عرض عن كتاب مترجم

مجلة العلوم التربوية، المجلد 27، العدد (1)، ص ص 151 - 159، الرياض (2015م/ 1436هـ)

عرض عن كتاب مترجم

عرض
د. عبد الرحمن محمد علي الحبيب
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة الملك سعود

❖ **معلومات الكتاب:**

- **اسم الكتاب:** (**The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out**).
  (الجامعة الابتكارية: تغيير الحمض النووي للتعليم العالي).
- **لغة الكتاب:** اللغة الإنجليزية.
- **اسم المؤلف:** (Christensen & Henry J. Eyring) (كلايتون كريستنسن وهنري إيرنق).
- **الناشر:** (JOSSEY-S An Imprint of WILEY).

المحور الرئيسي لهذا الكتاب هو تطوير الجامعات الأمريكية لتكون أكثر استجابة للمتغيرات التي تهدد أشكالها التقليدية وخاصة ما يسميه المؤلفان بالابتكارات التخريبية التي تلغي قيمة ما قبلها من صيغ وأشكال وتهددها بالانهيار. أما البعدين الرئيسيين اللذين يتمحور حولهما جهد المؤلفين، فهما: الابتكارات التخريبية في مجال التعليم العالي والتي تهدد الجامعات التقليدية، و«الحمض النووي» للجامعات التقليدية والصيغ الجديدة للجامعات.

يرى المؤلفان أن الأزمة الحالية بالجامعات اليوم حقيقة، وينشأ معظمها بسبب الجامعات نفسها، وتتشبث الجامعات بالممارسات الماضية حتى تعرض مستقبلهم للخطر انطلاقاً من روح تكريم التقاليد، ويقومون بتقليص تكاليفهم حين أجبرتهم الميزانيات علي خفض التكاليف لكن نادراً ما تقوم بمقايضات ثابتة، كما يقومون بإعادة تشغيل مناهجهم الدراسية بسرعة من أجل إعداد الطلاب للمتطلبات المتزايدة لعالم العمل، واستجابوا بشكل متناقض

للركود الاقتصادي من خلال رفع الأسعار، ويعتبر ذلك أيضاً بمثابة انتحار مؤسسي بطيء من وجهة نظر المنافسة في الأسواق. كما أنه إذا لم تبالي الجامعات بما يحدث حولهم أو بكيفية النظر إليها.

لكن ليست هذه هي القضية، لا تزال هذه الجامعة التقليدية لا غني عنها. تتطلب السيطرة علي التحديات والفرص المقدمة من خلال المجتمع العالمي سريع الخطى ما يزيد عن هذه المهارة التقنية والكفاءة الإدراكية، ويحتاج طلاب الكلية الشباب بالأخص إلى البيئة التي لا تمكنهم فقط من الدراسة بها لكن أيضاً تتيح لهم فرصة توسيع أفقهم. وبالرغم من ذلك، يمكن أن يلعب المعلمين أدوار مهمة ومكملة في التعليم العالي كما نحتاج إلى دور المثل الأعلى للجامعة التقليدية والوسط الاجتماعي للحرم المتنوع والأساتذة المحتملة المغايرة للحياة مع خليط من العمق والاتساع الفكري.

يجب أن تتغير الجامعة النموذجية بشكل أساسي وأكثر سرعة من ذي قبل وذلك بعدم القيام بوظيفة غير ضرورية في البيئة التنافسية. لقد أصبحت طريقة التشغيل غالية جداً بغض النظر عن نقاط القوة عديمة القيمة، ولقد أصبحت تصميماتها الفريدة الناشئة من قبل قادة مثاليين في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين بلا منازع وبدون تغيير، ويعرقل الابتكار الآن في الوضع الراهن، وهناك تقنية أقل تكلفة للطلاب الدارسين وهي التعليم عبر الانترنت، وفي الوقت نفسه لقد بدأت العديد من معايير الاعتماد الموجهة في تمهيد مجال اللعب التنافسي؛ كما أن التركيز على قدرة الجامعة على السيطرة على تعليم الطالب، يفتح المجال أمام الجمع بين التقنيات التخريبية والتركيز المتزايد علي النتائج التعليمية الباب لأشكال جديدة للمنافسة، وبالأخص من القطاع الخاص، وهذا هو الموقف الجاهز للعرقلة، والمفهوم الذي وصل إليه كلايتون وكتب بشأنه في كتابة «مأزق المبتكر».

