

## 9

## تعزيز القسم

يُكوّن كلُّ من العميد والمسؤول الإداري والرئيس المفاهيم الخاصة لكل قسم. وبشكل مشابه تؤثر الجماعات الخارجية الأخرى في تكوين انطباعات سلبية أو إيجابية عن أقسام جامعية معينة، وتمثل هذه المفاهيم معرفة الجماعة أو الفرد بالقسم ولكنها قد لا تعبر عنه بدقة.

ويؤثر الإنطباع الخارجي عن القسم على كيفية تعامل الجماعات الخارجية المختلفة معه. فعلى سبيل المثال، إذا اعتبر المسؤول الإداري أن القسم هو أحد أقوى البرامج في المؤسسة التعليمية فعندها سيحمي سمعة القسم وقوته.

ويجب على رؤساء الأقسام أن يهتموا بسمعتها الخارجية. كيف يتم التعامل مع القسم من قبل المديرين المختلفين في الجامعة وما هي الصورة المكوّنة عن القسم لدى الجماعات الخارجية البارزة في المجتمع والولاية والمنطقة؟.

إن لرؤساء الأقسام مصلحة في مساعدة مديري الجامعة والجماعات الخارجية الأخرى على تكوين سمعة إيجابية للأقسام. وبتسويق صورة إيجابية عن الأقسام، يضمن رؤساؤها مصلحتها. وتعتبر الصورة الإيجابية ضماناً إضافية للقسم في أوقات الشدة.

## الغاية

إن أحد أهداف هذا الفصل هو جعل رؤساء الأقسام يدركون أن مهمة التسويق للأقسام تتطلب تخطيطاً وتنفيذاً دقيقين. والهدف الثاني هو تزويد رؤساء الأقسام ببعض خطط الاتصال الخاصة لإدارة حملة تسويقٍ فعالة لأقسامهم.

ويجب، حتى على الأقسام القوية التي تتمتع بسمعة إيجابية داخل الجامعة وخارجها، أن تعزز نشاطاتها وإنجازاتها.

### تحديد الرسالة

إن التسويق للقسم هو دعم استراتيجي لرسالته وإنجازاته وتعزيز سمعته ككل (هيغرسون، 1993). كما أن مهمة التسويق للقسم الجامعي ذات صفتين محددتين ومهمتين (هيغرسون، 1992). الصفة الأولى هي أن التسويق للقسم هو نشاطٌ وموقف بحد ذاته. حيث تُشكل الاتصالات (الشفهية والكتابية) من القسم وحوله، الصورة العامة له داخل الجامعة وخارجها.

وقد تؤثر التعليقات غير الرسمية الصادرة عن رئيس القسم أو عن أحد الأعضاء على صورة القسم لدى الآخرين. كما تؤثر التعليقات الصريحة على الاقتراحات الرسمية أيضاً. فعلى سبيل المثال، إن رئيس القسم الذي يقوم بالتعليق بشكل عرضي على أن برنامج الدرجة المقترحة محاط بأمور شخصية قد يعرض فرص الموافقة على الاقتراح للخطر.

وأما الصفة الثانية فهي أن التسويق للقسم هو حملة جماعية وليس نشاطاً فردياً. فإذا تم إنجاز التسويق للقسم بشكل فعال، فإن العمل لن يتوقف أبداً. إن مهمة التسويق للقسم هي عملية اتصال ديناميكية يخضع فيها كل من المرسل والمستقبل والرسالة للتغيير المستمر. ويجب أن تكون الحملة الفعالة للتسويق سريعة الاستجابة للتغييرات في المواقف والمفاهيم والظروف المحيطة. ولكي تكون حملة التسويق فعالة يجب أن تكون منسجمة. حيث لا يستطيع رؤساء الأقسام دعم مفاهيم تبدو غير منسجمة مع أهداف الأقسام والمؤسسة التعليمية. فمثلاً إن القسم الذي يرغب بالمحافظة على سمعة إيجابية في تعليمه النوعي لا يستطيع أن يصرح علناً بأن تخفيضات الميزانية قد عطلت برنامجه. فالتسويق هو التأييد، والاتصال

الفعال أساسى فى التأييد حيث يجب أن يفهم تسويق الرسالة من قبل المستقبل. ويمكن لأفضل الأفكار أن تتلاشى دون اتصال فعال، وكذلك قد يخسر أقوى الأقسام تأييد الجموع الخارجية المهمة فى حال غياب الاتصال الفعال.

### خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

إن الأقسام التى تتمتع بسمعة إيجابية تجد من السهل عليها أن تصمد فى أوقات الشدة المالية وعند القلق العام حول نوعية البرنامج. وبإمكان رؤساء الأقسام أن يحسنوا وضع أقسامهم داخل الجامعة وخارجها بتعزيز مفهوم إيجابي عنها. إن التسويق للقسم الجامعى هو دعم استراتيجى لرسائله وإنجازاته لتعزير سمعته ككل.

وبإمكان رؤساء الأقسام أن يستخدموا الخطط التالية للتخطيط لحملة تسويق فعالة وتنفيذها.

### تحليل المنتج

إن المنتج هو كل نتيجة أو فائدة ملموسة من نشاط القسم. ويتضمن المنتج إنجازات الطلبة والأساتذة وبرامج الخدمات ومعدلات التخرج والاستبقاء والنشاطات البارزة وبرامج البحث والمعارض والإنجازات العامة. يجب أن يكون رؤساء الأقسام قادرين على إظهار رسالة القسم وأهدافه بوضوح. كما يجب عليهم أن يدركوا المجال الذى يصل إليه تأثير القسم. فعلى سبيل المثال، هل يؤثر قسم الإذاعة والتلفزيون فى محطات البث العامة التى تصل إلى عدد كبير من الناس؟ هل تُعدّ بحوث قسم البيولوجيا عن المحاصيل المحلية هامة للزراعة فى المنطقة؟ إن المعلومات حول تأثير القسم داخل الجامعة وخارجها هامة عند طلب موارد مالية من الإدارة المركزية.

ويجب أن يكون رئيس القسم حسن الإطلاع على أوراق اعتماد الأساتذة والطلاب والخريجين. ومن المفيد الاحتفاظ بملف أوراق حول نشاطات القسم وإنجازاته. فإذا كانت تكنولوجيا الحاسوب متوفرة فى القسم، يمكن لذاكرة الحاسوب الاحتفاظ

بإنجازات الطلاب والأساتذة. وهذا الأمر سيعطي للرئيس إمكانية استرجاع النشاطات التي قد تكون ملائمة لجماعة معينة. فمثلاً، عند التحدث مع الطلاب المحتمل انتسابهم من مدرسة ثانوية في المنطقة، يكون من المهم الإشارة إلى الخريجين السابقين الذين ينتمون إلى نفس المدرسة. وعند طلب الدعم المالي من الشركات التجارية في المنطقة، يكون من المهم الإشارة إلى الطرق التي تقوم بحوث الهيئة من خلالها بتعزيز الاقتصاد المحلي.

ويجب على رئيس القسم أن يكون حسن الإطلاع على البرامج المنهجية واللامنهجية التي يقدمها القسم. وتسهم هذه النشاطات في إعطاء الأهمية للقسم داخل الجامعة وخارجها. ويجب أن يقوم رئيس القسم بتحديد المجال الحالي والمحتمل الذي يمكن أن يصل إليه تأثير القسم. فعلى سبيل المثال، هل يقدم القسم منهجاً تربوياً عاماً يحتاجه كل الطلبة؟ وما مدى انتشار الصحف التي يطبعها طلاب الصحافة؟ هل يجذب قسم الموسيقى الكثير من الزبائن من المنطقة المحيطة؟ حتى أن نشاطات الخدمات العامة المقدمة من قبل المنظمة الطلابية تنعكس عليه. ويجب على رؤساء الأقسام أن يكونوا مطلعين على كل برامج الأقسام و الطريقة التي تسهم بها هذه البرامج في سمعة القسم. وإن تقويم تأثير القسم داخل الجامعة وخارجها يمكن رئيس القسم من تحديد الوضع اللائق له في الجامعة والولاية والمنطقة والفرع.

### تحديد المؤيدين الأساسيين

يشير مصطلح مؤيدٍ إلى مجموعة أو فرد لديه إدراك معين عن القسم سواء أكان هذا الإدراك دقيقاً أم لا، وتكون علاقة المؤيد بالقسم ذات أهمية كبيرة لمصلحة القسم. ويجب على الأقسام الجامعية أن تستجيب إلى العديد من المؤيدين، ويكون على رئيس القسم أن يحدد أولئك المؤيدين المهمين للقسم. فعلى صعيد الجامعة، يكون من بين المؤيدين المهمين صناع القرار الأساسيون. وكذلك على رؤساء الأقسام أن يحددوا صناع القرار غير الرسميين الذين يؤثرون على النتيجة النهائية رغم أنهم

لا يمتلكون خبرة كافية في هذا المجال. ومثال ذلك هو زوجة العميد التي قد تحمل شهادة في نفس فرع القسم، وتقوم بتأثير كبير على تفكير زوجها فيما يتعلق بالقسم. وعلى رؤساء الأقسام معرفة القرارات الممنوحة للمسؤولين المساعدين في الجامعة. فعلى سبيل المثال، هل حقاً يتحكم وكيل الكلية بتوزيع الحصص المالية؟. أما بالنسبة للوضع خارج الجامعة، فيكون رؤساء الأقسام مدركين للحلفاء الرئيسيين الذين يؤثرون في المصلحة المستقبلية للقسم. ويتضمن هذا النوع من المؤيدين: خريجي الجامعات، والمجموعات التجارية، والمنظمات الاجتماعية، والشركات المانحة، والمكاتب الحكومية، والمشرعين في المنطقة. والهيئات الحكومية للتعليم العالي، والطلاب المحتملين. وعلى سبيل المثال، هل سيستجيب الرئيس بشكل خاص إلى الخريجين البارزين؟.

والخطوة الأساسية في تحديد المؤيدين المهمين هي تحليل المواقف، والنزعات، والميول التي يتبناها كل منهم تجاه القسم والجامعة والتعليم العالي بشكل عام. يجب على رؤساء الأقسام الإجابة على الأسئلة التالية فيما يتعلق بكل واحد من المؤيدين البارزين:

- ما الذي يعرفه المؤيد عن القسم؟
- لماذا يعتبر المؤيد هاماً للقسم؟
- ما الذي يحتاج المؤيد معرفته لكي يدعم القسم؟

فإذا لم يكن لدى رئيس القسم أية معلومات تتعلق بميل المؤيدين الحالي تجاه القسم فقد يقوم بإدارة بحث تسويقي بسيط. فعلى سبيل المثال، بإمكان قسم المسرح أن يعاين الزبائن ليجد معلومات رئيسة عنهم، كم عدد مرات حضورهم، وكم المسافة التي يقطعونها لرؤية العرض، وما هو تقويمهم لنوعية الإنتاج. وتلك المعلومات لا تقيد في معرفة كيفية تطوير علاقة القسم مع الزبائن فحسب بل تقيد في مناقشة حاجة القسم للموارد المالية أيضاً.

