

## منظمة الجامعة والتحديات الإدارية

بنى القوى ومصادر التشاحن

د. عبيد حسام الدين اللحام

أستاذ مشارك/ كلية التصاميم/ جامعة الدمام

**THE UNIVERSITY AND ITS ORGANIZATIONAL CHALLENGES:**

**Power Structure and Conflict Sources**

**ABEER HUSSAM ED-DIN AL-LAHHAM (PhD)**

**Associate professor, College of Design**

**University of Dammam, Saudi Arabia**

[dr.allahham@hotmail.com](mailto:dr.allahham@hotmail.com)

**Abstract:** Universities are complex organizations that faces several administrative challenges, most important of which are the internal conflicts between its different levels. This research, adopting the bureaucratic organization model, aims at investigating the roots and sources of such challenges, so as to facilitate resolving them. As shown in this research, such administrative challenges are primarily due to the duality of models existing simultaneously in the university organization. That is, two internally contradicting models operate within the university organization; each has its own mechanisms and power structure: one is the formal bureaucratic model, and the other is the non-formal model of the Academic Community.

Adopting a deductive methodology, this research focuses on the concept of "Power" as a tool to read, theoretically, the internal structure of the university organization. It analyses the power structure and its exercising mechanisms within the university organization, and the subsequent internal conflicts that arouse as administrative challenges.

**مقدمة:** تعد الجامعة منظمة معقدة التركيب (Complex Organization) تخضع في تركيبها الإدارية، كغيرها من المنظمات الحديثة، إلى النموذج البيروقراطي حيث تقسم فيها المسؤوليات تبعاً لهيكلية رأسية بين أقسام ودوائر مختلفة تعمل ضمن إطار عام من الأهداف والسياسات العامة واللوائح والنظم. وتبعاً لهذا النموذج فإن المنظمات تتضمن علاقات قوة يُمنح من خلالها بعض الأفراد السلطة التي تخولهم حق إصدار الأوامر إلى آخرين داخل التنظيم. ففي منظمة الجامعة يمارس الرئيس قوته المكتسبة من السلطة الممنوحة له من خلال نظام وقواعد مرتبطة بالمركز الوظيفي الذي يشغله في وقت معين. لذا سيتخذ هذا البحث مفهوم القوة **power** في المنظمات كمحور رئيس في قراءة التركيبة الداخلية لمنظمة الجامعة والتحديات الإدارية التي تواجهها.

**نسقين في منظمة الجامعة:** تركز بعض المنظمات في إنتاجها على مجموعة من المهنيين (Professionals) ممن يشكلون أساس المنظمة وقوامها الرئيس، كالمستشفيات التي تعتمد على الأطباء بشكل رئيس وكذلك الجامعات. إذ تعتمد منظمة الجامعة في إنتاجها العلمي على **مجتمع الأكاديميين** من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين في كلياتها وأقسامها المختلفة، فيشكل هؤلاء المحور الرئيس الذي تقوم عليه منظمة الجامعة. ويدعم ذلك مجموعة من الإداريين الذين يقومون بتوفير اللازم لتسهيل سير العملية الأكاديمية لمجتمع الأكاديميين. فيخضع هؤلاء الإداريين في عملهم إلى الهيكلية البيروقراطية في المنظمة. إلا أن مجتمع الأكاديميين يختلف في آليات عمله عن النظام البيروقراطي الإداري. فالمهمة الرئيسة للأكاديميين في الجامعات هي التدريس والبحث العلمي، حيث يتمتعون بالاستقلالية في كتاباتهم وبحوثهم، كما يتمتعون بقدر كبير من الحرية والاستقلالية في تحديد منهجية تدريسهم وأسلوبهم التعليمي داخل قاعات المحاضرات. بذلك يتواجد في منظمة الجامعة **نسقين** أو نموذجين لتسيير شؤون الجامعة، لكلٍ منهما آلياته وحيثياته التي تختلف عن الآخر

مما يشكل مصدر تشاحن بين النسقين.<sup>1</sup> ولكن قبل تحليل كلا النسقين في منظمة الجامعة لا بد من توضيح مفهوم القوة باعتبارها أداة التحليل الرئيسة في هذا البحث.

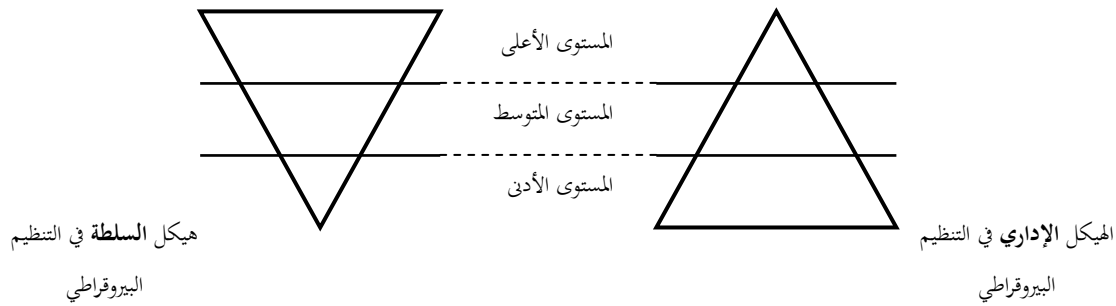
**القوة في المفهوم الحديث:** تتضمن القوة بمفهومها الحديث طبيعة **تشاخصية (conflict)** نتيجة اختلاف وتضاد المصالح بين الفريق الخاضع والقوي، كما أنها تعتبر الوسيلة التي يستطيع من خلالها الفريق المسيطر الحفاظ على سيطرته وسيادته وإخضاع الطرف الآخر له. وبذلك فإن المفهوم الحديث للقوة يتضمن في ثناياه معنى **الهيمنة والسيطرة (Domination)** وبالتالي **الإخضاع**. فالهيمنة، كما يعرفها فوكو، هي العلاقات ذات التوزيع غير المتساو للقوة بحيث يتمتع الفريق الخاضع فيها بمساحة ضيقة من الحرية من جراء خضوعه للفريق المهيمن (Hindess، 1996، ص 102).

