

# 1 كيف يصبح الأساتذة مسؤولين إداريين، أو أين أخطأنا؟

تعدُّ الإدارة أحد ابتكارات حكمة الإنسان للنهوض بأعباء الاحتياجات البشرية.

فلإنسان الحق بتوظيف هذه الحكمة لتلبية هذه الاحتياجات.

Edmund Burke إدموند بورك -

## الطريق البديل

ينبغي على الإداري الفعّال أن يكون مفكراً ويمكنه التأقلم في بيئات مختلفة، وأن يكون شخصاً مؤهلاً وكفؤاً وخبيراً بوصفه أستاذاً وباحثاً، لكن يجب أن يتمتع في الوقت نفسه بمجموعة مهارات غير مطلوبة من عضو هيئة التدريس العادي. وتشمل هذه المهارات أموراً أساسية كقدرته على قراءة وثائق الميزانية وفهمها وإدارة الميزانيات المعقدة، وأموراً أقل تحديداً مثل مهارات الاتصال والإدراك العملي لطبيعة الإنسان وصبره وحكمه وقدرته على التخطيط والتنظيم، وغير ذلك من القدرات التي تتدرج في كثير من الأحيان تحت عنوان «القيادة». ويمكن أن يكون بعض الاطلاع على القانون أمراً مفيداً أيضاً.

قد يبدأ عدد ضئيل جداً من الأكاديميين حياتهم المهنية وهم لديهم نية مقصودة لكي يصبحوا مسؤولين إداريين. وقد يكون هناك عدد قليل - كأولئك الذين يعملون في إدارة الأعمال، ربما أو في مجالات أخرى موجهة بأسلوب إداري - لكن غالبيتنا تتمتع برأي رومانسي في أنفسنا كالأستاذ ورمهارة (Warmheart) المسنّ العطوف، الذي يرتدي معطفاً من ماركة هاريس تويد التجارية (Harris Tweed) برقع جلدية على الأكمام

عند المرفقين، متجولاً بهدوء تحت أشجار الدردار المتشابكة على هيئة قوس في المبنى الجامعي وهو ينفث الدخان من غليونه الحبيب وخلفه مجموعة من طلاب الدراسة الجامعية المعجبين والذين يعلقون على كل كلمة يقولها. أو كالعالم الشاب الذي يتمتع بحدّة البصر والذهن المتقد أو الفيلسوف أو الناقد، الذي يبحث عن الحقيقة ويشق طريقه عبر رياء المستنّين منّا وتحيزهم وتشويشهم بغية وضع العالم الفكري على مساره الصحيح في نهاية المطاف، ومجدداً يسير الطلاب الطموحون خلفهم للحصول على مستوى أعلى من المعرفة.

ولسوء الحظ، لا يجد الطلاب الطموحون المثيرون للإعجاب ما يشبع رغباتهم في أغلب قطاعات الجامعة هذه الأيام. لذلك فإن أغلبنا يسكن إلى حياة التدريس المتميز عندما يأتي مثل هؤلاء الطلاب إلى صفوفنا الدراسية. وقد يحاول بعضنا توسيع مجال معرفتهم أيضاً عبر البحث والمنشورات، أمّا بالنسبة لأولئك الذين يطمحون إلى تحقيق الشهرة والثروة فمن المرجح أن يتبعوا طريق البحث والنشر بدلاً من طريق الإدارة، ويُصّحون جداً بالقيام بذلك. وقد يكون المديرون الإداريون معروفين عموماً في الجامعة التي يعملون فيها، لكن قلّما يصبح أيّ شخص آخر باستثناء الرؤساء معروفاً خارج حدود مؤسسته.

لذلك كيف ولماذا يتورط بعضنا بمأزق إداري؟ لا يكفي أن نقول: إن هذا عمل شاقّ لكن يجب على أحد ما القيام به. إن هذا صحيح تماماً، لكنه لا يمثل القصة كاملةً.

