

مقدمة

هناك مقولة بأن التعليم العالي يتكون من الأساتذة الهواة إذ يقدم برنامج الدكتوراه ثروة معرفية ومهارات بدائية في البحوث ولكنه نادراً ما يقدم تعليماً منظماً أو تدريباً في كيفية التدريس الذي يعد النشاط الرئيس لمعظم الأعضاء، وكذلك أيضاً فإن معظم رؤساء الأقسام الجامعية لا يتلقون تدريباً منظماً في الإدارة التي تُعد النشاط الرئيس لرؤساء الأقسام. ولحسن الحظ، فإن الهواة الجامعيين هم متعلمون جيدون طالما أن لدينا معلمين جيدين، ويُعد هذا الكتاب معلماً جيداً للمهارات الإدارية الهامة.

إن هذا الكتاب هو كتابٌ معلّم، إذ يحتوي على قدرٍ كبيرٍ من المعلومات، وفيه ست وثلاثون حالة مدروسة لا تنسى، وتحت هيغرسن القارئ على الانتقال ضمن خبرة تعليمية بشكل منظم، وتناقش الخطط والمفاهيم الاتصالية المناسبة، ويوجد تعليق بعد كل حالة لا يعطي إجابة ولكنه يسلط الضوء على القضايا، وبعد ذلك يأتي دور القارئ ليحجب عن أسئلة معينة حول الحالة وليصف كيف سيتصرف في حال كان هو رئيس القسم في الحالة المدروسة.

إن هذا الكتاب كتاب عملي فهو غني بالمضمون وبالمعلومات وبالمبادئ وبالممارسات التي تطور المهارات الإدارية بشكل بارع، كما أن قراءة الحالات المدروسة أمر ممتع، ولكن يجب على القارئ إكمال التدريبات لكي يطور المهارات الأساسية، ففي بعض الحالات تقترح هيغرسن أن نختر الصياغة الأساسية التي يجب أن نستخدمها وهذا اقتراح جيد جداً من وجهتي نظر الاتصال والتعلم.

إن هذا الكتاب كتابٌ واقعي، فأحياناً يبعث على الألم عندما تقارب إحدى الحالات الخبرات الشخصية للمرء. وتعكس الواقعية هنا عمق خبرة المؤلفة واتساعها: كمدرسة وباحثة ورئيسة قسم وعميدة مساعدة ومسؤولة إدارة مساعدة ومستشارة ومدرّبة.

وتقوم الحالات بعرض مفصل ووافٍ لمشاكل واقعية بحيث يشعر القارئ وكأنه داخل الحالة، وفي بعض الأحيان يجد نفسه غاضباً من بعض التصرفات المعروضة في الحالة.

إن هذا الكتاب هو أكثر من مجرد كتاب عن مهارات الاتصال بالمفهوم المحدود. إذ إن هيفرسن درّست وأجرت أبحاثاً في مجال الاتصال المنظم. وكما سيكتشف القارئ فإن هذا الأمر يتضمن سلوكاً منظماً وتغييراً منظماً إضافة إلى المهارات الإدارية والتنظيمية. وبالطبع، لكي يكون رؤساء الأقسام فاعلين عليهم أن يكونوا مديرين وإداريين إضافة إلى كونهم معلمين وباحثين وأكاديميين. وكممارسة التدريس والبحث العلمي، يمكن اكتساب المهارات الإدارية والتنظيمية عن طريق التعلم. ويطرف بعض الأكاديميين عن فعل أي شيء في مجال التجارة والصناعة. وهذا سيئٌ للغاية، لأن التجارة والصناعة تعطي قدراً كبيراً من المعرفة بالأعمال في المنشآت الكبيرة المعقدة حيث تُعد الكليات والجامعات منشآت معقدة بشكل قاطع.

