

## الفصل السادس

### كسب المعارضين

توماس آر. ماكدانيل

في كل كلية سيكون لديك حد أدنى لا يمكن اختزاله من المتدمرين المزمين. قد يكون أمثال هؤلاء متشائمين في نظرهم إلى الحياة عموماً، وميالين، ربما، إلى الشكوى من كل شيء بصرف النظر عن مكان وجودهم.

سيجد كل من يشغل منصباً قيادياً جامعياً - رئاسة قسم، عمادة، أمانة، أو رئاسة جامعة - نفسه في مواجهة معارضين. وأمثال هؤلاء النقاد قد يكونون منطلقين من دافع الحقد، اللؤم، الانتقام، الحسد، الطموح، أو طيف عريض من التزعات السلوكية الشاذة أو العاجزة عن التوافق. أو تكون آراؤهم وقيمهم متناقضة ببساطة مع آرائك وقيمك أنت. ما الذي يجعل هذا هو وضع القادة؟ من هم هؤلاء المعارضون في العالم الأكاديمي؟ ما الذي يستطيع أي رئيس قسم أو عميد أن يفعله للتعامل مع المعارضين؟ في هذا الفصل سنكتشف أبعاد هذه الأسئلة مستهدفين فهم (بل حتى تفهم ربما) "ديناميكيات المعارضة" من جهة والوصول إلى بعض الحلول والاستراتيجيات المناسبة للقائد المحاصر من الجهة الثانية.

لقد كنتُ رئيسَ قسم، رئيسَ فرع، عميداً (فنون وعلوم)، نائب رئيس جامعة (للشؤون الأكاديمية)، أميناً، ورئيس جامعة مؤقتاً خلال أعوامي السبعة والثلاثين من الإدارة الأكاديمية. جميع هذه المناصب القيادية جلبت لي زحمةً من "مآزق

المعارضين"، والآليات أو الديناميكيات هي نفسها على الدوام، حتى حين يتبدل اللاعبون. بوصفي معلماً منتظماً في مجلة القائد الأكاديمي Academic Leader، دأبت على كتابة زاوية نصائح شهرية للعمداء بعنوان "حوار العميد"، أجدني فيها عائداً مرة بعد أخرى إلى وجه أو آخر من وجوه "آلية المعارضة". كم من السعادة والقناعة كانتا ستغمران الإدارة الأكاديمية لو انقلب منتقدونا إلى حلفاء فقط - أو لو تركونا وشأننا في القيام بوظائفنا!

إذن، سأنهل في هذا الفصل من معين تجربتي الخاصة، النصائح التي أسديتها إلى زملائي الإداريين (وخصوصاً عبر زاويتي في القائد الأكاديمي)، وما استخلصته من مرجعيات أخرى (مثل: بنت Bennett، هجرسون Higgerson، لمينغ، لو كاس، وتكر Tucker مع آخرين) من استنتاجات حول "آلية المعارضة". سأوجز ما أراه جدول العوامل الأساسية الفاعلة في بناء جملة المؤسسات والأقسام الأكاديمية حين يبدو الأفراد عاكفين بعناد على تقويض فعالية المسؤول الإداري. مع أن جميع العمداء ورؤساء الأقسام لا يعانون من أي نقص في المعارضين، ويبقى الصراع أحد الأوجه الطبيعية للإدارة، فإن علينا نحن العاملين في الساحة الأكاديمية، ببساطة، أن نتقن فن التعامل مع منتقدينا. ليس الوقوع في مصيدة المعارضين إلا إخفاقاً في إتقان فن الإدارة الأكاديمية الجميل. ومع أن جزءاً كبيراً من نصائحي سيبتركز على العمداء، فإن تلك النصائح تبقى صالحة، وبالقدر نفسه، بالنسبة إلى رؤساء الأقسام وغيرهم من الإداريين الأكاديميين.

## المعارضون

من هم هؤلاء الذين يُعرفون باسم المعارضين الذين يقضون مضاجع العمداء ورؤساء الأقسام؟ إنهم يظهرون على المسرح بأثواب (وبأقنعة) كثيرة ولا يستسلمون لوصفة 'قياس واحد للجميع'. المعارضون قد يأتون ويذهبون، في الحقيقة، قد

يتألقون ويخبون، طبقاً للظروف والأحداث. فأى معارض اليوم قد يكون حليفاً غداً (والعكس بالعكس). يبقى التحدي الذي ينتصب في وجه الإداريين الأكاديميين متمثلاً بما يلي: 1) اكتشاف أعراض المعارضة في أي فرد، 2) قلب المعارضين إلى مؤيدين، و(في حال إخفاق عملية القلب) 3) إلغاء العواقب السلبية لمحاولات المعارضين الذين يكون كسبهم متعذراً. مهمة ليست سهلة - ولكنها ضرورية بالنسبة إلى القائد الأكاديمي الناجح.

هاكم حفنةً من أنماط المعارضين! ليست هذه قائمة شاملة بأي من الأحوال، غير أنها ستضعكم في بداية طريق التفكير بأنواع المعارضين في عالمكم الأكاديمي الخاص.

### المتذاكون

إن المعارضين المتذاكين هم "عباقرة" صباح يوم الاثنين في العالم الأكاديمي. يزعمون وهم في أماكنهم، بعيدين عن مخاطر العواقب المترتبة على اتخاذ القرارات، أن المسؤول الإداري كان عليه أن يتنبأ بالعواقب المترتبة على القرارات التي تُبَتُّ بُطلانها. تشكل مفارقة التذاكي مادة جيدة للثرثرة والقال والقييل في ندوة الكلية وتُبرز المعارض بوصفه شخصاً كان، بالتأكيد، مؤهلاً لاتخاذ قرارات أفضل.

### المتدمرون المزمنون

في كل كلية سيكون لديك حد أدنى لا يمكن اختزاله من المتدمرين المزمنين. قد يكون هؤلاء متشائمين في نظرتهم إلى الحياة عموماً، ربما، ميالين إلى الشكوى من كل شيء بصرف النظر عن مكان وجودهم. يكون المسؤول الإداري هدفاً طبعياً بالنسبة إلى أمثال هؤلاء الأفراد. كُن متأكداً من أن الاهتمام المفرط بالانتقادات لن يفضي إلا إلى تعزيز قناعة المتدمر بأن المسؤول الإداري لم يعد إلى رشده إلا بسبب شكاوى المنتقد.

## المطالبون بالعرش

ثمة كثيرون في الأسرة الأكاديمية ممن يعتقدون بأنهم أكثر جدارة بشغل المنصب الإداري منك أنت. فقط لو تحلى أولئك الذين مكّنوا الإداري بحكمة إعادة النظر في ذلك الاختيار، نباتت هذه المدينة الجامعية جنة على الأرض! يتصف مُدعو الجدارة عادة بما يكفي من المكر لإخفاء طموحهم غير أنهم يتصفون أيضاً بقدر من الدهاء يكفي لإظهار حقيقة أنهم موجودون وفي متناول اليد إذا ما ظهر أي خلل، فجأة، في مكتب المسؤول الإداري.

## المشاغبون

مثلهم مثل المتدمرين يزدهر المشاغبون، على ما يبدو، بالإفادة من السلبية. لا يهنأ لهم بال، في الحقيقة، إلا إذا نشأت في المدينة الجامعية مشكلة معقدة ومتشعبة، بل وحتى أزمة، بما يُبقي الحياة الأكاديمية مثيرة، نعم مثيرة، كثيراً ما يبتهج المشاغبون ويسعدون بإعلان الأخبار السيئة ثم التراجع إلى الخلف لمراقبة الذين يتعرقون. إنهم كتلة غريبة، إلا أن أي أسرة أكاديمية لا تخلو منهم.

## (الوسيط الروحي) النبيل

قد يكون (الوسيط الروحي) النبيل أكبر حلفاء المسؤول الإداري أو ألد خصومه. إن أمثال الشامان النبيل هذا يتمتعون، في الحقيقة، بنعمة امتلاك قدرات خاصة على أسعدة الحكمة، البصيرة، والحصافة المميزة. طوال بقائهم في صفك، يمكنك أن تنعم بمستشارين رائعين يمكنك الاعتماد علىهم من النجاح. غير أن شاماناً انحرف عن جادة الصواب وغير موقفه من شأنه أن يغدو معارضاً ذا نفوذ هائل في المدينة الجامعية. إذا أكثر فرد كهذا من الاستمتاع بالمجد المنعكس لتقديرك، فإن من شأن المجد الغابر أن يُيقبك في الظل (ماكدانيل، تشرين الثاني / نوفمبر 2000).

