة هو المسؤول عن جميع الشؤون الأكاديمية في الجامعة، ويخضع للرقابة والمساءلة من قبل مجلس الأمناء.
- يركز على الكفاءة والفاعلية والجودة للخدمة المقدمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين.
- رئيس الجامعة المسؤول التنفيذي المباشر عن جميع الشؤون الإدارية والمالية والأكاديمية في الجامعة، وهو عرضة للمساءلة من قبل مجلس الأمناء.
- عادة ما يكون رئيس الجامعة من الأكاديميين، ويتم تعيينه من قبل مجلس الأمناء.

رابعاً- تحليل أنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية:

تم في قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م وضع أطر قانونية تحكم عمل الجامعات وتنظيمها من خلال إنشاء مجالس أمناء في كل الجامعات الحكومية. ومع ذلك لم يكن قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م السبّاق في سن القوانين والمواد التي تتعلق بإنشاء مجالس الأمناء في الجامعات الحكومية- بل سبقته في ذلك عدة قرارات جمهورية بإنشاء مجالس الأمناء في الجامعات الحكومية؛ ففي القرار الجمهوري رقم (٤٤) لسنة ١٩٩٣م بشأن إنشاء جامعة تعز؛ نجد أن المادة (٦) منه تنص على "يشكل مجلس أمناء لجامعة تعز بقرار من رئيس الوزراء بناءً على عرض وزير التعليم العالي..."، كما

أشار القرار الجمهوري رقم (٤٥) لسنة ١٩٩٣ م بشأن إنشاء جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا في المادة (٦) إلى أن "يُشكل مجلس أمناء الجامعة بقرار من رئيس الوزراء بناءً على عرض وزير التعليم العالي...". علاوة على القرار الجمهوري رقم (٩١) لسنة ١٩٩٦ م بشأن إنشاء جامعة في محافظة إب؛ إذ جاء ضمن المادة (٥) ما نصه "يُشكل مجلس أمناء الجامعة بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض المجلس الأعلى للجامعات، ويقوم هذا المجلس باستكمال الخطوات المتعلقة بالإنشاء ورعاية الجامعة ودعم تقدمها والعمل المستمر على تعميق وتوسع خدماتها وتحقيق أهدافها وغاياتها". إلا أن المتأمل في هذه القرارات، يُدرك أنها ظلت حبراً على ورق؛ إذ لم يتم إصدار أي قرار يؤكد عمل أو تطبيق ما تم إصداره من قرارات تخص إنشاء تلك الجامعات.

وعليه؛ فإن تناول هيكل مجلس الأمناء محكوم بما جاء في قانون الجامعات رقم (١٧) لسنة ١٩٩٥ م وتعديلاته، والتطور الحاصل في قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠ م بشأن هذا المجلس. كما أن تكوين تصور عن واقع مجلس الجامعة يستدعي عرض النصوص القانونية التي وردت في قانون الجامعات رقم (١٧) لسنة ١٩٩٥ م وتعديلاته في قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠ م وتحليلها.

وفي ما يلي عرض النصوص القانونية التي تتعلق بمجلس الأمناء وقوام أعضائه ومسؤوليات المجلس وتحليلها. علاوة على مسؤوليات مجلس الجامعة، ورئيس الجامعة. وذلك بحسب ما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2) مسؤوليات مجلس الأمناء وتشكيلها ومجلس الجامعة

مجلس الجامعة		مجلس الأمناء	
الشخص المعين رئيساً للجامعة	مسؤوليات مجلس الجامعة	تشكيل المجلس وعدد أعضائه والشخص المعين رئيساً للمجلس	مسؤوليات مجلس الأمناء