وللقوة مصادر متعددة ومتغيرة، منها، حسب ما يذكر دال (Dahl)، الخبرة والمعرفة والسلطة الشرعية والمنصب والمكانة الاجتماعية (Dahl، 1991، ص 35). فالمنصب والسلطة الشرعية يعتبران من أهم مصادر القوة لمتخذي القرار في المنظمات لتنفيذ قراراتهم، إذ يستخدمون القوة الناجمة عن هذه المصادر لفرض آرائهم وقراراتهم على الغير. وتدعى القوة الناتجة عن هذه الشرعية **بالسلطة (Authority)** والتي تختلف عن **القوة (Power)** الناتجة من مصادر أخرى. بذلك فإن اللاتساوي في علاقات القوة، كما يراه رونغ (Wrong)، إنما يعود لافتقار الفريق الخاضع للسيطرة على مصادر القوة التي يملكها الفريق القوي (Wrong، 1979، ص 125). وإذا كانت القوة كما يعرفها فيبر هي القدرة على تحقيق الرغبات والأهداف (Giddens، 1995، ص 49)، أو هي التمكن من إنتاج الأمور المقصودة، كما يعرفها رسل (Russel)، في عام 1938 مأخوذ من Wrong، 1979، ص 219)، فإن الجميع سيسعون جاهدين للحصول على هذه القوة لتحقيق غاياتهم، فالكل بذلك يعيش حالة **صراع** دائم للحصول على القوة. وللحصول على المزيد من القوة فلا بد من السعي للحصول على المزيد من المصادر كماً ونوعاً، وهذا بالتالي يبرر ظهور التشاحن كأحد ميزات العملية الإدارية في المنظمات البيروقراطية كما سيتضح تالياً.

**1- النسق البيروقراطي Bureaucratic System :** يتميز التنظيم البيروقراطي كما وصفه فيبر في نموذج المثالي بوجود هيكل للسلطة/ القوة<sup>2</sup> يتناسب مع الهيكل الهرمي الإداري للمنظمة (شكل 1)؛ إذ توجد سلسلة من المستويات الإدارية تتدرج من الأعلى للأسفل وتتضمن علاقات للسلطة/ القوة. فيتمتع من هم في المناصب الإدارية العليا بسلطة مستمدة من المنصب الذي يشغله الفرد في وقت معين، تخولهم حق إصدار الأوامر والسيطرة والإشراف على من هم في المستوى الأدنى والذين يشكلون الأغلبية في المنظمة. فـرئيس الجامعة مثلاً يتمتع بسلطة إصدار الأوامر والتعليمات إلى من هم في كليات ومراكز الجامعة المختلفة، وعميد الكلية يتمتع بسلطة إصدار الأوامر لرؤساء الأقسام والذين بدورهم يصدر الأوامر إلى أعضاء هيئة التدريس في القسم. أي أن العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة في التنظيم البيروقراطي هي علاقات **قوة ذات طبيعة رأسية أساسها علاقة الهيمنة والخضوع (Domination-Subordination relationship)** بين الرئيس والمرؤوس، وتقوم أساساً على مبدأ **التوزيع غير المتساوي للقوة** بين أعضاء المنظمة. بذلك يمكن وصف البيروقراطية بأنها **ممارسة عقلانية للقوة والسلطة** على الآخرين، هدفها تنظيم أفعال الآخرين بهدف تحقيق مصالح المنظمة.

<sup>1</sup> قد يتبادر للبعث أنه على الرغم من وجود حالات تشاحن داخل مستويات منظمة الجامعة إلا أنه يسودها كذلك حالات تكامل. نعم، إلا أن فاعلية هذا التكامل وأثره في المنظمة عموماً ستزداد إذا تم تقليل منافذ التشاحن بين هذه المستويات. لذا فإن البحث يسلط الضوء على حالات التشاحن وأسبابها داخل منظمة الجامعة ولكن عدم تطرقه لحالات التكامل بين مستوياتها ووحداتها لا يعني إنكارها، بل هي خارج نطاق البحث ومحوره الأساس.

<sup>2</sup> يميز الباحثون في علم القوة بين مفهومي السلطة والقوة. فالسلطة (Authority) هي القوة الشرعية (legitimate power) القائمة على قبول واعتراف الآخرين بها، أما القوة (Power) فلها مصادر متعددة، كما تم توضيحه ضمن النص أعلاه.



شكل (1): التنظيم البيروقراطي

أما مصادر القوة في المنظمات البيروقراطية فأهمها المنصب الوظيفي الذي يشغله الفرد، وكذلك شخصية الفرد أو الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والخبرة والارتباط بالمدير وغيرها. إلا أن القوة المستمدة من الوظيفة هي الأكثر أهمية في تركيبة المنظمات نظراً لتركيز المنظمة في آليات عملها على الاعتبارات الوظيفية وليس على الاعتبارات الشخصية، فهي بذلك تشكل مصدر قوة دائم مرتبط بالهيكل الوظيفي/الإداري في المنظمة وبالتالي بهيكل القوة. أما أسس القوة المستمدة من المنصب الوظيفي فهي: أولاً، القوة المستمدة من الشرعية (**Legitimate Power**) أو ما يُعرف بالسلطة (**Authority**) والتي تقوم على اعتراف الآخرين وقبولهم، فعميد الكلية يتمتع بسلطة، ووكيلة أقسام الطاليات تتمتع بسلطة، ولكن لهذه القوة/السلطة دائرة محدودة من النفوذ يمكن ممارستها ضمنها، وتعرف بـ "دائرة الممارسة - Scope".<sup>1</sup> ثانياً، القدرة على الثواب والعقاب. فرتب القسم لديه قوة على أعضاء هيئة التدريس في القسم من خلال تقارير التقويم السنوية والتأثير في الترقيات وتوزيع العبء الدراسي وتجديد العقود. ثالثاً، القوة المستمدة من السيطرة على المعلومات التي تتوافر لشاغل المنصب ولا تتوفر لغيره (**Information as power**)، فرتب الجامعة على دراية بسياسات التعليم العالي بسبب اتصاله المباشر بالمسؤولين في وزارة التعليم العالي، لذا تمنحه هذه المعرفة قوة إضافية، فالمعرفة قوة، كما يقول فوكو. بذلك كلما ارتفع موقع الفرد الوظيفي في السلم الوظيفي للمنظمة كلما ازدادت قوته الشرعية (جرينبرغ وبارون، 2004، ص522-526).

وقد وصف مونسيير دي جورنيه البيروقراطية وما تتميز به من تركيز للسلطة في المستويات العليا ببعض الاستياء والسلبية، إذ وصف جورنيه القوة الممنوحة للإداريين بأنها "مرض يدعى جنون البيروقراطية (بيروقراطية) (Giddens، 1993، ص 287). وقد أطلق مايكلز (R. Michels) على ذلك مصطلح "القانون الحديدي للأوليغاركية" (حكم الأقلية) (**Iron Law of Oligarchy**)<sup>2</sup>. وبمقارنة ذلك بما تدعو إليه المجتمعات الحديثة من سيادة للديمقراطية فإن الأوليغاركية تشكل مصدر دائم للشد في المنظمات الحديثة بين مفهومي البيروقراطية والديمقراطية. أي أنها تحد من حريات الأفراد العاملين فيها، ويزداد مقدار تقييد الحريات مع تدني موقع الفرد الوظيفي في السلم الإداري. فعضو هيئة التدريس يتمتع بحرية مقيدة بالتعليمات والأوامر الصادرة عن رئيس القسم، أي أن رئيس القسم من خلال ممارسته لقوته، يهيمن على أعضاء هيئة التدريس في قسمه. كذلك فإن رئيس القسم بدوره يعمل بحرية مؤطرة بتعليمات وتوجيهات عميد الكلية، أي أنه يخضع لقوة عميد الكلية الشرعية، وهكذا وصولاً إلى رأس السلم الإداري لمنظمة الجامعة.

