

3 القيام بالعمل: مفاهيم إدارية

السلطة دون حكمة كفأس ثقيلة من دون نصل، وهي أكثر قدرة على الضرر منها على الصقل.

- أني برادستريت (Anne Bradstreet)

البداية والنهاية

إن البدء بعمل إداري جديد، خصوصاً إن كان في منصب بارز، يشبه عادةً شراء منزل مملوك سابقاً والانتقال إليه. فعندما تنتقل إلى منزل جديد، ستواجه على الأرجح مشكلات صغيرة (ومشكلات كبيرة في بعض الأحيان). ومن هذه المشكلات أن أحد الأبواب لا يغلق على نحو جيد، ومزrab المطر غير مربوط بإحكام أو مسدود، والباحة الخلفية غير مرتبة على نحو جيد يسمح بجز الأعشاب، وشفرات مروحة التهوية تعطي صوتاً خافتاً أثناء ارتطامها بغطائها على نحو مستمر. هنا تجد نفسك متسائلاً عن السبب الذي دفع الساكن السابق إلى عدم حل هذه المشكلات، وإزالة مثل هذه المنغصّات التي أبقت المكان بعيداً عن الراحة بقدر استطاعتها.

بعد عدة سنوات تقرر بيع هذا المنزل والانتقال إلى مكان آخر. وأثناء كل تلك السنوات تكون قد قمت بحلّ العديد من المشكلات الصغيرة وبعض المشكلات الكبيرة، كإعادة تأهيل الغرف وتحسين المنظر العام إلى درجة يصبح لديك مكان جميل وملائم لتعيش فيه. لكن عندما تعرض المنزل على مشتريين محتملين، فإنهم لن يكونوا متأثرين بعملك كما كنت تتوقع منهم. فالرف العملي الصغير الذي وضعته خلف المغسلة في غرفة غسيل الملابس، ومزاريب المطر الجديدة والصفائح المعدنية التي وضعتها لحماية هذه المزاريب،

والأرضية الجديدة في غرفة المعيشة، والحديقة الصغيرة الممتلئة بالحجارة والنباتات التي قمت بإنشائها على ذلك المنحدر حيث كان جز العشب صعباً، كل ذلك لن يتم تقديره من قبل المشتري. وعندما يقوم شخص ما بشراء المنزل والانتقال إليه، فإنه سيواجه على الفور عدداً من المشكلات الصغيرة والعوائق وسيسأل عن السبب في عدم معالجتك لها أثناء كل تلك السنوات التي عشتها هناك. كما أن ما قمت به سيبدو متلاشياً وراء الكواليس، أما الأمور التي لم تنجزها فستبدو واضحة للعيان.

وسيجد المدير النشيط الوجداني المبدع الذي يتولى إدارة إحدى الوحدات -سواء كانت قسم أو مدرسة أو كلية- مثله مثل المالك الجديد للمنزل، العديد من التغييرات التي يجب القيام بها لكي تكون الوحدة أكثر فعالية. وقد يتمتع عدد قليل من المسؤولين الإداريين الجدد بالحظ الجيد ليرثوا وحدة ناضجة ومرتبطة على نحو جيد ولا تعاني من أي صعوبات في الإدارة ولا تحتاج إلا للعناية بدقة بصورة يومية، لكن هؤلاء قلة قليلة في البيئة الأكاديمية. فأنا لم أتمتع يوماً بالحظ الجيد لأكون في ذلك المنصب.

لذلك فأنت تذهب إلى العمل بصفتك مديراً إدارياً جديداً، وتحاول معالجة شكاوي هيئة التدريس التي أحضرت إليك قبل أن يتسنى لك الوقت تقريباً لكي تجلس إلى مكتبك. وتحاول إيجاد المزيد من الموارد وتحسين سياسات الوحدة، وتقوم بحلّ (أو التخفيف على الأقل من) مشكلاتها المتعلقة بتوزيع الأمكنة، وتعديل برامجها البالية، والبدء ببرامج جديدة مطلوبة، وربما تهدئة الطلاب الممتعضين، وتنظيم الأمور عموماً. وتخوض أثناء سنوات تثبيتك العديد من المعارك من أجل وحدتك. وتحقق بعض التقدم، وتجد طرقاً جيدة لتفعل كثيراً بما هو موجود لديك، وتصلح حالات الامتعاظ الرئيسية التي يمكن إصلاحها. ومع مرور الزمن تصبح مستعداً لترك المنصب، وتشعر بأنك جعلت الوحدة التي تديرها تقطع شوطاً طويلاً في الاتجاه الصحيح. حسناً، من المؤكد أنك تعرف كثيراً من الأشياء التي يمكن القيام بها، لكن شخصاً واحداً يمكنه القيام فقط بكثيرٍ من الأمور. ومن الصعب خوض أكثر من معركة واحدة في كل مرة، وقد قمت بالكثير.

لكن كن متأكداً من أن خَلْفَكَ لن يقدر كل ما أنجزته، وسيتساءل لماذا لم تعالج المشكلات المتبقية، أو تتنبأ ربما بالمشكلات الجديدة التي ستظهر مستقبلاً. وسيكون

خَلْفُكَ مجاملاً ومكماً بشأن إنجازاتك، وسيندهش في الوقت نفسه قائلاً: لماذا لم تتم بعمل أفضل فيما يتعلق بمزrab المطر، ولماذا ألواح الجدران الخارجية لمبنى الملحق الخشبي ليست بحالة أفضل؟

الإدارة الجديدة

تتمتع المقولة القديمة بأن الإدارة الجديدة تقوم عادةً بتغييرات جوهرية بجاذبية خطيرة بالنسبة لبعض المسؤولين الإداريين الجدد. فأنت بحاجة لشق طريقك عبر الفوضى ووضع الأمور في نصابها الصحيح على الفور. فإذا كانت هناك أزمة رئيسة في الوحدة الإدارية، فقد تكون هناك حاجة للقيام بعمل عنيف كهذا. وإذا كنت في ذلك الحين عضواً في هذه الوحدة الإدارية وتعرف وضعها بكل معنى الكلمة، فقد يكون العمل العنيف فعّالاً. لكن كن محترساً. فقد عرفت مختلف المسؤولين الإداريين الأقوياء على حدّ زعمهم الذين خرجوا من موقفهم الحرج مترنحين في الجولة الأولى، ليكتشفوا فقط أن الكلمة الانتقامية والسرعة يمثلان إستراتيجية أفضل من التحرك بإهمال وكسل، وتحريك الإصبع تلو الآخر. وإذا كانت هناك مشكلات رئيسية أو عيوب في أحد الأقسام أو الكليات، فمن الحكمة أن يكتشف المسؤول الإداري الجديد تلك المشكلات بدقة، وأن يحاول فهم السبب وراء وجودها. وقد لا يكمن السبب في غياب سلفك أو كسله، أو قصر نظر هيئة التدريس لديك. لذلك إذا لم تسيطر الإدارة الجديدة على الأمور بدقة وحذر، فإنها لن تثير إلا إلى ذر الرماد في العيون والفضل بإجراء التغييرات المطلوبة داخل المؤسسة.

قانون برايانت الرابع في الإدارة الأكاديمية

ينبغي على المسؤول الإداري الجديد قضاء عام كامل في غمار دائرة الأحداث، قبل أن يصبح ملماً تماماً بعمليات الوحدة الإدارية.

الأساليب الإدارية

كيف يتصرف المسؤول الإداري الجيد بشأن القيام بالعمل؟ هل يجب أن يكون قائداً أم شخصاً يعمل على تسهيل الأمور (ميسر)؟

إن القائد موجود في المقدمة لاختيار الأهداف والتوجهات من أجل الوحدة، ومحاولة تحريك الوحدة باتجاه تحقيق هذه الأهداف والتوجهات. هذا يعني أن القائد يجب أن يكون شخصاً يتمتع بالأفكار وبمفهوم واضح لما يجب أن تكون عليه الوحدة وما يجب أن تفعله، وأن تكون لديه خطط عملية للوصول إلى هناك.