ربما تستطيع أن تتعرف على عدد من زملائك. يمكن تزيين صدورهم بهذه الألقاب. متوفرون هم، دون شك، على فضائل موازية. (إذا أخفقت في تذكر أي مثل مناسب، تذكر ملاحظة إمرسون Emerson: "ليست أي نبتة إلا زهرة لم يتم اكتشاف فضائلها بعد". وقد تكتشف أيضاً أنماطاً أخرى لم يتم إدراجها في القائمة القصيرة أعلاه. وفي حين لا ينبغي للتوقف عند التعرف على المعارضين أن يشكل هاجساً كابوسياً (حالة أشبه بجنون الاضطهاد، البارانونيا)، يجب أن تتذكر أن بعض معارضيك قد يحاولون فعلاً أن يدمروك.

### آلية المعارضة: علم الأمراض المكتبية في العالم الأكاديمي

لنتحول الآن إلى أجواء مكان العمل الأكاديمي التي لا تكتفي بتمكين المعارضين من البقاء بل وتساعدهم على الانتعاش والازدهار. ماذا، إذن، في المؤسسات الأكاديمية، يؤدي، على ما يبدو، بالمقابل، إلى تشجيع ورعاية معارضين للقادة الأكاديميين؟ لعل ما يُعرف أحياناً باسم "المرض المكتبي" هو أحد الأسباب الرئيسية. من الواضح، ربما، أن الكلية والجامعة المعاصرتين اكتسبتا عدداً غير قليل من السمات البيروقراطية لمنظمات أخرى معقدة - بدءاً بالأعمال والصناعة ووصولاً إلى الإدارات الحكومية. تتميز البيروقراطية، كما أعلن مخترعها المزعوم ماكس فيبر Max Weber (1946) بجميع حسنات الآلة: العقلانية، النظام، الكفاءة، تناغم أجزائها المتحركة، التتميط، سرعة الأداء، وتكرار المهمة. ففي المنظمات البيروقراطية ثمة منظومة قواعد عامة - شمولية وموضوعية - ترسم حدود سلوك الموظفين. والبنية الإجمالية للمنظمة مشكّلة بما لا يتيح للأفراد أي تأثير شخصي ذي شأن في أداء واجبات المنصب. وبالتالي فإن العلاقات التنظيمية - كتلك القائمة بين الرؤساء والعمداء، بين العمداء ورؤساء الأقسام، وبين رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية - تتعرض للتتميط وإضفاء الصفة اللاشخصية عليها.

قال فيبر إن الطبيعة المحددة للبيروقراطية "تتطور كلما زادت عملية تجريد البيروقراطية من الإنسان كملاً، كلما نجحت في استكمال إلغاء الحب، الكراهية، وسائر العناصر الإنسانية الخالصة، اللاعقلانية، والعاطفية التي لا تخضع للحساب من العمل الرسمي" (ص: 239).

ليس المرض المكتبي أو البيروقراطي إلا العلة المؤسساتية لأي منظمة باتت أشبه بالآلة، مجردة من الصفة الإنسانية إلى حد أن العلاقات الشخصية، النزعة الفردية، التعبير الخلاق، والأهداف الاجتماعية لحياة الجماعة أصبحت مهملة، محتقرة، ومنبوذة. وحين تنجح آيات الكفاءة، التمييط، والقواعد - وقد أكسبتها المطالبات المعاصرة بالخضوع للمحاسبة والالتزام بمستوى معين من الإنتاجية زخماً جديداً - في الطفيلان على القيم الإنسانية (كالحرية والإبداع)، يمكن للمنظمة أن تختل وظيفياً. ولدى حدوث ذلك تعكس المنظمة النقيض المباشر مئة بالمئة لغايتها البيروقراطية: تصبح عديمة الكفاءة، غارقة في الفوضى، منحرفة، وغير مُنتجة. لا يلبث البيروقراطيون (وهي عبارة مثقلة بالسخرية والاستخفاف)، مثلهم مثل العمداء ورؤساء الأقسام، أن يصبحوا مجرد موظفين وحراس قواعد بلا عقل. يتحولون إلى دُمى بلا شخصيات مجسدة لسلطة بلا اسم وبلا وجه - لم يعودوا إلا "هم"، "مراكز القوة"، "الإدارة".

إن هذه الأجواء المبتلية بالاختلال الوظيفي واللاعقلانية هي التي تجعل القائد البيروقراطي هدفاً للنقد. لعل إحدى أفضل المعالجات الساخرة المتداولة لمرض البيروقراطية هي مسلسل "دلبرت" "Delbert" الهزلي. تعالوا نعاين كيف أن معارضاً نموذجياً حديثاً مثل دلبرت يؤدي عمله في منظمة مختلفة وظيفياً حيث المرض البيروقراطي هو القاعدة. هاكم وصفي لتلك التجربة المضحكة في إحدى مقالات مجلة القائد الأكاديمي (ماكدانيل، 2000).

دلبرت والاختلال الوظيفي. يلقي رسام الكاريكاتور سكوت آدامز Scott Adams نظرة مثقلة بالشك على عمل المدراء، المراقبين، كبار الإداريين التنفيذيين وغيرهم من القادة الذين يهتدون (مبرهنين على أن مبدأ بيتر نافذ) إلى أشكال خلاقة من انعدام الكفاءة نازلة على عمال لا حول لهم ولا قوة مثل دلبرت، والي Wally، وأليس Alice. ففي المجموعة الدلبرتية يوم عابر تجاوز مداه: Casual Day Has Gone Too Far (آدمز 1997) يقوم دوغبرت Dogbert ("مستشار دلبرت الإداري") بشرح معنى القيادة قائلاً: "يباشر المدراء أعمالهم كالمغفلين؛ ينجذبون إلى الاجتماعات كما تتجذب الفراشات إلى مصدر الضوء الساطع؛ يفوزون في جميع القرارات لأنهم محصنون ضد المنطق والقهوة..." (ص: 7).

ما الذي لا يراه أي عميد أو رئيس قسم مجرد لمسة منه في الحيل الإدارية للرئيس ذي الشعر الشائك الذي يقض مضاجع دلبرت وزملائه في العمل أو في المختل وظيفياً بقدر مكافئ، إن لم يكن نموذجي الحقد الخالصين: كاتبرت (مدير الموارد البشرية الشرير) ودوغبرت؟ دعوني أذكركم بأن آدامز وجد في استعراضه الدلبرتي السنوي الأول أن الممارسة الأكثر إزعاجاً التي أوردها الموظفون تمثلت بعبارة "بلهاء رُفَعوا إلى مرتبة الإدارة". بيد أن من المؤكد أنكم تعرفون الفرق بين الحاسوب وشكل إتش إي Etch - A - Sketch الكاريكاتوري.

ما الحكمة التي يستطيع الإداريون الأكاديميون أن يلتقطوها من دلبرت؟ في كتابه مبدأ دلبرت The Dilbert Principle (1996)، يلقن آدمز أولئك الذين يعيشون في الأجواء المخلخلة لطبقات الإدارة الجوية منا درساً يقول فيه إن أنماطاً معينة من التصرفات والمواقف القيادية تدفع بعجلة نجاح المنظمة إلى الأمام، وإن أنماطاً أخرى تعرقلها. فحين يواجه دلبرت الإدارة في أسوأ أحوالها (يعني معظم الوقت)، نستطيع أن نرى كيف ولماذا تخرج هذه الكثرة من الممارسات القيادية عن سكة الصواب. إلا أننا نستطيع أيضاً أن نرى مدى قدرة ممارسات معاكسة على

رفع المعنويات، تحسين الكفاءة، ترسيخ فكرة المحاسبة والمسؤولية، زيادة الإنتاجية، الارتقاء بالنوعية، وترسيخ روح الإبداع.

### تحاشي الأمراض المكتبية (البيروقراطية).

إذن ما الذي نستطيع، نحن المحلّقين في طبقات الإدارة الأكاديمية الجوية، أن نتعلمه من ورطات أو مطبات المعارض دلبرت الكئيبية؟ إليكم فيما يلي بعض الدروس المفيدة للعمداء ورؤساء الأقسام.

