

الفصل الرابع

**ضمان الجودة في الدول
النامية: الواقع والمأمول**

ضمان الجودة في الدول النامية: الواقع والمأمول

متطلبات ضمان الجودة

تجربة المملكة المتحدة وأستراليا وغيرهما من الدول المتقدمة التي سيتم تناولها في فصول قادمة تدل على أن استخدام مدخل أداتي لضمان الجودة في التعليم العالي يمكن أن يكون فاعلاً إذا ما توافرت بعض المتطلبات لها، وكثير من هذه المتطلبات مُسَلِّم بها في جامعات الدول المتقدمة، ولكن عدم وجود بعض هذه المتطلبات يجعل من الصعب وضع الخطوات المتبعة في المدخل الأداتي Instrumental Approach موضع التطبيق العمل وتنفيذها بنجاح في الدول النامية. وهذه الخطوات تبدأ بوضع أو تحديد مهمة أو رسالة Mission للمؤسسة، ويلى ذلك تحديد وظائفها وأهداف أو غايات هذه الوظائف، وبنية إدارية ذات مجموعة من الخطط، ووحدة فحص Audit خارجية للجودة.

وأول المتطلبات أن يكون أعضاء الهيئة التدريسية مؤهلين. فالبحت والتدريس عند مستوى مقبول يمكن أن يتحقق في حالة المعرفة الأساسية بالمادة وطرق البحث والتدريس، ودون ذلك، يتم إجراء وتطبيق البحث بطريقة ضعيفة، والتدريس تنقصه الفاعلية، ويكون من الصعب أن يؤدي ضمان الجودة إلى تحقيق مستويات مناسبة.

وبطبيعة الحال، ما هو مرغوب يكون نسبياً Relative. ومع ذلك، فمن المتفق عليه أن الحصول على درجة البكالوريوس فقط غير كاف. فمعرفة المادة وتوافر مهارات البحث والتدريس المطلوبة ليست كافية لتحقيق الأداء التدريسي والبحث بصورة مقبولة على مستوى الجامعة، حتى لو كانت الدولة المعنية من الدول النامية. فإدخال ضمان الجودة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التدريسي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس الحاملين للدرجة الجامعية الأولى، لكن المستويات التي يتم تحقيقها تظل دون المستويات المطلوبة.

ومن المتفق عليه بالنسبة للجامعات التي تتطلع إلى العضوية في المجتمع الدولي للمنح الدراسية.. فإن الحصول على درجة الدكتوراه PHD مطلوب للحصول على

مكانة في عالم العمل. وفي حالات نادرة فإن القيد أو التسجيل في برنامج للدكتوراه أو تحقيق تقدم ملموس فيها يكون مطلوباً. ويرجع ذلك إلى أن الدكتوراه تزود حاملها بالمعارف الأساسية عن الموضوع أو المادة التدريسية، وبالمهارات الأساسية اللازمة لإجراء البحوث. ففي الماضي كان هناك اعتقاد بأن درجة الدكتوراه تؤدي إلى التدريس الجيد، لكن ثبت خطأ هذه المقولة. فالمعرفة الجيدة بالمادة الدراسية وتوافر الحماس للتدريس مطلوبين للتدريس الجيد، لكن بجانب ذلك مطلوب أيضاً معرفة الطرق اللازمة لصقل هذه المعرفة، وفي كثير من جامعات الدول النامية، الحقيبة Portfolio التدريسية مطلوبة عند التقدم للترقية. وهذه الحقيبة لا تتضمن حصراً للمقررات وعدد الطلاب الذين يتم التدريس لهم، لكنها تتضمن بياناً أو خارطة مقتضبة لفلسفة وأسلوب التعليم والتعلم، مع توضيح الأدلة والشواهد التي تحقق الفاعلية لهذا الأسلوب.

والمطلب الثاني أن يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت في مؤسسة جامعية واحدة، إذ يمكنهم اكتساب دخل إضافي من تقديم استشارة لإحدى المنظمات الحكومية أو الدولية أو الصناعية، كجزء من وظيفتهم في خدمة المجتمع. كذلك يمكنهم إلقاء محاضرات في مؤسسات أخرى أثناء الإجازات والعطلات الرسمية، أو بناء على اتفاق مسبق بين إدارة الكلية والمؤسسة التي ستلقى فيها المحاضرات.

وإذا ما اضطر أعضاء هيئة التدريس أو يتم تشجيعهم على أداء وظائف أخرى، من أجل الحصول على دخل إضافي، حينئذ يغيب شرط مهم للغاية لضمان الجودة في العمل. فعندئذ لا يكون عندهم أو لديهم الوقت الكافي لتحديث المنهج وتحسينه، وكتابة المحاضرات وإتقان طرق التدريس وقراءة القوائم وإجراءات التقسيم من أجل إحداث تعليم وتعلم فاعل. كذلك لا يكون لديهم الوقت لإجراء بحوث مثمرة، لأن ذلك يتطلب فترات معلومة sustained لجمع وتحليل البيانات وكتابتها أو تدوينها. ويحدث هذا على وجه الخصوص عند تدريس مواد أو موضوعات مختلفة في مؤسسات أخرى، ويُقضى وقت كبير في السفر من مكان إلى آخر. وفي ظل هذه الظروف، فإن ضمان الجودة لن يكون فاعلاً.

والمطلب الثالث يتمثل في ضرورة وجود أو توفير خدمات إدارية وإلكترونية وطبيعية (فيزيائية) معاونة. وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس سوف يجدون المعامل جيدة التجهيز والمكتبات المملوءة أو المتوافر فيها الكتب والمراجع الحديثة والدراسات

والمجلات. ويعني ذلك أيضاً توفير مكاتب فردية أو جماعية تمكنهم من إعداد المواد التدريسية، وتقديم الاستشارة الخاصة confidential أو السرية للطلاب، وإجراء مناقشات علمية مع الزملاء، وإجراء البحوث. ويعني ذلك ثالثاً توافر التسهيلات الكمبيوتر (خدمات)، خاصة الشخصية منها والإنترنت والبريد الإلكتروني. ورابعاً هذا يعني وجود خدمات إدارية فاعلة وكفوءة في عملها، ونظم بيانات صادقة عن مؤشرات الأداء المستخدمة في خطط الإدارة.

