Route Educational & Social Science Journal

Volume 6(1) ; January 2019

Artical History

Received/ Geliş	Accepted/ Kabul	Available Online/yayınlanma
21.12.2018	31.12.2018	1.1.2019

تجربة المملكة المتحدة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي من أجل ضمان جودة مخرجاتها

The UK's experience in the governance of higher education institutions in order to ensure the quality of its outputs

الدكتور سالمي عبد الجبار

أستاذ محاضر بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال /تلمسان–الجزائر

Dr. Selmi Abdeldjabar

Ecole Supérieure de Management de Tlemcen-Algérie

الدكتور بزاوية عبد الحكيم

أستاذ بالمركز الجامعي غليزان–الجزائر

Dr. Bezzaouya Abdelhakim

Centre Universitaire de Relizane-Algérie

الملخص

في الوقت الحاضر، تعد جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي الأساس لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع من خلال الاعتماد على نظام خاص للحوكمة. في بداية هذه المقالة، نتطرق إلى مؤشرات المملكة المتحدة باعتبارها واحدة من أهم الدول في تدويل تعليمها العالي. ثم نحلل كيف تركز على تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة

استنادا إلى معايير وإجراءات على المستوى الهيكلي والبيداغوجي. أخيرًا ، نناقش منهجيتها للحوكمة من خلال: استقلالية الجامعات، استراتيجية قبول الطلاب، الشراكة، تنويع مصادر التمويل و دور التمويل الخاص، المساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة، التدقيق و المراجعة و الاعتماد على الشفافية من أجل تحقيق مخرجات تتناسب مع احتياجات سوق العمل وظهور المهن الجديدة.

الكلمات المفتاحية: المملكة المتحدة، مؤسسات التعليم العالي، الحوكمة، الجودة، المجتمع.

Abstract

Nowadays, the quality of higher education institutions outputs is the basis for achieving sustainable development in the society through the adoption of a special system of governance. In this article, we first look at indicators in the United Kingdom as one of the most important countries in the internationalization of its higher education. And we analyse how it focuses on providing quality educational services based on standards and procedures at both the structural and pedagogical level. Finally, we discuss its methodology of governance through: universities autonomy, strategy of students' admission, partnership, diversification of financial resources and the role of private finance, accountability and participation of stakeholders, audit and review, reliance on transparency for the purpose to get quality output appropriate with the needs of the labour market and the emergence of new professions.

Keywords: United Kingdom, higher education institutions, governance, quality, society.

مقدمة

في عصر التنمية الشاملة و التقدم في مجالات المعرفة الإنسانية، واجهت مؤسسات التعليم العالي على المستوى الدولي العديد من التحديات المرتبطة بالتقدم الهائل لوسائل الإعلام و الاتصال و التدفق السريع للمعلومات و تعاظم حدة المنافسة، فأصبحت الحاجة إلى نوعية جديدة من التفاعل مع العلم لمواكبة هذه التغيرات. من بين هذه التحديات، ترسيخ نظام تعليمي ديمقراطي يعتمد على توفير التعليم لجميع فئات المجتمع وبصفة متكافئة و تقديم خدمات تعليمية ذات نوعية اعتمادا على تهيئة المناخ الذي يحقق متطلبات الجودة وفقا لاحتياجات أصحاب المصالح.

أصبح التعليم بصفة عامة و التعليم العالي بصفة خاصة يتصدر مناقشات السياسة العامة في جميع أنحاء العالم نظرا للاعتراف المتزايد بأهمية المهارات والكفاءات عالية المستوى كعنصر أساسي للتنمية الوطنية والتحول نحو اقتصاديات المعرفة [1]، مما جعل معظم مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي تركز على جودة مخرجاتها عن طريق التطوير المستمر اعتمادا على أنظمة مبتكرة كالحوكمة للوصول إلى الفعالية في إفادة المجتمع.

يمثل التعليم العالي الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة خاصة و أن الكثير من مؤسساته أدرجت اليوم الحوكمة كمقياس في برامجها، منها تلك المتعلقة بالعلوم الإنسانية كالعلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، العلوم القانونية والسياسية و غيرها وفتح تخصصات ما بعد التدرج تعنى بدراسة تطبيق آليات الحوكمة، و تنظيم المؤتمرات العلمية، بهدف غرس مفاهيمها في المجتمع من خلال مخرجاتها التي تساهم في إنتاج و نقل المعرفة إلى الواقع.

تعد المملكة المتحدة أحد الدول الرائدة في تقديم جودة مخرجات التعليم العالي وتدويله، علما أنها تضم واحدة من أقدم الجامعات في العالم الناطق بالإنجليزية "حيث كان التعليم موجودا بجامعة أوكسفورد (University of Oxford) بشكل عام في 1096"[2]، كما أنها من الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)التي تهدف إلى تعزيز السياسات التي من شأنها تحسين الرفاه الاقتصادي والاجتماعي عن طريق توحيد الجهود بين الدول، وتبادل خبراتهم والبحث عن حلول للمشاكل المشتركة وفهم الأسباب التي تدفع التغيير الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، أين تركز جهودها مؤخرا على مساعدة الحكومات في استعادة الثقة في الأسواق وكذلك المؤسسات والشركات اعتمادا على حوكمة أكثر فعالية على جميع المستويات[3]. من هنا يمكننا طرح

[1] معهد اليونسكو للإحصاء. (2009). **الموجز التعليمي العالمي لعام 2009: مقارنة إحصائيات التعليم عبر العالم**. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ص 3.

[2] https://www.ox.ac.uk/about/organisation/history?wssl=1, 25/12/2018.

[3] OECD. (2018).The mission of OECD. http://www.oecd.org/about/

الإشكالية التالية: كيف طبقت المملكة المتحدة مبادئ الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق جودة مخرجاته؟ يهدف هذا البحث إلى تحليل تجربة المملكة المتحدة في حوكمة جامعاتها بهدف ضمان الجودة من خلال دراسة تطبيقها لآليات الحوكمة والتي ساهمت بشكل واضح في بلوغ مؤسساتها التعليمية مراكز متقدمة من التصنيف العالمي وأصبحت بين أهم التجارب الحالية التي ينبغي دراستها في مجال الأداء المتميز، تدويل وجودة المنتج العلمي.