#### ابقَ بعيداً!

جزء كبير من سخرية دلبرت اللاذعة يتدفق من عمليات دس أنف الرئيس ذي الشعر الشائك الجاهلة، السمجة، وغير المبررة في سيرورة العمل. إنه مدير جزئيات قادم من الجحيم. في إحدى المسلسلات يجري إنزال "رئيس دمية" جديد على المكتب معلناً: "سلامات! أنا رئيسكم الجديد، تعالوا نغير كل شيء قبل إعادة تعييني، تأخرنا كثيراً - وداعاً." ثم يقوم كلاب حبل الدمية بالتقاط الرئيس الدمية وإبعاده عن المكتب. يعلق دلبرت قائلاً: "أعتقد أنه أحدث تغييراً". يتمثل أحد أهم القواعد بالنسبة إلى أي إداري ببديهية الطبيب: أولاً لا تؤذ! من الذي ستبقى بعيداً عنه اليوم؟

لك أن تنتظر، مثلاً، فيما إذا كان حضورك اجتماعاً لقسم اللغة الإنجليزية، مثلاً، يُعتبر دعماً أو تطفلاً، أم لا. إن مجرد تمتعك بحق الإشراف الإداري على البرامج الأكاديمية لا يعني أنك مزود بحكمة استثنائية تستطيع إضفاءها على أعضاء الهيئة التدريسية الذين أمضوا أسابيع طويلة وهم عاكفون على بحث إصلاح المنهاج. إذا ما بدا حضورك عامل تشتيت لانتباه أعضاء الهيئة، يمكنك أن تجيد الإصغاء، ببساطة، بضع دقائق ثم تنتقل إلى مكان آخر حيث يُحتمل أن تتمكن مساهماتك عن إحداث نوع من التغيير الإيجابي فعلاً. يكون مدراء الجزئيات حسني

النيات عادة، ولكنهم يتسببون بنسف الإنتاجية الفعلية في الغالب. إن القادة الناجحين يعرفون الفرق ويتصرفون طبقاً لذلك.

### احذركوب عربات الموسيقى!

تتمثل إحدى أطروحات دلبرت بشيوع الأدوية الإدارية الشافية: الإدارة النوعية الشاملة، إعادة الهندسة، التبصر، برامج الاعتراف، تصويب الأحجام - القائمة طويلة. يجري تصوير الإداريين بوصفهم دعاة حَسْم مهووسين مقتنعين بأن القيادة ليست على الدوام إلا ابتداءً طليقة سحرية أخرى تنتهي عادة بالاستقرار في قدم أحدهم. ولكن هيا! نحن في الطليعة! شخصيات المسلسل كثيراً ما يؤدون لعبة اللغة لإعادة تسديد شعارات عربة الموسيقى نحو الإدارة. في إحدى لوحات روزنامة دلبرت الكاريكاتورية، يقوم دلبرت بالتماس "حشوة طليقة لإنجازك الشهري" من والي المتبطل. يرد الأخير: "سجلني في قائمة الماضي"؟ ثم يأتي تعليق والي الأخير: "لعلها رحلة أكثر منها غاية". هل تتم رحلتك الإدارية بعربات الموسيقى؟

يفوق العمداء ورؤساء الأقسام أعضاء الهيئة التدريسية تمتعاً بفرص حضور المؤتمرات والندوات المكرسة لمعجزات الإدارة وقد يعودون إلى المدينة الجامعية مفعمين حماسة لأحدث العلاجات. لنقل إنك عدت للتو إلى المدينة الجامعية مزوداً برؤى جديدة حول مدى أهمية التعليم التعاوني، الشراكة الهادفة، أو التعليم عن بعد. نجح خطباء الندوة في جعل مفاهيمهم تبدو ضرورية جداً وتطبيقها يبدو شديد السهولة حتى أصبحت واثقاً من أن هيئتك التدريسية ستتملكها الحماسة مثلك أنت تماماً. تأكد من أن مثل ذلك الاحتمال ليس وارداً. فأعضاء هيئتك التدريسية لم يعيشوا "تجربتك الحية المباشرة" في الندوة، ولديهم أولويات مختلفة جداً في أمكنة عملهم. أضف إلى ذلك أنهم قد رأوا من قبل عدداً كبيراً جداً من عربات الموسيقى عابرة شوارع المدينة الجامعية وعلى متونها باعة حواة يروجون علاجات غير مجربة

لعلتي سوء الهضم لدى الطلاب والخلل الوظيفي لدى المؤسسات. إن القادة الناجحين يعرفون نزعة الشك تلك ويصقلون اندفاعاتهم الحماسية تبعاً لها.

### ابقْ على صلة بالواقع!

تتبع السخرية الجريئة، بالغة التفوق، لجُلِّ مسلسلات دلبرت مع بيئة مكان عمل لا يقل شذوذاً وغبابة من أجواء رواية كافكية (نسبة إلى فرانز كافكا) أو مسرحية بيرانديليوية (نسبة إلى لويجي بيرانديلو Luigi Pirandello) تُنصَّبُ سخرية آدمز السوداء في المقام الأول على نوعية أليس في بلد العجائب للشركة أو المؤسسة الحديثة، حيث الأغبياء يتولون القيادة والعباقرة يتصارعون مع عبث السياسة والممارسة الإداريتين. فما ينبغي أن تكون بيئة ترفع من مستوى الكفاءة، الإبداع، والإنتاجية في عالم مرآة دلبرت تنقلب إلى كابوس بالنسبة إلى العاملين:

الرئيس ذو الشعر الشائك: "هاكم رؤية الشركة وخطة الأعمال".

دلبرت (يقراً): "رؤية: عاملون مخلّون يسعون نحو خطة عامة". يبدو جيداً... لكن خطة الأعمال صماء".

الرئيس ذو الشعر الشائك: "إنها سرية".

دلبرت: "وكيف يُنتظر مني أن أعرف ما يتعين علي أن أفعله؟"

الرئيس ذو الشعر الشائك: "سأصرخ في وجهك إذا أخطأت".

من "العادات السبع لأناس بارعين في التحري" إلى النصائح المجنونة المتوقعة من المستشارين (الذين لا يكفون عن التوصية بأن تفعل ما لا تفعله الآن)، يُبقينا دلبرت متواضعين، صادقين، ومتصلين بما هو جار فعلاً في مكان عملنا (ماكداويل، أيلول / سبتمبر 2000)

إحدى الطرق التي تمكّن القادة الأكاديميين من البقاء على صلة بالواقع هي معرفة زملاء التدريس والإدارة من منطلقات شخصية وفي أجواء غير رسمية خارج

مباني الكلية. ثمة بنية اتصالات غير رسمية في مكان العمل بالذات كثيراً ما تتجاوز الإداريين؛ لا يجوز الاستخفاف بها بوصفها إحدى وسائل معاينة الواقع. لا بد لأي عميد أو رئيس قسم من أن يكون محاطاً بأصدقاء حميمين مؤتمنين للاطمئنان إلى نفاذ السياسة والممارسة الإداريتين بالفعل. يتعين عليك أن ترتفع إلى ما فوق مصنع الشائعات، "كرم العنب" (Grapevine) الأكاديمي، والدسائس الصغيرة في مؤسستك - بيد أن من الأفضل لك أن تكون على صلة بما تقوله مصادر المعلومات تلك لك عن واقع مكان العمل. يبقى المعارضون نافدي الصبر مع الجهالة الإدارية.

من الأمور التي يجب علينا أن نتذكرها أن أعضاء الهيئة التدريسية عموماً هم من بين أقل الناس تناغماً مع البيروقراطية على كوكب الأرض. فهم ميّالون إلى العمل المستقل والاهتمامات البحثية الاستثنائية (السرية أحياناً)؛ إنهم أصحاب عقول مُبدعة؛ يؤيدون بقوة فكرة التفاعلات الشخصية مع الطلاب والزملاء ويقاومون الاجتماعات بأنواعها كلها؛ كثيراً ما يكونون أرواحاً حرة رافضين لطمّ ساعات الزمن والامتنال للقواعد؛ ينفرون من الرسميات ولا يرتاحون مع الشكليات المضبوطة. ما الغرابة، إذن، في أن تتحول الأكاديمية المبقرطة (الغارقة في البيروقراطية) إلى آلة تفريخ معارضي إدارة؟ قد تفيد علة البيروقراطية في تسليط الضوء على جزء كبير من آلية المعارضة في التعليم العالي، إلا أنها لا تعفي الإداريين من التصدي لتحدي تحسين مناخ مكان العمل.

