

# 6

## الحفاظ على المعايير: الجامعة الافتراضية هي الجامعة المرسّخة

أحد الأخطار هو أننا سوف نضع المعايير للأشياء الخطأ.

(Agre 2000a: 499)

### المقدمة

تعد فكرة الجامعة الافتراضية أو الجامعة العاملة على خط الإنترنت رؤية فعّالة للتعليم العالي في المستقبل. وينظر إلى الجامعة الافتراضية على أنها مؤسسة حررت نفسها من الحدود الجغرافية للمدينة الجامعية، حيث تستعمل تقنيات الاتصالات الحديثة لربط المتعلمين والمتعلمين المحتملين والمدرّسين والباحثين والخريجين وأرباب العمل وممولي الأبحاث والمديرين ضمن منظمة شبكية مرنة دائمة التغير. وخطفت هذه الرؤية خيال الأكاديميين ومديري الجامعات وواضعي السياسات التعليمية وموظفي الشركات ومديري التدريب ورواد القطاع الخاص في أنحاء العالم. وضعت خطوات لإنشاء الجامعة الافتراضية ضمن المؤسسات الموجودة، بينما تأسست أنواع عديدة من المؤسسات الجديدة التي يعتمد كثير منها شبكاتٍ جديدةً تربط المؤسسات الموجودة أصلاً.

قبل أن نهرع لاعتماد فكرة الجامعة الافتراضية، وكل الأمور الجديدة التي تأتي معها، ربما يجب أن ننظر أيضاً في التطبيق الواسع للافتراضية في التعليم العالي، وما يعنيه التوجه إلى مستقبل افتراضي بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي وبنيتها وهويتها. كما يشير أغري (Agre 2000a) «تنتج المعلومات وتقنيات الاتصالات حوافز لوضع معايير للعالم». إن ما نريد القيام به هنا هو التوسع في هذه الملحوظة والجدل أنه قد أصبح واضحاً بدرجة متزايدة أن السعي وراء الجامعة الافتراضية يؤثر تأثيرات كبيرة، ربما كانت متناقضة،

في الشكل المؤسساتي والشعور بالهوية اللذين بنتهما الجامعة في القرن العشرين. ويؤدي تطبيق التقنيات الجديدة خاصة إلى ظهور مطالبات متنوعة بإعادة التكوين المؤسساتي للجامعة كي تصبح منظمة أكثر «شراكة»، أو أكثر رسوخاً إذا جاز التعبير.

## الافتراضية والجامعة

ما الجامعة الافتراضية؟ إحدى طرق النظر إليها هي أنها تفكيك للجامعة الموجودة بصفاتها منظمة ومكاناً خاصين، وإعادة صياغتها على شكل مجموعة من العلاقات التي تتوسطها جميعاً وتدعمها المعلومات وتقنيات الاتصالات. إنها إذاً «فك روابط» الوظائف المختلفة للتعليم العالي - على سبيل المثال، إدخال الطلاب وحثهم، عمليات التعليم والتعلم، تقويم هذه العمليات والدعم اللاحق للقيام بالوظائف المهنية والفعاليات بعد التخرج. كانت الجامعة تقليدياً هي التي تؤمن هذه العمليات من البداية إلى النهاية.

لا يعتقد سوى قليل من الأشخاص أن هذه النظرة التي ترى الجامعة كاملةً «خارج الأسوار» قابلة للتحقيق حالياً. ويعتقد عدد أقل أن ذلك مرغوب. ولا تخلو رؤية الجامعة الافتراضية أيضاً من عدد من الانتقادات. على سبيل المثال، يرى نيومان وجونسون (Newman and Johnson 1999: 80) أن هذه النظرة تعتمد «علم اجتماع ساذجاً يتجاهل دور التدريب المهني وما يتضمنه من معرفة حرفية في توليد التطور التقني والاكتشاف العلمي»، ناهيك عن ذكر دور التعامل وجهاً لوجه والعلاقات الاجتماعية ضمن المجموعة. وربط نوبل (Nobel 1998) هذه العجلة لاعتناق الجامعة الافتراضية بكليات التوسع غير المعتمدة التي ظهرت بين الثلاثينيات والخمسينيات، وعرف هذا النموذج الافتراضي على أنه «طاحونة رقمية لإنتاج الشهادات»، مهزلة سلبية من التعليم العالي يقودها جشع الشركات والمصلحة الشخصية للمديرين (انظر Readings 1996). سخر وينر (Winner 1998) من العملية كلها في كتابه الجزل «آلة الأستاذ الأوتوماتيكية».

