

## مقدمة

### التحدي الذي يواجه إداريي التعليم العالي

يلوم الناس عادة ظروفهم لما هم عليه. أنا لا أؤمن بالظروف. فالذين يتقدمون في هذا العالم هم الذين ينهضون ويبحثون عن الظروف التي يريدونها، فإن لم يجدوها، فإنهم يصنعونها.

George Bernard Show

جورج بيرنارد شو

«الإدارة عقوبة من الله!!» قلة من المديرين في التعليم العالي هم الذين لا يتعرفون إلى هذه الصفة الشائعة في مرحلة من مراحل حياتهم المهنية لأنه يُشهر بهم في وسائل الإعلام لعدم كفايتهم ويضايقون باستمرار بالمطالب التي لا تنفع من الهيئات الحكومية، ويذمون في مجتمعهم الأكاديمي. ومع ذلك، ولسخرية القدر، فإن هذا الرأي على خلاف صاخر مع حيوية المؤسسات التي تدعي هذه المجموعة إدارتها. ذلك لأن الجامعات أثناء خضوعها، كغيرها من مؤسسات القطاع العام، إلى تحول غير مسبوق عبر الربع القرن المنصرم، قد نجحت أيضاً، كما أكد الكتاب الأبيض للعام 2003 وتقرير ديرنغ (Dearing) للعام 1997، في تلبية المطالب غير المسبوقة التي فرضتها عليها الحكومات المتعاقبة.

ومن ناحية جوهرية، أصبحت مؤسسات التعليم العالي أكثر مسؤولية وعرضة للمحاسبة على طريقة إدارتها لشؤونها، من جهة، وأصبحت، من جهة أخرى، ملزمة بتلبية حاجات جماهير زبائنها من الطلبة (ولو كانت هذه الحاجات غير جيدة من وجهة نظر المؤسسات) أكثر من تلبية حاجات القلة ذات الامتيازات والثراء. وفي حين أن هذا التحول في الدور والوظيفة لم يكن سلساً ولا بلا صراع فإن مؤسسات التعليم العالي (HEIs) قد أفلحت عموماً في عمل «المزيد» (في تدريس المزيد من الطلبة) بموارد أقل

مع الاحتفاظ بالتنوع في الوقت ذاته. فمؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، مثلاً، قد اتسعت لثلاثة أضعاف الطلبة أثناء الخمس والعشرين سنة المنصرمة في حين شهدت نقصاً قدره خمسين بالمئة في وحدة التمويل العام لكل طالب. فضلاً عن أن الكتاب الأبيض وتقصي ديرنغ قد امتدحا مؤسسات التعليم العالي لحفاظها على المشاركة العالمية في البحوث مع الاستمرار في إنتاج خريجين من الدرجة الأولى بسرعة مع هبوط قليل بالمعدلات إذا ما قورنت بالبلدان الأخرى. إذن يمكن أن تفاخر الجامعات بإنجازاتها الجماعية على الرغم من أن هذا النصر غالباً ما يمر دون إعلان أو اكتراث فيما وراء العالم الأكاديمي.

كانت الجامعات أقل نجاحاً، على أي حال، في إدارة التشعبات الداخلية لهذه التحولات المفروضة من الخارج. والواقع أن الاختلال والانسلاخ والتشاؤم وفساد الأخلاق منتشرة حالياً في المجتمعات الأكاديمية. إن أحد أساتذة اللغة الانكليزية في جامعة أكسفورد الذي شكى استجابة لسؤال طرحه هو «بم تهتم مؤسسة التعليم العالي؟» قائلاً:

«تبدو المؤسسة المحلية لدى مراقبتها بصورة مكشوفة أنها تعترف بالهزيمة. إذ كل ما نسمعه هو منطق مصنع الدرجات (الشهادات). والإدارات الجامعية بالأسلوب الجديد هي في الواقع مضادة للإنتاج. إن تقصي معلميك وباحثيك وتصرفهم كأنك تأكل البذار وتبيع فضة الأسرة وتسفك دم الحياة\*. ربما يظن المرء أن مؤسساتنا انتحارية بموجب الطريقة التي تعاملنا بها - من مدفوعات سيئة متواطئة فيها، وإلغاء مدة الخدمة التي وافقت عليها، والتوفير الناجم عن إحالة الجيدين من العاملين على التقاعد مبكراً، مع الاستبيانات الأسبوعية وإساءة استخدام الزمن والطاقة باستمرار وقبولها الشكليات الضعيفة جداً التي يوحى بها تقويم نوعية التعليم وكراهة الكراهة، وتحديد الشروط القصيرة الأمد (والتزلف إلى الأغنياء ممن يقومون بالبحوث، وعقودهم القصيرة الجائرة - يمكنك أن تستعيد وظيفتك في النهاية بعد إجازة طويلة إن طلبت ذلك بلطف وأدب). إن الشكوك والتشاؤمات الإدارية متفشية