### تقويم البيئة السياسية

تعتبر الجامعات منظمات سياسية بحيث تقوم جميع الأقسام بالتنافس على الموارد المالية المحدودة. وعلى رؤساء الأقسام تقويم القوى التي تؤثر في صناعة القرار بالجامعة والاطلاع على القضايا الجامعية التي تؤثر في كل الأقسام. فعلى سبيل المثال، لاتعتبر النفايات الخطيرة مسألة تخص كلية العلوم فقط لأن تكلفة التخلص منها ستوزع على الجامعة ككل. ومن المفيد معرفة متى يستطيع القسم القيام بمساهمة فريدة في حل مشكلة جامعية. فمثلاً قد يقوم الأعضاء المتمرسون بالعلاقات العامة بدورٍ أساسي في نصح الإدارة المركزية حول كيفية نشر المعلومات للتخلص من النفايات الخطيرة. وهكذا فإن مساهمة مثل هذه الخبرات قد تزيد من القيمة الجوهرية للقسم لدى المؤسسة التعليمية.

وكذلك يجب على رؤساء الأقسام تقويم البيئة السياسية خارج الجامعة. إنهم بحاجة لأن يكونوا مطلعين على القضايا البارزة الوطنية والحكومية.

إذا كان رئيس القسم يعرف ماهية الأسئلة الموجودة في ذهن الحلفاء الخارجيين بمن فيهم المكاتب الحكومية والمشرعون الرسميون والهيئات الحكومية الأخرى فسيكون من الأسهل تحسين صورة القسم. فعلى سبيل المثال، فإذا كانت المسؤولية في إنفاق المخصصات المالية أمراً حكومياً مهماً فستؤدي المعلومات التي تشير إلى فعالية القسم الاقتصادية مع الحفاظ على نوعية البرنامج إلى دعم سمعة القسم الإيجابية. وعندما يكون هناك اعتقاد عام بأن العديد من الأقسام يهمل تعليم الطلاب غير المتخرجين، فسيتم تلقي المطالب المتعلقة بالميزانية التي تظهر الحاجة إلى الموارد المالية في ضوء الفائدة الموجهة للطلاب غير المتخرجين بشكل إيجابي أكثر من تلك المطالب التي فشلت في إظهار الفائدة للطلاب غير المتخرجين. كما يجدر برؤساء الأقسام أن يولوا اهتماماً بالقضايا الوطنية التي تؤثر على كيفية تلقي المجموعات المؤيدة للقسم. ولقد بلغ الارتياح بالتعليم العالي أوجه عند نشر عدة

كتب شعبية بما فيها البروفسور سكام لـ (سايكس، 1988)، الدجالون في الكنائس لـ (أندر سون 1992)، والتعليم غير المثقف لـ (د ساوذا، 1991). وهكذا تؤثر التغطية الإعلامية لهذه الكتب على المواقف التي يتخذها مؤيدون مهمون كخريجي الجامعات والمشرعين الحكوميين وأولياء الطلبة المحتملين. وعندما يعي رؤساء الأقسام المفاهيم المؤثرة بالموقف الحكومي تجاه التعليم العالي يستطيعون صنع المقترحات والاتصالات الأخرى التي تخلق صورة إيجابية عن القسم.

وأحد المظاهر الانتقادية لتقويم البيئة السياسية هو معرفة السياسة الجامعية وقراراتها. فلا يوجد ضمان بأن ممارسات الجامعة تتعامل مع كل الأقسام بشكل متماثل. ولتأخذ مثلاً نفقات مقابلة المرشحين لوظيفة شاغرة في هيئة التدريس التي يمكن تغطيتها من قبل القسم أو العميد أو نائب رئيس الجامعة. إن معرفة رئيس القسم بالقرارات الجامعية قد تساعد في الحصول على معاملة أكثر إيجابية للقسم. فمن المرجح أن يتلقى القسم موارد مالية لتغطية نفقات المقابلة إذا أدرك رئيسه كيف يطلب هذا المال. ولذلك يتوجب على رؤساء الأقسام أن يعززوا شبكة اتصالاتهم خارج القسم لكي يدركوا الحدود المحيطة بالقرار الجامعي. وهذه المعلومة مفيدة في ضمان موارد مالية للقسم.

### تصميم خطة التسويق

يجب على رؤساء الأقسام أثناء وضعهم لخطة التسويق استخدام كل ما يعرفونه عن المنتج والمؤيدين المحتملين والبيئة السياسية. وللقيام بذلك، عليهم تحديد البيئة الملائمة والفريدة للقسم أولاً وهذا ما يسمى بالتنظيم الاستراتيجي. عادة ما يتذكر الناس الأمور نتيجةً لتميزها وليس لتشابهها. ولذلك يجب أن تعزز أية ميزة إيجابية تميز القسم.

ويجب على رؤساء الأقسام صنع الرسالة بطريقة مناسبة للمؤيد المحتمل. وبإمكانهم استخدام معرفتهم بميل المؤيد لخلق رسالة تمكن ذلك المؤيد من استيعاب مقدرات القسم واحتياجاته المادية. فعلى سبيل المثال، إن مطالب زيادة الموارد المالية

ستكون أقوى إذا قام رئيس القسم بربط أساس الطلب بأولويات المؤسسة التعليمية. وغالباً ما يقوم رؤساء الأقسام بدعم الطلب المرتكز على مزايا القضية ذاتها. ولسوء الحظ، كثيراً ما يكون ذلك أقل فعالية من ربط الطلب بقضايا تهم الإدارة. إن رئيس القسم الذي يطلب موارد مالية لدعم المزيد من الخريجين المساعدين في أوقات الشدة المالية وانخفاض التسجيل يزيد من احتمالية النجاح إذا ربط الطلب بمسألة تجهيز المزيد من نسخ مقرر الثقافة العامة المطلوب لكل المبتدئين القادمين، ويمكن أن يعزز النقاش بالإشارة إلى أن العدد الحالي للنسخ غير كاف لكل الطلاب المبتدئين القادمين، وأن هناك إصراراً متزايداً منهم لأخذ المقرر أثناء سنتهم الدراسية الأولى.

ويتطلب صنع الرسالة اهتماماً كبيراً بقناة الرسالة. حيث تجذب القناة الفعالة للرسالة انتباه المؤيد المحتمل. فعلى سبيل المثال، هل يستجيب خريجو الجامعة لطلب الدعم المالي عندما يكون الطلب مقديماً في رسالة من قبل نائب الرئيس أو عبر مكالمة هاتفية من عضو هيئة سابق؟ وهكذا فإن استخدام أفضل قناة للاتصال يزيد من فعاليتها. مثلاً يعرف أعضاء هيئة التدريس أن المعلومات المنسوخة على آلة ناسخة تكون أقل أهمية من المعلومات الموجودة في نسخة فوتوغرافية. لذلك يمكن لرؤساء الأقسام زيادة الأهمية لرسالة معينة باستخدام نسخة فوتوغرافية أكثر من استخدام نسخة مطابقة للأصل.

يعتبر التوقيت أمراً مهماً في فعالية الاتصال. فغالباً ما يؤدي حجم العمل وضغط المواعيد إلى تضحية رؤساء الأقسام بفوائد التوقيت الفعال. حيث يتطلب التسويق الفعال الوقت الملائم للمطالب وقضايا الدعم الأخرى ومن الضروري ربط بعض القضايا وإغفال بعضها الآخر. فعلى سبيل المثال ليس من الحكمة أن يتم تقديم طلب عن انخفاض التسجيل في القسم مباشرة بعد إعلان العميد بأن انخفاض التسجيل في الكلية سينعكس سلباً على ميزانية السنة المقبلة وإذا طلب العميد من رئيس القسم أن يتولى مسؤولية الإدارة لمبادرة هامة في الكلية يكون الوقت مناسباً

لتذكيره بحاجة القسم للمزيد من أجهزة الحاسوب وحاجته لدعم إضافي للسكرتارية. وهكذا يجب على رؤساء الأقسام أن يستغلوا كل فرصة مناسبة. وعندما تعلن الإدارة المركزية عن التزامها مجدداً بتعليم غير المتخرجين يمكن لرئيس القسم أن يزود الإدارة بفرصة تسمح لها بإظهار ذلك الالتزام من خلال الدعم لنشاط الكلية الذي سيحسن تعليم الطلاب غير المتخرجين.

#### مشاركة المسؤولية في التسويق للقسم

كما كانت مهمة تسويق القسم نشاطاً وحملة جماعية، فسيتحقق المزيد من النجاح إذا قام رئيس القسم بإشراك جميع أعضائه في العمل. ومن الخطورة إعفاء أفراد القسم من هذه المهمة البارزة. ويمكن أن يقوم الأعضاء ذوو النوايا الحسنة بإفشال أفضل خطط التسويق إذا لم يكونوا على اطلاع كافٍ. وعلى سبيل المثال فإن الأعضاء الذين يظهرون اعتقادهم بأن المدرسين الضعفاء في القسم هم من يدرس مقررات الطلاب غير المتخرجين يضعفون موقف رئيس القسم في تعزير رسالته بأنه يمتلك التزاماً كبيراً بتعليم غير المتخرجين.

وستكون وسائل التسويق أكثر مصداقية إذا شارك كل الأعضاء في القسم في حملة التسويق له. وتقوم حملة التسويق الفعالة بتجنيد مساعدات كل القوى الداخلية والخارجية (داخل الجامعة وخارجها).