فالتأهيل والوقت والخدمات المعاونة ليست كافية في حد ذاتها لإحداث تحسينات في جودة التدريس والبحث. إذ يجب أن يُستخدم بفاعلية للوصول إلى النتائج المرغوبة. وبمعنى آخر، هي ضرورية، لكنها ليست متطلبات كافية لضمان الجودة في العمل؛ إذ لا تزال هناك متطلبات أخرى.

ومن بين هذه المتطلبات أن قادة الجامعة وإدارييها لابد أن يفهموا الأسباب وراء ضرورة ضمان الجودة، وأن يلتزموا بها. وهذا يقتضى منهم قبول أن ضمان الجودة عملية أو تدريب وممارسة exercise مستهلك للوقت، لأن الأكاديميين مطالبون بمعرفة طريقة جديدة لتعلم الأشياء التي يمارسونها لفترة طويلة. وأعضاء هيئة التدريس ليسوا ضد التحسين المستمر للجودة، لكنهم مثل بقية البشر يخشون الجهول. إذ لابد من إقناعهم بأن أى تحسين في الجودة يمكن أن يتحقق دون المساس بالحرية الأكاديمية والرفاهية الشخصية. والإداريون لابد أن يتعاملوا بطريقة مقبولة مع هذه المخاوف، إذا لم يُنظر إلى ضمان الجودة على أنها عبء غير ضرورى ملقى عليهم، الذين يتوقف عليهم نجاح العملية التعليمية. والإقناع أو الإغراء يكون أسهل إذا سمح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة والتأثير في نتائج عملية التغيير. على سبيل المثال، تحديد رسالة الجامعة يجب تطويرها بالشراكة المستديمة من جانب مجتمع الجامعة. فإذا اقتضت الشراكة على قادة الجامعة والإداريين، فإن رسالة الجامعة لا تكون مملوكة لمجتمع الجامعة كله، وبالتالي لن تُؤخذ مأخذ الجد. ودون الدعم الواقع من جانب أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة والمتمرسين في المجال، فإن الخطط الاستراتيجية والإدارية ستظل مجرد خطط ووثائق عمل (حبراً على ورق).

وهناك متطلب آخر يتمثل في أن نظام التعيين والترقية (العلاوة الدورية وتجديد العقد) يجب أن يعتمد على (السمعة) الأكاديمية، ليس على اعتبارات سياسية أو

اجتماعية. فقد ثبت أن «الدرجة العلمية لا تخلق ولا تصنع شخصية قيادية.. فقد ثبت أن الدرجة الجامعية تأتي بأشخاص ليسوا أهلاً للإدارة. بدليل أن عددا كبيرا من هؤلاء الأشخاص يفشلون في الإدارة، وسرعان ما يتم تنحيهم من منصبهم الإداري وهذا يتطلب ضرورة توضيح وتبيان (بوضوح) المعايير الخاصة بالأداء في التدريس والبحث وخدمة المجتمع. كذلك يجب توضيح الإجراءات المستخدمة بوضوح، وتُنشر بصورة واسعة، وتُنفذ أو تُطبق بشفافية، وبطريقة لا لبس فيها ولا غموض). والدعوات للتطبيق لا بد من إصدارها في وقت معلوم.

وفي حالة عدم توافر ذلك، بالإضافة إلى وجود علاقات حميمة بين الأساتذة، حينئذ فإن القدرة على التدريس والبحث سوف تكون قليلة الجدوى. فأعضاء هيئة التدريس يجب أن يخصصوا جزءاً كبيراً من وقتهم وموهبتهم وطاقاتهم لإثراء العلاقات السياسية والاجتماعية، بدلا من الاقتصار على تحسين الأداء التدريسي والبحثي، فالسعى لضمان الجودة في هذه الحال (عند الاقتصار) لن تكون له جدوى كبيرة في تحسين جودة الأنشطة الأكاديمية.

ومن بين المتطلبات لضمان الجودة ضرورة توافر قدر من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، بحيث يتم تشجيع أو على الأقل التسامح عند توجيه النقد البناء للجامعة أو الحكومة. ويجب ألا يقابل هذا النقد بالعرفت من الوظيفة، أو الرسوب في الترقية، أو إنهاء الخدمة (العقد)، أو إحالته إلى التحقيق. ويجب عدم تعيين القيادات الجامعية العليا المستسلمة لأوامر وتوجيهات الحكومة إذ إن ذلك يجعل ولاءها للحكومة أكثر من ولائها للجامعة والعمل الجامعي، لدرجة تصل في بعض الأحيان إلى التضحية ببعض الزملاء الأكاديميين إرضاءً للحكومة أو للسلطة العليا، مجرد الاختلاف في وجهة النظر، أو عند توجيه نقد بناء رآه عضو هيئة التدريس. وهذا يقتضى ألا يتم تعيين القيادات الجامعية من قبل السلطة السياسية، بل يكون التعيين بمقتضى الإنجاز الأكاديمي من خلال النظر إلى السيرة الذاتية (C.V) الخاصة بمن سيشغل وظيفة قيادية، وبمدى نجاحه في الاضطلاع بوظائف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لأن القائد هو عضو هيئة تدريس قبل أن يكون قائداً، وفي يوم ما سوف يرجع إلى عمله الأصلي. ودون توافر هذه الظروف، فإن عضو هيئة التدريس لن يشعر بالأمن والأمان النفسى فى اضطلاع بوظائف التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، وبالتالي يقل عطاؤه، لأن العطاء

مقترن بالأمان، وأحدهما سبب ونتيجة للآخر. ويحدث هذا بصفة خاصة مع أساتذة العلوم الاجتماعية والتربوية، حيث يقومون بتدريس وإجراء بحوث حول موضوعات حساسة سياسياً، وبالتالي يكون الخوف مسيطراً عليهم نتيجة الرقابة عليهم.

