

الحكم الرشيد والإدارة

مجلس الإدارة

يتمتع مجلس إدارة الحكم الرشيد -سواءً دُعي أعضاؤه بالقيمين أو الأوصياء أو الأمانة أو الزائرين- بعدة أدوار استناداً إلى حجم المؤسسة ومهمتها وما إذا كانت هذه المؤسسة مؤسسة عامة أو خاصة. وينتخب أعضاء مجلس إدارة المؤسسات العامة في بعض الحالات أو يعينون من قبل الحاكم ويثبتون من قبل هيئة تشريعية في حالات أخرى. وعادةً ما يكون لدى المؤسسات مجالس الحكم الرشيد الخاصة بها، وهذا طبعاً النموذج القياسي بالنسبة للجامعات والكليات الخاصة. وبالمقابل قد تكون لدى أحد مجالس الحكم الرشيد سلطة على أكثر من وسط جامعي لجامعة واحدة. وفي بعض الحالات، يترأس نظاماً مؤلفاً من مؤسسات مختلفة ومنفصلة مدعومة من قبل الولاية. وعندما تؤخذ العوامل جميعها بعين الاعتبار، تكون مجالس الحكم الرشيد مسؤولة عن وضع السياسات ويكون رئيس المؤسسة أو المستشار مسؤولاً أمامها عن التزام كليته أو جامعته بهذه السياسات.

ولدى مجلس الإدارة إمكانية للنزاع على عدد من الجبهات. وتشمل الأمثلة الشائعة نزاعات مع حكومة الولاية (في حالة الجامعات المدعومة من قبل الدولة)، أو مع كبير الموظفين الإداريين، أو مع أعضاء الهيئة التدريسية بوصفها هيئة ممثلة، أو مع الطلاب بوصفهم هيئة ممثلة، أو مع أعضاء من فريق العمل لديها، ناهيك عن النزاع مع بعضهم بعضاً. ومن المحتمل أن يكون النزاع مع كبير الموظفين الإداريين بسبب الأداء الشخصي للفرد. أمّا النزاع مع باقي المجموعات فيستند في أغلب الأحيان إلى الميزانية أو تطوير السياسات. لكن الأهمية الرئيسية في هذا النقاش تتمثل بالنزاعات التي تنشأ في بيئات الجامعة المؤسساتية والدور الذي يلعبه المجلس وعملاؤه في منع هذه النزاعات وفضها.

وبوصفها قاعدة عامة، لا ينبغي على مجالس الإدارة أن تصبح متورطة في النزاعات التي تشمل أفراداً أو فصائل متخصصة ضمن الجامعة، وإنما يجب عليهم التأكد من أن المؤسسة (المؤسسات) الواقعة تحت إشرافها تتمتع بسياسات وإجراءات فعالة لمعالجة هذه النزاعات، وأن هذه السياسات والإجراءات تطبق على نحو مناسب. لكن الأمر لا يخلو من الاستثناءات. وقد يكون أحد هذه الاستثناءات متمثلاً بالدور الممكن للمجلس في المراجعة الأخيرة للقضايا، التي تشمل طرد أحد أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين.

إن أفضل الأماكن بالنسبة لفض النزاعات هو أقرب ما يكون إلى منشأ هذه النزاعات. وتعدّ المشاركة المباشرة لمجلس الإدارة الرشيدة في النزاعات التي تشمل أفراداً أو مجموعات داخل جامعة مستقلة انتهاكاً لهذا المبدأ. فالحاجة التي تدعو إلى مشاركة المجلس في النزاعات ستكون إشارة أكيدة على أن المؤسسة لا تملك سياسات أو إجراءات ملائمة للتعامل مع مثل هذه المشكلات، أو أن قيادة الجامعة لا تقوم بمعالجة مثل هذه القضايا معالجة فعالة، أو كلا الأمرين معاً.

كان كريس تاونز (Chris Townes) رئيساً لمجلس إدارة جامعة أبستيت (Upstate University) وشغل منصب كبير الموظفين الإداريين في شركته الكبيرة لتطوير العقارات. يتلقى كريس مكالمات هاتفية من رجل غاضب جداً ولحوق، الأمر الذي اضطره إلى الانسحاب من مؤتمر عمل مهم. كان تاونز في هذا الوقت في طور المراحل الأخيرة من إعداد دراسة تمويلية لبناء مركز تسوق حديث بوجود ستة من أبرز الموظفين لديه، كانوا قد استمروا بمتابعة عملهم بجمع الأرقام بنشاط داخل قاعة الاجتماعات. لقد كان الصوت على الجانب الآخر من الاتصال متوتراً ومزجراً بغضب مكتوم، وقال: «سيد تاونز، أقدر لك الرد على مكالمتي. اسمي دان بومر (Dan Boemer) وأنا طبيب أسنان في مدينة تروي الواقعة أسفل الجنوب الشرقي للولاية».

وبما أنه حاز الآن على انتباه وإنصات تونز استمر بومر بحديثه وهو منقطع الأنفاس: «لم أكن لأزعجك لو أن الوضع طبيعي، لكن لدي مشكلة كبيرة مع جامعة أبستيت ومع برنامج مدرسة التمريض لديهم. لقد حازت ابنتي على متوسط مجموع علامات قدره 3.6 ولم تُقبل في مدرسة التمريض فهل يمكن أن تصدّق ذلك. علينا أن نعرف أنا ووالدتها ما الذي يجري. لكنني قطعاً لم أستطع الحصول على إجابة مباشرة من أي شخص هناك، وأعتقد أنه كان عليّ أن أتحدث إلى ستة أشخاص من العاملين هناك. وتحدثت أيضاً إلى ذلك العميد في كلية علوم الأحياء حتى أصابني الغضب الشديد ويمكنني القول بكل صدق إنني لم أتلق معاملةً بمثل هذا الازدراء أبداً».

وأثناء متابعته لحديثه توقف بومر لبرهة خاطفة من الزمن كانت طويلة بما يكفي بالنسبة لتاونز، وهو بأمرس الحاجة للعودة إلى اجتماعه الذي يدر عليه 5000 دولار في الساعة، ليبدلي بدلوّه.

يتمتع تاونز ببعض الخيارات هنا، فهو يستطيع أن يشير إلى أنه رجل مشغول وأن هذه المسائل يمكن أن تتم معالجتها في وقت آخر، وأن يُحيل المتكلم إلى رئيس الجامعة أو إلى المدير التنفيذي في مجلس الإدارة، وأن يتجاهل هذا الأمر. ويمكنه أن يخبر الأب المعني بالأمر بأنه منشغل الآن ولكنه سيعود إليه في وقت آخر. ويمكنه أن يطلب منه تدوين مخاوفه وإرسالها عبر البريد الإلكتروني أو أن يكتب رسالة يشرح فيها المشكلة. ويمكنه أيضاً أن يطلب من سكرتيرته الاتصال بعميد كلية علوم الأحياء في جامعة أبستيت، وتوجيهه للاتصال بتاونز صباح اليوم الثاني لتقديم شرح عن هذا الموضوع. وهكذا يمكن أن تطول وتطول قائمة الخيارات. لكن تبين في نهاية المطاف أن تاونز سلك سبيلاً بناءً. فخبيرته في مجال الأعمال قد جعلته مجهزاً على نحو جيد للتعامل مع مثل هذه الأوضاع.