وتتضمن القوى الداخلية المحتملة بشكل عام، الأساتذة والطلاب والكادر الوظيفي والأصدقاء. بالنسبة للقوى الداخلية المتمثلة بالأصدقاء فهي تشمل الأشخاص أو المناصرين الذين لديهم اهتمام راسخ بنشاطات القسم وإنجازاته. فقد يكون الصديق قسماً آخر في الجامعة تعتمد اختصاصاته على مقررات تدرس من قبل القسم، وقد يكون الصديق زوجة مدير رفيع المستوى ولديها اهتمام باختصاص القسم وتحضن القوى الخارجية المحتملة بشكل عام، خريجي الكلية والهيئات الاجتماعية والمصانع الخاصة والجامعات والكليات الأخرى وشركات التمويل والهيئات المحلية

والجمعيات المهنية والموظفين الحكوميين والقوى الدبلوماسية، ومن المفيد أن يتصل القسم مع هذه القوى الخارجية بطرق متميزة في أوقات الشدة المالية. حيث يمكن أن يكون الحلفاء الخارجيون مصدراً مهماً للدعم والتمويل. وبذلك لن تتسرع الإدارة المركزية في شطب برنامج يتمتع بدعم ملحوظ من حليف خارجي صريح. فعلى سبيل المثال، يستطيع برنامج المسرح المكلف الذي يكون التسجيل فيه ضعيفاً، أن يصمد أمام تخفيضات الميزانية إذا كانت إنتاجاته المسرحية محبوبة من قبل مجموعة كبيرة من المناصرين الصريحين.

وعندما يتشارك رؤساء الأقسام في مسؤولية التسويق مع حلفاء داخليين وخارجيين فسيؤدي ذلك إلى خدمة هدفين.

أولاً، ستثقف هذه المشاركة الحلفاء الداخليين والخارجيين وتجعلهم مواكبين لإنجازات القسم. حيث سيكون الحلفاء مؤيدين فعالين للقسم إذا كان لديهم فهم واضح لمقدرات القسم ورسالته. وسيكون الأمر مفيداً بشكل خاص إذا تمكّن الحلفاء من التعاطف مع أهداف القسم ورسالته.

ثانياً، بالمشاركة في المسؤولية التسويقية للقسم فإنه يوسّع مجال حملة التسويق. وتساعد حملة تثقيف الحلفاء الداخليين والخارجيين حول القسم وتعريفهم بمقدراته وإنجازاته على تعميق التزامهم تجاهه.

إن وصف الأعمال المنوطة برئيس القسم نادراً ما يلائم المهمة التسويقية للقسم الجامعي وعلى أية حال فإن تلك المهمة ضرورية للمصلحة الإجمالية. ويساهم الحلفاء في الجامعة وخارجها بتشكيل مفاهيم عن القسم. وبذلك تكون الحملة التسويقية الفعالة أساسية لضمان مفاهيم إيجابية لدى الحلفاء المهمين.

### وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة 1-9 (العمل في الظلام) يجب على رئيس قسم المسرح أن يقنع الإدارة المركزية بتوظيف مالي ضخم في القسم. كذلك فإن حاجة القسم للوحة ضوئية

إلكترونية ستصبح عرضة للانتقاد في وقت تخطط فيه الجامعة لتخفيض المستلزمات. ويخشى رئيس القسم أن تتخذ الإدارة من النفقات المطلوبة حجةً للتخلص من برنامج المسرح. ضع نفسك مكان رئيس القسم عندما تقرأ الحالة 9-1.

### الحالة 9-1 العمل في الظلام

إن الأستاذة ويزوريك جالسة في الصف الخلفي من مسرح الجامعة المعتم وهي تفكر فيما ستفعله تجاه الأزمة الجديدة التي تواجه القسم. حيث يجب على قسم المسرح أن يفتتح عرضه الجديد في غضون أربعة أيام واللوحة الضوئية الخاصة بمنصة المسرح غير موجودة في مكانها. والأسوأ من ذلك أن عمال الإصلاح في المبنى أعلنوا أن الضرر لا يمكن إصلاحه. فعلى مدى سنوات حافظوا عليها صالحة للاستخدام من خلال استخدام أجزاء مصنعة يدوياً. وفي كل مرة يقوم فيها العمال بعمليات الإصلاح يذكرون رئيسة القسم بأن عمر اللوحة الضوئية تجاوز ثلاثين عاماً وقد أصبحت باليةً وعفا عليها الزمن مقارنة مع التكنولوجيا الحديثة.

لقد أخذت رئيسة القسم الإنذار على محمل الجد. فقد قام القسم منذ سنين بطلب المال من الإدارة المركزية لشراء لوحة ضوئية إلكترونية تحل محل اللوحة القديمة. وحاول القسم أيضاً أن يضمن موارد مالية إضافية عن طريق المنح الخارجية. ولقد جربت رئيسة القسم كل الوسائل الممكنة بما في ذلك ربط الحاجة إلى لوحة إلكترونية مع التعليم النوعي. لأن الطلاب الذين يسعون للحصول على شهادات تخصصية في المسرح الفني سيستفيدون من تقنية كهذه. إلا أن جميع المحاولات باءت بالفشل والقسم يمضي مترنحاً تحت وطأة الإصلاحات التدريجية للتجهيزات القديمة.

### التوقيت

يعتقد رئيس القسم أن هذا أسوأ توقيت يتم فيه إيقاف اللوحة الضوئية عن عملها. فقد أعلنت الإدارة المركزية هذه السنة بأنها لن تقوم بتوزيع الميزانية على كل

الأقسام وستعمل الإدارة المركزية على تقويم كل البرامج بهدف توزيع النفقات بحسب الأهمية، كما أنها تخطط للتخلص من بعض البرامج. لقد قلقت الأستاذة ويزوريك بشأن مصير قسم المسرح حتى قبل هذه الكارثة الأخيرة. علماً بأن التسجيل في قسم المسرح بقي مستقراً خلال السنوات الخمس الماضية، ولكنه عاد إلى الزيادة ولو ببطء.

فالقسم يحتوي على تسعة أساتذة وستين طالباً غير متخرج و سبعة إلى عشرة طلاب في برنامج الماجستير في الفنون الجميلة. وهكذا فإن قوة القسم تكمن في سلسلة انتاجاته. حيث يقدم أعضاء هيئة المسرح عشرة عروض مسرحية مهمة كل سنة، إضافة لحفلات أوبرا ومسرحيات غنائية، وتلقى سلسلة الإنتاجات هذه صدى إيجابياً لدى الجماهير، كما يقوم قسم المسرح بجذب زبائن منتظمين ضمن مجال يصل إلى مئة وخمسين ميلاً.

ولقد مكنت سلسلة الإنتاجات المسرحية القسم من النجاة من تخفيضات الميزانية السابقة. وحالياً يكسب القسم سبعين دولاراً من شباك التذاكر مقابل كل مئة دولار من أموال الجامعة التي تم إنفاقها على إنتاجاته المسرحية.

وتخشى رئيسة القسم ويزوريك من أن الحاجة إلى لوح ضوئي جديد قد يحرض الإدارة المركزية على إلغاء قسم المسرح. حيث يعلم رئيس القسم بأن كلاً من الرئيس والمسؤول الإداري لايقدران الفنون الجميلة والمسرحية كثيراً. فهما لا يواظبان على حضور العروض المسرحية كما أنهما غير مباليين بالمناشدات التي يقوم بها القسم من أجل الموارد المالية المطلوبة.

وتدرك رئيسة القسم بأن المنظر القديم لقسم المسرح يجعله كئيباً. ومن دون اللوحة الضوئية سيكون من المستحيل استقطاب الطلاب الذين يطلبون التدريب والخبرة واستبقائهم في المسرح الفني. وإذا لم يستطع القسم إعطاء إنتاجات مسرحية، فسيكون من الصعب استقطاب الطلاب وإبقاؤهم مهتمين بالمسرح.

### يجب أن يستمر العرض

تكمّن الأزمة الحالية في كيفية التعامل مع الكارثة التي تهدد العرض المسرحي القادم. وتعرف رئيسة القسم أن إمكانية الاعتماد على أساتذة يبذلون كل ما بوسعهم للحفاظ على العرض وتقديمه في الموعد المحدد متوفرة. ولقد كانت متأثرةً دوماً بالحماسة والحرفية (المهنية) التي يظهرها أساتذة المسرح الذين يستمتعون بإنجازهم ويفخرون كثيراً بتقديم جدول أعمالٍ غنيٍّ بالعروض كل سنة.

ويستمتع الأساتذة بإنجاز عروضٍ مسرحيةٍ مهمةٍ وذات نوعيةٍ عاليةٍ مع طلاب موهوبين ومجدّين. ويساعد التدريب الذي يتلقاه الطلبة على ضمان عملٍ لهم بعد التخرج. كما يفخر المسرح بقائمةٍ طويلةٍ من الخريجين الناجحين الذين صنعوا شهرة لهم في عالم المسرح المحترف كممثلين أو مهندسي إضاءة أو مهندسي ديكور أو مخرجين.

إضافة لذلك، فإن العديد من الخريجين حصلوا على شهادات عليا وشغلوا مناصب إدارية في التعليم المسرحي.

إن أساتذة المسرح هم الذين توصلوا إلى خطة لمعالجة الكارثة الحالية. وقسم الإذاعة والتلفزيون يقع في نفس المبنى، ولديه استديو صغير بلوحة ضوئية مشابهة. ورغم من أن اللوحة الضوئية قديمة أيضاً إلا أنها تعمل.

وقد قرر أساتذة المسرح أن يمدوا سلكاً من أضواء المسرح إليها. وهذا يتطلب قيام الفني الموجود في غرفة المراقبة في المسرح ببث الإشارات اللازمة لتغيير الضوء باستخدام جهاز لاسلكي إلى قنّي آخر يجلس وراء لوحة التحكم التي تبعد بحدود خمس وسبعين ياردةً عن خشبة المسرح.

ويجب على الشخص الذي يعمل على تشغيل أضواء المسرح أن يجري تغييرات وفقاً للإرشادات الصوتية لا المراقبة البصرية. وهذا الابتكار أعطى الكادر بأكمله تحدياً جديداً. ويجب على الممثلين أن يكونوا أكثر دقة في حركاتهم على خشبة

المسرح التي ترسل التغييرات الضوئية بالإشارة. حيث يبدأ أحد المشاهد في الفصل الثاني بممثل يشغل الضوء. وهذا الأمر يوجب على الممثل أن يجعل هذا التصرف نظامياً بحيث يسهل إيصاله إلى الفني الذي لا يستطيع مراقبة حركة اليد.

وتُدْهش رئيسة القسم عندما يبدأ الأساتذة والطلاب بتنفيذ هذه المهمة المعقدة ويزداد الحماس في القسم بينما يعمل كل فردٍ بجدٍ لمواجهة التحدي وتقديم العرض المسرحي في حينه.

وتقوم ويزوريك بمراقبة العمل بذهولٍ حقيقي وهي تفكر في فشل الإدارة المركزية برؤية القيمة الكبيرة لبرنامج المسرح وأساتذته.

