

تهذيب ثقافة القسم

يحدد هذا الجزء من الكتاب خصائص الثقافة السليمة للقسم التي تُعد شروطاً مسبقة للاتصال الفعال داخل القسم. وينصب التركيز على دور رئيس القسم في التأثير على ثقافة القسم. ويعرض خطط الاتصال للإدارة الفعالة لتأسيس ثقافة القسم والحفاظ عليها، وذلك بالربط بين ثلاثة من أكثر العناصر أهمية لثقافة القسم هي: مهمة القسم، ومناخ القسم، وأخلاقيات القسم.

الفصل 1: تنظيم رسالة القسم

يصف الكيفية التي يتم بها إيجاد رأي موحد حول القيم المشتركة لرسالة القسم.

الفصل 2: تعزيز مناخ القسم

يتضمن خططاً للحفاظ على مناخ للقسم يؤدي إلى معنويات وإنتاجية عالية.

الفصل 3: تحديد أخلاقيات القسم

يدرس العلاقة بين سلوك رئيس القسم وأخلاقيات القسم.

1

تنظيم رسالة القسم

يوجد في القسم السليم جوهر مشترك من الفهم، وتوافق أساسي يعرف القسم ويرسم الخطط لتوجهه العام. ولا يعني ذلك أن جميع أعضاء القسم يفكرون بشكل متشابه أو يتوافقون في كل شيء. وفي الحقيقة فإن الانسجام الكامل يبطل الفائدة الناتجة عن اختلاف وجهات النظر. وللسبب ذاته فإن بعض الخلاف مهم للوصول إلى قرار جماعي أفضل، وتكون وجهات النظر المختلفة لهيئة التدريس أساسية في نمو القسم لفترة طويلة الأمد. فالخلاف يكون أكثر فائدة وأقل ضرراً عند وجود جوهر مشترك من القيم الأساسية المشتركة بين أعضاء القسم.

وتشكل القيم المشتركة أساساً لكيفية تفكير الأشخاص وتصرفهم. وهي تؤثر في المواقف وتوجه السلوك. كما أنها الحجر الأساسي في علاقات عملية مثمرة.

ويظهر من خلال القيم المشتركة هدف عام وتوافق أساسي على ما هو مهم، لأنها توفر للأعضاء لغة عامة تمكنهم من التعاون، كما تسمح للناس بالعمل بشكل فردي وجماعي لإنجاز هدف مشترك.

إن الهدف المقبول هو مهمة القسم. ويدرك معظم رؤساء الأقسام أهمية القيم المشتركة في تكوين توجه عام لدى مجتمع القسم، والقبول العام بمهمة القسم. وربما يكون الدور الهام لرئيس القسم الذي هو تعزيز العمل الجماعي من خلال القيم المشتركة، قل وضوحاً. ويقوم رؤساء الأقسام بإيجاد إجماع حول القيم المشتركة. حيث يعملون على ربط الأفراد مع بعضهم، وتعزيز موقف القسم حول مهمة مقبولة عموماً.

الغاية

إن أول أهداف هذا الفصل هو مساعدة رؤساء الأقسام على فهم دورهم في إيجاد رأي موحد حول القيم المشتركة وتعزيزه.

إن الأقسام التي تسييرها القيم أكثر من الأحداث يكون لديها مناخات أكثر سلامة وأكبر قدرةً على مواجهة الشدائد. ويكمن الهدف الثاني لهذا الفصل في تزويد رؤساء الأقسام ببعض خطط الاتصال الخاصة من أجل إيجاد رأي موحد داخل القسم حول مهمة القسم وتعزيزه. حيث يجب على رؤساء الأقسام عدم انتظار وقوع أزمة من أجل تعزيز رأي موحد حول هدف مشترك. وتعد مهمة القسم المنظمة بدقة أداةً لإشراك أفراد القسم في الأعمال الجماعية والنجاح المشترك.

