

تجنب التحيز

لا يعد إضفاء الصفة التجارية مصطلحاً حياً في معظم الأوساط الأكاديمية، ناهيك عن مصطلح (الموافقة). ولعل من النادر أن نقرأ عن أن سعي إحدى الجامعات إلى «إضفاء الصفة التجارية» على برامجها التعليمية أو نشاطاتها البحثية قد لاقى استحساناً من طلابها، أو حماسةً من هيئتها التدريسية. أما التحويل التجاري للجامعة فهو يعني بالمقابل الانخراط في ممارسات تُعدُّ مشبوهةً في نظر فئة واسعة من الوسط الأكاديمي، إن لم تكن معيبة مخزية بكل ما في الكلمة من معنى.

وليست ردود الفعل هذه بالأخيرة من نوعها، ولا هي بالمستغربة. فقد اختار الأكاديميون - عن دراسة وخاصة في التخصصات التقليدية - حياة أكاديمية تتسامى على طرق التجارة. ويرجع ذلك جزئياً إلى أنهم يرون في البحث عن الحقيقة والمعرفة غايةً أسمى من السعي وراء الثروة المادية. والأساتذة قلقون منذ زمن من تأثير «أمناء الجامعات ورجال الأعمال» ومن استخدام أساليب الشركات في إدارة الجامعات. وهم في ذلك ينزعون إلى الشك في دوافع المسؤولين التنفيذيين في الشركات، وفي قدرة «قادة قطاع الصناعة» على إعطاء غايات التعليم والبحث التقدير الكامل الذي تستحق. وقد تحدث فيلين باسم كثير من زملائه عام 1918 عندما جاءه تحذير من أن «المثل العليا المتصلة بالمنح الدراسية تتراجع بدرجات متفاوتة متقلبة أمام ضغط الضرورات الجدية»¹. وضم كتابه الشهير في هجومه العنيف ضد مديري الجامعات: «التعليم العالي في أمريكا»، فصلاً بعنوان (مذكرة عن إدارة الجامعات بواسطة رجال الأعمال). بل إن ظهور مدارس الأعمال في بداية القرن الماضي قُوِّلَ بقدر كبير من التشكيك في الجامعات الأمريكية. فهذا أبراهام فليكسнер (Abraham Flexner) الذي عدَّ في أيامه مصدر المعلومات الموثوق عن التعليم العالي، يقول: إن الأعمال

ليست مهنة حقيقية، ولا تتطلب انضباطاً ذهنياً، ولا وجود غايات نبيلة، أو تخزين معلومات تخصصية تستحق الحصول على تعليم جامعي².

ويمكن العثور على مخاوف كثيرة لدى أعضاء الجامعة الذين قاوموا التأثيرات التجارية. فهم يخشون أن يتحول المال والكفاءة بصورة تدريجية، فيصبحا الركيزتين الأساسيتين في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، وأن يحل رأي السوق محل آراء الأكاديميين حول ما سيتم تدريسه ومن سيتم تعيينه. وهم ينزعون إلى الظن بأن تعزيز شأن إضفاء الصفة التجارية، ومن يؤيدونها، سيعزز القوى التي تنظر إلى التعليم والبحث بصفتها وسائل لتحقيق غايات عملية، لا بصفتها غايات في حد ذاتها. أما أشد ما يقلقهم عن طرق الأعمال وتركيزها على المساءلة والضببط فهو أنها قد تعتدي على الحرية الشخصية الاستثنائية التي تمثل مكوناً كبير القيمة في الحياة الأكاديمية.

وأدت هذه المخاوف منذ وقت طويل إلى الشك بالإداريين الأكاديميين، وإلى الخوف من استيلائهم على الجامعة بطرقهم التجارية الغريبة. ففي عام 1909 اشتكى خريج هارفارد (جون جي تشابمن) من أن «الرجال الذين يسيطرون على هارفارد اليوم لا يختلفون كثيراً عن رجال أعمال يديرون متجراً كبيراً يزود الملايين بالتعليم»³. وبعد ستين عاماً لاحظ (بيتر كاوز) أن «الأمناء والرؤساء والعمداء وموظفي قسم التسجيل والسكرتارية والبوابين وغيرهم ليسوا جزءاً من الجامعة على الإطلاق، بالمعنى الدقيق للكلمة.... بل هم جزء من الأعمال الحقيقية في الجامعة. وهم لم يحصلوا على هذه المكانة المسيطرة الحالية إلا عندما أخذ نموذج الشركة مكان نموذج المجتمع»⁴. وأشار عالم الاجتماع (ستانلي أرونويتز) فيما بعد -مستكراً- إلى أن «مشروع التعليم أصبح خاضعاً لتزايد قوة الإدارة التي ما تزال استجابتها لهيئة التدريس والطلاب تزداد ضعفاً، فأصبحت تستجيب للقوى السياسية وقوى السوق التي تدعي السيادة على التعليم العالي»⁵.