تري نظرية الابتكار التخريبي، التي يطبقها المؤلفان خلال هذا الكتاب، أن هناك نوعين رئيسيين من الابتكار. يجعل النوع الأول، الابتكار المدعوم شيء ما أكبر أو أفضل، وتحتوي أمثلة الابتكار المدعومة علي خطوط الطائرات التي تطير لمسافة أبعد، وأجهزة الحاسب التي تعمل أسرع، وبطاريات الهاتف الجوال التي تستمر لمدة أطول، والتليفزيونات ذات الصور الأوضح، والجامعات ذات التخصصات الأكثر، والمراكز ذات الأنشطة الأفضل. دائماً ما يفوز قادة الصناعة بالمعارك من أجل إيجاد وإنشاء هذه الابتكارات المدعومة ليس فقط بسبب مصادرهم المالية، لكن أيضاً بسبب خبراتهم في الممارسات التقليدية التي تمنحهم ميزة لتجعل بعض الأشياء أكبر وأفضل.

لكن الإبداع التخريبي يعوق الدائرة الأكبر والأفضل من خلال جلب منتج ما أو خدمة ما للسوق أكثر يسراً

وسهولة في الاستخدام، ويعتبر التعليم عبر الإنترنت مثال بسيط لذلك عندما أصبحت شبكة الإنترنت منخفضة التكاليف وكانت العديد من البرامج الدراسية المتواجدة عبر الإنترنت ذات إصدارات من المحاضرات والاختبارات التقليدية التي تستند ببساطة إلى الكمبيوتر خاصة في مرحلة الطفولة؛ فإن جودة التعليم عبر الإنترنت تنخفض عن التدريس وجهاً لوجه، يجد العملاء فقط ممن لا يستطيعون أن يحضروا الفصل المقدم في مكان ووقت واحد مثل البالغين هذا الشكل من التعليم جذاباً، كان تعريف الجودة مختلف بالنسبة لهم - تتغلب المحاضرة القائمة علي الحاسب الآلي التي يمكن أن تتم في نهاية الليل بمنزلك علي محاضرة الفصل التي تتم وجهاً لوجه حيث تتطلب السفر لمسافات وجدول زمني صارم.

بالرغم من استمرار الجامعات التقليدية في أداء المهام الهامة الفريدة لاكتشاف المعرفة والحفاظ عليها ولتعليم الطلاب في مجتمعات الباحثين وجهاً لوجه، كما يواجهون أيضاً الابتكارات التخريبية التي تدعو إلى إعادة النظر والتدقيق، وإذا لم يجدوا الابتكار الذي يقلل من تكلفة أدائهم لمهامهم الفريدة، سوف يحكم عليهم بالفشل بغض النظر عن الترتيب القومي والعالمي المرتفع. ولحسن الحظ، هذا الابتكار يكون ضمن سلطتهم.

يهدف هذا الكتاب إلى مشاركة كل من يهتم بمصير التعليم العالي الذي يجب أن يكون متاحاً لكل فرد: الطلاب، وأولياء الأمور، والخريجين، والموظفين، ودافعي الضرائب، والمشرعين، وصانعي السياسات الآخرين. إن الجمهور الأهم بصفة خاصة هو الكلية والمديرين؛ حيث لديهم السلطة لقيادة الكليات والجامعات التقليدية ليكون الطريق الوحيد المتوفر حالياً.

يحتوي الكتاب على خمسة أجزاء يقدم الجزء الأول آراء في السلوك المتناقض للجامعات، ونوع الابتكار والتغيير الضروري من أجل ضمان نشاطها وحيويتها. ويظهر المؤلفان ميل الجامعات لتقليد ومحاكاة نخبة من المؤسسات البحثية مثل جامعة هارفارد. ويأتي الجزء الثاني من الكتاب ليركز على سبب التأثير غير العادي للجامعة الأمريكية الكبرى، جامعة هارفارد، وتطورها لما يقرب من حوالي 400 عام وكيف كانت بمثابة نموذج للمؤسسات الأخرى.