قال تاونز: «إن مشكلتك تلقى اهتماماً لدى مجلس الإدارة، وأنا أقدر مكالمتك. كما يجب أن نبقي على اطلاع على ما يجري في بيئات الجامعة، وينبغي أن نكون متأكدين من أن الناس يعاملون -على نحو لائق تماماً- وبطريقة محترمة في تلك المسائل. وبعد قولي هذا، أريد أن أضيف أن الناس الذين لديهم المعلومات ذات الصلة بهذا الموضوع والمسؤولين عن معالجة قضايا مثل هذه موجودون داخل الجامعة. أود أن أطلب منك أن تتصل بتوم سانفورد (Tom Sanford)؛ رئيس جامعة أبستيت، وأن تشرح له قضيتك. ومع ذلك فمن الأفضل ربما أن تصف ما جرى معك في رسالة أو بريد إلكتروني، وبعد ذلك يمكن أن تتصل به. وبالنسبة إلى دوري فإنني سأتصل به قبل نهاية اليوم؛ بغية إخباره عن محادثتنا هذه وإعلامه بأنك ستتصل به».

توقف الحديث للحظة من الزمن واستطاع تاونز أن يشعر بأن د. بومر كان يعتقد بأن الأمر قد انتهى. أجاب بومر قائلاً: «هذا كلام جميل. أعرف أنك منشغل جداً. وأقدر تخصيص بعض الوقت للحديث معي. سأقوم بكتابة بعض الملاحظات وسأرسلها عبر الفاكس إلى الرئيس سانفورد، ومن ثم سأتصل به».

إن هذه المحادثة بين تاونز والدكتور بومر قد تؤدي إلى عدد من النتائج، لكن بوجود الوعد الذي أطلقه تاونز للاتصال برئيس جامعة أبستيت مقدماً، فإن الدكتور بومر يعرف بأن مخاوفه لم يتم وضعها جانباً. لذلك إذا قام كل شخص بالتعامل مع قضيته بموضوعية وبأسلوب غير دفاعي من الآن فصاعداً، فمن المرجح أن تُحل المشكلة بصورة ملائمة حتى وإن لم يكن هذا الحل متوافقاً مع ما يحبه ويشتهي أي شخص. إن النقطة الجوهرية هنا أنه في حال اتخذت الخطوات الصحيحة في بداية الأمر، فستكون لدى كل شخص فرصة أكبر بكثير للتوصل إلى الحل بدلاً من الإمعان في جرح المشاعر. ومن المرجح أن يكون السيد تاونز محباً للاطلاع على أسلوب العميد، وهذه فرصة للقضاء على المشكلة وهي في مهدها، وللتواصل مع رئيس المؤسسة، وللإطلاع أكثر على مناخ المؤسسة وأسلوبها العملي دون الإشراف عليها بطريقة مسيطرة من

موقعه في مجلس الإدارة. مع العلم بأن المسألة بأكملها لن تستغرق إلا قليلاً من وقته. لكن إذا لم يكن راعياً بتكريس وقته ليكون عضو مجلس الجامعة، فما كان ينبغي عليه تحمّل المسؤولية.

يجب على مجلس الإدارة الرشيدة أن يحافظ على تسلسل القيادة، وأن يجعل موظفي الجامعة عرضة للمحاسبة، لكن يجب عليه أيضاً أن يكون مُدركاً لمناخ الجامعة وألاّ يكون غريباً عنه وعن أسلوب وفاعلية العاملين فيه. فوجود حلقة تغذية راجعة وظيفية معتدلة بين مختلف جوانب الجامعة ومجلس الإدارة الرشيدة يمكن أن يحقق الفائدة للجميع.

الرئيس أو المستشار

لم يتم التطرق إلى معالجة نظام الرؤساء والمستشارين أو رؤساء ومستشاري الجامعة متعدد الأوجه بحدّ ذاتهم في هذا النقاش؛ لأن كل شيء تم قوله عن مجالس الإدارة الرشيدة، فيما يتعلق بالصراع والنزاع داخل الجامعة، يمكن أن يقال عنهم عموماً. لكن كبير الموظفين الإداريين في المؤسسة المستقلة يلعب دوراً رئيسياً في حل النزاعات وفضها وإدارتها، وهذا ليس لأنه مشاركٌ بالعمل في هذه الموضوعات يومياً وإنما بسبب القيادة التي أرست الطابع العام، وقامت بما هو أكثر أهمية أيضاً حيث عيّنت الأشخاص الذين يتمتعون بالمسؤولية الرئيسية لضمان فاعلية العمل في هذا المجال. ويكون الرئيس، في نهاية المطاف، مسؤولاً عن تأسيس وتنفيذ نظام منع النزاعات وفضها وإدارتها الذي يخدم مصالح المؤسسة. ويتم هذا الأمر عن طريق قيادة وإدارة طاقم العمل من الموظفين وعن طريق الشخص الذي يكون مثلاً يحتذى في العمل.

أمّا كبير الموظفين الإداريين فيعدّ مسؤولاً أيضاً عن القضايا التي تتجاوز مدى سياسات منع النزاعات وفضها وإدارتها، التي يكون لها أثراً مباشراً على درجة الصراعات غير المثمرة التي عانت منها المؤسسة. لذا ينبغي عليه أن يجعل موظفيه التنفيذيين عرضة للمحاسبة من أجل ضمان إدارة فاعلة لشؤون الموظفين، بما في ذلك

فض النزاعات. ولا يمكن إنجاز هذه الأهداف إلا عن طريق تطوير سياسات سليمة وممنهجة تدعم التطور المهني للإداريين. فإذا قام المستشار، وفريقه التنفيذي، والعمداء بمعاملة الناس باحترام، وشاركوهم المعلومات بأسلوب منفتح، وطلبوا منهم بعض المعلومات والنصح فإن الناس سيردون بالمثل. ومن الأهمية بمكان أن يتبنى مدير وورؤساء الأقسام هذه المنهجية أيضاً.