تختلف الظروف باختلاف الأشخاص الواقعين تحت تأثيرها. ففي بعض الحالات، كان المشهد الأكاديمي مشوشاً جداً إلى حدّ الاختيار بين تقويمه أو تركه على حاله، ولم يكن هناك أي شخص آخر يرغب بقبول هذا العمل. وربما كان المرشحون الآخرون لهذا العمل بغضين جداً لدرجة أنّهم قبلوا بالعمل على أنه دفاع عن النفس. وربما اتضح بأن زيادة الراتب في التعيين لمدة 12 شهراً هي زيادة جيدة كون الأولاد في المنزل قد اقتربوا من سنّ الالتحاق بالكلية. (إن الراتب الشهري لرؤساء الأقسام وحتى العمداء لا يتطابق دوماً مع رواتب الأساتذة الذين يتلقون رواتب أعلى بكثير. إن عدم التساوي في الرواتب يجعل الحافز الاقتصادي متقلّباً في كثير من الحالات).

من الممكن أن يكون سبب الانضمام إلى المناصب الإدارية أكثر تعقيداً. فإذا أصبح أحد الأساتذة مكتئباً من الوضع في مؤسسته فإن القبول بمنصب إداري في مكان آخر قد يكون الطريقة الوحيدة للانتقال. لكن الأعضاء البارزين في هيئة التدريس الذين لا يعدون علماء مشهورين على المستوى المحلي يجدون الانتقال أمراً صعباً جداً، باستثناء انتقالهم إلى مواقع إدارية. وعندما تكون هناك شواغر لأعضاء هيئة التدريس لدى بعض الأقسام، فإن أغلب تلك الأقسام تفضل استقدام مدرسين شباب يدرسون لأول مرة أو أساتذة مساعدين (برواتب متدنية)، بدلاً من الأشخاص البارزين الأكثر أجراً بكثير. وعلاوة على ذلك، قد يتوقع الأشخاص البارزون تثبيتاً مباشراً أيضاً، بينما يكون أمام القسم بضعة سنوات قبل تقديم مثل هذا التعهد للأستاذ المساعد الجديد.

لقد واجهتني أسباب متنوعة كهذه وغيرها من الأسباب عبر حياتي المهنية الطويلة التي اتسمت بتبدلات متكررة. وقد شغلت عبر تلك السنوات كل منصب أكاديمي بدءاً من مرتبة المدرّس وصولاً إلى مرتبة البروفيسور، أما إدارياً فقد عملت في أربع مؤسسات مختلفة وشغلت منصب محرر مساعد، ومحرر، ومدير، ورئيس قسم مساعد، ورئيس قسم بالوكالة، ورئيس قسم، وعميد مساعد، وعميد مشارك، وعميد بالوكالة، وعميداً. وقد تم تشجيعي في مناسبات متعددة لكي أتقدم إلى منصب نيابة الرؤساء، لكنني قاومت الفكرة بنجاح. ولهذا السبب تعدّ آرائي وتجربتي في الإدارة الأكاديمية كأراء وتجربة أولئك الذين يعملون في الإدارة الوسطى، والأشخاص المشاركين في العمل اليومي للمؤسسة.

### نصيحة مجانية وربما تستحق الثمن

بالنظر إلى هذه التجربة، كان زملائي الأصغر سناً الذين عُرضت عليهم مناصب إدارية يطلبون مني تقديم النصح لهم من حين لآخر. وفي أوائل تجربتي الإدارية قمت بصياغة:

## قانون برايانت الأول في الإدارة الأكاديمية

لا ينبغي على أي أحد أن يتسلم منصباً إدارياً يرغب به

يعدُّ مثل هذا القانون القاسي تصريحاً مبالغاً فيه طبعاً. فهناك مديرون جيدون قبلوا برغبة وبطيب خاطر بمناصبهم وحتى إنهم سعوا للوصول إليها. إن الهدف من المبالغة هنا هو التأكيد على نقطة معينة.