ولعل هؤلاء النقاد يستخدمون كلمات أفسى مما يستخدمه معظم زملائهم من هيئة التدريس. لكنهم يقاسمونهم المخاوف الرئيسة إلى حد كبير. ولقد كانت أكثر الانتقادات انتشاراً بين الجامعات التي استهدفت قادة الجامعات طيلة سنوات كثيرة

هي أنهم يوسعون البيروقراطية، ويحاولون إدارة الجامعة كما تدار شركة جنرال موتورز». لكن هذه الشكاوى لم تمنع رؤساء الجامعة من توظيف استشاريي الأعمال لدراسة عملياتها، ولم تحل بينهم وبين التحدث إلى الخريجين باستفاضة عن «إدارة الجودة الشاملة»، و«إعادة الخلق»، و«إعادة الابتكار»، وغيرها من المصطلحات المستعارة من قاموس الشركات. غير أن لغة من هذا النوع تثير العقل الأكاديمي دائماً، وتهدد بتوسيع الهوة بين هيئة التدريس والإدارة.

التناسب مع عالم الأعمال:

إذا كانت كل الممارسات التجارية تقف حقاً على طرفي نقيض مع الجامعة المثالية، ففعل لمقاومة تنامي إضفاء الصفة التجارية أسباباً وجيهة. لكن هل عالم الأعمال دخیلٌ على شؤون المؤسسات الأكاديمية، كما يميل كثير من الدارسين إلى الاعتقاد؟ قبل إنكار صلة عالم الأعمال مع الجامعة، يجب على المهتمين بالتعليم العالي أن يسألوا أنفسهم عما إذا كان ثمة دروس ذات قيمة يمكن أن تستقيها الجامعات من قطاع الشركات.

وتبدو الشركات عموماً ناجحة جداً في تنفيذ الوظائف التي كلفها المجتمع بها. فلم يستطع أي شكل آخر من المؤسسات -سواء المصانع التي تملكها الحكومة، أو المزارع الجماعية، أو التعاونيات، أو غيرها- أن يحقق هذا النجاح في تعبئة رأس المال لإنتاج السلع والخدمات التي يريدها الناس، وبأسعار معقولة. لكن من المسلم به أن المشروعات الخاصة ليست كاملةً وخالية من العيوب؛ فبعض الشركات يحوز قدراً كبيراً جداً من قوة السوق، ويفرض أسعاراً مرتفعة؛ وبعض المديرين التنفيذيين في الشركات يمارسون الغش ويخالفون القانون لمتابعة أعمالهم؛ بينما تستغل بعض الشركات أيضاً جهل العملاء، أو تستفيد من ضعف الموظفين. ومع ذلك يبدو أن لدى الشركات الخاصة مجموعة من الحوافز التي تحث أعضائها على إجادة أعمالهم إجادة ملحوظة، من أجل الاستجابة لرغبات المستهلكين، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية. وهي تستمد هذه الحوافز من المنافسة والتوجيه من السوق، بينما تتولى الحكومة تنظيمها.

ونجد بالمقابل أن الجامعة تتعرض لهجوم كثير من منتقديها بصفتها عالماً للفوضى. وهي فوضى لا تحقق أي غاية إلا تأمين الراحة والرفاهية للأساتذة الدائمين. فمسؤولو الجامعة لا يتمتعون إلا بقدر ضئيل من السلطة على كبار الأساتذة في هيئة التدريس. فهؤلاء يتمتعون فعلياً بحرية كاملة في التصرف كما يشاؤون، مستمدين الأمان من دعم حراس الحرية الأكاديمية. ولأن من الصعب تطبيق مراقبة مباشرة على عمل المتخصصين أصحاب التعليم العالي، نرى أعضاء هيئة التدريس يمارسون حرية تنقل تزيد على ما تسمح به قوانين الجامعة، أو نراهم معظم اليوم في منازلهم يرعون حدائقهم، أو يستمتعون بممارسة هواياتهم دون قلق كبير من أن يلاحظ أحد ذلك. وطالما أنهم يعطون دروسهم المقررة في الكلية، ويتعدون عن الأعمال الجرمية أو غيرها من السلوكيات غير اللائقة إجمالاً، فإن لهم البقاء في وظائفهم سعداء حتى تقاعدهم.

إلا أن جامعات البحث الأمريكية نجحت أيضاً - وبشكل غير عادي - في تنفيذ المهام الموكلة إليها برغم نقاط الضعف الواضحة. فمعظم المراقبين المطلعين في أمريكا وخارجها، يرون أنها الأفضل في العالم فيما تقوم به. ولعل تفوقها يثير الدهشة نظراً إلى هيكليتها الفوضوية غير الثابتة. لكن الظاهر أن لدى الجامعات البحثية شبكة حوافز أكثر دقة مما نجده في مؤسسات ذات هيكليات أشد انتظاماً. ونحن نراها برغم ذلك فعالة في أداء معظم وظائفها ومسؤولياتها الأساسية.

