

## 7 ◆ اللاعبون الرئيسيون المكملون: موظفو

### الدعم والاختصاص

عند التفكير عبر منهجية مؤسساتية لمنع وفض وإدارة الصراع، نجد أنه من السهل أن نطلّ على فئة مهمة جداً من الناس. ويمكن أن يكون هؤلاء اللاعبون في ميدان الصراع والنزاع من أعضاء الهيئة التدريسية أو الإداريين أو فريق العمل. وفي بعض الأحيان، يمكن أن يكونوا لاعبين خارجيين وهذا يعتمد على الظروف. وقد تم وصفهم هنا بأسماء الوسطاء الموثوقين، والمستشارين والمرشدين، وفريق العمل. وفي الوقت الذي تعدّ فيه أدوارهم المتباينة ظاهرياً بأنها محددة بوضوح أقل من أدوار أولئك الذين تم ذكرهم في الفصل الخامس والسادس، فإن هذه الأدوار تعدّ مهمة جداً.

### الوسطاء الموثوقون

يتمتع بعض الناس بموهبة في حل المشكلات، خصوصاً في تلك المشكلات المرتبطة مباشرةً بالناس وشخصياتهم. وهم يتمتعون بخصائص عدة مشتركة، أبرزها أن الناس يثقون بهم؛ لأنهم صادقون ومتحفّظون ولا يميلون للانهماك بنشر الإشاعات. وهم يعاملون الناس جميعاً بطريقة حسنة بغض النظر عن الموقع. ولذلك نجد أنه من النادر أن يتم تعيين الناس للعب هذا الدور؛ لأنهم يدركونه مع مرور الزمن وعبر تراكم الخبرة.

ويمكن أن يكون الوسطاء الموثوقون أعضاء الهيئة التدريسية في قسم أكاديمي، أو فريق العمل (خصوصاً فريق العمل في السكرتارية، الذي سنعود لمناقشته)، أو كبار الإداريين، وهم يتمتعون بالذكاء ومعرفة طريقة عمل المؤسسة والتقدير الحسن لمن ينبغي الحديث معه عن مختلف الأوضاع. وإذا تم تعيينهم في منصب محقق

الشكاوى، فإن هؤلاء الناس سيكونون فعالين على نحوٍ استثنائي، لكنهم يعتبرون أكثر قيمةً بدورهم غير الرسمي؛ لأنهم وإلى حدٍّ ما لا يشكلون عبئاً بالمعدل نفسه الذي يشكله وجود محقق الشكاوى.

ومما لا شكَّ فيه أن أصدقاء هؤلاء الناس موجودون أيضاً، لكن بأعداد أقل والشكر لله. طبعاً يقوم الأصدقاء بانتقاء كلمة من مشكلة ما ويسكبونها في المياه التي تغذي طاحونة الإشاعات. وهم يقفزون مباشرةً إلى الاستنتاجات وينشرونها وكأنها الحقيقة بأمِّ عينها. ولا يوجد فرق قابل للتمييز بين الحقيقة والرأي بالنسبة للأصدقاء، ولا يمكن الوثوق بهم لتقديم المساعدة لحل المشكلات لكن يمكن الاعتماد عليهم لخلقها، فإذا كانت لدى شخص ما شائعة ما يرغب بترويجها فإنهم يوفرّون فرصةً مناسبة لذلك. وإذا اندلعت النار واستعرت، فإن الأصدقاء لديهم دائماً صفيحة من البنزين في متناول يدهم لإلقائها على النار، وبعد ذلك يستدقّون على وميضها.

إن عبارة وسطاء موثوقين تطرح السؤال الآتي: «موثوقون من قبل مَنْ؟». أما الإجابة فهو: من قبل الأطراف المتنازعة ومن قبل الناس في مواقع المسؤولية الذين يحملون على كاهلهم مسؤولية التأكد من أن النزاعات والصراعات غير المثمرة قد تم حلّها بطريقة عادلة وفعالة. وكونه تأثيراً جانبياً، فإن الوسطاء الموثوقون يميلون إلى إضفاء نفوذٍ إيجابي على النزاعات بين الأفراد وإعادة الصراع في القسم، والنزاعات بين الإدارة الرشيدة لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة إلى جادة الصواب. وعندما يندلع حريق ما فإنهم يطفئونه باستخدام الماء. إن الوضع الآتي يعدّ بمثابة مثال على الطريقة التي يمكن عبرها مثل هؤلاء الناس أن يكونوا فاعلين جداً على نحوٍ إيجابي.

كانت إيما ستيلي (Eimma Staley) سيدة سوداء من الجيل الأول الذي تخرّج من جامعة كانت مخصصة تاريخياً للسود. وكانت قد وصلت إلى جامعة نورث ستيت North State University ABD (ولم يتبقَّ أمامها إلا إنهاء أطروحتها). وعندما حصلت على شهادتها العلمية، أرادت مدرسة الصحافة توظيفها، لكنها أرادت البقاء في الجامعة. وكان هناك منصب شاغر في اللحظة المناسبة، وقامت الجامعة بتعيينها مباشرةً. أما الآن،

فهي على وشك إنهاء السنة الثانية من تعيينها أستاذة مساعدة وفقاً لنظام يؤهلها للتثبيت بعد مدة اختبار.