لكن هل يجب على القائد أن يكون دكتاتوراً أم شخصاً يعتمد أسلوب الإقناع؟ يجب على الدكتاتور أن يتمتع بسلطة حقيقية وثقة أغلبية أعضاء هيئة التدريس. ومن دون هاتين الصفتين فإن هذا الدكتاتور سيتم استبداله قريباً وبسرعة، ومن المحتمل أن يلحق الأذى بالوحدة أثناء عملها، تاركاً وراءه مخلفات من الامتعاض ومقاومة السلطة. إن عملية القيادة لا تتجح إلا إذا قام شخص ما باتباع الأوامر، وفي الجامعة نادراً ما يؤدي الإكراه إلى تحقيق أي شيء إيجابي. فالجامعة التي يكون فيها الإكراه والترهيب عبارة عن أسلوب إداري مهم لن تكون مكاناً جيداً جداً للتعلّم أو التدريس. وقد يتساءل المرء فيما إذا كان بالإمكان أن نطلق عليها اسم جامعة أيضاً.

ومن جهة أخرى، سيقوم الشخص الذي يتبع أسلوب الإقناع بوضع الأهداف والخطط من أجل تنفيذها، لكنه لن يتحرك إلا بعد إقناع أغلبية أعضاء هيئة التدريس بأن هذه الأهداف والخطط تحقق أفضل المصالح للوحدة. وهذا يتطلب القيام باتصالات جيدة، وثقة أعضاء هيئة التدريس من ناحية ثانية. لكن إذا كانت غالبية هيئة التدريس لا تثق بالقائد، فإن أفضل الخطط لن تلقى الدعم المطلوب أيضاً، وستفشل في نهاية المطاف. لذا ينبغي على الشخص الذي يعتمد أسلوب الإقناع أن يكون منفتحاً وصريحاً في التخطيط، ويجب أن يتمتع بمهارات اتصالات ممتازة، ويجب أن يكون راغباً بدمج الاقتراحات والتعديلات المقدمة من هيئة التدريس. وفي بعض الأحيان تكون مقترحات القائد كونه محفزاً لهيئة التدريس لطرح أفكار أفضل. وسيستمع القائد الجيد بإحساس مرهف للأفكار البديلة المعارضة منها أيضاً، ولن يصبح دفاعياً إلى حد بعيد أو عنيداً في مقاومة هذه الأفكار. وسيعرف القائد الجيد متى يضع أفكاره الشخصية جانباً فيما لو ظهرت أفكار أفضل. إن القيادة الجيدة تركز على النتائج وليس على الأنا أو السلطة.

وعلى عكس القائد، يكون الشخص الذي يعمل على تسهيل الأمور متفاعلاً في المقام الأول حيث ينتظر انبثاق الأفكار من هيئة التدريس، ويعمل بكل بساطة على مساعدة أفكار هيئة التدريس لكي تنضج وتثمر. وعندما تبرز المشكلات، أو تظهر الفرص الجديدة، يقوم بشرحها لأعضاء هيئة التدريس ويلتمس توجيهاً معيناً عن كيفية الرد والاستجابة. وإحدى مزايا هذه المنهجية هي أنها منهجية ديمقراطية بكل معنى الكلمة، وهي تستقي الأعمال جميعها من المجموعة، أما إحدى مخاطرها فهي أن أعضاء هيئة التدريس سيكونون مغتاضين في كثير من الأحيان بسبب مواجهتهم بما سيعدونه مشكلات إدارية محضة. فهم سيرغبون بالتركيز على تدريسهم وبحثهم تاركين المسائل البسيطة للإدارة. لكن تحقيق التوازن بين استشارة أعضاء هيئة التدريس والعمل الروتيني في تأمين الخدمات والتجهيزات من دون مشاركتهم، قد يكون أمراً صعباً في كثير من الأحيان.

وإحدى المخاطر الأخرى هي أن أعضاء هيئة التدريس لن يتخذوا في كثير من الأحيان، أو لن يرغبوا باتخاذ، وجهة نظر واسعة لتطوير القسم أو الكلية. وسيرغبون بالتركيز على تدريسهم وبحثهم ومهنتهم الخاصة في ذلك الوقت المحدد. ولن تكون لديهم لا المعلومات ولا الرغبة برؤية الصورة الأوسع أو المدى الأطول، حتى وإن أثرت تلك الأمور على شؤونهم الشخصية في نهاية المطاف. وهنا ينبغي على الشخص الذي يعمل على تسهيل أمور العمل تحفيز هيئة التدريس مجدداً لتفكر على نحوٍ أوسع، ولتفهم مضامين السياسات والبرامج من أجل مهنتهم الفردية. وفي أوضاع كهذه يمكن أن يصبح من الصعب إيجاد الشعرة التي تفصل بين القائد والشخص الذي يعمل على تسهيل الأمور.

هل يجب على الشخص الذي يعمل على تسهيل الأمور اتخاذ إجراءات وقائية بأي حال من الأحوال، أو الاستجابة ببساطة للطلبات التي أشار إليها أعضاء هيئة التدريس؟ وعلى أي حال، يمكن طبعاً أن تواجه الشخص الذي يعمل على تسهيل الأمور أفكاراً متضاربة أو متشابكة، وهنا ينبغي عليه اختيار الأفكار التي يجب تشجيعها والأفكار التي يجب تقديم المساعدة فيها. ففي بعض الأحيان يكون لدى أحد أعضاء هيئة التدريس فكرة جيدة، لكن لا تتوافر لديه المعلومات الكافية لمعرفة طريقة تنفيذها. لكن الشخص الجيد الذي يعمل على تسهيل الأمور سيقدم المساعدة في إكمال تفاصيل الطرق، وكيفية الحصول على

الوسائل المطلوبة. إن إحدى الفوائد العظيمة لكونك شخصاً يعمل على تسهيل الأمور، هي أنه يمكن توجيه هيئة التدريس التي يكون لديها اعتراضات قوية على مقترح ما إلى الشخص الذي وضع هذا المقترح، وهو عضو زميل في هيئة التدريس. وهكذا يتم التخلّص من مسؤولية المقترح التي بدأت بأحد المسؤولين الإداريين، ويمكن للمدير الإداري المتورط إنكار المسؤولية الرئيسية. ويمكنه الإدعاء بأنه «كان يحاول مساعدة هيئة التدريس فقط»، وهذا طبعاً أحد الأدوار الذي ستوافق عليه هيئة التدريس بوصفه دوراً شرعياً يؤديه المسؤولون الإداريون.