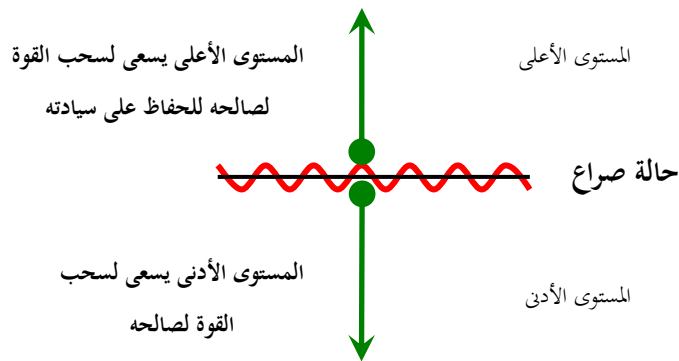
<sup>1</sup> استخدم دال (Dahl) مصطلح "Scope" ليدل على الدائرة المقبولة التي يستطيع الفريق صاحب القوة أن يمارس قوته ضمن نطاقها (Dahl، 1991، ص 22) وقد استخدم سايمون (Simon) مصطلح "Zone of acceptance" ليدل على نفس المعنى (Wrong، 1979، ص 15، 17). كما استخدم آخرون مصطلح "Sphere of influence".

<sup>2</sup> الأوليغاركية (Oligarchy) تعني تولى الإدارة عدد قليل من أفراد الطبقات الرفيعة أو الغنية. يتسع معنى المصطلح ليشمل المنظمات. وتعتبر الأوليغاركية شكلاً فاسداً من أشكال الحكومة (بدوي، 1993، ص 293).

كذلك فقد انتقد فريدريك ثاير (Fredrick Thayer) التنظيم الهرمي في البيروقراطية باعتباره يؤدي إلى التسلسل والإستبداد في المنظمة. كما انتقد وارن بينس (Bennis) نظام الرقابة والسلطة في النموذج البيروقراطي والذي، برأيه، لم يعد قادراً (نظراً لجموده وعدم مرونته) على الإستجابة لحاجات المنظمات الحديثة المتغيرة. كذلك يرى بينس أن النظام البيروقراطي لا يمتلك الوسائل الكافية لحل الصراعات داخل التنظيم، كما أن التنظيم الرأسي المتضمن فيه يؤدي إلى خلل في الاتصال داخل المنظمة مما يؤدي إلى تشويه المعلومات. كذلك فإن أعضاء المنظمة يفقدون القدرة على الإبداع في ظل هذا النظام (زويلف والعضايلة، 1996، ص 34-35).

وفي حين ينظر العديد من الباحثين إلى البيروقراطية باعتبارها نظام فعال في الإدارة يتسم بالدقة والتنظيم من خلال الإلتزام بقوانين ولوائح معينة، فإن باركنسون (Parkinson) على النقيض، يصف البيروقراطية بعدم الفعالية في تسيير العملية الإدارية، إذ توجد البيروقراطية مجموعة من الأعمال غير الضرورية والتي من شأنها إضاعة الوقت وتبديد الجهود ككتابة التقارير وحفظ الملفات وتعبئة النماذج (Giddens، 1993، ص 287). وهذا هو المنظور الشائع اليوم عن البيروقراطية، فبعكس منظور فيبر، فإن مفهوم البيروقراطية اليوم يرتبط بالإجراءات البطيئة والمعقدة والجهود المكررة في التنظيم بشكل عام.

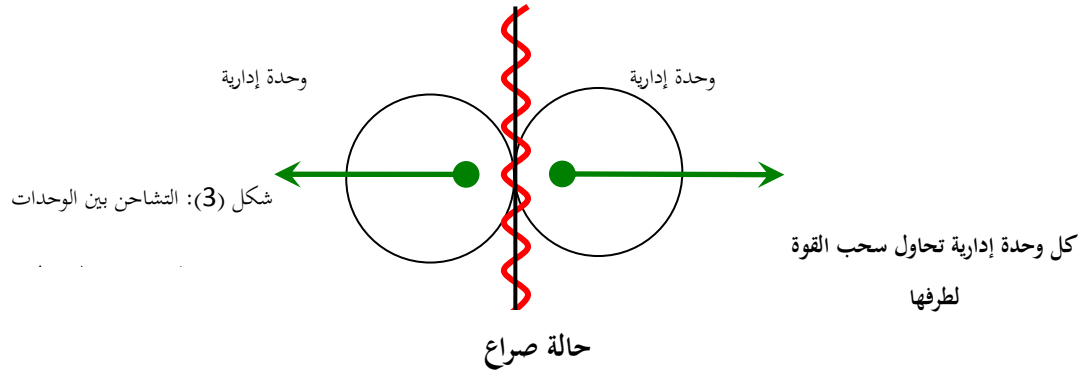
انطلاقاً مما سبق يمكن القول إنه بالرغم من مزايا النظام البيروقراطي كنموذج إداري فعال يتسم بالدقة والتنظيم من خلال الإلتزام بقوانين ولوائح معينة، إلا أنه يوجد منافذ داخل هذا النظام لحدوث حالات من **التشاحن والصراع** الداخلي لا تتعلق بأداء الموظفين أو الإلتزام والتهديب الذاتي للأفراد، أو بشخصية وكاريزما القائد، بل هي نتيجة لهيمنة الهيكل الإداري وتوزيع القوة ضمن هذا التنظيم. ومن منافذ التشاحن تلك: أولاً: آلية ممارسة القوة داخل التنظيم بين المستويات الإدارية المختلفة وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة؛ إذ تحاول كل جهة سحب السلطة إلى طرفها على حساب الجهة الأخرى. فيحاول المستوى الأعلى سحب السلطة لطرفه بتحريك المزيد من مصادر القوة، وفي المقابل يحاول المستوى الأدنى سحب القوة إلى طرفه بتحريك بعض مصادر القوة لصالحه لاكتساب المزيد من القوة وكأداة لمقاومة القوة الأكبر في المستويات الأعلى (شكل 2). أي أنه صراع **للهيمنة** والحصول على النفوذ. ولكن بسبب شرعية قوة من هو في المستوى الأعلى (المستمدة من المنصب الوظيفي) فإنه يسعى **للحفاظ على قوته** وسيادته وذلك بممارسة سلطته **لحد من قوة** من هم في المستوى الأدنى والهيمنة عليهم بإخضاعهم لقوته عن طريق إصدار التعليمات واللوائح المنظمة لسلوك وتوجهات المستوى الأدنى وزيادة **السيطرة والرقابة** عليهم.