1- مؤشرات التعليم العالي في المملكة المتحدة:

في بداية القرن 19، منحت لبريطانيا مواثيق ملكية لكلية سانت ديفيدز كوليدج، وجامعة درم، وجامعة كينغز كوليدج بلندن، وكلية لندن الجامعية، وخلال الحرب العالمية الثانية كان في المملكة تسع جامعات وعدد من الكليات، تزايد الطلب على التعليم فتم اعتماد بعض الكليات كجامعات مستقلة منذ 1956 وإنشاء كليات جديدة فأصبحت تتمتع بشهرة دولية بفضل جودتها وتفوقها في البحوث[4]، ليتوافد الطلاب الدوليين بكثرة إلى المملكة المتحدة حيث تم فرض الرسوم الدراسية السنوية بقيمة 1000 جنيه إسترليني في 1998 لترتفع إلى 3000 جنيه إسترليني في 2006، في 2012 فرضت رسوم قدرها 9000 جنيه إسترليني سنويا على جميع الدورات الدراسية لتبلغ مع التضخم 9250 جنيه إسترليني في 2017 [5].

يأتي أكثر من 750 000 طالب من جميع أنحاء العالم للدراسة في المملكة المتحدة كل عام. يتصدر قطاع التعليم العالي الدورات الدراسية التي تستغرق سنة على الأقل أكثر من 80 في المائة من تأشيرات الطلاب التي يتم رعايتها كل عام. يساهم الطلاب الدوليين في اقتصاد المملكة المتحدة ويشكلون سوقا مهما للتصدير حيث تقدر وزارة التعليم قيمة صادراتها بمبلغ 17.6 مليار جنيه استرليني في عام 2015[6].

حسب التصنيفات العالمية التي تتولى تصنيف الجامعات، ووفقا لترتيب QS 2018-2019، احتلت جامعة أكسفورد (University of Oxford) المرتبة 5، جامعة كامبردج (University of Cambridge) المرتبة 6،

[4] بارسكفيل، وآخرون. (2011). **دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة و الشراكة مع الجامعات في الخارج**. وحدة أوربا و الشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة المتحدة. ص 5-6.

[5] Belfield., C, & all. (2017). **Higher Education funding in England: past, present and options for the future**. The Institute for Fiscal Studies. ISBN 978-1-911102-48-9.

[6] Migration Advisory Committee. (2018). **Impact of international students in the UK**. Crown copyright. ISBN: 978-1-78655-705-6. P 02.

جامعة إمبريال كوليدج لندن(Imperial College London) المرتبة 8 و كلية لندن الجامعية (University College London) المرتبة 10.

وحسب التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم شنغهاي 2011، تحصلت جامعة كامبردج المرتبة 5 وجامعة أكسفورد المرتبة 10 لتتحسنا في ترتيب 2018 جامعة كامبردج المرتبة 3 وجامعة أكسفورد المرتبة 7. أما تصنيف التايمز للجامعات العالمية 2010-2011 كانت جامعتا أكسفورد و كامبردج تحتلا المرتبة 6، جامعة إمبريال كوليدج لندن المرتبة 9، كلية لندن الجامعية المرتبة 22 ، و نتيجة لما حرصت عليه المملكة المتحدة من صرامة في تطبيق معايير الجودة و ترسيخ نظام الحوكمة وحرص الجامعات على الوفاء بها، تطورت مراتبها للأحسن، حيث احتلت جامعة أكسفورد المرتبة الأولى عالميا وجامعة كامبردج المرتبة 2 وجامعة إمبريال كوليدج لندن المرتبة 9 وكلية لندن الجامعية المرتبة 14 وفقا لنفس التصنيف 2018-2019 حيث يؤخذ بعين الاعتبار في الترتيب مؤشرات التعليم، البحث، نقل المعرفة والنظرة الدولية.

2- اعتماد الجودة في جامعات المملكة المتحدة:

حركة الاعتماد في المملكة المتحدة أحدث مقارنة بالتجربة الأمريكية، في 1992 اهتمت مجالس تمويل التعليم العالي في انجلترا وويلز بتقييم نوعية التعليم، و في 1995 أعيد النظر في طريقة التقييم بحيث تحقق ثلاث أغراض: تشجيع التحسين و التطوير، توفير معلومات للجمهور حول النوعية وضمان مردود للمال العام المستثمر في التعليم العالي[7].

تم الاعتماد في 1998 على وكالة ضمان جودة التعليم العالي (QAA[8]) هي هيئة مستقلة مهمتها المراقبة وتقديم المشورة بشأن معايير الجودة في التعليم العالي عبر جميع الدول الأربع في بالمملكة المتحدة حيث يعمل مع: مكتب الطلاب ومقدمي الخدمات في إنجلترا[9]، مجلس التمويل الاسكتلندي في إسكتلندا[10]، مجلس تمويل التعليم العالي في ويلز[11] وقسم الاقتصاد ومقدمي الخدمات في إيرلندا الشمالية[12]، وتعزيز سمعة التعليم العالي للمملكة المتحدة في

[7] سوسن شاكر مجيد الجلبي. (2011). ضمان جودة و اعتماد البرامج الأكاديمية في المؤسسات التعليمية (الأهداف، الإجراءات، النتائج). مؤتمر رابطات جامعات لبنان بالتعاون مع المكتب الوطني لبرنامج تمبوس الأوربي، 29-30/نسيان/2011، ص 11.

[8] Quality Assurance Agency

[9] Office for Students and providers

[10] Scottish Funding Council

[11] Higher Education Funding Council for Wales

[12] Department for the Economy and providers

جميع أنحاء العالم، وهي تحرص كذلك على التحقق من أن الطلاب يحصلون على التعليم العالي الذي يحق لهم توقعه.