\* أي كأنك تأكل البذار فلا يعود لديك ما تبذره في الأرض ليعطيك محصولاً في المستقبل، وكأنك تباع مدخرات الأسرة فلا يبقى لديك ما يحميك من غائلة الأيام، وكأنك تسفك الدم حتى الممات. (الترجم)

في التعليم العالي أكثر من أي وقت مضى. فهي لا تأبه بالطفولة الفقيرة الدامية.. فالتناس متخمون ومسرورون لتوقفهم عن العمل وإحالتهم إلى التقاعد، إنهم ذاهبون إلى نفي داخلي، يراقبون الساعة، ويقصون جهدهم إلى أدنى حد، فالطريقة التي توحى بها الحكومة، والطريقة الإدارية الجديدة تعد ورطة فوضوية لا يستطيع أي منا أن يخرج منها سالمًا.»

كننغهام (Cunningham, 2000)

ليس مفاجئاً إذن، إن كان هناك سبب للقلق، أن يُظهر استقصاء أُجري برعاية جمعية المدرسين الجامعيين حول الصحة النفسية لهيئة العاملين الجامعيين في ربيع العام 2000، أن أكثر من نصف العاملين في الجامعات البريطانية هم على حافة الإصابة بالاكئاب أو القلق، وأن رُبعمهم يعانون من مرض ذي صلة بالتوتر أثناء السنة المنصرمة. والواقع أن مسحاً أوسع أُجري في الوقت نفسه (لصالح مستقبل برنامج العمل العائد إلى مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية) حول الرفاهية المهنية المتعلقة بمئة وأربعين مهنة معترف بها رسمياً قد بين أن مهن التعليم الجامعي جاءت في رأس «فهرس الشقاء الوظيفي». وليست هذه الصورة القائمة بغربية على المملكة المتحدة. إن الباحثين في مدرسة ميلبورن (Melbourne) للأعمال، والجامعة القومية الأسترالية، مثلاً، رسموا مخططاً بيانياً يبين كيف ارتفعت مستويات التوتر في الجامعات الأسترالية، ارتفاعاً درامياً أثناء العقد المنصرم، مولدًا وباء من الأمراض ذات الصلة بالعمل في جامعات البلاد كافة، وهي نتيجة يعزونها، من بين أسباب أخرى، إلى الدور الذي يلعبه إداريو الجامعات (ملحق التعليم العالي لصحيفة التايمز، 2000، 2003). كما أن حالة الضغط على الجامعات في مختلف أنحاء العالم لكي تحقق مزيداً من التغيير ما زالت مستمرة بلا هوادة - ومن المحتمل أن تدوم إلى مستقبل بعيد غير منظور. فالعولمة، وتكنولوجيا المعلومات وظهور ما يسمى بـ «مجتمع المعرفة» كلها تبنى بيئة لا بد للجامعات من أن تتكيف معها [سكوت (Scott, 1998)].

إذاً، فالتحدي الذي يواجه الجامعات، وبوجه خاص الإداريين، يعد تحدياً مخيفاً. ولا يستطيعون الاستعداد له بصفحة بيضاء. بل بالعكس، تعد الإدارة في الجامعات، كما

رأينا، خلافاً لغيرها من الإدارات في مؤسسات أخرى، أكثر الإدارات تعرضاً للطعن في شرعيتها. غالباً ما بين الأكاديميون («الخاضعون للإدارة») أن أي عمل لا مكان له في البيئة الجامعية (أساساً) من العالم الأكاديمي، يكون ممارسة عمل لا صلة له بالموضوع، وظلت وجهة النظر هذه سائدة إلى وقت قريب لدى الغالبية ممن يشغلون مواقع إدارية في مؤسسات التعليم العالي. ومن جهة أخرى، هناك أمثلة شاعت كثيراً عندما سعى «فن الإدارة الجديدة» سعياً حثيثاً لإدخال التكنولوجيا والقيم وممارسات القطاع التجاري إلى العالم الجامعي. وهكذا، حيث كانت الجامعات ذات يوم تدار بطريقة غير بارعة، أو لطيفة، أو منسقة، فهي اليوم في قبضة كادر إداري مغامر مصمم على إدارة التعليم العالي بوصفه عملاً.