<p>المادة (١٢) من قانون الجامعات اليمنية من قانون الجامعات رقم (١٧) لسنة ١٩٩٥م، وتم إلغاؤها بموجب القانون رقم (١٣) بشأن التعليم العالي المنشور في الجريدة الرسمية العدد (١٦ ج ١٦) لسنة ٢٠١٠م التي كانت تنص قبل الإلغاء على الآتي:</p> <p>(يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض المجلس الأعلى للجامعات والوزير المختص، ويشترط أن يكون رئيس الجامعة حاصلًا على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من الشهادات الطبية المتخصصة العليا المعترف بها ودرجة الأستاذية مع عشر سنوات خبرة في العمل الأكاديمي والإداري في جامعة معترف بها بعد الدكتوراه ولمدة خمس سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة).</p> <p>المادة (١٩) من قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م.</p> <p>أ. يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار جمهوري بناءً على موافقة رئيس مجلس الوزراء وعرض الوزير، ويختار من بين ثلاثة أعضاء من هيئة التدريس يرشحهم مجلس الأمناء.</p> <p>ب. يشترط في رئيس الجامعة الحكومية أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه ومرتبته الأستاذية مع عشر سنوات خبرة في العمل الأكاديمي والإداري في جامعة معتمدة بعد الدكتوراه.</p> <p>ج. مدة رئيس الجامعة أربع سنوات قابلة للتجديد ولمرة واحدة.</p> <p>(تم استبدال المادة ١٢ من قانون الجامعات اليمنية، بالمادة ١٩ في قانون التعليم العالي).</p>	<p>يختص مجلس الجامعة بما يأتي:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. رسم السياسة العامة للجامعة. ٢. وضع الأسس التربوية للمناهج وأنشطة الجامعة. ٣. دعم استقلال الجامعة. ٤. تقويم أعمال الجامعة في ضوء سياستها العامة بما في ذلك النظر في التقارير السنوية والدورية التي يقدمها رئيس الجامعة وعمداء الكليات وتشكيل اللجان الخاصة بتقويم مختلف أنشطة الجامعة. ٥. إقرار تعيين أعضاء هيئة التدريس في المناقشة الخطط والبرامج الدراسية المرفوعة من الكليات والمراكز وإقرارها. ٦. مناقشة وإقرار خطط تنمية الجامعة مع ربطها بخطة التنمية في الدولة ٧. تحديد القدرة الاستيعابية للجامعة وفقاً لما حدده المجلس الأعلى للجامعات. ٨. منح الدرجات العلمية والألقاب والديبلومات والشهادات. ٩. قبول التبرعات التي ترد إلى الجامعة عن طريق الوقف والهبات والوصايا وغيرها. ١٠. تأمين احتياجات المكتبة العامة في الجامعة والمكتبات الخاصة بالمراجع والمراكز من المصادر والمراجع والدوريات العلمية والتقنيات الحديثة للمكتبات. ١١. تشكيل لجان علمية فنية لبحث الموضوعات التي تناط بها ودراستها وإبداء الرأي فيها. ١٢. إعادة أو تعديل أو إلغاء القرارات الصادرة من مجالس الكليات والمراكز إذا كانت مخالفة للقوانين واللوائح. ١٣. وضع الأسس العامة لمختلف نشاطات الطلبة الاجتماعية والثقافية والرياضية والرعاية الصحية لهم. ١٤. إقرار اتفاقيات التعاون العلمي بين الجامعة والجامعات الأخرى. ١٥. النظر في الموضوعات التي يحيلها عليه رئيس الجامعة أو يتقدم بها ثلث أعضاء المجلس أو أية موضوعات يختص بها المجلس وفقاً لأحكام هذا القانون. <p>مادة (١١) من قانون الجامعات رقم (١٧) لسنة ١٩٩٥م بصياغتها المعدلة الصادرة بالقانون رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٠م.</p>	<p>(أ) يتكون مجلس الأمناء من:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. ثلاث شخصيات عامة يختارهم رئيس مجلس الوزراء (أعضاء). ٢. خمس شخصيات أكاديمية بدرجة أستاذ يختارهم الوزير (أعضاء). ٣. ثلاث شخصيات تمثل رجال الأعمال وتختارهم الغرفة التجارية والصناعية في أمانة العاصمة أو المحافظات (أعضاء). ٤. رئيس الجامعة (عضواً). <p>(ب) يصدر بتسمية أعضاء مجلس أمناء الجامعة الحكومية قرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض الوزير.</p> <p>(ج) يختار أعضاء مجلس الأمناء رئيساً ومقررًا له من بين أعضائه في أول اجتماع يعقده على أن لا يكون رئيس الجامعة عضواً في مجالس أمنائها.</p> <p>(د) لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الأمناء وأي مجلس آخر في إطار الجامعة، ويستثنى من ذلك رئيس الجامعة.</p> <p>(هـ) مدة مجلس الأمناء أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.</p> <p>مادة (٢١) من قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م.</p>	<p>يتولى مجلس أمناء الجامعة الحكومية المهام والاختصاصات الآتية:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. ترشيح رئيس الجامعة. ٢. دعم الجامعة ومجالسها في تعزيز القسيم والأعراف الأكاديمية وترسيخها. ٣. تعزيز الاستقلالية الأكاديمية والمالية والإدارية للجامعة وتمكينها من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها. ٤. تقييم أداء الجامعة ومدى التزامها بتنفيذ القوانين واللوائح والنظم النافذة. ٥. اعتماد مشاريع الخطط التنفيذية للمنشآت الجامعية وتجهيزها وتحديثها وصيانتها، وإقرار الخطط الاستثمارية للجامعة في إطار السياسة العامة للدولة. ٦. مراقبة مدى الالتزام بتنفيذ الخطط التنفيذية المقررة. ٧. فتح قنوات التواصل بين الجامعة والمجتمع بما يمكن من ربط البرامج الدراسية والبحثية باحتياجات ومطالبات التنمية وسوق العمل. ٨. مساعدة الجامعة للحصول على مصادر دخل مشروعة لتحسين أداؤها وفقاً للقانون. ٩. اعتماد الموازنة السنوية وإقرار الحسابات الختامية للجامعة وجميع الوحدات التابعة لها، ومراجعة تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة وإبداء الملاحظات وتقديم التوصيات اللازمة للجامعة للعمل على تنفيذها. ١٠. النظر في أي أمور تتعلق بالجامعة يعرضها رئيس مجلس الأمناء مما لا يدخل في صلاحيات أي مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذا القانون. <p>مادة (٢٢) من قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م.</p>
---	---	---	---