### معنويات الأساتذة والعاملين في الكلية

ثمة ظاهرة ذات علاقة لا بد للعمداء ورؤساء الأقسام من مراعاتها في سعيهم لكسب معارضيتهم تتمثل بالمفهوم الخادع المعروف باسم معنويات العاملين في الكلية. إذا كان علم الأمراض البيروقراطية يفسر المناخ المؤسسي الذي يزدهر المعارضون فيه، فإن معنويات العاملين في الكلية توفر للإداري الأكاديمي معياراً يروّز به آلية المعارضة في قسم أو كلية معينين.

خلال سنوات شغلي لمنصب عميد أكاديمي في كلية فنون ليبرالية مستقلة، كثيراً ما عكفنا على تأمل الصفة الدونكيشوتية لمعنويات الهيئة التدريسية. ما هي؟ كيف ترونها؟ هل ثمة أي طرق لتحسينها. وبالفعل فقد سئلت بانتظام من قبل رئيس الجامعة ورئيس المجلس: "ما حال المعنويات لدى الأساتذة، يا توم؟" كنت أحاول الظهور بمظهر الحصيف وأنا أجيب: "تذكروا القاعدة - معنويات العاملين في الكلية في أدنى مستوياتها." غير أنني أعلم أن ذلك الجواب لم يكن مناسباً. إليكم ما تعلمته من ثلاثين سنة ونيف من القيادة الأكاديمية عن معنويات العاملين في الكلية.

#### ما الذي تعنيه عبارة "معنويات عاملين في كلية"؟

يا للحيرة! أعتقد أن العبارة شيفرة ملغزة تشي اتفاقاً بتصور أستاذ واحد لما يميل ذلك الأستاذ إلى إضافته على الكلية بمجملها. بيد أن الحقيقة هي "أن التعميمات لا تساوي شروى نقير- بما فيها هذا التعميم بالذات،" كما سبق لمارك توين Mark Twain أن قال ذات مرة. كثيراً ما يجري توظيف هذه الشيفرة كنوع من النشرة الجوية الخاصة بالكلية وتعرض، مثل عدد كبير من النشرات الجوية، لمزيد من اللعب والذبذبة حين تكون العواصف في حالة غليان. ومع ذلك فإن أماكن معينة تنعم بأشعة الشمس الساطعة حين تكون أماكن أخرى مبتلية بأسوأ الأحوال الجوية وفي الوقت نفسه بالذات. نفس التغيير في تسجيلات الطلاب الذي يلحق الضرر بالمعنويات في قسم الفيزياء يعزز هذه المعنويات ويدعمها في قسم الأعمال: رياح مريضة تلك التي لا تجلب خيراً. لك أن تعد معنويات الكلية ذلك التصور الفردي والجماعي المفرط في ذاتيته لدى الكلية عن الطقس في دورها على صعيد العالم الأكاديمي. قد يراه البعض "قراءة سعيدة". تذكر ما يلي: يبقى أعضاء الهيئة التدريسية البائسين أقوى المرشحين للانخراط في صفوف المعارضين.

## كيف نقوم معنويات العاملين في الكلية؟

ثمة مشكلة محيرة أخرى. لأن المعنويات تتباين من وقت إلى آخر وبين مكان وغيره في إطار المؤسسة، فإن من الصعب تقويمها. لا يميل أعضاء الهيئة التدريسية عادة إلى إقرار وجود معنويات عالية لأن من شأن ذلك أن يخفف الضغط عن العميد أو رئيس القسم من أجل تلبية أي حاجة راهنة، من حاسوب جديد إلى أثاث مكتبي أفضل، إلى أعباء تدريس أخف، إلى المطالب المزمّنة برواتب أفضل. على العمداء ورؤساء الأقسام أن يحرصوا على إبقاء إحدى الأذنين قريبة من الأرض دون المبالغة في ردود أفعالهم على شكاوى أعضاء الهيئة التدريسية. أحياناً يستطيع الإداريون أن يقوموا مستوى معنويات المدينة الجامعية من منطلق نقطة علامّ المسوح والدراسات.

يتحدث مسح في المعلم الجامعي الأمريكي The American College Teacher (ساكس. إل. ش. جي Sax. L. J.)، مثلاً، عن 33.785 عضو هيئة تدريسية في 378 كلية عن أن أعضاء الهيئة التدريسية يغدون أكبر سناً، وهؤلاء يشعرون بقدر أكبر من الضغط من التكنولوجيا مقارنة بزملائهم الأصغر سناً، عن أن الأعضاء قانعون عموماً بوظائفهم (75% بعد أن كانت النسبة 69% في 1989)، عن أن نحو 50% سعداء برواتبهم، ولكن نسبة تقرب من 34% فكّرت بترك حياة المدينة الجامعية في العامين الأخيرين. فقط 58 بالمئة عبّروا عن رضاهم عن علاقتهم مع الإداريين. مثل هذه اللقى توفر للعمداء ورؤساء الأقسام مؤشرات معيارية دالة على جوانب مختلفة لحياة أعضاء الهيئة التدريسية ذات تأثير في المعنويات.

## هل ثمة أي طرق لرفع مستوى معنويات الهيئة التدريسية؟

نعم، بالتأكيد! مهما كان المفهوم مراوفاً وعصياً على التحديد، فإن القادة الأكاديميين الناجحين يهتدون إلى طرق تمكّنهم من تحسين معنويات الهيئة

التدريسية وإلا فإنهم يتعرضون للفضاء. يقول المثل الدارج: "العمداء القدامى لا يموتون قط؛ يخسرون كلياتهم فقط". وهم يخسرونها حقاً إذا لم يبادروا - ومعهم الأمناء، رؤساء الفروع، رؤساء الأقسام - إلى اعتماد خطة عمل مصممة بوضوح لدعم الحد الأقصى من الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. وذلك يشتمل، بطبيعة الحال، على جهود رامية إلى تحسين الرواتب وشروط العمل، بيد أن البحوث الموسّعة الدائرة حول الرضى الوظيفي والمعنويات لدى أعضاء الهيئة التدريسية تبين أن الأستاذية تفوق أكثرية المهن من حيث قيامها على دوافع نوعية واعتبارات ذات علاقة بمكان العمل: جملة دوافع واعتبارات مثل الاستقلالية، الإنجاز، الاحترام، المسؤولية، الحرية، روح الزمالة، ودعم كل من البحث الإبداعي والتعليم. لا بد للعمداء من فهم تلك الدوافع والمبادرة إلى دعم الجهود المؤسساتية الرامية إلى التجاوب معها. يشتمل ذلك على التحرك بالتنسيق مع رؤساء الأقسام من أجل جعل معنويات الهيئة التدريسية إحدى الأولويات. ستمثل النتيجة بمنظمة أقل تعرضاً لخطر الابتلاء بالمرض البيروقراطي وبمعضلات سوء هضم دلبرت.

### برنامج عمل للعمداء ورؤساء الأقسام

من الممكن تصميم استراتيجيات هادفة إلى تعزيز ثقافة ترعى معنويات الهيئة التدريسية العالية. يتطلب الأمر ما هو أكثر من الإسعافات الأولية والضمانات السريعة، ما هو أكثر من آيات الاعتراف والمكافآت، ما هو أكثر من ربّات التحبب والتودد على الظهر. يتعين على العمداء ورؤساء الأقسام أن يذهبوا إلى ما بعد برامج التنمية الجامعية: برامج تطوير أعضاء الهيئة التدريسية - فهؤلاء كثيراً ما ينفرون من التعرض لأي عملية "تنمية" أو "تطوير" - وصولاً إلى التفكير من منطلق حيوية أعضاء الهيئة التدريسية. وتطوير أي برنامج عمل يُلزم الإداريين بالإقدام على شيء من المخاطرة وبتوقُّع بعض الاتهامات المضادة، ولا سيما من معارضي العميد.

يقال: "ما من عميد جيد إلا وينال عقابه". لعل من الأسهل اتخاذ موقف أحد زملائي وهو يعلن نفسه بكبرياء: "الدكتور لا"، لا للأفكار الجديدة، لا للبحث الإبداعي، لا لتمويل التجارب التعليمية غير المجربة.