في 2018، تم تنقيح قانون الجودة الذي يعد نقطة مرجعية رئيسية للتعليم العالي في المملكة المتحدة من أجل حماية الجمهور واهتمامات الطلاب ويدعم سمعة الجودة العالية في التعليم العالي في المملكة المتحدة، كما يمكن مقدمي الخدمات من فهم ما هو متوقع منهم وما يمكن توقعه من بعضهم البعض. تم تطويره من قبل QAA نيابة عن اللجنة الدائمة لتقييم الجودة في المملكة المتحدة[13]، بالتشاور مع قطاع التعليم العالي. يسعى مكتب ضمان الجودة بكل جامعة بعملية التقييم الذاتي ليقوم في مرحلة ثانية بتطبيق محاور الجودة بالتنسيق مع وكالة ضمان جودة التعليم العالي (QAA) من خلال القيام بزيارات ميدانية للجامعة وإصدار تقرير الجودة حول الجامعة بهدف التطوير المستمر.

حددت الوكالة الأوروبية للتدريب و التعليم خمسة عناصر مشتركة لتطوير ضمان الجودة في التعليم العالي في فرنسا، هولندا والمملكة المتحدة[14]: وجود ممثل إداري مستقل مسؤول عن نظام ضمان الجودة يتخطى المستوى الوطني، وجود آلية للتقييم الذاتي بحيث يشعر الأكاديميون أنهم يمتلكون النظام، المراجعة الخارجية من خبراء موضوعيين، أهمية وصف الأمور لتسهيل التطور وليس لإعطاء الأحكام، العلاقة بين مخرجات نظام الجودة وتوفير التمويل الذي يقترح ألا يكون مباشرا وتسوده المرونة.

3- محاور تطوير جودة التعليم العالي:

لتحقيق الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، يتطلب تطوير عدة محاور، كجودة البيئة (التاريخية، الجغرافية، الاقتصادية، الثقافية والسياسية) المشجعة للتعليم و البحث العلمي. جودة الإدارة التعليمية والتشريعات بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، لوائح وتنظيمات مرنة، واضحة ومحددة. جودة عضو هيئة التدريس يتميز بالرغبة في التعليم، مرونة التفكير، مهارات الاتصال، القدرة على الشرح، الكفاءات العلمية والتربوية، التعاون، التعرف على الاتجاهات المعاصرة. جودة المناهج (كتب، طرق، وسائل ، تقييم) و تكون شاملة، مرنة، ملائمة للتحديات العالمية والثورة المعرفية، مساهمة في تكوين الشخصية المتكاملة، الممارسات التطبيقية للبرامج معتمدة على نموذج إنتاج المعرفة بصفة مشتركة بين الأستاذ والطالب، منهجية التفكير المعرفية. جودة الطالب من خلال احترام الأستاذ و الزملاء، التركيز والانتباه، السماع لأفكار الزملاء، القدرة على الاستجابة و التفاعل و المعالجة، التحليل والتركيب، الانتقاد البناء، العمل الجماعي، التعاون، حل المشاكل حسب الموقف. جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها كالقاعات و التهوية، الإضاءة والصوت، النادي الطلابي، أجهزة العرض، التقنيات والأجهزة الحديثة مثل

[13] UK Standing Committee for Quality Assessment

[14] انجلينا. ت. وونغ. (2008). الممارسات الجيدة في التعليم المفتوح والتعلم عن بعد: التركيز على الإدارة والتعليم والتعلم والتكنولوجيا والخدمات الطلابية في المناطق والمراكز التعليمية، بحث مقدم إلى جامعة القدس المفتوحة. ص 6.

التعليم عن بعد. جودة التمويل التعليمي كتخصيص مبالغ معتبرة، ترشيد الإنفاق، تنويع مصادر التمويل، متابعة المشاريع على أرض الواقع، حرية استثمار المبالغ الباقية من طرف الجامعات مع توفير المساءلة. ثقافة التغيير بالتكيف مع المحيط الجديد، استراتيجيات التطوير، اليقظة والمرونة[15]. تم إضافة محور تبني مبادئ الحوكمة، فالوصول إلى الجودة يتطلب تفاعل جميع المحاور السابقة بما تقتضيه مبادئ الحوكمة حتى تتمكن الجامعة من تقييم نظامها والوقوف على نقاط القوة وتطويرها و معرفة نقاط الضعف و معالجتها[16].

4- الحاجة إلى الحوكمة لضمان جودة التعليم العالي بالمملكة المتحدة:

بسبب تزايد الطلب المجتمعي على مخرجات التعليم العالي بالموازاة مع محدودية التمويل الحكومي، أوصت العديد من المنظمات الدولية كالبنك الدولي بإدخال العديد من الاصلاحات و السياسات من أجل تطوير مخرجات التعليم، بعدما دخلت 29 من جامعات المملكة المتحدة ضمن 200 مؤسسة عالمية في تصنيف التايمز للجامعات العالمية 2011، أصبح العدد 98 جامعة ضمن 1258 مؤسسة عالمية وفقا لنفس التصنيف 2019، من بين أهم هذه السياسات المتبعة نجد تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بها. إن ظهور الحوكمة في الجامعات جاء نتيجة للحاجة إلى فعالية مخرجات التعليم من خلال التشاور و إشراك أصحاب المصالح كأعضاء هيئة التدريس و الطلبة في قرارات و استراتيجيات الجامعات حتى يتحملوا جزء من مسؤولية إدارة احتياجاتهم، هذه المشاركة تمثل الحافز الأكبر لتحسين العملية التعليمية لتمتد إلى المساهمة الإيجابية في المجتمع.

الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يعني امتلاك الآليات والنظم التي تحكم الأطراف المشاركة في مخرجات التعليم بدءا باستقلالية الجامعات و عمليات قبول الطلاب و عقد الشراكة مع المحيط وتنويع مصادر التمويل بالإضافة إلى تبني المساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة و الاعتماد على المراقبة الداخلية و الخارجية وتقديم كل ما يحدث في الجامعة بكل شفافية.