شكل (2): التشاحن في التنظيم الإداري البيروقراطي

فإذا نظرنا إلى الأقسام والكلبات المختلفة في منظمة الجامعة باعتبارها وحدات إدارية (في نفس المستوى أحياناً كقسمين أو كليتين)، فإن حالة من التشاحن تتواجد بين هذه الوحدات سعياً للحصول على القوة (شكل 3). فهو بذلك صراع للهيمنة والانفراد بعملية اتخاذ القرار. ومن أهم مصادر قوة الوحدات في المنظمات هي السيطرة على الموارد (Control of

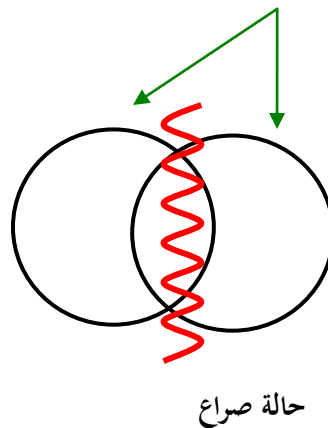
(Resources) والاعتمادية، لذا تتنافس الوحدات المختلفة للحصول على الموارد. وتزداد قوة الوحدة في حال اعتماد أخرى عليها لكونها في مستوى أدنى منها أو متفرعة عنها، كما هو الحال في أقسام الطالبات المتفرعة عن أقسام أو كليات رئيسية وتدار من قبل إدارة خارجية (من الكلية الرئيسية في الغالب)، فالقوة المكتسبة للكلية الرئيسية في هذه الحالة هي قوة من خلال الاعتمادية (Power through dependence). فأقسام الطالبات في بعض الكليات في الجامعات السعودية مثلاً تعد وحدات أكاديمية فرعية، تعتمد في اتخاذ قراراتها والحصول على مواردها (تعيين أعضاء هيئة التدريس، تحديد الأجور والعلاوات، تحديد التوجه الأكاديمي، القبول والتسجيل، التمويل، التجهيزات، اتخاذ القرارات، ...) على الكلية الرئيسية.<sup>1</sup>



بذلك فإن الوحدة الرئيسية تسيطر على الوحدة الفرعية، حيث تنبثق قوتها من سيطرتها على الموارد واعتمادية الوحدة الفرعية عليها، وكلما زاد اعتماد الوحدة الفرعية على الرئيسية في المنظمة كلما زادت قوة الوحدة الرئيسية مقابل لا استقلالية الوحدة الفرعية وزيادة خضوعها وضعف قوتها.

ثانياً: أسباب تنظيمية متعلقة بدوائر ممارسة القوة "Scope"، ففي حال تداخل دوائر ممارسة القوة بسبب غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة أو عدم وضوح وتداخل الأدوار بين الوحدات الإدارية المختلفة أو بين المناصب المختلفة في المستوى الواحد فإن حالة من التشاحن والصراع تظهر داخل هذه الوحدات أو بين شاغلي تلك المناصب (شكل 4). ويظهر ذلك في منظمة الجامعة على مستوى العلاقة الإدارية التنظيمية بين الوحدات الإدارية، حيث تتداخل الأدوار بين الأقسام الأكاديمية وعمادة القبول والتسجيل، وبين الأقسام وعمادة الدراسات العليا مثلاً، ويتداخل كذلك دور وكالة الجامعة

#### دوائر ممارسة قوة (Scope)



شكل (4): التشاحن بين الوحدات

<sup>1</sup> يطلق إلمور (Elmore) على هذا النموذج مسمى "نموذج الصراع والمفاوضة - Conflict and Bargaining model" (Elmore, 1990, Boulding, ص 14).

لأقسام الطالبات<sup>1</sup> في بعض الجامعات السعودية مع دور عميد الكلية ورئيس القسم. كما يظهر ذلك على مستوى المناصب المختلفة في القسم الواحد. ويسبب الصراع داخل المنظمات في العديد من حالاته حالة من الإحباط لدى العاملين وإضعاف التنسيق بين أجزاء المنظمة مما يعوق عملية الإتصال بين الأفراد والجماعات والأقسام.

ثالثاً: تركيز السلطة في المستويات العليا مما يؤدي إلى المركزية في اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

وبالنظر في هذه التحديات التي تواجه منظمة الجامعة نجد أنها تتعاضد وتتجلى بصورة واضحة في أقسام الطالبات في بعض الجامعات السعودية بشكل خاص وذلك لأسباب تنظيمية هي ذاتها المولدة للتشاحنات والتحديات في المنظمة بشكل عام، إلا أنها تتعاضد في تلك الأقسام للأسباب الآتية: أولاً، تعد بعض أقسام الطالبات وحدات إدارية وأكاديمية فرعية تابعة للوحدات الرئيسية في أقسام الطلاب، إذ يوجد في بعض الكليات أقسام للطالبات وأخرى للطلاب منفصلة شكلاً إلا أنها تخضع لذات الهيكل التنظيمي والإداري، فيرأس أقسام الطالبات في الغالب نفس رئيس قسم الطلاب والذي يتبع بدوره لعميد الكلية. لذا فإن أقسام الطالبات تكون في مستوى إداري أدنى من أقسام الطلاب المماثلة لها، وهذا يزيد من اعتمادية أقسام الطالبات على أقسام الطلاب وبالتالي زيادة قوة أقسام الطلاب وهيمنتها، وخضوع أقسام الطالبات.

ثانياً: إن أقسام الطالبات تأتي في نهاية الهيكل الإداري الطويل لمنظمة الجامعة، مما يعني تعدد المستويات الإدارية الأعلى (رئيس القسم وعميد الكلية ووكيلة الجامعة لأقسام الطالبات) تم استحداث هذا المنصب في العديد من الجامعات السعودية التي تضم أقسام خاصة بالطالبات)) وزيادة المسافة بين أقسام الطالبات وقمة الهرم الإداري، وهذا بالتالي يزيد من خضوع وحدات أقسام الطالبات ويقلل من السلطة الممنوحة لها مما يؤثر سلباً في الانطلاقة والمبادرة والإبداعية.