### دعنا نحلل الحالة

لوسي ويزوريك تعلم أن قسم المسرح في موقف غير محصن، حيث تقوم الإدارة المركزية كل البرامج بهدف التخلص من بعضها. وتعتقد الإدارة الجامعية بعدم قدرة الميزانية على دعم نفس العدد من البرامج، لذلك تخطط لإجراء تخفيض رأسي (بحسب الأهمية) عند جرد البرامج الجامعية. وتخشى رئيسة القسم أن تكون نسب التسجيل المتدنية وراء عدم حصانة القسم، حيث تبلغ نسبة الأساتذة إلى الطلاب واحداً إلى ستة تقريباً، أما في التعليم العالي، فالنسبة واحد إلى واحد. وفي ضوء هذه النسب أو الدخل الإجمالي لا يعتبر القسم منتجاً رئيسياً للمؤسسة التعليمية. والذي يزيد الأمر سوءاً أن قسم المسرح يقدم برنامج عروض طموحاً كل سنة.

ونعلم أن المديرين ليسوا زبائن يواظبون على حضور هذه العروض. ورغم عدم إدراج ذلك في الحالة المدروسة إلا أن رئيس القسم يخشى أن تعتبر الإدارة سلسلة العروض هذه تافهة في أوقات شدة كهذه. وفي كل الأحوال لم تستطع رئيسة القسم إقناع الإدارة بدفع ثمن لوحة ضوئية جديدة. وهذا يوحي بأن الإدارة لا تعتبر سلسلة العروض المسرحية الهامة ضمن أولويات المؤسسة التعليمية.

لقد سقطت اللوحة الضوئية ولم يعد بالإمكان إصلاحها، ولكي يبقى قسم المسرح صالحاً للعمل لابد من قيام المؤسسة بشراء لوحة ضوئية جديدة. وتتخوف رئيسة القسم من قيام الإدارة بحذف برنامج المسرح.

تعتبر خشبة المسرح المختبر الحقيقي لطلاب المسرح ومن دون أضواء في المسرح سيكون من المستحيل تعليم مقررات المسرح أو إعداد العروض المسرحية.

وتتخوف لوسي ويزوريك من أن توقيت فشل اللوحة الضوئية سيقرر نهاية القسم.

يجب على رئيسة القسم في الحالة (9-1) أن تفكر بأبعد من موقف القسم مع الإدارة المركزية. فعلى رؤساء الأقسام القيام بتحديد الحلفاء الخارجيين الذين يقدرون برنامج المسرح وسلسلة العروض المسرحية. وكما نعلم فإن سلسلة العروض المسرحية رائجة في المناطق المحيطة حتى أن الزبائن المخلصين يتحملون عناء السفر من مسافة مئة وخمسين ميلاً لرؤية العروض. ونعلم أن الطلاب يستفيدون من سلسلة العروض المسرحية الطموحة بحيث يضمنون عملاً في المستقبل. وأخيراً نعلم بأن لدى قسم المسرح خريجين بارزين صنعوا لأنفسهم إسماء في عالم المسرح المحترف كعمّالين ومهندسي إضاءة ومهندسي ديكور ومخرجين. ويعتبر الحلفاء الخارجيون من الزبائن والخريجين مصادر مهمة لتمويل القسم.

وتركز رئيسة القسم على نفقات اللوحة الضوئية الجديدة وعلى الموارد المالية المنخفضة. وهي تنظر للمشكلة من وجهة نظر الإدارة. وعوضاً عن ذلك كان على رئيسة القسم أن تؤثر في تقييم الإدارة لقسم المسرح وعليها أيضاً أن تحلل المنتج والمساهمات التي يقدمها المسرح للجامعة والمناطق المحيطة؟.

ولأن سلسلة العروض التي يقدمها المسرح محببة للزبائن يبقى برنامج المسرح نافذة للمؤسسة التعليمية على المناطق المجاورة وإضافة إلى كونه وسيلة للعلاقات العامة، وتقوم سلسلة العروض المسرحية بتحقيق عائد مادي. فنحن نعلم أن شباك التذاكر يأخذ سبعين سنتاً من كل دولار ينفق على العرض. كذلك على رئيسة القسم أن تناقش أهمية برنامج المسرح كونه يشكل استثماراً كبيراً للجامعة.

وأخيراً يقدم المسرح برنامجاً نوعياً، فالأساتذة واسعو الحيلة ويفخرون كثيراً بعملهم مع الطلاب وبسلسلة العروض المسرحية التي يقدمونها، كما أن بإمكان المتخرجين الحصول على عمل في المسرح المحترف أو متابعة دراساتهم العليا.

وبالتالي هناك أسباب مقنعة لاعتبار برنامج المسرح كخزانة عرض للجامعة.

فيما يتعلق بتقييم البيئة السياسية فإن رئيس القسم في الحالة (9-1) يحصر تفكيره بالجامعة وخصوصاً وضع ميزانية المؤسسة التعليمية. وتعتبر البيئة السياسية أبعد من ذلك، حيث تتضمن عناصر أخرى كتقويم الزبائن لبرنامج المسرح والتأثير المحتمل للخريجين البارزين والتعليم النوعي الذي يفيد المتخصصين.

ويجب أن يُظهر تحدي رئيس القسم مقدراته واحتياجاته المادية في سياق أوسع بحيث تتمكن الإدارة المركزية من فهم القيمة الحقيقية لقسم المسرح. وهكذا فإن فشل اللوحة الضوئية يجعل هذه الضرورة أكثر إلحاحاً. وبالتأكيد ليس على رئيسة القسم تعزيز صورة إيجابية أكثر عن قسمها. بل يجب عليها تدبر أزمة قصيرة المدى، ومن المحتمل أن تؤثر على مصير القسم لمدى طويل.

### إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم في الحالة (9-1) وفكر ملياً كيف ستتدبر هذا الأمر؟.

1- كيف ستظهر الحاجة للوحة ضوئية جديدة؟ كيف ستستفيد من دعم الزبائن والخريجين لتقوية جتتك؟ هل ستشرك الأساتذة والطلبة؟.

2- متى ستعرض حالتك؟ هل ستنتظر حتى انتهاء العرض الحالي؟ هل ستفصل الأزمة الحالية عن الحاجة طويلة المدى أم ستربط بينهما؟.

### أرجوك أن تفكر

غالباً ما تتعامل الأقسام مع النوعية كهدف داخلي، كما أنها تشكل مصدراً تسويقياً أيضاً. فمن المهم أن تقوم الأقسام ذات البرامج عالية الجودة بإبلاغ الآخرين

داخل الجامعة وخارجها بنجاحاتها. وعندما يتم دمج مفهوم النوعية مع الحملة التسويقية للقسم يكون باستطاعة رئيس القسم مساعدة الأساتذة في تحديد المعايير المناسبة لتقييم نوعية القسم.

ويكون هذا النوع من المراجعة الإدارية هاماً للحفاظ على البرامج النوعية ومعرفة متى تكون المراجعات المنهجية مناسبة. فعلى سبيل المثال قد يفخر القسم ببرنامج عالي الجودة على أساس ما يتلقاه الطلاب أو على أساس مكان تعيين الخريجين وفي هذه الحالة يصبح نموذج التدريب المقدم والسجل الذي يظهر نجاح عملية التعيين في الموقع المناسب معيارين أساسيين لتقويم نوعية البرنامج.

وبشكل واضح تساعد الرسالة الواضحة للقسم وبيئته السليمة ومنهجه المركز على تعزيز صورته الإيجابية، ولن يتمكن أكثر الأساتذة مهارة من تعزيز صورة القسم بشكل إيجابي إذا كانت رسالته وأهدافه غامضة وغير واقعية.

كذلك لن يستطيع أكثر رؤساء الأقسام مهارة دعم برامجها بشكل فعال إذا كان المنهج يفتقر إلى التركيز، ولهذا السبب تكون المعلومات المعروضة سابقاً في هذا الكتاب والمتعلقة بصياغة رسالة القسم وتعزيز بيئته وثيقة الصلة بمهمة تعزيز القسم.

### دعنا نلخص

فكر ملياً وراجع خطتك في إدارة كل من الأزمة الحالية واحتياجات القسم طويلة المدى والمفصلة في الحالة (1-9). فإذا كانت طريقتك لا تدمج خطط الاتصال من أجل التسويق للقسم بشكل فعال فربما كان عليك أن تراجع المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل طريقتك هي أن:

- تحليل المنتج؟
- تعيين الحلفاء الأساسيين؟
- تقوم البيئة السياسية؟
- تستفيد من خطة تسويقية منظمة بدقة؟
- تشارك بمسؤولية التسويق للقسم؟

## وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة (2-9)، (حشد المؤيدين)، تتبنى رئيسة القسم ويزوريك خطة استباقية للحصول على لوحة ضوئية إلكترونية لقسم المسرح. قارن الخطة التسويقية للوسي ويزوريك مع خطتك التي قمت بتصميمها للحالة المعروضة في الحالة (1-9).

### الحالة 2-9 حشد المؤيدين

بينما كانت ويزوريك مأخوذة بقدرة أساتذة المسرح وتعهدهم بإرضاء الزبائن خطرت لها فكرة. فلقد أدركت بأن الزبائن المخلصين للمسرح سيقدرّون كثيراً الجهود الإضافية للأساتذة وللطلاب المبذولة من أجلهم لذلك قامت بالاتصال بوسائل الإعلام المحلية ودعتهم لمشاهدة التحضيرات لليلة الافتتاح. وقامت صحيفة محلية بنشر تحقيق إخباري يعرض صورة لكميات كبيرة من الكابلات اللازمة لوصل الأضواء في المسرح إلى لوحة التحكم البعيدة، وقد أظهرت إحدى الصور في الصحيفة رزمة أسلاك يصل قطرها إلى ثلاثة أقدام. ويصل كل سلك منها ما بين ضوء في المسرح ولوحة التحكم البعيدة في قسم الإذاعة والتلفزيون. لقد تم استخدام أكثر من مئة وعشرين سلكاً مختلفاً لاستخدامها في إضاءة العرض. وقد امتدت الأسلاك حول عدة زوايا بطول خمس وسبعين ياردة وصولاً إلى غرفة الفني الذي سيتحكم بتغيير إضاءة العرض عبر سماعة الرأس.