وقبل بضعة أيام، كانت إيما قد رتبت أمورها للقيام بزيارة قصيرة والتحدث مع تشيت أليكساندر (Chet Alexander). وكان تشيت أستاذاً متفرغاً في قسم اللغة الإنكليزية، وكان يفكر ملياً بالعمل في الإدارة. وأتت الفرصة السانحة لوحدها عندما قام رئيس المجلس التعليمي ببحث داخلي مقتضب عن معاون نشيط لرئيس المجلس التعليمي للشؤون الأكاديمية. وعلى الرغم من أن تشيت كان ذكراً أبيضاً إلا أن تعيينه كان نتيجة معروفة سلفاً، لأن الجميع كانوا يريدون له هذا المنصب. فقيادته منذ سنتين رئيساً لقوة العمل الرئيسية على امتداد الجامعة عن الأولويات المستقبلية كانت قد عززت شعوراً إيجابياً عاماً به وبمقدرته على العمل. وكان متخصصاً في مجال اللغويات العرقية، وهذا ما أتاح له فرصة الاحتكاك بكثير من الطلاب الملونين من غير الخريجين.

جلس تشيت إليكساندر وإيما ستيلي حول طاولة المؤتمرات الصغيرة في زاوية مكتبه. وكان لا يزال معتاداً على نحو طبيعي على وضع ربطة عنقه أثناء العمل، لكنه كان لا يفعل ذلك في بعض الأيام. وهذا اليوم هو من الأيام التي لا يضع فيها ربطة عنق، مستبدلاً إياها إلى حد ما بسترة ذات قبة ضيقة تقليدية أنيقة ومعطف مترف جديد. وجلس في كرسيه قبالة إيما، وكانت إحدى يديه على طرف الطاولة واليد الأخرى على ذراع كرسيه. ونظر نظرة سريعة عبر النافذة (شملت مسافة كبيرة من مكتبه إلى نقوش فنية في قاعة فريزر) وبعدها نظر إلى إيما وسألها: «ماذا لديك؟»

كانت إيما مضطربة قليلاً، وقالت: «لا أعرف إذا كانت لدي مشكلة أم لا، وإذا كانت لدي مشكلة بالفعل، فإنني لست متأكدة تماماً ماذا أفعل بشأنها».

انتظر أليكساندر سماع المزيد، لكنها توقفت عن الكلام لبرهة من الزمن. فإيما امرأة أنيقة تتمتع بأسلوب جذاب. وكانت إيما حسب اعتقاده قد قدمت كثيراً من الأعمال الجيدة لجامعة نورث ستيت (North state University). ولم تكن الكلية تضم إلاّ البيض، لكن عدد الطلاب السود والإسبانيين كان يزداد وكانوا بحاجة لشخص ما ليرعاهم وليكون معلماً خاصاً لهم. وقد علم أليكساندر من خبرته مع مجموعات الطلاب أنهم يثقون بها، وأن بعضهم قد أصبح معتمداً عليها.

كان تشيت يضع دباً قطبياً صغيراً مصنوعاً من السيراميك على الطاولة، وهو عبارة عن هدية قدمتها بناته بمناسبة عيد ميلاده قبل سنتين. وبينما كانت إيما تدفعها إلى الأمام والخلف بين إبهامها وسبابتها، قال لها معلقاً: «هذه هدية من ابنتنا الأصغر عندما كان عمرها خمس سنوات».

أجابت إيما قائلة: «إنها هدية فاتنة»، ومن ثم توقفت لبرهة قصيرة وقد بدا عليها بوضوح أنها كانت تفكر بعمق وبعدها قالت: «إنني لا أحرز ذلك النوع من التقدم الذي أنا بحاجة إليه في بحثي، ولدي بعض الأمور قيد التحضير، لكنها تفوق نطاق القيام ببعض الاتصالات التي أجريتها مع عدد من الصحف والشروع في عملية من أجل جمع البيانات. أنا لم أحصل على الكثير بدايةً».

عرف أليكساندر سابقاً أن بحثها كان في مجال التحيز العنصري في وسائل الإعلام المطبوعة. واستعلم منها قائلاً: «كيف تسير معك الأمور في التدريس؟»

أجابت: «على نحو جيد بالفعل. فأنا أحب التدريس، ويبدو دون أدنى شك أن الطلاب يستجيبون لي». كان أليكساندر يعرف هذا تماماً؛ لأنه كان قد سمع كثيراً من هذا الكلام من العديد من الطلاب، وقال لها: «إذاً، لماذا القلق؟».

فَسَرْتُ إيما قلقها بأن جاك سنيل (Jack Snell) -مدير مدرسة الصحافة- كان قد أجرى لها المراجعة السنوية من أجل التعيين. وكانت تعقيبات أعضاء الهيئة التدريسية في تلك القضية قد أفادت بأنه على الرغم من أن أسلوب إيما في التدريس كان جيداً جداً، إلا أن المدرسة كانت تحاول توسيع بحثها. وقد اعتقد عديد منهم أنها لم تحرز تقدماً كافياً عند هذه النقطة لكي تحصل على التثبيت عندما يحين الوقت المناسب، لكن إذا تمكنت من رفع درجاتها في بحثها درجة، أو ربما درجتين فمن الممكن أن تحصل على التثبيت. وكان سنيل قد قال في اجتماع معها خلال الأسبوع الماضي أنه كان يميل للموافقة على ذلك التقويم. وكان هذا الأمر واضحاً بالنسبة لها بصورة أقل عبر رسالته لها مما كان عليه الوضع أثناء اجتماعهم الخاص.