و يُعد هذا الكتاب قيماً للأشخاص في الوظائف الأخرى، إضافة إلى كونه قيماً لرؤساء الأقسام الجامعية. وصحيح أن الحالات الدراسية قد تم وضعها في سياق القسم الجامعي بحيث يضع القراء أنفسهم مكان رئيس القسم، إلا أنه يمكن تطبيق الخطط و المفاهيم على كل المديرين الجامعيين. والقليل من الخيال أمر مطلوب لجعل سياق هذا الكتاب يتضمن الكلية أو الجامعة برمتها أو حتى برنامجاً ضمن القسم.

إن هذا الكتاب يستحق منك الجهد والوقت إذا كنت تتشد أن تكون مديراً فاعلاً. وكالمعلم الجيد فإن هذا الكتاب يجعلك تفكر وتعمل. ومن خلال هذه العملية تتعلم!

ويليام إي كاشين

مركز تطوير وتقويم هيئة التدريس

جامعة كانساس الحكومية

مدخل

يواجه رؤساء الأقسام مهمة صعبة في توضيح كل من احتياجات القسم وأولويات الجامعة. ولكي يكون رؤساء الأقسام على مسافة متساوية من كلا الأمرين، يجب عليهم أن يتصلوا بشكل فعال داخل القسم وخارجه. وعملياً، فإن كل مهمة محددة لرؤساء الأقسام تتطلب مهارة اتصالية فعالة. وسواء أكان رئيس القسم يتشاور مع الأعضاء بشأن فعالية التعليم أو بإقناع العميد بأن القسم يحتاج إلى مجال أكبر، فإن الاتصال هو الذي يقرر نجاح رئيس القسم، وكذلك تكون الحاجة إلى مهارات اتصالية قوية أمراً حاسماً بشكل خاص عندما يتعامل رؤساء الأقسام مع المهام المزعجة مثل إدارة التناقضات أو قيادة التغيير. وتقدم ماري لو هيغرسن، في إطار مهارات الاتصال لرؤساء الأقسام، خططاً وتبصراً معيناً لتعزيز اتصال رئيس القسم من أجل تنظيم المهام الإدارية.

و نتيجةً لخبرتها السابقة في الاتصال المنظم، شغلت هيغرسن مناصب إدارية في كل مستوى من المستويات المتعددة في النظام الجامعي. وقد قامت بتطبيق واختبار وتطوير خطط الاتصال في كل منصب شغلته. ولذلك فإن خبرتها تسمح لها بفهم أدوار رئيس القسم ومسؤوليات من زوايا متعددة ومختلفة في التفكير. وقد قامت أيضاً بإدارة ورش عمل تدريبية وشاملة في الاتصال، كما أنها تعمد في هذا الكتاب إلى وضع خبراتها في حالات دراسية واقعية ومعقدة وأخاذة. وتعكس هذه الحالات الدراسية عرضاً للحالات الواقعية التي واجهها رؤساء الأقسام، كما أنها تحلل خيارات ومبادئ الاتصال ضمن الحالة. كما تفحص الحالات المعروضة الأوضاع من وجهات نظر مختلفة، وتطلب من القراء أن يسهموا في التعبير عن الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة. وكذلك تقدم الحالات الدراسية أزمات اتصالية تتضمن المجال الكلي لتفاعلات رئيس القسم. وتشتمل على العمل مع الأعضاء، وتصوّر كلاً من القسم و الإدارة، والتداخل مع

ذوي العلاقة الخارجيين. ويعرض الكتاب شرحاً واضحاً للمبادئ الضرورية في الاتصال التي يمكن استخدامها بشكل جيد في ورش العمل وحلقات البحث أو في التطور المهني الذاتي للفرد.