يتضح من الجدول السابق، فيما يتعلق بتكوين مجلس الأمناء وعدد أعضائه، أن المجلس يتكون من (١٣) عضواً فقط، يتوزعون بين (٣) شخصيات عامة و(٥) شخصيات أكاديمية، و(٣) شخصيات من رجال أعمال وعضوية رئيس الجامعة وأمين سر مجلس الأمناء. وعند قراءة هذه المؤشرات والأرقام في ضوء التجارب العالمية المعاصرة في حوكمة الأمناء يتبين الآتي:

- تُشير التوجهات العالمية في الحوكمة إلى أن عدد أعضاء المجلس يتراوح بين (٢٥-٣٠) عضوًا؛ لهذا فإن عدد الأعضاء في مجلس الأمناء في الجامعات الحكومية اليمينية المقدر بـ (١٣) عضوًا، قد لا يتناسب ووضع الجامعات الكبيرة كجامعات صنعاء وعدن وتعز مثلاً، بينما قد يكون هذا العدد مناسباً - أي (١٣) عضوًا- للجامعات الحكومية الصغيرة كجامعتي حجة والبيضاء.

- تُمثل مشاركة المستفيدين الخارجيين نسبة (٨٥%) تقريبًا، وهذه النسبة كبيرة جدًا إذا ما قورنت بنسب أعضاء مجالس الأمناء في العديد من الدول كأستراليا وبريطانيا وأمريكا؛ حيث شملت هذه النسبة عضوين فقط من داخل الجامعة، هما: رئيس الجامعة، وأمين سر مجلس الأمناء. وهذا يعني أن عملية صناعة القرار قد تكون متحيزة بشكل كبير تجاه المستفيدين الخارجيين دون النظر إلى مصالح المستفيدين الداخليين كالطلبة وأعضاء هيئة التدريس من داخل الجامعة الذين يمثلون المحور الرئيس في عملية التعليم والتعلم.