وتابعت حديثها قائلة: «لدي مشكلة وهي مشكلة شائعة جداً بين السود في البيئة الأكاديمية. فأنا أحب التدريس وأعتقد أنني بارعة في هذا المجال. وأنا أستمتع بالبحث، على الرغم من أن طريقي لا تنسجم تماماً مع ما يعتقدونه اثنان من أعضاء الهيئة التدريسية القدامى المتخصصين بالصحافة المطبوعة أنه شيئاً مهماً».

قامت إيما بالتقاط الدب القطبي الصغير وحملته بيدها، وأحاطته بأصابعها السوداء الطويلة بنعومة.

وقالت: «إن المشكلة الأساسية هي أنني أتعطل عن البحث وأستغرق كثيراً من الوقت مع الطلاب، خصوصاً الطلاب السود، ومع أغلب أولئك الذين يتصارعون. إن أغليهم من الجيل الأول مثلي تماماً، فكيف لا أخصص لهم وقتي؟ لكن عندها لا يتسنى لي الوقت لكي أحافظ على تقدمي في البحث الذي أعمل عليه».

كان أليكساندر يعرف بأن هذا صحيح، وكان يعرف أيضاً أن بعض هؤلاء الطلاب كانوا سينقطعون عن المجيء لو لم تكن لديهم معلمة خاصة

تلعب دوراً نموذجياً لإرشادهم في المآزق القاسية. وسألها: «ألا ينبغي أن تكوني قادرة على حل هذا الموضوع مع جاك سنيل؟ فإذا لم يتمكن من هذا، عندها يمكنك اللجوء إلى العميد». لقد أشار بقوله هذا إلى عميد كلية الفنون والعلوم التي تضم مدرسة الصحافة.

قامت إيما بوضع الدب في منتصف الطاولة وقالت: جاك يقول بأنه يعرف أن عمل الطالب أمر مهم، لكن لا يمكنني الحصول على التثبيت أبداً دون وجود برنامج بحث فعال ووجود بعض الإنتاجية الحقيقية فيما يتعلق بالمنشورات. وأعرف أن أربعة أو خمسة أعضاء بارزين في الهيئة التدريسية كانوا قد تحدثوا معه عن ذلك الموضوع ومارسوا الضغط عليه على نحو أساسي كي لا يقوم بأي استثناء. ولسوء الحظ، أنا لا أعرف العميد جيداً، لكن هناك معرفة قديمة بينه وبين جاك فهم أصدقاء مقربون. وأنا لم ألتق به إلا مرة أو مرتين في بعض المناسبات الاجتماعية.

أجاب تشيت: «بالحديث عن أعضاء الهيئة التدريسية الآخرين، كيف تسير الأمور مع بقية الزملاء في القسم؟»

أقرت إيما بوصفها كيف كان الجميع ودودين معها وكيف كانت تتلقى الدعوات لتناول الغداء بين الحين والآخر من قبل واحد أو أكثر من زملائها، وكيف تعاونت لمرتين اثنتين مع أحدهم بشأن مشروع أحد الطلاب وكيف طُلب منها إلقاء محاضرات عديدة بوصفها ضيفة شرف. لكن عندما أصبح الأمر متعلقاً ببحثها، لم يكن هناك أي تعاون مشترك. وكانت قد ارتأت على نحو جزئي أن السبب وراء ذلك يعود إلى موضوع بحثها إذ إنه ما من أحد آخر لديه اهتمام رئيسي بهذا البحث.

لقد كانت هذه تجربة جديدة أخرى أيضاً بالنسبة لأليكساندر فهو لم يكن متأكداً مما يجب فعله، حتى وإن كان أي شيء. وقال «دعيني أتحدث مع رئيس المجلس التعليمي عن هذا الموضوع».

كانت إيما متوترة بسبب ذلك، وقالت: «لا أريده أن يشارك في هذا الموضوع. أنا لا أريد القيام بأي شيء، على وجه التحديد، أنا لم أكن بحاجة إلا للحديث مع شخص ما لمعرفة ما يمكنني فعله».

قال لها: «لا يوجد هناك أي شيء رسمي. أنا أرغب فقط بجس نبضه بالنسبة لهذا الموضوع. ففي بعض الأحيان تكون لديه بعض الرؤى الجيدة عن كيفية التعامل مع هذه الأوضاع بطريقة بارعة ومتقنة».

قالت إيما: «لكنني أرجو منك فقط عدم إطلاع العميد أو جاك على ما دار بيننا؛ لأنني سأبدو وكأنني قمت بالالتفاف من حولهم لأشتكي إلى رئيس المجلس التعليمي».

أجاب تشيت بعد لحظة من التأمل العميق قائلاً: «حسناً، أنت لم تخبريني بأي شيء، هل فعلت حقاً؟ لقد تحدثت معي عن شيء يتعلق بك. أنت لم تقدمي أي نوع من الشكاوى».

وبالفعل ناقش تشيت أليكساندر هذه المسألة مع رئيس المجلس التعليمي أثناء جلستهم الأسبوعية لجمع التفاصيل التي لم يتم البت بشأنها. وكان حذراً في كلامه لكي يظهر بأن إيما ستبلي لم تكن تريد تقديم أي شكوى، وإنما كانت بحاجة لبعض النصائح الجيدة. لكن رئيس المجلس التعليمي شعر بأن مثل هذه النصيحة ينبغي أن تأتي من عميد كليتها وليس منه.