وستكون لدى المسؤول الإداري المثالي هذه الأساليب جميعها في مجموعة الأدوار التي تدرّب عليها. ويتجلى الدور الذي يؤديه المسؤول الإداري بمعرفة متى يتم استعمال كل أسلوب من هذه الأساليب وكيف ويكون لدى رئيس القسم أو العميد عادةً -بحكم منصبه- معلومات أكثر وأشمل عن الجامعة مقارنةً بعضو هيئة التدريس. وأحياناً قد تفرض هذه الرؤية الأوسع على المسؤول الإداري الوجداني حاجةً لإبداء قيادة عملية وفعّالة. ومن جهة أخرى، يمكن للاتصالات الفعالة مع هيئة التدريس أن تحفّز طرح أفكار جيدة يمكن للعميد أو رئيس القسم العمل على تسهيلها فيما بعد. وضمن هذا التذبذب المستمر للاحتياجات والأفكار، يمكن في بعض الأحيان أن يكون التسبب في حدوث الأشياء، وتطوير الأفكار وبلورة المواقف أمراً مرغوباً فيه دون أن يظهر المرء وكأنه يقوم بذلك. وفي بعض الأحيان، من الضروري أن تكون قائداً يرتدي ثوب الشخص الذي يعمل على تسهيل الأمور. ولن تحصل على الثقة، لكنك ستشهد نتائج مرضية. لقد اقترحت في مختلف المناسبات وضع طريقة أو برنامج للعمل وكان لا يلقي إلا استجابة سلبية أو عدم اكتراث. ومن وقت إلى آخر كنت أتابع تقديم المقترح نفسه بأسلوب لطيف وبصيغ متنوعة مع الحصول على قليل من النتائج. وبعد ذلك، ربما بعد سنة أو سنتين، وربما أثناء مدة أقل، قام أحد أعضاء هيئة التدريس بتقديم المقترح نفسه وكأنه فكرة جديدة، وقد تم قبولها وتنفيذها. لكنني تعلّمت كبت دوافعي وعدم إفشائها من غير تفكير، «وهذا ما كنت أفترحه بنفسه شخصياً!». عوضاً عن ذلك، اكتشفت بترواً أن الفكرة تتمتع بميزات حسنة، وسألت المجموعة كيف يمكننا المتابعة في هذا المضمار. وقد لفت انتباهي ابتسامات الإقرار والقبول من عدد

قليل من أكثر أعضاء هيئة التدريس احتراساً ولمست التعاون من أغلبهم. إن النتائج هي الشيء المهم. وبالنتيجة، نجد أنه من المرغوب فيه - في بعض الأحيان - أن تكون مسؤولاً إدارياً أفضل على عكس ما يفهمه أغلب زملائك في العمل. وعندما يكون الأمر كذلك، فإنّ رضاك الذاتي قد يكون مكافأتك الوحيدة.

أدوار الدفاع

ما الدور الذي يلعبه المسؤول الإداري خارج وحدته؟ هل يعدُّ رئيس القسم أو العميد ممثلاً للوحدة أمام الإدارة الأعلى ومجتمع الجامعة الأوسع - وبالنتيجة، مدافعاً عن الوحدة؟ أو هل يعدُّ ممثل الإدارة أمام الوحدة؟ ينبغي على المسؤول الإداري الفعّال أن يلعب كلا الدورين. ويجب أن يعمل المسؤول الإداري مدافعاً عن الوحدة، لأنه يعرف - أو يجب أن يعرف - احتياجات الوحدة ومقدراتها وأهدافها على نحو أفضل مما يعرفه أي شخص من خارج هذه الوحدة. ومن دون وجود مدافع قوي ومُقنع، من المحتمل أن تصبح الوحدة متعطشة للموارد. ومن المحتمل أن تتجرف مناصب هيئة التدريس وفريق العمل، والنفقات وميزانيات البحث، والأمكنة المخصصة للمكتب والمختبر، لتصل إلى وحدات أخرى إذا لم يدافع عنها صوت قوي يتحدث بالنيابة عن الوحدة. فهیئة التدريس وفريق العمل يتوقعون أن يقوم المسؤول الإداري بحماية مصالحهم.

من جهة أخرى، يمكن للدفاع المفرط أن يؤدي إلى بناء إمبراطورية، وحروب طاحنة على السلطة وأنواع أخرى من السخط الذي يفضي إلى نتائج عكسية. وفي أوقات تقليص الموارد، نجد أنه من الضروري في بعض الأحيان أن يشرح المسؤول الإداري لهیئة التدريس؛ لماذا كان على الإدارة الأعلى اتخاذ بعض القرارات غير المحببة. وبكل تأكيد يجب على المسؤول الإداري أن يكون واقعياً في تعامله مع الأجزاء الأخرى للجامعة.

ولكن الرغبة بأن يكون المرء متعاوناً يمكن أن تصبح فحاً. لقد حاولت - كوني رئيس قسم جديد - أن أرى الصورة الكلية وأن أتعاون لما فيه الصالح العام. وعندما طُلب مني تدبير الأمور اعتماداً على عدد ضئيل من الموارد، بذلت جهوداً قوية وبنية حسنة لإيجاد طرق للتقليل من احتياجات قسمي، وإبداء براعة كبيرة - حسب اعتقادي - أثناء القيام

بذلك. لكن بعد ذلك ومع قدوم السنة اللاحقة للميزانية قال عميد كليتي إننا كنا نعاني من أزمة مجدداً. وأخذ ميزانية الطوارئ المخفّضة المخصصة للعام الماضي على أنها خطأً قاعدي، وسأل أين يمكننا اقتطاع أجزاء من الميزانية لتلبية احتياجات هذه الأزمة الطارئة. وقد أصبح ذلك نغمته القياسية بالنسبة لكل ميزانية سنوية بوصفها طريقةً لتحرير الأموال ووضعها أينما يريد حسب قناعته. وكان الدفاع الوحيد بالتأكيد بأسلوب ثابت على أنه لا توجد طريقة يمكن للقسم القيام عبرها بعمله بوجود عدد ضئيل من الموارد، وفي الحقيقة، هناك حاجة ملحة لمزيد من الموارد. ولذلك ينبغي على المرء أن يكون متعاوناً، لكن لا يجب عليه إفشاء الأسرار العائلية.

وهذا ينطبق على الحروب الطاحنة على السلطة. فحدود القسم والكلية تمثل تقسيمات عشوائية للمعرفة البشرية، ولا يجب استخدامها لإعاقة التدريس أو البحث الذي قد يتخطى تلك الحدود. ومن جهة أخرى، إذا كان مجال الوحدة رائجاً وناشطاً بصورة خاصة، يجب على التدريس في ذلك المجال أن يبقى فعلاً بأيدي أعضاء هيئة التدريس المؤهلين وفقاً لمقاييس الجامعة للقيام بذلك. وهناك أمثلة متعددة تتبادر إلى الذهن. ففي أحد الأمثلة، لاحظت -كوني رئيساً لقسم اللغة الإنكليزية- أن قوائم الكتاب الجامعي الموضوع من أجل مقررات تعليمية معيّنة في مادة التاريخ، كانت قد بدأت بضم موضوع الرواية. وكان هذا في وقت كانت فيه مقررات الأدب واسعة الانتشار تماماً داخل ذلك المبنى الجامعي، لكن مقررات التاريخ لم تكن كذلك حيث كان قسم التاريخ يواجه انخفاضاً في نسبة التحاق الطلاب، وكان يواجه إمكانية خسارة المناصب التي تتمتع بها هيئة التدريس أيضاً.

في الواقع، فكّرت قائلاً: إذا كان قسم التاريخ يريد إحياء مقرراته برواية أو اثنتين، فلماذا أعارض؟ يمكن للطلاب الذين صادفوا الروايات في تلك المقررات أن يتشجعوا لاتباع مقرر كامل في الروايات في قسم اللغة الإنكليزية لدينا. وأتى اليوم الموعود، لكنني وجدت أن الكتاب المقرر في قسم التاريخ الموضوع من أجل مقررات تعليمية معيّنة، كان قد تم تأليفه بصورة كاملة من الروايات! عندها قلت لنفسي: إن الكيل قد طفق، وأرسلت ملاحظة بهذا الخصوص إلى رئيس القسم. وقام رئيس القسم -وهو زميل فائق الاحترام

وصديق جيد - بالدفاع عن مزاوله تدريس التاريخ عبر الروايات، لكن في السنة اللاحقة انخفض عدد الروايات في فهرس كتاب التاريخ على نحو مفاجئ.