ولدى إجراء مقابلة معها بشأن هذا العمل أثنت رئيسة القسم على عبقرية الأساتذة. وقامت بوصف تفصيلي للإبداع والجهود الفائقة التي بذلها الأساتذة والطلاب معاً من أجل تقديم العرض في موعده كما وعدوا. وعندما سُئلت رئيسة القسم متى سيحصل المسرح على لوحة ضوئية جديدة، كشفت عن المحاولات الفاشلة في الحصول على منحة مالية لشرائها. لقد وصفت رئيسة القسم بشكل صريح طبيعة التجهيزات البالية وادعاء عمال الإصلاح بأنه من المتعذر إيجاد قطع لإصلاح اللوحة الضوئية وجعلها تعمل مرة أخرى. وقد أضافت ويزوريك بأن

الجامعة تمر بوقت عصيب، وأشارت إلى أن الإدارة الجامعية ستقرر إن كان المسرح يشكل أولوية للمؤسسة التعليمية والمناطق المحيطة، وشرحت بأن القسم سيتلقى المال لشراء اللوحة فقط في حالة وضع المسرح ضمن أولويات الإدارة. وقد أوضحت رئيسة القسم بأن قرار شراء لوحة جديدة لقسم المسرح هو أمر عائد للإدارة المركزية وليس للقسم كما بينت أن الإدارة المركزية تعتبر أهمية المسرح لزبائن المنطقة أهمية نوعية لبرنامجها التعليمي.

### ليلة الافتتاح

لقد باع شباك التذاكر البطاقات المخصصة للعرض بشكل مبكر أكثر من المعتاد. حيث تأثر الزبائن وبعض القادمين الجدد بالتغطية الإعلامية. وقد استطاعت ويزوريك سماع تعليقات الزبائن وهم يدخلون إلى المسرح وانزعج الكثيرون من المشي فوق الأسلاك الممتدة عبر الممر الطويل إلى قسم الإذاعة والتلفزيون.

لقد أحضر البعض آلات التصوير لالتقاط صور خاصة لهذا العمل الفذ. وقد شعرت ويزوريك بأن الجماهير متأثرة بنجاح القسم وتؤكد هذا الشعور في الفصل الثاني عندما صفق الجمهور عند قيام الممثل بتشغيل زر الضوء الموجود على حائط المسرح واستجابة فني الإضاءة وفقاً لذلك. لقد همّ الجمهور بالوقوف والتصفيق لهذه التغييرات الضوئية الصعبة.

### اقتناص الفرصة

نزولاً عند رغبة الجمهور قام القسم بإضافة عرضين نهاريين. وقد أعلن القسم عن أن عوائد العرضين الإضافيين ستستخدم لشراء لوحة جديدة إذا أقرت الإدارة المركزية ذلك كما باع القسم تذاكر مستقلة للقيام بجولة في الكواليس بعد العروض النهارية حيث تكون هذه الجولة في المكان الذي حدثت فيه الخدع الضوئية أثناء الفصل الثاني.

ولكن نتيجة لصغر المكان ومراعاة السلامة أعلن القسم أنه سيبيع خمسين بطاقة فقط بعد كل عرض. ولقد تم بيع بطاقات التجوّل في الكواليس في غضون يومين من الإعلان.

### حصر الأسئلة في اتجاه معين

عندما تساءل الزبائن المهتمون عن شراء لوح ضوئي جديد قامت ويزوريك بتذكيرهم بأن قرار شراء لوح ضوئي جديد أمر عائد للإدارة.

كما أشارت بأن الإدارة ستعمل على مقارنة أهمية برنامج المسرح مع أولويات الجامعة الأخرى وقامت بتسمية الأشخاص الذين سيتخذون القرار بهذا الشأن وأوضحت المعايير التي قد تستخدم لتقرير مستقبل برنامج المسرح.

لقد تلقى عميد الكلية وكذلك المسؤول الإداري عشرات الاتصالات والرسائل يومياً من الزبائن المهتمين بالمسرح الذين أرادوا تذكير الإدارة بأهمية برنامج المسرح للمنطقة. واستناداً إلى تلك الرسائل التي أرسلها العميد إلى لوسي ويزوريك فقد قام الزبائن بعمل عظيم في الافتخار بنوعية العروض المسرحية وأبدى العديد منهم استعدادهم لدفع المزيد لقاء بطاقات موسمية للمحافظة على موسم العروض، وهكذا فقد تجلّى للإدارة أن لدى قسم المسرح حلفاء واضحين من المؤيدين الخارجيين.

### دعنا نحلل الحالة

تسعى لوسي ويزوريك لربط الأزمة الحالية بالحاجة طويلة المدى. فهي تطمح إلى أن يؤدي إشهار الطريقة المبتكرة التي أنقذت الأساتذة من خلالها العرض ونفذوا وعدهم للزبائن المخلصين إلى إقناع الإدارة المركزية بكفاءة القسم.

وتتطلب معظم القرارات بعض الموازنة ولذلك على رؤساء الأقسام أن يفكروا ملياً بالمزايا المناسبة لكل قرار محتمل. لقد جازفت ويزوريك عندما أشارت إلى الإدارة المركزية فهي بذلك قد تنفر الإدارة وبالتالي تعرّض الدعم الجامعي للخطر.

وبما أن الإدارة لم توافق على شراء لوحة ضوئية جديدة قبل تلك الأزمة، فإن ويزوريك ليس لديها ما تخسره عندما قامت بحشد دعم الزبائن.

إن الأستاذة ويزوريك حذرة في طريقة تلميحها للإدارة المركزية، فلقد أوضحت بأن الإدارة هي التي تتحكم بقرار شراء لوحة جديدة وكذلك بينت للزبائن المعايير المناسبة ولكنها لم تكشف عن رفض الإدارة لطلبات سابقة واقتصر تلميحها على معلومات حقيقية، فهي لم تقل شيئاً يوحي للآخرين بأن الإدارة تعتمد إلى التخلص من برنامج المسرح أو لا تقوم بدعمه لأسباب معينة. وهذا يعفي الإدارة من الدفاع عن القرارات السابقة التي لن تروق للزبائن. كما سيسمح لها بدعم برنامج المسرح دون أن تظهر وكأنها قد غيرت رأيها بشأن أولويات الجامعة.

نحن نعلم أن لدى برنامج المسرح في الحالة 1-9 بعض الخريجين البارزين الذين صنعوا لأنفسهم شهرة في عالم المسرح المحترف. ولكن لن يتمكن أولئك الخريجون من التعبير عن دعمهم لأنهم قد لا يعلمون بحالة القسم أصلاً إلا من الصحافة المحلية، ولذلك قررت ويزوريك استخدام مناصرة الزبائن المحليين الذين تسهل تعبئتهم ليقوموا بإقناع الإدارة بقيمة ونوعية برنامج المسرح.

وهذا لن يمنع رئيس القسم من طلب الدعم من الخريجين في وقت لاحق. حيث يعد الخريجون مصدراً محتملاً للدعم والموارد المالية، ومن المحتمل أن يرغب بعضهم بالمساهمة في شراء اللوحة الضوئية.

### إنه دورك

فكر ملياً باستجابة رئيس القسم للحالة المعروضة في الحالتين 1-9 و 2-9 وقرر إن كان بالإمكان فعل شيء آخر لتحسين وضع برنامج المسرح مع الإدارة المركزية.

1- هل ستشارك الخريجين في هذا الوضع؟ وإذا كان الأمر كذلك ما نوع الدعم الذي تريده من الخريجين (كلامي، مادي، خبرة مهنية) وكيف ستحصل عليه؟

2- افترض بأن العرض انتهى ولم توافق الإدارة على شراء لوح ضوئي جديد، ما التصرف اللاحق الذي ستقوم به؟ وكيف ستشرك الزبائن والخريجين والأساتذة والطلبة؟ من الحلفاء الآخرين الذين ستطلب منهم إقناع الإدارة بشراء لوح ضوئي جديد؟

### أرجوك أن تفكر

لم يلجأ رئيس قسم المسرح إلى استخدام الحلفاء في الجامعة. فكما ذكر سابقاً في الفصل الثامن من الكتاب فإن باستطاعة الأقسام الحصول على حلفاء فعالين من الجامعة يستطيعون تقديم الدعم في حالات كتلك المعروضة في الحالتين المذكورتين. ولتحديد إمكانية تلقي الدعم من الحلفاء في الجامعة على رئيس القسم تحديد ما إذا كان يوجد لدى الجامعة برامج أخرى تعتمد على قسم المسرح. فعلى سبيل المثال هل يعتمد الطلاب الذين يتخصصون في الثقافة الصحية على مقررات المسرح في الحركة؟ هل يقدم قسم المسرح مقررراً عن الإدراك المسرحي في برنامج الثقافة العامة الجامعي؟ وهل يوجد حلفاء مماثلون يمكن للقسم أن يكسرهم لمساندته؟ هل يوجد لدى قسم المسرح فرصة لبناء التحالف مع برنامج الرقص والبرامج الأخرى التي تحتاج إلى خشبة المسرح؟

إن الإدارة ستكون أكثر رغبة بشراء لوحة ضوئية جديدة إذا كانت خشبة المسرح تقدم خدمات لبرامج جامعية عديدة. إن تشكيل تحالفات فعالة يستغرق وقتاً وسيكون عملياً لدى رئيس قسم المسرح إيجاد حلفاء داخل الجامعة يساعدون على حل الوضع المتأزم في الحالتين أنفتي الذكر.

### وضع النظرية قيد التطبيق

إن على رئيس القسم في الحالة 9-3 (التخلص من التجميد الوظيفي) أن يقلص الأثر المحتمل للتجميد الوظيفي الذي تمارسه الكلية على قسم اللغة الإنكليزية. إذا عرف أن القسم سيخسر مؤقتاً أو بشكل دائم أربع وظائف ثابتة في هيئة التدريس. ضع نفسك مكان رئيس القسم وأنت تقرأ الحالة 9-3.

### الحالة 9-3، تصعيد الهجوم

تُعدُّ الظروف المالية التي تمر بها الجامعة الحكومية المركزية هذه السنة خطيرة جداً.

وقد قام المسؤول الإداري باستعادة قسمٍ من ميزانية كل الكليات الجامعية نتيجة لانخفاض التسجيل. وعندما عرف عميد كلية العلوم والعلوم الإنسانية المبلغ الذي يجب إرجاعه، قام بفرض تجميد وظيفي عاجل. وفي اجتماع لرؤساء الأقسام في الكلية، أوضح العميد بأن لجنة الكلية ستقوم كل الوظائف الشاغرة وترتبها حسب الحاجة حتى لا ينال التجميد الوظيفي من تلك الوظائف الأساسية.