إن ماري لو هيغرسن مؤهلة بشكل فريد لتكتب عن وسائل الاتصال لرؤساء الأقسام. وفي الواقع إنه من الصعب عليّ في هذه الأيام أن أجد شخصاً في التعليم العالي يستطيع تناول موضوع هام في الاتصال ورئاسة القسم بالمناقشة. لقد عملت هيغرسن لعدة سنوات مع الجمعية الأمريكية للتعليم من أجل تدريب رؤساء الأقسام، كما تقوم بإلقاء محاضراتها في مؤتمر رؤساء الأقسام الذي يُعقد بشكل دوري في جامعة كانساس الحكومية، وكذلك تُدعى بشكل متكرر كخبيرة ومدرّبة لرؤساء الأقسام في الكليات والجامعات الموجودة ضمن الولايات. والدكتورة هيغرسن قادرة على تطبيق أبحاثها الدقيقة في هذا المضمار على حالات مليئة برؤساء الأقسام وتمكنهم من فهم طبيعة الاتصال.

إن كتاب مهارات الاتصال لرؤساء الأقسام يساعدهم على:

- 1- تنمية مهاراتهم التحليلية من خلال مراجعة مفاهيم الاتصال المناسبة.
- 2- زيادة قدرتهم على التفكير والاستنتاج بشكل دقيق من خلال تطبيق نظري.
- 3- إظهار نشاطهم يمكنهم من استخدام خبراتهم و تجاربهم.

كما أن هذا الكتاب يجدد الإحساس بالمرح والإثارة والإبداع الذي يمكن أن يرافق عمل رئاسة القسم الجامعي.

وفي نهاية المطاف سيزود الكتاب قراءه بحقيقة أن الاتصال الفعال هو تحد كبير، فكرياً وسياسياً واجتماعياً وذهنياً. كما سيزودهم بأدوات وخطط لمواجهة التحديات الكثيرة.

والتر هـ. غميلتش

مركز دراسات رئاسة القسم

جامعة واشنطن الحكومية

تمهيد

لقد أدركت الحاجة إلى هذا الكتاب عندما عملت رئيسة قسم في أوائل الثمانينات. وقد لاحظت فائدة التدريب على الاتصال بينما كنت أجلس مع زملائي رؤساء الأقسام في الاجتماعات التي يعقدها العميد. وبالتالي فإن الملاحظات التي تكونت لدي عندما شغلت مناصب إدارية كعميدة ومسؤولة إدارية، قد أقتعتني بأهمية تدريب رؤساء الأقسام على مهارات الاتصال. إذ إن رؤساء الأقسام الذين لديهم بعض الفهم بالاتصال المنظم و يظهرون مهارات اتصال هامة سيحصلون على فوائد كبيرة لدى تنفيذهم للأدوار والمسؤوليات العديدة المنوطة بهم. وبالرغم من أن الحاجة لهذا الكتاب قد ظهرت منذ أكثر من عقد، إلا أنها تطلبت مني خبرتين أساسيتين لتحديد كيفية كتابة الكتاب. فقد نشأت الخبرة الأولى عن طريق تدريس الاستخدام الفعال للاتصال في إدارة العديد من الواجبات والمسؤوليات الخاصة التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام. وقد تطلب بعض هذا العمل تدريساً لحلقة بحث على المستوى الوطني في رئاسة القسم الجامعي الذي تقدمه الجمعية الأمريكية للتعليم (ACE) عن طريق مركزها لتطوير الإدارة. وتضم حلقة البحث حالياً من ثمانين إلى مئة رئيس قسم وعميد ينتمون إلى جامعات مختلفة يتراوح عددها ما بين ستين وثمانين جامعة. كما قمت بإدارة حلقة بحث لرؤساء أقسام في جامعات مختلفة للتعليم العالي. وقد كانت برامج تطوير الإدارة تقليدياً مخصصةاً للملأمة الاحتياجات الخاصة لرؤساء الأقسام والعمداء وكادر المسؤولين الإداريين في جامعة معينة. وقد مكنتني هذه الخبرة من تحسين طريقة لتقديم المضمون النظري للاتصال المنظم وتطويرها بشكل يناسب المهام الإدارية الخاصة التي يقوم بها رؤساء الأقسام. وبمرور الوقت، سمح لي العمل لدى (ACE) وجامعات مختلفة بتطوير طريقة لترجمة نظرية الاتصال المناسبة إلى مبادئ توجيهية لتكون مفيدة لرؤساء

الأقسام بشكل مباشر. وتلجأ طريقة التدريس المستعملة إلى استخدام حالات دراسية أصلية ونشاطات أخرى مصممة لمساعدة رؤساء الأقسام على تطوير مهارات الاتصال لديهم لإدارة القسم.