أما أعضاء هيئة التدريس في قسم الهندسة فيفترضون عادةً بأنهم مؤهلون لتدريس أي مادة كانت، بدءاً من الرياضيات إلى التاريخ إلى الإنشاء وصولاً إلى الأدب. وسيقولون لك إنهم يقرؤون كثيراً وإنهم مطلعون على الكتاب العظماء جميعاً، ولذلك بإمكانهم تدريس أي مقرر في الأدب تقريباً. وردّي على هذا الكلام هو أنني أستخدم الكهرباء والإلكترونيات يومياً، وأشعل المصابيح الكهربائية وأستخدم الحاسوب وأشاهد التلفاز وأتحدث على الهاتف بصورة منتظمة، وحتى إنني أصبحت مشهوراً في تبديل المصابيح المحروقة، وتغيير مفتاح المصابيح الكهربائية المكسور، وتثبيت المفتاح الكهربائي في الجدار. لذلك ووفقاً لطريقتهم بالتفكير، ربما يجب عليّ تدريس الهندسة الكهربائية، وهم يفهمون في كثير من الأحيان ما أقصده ويسلمون به.

وقد تحدثت مشكلات مشابهة في تخصيص الأمكنة. ففي أحد المرات عملت لصالح عميد اعتاد أن يقول إن القسم يشبه الغاز المثالي - الذي يتسرب ليملاً جميع الأمكنة أيّاً كانت. طبعاً يجب على المسؤول الإداري أن يعمل مع الوحدات الأخرى لتحقيق استخدام منصف وعادل للمكان المتوافر بالضغط عند الضرورة، والمشاركة إذا اقتضت الحاجة. لكن المشكلة هي أن المسؤولين الآخرين قد لا يعملون بمثل روح التعاون هذه. فعندما يُحرم قسم ما من أحد القاعات الضرورية المخصصة للصفوف الدراسية أو المؤتمرات؛ وذلك بهدف إلحاقها بقسم آخر كردهة للطلاب لتناول القهوة في أحد الأبنية القريبة جداً من مركز الطلاب، عندها يكون الوقت قد حان لتقديم اعتراضات بهذا الشأن، وهذا ما قمت به بأسلوب ناجح.

وكما قلت، فإن الحروب الطاحنة من أجل السلطة ليست أموراً جيدة، لكن المسؤول الإداري المتزن سيمارس بعض الحيطة والحذر؛ لتجنب وحدته التهميش من قبل أشخاص آخرين أقل كفاءة لكن أكثر عدوانية.

هناك ملاحظة أخيرة بشأن التصرف على أنك مدافع عن الوحدة أمام الإدارة الأعلى. فعند التوجه عبر التسلسل الوظيفي صعوداً للحصول على مزيد من الموارد،

يجب على المسؤول الإداري أن يعير انتباهه إلى طبيعة الشخص الذي ستقدم إليه المناشدة. باختصار، إن هذا يساعد على معرفة كيفية العزف على الأوتار الصحيحة. سأقدم بعض الأمثلة عن الأوقات التي نجحت فيها هذه الطريقة بالنسبة لي. (شعرت أن الإصغاء كل الوقت سيستغرق وقتاً طويلاً جداً وسيكون محرراً. وفي أي حال من الأحوال، أنت تريد أن تعرف ما هي الطرق الناجحة. وستتعلم ما هي الطرق التي لا تنجح بنفسك).

عملت، رئيساً لأحد الأقسام، لمدة من الزمن لصالح عميد كان يجب التعامل مع الأزمات. وكان يعدُّ نفسه ماهراً جداً في إدارة الأزمات ويجب أن تكون هناك أزمة ما ليدبرها. لكن لسوء الحظ، كانت لديه صفة أخرى وهي الميل لإطلاق أحكام مفاجئة قبل أن تكون لديه الحقائق جميعها، والتشبث بعدها بذلك الحكم الذي أطلقه بغض النظر عن أي معلومات إضافية عكس ذلك. ووفقاً لذلك، عندما كنت أحتاج شيئاً منه، تعلمت أن أصيغه على هيئة أزمة ما إذا كان هذا ممكناً بأي حال من الأحوال. وكنت أقدم الأزمة على أنها أزمة خطيرة، وأقترح أن الحل الوحيد الممكن هو أحد الحلول التي سيجدها بغية تماماً. وعندما كان يردُّ بطريقة سلبية على حلّي «الوحيد الممكن»، كنت أوافقه الرأي على صحة اعتراضه، لأقول بعد ذلك: حسناً، ربما كان ما يمكننا القيام به بدلاً من ذلك هو الطريقة التي كنت أسير بها بالدرجة الأولى. وطبعاً سأكون متردداً بشأن صلاحية ذلك الحل ونجاحه، لكنه سيتجاهل ترددي ويصرُّ على اختيار ذلك الحل البديل. وهنا سأغادر وبحوزتي ما كنت أبتغيه.

وهناك عميد آخر كانت الكلمة المفضلة لديه «الابتكار». وكان متأكداً أننا إذا كنا مبتكرين فقط بما يكفي، فإننا سنتدبر أمورنا اعتماداً على موارد أقل من الموارد التي كنا نعتقد أننا بحاجة إليها. وأخيراً لمحت له قائلاً: إن مستشفيات الولاية للأمراض العقلية ملأى بالأشخاص المبتكرين، وفي الواقع كان كثيرٌ منهم هناك لأنهم كانوا مبتكرين إلى حدٍ كبير، لكن عدداً قليلاً منهم يجب أن يكون ضمن هيئات التدريس في الجامعات. وبالنتيجة، لم نسمع منه إلا قليلاً عن الابتكار وكثيراً عن التحسين، وتلك مسألة أخرى.

وفي وقت آخر، عملت لصالح رئيس جامعة كان يحب تقريع الأشخاص وإفقادهم صوابهم عند البدء بإجراء مقابلة معهم، وذلك عن طريق الإدلاء ببعض التصريحات الصارمة بشأن قسم أو كلية أولئك الأشخاص. وكانت هذه التصريحات صحيحة تماماً في بعض الأحيان، أو صحيحة جزئياً، وفي أحيان أخرى كانت تلتفياً محضاً. فإذا تفاجأت بتصريحه، أو تلعثمت قليلاً، أو اتخذت موقفاً دفاعياً قوياً، فإن الفرص تصبح ضئيلة للحصول على ما كنت تريده منه. لكن إذا تمكنت من العودة بشيء شرعي يفقده صوابه وتوازنه، فمن المؤكد أن تحصل على ما كنت تصبو إليه تقريباً. وعندما تعلمت ذلك، أجريت بعض المقابلات المثمرة جداً معه.

إن هذه الأمثلة تبدو كمن يمارس الألعاب، وهي كذلك إلى حد ما. لكن هناك بعض المسؤولين الإداريين الذين لا يجب على المرء ممارسة الألعاب معهم أبداً. لقد عملت مع عميد كان يتصف بأنه مباشر وصريح لدرجة الفظاظة (والوحشية في بعض الأحيان)، وذكياً جداً، ويعرف كليته تمام المعرفة. ولم يكن يحتمل الأغبياء أو الأعداء. أما بالنسبة للتعامل معه فقد كانت الطريقة الأفضل بأن تقول إنك ارتكبت خطأ سخيلاً، وأن تشرح كيف ستصحح الخطأ وتتجنب ارتكابه مجدداً في المستقبل. وإذا كانت وحدتك بحاجة لشيء ما، فمن الأفضل أن تعرض بوضوح الحاجة المحددة من دون مبالغة. وطالما كنت منفتحاً وصريحاً معه، وتعرف عملك، فإنك ستجد العمل معه مرضياً، وسيفعل ما باستطاعته لمساعدتك.

لكن المسؤولين الإداريين لا يتأثرون جميعاً بالمنطق والحقائق المثبتة فقط. وكما اقترحت سابقاً، فإذا طلبت شيئاً ما، من الجيد أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الشخص الذي تطلب منه وأن تصوغ طلبك وفقاً لذلك.