أما في الجزء الثالث، فيتحدث المؤلفان عن أن وقت الابتكارات التخريبية للنموذج التقليدي قد حان، فنموذج هارفارد قد أصبح باهظ الثمن بشكل متزايد وضيق المفهوم. حيث جعل ذلك عبء على هذه الاختيارات، التي يتبناها القائمين علي عملية تقليد ومحاكاة جامعة هارفارد التي تنقصها الموارد المالية الضروري تحملها، العديد من الجامعات ذات الطراز الأمريكي عرضة للعرقلة التنافسية.

وفي الجزء الرابع يستعرض المؤلفان نموذجاً آخر وهو جامعة بريجهام يونج بولاية إيداهو التي تجسد نموذج مختلف للجامعة. ثم يقدمان في الجزء الخامس رؤيتهما للنماذج الجديدة للجامعات، وما تحتويه من طلاب وأشخاص، وما تقدمه من منح، وما يتسم به الحمض النووي الجديد لهم، ثم التغيير الضروري والجامعة التي لا غنى عنها.

ويستعرض المؤلفان بشيء من التفصيل جامعة بريجهام يونج بولاية إيداهو؛ لأنها تعتبر بمثابة تجربة جديدة تسيطر علي إمكانية الجامعات التقليدية في استغلال سلطة الابتكار التخريبي. فقد أنشأ مؤسسي جامعة بريجهام يونج بولاية إيداهو عام 2000 من معهد الدراسة فيه لمدة عامين، يعرف بكلية ريكس، التي اتسمت بالقليل من خصائص مؤسسات البحث الأكاديمية الكبرى. وتمتع هؤلاء المبتكرون بفرصة تصميم الجامعة من الصفر. حيث اعتبروا احتياجات طلاب كلية القرن الحادي والعشرون، ونقاط قوة وضعف نموذج الجامعة التقليدي كما هو في ضوء تقنيات التعليم الجديدة. وركز مصممي جامعة بريجهام يونج بولاية إيداهو بشكل غير معتاد على اختيار طلابها والمواد التي ستدرس بها. كما قاموا بتعريف المنح الدراسية بشكل أوسع ليحتوي ويؤكد أيضاً علي المنح التعليمية. كما قاموا في الحقيقة بإنشاء أنواع جديدة من أشكال الجامعة، يختلف كلاً منها عن جامعة هارفارد.

تعتبر جامعة بريجهام يونج بولاية إيداهو ممثلاً للمعاهد أو المؤسسات التي تتبع النماذج التي تخلط فيها بين النموذج التقليدي المستوحى من جامعة هارفارد والابتكار التخريبي للمتعلمين عبر الإنترنت. ويرى المؤلفان أن مجال التعليم العالي الأمريكي قد تمتع بقدر مبهر من النمو الخالي من الابتكارات التخريبية لفترة طويلة حتى الظهور الحديث نسبياً للإنترنت وتقنيات التعليم عن بعد. كانت هناك صرخات تحذيرية ودعوات للإصلاح أثناء سنوات الركود الاقتصادي بينما لم تعاني المؤسسات الخاصة المرموقة إلا من تشديد بسيط في الميزانية وفى العرض حتى تعافت الأسواق المالية، وفاق الطلب على العرض فيما يخص التأثير والهيبة الذي تمنحها الجامعات المرموقة مما أعطاها الفرصة لتغطية التكاليف المرتفعة من خلال زيادة الرسوم الدراسية، وحملات جمع التبرعات، حتى أن العديد من الجامعات الأقل هيبة وتأثيراً قد استفادت من الاعتماد الذي رفعها فوق مستوى المؤسسات غير المعتمدة. كما أن الجامعات الحكومية تستفيد أيضاً من التزام دافعي الضرائب طويل الأجل، وفي غياب التقنيات التخريبية الجديدة فإن المزج بين الهيبة والدعم المخلص من الخريجين والمشرعين منح الجامعات التقليدية الفرصة لمواجهة المشكلات العاصفة بين الحين والآخر، ولم يعد التغيير الجذري ضرورياً.