أما الهدف الثالث فيمكن في مساعدة رؤساء الأقسام على إدراك فوائد الحصول على رسالة مترابطة للقسم بشكل واضح. فعندما يحاول القسم أن يكون كل شيء بالنسبة لكل الناس داخلياً وخارجياً، فإنه سينتهي حتماً إلى كونه لا يعني شيئاً لأحد. وهكذا فإن البيان المقبول والمركّز بشكل واضح والمعتمد على القيم المشتركة لرسالة القسم يزيد من الفوائد داخله وخارجه.

تحديد رسالة القسم

يتطلب تنظيم رسالة القسم تعزيز رأي موحد حول التوجه المستقبلي له. فعندما تبدأ الرسالة كمهمة كتابي، ستركز مشاورات القسم على لغة معتدلة مقبولة عند كل أفراد القسم. وبدلاً من ذلك، يجب أن تبدأ العملية بالمواقف والآراء التي يتبناها أعضاء الهيئة في الوقت الحاضر وتوقعاتهم المستقبلية للقسم الجامعي.

ويجب على رؤساء الأقسام أن يفكروا في المفاهيم والتوقعات المتعلقة بقدرات القسم المؤكدة وقدراته المحتملة. وأخيراً يجب على القسم تعزيز ممارسة التقويم الداخلي تحسباً لتلك الظروف الخارجية التي تؤثر عليه.

إن تقويم رسالة القسم بوصف الهدف الأساسي والتوجه الاستراتيجي له. وبتحقيق هذا يرسّخ بيان رسالة القسم صورته. فعلى الصعيد الداخلي توضح رسالة القسم القيم المشتركة التي توجه النشاطات الفردية والجماعية للقسم وتقدم إطاراً لحل النزاع فيه. وبهذا يكون بيان الرسالة المقبول قد زود أعضاء هيئة القسم بلغة مشتركة تمكّنهم من التعاون فيما بينهم.

أما على الصعيد الخارجي، فيقوم بيان رسالة القسم بثقيف ذوي العلاقة (الجماعات الخارجية المختلفة) التي تتفاعل مع القسم حول قدراته واحتياجاته المالية.

ويقوم البيان الفعال للرسالة بإنجاز الأهداف التالية:

يقدم بياناً مثيراً وواضحاً عن التوجه المستقبلي

إن بيان الرسالة الفعال لا يقبل التأويل، وبالأحرى يقدم وصفاً واضحاً وموجزاً وملائماً للتوجه المستقبلي للقسم. كما ينبغي أن لا يكون عاماً جداً بحيث يستطيع أي قسم آخر استخدامه، بصرف النظر عن الفرع والحجم والجامعة والموقع الجغرافي. فعندما تقوم الأقسام بإعداد بيانات رسالاتها دون رأي مبدئي موحد، فإنها تلجأ عادةً إلى استخدام لغة عامة معتدلة لكي تكون مجدية. وعملياً فإن لرسالة القسم نوعية مثيرة وممتعة، حيث إنها تؤدي إلى زيادة الالتزام بمهام القسم وتعزيز الفخر بها.

يحدد من الذي يخدمه القسم وكيف

يعطي البيان الفعال لرسالة القسم بعداً إضافياً للقسم إضافة إلى منحه صفة وميزة معينة. وهذا الأمر يكون نافعاً في أوقات الشدة. وسواء كانت الشدة ناتجة عن تخفيضات في الميزانية أو تغير الإدارة الجامعية أو إعادة التنظيم البنوي، فإن الأقسام التي تمتلك رسالات واضحة تكون في وضع أقوى لتجنب النتائج السلبية للأوقات العصيبة. كما يجب أن يشير بيان الرسالة إلى الذي يخدمه القسم وكيف، وذلك لإظهار أهمية القسم للجامعة والمنطقة والفرع. وهكذا فإن توضيح هذه المعلومة ينقل القسم من موقف دفاعي إلى موقف استباقي.