ثالثاً: إن وجود أقسام الطالبات في نهاية الهيكل الإداري وتعددية تبعيتها واعتماديتها على المستويات الإدارية الأعلى يزيد من فرص حصول صراعات بسبب عدم وضوح الأدوار الناتج عن تداخل دوائر ممارسة القوة بين المستويات والوحدات الإدارية المختلفة، كما هو الحال في تداخل الأدوار بين رئيس القسم وعميد الكلية من جهة وبين دور وكيلة الجامعة لأقسام الطالبات من جهة أخرى وذلك على المستويين الإداري والتنظيمي الأكاديمي.

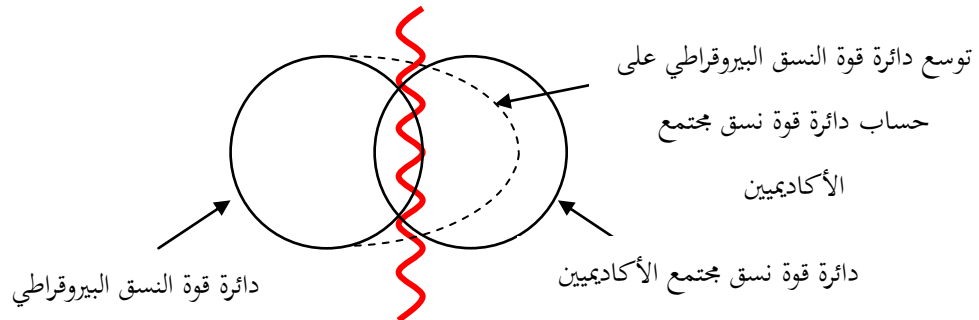
## 2- نسق مجتمع الأكاديميين Community of Scholars System

على النقيض من النسق البيروقراطي فإن نسق مجتمع الأكاديميين يقوم على مفهوم القوة المكتسبة من المعرفة والتخصص وليس القوة الممنوحة للفرد من خلال منصبه (السلطة) كما في النسق البيروقراطي. فبحسب مقولة فوكو الشهيرة "المعرفة قوة - Knowledge is power" فإن أكاديمي الجامعات يتمتعون بدرجة من القوة تمكنهم من اكتساب مساحة معينة من الحرية في أداءهم التعليمي واستقلالية في إنتاجهم العلمي. وما يعزز ذلك هو ارتباط المهمة الرئيسية للأكاديمي في الجامعة بمعرفته وعطاءه وإنتاجه العلمي وليس بمنصب إداري (كمنصب رئيس قسم أو عميد كلية أو مدير جامعة) قد يشغله الأكاديمي لمدة زمنية معينة ثم لا يلبث أن يعود بعدها لدوره الرئيس كأكاديمي. ويتسم هذا النسق بعلاقات أفقية بين أعضاء مجتمع الأكاديميين أساسها المساواة وتبادل المعرفة والخبرات وتقوم على المشاركة والاتفاق والتعاون والرقابة والالتزام الذاتيين. وهذا ما يدعوه بارسونز (Parsons) بشركة المتساوين (Company of Equals) والتي تقوم على وجود اتفاق واستشارات ديمقراطية بين أعضائها أساسها حرية الأساندة الأكاديميين أو المهنيين واعتماد نظام تعليمي انسيابي من (Baldrige، 1971، ص 13).

<sup>1</sup> تختلف مسميات هذا المنصب في الجامعات السعودية من وكيلة الجامعة لأقسام الطالبات إلى مشرفة أقسام الطالبات إلى عميدة أقسام الطالبات، إلا أن السلطات والمسؤوليات المناطة بهذا المنصب باختلاف مسمياته تعتبر متشابهة إلى حد كبير في معظم الجامعات السعودية.

<sup>2</sup> تعرف المركزية بأنها تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرار بيد المستويات القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المرجع الأعلى. أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات أو الحق في اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة. فالمركزية بذلك تعتبر أحد أدوات البيروقراطية لاحتفاظ بالقوة وتنميتها فهي تضمن تمركز القوة بيد الرؤساء.

إن تواجد هذين النسقين (البيروقراطي ومجتمع الأكاديميين) معاً وتداخلهما في منظمة الجامعة برغم اختلافاتهما الجذرية في الحثيات والحركيات، ومصادر القوة وتوزيعها، إنما يؤدي بالضرورة إلى تناقضات داخلية في منظمة الجامعة ككل. ومما يزيد من حدة هذه التناقضات هو سيادة النسق البيروقراطي الإداري وإسقاطه على نسق مجتمع الأكاديميين. فتبني النموذج البيروقراطي في إدارة كليات وأقسام الجامعة للحصول، بحسب فيبر، على كفاءة تشغيل عالية من خلال تطبيق مفاهيم العقلانية التي تتسم بتقسيم العمل وتواجد نظام رأسي لتوزيع السلطة يقوم على إصدار الأوامر والخضوع إنما يتناقض جذرياً مع نسق مجتمع الأكاديميين السائد في الكليات والأقسام. فالنسق البيروقراطي يشكل النسق الإداري الرسمي السائد في منظمة الجامعة، والسلطة الممنوحة من خلاله إنما هي سلطة شرعية ترتبط بالمنصب الإدارية في الجامعة وتتوزع تبعاً لهيكلية إدارية رأسية. أما نسق مجتمع الأكاديميين فيشكل النسق غير الرسمي السائد في كليات وأقسام الجامعة، بحيث تعتبر القوة المستخدمة في تسييره قوة مكتسبة من المعرفة والتخصص. ونظراً لاختلاف طبيعة ومصدر كلٍ من القوتين فإن ذلك يوجد منافذ للتشاحن والصراع (Conflict) بين النسقين في محاولة لسيادة أحدهما على الآخر، حيث تختلف درجة التشاحن بينهما تبعاً لفلسفة الجامعة والوحدة الإدارية ضمنها (القسم أو الكلية). فلكل قوة دائرة ممارسة (Scope) إلا أن حدود دوائر ممارسة قوة النسق البيروقراطي وقوة نسق مجتمع الأكاديميين في منظمة الجامعة تبدو متداخلة وغير محددة. وحيث أن سلطة النسق البيروقراطي هي سلطة شرعية، لذا وللحفاظ على ديمومتها وشرعيتها فإنها تعمل على تضيق نطاق دائرة قوة مجتمع الأكاديميين لصالحها، مما يتسبب في كثير من الأحيان بتقييد مساحة حرية مجتمع الأكاديميين، مما يدفعهم إلى مقاومة النسق البيروقراطي (شكل 5). فكما هو معروف في علم القوة فإن المقاومة (Resistance) هي جزء أساس في علاقات القوة، فحيثما ظهرت ممارسة للقوة تظهر المقاومة. إلا أن منظور النسق البيروقراطي لهذه المقاومة يختلف عن ذلك، إذ ينظر إليها باعتبارها "تصرف غير متعاون" مما يدفع بالبيروقراطيين إلى إصدار المزيد من اللوائح للحد من هذه الظاهرة، وتزداد بالتالي المقاومة فيزداد التشاحن. كذلك فإن النسق البيروقراطي ينظر إلى هذه المقاومة بعكس واقعها، إذ يعتبرها حالة خاصة مؤقتة وليست حالة مقاومة طبيعية كما يراها العديد من الباحثين في هذا المجال (كفوكو مثلاً). وهكذا فإن كلاً من النسقين يحاول سحب مزيد من القوة إلى طرفه لتوسيع نطاق دائرة ممارسة قوته أولاً، ولتقليص قوة الآخر والحد من سيادته، ثانياً. فأخضاع المهنيين (ومنهم أكاديميو الجامعات) إلى التنظيم البيروقراطي يؤدي بهم في كثير من الأحيان نتيجة لمقاومتهم، حسب ما يذكر بارسونز (Parsons)، إلى تكوين تركيبة تختلف عن تلك التي تتسم بها الإدارة البيروقراطية. بحيث تقوم هذه التركيبة أساساً على المساواة بدلاً من التوزيع الرأسي للسلطة والمناصب البيروقراطية (Baldridge، 1971، ص 13).