وينبغي على كبير الموظفين الإداريين الحفاظ على سلامة تسلسل القيادة فيما يتعلق بالسلطة والمسؤولية. ومن جهة أخرى، ينبغي أن يكون هناك تدفق تلقائي للمعلومات ووسائل فاعلة لتبادل الآراء بطريقة الأخذ والعطاء بين كبير الموظفين الإداريين ورئيس المجلس التعليمي والموظفين البارزين الآخرين وقيادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب. وأفضل الوسائل لإنجاز هذا الأمر تكون عبر التواصل الهاتفي والمحادثات المباشرة وجهاً لوجه. أما الفوارق البسيطة التي تكتنف أغلب الصراعات فهي كثيرة ودقيقة جداً ولا يمكن أن تكون موضع ثقة حتى يتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني. أما تبادل المذكرات فيؤدي إلى التسبب بمشكلات أكبر أيضاً وليس العكس. فتبادل المذكرات بوصفها وسيلة لحل الصراعات يعدّ عائقاً في طريق الحل المنشود في كل حالة واقعية، وخصوصاً على مستوى كبير الموظفين الإداريين، والمديرين التنفيذيين في الجامعة والعمداء. لذلك يعدّ التواصل مثلاً جيداً على الطريقة التي يتبعها الأسلوب الإداري لقيادة المؤسسة لخلق مناخ يفضل منع وفض الصراعات. ويُعتبر وجود حلقة التغذية الراجعة وتبادل المعلومات أمراً أساسياً، لكن ينبغي أن يُستخدم أسلوب الكتابة من أجل توثيق الحقائق وصياغة النتائج على نحوها النهائي فقط، وليس من أجل تبادل الآراء أو الاستكشاف الأولي للخيارات.

ويطلب عادةً من كبير الموظفين الإداريين السير على خط دقيق للغاية؛ بغية الحفاظ على التوازن بين معرفة ما يجري في وضع معين وإدراك الحقيقة، التي تقضي بأنه من الممكن أن يصبح المحكم النهائي في إحدى عمليات تقديم الشكاوى.

عندما اتصل د. بومر بالرئيس سانفورد في جامعة أبستيت كان قد نفذ ما ظنه عملاً جيداً عند توثيقه للمسائل التي اكتنفت رفض قبول ابنته في مدرسة التمريض. وقد بدأ الرئيس شاباً لطيفاً ومتعاوناً وجذاباً.

قال سانفورد بعد أن كانا قد تحدثنا عن القضية: «استمع إلي د. بومر، إذا كان متوسط مجموع علامات ابنتك، كما ذكرت، ضمن الثلث الأعلى من بين المتقدمين فمن الصعب شرح سبب عدم قبولها. لكن يبدو أن تعليق العميد بأنه إذا أردت حقاً مساعدة ابنتك ليتم قبولها، كان ينبغي عليك مساعدتها في كتابة طلب متكامل لم يلاق أي صدى يذكر لديك. لكن على الرغم من قولي هذا، فإنني لا أذكر أنه من الصعب التعامل مع العميد، على حد علمي على الأقل».

أجاب بومر قائلاً: «أقدر لك انفتاحك أيها الرئيس. لكن علي أن أؤكد أن عامل الزمن هو القضية هنا إذ إن جيني (Jennie) كانت قد دعت إلى برنامج دراسي خارج الولاية وعليها إبلاغهم بقرارها فيما إذا كانت ستلتحق في الأسبوع القادم أم لا. أما المشكلة بالنسبة لي فهي أن رسوم التسجيل ستكون أعلى بأربعة أضعاف، وبطبيعة الحال لدي ثلاثة أبناء يدرسون في الكلية، وأنا أدفع بصعوبة كثيراً من الضرائب في هذه الولاية وبالتأكيد لا أحب فكرة دفع رسوم تسجيل دراسية في مكان ما خارج الولاية بينما يمكن لابنتي الذهاب إلى مدرسة التمرريض هنا».

قال سانفورد: «أفهم ذلك وسأهتم بالأمر، لكن امنحني يومين فقط وسأخبرك بالنتيجة أنا أو العميد».

لقد قصد الرئيس سانفورد بعبارة «سأهتم بالأمر» أنه سيعمل على حل المشكلة في ضوء عامل الزمن المهم بالنسبة للطالبة. وبالنظر إلى حالة د. بومر المفعمة بالأمل، فقد فهم هذه العبارة على أن سانفورد سينظر في المشكلة بحيث تقبل ابنته في مدرسة التمرريض. كانت الفكرة الأولى التي خطرت للرئيس هي تكليف رئيس المجلس التعليمي بمتابعة القضية والعودة إليه بحيث يتمكنان معاً من حلها. لكن رئيس المجلس التعليمي كان خارج البلدة في أحد المؤتمرات الأمر الذي دفع الرئيس للاتصال بالعميدة دينيس ميلر (Denise Miller).

قال سانفورد: «مرحباً دينيس، ماذا تعرفين عن طالبة جيني بومر التي تقدمت بطلب إلى مدرسة التمريض؟»

أجابت العميدة: «أعرف الكثير، ويبدو أنني أمضيت نصف وقتي تقريباً في الأسبوع الماضي وأنا أتحدث إلى أبيها، وهو طبيب أسنان، وأعتقد أنك ربما تعرف هذا. إنها حقاً قضية بائسة. فجيني شابة لطيفة جداً وتريد بشدة أن تصبح ممرضة».

قال سانفورد: «حسناً، ما المشكلة إذا؟ إذا كان متوسط مجموع علاماتها ضمن الثلث الأعلى من الدرجات وهي شابة لطيفة وهذا محفز جداً فلماذا لم تقبلها؟»

لقد تمكنت العميدة ميلر من الشعور بمدى تفاقم الوضع في صوت الرئيس. وكانت قد علمت أيضاً أن الدكتور بومر اتصل برئيس مجلس الإدارة؛ لأنه قدم لها نسخة من البريد الإلكتروني الذي أرسله إلى سانفورد. وأجابت قائلة: «في حال كانت هذه هي القصة بأكملها، فأليك ما حصل بالضبط. كنا بطبيعة الحال قد رفعنا معدل القبول لهذا الصف من 70 حتى 75. ومع ذلك فإن المشكلات الحقيقية تتمثل بموضوع متوسط العلامات وفي المقالة الرديئة جداً التي قدمتها ضمن رزمة الطلبات».

واستمرت العميدة بالشرح وقالت إنه بينما كان إجمالي متوسط مجموع العلامات لدى جيني بومر في الثلث الأعلى ضمن مجموعة المتقدمين، كان متوسط مجموع علاماتها في المناهج الرئيسية المطلوبة في الثلث الأدنى، وكانت درجاتها العلمية من بين أدنى تلك الدرجات. وعندما أضيفت درجاتها المركبة حصلت على المرتبة 97 من بين 112 متقدماً. حتى وإن لم يكن كل ذلك سيئاً، فقد كانت بعيدة جداً عن الحد الأدنى للقبول. وقد تم شرح كل هذه الأمور أكثر من مرة للدكتور

بومر، لكنه لم يرد إلا عبر انتقاد المعايير. وفي الحقيقة، أقرت ميلر أنها كانت قد أخبرت والد جيني أنه لو أراد حقاً أن يزيد من فرص ابنته في القبول، لكان ينبغي عليه مساعدتها في كتابة مقالة جيدة (حتى إنها ربما قالت مقالاً مترابطاً منطقياً). لقد عرفت أن هذا تصرف خاطئ فور ذكرها لهذه المعلومات، لكن خيبة الأمل دفعتها للقيام بذلك. وكان جلياً واضحاً أنها كانت تقول لنفسها إن بومر عامل الرئيس وعضو مجلس الجامعة باحترام أكثر مما فعل معها.