ولعلنا نجد - في حالة العلوم والمنح الدراسية على سبيل المثال - أن الأستاذ الدائم قد لا ينشر أي عمل، لكنه يبقى في وظيفته على الرغم من ذلك. إلا أن الوظيفة الدائمة في إحدى كبرى الجامعات تتطلب من الأساتذة وجود حافز قوي للعمل بجد على أبحاثهم. إن ما يخلق لديهم حافزاً قوياً لمواصلة اهتمامهم وتفانيهم هو الرضا المطلق عن إيجاد فكرة حديثة، أو اكتشاف أحد أسرار الطبيعة، أو تقديم مقالة أو كتاب جيد. أما النجاح فيجب لهم مزيداً من المكافآت على صورة جوائز أو عروض عمل، أو زيادة الراتب أو دعوات لحضور المؤتمرات، وغير ذلك من علامات التقدير. لكن الأبحاث في كثير من التخصصات - خاصة العلوم - تتطلب منحاً من خارج

الجامعة تشترط بدورها أن يكون طالب المنحة دائم القدرة على نيل تزكية مشروعاته من قبل نظرائه المؤهلين. أما الحافز الأخير الذي لا يقل شأنًا عن باقي الحوافز فهو خوف الأستاذ من أن يفقد أهميته في نظر زملائه أو طلابه، أو بل ونظر نفسه، وهي الحالة الأسوأ. إن هذه الضغوط مجتمعة تشكل مجموعة هائلة من الحوافز التي تدفع الأستاذ العادي في جامعة بحثية على المضي أشواطاً بعيدة من أجل تحقيق النجاح العلمي أو الأكاديمي.

وثمة مجموعة أخرى من الحوافز التي تدفع الأساتذة إلى العمل الجاد في مهمة باللغة الأهمية، ألا وهي تقويم المرشحين واختيار بعضهم لتعيينهم ضمن هيئة التدريس، أو ليصبحوا زملاء دائمين لهم. لكن الأكاديميين من ذوي الضمير الحي عادة ما يميلون طبعاً إلى إيلاء الأمور التي تهتم زملاءهم المحتملين اهتماماً شديداً. وكذلك نرى لدى هيئة التدريس اهتماماً شخصياً قوياً بالحفاظ على سمعة الوحدة الأكاديمية التي ينتمون إليها. بالإضافة إلى ذلك، فإن عضوية الأستاذ في أحد الأقسام المهمة تعزز سمعة العضو، وتساعد على جذب أفضل الطلاب للعمل معه. كما أن تعيين الأفضل بين الأساتذة يضيف الحيوية إلى المجتمع الفكري الذي يعيش ويعمل فيه الأساتذة. لكن السياسات العامة، والمحاباة، والتمييز بين الجنسين تتدخل أحياناً أثناء مداولات التعيينات والترقيات. وبشكل مجمل نقول إن الأساتذة العاملين في لجان البحث لدراسة الترقيات يمضون وقتاً طويلاً في دراسة أعمال المرشحين للوظيفة، وفي مناقشة جدارتهم مع بقية أعضاء هيئة التدريس.

وأخيراً نشير إلى أن المنافسة الحادة على المتقدمين بين الكليات والجامعات المتنافسة، تشكل حافزاً قوياً لكل مؤسسة لكي تحاول مجاراة منافساتها، أو التفوق عليها من حيث تزويد الطلاب بالبرامج والخدمات والمرافق من كل نوع. وما من بلد آخر يستطيع المباهاة بهذه المجموعة من الفرص الأكاديمية التي تناسب جميع الغايات المهنية أو الفكرية، أو يستطيع أن يقدم للطلاب الجامعيين هذه الوفرة من الخدمات الطلابية والأنشطة غير المنهجية. فالجامعات الأمريكية ينافس بعضها بعضاً في

التلبية الفعلية لكل الرغبات المشروعة التي تمكن الشباب من التعبير عن أنفسهم، من الحواسيب، إلى المرافق الرياضية، إلى النشرات التعريفية الضخمة المليئة بالمناهج الدراسية. وقد يزعم بعض النقاد أن هذه المنافسة الناتجة تؤدي إلى المبالغة في تكرار البرامج، أو إلى تقديم خدمات ومرافق لا تلزم الطلاب الجامعيين. على أن أحداً لا يسعه إنكار وجود حافز قوي لدى موظفي الجامعات لجذب الطلاب بحسن الاستجابة لاحتياجاتهم.

ولذلك فإن لدى الجامعات البحثية - بخلاف الانطباع السائد لدى أكثر الناس - شبكة من الحوافز التي تعطي نتيجة جيدة عن طريق حمل رؤساء الجامعات والعمداء والأساتذة على العمل بجد في معظم المهام الموكلة إليهم. بيد أن هذه الحوافز ليست مثالية، بل يبدو من ثلاثة جوانب مهمة أن البيئة في معظم الجامعات البحثية لا تقوم بما يكفي لتعزيز السلوكيات اللازمة من أجل تحقيق منفعة الطلاب والمجتمع، وتحقيق الرفاه للمؤسسة ذاتها. وفي هذا الخصوص يمكننا على الأقل أن نتصور وجود ما قد يمكن للجامعات تعلمه من عالم المشروعات التجارية.