والمتطلبات اللازمة لضمان الجودة في العمل موجودة إلى حد كبير في جامعات الدول المتقدمة. إذ يشترط الحصول على الدكتوراه للعمل في الجامعة، وفي حالة عدم الحصول عليها، يشترط أن يكون الفرد مقيداً في عدد من المقررات الخاصة بالدكتوراه (قل العدد أو كثر حسب ظروف كل جامعة). والمكافأة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس عند التقاعد توفر له مستوى معيشياً مريحاً. ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال، مرتب التسعة الأشهر التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس يعفى الفرد من أية مسئولية تجاه الجامعة خلال الثلاثة الأشهر الصيفية. وهذا يمكّن أعضاء هيئة التدريس من عمل ما يريدونه، ورغم أن الكثيرين منهم يختارون التدريس للحصول على دخل إضافي، إلا أن مصدرهم الرئيس في الدخل يكون كافياً بدرجة تجعلهم يعيشون في المستوى اللائق بهم. وإذا درّسوا المواد نفسها في كلياتهم خلال الفصل الصيفي، يتم اختصار الوقت للإعداد والسفر دون المساس بالجودة.

وأعضاء هيئة التدريس في الدول المتقدمة يميلون إلى انتقاد حجم وجودة الخدمات الإدارية والالكترونية والفيزيقية. فالمكتبات لا تتوافر فيها المجالات الكافية ولا أحدث الكتب والمراجع العلمية، وأجهزة الحاسوب كثيرة التعطل، والإداريون معظمهم تنقصه الكفاءة والكفاية. لكن ثبت أن معظم هذه الانتقادات في هذا الإطار غير موضوعية. فالخدمات المكتبية والإلكترونية متوافرة وكافية خاصة بالنسبة لمرحلة البكالوريوس، وإذا كان هناك خطأ فسيبه الوحيد هو أعضاء هيئة التدريس. بمعنى أن الغالبية منهم، خاصة رؤساء الأقسام لا يزودون المكتبات بالمراجع المطلوبة. وقد يحدث أن تكون المراجع والمجلات والدوريات موجودة لكن لا يتردد عليها أحد. والشئ نفسه بالنسبة لأجهزة الحاسوب، فقد يحدث عطل بسيط لها، ومن ثم يجب أن تتوافر مهارة إصلاح مثل هذا العطل لدى العضو، أو إبلاغ المسئولين في حينه، مع المتابعة المستمرة.

وإذا كانت المتطلبات اللازمة لفاعلية ضمان الجودة متحققة في الدول المتقدمة، فإن الظروف والمناخ الذي تُطبق فيه هذه المتطلبات يجب أن يكون كذلك؛ ف ضمان الجودة قد أُدخل في وقت كانت الجامعات فيه تحت ضغط شديد لتبرير زيادة الإنفاق العام

(الحكومي) عليها، في الوقت الذي كان فيه الأساتذة يؤدون أعمالهم بطرق تقليدية، وهذه الظروف المجتمعه قد فرضت على قادة الجامعات ومديريها، فهم أسباب التغيير، ومدى الحاجة إلى إقناع عامة الشعب rank & file.

وبعيدا عن بعض الفترات التاريخية، يتمتع الأكاديميون بحرية في التعبير عن أفكارهم، وتوضيح State أو تبيان الآراء المتباينة أو غير المألوفة. كذلك يتمتعون بالحرية في تحديد محتويات البرامج التدريسية، وفي استخدام طرق التدريس والتقييم التي تطوّر التعلم. ولهم الحرية في اختيار الموضوعات البحثية ونشر النتائج دون خوف أو مجاملة. كذلك يتم تعيين الأساتذة وترقيتهم بناءً على تفوقهم الأكاديمي، في ضوء معايير تكون معروفة للجميع، وتكون عملية الاختيار واضحة للجميع.

وضمن الجودة حقت فاعلية كبيرة في جامعات الدول المتقدمة لأن المتطلبات اللازمة لتطبيقها والظروف والمناخ موات.. لذلك لا بد من توافر الظروف والمناخ المناسب في جامعات الدول النامية، إذا أريد لضمان الجودة أن تحقق فاعليتها.

الظروف القائمة في الدول النامية

الدول النامية هي الدول التي ينخفض الدخل السنوي للفرد فيها بشكل ملحوظ، والتي تتسم بتدني الخدمات التعليمية والطبية، والسواد الأعظم من شعوبها يعيش في فقر شديد. وتوجد فيها قطاعات الزراعة والخدمات، ولكن تتدني فيها الإنتاجية، وتنتشر فيها البطالة، والتصنيع فيها محدود، بالإضافة إلى تدني حجم التبادل التجاري مع الدول المتقدمة، وكذلك توضع عراقيل كثيرة أمام فرص الاستثمار فيها خاصة البيروقراطية الإدارية. وتقوم بتصدير المواد الخام للدول المتقدمة، في مقابل الحصول على ما يكفيها من المنتجات المصنعة، خاصة الغذائية.

وإذا كان هذا هو حال المناخ العام في الدول النامية، فمن الأهمية بمكان معالجة الدول النامية كمجموعة متجانسة Homogenous. فمثلا عند النظر إلى حجم السكان، يلاحظ أن هناك دولاً يقل عدد السكان فيها عن المليون، مثل غينيا بيساو Guinea - Bissau و فيجي Fiji وباربادوس Barbados، في حين هناك دول نامية يزيد عدد السكان فيها عن البليون، مثل الهند والصين. وبالنسبة لإجمالي الناتج القومي GNP، يتراوح ما بين بليون دولار في منغوليا وبوروندي، و (٧٦٠) بليون دولار في البرازيل والصين.