- كما يُلاحظ غياب ممثلين عن الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من داخل الجامعة في مجلس الأمناء، وذلك بدوره يحرم الفئة الرئيسية في التعليم من المشاركة في صناعة القرار داخل الجامعات. علاوة على ذلك هناك غياب في مشاركة السلطة المحلية في مجلس الأمناء. وعند العودة إلى التجارب العالمية في حوكمة الأمناء، يُلاحظ أهمية مشاركة كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والسلطة المحلية في مجالس الأمناء. علاوة على ذلك تُؤكد الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي على أن مجلس الأمناء يتكون بشكل رئيس من مسؤولين غير تنفيذيين؛ أي أعضاء أكاديميين لكنهم لا يُمثلون الأغلبية، إضافة إلى ممثلين من رجال الأعمال، والسلطة المحلية، وشخصيات اجتماعية ومن بقية المستفيدين الآخرين (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦، ٦٠).

- عدم وجود معايير أو شروط لاختيار أعضاء مجلس الأمناء، باستثناء معيار واحد، يتعلق باختيار خمس شخصيات أكاديمية بدرجة أستاذ على أن يكونوا من خارج الجامعة، ومع هذا فقد يكون في هذا الشرط شيء من الصعوبة في أثناء عملية التطبيق؛ لأن الشخصيات الأكاديمية التي هي بدرجة أستاذ، ينبغي أن يتم الاستفادة من خبراتها العلمية التي وصلت إلى مرحلة متقدمة من المعرفة، فضلاً عن أن اشتراط أن تكون هذه الشخصيات الأكاديمية من خارج الجامعة؛ وذلك يعني أنهم يمارسون مهامًا قد لا تناسبهم، فضلاً عن كونهم لا يعرفون الكثير عن بيئة الجامعة التي يعملون فيها. أما بخصوص مشاركة باقي الأعضاء في المجلس فيوجد غموض في عملية اختيارهم؛ حيث يختار رئيس مجلس الوزراء ثلاث شخصيات عامة، ويختار وزير التعليم العالي خمس شخصيات أكاديمية، وتختار الغرفة الصناعية ثلاث

شخصیات تمثل رجال الأعمال. وهذا یعنی أن عملية اختيار القيادة العليا في مجلس الأمناء، هي بالأساس عملية مركزية بحتة، تغيب فيها استقلالية الجامعة في اختيار ممثلها.

أما فيما يتعلق بمسؤولیات مجلس الأمناء، تتمحور مهام مجلس الأمناء حول الشؤون الإدارية، دون الشؤون الأكاديمية التي تُركت مهامها لمجلس الجامعة، حيث تم نقل الفقرات (٥، ٩) إلى مهام مجلس الأمناء بعدما كانت من مهام مجلس الجامعة. علاوة على غياب الشؤون المالية من مسؤولیات مجلس الأمناء. وعند مقارنة هذه المواد القانونية مع التجارب العالمية المعاصرة في حوكمة الأمناء، يتضح الآتي:

- تأكيد أهمية الدور الذي يقوم به مجلس الأمناء من حيث مساءلة الجامعات؛ فالمجلس يراقب ويقيم ويتابع ويراجع أداء الجامعات كما في الفقرات (٤، ٧، ٩)، التي تُؤكد على أهمية مساءلة القيادات العليا في الجامعة. وهذا ما أكدته الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي بأن المدير التنفيذي -أي رئيس الجامعة- وكل المسؤولين التنفيذيين مساءلون عن أعمالهم وأدائهم أمام مجلس الأمناء (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦، ٦٠). وأيضًا يتلاءم ذلك مع المسؤولیات التي ذكرتها التجارب العالمية المعاصرة في حوكمة الأمناء.

- من مسؤولیات مجلس الأمناء في الجامعات الحكومية الیمنية، ترشيح رئيس الجامعة، وهذا بدوره یعنی أن هناك تحولًا إيجابيًا ملموسًا على صعيد القوانين نحو حوكمة الجامعات؛ إذ يشترك المستفيدون في اختيار رئيس الجامعة، بينما كان يتم اختياره من قبل الحكومة مباشرة؛ فتم إلغاء المادة (١٢) من قانون الجامعات الیمنية بموجب القانون رقم (١٣) بشأن التعليم العالي المنشور في الجريدة الرسمية العدد (١٦ ج) لسنة ٢٠١٠م التي كانت تُؤكد قبل الإلغاء على أن رئيس الجامعة يصدر بتعيينه قرار من رئيس الجمهورية. علاوة على ذلك تم استبدال المادة السابقة رقم (١٢) بالمادة (١٩) من قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م التي تُؤكد على أن تعيين رئيس الجامعة يصدر به قرار من رئيس مجلس الوزراء وعرض الوزير وترشيح مجلس الأمناء (انظر الجدول رقم ٢). ومع ذلك يُلاحظ أن محاسبة ومساءلة رئيس الجامعة ليس من مسؤولیات مجلس الأمناء؛ وهذا یعنی ضعف استقلالية مجلس الأمناء، حيث لا توجد لديه سلطة لمحاسبة الرئيس التنفيذي للجامعة.