وكان من المقرر أن تقوم العميدة ميلر بإعداد مسودة رسالة للدكتور بومر توثق فيها أسباب عدم قبول ابنته في برنامج التمريض. كما كان مقرراً أيضاً أن ترسل العميدة هذه الرسالة إلى الدكتور بومر مع نسخة إلى الرئيس وإلى عضو مجلس الجامعة. وتضمنت هذه الرسالة اعتذاراً عن «تعليقها الطائش عن مساعدة ابنتك في كتابة مقالتها، ولو حصل هذا بالطبع لكان عملاً لا أخلاقياً في أي حالة من الأحوال». ومع أن ميلر لم تقل ذلك فقد كانت غير سعيدة لوقوعها في وسط النزاع الذي اتسع تدريجياً عندما كتب بومر رسالة شكوى إلى الحاكم، ممثله الشرعي، وإلى مجلس الجامعة زاعماً أن الرئيس سانفورد كان قد وعده بقبول ابنته في مدرسة التمريض ومن ثم نكث بوعده. وأضاف: «يبدو واضحاً أن الرئيس لا يستطيع السيطرة على العميدة المتغطسة والفوقية».

يمكن لأكثر الناس دهاء الوقوع في الخطأ في لحظة انشغال والإدلاء ببيانات غير صحيحة بين الحين والآخر. لقد كان بالإمكان الحؤول دون وقوع هذه الحادثة برمتها لو قام الرئيس باستبدال عبارة «سأهتم بالأمر» بعبارة «سأنظر في الموضوع وأعاود الاتصال بك». وكان من شأن القيام بتقصي بعض الحقائق الأساسية أن يضعه في موقفٍ يمكنه من وضع نهاية لهذا النزاع بسرعة. إن الإدراك المتأخر يتصف بالكمال دائماً. ومما تجدر إليه الملاحظة أيضاً هو أن العميدة لم تسعف نفسها عندما سمحت

لانفعالها بالخروج عن السيطرة وتوجيه هذه الملاحظة الوضعية للدكتور بومر في مقالة ابنته غير المترابطة منطقياً. لا يجب على أحدنا أن يضع السلاح بين يدي عدوه، لكن هذا ما فعلته ملاحظتها بالضبط حيث وضعت بومر في موقع يمكنه من انتقادها أمام الرئيس والقيّم، وإضعاف مصداقيتها. ويمكن أن توصف هذه لحالة بأنه كان يحاول أن يرهبها بسبب جنسها. إذا كان الأمر كذلك، فهذا ربما يجعل تعليقها مفهوماً لكنها كانت إستراتيجية ضعيفة على الرغم من ذلك. وبالنظر أيضاً إلى الطبيعة العاطفية لهذا النزاع والحاح الدكتور بومر، فإن توجيه إنذار مبكر إلى رئيس المجلس التعليمي أو الرئيس كان من الممكن أن يكون فكرة جيدة.

إن هذه حوادث صغيرة لو نظرنا إليها بشكل منفصل، لكن يمكن أن تتراكم لتخلق مناخاً من التواصل والثقة، أو الاضطراب والشكوكية. والصراع غير المثمر هو أقل شيوعاً بكثير في الحالة الأولى مما هو في الحالة الثانية.

كبير الأكاديميين الجامعيين

يعمل رئيس المجلس التعليمي (أو نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية) في محيط مثلثي يتمثل بالرئيس أو المستشار، وقيادة أعضاء الهيئة التدريسية (والإتحاد إذا كان لدى الجامعة اتحاد)، والعمداء. ولكي لا نقلل من شأن الطلاب وأهميتهم، فإن المظاهر الأخرى جميعها للمؤسسة المتقاطعة مع عمل كبير الأكاديميين الجامعيين تكون تابعة لهذه الجهات الثلاث. يتمتع رئيس المجلس التعليمي بثلاثة مجالات رئيسية لتحمل المسؤولية بالنسبة للصراع غير المثمر ضمن المؤسسة: (1) التأكد من أن السياسات والإجراءات والممارسات الجيدة موجودة ويمكن الوصول إليها. (2) التأكد من اتباعها على طول تسلسل القيادة صعوداً وهبوطاً. (3) خلق نظام كامل ومتكامل لمنع النزاعات وفضها وإدارتها والمحافظة على هذا النظام. ويمكن تفويض أشخاص آخرين ببعض هذه المسؤوليات أو الاحتفاظ بها اعتماداً على حجم المؤسسة ونوعها.

نظرياً، يعدّ كبير الأكاديميين الجامعيين مسؤولاً عن السياسات الأكاديمية. أما عملياً فهذا يعني بأنه مسؤولاً عن الناس والأموال. لكن مزج الناس والأموال باستخدام

أسلوب الحرية الأكاديمية ضمن حوار موضوعي شفاف للتدقيق العام، يجعل الصراع أمراً مؤكّداً. ويكون الجزء الأكبر من هذا الصراع الذي يحدث في هذه البيئة صراعاً مثيراً وضرورياً، وثنميناً أيضاً. لكن عندما يتحوّل الموضوع من صراعٍ عن الأفكار إلى صراعٍ على الشخصيات أو بينهم، فإن الحل يصبح أمراً مطلوباً.

إن الكليات والجامعات معدّة لتحفظ ببقائها لمئات السنين، ومن المتوقع أن تفوق بقدرتها على الاستمرار الشركات المستقرة أيضاً. وهذا يعدّ أحد الأسباب التي تجعل الناس يهبون مبالغ كبيرة من المال لهذه الجامعات والكليات إحياءً لذكراهم أو لذكري شخص يحبونه. فالأجيال القادمة تعدّ محطّ الأنظار في أي مؤسسة للتعليم العالي. أمّا الأثر الجانبي الرئيسي لمثل هذا فيكون بأن التغيير يأتي قاسياً، وبالنتيجة ترتفع حالات الإحباط في كثير من الأحيان. ويتمتع كلٌّ من الحديث المنطقي والجدل القاسي بموضوعات مهمة في شرح هذه الفكرة، لكن يمكن للوسط الناجم أن يوفّر تربة خصبة لبذرة صراع مدمر.