لقد استنتجت بأن أي شخص يريد بالفعل الحصول على منصب إداري قد يريده لأسباب خاطئة - إما لاعتقاد خاطئ عن ماهية العمل أو رغبةً بالنفوذ والهيبة (وقد تصل هذه الرغبة إلى تكوين فكرة خاطئة عن العمل). ولدى العديد من أعضاء هيئة التدريس وجهة نظر مبالغ فيها عن فوائد المناصب الإدارية. لكن الفوائد الاقتصادية ليست إلا فوائد هامشية هذا إن كانت مهمة بأي حالٍ من الأحوال. كما أن مقارنة راتب مسؤول إداري في 12 شهراً براتب أحد أعضاء هيئة التدريس في 9 أشهر (من دون إضافة رواتب أشهر العطلة الصيفية) هي مقارنة مخادعة. فالرواتب يجب أن تقارن على أساس شهري. أمّا فيما يتعلق بالنفوذ المفترض للمنصب الإداري، فإن أي قرار يتخذه المسؤول الإداري يتم تحديده بقيود من جميع الأنواع مثل: عجز في الميزانية، أو محدودية في المناصب، أو الأنظمة الجامعية التي يضعها مجلس الإدارة الرشيدة، أو الإدارة الأعلى، أو مجالس هيئة التدريس ولجانها، إضافةً إلى اعتبارات أساسية لما ستدعمه هيئة التدريس، والطلاب، والإدارة الأعلى. ويعدُّ البدء ببرنامج أو سياسات جديدة من دون موافقة ودعم هيئة التدريس - على سبيل المثال - ممارسةً لا طائل منها أبداً. وأخيراً نجد أن حرية التصرف كتلك التي يتمتع بها المسؤول الإداري لصناعة القرارات لن تسمح إلا نادراً باتخاذ أي قرار يحقق الفائدة للمدير الإداري بصورة مباشرة. إن أي شخص يقبل بمنصب إداري طمعاً بالنفوذ والسلطة يكون عرضةً للإحباط وخيبة الأمل، وربما يستحق ذلك بالفعل.

هناك عنصر ثان وراء «القانون الأول» وهو أنه من الممكن لأحد الإداريين ممن يرغبون بهذا العمل فعلاً أن يقوم بتسوية على الأرجح من أجل الاحتفاظ بعمله، أمّا الإداري الذي

لا يهتم فعلاً بالمنصب فعلى الأرجح سيحافظ على نزاهته الشخصية باتخاذ قرار حاسم. ويمكن للعبارة الآتية: «إذا لم يحب نائب الرئيس قرارى، فيمكنه طردى من العمل وتوظيف شخص آخر لينجز عمله البغيض»، أن تمثل أسلوباً سليماً إذا لم تكن هناك مبالغة باستخدام مثل هذه العبارات. ومما لا شك فيه أن الضغط المستمر على زناد البنديقية والتهديد على نحو متكرر بالاستقالة إذا لم تحصل على ما تريده يعدُّ تصرفاً صبيانياً ومزعجاً، لكن عند وقوع أزمة رئيسة تمسّ النزاهة في الوحدة الإدارية أو الجامعة، فقد تطلق العنان للتصرف من دون قلق سواء تسبب رد فعلك بطردك أم لا.

وكما كان متوقّعا، فقد بدا القانون الأول كاسحاً جداً بالنسبة لزملائي ولذلك

التجأت إلى:

### قانون برايانت الثاني في الإدارة الأكاديمية

#### كن مدرّكاً دوماً أن الجامعة لا ذاكرة لها ولا ضمير

إذا استطعت العيش براحة مع تلك الصفة للجامعات، فقد تجد أن الإدارة ممتعة، وربما مجزية أيضاً، أمّا إذا لم تستطع القبول بها، وتختار مع ذلك أن تصبح مسؤولاً إدارياً، فإن الجامعة ستحتّم قلبك وتخيّب أملك في نهاية المطاف.