### تشاحن بين النسقين

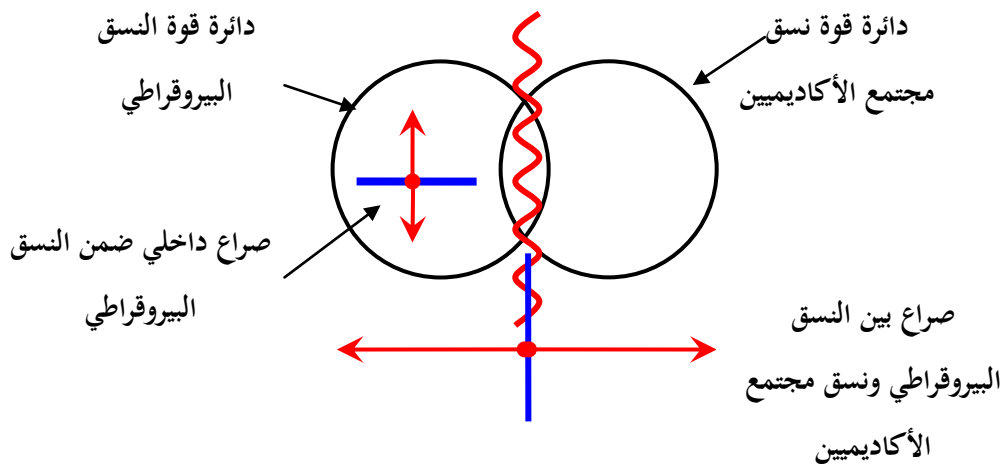
شكل (5): التشاحن بين نسق مجتمع الأكاديميين

والنسق البيروقراطي في منظمة الجامعة

بذلك فإن هيكل توزيع القوة وآليات ممارستها في النسق البيروقراطي تحاصر مجتمع الأكاديميين فتعيقهم وتشكل تحدياً لهم في تحقيق حاجاتهم وأهدافهم، مما قد يوجد تناقضاً بينهم وبين بيروقراطية المنظمة، وتختلف درجة هذا التحدي بحسب طبيعة ودرجة التناقض بين النسقين. ويؤكد ذلك ما أورده كريس أرجيريس (Chris Argyris) في بيانه للتناقض بين الفرد والمنظمة<sup>1</sup>؛ إذ يذكر أن التنظيم البيروقراطي يحدد دوراً معيناً للفرد هو الإذعان والخضوع، وهذا لا يتناسب مع طبيعة المجتمع الأكاديمي الذي يسعى للحصول على الحرية والاستقلالية في عمله لتحقيق المزيد من الإبداعية. كما أن هذا التنظيم، كما يذكر أرجيريس، يؤدي إلى توليد التوتر والصراع بين أجزاء المنظمة وإيجاد حالة من التنافس القائم على لعبة النصر والهزيمة (زويلف والعضايلة، 1996، ص 82-83). ومما يزيد من درجة هذا التشاحن إشغال بعض الأكاديميين لمناصب إدارية، كمنصب عميد الكلية ورئيس القسم ووكيل الكلية ورئيس اللجنة الأكاديمية ومسجل القسم وغيرها، يتحول خلالها الأكاديمي في جانب كبير من عمله إلى بيروقراطي فيختلط لديه الولاء بين ولاء لنسق مجتمع الأكاديميين بآلياته وبنى القوى فيه والولاء الإداري للنسق البيروقراطي في منظمة الجامعة وما يتسم به من توزيع للقوة وآليات ممارستها. فالدور البيروقراطي يتطلب منه الانخراط في الهيكلية الإدارية الهرمية أما الانتماء إلى نسق مجتمع الأكاديميين فيرفض الهرمية البيروقراطية، فكيف يمكن الجمع بين هذين الموقفين المتضادين في آنٍ واحد، وهنا يحصل الصراع الداخلي بسبب ازدواجية الأدوار.

### صراع مزدوج

مما سبق نجد أن تبني منظمة الجامعة للنموذج البيروقراطي في الإدارة يولد منافذ متعددة للتشاحن والصراع، ويتبلور ذلك بشكل صراع داخل النسق البيروقراطي نفسه، وصراع بين النسق البيروقراطي ونسق مجتمع الأكاديميين. فهو بذلك **صراع مزدوج** ناتج عن توزيع القوة غير المتساوي في منظمة الجامعة وآليات ممارستها (شكل 6).