ومما هو ملاحظ في المقام الأول أن مديري الجامعات لا يملكون ذلك الحافز القوي الذي نجده لدى المديرين التنفيذيين من رجال الأعمال لتقليل التكاليف، وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة. ومن المؤكد أن القادة الأكاديميين يريدون تقليل الخسائر؛ فكل دولار يوفرونه من صيانة المباني أو إدارة العاملين يعني زيادة المبالغ المخصصة للتعليم والبحث. إلا أن العمداء والرؤساء واقعون تحت ضغط مستمر لتلبية الطلبات على البرامج الأكاديمية الجديدة، وعلى زيادة هيئة التدريس والمرافق. لذلك نراهم حريصين بطبيعة الحال على عدم تبديد الموارد الشحيحة في الإدارة أو خدمات الدعم. وبرغم ذلك نقول إن ثمة أسباباً عدة تدعونا إلى الشك في قدرة مسؤولي الجامعات على الوصول إلى ما حققه مديرو الشركات التنفيذيون من نجاح في إدارة شركاتهم بكفاءة. فرؤساء الجامعات والعمداء يفتقرون إلى ما يملكه معظم مديري الشركات من خبرة في إدارة المؤسسات الكبيرة. وبما أن الأهداف الرئيسية لجامعاتهم أهداف

أكاديمية، فإن هذا يتطلب منهم أن يكونوا قادة فكريين، ولا مديرين. ولهذا السبب نرى أن خلفياتهم ومجالات تدريبهم تنحصر غالباً في الأبحاث والتدريس لا في الإدارة. وعندما يتولون قيادة الجامعة، يصبح المعيار الأول في قياس نجاحهم هو إنجازاتهم في إقامة البرامج الأكاديمية، بينما تعطى أهمية أقل لسجلهم في ميدان زيادة الكفاءة. وهم لا يستطيعون تحقيق أمور كثيرة من خفض التكاليف، إذ إن الأخلاقيات الجامعية تبعدهم - في الواقع - عن كسب مبالغ كبيرة، فدخلهم لا يقارن بما يكسبه كبار رجال الأعمال. وأخيراً نقول إن توفير التكاليف نادراً ما يعد مسألة حياة أو موت، على الرغم من أنه أمر مفيد للجامعات. فلم يحدث أن زالت جامعة بحثية من الوجود بسبب عدم كفاءتها المالية. وبالمقابل فإن خسارة الوظيفة بسبب ضعف الأداء، ثم استيلاء رجال أعمال آخرين على الشركة، والإفلاس تحت ضغط المنافسين الأكثر كفاءة، هي دائماً احتمالات حاضرة في ذهن معظم المديرين التنفيذيين في الشركات. فالخوف من الزوال وسيلة ممتازة لتركيز الذهن، مثل خطر الإعدام الوشيك.

وليس الهدف من هذه المقارنات هو الإشارة إلى أن على الجامعات تقديم رواتب كبيرة لرؤسائها، أو إلى أنه ينبغي السماح بإفلاس إحدى كبرى المؤسسات البحثية بين حين وآخر. بل إن خلاصة الحديث هي الإشارة إلى أن لدى الشركات أسباباً قوية تجعلها تجتهد اجتهاداً خاصاً من أجل العمل بكفاءة، وإلى أن الجامعات قد تجد ما تتعلمه من خبرة الشركات. ومما لا شك فيه أن محاولة خفض التكاليف في التعليم والأبحاث مسألة محفوفة بالمخاطر يمكن أن تجلب من الضرر أكثر مما تحققه من نفع، كما سنكتشف لاحقاً. ومع ذلك فإننا نرى كبريات الجامعات تتفق مئات الملايين من الدولارات سنوياً على وظائف تشبه ما نراه في الشركات، مثل خدمة الإطعام وصيانة المباني والإنشاء وشؤون الموظفين. ومن المؤكد أن الممارسات والخبرات التجارية في هذه الميادين تحمل دروساً ثمينة لا بد من إمعان النظر.

وثمة درس مهم آخر يمكن أن تتعلمه الجامعات من قطاع الأعمال، وهو قيمة الكفاح المستمر لتحسين جودة ما تقدمه. فسرعة نمو الإبداع والتغيير جعلت الشركات تحاول جاهدة في السنوات الأخيرة، خاصةً تعديل هيكلها التنظيمي بحيث تتمكن من

التعلم والتكيف بسرعة أكبر. أما في عالم اليوم- كما يقول آري دي غيوس المدير التنفيذي السابق في شركة شل- فإن «القدرة على التعلم بشكل أسرع من منافسك قد تكون المصدر الدائم الوحيد للسمة التنافسية»⁶. ولتحقيق التفوق في هذا المضمار، يبذل المديرون التنفيذيون في الشركات جهوداً كبيرة بهدف جعل هيكليات مؤسساتهم غير مركزية، وبهدف منح مجموعات شبه مستقلة قدرأ أكبر من حرية التصرف فيما يخص التجربة والإبداع.

والجامعات بحاجة أيضاً إلى التعلم والتكيف بشكل أسرع، لكنها لم تصب في هذا إلا نجاحاً جزئياً. فعلى الرغم من أن هيئات التدريس تعمل جاهدة لتحسين الأبحاث، فإننا- للأسف- لا نستطيع أن نقول ذلك عن البرامج التعليمية والتدريسية. خذ أي منتج- سواء كان سيارة أو حاسوباً أو تلفازاً- ولاحظ ما طرأ عليه من تحسن أثناء خمسة وعشرين عاماً مضت، بالمقارنة مع محدودية التقدم في جودة التعليم الجامعي. ستجد أن معظم المنتجات التجارية متفوقة كل التفوق على ما كانت عليه منذ ربع قرن مضى، بينما لا تزال معظم البرامج التدريسية كما كان منذ خمسة وعشرين سنة، بل منذ خمسين سنة، باستثناء عدد قليل من المؤسسات التقنية.