ويعد التغيير حتمياً للغالبية العظمى من الجامعات، ولكن تبقي الأسئلة الرئيسية متى سيحدث وما هي القوى

التي ستحدثه، وسيكون من سوء الحظ إذا أسفر التأخر الداخلي عن حدوث التغيير من خلال قواعد وضغوط خارجية من قبل منافسين جدد أكثر إبداعاً، فحتى الآن لا يحكم التعليم العالي بالولايات المتحدة إلا نفسه إلى حد كبير حيث إن الجامعات الأمريكية من ضمن أقل المؤسسات ارتباطاً بالقواعد الحكومية، ولها مطلق الحرية في اختيار أي الاكتشافات تستحق السعي ورائها وأي المواد يجب أن تدرس دون أن تقلق بشأن الأجندات الاقتصادية والسياسية. تعد تلك الحرية من أعظم المميزات الثقافية والتنافسية إذا تم استخدامها بحكمة، وتفيد الجامعات التقليدية المجتمع ليس فقط بتخريج دفعات ذكية من الطلاب أو تقديم الاكتشافات العظيمة وإنما أيضاً من خلال تعزيز القيم المعنوية غير القابلة للتسويق ولا تقدر بثمن مثل التسامح الاجتماعي، والمسؤولية الشخصية، واحترام سيادة القانون، فكل منها يعد مجتمعاً فريداً من العلماء والدارسين حيث تشكل عقولهم وحياتهم. ولذلك فإن المنافسة المعتمدة على الربح مائة بالمائة لن تستطيع إنتاج هذا الكم من الخدمات الاجتماعية كما أن التدخل الحكومي في حكم الجامعات سوف يقوم بإخماد رغبة وقدرة الاكتشاف لديها.

يشبه المؤلفان الجامعات بالكائنات الحية، حيث يؤكدان على أن دراسة كيفية تطور الجامعات على مدى عدة مئات من السنين الماضية أصبحت ضرورية؛ لأن تعتبر الجامعات التقليدية ما هي إلا نتيجة لتاريخها، وغالباً ما يكون ذلك التاريخ مشتركاً حيث إن معظم الجامعات تحاكي عدداً محدوداً من صفوة الجامعات الأمريكية التي بدأت في أخذ موقعها وشكلها الحديث خلال القرن والنصف قرن الماضيين، ومن بين أعظم تلك النخبة كانت جامعات هارفارد وييل وجونز هوبكنز، وكورنيل، ومعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، التي تطورت معاً لتتشارك بعض الخصائص المؤسسية فيما بينها – نوع من الحمض النووي للجامعات.

وكما أن هوية الكائنات الحية تنعكس في كل خلية بها فإن الهوية الخاصة بالجامعة تكمن أيضاً في هيكل أقسامها والعلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بها. فالهوية مكتوبة في فهارس المقررات ومعايير قبول الطلاب وترقية الأساتذة والاستراتيجيات الخاصة بجمع التبرعات وتوظيف الرياضيين، كما يمكن أن ترى في مباني وملاعب الحرم الجامعي، وتظل تلك الخواص المؤسسية نفسها حتى وأن تغير عليها الأشخاص.

المؤسسات الرائدة مثل هارفارد وييل بدأت في منح درجات الدكتوراه في منتصف القرن التاسع عشر، وبمرور الوقت تم إلحاق خريجي برامج الدكتوراه الخاصة بهم ضمن أعضاء هيئات التدريس الخاصة بجامعات أخرى ناقلين معهم خبراتهم وتوقعاتهم، وبدأوا بدعم من رؤساء الجامعات الطموحين في السعي لتحويل بيئات العمل الخاصة بهم

إلى شيء قريب من تلك التي أتوا منها، ثم تم تعزيز ذلك الحافز الداخلي بآخر خارجي كالنظم الخاصة بالاعتماد والتصنيف والترتيب الخاص بالجامعات، فحتى الجامعات الصغيرة والمغمورة تحمل كثيراً من الخصائص الخاصة بالجامعات العظمى.

والحامض النووي للجامعات ليس واحداً فقط في كل المؤسسات وإنما أيضاً ثابت بشكل كبير لكونه قد تطور عبر مئات السنين، ويتم تكرار ذلك الحامض النووي باستمرار حيث يتم استبدال كل موظف يتقاعد أو طالب يتخرج بغيره ممن قد مر بالفحص وفقاً لنفس المعايير المطبقة على من سلفه، فكيفية تسيير الأمور لا تقوم على التفضيلات الشخصية فحسب وإنما من خلال إجراءات مؤسسية مدونة في الشفرة الوراثية للجامعات.