إن الحالة المتدنية والقيمة المنخفضة التي تلازم الإدارة الجامعة شائعة في كلا المشهدين. وكما يقول المفكر، «ليس هناك أساس علمي للإدارة، لذلك فهي غير جديرة بالاهتمام الجاد.» إنه رأي ينشأ غالباً في البيئات الجامعية عن استخفاف بعض الإداريين بمواقعهم عندما يصل الأمر إلى تدريبهم وتطويرهم. وكما قال أحد القائمين بأعمال نائب مستشار [ميديلهرست (Middlehurst, 1993)]، «التدريب هو لفريق كرة القدم الثاني». وليس غريباً أن تكون الأمثلة على سوء الإدارة وعدم الكفاية في الجامعات في تصاعد. كيف إذن، يكون لدى الإداريين الجامعيين أمل في القيام بالإدارة بصورة فعّالة في بيئة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية في البيئة، ودرجة الضيق والانزعاج ضمن المؤسسات، و«أزمة الإدارة»؟ والواقع كيف يستطيع الإداريون، بل كيف ينبغي لهم، الاستعداد لمواجهة هذا التحدي؟

غاية هذه الدراسة مساعدة الإداريين في التعليم العالي -الإداريين الأكاديميين والعاملين على حد سواء- على الاستعداد لمواجهة هذا التحدي. بنيت هذه الدراسة على البحث الذي أجري بشأن المبدعين والمجددين الجامعيين عبر البحار، الذي اضطلعت به للحصول على ترافيلينغ فيلوشيب (Travelling Fellowship) -زمالة السفر- التي منحني إياها اتحاد النصب التذكاري لوينستون تشرتشل (Winston Churchill).

وبوصفي عميداً لكلية في جامعة «جديدة» كان لي (وما زال بوصفي قائماً بأعمال مستشار) كغيري ممن يقومون بالدور نفسه في قطاع التعليم العالي اهتمام مهني وعملي في كيفية استجابة أقراننا في البلدان الأخرى للأزمة العامة التي نواجهها جميعاً، كما أشرت أعلاه، بغض النظر عن ماهية موقعنا ومكان مقرنا؛ أعني «كيف نعمل الكثير بأقل ما يمكن» مع الاحتفاظ بالتنوع في بيئة تنافسية متعاظمة باستمرار. إن هذه الدراسة المبنية على عدد مختار من الجامعات في الولايات المتحدة وأستراليا، لا تذكر مكتشفات التقصي الذي أجرته فحسب، بل تسعى أيضاً لتحديد الدروس المستفادة من مبدعي ومجدي هذه الجامعات، خصوصاً تلك الدروس التي نستطيع تطبيقها عملياً.

كما أن هذه الدراسة معتمدة على خبرتي الشخصية والمهنية في «إدارة الأزمات» ضمن بيئة «المؤسسة الفاشلة»، جامعة وادي التيمز (TVU). والواقع أن جذور هذه الدراسة قد نشأت بعد زيارة طوني بليير (Tony Blair) وديفيد بلنكيت (David Blunkett) لجامعة TVU عندما - بعد أسبوع من تصريح بليير في مؤتمر TVU السنوي بأن أولوياته الثلاث في الحكومة إذا ما اختير حزبه للحكم هي: «التربية والتعليم، التربية والتعليم، التربية والتعليم» - افتتح بليير رسمياً بوصفه زعيماً للمعارضة مركز بول هاملن (Paul Hamlyn) لبحوث التعلّم المبتكر في جامعة سلو (Slough) متسائلاً: «أستغرب لماذا لا تستطيع كل جامعة أن تكون مثل جامعة TVU؟» كانت هذه الجامعة تحاول حينذاك توطيد «بيئة تعلّم جديدة» ذاتية النمط (NLE) التي تعد ابتكاراً جريئاً حققه المؤسس ليس لأن التطلعات الكامنة وراءه - لخلق بيئة تعليمية متمركزة في المتعلم أكثر مما هي متمركزة في المدرس لم تكن سليمة، بل كما أشارت وكالة ضمان النوعية فيما بعد، لأن المعيار والسرعة اللذين تمت بموجبهما عمليات التغيير المرافقة (ومن أبرزها مركزة الإدارة ذات الصلة الأكاديمية وإقامة سوق داخلية) قد نسفت البنية التحتية للجامعة، الأمر الذي عرض المعايير الأكاديمية للخطر.