والخبرة الثانية التي ساعدت على صياغة هذا الكتاب هي إكمال كتاب سابق بعنوان (التعقيدات في إدارة التعليم العالي: قضايا وحالات دراسية). وهذا الكتاب الذي جرى تأليفه بالتعاون مع سوزان ريوولت يظهر أهمية طرق الحالات الدراسية خارج غرفة الدراسة أو خارج محيط ورشة العمل. وإن التعليقات الصادرة عن أولئك الذين استخدموا الكتاب تظهر فائدته كمقرر وكوسيلة للتطور المهني الفردي. وإن ردة الفعل هذه كانت حاسمة لكتابة هذا الكتاب، وذلك لأن تطوير المهارة أمر أساسي لتحسين فعالية رئيس القسم. وإن النجاح الذي حققه كتاب التعقيدات لهو دليل على أن المديرين الذين يزاولون مهنتهم يستطيعون تحسين مهارات الاتصال المهنية لديهم بوضع أنفسهم مكان المتكلمين المشاركين في الحالات الدراسية وأن يأخذوا بشكل جدي الأسئلة المنظمة والتدريبات الأخرى المخصصة لتطبيق مبادئ الاتصال وتوجيهاته الصائبة.

ويعرض الكتاب معلومات عن الاتصال عندما يؤثر على بعض الواجبات والمسؤوليات الخاصة والمحددة لرئيس القسم. كما يقدم الكتاب مبادئ توجيهية للاستخدام المباشر. وعلاوة على ذلك، يمكن لرؤساء الأقسام الذين يزاولون عملهم أن يوسعوا مجال مهارات الاتصال لديهم ليصبحوا أكثر براعة بأخذ دور المتكلم المشارك عندما يقرؤون هذا الكتاب. إن الذين يرغبون بوضع أنفسهم في الحوارات المعروضة و يجيبوا على الأسئلة المطروحة سيجدون أنه ليس عليهم أن «يعيشوا ليتعلموها»، حيث إن الهدف الأساسي هو جعل الدروس البارزة في الاتصال المنظم ملائمة ومفيدة لممارسي مهنة رئاسة القسم.

ولكي أكون واثقة من أن خطط الاتصال واضحة ومفيدة لرؤساء الأقسام، والتأكد من واقعية الحالات قمت باختبار أجزاء من هذا الكتاب على الزملاء والمديرين المزاولين لعملهم.

وأتوجه بالشكر الخاص لكل أولئك المراجعين الذين قرؤوا مسودات الكتاب الأولية قبل طباعته.

جون ب. بينيت، كلية كوينيبياك.

سارة بلاكستون، جامعة إلينويس الجنوبية في كاربونداال

والتر ه. غميلتش، جامعة واشنطن الحكومية

إيرين و. د. هيثت، الجمعية الأمريكية للتعليم

آلان كارنيس، جامعة إلينويس الجنوبية في كاربونداال

لي آي. ماك كان، جامعة ويسكونسن في أوشكوش

بيري ماك كوليف، جامعة كلاريون

مقدمة المؤلف

إن المدرسين والباحثين ذوي التدريب الإداري القليل أو المعدوم يجدون أنفسهم -في أغلب الأحيان- مرشحين لمنصب رئيس القسم. ولسوء الحظ فإن الكثير من المهارات المطلوبة من الشخص -لكي يكون رئيس قسم فعال- ليست نفسها تلك المهارات التي يسعى الشخص وراءها عندما يدرس أو يمارس البحث العلمي. وإن الإدارة الناجحة في أي مستوى جامعي تتطلب اتصالاً فعالاً.