وتختلف الدول النامية فى البنية التحتية للإنتاج. فهناك دول مثل بنجلادش تضم قطاعات زراعية كبيرة. فى حين هناك دول مثل ماليزيا تضم قطاعات كبيرة للتصنيع والتصدير، وتختلف كذلك معدلات التغير فى بنية الإنتاج. فعلى سبيل المثال، لم يتغير الناتج القومى من الزراعة فى بنجلادش Bangladesh، فى حين ازداد حجم التصنيع إلى حد كبير فى ماليزيا، لدرجة أن قطاع الصناعة يُعد الآن من أكبر القطاعات الإنتاجية فى ماليزيا.

وتختلف الدول النامية كذلك فى حجم التجارة الدولية.. فدولة مثل كوريا الجنوبية لها باع طويل فى التصدير. فى حين أن دولة مثل بنامار Myanmar تقوم السياسة فيها على الاستيراد من الخارج، دون محاولة النهوض بمستوى الإنتاج والسعى للتصدير - هذا ليس له سبق فى أى مكان Nowhere. وبعض الدول النامية تتمتع بسياسة التوازن بين حجم التبادل التجارى، والاحتياطى النقدى، فى حين أن هناك دولاً أخرى تحتاج باستمرار إلى معونات وقروض من البنك الدولى.

وتختلف مستويات التنمية الاقتصادية فى الدول النامية، فهناك دول يصنفها البنك الدولى بانخفاض الدخل السنوى للفرد عن (٧٨٥) دولار عام ١٩٩٧ مثل إثيوبيا Ethiopia. وهناك دول متوسطة يتأرجح الدخل السنوى للفرد ما بين (٧٨٥) إلى (٣, ١٢٥) دولار مثل بيرو Peru. وهناك دول ثالثة يتأرجح الدخل السنوى للفرد ما بين (٣, ١٢٥) إلى (٩, ٦٥٦) دولار مثل كوريا الجنوبية South Korea. وتختلف معدلات النمو فى الدخل السنوى للفرد من دولة نامية لأخرى؛ إذ يصل النمو إلى (١٠٪) كما فى تايوان Taiwan.

وهناك اختلافات كبيرة فى المؤشرات الاجتماعية للتنمية؛ فعلى سبيل المثال يصل معدل الوفيات بين الأطفال فى الدول النامية منخفضة الدخل إلى (٠,٨٢) و (٠,٣٦)، فى الدول متوسطة الدخل، و (٠,٣٠). فى الدول فوق المتوسطة. وتختلف النسبة المئوية كذلك لعدد السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر، وكذلك توزيع الدخل.

وإذا كانت الدول النامية غير متجانسة فى ظروفها، وبطبيعة الحال فإن جامعاتها هى

الأخرى غير متجانسة؛ فالجامعات في الدول منخفضة الدخل تختلف في عملها عن نظيراتها في الدول ذات الدخل المتوسط، وكذلك توجد اختلافات بين الجامعات في كل نوع من الدول، وبين الجامعات بعضها البعض في ذات الدولة.

ومن الصعب توحيد الحديث عن الجامعات في الدول النامية. ومع ذلك، فأوجه التشابه الموجودة بينها تيسر إمكانية تصنيفها إلى ثلاث مجموعات: الجامعات الرائدة أو جامعات النخبة elite، والجامعات المدنية أو الحضرية Urban، والجامعات الريفية Rural. كذلك من الممكن تحديد - لكل مجموعة - الشروط والمناخ اللازم لضمان الجودة فيها.

والجامعات الرائدة elite تتوافر فيها الخدمات والظروف المواتية لضمان الجودة. فالأعداد فيها صغيرة، وتوجد في العاصمة أو المدن الرئيسية، وتقدم برامج تعليمية كثيرة، ومعظم قادة الدول الموجودة بها تخرجوا فيها. ومعظم أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها حصلوا على شهاداتهم من الدول المتقدمة. كما أن معظمهم يعمل في هيئات ومجالس استشارية، سواء للحكومة أو لقطاع الصناعة والشركات التجارية وهيئات (وكالات) المساعدة الدولية. ومن أمثلة هذه الجامعات جامعة تشولانجورن Chulalongkorn، وجامعة تامسات Thammasatt في تايلاند، وجامعة مالايا Malaya وجامعة القومية الماليزية بماليزيا، والجامعة الإندونيسية، وجامعة جادجا مادا Gadjah Mada ومعهد باندونج للتكنولوجيا بإندونيسيا.

وعلى الطرف الآخر، هناك الجامعات الريفية rural، وهي جامعات فقيرة في كل شيء، وتوجد في المناطق البعيدة (النائية)، وتقدم عددا محدودا من البرامج، خاصة البرامج المتعلقة بالزراعة والصيد. وقد أنشئت هذه الجامعات لأسباب سياسية في المقام الأول، مثل الحاجة إلى تحقيق المصالح الإقليمية، من خلال دورها المتوقع في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للإقليم الموجودة فيه. ومن أمثلة هذه الجامعات جامعة جامبي Jambi بإندونيسيا الواقعة في الشمال الشرقي لسومترا Sumatra، وجامعة جمبو Jembu في شرق جاوا Java. ومن أمثلة الجامعات المدنية (الحضرية) urban جامعة حسنودين Hasanuddin في الجزء الجنوبي من كالمنتان Kalimantan.

ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرائدة في الدول النامية متوسطة

الدخل (مثل الجامعة القومية بسول Seoul) تضاهي نظيرتها في الدول المتقدمة (لا تختلف عنها كثيراً) مثل (الجامعة المالية Malaya بماليزيا، وجامعة دلهي Delhi بالهند، بينما يختلف الأمر في الجامعات الحضرية urban والريفية rural).

ونسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرائدة elite حصلوا على درجة الدكتوراه من أفضل الجامعات في العالم. فعلى سبيل المثال، أساتذة مدرسة الاقتصاد في الجامعة الفلبينية حصلوا على الدكتوراه من جامعتي هارفارد Harvard ويال Yale، لكن الأمر يختلف في الجامعات الحضرية urban. فمعظم أعضاء هيئة التدريس فيها من الحاصلين على درجة الماجستير. وبالنسبة للجامعات الريفية، فإن الأمر أكثر سوءاً، حيث أن معظم أعضاء هيئة التدريس من الحاصلين على درجة البكالوريوس (الدرجة الجامعية الأولى). ومن أمثلة هذه الجامعات جامعة سندرواسي Cenderawasih في سولواسي Sulawesi بإندونيسيا، ومثال آخر لهذه الجامعات جامعة فودال Vudal بغينيا الجديدة Papua New Guinea عند (إنشائها)، حيث أن معظم الأساتذة فيها حاصلون على البكالوريوس، باستثناء مدير الجامعة، حاصل على درجة الدكتوراه، لأنه أجنبي.

ومع ذلك، حتى إذا كان هناك أساتذة من أبناء الدولة لديهم درجات علمية، فإن هناك عائقاً impediment نفسياً، يحول دون اضطلاعهم بأبحاث فاعلة؛ إذ جرت العادة أن يستكملوا دراستهم العليا خارج بلادهم، حيث يتلمذون على علماء مشهورين. وعند العودة إلى بلادهم وجامعاتهم، فإنهم يتطلعون إلى الإشراف على الأساتذة الذين لم يحصلوا على درجات علمية، بدلاً من تسفيرهم خارج بلادهم للتلمذ على يد الأجانب. وعندما لا تتحقق لهم هذه الأمنية، يذهبون إلى القطاع الخاص، أو العودة إلى إحدى الدول المتقدمة، طمعاً في الحصول على مكانة علمية بارزة.

والجامعات في الدول النامية تعوض النقص في الأساتذة باستقدام أساتذة أجنبية لتقديم المهارات والخبرات المطلوبة، مثلما هو الحادث في جامعات أفريقيا، حيث يتم تعيين الأجانب بعقود قصيرة الأجل تصل إلى ثلاث أو خمس سنوات، ولا يتم التجديد إلا إذا كان الأداء مقبولاً. ويحصل الأجانب على أجور تفوق بكثير ما يحصل عليه أبناء الدولة، رغم أنهم قد يحملون الدرجة العلمية نفسها، ومن إحدى الدول المتقدمة. وقد يصل الأمر أن تتحمل الدول النامية - في بعض الأحيان - نفقات الإقامة وتعليم الأبناء للأجانب - غالباً - في دولهم الأصلية.

ومع ذلك، فإن توظيف الأساتذة الأجانب في الجامعات قد يؤدي إلى مشكلات؛

فظروف العمل قد تحول دون اضطلاع الأجانب بدور إيجابي. فالعقد القصير الأجل لا يؤدي في أغلب الأحوال إلى التدريس أو البحث الجيد. فالسنة الأولى تنقضى أو تمر في التكيف مع المناخ الجديد في الإقامة والعمل. والسنة الثالثة تمر في البحث عن وظيفة أخرى في دولة أخرى أو في الدولة ذاتها. وهذا يعني أن السنة الثانية فقط هي التي يكون العمل الطبيعي فيها ممكناً. وهذه الظروف غير مواتية (مناسبة) لتصميم وتطبيق برامج جيدة للتدريس والبحث. والحاجة إلى توفير وظائف لأبناء البلد بعد عودتهم من الخارج تفسر الأسباب التي تقف وراء عدم إطالة مدة التعاقد مع الأجانب، مما يكون له مردود سلبي على الأجانب.

وهناك مشكلة أخرى تتمثل في المكافأة أو التعويض remuneration الذي يحصل عليه الأساتذة الأجانب. هذا التعويض يوجد غير لدى الأساتذة المحليين، خاصة إذا كانوا حاصلين على درجاتهم العلمية من الجامعة ذاتها الحاصل منها الأجانب على شهاداتهم، وتزداد المشكلة حدة إذا تمت معاملة الأجانب كمواطنين من الدرجة الثانية، ولا يسمح لهم بالعودة إلى الدولة نفسها مرة أخرى. وهذا يؤدي إلى أن تسوء علاقات العمل بينهم وبين الأساتذة المحليين، مما يكون له تأثير سلبي على التدريس والبحث. وتتفاقم المشكلة إذا كان الأساتذة الأجانب من دول منخفضة في الأجور وظروف المعيشة عن الدولة المضيفة. ومن الأمثلة على ذلك الأساتذة البنجلاديشيون والإندونيسيون الذين يعملون في جامعات بروناي Brunei.

والعلاقات المتوترة acrimonious بين أعضاء هيئة التدريس المحليين والأجانب يمكن أن تكون أقل حدة إذا كان الأساتذة الأجانب متميزين في بلادهم، وأنهم موجودون خارج أوطانهم لفترة مؤقتة، لأن اهتماماتهم العلمية والبحثية تقتضى ذلك. ودون هذا التميز، فإن بقاءهم في الدول الأجنبية لن يطول لأنهم يجدون من الصعب عليهم التوافق مع ظروف العمل في بلادهم الأصلية إذا طالت فترة إقامتهم خارجها.