يمكن النظر إلى الحوكمة في التعليم العالي كبنية من العلاقات التي تجلب التماسك التنظيمي، تسمح بنزاهة السياسات، الخطط والقرارات واستجابتها وفعاليتها من حيث التكلفة[17]، وهي يتألف من الهياكل والإجراءات التي

[15] سالمي عبد الجبار. (2010). إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في ظل إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الايزو. ملتقى دولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع بجامعة منتوري بقسنطينة، ، الجزائر. ص 14-17.

[16] بزاوية عبد الحكيم، سالمي عبد الجبار. (2011). جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة : تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات، ملتقى دولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومخبر البحث اقتصاديات الأور ومتوسطية، جامعة وهران، ، الجزائر. ص05.

[17] Ioana, C.(2013). Governance of Higher Education: Funding Reforms in CEE countries. Perspectives, Challenges and Trends, Quality Assurance Review for Higher Education, Bucureşti, România, Vol 5, Nr. 1-2, pp. 31-45.

تحكم من خلالها الكليات والجامعات وأنظمة التعليم العالي. يمكن تقسيم مفهوم الحوكمة إلى صنفين: الحوكمة الداخلية و الحوكمة الخارجية [18]، تشير الحوكمة الداخلية إلى الترتيبات المؤسسية داخل الجامعات، الحوكمة الخارجية تعتبر هذه الترتيبات على المستوى النظامي من خلال معالجة القضايا المتعلقة بالقوانين والمراسيم والتمويل والتقييم [19].

تعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي قضية سياسية رئيسية في القرن الحادي والعشرين. الاستقلالية تفتح مجالات للتحسين والمنافسة، إلا أنها تكون مقيدة بتأثير سياسة الدولة للتعليم العالي والتدخل الخارجي المستمر المتزايد لضمان الجودة. جلبت الأزمة المالية 2008 تحديات حوكمة جديدة لقطاع التعليم العالي[20]، تحتاج إلى المزيد من التطوير و الانتقال من منهجية التطبيق إلى فعالية تحقيق حاجيات أصحاب المصالح.

5- استقلالية الجامعات في المملكة المتحدة:

جميع الجامعات في المملكة المتحدة هي هيئات مستقلة لا تملكها الحكومات، بهذه الصفة هي تختلف عن و.م.أ و الدول الأوربية. تساعد المملكة المتحدة في تمويل وتوجيه جامعاتها اعتمادا على مجالس التمويل، فالجامعات تتمتع باستقلالية كبيرة في إدارة احتياجاتها و تحقيق أهدافها باعتبار أن تمويلها من طرف الحكومات لا يمثل إلا نسبة مئوية إضافة إلى امتلاكها مجالس مؤهلة تحكم الجامعات، تضع استراتيجيتها وتسهر على تنفيذها و مراقبتها. يمكن توضيح مجالات و درجة الاستقلالية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 01: درجة استقلال جامعات المملكة المتحدة

[18] Peter, L,. Moran, J. (2012). Higher Education Governance, Penn State and the Land- Grant Tradition, American report, P3.

[19] Ioana. Op.cit.

[20] Fabrice, H., Alexander, M. (2009.) Governance and Quality Guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance guidelines. OCDE.

المؤسسات حرة في:	1	2	3	4	5	6	7	8
	امتلاك المباني والمعدات	اقتراض الأموال	وضع الهيكل الأكاديمي/ محتوى المقررات	توظيف هيئة التدريس وإنهاء خدمتهم	تحديد حجم تسجيل الطلاب	إنفاق الميزانيات لتحقيق أهدافها	تحديد المرتبات	تحديد الرسوم الدراسية
المملكة المتحدة	●	◐	●	●	◐	●	●	◐

Source: OECD. 2003. Changing patterns of governance in Higher Education. Education Policy Analysis.P63.

يبين الجدول أن جامعات المملكة المتحدة تتمتع باستقلال كبير سواء تعلق الأمر بامتلاك التجهيزات وفتح التخصصات ووضع محتوى المساقات الدراسية وتوظيف أعضاء هيئة التدريس. كذلك تحظى باستقلال كبير في توظيف ميزانياتها حسب الأهداف المراد تحقيقها، كما تنسق الجامعات مع الاتحادات العمالية للخروج بالتوصيات بخصوص تحديد الرواتب. أما حجم الطلاب الذين تستقبلهم فيتم التنسيق مركزيا وبالتالي تتمتع باستقلال جزئي في تحديد عددهم و تقرير حجم الرسوم التي يدفعونها.

من حيث الاستقلال المالي و المراقبة، النظام الموجود في جامعات المملكة المتحدة يسمح بتقديم تقارير مالية سنوية موثوقة حول إنفاق الأموال وإحصائيات الأداء والمخرجات ابتعادا عن قيام وزارة التعليم العالي بمراجعة النفقات المعتزمة مسبقا، فللجامعة سلطة إبرام العقود وإجراء المعاملات الإدارية والمالية دون الخضوع لاشتراطات القبول المسبق من كيانات خارجية[21]. لمزيد من الجودة ، أعطى الميثاق الملكي (Royal charter) لجامعات المملكة المتحدة منذ فترة طويلة وضع شبه خاص، مع درجة عالية من الحكم الذاتي والحماية المؤسساتية من التوجيه الخارجي[22].

6- قبول الطلاب في جامعات المملكة المتحدة:

[21] منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي. (2010). مراجعات لسياسات التعليم العالي بمصر، ص 125.

[22] Oliver, F. (2002). Higher education governance in the UK: change and continuity. Book: Alberto, A., Glen, A., Jones B K. (eds). Governing Higher Education: National Perspective on Institutional Governance, 187-211. Kluwer Academic Publishers.