#### قسم اللغة الإنجليزية

يتعرض قسم اللغة الإنجليزية للتجميد الوظيفي. حيث يجري القسم حالياً أربعة أبحاث لتعيين أعضاء جدد. ويعتبر قسم اللغة الإنكليزية أحد أكبر الأقسام في الكلية حيث يشتمل على تسع وعشرين وظيفة عضوية.

ويقوم القسم بخدمات في برنامج الثقافة العامة من خلال رفده بأساتذة يدرسون حصص الإنشاء الست المقررة والمطلوبة في البرنامج. وكذلك يخدم القسم المتخصصين في الهندسة والعلوم الذين يجب عليهم أخذ مقررات في أصول الكتابة وعلاوة على ذلك يفخر القسم بتميزه في مجال الكتابة الإبداعية وأدب القرنين الثامن عشر والتاسع عشر.

#### القرار

لقد قام العميد بتشكيل لجنة مهمتها تقويم احتياجات الأقسام وترتيب الوظائف الشاغرة التسع عشرة حسب الأهمية. ويعتقد العميد بأن الميزانية التي ستحصل عليها الكلية ستكفي لشغل سبعة وظائف فقط. وتتكون الكلية من ثمانية وعشرين قسماً جامعياً، حيث يوجد في اثني عشر قسم منها وظيفة شاغرة أو أكثر. وقد

يكون على رؤساء الأقسام تقديم تقارير مكتوبة إلى اللجنة يشرحون فيها أسباب التعيينات المقترحة. ولتسريع عملية المراجعة قرر العميد أن تعمل اللجنة من خلال وثائق لا من خلال مقابلات شخصية مع رؤساء الأقسام. ويتفهم الجميع ضرورة الإسراع حتى تتمكن الأقسام المجاز لها بشغل الوظائف أن تعمل باكراً لاستقبال أفضل المرشحين المحتملين.

### المفاهيم

يخشى رئيس قسم اللغة الإنكليزية أن يخسر القسم اثنتين على الأقل من وظائفه الأربع الشاغرة. ويعتقد بأن لدى قسمه أسباباً وجيهة لشغل كل الوظائف الشاغرة كما أنه يعتقد بأن لجنة الكلية ستنظر إلى الوظائف الموجودة في مجالي الأدب والكتابة الإبداعية على أنها أقل أهمية من وظائف مجال الإنشاء الإنكليزي. ومن الجدير بالذكر أن معظم الأقسام داخل الكلية تعتبر قسم اللغة الإنكليزية قسم خدمات يلبي احتياجات الثقافة العامة في الإنشاء. ويتخوف رئيس القسم ألا يدرك العميد وأعضاء اللجنة التفوق الذي أحرزه أعضاء الهيئة في مجالي الأدب والكتابة الإبداعية.

### الخطوة

لقد أدرك رئيس القسم أن قرار لجنة الكلية لن يركز بشكل حصري على تقرير القسم الذي يبرر للوظائف الشاغرة الأربع. وهكذا قرر مع الأعضاء، العمل بشكل مسبق لرفع سمعة القسم الإيجابية في مجالي الكتابة الإبداعية والأدب.

والخطوة الأولى التي قام بها العميد هي تنسيق بعض المواد الصحفية لتتشر في وقت لاحق وهي تظهر الجوائز الأخيرة التي حصل عليها أساتذة القسم عن أعمالهم في الشعر والقصة. وتنتهي المقالة المنشورة في الصحيفة المحلية بصورة لرئيس القسم وهو محاط بنسخ الكتب والأعمال الأخرى التي كتبها أساتذة القسم في السنوات العشر الأخيرة.

والخطوة الثانية التي قام بها القسم هي استغلال مجموعة المحاضرات السنوية. حيث يقوم رئيس القسم عادة بعمل إعلان في آخر السنة الدراسية يبرز فيه المحاضرين والمثقفين المدعويين. أما هذه السنة فقد بكر القسم بعمل الإعلانات الترويجية لمجموعة المحاضرات السنوية. ويتضمن الإعلان تصريحات لمثقفين بارزين في مجال الأدب يظهرون من خلالها أهمية التركيز الأدبي النوعي في الجامعة الحكومية المركزية.

أما الخطوة الثالثة التي قام بها القسم فهي إرفاق معلومات غير مطلوبة في تقريره إلى لجنة الكلية. حيث طلبت اللجنة بعض المعلومات العادية عن التسجيل والحصص المقررة وعدد الأساتذة المتوفرين ومعدلات التخرج. وقد أعد رئيس القسم تقريراً ينسجم مع طلب لجنة الكلية إلا أنه أضاف إليه معلومات تُفصل ما ستخسره الكلية في حال خسر القسم أياً من وظائفه الأربع. ورغم من كون هذه المعلومات تحذيرية إلا أنها توضح تقرير القسم. فعلى سبيل المثال يوثق رئيس القسم في تقريره أن الأساتذة في المجالين الأدبي والكتابة الإبداعية يساهمون بمعدل أربعة إلى اثنين في الخطط المالية كل سنة.

فإذا لم يكن القسم قادراً على شغل الشواغر في المجالين الأدبي والكتابة الإبداعية فسيتقلص عدد الأعضاء في هذين المجالين من تسعة ليصبح سبعة. ويلجأ رئيس القسم لاستخدام هذا العدد المخفض ليسلط الضوء على الجهود المبذولة والجوائز الممنوحة. وبما أن الكلية تتلقى أموالاً على كل جائزة ممنوحة، فإن خسارة وظيفتين ستؤدي إلى خسارة ملحوظة في الأموال المقدمة للكلية. ويشير رئيس القسم أيضاً إلى أن بعض المقررات لن تزود بمدرسين في حال لم يتم تعيين الأعضاء. كما يبين كيف سيؤدي ذلك إلى إضعاف الشهادة المقدمة للمختصين في الكتابة الإبداعية والأدب. وأخيراً يقدم رئيس القسم دليلاً يوضح بأن أكثر من سبعين بالمئة من المتخصصين في الإنجليزية يسعون وراء هذين الاختصاصين.

## دعنا نحلل الحالة

يدرك رئيس القسم أن قسمه عرضة للتجميد الوظيفي. حيث توجد أربع وظائف شاغرة في وقت تستطيع الكلية فيه شغل جزء يسير فقط من مجموعة الوظائف الشاغرة التسعة عشر. والأسوأ من ذلك لا يدرك رئيس القسم واللجنة التي ستقرر الوظائف التي يجب شغلها مهمة قسم اللغة الإنكليزية.

في حين يتفهم العميد وأعضاء اللجنة الدور المساعد الذي يقدمه القسم في رفد الإنشاء الإنكليزي ومناهج الكتابة الإنكليزية بالأساتذة إلا أنهم يدعمون عمل القسم في مجالي الأدب والكتابة الإبداعية.

وتوضح هذه الحالة أهمية القيام بحملة مستمرة لتعزيز القسم. وعندما يعرف رئيس القسم بأن الجامعة لا تفهم جزءاً مهماً من برنامج القسم، يجب عليه أن يشرع في معالجة هذا المفهوم الخاطئ قبل تفاقمه.

كما يجب أن يظهر رئيس القسم مقدرات القسم وإنجازاته في المجالين الأدبي والكتابة الإبداعية. فمن المهم تعزيز رسالة القسم كاملة، وكذلك الإنجازات المرافقة لتلك الرسالة.

يعرف رئيس القسم بأن لجنة الكلية ستفهم الحاجة إلى أساتذة يُدرسون الإنشاء الإنكليزي ومقررات الكتابة الفنية، ولكن عليه أن يجعل لجنة الكلية تتفهم حاجة القسم لأساتذة في مجالي الأدب والكتابة الإبداعية.

وللقيام بذلك يجب أن يحدد رئيس القسم المعلومات التي ستجذب لجنة الكلية ويحدد كيفية تقديمها. وبما أن لجنة الكلية تتوقع تقارير مكتوبة من رؤساء الأقسام يناقشون فيها الفائدة من الاحتفاظ بالوظائف الشاغرة لديهم، كذلك يجب أن يفكر رئيس القسم بالمزيد من القنوات الهادفة لتقديم المعلومات للجنة الكلية.

ولذلك يلجأ رئيس القسم إلى القيام بثلاثة إجراءات محددة لكي يقنع لجنة الكلية والعميد بعدم استطاعة قسم اللغة الإنكليزية تحمل خسارة وظائف في مجالي الكتابة الإبداعية والأدب. وقد كان بالإمكان القيام بإجراءين على الأقل من تلك الإجراءات قبل الهزة المالية التي يتعرض لها القسم حالياً، حيث تكون المواد الصحفية التي تعرض بعض الجوائز الأخيرة التي كسبها القسم فكرة جيدة سواء أكان القسم خاضعاً لتخفيض الميزانية أم لا. وبشكل مماثل كان بإمكان القسم أن يستغل فرصة المحاضرات السنوية ليعزز القسم ويظهر السمعة الجيدة المتنامية للفرع.

وعندما يسوق رؤساء الأقسام لأقسامهم من خلال إظهار نشاطات أعضاء هيئة التدريس على أساس منتظم، فإنهم يؤسسون سمعة لأقسامهم تساعد على تخطي العوائق فلو أدرك صنّاع القرار في الحالة 9-3 أهمية عمل القسم في مجالي أدب والكتابة الإبداعية لما كانت وظائف هيئة التدريس فيهما عرضة للخطر. وعندما يتم الإعلان عن إنجازات الأعضاء قبل حصول الأزمة فسيكون الإعلان تثقيفياً وأكثر مصداقية.

أما عندما يتم الإعلان عن الإنجازات بعد الواقعة فسيبدو إعلاناً دفاعياً وأقل مصداقية. وعندما يبادر رئيس القسم إلى تعزيز قدرات القسم فربما يكون إظهار المفاهيم المتعلقة بهذه النقطة غير كاف في مراجعة لجنة الكلية.

إن رئيس القسم يتبنى موقفاً دفاعياً في إعداد مواد لجنة الكلية. فبدلاً من إرساله المعلومات المطلوبة أخذ يُظهر النتائج المحتملة في حالة عدم شغل وظيفتي الأدب والكتابة الإبداعية. وهذا يساعد على إظهار الضرر المحدق الذي يتجاوز رغبات أعضاء قسم اللغة الإنكليزية.

