

## تمهيد

إن هذا الكتاب ليس معداً لتقديم نظام شامل من أجل تأسيس الهيكلية الإدارية الكاملة بالنسبة لأي جامعة أو مؤسسة أخرى. وهو لا يقدم اسم نظام يحتوي على كلمات قوية مثل «الجودة» أو «الإستراتيجية» أو «الأهداف». ولأن الأنظمة الشاملة تحاول أن تتوافق مع جميع الحالات، فإنها نادراً ما تتوافق مع أي حالة محددة أيضاً. في الواقع، إن تنفيذ مثل هذا النظام سيستغرق في كثير من الأحيان المزيد من الوقت والطاقة اللذين يجب أن يتم تركيسهما لإدارة الجامعة وتوجيهها. لذلك يجد المسؤول الإداري الفعلي نفسه مجبراً على التعامل بصورة يومية مع مؤسسة واحدة محددة، ومع مجموع ظروفها الخاصة، ومع مجموع أفرادها، وأصولها ومطالبها المالية الخاصّة.

ومن أجل مثل هؤلاء المديرين الإداريين الحقيقيين النشطين العاملين، ومن أجل الناس الذين تأثروا بعملهم، أقدم إليكم الدروس التي تعلمتها أثناء 46 عاماً من الخبرة الأكاديمية، وأغلب هذه الدروس تعلمتها عبر المناصب الإدارية المتعددة التي شغلتها. لقد وجدت أن هذه الدروس وثيقة الصلة بالموضوع في مجموعة متنوعة من المواقف. وقد استخلصت من هذه الدروس بعض القوانين العامة التي أسميها بكل تواضع «قوانين برايان». ويجب تطبيقها، مثلها مثل أغلب القوانين، مع إصدار الحكم وسيكون لها استثناءات عند اعتمادها. أمّا تطبيقها فيوحي بأن ردّ هيئات تدريب الضباط الاحتياط<sup>1</sup> والمتمتع بقداسة القدم، على سؤال تكتيكي سيكون كالآتي: «سيدي! إن تطبيق هذه القوانين يعتمد على الظرف والمنطقة». وأكثر ما يمكن أن نجده مريحاً بالمطلق هو أن الإدارة الجيدة تعتمد على الحكم الجيد في اللحظة المناسبة. وتعدّ التعليمات والأنظمة و«القوانين» مفيدة فقط كإرشادات وإشارات تحذير، أمّا المسؤول الإداري الجيد فسيأخذ دوماً في حسبانها الظرف والمنطقة.

تقوم الجامعات بتغيير الهيكليات والإجراءات الإدارية من وقت إلى آخر. ويبدو أن بعض الجامعات تقوم بتغييرها باستمرار. لكن بالرغم من ذلك تبقى الطبيعة البشرية ثابتة على حالها. فتقاط الضعف البشرية التي استعرضتها وزملائي في التجارب التي أقصّها عليكم ما تزال نافذة المفعول في بناء الجامعة في الكليات والجامعات عبر أرجاء البلاد.

لكن نقاط الضعف هذه لا تعدُّ خطأ الجامعة؛ لأنها تنشأ عن الطبيعة البشرية. ويمكن أن نجد أشكالاً مختلفة منها في أي منظمة إنسانية سواءً كانت مدرسة أو كنيسة أو مشروع تجاري صغير أو شركة كبيرة أو مزرعة صغيرة أو مزرعة لتربية المواشي أو دائرة حكومية أو مؤسسة خيرية غير نفعية. ويمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة قليلاً عن بعضها وذلك اعتماداً على أوضاعها، لكن نقاط الضعف جميعها هذه تنشأ عن الطبيعة الأساسية ذاتها للإنسان، وهذه طبيعة لا يمكن أن نتجو منها.

واعتماداً على هذا المبدأ الأساسي، أعرض بعض المبادئ العملية للاستمرارية في العمل معتمداً -كما أتمنى- على مفهوم واضح وعلى الجامعة أن تصارع من أجل تحقيقه. وسأشرح هذه المبادئ بوجود أمثلة مستقاة من خبرتي الشخصية عندما كنت طالباً، وكعضو في فريق العمل، وكعضو في هيئة التدريس، ومديراً إدارياً في سبع جامعات.

بالنسبة لموضوع نقاط الضعف البشرية، ينبغي عليّ لفت النظر إلى أن هذا الوصف - مثله مثل روايات السير الذاتية إلى حدٍّ ما- ينصرف إلى التأكيد على الجانب الإيجابي. وسيبدو أن تلك الأوقات التي كنت فيها أخرقاً، أو مخطئاً أو ساذجاً بكل صراحة- وهي متكررة الحدوث كما كان عليه الحال آنذاك- قد اختفت تماماً من ذاكرتي. أمّا تلك الأوقات التي يبدو أنني تصرفت فيها بشكل ملائم إلى حدٍّ ما فستظهر للعيان وستكون جديرة بالملاحظة. وإلى هذا سيكون من المحتمل أن يكون لدى أولئك الأشخاص الذين وجدت نفسي مختلفاً معهم في المناسبات التي أرويها هنا روايات مختلفة بصورة مدهشة عما حدث ولماذا؟ وأنا أعرض فهمي وذاكرتي على نحو دقيق قدر استطاعتي. لكن ماذا يمكن أن تتوقعوا؟ فالمديرون الإداريون بشر ويقعون في الأخطاء حتى لو كان ذلك بصعوبة بالغة.



## شكر وتقدير

أودُّ أن أقدم شكراً خاصاً للعميد ديفيد بيننيمان (David Penniman) ولزوجتي الصبورة دوماً جينييف ديل برايان (Genevieve Dale Bryant) لقراءتهما الدقيقة ولنصائهما الجيدة. وهما لا يتحملان مسؤولية أي من الأخطاء أو الحماقات الواردة في هذا الكتاب؛ بل يستحقان كل الثقة والفخر لما قاما به من أجل الحدّ من تكرار حدوث مثل هذه الأشياء.