إن الحاجة لمهارات اتصال قوية هي أمر مهم لرؤساء الأقسام -بشكل خاص- عندما يواجهون بعض التحديات الخاصة. إن رؤساء الأقسام المسؤولين عن أعضاء القسم إدارياً عليهم أن يعملوا مع الأعضاء بشكل يومي وعن قرب. وعلى خلاف العميد أو المسؤول الإداري، فإن مكتب رئيس القسم يكون قريباً من أعضاء القسم. ويعيش رؤساء الأقسام بين الأعضاء الذين تتخذ القرارات بشأنهم. ويضعف هذا القرب الحاجة لمهارات اتصال فعالة. ثانياً، يُعدُّ رؤساء الأقسام أعضاء ومديرين في الوقت نفسه. إذ أنه من المحتمل أن تنظر الإدارة المركزية إلى رئيس القسم على أنه أكثر إخلاصاً لأعضاء القسم، في حين قد يُعده الأعضاء على أنه أكثر ولاءً للإدارة. وهذه الازدواجية تجعل من الضروري أن يوجد رئيس القسم مصداقيته ويحافظ عليها لدى كل من الأعضاء والإدارة المركزية.

ويعد هذا الكتاب مرجعاً لرؤساء الأقسام المزاولين لعملهم. إذ يصف كل فصل فيه خطط الاتصال التي تنفذ في التعامل مع مهمة إدارية هامة. وبعدها يتم تطبيق المعلومات النظرية على حالات خاصة بحيث يستطيع القارئ أن يلحظ تأثير الاتصال في تنفيذ مسؤوليات رئيس القسم وواجباته. إن تنظيم الكتاب ينقل القارئ عبر حالات واقعية تسمح له بتطوير مهارات هامة في التفكير، وأن يطبق كل مهارات الاتصال الممكنة لإدارة حالات مشابهة بشكل أكثر فعالية. ويمكن استخدام الكتاب

في التطوير المهني الذاتي أو في حلقة بحث أو في ورشة عمل. حيث تكون الغاية تزويد رؤساء الأقسام بالمعلومات، وتدريبهم من خلال تطبيقات منظمة بما يجعل دور رئيس القسم أكثر راحة وسهولة.

لقد تم تنظيم الكتاب حول ثلاثة محاور رئيسة للاتصال تتعلق بنشاط رئيس القسم. وضمن كل محور توجد فصول فردية تركز على أكثر المهام الإدارية أهمية التي تتطلب مهارات اتصال قوية، وبالتالي يقوم الكتاب بدمج مهارات الاتصال التعليمية مع تلك الواجبات الإدارية المحددة لرؤساء الأقسام.

يتناول الفصل الأول، تعزيز ثقافة القسم، ويركز على الشروط التي تسبق الاتصال الفعال للقسم. إذ تقوم ثقافة القسم السليم بتمهيد الطريق أمام الإدارة الفعالة. وعندها تصبح أكثر المهام صعوبة مثل إدارة التناقضات مهمة سهلة أكثر في قسم سليم مما قد تكون عليه في قسم تتعدم فيه الثقة والاحترام بين الزملاء. ويتضمن الجزء الأول فصولاً عن تنظيم مهمة القسم، وتعزيز مناخه، وتحديد أخلاقياته.

أما الفصل الثاني -في هذا الكتاب- فيركز على مهارات الاتصال بين الأشخاص التي تكون مطلوبة للعمل بشكل فعال مع الأعضاء. كما يتضمن الفصل الثاني أجزاءً عن ثلاث من أكثر المهام صعوبة وضرورة التي يقوم بإنجازها رؤساء الأقسام وهي: إدارة جلسات مناقشة الأداء، وإدارة التناقضات وإنجاز التغيير.