وتعدّ العملية من أكثر المبادئ المنظمة أهمية في هذه البيئة. وإذا كنت تعتقد بأن العملية تدل على الرؤية، فيجب أن تعيد التفكير بهذا. فالرؤية تعدّ أمراً أساسياً، لكن من الممكن أن يؤدي وجود هذه الرؤية دون عملية معيّنة ترافقها إلى إيقاع المؤسسة في حالة من الفوضى. ويعدّ الفهم الجيد للسياسات والإجراءات والممارسات المطبقة أمراً أساسياً بكل تأكيد لنجاح كبير الأكاديميين الجامعيين وللمؤسسة. وتشمل السياسات والإجراءات والممارسات الحق القانوني للمؤسسة، وينبغي على كبير الأكاديميين الجامعيين أن يكون المدافع عن هذا الحق القانوني. ويجب أن يكون حازماً في التأكيد على أن يلتزم العمداء ومديرو أو رؤساء الأقسام بالسياسات. أمّا الفشل في اتباع الحق القانوني فيخلق حالة من حالات انعدام الثقة، ويؤدي في نهاية المطاف إلى انعدام الثقة في القيادة المؤسساتية. ويمكن لهذا الفشل أيضاً أن يكون أكثر الأسباب شيوعاً للجوء إلى التقاضي. وعندما تخسر كلية أو جامعة إحدى الدعاوى القضائية، فعادةً ما يعود السبب وراء ذلك إلى خرق السياسات الخاصة بتلك المؤسسة.

وإذا لم تقم كبيرة الأكاديميين الجامعيين بمطالبة مرؤوسيهما بمتابعة السياسات والإجراءات الموضوعية، فإنها سرياً ما ستجد نفسها تستغرق مقداراً كبيراً من الزمن والجهد والطاقة الفكرية، وهي تحاول التحكيم في النزاعات التي تكون فيها النتيجة الملائمة باطلة بسبب خطأ إجرائي.

إن اتباع سياسات وإجراءات جيدة يجب أن يمضي يداً بيد مع الأعمال التي تنجح، في ظاهرها، في اختبار العدالة الأساسية. والسؤال هنا: «تحقيق العدالة بالنسبة لمن؟» بالتأكيد العدالة مطلوبة بالنسبة لمستأنف الدعوى أو مقدم الشكوى، لكنها مطلوبة أيضاً بالنسبة للمدعى عليه، وللزملاء وغيرهم من المسهمين الرئيسيين الداخليين ودافعي الضرائب ودافعي الرسوم التعليمية.

إن المبدأ الأساسي للعدالة هو تقصي الحقائق، والسبب وراء ذلك هو أن المعلومة الصحيحة لا يمكن تحديدها إلا عن طريق معرفة الحقائق جميعها، والعدالة دون حقيقة هي عبارة عن وهم وخيال. فرئيسة المجلس التعليمي تواجه عدداً لا يحصى من الفرص لتنتقل كيفما اتفق إلى الاستنتاجات، ولتقبل الاتهامات بمعناها الظاهري، ولتلتزم نفسها بسرعة باتخاذ موقف ما. وبعدئذ وبناءً على معرفة المزيد من الأمور، يكون لزاماً عليها قلب مجرى الأحداث والتخلي عن الظهور شخصيةً مترددة وضعيفة.

كان لدى أمبر إيلينوود (Amber Wllinwood) - وهي رئيسة المجلس التعليمي في جامعة داونستيت (Downstate University) منذ نحو ثمانية عشر شهراً - فكرة عن موضوع رفض تثبيت آلبرت فاين (Albert Fine) في قسم الكيمياء؛ لأنها كانت قد راجعت الملف وصادقت على القرار. كان هذا قبل أسبوعين من اتصال جاك فوستر (Jack Foster) الهاتفي، وهو أحد محققي الشكاوى في الجامعة. قام جاك بترتيب لقاء يجمعه بالدكتور فاين وإيلينوود قبل تقديم مناشدة خطية. فسياسات الجامعة تقضي بأن تكون المناشدة خطية في حال رغب الفريق المتظلم بتقديم هذه المناشدة. ويلي المناشدة الخطية واتخاذ القرار بذلك تخصيص جلسة للاستماع إلى الشكوى المقدمة في حال عدم حل المسألة بطريقة تُرضي المشتكي. لكن أمبر لم تكن مقتنعة

تماماً بهذه الترتيبات؛ لأنها وُضعت بصورة آلية في موقف لمراجعة قرارٍ كان قد سبق لها وصادقت عليه.

كان محقق الشكاوى فوستر موظفاً في جامعة داونستيت لوقت طويل من الزمن. وكان قد عمل كونه أستاذاً مساعداً في الهندسة الزراعية لفصول دراسية عديدة عضواً هيئة تدريسية، وكان عالماً منتجاً في التدريس والبحث. وكان يعرف كثيراً عن كيفية عمل جامعة داونستيت. وقال بصوته الأَجَشْ: «كما تعرفين يا رئيسة المجلس التعليمي إيلينوود، إن دوري هنا ليس من أجل الدفاع عن الدكتور فاين أو عن الجامعة، وإنما من أجل مساعدة عضو هيئة تدريسية للتأكد من أن مناشدته قد تم إعدادها وسماعها على نحو مناسب. لقد اعتقدت أنه ربما من المفيد لو أطلعنا على العملية والإطار الزمني؛ بغية أن نكون متأكدين فقط من أننا جميعاً نفهم الأمور بالطريقة نفسها. وأعتقد أيضاً أن هناك نقطة أو اثنتين بشأن القضية علينا مناقشتها قبل المضي إلى ما هو أبعد من ذلك».

لقد شعرت إيلينوود بوجود خلل ما فعبارة «نقطة أو اثنتين» بدت وكأنها تلميح لوجود مفاجأة ما، وهذا ما رغبت إيلينوود في تجنبه. وهنا وضعت مجموعة الأوراق الرسمية التي كانت ممسكة بها على طرف الطاولة وأنصتت على وجه كامل للدكتور فاين، وقالت: «دعنا نبدأ بالاستماع لأي سؤال لديك عن العملية وعن أي قضية تعتقد أنه ينبغي مناقشتها قبل أن تكتب مناشدتك».

استدار فاين وهو في كرسية ونظر عبر النافذة، وبدا من الواضح أنه كان مشوشاً ومضطرباً، لكن من سيكون وضعه غير ذلك في مثل هذه الظروف. قال: «أظن أن السياسات والإجراءات من أجل المناشدة واضحة جداً. إن ما أود مناقشته بالفعل هو اعتقادي بأن هناك سوء إدارة وتصرف في تنفيذ العملية».