يحدد أولويات القسم

إن البيان الفعال لرسالة القسم يوضح القيم التي تكون ذات أهمية أكثر له. وبالتالي فإنه يهيئ أسلوب القسم ونشاطاته ويوضح الهدف الأساسي له. ويساعد بيان الرسالة الأعضاء على معرفة النشاطات المهمة للقسم التي قد تؤدي إلى كسب

الجوائز. كما يقدم توضيحات للإدارة المركزية والجماعات الخارجية عن القدرات التي باستطاعة القسم أن يقدمها إلى الجامعة والمنطقة والفرع. ويجب أن يشير وصف الرسالة إلى الأهمية المرتبطة بكل قيمة من القيم المشتركة. فعلى سبيل المثال، يجب أن يوضح بيان الرسالة أن الأهمية المتعلقة بتعليم الطلاب غير المتخرجين ترتبط مع اهتمامات القسم الأخرى كالبحث العلمي، والتعليم، وخدمة المجتمع، وطلاب الدراسات العليا.

يقدم وصفاً عن مفهوم القسم للنجاح

يعمل البيان الفعال لرسالة القسم على ربط التوجه الاستراتيجي بأهداف معينة تتطلب عملاً جماعياً وفردياً. وتحقيق ذلك يكون بيان الرسالة قد قام بتحديد النجاح. فعلى سبيل المثال، فكر بمهمة القسم التي توضح الهدف من تجهيز أخصائيين وتثقيفهم بعلم الأمراض تحتاهم الحكومة. حيث تقدم هذه المهمة لمحة عن المميزات الخاصة للقسم. كما تعمل على ترسيخ معايير النجاح التي تكون فيها معدلات التخرج، وعدم التسرب مؤشراً واضحاً على فعالية القسم.

توضح كيف تخدم رسالة القسم الرسالة الجامعية

إنه من العيب أن تكون رسالة القسم غير منسجمة مع رسالة الجامعة. فعلى سبيل المثال، من المكلف تجاهل رسالة الجامعة حول تعليم الطلاب غير المتخرجين، وتركيز جهود القسم حصرياً على منهج الدراسات العليا، وسيكون فهم هذه الفكرة أسهل من تنفيذها فأحياناً تتغير رسالة الجامعة استجابة لظروف مفروضة خارجياً قبل أن تعمل الجامعة على مراجعة بيان رسالتها، وأحياناً تكون الإدارة المركزية متباطئة وغير راغبة بالاعتراف بمثل هذه التغييرات المفروضة على رسالة الجامعة. وخاصةً عندما تقوم الجماعات الخارجية بدفع الجامعة إلى تصرف ارتكاسي. فعلى سبيل المثال، قد تقوم الهيئة الحكومية المسؤولة عن التعليم العالي بتوجيه الجامعة لزيادة اهتمامها بتعليم الطلاب غير المتخرجين. وقد يؤدي ذلك إلى توجيه الموارد بعيداً عن الأولويات الأخرى، وباتجاه تعليم غير المتخرجين سواء أقرت

الجامعة ذلك أم لم تقرر فهناك تغيير طرأ على الرسالة الجامعية، ويجب على رؤساء الأقسام البقاء متيقظين لرسالة الجامعة العملية. فما هي النشاطات التي تقدرها الجامعة؟ وما هو التوجه العام للجامعة؟ وكيف تؤثر الضغوط الخارجية على القيم الجامعية؟ وكيف يمكن للقسم دعم الرسالة الجامعية؟ وهل تكون قدرات القسم ورسائله سريعة الاستجابة للضغوط الخارجية التي فرضت تغييراً في الأولويات الجامعية؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة وما يشابهها أمر مهم إذا أراد رؤساء الأقسام بقاء رسالة القسم منسجمة مع رسالة الجامعة.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

تنشأ البيانات الفعالة للرسالات من تشاور جدي ومشارك. وسواء بدأ رؤساء الأقسام من الصفر أو عملوا على مراجعة بيان رسالة موجود، فمن الضروري أن يعبر الجميع عن رأيه في العملية. وهكذا فإن تعزيز رأي موحد حول كل من بيان الرسالة وأولويات القسم يجب أن يسبق البيان الرسمي. حيث أن تنظيم رسالة القسم عملية جماعية وليست نشاطاً فردياً وحيث تتوضح عبر الوقت وليس في اجتماع واحد. وستساعد خطط الاتصال التالية رؤساء الأقسام على إدارة عملية تنظيم رسالة القسم.