أجدني، بالأحرى، ميالاً إلى شخصية زميلة تطلق على نفسها اسم "عميد الاستثناءات". "تواقة هي لقول 'نعم'، حتى حين يكون ذلك القرار مرشحاً لانتهاك السوابق أو القواعد - شرط تمخض أي 'نعم' عن دفع معنويات أعضاء الهيئة التدريسية إلى الأمام. تشتمل المخاطر، بالطبع، على تجارب فاشلة، على غمغمة تدمر بشأن المحاباة، وعلى أسئلة حول: "ما الذي فعلته لمصلحتي مؤخراً؟" يبقى العمداء وغيرهم من المدراء المتوسطين مستعدين لتبني هذه الأمور خدمة لجدول أعمال فعال من أجل رفع مستوى حيوية الهيئة التدريسية. ييقون بحاجة إلى مساعدة رؤساء الأقسام لقلب الأقوال إلى أفعال. في نشرة ممتازة صادرة عن مجلس الكليات المستقلة (CIC) تحت عنوان مكان عمل جيد، يعكف أوستن Austin، رايس Rice وسبليت Splete (1991) على تقويم البحوث عن معنويات الهيئة التدريسية والتعرف على سلسلة طويلة من العوامل التي تميز حيوية أعضاء الهيئة التدريسية في كليات مختارة من ذوات المعنويات العالية.

وجدتُ دراسةً المجلس المعنويات الأعلى في كليات الفنون الليبرالية المستقلة حيث تتوافر الشروط التالية:

- شعور قوي بالألفة وثقافة تنظيمية مميزة
- فهم واضح لجملة أهداف المؤسسة، قيمها، تقاليدها، احتفالاتها، وطقوسها؛ وموافقة صريحة على هذه الأمور
- تحديد واسع لإطار البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بما لا يبقيه محصوراً بالأبحاث المنشورة

- مسعى لتعزيز القيادة القائمة على المشاركة
- تركيز متعمد على التعليم والطلاب
- التزام بالزخم: بالنمو، بالتقدم، وبالتفوق
- تأكيد للتسويق الداخلي بدلاً من التنافس، مدعوماً بروح الزمالة مع نوع من الموازنة بين المكافآت الجوهرية وتظيرتها العرّضية أو الظاهرية إضافة إلى روابط متينة مع المحيط.

هل يستطيع العمداء وغيرهم من القادة الأكاديميين أن يهتدوا إلى طرق تمكنهم من تعزيز هذه المواصفات المؤسساتية؟ نعم، بطبيعة الحال. فمشروع مجلس الكليات المستقلة يتضمن "مراقبة مقر العمل الأكاديمي" وهي أداة تمكن العمداء من تقييم معنويات أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسساتهم الخاصة وصولاً إلى اعتماد برنامج عمل أكثر تحديداً لتحسين حيوية الهيئة التدريسية: ليست منطلقاً رديئاً للبدء باستحداث هيئة تدريسية ذات معنويات عالية.

في هذا المناخ قد نجد أيضاً مزيداً من عمداء المعنويات العالية، عمداء لا تضيع منهم هيئاتهم التدريسية. لا العمداء ولا رؤساء الأقسام يستطيعون إسعاد أعضاء الهيئات التدريسية (ربما لأن "أكثر الناس سعداء تقريباً بمقدار ما هم مقرررون أن يكونوا كذلك" كما قال أبراهام لنكولن Abraham Lincoln)، غير أنهم مُلزمون بدعم وخدمة أهداف الهيئات التدريسية وطموحاتها التي تؤدي أيضاً إلى رفع شأن رسالة المؤسسة. يتطلب إصدار الأحكام مثل هذا التناغم بين الأهداف الشخصية والخاصة بالهيئة حكمةً من ناحية وشجاعة من ناحية ثانية؛ بيد أن مثل هذه الأحكام والالتزامات تساعد على خلق ذلك النوع من المناخ الذي تغدو فيه حيوية هيئة التدريس ومعنوياتها العالية نتاجات جانبية طبيعية. من شأن القيام بما هو أقل أن يضيع أعظم فرص أي إداري وأفضل أشكال رضاه.

نظراً لأن مفهوم معنويات أعضاء الهيئة التدريسية مفهوم شديد المراوغة - صعب التحديد وعسير القياس - فإن العمداء ورؤساء الأقسام بحاجة لأن يتحلوا بميزتي اليقظة والمرونة، جاهزين لاقتناص أي فرصة تؤدي إلى رفع مستوى معنويات الهيئة التدريسية. إنها ظاهرة عين من يدرك في الغالب، والإداري الماهر ينتهز جميع الفرص من أجل تشكيل ذلك القصور من منطلق إيجابي. أحياناً يوفر اجتماع في القسم أو في الكلية فرصة لامتداح الإنجازات؛ أحياناً لا يحتاج أي عميد أو رئيس قسم إلى ما هو أكثر من إصدار رسالة "نجاح" موجزة حتى يبلغ أحد أعضاء الهيئة التدريسية بأن مقالته، فصله، كتابه، أداءه، محاضراته، الخ... حظيت بتقدير المسؤول الإداري (أو تقدير شخص سمع منه المسؤول مؤخراً، وهذا أفضل)؛ أحياناً يكون المسؤول الإداري بحاجة فقط إلى مجرد تكليف فرد أو جماعة، من منطلق الثقة والافتتاح، بتحمل مسؤولية معينة، بطريقة تشعر المكلفين بمدى ثقة القائد وتقديره. من شأن تراكم المئات من حركات الثقة والتقدير الصغيرة أن تفعل على صعيد رفع معنويات أعضاء الهيئة التدريسية أكثر مما يتمخض عنه أي برنامج اعتراف، أي نظام مكافأة، أو أي جائزة ملموسة. يظل الإداريون الجيدون دائبين على العمل على جميع الجبهات على نحو متزامن ومتواصل.

### المعارضون في الإدارة

لن يكون بعض أهم معارضيك بين أعضاء الهيئة التدريسية بل في صفوف زملائك الإداريين. قد تجد نفسك منخرطاً في صراعات على السلطة والنفوذ - صراعات ودية حيناً وشرسة أحياناً - مع أمثالك من رؤساء الأقسام أو العمداء. قد تذهب الزمالة ضحية المنافسة حين تكون الموارد، مثل الأموال والطلاب، قليلة. فتغدو الإدارة الناجحة نزاعاً لتأمين القطعة الأكبر من الكعكة. اثتان من العلاقات مع الزملاء الإداريين التي تتطوي على أهمية فائقة بالنسبة إلى القادة الأكاديميين المؤهلين للانتصار على معارضيتهم هما العلاقة مع الشخص الأعلى

مباشرة والعلاقة مع الشخص الأدنى مباشرة على السلم التنظيمي (ماكدانيل،  
كانون الثاني/ يناير 2000؛ شباط/ فبراير 2000).

### علاقات الرئيس. الهيئة التدريسية

انظر في هذا الوضع الافتراضي: أنت عميد أكاديمي في كلية حيث  
رئيسك أحد قادة النمط الجديد، إداري غير أكاديمي تنحصر خبرته في إدارة  
الأعمال، شؤون الخريجين، حياة الطلاب، أو التنمية. يضاف إلى ذلك أن هيئتك  
التدريسية حلقة محكمة التنظيم من المتخصصين المحترفين المتمتعين بأمان نظام  
التثبيت والقيادة القوية لمجلس شيوخ الكلية. لا تلبث أن تكتشف أن رئيسك، في  
مسعى منه لبناء قنوات اتصال وتوافق أفضل مع الهيئة التدريسية، يلتقي أعضاء  
أفراد من الهيئة، أقساماً أكاديمية، ومجلس شيوخ الكلية. هل ترى مأزقاً  
يواجه مستقبلك؟

من الصعب أن يكون السيناريو السابق (أو ما يشبهه مثل أي عضو هيئة  
تدريسية يلتف حول رؤساء الأقسام للقاء العمداء) افتراضياً. من المحتمل، في الواقع،  
أن يكون هو النموذج السائد في العديد من مؤسسات هذه الأيام. بتزايد مطرد،  
يأتي رؤساء الكليات والجامعات من خارج دائرة الأكاديميين؛ بتزايد مطرد،  
أعضاء الهيئات التدريسية على درجة عالية من التنظيم والتسييس؛ بتزايد مطرد،  
يؤيد القادة التواصل وآليات صنع القرار المستوية أو الأفقية. ما لبثت جملة هذه  
التطورات في الإدارة على الصعيدين النظري والتطبيقي أن عرضت الدور الإداري  
للعמיד أو رئيس القسم - وهما المديران الوسيطان الأساسيان - للخطر. في الحدود  
الدنيا، لا بد للمدراء في الحلقات الوسطى من أن يبحثوا عن أفضل سبل استيعاب  
التفاعل المتعاضم بين الهيئات التدريسية والرؤساء وجعل عملية التواصل تجربة  
إيجابية بالنسبة إلى الجميع.