وفيما يتعلق بنا، نحن نرى أن فكرة الجامعة الافتراضية مفيدة، لكن ليس بعدها وصفاً لنوع معين من المؤسسات، بل بصفاتها وصفاً لعملية أو مشروع يطبقان بطرق مختلفة ودرجات مختلفة في الجامعات، والمؤسسات الموجودة. ويتعلق كثير من الإثارة والابتهاج

والخوف (انظر على سبيل المثال Marchese 1998) بإنشاء مؤسسات جديدة - ما أطلقنا عليه اسم مواقع الحقول الخضراء - تقدم المؤسسات الربحية الأمريكية مثل جامعة فينكس وجامعة ديفري مثالين عليها. لكن العمل الرئيس الذي يجري لإنشاء المعلومات وتقنيات الاتصالات ضمن التعليم العالي يتم ضمن المؤسسات الراسخة - ما يمكن أن نسميه بالمقابل الحقول البنية. ما يسمى في اصطلاح علماء الاقتصاد الصناعي «إعادة البناء في الموقع». وجد (كاننغهام) وزملاؤه على سبيل المثال (Cunningham et al. 1988) اهتماماً قليلاً ضمن وسائل الإعلام وشركات الحواسيب بتأسيس خدمة تقديم تعليم عالٍ تجاري جديدة كلياً، ووجدوا أن الجميع عملياً يفضلون العمل مع جامعات راسخة (كموردين أو شركاء). لذلك فإن بناء الجامعة الافتراضية يحصل أساساً ضمن، -وعلى هامش- المحتوى المؤسسي الراسخ للجامعات الراسخة، وإن كان ذلك بتعاون وثيق مع بائعي التقنية. ومن وجهة نظرنا، من المهم أيضاً أن نرى هذا المشروع ممتداً في أرجاء الجامعة: لا تقتصر الجامعة الافتراضية على أنظمة التعليم والتعلم «البعيدة» و«المرنة» بل يمتد أيضاً إلى الإدارة (المالية، شؤون الأساتذة، شراء العقارات، إلخ)، وقبول الطلاب وإدارة الخريجين، وشبكات الأبحاث وأنظمة المكتبات وغير ذلك.

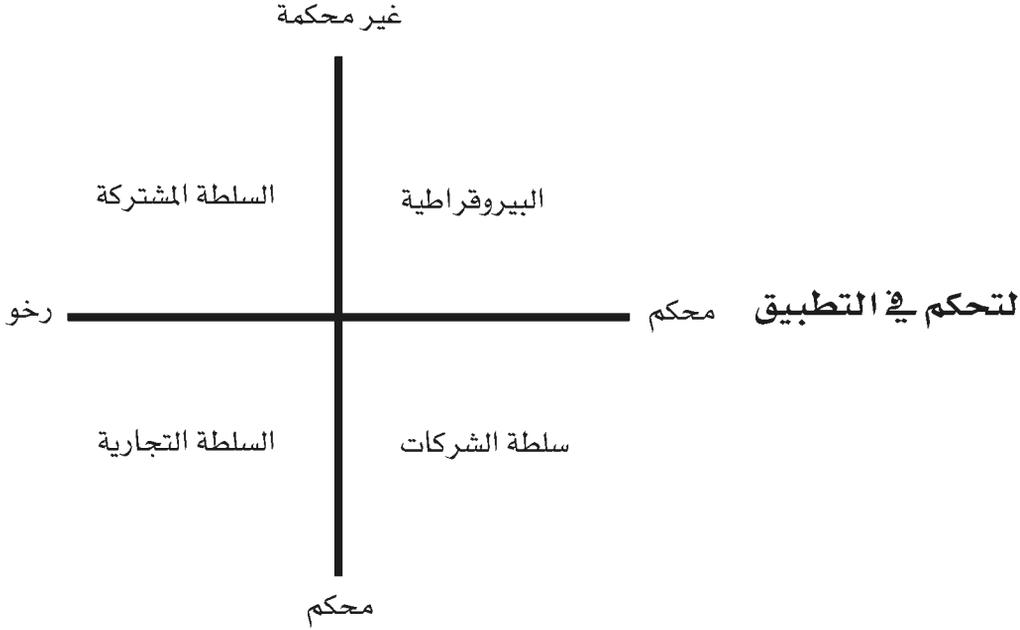
لذلك فإن محتوى أبحاثنا يتعلق بنظام الجامعة البريطاني. الجامعات البريطانية تتغير. وعليها أن تتعامل مع البيئات الوطنية والعالمية المتغيرة (Schuller 1995; Newby 1999). وزاد التوسع الذي حصل في التسعينيات عدد الطلاب الذين يدرسون في مؤسسات التعليم العالي نحو 40 في المئة عبر عقد من الزمن. ومع أن عدد الطلاب قد ازداد ازدياداً مثيراً، فقد كانت زيادة الموارد أقل، مما أدى إلى نقص الموارد فيما يخص كل فرد. جعل فرض الرسوم الدراسية على الطلاب الجامعيين العلاقة المالية بين الجامعة والطلاب أكثر بكثير مباشرة. وأكثر من ذلك، مع ارتباط دخل الجامعة بعدد الطلاب، أصبح قبول الطلاب عملية فاعلة بدلاً من أن تكون عملية انتقاء سلبية. وغير التوسع أيضاً خواص عامة الطلاب (Silver and Silver 1997): أصبح حتى طلاب الجامعة بدرجة متزايدة أقل احتمالاً أن يكونوا طلاباً تقليديين بأعمار تتراوح بين 18-21 عاماً يمارسون «طقوس عبور» المرحلة الجامعية. وتسعى الحكومة المركزية عبر نظام