تحديد القيم الرئيسية المشتركة

لايستطيع رئيس القسم أن يعلن عن قيم القسم. حيث أن الكشف عن القيم المشتركة هو عملية يجب أن تبدأ بطلب المعلومات من أعضاء القسم. وتكون العملية بحد ذاتها مهمة كالنتيجة. حيث ستتغير وجهات النظر الفردية عندما يقوم أعضاء القسم بالمشاركة في العملية. وبالتالي، تمثل النتيجة استيعاباً لأفكار يمكن قبولها بسهولة من قبل الجميع. ويمكن أن تقوم الكلية بمساعدة أعضاء القسم على قبول أفكار كان من الممكن أن يرفضوها، وذلك لأن الأفكار لا تقدم كنتائج وإنما تنشأ من التشاور في القسم.

إن الوصول إلى رأي موحد عملية ناجحة تسمح للأعضاء بالتعبير عن قيمهم وطموحاتهم بشأن القسم. حيث أن الاختلافات الثقافية والعرقية وغيرها من الاختلافات تجعل العملية أكثر قيمة وأهمية إذ تنشأ النتيجة النهائية من أخذ جميع وجهات النظر المختلفة بعين الاعتبار. ورغم أن الاختلاف قد يكون مصدراً للقوة إلا أنه قد يجعل عملية إيجاد رأي موحد أكثر استهلاكاً للوقت وأكثر تحدياً. وبإمكان رؤساء الأقسام الذين يقودون الهيئة بشكل فعال -من خلال عملية تشاورية وتشاركية- أن يوجدوا رأياً موحداً حول القيم الأساسية. وتكون قيم القسم أكثر من مجرد ملاحظات أو مفاهيم فردية أو إجراءات يتخذها القسم.

كذلك فإن قيم القسم هي تلك المبادئ الأساسية التي يعتبرها أعضاء القسم أكثر أهمية لمصلحة القسم. وتجب قيم القسم على أسئلة كهذه:

● من نحن؟

● ما هو هدفنا ؟

● ما هو الأكثر أهمية بالنسبة لنا ؟

● أين نريد الذهاب في المستقبل ؟

وقد تتضمن قيم القسم بيانات مثل :

● إن تعليم الطلاب غير المتخرجين هو في مقدمة أولويات القسم.

● يجب على خريجي القسم أن يكونوا قادرين على الحصول على وظيفة منتجة في أعمال مرتبطة بالفرع.

ومن المهم أن يكون لدى كل أعضاء القسم فهمٌ عمليٌ لقيم القسم. فعلى سبيل المثال، إن معرفة أعضاء القسم بأن تعليم غير المتخرجين هو في مقدمة أولويات القسم أمر غير كاف، وحينئذٍ يجب على أعضاء القسم معرفة ماذا يعني ذلك لأدائهم الفردي في ضوء التوقعات. هل يعني هذا أن على هيئة القسم المساعدة

على تعزيز الاحتفاظ بطلاب جيدين؟ هل يعني ذلك أن تعمل هيئة القسم سوياً لترتيب مضمون المقررات المترابطة؟ هل يعني أن على الهيئة المشاركة بشكل فعال في البحوث التي تدعم تعليم غير المتخرجين؟ ولن يدرك القسم الفائدة من مهمة القسم إلا إذا كان لدى أعضاء الهيئة فهم عملي لقيم القسم وأولوياته. وهكذا تسمح عملية إيجاد رأي موحد لأعضاء القسم وتعزيزه باكتساب فهم عملي للقيم المشتركة.

إن إيجاد رأي موحد عملية صعبة رغم فوائدها. وتكمن درجة الصعوبة في مجموعة أعضاء القسم وسيرتهم. فعلى سبيل المثال، إذا كنت رئيساً جديداً في قسم يتصف بمعنويات منخفضة وانعدام في الثقة، فسيكون إيجاد رأي موحد عملية صعبة، وعندما تكون مهمة بناء رأي موحد صعبة سيتبنى أعضاء القسم وجهات نظر مختلفة وستكون خبراتهم الاتصالية مع بعضهم البعض قليلة أو معدومة. وتكون المهمة أكثر تحدياً عندما يكون لدى القسم بعض الأعضاء الذين يدافعون عن مصالح شخصية أو يخافون المواجهة أو يخافون من تقصي المعلومات والحقائق. أما باقي خطط الاتصال فهي تقنيات لإيجاد رأي موحد من أجل تنظيم رسالة القسم.