يتم الانتقال إلى التعليم العالي في دول مثل فرنسا وألمانيا بوجود رقابة خارجية قوية مركزية أو محلية على قبول الطلاب مع عدم وجود دور أو محدود جدا لمؤسسات التعليم في توزيعهم، أما دول كالمملكة المتحدة، و م أ و كندا، يكون نطاق الانتقال وهيئته منسقين مركزيا من خلال عدد معين من الأفراد للقيد في المؤسسات التي تقوم بتحديد الطلاب الذين ستقبلهم، فالقبول بالمملكة المتحدة يتم بإتمام امتحانات المرحلة الثانوية (درجات الامتحان القومي) إضافة لملف التقديم[23] إلى هيئة القبول في الجامعات والكليات (UCAS[24]).تم قبول 315 235 ملف طالب دولي في السنة الأولى 2017/2016، 66415 طالب من الصين، 63035 من دول أوربية، 32400 من دول آسيوية أخرى، 16810 من دول شمال أمريكا، 13990 من دول افريقية، 13470 من دول الشرق الأوسط، 9720 من الهند، 8775 من دول أوربية أخرى، 6225 من ماليزيا، 3000 من شمال أمريكا، 1475 من أستراليا[25].

للالتحاق بجامعات انجلترا و ويلز يساهم معظم الطلبة في رسوم التسجيل الدراسية و يتحملون نفقات معيشتهم الخاصة، أما في اسكتلندا يدفعون نفقات المعيشة. كما يحصل معظم الطلبة على قرض للمساعدة في تحمل نفقات المعيشة عن طريق "خطة قروض الطلبة المدعومة من الحكومة" ثم يستقطع القرض تلقائيا من الراتب الشهري للطالب بعد التخرج عندما يبلغ دخله مستوى معينا[26]. تختلف نفقات الدراسة بين الطلاب المحليين و الدوليين و تختلف كذلك باختلاف تخصصاتهم. رسوم التسجيل بالنسبة للطلبة الاسكتلنديين مجانية حيث تقوم وكالة جوائز الطلاب في اسكتلندا بالتكفل بها. كما أن هناك نظام للمنح الدراسية في المملكة المتحدة تقدمها الحكومات، الجامعات، المؤسسات الخاصة و المنظمات غير الحكومية بهدف استقطاب أصحاب الأفكار الجديدة، تدويل تعليمها و تحسين ترتيبها العالمي باعتبار أن عدد الطلبة الدوليين يؤخذ بعين الاعتبار في التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي.

إن تحمل بعض المصاريف الدراسية من الطلاب و أسرهم يجعلهم يحسنون من سلوكاتهم كما يرفع من حقهم في توقع جودة الخدمة المقدمة، إلا أن فرض الرسوم المرتفعة يمكن أن يؤدى إلى منع الطلاب الذين يعيشون في المناطق النائية و الفئات الأقل دخلا من الوصول إلى التعليم العالي.هذا يمكن أن يتعارض مع فكرة التعليم للجميع. يمكن

[23] منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[24] Universities and Colleges Admissions Service

[25] HESA. First year non-UK domicile students by domicile 2016/17.

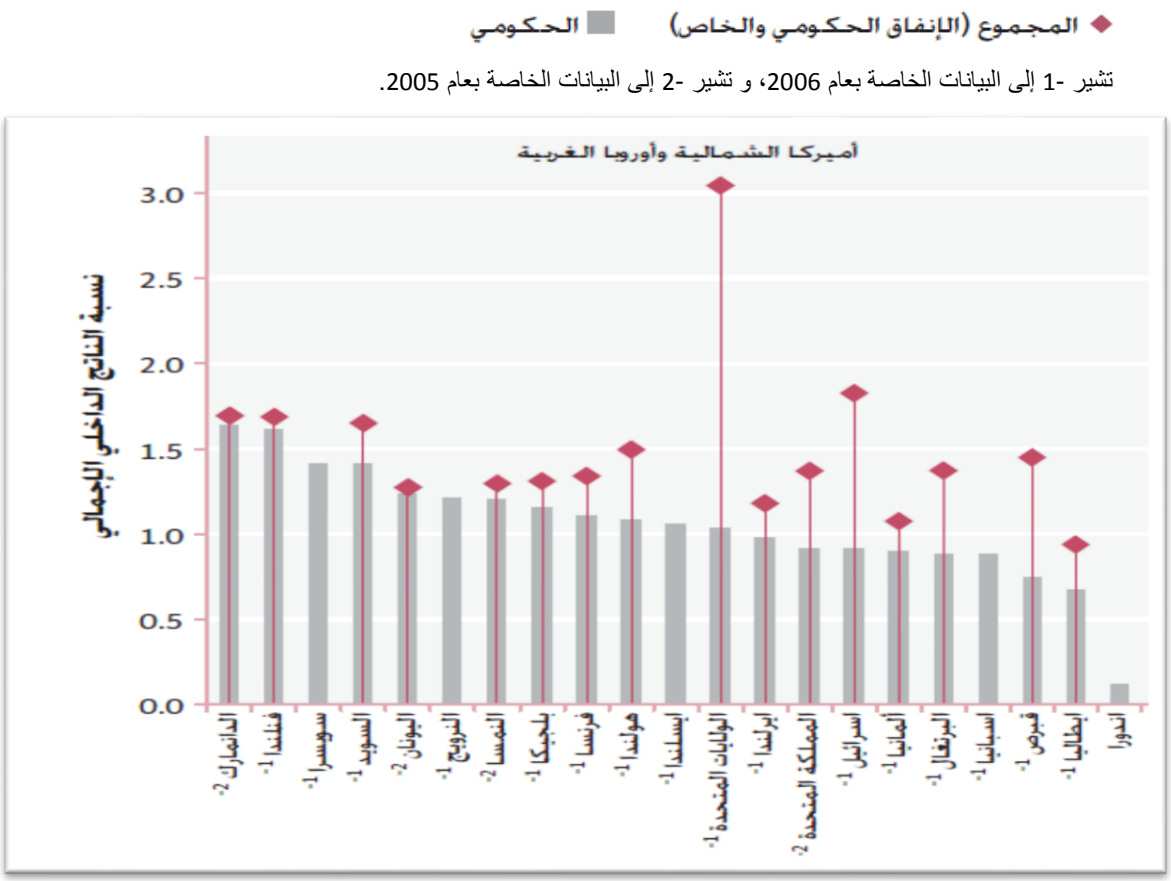
[26] North East Lincolnshire. Life guide. www.nelincs.gov.uk

تحسين وصول الفئات المحرومة بتوفير التعليم المجاني و منح القروض بدون فوائد و لا شروط معقدة على أن يتم تسديدها لاحقا بعد الحصول على الوظيفة في المستقبل.