وسيصرخ بعض أعضاء هيئة التدريس عالياً، زاعمين أن لا سبيل إلى مقارنة التعليم ببعض السلع. لكن احتجاجات من هذا النوع لا تستطيع إخفاء حقيقة أن ثمة جامعات تبذل جهوداً منهجية حقيقية لإعادة النظر في طرق التدريس، ناهيك عن محاولة تقويم مقدار ما يتعلمه الطلاب أو يختبرونه بواسطة طرق تعليمية جديدة. وبدلاً من ذلك نرى أعضاء هيئة التدريس يحتجون بجميع المسوغات- مثل الحرية الأكاديمية- والاستقلال المهني، والخصوصية- لمقاومة الجهود الرامية إلى إخضاع طرقهم في التدريس إلى تدقيق خارجي.

وقد حدث منذ بضع سنوات أن قام أحد المدرسين في جامعة كاليفورنيا في بيركلي، واسمه يوري تريزمن، بخرق هذه القاعدة، فحاول اكتشاف السبب الذي يجعل أداء الطلاب الأمريكيين من أصل أفريقي في مقرر الحساب الذي يعطيه، أضعف بكثير

من زملائهم من أصل آسيوي. وسرعان ما وجد أن طلاب هاتين المجموعتين قد درسوا بطريقتين مختلفتين جداً. فبينما كان الطلاب الأمريكيون من أصل آسيوي يعملون معاً، كان زملاؤهم الأمريكيون من أصل أفريقي يدرسون فرادى. وبالنتيجة: عندما كان أحد طلاب المجموعة الأولى يجد صعوبة في فهم مسألة ما، كان الطلاب الآخرون ينبرون لمساعدته في تداركها. وبالمقابل كان طلاب المجموعة الثانية محرجين لعدم وجود أي دعم مماثل من أقرانهم، فأدى ذلك إلى تثبيط عزائهم، والتخلف عن الآخرين أكثر فأكثر. وخلافاً لمعظم الأساتذة، تابع تريز من اختبار ملاحظته، فأقنع مجموعة من الطلاب الأمريكيين من أصل أفريقي بأن يدرسوا في مجموعات، فكانت النتائج مذهلة. وعندما عمل هؤلاء الطلاب معاً، لم تقتصر النتيجة على تحسن درجاتهم في مادة الحساب بشكل ملحوظ؛ بل أصبحوا -مقارنة بغيرهم من الأمريكيين من أصل أفريقي- أوفر حظاً في النجاح في المادة، وفي دراسة تخصصات علمية، والتخرج من الكلية⁷.

إن ما حدث فيما بعد يصور كثيراً عن المواقف ضمن الجامعة، من الجهود الرامية، وصولاً إلى التمعن في طرق التعلم والتدريس، بهدف اكتشاف كيفية تحسينها. فعندما يصل باحثون إلى اكتشاف من هذا النوع بشأن مشكلة ذات أهمية علمية، سرعان ما يستجيب باحثين آخرين في أنحاء البلاد، ومحاولين تكرار النتائج واكتشاف ما إذا كان من الممكن تعميم نتائج الدراسة ضمن مجموعات في ميادين أخرى غير الحساب. لكن أي استجابة من هذا النوع لم تلحظ في حالة تريز من على الرغم من الاعتقاد بأن النتائج المهمة للدراسة ضمن مجموعات لا يمكن تحقيقها إلا في بعض الموضوعات دون غيرها. ويبدو بالنتيجة أن لا أحد حتى الآن يعرف بالضبط متى تكون الدراسة ضمن مجموعات مفيدة لتحسين التعليم، ومتى تكون عديمة الفائدة.

ولا يميل كثير من أعضاء هيئة التدريس إلى الاعتراف بأن شيئاً «فجاً» مثل المال قد يكون ضرورياً لحمل الأساتذة على العمل بجد أكبر لتعليم طلابهم. بل هم يطمئنون إلى الظن بأن الرغبة في اكتشاف الحقيقة، واحترام التعليم تعطيلهم حافزاً كافياً.

ومع ذلك تشير السجلات إلى أن البيئة الجامعية النموذجية لم تستطع جعل عضو هيئة التدريس يقوم بجميع ما يجب عليه من أجل تلبية احتياجات الطلاب. صحيح أن الجامعات البحثية تخصص عدداً من المدرسين لهذه الغاية، لكن أحداً لا يستطيع الزعم بأن جميع أساتذة الجامعات عاكفون على بذل جهدهم في تدريس طلابهم. وثمة دراسات كثيرة عن فعالية مختلف التقنيات والابتكارات في تحسين التعليم، لكن قلة من أعضاء هيئة التدريس درسوا هذا الموضوع، بل إن عدداً أقل من الجامعات بذلت جهداً شاملاً لاستخدام النتائج في تحسين جودة التعليم لديها. لذلك يتعين على الأقل دراسة ما إذا كان الدافع إلى الربح يعطي الحافز اللازم لتجاوز هذه العطالة كلها.