تشرك كل أعضاء هيئة القسم

تمثل الرسالة الفعالة جوهرًا مشتركاً من الفهم فيما يتعلق بالتوجه العام الذي يجب على القسم السعي لتحقيقه. حيث لا يستطيع القسم الوصول إلى رأي موحد إذا كانت الإجراءات المستخدمة تقوم بإقصاء بعض أعضاء القسم عن عملية مناقشة أهداف القسم وغاياته.

وقد يعتقد بعض رؤساء الأقسام بإمكانية تنظيم رسالة القسم إذا ما قامت لجنة مكونة من أعضاء متشابهين في تفكيرهم بإنجاز تلك الرسالة. ومما لا شك فيه أن قضية أولويات القسم هي إحدى القضايا التي قد يختلف أعضاء الهيئة بشأنها.

ولا ينبغي على المرء الذهاب بعيداً لإيجاد مثال على القسم الذي يبدو فيه الأعضاء منسجمين مع بعضهم البعض فقط لأنهم يتجنبون خوض النقاش بشأن أولويات القسم. وتفتقر تلك الأقسام عادة لبيانات لرسالات فعالة. فإذا لم يكن لدى أعضاء القسم الجامعي فهمٌ مشتركٌ حول التوجه العام للقسم وأولوياته، فربما لن يكون بإمكان الجماعات الخارجية الحصول على فهم مترابط مع كفاءة القسم. فإذا كان القسم عبارة عن أشياء مختلفة لمجموعات مختلفة فلن يتمكن من النجاح. حيث يتطلب تنظيم رسالة القسم إيجاد رأي موحد. وهذا يعني أن تكون الهيئة بأرائها المختلفة حول أولويات القسم قادرة على مناقشة آرائها و الوصول إلى توافق ما حول أهداف القسم ومهامه. وعندها سيقدم أعضاء القسم انطباعات متشابهة عن القسم و مكانته الفريدة في الجامعة وداخل الفرع.

وسيكون التزام أعضاء الهيئة برسالة القسم كبيراً إذا شاركوا في تحديد أولويات القسم. حيث لا يستطيع أعضاء الهيئة رفض أولويات شاركوا في صياغتها. وعلاوة على ذلك، فعندما يسيء أعضاء القسم تفسير رسالته أو يفشلون في الحصول على فهم واضح لأولوياته، فسوف تكون إمكانية مشاركتهم في النشاطات التي يقدرها القسم محدودة. و هكذا فإن النجاح الجماعي والفردي يتطلب من أعضاء القسم فهماً واضحاً لأولوياته بحيث يتمكنون من إنجاز المهام القيّمة. وستتحسن معنويات القسم عندما يدرك أعضاؤه أن مساهماتهم ضرورية لنجاح القسم وسمعته.

وإذا امتنع بعض الأعضاء عن المشاركة في عملية إيجاد رأي موحد، فلن يكون الالتزام برسالة القسم عند ذلك كاملاً. فلنأخذ مثلاً القسم الذي يوظف العديد من أعضائه على أساس دوام عمل جزئي. فستضمن رسالة ذلك القسم وصفاً لتعداد الطلاب الذين يستفيدون من القسم بشكل أساسي - إن لم يكن بشكل حصري - من خلال عمل أعضاء الهيئة المعيّنين على أساس دوام جزئي. وإن عملية ترسيخ أهداف القسم وأولوياته دون معلوماتٍ ومشاركةٍ من أعضاء الهيئة المعيّنين على أساس دوام

جزئي ستهمل أولئك الأعضاء الضروريين لإنجاز الرسالة كما تساعد الخبرة المباشرة للأعضاء المساعدين أو المعينين على أساس دوام جزئي في صياغة بيان أكثر دقة لأولويات القسم فيما يتعلق بتقديم الفائدة للطلاب الذين يعلمونهم.