التمويل إلى أن تشجّع على إدخال الطلاب «غير التقليديين»، مما أدى إلى الحاجة لأنواع مختلفة من الدعم وإجراءات مختلفة. وأخيراً، هناك نظرة ترى أن الطلاب التقليديين وغير التقليديين يأتون إلى الجامعة وهم يحملون توقعات أكثر إلحاحاً من حيث التقنيات والكفاية الإدارية.

وفي الوقت الذي تسعى فيه الجامعات للتعامل مع التوسع، والتفاعل إلى حد ما للضغوط التي فرضها التوسع، أصبح هناك طلب متزايد من الدولة على أن تحمّل الجامعة مسؤوليةً تجاه الإنفاق العام. وعُززت عملية إرسال التقارير الإحصائية البسيطة التي تقوم بها الوكالة الإحصائية للتعليم العالي بمجموعة متزايدة التعقيد من التدقيقات. وسعى كل من برنامج تقييم الأبحاث ووكالة تقييم الجودة إلى إجراء تقييم منظم للتدريس والأبحاث، مما أدى إلى وضع «جداول فئات». ويحدّد برنامج تقييم الأبحاث مباشرة، وتحدّد وكالة تقييم الجودة تحديداً غير مباشر، بدرجة أكبر وأكبر المستويات الحقيقية للموارد في الأقسام الجامعية. وتمثّل زيادة الاعتراف في التعليم الجامعي التي حصلت بإنشاء مؤسسة التعليم والتعلم (التي يشجّع أعضاء الهيئة التدريسية جميعاً على الانتساب لعضويتها) أيضاً مطالبة بتحمل المسؤولية.

إذا كان هناك محاولات متزايدة تقوم بها الحكومة البريطانية لتحفيز التعليم العالي، فهناك أيضاً ضغوط تطبّق على الوكالة الإحصائية للتعليم العالي من المستويات الأعلى والأدنى على السلم الوطني. وعلى المستوى العالمي، تسعى الجامعات بدرجة متزايدة إلى المنافسة على الطلاب الأجانب الذين يدفعون رسوماً عالية (من خارج الاتحاد الأوروبي، انظر لإلقاء نظرة على كل هذا Halliday 1999)، وللمنافسة في سوق عمل أصبحت عالمية بدرجة متزايدة أيضاً. أما من حيث عقود ومنح الأبحاث، مثل التي تقدمها المفوضية الأوروبية، فإن الجامعات تعيش في بيئة تتسم بالمنافسة أكبر. كذلك على المستويين المحلي والوطني، هناك إدراك متزايد وتشجيع حكومي لدور الجامعات في المجتمع، ودورها في نقل التقنية، وفي دعم الحركة المحلية باتجاه الانتقال لاقتصاد «مبني على المعرفة» (انظر على سبيل المثال Goddard et al. 1994).

## تحديد السياسة



المصدر: McNay, 1995: 106

### الشكل 6.1 نماذج الجامعات بوصفها منظمات

ماذا يعني هذا للجامعة، ولطريقة تنظيمها وإحساسها بهويتها؟ حُلَّت الاستجابة لهذه الضغوط تحليلاً واسعاً من حيث نمو السلطة الإدارية (Trow 1993)، وهي تحول أطلق عليه باركر وجيري (Parker and Jary 1995) «ماك جامعة Mcuniversity» (من سلسلة مطاعم الوجبات السريعة الشهيرة مك دونالد) (انظر Ritzer 1998)، ووصفه شور ورايت (Shore and wright 1999) بأنه «شكل جديد قسري من الفاشستية الحكومية». هذا هو المحتوى الذي تسعى فيه الجامعات إلى العمل مستعملة التقنيات الحديثة، محتوى أصبحت فيه فكرة الجامعة الافتراضية فجأة جذابة جداً.