7- الشراكة وتنويع مصادر تمويل التعليم العالي بالمملكة المتحدة:

للوصول إلى مراكز متقدمة عالميا، يجب على التمويل الخاص أن يلعب دوره جنبا إلى جنب مع التمويل الحكومي في تشجيع البحث و الابتكار. الجدول التالي يبين الإنفاق الحكومي و الخاص على التعليم العالي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي لعام:

الشكل رقم 01: الإنفاق الحكومي و الخاص على التعليم العالي بالمملكة المتحدة 2007



تشير -1 إلى البيانات الخاصة بعام 2006، و تشير -2 إلى البيانات الخاصة بعام 2005.

المصدر: معهد اليونسكو للإحصاء، منظمة الأمم المتحدة للتربية و العلم و الثقافة، الموجز التعليمي العالمي لعام 2009: مقارنة إحصائيات التعليم عبر العالم، ص 36.

يبين الجدول أن مؤسسات التعليم العالي في و.م.أ تعتمد بصفة كبيرة على التمويل الخاص مقارنة بالتمويل الحكومي، في حين تسعى جامعات المملكة المتحدة إلى تحقيق التوازن في تنويع مصادر تمويلها، فإضافة إلى مساهمة الحكومة والطلاب، تعقد شراكات مع القطاع الخاص المحلي و الأجنبي.

تتعاون الجامعة مع قطاع الأعمال والحكومة في تحقيق الرخاء الاقتصادي والاجتماعي المبني على صحة الأعمال التجارية في المملكة المتحدة، إلا أنه في ظل زيادة المنافسة العالمية وتأثيرات الأزمة المالية وعدم الاستقرار الدولي زادت الحاجة للابتكار في تطوير المنتجات والخدمات، لزيادة الكفاءة المؤسسية و إدارة المخاطر في الاستثمار حيث يلعب قطاع الجامعات دوراً مركزياً في دعم نجاح قادة الأعمال في المملكة في مواجهة هذه التحديات[27] و هو في شراكة فعلية مع مجموعة من الشركات البارزة والتي غالباً ما تكون متعددة الجنسيات[28]. تركز جامعات المملكة على التسويق لتنويع الموارد المالية، اعتمادا على الطابع التجاري في تقديم خدماتها الجامعية كالاستشارات للحصول على مقابل يستثمر في تمويل البحوث العلمية و الابتكارات.

8- المساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة:

تعتمد حوكمة الجامعات على احترام حقوق مختلف أصحاب المصلحة (المساءلة) من خلال تقييم عمل مجلس الادارة (المراجعة). إضافة إلى وضع هيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي تتمتع بصفة الاستقلالية، تضع معايير التحسين و التطوير، كما لها دور في المساءلة و المراجعة، كما يجب وضع مجالس عليا بمؤسسات التعليم العالي تضم مختلف أصحاب المصالح كممثلي عن المؤسسات التعليمية (مرؤوسين، ضمان الجودة، هيئة التدريس، الطلاب، الإدارة)، الحكومة، المؤسسات ورجال الأعمال، منظمات المجتمع المدني من أجل الوفاء بحقوق كل طرف.

هناك العديد من الأهداف لمشاركة أصحاب المصلحة في الحوكمة الجامعية: منح هذه المجموعات صلاحيات صنع القرار الديمقراطي، الحوار بين أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب والإدارة[29]. خلص مجلس أوروبا إلى أن التنظيم القانوني لمشاركة الطلاب هو في نطاق 10-30 ٪ على مستوى الهيئات المؤسسية الحاكمة[30]. من المهم أن يتم تمثيل الطلاب بفعالية داخل مؤسساتهم وقد كرست العديد من نقابات الطلاب قدرا كبيرا من الوقت

[27] Sir Tim Wilson DL. (2012). **A Review of Business–University Collaboration**. Crown copyright. London (3-13).

[28] Steve, B. (2013). **A guide to UK higher education and partnerships for overseas universities**. Research Series /11. UK Higher Education International Unit. WC1H 9HQ London p (11) 01-58.

[29] Fabrice, H., Alexander, M. Op.cit.

[30] Per, N. (2003). Institutional autonomy and higher education governance. Council of Europe Conference, Strasbourg. p3.

والطاقة لضمان سماع صوت الطلاب في الحرم الجامعي، كما تزايد الأعضاء الدائمين من الموظفين كجزء من محاولة النقابات تطوير استراتيجيات طويلة الأجل لتحقيق التغيير[31].

تحكم جامعة كامبردج من خلال هيئات مركزية تضم ممثلين من جميع أنحاء الجامعة، هذه الهيئات تتمثل بالأساس من بيت الأوصياء (The Regent House)، مجلس الجامعة (The Council of university)، الهيئة العامة للكليات (The General Board of the Faculties).

بيت الأوصياء هو الهيئة الحاكمة والإدارة الرئيسية المنتخبة للجامعة، لديه أكثر من 3800 عضو يتضمن مختلف الفاعلين في الجامعة (University Officers)، ورؤساء أعضاء الكليات. مهمته الأساسية وضع وتعديل اللوائح التي تحكم الجامعة.كان المجلس الأعلى للجامعة (The Senate) الهيئة الحاكمة للجامعة حتى عام 1926 أما في الوقت الحالي يقوم بانتخاب رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة و مختلف الفاعلين في الدرجات العليا للجامعة.