ويكون من الصعب على أعضاء الهيئة أن يعملوا كلجنة واحدة في مناقشة أولويات القسم عندما يكون ذلك القسم كبيراً جداً. ففي مثل هذه الحالة، يجب على رئيس القسم أن ينظم عملية تضمن مشاركة جميع أعضاء القسم في تحديد أولويات هذا القسم وإعداد بيان رسالته. فكر مرة أخرى بالقسم الذي يستخدم عدداً من الأعضاء المعينين على أساس دوام جزئي في تعليم مقررات مساعدة. غالباً ما يقوم الأعضاء المساعدون بأكثر من عمل. فهم لا يتقلون بين الجامعات وقد لا يكونون قادرين على حضور اجتماعات القسم. وهذا لا يقلل من أهمية وجهات نظرهم على الأقل فيما يتعلق بتعداد الطلاب الذين يعلمونهم.

ويستطيع رئيس القسم أن ينظم اجتماعات منفصلة لهذه المجموعة لتنظيم أفكارها في إطار وجهة نظر متماسكة. وهكذا فقد يلتقي رئيس هذه اللجنة الفرعية مع المجموعة الأكبر التي يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كل وجهات النظر.

وإذا لم يكن هذا ممكناً، فيجب أن يراقب عضو من المجموعة الأكبر اجتماعات أعضاء الهيئة المساعدين لمعرفة وجهة نظرهم ونقلها إلى المجموعة الأكبر. وهكذا فإن التنظيم الخاص المستخدم يعتمد على حجم القسم وصورته. وبصرف النظر عن مميزات القسم الخاصة، يجب على رئيس القسم تأسيس عملية تسمح بمشاركة كاملة وإلا لن تقوم العملية بمنح رأي موحد صادق للقسم.

إبقاء النقاش مركزاً على القسم وليس على الأفراد

من الصعب التوصل إلى قرار موحد عندما يقوم أعضاء القسم بحماية مصالحهم الشخصية. ويكون هدف رئيس القسم تجنيب الأعضاء للمواقف العدوانية، كما يكون التركيز على القسم ككل هو أفضل طريقة لتقليل حدوث النزاع

غير البناء والهجوم الفردي. فعلى سبيل المثال، أن تتم مناقشة ما يجب على القسم فعله لكي يبقى المصدر الأساسي للحكومة في تقديم خريجين مدربين في الفرع أمر، وأن تتم مناقشة كيفية تحديث مضمون مقرر ما، ولا سيما عندما يدرسه نفس الشخص في كل فصل، أمر آخر. حيث تقوم الحالة الأولى بصوغ المناقشة من وجهة نظر القسم بطريقة بناءة. أما الطرح الثاني الذي يركز على الفرد الذي يقوم بصياغة القضية بطريقة قد تجعل واحداً على الأقل من أعضاء القسم عدائياً. ومن المحتمل وصول أعضاء القسم إلى رأي موحد بخصوص أولويات القسم إذا قام رئيس القسم بصياغة القضايا بطريقة لا توجب على الفرد أو المجموعة الدفاع عن الممارسة الحالية.

وعندما يقوم رئيس القسم بتنظيم عملية إيجاد رأي موحد بحيث يكون الأفراد فيها أقل عدوانية، فستعزز هذه العملية السلوك التعاوني والإحساس بالجماعة والعمل الجماعي.

وإنه لأمر هام أن يدرك الأعضاء كيف تكون أدوارهم الخاصة مرتبطة ومهمة لنجاح القسم. حيث إن التصرف الفردي والتنافسي قد يكلف القسم كثيراً. ويتطلب إيجاد رأي موحد اتصالاً مقنعاً ومحترفاً وصريحاً، إلا أنه لا مكان للشتم أو الاتهامات أو أي هجمات شخصية أخرى. ويمكن للمبادئ الأساسية التي تم وضعها لتحافظ على تبادل بناء لوجهات النظر المختلفة أن تمتد إلى مناقشات القسم بشأن قضايا أخرى. ويتضمن الفصل الخامس من هذا الكتاب قائمة بالمبادئ الأساسية التي يمكن أن يستخدمها رؤساء الأقسام للتقليل من النزاع الهدام.