## مفهوم الأزمة

نحن الذين نمضي جزءاً كبيراً من وقتنا في الوسط ندرك جيداً معنى تحدي حل النزاعات والتعامل مع المعارضين. وتذكر أيضاً أن الرمز الصيني للأزمة هو تزاوج عنصرَي الخطر والفرصة. إن رغبة كل من الرؤساء والأساتذة في تقوية العلاقات قد تُشكل بحراً من الأخطار، وبحراً آخر من الفرص. رحلت منذ زمن طويل تلك الأيام التي كانت تمكّن أي عميد من تلاوة شعار العمداء المتمثل بـ "تتخصص مهمتي بمنع الرئيس من التفكير وبمنع الهيئة التدريسية من الكلام." (ربما تكون المعادلة معكوسة. عاجز تماماً أنا عن التذكر). للنجاح في حقبة تشهد بحث الرؤساء والأساتذة عن أرض مشتركة - مع أو بدون مشاركة العميد - يجب على العمداء ورؤساء الأقسام أن يهتدوا إلى سُبُل تختزل الأخطار وتعظم الفرص. وإلا فإنهم سيجدون الحياة في الوسط زاخرة بالأزمات المتلاحقة.

في السنوات التي قضيتها وأنا أستاذ ومسؤول إداري، توفرت لي فرص لتقويم العلاقات بين الرئيس والهيئة التدريسية ولتأمل آليات مثل هذه العلاقات. أبدو محظوظاً (شقيماً) جراء امتلاكي للقدرة على التعاطف مع وجهات نظر متناقضة، جزئياً لأنني أدرك أن موقعك هو الذي يحدد موقفك؛ أتفهم أن موقفك يتوقف على موقعك. ولأنني شغلت عدداً كبيراً من الكراسي المختلفة، أستطيع تقويم جُل وجهات النظر، إن لم أقل كلها، وتقديرها حق قدرها. غير أن ذلك لا يجعل حل الأزمات أكثر سهولة بأي من الأحوال.

### معضلات العمداء ورؤساء الأقسام

يضطلع إداريو الحلقة الوسطى بالمهمة الصعبة المتمثلة بإيصال حاجات وطلبات أعضاء الهيئة التدريسية إلى الرؤساء والمجالس مع نقل خطط المؤسسة وأولوياتها من المواقع الإدارية العليا إلى الجهازين التدريسي والإداري. يبقى العمداء بحاجة إلى

مساعدة رؤساء الأقسام في عملية التواصل صعوداً وهبوطاً على حد سواء. خلافاً لحال بعض السلاسل الأوامرية التجارية أو العسكرية الكلاسيكية، دأبت الكليات على تقاسم عمليات صنع القرار التي تخصص مجالات مرجعية متميزة لكل من المجلس، الإدارة، والهيئة التدريسية. نادراً ما تكون مرجعية إداري الحلقة الوسطى مطلقة، وكثيراً ما تبقى غامضة التحديد في نماذج إدارة الكليات أو أنظمة الهيئات التدريسية الداخلية. فأي عميد أو رئيس قسم لا يضطلع، حقيقة، بـ"حكم" و"إدارة" الهيئة التدريسية إلا عبر موافقة المحكومين ومن خلال الاحترام والإرادة الطيبة المستمدتين من القيادة العادلة والمخلصة. فالمرء يقود الهيئة التدريسية عن طريق مساعدة أعضائها على بلوغ أعز أهدافهم، عبر جمعهم لحل المشكلات ورسم التوجهات الجديدة، ومن خلال البناء البارع للتوافق أو الإجماع. إن إداري الحلقة الوسطى، الذي هو راعٍ أو قسيس من ناحية وشرطي من ناحية ثانية، معرضٌ للضياع إذا لم يكن متعلماً بمهارات إقامة العلاقات الإنسانية الناجحة.

ينهال سيلُ العضلات، إذن، على رؤوس العمداء ورؤساء الأقسام الذين لا يجيدون الإصغاء، يرفضون المساهمة عندما تكون ضرورية على صعيدي المنطق السليم والتخطيط الجيد، أو يصرون على دوس مشاعر وحساسيات أعضاء الهيئة التدريسية الأفراد. ومع ذلك نرى أن مدراء الحلقات الوسطى يكونون أيضاً بحاجة إلى أن يتخذوا مواقف، أن يقرروا، وأن يطبقوا سياسات المؤسسة وخططها. يستطيع الرؤساء أن يُحدثوا خللاً في التوازنات والسيرورات الدقيقة والحساسة التي دأب العمداء والهيئات التدريسية على بنائها عبر الأعوام من أجل ترسيخ علاقة ودية نسبياً وزمالة ينفرد بها مكان العمل الأكاديمي. فالنوايا الحميدة للرئيس قد تتمخض عن نوع من التثليث المكثف المفضي إلى فيض من الصراعات والفوضى. هل يعني إصغاء الرئيس، مثلاً، لشكوى أحد أعضاء الهيئة التدريسية ضد آخر تأييداً للشاكي؟ هل يتوجب على العميد أن يدعم صاحب الشكوى، إذا طالبه الرئيس بمعالجة

الأمر؟ هل الرؤساء أقدر على إدارة الشؤون الجزئية من الهيئات التدريسية، وهذه الأخيرة أقدر على جر الرئيس إلى مشروعات صغيرة؟

### حلول لمشكلات إداريي الحلقات الوسطى

مع أنني لست متوفراً على حلول بسيطة وسهلة أوزعها يميناً وشمالاً، مؤمناً أنا إيماناً راسخاً بأن العمداء ورؤساء الأقسام يستطيعون تخفيف شدة أزمت إدارة الحلقات الوسطى النابعة من هذا التثليث المؤلف من الرئيس، الهيئة التدريسية، والعميد. بشيء من التدبير، العقل، الخيال، والتخطيط يستطيع أي قائد بارع، في الحقيقة، أن يوظف تدابؤ هذه الآلية المثلثة فيقلب ما يبدو مأزقاً إلى فرصة مواتية. حين يريد أي رئيس أن يقيم علاقةً، تنسيقاً، أو صلة مع الهيئة التدريسية، مثلاً، يستطيع العميد أن يعتمد واحدة أو أكثر من المقاربات التالية:

أعدّ تقويم علاقتك مع الرئيس! تأكد، قبل كل شيء، من أنك متمتع بثقة الرئيس وبأن فعاليتك مع أعضاء الهيئة التدريسية لا تشوبها أي شائبة! بادراً، ثانياً، إلى الاطمئنان إلى أنك أنت والرئيس قد ناقشتما جميع آليات التثليث والقواعد الأساسية التي ستتبعانها لتجنب الحيل، استراتيجيات "فرق تسد"، أو عواقب أخرى غير مقصودة للعلاقات بين الرئيس والهيئة التدريسية! كن واثقاً، أخيراً، من أنكما، أنت والرئيس، تقفان على أرضية مشتركة على صعيد تفهم أهداف مثل هذه الاتصالات جنياً إلى جنب مع الإحاطة بأساليب المتابعة!

أعدّ اختراع دورك بوصفك عميداً! من شأن كون سلطة العميد شخصية في الغالب أكثر منها وظيفية، أو عائدة للموقع، (وهي غامضة التخوم)، أن يمنحك فرصاً لإعادة تصميم الطرق التي تتبعها في التعامل مع أعضاء هيئتك التدريسية ورئيسك. ربما أنت بحاجة إلى زيادة حميمية تعاونك مع رؤساء الأقسام وقادة مجلس شيوخ هيئة المدرسين. ربما ينبغي لك أن تتعاون مع رئيسك بقدر أكبر من الفعالية للتعرف على الحاجات،

القضايا، والأولويات الأكاديمية. قد تكون مطالباً بتتظيم المزيد من اللقاءات لك وللرئيس مع رؤساء أقسام وأعضاء هيئة تدريسية رئيسيين في كل من الأجنحة الأكاديمية. صحيح أن سلطة العميد محدودة ولكن استقلاليته هائلة.