المجلس (The Council) هو الهيئة الرئيسية التنفيذية والصانعة للقرار في الجامعة، يقدم تقاريره إلى بيت الأوصياء. يتحمل المسؤولية الشاملة عن إدارة الجامعة من تحديد المهام، تخطيط العمل وإدارة الموارد. كما يتناول العلاقات بين الجامعة والكليات. هيكلة المجلس تضم 16 عضوا أكاديميا منتخبا وأربعة أعضاء خارجيين وثلاثة أعضاء من الطلاب منتخبين من طرف مجلس الطلاب، كما يترأس المجلس نائب رئيس الجامعة. كما يتناول العلاقات بين الجامعة والكليات. يضم المجلس 16 عضوا أكاديميا منتخبا وأربعة أعضاء خارجيين وثلاثة طلاب. نائب رئيس الجامعة هو رئيس المجلس. لدى المجلس العديد من اللجان الدائمة بما في ذلك لجنة المالية ولجنة التخطيط والموارد[32].

تتكون الجامعة من المدارس والكليات والأقسام. تخضع كل كلية للقوانين واللوائح الخاصة بها، ولكنها جزء لا يتجزأ من جامعة كامبريدج.كما لديها إجراءاتها الداخلية الخاصة بها كاختيار الطلبة وفقا للوائح الجامعة، ممثلو الكلية يجلسون في مجلس الجامعة (The Council) ولجنة المالية.

كل مدرسة تضم مجموعة إدارية من الكليات، هناك مجلس لكل مدرسة – يتضمن ممثلين عن كلياتها وأقسامها كما يتم تمثيل المدارس في الهيئة العامة. أما على مستوى الكليات والأقسام، يتم التحكم في مراكز الدراسات من قبل لجان الإدارة والتي تجمع بين ممثلين من عدة تخصصات[33].

[31] Rachel,. B, Kate, B,. Katherine, S. (2014). The changing role of students' unions within contemporary higher education, Journal of Education Policy, DOI: 10.1080/02680939.2014.924562

[32] University of Cambridge. How the University and Colleges work: governance 2018.

[33] The Structure of University of Cambridge.2018.

9- التدقيق و المراجعة في جامعات المملكة المتحدة:

تقوم الهيئة العامة للكليات (The General Board of the Faculties) بتقديم المشورة للجامعة حول السياسة التعليمية ومراقبة الموارد. وهي مسؤولة عن الحفاظ على مستوى عال من التدريس والبحث. تضم الجامعة هيئة للتدقيق (The Board of Scrutiny) تشرف على حوكمة الجامعة، تتضمن في هيكلتها المراقبين، و المراقبين المساعدين وثمانية أعضاء منتخبين في بيت الأوصياء.

بموجب النظام الأساسي، يقع على عاتق المجلس ممارسة الرقابة العامة على مالية جميع المؤسسات في الجامعة وتقديم تقرير إلى الجامعة مرة واحدة على الأقل كل عام. يعتمد المجلس في القيام بواجباته على عدد من اللجان كلجنة المالية ولجنة التخطيط والموارد ولجنة المكافآت ومجلس الاستثمار ولجنة توجيه المخاطر ولجنة التدقيق.

لجنة المالية تهتم بإدارة أصول الجامعة بما في ذلك الممتلكات العقارية والأموال. لجنة التخطيط والموارد هي لجنة مشتركة تابعة للمجلس والهيئة العامة وتشمل إعداد ميزانية الجامعة. يرأس لجنة المكافآت عضو خارجي في المجلس ويقدم المشورة للمجلس بشأن مكافآت كبار الموظفين في الجامعة. ينصح مجلس الاستثمار الذي يتألف من أغلبية الأعضاء الخارجيين المجلس بشأن إدارة الأصول الاستثمارية للجامعة. لجنة توجيه المخاطر مسئولة أمام المجلس عن تحديد المخاطر المؤسسية الرئيسية وإدارتها. تحكم لجنة التدقيق التي تحظى بأغلبية الأعضاء الخارجيين أعمال المراجعين الداخليين والخارجيين، وتقدم تقاريرها مباشرة إلى المجلس.

10- الاعتماد على الشفافية في جامعات المملكة المتحدة:

تعد الشفافية من أهم الخصائص الرئيسية للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، تعنى بتقديم صورة حقيقية وصادقة لكل ما يحدث في الجامعة. في ظل زيادة الاهتمام بالمعرفة باعتبارها عنصرا مهما لتحقيق المنافسة بين المؤسسات و الدول، زادت حاجة أصحاب المصالح إلى معلومات شفافة، موثوقة، واضحة وكافية حول مخرجاتها المؤسسات التعليمية و جودتها من أجل القدرة على المقارنة و اتخاذ القرارات.

تلزم الولايات المتحدة مؤسسات التعليم العالي بتوفير معلومات شفافة للجمهور. تقترح النصوص الدنماركية والهولندية نشر المعلومات المتعلقة بالاجتماعات والقرارات وكذلك مصالح أعضاء مجلس الإدارة على الموقع. في المملكة المتحدة، يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة على الأقل للموظفين والطلاب. حتى أن التنظيمات الدنماركية تقترح تسجيلات الكاميرا لاجتماعات مجلس الإدارة[34].

[34] Fabrice, H., Alexander, M. Op.cit.

من أجل فهم أصحاب المصالح لما قامت به الجامعة و إدارة مواردها، ينشر مجلس (Council) جامعة كامبردج التقارير والبيانات للسنة المنتهية من خلال استعراض مالي للأنشطة التعليمية والبحثية للجامعة وشركاتها الفرعية وبيانات الدخل الشامل للسنة والتغيرات في الاحتياطيات و تبيين لآليات الحوكمة وأعضاء المجلس ومسؤولياتهم وبيان للمنفعة العامة وبيان الرقابة الداخلية و نشر تقرير مدققي الحسابات المستقلين إلى المجلس. بموجب النظام الأساسي، يقع على عاتق المجلس إعداد ونشر الحسابات السنوية للجامعة وفقاً للمعايير المحاسبية المعمول بها في المملكة المتحدة بحيث تعطي الحسابات رؤية حقيقية وعادلة لأوضاع الجامعة.