تنفست أمبر بعمق وفكرت ملياً بالموضوع وتذكرت أنه لم يتم ذكر أي شيء عن سوء الإدارة من قبل. فأعضاء الهيئة التدريسية في قسم فاين كانوا قد صوتوا بأحد عشر صوتاً ضد قرار تثبيته مقابل أربعة أصوات أيدت تثبيته. وقد صوت اثنان آخران لصالح التثبيت، لكن ضد ترقيته ليصبح أستاذاً مساعداً، وهذا الأمر غير ذي أهمية عملية؛ لأن لدى الجامعة سياسات ضد التثبيت دون الحصول على ترقية بالنسبة للأساتذة المساعدين. وكان رئيس القسم قد أوصى -بأسلوب مراوغ وملتص إلى حد ما- بعدم التثبيت والترقية، وهذا ما فعله أيضاً العميد ومجلسه الاستشاري. وكانت الأسباب التي ذكرها أسباباً موجبة؛ لأن فاين كان مدرساً ضئيل الجودة يظهر بعض التحسن، ومع ذلك كان عليه -كونه كيميائياً في قسم قوي للأبحاث- استقطاب الأموال إلى القسم من خارج الجامعة. وتذكرت إيلينوود بأن لديه ثلاثة منشورات، أو ربما أربعة، أحدها كان مقتبساً من أطروحة التخرج.

قالت أمبر: «لنتحدث بصراحة. لقد قدمت توصيات سلبية بحقك على كل مستوى من مستويات العملية. واستناداً إلى مراجعتي لأوراقك الرسمية ومعايير قسم الكيمياء ومقاييسها، فإن تلك التوصيات كانت مبررة تماماً. ولم يذكر أي أحد حتى هذه اللحظة وجود سوء إدارة وتصرف في العملية. لذلك ما هي المعلومات الجديدة التي لديك؟»

انحنى فاين في كرسيه إلى الأمام ونظر إلى الأرض لبرهة من الزمن ومن ثم نظر إلى جاك فوستر. وقال لرئيسة المجلس التعليمي وهو يتكأ إلى الخلف ويحدق في السقف إن عضوي الهيئة التدريسية اللذين دعماه جاء إليه منذ أسبوع، وقالوا له بأنه على الرغم من اقتراح سياسات الجامعة وإجراءاتها عقد اجتماع لأعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة موضوع المرشحين للترقية والتثبيت، فإن هذه الهيئة لم يجتمع أي أحد فيها لمناقشة قضيته. وتابع حديثه قائلاً: «هناك رئيس جديد

لقسم الكيمياء، وهو في عامه الأول من العمل ولا يزال يحاول تثبيت أقدامه على الأرض وقد لا يكون مطلعاً على الإجراءات. وأعتقد أنه قد أرسل مجموعة أوراقى بالفعل إلى أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين جميعاً ومن ثم تلقى رسالةً من كل واحد منهم بشأن التصويت. ولأنه وجب علي القيام بمزيد من التمهيد في هذه المسألة بمساعدة الأستاذ فوستر، فقد وجدت أن رسالتين من رسائل التوصية قد تم توزيعها بعد أسبوع من توزيع مجموعة الأوراق الأصلية وأثناء ذلك الوقت كان بعض أعضاء الهيئة التدريسية قد بعثوا برسالتهم وأجروا التصويت».

قاطعهُ فوستر قائلاً: «إذا أنت تستطيع فهم هذه المشكلة فدون اجتماع أعضاء الهيئة التدريسية لم يحظ مؤيدو الدكتور فاين بأي فرصة؛ ليظهروا لبقية أعضاء الهيئة التدريسية نقاط القوة التي يرونها في فاين. أما الرسائل فهي موضوع منفصل، وربما تكون أقل أهمية، وربما لا، لكن سياسات الجامعة تتطلب وجود رسائل توصية، ولذلك يبدو أنه يجب مراعاة هذه الأمور جميعاً».

كان محقاً بالطبع. وقد فكرت إيلينوود ملياً بالموضوع من بدايته إلى نهايته وهي تنقر بقلمها على طرف طاولة القهوة. فإذا استندت مناشدة فاين إلى الوعد الذي كانوا يناقشونه، وتجاهلت هي هذا الأمر، وتوجهت المناشدة مباشرة إلى المحكمة المدنية (وهذا لن يحدث) فقد تفوز الجامعة أو تخسر القضية المدعمة بمبدأ الامتثال الأساسي للمطالب. وهذا يعني ببساطة أن المحكمة ربما تجد أن الجامعة قامت بجهود صادقة للقيام بعملية نزيهة، وأن خرقها للإجراءات لم يكن مهماً بما يكفي للتأثير على النتيجة. فأداء فاين كان دون مستوى مقاييس القسم والجامعة ولهذا السبب صوت أعضاء الهيئة التدريسية بهذه الطريقة. وإذا تحولت المناشدة، على الرغم من ذلك، إلى هيئة عامة لتقديم الشكاوى داخل الجامعة، فإنهم سينقضونها بكل تأكيد

استناداً إلى المقدمة القانونية التي تقول إن الجامعة لم تتبّع سياساتها الخاصة بها، وأن العملية لم تبدُ عادلة بمعناها الظاهري. وبعدها وبسبب خطأ إجرائي، سيكون لديهم عضو هيئة تدريسية مثبت حديثاً كان غير مؤهل بالأساس. ومن شأن تأييد المناشدة أن يؤدي إلى النتيجة نفسها لمجرد وجود سبب آخر. كانت إيلينوود تعلم -بالإضافة إلى الأمور الأخرى- بأنها بحاجة لتسريع خططها بالنسبة لتوجيه مدير القسم الجديد وبرنامج التدريب.

قالت: «أقدر فرصة مناقشة هذا الموضوع. وأود أن أقترح أن يمضي الدكتور فاين في كتابة رسالة مناشدة ونحن سنقوم بمتابعتها بالأسلوب المعتاد. وستكون هذه القضايا الإجرائية موجودة في الرسالة طبعاً».

وعندما وصلت إلى مرحلة مقابلة العميد ورئيس القسم في عملية المناشدة، علمت أن العميد لم يعرف بشأن هذه المشكلة إلا عندما اتصلت به إيلينوود لتناقش موضوع المناشدة. أمّا رئيس القسم فقد اكتشف الإجراء المناسب عبر حديثه مع رئيس قسم آخر أثناء تناوله لوجبة عشاء غير رسمي، لكن عندما راجع الإجراءات المناسبة في الكتيب الجامعي، لم يجد أن ذلك الإجراء يتمتع بأهمية حاسمة ولذلك لم يبدِ اهتماماً به. وقال: «بعد قراءتي للرسائل التي كتبها كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية عن هذا الموضوع، كان واضحاً بالنسبة لي أن عقد أي اجتماع لن يغير أي شيء ولذلك لم أكن قلقاً حول ذلك».

أرادت إيلينوود أن تدق جبينها على الطاولة. وقالت وقد بدا الإحباط واضحاً عليها: «إن المحامين يسمّون تلك النظرية مبدأ الامتثال الأساسي للمطالب. لكن حتى وإن كان هذا قانونياً، فإن دور هذا المبدأ يكون أفضل بكثير في المحكمة مما هو عليه في الجامعة. فعندما لا تتبعون الإجراءات المعمول بها، خصوصاً في الأوضاع الجدلية، فإنكم

تصّبون الزيت على النار كل مرة. أرجو أن يكون هذا الكلام مرجعاً بالنسبة لكم».