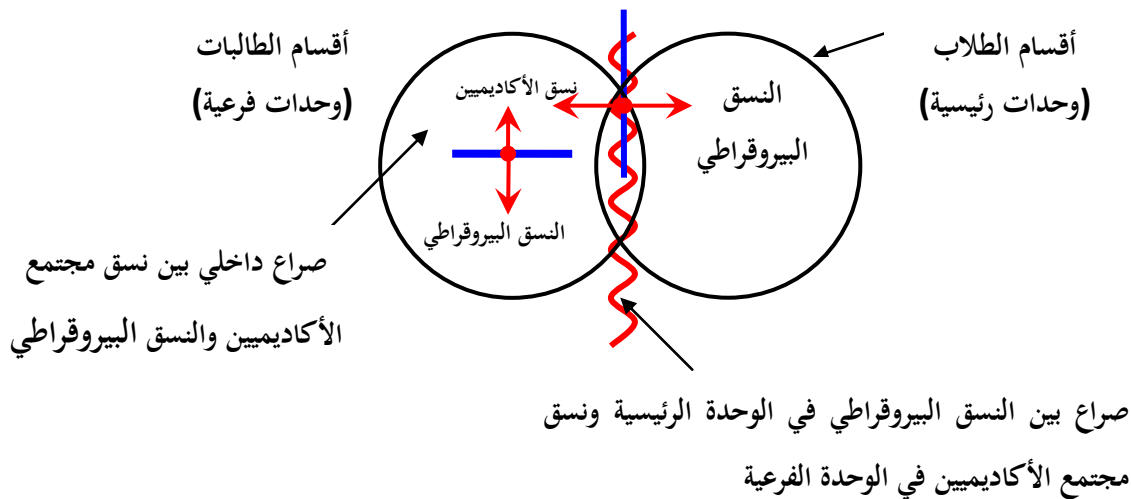
شكل (6): صراع مزدوج في منظمة الجامعة

وربما تشكل أقسام الطالبات في بعض الجامعات السعودية مثلاً جيداً على هذا الصراع المزدوج، بل وتعاضمه بشكل أكبر مما هو عليه في أقسام الطلاب المماثلة نتيجة لتركيبة الهيكل التنظيمي وبنى القوى في منظمة الجامعة (الموضحة أعلاه)، حيث يتولد الصراع بين نسق مجتمع الأكاديميين والنسق البيروقراطي كالاتي، أولاً: صراع إداري داخلي بين أقسام الطالبات وأقسام الطلاب التابعة لها، كما في حالات التعاقد وتحديد الأجور والتمويل واستجلاب الأدوات اللازمة،

<sup>1</sup> لتقليل التناقض بين الفرد والمنظمة، اقترح أرجيريس نموذجاً تنظيمياً جديداً أسماه "النموذج المختلط" (the Mix Model) يقوم على الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتحقيق الرقابة الذاتية (زويلف والعضايلة، 1996، ص 84).



وما شابه حيث يهيمن النظام البيروقراطي في أقسام الطلاب الرئيسية على أقسام الطالبات الفرعية. ثانياً: صراع داخلي بين نسق مجتمع الأكاديميين والنسق البيروقراطي في أقسام الطالبات. ثالثاً: صراع بين نسق مجتمع الأكاديميين في أقسام الطالبات كوحدات فرعية وبين النسق البيروقراطي في أقسام الطلاب كوحدات رئيسية (شكل 7). بذلك فإن وجود أقسام الطالبات في نهاية السلم الإداري للنسق البيروقراطي ومحدودية مصادر القوة المكتسبة لديهم مقارنة بمن هم في المستوى الإداري الأعلى يؤدي في الغالب إلى زيادة منافذ التشاحن الداخلي وبالتالي تضيق حريات الأكاديميين في أقسام الطالبات أكثر مما عليه الحال في أقسام الطلاب. إذ يتم اتخاذ القرارات المرتبطة بالشؤون الأكاديمية كتوزيع الجداول الدراسية والعبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بشكل مركزي في الغالب، دون معرفة ودراية متعمقة بالوضع الداخلي في أقسام الطالبات. أي أن متخذي القرار في الغالب بعيدون عن موقع التطبيق، وهذا يؤثر سلباً في العملية التعليمية. ولمعالجة هذا الوضع فقد يقوم رئيس القسم بتفويض ممثلة عنه في قسم الطالبات. إلا أن مفهوم التفويض في المنظمات يختلف في جوهره عن مفهوم اللامركزية، فالتفويض معناه نقل الرئيس لجزء من سلطاته لمروسيه ليمارسوها، مع الاحتفاظ بمسؤوليته عن ذلك، فالمسؤولية لا تفوض. أي أن التفويض لا يتضمن إعادة توزيع بنى القوى داخل الأقسام، بل فقط نقل بعض المهام المحددة والتي تبقى ضمن مسؤوليات رئيس القسم، فيحتفظ الرئيس بقوته ويفوض سلطاته. أي أن التفويض في نهاية الأمر ما هو إلا ممارسة رئيس القسم لقوته/ سلطته، فهو من يقرر التفويض ولمن، وكذلك إلغاءه متى شاء.



شكل (7): تعاضم الصراع في أقسام الطالبات

إلى أين؟

من خلال قراءة تحليلية نظرية لبنى القوى في منظمة الجامعة، حاول البحث تسليط الضوء على التحديات الممكن أن تواجهها منظمة الجامعة نتيجة لأسباب تنظيمية تتعلق بتلك البنى وآليات عملها في الجامعة، وبخاصة في ظل وجود نسقين مختلفين جذرياً في الحثيات والحركيات ومصادر القوى (النسق البيروقراطي والنسق الأكاديمي)، وسيادة أحدهما على الآخر، فتظهر تلك التحديات بشكل صراعات وتشاحنات داخلية تزداد حدتها كلما تباين توزيع القوى بين الأطراف المعنية، وكلما ازداد طول السلم الإداري لتزيد المسافة بين مستويات النظام.

أما السؤال المطروح: ما هو الحل وكيف يمكن تخفيف حدة هذه الصراعات وتحقيق هيكل إداري أفضل في الجامعات؟ فهناك بعض التوجهات التي ترى أن قدراً معيناً من الصراع ضروري لازدهار المنظمة، إلا أن ذلك يعتمد على نظرة المنظمة لمفهوم التشاحن: هل هو تشاحن يسيء لعمل المنظمة (dysfunctional conflict) لذا يجب معالجته بفرض المزيد من القوة المركزية لتحقيق درجة أعلى من النظام وكبت التشاحن، أم تشاحن إيجابي (functional conflict) يعمل كجزء من وظيفة المنظمة لتطويرها وزيادة الإبداعية بين أعضائها. ولكن السؤال المطروح هنا، ما هو "القدر المعين"

الذي تكون معه حالات التشاحن مقبولة وتدفع المنظمة إلى الإبداعية والتطوير، أي متى يكون التشاحن سلبي مدمر لعمل المنظمة ومتى يكون إيجابي؟ إن هذا التوجه للمنظمة وتحديد هذا القدر من المرونة في إدارة الصراع داخل المنظمة إنما يقرره متخذو القرار في المنظمة ممن يملكون السلطة الأعلى أي بالرجوع إلى الهيكل الإداري الرأسي الذي تحكمه بنى القوى السائدة فيه، فالقضية الأهم لمتخذي القرار هي كيفية تحقيق هدف المنظمة وتحفيز العمل وزيادة الإنتاجية. وربما لا يتسع المجال هنا للدخول في حيثيات ذلك، ولكن باختصار فإن هذا القرار هو في نهاية الأمر ممارسة للقوى لتحقيق هدف المنظمة، وسيادة للنسق البيروقراطي في الجامعة مما يتناقض مع نسق مجتمع الأكاديميين الذي يسعى لتحقيق المزيد من الحرية من خلال توزيع أفضى للقوى، والذي سيكون الدافع لهم لتحقيق المزيد من الإبداعية وتحقيق هدف الجامعة ككل.