مع ذلك، فإن الصورة أكثر تعقيداً من الناحية التنظيمية مما يدل عليه التقسيم الثنائي البسيط بين «الجامعة التقليدية» و«الجامعة الإدارية». قدّم مك ناي (McNay 1995) خريطة مفيدة (الشكل 6.1) تعتمد أفكار المنظر الإداري تشارلز هاندي، وتوضّح ما يسميه «الثقافات الأربع للجامعة» التي يعرفها حسب درجة الانغلاق (الإحكام أو التسيّب) في تحديد الجامعة لسياساتها وتحكمها بتطبيقها. يسمى مك ناي النماذج الأصلية الأربعة: السلطات المتساوية (تحديد غير محكم للسياسة وتحكم رخو بالتطبيق)، سلطة الموظفين (تحديد رخو للسياسة لكن تحكم كبير في التطبيق)، سلطة الشركات (تحديد محكم للسياسة وتحكم محكم في التطبيق) والسلطة التجارية (تحديد محكم للسياسة وتحكم غير محكم في التطبيق).

بينما توجد الأنماط الأربعة معاً في معظم الجامعات كما يقول مك ناي (McNay 1995: 106)، فإنه يرى تحولاً واضحاً في الثقافة المهيمنة في العقود الأخيرة من الزمن، ولا سيما التحول من السلطة المشتركة إلى البيروقراطية إلى سلطة الشركات إلى السلطة التجارية، بلغ أوجهه في ظهور مؤسسة «مجزأة» أو «مرذّذة» تتصف بوجود وحدات عمل صغيرة عملها مركّز على مهام معينة، يتحكم كل منها اقتصادياً وإدارياً بمصيره، وتتصل مع بعضها «بوصلات حميدة حاسوبية واتصالية» وترتبط بالمنظمات الأكبر عبر «روابط ثقافية قوية» (McNay 1995: 114).

تدل أبحاثنا أن هذه الصورة أبسط من الحقيقة. وعلى الرغم من مرور عقد من الزمن على الإصلاح الإداري، بقيت صورة جامعة السلطات المشتركة أو «الجامعة التقليدية» صورة ذاتية مهمة للمؤسسات الجامعية. على الرغم من الاعتقاد بأن هذه الصورة تضمحل بسرعة وأنها لم تكن موجودة على الإطلاق. وصف عدد من مديري الجامعات ومن الجامعيين رفيعي المستوى الذين تحدثنا معهم مؤسساتهم بتعبير تعكس بوضوح وصف مك ناي «للكلية التقليدية ذات السلطات المتساوية»:

هناك افتقار نسبي إلى التعاون؛ وغياب نسبي للأنظمة؛ وارتباط قليل بين اهتمامات كبار الموظفين من المديرين ومن المسؤولين عن العمليات المهمة في التعليم والتعلم؛ وانعدام الانسجام بين البنية والنشاطات؛ والفوارق في الطرق والأهداف وحتى المهمات

بين الأقسام المختلفة؛ واعتماد جانبي قليل على الآخرين ضمن الأقسام؛ وتمتيش قليل؛ وعدم «رؤية» أحداث كثيرة.

(McNay 1995: 105)

أين تقع الجامعة بصفقتها مؤسسة؟ مع هذا الفهم الذاتي للنفس. كما يقول غيرتروود ستاين عن مدينة أوكلاند في نيوزيلاندة، يبدو أنه «لا يوجد هناك، هناك». هناك طبعاً عناصر من البيروقراطية (الأنظمة، الأنظمة الرسمية، إلخ)، وسلطات الشركات (خطط الوسائل - الأهداف المنسقة) والتجارية (المقاولة الفردية والجماعية) في جميع المؤسسات. لكن وجود تقاليد الإدارة الذاتية لنظام السلطات المشتركة وميراث الحكم عبر اللجان يعني أن الميل نحو العناصر الأخرى يبقى لحد ما دائماً مقيداً.

يبدو واضحاً إذاً في مثل هذه الظروف أنه يجب أن ننظر إلى «الجامعة» بصفقتها طاقماً غير متجانس أبداً، يوجد أساساً في أذهان الأشخاص الذين يكوّنون الجامعة، ويظهر في عدد ضخم من الممارسات والأفعال المتبادلة المتفق عليها محلياً. كثيراً ما يبدو أن الجامعة التقليدية، بصفقتها مؤسسة، توجد «افتراضياً» فقط.

ما نريد أن نظهره في البند الآتي هو أن التحول إلى نموذج الجامعة الافتراضية أو الجامعة العاملة على خط الإنترنت، وتطبيقات التقنيات الجديدة، مترافقة مع ضغوط التمويل والتطبيق المتزايد لسياسات ذات أهداف قصيرة الأمد ومؤثرة من قبل الممولين الكبار في التعليم العالي، لا يؤدي على ما يبدو إلى تفضيل نمط السلطة التجارية. بل يبدو على النقيض أن هذا التحول يعزز إنشاء شكل من التنظيم أقرب إلى «سلطة الشركات» حيث يكون وضع السياسات وتطبيقها أكثر صرامة وتكون الأهداف والأدوار والهويات والقواعد النظرية وعمليات العمل المعيارية واضحة وموضوعة في نماذج رسمية. ويمكننا بهذا المعنى القول إن الجامعة الافتراضية منظمة أكثر «صرامة» من سالفاتها.