ويبين التاريخ الحديث أيضاً أن الأساليب والحوافز التجارية قد تكون لعبت دوراً مفيداً في مجال «سام» من مجالات الأبحاث الأكاديمية أيضاً. لقد أسهمت الحكومة الفدرالية عقوداً من الزمن ببلايين الدولارات سنوياً لدعم الأبحاث الجامعية. وعلى الرغم من أن الفخر والارتياح يملآن الناس بفضل ما حققه العلماء من تقدم في إعادة رسم حدود المعرفة، إلا أنه ليس ثمة شك في أن الدافع الأول لتقديم هذا المال كله هو تمويل الاكتشافات التي ستؤدي في يوم من الأيام إلى منتجات جديدة مفيدة، وعلاجات طبية ناجحة، وتقنيات توفر الجهد. لكن قبل عام 1980 - عندما أصدر الكونغرس قانون (Dole Act - Bayh) - لم تكن سوى قلة من الجامعات قادرة على التظاهر بأنها تبذل جهداً كبيراً لدراسة ما يمكن الاستفادة منه عملياً من تحسينات في عمل مختبراتها. ولم يبذل مديرو الجامعات جهوداً جدية لمساعدة الناس في الحصول على عائدات أكبر لقاء بلايين الدولارات التي يدفعونها للضرائب التي تصب في الأبحاث الأكاديمية، إلا عندما وسع الكونغرس مجال حقوق الجامعات في طلب براءات الاختراع، وتسجيل حقوق ملكية اكتشافاتها. عندها تبين أن لدافع الربح دوراً حاسماً في تأدية الجامعات مسؤوليتها في خدمة الناس.

إن الغاية من هذه الملاحظات بسيطة؛ فالجامعات البحثية المعاصرة - إن تركت تتدبر أمرها بنفسها - لا تملك ما يكفي من الحوافز لإثارة جميع السلوكيات التي يحق للمجتمع أن يتوقعها. ويتبين في هذا الخصوص أن الحوافز المالية تجعل الشركات

أفضل من الجامعات في تأدية المهام التي يكلفها المجتمع بها. ولعل الحوافز التي تلهم الأساتذة، أكثر نبلاً من الحوافز التي تدفع قادة الشركات إلى النشاط. لكن الظاهر أن الأساتذة أقل فعالية في بعض الجوانب على الأقل. ومن الأفضل للأساتذة الذين يزدرون الأعمال أن يتذكروا هذه النقطة قبل استبعاد الأساليب التجارية، وعدّها بعيدة كل البعد عن الحياة الأكاديمية.

حدود التناسب مع عالم الأعمال:

برغم أن الشكوك والممانعة هي المشاعر السائدة عادة تجاه الأعمال في معظم الجامعات، إلا أن عدداً كبيراً من الأساتذة يحترمون إنجازات قادة الشركات، ويقدرّون طريقة عمل السوق في صياغة السلوك البشري. ولقد سادت هذه المشاعر - في كليات الإدارة خاصةً - منذ زمن طويل، لكنها اكتسبت في العقود الماضية أرضية لدى أقسام العلوم الاجتماعية وكليات الحقوق، حيث ينظر كثير من الأساتذة اليوم إلى الأسواق المتنافسة بصفاتها الوسيلة الأكثر فعالية في تنظيم السلوك البشري، لا في عالم الأعمال وحده، بل وفي السياسة والقانون والطب ومجالات النشاط الأخرى أيضاً. وفي ضوء هذه الاتجاهات نرى أن من الحكمة إضفاء قدر من التوازن على ما قلناه الآن بالإشارة إلى محدودية قدرة أساليب الشركات ونماذج السوق على أن تكون موجهة للإدارة الجامعية.

وكما يشير عدد من النقاد: لا يمكن الاستناد إلى اختيار منهاج دراسي مناسب، أو إنشاء برنامج عمل بحثي مثالي بوصفه مؤشراً موثقاً مهما تكن «قيمة الطلب الاستهلاكي» في تحديد السلع التي يجب إنتاجها. فثمة بعض المعضلات العلمية التي يجدر البحث فيها على الرغم من أنها لا تحمل قيمة تجارية متوقعة، وثمة مجالات أخرى تستحق منحاً دراسية من الدرجة الأولى على رغم من قلة الناس الذين يهتمون بقراءتها، مثل الدراسات المصرية القديمة أو نظرية المعرفة. لكن ثمة موضوعات تعد أجزاء ذات قيمة من المنهاج الدراسي، وإن لم تلق تقديراً من كثير من الطلاب الجامعيين، أو لم تكن مفيدة في العثور على عمل، مثل الأدب الروسي أو الفلسفة الأخلاقية. وهكذا يتبين لنا أن المعلم المسؤول يدرك أن توظيف الأساتذة ووضع

مقررات تسمح للطلاب بدراسة ما يشاؤون أمران غير كافيين في حد ذاتهما لتشكيل هيئة التدريس أو وضع المنهاج الدراسي*.

وفضلاً على ما تقدم، فإن الإدارات الجامعية أقل وضوحاً وأكثر تردداً من حيث الإقدام على المغامرات إذا ما قورنت بإدارات الشركات، لأن سوق التعليم العالي يفتقر إلى وجود أهداف ملموسة قابلة للقياس يمكن قياس النجاح بها. فالقيادات الأكاديمية لا تستطيع الاستناد إلى مؤشرات دقيقة من قبيل «حصّة الشركة من السوق»، أو «العائد على الاستثمار» أو «أسعار السلع»، أو «كلفة كل وحدة إنتاج» لمعرفة مدى نجاح مؤسساتها. وليس بوسع أي جامعة أن تقيس قيمة مخرجات أبحاثها، أو أن تعرف على نحو موثوق كمية ما يتعلمه طلابها. ولهذا السبب فإن الجهود الرامية إلى إقتباس نموذج الشركة عن طريق محاولة قياس الأداء أو «الإدارة بالأهداف» تعد أكثر صعوبة وخطورة بالنسبة للجامعات مما هي بالنسبة للمشروعات التجارية.