وهناك مشكلات أخرى ترتبط باستقدام أساتذة أجانب للعمل في جامعات الدول النامية. فتباين الدول التي يأتون منها يؤدي بدوره إلى اتساع الهوة أو الفجوة الثقافية والدينية بينهم. والاختلاف في الرأي لا يُفسد للود قضية، خاصة إذا كانت الصراحة مطلوبة. لكن قد يتحول هذا الاختلاف إلى مشكلة، إذا كان مغلفاً بالصبغة الثقافية أو

الدينية. وقد تكون هناك عوامل غير أكاديمية تقف وراء تجديد التعاقدات، كأن يوصى أحد الأشخاص البارزين ببقاء أحد الأشخاص، أو بإنهاء تعاقد شخص آخر. ويجازف أعضاء هيئة التدريس بمستقبلهم الأكاديمي؛ خاصة إذا كانوا من الدول ذات الأجور والمرتبات المنخفضة، لأن تجديد التعاقد يعنى الحفاظ على حياة الرغد والترف affluence، مقارنة بما قد يحدث لهم فى بلادهم إذا أنهوا التعاقد. ويظهر هذا السلوك نتيجة نقص الشفافية والنزاهة فى عمليات الترقية وتجديد التعاقد.

وفى جامعات الدول النامية، يضطر أعضاء هيئة التدريس للتدريس فى عديد من المؤسسات التعليمية، أو تقديم أعمال استشارية للمنظمات الدولية أو الحكومية والشركات التجارية من أجل تحسين دخلهم، ويتمتع أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الرائدة (الصفوة) elite بفرص أفضل من نظرائهم فى الجامعات الحضرية والريفية، لأن لديهم مؤهلات أفضل وعلاقات سياسية. ففى أندونيسيا على سبيل المثال، يقوم أعضاء هيئة التدريس فى معظم الجامعات المشهورة، مثل جامعة أندونيسيا وجامعة جادجا مادا Gadjah Mada ومعهد باندونج للتكنولوجيا، بالتدريس فى أكثر من مؤسسة تعليمية وفى مثل هذه الظروف، ليس مستغرباً أن يتدنى مستوى البحث والنشر فى الدول النامية، والسبب فى غاية البساطة، هو عدم وجود الوقت الكافى للاضطلاع بالبحث والتأليف. فالانتقال من مؤسسة تعليمية لأخرى فى بعض المدن مثل بانكوك Bangkok يستغرق وقتاً كبيراً، ويكون له مردود سلبى على أعضاء هيئة التدريس. علاوة على ذلك، ليس من اليسير على عضو هيئة التدريس أن ينشر مؤلفاته فى دور النشر العالمية، نظراً للتحيز ضد الدول النامية. وتزداد المشكلة سوءاً فى بعض الدول مثل تايلاند Thailand، حيث تشترط النشر باللغة القومية.

وظروف العمل فى الدول النامية ليست أقل سوءاً... ففى الجامعات الرائدة، تكون الخدمات متوافرة بصورة جيدة. أما الجامعات الحضرية والريفية، فتكون المكتبات مكدمسة بالكتب القديمة، وقلما تكون الدوريات العلمية موجودة، وإن وجد بعضها، تظل مغلقة ولا يقترب أحد منها، إما بسبب عدم معرفة اللغة المكتوبة بها، أو لأنها تناول موضوعات لا تهم أعضاء هيئة التدريس. وخدمات الإنترنت تكون سيئة فى معظم جامعات الدول النامية، خاصة الحضرية والريفية منها. والقليل من أعضاء هيئة التدريس

يستطيع استخدام الحاسوب وشبكة الاتصال العالمية، والبريد الإلكتروني على نفقته الخاصة.

وفي الجامعات الحضرية والريفية، لا يستطيع عضو هيئة التدريس الاستقلال بحجرة، بل لابد أن يشاركه زميل أو أكثر، لكل منهم مكتب صغير وهم في ذلك لا يختلفون عن المعلمين في المدارس. ولا يوجد وقت يستمتع فيه عضو هيئة التدريس بالهدوء لإجراء بحث أو تقديم الاستشارات للطلاب. ويزداد الأمر سوءاً إذا وجد عضو هيئة التدريس في مؤسسة جامعية، تطبق عليه نظام الدوام في وقت مبكر في الصباح، ويستمر حتى اقتراب الليل.. فيستنفذ طاقته في الجلوس على المكتب وإلقاء المحاضرات النظرية إلى الطلاب.

والخدمات الإدارية بجامعة الدول النامية ليست أقل سوءاً.. فالإداريون في معظمهم ليست لديهم المؤهلات اللازمة لأداء العمل الإداري. ولم يتلقوا التدريب المناسب لتأهيلهم للعمل الإداري في مؤسسة جامعية، كما أن العزلة الموجودة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس تزيد المشكلة تعقيداً.

وتتدخل السياسة في شئون الجامعات في الدول النامية.. فالأساتذة لا يتمتعون بالحرية الأكاديمية، خاصة عند إلقاء المحاضرات إلى الطلاب. ويصل الأمر في بعض جامعات هذه الدول أن يعمل بعض الطلاب بصاحين على الأساتذة، وينقلون أو يسجلون ما يقوله الأساتذة، للحرس الجامعي الذي يقوم بدوره بنقله للسلطات السياسية. وقد أوضحت دراسة أجرتها الأمم المتحدة عام ١٩٩٢ أن هناك خمسة حقوق لابد أن يتمتع بها الفرد حتى يحصل على حريته السياسية. وهذه الحقوق الخمسة هي: الأمن الشخصي، وحكم القانون، وحرية التعبير، والمشاركة السياسية، وتكافؤ الفرص. وهذه الحقوق أكدها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والميثاق أو الاتفاقية الدولية للحقوق السياسية والمدنية، والميثاق الدولي Covenant للحقوق الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، والاتفاقيات أو المواثيق الإقليمية لحقوق الإنسان.

فالأمن الشخصي personal security يقاس بعدم القبض العشوائي على الفرد وجسه دون مبرر أو سند قانوني، وعدم تعذيبه أو قتله. وحكم القانون Low Rule يقاس بانتشار العدل والعدالة بين البشر والمحاكم العادلة والحق في المراجعة والمحكمة غير المتحيزة. وتقاس حرية التعبير بغياب القيود من القانون، إلا إذا كانت موجودة

لحماية حقوق الغير، وغياب الرقابة على الإعلام واستقلالية الإعلاميين، وحرية الكلام. والمشاركة السياسية تقاس بنزاهة الانتخابات والديمقراطية ولا مركزية اتخاذ القرار. ويقاس تكافؤ الفرص بوجود الضمانات القانونية، وتلاشي العنف ضد الجامعات الخاصة، والمشاركة الاقتصادية والسياسية المتكافئة.

والجدول التالي (٤ - ١) يوضح نتائج التحليل للحقوق الخمسة في (١٠٤) دولة تضم (٩٠٪) من سكان المعمورة. وتم تصنيف الدول بطريقتين. الأولى (عالية - متوسطة - منخفضة) الدخل، والثانية إلى دول صناعية، ودول نامية.

جدول (٤ - ١): دليل الحرية السياسية في الدول المتقدمة والنامية.

الدولة	الأمن الشخصي	حكم القانون	حرية التعبير	المشاركة السياسية	تكافؤ الفرص	دليل الحرية السياسية
(١) مستوى الدخل:						
- عال	٨,٧	٨,٦	٨,٣	٨,٧	٧,٦	٨٣,٧
- متوسط	٥,٨	٥,٨	٦,٠٠	٦,٣	٦,٤	٦٠,٨
- منخفض	٤,٠٠	٤,٢	٤,٣	٣,٤	٥,٥	٤٢,٨
(٢) مستوى التنمية						
- دولي	٦,٠٠	٦,٠٠	٦,١	٦,١	٦,٤	٦١,٠٠
- صناعية	٩,٢	٩,٢	٩,١	٩,٥	٨,١	٩٠,١
- نامية	٤,٩	٤,٩	٥,١	٤,٩	٥,٨	٥١,٣

وتدنى مستوى الحرية السياسية في الدول النامية يصل إلى ذروته عندما تقوم الحكومة

بتعيين رؤساء الجامعات لتنفيذ تعليماتها وتوجيهاتها، دون أن تأخذهم الرحمة والشفقة بزملائهم، وهذا يعنى استحالة الأخذ بآراء أساتذة الجامعات وعامة الشعب فى تطوير وتطبيق برامج ضمان الجودة. وهذا القمع للحرية السياسية، بالإضافة إلى تسييس الجامعات يؤكدان غياب المتطلبات اللازمة لنجاح ضمان الجودة. علاوة على ذلك، وبما أن ضمان الجودة جديد على قطاع الجامعة فى الدول النامية، فمعنى ذلك أن فهم متطلبات تحقيقها يكون محدوداً، حتى بالنسبة لقادة الجامعات الذين يخالفون تعليمات الحكومة بشكل أو بآخر.

والمظاهرات التى يقوم بها الطلاب والأساتذة تُواجه بكل قسوة من قِبَل البوليس (الشرطة)، مثلما حدث فى جاكرتا Jakarta بإندونيسيا فى أوائل عام ١٩٩٨ عندما تظاهر الطلاب ضد ارتفاع أسعار المواد الغذائية، عقب انهيار قيمة الروبية الإندونيسية. ومَن ينتقد الحكومة مصيره إما الحبس دون محاكمة بسبب وجود القوانين المشددة، مثل قانون الأمن الداخلى بماليزيا، وقانون الطوارئ فى كثير من البلاد العربية، أو إنهاء خدمته، أو الطرد من الدولة إذا كان المذنب أجنبياً. وفى بعض الدول النامية، وفى مثل هذه الظروف، يكون من الصعب على أعضاء هيئة التدريس التعليم والنشر فى المجالات التى تعتبرها الحكومة حساسة، أو القيام بدور فى تنمية وتطوير الرأى العام.

الاختلافات بين الظروف القائمة والمطلوب (الواقع والمأمول)

الجدول (٤ - ٢) يقدم وصفاً موجزاً للظروف القائمة والمأمولة لتطبيق ضمان الجودة فى الدول النامية، ويلاحظ وجود تباين كبير بين الواقع والمأمول، على النحو الآتى:

جدول (٤ - ٢): مقارنة بين الواقع والمأمول لضمان الجودة في الدول النامية.

المأمول لضمان الجودة	واقع ضمان الجودة	المتغير
ضرورة حصول كل أعضاء هيئة التدريس على درجة الدكتوراه.	* الجامعات الرائدة: عدد لا بأس به. * الجامعات الحضرية: درجة الماجستير. * الجامعات الريفية: درجة البكالوريوس.	أعضاء هيئة التدريس الحاصلون على الدكتوراه
حصول أعضاء هيئة التدريس على مرتبات مجزية تسمح لهم بالتفرغ للتدريس والبحث.	* الجامعات الرائدة: غير كافية * الجامعات الحضرية: غير كافية. * الجامعات الريفية: غير كافية.	المكافآت المادية (المرتبات)
ضرورة توافر الخدمات (مكتب لكل أستاذ) مكتبة مزودة بأحدث الكتب، أجهزة حاسوب، خدمات الإنترنت والبريد الإلكتروني.	* الجامعات الرائدة: متوفرة وكافية. * الجامعات الحضرية: غير مناسبة. * الجامعات الريفية: سيئة للغاية.	الخدمات
ضرورة توافر قادة الجامعات الذين يفهمون ضمان الجودة، ويبدلون قصارى جهدهم لتطبيقها.	* الجامعات الرائدة: عدد محدود يفهم ضمان الجودة ويلتزم بها. * الجامعات الحضرية: عدد محدود يفهم ضمان الجودة ويلتزم بها. * الجامعات الريفية: لا تتوفر القيادة الواعية.	فهم قادة الجامعات لضمان الجودة، والتزامهم بتحقيقها
لا بد أن تكون السمعة الأكاديمية هي المعيار الأول	الترقية على أساس العلاقات الشخصية.	ترقية الأساتذة
لا بد من توافرها حتى يُبدع الأساتذة.	نادرا ما يُسمح بها.	الحرية السياسية والأكاديمية