استعدّ شهرتك على صعيد الاتصالات القائمة على الانفتاح! ليس التواصل مسار خيار صفري. إذا رغب الرئيس في مزيد من التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية، فإن ذلك لا يعني أن عليك أن تقلص من تواصلك أنت. هل تدعو إلى التواصل المكشوف قولاً وفعلاً؟ هل تخرج إلى أرجاء المدينة الجامعية وتتوغل في فضاءات عمل الهيئة التدريسية (بما فيها غرف الصف) بانتظام؟ هل أنت بحاجة إلى أن تذكر نفسك بأن قيادتك تتوقف على مدى توافرك، مدى قدرتك على سماع الهواجس الفردية وتفهمها، مدى استجابتك؟ قد تتسبب رضوض الممارك بقتل حواسك وتقويض مهاراتك التواصلية. قد يكون الشيء نفسه صحيحاً بالنسبة إلى رؤساء الأقسام.

قد يقع العمداء وإداريو الحلقات الوسطى الآخرون ضحايا مخاطر العلاقات بين الرئيس والهيئة التدريسية أو يهدون إلى جملة الفرص التي تفرزها سلسلة الأزمات والمآزق المتواصلة فيصبحون قادة أكاديميين أوفر غنى وأكثر إبداعاً. وفي هذه الأثناء يستطيعون أن يخففوا من شراسة آلية المعارضة.

#### العلاقات بين العمداء ورؤساء الأقسام

من التحديات الرئيسية التي يمكن لأي عميد أكاديمي أن يواجهها تطوير أو تنمية علاقات فعالة مع رؤساء أقسام ذوي اختصاصات أكاديمية متنوعة. ثمة عدد من الألفاظ والصراعات الطبيعية (إن لم تكن المتأصلة) التي تؤدي على نحو شبه دائم إلى تعقيد العلاقات بين العمداء ورؤساء الأقسام. عاين القائمة القصيرة التالية للعوامل التي تبرز على السطح لدى اجتماع العمداء ورؤساء الأقسام.

اختلاف الاختصاصات. من شبه المؤكد أن العميد يأتي من حقل اختصاصي معين مشبعاً حتى الثمالة بما لدى هذا الحقل من منطلقات، قيم، وتطلعات بشأن كل من المنهاج ونمط التدريس. حتى أكثر العمداء إنصافاً وحياداً يظلون "مشروطين" بتجاربههم وأنماط تدريبهم الخاصة. كيف يعامل مثل هذا العميد جميع رؤساء الأقسام بطريقة متوازنة؟ ما الذي يستطيع رؤساء الأقسام أن يفعلوه لضمان المعاملة المتكافئة؟

أشكال انحياز رؤساء الأقسام. على الدوام لن يكون رئيس القسم إلا مطلعاً على الولاءات الاختصاصية - فعلية كانت أم وهمية - للعميد ومستعداً، بالتالي، للتصرف وفقاً لذلك. من شأن ذلك أن يعني انتظاراً للدعم إذا كانت الاهتمامات الاختصاصية متطابقة وتوقعاً للتحامل إذا لم تكن كذلك. كيف يستطيع العميد أن يتغلب على مثل هذه الافتراضات أو الأحكام المسبقة؟ كيف يتعين على رؤساء الأقسام أن يعالجوا انحيازاتهم الخاصة؟

سلطة غير متكافئة. تتطور علاقات الأدوار في سياق سلطة معينة. فالعميد متمتع بسلطة المنصب المؤسسية التي تخوله اتخاذ قرارات معينة ذات مستويات عليا في حين لا يملك رئيس القسم سوى سلطة تمثيل قسمه. كيف يُنحر العميد عبر خطوط السلطة المراوغة؟ كيف يسعى رئيس القسم إلى تحقيق التوازن بين هذه الفروق على صعيد السلطة؟

إذا كنت تنتظر مني قَدراً عظيماً من الحكمة حول هذه الإشكاليات المرتبطة بالعلاقات بين العمداء ورؤساء الأقسام، فأنت على خطأ. بيد أنني، مع ذلك، أعلم أن على العمداء أن يبقوا متبهرجين إلى أمارات المعارضة والاختلال الوظيفي التي تستطيع أن تسمم المعنويات وتذر بفيض من المشكلات الوشيكة. وعلى رؤساء الأقسام أن يتعاونوا فيما بينهم ليشكلوا تحالفاً ناجحاً مع العميد. يبدو

أن الكليات، كغيرها من أماكن العمل المعاصرة بلا استثناء، إن هي إلا بؤر يتنامى فيها الحقد والعنف - بؤر تغذي المعارضين وترعاهم.

## الاستراتيجيات التي تنجح

أفضل العمداء الذين أعرفهم يعتمدون استراتيجيات حل صراعات متفوقة، تدخلات وقائية، ومهارات بشرية لتعزيز اللباقة، الانسجام، والإرادة الطيبة فيما بينهم وبين رؤساء أقسامهم. فيما يلي بضع استراتيجيات مطروحة للتأمل والتقويم على صعيد أهميتها بالنسبة إلى مدينتك الجامعية: ليس ثمة ما هو مذهل بجدته أو سحره في هذه المفاهيم والممارسات، ولكن أكثريتها شيطانية الصعوبة في التطبيق في العالم العملي لفن إدارة الحلقات الوسطى.

### ضع الانحرافات على الطاولة!

من المفيد في الغالب إزالة أعشاب الانحراف الضارة في بداية أي نقاش، مشروع، أو مغامرة تعاونية. يستطيع العميد أن يقول لرئيسة القسم: "أعلم يا ماري أين هي مصالحك وما ترينه مهماً بالنسبة إلى قسمك، أتوقع منك أن تعرضي تلك المصالح والقيم بحيوية في أثناء تعاوننا. اسمحي لي أن أخبرك عن المكان الذي أجيء منه حتى نكون واضحين من البداية حول هذه المسائل." البداية الموقفة تعني نصف الإنجاز فيما يخص جُلّ التفاعلات مع رؤساء الأقسام.

اتفق مع رؤساء الأقسام على الاهتمام إلى حلول للمشكلات ليس فيها إلا الريح!

في إطار السلطة، ستكون العلاقات بين العميد ورئيس القسم أقل صدامية وأحسن زمالة إذا بقي الطرفان، كلاهما، حريصين على العمل من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية بدلاً من خيارات الريح والخسارة: قد يقول العميد: "أريد، يا جون، أن أوفر من هذا المشروع العائد للقسم مالاً يكفي لتمويل بعض الحيازات الأساسية للمكتبة. إذا ساعدتني في ذلك، فسوف أضمن حصول هيئتك التدريسية على

التقدير الذي ترى أنها تستحقه على جودة إنجازها." إن النجاح المشترك يفضي دائماً إلى شراكات أكثر نجاحاً.

اهتدِ إلى طُرُق لتمكين رئيس القسم!

على الدوام تبقى العمادة الناجحة منطوية على تقاسم السلطة. وذلك، بالطبع، جزء من المنطق الداعي إلى وضع أهداف ليس فيها سوى الربح في وقت مبكر من العلاقة ومن تحديد الأهداف مع رئيس القسم في الأعمال المشتركة. ثمة فن في عملية التمكين يتجاوز التحديد المجرد للمهام أو التشجيع المرح ("إنها فرصتكِ للتألق، يا سالي، أعول عليك في النجاح") يبدأ الفن بالإصغاء البارع الذي يثبت أن العميد يفهم ويقوم أفكار رئيس القسم وهو اجسه بالفعل، يلتمس مساهمته في تقويم المسألة أو المشروع، ويتوج بتأكيد الثقة بأن رئيس القسم شريك موثوق وكفؤ. إن رئيس القسم الذي يستطيع أن يبادر من جهة وأن يتجاوب من الجهة الثانية سوف يقوِّي الشراكة تقوية لا تقاس. لا تُبنى صروح الزمالة إلا على أساس مثل هذا الفن.

ليس ثمة أي سحر، كما قلت من قبل. هناك عدد غير قليل من الممارسات المحذقة والمعقدة التي سيعكف أصحاب الضمائر الحية من العمداء ورؤساء الأقسام على معاينتها، والمبادرة (حين تكون ملائمة) إلى تطبيقها: حل النزاعات، التخطيط الاستراتيجي، الإشراف، التشاور، فرق العمل الخاصة متعددة الوظائف، ورشات عمل التواصل / التنسيق ومستشاروه، أدوات روز مغنويات الهيئة التدريسية، نماذج تشكيل الفرق - والقائمة طويلة. إلا أن أيّاً من هذه الممارسات لن تنجح في غياب الاستراتيجيات الأساسية الثلاث المذكورة. ما من إداري أكاديمي يستطيع أن يبقى بمنأى عن بعض التوتر والصراع في مكان العمل. والقادة الأكثر نجاحاً إن هم إلا أولئك الذين يتقنون فن تعزيز روح الفريق وهم يقبلون رؤساء الأقسام والآخرين إلى شركاء لتحقيق الحلم المشترك لدى فريق قيادي.