حدود النفوذ

هناك حكمة قديمة تقول: إن المسؤول الإداري في الجامعة يتمتع بنفوذ بقدر النفوذ الذي تعتقد هيئة التدريس أنه يتمتع به. إن هذا ليس صحيحاً. فأغلب المسؤولين الإداريين يتمتعون بنفوذ أقل بكثير مما يظنّه كلٌّ من هيئة التدريس والطلاب حيث

تكون مقدرته على اتخاذ القرارات مقيدة بالقوانين والأنظمة والسياسات، وبما ستدعمه هيئة التدريس، وبما سيدعمه الطلاب، فضلاً عن الضغط الذي يمارسه أولياء الأمور والخريجون، وما يتعلق بمؤسسات الولاية والضغط من المسؤولين في الولاية والمشرعين. أثناء الحرب الكورية، سيطرت مجموعة من سجناء الحرب الكوريين الشماليين على معسكر السجن، واحتجزت بعض الرهائن، وبدأت بإجبارهم على تنفيذ مطالبهم جميعها. وأرسل الجيش الأمريكي جنراً إلى المعسكر للتعامل مع هذا الوضع. وبعد خوض اجتماع عقيم مع السجناء، أمر قواته بنصب مدافع رشاشة حول محيط المعسكر. وفهم السجناء معنى هذه الحركة واستسلموا بسرعة. لقد كان الجنرال -قبل إرساله لمعالجة هذه الوضع الطارئ- قائداً لمجموعة الطلاب العسكريين المتدربين في جامعة تكساس (Texas A&M University). وعندما سُئل في وقت لاحق عن سرعة الإنجاز التي حسم فيها مشكلة معسكر السجناء، قال: «كان الأمر سهلاً. فالسجناء لم يكن لديهم اتحاد للخريجين».

وغالبا ما ينتج نفوذ المسؤول الإداري، كما هو، من إمكانية الوصول إلى المعلومات. فالمسؤول الإداري الفعال يعرف ما يجري في وحدته وفي الجامعة على اتساعها. ومن دون هذه المعلومات، لا يمكن وضع الخطط، ولا يمكن تحديد السياسات بذكاء، ولا يمكن القيام بالعمل اليومي بأسلوب فعال أيضاً. وعندما يجب الموافقة على قرار ما على مستوى إداري أعلى، أو قبوله من قبل الوحدات الأخرى، فإن هذا يساعد أيضاً على معرفة شيء عن الأفضليات والاحتياجات ونقاط الضعف، وخطط أولئك الأشخاص الذين يجب إقناعهم.

وفقاً للمبدأ الذي يقول إنه يجب على هيئة التدريس دعم أي قرار شرط أن ينجح، والافتراض الشرعي عموماً بأن من الممكن أن يكون لدى هيئة التدريس اقتراحات مفيدة، تعد الاتصالات الإدارية مع هيئة التدريس أمراً مرغوباً فيه إلى حد كبير. وأثناء هذه العملية يجب على المسؤول الإداري المشاركة في المعلومات جميعها، سواء كان هذا ينسجم مع وجهة نظره أم لا. وسيتم اكتشاف التكتّم على بعض التفاصيل المختارة أو تشويه الصورة آجلاً أم عاجلاً. وعندما يحدث مثل هذا الأمر، تكون مصداقية المسؤول الإداري قد دُمّرت.

تعدُّ القدرة على إظهار العاطفة، في مناسبات منتقاة بدقة وحذر، نتيجة طبيعة متواضعة لمبدأ المحاسبة و الالتزام بإظهار ما هو مطلوب. ففي لحظات الضغط، ولحظات الجدل بكل تأكيد، ينبغي على المسؤول الإداري الجيد أن يبقى هادئاً ومتعقلاً وموضوعياً، على الأقل ظاهرياً. وعموماً، سيسهم مثل هذا الأسلوب في تهدئة الوضع وسيؤدي إلى محادثة عقلانية. لكن في بعض الأحيان يجب على المسؤول الإداري أن يظهر أنه مهتم بقوة بالقضية المطروحة. اسمحوا لي أن أقدم مثلاً من خبرتي الشخصية.

بعد سنوات من الإهمال أو الجهل البسيط، ظهرت محاولة قوية ولو أنها أتت متأخرة في العديد من الجامعات لاستقطاب المزيد من الطلاب من الأقليات المحرومة، ولاسيما الأمريكيين من أصل إفريقي والأمريكيين من أصل إسباني والأمريكيين الأصليين. وقد شعرت بقوة أن هذه المحاولة كانت محاولة مهمة، وأشركت نفسي بالعمل مع مجموعات الطلاب من الأقليات ضمن مدينتنا الجامعية؛ بغية ضم المزيد من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من الأقليات، ولتقديم المشورة والدعم عند وصولهم إلى الجامعة. وبالنتيجة، حضرت عدداً من الاجتماعات بين ممثلي مجموعات الطلاب من الأقليات والإدارة العليا في الجامعة. وفي أغلب الأحيان لم أكن في موقع يسمح لي باتخاذ أي قرار من القرارات التي كان ينشدها الطلاب، ولذلك لم أكن قادراً إلا على اتخاذ موقف حيادي من النقاشات ومراقبة تقدمهم.

ولاحظت أن الطلاب قد أضفوا إلى النقاش حماسة جديرة بالاهتمام، لكن المسؤولين ونواب الرئيس بقوا هادئين على وتيرة واحدة وغير متحمسين على ما يبدو. وعلاوة على ذلك، استمر المسؤولون الإداريون بالحديث بلغة إدارية، وهي لغة لم يفهما الطلاب بصورة كاملة. وكانت النتيجة بأن قدم الطلاب أفكارهم وشكواهم، وحاول المسؤولون الإداريون الاستجابة لهم بطريقة بناءة، لكن الطلاب لم يسمعوا هذه الردود إلا على أنها كلامٌ بيروقراطي مخادع. وفي أغلب الأحيان كانوا يفادرون الاجتماعات وهم أكثر غضباً مما كانوا عليه عند قدومهم لحضور تلك الاجتماعات.

وكان من حسن حظي أن أكسب في نهاية المطاف بعض درجات القبول والثقة من هؤلاء الطلاب (بقدر ما استطعت أن أتمناه «كوني شخصاً أبيض متوسط العمر»). وبدأت بتفحص الطريقة التي كسبت فيها القبول الذي لم يحظ به المسؤولون الإداريون

الأعلى، وقد شاركني بعضهم همومي بكل صدق. كان هناك، حسب اعتقادي، عاملان اثنان مهمان لشرح الفرق بين الحالتين. أولاً، حاولت التواصل مع الطلاب بلغة بسيطة بعيدة عن اللغة الإدارية. وأعتقد أنهم غالباً ما كانوا يفهمون ما أقصده. ثانياً، كنت أتعاطف معهم في بعض الأحيان فيما يتعلق بتأبيدي لآرائهم، وبالرد في بعض الأحيان على هجومهم عليّ على حدّ سواء (كان الممارسة القياسية في وقت مبكر من تلك المدة الزمنية «تطبيق أسلوب الهجوم والاستنكار» على أي مسؤول إداري لمعرفة أي نوع من الترويع والتخويف ستؤدي إليه). لكن عندما هاجموني بأسلوب غير معقول، رددت عليهم بأسلوب ودي ومفعم بالحماس. أعتقد أن الطلاب قد أحسّوا بعد ذلك بأنني كنت أقول لهم ما يجول في خاطري وأظهر لهم ما شعرت به، وأنني لم أكن أحاول أن أبهم القضية التي كنا نناقشها أو أتفادها. كانوا يرون شخصاً حقيقياً يبدي رد فعل صادق وقد قبلوا بردّ الفعل كما هو واحترموه.

