

## تهنئة

زادت قدرة الجامعات أثناء الخمس والعشرين سنة الماضية على بيع ما لديها من معارف وخدمات للأفراد والشركات. وليس هذا النوع من إضفاء الصفة التجارية بالأمر الجديد، فقد ظهر قبل عدة عقود بتنامي المنافسات الرياضية بين الجامعات. وقد استطاعت جامعة بيل في عام 1915 جني مليون دولار من فريقها لكرة القدم (بالأسعار الحالية للدولار). لكن الجامعات أصبحت منذ عام 1975 أكثر اندفاعاً من ذي قبل في محاولة جني الأموال من أبحاثها ونشاطاتها التعليمية. فقد أطلقت مؤسسات كثيرة برامج لإصدار براءات الاختراع، ومشروعات ربحية في التعليم عبر الإنترنت، ومجموعة متنوعة من النشاطات التجارية الأخرى. نناقش في الصفحات الآتية سبب نشوء هذا الميل، وما يشكله من مخاطر على الجامعات، مع البحث في الكيفية التي تسمح لقادة الجامعات بالحد من هذه المخاطر.

ما هذه المرة الأولى التي أناقش فيها هذا الأمر على الملأ. ففي الرابع من حزيران من عام 1988 طرحت الموضوع عبر كلمة حفل التخرج أمام آلاف من طلاب هارفارد والخريجين والأصدقاء بأسلوب بعيد تماماً عما هو شائع؛ إذ قررت استقطاب اهتمام الحضور عن طريق طرح الموضوع للمناقشة مستخدماً مجموعة متنوعة من أحلام زعمت أنها جاءتني منذ أسابيع معدودة فقط.

امتلأت الصحف في ربيع ذلك العام بقصص عن أوراق مالية لا قيمة لها، وعن ازدياد عمليات شراء حصص الآخرين في الشركات، والاستيلاء عليها عنوةً، وغير ذلك من المشروعات المالية الغريبة. واكتظت الصفحات المالية بقصص أشخاص من ذوي السمعة السيئة من أمثال إيفان بوسكي ومايكل ميلكن. واستلهمت من هذه القصص مجموعة أحلام، بدأت باتخاذ ذلك القرار المتهور عندما قبلت ما اقترحه علي أحد خريجي هارفارد من اقتراض بليون دولار لإقامة أضخم كلية شهدها العالم تضم أفضل المرافق، وتستوعب أكثر الطلاب موهبةً.

بدأ أول «حلم» عندما التقيت هذا الخريج أثناء عشاء في نيويورك. وهو رجل أعمال ناجح في مجال الاستثمارات المصرفية. وقد أفتعني بأخذ قرض ضخمة بعد استماعه إلى ما أواجهه من مشكلات في جمع الأموال لتلبية احتياجات هارفارد التي لا تنتهي. وقال لي إن بوسع مبلغ بليون دولار إضافي تحسين الجامعة إلى درجة يصبح معها جمع الأموال لتسديد القرض أمراً يسير المنال. فوافق على اقتراحه بعد أن ضقت ذرعاً باستجداء الأموال من غير انقطاع.

وفي «الحلم» الثاني الأكثر سعادة رأيت هارفارد تدخل حقبة من النجاح الواسع، فسرعان ما أتى تدفق الأموال الجديدة بأكاديميين معروفين على مستوى العالم، وبمبانٍ جديدة رائعة، وبطلاب موهوبين إلى درجة لا تصدق، وبغير ذلك من مصادر الغنى الثقاي. عند ذلك رحلت أسمع ثناء الطلاب وكادر المدرسين والخريجين على إدارتي. وبدأ المديح يظهر في المقالات الافتتاحية على صفحات «نيويورك تايمز» و«واشنطن بوست». لكن غبطتي سرعان ما تلاشت. فمنذ تلك الليلة أصبح كل «حلم» من «الأحلام» المتعاقبة يأتي بخطة أشد صعوبة وأكثر إثارة للجدل من سابقتها من أجل كسب الأموال اللازمة لدفع أقساط القرض المتزايدة فداحةً.

بدأت العملية بخطوة متواضعة تمثلت في إدخال تحديث واسع على البرنامج الرياضي: وسعت الملعب، وأضفت منصات فاخرة. ووظفت مجموعة جيدة من الرياضيين تكفي لجعل هارفارد تظهر بصورة منتظمة على شاشة التلفاز الوطني، وتكفي لإشراكها في ألعاب الكريكت المربحة. وعندما استلزم الأمر أموالاً أكثر لتغطية المجموعات الآتية من الدفعات، تحوَّلت إلى بيع لوحات «فائضة» من متحف فوغ. وللأسف أثار هذا المشروع الواعد غضب محبي الفنون في كل مكان، وأدى إلى انتخاب عدة أوصياء جدد تعهدوا بالتصويت لصالح استيعادي إذا ما أقدمت على بيع لوحة أخرى. إلا أنني غيرت هذا الوضع بسرعة وشجاعة، وعرضت على الشركات المهتمة حقوقاً حصرية لتسجيل تراخيص الاكتشافات في أفضل أقسام علوم الأحياء لدينا. كانت تلك مناورة جيدة لبعض الوقت، لكنها لم تكف لتسديد دفعات القرض المتزايدة. على أن ذلك لم يثبط همتي، فأطلقت شركة ربحية طموحة للتعليم عن

بعد، تقدم دروساً عبر الإنترنت لطلاب من مختلف أنحاء العالم يقبلون بدفع مبالغ كبيرة من أجل الحصول على شهادة من هارفارد. لكن يا للحسرة. لقد حالت فداحة تكاليف التسويق والإنتاج دون جني أرباح كافية لسداد الدين، برغم أن المشروع الجديد اجتذب عدداً كبيراً من الناس.