أما الفصل الثالث فيركز على خطط الاتصال الضرورية للتعاون مع ذوي العلاقة (الجماعات) الخارجية. إذ يجب على رئيس القسم أن يضعه في موقع إيجابي لدى الجماعات الخارجية المناسبة بمن فيهم الإدارة المركزية، وخريجي الجامعة، والمشرعين، والهيئات الحكومية، والتنظيمات المعتمدة، والطلاب المحتملين، والشركات المانحة والمصانع. ويتضمن الفصل الثالث العمل مع العميد وبناء التحالفات داخل الجامعة وخارجها وتسويق القسم.

ملاحح خاصة

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

يتم عرض نظرية اتصال مناسبة لكل مهمة إدارية، وذلك بشكل مبادئ عملية لرؤساء الأقسام. ولقد أعطي اهتمام كبير لتفسير نظرية الاتصال، ونتائج البحوث بطريقة تكون هادفة لرؤساء الأقسام الذين قد يفتقدون للتدريب المسبق في الاتصال. حيث إن الغاية هي تزويد رؤساء الأقسام بمعلومات يمكنهم الاستفادة منها بشكل مباشر في تنفيذ واجباتهم الإدارية.

وضع النظرية قيد التطبيق

تُتبع الأجزاء المتعلقة بخطط ومفاهيم مناسبة للاتصال بحالات دراسية قصيرة. وتسمح الحالة الدراسية بترجمة النظرية إلى تطبيق. وكذلك تسمح للقارئ بأن يلاحظ كيف يعمل الاتصال في سياق الحالات الواقعية، وأن يلاحظ بشكل خاص كيف يؤثر الاتصال الفعال في المهام الإدارية الخاصة. وباستخدام الحالات الدراسية، يمكن لرؤساء الأقسام أن يفكروا بخطط لإنجاز مبادئ عملية في الإتصال.

وتقدم طريقة الحالة الدراسية فرصة للقراء لكي يتعلموا من خبرة الآخرين في جو خال من المخاطرة. ويسرّع استخدام الحالات الدراسية نوع التعليم الذي يرافق عادة الخبرة المهنية في العمل. ولكي يتم إدراك هذه الفائدة بشكل كامل، ينبغي أن يبقى القارئ مشاركاً في الحالة وألا ينزلق إلى دور الشخص الثالث. وسيستفيد رؤساء الأقسام كثيراً من وضع أنفسهم في الحالات الدراسية وتحليل الاحتمالات المتوفرة وتطوير خطط لتنظيم التحدي الإداري المعروض في الحالة الدراسية.

دعنا نحلل الحالة

إن هذا الكتاب لا يعطي أجوبة، و ذلك لأنه لا يوجد جواب بسيط يمكنه أن يتجاوز كل الجامعة والشخصيات المتنوعة. فنادرًا ما يقوم رؤساء الأقسام الناجحين

باستخدام كل المعلومات الضرورية لحل مشكلة مطروحة، ويجب أن يكونوا قادرين على إدراك الأسئلة المهمة التي تستحق الإجابة. إن الكتاب يساعد القارئ على تحديد القضايا الأساسية والمتغيرات والاختبارات وتحليلها. ومن ثم تحليل مختصر يصف المكونات الرئيسية للحالة الدراسية كما يصف التحديات التي تواجه رئيس القسم. وبتنظيم المشكلة المكتوبة في الحالة، يكون القارئ أكثر قدرة على ابتكار خطة لإدارة الأزمة المعروضة في الحالة.