وفي مناسبة أخرى لا تتعلق بطلاب من الأقليات، أثبت أسلوب إظهار الغضب وحتى التحدث إليهم بصوت مرتفع بأنه أسلوب مفيد. جاءت إليّ سيدة من هيئة التدريس في قسمي؛ لمناقشة موضوع طالب كان يشوش حصتها الدراسية إلى درجة أنها شعرت بأنها مهددة جسدياً من قبل هذا الطالب. سألتها إذا كانت تعتقد أن بإمكانها جلب ذلك الطالب لرؤيتي. وقامت بذلك بالفعل. وعندما أتى الطالب إلى مكتبي، وجدت أنه متعجرف ومولع بالقتال. وعندما حاولت مناقشة المشكلة معه، أجابني بوابلٍ من الكلمات الدنيئة والقدرة. وعندما وصلت المحادثة الهادئة إلى طريق مسدود، أغلقت باب مكتبي وواصلت الردّ على كلماته الدنيئة والقدرة بكلمات مشابهة، وعندما رفع صوته، رفعت صوتي أيضاً. وبعد عدة دقائق من هذه المباراة للصرخ البذيء والفاحش، سكت فجأة، وجلس (بعد أن بقي واقفاً حتى تلك اللحظة)، وقال بهدوء: «لم أكن أعرف أن الأساتذة يعرفون كلمات كتلك التي قلتها». أكدت له بأنني عملت في شبابي بحصاد القمح وخدمت في الجيش، وأنني تعلمت على الأرجح عدداً كبيراً من الكلمات أكثر مما كان يعرفه. وبعد ذلك خضنا نقاشاً هادئاً لمشكلته مع الصف الدراسي، وأنهيينا النقاش بوعده لي بالذهاب إلى مركز الاستشارة طلباً للمساعدة. وبعد يومين اثنين، تلقيت اتصالاً هاتفياً من أحد المستشارين في المركز. سألتني قائلاً: «ما الذي فعلته لذلك الشخص؟» كان

المركز يحاول إقناعه بالمجيء إليه طوال الفصل الدراسي، وها قد دخل إلى المركز أخيراً. قال المستشار: «إنه يعتقد أنك أفضل شخص في هذه المدينة الجامعية». أجمت قائلاً: «لقد عرفت فقط اللغة الملائمة التي يفهمها»، وبعدها تركت الموضوع عند ذلك الحدّ.

ولا يسعني إلا أن أضيف بأنني كنت أفقد أعصابي أحياناً في الوقت الذي كان ينبغي عليّ عدم القيام بذلك، وكنت أجعل الوضع السيئ أكثر سوءاً بدلاً من جعله أفضل. إن معرفة الوقت المناسب لإظهار العواطف، وعدم إظهارها، يتطلب محاكمة عقلية، لكن إصدار الحكم في الوقت المناسب يمكن أن يكون مفيداً.

يمكن لكل هذا أن يبدو تصرفاً أنانياً ومخادعاً، لكن المقصود منه ألا يبدو هكذا لأن الإدارة تعتمد بصورة كبيرة على الاتصالات الناجحة. فعندما نحاول التواصل بفعالية، يجب علينا ألا نأخذ بعين الاعتبار ما نقوله فقط، وإنما ما يسمعه الشخص الآخر أيضاً. نحن بحاجة لنبحث دوماً عن كل من اللغة المناسبة والأسلوب المناسب للإفصاح عمّا لدينا، حتى يتمكن الشخص الذي نحاول التواصل معه من فهم الرسالة التي نحاول نقلها. وتلك المهمة لا تعدُّ مهمةً سهلة دوماً.

مهارات متواضعة للاستمرارية

إن المسؤول الإداري الخبير سيطوّر بعض تقنيات الاستمرارية في العمل وهي ليست تقنيات درامية، لكنها قد تتسبب بإيجاد الفرق بين أن تعمل بأسلوب فعال، أو أن تكون منهكاً في العمل. بإمكانني أن أعرض ثلاث أفكار مشابهة كانت قد جنبتني الوقوع في كثير من المشكلات على امتداد السنين. إن الفكرة الأولى هي عبارة عن معيار قديم:

قانون برايانت الخامس في الإدارة الأكاديمية

لا تتعامل مع الورقة نفسها مرتين أبداً.

طبعاً هذا مستحيل في كثير من الأحيان، لكن يجب أن يبقى المبدأ راسخاً في ذهن المسؤول الإداري. وهذا يعني على نحوٍ أساسي أنه حالما تحظى إحدى المشكلات أو المهام

بانتباهك (أي ما أن تقرأ الرسالة أو المذكرة أو حالما تتلقى الاتصال الهاتفي)، يجب عليك أن تتعامل معها. وبما أنك أمضيت الوقت وأنت تقرؤها أو تستمتع إليها فلا تضعها جانبا؛ لأنه يجب عليك أن تلتقطها وتقرأها مجدداً في وقت لاحق. تعامل معها، ولا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.

طبعاً إن ذلك ليس ممكناً دوماً. فقد تكون هناك حاجة لاستشارة الآخرين، وجمع المعلومات، وإجراء المفاوضات. لكن الفكرة سليمة بحد ذاتها. إيّاك أن تضع إحدى القضايا جانبا لأنها قضية صعبة أو كريهة، لأنها ستظهر أمامك فجأة على نحو متكرر. لذلك وقر الوقت عن طريق التعامل معها فوراً من دون إبطاء.

أما المهارة الثانية من المهارات المتواضعة للاستمرارية فهي:

قانون برايانت السادس في الإدارة الأكاديمية

لا ترسل رسالة أو مذكرة كنت قد كتبتها وأنت غاضب

في بعض الأحيان تصلك رسالة أو مذكرة، أو يمكن أن يكون لديك اجتماع أو محادثة تسبب لك الإزعاج بالفعل. وتجلس وراء مكتبك متقدماً غيظاً ومجروح الفؤاد. وتستدير بكرسيك باتجاه جهاز الحاسوب لديك لتكتب رسالة أو مذكرة تويخ فيها من أساء إليك، بكلمات غير محددة، مفنّداً نقاط قضيتك جميعها بمنطق يأتي على الأخضر واليابس. هذا جيد إلى الآن فقد قمت بترتيب أفكارك عن الموضوع، ونفّست عن مشاعرك المكبوتة إلى حد كبير في هذه العملية. الآن ضع الرسالة في درج مكتبك وانس أمرها لمدة من الزمن. وبعد يومين اثنين قد ترغب بإخراجها وقراءتها مجدداً، وإعادة صياغة نقاشك بكلمات أكثر اعتدالاً واسترضاءً. أو يمكنك تمزيقها فقط ونسيانها. لكن لا ترسل تلك الرسالة الأولى؛ لأنها كانت مجرد مداواة لك، ولم تكن وسيلة اتصال فعّالة في تلك القضية.

قانون برايانت السابع في الإدارة الأكاديمية

انظر بدقة وحذر إلى كل ورقة تخرج من مكتبك وعليها توقيعك.

يبدو هذا واضحاً، لكنه سهل النسيان في بعض الأحيان. فأنت منشغل إلى حدّ خائق، ولديك مسائل أخرى تتطلّب اهتمامك وانتباهك. وهناك كومة من الرسائل

بانتظار توقيعك وهذه أساليب اتصال روتينية. ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث في هذه الأساليب؟ فأنت تقلّب الرسائل المكدّسة وتوقّع عليها في المكان المخصص لتوقيعك، وتكتب اسمك على كل رسالة وتلتفت لمتابعة المسائل الأخرى. وهذا يمكن أن يؤدي إلى ارتكاب أخطاء محرّجة.

وهنا أذكر مثالين اثنين عن الطريقة التي يمكن أن يحدث فيها مثل هذا الخطأ. المثال الأول هو الخطأ الذي ارتكبته أنا شخصياً، والثاني ارتكبه شخص آخر كان ينبغي عليه أيضاً معرفة الأمور على نحو أفضل.