وعندما رحلت ألتمس مشروعاً ينهي مشكلاتنا المالية كلها، عاد إلي ذلك الخبير المالي الخريج بفكرة أكثر جرأة، وقال إن ما علي فعله هو السماح للشركات (لقاء مبلغ محدد) بالدعاية لنفسها في هارفارد عن طريق وضع شعاراتها على مواد المنهاج الدراسي، ووضع الإعلانات في قاعات التدريس؛ وكذلك السماح لها بإعطاء الطلاب القادمين إلى البرامج التنفيذية في مدرسة الأعمال مطبوعات إعلانية، فضلاً عن إدراج الإعلانات في جميع دروسنا على شاشة التلفاز أو عبر الإنترنت. وعندما رفضت هذا الاقتراح خوفاً من ثورة الهيئة التدريسية استشاط خيبري المالي غضباً، لكنه عاد في الليلة الآتية باقتراح مالي يوفر علي الخزي أمام الناس جراء التخلف عن تسديد القرض. وقال لي إن كل ما يجب علي فعله هو الموافقة على أن أبقى على مئة مقعد من كل صف يتم التسجيل عليه في هارفارد حتى تقوم عليها مزايده فتباع لمن يدفع أكثر.

انتهت هذه القصة الطولية التعمسة عندما بسط لي خيبري المالي اقتراحه الشرير الأخير. وكما قلت لكم سابقاً، فقد استيقظت فجأة مرتجفاً بشكل خارج عن سيطرتي لأدرك فيما بعد أن هذه الدائرة المفرغة كلها لم تكن إلا أحلاماً.

لكن ما الذي جعلني أقول هذا الكلام؟ لعل كثيراً من الحضور غادروا ساحة هارفارد وهم يطرحون هذا السؤال. لكن الواقع هو أنني كنت أحاول توضيح أمر جدي في خلاصة كلمتي. فقد كان العمداء والأساتذة أثناء الثمانينيات يطرحون علي اقتراحاً بعد آخر لمبادلة أموالٍ ببعض أعمال هارفارد ومنتجاتها. وغالباً ما كانت المبالغ كبيرة حقاً. وأنا أعترف بأن هذه الفرص كانت تأخذ بلبي، لأن هارفارد كانت تبدو دائماً بحاجة إلى مزيد من الموارد خلافاً لما يظنه معظم الناس. إلا أن أسئلة ملحّة ما فتئت تلاحقني؛ هل يصلح كل شيء في الجامعة للبيع إذا كان السعر جيداً؟

وإذا زاد عدد «منتجات» الجامعة التي تباع وتحقق ربحاً، فهل يمكن لإغراء السوق أن يغير سلوك أساتذة الجامعة وموظفيها على نحوٍ خفيٍ خبيث يمكن أن يغير طابع هارفارد نحو الأسوأ؟

كانت هذه الأسئلة تزعجني إذ ذاك. وأما الأمر الذي ما زال يؤرقني إلى اليوم فهو أن العقد المنصرم جاء بتقريرات حديثة عن جامعات تقييم شراكة مع رأسماليين مغامرين من أجل تقديم دروس عبر الإنترنت لقاء ربح محدد، وعن كليات طبية تتقاضى أموالاً من شركات الأدوية مقابل السماح لها بالإسهام في تصميم البرامج التعليمية المقدمة للأطباء. فمع ملاحظة هذه الاتجاهات، أشعر بالقلق من أن يؤدي إضفاء الصفة التجارية إلى تغير طبيعة المؤسسات الأكاديمية تغيراً نندم عليه بعد فوات الأوان. بل قد تصل الجامعات في سعيها الحثيث إلى تحصيل المال من أجل تدير نشاطاتها حد المساس بالتقييم الأساسية التي تكفل استمرار ثقة كادر المدرسين والطلاب والخريجين وولائهم، ناهيك عن ثقة عامة الناس أيضاً.

استفدت أثناء وضع هذا الكتاب من ملاحظات أشخاص كثر تكرموا بقراءة المخطوط كله، أو بعضه. وهم: ديفيد بلومينثال وبيبل باوين ومورين ديلفين وديفيد ناثن وهينري روسوفسكي وماري سانسالون ومايكل شيناغل وجيمز شولمان ودانييل شتاينر ولويد فاينريب ونيكي زابول. وقد قدم لي موري وي، أحد طلاب جامعة كينيدي، مساعدة ثمينة في أبحاثي. ومن جديد تقدم لي مساعدتي كوني هيغينز خدمة نموذجية بالعمل على مسودات لا تعد ولا تحصى. وما أنا بقادر على تقديم ما تستحقه من شكر نظير صبرها معي.

وأنا مدين بالشكر الجزيل لمؤسسة روكفيلر التي سمحت لي بكتابة المسودة الأولى لهذا الكتاب في تلك البيئة الرائعة التي تتمتع بها فيلا سيربيللوني في بيلاجيو في إيطاليا. فما كنت لأجد بيئة أفضل للتفكير والكتابة من هذه البيئة التي نصحتني بها جيانا شيللي.

وأذكر أخيراً أن زوجتي سيسلا قرأت كلمات الكتاب كلها بحرص شديد فقدمت كثيراً من الاقتراحات ذات القيمة الكبيرة. لذلك كله، يعود أكثر الفضل في أي قيمة قد يحملها هذا الكتاب إلى ما تلقيته من مساعدة منها ومن أصدقائي المقربين وبقية زملائي.



o b e i k a n d i . c o m