إن افتتار الجامعة للذاكرة أو الضمير يعدُّ وظيفةً، طبعاً، للأشخاص الذين يعملون هناك، وللطريقة التي تُدار فيها الجامعات. وربما لا يعرف صنّاع القرار. ولا يهتمون -خصوصاً ضمن السياق غير الشخصي للجنة من اللجان- بأي سلوك سابق أو أي التزامات سابقة أبداها أشخاص آخرون.

على سبيل المثال، لن يكون لسنوات الخدمة المخلصة والفعّالة في إحدى الجامعات أي وزن أو أهمية لدى لجنة الاختيار أو رئيس يسعى لشغل منصب إداري. وسيعتمدون في قراراتهم على أساس ما إذا كان المرشح سيخدم ما يعتقدون (بالخطأ في بعض الأحيان) بأنه يمثل مصلحتهم العليا أم لا. أمّا المرشح الذي يُظهر أي إشارة لوضع المبدأ قبل مصالحهم فقد يصبح خارج السباق. وهذا ينجح في بعض الأحيان ضدّ المرشحين الداخليين على وجه الخصوص؛ لأنهم يعرفون سابقاً المستور وما خفي من الأمور وما هي

عمليات الاحتيال التي تم تنفيذها. وقد يعرفون أيضاً تلك الالتزامات والتعهدات السابقة وغير الملائمة. وبطريقة مشابهة يمكن للجنة الاختيار أن تعرف -أو أن تظن بأنها تعرف- كيف سيقوم أحد المرشحين الداخليين بعمله وما هي المبادئ التي سيعمل وفقاً لها. ويمكن أن يبدو في كثير من الأحيان أنه من الأكثر أماناً جلب شخص من خارج الجامعة لا يكون مطلعاً على الأمور على نحو جيد ويظهر إشارات تدلّ على أنه مقتنع بآراء اللجنة. وفي أي حال من الأحوال، جميعنا يعرف القول المأثور بأن الخبير يكون شخصاً من خارج البلدة.

في الحقيقة، إن الإداريين وأعضاء لجان وضع السياسات لديهم أحاسيس للتمييز بين الخطأ والصواب، وبعض هذه الأحاسيس ستعمل على لفت انتباههم إلى الصواب. لكن إذا لم تكن هذه الأحاسيس مقنعة بصورة استثنائية، وجريئة و متماسكة، فمن المحتمل أن يتم إبعادها عن طريق الموضوعية في عملية صناعة القرار. وهذا لا يعدّ امتيازاً خاصاً للجامعات، بل صفةً مميّزة لأي منظمة كبيرة، سواء كانت شركة حكومية أو تعليمية أو عسكرية. ومن المثير للسخرية أنه كلما كانت العملية ديمقراطية على نحوٍ أوسع، فإنها تصبح أكثر موضوعية على الأرجح.

### الخسارة الشخصية

من جهة أخرى، إذا تم اختيار المرشح الداخلي (عادةً يعاني المرشح الداخلي من خسارة أقل) لمنصب ما، فإنه سيجد عند توليه منصبه أن الزمالات السابقة أو الصداقات أو المكرمات أو الأفعال الجيدة أو النزاهة في الأسلوب أو أي صفات نموذجية أخرى لا تأثير لها على وضعه. ويكون هذا الوضع وكأن الإداري -عن طريق تولّيه لمنصب كهذا- قد وُلد من جديد دون تاريخ سابق. وعلى الرغم من كونه زميلاً سابقاً وموضع ثقة أيضاً، فإن هذا الإداري الجديد يصبح مشتبهاً به فجأةً في أي عمل أو قرار يتخذه.