بالنسبة لما حصل معي، كان هناك عدد كبير من الرسائل العادية للطلاب المحتملين. وكان قد تم إدخال النص المعتاد إلى الحاسوب مع قائمة تضم الأسماء والعناوين التي سيتم إرسال الرسائل الفردية إليها. أردت توقيع كل رسالة تعبيراً بعض الشيء - على الأقل - عن الاهتمام الشخصي بأساليب الاتصالات. وبدأت كومة الرسائل على مكثبي وكأنها بانتظار توقيع. قرأت الرسالة الموجودة على رأس الكومة لأتأكد من أنها كانت صحيحة، وبالفعل كانت كذلك. وكانت الرسائل جميعها قد تمت طباعتها في جلسة واحدة بواسطة حاسوب واحد. لذلك إذا كانت الرسالة الموجودة على رأس الكومة صحيحة، فإن الرسائل المتبقية جميعها يجب أن تكون صحيحة أيضاً، أليس كذلك؟ لا لأن الإجابة خاطئة في هذه الحالة.

قلّبت الرسائل التي ظهر عليها مكان التوقيع، ووقعت كل رسالة تلبية للواجب، وأرسلت جميع الرسائل في طريقها. وبعد عدّة أيام كان في مكثبي عضو هيئة تدريس وهو غاضب وفي يده إحدى الرسائل، وكان يريد أن يعرف ما إذا كنت قد فقدت صوابي. وأراني رسالة تلقاها أحد طلابه المحتملين. كان العنوان صحيحاً وكانت الفقرة الاستهلالية صحيحة. لكن الجزء الأوسط من الرسالة كان عبارة عن كلام مبهم. فبطريقة أو بأخرى، كان الحاسوب قد أنتج عدداً من هذه الرسائل المعيبة على الرغم من أن أول عشرين ورقة تقريباً كانت كاملة. لم أكن بحاجة لقراءة كل رسالة على نحو مفصّل وتصحيحها، لكنني لو ألقيت نظرة على كل رسالة عند توقيعها لكان بإمكانني الانتباه إلى الخطأ. ولأنني لم أفعل ذلك، فقد بدوت - وشعرت - بأنني أحمق جداً.

ظهر مثال آخر منذ عهد قريب جداً عن الحاجة لهذا القانون السابع. استلمت رسالةً من مدير مطبعة جامعية تتعلق بنشر مقترح كنت قد أرسلته إليه. وكانت غرابة عديد من الحقائق المتعلقة بمقترحي توحى بأنه لم يكن معنياً بصورة مباشرة بهذه المسألة، وبأنه كان يكتب إلي استناداً إلى ما أخبره به شخص آخر، ومن الجائز أن يكون قد أساء الفهم. يمكن أن يحدث مثل هذا الأمر في مكتب كثير الأشغال والأعمال. لكن الأمر الذي أثار انتباهي وحس الفكاهة لدي جاء متأخراً في تلك الرسالة، عندما حاول المدير على ما يبدو الإشارة إلى كتابي (الذي لم أرسله له). فبدلاً من كلمة «كتاب»، ورد في الرسالة كلمة «مقلّم الأظافر». لا يمكنني إلا أن أحمّن من أين أتت تلك الكلمة. ربما كان في ذهن السكرتيرة شيئاً آخر بدلاً من رسالة المدير. في أي حال من الأحوال، كان من الممكن تلافي المشكلة عبر نظرة سريعة على الرسالة قبل أن يوقعها المدير.

وضع القوانين

يتمتع الأكاديميون عموماً برأي سلبي عن القوانين، خصوصاً لأن هذه القوانين تطبق عليهم. وطبعاً ينبغي على أي شخص آخر أن يمثل للقوانين. وسيؤيد بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض الطلاب غياب الأنظمة والقوانين، وسيطلعون بسرور إلى الفوضى التي ستنتج ذلك. لكن عندما تنطفئ الأنوار أو عندما يتوقف المكيف عن العمل في يوم حار، أو عندما لا تكون هناك تدفئة في يوم بارد، فإنهم سيتساءلون لماذا لا يقوم «أولئك الأشخاص» بعملهم معاً ويفعلون ما يفترض القيام به؟ إن كل هذا يعتمد على ثور من الذي تلقى النطح. يمكن للكلام النظري أن يشكّل بعض المشاهد الجميلة، ولكن العالم الحقيقي (شريطة أن تفترض أن هناك عالماً حقيقياً في مكان ما) قد يرفض التماشي مع مثل هذه الأمور.

بالنسبة لإنشاء السياسات والإجراءات والمتطلبات (القوانين جميعها التي تحمل أسماء أخرى)، يفضل أغلب المسؤولين الإداريين أن يكونوا ديمقراطيين قدر المستطاع، على الأقل على مستوى هيئة التدريس. وهناك دوماً عوائق الاعتماد الخارجي، والتمويل، وما سيقرّه مجلس الإدارة الرشيدة في المؤسسة، لكن يجب أن يُطلب من هيئة التدريس -ضمن تلك الحدود العريضة عادةً- المشاركة في هذه العملية قدر الإمكان.

يواجه المرء في هذه العملية تناقضاً لافتاً للنظر. فمن جهة سيصرّ أعضاء هيئة التدريس دوماً وفي أغلب الأحيان على أن أصواتهم يجب أن تُسمع في إدارة الجامعة. ويجب أن يتم اتخاذ القرارات جميعها بأسلوب ديمقراطي عن طريق هيئة التدريس. وذلك سيكون الموقف النظري، أمّا عملياً فالمرء يواجه قصة مختلفة. إن أعضاء هيئة التدريس يأسفون تقليدياً للخدمة ضمن اللجان أو المجالس. فهم لا وقت لديهم - كما يقولون - لمثل هذا الروتين البيروقراطي والإزعاج. وإذا تركتهم وشأنهم فإنهم سيتوسلون للقيام بتدريسهم وبحثهم. ويواجه المرء ردود أفعال مشابهة من الطلاب الذين يعتقدون بأنه يجب أن يكون هناك صوت طالب ضمن كل مجموعة لصناعة القرار، لكن هذا الطالب لا يمكنه عادةً أن يجد متسعاً من الوقت لحضور الاجتماعات، أو لكي يصبح ملماً بالقضايا.

إذا لم تكن الديمقراطية ديمقراطية حقيقية ومؤثرة فإنها ستكون إحدى صيغ الإدارة الرشيدة التي تتطلب كثيراً من العمل. وهكذا ربما تصبح الجامعة عالماً مصغراً للشعب كله. فإذا أردنا بصدق أن نحكم أنفسنا، يجب علينا أن نكون راغبين بتخصيص الوقت والجهد للقيام بذلك - ولن أقول بحكمة لأن ذلك كثير جداً لكي نتوقعه - لكن بإحساس وبمسؤولية على الأقل.