### بناء الجامعة الافتراضية في واقع الممارسة

ما وجدناه ونحن ندور بين عدة جامعات ونحن نفحص مشروعات المعلومات وتقنيات الاتصالات في التعليم والأبحاث والإدارة هو أن الضغوط الناتجة عن استعمال الحواسيب

والشبكات في الجامعة أدت إلى مطالبة بتنظيمها في شكل متين. تكفي الأمثلة الثلاثة الآتية لإظهار كيف يحصل هذا.

### إغلاق المثلث: طلاب الجامعة المفتوحة وإمكانية المساواة

الجامعة المفتوحة هي أقرب ما يمكن أن تكون إلى مفهوم «الجامعة الافتراضية» في المملكة المتحدة. يمكن لهذه الجامعة التي أنشئت في الستينيات أن تقول إنها أكبر جامعة في بريطانيا إذ يوجد لديها أكثر من 100,000 طالب. تضم وحدها 21 في المئة من جميع طلاب الدوام الجزئي في التعليم العالي في بريطانيا. ويتعامل طلاب الجامعة المفتوحة مع الجامعة عبر طريقتين أساسيين. تضع المقررات الدراسية فرقاً وضع مقررات توجد أساساً في المركز الرئيس للجامعة في ميلتون كينز. تقدم هذه المقررات بعد ذلك بطرق إعلامية عديدة - كتب، برامج تلفزيونية، أشرطة تسجيل مرئي (فيديو)، حزمة من أوراق المقرر الدراسي، وفي المدة الأخيرة أقراص مدمجة وتنزيل من شبكة الإنترنت - يختلف المزج بينها حسب المقرر الدراسي المعين. ويتم النوع الثاني من التعامل مع الجامعة عبر مدرّسين للمقرر الدراسي (يعرفون بدرجة متزايدة الآن باسم مساعدي محاضرين). كان الطلاب والمدرّسون يجتمعون تقليدياً وجهاً لوجه ويتصلون عبر الهاتف. ينظم المدرّسون ضمن مناطق عمل، ويكون بعضهم أعضاء دائمين في الهيئة التدريسية في حين أن معظمهم مدرّسون بدوام غير كامل (كثيراً ما يكونون محاضرين في الجامعات والكليات التقليدية). يوجد في كثير من المقررات الدراسية أيضاً نظام مدرّس صيفية مكثفة.

بينما تقوم الجامعة المفتوحة بكثير من العمل اللازم لوضع المقررات الدراسية في مركز الجامعة، فقد سعت مؤخراً لاستعمال تقنيات الاتصال عبر خط الإنترنت لتحقيق الاتصال بين المدرّسين والطلاب. في الوقت الذي أجرينا فيه بحثنا، كان التعامل بين الطالب والمدرّس يسهل عن طريق نظام مؤتمرات من الدرجة الأولى يعطى فيه الطالب حق الدخول إلى عدد من «المؤتمرات على الخط» إضافة إلى استعمال البريد الإلكتروني. يتم تقييم الطالب في الجامعة المفتوحة بإحدى طريقتين: الواجب الذي يضع الحاسوب علاماته والواجب الذي يضع المدرّس علاماته وهو أكثر استعمالاً. مع تطوير الجامعة

لنظام الاتصالات من الدرجة الأولى ومع استعمالها المتزايد للبريد الإلكتروني، بدأت بتبني ممارسة نظام الواجب الدراسي الذي يضع المدرّس درجاته إلكترونياً حيث يقدم الطالب واجبه ويصحح ذلك الواجب ويعلّق عليه إلكترونياً، ثم يرسل إلى مركز الجامعة ويعاد إلى الطالب عبر البريد الإلكتروني.

هذا طبعاً استعمال بدائي نسبياً للتقنية الحديثة. لكن له أيضاً بعض الآثار ويؤدي إلى مطالبات جديدة للجامعة المركزية. يصوّر أحد مدرّسي الجامعة المفتوحة الأمر كما يلي:

كما تعلمون، هناك كثير من المشكلات، كثير جداً من المشكلات... تحصل الآن بسبب وجود التقنية على كمية أكبر من المعلومات. ويحصل معك شيء من هذا القبيل: يأخذ طالب 45 درجة في بريستول بينما يأخذ آخر 75 في نيوكاسل. ويستطيع الطالبان مقارنة نتائجهما. توجد الآن ورقة الاختبار مصححة إلكترونياً. لم يكن يتوافر هذا من قبل. يرسل الطالب الورقة إلى الطالب الآخر ويقارنان الملاحظات. «ما قاله مدرّس هنا، لم يلاحظه مدرّس هناك»... ويمكن أن نحاول جعل وضع الدرجات معيارياً، ونفعل ذلك عبر وضع نظام مفصل جداً لوضع الدرجات،... لكن يصعب وضع معايير للملاحظات، والطلاب يقومون المدرّسين حسب ملحوظاتهم أكثر من الدرجات التي يضعونها. كما تتراوح الملاحظات من كلمات قليلة إلى تعليقات طويلة - كتب بعض المدرّسين ملحوظات طويلة جداً على الرغم من أنهم كانوا يكتبونها إلكترونياً.