خاتمة

تعتبر الحوكمة واحدة من أهم الأنظمة لتحقيق الجودة من خلال آليات تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، يمكن القول أن مؤسسات التعليم العالي مثال جيد لتطبيق هذه الآليات[35]. الوصول إلى الجودة يعتمد على توفير الأرضية المناسبة من خلال تبني الإدارة لمبادئ الحوكمة و متابعة تنفيذها و تقييمها بما يضمن أن تكون الخدمة التعليمية المقدمة في أعلى مستوياتها و حسب تطلعات مختلف أصحاب المصالح.

معظم مؤسسات التعليم العالي المتطورة في العالم و التي بلغت مرحلة النضج تدرج ضمن استراتيجياتها التعليمية نظام حوكمة معلن و واضح فيما يخص قبول الطلاب و استقلالية الإدارة، تنويع مصادر التمويل كالشراكة وتسويق الخدمات الجامعية إلى جانب دور التمويل الخاص، معتمدة في ذلك على الشفافية والمشاركة و المساءلة و دور المراجعة في حسن استغلال مواردها، إلا أنه يستدعي إعادة النظر في سياسة فرض الرسوم المرتفعة من أجل تحقيق هدف التعليم للجميع.

بإسقاطنا لهذه الآليات على نموذج المملكة المتحدة وجدنا أنها ساهمت في تحقيق جودة تعليمها العالي كما جاءت بالتراكم على مر السنين، فهي تدمج ضمن أهدافها بين مزايا كل من القطاعين العام والخاص، فهي تستفيد من القطاع العام بتوجيه خدماتها لإشباع الحاجات العامة للمجتمع، كما تستمد من القطاع الخاص استراتيجيات الحصول على الموارد المالية كالاعتماد على منهج التسويق من أجل تحقيق الأرباح ليتم إعادة إنفاقها على التعليم العالي و البحث العلمي و الوصول إلى الجودة و التطوير المستمر.

[35] Selmi., Abdeldjabar, Bezzaouya., Abdelhakim. (2014). Quality assurance in UK higher education: how can realise that with the implication of governance mechanism?. 13th International conference of MEEA.Tlemcen-Algeria. P03.

– المصادر و المراجع باللغة العربية

- انجلينا. ت. وونغ. (2008). الممارسات الجيدة في التعليم المفتوح والتعلم عن بعد: التركيز على الإدارة والتعليم والتعلم والتكنولوجيا والخدمات الطلابية في المناطق والمراكز التعليمية، **بحث مقدم إلى جامعة القدس المفتوحة**.
- بارسكفيل، وآخرون. (2011). **دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة و الشراكة مع الجامعات في الخارج**. وحدة أوربا و الشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة المتحدة.
- بزاوية، عبد الحكيم,، سالمي، عبد الجبار. (2011). جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة : تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات، **ملتقى دولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومخبر البحث اقتصاديات الأور ومتوسطية، جامعة وهران، ، الجزائر.
- سالمي عبد الجبار. (2010). إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في ظل إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الايزو. **ملتقى دولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات**، مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع بجامعة منتوري بقسنطينة، ، الجزائر.
- سوسن شاكر مجيد الجلبي. (2011). ضمان جودة و اعتماد البرامج الأكاديمية في المؤسسات التعليمية (الأهداف، الإجراءات، النتائج). **مؤتمر رابطات جامعات لبنان بالتعاون مع المكتب الوطني لبرنامج تمبوس الأوربي**.
- معهد اليونسكو للإحصاء. (2009). **الموجز التعليمي العالمي لعام 2009: مقارنة إحصائيات التعليم عبر العالم**. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.
- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي. (2010). **مراجعات لسياسات التعليم العالي بمصر**.

– المصادر و المراجع باللغة الأجنبية

- Belfield., C, & all. (2017). **Higher Education funding in England: past, present and options for the future**. The Institute for Fiscal Studies. ISBN 978-1-911102-48-9.
- Fabrice, H., Alexander, M. (2009.) Governance and Quality Guidelines in Higher Education. **A review of governance arrangements and quality assurance guidelines**. OCDE.
- Ioana, C.(2013). Governance of Higher Education: Funding Reforms in CEE countries. Perspectives, Challenges and Trends, **Quality Assurance Review for Higher Education**, Bucureşti, România, Vol 5, Nr. 1-2.
- Migration Advisory Committee. (2018). **Impact of international students in the UK**. Crown copyright. ISBN: 978-1-78655-705-6.
- Oliver, F. (2002). Higher education governance in the UK: change and continuity. Book: Alberto, A., Glen, A., Jones B K. (eds). **Governing Higher Education: National Perspective on Institutional Governance**, 187-211. Kluwer Academic Publishers.
- Per, N. (2003). Institutional autonomy and higher education governance. **Council of Europe Conference**, Strasbourg.
- Peter, L,. Moran, J. (2012). Higher Education Governance, Penn State and the Land- Grant Tradition, **American report**.
- Rachel,. B, Kate, B,. Katherine, S. (2014). The changing role of students' unions within contemporary higher education, **Journal of Education Policy**, DOI: 10.1080/02680939.2014.924562
- Selmi,. Abdeldjabar, Bezzaouya,. Abdelhakim. (2014). Quality assurance in UK higher education: how can realise that with the implication of governance mechanism?. **13th International conference of MEEA**. Tlemcen-Algeria. P03.
- Sir Tim Wilson DL. (2012). **A Review of Business–University Collaboration**. Crown copyright. London (3-13).
- Steve, B. (2013). **A guide to UK higher education and partnerships for overseas universities**. Research Series /11. UK Higher Education International Unit. WC1H 9HQ London 01-58.

- University of Cambridge. How the University and Colleges work: governance 2018.

– مواقع الأنترنت:

- HESA. First year non-UK domicile students by domicile 2016/17.
- https://www.ox.ac.uk/about/organisation/history?wssl=1, 25/12/2018.
- OECD..The mission of OECD. http://www.oecd.org/about/2018