لاحظ أن رئيس القسم لم يقيم بتعزيز الوضع في وظائف الإنشاء الإنكليزي والكتابة الفنية. حيث يفترض أن العميد سيسمح للقسم بشغل تلك الوظائف لأنها هامة بالنسبة لوظائف الخدمة التي يقوم بها القسم. وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية

كبيرة للكلية. وتعتمد أهمية هذه الوظيفة على القيمة التي تعطىها للقسم وعلى اعتقاد الآخرين بأن الرسالة قد تكون مرضية. فعلى سبيل المثال قد تقرر لجنة الكلية أن بإمكان عدد أقل من الأساتذة أن يعلم الإنشاء الإنكليزي لنفس عدد الطلاب إذا قامت الكلية بزيادة سقف التسجيل من خمس وعشرين إلى خمس وثلاثين. وقرار كهذا قد يعرض نوعية التعليم للخطر كما أنه غير عملي للمدرسين.

### إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس القسم وقرر كيف ستتعامل مع الحالة الموصوفة في الحالة 3-9.

1- ما هي الخطط الأخرى التي ستستخدمها لتسويق قسم اللغة الإنكليزية قبل ظهور ضرورة للدفاع عنه؟ وكيف ستعزز مفهومه إيجابياً وصحياً لإمكانيات القسم واحتياجاته المالية؟

2- هل ستعزز وضع وظيفتي الإنشاء وأصول الكتابة في قسم اللغة الإنكليزية؟ وإذا كان الأمر كذلك، ماهي الحجج التي ستستخدمها للاحتفاظ بهاتين الوظيفتين دون التقليل من أهمية وظيفتي الكتابة الإبداعية والأدب؟

### دعنا نلخص

فكر ملياً وراجع خطتك في تقليل تعرض القسم لخطر التجميد الوظيفي المفصل في الحالة 3-9، فإذا كانت خطتك لاتجسد خطط الاتصال للتسويق الفعال للقسم، فربما كان عليك أن تراجع المادة المعروضة في هذا الفصل. هل خطتك هي أن:

- تحلل المنتج؟
- تُعيّن الحلفاء الأساسيين؟
- تقوم البيئة السياسية؟
- تستخدم خطة تسويقية منظمة بدقة؟
- تشارك بمسؤولية التسويق للقسم؟

## وضع النظرية قيد التطبيق

تصف الحالة 9-4، (تسويق رسالة القسم)، التحدي الذي يواجهه تسويق رسالة القسم عندما تكون أهدافه مختلفة عن توقعات الآخرين له. فكر كيف ستتعامل مع الرسالة الموصوفة في الحالة 9-4 كرئيسٍ لقسم علم الحيوان.

### الحالة 9-4، التسويق لرسالة القسم

إن أعضاء قسم علم الحيوان في جامعة الولاية الشرقية ملتزمون بالتركيز على تربية الأسماك حيث قام القسم بتطبيقٍ عملي مع طلاب الدراسات العليا لبعض الوقت. وقد تم في السنوات الأخيرة انتخاب القسم ليقوم بمهمة التركيز على تربية الأسماك.

وتحت قيادة رئيس القسم أدولف ألبريتش اتفق أعضاء الهيئة على أن تميزهم يكمن في التركيز على تربية الأسماك.

إن جامعة الولاية الشرقية متفوقة على غيرها من جامعات الولاية والمنطقة بهذا المجال، ولا يحتوي أي قسم من أقسام علم الحيوان على خبرات وكفاءات في هذا المجال تضاهي الخبرات الموجودة في هذه الجامعة، وهي جامعة متوسطة الحجم تتمركز حول عدة بحيرات ومجارٍ مائية.

إن عمل الجامعة في الأسماك ناتج عن اهتمام هيئة التدريس بذلك. حيث ينظر أعضاء الهيئة إلى البحيرات المجاورة والمجاري المائية على أنها مختبر طبيعي لأبحاث تربية الأسماك. وعبر الوقت، قام القسم بشغل كل وظيفة شاغرة بعضو جديد لديه الخبرة في تربية الأسماك. ويقوم أعضاء الهيئة بطلب الأموال من أجل دعم عملهم، وقد مكنت الأموال المقدمة من القوى المانحة القسم من شراء تجهيزات حديثة ومتطورة لبحوثهم. وتفخر الجامعة بالتنوع التعليمية التي تقدمها للطلاب.

لقد قرر القسم منذ بضعة سنين أن يعزز قسم تربية الأسماك لعدة أسباب:

أولاً- يلقي مجال الأسماك اهتماماً واسعاً من قبل أعضاء الهيئة.

ثانياً- لا توجد برامج مماثلة في جامعات مماثلة أخرى، ولذلك فإن القسم يجذب طلاب الدراسات العليا الذين يأتون خصيصاً لدراسة الأسماك.

ثالثاً- لدى أعضاء الهيئة فرصة وافرة لإدارة البحوث ضمن المنطقة المحيطة حيث تتوفر المختبرات الطبيعية في بحيرات المنطقة والمجاري المائية بشكل كبير.

رابعاً- إن بحوث قسم الحيوان تستجيب مع طلبات الحكومة في التطوير الاقتصادي.

ويستخدم أعضاء الهيئة في قسم علم الحيوان خبراتهم لإفادة الصناعات في المنطقة. حيث تُعد الزراعة والسياحة النشاطين الرئيسيين في المنطقة. وبذلك يستطيع العديد من المزارعين الذين يواجهون أوقاتاً عصيبة في كسب عيشهم من زراعة المحاصيل أن ينشئوا مزارع أسماك بمساعدة أعضاء هيئة علم الحيوان. حيث تقوم مزارع السمك بتربية الأسماك كمصدر غذائي للمطاعم ومعامل تعليب السمك. كما يستهلك المهتمون بصحتهم السمك أكثر من اللحم. ويعد الصيد هواية استجمامية تدعم صناعة السياحة، فالكثير من الناس يأتون إلى المنطقة من أجل صيد السمك. وكذلك تقوم بحوث الأعضاء في مجال تربية الأسماك بالترويج للسياحة في منطقة البحيرات.

### المؤيدون والمعارضون

إن قسم علم الحيوان يدرك أنه سيتلقى الدعم المالي طالما أن نتائج بحوثه تثبت قدرته على تطبيق الأفكار الوطنية والحكومية بما في ذلك التطوير الاقتصادي وإنعاش الريف الأمريكي والسياحة. وعلى صعيد الجامعة يدرك القسم بأن كلاً من العميد والمسؤول الإداري أقل تفهماً. حيث يجب على العميد أن يقارن بين احتياجات الأقسام للأماكن والموارد المالية المحددة في كلية العلوم.

ولتعزير برنامج تربية الأسماك، يحتاج القسم لموافقة الجامعة للحصول على منح مالية لشراء تجهيزات حديثة والحصول على أرض تصلح لمختبر خارجي جديد يزيد في مجالات الاختبار العلمي أكثر مما هو عليه في بحيرات المنطقة والمجاري المائية. ويدرك العميد جيداً بأن هذا المشروع يشكل استثماراً جيداً للأموال الحكومية، ولكنه يدرك أيضاً أن العميد والمسؤول الإداري قد يترددان في منح الموارد المالية المطلوبة لذلك.

### إدارة الحملة

على القسم أن يُظهر الحاجة إلى كل من توسيع برنامج الأسماك وإلى الخطة العملية اللازمة للقيام بذلك، ويعتقد الدكتور ألبريتش أنه إذا قام فقط بطلب المختبر الخارجي والأموال اللازمة للتجهيزات الملائمة، فمن المحتمل أن تفشل خطط القسم قبل الأوان. لذلك قرر القسم أن يبدأ عمله بذلك الاتجاه أثناء قيامه بتعزير صورة القسم الذي لديه مهمة توسيع برنامج الأسماك. وقد طالت العملية كلاً من الحلفاء الأساسيين داخل الجامعة وخارجها.

على الصعيد الجامعي، يقوم الدكتور ألبريتش بإرسال أخبار جيدة وبشكل منتظم إلى المديرين البارزين والصحافة الجامعية. ويقوم موظفو مكتب العلاقات العامة في الجامعة بتحويل الأخبار إلى مواد صحفية طويلة تنتهي بصور لأعضاء الهيئة وهم يقومون ببحث ميداني أو يتشاورون مع مزارع في المنطقة حول البدء بمزرعة سمك.

وتتضمن الأخبار المنقولة عن القسم عبر هذه القنوات إنجازات القسم والجوائز الممنوحة لبحوث القسم والمنشورات والمحاضرات وحلقات البحث التي تجري لمزارعي المنطقة والمبادرات مع مسؤولين حكوميين فيما يتعلق بالتطوير الاقتصادي.

وتظهر هذه الأمور الجيدة كفاءات أعضاء الهيئة في مجال تربية الأسماك والحاجة المحلية والحكومية لبحوثها والخدمة الفريدة التي تستطيع هيئة علم الحيوان في جامعة الولاية الشرقية تقديمها إلى الولاية والمنطقة.

أما حلفاء قسم علم الحيوان خارج الجامعة فهم جمعيات الفلاحين، والدوائر الزراعية الرسمية، والمشرعون والجماعات الحكومية للتطوير الاقتصادي، ومشرعو المنطقة، ومنظمات أخرى لديها اهتمام في تحسين الاقتصاد الوطني أو دعم مصالح المزارعين في المنطقة أو نمو صناعة السياحة داخل الولاية.

لقد عمل الدكتور ألبريتش على تنفيذ حملته التسويقية للقسم بشكل متقن وناجح داخل الجامعة وخارجها. وهو يأمل في دعم مالي عندما يرفع طلبه للحصول عليه من الجامعة، عندما يرفع طلبه للحصول عليه فسيكون لدى الإدارة انطباع إيجابي عن القسم، وستدرك أهمية الاستثمار في برنامج الأسماك.

### دعنا نحلل الحالة

إن لدى قسم علم الحيوان في الحالة 4-9 رسالة واضحة. ويعتقد القسم أن بإمكانه التفوق على كل أقسام علم الحيوان الأخرى في هذا المجال. فقد قام بتوجيه كل الموارد المتاحة لزيادة نوعية برنامجه في تربية الأسماك. والآن يجب إقناع الإدارة المركزية بدعم مبادرته، حيث يطلب دعماً مالياً لإنشاء مختبر خارجي وتزويده بالتجهيزات اللازمة.

لقد قام الدكتور ألبريتش بتحليل المنتج وتحديد الحلفاء الأساسيين. فهو يدرك كفاءات أعضاء الهيئة والرؤية المتنامية لهم خارج الجامعة كباحثين في الأسماك. كما يدرك أن برنامج تربية الأسماك يقدم الدعم للنشاطات الوطنية في السياحة والزراعة. حيث تجذب رياضة صيد السمك العديد من السياح، وتحل مزارع السمك كبديل عن المحاصيل بالنسبة لمزارعي المنطقة. كما يقوم برنامج علم الحيوان بتقديم الفائدة لمعظم الجامعات لأن البحيرات المجاورة والمجاري المائية الأخرى تقدم مختبرات طبيعية لبحوث أعضاء هيئة التدريس.