لا يمكن إنكار التطور الذي يحدث في الجامعات ولكن آليته لا تقوم عادة على الانتقاء الطبيعي من الطفرات العشوائية، وكقاعدة عامة تغير الجامعة نفسها فقط كاستجابة مدروسة للاحتياجات والفرص العظيمة؛ فريادة الأعمال تحدث ضمن حدود ثابتة؛ حيث إنه نادراً ما يكون هناك تغيير ثوري من النوع المعروف في مجال الأعمال والسياسة، ويعد ذلك الثبات مصدراً أساسياً لقيمة الجامعات في مجتمع متقلب وسريع التغير.

ولكن ذلك الثبات نفسه هو العائق أمام جعلها أكثر استجابة للحقائق الاقتصادية والاجتماعية الحديثة فقط من خلال تنظيم سلوكها حيث أن الميول الوراثية قوية للغاية؛ فالجينات المؤسسية الواردة في فهارس المقررات ومعايير قبول الطلاب وترقية أعضاء هيئة التدريس تكرر نفسها بإخلاص حتى وإن جاء ذلك على حساب مصلحة المؤسسة. لا يمكن رفع كفاءة المؤسسة فقط عن طريق خفض ميزانيتها التشغيلية، وكذلك لا يمكن جعلها تقوم بمهام غير تلك التي صممت خصيصاً من أجلها ولو بموجب أمر تشريعي، على سبيل المثال لا يمكن مطالبة الجامعة بقبول طلاب دون المستوى المطلوب حيث إن ذلك لن يسفر عن تخريج عدد مناسب من الخريجين. وتعديل مستوى الطلاب الجدد ليس من الخصائص الأصلية للجامعة؛ ولذلك لن تتمكن القواعد أو الضغوط الاقتصادية وحدها من فرضه.

المنظمات تشبه الكائنات الحية على الأقل في صدد واحد مهم؛ فهي لا تسعى فقط للبقاء وإنما للنمو أيضاً، وتظهر الميول الجينية المتوقعة بمجرد أن يصل عدد موظفي المنظمة العادية إلى عدد أعلى من بضع موظفين، وتشهد مستوى معين من النجاح، ثم تبدأ تلك الميول في السيطرة على عمليات التخطيط والاستثمار دافعة المنظمة نحو جعل الأشياء أكبر أو أفضل أو كليهما، فتقليل الحجم أو الجودة يعد انتهاكاً للشفرة الوراثية وتقديم طفرة لن تقوى على البقاء مقابل الاستجابة المؤسسية الطبيعية، فالميل نحو الأكبر والأفضل من الخصائص الأساسية.

كما يرى المؤلفان أنه بالرغم من كون جامعة هارفارد مبتكر مذهل ورائد للاتجاهات بشكل منقطع النظير، إلا أنها لم تكن الأولى في تبني كل الخصائص الأساسية للجامعات ففي القرن العشرين اعتمدت ممارسات وسياسات من الجامعات الأوروبية العظمى وصفوة الجامعات الأمريكية، ولا يمكن أيضاً أن ننسب إليها أبرز الخصائص وأكثرها تكلفة. على سبيل المثال، تعاني هارفارد من القليل من المشاكل المادية والسلوكية المرتبطة بالمنافسات الرياضية بين الكليات التي تواجهها الجامعات الأخرى، وبالمثل فإن كل الطلاب الجامعيين يكملون درجة البكالوريوس في أربع سنوات على عكس معظم الطلاب في الجامعات الأخرى الذين يستغرقون مدة أطول أو يفشلون تماماً في التخرج، وفي الحقيقة فإن الجامعات تتكبد تكاليف باهظة لمضاهاة هارفارد نظراً لتبنيها الحامض النووي لهارفارد بشكل خاطئ، كما هو الحال في عالم الأحياء فالجامعات المستنسخة تعاني حتماً من عيوب جوهرية ليست موجودة في المتبرع، وتعتبر دراسة مسار تطور جامعة هارفارد نحو العظمة وسيلة جيدة ليس فقط لاستكشاف الحامض النووي التقليدي للجامعة وإنما أيضاً لاكتشاف ما قد تم خسارته أثناء عملية التقليد المؤسسي.

ومن الخطوات المفيدة الأخرى التي من شأنها تغيير البنية الأساسية للجامعات دراسة المؤسسات في طور التطور والتغيير، فإن الاتجاه نحو مضاهاة هارفارد واسع الانتشار ولكنه ليس عالمياً حيث أن الكثير من المؤسسات تأخذ مسارات مختلفة بنسب متفاوتة.

***