لقد قامت إيلينوود، المتميزة بالفطرة السليمة، باتخاذ قرار جيد واستفادت من الوقت المستقطع. وكان ردها على مناشدة الدكتور فاين بأن الأخطاء الإجرائية قد حصلت بالفعل وكانت أهميتها جديرة بالملاحظة، بحيث يمكن للشخص العاقل الاعتقاد بأنه من الممكن أن تكون هذه الأخطاء قد أثرت على النتيجة. من جهة أخرى، لا يمكن لتقويم أعضاء الهيئة التدريسية وغيرهم لجوهر ترشيحه أن يُرفض باختصار. ومن ثمّ قامت إيلينوود بإعادة إرسال أوراقه إلى القسم مع رسالة توجيهية للعميد للبدء بكل خطوة كان يجب اتباعها للقيام بالعملية بأكملها من جديد. وقد تضمن هذا اجتماعاً لأعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة قضية فاين. لكن النتائج كانت نفسها تماماً، باستثناء العضوين اللذين صوتا لصالح التثبيت؛ دون ترقية في المرة الأولى، حيث صوتا الآن ضد التثبيت لأنهما علما أن هذا لم يكن خياراً بالنسبة لهما منذ اتخاذهما لموقفهما الأول.

دعت إيلينوود الدكتور فاين إلى مكتبها وأعطته الرسالة التي ترفض مناشدته استناداً إلى نتيجة العملية الجديدة. وجاء الأستاذ فوستر إلى مكتبها أيضاً. وبدا فاين خائباً لكنه لم يبدُ مندهشاً. وعندما همّ بالمغادرة سألته: «هل أنت فخور بعملك في هذه الجامعة؟».

لم يُجب في بداية الأمر، لكنه عندما وصل إلى باب مكتبها التفت ونظر إليها وقال: «ليس تماماً». ولم يقدم الدكتور فاين طلباً لإقامة جلسة استماع لشكواه.

العميد

يعدّ العميد كبير الموظفين الإداريين في كلية أو جامعة سواءً كانت الكلية أو الجامعة قائمة على فرع دراسي واحد، أو كلية واحدة كما هو الحال في كليات الفنون والعلوم.

لكن هناك فرق واحد كبير جداً بين الفنون والعلوم والبرامج المهنية مثل الهندسة أو الأعمال. فبدلاً من أن تتألف هذه الكليات من تركيبة ثقافية عامة واحدة، فإنها تميل إلى أن تكون كليات كبيرة جداً مؤلفة من ثقافات مختلفة. فعلماء الرياضيات يختلفون عن علماء السياسة كاختلاف المهندسين عن العلماء في علم الزراعة. وتشمل العلوم الحيوية والفيزيائية الأثرياء وأي شخص آخر من غير الأثرياء. إن هذه الاختلافات تمثل عدداً كبيراً من المشكلات والفرص التي تجعل هذه الكليات بحاجة ماسة لامتلاك زمام المبادرة. وينخفض مستوى التعقيد، طبعاً، عندما تنقسم هذه الوحدات إلى كلية الفنون الليبرالية وكلية العلوم.

يعدّ التنافس بين شخصية وأسلوب العميد والثقافة الجماعية للكلية أمراً حاسماً بكل تأكيد بالنسبة لمنع الصراعات غير المثمرة وفضها وإدارتها. وتعدّ القدرة على توجيه الصراع على نحوٍ موازٍ للخطوط المثمرة صفةً مميزة يتمتع بها بعض العمداء بينما لا يتمتع بها البعض الآخر. ويمكن لهذه الصفة أن تمثل الفرق بين النجاح والفشل.

ويرتبط دور العميد في منع النزاعات وفضها وإدارتها بصورة أكبر بالهيكلية الإدارية للكلية، وبدور رؤساء ومديري الأقسام على نحوٍ أكثر دقة. وبوجود نظام التغيير الدوري لرئيس القسم، يحتفظ عميد الكلية بالجزء الأكبر من النفوذ بالنسبة لاتخاذ أي قرار حقيقي. وهذا يعني أنه من المرجح أن يكون العميد على خطوط الجبهة الأمامية أو قريباً منها في حالات الصراع بين أعضاء الهيئة التدريسية، وأن يتمتع بنفوذ أكبر للتصرف في تنظيم شؤون الموارد البشرية في القسم. وتتمثل إحدى النتائج الواضحة لمثل هذه الترتيبات بأن الحصة الأكبر من الصراع ستكون من نصيب العميد مباشرةً. فعندما يكون تعيين رؤساء أو مديري الأقسام هو المعيار (على افتراض وجود دور مناسب لأعضاء الهيئة التدريسية في اختيارهم والاحتفاظ بهم)، فإنهم يتمتعون (أو يجب عليهم أن يتمتعوا) بمزيد من السلطة والمسؤولية، تاركين العميد في وضع أفضل ليكون جامعاً للأموال وقائداً في التخطيط ومحدداً للاتجاهات، ومحكماً بين الناس عندما تقتضي الحاجة. وهذا يعني أيضاً أنه من الأفضل أن يحصل رؤساء ومديرو الأقسام على التدريب والتعليم في مجال عملهم وأن يرتقوا إلى مقاييس عالية في الأداء الإداري.

وينبغي على العميد، مثله مثل كبير الموظفين الإداريين، أن يعرف وأن يتبع السياسات والإجراءات على نحوٍ دقيق وحازم. لكن يمكن للأفراد النشيطين والمحفزين الذين يقيمون بإعتلاء مثل هذه المناصب - وهم تدفعهم توقعات كبيرة بتحقيق إنجازات كبيرة - أن يجدوا - أن هذا العمل، على الأقل في مراحله الأولية، هو عمل بيروقراطي ومثبّط للهمّة. ويمكن أن يخلق هذا الكثير من الصراع بسرعة كبيرة؛ لأنه يؤدي إلى تغيير سريع، سيقاومه كثيرون، وسيترافق هذا بفشل في التشاور على نحوٍ ملائم وفي اتباع السياسات والإجراءات المطبقة. لكن يمكن تحقيق المزيد من التقدم على المدى الطويل أثناء وقت أقل في البيئة الجامعية عن طريق إشراك ذوي العلاقة الرئيسيين. وهذا لا يحرم أي أحد من تمتعه بالسلطة المطلقة لصناعة القرار، ويؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، ويُنقّص من الوقت والجهد، ويحدّ من استنزاف الطاقة الفكرية. ومن الجدير بالملاحظة أنه إذا صوّر العمداء مركزهم الحالي على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق التقدم فإن المخاطر المرتبطة بالتغيير سترتفع وتزداد.