إن إلغاء الصراع أمر لا يمكن تحقيقه بشكل مطلق، إلا أن احتواء الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي، كما هو الغالب داخل نسق مجتمع الأكاديميين، أمر مهم، ولتحقيقه لا بد من الإلمام بكيفية إدارة الصراع داخل المنظمات. فبتبسيط الضوء على جذور التشاحن، يحاول هذا البحث إدارة وتقليل الصراع داخل منظمة الجامعة. بذلك يبقى السؤال قائماً: كيف يمكن تخفيف هذه الصراعات وتحقيق هيكل إداري أفضل في الجامعات؟

إن عملية البحث عن هيكل إداري بديل للجامعات، إنما يتطلب بحثاً ودراسة متعمقين. لكن ما يجب تأكيده هنا هو أن أي محاولة لتغيير أو إصلاح التركيبة التنظيمية لمنظمة الجامعة لا يمكن أن تتم دون إحداث تغيير في بنى القوى وآليات عملها. فتغيير الحال بتغيير الأفراد شاغلي المناصب قد لا يؤدي للتطوير المنشود، إذ لا يتضمن ذلك تغييراً في بنى القوى في المنظمة بل تغييراً في الأشخاص فقط، وهؤلاء سرعان ما يتشكلون حسب صلاحياتهم فتعود البنية المولدة للتشاحن للعمل مرة أخرى. كذلك فإن فصل أقسام الطالبات إدارياً عن أقسام الطلاب (كما حصل مؤخراً في بعض الجامعات السعودية) مع الاستمرار في تبني النموذج البيروقراطي ذاته في هيكل القوى سيؤدي إلى تخفيف بسيط لحدة تلك التحديات والتشاحن؛ فهذا سيقال من طول السلم الإداري وبالتالي المسافة بين أقسام الطالبات ورأس الهرم الإداري مما سيزيد قليلاً من السلطة الممنوحة لأقسام الطالبات. أي أن الحل لا بد أن يشمل تغييراً جذرياً. فهل يكمن الحل في سيادة نسق مجتمع الأكاديميين على النسق البيروقراطي فيكون الأخير داعم للأول في تسيير شؤونه؟

إن طبيعة البيئة الداخلية للوحدات المختلفة في منظمة الجامعة (الأقسام والكليات) تجعل تأثير القائد محدوداً. فنظراً لتمتع الأكاديميين بمستوى معارف والتزام وخبرة مرتفعين فإن ذلك يجعل من غير الضروري وجود قائد يسيطر عليهم ويملي عليهم ما يجب وما لا يجب فعله. لذا قد يكمن الحل بإعادة هيكل أقسام وكليات الجامعات لتتبنى نظام يجمع بين مجتمع الأكاديميين كنسق رئيس، يدعمه نظام بيروقراطي إداري يساعد فقط في توفير ما يلزم لتسيير النسق الأول. أما عملية اتخاذ القرارات في هذا النمط فتكون بيد مجتمع الأكاديميين الذين يعملون ضمن مجموعة من القواعد والقوانين التي تشكل إطاراً توجيهياً عاماً لهم لا يحد من حريتهم في اتخاذ القرارات بل يعمل على إطلاقها لتحقيق المزيد من الإبداعية. أما آلية العمل فتكون من خلال فرق عمل تُشكل لتقوم بأداء مهام معينة في المنظمة، فلا يوجد بذلك علاقات رأسية قوامها الهيمنة والخضوع وإصدار الأوامر، بل بيئة ذات علاقات أفقية ورقابة محدودة جداً مع مزيد من المحاسبة في الإنجازات. إلا أن هذا الوضع بحاجة إلى الكثير من الأبحاث والدراسات للوصول إلى التركيبة الأمثل التي لا تقيد الأفراد ولا تسبب في الوقت ذاته تسبباً في استخدام الموارد. ولكن ما يجب التأكيد عليه هنا هو أنه لا يمكن إيجاد هيكل تنظيمي أمثل لجميع الجامعات، بل لا بد من تقويم الهياكل التنظيمية البديلة لكل جامعة على حدة في ضوء ظروفها وبيئتها الداخلية والخارجية.

## المراجع العربية:

- بدوي، أحمد (1993). *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*. بيروت، مكتبة لبنان.
- بشايرة، أحمد (1991). *المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية*. عمان- الأردن، دار الفرقان.
- جرينبرغ، جيرالد؛ بارون، روبرت (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. ترجمة د. رفاعي رفاعي واسماعيل بسيوني. الرياض، دار المريخ للنشر.
- زويلف، مهدي؛ العضيلة، علي (1996). *إدارة المنظمة: نظريات وسلوك*. عمان- الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

## المراجع الأجنبية:

- Abercrombie, N; Hill, S; Turner, B (1994, 3<sup>rd</sup> ed.). *Dictionary of Sociology*. London, Penguin Books.
- Baldrige, J (1971). *Power and conflict in the university*. New York, John Wiley & Sons.
- Boulding, K (1990). The school as organization. In G. Clabaugh & E. Rozycki *Understanding schools: the foundation of education*. NY, Harper & Rowe.
- Clegg, S (2006). *Power and organizations*. London, Sage.
- Dahl, R (1991, 5<sup>th</sup> ed.). *Modern political analysis*. New Jersey, Prentice –Hall.
- Giddens, A (1993, 2<sup>nd</sup> ed.). *Sociology*. Cambridge, Polity Press.
- Giddens, A (1995, 2<sup>nd</sup> ed.). *A contemporary critique of historical materialism*. Hampshire, MacMillan.
- Hindess, B (1996). *Discourses of power: from Hobbes to Foucault*. Oxford, Blackwell.
- Martin, J (2005, 3<sup>rd</sup> ed.). *Organizational Behaviour and management*. London, Thomson.
- McLean, I (1996). *Oxford concise dictionary of politics*. Oxford, Oxford University Press.
- McShane, S & Glinow, M (2010, 5<sup>th</sup> ed.). *Organizational behavior*. Boston, McGraw-Hill.
- Pfeffer, J (1993). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Massachusetts, Harvard Business School Press.
- White, M (2007). Workplace conflict: the good, the bad, and the ugly.  
[http://www.associatedcontent.com/article/300839/workplace\\_conflict\\_the\\_good\\_the\\_bad\\_pg2.html?cat=72](http://www.associatedcontent.com/article/300839/workplace_conflict_the_good_the_bad_pg2.html?cat=72). Accessed on 24 October, 2011.
- Wrong, D (1979). *Power: its forms, bases and uses*. Oxford, Basil Blackwell.
- Yaverbaum, E & Sherman, E (2008) Conflict. An article from the internet, accessed on 24 October 2011. <http://www.netplaces.com/leadership/>