لقد واجهني هذا التغيّر في الوضع عندما أصبحت رئيساً بالوكالة لقسمي للمرة الأولى. وكنت قد عملت مساعداً لرئيس القسم السابق لمساعدته تلبيةً لطلبه. وعندما تقاعد على نحو مفاجئ في منتصف الفصل الدراسي، قام العميد وكثير من أعضاء القسم بممارسة ضغط هائل عليّ لكي أعمل رئيساً بالوكالة. وبالنظر إلى الاضطراب الذي حصل في

القسم أثناء ذلك الوقت، لم أكن راغباً أبداً بأن أتصارع مع هذه المشكلات. وأخيراً وبعد اجتماعين عصبيين مع العميد -ومع احتمال الاعتقاد الأحمق بأنني قد أتمكن من السيطرة على الوضع في القسم حتى يصبح إيجاد رئيس جديد للقسم أمراً ممكناً- وافقت متردداً على تولي هذا المنصب.

ولم يمضِ إلا وقت قصير على انتشار أخبار قبولي في هذا المنصب، حتى استوقفتني أحد أفضل أصدقائي في القسم ليخبرني بأنني أحظى بدعمهم. وكنت سعيداً بمعرفة ذلك حتى قبل أن ينهي تعليقه الأخير، حيث قال إنه من غير ريب أن من يتولى عملاً إدارياً يقوم بذلك من أجل الحصول على النفوذ، وبعد ذلك لا يصبح موضعاً للثقة والالتزام. لقد رغب بأن أعرف أنه يدرك ذلك الأمر، لكنه اعتقد بأنني قد أتمتع بهامش أفضل من المعدل المتوسط. لكنني اعترضت قائلاً إنني لا أهتم بالنفوذ (حتى أنني لا أحب إعطاء الدرجة النهائية للطالب). لقد قبلت بالعمل برغبة مني بالمحاولة في مساعدة القسم الذي كان يعاني من فوضى عارمة، كان يخسر مصداقيته أمام بقية أقسام الجامعة. لكن زميلي لم يكن مستعداً لسماع أي شيء من هذا القبيل. لقد كان مقتنعاً بأنني أرغب بممارسة النفوذ وأن الإداريين ليسوا موضع ثقة. وكان من الواضح أنني انحدرت مبتعداً عن المراتب الرفيعة. فهذا التشويه ربما يتعدى حتى حدود وقت الفرد المخصص للخدمة الإدارية. أذكر الوقت الذي كان مجلس هيئة التدريس يتجادل بشأن قبول إجراء تم تعديله من أجل شكاوي أعضاء هيئة التدريس. وكان النظام الجديد المقترح قد تم تطويره على يد لجنة منتخبة من أعضاء هيئة التدريس. وكانت مجموعة منهم قد قدمت اعتراضاً متقدماً ضد تبني النظام الجديد على نحو صرف، وذلك استناداً إلى القاعدة التي طورتها لجنة تضمنت اثنين من رؤساء الأقسام السابقين! على ما يبدو أن إشارة قابيل (إشارة إلى الطبيعة الشريرة) كانت ما تزال مرسومة على جباههم. وينبغي عليّ أن أضيف بأن أغلبية أعضاء هيئة التدريس قد صوتوا لتبني النظام الجديد.

لقد وصل هذا التغيير المفاجئ في الوضع إلى العلاقات الشخصية إضافة إلى العلاقات «الرسمية». على سبيل المثال، عند اشتراك زميل في مداعبة بسيطة، يجب على المسؤول الجديد أن يتوخى الحذر فجأة من أغلب تعليقات المزاح لأنها تُفهم وكأنها تحمل في طياتها

نفوذاً إدارياً وقد تكون جدية. إن الدعاية الوحيدة المقبولة من جهة المسؤول الإداري هي الدعاية الناقدة للذات، وأي شيء آخر غير ذلك يعدُّ استخداماً مبطناً للنفوذ تهديداً. فخفة الدم المتسمة بالواقعية والمضحكة لزميل من الزملاء قد أصبحت -مع تولي ذلك الزميل لمسؤولية إدارية- خفة دم مشؤومة، وإكراهاً غير مباشر على عمل ما.

لقد ظهر السيد هايد (Hyde) فجأةً من مختبر الدكتور جيكيل (Jekyll) المسن ورقيق القلب. إن القانون الثاني نافذ المفعول على نحوٍ كامل: لا ذكرى ولا ضمير.