- تنص المادتان (٢٣، ٢٥) على وضع لائحة داخلية لعمل مجلس الأمناء، والصلاحيات التي يتولاها رئيس مجلس الأمناء؛ ومع هذا لم يتم إصدار أية لائحة داخلية تنظم عمل مجلس الأمناء، وهذا بدوره یعنی أن مجلس الأمناء ظل حبرًا على ورق قانون التعليم العالي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م.

أما فيما يتعلق بمسؤوليات مجلس الجامعة، تنحصر معظم المسؤوليات في الشؤون الأكاديمية من حيث عملية تخطيطها وتنفيذها وتقومها. كما تم تقليص مهام واختصاصات مجلس الجامعة في الشؤون الإدارية؛ حيث تم إلغاء الفقرات (٤، ١٢، ١٧) من مسؤوليات مجلس الجامعة، خصوصاً بما يتعلق بإعداد الموازنة، وإقرار الخطط التنفيذية للمباني وتجهيزها وصيانتها، وإقرار الحسابات الختامية. وهذا بدوره يعني، أن هذه المسؤوليات الإدارية أضحت من مهام مجلس الأمناء في الجامعات الحكومية اليمنية. وقد نصت هذه الفقرات المحذوفة على الآتي:

الفقرة (٤) ملغاة بموجب القانون رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م بشأن التعليم العالي المنشور في الجريدة الرسمية العدد (١٦ ج ١) لسنة ٢٠١٠م التي كانت تنص قبل الإلغاء على ما يأتي: ٤- مناقشة وإقرار مشروع الميزانية السنوية للجامعة التي أعدت في ضوء مشاريع ميزانيات الكليات والمعاهد والمراكز والمستشفيات التعليمية ورفعها إلى المجلس الأعلى للجامعات لاعتمادها والإشراف على تنفيذها.

الفقرة (١٢) ملغاة بموجب القانون رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م بشأن التعليم العالي المنشور في الجريدة الرسمية العدد (١٦ ج ١) لسنة ٢٠١٠م التي كانت تنص قبل الإلغاء على ما يلي: إقرار الخطط لإقامة المباني والمنشآت الجامعية وتجهيزاتها وصيانتها.

الفقرة (١٧) ملغاة بموجب القانون رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م بشأن التعليم العالي المنشور في الجريدة الرسمية العدد (١٦ ج ١) لسنة ٢٠١٠م التي كانت تنص قبل الإلغاء على الآتي: (مناقشة وإقرار الحساب الختامي للجامعة والكليات والمعاهد والمراكز والمستشفيات التابعة لها والتقارير الدورية المقدمة من أجهزة الرقابة الإدارية والمالية والخارجية ورفع ذلك إلى المجلس الأعلى).

أما فيما يتعلق بالشؤون والمسؤوليات المالية، يُلاحظ أن هذه المسؤوليات ليست من اختصاص مجلس الجامعة ولا من اختصاص مجلس الأمناء؛ حيث ظل الوضع المالي على حاله لم يتغير، لكونه من مسؤوليات وزارة المالية والحكومة، وهذا يعني ضعف الاستقلالية المالية للجامعات اليمنية؛ الأمر الذي يعني ضعف المهام الإدارية كالرقابة والمساءلة والشفافية التي سيقوم بها مجلس الأمناء.