وفي تقويم البيئة السياسية في الجامعة وداخل الولاية يقرر الدكتور ألبريتش حاجة القسم لخطة تسويقية. ولن تقوم الإدارة برفض مطالب القسم إذا كان لديها انطباع إيجابي حول أهمية برنامج الأسماك بالنسبة للجامعة.

وهكذا يشرع رئيس القسم بحملة علاقات عامة من أجل تعزيره القسم. فقد قام بإبلاغ الإدارة المركزية بنجاح برنامج الأسماك عن طريق نشر أنباء جيدة مواكبة لإنجازات القسم وعمد إلى إشراك أعضاء الهيئة في مسؤولية التسويق للقسم بقيامهم بمقابلة مزارعي المنطقة والمشرعين والجماعات الحكومية للتطوير الاقتصادي.

ويبدو واضحاً أن رسالة قسم علم الحيوان تتسجم مع أولويات الحكومة في التطوير الاقتصادي. خاصة أن بحوث الهيئة في الأسماك ترتبط بشكل مباشر مع صناعات الزراعة والسياحة.

والحالة الدراسية لا توضح بشكل كاف فيما إذا كان هدف القسم في تعزير برنامجه في الأسماك منسجماً مع أولويات الجامعة ورسالتها. حيث يخشى رئيس القسم أن تعتبر الإدارة طلب القسم لمختبرات خارجية وأموال للحصول على التجهيزات الملائمة هو هدفاً ثانوياً. ولذلك عليه تعزير برنامج الأسماك في الجامعة حتى تعتبره الإدارة منسجماً مع أولويات الجامعة. وكذلك تتضمن الحملة التسويقية التي يقوم بها رئيس القسم حلفاء من خارج الجامعة فهو يريد من المنطقة والحكومة إدراك القيمة الحقيقية والمنفعة طويلة المدى لبرنامج تربية الأسماك. وبذلك تركز الخطة التسويقية المعروضة في الحالة 4-9 على تهيئة الأخبار عن مقدرات القسم وإنجازاته للحلفاء المهمين. ومن الجدير بالذكر أن الخطة لم تطلب مساعدة من غير أعضاء القسم.

### إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس القسم وفكر ملياً كيف ستبتكر خطة تسويقية لقسم علم الحيوان في الحالة 4-9.

1- ماهي الخطط الأخرى التي ستستخدمها في تسويق قسم علم الحيوان لضمان دعم الإدارة المركزية لبرنامج تربية الأسماك؟ وهل ستشرك الحلفاء الخارجيين بالمسؤولية التسويقية للقسم؟ وإذا كان الأمر كذلك ماهو الدعم الذي ستطلبه منهم؟.

2- كيف ستدمج وجهة نظر الإدارة المركزية في حملة علاقاتك العامة؟ وكيف يمكنك جعل رسالة القسم من أولويات الجامعة؟.

### دعنا نلخص

إن عملية التسويق للقسم هي مهمة دعم استراتيجي لرسالته وإنجازاته من أجل تعزيز سمعته.

وهي أيضاً عملية ترسيخ وتعزيز لمفاهيمه الإيجابية والصحيحة. وبما أن مهمة التسويق هي حملة جماعية وليست نشاطاً فردياً فإن أفضل الخطط هي الخطط المتواصلة. فأولئك الذين يتواصلون مع القسم بشكل منتظم تتشكل لديهم مفاهيم حول القسم سواء أكانت هذه المفاهيم إيجابية وصحيحة أم لا.

وبذلك تكون مهمة تسويق القسم موقفاً أكثر منه نشاطاً. حيث تساعد الاتصالات ضمن القسم وحوله على تشكيل سمعة القسم وصورته. و يجب على رئيس القسم أن يقوم بدور استباقي في تعزيز المفهوم الإيجابي للقسم من خلال كل الاتصالات الشفهية والمكتوبة.

ولكي يتم تعزيز القسم بشكل فعال، يجب على رئيسه أن يقوم بتحليل المنتج أولاً حيث عليه البدء برسالة القسم وقدراته واحتياجاته المالية. وهذا يتطلب أن يكون رئيس القسم مطلعاً على كل جوانبه كما يجب عليه معرفة البيئة الملائمة داخل الجامعة والولاية والفرع. وحين يصبح رئيس القسم مطلعاً بشكل كامل على المنتج يمكنه تحديد الحلفاء الأساسيين بمن فيهم أفراد وجماعات معينة تكون علاقتهم بالقسم مهمة لمصلحته. ويمثل الحلفاء الأساسيون جماعات داخل وخارج الجامعة. وفي العمل مع كل واحد من الحلفاء، يكون على رئيس القسم أن يقوم ما يريدون معرفته حول القسم وأهميته بالنسبة لهم. ويجب على رئيسه أن يحرص على فهم الحلفاء الأساسيين لاحتياجات القسم. وهذا يتطلب سد الثغرة الموجودة بين مفاهيمهم الأولية والمفاهيم التي تعكس بشكل أفضل الكفاءة الحقيقية للقسم.

كما يجب على هذا التحليل أن يأخذ البيئة السياسية بعين الاعتبار. حيث تتنافس الأقسام فيما بينها للحصول على الموارد المحدودة. فهم لا يتواجدون في الفراغ. وما يحصل في الجامعة بإمكانه أن يؤثر على كل قسم. وما يحدث في قسم ما يؤثر على الأقسام الأخرى سواء أكانت فروعهم مرتبطة ببعضها أم لا.

فعلى سبيل المثال، إذا كشف قسم الفيزيولوجيا عن حاجة طارئة للإصلاح، وذلك لمنع الدخان المؤذي من أن يعرض بيئة العمل للخطر، فستكون النفقات التي يتطلبها الإصلاح على حساب أقسام أخرى.

ومعرفة البيئة السياسية تعني فهم السياسة والممارسة. حيث يجب على رئيس القسم معرفة كيفية تطبيق السياسة الجامعية في الأقسام الأخرى، متى، وعلى أي أساس، تبنى التوقعات؟ وستكون كل الوثائق الداعمة التي تنشأ من القسم فعالة إذا أخذ رئيسه البيئة السياسية عند إعداد تلك الوثائق بعين الاعتبار.

يجب على رؤساء الأقسام أن يستخدموا المعلومات المتوفرة حول المنتج والحلفاء الأساسيين والبيئة السياسية ليقوموا بتصميم خطة تسويقية. وهذا يتضمن إعطاء اهتمام خاص لتكوين الرسالة، وقناة الرسالة، والتوقيت. حيث سيكون رئيس القسم أكثر فعالية إذا تم إعداد الرسائل وإرسالها بأسلوب يساعد الحليف المطلوب على فهم أهمية تلك المعلومات. وستكون خطة التسويق أكثر مصداقية إذا حرصت على نقل أفكار القسم ذاتها بشكل مستمر. ولهذا السبب فإنه من الأمور الهامة أن يقوم رئيس القسم بإشراك هيئة التدريس في مسؤولية التسويق وإطلاعهم على الرسالة التي يتوجب على القسم إرسالها ولتن. وهكذا سيكون القسم أكثر قدرة على الصمود أمام الأزمة الحالية إذا قام بحملة تسويقية فعالة في الوقت المناسب.



## المراجع

American Association of University Professors. (1990). Statement on professional ethics. In AAUP Policy Documents & Reports (pp.73-85). Washington, DC: American Association of University Professors.

Anderson, M. (1992). Impostors in the temple. New York, NY: Simon & Schuster.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York, NY: Harper & Row.

Cahn, S. (1986). Saints and scamps: Ethics in academia. Totowa, NJ: Rowman & Littlefield.

D Souza, D. (1991). Illiberal education: The politics of race and sex on campus. New York, NY: The Free Press.

Gardner, J. W. (1990). On leadership. New York, NY: The Free Press.

Gmelch, Walter. (1991, Winter). The stresses of chairing a department. *The Department Chair*, 1(3), 1, 14-15

Gmelch, W.H., & Miskin, V.D. (1993). Leadership skills for department chairs. Bolton, MA: Anker.

Gmelch, W.H., & Miskin, V.D. (1995). Chairing an academic department. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Green, M.F. (1988). Leaders for a new era : Strategies for higher education. New York, NY: American Council on Education / Macmillan.

Higgerson, M.L.(1991, Spring). Strategies for managing conflict. The Department Chair 1(4),1,20.

Higgerson, M.L. (1992,Fall). Chair as change agent. The Department Chair,3(2),19-21 .

Higgerson ,M.L.(1992 b).Communication strategies for management conflict. Proceedings of the ninth annual Academic Chairperson Conference: Celebrating success (pp.266-272). Manhattan, KS: Kansas State University .

Higgerson, M.L.(1992c) .Communication strategies for marketing the department .Proceedings of the ninth annual Academic Chairpersons Conference:Celebrating success(pp.83-92). Manhattan. KS: Kansas State University.

Higgerson, M.L.(1993, Fall).Marketing the academic department. The Department Chair, 4(2),5-9 .

Higgerson, M.L. (1994, Fall). Strategies for conducting face to face faculty evaluations .The Department Chair, 5(2),2-4.

Higgerson, M.L.(1995a).Facing faculty evaluation. Proceedings of the twelfth annual Academic Chairperson Conference: The many faces of evaluation (pp.74-81). Manhattan ,KS: Kansas State University .

Higgerson.M.L.(1995,Winter).Tips for documenting performance evaluation.The Department Chair, 5(3),3-4.

Higgerson, M.L.,& Higgerson, R.G.(1994). A professional ethic for maintaining faculty morale . Proceedings of the eleventh annual Academic Chairpersons Conference: Academic quality revisited (pp.126-134). Manhattan, KS: Kansas State University .

Higgerson, M.L.,& Rehwaldt, S. (1993).Complexities of higher education administration: Case studies and issues . Bolton ,MA : Anker .

Rest, J.R,& Narvaez, D.(1994). Moral development in the professions. Hillsdale, NJ:Erlbaum.

Rost, J.C.(1993).Leadership for the twenty-first century.Westport ,CT: Praeger.

Sykes,C.J.(1988) .Prof Scam: Professors and the demise of higher education .Washington, DC: Regnery Gateway .

Tucker,A.(1992).Chairing the academic department:Leadership among peers (3 rd ed.) .New York , NY: American Council on Education / Macmillan.