ويعمل العميد في الجامعات في بيئة ثلاثية الأبعاد تتكون من أعضاء الهيئة التدريسية، ورؤساء ومديري الأقسام، ورئيس المجلس التعليمي. وأحياناً يقوم الطلاب، والرئيس، وأشخاص من خارج الجامعة بإقحام أنفسهم في جوهر العلاقة، لكن أغلب الأوضاع يتم حلّها عبر أعضاء الهيئة التدريسية، ورؤساء ومديري الأقسام، وكبير الموظفين الإداريين.

أمّا مهارات الناس الجيدة فتعدّ أمراً جوهرياً بالنسبة لنجاح العميد في فض النزاعات، وهي تخلق الثقة، ومهارات الاستماع، والعين المبدعة المتربّعة للفرص، وحس الفكاهة والدعابة. وتعدّ أفكار العميد الرئيسية المحفّزة للاستشارات أمراً مهماً أيضاً. فإذا تشاور أحد الأشخاص مع أعضاء الهيئة التدريسية أو ممثليهم فإنه سيتمكن من القول إنه فعل ذلك، لكن دون الاستماع والإصغاء لهم بصدق واحترام آرائهم، فإن الفرصة ستضيع وستنشأ المشكلة. وستفوت الفرصة الضائعة احتمال الحصول على أفكار عظيمة بالفعل في عملية المشاورة. ويتصف أغلب أعضاء الهيئة التدريسية بأنهم أشخاص أذكاء ومبدعون جداً، وهم يقدمون كثيراً

من المعرفة في مجال النقاش والأبحاث. لكن المشكلة الناشئة تكمن في أن العميد يستمع لكنه لا يُصغي، أو أنه مستخف بالآخرين أو أنه متعالٍ يتصرف بفوقية. لذلك يعدّ الاستماع دون إصغاء أمراً مخادعاً يسهم في خلق جو من عدم الثقة ويخلق مرتعاً مولداً للصراع.

ولا يمكن للعميد أن يدعم رئيس أو مدير القسم آلياً، وينبغي أن تعالج كل قضية على نحوٍ موضوعي. ويتوقع أن يقوم الإداريون جميعاً بدعم الناس الذين يقدمون تقارير إليهم. ويتمثل التعريف الملائم للدعم، الذي يكرّس نفسه لفض النزاعات في المراحل الأولى من تطورها، بأن يقوم العميد بمساعدة رئيس أو مدير القسم في حل المشكلات، لكن هذا لا يعني أن يدعم العميد قرارات وأعمال رئيس القسم اعتباطياً كيفما شاء.

رئيس أو مدير القسم

إن محاولة الظهور بمظهر التفريق أو التمييز بين عمل رؤساء الأقسام ومديري الأقسام قد يكون دون أي جدوى. فالقضية الحقيقية تتمثل فيما إذا كانت لدى الشخص الذي يلعب هذا الدور ويعمل وفقاً لمشيئة العميد، سلطةً ومسؤوليةً حقيقتين، وما إذا كان يخضع لتطور مهني مستمر في الإدارة، أو ما إذا كان لدى هذا الفرد المنتخب رئيس قسم لفصل دراسي متعاقب وفقاً للغايات العملية جميعها، سلطةً ومسؤوليةً محدودتين وكان أقل تبعيةً لسلطة العميد. إن هذا الترتيب الأخير يمكن أن ينجح في أقسام ناضجة داخل مؤسسات ناضجة إلى أن يتم تغيير الشخصيات مع انتهاء الفصل الدراسي، لكن عندما تكون الخبرة والحل الحقيقي للمشكلات أمراً مطلوباً - كما هو الحال في فض النزاعات - فإن المسؤولية تنتقل إلى العميد. لكن مساوئ هذا الترتيب تكمن في أن النجاح في حل أجزاء الصراع جميعاً في الكلية يعتمد على نحوٍ أساسي على شخص واحد ويكون معتمداً على مقدرة ذلك الفرد. ويمكن أن ينجح هذا الأمر بوجود العميد المناسب في كلية صغيرة إلى أن يغادر هذا العميد منصبه. لكن من المرجح أن يكون توزيع المسؤولية على العديد من الأشخاص القادرين أمراً ناجحاً على المدى الطويل.

إذا كان رئيس القسم أول شخص يشارك في فض النزاعات في القسم، فإن القضايا ستعالج في وقتها وبأسلوب أفضل بكثير مما قد يقوم به شخص ينبغي عليه أن يعرف المزيد عن الفروق الدقيقة للمشكلة وللأطراف المتنازعة. وعندما يكون رئيس القسم موضوع النزاع، أو طرفاً فيه، وتكون الأطراف المتنازعة غير قادرة على حل المشكلة بنفسها، يكون العميد الشخص المناسب للعب دور في خلق بيئة يمكن من خلالها معالجة هذه القضية.

أما دور رئيسة القسم فيعد من الأدوار التي تتصف بأهمية بالغة في خلق بيئة تسمح بوجود صراع مثمر، وجدل صرف، وحديث عقلاني، ويسمح هذا الدور أيضاً بالتخفيف من حدة الصراع والنزاعات غير المثمرة. ويمكن لرئيسة القسم أن تقوم بذلك عبر توزيع العمل وتحديد الهدف السنوي وإعداد عملية التقويم والمكافأة، وعبر إضفاء اللمسة الشخصية المناسبة كل يوم. ولكي ينجح هذا، ينبغي على رئيسة القسم أن تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف وطموحات كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية، ويجب عليها أن تزيد من نقاط القوة الفردية وأن تقلل من نقاط الضعف الفردية ضمن بيئة الأهداف وتوزيع الجهود. وبهذه الطريقة يمكن لكل فرد في أعضاء الهيئة التدريسية أن يكون ناجحاً جماعياً، ويمكن للقسم أن يتقدم - على نحو أتم وأسرع مما قد يكون عليه الحال فيما لو أجهد جزءاً من أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم بالعمل وأضاعوا وقتهم. وعندما يكون كل شخص (ويشعر) بأنه موضع تقدير، فإن الصراع غير المثمر يكون مستبعد الحدوث ومن السهل التغلب عليه. ولا يمكن أن يقوم بهذا العمل على نحو جيد إلا رئيس أو مدير قسم قادر يتمتع بإحساس قوي تجاه عمله ويرغب بالعمل وفقاً لهذه الطريقة، لكن لا يمكن أن يقوم بهذا العمل قائد ضئيل الجودة وضعيف الخيال، وهذا غير ممكن أيضاً حتى بالنسبة للجنة موظفين.

ومن الجدير بالذكر أن التواصل المستمر بين هؤلاء الموظفين يعدّ أمراً أساسياً. ومن الأهمية بمكان مراقبة تسلسل القيادة، لكن ليس لدرجة تضييع فيها الفرص المتاحة لحل المشكلات بسرعة.