إنه دورك

وتتبع كل حالة بسلسلة من التساؤلات إذ تقوم هذه التساؤلات بدعوة القارئ للمشاركة في حوار الحالة. كما أنها تقدم للقارئ فرصة للتفكير بالبدائل واتخاذ القرارات المرتبطة بدور رئيس القسم في الحالة. وقد تم تنظيم هذه التساؤلات بعناية لمساعدة القارئ على تحليل المتغيرات المناسبة، وتحديد سياق صحيح للعمل بشكل منظم. وأحياناً تعمل التساؤلات على توجيه القارئ لممارسة خطط الاتصال بكتابة تعليقات أو بإعداد الإجابة. وتحدث آخر مرحلة للتطور المهني عندما يقوم القراء الذين شاركوا بشكل كامل في تحليل الآلية المدروسة بتقويم معالجتهم لوضع الحالة الدراسية.

و تعد المهارات الأساسية في التفكير مزيجاً من معرفة الأسئلة التي يجب طرحها واستخدام المعلومات المُجمّعة، وتطبيق المهارات الملائمة للاتصال والإدارة، واتخاذ قرارات واضحة لا لبس فيها. إن تحليل الحالات بهذا الشكل الموجه سيعطي للشخص التفكير بشكل حاسم.

ولقد صُمم الكتاب ليقدم لرؤساء الأقسام القائمين على رأس عملهم فرصة لتطوير المهارة. وسواء تم إنجاز هذا التعلّم بشكل مستقل أو كجزء من حلقة بحث مهنية أو ورشة عمل، فإنه سيساعد على تقوية مهارات الاتصال لرئيس القسم من أجل تنظيم القسم الأكاديمي بشكل أكثر فعالية.

أرجوك أن تفكر

قد يؤدي عرض معلومات جديدة واعتبارات أخرى للحالة في بعض الأحيان إلى تغيير كيفية تعامل القارئ معها. وإن كل ما يلحق بالحالة مُصمّم لجعل القارئ بعيداً

عن اختصار تحليل المشكلة قبل الحصول على فهم كامل بكل متغيراتها. وتساعد هذه المقاطع القارئ على فهم التعقيد الحقيقي لكل حالة بإظهار كيفية تأثيرها وتأثرها بالمتغيرات الأخرى. وتكون الحلول عملية فقط إذا فكرت بشكل صحيح بالتفاعلات الديناميكية لكل المكونات المناسبة للوضع المتأزم.

دعنا نلخص

يقوم هذا الجزء بإكمال الحلقة، وذلك بنقل القارئ من حالة معينة للعودة إلى المبادئ النظرية التي تم وصفها مسبقاً في الفصل. إنها تقدم للقراء قائمة لتقويم مزايا خططهم الموضوعية لتنظيم الوضع في الحالة. كما تساعد أيضاً على تعزيز مفاهيم نظرية أكثر وضوحاً يمكن تعميمها على حالاتٍ لم تتناولها الحالات الدراسية التي يعرضها الكتاب.

فهرس بالحالات

تشتمل الحالات الدراسية الواقعية غالباً على قضايا متعددة. إذ قد يتمنى القارئ أن يحلل حالات إضافية مرتبطة بمهمة إدارية معينة. وقد تم تنظيم كل الحالات التي يتضمنها الكتاب كقضايا تتعلق بالتعليم العالي والمهام الإدارية من أجل مساعدة القارئ على إيجاد حالات أخرى بقضايا مشابهة.

إن فهرس الحالات الذي يتضمن قضايا مرتبطة بالتعليم العالي والمهام الإدارية يمكن القارئ من تعيين خطط الاتصال المناسبة للمهمة الإدارية الخاصة أو للقضية دون قراءة الكتاب من البداية إلى النهاية. فعلى سبيل المثال، بإمكان القارئ الذي ينشد رؤية معينة للقيام بمبادرة تقويم جديدة، أن يتفحص الفهرس ليحدد تلك الحالات التي تتعامل مع التقويم. وإن خطط الاتصال المعروضة في هذه الحالات الدراسية ستكون ملائمة إلى أقصى حد للمهمة الإدارية المطلوبة الآن.