### الخسارة المهنية

إذا اكتسب الأستاذ عن طريق تحوُّله إلى مسؤول إداري، بعض المقدرة المعززة للتأثير على مجريات العمل في الجامعة، فما الذي يخسره غير العلاقات الشخصية؟ مهنيًا، كونه أستاذًا وعالمًا/باحثًا، هناك خسائر أيضاً. ففي بعض الأحيان يتم تعيين أستاذ بارز على أنه رئيس صوري في موقع إداري لتعزيز هيبة المنظمة ومقامها. وفي كثير من الأحيان، نجد أن مثل هذا «النجم» سيحظى بمساعدين للقيام فعلاً بالعمل الإداري. وبين الفينة والأخرى، هناك ذلك الشخص الموهوب الذي بإمكانه الاستمرار بالقيام بالبحث المثمر، والنشر بأسلوب محترم، وتدريس أحد الصفوف الدراسية أحياناً بأسلوب متألق، وهو ما يزال يشغل منصباً إدارياً على نحوٍ فعالٍ، لكن هؤلاء الأشخاص استثنائيون. إن أغلب المناصب الإدارية -إذا أخذت على محمل الجد والمسؤولية- تتطلب عملاً مجدداً ووقتاً وطاقة لا يمكن استهلاكها عندئذٍ في التحضير للتدريس أو في البحث والنشر. فمجرد إيجاد الوقت الكافي لقراءة الصحف وللاطلاع باستمرار على مجريات المجال الأكاديمي يمكن أن يصبح تحدياً.

يتمثل أحد حلول هذه المشكلة -وهو حل يسعى وراءه العديد من المسؤولين الإداريين الجيدين- بترك المسؤوليات الإدارية تسير من دون إشراف بدلاً من أخذها على محمل الجد. أتذكر أنني سمعت مداخلة قدّمها عميد إحدى كليات الدراسات العليا في إحدى الجامعات الرئيسية في الولاية، وكان على وشك أن يقدم شرحاً؛ بغية تقديم المنفعة للعمداء الآخرين، عن الطريقة التي اتبعها لحل مشكلة إدارية رئيسية في مؤسسته. وكان يتوقع منا الاستفادة من درسه.

كانت المشكلة، التي بدأت بالتطور منذ أشهر على الأقل وربما منذ سنوات سابقة، عبارة عن تراكم كبير في طلبات قبول طلاب مرحلة الدراسات العليا. وكان مكتبه يجمع الطلبات كالعادة، ويتفحصها من أجل إكمال النواقص، ويراجعها وفقاً للمتطلبات الرئيسية للجامعة في قبول طلاب مرحلة الدراسات العليا (شهادة الدرجة الجامعية، ومعدل الدرجات لكل فصل دراسي، ومجموع نقاط الاختبار القياسي، إلخ)، ويحيل بعد ذلك ملف الطلب المكتمل إلى القسم المعني لاتخاذ القرار النهائي. والحقيقة هي أن طلبات طلاب مرحلة الدراسات العليا كانت قد تراكت بشكل ضخم أثناء مدة من الزمن من دون أن يعلم العميد بشأنها في وقت مبكر، الأمر الذي أوحى بأن العميد لم يكن منخرطاً بأعمال مكتبه اليومية. لكن ما إن حظيت المشكلة باهتمامه كأزمة حتى عمل بسرعة على إيجاد حل لها. وقد اقتضى حله بتسليم تلك الأعمال اليومية الشاقة لمعالجة البيانات جميعها إلى الأقسام المعنية (من دون أن ينقص من فريق عمله الخاص أو يزيد من عدد العاملين في تلك الأقسام). فعندما كان يأتي طلب ما، كان يتم إرساله من دون تدقيق إلى القسم المعني. على ما يبدو أن الحل المتقن لأي مشكلة إدارية يكون بإحالة تلك المشكلة إلى شخص آخر ليحلها. أي نقل المسؤولية إلى شخص آخر.