هذه العملية كلها - التصور، وكشف بيئة التعلّم الجديدة، وتحقيقات وكالة ضمان النوعية في مزاعم «إخراس» جامعة TVU ونعتها وإعابتها بأنها أول جامعة بريطانية

فاشلة، وتطوير خطة الإنعاش لمجلس إنكلترا لتمويل التعليم العالي (HEFCE) وبرعاية السير وليام تايلور (William Taylor) التي أجريت تحت عين الجمهور وتدقيقه المكثف في ظروف غير مسبوقه في التعليم العالي في المملكة المتحدة قد أسفرت عن بصيرة نافذة في ممارسات الإدارة وعملياتها، بعجزها وقوتها على حد سواء. وليس ذلك فحسب، بل أسفرت أيضاً عن جعل تلك الشروط المسبقة الضرورية لإدارة وقيادة فعاليتين في التعليم العالي شفافة بالمقارنة مع الأمثلة التي ضربها المبدعون والمجددون الجامعيون عبر البحار. هذه هي الخصائص التي تسعى هذه الدراسة إلى تحديدها. وبذلك تقدم أيضاً إرشاداً حيث يكون مناسباً بشأن أساليب مجربة ومختبرة مشتقة من برامج التدريب وخطط التنمية المهنية التي يقدمها، من بين ما يقدم، مكتب رئاسة الوزراء، ومؤسسة العمل (الجمعية الصناعية سابقاً)، ومعهد الإدارة المرخص، ومعهد الذاتية والتنمية المرخص. وبأخذ الأمور المذكورة آنفاً كلها معاً في الاعتبار، فإن غاية هذه الدراسة هي تزويد إداري التعليم العالي بأفضل دليل عملي لإدارة فعّالة.

وتركز الدراسة، خلافاً لغالبية الأدبيات عن الإدارة الجامعية حتى الآن، على مدير التعليم العالي بالذات. أي أنها كتبت عن قصد من منظور المدير. فكثير من البحوث في هذا الميدان في ما سبق من الزمان قد ركزت بثبات على قضية معينة أو موضوع معين مطروح للبحث (كالمنهاج، مثلاً، وإدارة ذاتية العاملين، وتطوير العاملين، والعولة، وما إلى ذلك) - سواء أجريت تلك البحوث على يد باحثين في التعليم العالي أو مطوري الهيئة العاملة أو ممارسي الإدارة أنفسهم. وعلى الرغم من أن مقارنة قد أسفرت غالباً عن بصيرة نقدية في الموضوع، فإنها، على الرغم من كونها مشروعة تماماً مع افتراض وجود تصور كامل للموضوع، تعد كذلك مقارنة لم تسفر دائماً عن جعل هذه الموضوعات شفافة أو جلية من منظور القارئ (الذاتي). وبتعبير آخر فإن الحكمة التي وصلتنا حتى الآن تقدم تحليلاً قوياً مفحماً للمهنيين في التعليم العالي، كما تقدم لهم نصيحة حول ما يمكن للمرء أن يفعله أو ما يجب أن يفعله في البيئات الأكاديمية، ولكنها ضمنية، وليست واضحة عن كيفية فعل ذلك.

ومن السخرية أن هذه المسحة ذاتها أو الميزة نفسها تُعد من خصائص الأدب الذي صممه مطورو الإدارة وجعلوا هدفه متعمدين جمهور التعليم العالي من الإدارة الوسطى. ويبدو أن العلة ذاتها التي أصابت موضوع تطوير الإدارة في التعليم العالي سابقاً - أي الافتراض (الخاطئ) بأن أي شخص ذكي مفكر ومتعلم يستطيع أن يقوم بالإدارة، لذلك لا حاجة للتدريب - قد أثرت في الكثيرين ممن يكتبون عن التعليم العالي لجمهور التعليم العالي؛ أي أنهم، كما يبدو، يناقشون الأمر بقولهم: «بما إن كل فرد ذكي ومتعلم يستطيع فهم ما نقول فهو بحكم طبيعة الحال سيكون قادراً على تدبر ما نقول بصورة آلية. كما أن فهمهم للإدارة ضمن مؤسسات التعليم العالي معيق بصورة ضارة، بل أكثر ضرراً؛ إذ يبدو دائماً قبولاً راضياً لا إرادياً للأمر الواقع في الجامعات، ويبدون نزعة نحو عد هيئة الأكاديميين كتلة غير متميزة، ويظهرون ميلاً إلى عد دور الإداريين في التعليم العالي محصوراً في الاستجابة إلى حاجات من يديرونهم.

حاولت في هذا الكتاب التغلب على عيوب الحكمة التي وصلتنا بفضل إدراك البيئة الأكاديمية من المنظور الشمولي لمدير الجامعة، من جهة، بدلاً من إدراكها بدلالة موضوع معين أو قضية معينة (أي، بفضل جعل المدير متحولاً مستقلاً في الدراسة بدلاً من كونه متحولاً تابعاً كما هي الحال تقليدياً)، ومن جهة أخرى أحاول التغلب على تلك العيوب بفضل الحفاظ على عقل مفتوح بشأن كيفية تنظيم هذه البيئات وإدارتها: أي، بفضل الاعتراف بأن للجامعات معالمها وسماتها الخاصة بها - استقلالية العالم الفرد، وأسبقية الموضوع على الولاء المؤسساتي، وقوة التقاليد والأعراف، وفئة الخبراء وتقديرهم - بيد أن هذه الخصائص ليست فريدة بذاتها بحيث ينبغي إدارة مؤسسات التعليم العالي بطريقة خاصة. ولهذا السبب لم أميز بصورة خاصة بين ما يسمى الإداريون الأكاديميون كرؤساء أقسام الموضوعات وبين الإداريين العامين (الداعمين) كإداريي الخدمات المركزية التي، والواقع أن مثل هذه الفروق - كما يبين نجاح جامعة فونيكس (Phoenix) الربحية الخاصة - لها علاقة بالروح النخبوية السائدة في العديد من المؤسسات أكثر مما لها علاقة بواقعة كيف ينبغي أن تعمل مؤسسات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين.

فهذا الكتاب يسعى، إذن، لمخاطبة حاجات الذين يقومون بالإدارة كافة في مؤسسات التعليم العالي - مع تأكيد خاص على أولئك الذين يشغلون مناصب رؤساء أقسام - كما يسعى لتوضيح الكفايات والمهارات المطلوبة لكي يكون المرء مديراً فعالاً، لا أن يبقىها متضمنة غير واضحة. ولا يفترض الكتاب أن أي متعلم وذي يمكن أن يكون مديراً فعالاً بدون تدريب. ولا يفترض أن الجامعات تشكل بيئة فريدة لا يمكن إدارتها إلا بطريقة خاصة. وقد بني الكتاب ونظم وفقاً لذلك، مع الاحتفاظ في الذهن «بالرؤية العالمية» للمدير: بدءاً من فحص التعليم العالي في البيئة الأوسع في الفصل الأول، وتحليل مؤسسات التعليم العالي بوصفها منظمات في الفصل الثاني، حتى توقعات الدور (قيادة قسمك، القيادة بالمثل) والمطالب (الإدارة من أجل أداء عال، تطوير العاملين، إدارة التغيير)، وأخيراً حتى تحقيق إتقان الدور (إدارة من هم أعلى مرتبة، وإدارة من هم أدنى مرتبة، وإدارة الذات). يقدم كل فصل تعليقاً وتحليلاً للجانب الخاص من الدور الذي تجري مراجعته، ويقدم نصيحة وإرشاداً بشأن الممارسة الجيدة، بما في ذلك أمثلة من دراسات حالات معينة وأدوات التقويم الذاتي.

وبأخذ هذه الفصول كلها بالاعتبار نجد أنها تناقش حالة تتعلق بمقاربة مهنية (أو إدارية) لإدارة الناس في مؤسسات التعليم العالي، وتناقش قضية ضد الهواة والنخبة والمنظورات الرجعية في إدارة الجامعات. كما تسعى فصول هذا الكتاب إلى بيان أن «علم الإدارة» ليس بالضرورة متنافراً أو متعارضاً مع الزمالة الجامعية، وتسعى كذلك إلى بيان كيف يمكن أن تغدو «مؤسسات التعلُّم»، في واقع الأمر، أشبه «بمنظمات التعلُّم». فضلاً عن أنها تطمح إلى الإلهام والإيحاء. لأن التاريخ يعلمنا، كما يقول جورج بيرنارد شو، «بأن شيئاً ما ينبغي ألا يظل كما هو» - حتى الإدارة، ربما تكون نعمة من الله كما هي عقوبة منه!!.