(مدرّس في الجامعة المفتوحة)

ما الذي تغيّر هنا؟ وضعت ملحوظات المدرّس ببساطة إلكترونياً بدلاً من كتابتها بالحبر. لكن تأثير تسجيلها، إضافة إلى توافر البريد الإلكتروني للطلاب، جعل هذه الملحوظات أكثر قدرة على الحركة. تجعلها هذه القدرة على الحركة قابلة للمقارنة عند الطلاب مما يولّد مطالبة بمعاملة متساوية. ويضع ذلك ضغطاً على الجامعة كي تضع معايير ليس فقط لوضع الدرجات (وهو شيء تفعله الجامعة أصلاً) بل لحجم وشكل ملحوظات المدرّسين.

يدرك المدرسون في الجامعة المفتوحة في الواقع، كما يدرك المدرسون في الجامعات التقليدية، تأثير زيادة استعمال المؤسسة للمعلومات وتقنيات الاتصالات في التواصل بين المدرسين والطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية الدائمين والإدارة. يصف مدرس آخر تطبيق المعلومات وتقنيات الاتصالات على الجامعة المفتوحة بما يلي:

أعتقد أنهم قد وجدوا أنه ستحصل فوضى إذا قالوا فجأة «كل شيء سيكون إلكترونياً» وتركوا كل شخص يقوم بما يشاء. ولا يمكن السماح بحصول فوضى، فالطريقة الوحيدة إذاً هي وجود هياكل ونماذج. ما يحاولون الوصول إليه هو هياكل ونماذج تحدد فيها مسؤوليات فريق المقرر الدراسي، أي مقرر دراسي؟ وما حدود ودور المدرس وما حدود ودور الطالب؟ يجعل هذا الأشياء رسمية أكثر كثيراً من قبل.

(مدرس في الجامعة المفتوحة)

الكلمات الرئيسية التي تصف الجامعة على نموذج سلطة الشركات موجودة جميعاً: الهياكل، النماذج، الأدوار، المسموح، الرسمية.

### هذا أمر يتعلق بالسياسية....

لا تقتصر حتماً المطالبة باستجابة المؤسسة استجابة شركات على حقل التعليم والتعلم، بل تتعداه إلى أنظمة الإدارة والتنظيم الجديدة.

شاهدنا إحدى الجامعات الكبيرة القديمة (التي سمينها الجامعة المدنية الكبيرة التي رأيناها في الفصل السابق) في غمار عملها على وضع نظام معلومات تنظيمية جديد. يوجد نماذج عديدة لبرنامج تخطيط الموارد المؤسسي الذي وضعته شركة ساب الألمانية المتخصصة في وضع برامج تشغيل الحاسوب. هناك نموذج للتعامل مع المعلومات المالية، وآخر للتعامل مع معلومات ذاتية الموظفين، وبرنامج لمشروعات الأبحاث، وبرنامج لسجلات الطلاب، وغيرها. كان الهدف الرئيس لنائب رئيس الجامعة المناصر لاستعمال هذا البرنامج واضحاً، «ربط عناصر منظمة غير مركزية إلى بعضها».

كان هناك فريق مسؤول عن هذا التطبيق («الفريق») مؤلف من موظفين في الجامعة ومستشارين مختصين. اجتمع أعضاء الفريق مع «فريق دعم جامعي» ومع ممثلين عن

الأقسام وكانوا يريدون تجريب النظام الجديد. كان لدى المستشارين «رسوم توضيحية لسير العمل» تصف تسلسل الحوادث المقترح الذي تُجرى فيه مهمات مثل حسابات الأبحاث، أو وضع طلب شراء أو تقديم فاتورة ضمن النظام الجديد. وصفت كل خطوة من العملية باستعمال رسوم توضيحية مفصلة لجريان العمل، مع توضيح أي جزء من العملية يحصل «ضمن النظام» وأي جزء يحصل «خارج النظام» إضافة إلى القيود المفروضة على من يستطيع القيام بتلك المهمات. نوقش كل رسم توضيحي لجريان العمل مع ممثلي الأقسام والفريق الجامعي. كان هدف الجلسة هو توضيح عملية جريان العمل وحل أي مشكلة قد تظهر وتحديد من يقوم بهذا.