وحاولت بعض حكومات الولايات -متجاهلة هذه المشكلة- أن تجعل الجامعات أكثر اتساماً بالمسؤولية ذلك بجعل جزء من تمويلها يستند إلى قياسات كمية، مثل التحسن في درجات الاختبارات القياسية، أو الزيادة في حجم منح الحكومة للأبحاث⁸. لكن قياسات من هذا النوع أكثر جموداً من أن تصلح للاستخدام في اتخاذ قرارات سليمة فيما يخص الموازنات. ربما لم تكن المنح الكبيرة التي تقدمها الحكومة مرتبطة بالتحسن في جودة أبحاث الجامعة، فقد يكون سببها مجرد زيادة ميزانية الأبحاث الفدرالية عامةً، أو تحولاً في الأولويات لصالح تفضيل مجالات يتم تدريسها في الجامعات. وكذلك، فإن الاختبارات القياسية لا يمكنها إلا أن تشير من بعيد إلى ما يجب أن يتعلمه طلاب الكليات. وبالنتيجة فإن الأساتذة سوف يتجاهلون

* لا يعني هذا أن الكليات الجامعية ستقوم دائماً بعمل جيد في اختيار المنهاج الدراسي المناسب إن هي تركت وشأنها. فقد تجاهلت الجامعات الأمريكية عموماً نشاطات الطالب الدراسية في ميدان الأخلاق العملية بشكل كامل تقريباً لعدة عقود. أما كلياتها الفنية والعلمية فهي تبدي حالياً اهتماماً ضئيلاً بإعداد الطلاب الجامعيين ليكونوا مواطنين ديمقراطيين، مع أن هذه المهمة كانت تعد في السابق الهدف الرئيس للتعليم الحر، لكنها تكتسب الآن صفة الضرورة الملحة في الولايات المتحدة.

الجهود الرامية إلى جعل تمويل الجامعة من موازنة الولاية مستنداً إلى تحسن درجات الاختبارات، وإلا فسوف تجعلهم هذه الجهود يهدرون الوقت في تدريس أمور أقل أهمية، وفي تدريب الطلاب على الإجابة على أسئلة متعددة الخيارات.

وكذلك يجب أن تكون الجامعات حريصة كل الحرص عند دراسة أمثلة الشركات بحثاً عن تحقيق كفاءة أكبر في عملياتها. صحيح أن أساليب الأعمال يمكن أن تقدم أفكاراً مفيدة لتقليل النفقات في صيانة المباني أو خدمات الدعم. لكن الكفاءة ليست دليلاً كبير الفائدة في التدريس والأبحاث. فأمناء الجامعة الذين يحاكون الشركات سيحاولون تحقيق الإنجازات بصورة دورية ذلك بد الدعوة إلى زيادة الإنتاجية، بتكثيف جهود التدريس، وتقليل عدد المدرسين المسؤولين عن كل طالب؛ لكن ما أسهل أن تودي هذه الإجراءات بجودة التعليم. وعلى نحو مماثل نرى أن بإمكان خبراء الكفاءة أن يكتشفوا حالات وجود فائض في العاملين ضمن الأقسام العلمية، لكن إلغاء هذه الوظائف قد يقلل من قيمة الجهود البحثية قليلاً خطيراً. ويقول جيمس واتسون في عبارة صاغها بطريقة تجذب الانتباه: «إن تشجيع الإبداع الحقيقي يتطلب وجود قدر كبير من التراخي».

ونرى بالمثل أن زيادة الأرباح لا تعطي مؤشراً أفضل لاتخاذ القرارات في الجامعة. فبوسع الكليات المعروفة أن تزيد رسومها الحالية زيادة كبيرة، مع استمرارها في اجتذاب طلاب قادرين تماماً على التخرج بدرجات جيدة بالاحترام. إلا أن عدداً قليلاً من الناس سيسر بهذه السياسات، بل سيتفق أكثرهم على ضرورة توفير أكبر قدر ممكن من الفرص للتسجيل في الكليات المرغوبة، لا وفقاً لقدرة الطلاب على الدفع، بل حسب «الجدارة» (وهذا مصطلح أكثر تجذراً، يشمل القدرات الفكرية للمتقدمين للكليات) وحسب قدراتهم على تلبية احتياجات المجتمع لاحقاً، وقدرتهم على الإسهام في فهم زملائهم من الطلاب. وبالمثل، فلعلنا نجد كليات كثيرة تستطيع تصميم مقرراتها على نحو يخفف تكاليفها، دون الاضطرار إلى تقليل رسوم الدراسة فيها، لكن عدد مؤيدي هذه السياسات قد يكون قليلاً، وإن كانت تعود بفائدة أكيدة على الناس أو الطلاب.