الالتزام بالقوانين

حالما توضع القوانين، ينبغي على المسؤول الإداري الامتثال لهذه القوانين. وهنا يواجه المرء مفارقة غريبة مجدداً بين النظرية والتطبيق. فعلى سبيل المثال، إذا أقرّ مجلس الدراسات العليا المؤلف من الأعضاء المنتخبين من هيئة تدريس عمادة الدراسات العليا، شروطاً معينة من أجل القبول في الدراسات العليا، يجب على عميد كلية الدراسات العليا تطبيق تلك المعايير على مقدّمي طلبات القبول. وفي كثير من الأحيان يتمتع العميد بالسلطة لإجراء استثناءات خارج نطاق مثل هذه القوانين، لكن يجب أن تكون هذه الاستثناءات معدودة، ويجب أن تكون في حالات تلبي جوهر الشرط المطلوب، لكن ظروف الفرد الخاصة قد لا تلبي رسالة الشروط المطلوبة. إن الغاية الكلية لشروط القبول هي أنه لا ينبغي قبول إلا أولئك الطلاب الذين لديهم احتمال معقول لتحقيق النجاح الأكاديمي. ومع ذلك فإن بعض أعضاء هيئة التدريس في الدراسات العليا الذين وضعوا

تلك الشروط سيُطالبون بتجاهل تلك القوانين. أمّا بالنسبة لأحد الطلاب المقربين، أو قريب لأحد الأصدقاء، أو زوجة أحد أعضاء هيئة التدريس، أو لمجرد وجود «شاب مهذب بالفعل»، فيُطلب من العميد الموافقة على قبوله حتى وإن كان المتقدم غير مؤهل بطريقة واضحة. وهكذا متقدم - إذا تم قبوله فإنه من المحتمل أنه سيتخرج بمستوى منخفض أو سيحقق إخفاقاً مؤلماً في أقرب فرصة ممكنة. ومن المرجح جداً أن يفشل المتقدمون للدراسات العليا ممن حصلوا على شهادة جامعية من كلية غير معتمدة، أمّا الطلاب الأجانب من مناطق معينة في العالم فيمكن أن يتحدثوا اللغة الإنكليزية بطلاقة، لكنهم يقرؤونها بصعوبة كبيرة جداً ولا يكونون قادرين على كتابتها أبداً. وقد يصرّ عضو هيئة التدريس المشرف على أن مجموع الدرجات المنخفض (أو غير الموجود بصورة كاملة) في اختبارات اللغة الإنكليزية بوصفها لغة ثانية لا معنى له («تحدثت إليه عبر الهاتف وكانت لغته رائعة!»)، لكن مثل هذا الطالب - إن تم قبوله - فإنه متجه إلى الإخفاق لا محالة.

إذا ما الخطأ بوجود شهادة جامعية حصل عليها الطالب بسهولة أو بصورة عرضية رخيصة؟ لماذا لا نعدّل الأمور قليلاً ونجعل الطالب الأضعف يغيب عن بعض الدروس؟ ماذا سيكلف ذلك؟ سيكلف كثيراً جداً. فأغلبية الطلاب في أكثر الجامعات يحصلون على شهادات محترمة، ويحققون معايير معقولة مستوى جيداً من التطور الفكري والمعرفة في مجال اختصاصهم الرئيسي. وعندما يحصلون على شهاداتهم تكون الجامعة قد منحتهم ختم موافقتها. وبحصولهم على تلك الشهادة، يحمل الخريجون معهم سمعة الجامعة التي تخرّجوا منها أينما ذهبوا. وإذا قامت الجامعة بمنح ختمها لطالب غير مؤهل عن طريق إعطائه شهادة سهلة المنال، فإن هذا يقلل من قيمة أي شهادة أخرى تم منحها للطالب. إن هذا أمر جائر بالنسبة للطلاب جميعاً الذين عملوا بجدّ وحققوا مقاييس عالية وحصلوا على شهادات شرعية قانونية. عندما رحبت -كوني عميداً لإحدى الكليات- بالطلاب الجدد في مرحلة الدراسات العليا مع بداية العام الدراسي، أخبرتهم بأنه يجب عليهم الارتقاء بمستواهم لتلبية المعايير العالية، بحيث يمكنهم الحصول على شهادة تدل على أنهم قاموا بإنجازات حقيقية، ويمكنهم أن يفخروا بها. نحن ندين بذلك لطلابنا الجيدين جميعاً. وندين بذلك أيضاً لسمعة كليتنا وللمسؤوليات التي منحنا إياها المجتمع.

وبإضافة عملية على هذه المسألة، فقد تعلّمت بسرعة أن ترويج الإشاعات أمر سريع وفعال جداً بين الطلاب، ولا سيّما طلاب الدراسات العليا، والأجانب بصورة رئيسية. وبعد ذلك بمدة قصيرة تم إقناعي بالتساهل في أحد الشروط من أجل طالب دراسات عليا أجنبي أو التنازل عنها، ولكن مكتبي كان سيمتلئ بغيره من طلاب الدراسات العليا الأجانب (بصحبة أعضاء من عائلاتهم في كثير من الأحيان) للمطالبة بتساهل مشابه بالنسبة لشروط القبول الأساسية. وحتماً سيكون نقاشهم كالاتي «إذا تنازلت عن ذلك الشرط الأساسي من أجل ___، فلن يكون من العدل ألا تقوم بالشيء نفسه من أجلي!»؛ ولذلك تعلّمت بسرعة أن أكون متأكداً تماماً من أن أي تساهل فردي في الشروط الأساسية أو تنازل عنها يمكن أن أمنحه، وكان ذلك بالاستناد إلى ظروف خاصة واضحة ومثبتة ولا لبس فيها.

لقد وجد بعض أعضاء هيئة التدريس؛ الذين يسعون وراء الحصول على تنازلات في الشروط الأساسية من أجل طلابهم المفضلين، أن هذه النقاشات ليست مقنعة. في تلك الحالة، كان ردّي عليهم بأنني لست من وضع تلك الشروط الأساسية للقبول. لقد تم وضعها من قبل مجلس الدراسات العليا المؤلف من ممثلين منتخبين من هيئة التدريس. فإذا شعر عضو هيئة التدريس المشتكي بأن الشروط كانت صارمة جداً، أو كانت غير مناسبة بطريقة أو بأخرى، يجب إحالة المسألة ورفعها إلى المجلس مع أحد الممثلين، وسيطلب من المجلس دراستها. وكان النقاش ينتهي دوماً عند تلك النقطة. إن أغلب أعضاء هيئة التدريس يريدون وجود عملية ديمقراطية نظرياً، لكن عملياً فتجد أنهم سيرغبون بسرعة السلطة المطلقة وفعاليتها عندما يصبّ العمل في مصلحتهم.

يمكن أن تظهر هذه المعايير المزدوجة فيما يتعلق بمسائل هيئة التدريس إضافة إلى مسائل الطلاب. على سبيل المثال، أوكلت -أثناء عملي رئيساً لأحد الأقسام- مهمة تدريس مقرر الإنشاء في السنة الأولى لأحد الأساتذة البارزين، لكنه غضب وأصبح عدائياً جداً. وكان يريد أن يعرف ما هو معنى تكليفه بهذه المهمة؟ ذكرته بأن اللجنة التنفيذية في القسم قد صوّتت بالإجماع على السياسة، التي تقضي بأنه يجب تكليف

أعضاء هيئة التدريس جميعاً، بمن فيهم الأساتذة البارزون، بتدريس مادة الإنشاء للسنة الأولى بانتظام حسب دور كل منهم. وذكرته أيضاً بأنه كان عضواً في اللجنة التنفيذية تلك وقد صوت لصالح تلك السياسة. لكن رده أوضح مجدداً تلك المعايير المزدوجة. قال إنه وافق على تلك السياسة، لكنه لم يكن يعتقد بأنها ستطبق على رجل بمكانته! إننا نواجه مجدداً الفكرة التي تقول: إن القوانين قد وضعت من أجل شخص آخر، لكن ليس من أجلي. لكن على الرغم من الصداقات الخاصة والاعتبارات الشخصية الأخرى، يجب أن توضع القوانين من أجل الجميع، وإلا فإنك ستواجه حالات من الامتناع والغيرة والتعاسة. وسيخسر زملاؤك ثقتهم بحكمك ونزاهتك، ولن تكون قادراً في نهاية المطاف على العمل بصورة فعّالة بوصفك مسؤولاً إدارياً، وطبعاً سيطلب منك باستمرار القيام بالاستثناءات.

قانون برايانت الثامن في الإدارة الأكاديمية

إذا كان هناك قانون لا يجب أن ينطبق عليك، فيجب - على الأرجح - ألا ينطبق على أي شخص آخر.