مع تقدم الاجتماع عبر عرض الرسوم التوضيحية لجريان العمل، تم توضيح عدد من القواعد الرئيسية (مثلاً، يجب دخول شخصين على الموقع لإكمال كل معاملة - لا يمكن للشخص نفسه الذي يدخل على الموقع أن يطلب ويتلقى البضائع). في نقطة ما، عدّلت الرسوم التوضيحية لتعكس بصورة أفضل الممارسة الحالية (مع أن هذه التعديلات تحصل أكثر «خارج النظام»). أصبح واضحاً في مراحل عديدة من العملية أن هناك أكثر من طريقة واحدة، في الممارسة الحالية، للتعامل مع خطوة معينة من العملية. إذا لم يكن بالإمكان حل المشكلة بطريقة أو أخرى، كان الاستشاري الذي يدير الاجتماع يعد الموضوع «مسألة سياسية» - مسألة يجب أن تبت بها الجامعة المركزية.

ما يبدو أنه يحصل هنا، مع نشر النظام الحاسوبي في أرجاء الجامعة، هو أكثر من مجرد وضع المعايير لممارسات العمل وتوضيح لأدوارها. يبدو أن نشر النظام يولّد مطالبات مستمرة بوضع «سياسة». وفي واقع الأمر، كان الفريق يُدخل كل طلب من الطلبات التي تطالب بإقرار سياسية جامعية مركزية في قاعدة بيانات مركزية ويمرر إلى إدارة الجامعة لحله. لا تعني العملية مجرد «تقوية» الأدوار والعمليات (التطبيق)، بل تعني أيضاً مطالبة بسياسة أشد تطبّق في أنحاء الجامعة وليس فقط محلياً، مما يحدث بالجامعة لأن تكون مؤسسة أكثر صرامة. وقد نستطيع القول إن نشر النظام يتطلب نشرًا موازياً للمؤسسة جديدة (أكثر معيارية) لاحتضانه.

## إعادة تكوين المؤسسة

لا تتجوهذه الضغوط التي تطالب بنمط جامعي أكثر معيارية وعلى نمط الشركات من العواقب المتراكمة ( التي قد لا تكون مرئية ) لجعل عمل المؤسسة يعتمد الحاسوب أكثر فأكثر. فالضغوط في بعض المؤسسات، كما ستوضح الحالة الآتية، مخططة تخطيطاً واعياً لتكون كذلك.

وضعت الجامعة التي نسميها جامعة المدينة التي كانت سابقاً كلية تقنية برنامجاً مميزاً في استعمال المعلومات وتقنيات الاتصالات يسمى الامتياز في استعمال الحاسوب وتقنيات الاتصالات. يوجد في هذا البرنامج معايير تتعلق بالبنية التحتية (شبكة الإنترنت في الجامعة كلها)، وجعل المعلومات تجارية، ودعم الخدمات (مختبر إبداع وسائل الإعلام المتعددة) ومجموعة من مشروعات التعليم التجريبية المرنة. مع أنه كان يوجد عدة مواقع تجريبية في الجامعة لتجريب التقنيات الجديدة قبل بدء تنفيذ البرنامج، فقد وُضع البرنامج لربط ودعم ونشر التجارب في أرجاء المنظمة كلها. يصف مدير البرنامج برنامجها كما يأتي:

كان برنامج الامتياز في استعمال الحاسوب وتقنيات الاتصالات طريقة لتجاوز حدود الكليات والأقسام وتحطيمها. وهذه هي الفكرة الأساسية وراء المشروع - إننا نريد أن نتشارك في المعلومات في أرجاء الجامعة بدلاً من إعادة الاطارات في كل زاوية صغيرة.

(مدير البرنامج)

كان هناك مكّون رئيس في البرنامج يتألف من عدد من التجارب في استعمال المعلومات وتقنيات الاتصالات بهدف «التعليم البعيد المرن». لكن الهدف الرئيس بالنسبة لمديري البرنامج لم يكن ربط المشروعات الناجحة بل تطوير نماذج من التعليم المرن التي يمكن أن تطبق في أرجاء المؤسسة. ويصف أحد كبار ممولي البرنامج برنامجها كما يأتي:

لم نكن نريد من البرنامج بعض المشروعات الناجحة داخلياً وربما الرائعة في العالم الخارجي، بل كنا نريد نماذج تعليم بعيد ومرن يمكن تطبيقه في أنحاء الجامعة يمكنها

أن تتجوأثناء عملية الانتقال من عمل المتحمسين-الذين سوف يجعلونها تتجح مهما كلف الأمر- إلى التطبيق العادي على الخط.