من جهة أخرى، سيجد المسؤول الإداري الذي يأخذ العمل على محمل الجد (بمسؤولية) أنه من الضروري أن يستثمر وقتاً وطاقة كبيرين عند القيام بهذا الأمر. وتكون النتيجة، - طبعاً - أن المسؤول الإداري يسلك طريقاً مهنياً مختلفاً عن الطريق الذي يسلكه الأستاذ ولكي نتابع الاستعارة السابقة، فإن المسؤول المتمرس في بيئات متعددة سيكون خارج المياه شيئاً فشيئاً وسيجنح ليحط على الشاطئ.

ينبغي على كل مسؤول إداري الاستمرار بالتعليم والقيام بالبحث، هذا إن أراد أن يتم تذكيره على نحو منتظم بمحن هيئة التدريس ومصائبها يوماً بيوم، ولكي يُبقي في ذهنه الهدف الذي وُجدت من أجله الجامعة. إن مثل هذه الأنشطة تمنح المسؤول الإداري القليل من المصادقية أيضاً أمام هيئة التدريس، لكن ليس من الممكن الحفاظ على المستوى نفسه من الكثافة والإنتاجية كونه مدرساً أو عالماً بدوام كامل. فعاماً بعد الآخر يصبح ذلك الفرق أوسع بالنسبة للإنتاجية الإجمالية إلى أن يصبح من الصعب جداً العودة إلى المهنة الأخرى في نهاية المطاف. أمّا بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الشباب الذين

يفكرون باتباع المسلك الإداري، فإنني أقترح أن ينتظروا أولاً: حتى يتم تثبيتهم، وبعدها لا يكونون ملتزمين بأكثر من سنة واحدة أو سنتين على الأكثر في بداية عملهم الإداري. ويمكن قضاء سنة واحدة في هذا العمل من بين سنوات مهنتهم الأكاديمية، وربما سنتين، إذا لم تبدُ الحياة الإدارية ملائمة لطبيعتهم أو احتياجاتهم. لكن بعد خمس سنوات تصبح الفجوة واسعة جداً بين العمل الأكاديمي والعمل الإداري.

### كيف تصبح مسؤولاً إدارياً

إذا كان عضو هيئة التدريس الشاب ما يزال راغباً باستكشاف المسلك الإداري، على الرغم من إدراكه لهذه التحذيرات جميعها، فكيف سيشرع في الوصول إلى ذلك المسلك الإداري؟ تتمثل إحدى الطرق في أن يكون منظماً، وواسع الاطلاع (الآن ينهمك في القيل والقال فقط)، وأن يكون قادراً على الوفاء بالتزاماته أمام الإدارة الرشيدة لهيئة التدريس، وأن يكون راغباً بالعمل في عدد معقول من لجان هيئة التدريس. وعندما يعمل في تلك اللجان، عليه أن يحضر الاجتماعات بانتظام، وأن ينفذ المهام الموكلة إليه بإخلاص وفي موعدها المحدد، وأن يفهم آلية عمل الإدارة الرشيدة في هيئة التدريس، ويشارك في مداورات هيئة التدريس بطرق مفيدة وإيجابية. قال لي صديق طيب ذات مرة (وهو عالم في تطبيق المبادئ النفسية في المنظمات): إنك إذا أردت أن تصبح رئيساً للجنة جديدة، فعليك القدوم إلى الاجتماع الأول الذي تعقده اللجنة ومعك دفتر لتدوين الملاحظات، بمعنى آخر، أظهر لهم بأنك منظم ومستعد لتدوين ملاحظاتك ومتابعة ما تقوم به اللجنة. هذه هي الفكرة بصورة جوهرية. إن سلوكاً كهذا سيجعل اسم عضو هيئة التدريس يظهر فجأة للعيان عندما تؤخذ التعيينات الإدارية بعين الحسبان. فالاستقرار والمسؤولية والإحساس الجيد يكونون موضع تقدير واحترام في بعض الأحيان في الجامعات أيضاً.