التحدي

خلاصة القول هي أن طرق عالم التجارة ليست مفيدة دائماً، وقد لا تكون لها صلة أبداً بمحاولة تحسين أداء الجامعات البحثية. وهذا ما يجعل مشكلة إضفاء الصفة التجارية أمراً صعباً. لذلك يجب على المدرسين استخدام تقديرهم الخاص في تحديد الوقت الأنسب للتعامل مع فرص الربح، أو لاعتماد أساليب تجارية جديدة*. وغالباً ما يكون ذلك صعباً عندما يقوم نقاد من خارج الجامعة بحث القيادات الجامعية على استنساخ ما تمارسه الشركات، بينما نرى المشاعر ضمن الجامعة تناوئ كل ما يتصل بالأساليب والقيم التجارية. وبذلك يمكن بسهولة أن يصبح موظفو الجامعة مشوشين بسبب وقوعهم بين هذه الضغوط المتناقضة. فكيف يحددون الوقت المناسب لتلبية نداء عالم التجارة، أو لممانعة إغراءاته؟

إن الطريقة الأكثر وضوحاً في ذلك هي الموازنة بين حسنات كل فرصة من الفرص التجارية ومساوئها. وما مقدار العائد الذي يمكن أن تحققه الجامعة إن هي اختارت تلبية نداء عالم التجارة؟ وما هي المخاطر التي ستواجهها؟ وما هي التكاليف المترتبة؟ وهل من شأن هذه المساوئ أن تفوق النتائج الملموسة للمضي قدماً في هذه الفرص التجارية؟

ويبدو هذا الأسلوب بسيطاً ومعقولاً، لكن إلى أين سيقود الجامعة؟ ماذا لو عرضت شركة نايكي (Nike) على جامعة ييل (Yale) مبلغاً كبيراً مقابل وضع إعلانات كبيرة على جدران كل قاعة من قاعاتها التدريسية؟ وماذا لو وعدت شركة ماكنزي للاستشارات بتمويل البرنامج التنفيذي لمدرسة وارتنون (Wharton School). مقابل عرض خدماتها بشكل موجز في بداية السنة الأولى، وجعل كتيب الشركة من المواد التي توزع على كل طالب مستجد؟ أو لنفرض أيضاً قيام أحد الأبناء من ذوي النوايا الحسنة -مثل

* يقع التركيز في كل ذلك على حيرة الجامعات في إضفاء الصفة التجارية، وعلى الاستجابة الأنسب لتعزيز الأهداف وحماية قيم المؤسسة. أما المشكلات الأخلاقية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في متابعة فرص الربح الخارجية فليست من اهتمامات هذا الكتاب، إلا بقدر ما تهدد نشاطات كل أستاذ، وعلاقاتهم بمصالح جامعتهم وقيمها.

الخبير المالي الذي ذكرته في حلمي- يحث جامعة ستانفورد على الاستفادة من آلاف المتقدمين الموهوبين الذين تجذبهم سنوياً عن طريق المزايدة على المقاعد المئة الأخيرة في كل سنة. ونلاحظ أن الفوائد ملموسة «كبيرة جداً» في كل حالة من هذه الحالات، أما التكاليف فتبدو تقديرية ومن الصعب تحديدها. وعلى رغم من ذلك، فقد يبتعد معظم الناس- داخل الجامعات وخارجها- عن قبول أي من هذه الفرص الثلاث.

وسيكون رد بعض القياديين: «كل ذلك واضح جداً. إذا زادت ستانفورد على سبيل المثال على مئة مقعد في السنة الأولى، فسوف تضطر إلى التضحية بشيء جوهري في مهمتها الأساسية، وهو الجودة الفكرية لطلابها». لكن المشكلة ليست بتلك البساطة، فالجميع يعرف أن قرارات قبول المتقدمين للجامعة ليست مثالية، وأن أفضل المؤشرات المتوافرة-مثل درجات اختبار القدرات الدراسية (SAT)- لا تعطي توقعاً جيداً للأداء الأكاديمي، ناهيك عن عدم قدرتها على ضمان النجاح العملي بعد التخرج. لكن بإمكان الجامعة أن تجري بسهولة مزايدة ناجحة تقتصر على الطلاب الحاصلين على درجات جيدة في اختباراتهم، بحيث لا ينتج عن قبولهم في الجامعة تراجع واضح في الجودة. بل لعل درجات الطلاب المستجدين تتحسن أيضاً إذا ما خصص جزء من هذه المقاعد للمنح الدراسية المستحقة، مما يتيح قدراً كبيراً من الأرباح لصالح تحقيق أهداف الجامعة الأخرى.

وصفوة القول: إن التحليل البسيط للكلفة-المنفعة- لن يعطي- في الغالب- إجابات واضحة بشأن الاستجابة التي يجب أن تبديها الجامعات إزاء إغواء الفرص التجارية. فالصعوبات الفكرية تزيد من ضرورة الاحتراز من المواقف المتحيزة عميقة الجذور تجاه الشركات، والحلول المبنية على أساليب السوق، سواء كانت معها أو ضدها. وتبقى مسألة تحديد القرار الصحيح لغزاً محيراً سنحاول حله في الفصول اللاحقة من هذا الكتاب. لكن علينا- استعداداً لهذه المهمة- أن ننظر بمزيد من التمحيص إلى الميادين المتعددة التي تنشأ فيها تلك الفرص التجارية، وأن نتساءل عما إذا كانت التجربة تحمل لنا أي معلومات تفيدنا في بحثنا هذا.