التوصيات:

بناءً على ما أظهره التحليل السابق لواقع أنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية، تُوصى الجهات الحكومية المسؤولة عن إعداد تشريعات وقوانين الجامعات اليمنية والتعليم العالي، بالآتي:

- إعادة النظر في تشريعات التعليم العالي والجامعات اليمنية.
 - إعادة النظر في مسؤوليات مجلس الأمناء في الجامعات الحكومية الواردة في القانون رقم (١٣) بشأن التعليم العالي لسنة ٢٠١٠م.
 - إعادة النظر في تشكيل مجلس الأمناء وقوام أعضائه ونسبة تمثيل المستفيدين الداخليين والخارجيين، وضرورة إشراك مستفيدين داخليين في الجامعات مثل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. علاوة على إشراك السلطة المحلية ضمن نصاب المستفيدين الخارجيين.
 - إعطاء مجلس الأمناء مزيداً من الصلاحيات والاستقلالية المالية لكي يتسنى له القيام بدوره في المساءلة والمراقبة بشكل فعال.
 - إجراء مزيدٍ من الدراسات التأصيلية المتعلقة بنماذج حوكمة الجامعة سواءً على الصعيد المحلي أم العربي والعالمي؛ حيث لا تزال الدراسات العلمية المتخصصة بنماذج الحوكمة بشكل عام قليلة ونادرة.
- قائمة المراجع:**

- أزي، جورج (٢٠١٨). حوكمة التعليم العالي في الوطن العربي. عارض الكتاب بندر نواف توفيق الجراح. مجلة العلوم التربوية، المجلد (٣٠)، العدد (٣)، ص ٥٥٧-٥٦٩.
- بُرقعان، أحمد والقرشي، عبد الله (٢٠١٢). الحوكمة الإدارية في عصر العولمة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة من الفترة (١٥-١٧) سبتمبر، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- خورشيد، معتز ويوسف، حسن (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات وتعزيز القدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي. مكتبة الإسكندرية، مصر.
- صالح، أحمد علي والصالحي، نضال أمين (٢٠١٨). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (٣٨)، العدد (٢)، ص ٧٧-٩٤.
- عقلان، أفرح مُجد محسن يحيى (٢٠١٥). واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية-جامعة تعز. مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ج ١.

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية: خطة العمل المستقبلية: ٢٠٠٦-٢٠١٠.
- ----- (يونيو ٢٠١٣). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٣٠٤) لسنة ٢٠١٣م بشأن إصدار المدونة الخاصة بإعمال مبادئ الحكم الرشيد في الخدمة العامة (الإصدار الأول). مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- وزارة الشؤون القانونية (نوفمبر ٢٠١٣). تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي. ط ٢. مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٣). دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها. المرصد العربي للتربية.
- المليكي، محمد عبد الجليل ناجي (٢٠١٧). أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

- Agasisti, T., & Catalano, G. (2006). Governance Models of university systems-towards quasi-markets? Tendencies and perspectives: A European comparison. **Journal of Higher Education Policy and Management**. Vol. 28, No. 3, November 2006, pp. 245-262.

- Alaux, C., & Naves, T. T. (2018). **Trust in Government**. In Ali Farazmand (Edit.) **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**. Springer International Publishing, Switzerland.

- Baghdady, A. (2019). **Governance and Education in Muslim-Majority States**. In Leslie A. Pal and M. Evren Tok (Edit.). **Global Governance and Muslim Organizations**. International Political Economy Series, Palgrave Macmillan, Switzerland.

- Barakony, K. (n.d.). University Governance overview and criticism on the Hungarian situation.

- Bevir, M. (2007). **Encyclopedia of Governance**. SAGE Publications, the United States of America.

- Bratianu, C., & Pinzaru, F. (2015). University Governance as a Strategic Driving Force. **Proceedings of 11th European Conference on Management Leadership and Governance, Military Academy, Lisbon, Portugal, 12-13 November 2015**, pp. 28 35.
- CIPFA. & IFAC. (2013). **Good Governance in the Public Sector—Consultation Draft for an International Framework**. The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) and the International Federation of Accountants (IFAC).
- Costandi, S., Hamdan, A., Alareeni, B., & Hassan, A. (2018). Educational governance and challenges to universities in the Arabian Gulf region. **Educational Philosophy and Theory**, DOI: 10.1080/00131857.2018.1434621.
- CUC. (201^٨). **The Higher Education Code of Governance**. Committee of University Chairs (CUC).
- Danaeefard, H., & Salimi, G. (2018). **Public Administration and Public Policy in Iran**. In Ali Farazmand (Edit.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Davidovitch, N. (2015). Models of Higher Education Governance: A Comparison of Israel and Other Countries. **Global Journal of Educational Studies**, Vol. 1, No. 1.
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). **The way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and German**. Springer Publisher, U.K.
- Department of Education (2019). **Governance handbook For academies, multi-academy trusts and maintained schools**. Information Policy Team, London.