بدا ذلك منطقياً بالنسبة لأليكساندر الذي سأل قائلاً: «لكن كيف يمكننا القيام بذلك؟»

وبينما لم يكن هذا النوع من الأوضاع قديماً تماماً، إلا أنه لم يكن جديداً بالنسبة لرئيس المجلس التعليمي الذي قال: «ما رأيك أن تجد الوقت المناسب لكي تخبر العميد بأنك تحدثت بالمصادفة مع إيما ستبلي، وتكون لديك انطباع بأن شيئاً ما كان يزعجها. ويمكنك أن تستمر بحديثك لتوحي بأنه نظراً لكونها أستاذة مساعدة شابة ولا يوجد في كليته بأكملها

إلا هي وشخص آخر أمريكيين اثنين من أصل أفريقي، فقد تكون فكرة جيدة إذا طلب منها القيام بزيارة له لكي يعرف منها فقط كيف تسيير الأمور معها في الكلية».

لقد عرف تشيت أليكساندر أن رئيس المجلس التعليمي لم يعني بقوله «عليك أن تجد الوقت المناسب» كتابة رسالة للرجل، أو حتى الاتصال به لإطلاع على هذه المسألة المحددة. وبعد يومين اثنين، التقى بالعميد على رصيف المشاة خارج اتحاد الطلبة. وبعد تبادل عبارات الترحيب والمزاح (لقد كان، بالرغم من كل شيء، عميد تشيت أيضاً) قال تشيت: «لقد تحدثت بالمصادفة مع إيما ستيلي منذ أيام عدة، وهي سيدة ذكية بالفعل، وأنا أعتد عليها كثيراً فيما يتعلق بمشروعات طلابي اللغوية. على أي حال، تكوّن لدي انطباع بأن هناك ما يزعجها. فما رأيك أن تدعوها إلى مكتبك للتحدث معها لمعرفة ما إذا كانت تتقدم بصورة جيدة برأيك؟»

لم يكن العميد ابن البارحة، وقد عرف فوراً دون أن يخوض في التفاصيل بأن هذا الحديث يمثل فرصة لمنع حدوث مشكلة خطيرة بدلاً من فقدان السيطرة لسنتين أو ثلاث سنوات لهذا السبب.

أجاب قائلاً: «شكراً لإطلاعي على هذه المسألة. ينبغي عليّ القيام بما قلت على وجه السرعة. سأطلب من إيما المرور بمكتبي للتحدث معها لمعرفة ما هو جديد في تقدمها».

لقد اطّلع العميد، بالطبع، على الأمور جميعاً التي عرفها تشيت بالفعل، لكنه كان في موقع يؤهله للقيام بالتعدّيات. وعلاوة على ذلك، فقد قام بهذا الأمر عبر المشاركة الفعالة لكل من إيما ستيلي وجاك سنيل.

هناك بعض النقاط المهمة التي يجب جمعها من هذا السيناريو. كانت إيما ستيلي تعرف أن لديها مشكلة وكانت راغبةً بأخذ المبادرة وطرحها على طاولة النقاش. وقد أبدى تشيت أليكساندر مهارات جديدة لحسن الاستماع أكثر بكثير من مجرد الإدراك السليم. وكان هدفه الإسهام في حل المشكلة قبل أن تتفاقم، وقد فهم أيضاً فن

الدبلوماسية الحاذقة. أمّا لو كان هناك أحد المشككين لوضع ذاته الأنانية في المقدمة، ولفعل شيئاً متهوراً مثل كتابة رسالة مجهولة المصدر إلى مدرسة الصحافة. لكن رئيس المجلس التعليمي كان حكيماً باختياره لتوظيف أليكساندر بالدرجة الأولى. وهذا ينطبق أيضاً على استخدامه للعميد. وقد وضع ثقته بهم للعمل بمسؤولية ولإعلامه إن اصطدموا بعقبة غير متوقعة. وقد تدخل العميد مراعاةً خاصة لمشاعر الآخرين، وكان بإمكانه اتخاذ موقف دفاعي. لكن لأنه شعر بأنه من المحتمل أن تكون إيما ستيلي قد لجأت إلى تشيت أليكساندر، فقد كان ذكياً ومتفهماً بما يكفي لإدراك السبب وراء حدوث ذلك واغتنام الفرصة ليوفر على نفسه وعلى إيما - التي تمثل بيت القصيد - إخفاقاً غير ضروري.

وكان يمكن معالجة هذه القضية كمثال بطرق مختلفة كثيرة. لكن لسوء الحظ، أغلب هذه الطرق تقود إلى كتابة مذكرات ورسائل إلكترونية غاضبة، وشكاوي رسمية وتنافر. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن تشيت أليكساندر كان من داخل الجامعة، هذا إن صحّ التعبير. وقد أثبت بأنه ذو آراء ومبادئ قويمه، وليس مبادئ أنانية تصادية وأنه قادر على حلّ المشكلات. لذا يجب على كل مؤسسة أن تجلب دماً جديداً لإدارتها من وقت لآخر. لكن لا يجب أن يكون ذلك في سبيل «الذهاب خارجاً» فقط. فعندما يأتي شخص جديد إلى مؤسسة ما، ينبغي أن يكون حساساً ومدركاً لحقائق الثقافة الفريدة والتوقعات مثل معرفته للطريقة التي تنجز فيها الأمور والمسائل. وفي بعض الأحيان قد تحتاج هذه الأمور للتغيير، لكن ليس على نحو مباشر. ويعدّ الموظفون من داخل المؤسسة ممن لديهم فهم لهذه الأمور ولشخصيات الناس، أشخاصاً لا يقدرّون بثمن إذا كانت قواهم المحفزة إيجابية، وإذا كانوا يتمتعون بمهارات جيدة للتعامل مع الأفراد والأشخاص الآخرين. أمّا قيام المشككين بمثل هذه الأدوار في أي وقت من الأوقات، خصوصاً من قبل شخص جديد في المؤسسة، فمن المؤكّد أن يؤدي إلى التسبب بمشكلات كبيرة على نحو مفاجئ.

وبطريقة أو بأخرى، فقد عمل تشيت أليكساندر أيضاً مستشاراً أو مرشداً. لكن بهدف خلق طريقة ممنهجة لإدارة الصراع، فإن هذه المصطلحات تنطبق على نوع آخر من الأفراد.

## المستشار والمرشد

قد يفكر بعضهم بالمستشار أو المرشد وكأنه الناصح المخلص، ويمكن أن يكونا كذلك بشكل أو بآخر. أمّا هنا فإننا نسعى وراء شيء مختلف حيث يمكن لإحدى المؤسسات والعاملين فيها تحقيق فائدة عظيمة مما قد ينظرون إليه على أنه خبرة المنظومات البشرية. فالناس الذين يملكون هذه المهارات يمكن أن يأتوا من مجموعة متنوعة من الخبرات والخلفيات التعليمية، لكنهم محترفون معتمدون في مجالات اختصاصهم. وهذا ما يميزهم عن الوسطاء الموثوقين.

يتمتع مثل هؤلاء المحترفين بالخبرة في حل الصراع بين الأفراد وضمن المجموعات وفيما بينها. ويمكنهم العمل بوصفهم أدوات تسهيل وتشخيص المسائل. ونظراً للافتقار إلى وجود تعبير أفضل، يمكن اعتبارهم مرشدين تنفيذيين. وتمتلك أغلب المؤسسات أفراداً ضمنها ممن يتمتعون بمثل هذه المهارات. أمّا الموارد البشرية أو ما يعادلها - إن كانت موجودة ضمن المؤسسة - فتعدّ من أكثر المواقع شيوعاً لوجود هذه الخدمات.

ويمكن لمستشار المنظومات البشرية، أو الموظف الداخلي المكلف بهذه المسألة - أن يقدم عدداً من الخدمات الأساسية للمؤسسة إذا فهم آلية عملها. ويمكن لبعض الأفراد القيام بهذا العمل، لكن هذا غير ممكن بالنسبة للجميع. ولا يعدّ امتلاك مجموعة المهارات الأساسية شرطاً كافياً؛ لأنه يجب على المرء أن يكون قادراً على تحديد طبيعة عمل المؤسسة.

وفي كثير من الأحيان، يحتاج الأفراد، أو الشخص الذي يرفعون التقارير إليه، إلى المساعدة في فض نزاع ما أو صراع مستمر، وفي بعض الأحيان لا يتحقق الانسجام أبداً بين الأفراد. لكن أغلب الناس يريدون حلّ القضايا والمضي قدماً، باستثناء قلة قليلة منهم. وفي أغلب الأحيان، يمكن للمحترف الذي يتمتع بالمهارات والخبرة المناسبة إرشاد أولئك الذين يعملون على حل المشكلات عبر عملية مصالحة بين الأطراف. وفي حالات أخرى، يمكن إرشاد الشخص الذي يتلقى التقارير من الأفراد وتدريبه - رئيس أحد الأقسام مثلاً - على كيفية لعب دور المسهل بطريقة أكثر فاعلية.

وعادةً ما يقوم الأكاديميون المكلفون بالإدارة بمثل هذا العمل وذلك اعتماداً على قوة إنجازهم الأكاديمي وتعبيرهم عن الاهتمام. ويكون لدى هؤلاء الأفراد الكثير لتقدمه لكنهم بحاجة فقط لبعض الخبرة والتدريب والحصول على الإرشادات والدعم. ويكون لدى بعضهم الآخر خلل من شأنه إعاقة تقدمهم أو التسبب بفشلهم. وهذا يعدّ أمراً مسؤولاً بالنسبة للفرد ويخلق المشكلات للمؤسسة، بما في ذلك خسارة المهوبة الجديرة بالاعتبار والاهتمام. وبالطبع يكون أفضل وقت لتجنب مثل هذا الوضع عند استخدام وتعيين الموظفين.

لكن عندما تكون هناك حاجة لإجراءات تصحيحية، فليس من الحكمة أبداً البدء بالتخلص من الأمور السيئة جميعها بما فيها تلك القيّمة والنفيسة. فالمزاجية تعدّ إحدى أكثر المشكلات شيوعاً على الإطلاق. وهناك مشكلة أخرى وهي عدم القدرة على معالجة القضايا في وقتها بأسلوب صريح ووجهاً لوجه. وهنا يمكن للمستشار الجيد في مجال المنظومات البشرية - من خارج هيكلية المؤسسة ممن يتمتعون بالمعرفة الحقيقية - إرشاد وتدريب بعض الأفراد على كيفية التعامل مع مواطن الضعف هذه.

وليس من المستغرب أن تقف العقلية الجماعية التي تقودها شخصية بارزة حجر عثرة في طريق العمل المثمر لإحدى الوحدات، كأحد الأقسام الأكاديمية. وقد يجد رئيس أو مدير أحد الأقسام - ممن يعملون جنباً إلى جنب مع الأفراد في المجموعة - أنه من الصعب جداً النجاح في وضع القسم على المسار الصحيح. لكن يمكن لشخص خارجي مستقل تماماً لا توجد لديه أي غايات شخصية أو نفوذ داخل المؤسسة، أن يكون مفيداً جداً في تسهيل عملية تخطيط إستراتيجية على سبيل المثال. ويمكن للشخص الذي يتمتع بمهارات ذات مستوى احترافي في تقويم العقل الجماعي وتوجيهه أن يكون مفيداً في وضع كهذا، على نحو أفضل بكثير من وجود شخص خارجي آخر يعمل في النظام الأكاديمي نفسه كالأطراف المتنازعة.

وتتطور بعض أغلب المشكلات المثيرة عن الأفراد الذين يُظهرون نماذج سلوك غريبة تماماً في تصرفاتهم. وفي بعض الحالات، ينتاب مثل هؤلاء الناس الشعور بأن المؤسسة قد تسببت بأذيتهم، ويظهرون في حالات أخرى بأنهم ينجحون بوجود

الصراع. لقد أشار الفصل الذي تحدثت عن الوسطاء الموثوقين إلى هؤلاء الأفراد بوصفهم بالأضداد. إنهم يحبون أن ينعموا بدفء الوميض الذي تعكسه النار التي بدؤوا بإشعالها أو زادوا من انتشارها. أمّا العمل الذي يحول دون أنشطتهم التي تهدف إلى إيقاع الفوضى في مجمل قطاعات المؤسسة والمحاولة في الوقت نفسه لاسترداد مشاركتهم الإيجابية، فمن الممكن أن يكون تحدياً حقيقياً. ويمكن للمساعدة المهنية أن تكون ضرورةً لأولئك الأشخاص المسؤولين عن إرجاع الأفراد مثل أولئك إلى جادة الصواب والمسار الصحيح. ويساعد وجود مستشار جيد في مجال المنظومات البشرية على تشخيص حيثيات الوضع وتقديم مساعدة حقيقية للأطراف المسؤولة عن تطوير إستراتيجية تصحيحية.

وإذا لم تقم المؤسسة بتوظيف شخص يتمتع بخبرة في المنظومات البشرية في الوقت الحاضر، فإن الدافع المؤسسي قد يشكل طلباً مفاجئاً لاستخدام مثل هذا الشخص. لكن ينبغي مقاومة هذا الدافع إلى أن تكون القضايا المهمة اللاحقة جميعها قد تمّ التفكير بها ملياً.

ويكون الناس الذين يعانون من هذا النوع من المشكلات التي تم وصفها سابقاً مترددين في كثير من الأحيان في اللجوء إلى موظفين داخليين طلباً للمساعدة، وهذا مرهون بطريقة فهمهم للأمور. فهم يشعرون بالقلق من أن مشكلتهم ستصبح جزءاً من وسيلة لترويج الإشاعات، أو أنهم سيُعدّون مسببين للمشكلات والمتاعب، أو أن نسخاً مشوهة عن الوضع ستصل إلى الناس الذين سيواصلون التأثير على مهنتهم. لذلك يمكن للوصول المجاني وغير المقيد إلى المساعدة المقتدرة التي تقي بالعرض دون الحاجة للحصول على ضمانات، أو الخوض عبر البيروقراطية للحصول على موعدٍ ما، أن يعدّ حافظاً لطلب المساعدة في إيجاد الحلول الحقيقية.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن يكون من الصعب جداً طرد الناس المستخدمين بدوام كامل كونهم موظفين نظاميين إذا لم يتمكنوا من إيجاد الحلول الحقيقية. فهؤلاء يلعبون دوراً في المؤسسة ويعملون على توسيع البيروقراطية الإدارية بطرق تميل إلى البقاء والاستمرار. أمّا الموظفون الخارجيون المستخدمون في المؤسسة وفقاً لعقد ما

فهم معرضون لعدم الاستمرارية وإنهاء عقودهم. وإذا لم يكن أحد المستشارين في المنظومات البشرية قادراً على إيجاد الحلول الحقيقية، فمن السهل إنهاء الاتفاق الموقع معه وتوقيع اتفاق آخر. أمّا إذا كانت تخفيضات الميزانية أمراً ضرورياً، فيمكن عندها تخفيض حجم الأتعاب المقدمة للمستشار.

ومع مرور الوقت، نجد أن الموظفين الذين يعملون على الأوضاع المتعلقة بدائرة الموظفين يخاطرون بتراكم القضايا. فهم جزءٌ من المجتمع ويتحدثون مع الموظفين الآخرين في أوضاع مهنية واجتماعية، ويعملون على تطوير العلاقات مع بعض الأشخاص دون غيرهم. ومن الممكن أن تصبح وجهات نظرهم مشوهةً أو يمكن أن تُفهم على هذا النحو. وحالما يحدث مثل هذا الأمر، فإن فعالية الشخص الذي يلعب دور المستشار أو المرشد تصبح معرضةً للشبهة والتساؤل.

أمّا الأشخاص من خارج المؤسسة فلا يتمتعون بأي نفوذ داخل المؤسسة أو أي روابط مع أي شخص يتمتع بالنفوذ. وهنا يمكن للناس استخدام خدمات مثل هذا الشخص دون الخوف من أن تصبح المسألة التي هي قيد النقاش جزءاً من المعرفة الشائعة، أو أن تظهر مجدداً لتقض مضجعهم في عملية التقويم والمكافأة.

إن خلق ترتيب منظم يمكن عبره تقديم الخدمات للمؤسسة على نحو جيد بوجود خبرة في مجال المنظومات البشرية ضمن إطار ثقافتها وحقها القانوني، يمكن أن ينفذ عبر اتفاق تعاقدي مع مختص خارجي. ويمكن اختيار المرشحين والقيام بعملية الانتقاء استناداً إلى معايير تضعها المؤسسة وعملاؤها. وهناك مكوّن رئيسي في هذه العلاقة وهو أنه يجب أن تتم هذه العملية على أساس التوكيل ودفع الرسوم من شأنه أن يسمح للموظفين بطلب هذه الخدمات على أساس يرتبط بالعمل على نحو كامل دون الحصول على إذن أو ضمانات. ويجب ضمان السرية في هذا الموضوع، باستثناء بعض الإداريين البارزين - مثل كبير الموظفين الأكاديميين - الذي يجب إعلامه بالأوضاع التي تؤثر على رفاه وازدهار المؤسسة، لكن هذا الأمر لا يكون ممكناً إلا بعلم المستخدم.

## فريق العمل

يمكن للمدير الإداري الذي قد يتمكّن من الاستفادة من مستشار المنظومات البشرية أن يستمد المزيد من الدعم حتى من فريق العمل المتميز.

لقد صاغ ليمنج (1998) (Leaming)، الفصل الأول في كتابه «القيادة الأكاديمية» حول قائمة لأفضل الممارسات. وإحدى هذه الممارسات هي «استخدم سكرتير جيد». وهذا هو الهدف الرئيسي.

ومن الضرورة على نحوٍ مطلق استخدام فريق عمل ممتاز والاحتفاظ به من أجل منع الصراعات. لكن من السهل جداً الاستخفاف تماماً بالتأثير الفعّال التي تتمتع بها الموظفة الإدارية التي تتلقى التقارير من الأشخاص، أو حشود أعضاء الهيئة التدريسية وغيرهم من أعضاء فريق العمل الذين تقابلهم مع مرور الزمن. وينبغي على هؤلاء الإداريين - سواءً كانت لديهم ألقابٌ مثل المساعد الإداري، أو أمين السر، أو المحاسب، أو أي لقب آخر - أن يكونوا فعالين في متطلبات العمل الجوهرية وأن يمتلكوا مهارات جيدة للتعامل مع الأفراد والأشخاص الآخرين. وكلما ازداد احتكاكهم مع الآخرين على الجبهة الخارجية، أصبحت مهاراتهم بالتعامل مع الأفراد والأشخاص الآخرين ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها أبداً.

ويكون لدى السكرتير أو المساعد الإداري الذي يعمل في مكتب إحدى المهن - سواءً كان هذا مكتباً لرئيس القسم أو العميد أو رئيس المجلس التعليمي - كثيرٌ من العمل لينجزه وكثيرٌ من المحادثات مع كثيرٍ من الناس. وهو (على الرغم من أن هذا العمل يشغله امرأة وليس رجل) يخلق الانطباع الأول الذي يتكوّن لدى الناس عن المكتب وعن المدير الإداري لهذا المكتب. ويميل الناس الغاضبون - سواءً كانوا من أهالي الطلاب، أو الطلاب أو أعضاء الهيئة التدريسية أو غيرهم من أعضاء فريق العمل - إلى صبّ جام غضبهم على هؤلاء الأفراد، وبرغم ذلك فإنهم يتصرفون باحترام وبامتنان أيضاً مع رؤسائهم في العمل. أمّا حقيقة انسجام الفرد مع مجريات هذا العمل فتظهر بسرعة عندما يمضي أحدهم اليوم بأكمله على الهاتف وهو يتبادل الكلمات ويعتني بالحفاظ

على مسار حسابات القسم، ويجيب عن أسئلة لا تعدّ ولا تحصى عن الأمور التي يجب فعلها في مجالات مختلفة، ويعمل بعدها بوصفه نقطة المجابهة الأولى مع الناس الذين لديهم الكثير من الشكاوى. لكن لسوء الحظ، غالباً ما يتلقى الناس الذين يلعبون هذه الأدوار أجوراً زهيدة، دون الاكترانث أبداً فيما إذا كانوا جادّين وكادحين ويقدمون عملاً بجودة عالية. ومما لا شك فيه أنه يجب عليهم أن يتصرفوا على نحو جيد مع الناس. وهناك نقطة أساسية بالنسبة لهذا الجانب من العمل وهي مقدرة الحفاظ على هدوء أعصابهم ومعاملة الجميع باحترام وحل المشكلات ضمن حدود توصيفهم الوظيفي. وقد كنت سعيداً بوجود أشخاص من هذا القبيل. لقد جعلوني أكثر فاعلية وكان لهم تأثيرٌ إيجابيٌّ على المؤسسة.

ويصنف فريق عمل تكنولوجيا المعلومات ضمن الفئة ذاتها لكن بطريقة مختلفة جداً. فتاريخياً كان عمل تكنولوجيا المعلومات يجري في بيئة مغلقة نسبياً. أمّا الآن فهذا العمل يتخلل قطاعات المؤسسة. وهو يتطلّب وجود مجموعة من المهارات المركّزة على نحو دقيق وتركيز كثيف. لكن تلك المهارات لا تأتي دوماً مع الطبيعة الاجتماعية التي يعيشها الفرد، ولم تكن هذه القضية، منذ عهد قريب، قضيةً مهمة. لكن أثناء السنوات العشر الماضية، عندما قامت المؤسسات بدمج تكنولوجيا المعلومات في نسيج عملها، كان على الأشخاص الذين يعملون في هذه الاختصاصات تقديم المستوى العالي نفسه من الخبرة في مجال عملهم إضافةً إلى إظهار أخلاقيات راسخة في تقديم الخدمات ومقدرةٍ على العمل جزءاً من فريق العمل الذي يتخلل جوانب المؤسسة جميعها.

كان هذا أمراً صعباً للغاية، فأنا لم أتمكّن من مجرد البدء بالقيام بما أنجزه العديد من هؤلاء الأشخاص كمضمون طبعاً، كما أنني لم أتمكن من تعلمه أبداً. ولا يمكنني إحصاء المرات التي أدت فيها جهودهم التي كرسوها إلى إنقاذ مؤسستي من الانهيار، خصوصاً وأن أمن المعلومات قد أضحى قضيةً كبيرة. وهم يركزون في كثير من الأحيان تحت ضغط هائل. أمّا العمل المتواصل أثناء عطلة نهاية الأسبوع فهو أمر شائع عندما تلوح عاصفة جديدة في الأفق وتهدّد بإغلاق إحدى المؤسسات. أضف

إلى هذا الوسط مئات أو آلاف الأشخاص من أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، وجميعهم لديهم احتياجات شخصية جداً وبرامج غريبة خاصة بهم، ويحتاجون للمساعدة الآن، وهكذا تزداد التحديات وتصبح أكثر تعقيداً. ويمكن للصراع أن ينفجر بأشكاله وتجلياته جميعاً. والناس غير مدربين على إدارة مثل هذا الوضع، بل يتعلمونه مع مرور الوقت. أمّا الهيكلية التنظيمية الصحيحة (المميزة لكل مؤسسة من المؤسسات) والجرعات الكبيرة من فرص التطوير المهني، فتعد مقومات رئيسية للتطور بنجاح في وجه التغيير القاسي الذي لا يمكن تصديقه والذي يميز هذا المجال. واليوم، ينبغي أن يضم التطوير المهني في هذا المجال قضايا الناس إضافة إلى التحديات التقنية.

ويعاني كل موقع ضغط في المؤسسة من المظاهر نفسها إلى حد ما. وهناك مثال آخر في الجامعات البحثية لتأثير العامل المقرر لنجاح أو فشل فريق العمل وهو المكتب الذي يمتلك النسخة الأخيرة من مقترحات المنح والعقود جميعها، ويكون لديه القرار بنشرها والكشف عنها. فإذا دخل عضو هيئة تدريسية ملهوف على نحو كبير إلى هذا المكتب في اليوم الأخير قبل الموعد النهائي، واحتاج لمساعدة في صياغة الشكل النهائي للميزانية وكانت لديه التوقع المطلوبة سابقاً جميعها، لكنه واجه عضواً متدمراً من فريق العمل وبدأ هذا العضو بسرد الأسباب جميعها التي تبين عدم إمكانية حدوث ما يريده، فإن المهن تتأثر كثيراً وتشتعل شرارة الصراع. إذا كان هذا هو السلوك العام في المكتب، فإن كبير موظفي البحث سيمضي أغلب وقته وهو يطفئ النيران المستعرة بدلاً من أن يقوم بتحقيق التوافق والانسجام بين الناس لتطوير أفكار جديدة ومثيرة. ومن جهة أخرى، إذا واجه المحققون سلوكاً لطيفاً ومتعاوناً ومكتباً فعالاً للمنح والعقود، فسيتكوّن لديهم شعوراً أفضل بأن مقترحهم القادم سيلاقى قبولاً وتحركاً. وفي كثير من الأحيان، تتطلب الضجة التي تحدث بعد فوات أوان الموعد النهائي في مكتب الأبحاث بذل جهود إضافية من جانب فريق العمل. وليس من الغريب أبداً بالنسبة لهم أن يستمروا بالعمل حتى المساء وفي عطل نهاية الأسبوع، خصوصاً عندما تتجمع المواعيد النهائية للوكالة الفيدرالية في الوقت نفسه. وعلى الرغم من

ذلك، يقوم فريق العمل الجيد بهذا ويفخرون لقيامهم بالعمل بصورة جيدة. وعندما يسمعون تعبيراً صادقاً بالإعجاب والتقدير من قبل مراجعيهم، فإن هذا التعبير يعدّ مصدرأ رائعاً للعبون بالنسبة لهم.

ويمكن أن تستمر قائمة الأمثلة في هذا الخصوص. لكن هذه هي الأمثلة الواضحة التي تحقق الهدف. ويشكل أعضاء فريق العمل الذين يخدمون في مواقع الدعم التي لا تعد ولا تحصى بيئة تحتية غنية بالشخصيات البارزة وهي التي تجعل المؤسسة قادرة على أداء عملها. وكل شيء آخر يكون داعماً لتلك البنية التحتية. لكن يجب أن يكون ذلك الدعم فعالاً في كل من إنجاز العمل كاملاً والإسهام في بناء ثقافة وبيئة تفضيان إلى زيادة الطاقة الفكرية إلى حدها الأعلى، وهذه هي الغاية الرئيسة للمشروع الأكاديمي.

ويمكن أن توفّر الأنشطة التي يدعمها فريق العمل فرصة ثمينة لدفع المؤسسة إلى الأمام. ويمكنهم، من جهة أخرى، جرّ المؤسسة إلى الأسفل عبر الانشقاق ونشر الشائعات. وتعدّ الرعاية المتأنية لجو إيجابي في هذا الميدان مكوناً مفتاحياً لمنع الصراع غير المثمر.

*dp*