ويلاحظ في الجدول (٤ - ٢) وجود تباين كبير في مؤهلات أعضاء هيئة التدريس. ففي الجامعات الرائدة elite، يكون كل أو معظم أعضاء هيئة التدريس حاصلين على درجة الدكتوراه، ومؤهلين أكاديمياً مثل نظرائهم في الدول المتقدمة. بينما يختلف الحال بالنسبة للجامعات الحضرية urban والريفية rural. ففي الجامعات الحضرية، فإن درجة الماجستير هي أعلى مؤهل حاصل عليه عضو هيئة التدريس وفي الجامعات الريفية، فإن الدرجة الجامعية الأولى هي أقصى ما حصل عليه عضو هيئة التدريس. ومعنى ذلك أن ضمان الجودة غائب في الجامعات الحضرية والريفية، لأنه من الصعب أن يتولى التدريس للطلاب أساتذة لا يملكون الحد الأدنى من المهارات البحثية.

وبالنسبة للمكافآت المادية (المرتبات) remuneration، لا يختلف الوضع في الجامعات الرائدة والحضرية والريفية. فالأجور متدنية فيها، مما يدفع أعضاء هيئة التدريس إلى البحث عن عمل إضافي، في مؤسسات تعليمية وغير تعليمية، حكومية، أو خاصة. ورغم أن عملهم الإضافي على كف عفريت icing on the cake إلا أنه يدرّ عليهم دخلاً يجعلهم يعيشون ويعيون حياة كريمة. لكن على الجانب الآخر، فإن انتقالهم من أماكن عملهم في مؤسساتهم الأصلية إلى أماكن عملهم الإضافي يستنفذ كل طاقاتهم، مما يكون له مردود سلبي على عملهم الأصلي. فالبدن له حق على صاحبه. بمعنى أنه لا بد أن يحصل الجسد على الراحة الكافية حتى يستعيد طاقاته استعداداً لليوم التالي. وهذا لا يتوافر لأعضاء هيئة التدريس في جامعات الدول النامية؛ إذ يعود معظمهم إلى بيوتهم في وقت متأخر ليلاً.

وتختلف جامعات الدول النامية في مستوى الخدمات الموجودة.. ففي الجامعات الرائدة elite الخدمات متوفرة وكافية - فلكل عضو هيئة التدريس مكتب مستقل، وحاسوب خاص متوفر فيه خدمات الانترنت والبريد الإلكتروني - والمكتبة كذلك مزودة بأحدث المراجع العلمية، بينما الأمر ليس كذلك في الجامعات الحضرية urban والريفية Rural. فهناك عضوان أو ثلاثة في كل مكتب، لكل منهم طاولة لا يزيد حجمها عن طاولة تلاميذ المدارس. وأجهزة الحاسوب وخدمات الانترنت والبريد الإلكتروني متوفرة للطلاب دون الأساتذة. والمكتبة مليئة بالكتب التي أكل عليها الدهر وشرب.

والحربة الأكاديمية غير موجودة في جامعات الدول النامية، وربما يرجع ذلك إلى

تأسيس الجامعات فى هذه الدول. فالحكومة هى التى تعين مدير الجامعة، وعليه تنفيذ تعليماتها وتوجيهاتها. ولأن الأوضاع الأمنية فيها غير مستقرة، تخشى الحكومة من أن إفساح المجال للنقد قد يهدد الاستقرار فى المجتمع. ولذلك، تقوم الحكومة - من خلال الشرطة - بقمع المظاهرات الطلابية، وإيداع منظميها السجن دون محاكمة.

وتكون النتيجة عجز قادة الجامعات عن إفساح المجال للأساتذة والطلاب وعامة الشعب rank & file فى تطوير وتطبيق ضمان الجودة. والسبب فى ذلك - كما ذكر - أن الحكومة هى التى تقوم على تعيينهم. ويزداد الأمر سوءاً عندما يتم تعيين مدير للجامعة لا يفهم مغزى ضمان الجودة، ولا يوفر المتطلبات اللازمة لتحقيقها، ربما لأن المفهوم جديد فى الدول النامية.

ونظام الترقية لأساتذة الجامعات فى الدول النامية سئ هو الآخر. فالعلاقات الشخصية تلعب دوراً كبيراً فى ترقية عضو هيئة التدريس، بصرف النظر عن المهارات البحثية والسمعة الأكاديمية. ولا يقتصر الأمر على ذلك، فقد يحدث أن يتقدم عضو هيئة تدريس بأوراق تفيد أنه قام بإجراء بحوث قابلة للنشر، وتقرر اللجنة العلمية صلاحية العضو بكتابة (يرقى) - كذلك يقوم بعض أعضاء هيئة التدريس بالسراقات العلمية من مراجع ودوريات علمية. وتبلغ الجامعة الموجودة فيها عضو هيئة التدريس الذى سرق، وتكون النتيجة دفاع الجامعة عن الخطأ، خشية على سمعتها، خاصة إذا كان المسروق ليست له علاقات شخصية بقيادة هذه الجامعات. بينما يختلف الأمر فى الدول المتقدمة، حيث تتم ترقية عضو التدريس على أساس سمعته الأكاديمية ومهاراته البحثية. فهناك شعار فى هذه الدول، هو: «أشتر أو إهلك» Publish or Perish.