- Edwards, M. (2000). University Governance: A Mapping and Some Issues. **LifeLong Learning Network National Conference**. University of Canberra.
- ElObeidy, A. A. (2014). Governing public universities in Arab countries. **POLICY AND PRACTICE IN HIGHER EDUCATION**, Vol. 18, No. 4, P. 131–137.
- ESMU. (2009). **Higher Education Governance Reforms Across Europe**. European Center for Strategic Management of Universities (ESMU).
- Eurydice, the Information Network on Education in Europe. (2008). **Higher Education Governance in Europe: Policies, structures, funding and academic staff**. Brussels: Eurydice European Unit, European Commission.
- Farazmand, A. (2018). **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**. Springer International Publishing, Switzerland.
- Fielden, J. (2008). **Global Trends in University Governance**. World Bank Education Working Paper Series, March 2008. Washington D.C.: World Bank.
- Giovanna, L. (2013). University Governance at the Crossroads: The Italian Case. **International Journal of Business Research and Development**. Vol. 2, No. 2, pp. 20-34.
- Harman, K., & Treadgold, E. (2007). Changing patterns of governance for Australian universities. **Higher Education Research & Development**, Vol. 26, No. 1, P. 13–29.
- Leaf, M. J. (2019). **An Anthropology of Academic Governance and Institutional Democracy: The Community of Scholars in America**. Palgrave Macmillan, Switzerland.
- Lesirge, R., Oakley, R., & Speers, J. (2006). **Trustee Recruitment Toolkit**. Centre for Charity Effectiveness, Cass Business School, National Council for Voluntary Organizations, UK.

- Liu, X. (2017). The governance in the development of public universities in China, **Journal of Higher Education Policy and Management**, DOI: 10.1080/1360080X.2017.1300122.
- Monkelbaan, J. (2019). **Governance for the Sustainable Development Goals, Sustainable Development Goals Series.** Springer Nature Singapore.
- New Zealand School Trustees Association (2018). **Community member guide to the role of the board of trustees.** New Zealand School Trustees Association, New Zealand.
- Pal, L. A., & Tok, M. E. (2019). **Global Governance and Muslim Organizations, International Political Economy Series.** Palgrave macmillan, , Switzerland.
- Panova, A. (2008). Governance Structures and Decision Making in Russian Higher Education Institutions. **Journal Problems of Economic Transition** Vol. 50, Issue 10.
- Rowlands J., & Ngo, M. T. (2018). The north and the south of it: academic governance in the US, England and Australia. **Higher Education Research & Development**, DOI: 10.1080/07294360.2018.1498462.
- Saint, W. (2009). **Guiding Universities: Governance and Management Arrangements around the Globe.** Human Development Network World Bank.
- Sayidah, N., Triyuwono, I., Sukoharsono, E. G., & Djamhuri, A. (2014). Exploration of University Governance Model in Indonesia Private University. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 5, No. 10.
- Schmidt, B. C. (2014). **Governance for a New Era. A Blueprint for Higher Education Trustees.** American Council of Trustees and Alumni.

- Tan, E. (2019). **Decentralization and Governance Capacity: The Case of Turkey**. Palgrave macmillan, , Switzerland.
- Tesche, T. (2019). Institutional Responses to the Euro Area Crisis. **Unpublished Doctoral Dissertation**, Department of Political and Social Sciences, European University Institute.
- University Chancellors Council (2018). **Voluntary Code of Best Practice for the Governance of Australian Public Universities**.
- University of Bristol (2019). **Brief for the position of Lay Trustee**. University of Bristol, bristol.ac.uk.
- University of Southern Queensland (2018). **USQ Charter of University Governance – 22 October 2018**. University of Southern Queensland.
- Veiga, A., Magalhaes, A., & Amaral, A. (2015). **From Collegial Governance to Boardism: Reconfiguring Governance in Higher Education**. In J. Huisman et al. (eds.), The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance.