

## الفصل الرابع

### دفع الهيئة التدريسية إلى التوافق

دريل آر. ليمنغ

ما من مناسبة إلا وتكون فيها بحاجة إلى الكلام عن خُططك. يجب عليك أن تبين مدى إمكانية تحقيق هذه الخطط، مدى اتصافها بالواقعية. لا شيء سيعيقك ويؤخرك أكثر من إعلان حُلْمٍ يراه الآخرون متعذراً للبلوغ.

على قادة اليوم أن يجاهدوا لخلق الإجماع والتوافق إذا أرادوا تحقيق أهدافهم، رؤية أحلامهم وقد أصبحت واقعاً، وتحولهم إلى قادة ناجحين. هذا صحيح بصرف النظر عن نوعية البيئة التي يعمل فيها القادة. وأعتقد أن هذا صحيح على نحو استثنائي بالنسبة إلينا نحن القادة الأكاديميين.

في كتاب إعادة النظر في القيادة Leadership Reconsidered (آستن Astin، 2000) يحق للمؤلفين أن يشيرا إلى أن "جميع المرجعيات الحديثة عن القيادة باتت الآن، عملياً، بصرف النظر عما إذا كانت متركزة على عالم الشركات أم على القطاع غير الربحي، مؤيدة لنوع من المقاربة التعاونية للقيادة" (ص:4). وهذا حاسم، فيما أرى، بالنسبة إلى التعليم العالي، وأعتقد بأن على رؤساء الأقسام والعمداء أن يبقوا دائمي الحرص على تذكر الحاجة إلى إشراك أعضاء الهيئة التدريسية وإلى تزويدهم بالخطط سعياً وراء تحقيق التوافق.

يلاحظ مؤلفا كتاب إعادة النظر في القيادة حقيقة أن:

أكثرية مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة خاضعة لتنظيم وإدارة اثنتين من الممارسات المتناقضة ظاهرياً. عندنا النموذج التراتبي من جهة والنموذج الفردي من جهة ثانية.

حين نصل إلى الدرجة الدنيا في السلم المسلكي، نجد شيئاً مختلفاً جداً: نرى أن أعضاء الهيئة التدريسية الأفراد، الذين يبذلون على الورق تحت رؤساء الأقسام، متمتعون فعلاً بقدر كبير من الاستقلالية الذاتية في عملهم ونادراً ما يتلقون الأوامر من أي شخص (خصوصاً رؤساء الأقسام!). (ص:5).

ونحن نعلم أن هذا صحيح، وأن أي عميد أو رئيس قسم يخفق في إدراك هذه الحقيقة يواجه وقتاً صعباً. لقد عرفنا، جميعاً، عدداً من رؤساء الأقسام أو العمداء الذين حاولوا أن يعملوا أو يقودوا من موقع السلطة فقط، فكنا شهوداً على إخفاقاتهم - جميعاً بلا استثناء! إنه لأمر مؤلم بالنسبة إلى الشاهد.

إذن، ما أفضل سبل التعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية للحصول على دعمهم من أجل تحقيق الغايات التي تصب حسب اعتقادك في مصلحة الطلاب في قسمك أو كليتك؟ في هذا الفصل سأتناول هذه المسائل مفترضاً أولاً أن العميد أو رئيس القسم جديد. فيما بعد، والتماساً للوضوح، وعرضاً لأفكار تصب في عملية بناء توافق فعال، سأتحدى هذين القائدين طالباً منهما تولي الدور القيادي لكلية أو قسم موشك على الانهيار. يكون التغيير من ناحية والقيادة من ناحية ثانية مطلوبين - وهو وضع ليس نادراً للأسف.

## دراسة الوضع

حتى حين يكون بادياً أن التغيير وارد، فإن من شأن أي قائد أن يكون أحمق إذا ما قارب موضوع إحداث التغيير دون الانكباب أولاً على معرفة أمور كثيرة عن الكلية أو القسم. هذا يعني دراسة تاريخ الكلية أو القسم ومعاينة أسباب وصول الوحدة إلى ما وصلت إليه اليوم. مَنْ هُمْ أولئك الموجودون في وحدتك؟ وما الذي تستطيع أن تفعله للتعرف على قيمتهم وجدارتهم؟ يذكرنا وارن بنيس (1997) بما سبق لألفريد نورث وايتهد Alfred North Whitehead\* أن قوله ذات مرة: "يجب على كل قائد، إذا أراد أن يكون ناجحاً، أن يلتزم برموز التغيير والمراجعة من جهة، وبرموز التقليد والاستقرار من جهة ثانية، في الوقت نفسه." (ص: 10). إن التفرغ لاستكشاف جوانب كثيرة عن أي منظمة وعن الناس الذين يعملون فيها نصيحة يجب أن نتمسك بها. ومن يتجاهل هذه النصيحة إنما يخاطر في الحقيقة. فالقادة الذين يقعون في خطأ المجيء وإعلان التغيير دون الاعتراف أولاً بقيمة المنظمة وعاملها ومدى صلاحيتهم، محكومون بالإخفاق. لن ينجحوا في تحقيق أهدافهم إلا عبر إساءة معاملة أولئك الذين يؤمنون - وهم على صواب - بأنهم أصحاب مصلحة كبيرة في المنظمة. كثيرون سيبدلون ما يستطيعون بذله من جهد لقطع الطريق على محاولات القائد والتشويش على هذه المحاولات.

لعل المبدأ الأساسي هنا هو التفرغ والانتظار. بادر إلى نفض الغبار عن الملفات القديمة التي تروي قصة الوحدة ودراساتها بعناية! تحدث مع جميع العاملين في الكلية أو القسم، مع الحرص على منح الذين كانوا جزءاً من الوحدة الأكاديمية على امتداد فترة زمنية ذات شأن ما يكفي من الوقت! ما الذي يستطيع هؤلاء

\* فيلسوف وعالم رياضيات بريطاني من أصدقاء برتراند راسل وزملائه، عاش بين عامي 1861 و1947. (المترجم).

إطلاعك عليه عن الثقافة والتاريخ؟ تبقى ملكة الإصغاء واحدة من المهارات الحاسمة بالنسبة إلى أي قائد، وهو واجب حتمي في مثل هذا الوضع. يقول كوزيس وبوزنر (1995) إن: "المهمة الأولى في تجنيد الآخرين هي التعرف على حشد العاملين واستكشاف طبيعة التطلعات المشتركة. وبقطع النظر عن مدى عظمة الحلم الذي يراود أي حالم فرد، فإن الآخرين لن يتبعوا ما لم يروا في ذلك الحلم إمكانية تحقق آمالهم وأمنياتهم. يتعين على القادة أن يثبتوا للآخرين أنهم، هم أيضاً أصحاب مصلحة في الرؤية المستقبلية طويلة الأمد، في توفير إمكانية تلبية حاجاتهم المحددة... إذا كان القادة بحاجة إلى موهبة خاصة، فإنها موهبة القدرة على تلمس غاية الآخرين. يكون القادة قادرين على التعبير عن مشاعر العاملين، بعد تعرفهم على هؤلاء العاملين، بعد الإصغاء إليهم، وبعد تبني نصائحهم." (ص: 129). تبدو لي هذه النقطة الأخيرة نقطة منطوية على قدرٍ استثنائي من الأهمية: فنحن، بوصفنا قادة، لا بد لنا من أن نكون قادرين على التعبير عن مشاعر أولئك الذين يعملون في وحدتنا.

ورد في كتاب كل من بنيس ونانوس Bennis and Nanus (1997) الكلام التالي: "مرة بعد أخرى، أفادنا القادة الذين تحدثنا معهم بأنهم فعلوا الأشياء نفسها حين تولوا إدارة منظماتهم - التفتوا إلى ما كان يجري من حولهم، حددوا الجزء المرشح لأن يكون مهماً من الأحداث بالنسبة إلى مستقبل المنظمة، رسموا توجهاً جديداً، وشدوا اهتمام كل من في المنظمة إلى هذا التوجه الجديد" (ص: 81).

ترمي الإحاطة بكل ما يمكن الإحاطة به عن الوحدة الأكاديمية وناسها إلى تمكينك من الشروع في صياغة رؤية لما يمكن للوحدة أن تكونه. لاحظوا أنني استخدمت كلمة "ناس" بدلاً من عبارة "هيئة تدريسية". من المهم معرفة مشاعر أعضاء الجهاز الإداري إذا أردت النجاح في تغيير الكلية أو القسم. حاول التعرف بدقة على أسلوب تحديد المنظمة للهدف المشترك. تقديري هو أن من المحتمل أن

تحصل على عدد كبير من الآراء المختلفة عن طبيعة هذا الهدف. بالنسبة إلى بعض أعضاء الهيئة التدريسية، سيتمثل الهدف بالبحث العلمي؛ وبالنسبة لآخرين، سيكون مركزاً على التعليم. وثمة فريق ثالث - فريق الجهاز الإداري خصوصاً - قد يعبر عن الرأي القائل بأن المطلوب هو ضمان سير عمل المنظمة دون صعوبات، الالتزام بالمواعيد، وتلبية الحاجة إلى النظام.

حين أصبحت عميداً بجامعة ولاية تنسي الرسمية، أصدرت دعوة إلى جميع أعضاء الجهازين التدريسي والإداري طالباً من كل منهم تحديد موعد لزيارتي في مكنتي والاجتماع معي مدة تتراوح بين 15 و30 دقيقة ليتمكن من البوح بما لديه عن نفسه. قلت لهم إن الوقت ملكهم - إنهم يستطيعون أن يتحدثوا عن أي شيء يريدون الحديث عنه، غير أنني أشرت إلى أنني أنا أيضاً أريد أن أعرف شيئاً عن همومهم التعليمية والبحثية وسأكون حريصاً على سماع آرائهم حول نقاط قوة الكلية ومواطن ضعفها. لعل الأهم من كل شيء هو أنني أبلغتهم بأنني سوف أصغي فقط.

في ساعات فراغي من مقابلة أعضاء الجهازين التدريسي والإداري بمكنتي، كنت أحاول الاطلاع على أكبر قدر ممكن من المعلومات عبر القراءة والاستماع وأنا أجدول في المدينة الجامعية. خلال بضعة أسابيع قابلت جميع أعضاء الجهازين باستثناء واحد، شخص منفرد منذ زمن طويل، شخص لم تطأ قدمه أرض مكنتي ولو مرة واحدة بعد ثماني سنوات. من المحادثات الكثيرة التي أجريتها بدأت أشعر بالإحباط المتفاعل في نفوس كثيرين إزاء غياب المعايير وبشأن الطريقة التي كانت معتمدة في اتخاذ القرارات القيادية. قامت الأكثرية بوصف أسلوب إدارة قائم على المزاجية والعلاقات الشخصية. تعمّدت استخدام كلمة "إدارة" بدلاً من "قيادة". فأحد الفروق المهمة بين معنيي هاتين الكلمتين في أدبيات هذه الأيام تتمثل بحقيقة أن المدراء يحافظون على الأمر الواقع في حين يسعى القادة جاهدين إلى فتح الطريق

أمام عملية التغيير. يقول أوستن وأوستن (2000): "نؤمن بأن القيادة عملية ينصب اهتمامها، آخر المطاف، على رعاية التغيير. خلافاً لفكرة الإدارة التي تشي بالحفاظ أو الصيانة، نرى أن القيادة تتطوي على عملية فيها حركة - من المكان الذي نحن فيه إلى مكان أو وضع مستقبلي معين يكون مختلفاً" (ص:8).

### صياغة رؤية

لا بد لعشر العمداء ورؤساء الأقسام من أن يطوروا نوعاً من الرؤية الواضحة للهدف الذي يجب على كليتهم أو قسمهم أن يسيرا باتجاهه. بعبارة أخرى، ما هو جدول الأعمال الرئيسي؟ على أي شيء يجب أن تتركز الطاقات والجهود؟ بوصفك عميداً أو رئيس قسم، يتعين عليك أن تطور فكرة في ذهنك عن مستقبل ممكن أو منشود للكلية أو القسم.

إذا أقدمت على تولي المسؤولية عن قسم أو كلية بحاجة إلى إدارة وقيادة، فلك أن تبادر إلى تطوير رؤية تبدأ بفكرة أن عليك أن تعتمد خططاً أو سياسات ترفع من مستوى معاييرك وإجراءاتك الخفية التي يفهمها الجميع بوضوح خدمة لوحدتك الأكاديمية. تستطيع أن تواصل التمسك برفع المعايير من الألف إلى الياء فيما يخص التعليم، البحث العلمي، والخدمة هدفاً أو غاية، مع الاستمرار في توفير أفضل الأجواء التعليمية الممكنة لجميع طلابك. لدى اعتزام مؤسستك استخدام أعضاء جهازي التدريس والإدارة، هل تكون باحثة عن الأفضل والأعلى، أم هي قانعة باستخدام أولئك الذين لن يسودوا وجهها فقط؟ من شأن أحد عناصر رؤيتك أن يتمثل بتغيير الثقافة عبر عملية الاستخدام بما يمكن أعضاء الهيئة التدريسية الجدد من المبادرة فوراً إلى تحدي الأعضاء الموجودين بمستواهم على أصعدة التعليم، البحث العلمي، والخدمة.

بوصفك العميد أو رئيس القسم الموجود في هذا الوضع، يجب عليك أن تتحدى الأمر الواقع. فكوزيس وبوزنر (1995) يقترحان "قائمة بجميع ممارسات منظمتك التي ينطبق عليها هذا الوصف: تلك هي الطريقة التي بقينا دائماً ملتزمين باعتمادها هنا". وبالنسبة إلى كل واحدة من هذه الممارسات اطرح على نفسك السؤال التالي: 'ما مدى جدوى هذه في تمكيننا من بلوغ أعلى قمة ممكنة؟ ما مدى جدواها في حفز الإبداع والتجديد؟' إذا جاء جوابك: 'إنها جوهرية على نحو مطلق'، تمسك بها. أما إذا كان الجواب عكس ذلك، فبادر إلى البحث عن طريقة تمكّنك من تغييرها. أعد النظر بجميع الخطط والسياسات والإجراءات". (ص: 55). هذه هي المحطة التي وَجَدْتُ نفسي فيها حين أقدمتُ على تولي عمادتي الأخيرة. كثيرون جاؤوا إلى مكثي للمرة الأولى ليقولوا: "لا نريد إلا شخصاً يتركنا وشأننا. لا نريد القيام بأي تغييرات".

### ترسيخ توجه قائم على التحسين

لعل إحدى الطرق التي يستطيع القادة الأكاديميون اعتمادها للشروع في إيجاد التوافق أو الإجماع هي المبادرة إلى تشجيع أعضاء الجهازين التدريسي والإداري على اعتناق فكرة التحسين جزءاً من الرؤية التي تقوم بصياغتها. ينبغي للتحسين أن تحتل مرتبة الصدارة على الدوام في جداول أفكارنا وأفعالنا. لا بد للتحسين من أن يكون محفوراً بعمق في كلام القيادة - في الخطاب، في البيانات البرنامجية، في الأهداف التنظيمية. والأهم من ذلك كله هو أن السعي إلى التحسين يجب أن يتم إكسابه معنى عبر الأفعال. يكون احتمال صيرورة أعضاء الجهازين التعليمي والإداري أقدر على التعامل مع التغيير إذا ما رأوا أن مثل هذا التغيير ضروري لتحسين القسم أو الكلية.

## مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على تطوير شعور بالتملك أو الانتماء

ثمة مفتاح آخر لولوج باب التوافق أو الإجماع، ألا وهو تمكين الآخرين من امتلاك شعور بالملكية أو الانتماء. ينبغي لأعضاء الجهازين التدريسي والإداري أن يشعروا بأن القسم عائد إليهم. هذا يعني وجوب إشراك هؤلاء الأعضاء بعملية إحداث التغييرات لأن لهم مصلحة في كل ما يحصل.

تستطيع مساعدة أعضاء الجهازين التدريسي والإداري على اكتساب شعور التملك بإشراكهم في سائر القرارات الرئيسية للقسم. فحين تسألهم: "ما أفضل الأشياء التي يمكن أن نقوم بها لخدمة القسم؟ إنما تمنحهم إحساساً بالتملك. وبالمقابل، فإنك تستطيع تقويض شعورهم بالتملك بالإقدام على اتخاذ القرارات دون الإصغاء إلى أصواتهم والإفادة من آرائهم. إنهم يريدون المشاركة في تحديد طريقة تنفيذ الأمور في الكلية أو القسم، ويصبحون عاملين أفضل حين تتم استشارتهم حول قضايا ذات شأن على نحو منتظم.

من أساليب تطوير ملكية أعضاء الهيئة التدريسية في قسمك أو كليتك إشراك هؤلاء الأعضاء في صياغة المشكلات والتحديات. مجرد كونك رئيس القسم أو العميد لا يعني أنك مسؤول وحدك عن كل مشكلة في وحدتك. من شأن إشراك جميع العاملين في القسم بالتعرف على المشكلات واجتراح الحلول أن يشكل أسلوباً ناجحاً في وضع الجميع على المركب نفسه.

### ضع المعايير ونشرها!

عدد كبير، وكبير جداً، من رؤساء الأقسام والعمداء يفضّلون عدم الكلام عن المعايير. يميلون، بدلاً من ذلك، إلى تقويم الأفراد وإنجازاتهم بنوع من العشوائية الآنية. والخلل في هذا هو إما أن القائد مفتقر إلى المعايير، أو أن المعايير غير معروفة. من الطبيعي أن يكون أعضاء الهيئة التدريسية أصحاب حق في إبداء الرأي حول

المعايير المطبقة، خصوصاً في مسائل التثبيت والترفيغ. إن أعضاء الهيئة التدريسية سيشعرون بأنهم أصحاب قضية إذا ما كانوا أعضاء في لجنة وضع المعايير لكل من الترفيع والتثبيت. سيشعرون بقدر أكبر من الراحة حين يكون متوقعاً منهم أن يتبعوا المعايير أو يطبقوها على الآخرين في القسم أو الكلية. كذلك يجب نشر المعايير على نطاق واسع. للجميع الحق في معرفة المعايير، ويجب أن يزودوا بنسخ عن كل خطط وسياسات القسم والكلية.

### إقناع الآخرين بصحة رؤيتك وجدوى تبنيها

بعد أن تكون قد شكّلت رؤية، فإن أول الأشياء التي يتعين عليك أن تفعله، إذا كنت راغباً في دفع أي قسم أو كلية إلى الأمام، هو إقناع الآخرين بصحة تلك الرؤية. عليك أن تروج أفكارك. فبوصفك قائداً عليك أن تطلع الآخرين على الخدمات التي سيحصلون عليها جراء اعتماد الرؤية المستقبلية طويلة الأمد - على الكيفية التي ستمت بها تلبية حاجاتهم المحددة. لا بد لك من أن تقنع أعضاء الجهازين التعليمي والإداري بأنهم سيصبحون جزءاً عضوياً من القسم أو الكلية في المستقبل.

مدعو أنت، في كل المناسبات، إلى الكلام عن الخطط. يجب أن تبين مدى قابلية هذه الخطط للتنفيذ، مدى واقعيته. لا شيء سيعرقل تقدمك أكثر من إعلانك لرؤية يرى الآخرون أنها متعذرة التحقيق. إذن، عليك أن تطرح بعبارات محددة أسلوبك الدقيق المفضل في بلوغ أهدافك وترجمة الحلم إلى لغة الواقع.

تحدث مع جميع أعضاء الجهازين التدريسي والإداري! إنك بحاجة لقضاء بعض الوقت معهم، ليس لمجرد شرح رؤيتك، بل للإصغاء إليهم، بالأحرى، وصولاً إلى الاطلاع على ما لديهم من هواجس. إذا أجدت الإصغاء إليهم بانتباه وتفهمتهم، فإنك ستوصل إلى اكتشاف الكثير من مخاوفهم، مما سيفضي إلى أساليب ناجحة في التعامل معهم.

## وظف ما استطعت من أدوات لترسيخ رؤيتك!

يملك القادة الناجحون رؤية محكمة للهدف الذي يريدون توجيه منظماتهم إليه. وإذا أتقنوا فن اقتسام هذه الرؤية، فإنهم يستطيعون اجتذاب الناس إليهم. من الأشياء التي لا يجوز التفاوضي عنها الحاجة إلى الوضوح بشأن الهدف. فأعضاء الهيئة التدريسية يريدون أن يواجهوا بالتحدي، وهم ينجذبون إلى رؤية القائد وأهدافه لأنهم يرون أنهم ومعهم القسم أو الكلية، يستطيعون، من خلالها، أن يصبحوا أفضل باطراد. ما من قائد إلا ويعرف أهمية امتلاك رؤية واضحة، غير أن ذلك ليس سوى نصف المسألة. أما النصف الثاني فيتمثل بضمان تمكين الآخرين من معرفة طبيعة رؤيتك. وبنشرك للرؤية، تتوفر لديك فرصة التوصل إلى توافق بين أولئك الذين تضطلع بقيادتهم. تتعذر المبالغة في تأكيد مدى أهمية التوافق أو الإجماع: لا تقوم جملة الأقسام والكليات الناجحة إلا على أساس التوافق حول مجموعة من الأهداف العامة. ما من أحد سيتبعك لمجرد أنك قررت أنك راغب في أن تقود: لا بد لك من امتلاك فكرة واضحة عن المكان الذي تريد إيصال القسم أو الكلية إليه، و عليك بعد ذلك أن تدعو إلى فكرتك في القسم أو الكلية وصولاً إلى إقناع أعضاء الجهازين التعليمي والإداري بأن هدفك ذو شأن.

## اعترف بأولوية الإنسان!

من عادة القادة الناجحين أن يهتموا بالناس الذين يعملون تحت قيادتهم. يحرصون على معرفة أحوالهم العائلية واهتماماتهم خارج نطاق العمل، وهم يدلّفون إلى مكتب كل شخص بين الحين والآخر. يتعين على القادة أن يكونوا شفافين (بلغة هذه الأيام). اتصل على نحو منتظم بالعاملين في وحدتك! كن داعماً! كن عامل تشجيع وحملاً! كن على اطلاع بما يفعله كل من أعضاء الهيئة التدريسية على صعيد البحث العلمي ولتمتلك فهماً جيداً لذلك البحث! سوف تجد أن أعضاء الهيئة التدريسية مولعون بالكلام عن أبحاثهم العلمية، ولا بد لك من أن تمنحهم تلك الفرصة.

قم ببناء علاقات ثقة! تمسك بكل فرصة تمكك من بناء جسور الثقة بينك وبين زملائك! في الكثير من الأحيان نكتشف أن الأشياء الصغيرة التي نقوم بها خلال ساعات النهار، يوماً بعد يوم، هي التي تساعدنا على بناء علاقات الثقة. فمناسبات التوقف في القاعة للتحديث مع أحد أعضاء الهيئة التدريسية عن ندوة مقبلة سيحضرها، الحوار القصير الذي يجري وأنت تحتسي فنجاناً من القهوة، أو الوقت الإضافي الذي تكرسه لمساعدة أحد أعضاء الهيئة التدريسية على الاهتداء إلى مصادر دخل إضافية، هي التي تقطع شوطاً كبيراً على طريق بناء الثقة بينك وبين أعضاء الجهازين التدريسي والإداري.

**لا تخش الاعتراف بأخطائك!** بوصفك قائداً، عليك أن تتحمل مسؤولية أفعالك. إذا كنت ستحصل على الإطراء عند النجاح، فإن عليك أن تقبل بتحمل مسؤولية الإخفاق. لا تستطيع أن تأمل في كسب احترام الجهازين التعليمي والإداري في كليتك أو معهدك إذا راوغت اللوم على أخطائك. سيكون أعضاء جهازيك التعليمي والإداري مستعدين على السير خلفك شرط تحليك بالأمانة والصدق، وشرط أن يبرهن اعترافك بأخطائك بأنك أمين وصادق. من شأن الإخفاق في هذا أن يدفع الآخرين إلى فقدان الاحترام لك وإلى إضاعة الثقة بقيادتك.

### فهم طبيعة السلطة

لا يستطيع القادة أن يقودوا بنجاح دونما سلطة، ونحن نعلم أن أولئك الذي تميزوا أو الذين كانوا أصحاب أعظم المساهمات هم أولئك الذين يوظفون السلطة بحكمة. إنهم يدركون معنى السلطة ويتقنون فن توظيفها لبلوغ أهدافهم. يستخدمونها بحصافة، وهو أمر يتطلب قدراً من الحكمة والانضباط. إذا أرادوا أن يقودوا بنجاح يتعين على العمداء ورؤساء الأقسام أن يكونوا أقوياء ولكن لطفاء، مع التحلي بما يكفي من الحساسية لمعرفة الوقت الذي يحتم عليهم أن يكونوا قُساء، أو الوقت الذي يكون فيه التحلي باللطف أكثر ملاءمة.

## لا تحاول إكراه الناس!

اعلم أنك لا تستطيع أن تُكْرِه الناس على القيام بأشياء كثيرة. إنها لفكرة جوهرية في فهم معنى القيادة الناجحة. يتعين على الناس أن يكونوا راغبين في المشاركة. أحد أساليب جعل الناس يتبعون قيادتك متمثل بكسب احترامهم. إذا كان أعضاء الجهازين التدريسي والإداري عندك يحترمونك فإنهم سيرغبون عادة في القيام بما تريده أنت. سيكونون واثقين برؤيتك وأهدافك. ما يجعلك ناجحاً هو امتلاك القدرة على الإلهام؛ إنه يجعل الإجماع ممكناً. لتكن قيادتك بالصوت لا بالمنصب. بوصفك رئيس قسم أو عميداً أنت متمتع بالموقع والسلطة دون شك؛ بيد أن السلطة أو المرجعية الشخصية المستمدة من الصوت تكون أفضل بما لا يقاس. إن الثقة هي السر الكامن وراء القيادة بالصوت. يأتي بنيس (1994، ص: 160) على ذكر أربع من سمات القادة التي تولد الثقة وتحافظ عليها؛ وهذه السمات هي:

1. الثبات. مهما كانت المفاجآت التي يمكن أن يتعرض لها القادة أنفسهم، فإنهم لا يحدثون أيأ منها للجماعة. يبقى القادة متماسكين؛ إنهم موصوفون بالثبات على الخط.
2. الانسجام. تكون أقوال القادة مطابقة لأفعالهم. ليس ثمة أي فجوة بين النظريات المعتقدة والحياة المعاشة بالنسبة إلى القادة الحقيقيين.
3. الجدارة بالثقة. يكون القادة حيثما ينبغي أن يكونوا؛ إنهم مستعدون لدعم العاملين عندهم في اللحظات ذات الشأن.
4. التماسك. يحرص القادة على احترام التزاماتهم ووعودهم.

## كن موضع ثقة!

ينبغي لكل ما تفعله بوصفك قائداً أن يبرهن على أن الآخرين قادرون على الوثوق بك. إذا أخفقت في الوفاء بوعدك، فإن أعضاء الجهازين التدريسي والإداري سيكتشفون سريعاً أنك غير أهل للثقة. يجب على كل ما تفعله أن يوحى بأنك شخص يمكن الوثوق به. عليك أن تثبت أن من الممكن الاعتماد عليك إذا كنت ستوجد إجماعاً وتوفر دعماً لتحقيق الأهداف التي تعلنها. لا يستطيع القادة أن يمارسوا الألاعيب مع الناس إذا أرادوا أن يكونوا موضع ثقة. لا بد لك من أن تطرح جميع الأمور على الطاولة ومن أن تتحدث بصدق مع الناس. ينبغي أن يعلموا بأنهم يستطيعون أن يعتمدوا على كلمتك.

## تقاسم السلطة!

لبلوغ أهدافهم، من المهم أن يُقدّم القادة على تقاسم السلطة. حين يبادر العمداء ورؤساء الأقسام إلى تمكين أعضاء الجهازين التدريسي والإداري، يغدو هؤلاء الأعضاء متمتعين بقدر أكبر من الثقة، يصبحون أكثر كفاءة، ويؤمنون مستعدين للعمل من أجل رئيس القسم أو العميد بقدر أكبر من الجد. علاوة على ذلك، يكونون أكثر أهلاً للعمل الجماعي. ثمة رؤساء أقسام وعمداء لا يدركون هذه الحقيقة: إنهم لا يفهمون أنهم يفوزون بالسلطة عبر اقتسامها. إنهم أولئك الذين يخشون من أن يؤدي التنازل عن السلطة إلى تقليصها. ليس ذلك صحيحاً على الإطلاق؛ فكلما زدت من تمكين الآخرين، أصبحت أكبر بنظر أعضاء الهيئتين التعليمية والإدارية.

يجب على القادة أن يفهموا معنى السلطة وأن يتقاسموها. فعبّر مرجعية الصوت والرؤية، يمكنهم إنجاز أشياء كثيرة؛ وبغياب مثل هذه المرجعية لا يتحقق إلا القليل جداً. أضف إلى ذلك أن العمداء ورؤساء الأقسام قد يتوفرون على سائر ألوان

السمات القيادية ويخفقون في تحقيق النجاح ما لم يستوعبوا معنى السلطة. من شأن السلطة، شرط استخدامها بحصافة، أن تُبقي سائر الميزات الأخرى صامدة ومتماسكة. من شأنها أن تفعّلنا وتمكّننا من توظيف مواردنا. وحين يُحسّنُ القادة استخدام السلطة يبرهنون لأعضاء جهازي التدريس والإدارة أنهم أهل للثقة. أما حين يسيئون استخدام السلطة، فإنهم يكتشفون أن عملهم يغدو أصعب بكثير.

### كن ماهراً في إتقان فن استخدام السلطة!

تفضي إساءة استخدام السلطة إلى دفع الآخرين نحو بناء دفاعات غالباً ما تكون ذات طبيعة مدمرة. لا فرق بين سلطة منصب هنا أو سلطة شخص هناك، يتعذر النظر إلى أي رئيس قسم أو عميد بوصفه إنساناً يسيء استخدام السلطة. بالمثل، لا بد لسلطة أي رئيس قسم أو عميد من أن تكون مدعومة من قبل مَنْ هم فوقه. لعل أحد أسوأ الأمور التي يمكن أن تحصل هو أن تتعرض مرجعية العميد أو رئيس القسم للتقويض من قبل أولئك الذين يرفع هؤلاء الأفراد تقاريرهم إليهم. من شأن ذلك أن يحصل بعددٍ من الطرق. وهو يحصل أكثر ما يحصل حين يمتنع العميد أو نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية عن تأييد أحد القرارات. حَدَثٌ منفرد من هذا النوع قد لا يتسبب بأي أذى، غير أن من شأن تكرره المنتظم أن يُفقد العميد أو رئيس القسم سلطة المنصب، فتتلاشى فُرصُ التوافق على رؤية محددة وصولاً إلى الإجماع.

تماماً كما يستطيع أي عميد أو أمين أن يفعل الشيء الكثير لتقويض سلطة أي رئيس قسم أو عميد، قد يقع رؤساء الأقسام والعمداء في مطب إساءة استخدام سلطتهم بما يلحق الضرر بفرص صيرورتهم قادة ناجحين. يمكن لهذا أن يحصل حين يصر القادة على مراكمة المعلومات، وهو أحد التجليات الشائعة للعزوف عن اقتسام السلطة. وقد يحصل أيضاً جراء أي من الأسباب التالية :

- الإخفاق المطرد في تقدير عمل الآخرين وإنجازاتهم في قسمك أو كليتك
- إطلاق تعليقات طائشة بين الحين والآخر
- عدم الصدق أو الامتناع عن الاعتراف بالأخطاء
- الافتقار إلى المرونة؛ ثمة أوقات سوف تُلزمك بتغيير خططك أو مسار تحركك. إذا شعرت بأنك شديد التمسك بفكرة لا تستطيع التخلي عنها للإفادة من أخرى أكثر انطواء على الوعد، فإن من المحتمل أن تتعرض لصعوبات معينة بوصفك قائداً حريصاً على دفع وحدة أكاديمية معينة إلى الأمام. حتى رؤية إمكانيات واعدة أخرى أمر صعب بالنسبة إلى البعض. لا بد للقادة من أن يبقوا متبنيين إلى جملة الوعود والتحديات التي كثيراً ما تغيب عن أنظار الآخرين.

## استراتيجيات بلوغ الإجماع

هناك عدد من الاستراتيجيات الناجحة لبلوغ الإجماع في قسمك أو كليتك، وقد سبق لي أن ألمحتُ إلى عدد غير قليل منها. هذه الاستراتيجيات يجري تقديمها كباقة تقنيات تفيد في تعظيم احتمالات التوصل إلى الإجماع.

### اجعل الاتصال واحداً من أولوياتك!

يكون أعضاء الجهازين التدريسي والإداري بحاجة إلى معرفة ما يجري، وإلى الاطلاع على الأمر منك أنت. أبقى عاجزاً عن تأكيد هذه النقطة بالقدر الكافي: من المؤكد أن رؤساء الأقسام والعمداء الذين لا يتواصلون بفعالية وكثافة مع جميع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في أقسامهم أو كلياتهم يقعون في مطبات ومآزق على نحو منتظم ودوري. تماماً كما أنت بحاجة إلى تزويد أعضاء الجهازين التدريسي والإداري بالمعلومات، تكون بحاجة إلى سماع ما لديهم من كلام. بعبارة أخرى، ليس تقاسم المعلومات إلا نصف المعادلة، إذ يشكّل الإصغاء النصف الآخر.

لعل أحد أهم الأشياء التي يستطيع أيُّ قائد أن يُقدم عليها هو تطوير خطة للتواصل ووضعها موضع التطبيق. ما السبيل إلى إيصال المعلومات المهمة إلى العاملين في قسمك أو كليتك؟ ما طبيعة المعلومات التي ستكون بحاجة إلى تقاسمها؟ ما هي وسائل الاتصال النظامية التي ستستخدمها؟ ليست هذه إلا غيضاً من فيض الأسئلة التي سيتعين عليك الإجابة عليها قبل استكمال وضع خطة تواصل.

**وزّع المعلومات!** بوصفي عميداً أحاول تقاسم المعلومات مع جميع العاملين في الكلية. أفعل هذا بعدد من الطرق. أولاً، أقوم في اجتماعات اللجنة التنفيذية الأسبوعية بتزويد رؤساء الأقسام بالمعلومات، وأطلبُ منهم تقاسمها مع أعضاء الهيئات التدريسية. كذلك يجري توزيع محاضر هذه الاجتماعات الأسبوعية على جميع أعضاء الجهازين التدريسي والإداري في الكلية.

انشرُ الأخبار! أقوم أيضاً بنشر رسالة إخبارية أسبوعية (أونلاين) أُطلق عليها اسم مذكرة صباح الاثنين (انظر الشكل 1/4). تتضمن الرسالة كل المعلومات المتوفرة التي أعتقد أن الآخرين في الكلية بحاجة إلى معرفتها وهذا يشمل الإعلان عن جملة المناسبات المنتظرة والمعلومات عما يقوم به أعضاء الهيئة التدريسية من نشاط، بما في ذلك المقالات التي نشروها، ورشات العمل التي دُعوا إلى المساهمة فيها، الأنباء العائلية، الجوائز التي فازوا بها، وما إلى كل ذلك. كذلك أضمنُ النشرة المعلومات الجامعية التي أحصل عليها من الاجتماعات التي أحضرها.

**اكتب مذكرات!** إضافة إلى النشرة الإخبارية الإلكترونية (أونلاين)، أذيعُ ما أُطلق عليه اسم مذكرة غير دورية (انظر الشكل 2/4) تتناول قضايا اللحظة. إذا استجد موضوع أرى ضرورة في تقاسمه قبل صدور مذكرة صباح الاثنين، ألوذ بمذكرة غير دورية لنشر هذا الموضوع.

شكل 1/4

مذكرة صباح الاثنين - 5 / 2 / 2001

- تمنياتنا بميلاد سعيد لكل من أعضاء الجهازين التدريسي والإداري الذين يحتفلون بأعياد ميلادهم هذا الشهر التالية أسماؤهم:

الأول من شباط مايك آليينه Mike Alleyene

السابع من شباط بوب ويات Bob Wyatt

السادس والعشرون من شباط دون بارنته Don Parente

- أصدرت لين Lynne ، زوج توم هتشيون Tom Hutchison روايتها الأولى جزءاً من ثلاثية ستصدر هذه السنة عن منشورات كنسنتون. تخرجت لين عام 1999 في معهد الصحافة. والكتاب رؤية تاريخية تحمل عنوان نهاية الصيف. سيقوم الزوجان لين وتوم باستضافة حفل توقيع الكتاب في مارفريز بورو يوم الجمعة الواقع في التاسع من شباط، بين الساعتين الخامسة والسابعة مساءً وهما يدعوان العاملين في كلية الاتصالات الجماهيرية إلى الحضور. (يدعى الجميع إلى تناول مشروبات الراشدين بعد التوقيع. توقع لين مؤلفاتها باسم لين هيوورث المستعار. يمكنكم الاستزادة عن كتبها على الموقع:

[www.Lynnehayworth.com](http://www.Lynnehayworth.com)

- سأغيب أكثر أيام الأسبوع عن المدينة الجامعية لأنني سأحضر مؤتمراً قومياً لرؤساء الأقسام في أورلاندو حيث سأدير ورشة عمل. إذا احتجتم أي شيء من مكنتي خلال غيابي، قابلوا ماتيو أوبرايان، أمي غولت، أو أيّاً من أمناء السر.

- سيباشر نائب الرئيس السابق آل غور Al Gore التدريس في جامعة ولاية ميدل تينيسي شاغلاً كرسي زينتالر في الأسبوع القادم. يرجى إعلام الطلاب: فالطلاب الحريصون على التعلم من نائب الرئيس السابق يمكنهم البدء بالتسجيل يوم الاثنين، الخامس من شباط، وفقاً لما صدر عن مكتب أمين السجل الجامعي. يستطيع الطلاب أن يسجلوا أسماءهم في مبنى جيمس يونيون، غرفة 123 يومي 5 و6 شباط من الثامنة صباحاً إلى السابعة مساءً، ويوم 7 شباط من الثامنة صباحاً وحتى الظهر. سيكون الصف محدداً بـ125 طالباً مسجلاً، هم في سنتي ما قبل التخرج والتخرج، أو من طلاب الدراسات العليا. إذا سجل أكثر من 125 طالباً أسماءهم فإن قرعة ستتم لتحديد من يحق لهم الالتحاق بالصف (الحصة الدراسية). تحمل الحصة المدرسية ذات الساعتين عنوان "إيجاد جماعات متمركزة حول العائلة" وستبدأ في الرابعة بعد الظهر يوم الاثنين الواقع في 12 شباط. إن الدورة متعددة الاختصاصات ستلتقي مرة في الأسبوع لعقد عشرة اجتماعات، مع التوقف أسبوعاً واحداً كعطلة ربيع. سيتولى غور الذي هو داعم ونصير مخضرم لقيام أسر وجماعات قوية قيادة مسيرة تعليم المنهاج وترسيخه لإنجاز دورة قائمة على بناء الجماعات. "ليس ثمة أي منهاج أعرفه يقدم مقارنة كلية شاملة لأنواع المهارات المطلوبة من أجل بناء جماعة سليمة وقوية" أبلغ غور فريق التخطيط المؤلف من 14 عضواً خلال اجتماع عُقد في 29 كانون الثاني بجامعة ولاية ميدل تينيسي الرسمية مضيفاً "المقصود شيء جديد تماماً. أنا حريص فعلاً على رؤية هذا حاصلاً. إذا أحسنّا فإن المشروع سيكون تجربة عظيمة بالنسبة إلى الطلاب. أعتقد أنها فكرة باتت ناضجة." للحصول على المزيد من المعلومات بوسع الطلاب أن يزوروا موقع الأخبار والشؤون العامة العائد لجامعة ولاية ميدل تينيسي على الإنترنت. [www.mtsu.edu-proffice](http://www.mtsu.edu-proffice).

- سيلقي رالف وايلي Ralph Wiley ، وهو كاتب مرموق ، صحافي ، وكاتب سيناريوهات ، محاضرة في حصة بيفرلي كيل Beverly Keel الدراسية يوم السابع من شباط الساعة الثالثة والنصف مشاركة منه في شهر التاريخ الأمريكي الأفريقي.

- اقتباس الأسبوع: " يبدو لي أن على المرء ألا يقرأ إلا الكتب التي تعضه وتلسهه. إذا أخفق الكتاب الذي نحن عاكفون على قراءته في إيقاظنا بضربة على الرأس ، فما جدوى القراءة؟ لا بد لأي كتاب من أن يكون فأساً يسحق البحر المجمد القابع في داخلنا".

فرانز كافكا Franz Kafka

#### شكل 2/4

#### مذكرة غير دورية - 29 أيلول، 2000

ثمة تلك اللحظات الحاسمة في حياتنا التي تمكّنتنا من تسليط المزيد من الضوء على أجزاء أخرى من هذه الحيوانات، أو هي تبدو لي كذلك. ولقد كانت تجربتي الأخيرة لحظة حاسمة مماثلة. أخذاً عدداً كبيراً من الأمور في الاعتبار، أعلن هذه المرة استقالي من العمادة، اعتباراً من نهاية هذا العام الدراسي.

كان هذا قراراً اتخذته بسهولة نسبية، وقد وافيت بارياره هاسكيو Barbara Haskew بكتاب الاستقالة.

أريد انتهاز هذه الفرصة لشكر جميع أعضاء الجهازين التدريسي والإداري في الكلية على إتاحتهم لي فرصة أن أكون عميدهم على

امتداد السنوات السبع الماضية. وعلى الرغم من أي خلافات ربما نشأت بيننا عبر السنين، فإنني أكنُ قَدراً كبيراً من الاحترام للجهازين التدريسي والإداري في هذه الكلية. علاوة، أنا مقتنع بأننا خطوْنَا خطوات كبيرة على طريق التطور بوصفنا واحدة من كليات الاتصالات الجماهيرية الرائدة في البلاد. بوسعي أن أورد قائمة طويلة بإنجازاتنا، وهي جميعاً ثمار جهود وتضحيات عدد غير قليل من الأفراد والجماعات المتعاونة من أجل خير طلابنا. مرة أخرى أشكركم!

أشارت الدكتورة هاسكيو إلى أنها ستبادر سريعاً إلى إطلاق عملية البحث لشغل منصب العمادة، وأنا أعلم أنها ستشرك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية البحث والاختيار هذه. سأتابع هذه السنة خدمتكم بالجهد والإخلاص للذين كانا في الماضي. أضف إلى ذلك، أنني سأضغط باتجاه جعل الكلية تحافظ على المعايير التي كافحتُ من أجل ترسيخها. وفيما أرى فإن هذه المعايير تلائم الطلاب، أعضاء الهيئة التدريسية، وأعضاء الجهاز الإداري.

أمل أن نستطيع مواصلة تطوير خطط وسياسات تساعد أعضاء هيئات تدريسية جدداً على امتلاك فهم واضح لتوقعاتنا منهم. كذلك، أخطط لاستئناف جهودي الرامية إلى إدخالهم على نحو مريح في أسرة الكلية ومساعدتهم على السير قدماً نحو التثبيت والترقية. نحن مدينون لهم بما ليس أقل من ذلك.

أملي فيما يخص كلية الاتصالات الجماهيرية هو أن يتم اختيار عميد مؤهل لأن ينقل الكلية إلى المرتبة التالية من الامتياز والتفوق. وبتقديري فإن هذه الكلية على أرضية صلبة تمكّنها من تحقيق أشياء

عظيمة. أرجو أن يواصل العاملون في الكلية الذين يقفون في صف المستقبل والذين هم أدوات التغيير ممارسة نفوذهم. وكما قلت حين خاطبت الهيئة التدريسية في آب/ أغسطس، فأنا أجل الماضي وأستمع بدراسته، بيد أن المستقبل يحتكر قدراً كبيراً من الدهشة والإثارة بالنسبة إلى الاتصالات الجماهيرية كلها. إذا أقدمنا على التغيير وعانقناه ووضعنا هواجسنا جانباً، فلن تكون هناك أي حدود لما يمكن لهذه الكلية أن تصبغه. إنني مقتنع بذلك. أظن أن الكلية أحسنت في احتلال مكانتها ببراعة إذ سبقت عدداً كبيراً من البرامج الأخرى في طول هذه البلاد وعرضها. إن الإثارة في الكلية تدفعني إلى الإيمان بأن جهازَي التدريس والإدارة سيواصلان العمل المرموق المطلوب لتمكين كلية الاتصالات الجماهيرية من بلوغ مستويات أعلى فأعلى من التميز والتفوق باطراد. أكن مشاعر طيبة لكل شخص في هذه الكلية. إذن، سهلٌ عليّ أن أعبّر عن أطيّب تمنياتي لكل فرد منكم. لتكن لكم حيوات عملية زاخرة بالإنجاز والإثارة وأنتم تتولون مهمة صياغة وتشكيل إعلامي الغد. مسؤوليتكم كبيرة وقضيتكم نبيلة.

دريل ليمنغ

اعقد اجتماعات هيئة تدريسية! إضافة إلى جميع هذه الأساليب، أقوم بتوظيف اجتماعات الكلية الموسعة عندما أكون راغباً في تقاسم كمية كبيرة من المعلومات مع أعضاء الهيئة التدريسية من ناحية وفي معرفة ردود أفعالهم المباشرة من ناحية ثانية.

عاجزٌ أنا عن قول ما يكفي عن مدى أهمية اجترح خطة اتصالات محكمة، صيانتها، وتقويمها دورياً. تواصلٌ مع أعضاء الهيئة التدريسية وسلّمهم عما إذا كانوا

يحصلون على ما يكفي من المعلومات! على القادة أن يقدروا قيمة الانفتاح وأن يقاوموا إغراء استخدام المعلومات سلاحاً للتحكم. إذا كنت متردداً بشأن مدى ضرورة تقاسم معلومات معينة مع أعضاء الهيئة التدريسية، فسارع على الفور إلى تقاسمها: أن تقع في خطأ المبالغة في توفير المعلومات أفضل من اعتراف خطأ تقديم معلومات غير كافية.

تماماً كما يتعين عليك أن تكثر من التواصل وبنجاح، ينبغي أن تتقاسم المعلومات بشأن الموازنات، التخطيط، وجملة الأمور التي تؤثر في حيوات العاملين في قسمك أو كليتك. لقد عرفت رؤساء أقسام ليسوا مرتاحين من تقاسم المعلومات المتعلقة بالموازنة، فيغدو أعضاء الهيئة التدريسية، عموماً، أسرى الشكوك. إن أمثال رؤساء الأقسام هؤلاء لا يكسبون ثقة كلياتهم ما لم يكونوا مستعدين للانفتاح والشفافية.

### استمع!

يجب على القادة أن يتذكروا مدى أهمية الاستماع أو الإصغاء. إذا كنت متقناً لفن الاتصالات، فإنك سرعان ما تكتشف هواجس الجهازين التدريسي والإداري، فتكون قادراً على معالجة هذه الهواجس أثناء تواصلك. إن أعضاء الجهازين التدريسي والإداري يريدونك أن تعرف ما يجول في أذهانهم. وظيفتك هي أن تصغي. وأنت حين تفعل ذلك إنما تعبّر عن الاحترام للآخرين، الذي هو أحد العوامل الأساسية لاحترام الآخرين لك. تذكر أيضاً أن الناس يصغون بقدر أكبر من الانتباه إلى ما يقوله أولئك الذين يستمعون إليهم. حشد هائل من الكتابات التي تعالج موضوع فن الاتصالات يخفق في الإتيان على ذكر أي شيء عن الإصغاء، مع أنه إحدى المهارات الأخطر بالنسبة إلى أي قائد. نُذكرنا مالار Mallard (2000) بأنها مهمة تستغرق وقتاً. فهي تقول إن "الإصغاء يؤدي غرضين اثنين: 1) جمع الحقائق

والمعلومات، و2) التعبير عن التقدير والاهتمام (ص:11). "تشير أيضاً إلى أن "الإصغاء هي المهارة الأكثر تعرضاً للإغفال في كتب الإدارة كما في مناهج الكليات". مما لا شك فيه أن عليك أن تتقن فن الإصغاء إذا أردت أن تصبح ناجحاً في التواصل. تذكر أنك قد تفوتك معلومات مهمة يحاول آخرون إيصالها إليك ما لم تستمع بانتباه.

### تحسس مشاعر الآخرين!

إذا أردت أن تصبح قائداً ناجحاً، فلا بد لك من أن تحس بما يريده الناس، يقدرونه، ويحلمون به. يتحدث كوزيس وبوزنر (1995) عن أن باحثين من مركز القيادة المبدعة قد أثبتوا أن الحساسية ذات أهمية. "ورد انعدام الحساسية في دراساتهم بوصفه السبب الأول الكامن وراء انزياح الإداريين الناجحين عن سكة الإدارة" (ص:190). ف"المدراء الذين يتركزون على أنفسهم وبيقون غير حساسين تجاه الآخرين يخفقون، لأن هناك حدوداً لما يستطيعون فعله وحدهم". (191).

ما الذي يمكن المرء من تطوير الحساسية إزاء الآخرين؟ ليست الحساسية شيئاً تتعلمه في الدورات التعليمية الرسمية، ولكنها أحد شروط القيادة الناجحة وبلوغ التوافق والإجماع. معظم الذين يرتقون إلى مواقع القيادة متمتعون بهذه المهارة، مع أن كثيرين منا يستطيعون أن يجعلوها جزءاً أبرز من كياننا ومن نمط سلوكنا. يبدو لي أنك كلما فكرت بالإقدام على أي فعل من شأنه أن يؤثر في آخرين، تكون بحاجة إلى أن تسأل نفسك عن طبيعة رد فعلك أنت على شخص يكون قراره المشابه مؤثراً فيك أنت. هل أنت قادر فعلاً أن تضع نفسك مكان الآخرين؟ إن ذلك شرط ضروري إذا كنت حساساً إزاء الآخرين.

عامل الآخرين كما تحب أن تُعامل! أكثرنا تعلم هذه الحكمة أيام الطفولة، وهي ذات علاقة قوية بالقيادة. معانيها تتجاوز الدين والأخلاق، وتغرز في صلب

القيادة بالذات. ما من أحد يتبع القادة غير المهتمين بالطريقة التي يُعاملون بها طوعاً. إن معاملة الآخرين بالطريقة التي تحب أن تُعامل بها تبرهن على أنك تعرف قيمة هؤلاء الآخرين.

**كن صبوراً مع الآخرين!** بوصفك قائداً يتوجب عليك أن تكون طويل البال مع الآخرين، حتى إذا كنت نافذ الصبر مع نفسك. والتحلي بالصبر مع الآخرين يعني أيضاً أن عليك أن تُعْضَّ الطُّرْف، بين الحين والآخر، عن أخطاء الآخرين الثانوية، أو، أقله، ألا تبالغ في رد فعلك. صحيح أن الأخطاء المكلفة تجب معالجتها، ولا بد من توجيه التنبية إلى أولئك الذين يقترفون الأخطاء ذاتها مرة بعد أخرى، غير أن من شأن أي استعراض لنفاذ الصبر مع الجهازين التدريسي والإداري ألا يساعدك وأنت مضطر للتعبيل على مساعدتهم في تمكينك من تحقيق أهدافك.

**حافظ على موقف إيجابي!** لا أحد يحب العمل مع أناس ذوي مواقف سلبية. عليك أن تنظر إلى الوجه الإيجابي فتلتمس طرق بلوغ أهدافك وأساليب دفع الآخرين إلى مساعدتك. إذا كنت سلبياً فإنك سوف تنفر الناس وتقلص فرص خلق الإجماع بين جهازَي التدريس والإدارة.

**كن منصفاً مع الجميع!** إياك والمحابة؛ كن عادلاً مع الجميع، وإن كان ذلك صعباً بعض الأحيان. ثمة أعضاء في الجهازين التدريسي والإداري يصعب أن يستثيروا مشاعر المودة؛ إذن، قد تكون ميالاً إلى معاملتهم على نحو مغاير، ولكن سارع إلى تجنب الأمر مهما بلغ الثمن! لن يتأخر الآخرون في فقدان الاحترام نحوك إذا رأوا أنك لست منصفاً مع الجميع. مما لفت نظري أن من الممكن أن تتعرض للاتهام بمحابة بعض أعضاء الجهازين التدريسي والإداري، حتى حين لا تكون فاعلاً ذلك. من المحتمل أن يوجد عدد من أعضاء الجهازين الذين يكونون أكثر دفتاً تجاهك من آخرين في القسم أو الكلية، وكثيراً ما يجري تفسير ذلك على أنه محابة. حذار من إظهار أي إشارة دالة على المحابة في جميع تصرفاتك!

ادعم أعضاء الجهازين التدريسي والإداري ودافع عنهم! كَيْلُ المديح للعاملين في التعليم والإدارة ممارسة يُقدم عليها جميع القادة الناجحين. لا تَدْعُ أي فرصة تفوّتُك دون استغلالها لإطراء مرؤوسيك! أطلع نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية والعميد على إنجازات أعضاء الجهازين التدريسي والإداري في قسمك، وسارع إلى الوقوف في صفهم لدى تعرضهم لإطلاق النار! امنحهم فرصة الاستفادة من الشك لدى تعرضهم للهجوم!

إحدى الطرق الأخرى لدعم جهازي التعليم والإدارة هي توفير المعلومات عن مصادر تأييدهم. أعلن عن منح الزمالة، الإجازات، وفرص الحصول على الهبات، وذكر أعضاء الهيئة التدريسية بمواعيد العطل، طلبات المنح، وما إليهما! علاوة، بادِرْ إلى تسمية أو ترشيح أفراد مؤهلين للحصول على الجوائز، الأوسمة، أو أشكال الدعم الأخرى!

### مكّن الآخرين من الشعور بأنهم ذوو شأن!

ما من حافز لسلوك الإنسان أعظم من تمكين الآخرين من الشعور بأنهم ذوو شأن. إنه أقوى من المال، من الترقية، من شروط العمل، أو جل ما عدا ذلك. ثمة عدد كبير من الأشياء الصغيرة التي تستطيع أن تفعلها لجعل كل من أعضاء الجهازين التدريسي والإداري يشعر بأنه ذو أهمية، وجل تلك الأشياء لا تكلف إلا القليل من المال.

قادة الأعمال الذين نجحوا نجاحاً استثنائياً يدركون هذه الحقيقة. أحد الأمثلة هي ماري كي Mary Kay، مؤسّسة محلات ماري كي لمواد التجميل ومديرتها التنفيذية، التي أقامت صرح شركة رأسمالها 300 مليون من الدولارات بدءاً بتوظيف 5000 دولار. تؤكد ماري أن أحد أسرارها متمثل بحقيقة أنها تتصور كل شخص تلتقيه يحمل شارة على جبهته، شارة تقول: "اجعلني أشعر بأنني ذو شأن!" وهي تقول إنها تفعل كل ما بوسعها لتلبية طلب الشارة. إن أعضاء الجهازين

التدريسي والإداري سيتبعونك إذا جعلتهم يشعرون بأنهم ذوو أهمية، لا إذا شعرت أنك نفسك بأنك ذو شأن.

التمس آراء الآخرين! أحد الأشياء التي تستطيع أن تقوم بها هو مطالبة الآخرين بالتفكير في موضوع معين. فمن شأن إظهار تقويمك لرأي أعضاء الجهازين التدريسي والإداري أن يشعرهم بأنهم ذوو شأن.

اثن على العمل الناجح! لاحظ العمل الجيد، دع أولئك المسؤولين عنه يشعرون بأنك مقدرٌ لجهودهم! على القادة أن يُيقنوا عيونهم مفتوحة لرؤية أولئك الذين يتجاوزون نداء الواجب أو يحصلون على اعتراف استثنائي. في نشرتي الأسبوعية مذكرة صباح الاثنين، أعلن جملة إنجازات الكلية. التقدير والاعتراف بوصفهما نمط حياة يجب أن يترسخا بعمق في أسلوب إدارتنا لتصرفاتنا بوصفنا قادة.

### طور آليات معرفة الذات!

تتطلب القدرة على خلق التوافق والإجماع فهماً للذات وللآخرين.

كن مرتاحاً مع نفسك! كثيراً ما يتعرض القادة للسخرية والنقد، والتصدي لمثل هذه التعليقات السلبية يكون أسهل إذا كنت مطمئناً إلى وضعك. حين تكون آمناً، تستطيع أن تتقبل النقد دونما حاجة إلى أي ثورة غضب.

إليكم هذا المثال: قبل بضع سنوات أصبحت مولعاً بفكرة الدورات الوجيزة قبل أن تغدو ذات شعبية بوقت طويل؛ لم أكن، في الحقيقة، قد سمعتُ بها. بيد أن دورات أقصر غير واردة في المنهاج باتت تعني لي الشيء الكثير. حين طرحت سؤالاً عن تقديم مثل هذه الدورات للمرة الأولى، جاءني الرد سلبياً. وعندما سألت عن السبب، سمعتُ الجواب المؤلف: "نحن لا نقوم بمثل هذه الأشياء".

لم أفهم السبب الكامن وراء ضرورة دوام أي دورة مدة 15 أسبوعاً؛ أردت أن أقدم سلسلة دورات تستمر كل حلقة من حلقاتها خمسة أسابيع. أخيراً، سُمح لي

أن أجربها. للتسجيل، أعلنتها ذات أهمية بالنسبة إلى المادة الدراسية وتفاصحت قائلاً إن التعلم أكثر أهمية من الدرجات. أحد رؤساء الأقسام في كليتنا استهزأ بالفكرة وقال كلاماً يؤدي معنى أن قسمنا لم يكن يقدم إلا دورات مبسطة وليست لدينا معايير ذات مستويات عالية. صحيح أن النقد كان جارحاً، غير أنني لم أبال ولم أنزعج لا لشيء إلا لأنني كنت مطمئناً إلى ما كنت أقوم به. كنت مرتاحاً من وضعي في ذلك الوقت. ولولا ذلك، ربما كنت قد تخلت عن فكرة الدورات الوجيزة، التي ما لبثت أن غدت ذات شعبية واسعة بوصفها تجربة تعليمية إيجابية، وتكاثر الطلاب الذين راحوا يحدثونني عن مدى استفادتهم من هذه الدورات.

من المؤكد أن القادة سيواجهون أوضاعاً مشابهة، وبكثرة. لا بد لهم، إذن، من أن يبقوا مستعدين لمقاومة النقد بل وحتى السخرية. يتعين على القادة أن يترفخوا عن النقد وأن يؤمنوا بصواب أهدافهم. ينبغي أن يكونوا واثقين من أنفسهم.

إياك أن تتصاغراً يجب على القادة الناجحين أن يترفخوا عن الصغار. يكون الوقوع في المصيدة مغرياً في بعض الأحيان، غير أن عليك ألا تسمح لنفسك بالانزلاق. فالقيادة لا تعني نشدان الهدوء والراحة.

كن مثلاً يُحتذى! كلُّ ما تفعله أو تقوله يحمل رسالة، يحدد إيقاعاً، أو يعطي الآخرين فكرة عن التوجه الذي ينبغي اعتماده. وبوصفك رئيس قسم أو عميد كلية، تكون العيون مشدودة إليك. إذا تفوهت بعبارة غبية، كثيرون سيقتبسون ما قلته. وإذا أقدمت على حركة لا تتم عن ذكاء فإن الجميع لن يترددوا في الاستهزاء بك. لديك، بالمقابل، فرصة ثمينة للتأثير في سلوك الآخرين إذا برهنت أنك نموذج قيادي جيد. يمكنك دفع الآخرين نحو إتقان فن التواصل بشرط أن تكون أنت نفسك أستاذاً في هذا الفن، أو يمكنك جعل الآخرين حساسين إذا نجحت أنت في إظهار تلك الميزة، من المؤكد أن جميع الصفات القيادية التي تبديها ستفعل فعلها في

تحديد نمط تصرف الآخرين. إذا أردت أن تكون قائداً ناجحاً فإن عليك أن تشكل مثلاً يختار الآخرون أن يقتدوا به.

### كن طموحاً!

الطموح موقف نستطيع رعايته، موقف يرى الناس، الأمكنة، والأشياء أكبر وأفضل مما ترى نفسها. وبوصفك قائداً حالمًا ذا رؤية، ستسعى إلى اقتناص الفرص حيث لا يفعل الآخرون. بل وقد يرى الآخرون مشكلات ومصاعب حيثما ترى أنت فرصاً، وسوف تجد أجوبة حيث لا يكون الآخرون قد انتهوا بعد من صياغة الأسئلة. بادراً إلى تشغيل محرك خيالك! فالخيال أبو الطموح وأمه. يمكّنك الخيال من امتلاك رؤية ويوفر لك هدفاً تسعى إليه. يستطيع الطامحون أن يغيروا الأقسام والكيليات، كما يستطيعون أن يلهموا غيرهم بضرورة السعي إلى الأفضل لمصلحة البرنامج بمجمله. إن القادة يؤمنون بالناس ويريدونهم أن يكونوا في أحسن أحوالهم. بوصفك أحد الطموحين، بادراً إلى تحدي التقاليد والحكمة السائدة، فتغرس بذور الفضول وحب الاستطلاع في نفسك أنت كما في نفوس الآخرين!

### كن مغامراً!

إذا أردت أن تصبح قائداً ناجحاً وقادراً على تحقيق التوافق والإجماع، فإن عليك أن تكون مستعداً للمخاطرة. لن يستطيع بعض أعضاء الجهازين التدريسي والإداري أبداً أن يتفهموا إقدامك على المخاطرة. إلا أنهم سينبهرون إعجاباً بك لتحليك بالجرأة والمبادرة. وسوف يبقون مراهنين على أنك الفائز. تظل المخاطرة ميزة لا يمكن الاستغناء عنها من ميزات القيادة لأن من شأن المبالغة في الحذر والتردد أن يقتل الفرص المواتية. إن الإقدام على المخاطرة يكمل الطموح.

يجب على القادة أيضاً أن يساعدوا الآخرين على المخاطرة. ستكون بحاجة إلى أعضاء جهازي تدريس وإدارة سيحاولون القيام بشيء جديد بدلاً من التمسك بما هو

مريح. فأولئك العازفون عن المخاطرة ليسوا، في الحقيقة، إلا عوائق وعراقيل لدى طرح مسألة التغيير. عليك أن تشجع المخاطرة وتكافئها، وتمتع، قبل كل شيء، عن معاقبة أولئك الذين يُخفِقون. لعل أحد أساليب تشجيع السلوك القائم على المغامرة هو غرس الشعور بالتملك أو الانتماء. بتمكين أعضاء الجهازين التدريسي والإداري من المساهمة في صياغة الخطط وتحديد المهمات، تمنحهم حق الملكية. وحين يشعر أعضاء الجهازين التدريسي والإداري بأنهم مالكون، قد يصبحون أكثر ميلاً للإقدام على المخاطرة مقارنة بحالهم إذا كانوا مقتنعين بأن جملة خطط ومهمات الكلية أو القسم ليست عائدة إلا إلى العميد أو رئيس القسم. تستطيع أيضاً أن تجيز للأخريين أن يُقدموا على المخاطرة وأن يقترفوا الأخطاء.

### كن شجاعاً!

يتطلب تحقيق التوافق أو الإجماع بين أعضاء جهازي التدريس والإدارة، أخيراً، قدرًا غير ضئيل من الشجاعة. ولكن ما معنى الشجاعة في العالم الأكاديمي؟ فأنت لا تضع روحك، آخر المطاف، على كفك كما يفعل ضباط الشرطة. ومع ذلك ثمة أشياء كثيرة تستطيع أن تفعلها لإبداء الشجاعة.

كن أخلاقياً! دافع عما هو صحيح حتى حين يكون تدوير الزوايا أسهل! لن يتأخر أعضاء الجهازين التدريسي والإداري في اكتشاف أولئك الذين يُبدون الشجاعة المطلوبة أخلاقياً.

دافع عن معتقداتك! بوصفك قائداً ستتوفر لك سلسلة طويلة من الفرص التي تمكنك من الثبات على قناعتك، أو من تعريض منصبك للخطر في سبيل القيام بما هو صحيح.

ابحث عن الحقيقة! أحياناً لا يكون التسليم بالحقيقة يسيراً؛ قد يؤدي ذلك إلى عرقلة خططك أو إلى تهديد أمنك العاطفي في الحقيقة، غير أن على القائد أن يبقى متمسكاً بالحقيقة.

كن متواضعاً! تماماً كما ينبغي أن تبقى متمسكاً بالحقيقة حتى عندما تكون قابلة لتقويض خططك، يجب عليك أن تميل إلى التواضع. لا بد لك من أن تتحلى بالتواضع إذا أردت أن تكون قائداً يحظى باحترام الآخرين. سبق لتي. إس. إليوت T. S. Eliot أن قال: "التواضع هو الأصعب بلوغه بين سائر الفضائل".

**قاوم ضغوط المعارضين!** إياك أن تتحرف أو تتخلى عن أهدافك أو مشروعك! لعل أحد الأشياء الأكثر جرأة التي يمكنك أن تفعلها هو الصمود والثبات على المبدأ، معرفة الذات، والوضوح بشأن الهدف الذي تسعى إليه. من المحتمل أن يكون لديك عدد كبير من المعارضين. لا بد لك من أن تتصدى لهم وتصمد أمامهم إذا أردت أن تكون قائداً يحقق التوافق والإجماع.

**كن صريحاً وعالي الصوت!** تماماً كما يتعين عليك أن تقاوم الضغوط الآتية من أولئك الذين يريدون تحطيم أحلامك أو الإجهاز على أهدافك، يجب عليك ألا تخشى لومة لائم في البوح بما تؤمن به وفي الدفاع عن أعضاء جهازي التدريس والإدارة في قسمك أو كليتك. لا بد من أن تتحلى بالشجاعة اللازمة لرفع الصوت في مواجهة الاستهزاء أو التخويف.

ليست الشجاعة فكرة قديمة الطراز. إنها ضرورية أكثر من أي وقت مضى في مواجهة ظروف التغيير. من شأن الشجاعة، جنباً إلى جنب مع ميزات أخرى تم إيجازها في هذا الفصل، أن تساعدك في التوصل إلى الإجماع المطلوب لبناء قسم أو كلية متميزة. تستطيع أن تحدث تغييراً إذا عملت على إشراك الآخرين، وتعبئتهم لمصلحة أفكارك. إن تحقيق الإجماع أو رعاية العمل الجماعي ليسا اثنين من الخيارات الطوعية المجردة بالنسبة للقادة الأكاديميين. لن تحقق شيئاً إذا حاولت أن تقود عن طريق زرع الخوف والرعب. إذا أردت أن تنجح فما عليك إلا أن تعتمد على مهارات قيادية قوية وتجهد للتوصل إلى نوع من التوافق أو الإجماع.

## مراجع الفصل

- Astin, A., & Astin, G. (2000). Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.
- Bennis, W. (1994). On becoming a leader. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Bennis, W. (1997). Managing people is like herding cats. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1997). Leaders' strategies for taking charge. New York, NY: Harper Business.
- Brown, W. (1985). Thirteen fatal errors managers make and how you can avoid them. Now York, NY: Berkley Books.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. San Francisco, CA: Jossey – Bass.
- Mallard, K. (2000, Winter). Lending an ear: The chair's role as listener. The Department Chair: Aresource for Acamemic Admenistrators, 10, 11 – 13.