(مدير الخدمات)

كان الهدف الرئيس إذأهو بناء هياكل وأدوار ومسؤوليات محددة بدقة لتطبيق التعليم على خط الإنترنت. ويصف مدير البرنامج أهداف المشروع كما يأتي:

حالياً، بسبب الطريقة التي يسير فيها البرنامج-وهو برنامج تطويري، وأظنني قد ذكرت ذلك- يقوم الأكاديميون بكثير من الأعمال شبه الإدارية. إنهم يتابعون سير العملية ويرتبون الأمور. لكن فيما يتعلق بي، عندما نطبق البرنامج، كما سيطبق غالباً في المستقبل، سيكون باهظاً جداً أن يفعلوا ذلك، لذلك فعلى الإداريين أن يحصلوا على حقوق الدخول إلى البرنامج ويمكنهم عندئذ أن يقوموا بعمليات التدقيق اليومية لما يأتي من أعمال، وكم مرة يدخل الطالب إلى البرنامج. إلخ. لذلك علينا أن نعيد تعريف، وربما كتابة، الأدوار والمسؤوليات.

(مدير البرنامج)

تبرز هنا موضوعات قابلة القياس والثبات. يقول مدير قسم خدمات المعلومات في جامعة المدينة (وحدة مشتركة تجمع المكتبة وخدمات الحاسوب): «يجب أن نكون قادرين على إخبار طالب في كوالا لامبور»، إذا أصبحت طالباً في [جامعة المدينة] فهذا الذي سيحصل: «ويجب أن يكون مانقدمه ثابتاً في المعمورة كلها».

نرى مرة أخرى استخدام الكلمات الرئيسة نفسها: إعادة بناء الجامعة على أساس التقنية، مُضمناً بوضوح ضمن سياسة جامعية. وكان مدير خدمات المعلومات واضحاً مرة أخرى في شأن هذا كله إذ قال:

ليس الذي يعوق العمل عدم نجاح التقنية، بل محاولة إعادة تكوين المنظمة حتى تستطيع أن تطبق التقنية بدلاً من إعاقة التقنية كي نستطيع أن نفعل الأشياء بالطريقة نفسها التي كنا نقوم بها سابقاً.

(مدير الخدمات)

فالهدف إذاً هو جعل المنظمة كلها «صارمة جداً ضمن معايير الجامعة». بعد أن سبرنا فهم مدير الخدمات لفكرة «الشركة»، حصلنا على الإجابة الآتية:

بدلاً من اتخاذ عدد كبير من القرارات في أماكن مختلفة وبعد حصول الواقعة أملاً بأن تتسجم القرارات مع بعضها، فإننا نقوم بالتنسيق.. تتخذ هذه القرارات جميعها في تعاون ضمن محتوى شامل. هذا الذي أفهمه عن الشركة.

(مدير الخدمات)

لذلك فإن ما يسعى البرنامج إلى تحقيقه هو ارتباط في المركز، واتخاذ القرار «ضمن المحتوى الشامل»، و«ثبات البرنامج في الأنحاء جميعها».

### الخلاصة: الجامعة الافتراضية هي الجامعة المرسّخة

ماذا يعني هذا كله للجامعة بصفتها مؤسسة؟ يبدو، في الوهلة الأولى على الأقل، أن إنشاء الجامعة الافتراضية يحتاج إلى بناء هيكل مبني كثيراً على نمط شركة قادرة على القيام بعمل متناسق ضمن أدوار رسمية وممارسات معيارية. ويدل بحثنا في الواقع على أن هذه هي الحقيقة: كما حاجنا في الفصل الثالث، يبدو أن محاولات بناء الجامعة الافتراضية من الأسفل إلى الأعلى، مقررراً دراسياً بعد الآخر، بطيئة جداً وتتطلب جهداً كبيراً وعرضة للإخفاق الذريع. لكن ذلك يجب ألا يكون مدهشاً. فإن فكرة المعلومات ذاتها التي تكمن في جذر فكرة الجامعة الافتراضية (انظر الفصل الخامس) وقدرتها على التحرر من المكان - المعين الضيق - (انظر الفصل الرابع) تشمل ضمنها حافزاً لجعل العمل رسمياً ووضع المعايير والتوضيح والقالب الصارم. إذا عدنا إلى رؤية بورتر «لعالم من المعلومات يتصف بأنه عالم من الأشياء الفاعلة المعيارية والأشياء المعدلة المنفصلة»، مقابل «المواقع المحلية التي تقدّم فيها المهارة والمعرفة الوثيقة بالأشخاص والأشياء أفضل طريق للنجاح» (Porter 1994: 221)، فإننا نسأل إلى أي درجة يجب أن يكون العالم منفصلاً ذا بنية صارمة كي نستطيع تكوينه متوافقاً مع عملية التعليم العالي الواسعة؟