## استراتيجيات إضافية لكسب المعارضين

يعلم العميد المجرب أو رئيس القسم صاحب الخبرة أن "المعارضين" كما تقول إحدى البديهيّات التوراتية "سيكونون معك دائماً". أما السؤال فتمثل، ببساطة، بما يلي: ما المطلوب من الإداري؟ ليس ثمة، بالطبع، أي حل بسيط أو فريد، ويظل التعامل مع المعارضين امتحاناً للصبر، الحكمة، ومهارات فهم الناس. فيما يلي بضعة أمور جديدة بالتأمل.

## عابن الواقع!

لمجرد ظهور هؤلاء المعارضين بوصفهم أشواكاً في خاصرتك، لا تبادر إلى شطبهم على أنهم منتقدون لا يُرجى منهم أي خير، خصوصاً إذا اهتديت إلى بعض الأطروحات المشتركة. هل أنت عصي على المقابلة أو المقاربة؟ هل أنت متعسف ومزاجي؟ هل تميل إلى المحاباة؟ هل أنت ميال إلى التسوية والمماثلة فيما يخص مشروعات مهمة؟ ليست هذه إلا بضعة أشواك سلبية قد تعترض سبيلك، ومن المهم بالنسبة إليك أن تنظر إلى نفسك بصدق وأمانة وتحديد الصلاحية التي يمكن الاهتداء إليها.

## ادرس المصدر!

عليك أن تعرف معارضيك معرفة تكفي لتمكينك من الوقوف على دوافعهم وعلى مدى احتمال اتصاف شكاواهم بالدقة. من الطبيعي أن التتميط قد يكون خطراً، ولكن عليك أن تعرف هوية من يُحتمل أن يكون مطالباً بالعُرش، ومن يُحتمل أن يبقى متدمراً مزمناً (نقاًفاً). إذا تحليت بالأمانة في معابنتك للواقع، فإن من شأن دراسة مصدر هذا الادعاء أو ذلك أن يساعدك على إبقائه تحت المراقبة.

## اكسب معارضيك!

ستلاحظ أن من الممكن قراءة هذه النصيحة الوجيزة بطريقتين. في بعض الحالات قد تكون الاستراتيجية المثلى متمثلة بمجابهة المعارض مجابهة تتصف بأكبر قدر ممكن من المباشرة والمهنية المسلكية وصولاً إلى اقتحام المشكلة بما تستطيعه من شدة أو عنف. بيد أن من شأن النصيحة أن تعني أيضاً كسب المعارض إلى صفك. إذا أدرك المعارضون أنك تُقدّرُ النقدَ عالياً، فإن لديك فرصة تتيح لك تحويل الأعداء إلى حلفاء. لن ترغب قط في تفويت مثل تلك الفرصة (ماكديانيل، تشرين الثاني / نوفمبر 2000).

## خلاصة

بعدد كبير من الطرق، يكون أسلوب التعامل مع المعارضين متجذراً في فن الإدارة وعلمها. لسنا، آخر المطاف، إلا منخرطين في أعمال إدارة الناس. ونحن الذين نعمل قادة في المؤسسات الأكاديمية مكلفون بالعمل مع الناس ومن خلالهم لأداء رسالة القسم، المدرسة، المعهد، الكلية، أو الجامعة. قيادة الناس عمل صعب. أحياناً يتطلب أداء الرسالة سلطة المنصب دون مشاركة أولئك الذين تقودهم إلا مكرهين؛ أحياناً يكون ضبط المعارضين والآخرين الذين يرفضون المساهمة في عمل الفريق لتحقيق أهداف جديدة أو حتى طردهم واجباً ملزماً. قال ماكيافيلي Machiavelli في كتابه الأمير (1513): إن كون القائد مصدر خوف أكثر أهمية من كونه موضوع محبة. في بعض الحالات يتوجب عليك أن تتخذ تدبيراً صارماً ضد المعارضين لمصلحة المؤسسة. فكسب المعارضين قد يصبح عبئاً ثقيلاً فعلاً على العمل.

من الأكثر إقناعاً، ومن الأجدى على المدى الطويل، كسب معارضيك إلى صفك. ذلك يتطلب الصدقية الشخصية المكتسبة بالاستقامة المطردة، بالسلوك

الباني للثقة، بتحميل المسؤولية، بالإنصاف في صنع القرار، وبإحساس صادق بالخدمة متأصل في عبارة مدير. إذا رأى أولئك الذين تقودهم أنك شخص يضع المصالح النبيلة للقسم والكلية والمصالح المشروعة للمرؤوسين والأتباع فوق المصالح الأنانية، فإن كَسْبَ المعارضين يكون ممكناً، حتى في مكان العمل المأزوم للأكاديمية حيث تكون العلل المكتتية البيروقراطية طاغية. لا تقف هذه المهمة عند حدود تجنب الصراع أو تحاشي استفزاز الناس: ما من مهمة مكرسة على الاسترضاء والتودد سبق لها أن كسبت حرباً قط. يبقى الإداريون الناجحون على الدوام في حَمَلَة متواصلة من أجل بلوغ أهداف استراتيجية للمؤسسة وصولاً إلى استفار تأييد جميع المساهمين في الحملة.

متعذر إقناع الجميع بحب الأمير، وفيما يخص عدداً من معارضيك قد لا تكون آملاً في بلوغ ما هو أكثر من الاحترام القسري المثقل بالحسد. قد تبدد ما هو أكثر مما ينبغي من الوقت دائباً على رَعِي "قطيع من القطط" والقلق بشأن معارضيك. كُنْ واثقاً بأن كل قائد قوي يقوم دائماً بخلق بعض المعارضين الذين يظنون أشواكاً في البشرة الإدارية. ذلك لا يعني أن عليك أن تمتنع عن مواصلة تجاوز تهدئة خصومك بغية قلبهم إلى حلفاء. حين تتم إجادة كسب المعارضين، سيكون الإداري الأكاديمي، عادة، محبوباً أكثر منه مصدر خوف. ومع كل الاحترام الواجب لماكيافيلي، أليس من شأن ذلك أن يكون أفضل؟

## مراجع الفصل

- Adams, S. (1996). The Dilbert principle. New York, NY: Harper Collins.
- Adams, S. (1997). Casual day has gone too far. Kansas City, MO: Andrews & McMeel.
- Austin, A. E.; Rice, R. E.; & Splete, A. P. (1991). A good place to work: Sourcebook for the academic workplace. Washington, DC: Council of Independent Colleges.

- Bennett, J. B., & Figuli, D. J. (1993). Enhancing departmental leadership: The roles of the chairperson. Phoenix, AZ: Oryx.
- Higginson, M. L. (1996). Communication skills for department chairs. Bolton, MA: Anker.
- Leaming, D. R. (1998). Academic leadership: A practical guide to chairing the department. Bolton, MA: Anker.
- Lucas, A. F. (1994). Strengthening departmental leadership: A team-building guide for chairs in colleges and universities. San Francisco, CA: Jossey – Bass.
- McDaniel, T. R. (1999, November). Faculty morale: A dean's duty? Academic Leader.
- McDaniel, T. R. (2000, January). President – faculty relations: A dean's dilemma? Academic Leader.
- McDaniel, T. R. (2000, October). Dilbert on deaning. Academic Leader.
- McDaniel, T. R. (2000, November). Dean – department chair relations. Academic Leader.
- McDaniel, T. R. (2001, February). The dean's detractors. Academic Leader.
- Sax, L. J., Astin, A. W., Korn, W. S. & Gilmartin, S. K. (1999). The American college teacher. Los Angeles, CA: Higher Education Research Institute.
- Tucker, A. (1993). Chairing the academic department: Leadership among peers (3rd ed). Phoenix, AZ: Oryx.
- Tucker, A., & Bryan, R. A. (1988). The academic dean: Dove, dragon, and diplomat. New York, NY: Macmillan.
- Weber, M. (1946). From Max Weber: Essays in sociology. H. H. Gerth & C. Wright Mills (Trans). New York, NY: Oxford University Press.