تحديد قدرات القسم الحالية والكامنة

يجب أن يصف بيان رسالة القسم التوجه المستقبلي له. لذلك من المهم أن تقوم مناقشة الرسالة بدراسة القدرات الكامنة إضافة إلى القدرات الموجودة. وهذا يتطلب أن يكون أعضاء القسم مطلعين جيداً على ما قدمه القسم بشكل إجمالي.

وإذا كان أعضاء هيئة القسم لا يدركون إلا الاهتمامات الفردية وتخصصات الفرع، فلن يكونوا قادرين على تقييم المجال الكلي لقدرات القسم. ويكون انعزال الفرد مؤذياً لأنه يمنع التعاون الفعال بين أعضاء الهيئة. كما أن الرؤية الضيقة تشكل عائقاً أمام إيجاد رأي موحد.

ويجب على القسم أيضاً إدراك تلك القدرات الموجودة لديه التي قد تصبح لسبب ما نقطة ضعف في المستقبل. فعلى سبيل المثال، عندما تنشأ إحدى قدرات القسم عن إعداد الطلاب لوظائف تتطلب مهارة وتقنية عالية، فإن تلك القدرة قد تصبح نقطة ضعف إذا لم يبق القسم مواكباً للتطور التقني الملائم لبرنامج الشهادة.

وهكذا فإن مراجعة القدرات الحالية الكامنة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كيفية تأثير العوامل الداخلية والخارجية على هذه القدرات. ويتوجب على القسم أيضاً الأخذ بعين الاعتبار حقائق معينة مثل التغييرات في الاقتصاد الوطني وإحصاءات الوظائف المرتبطة بالفرع و التسيّرات بين أعضاء هيئة التدريس في القسم وأولويات الجامعة والأسلوب الذي تتبعه برامج منافسة.

إدراك بيئة الجامعة ورسالتها

من الضروري أن يكون لدى رئيس القسم معرفة عملية رسالة الجامعة. فليس كافياً أن يقرأ بيان رسالة الجامعة المصادق عليه. كما يتوجب على رئيس القسم أن يعرف كيف تقوم الإدارة الجامعية بتنفيذ رسالة الجامعة. ما هي مقاصد الإدارة المركزية؟ ما هو الترتيب المتبع لأولويات الجامعة؟ وهكذا تسمح الإجابة على هذه الأسئلة لرئيس القسم بأن يتتبأ بأولويات إدارة الجامعة. وتكون هذه المعلومات مهمة في كل مرة يتم فيها تعزيز رسالة القسم. وبذلك تكون رسالة القسم أكثر قبولاً لدى الإدارة المركزية إذا كانت منسجمة مع أولويات الجامعة.

ويجب على رئيس القسم أيضاً أن يبحث عن الحالات التي تتحدى أو تبدل رسالة الجامعة. فعلى سبيل المثال، قد تقوم تخفيضات الميزانية التي تمارسها الحكومة والضغوط الخارجية المتزايدة لتعليم غير المتخرجين بتغيير رسالة الجامعة. وتحت ضغط كهذا، يمكن لأقوى جامعات البحوث أن تعطي تأكيداً عملياً أكبر على تعليم غير المتخرجين وتقلل من اهتمامها بتعليم طلاب الدراسات العليا.

ويجب على الأقسام مواكبة مثل هذه التغيرات الجامعية. فعندما يتزايد الضغط على الجامعة لتوثق النوعية التعليمية لغير المتخرجين، يجب ألا يتخذ القسم إجراءً يوحى بالاستخفاف بتعليم غير المتخرجين.

وسيكون القسم قادراً على دعم أولوياته الأخرى إذا أظهر اندفاعاً تجاه التزام الجامعة المتزايد نحو تعليم غير المتخرجين. وسيكسب تأييداً أكبر في حال عدم انتظاره لطلب الإدارة المركزية بإعطاء اهتمام أكبر لتعليم الطلاب غير المتخرجين.

ويجب على رؤساء الأقسام مناقشة رسالة الجامعة مع أعضاء الهيئة. لأن الأعضاء المطلعين بشكل جيد على رسالة الجامعة والظروف المتغيرة يكونون أكثر قدرة على تمثيل القسم بطريقة مناسبة. فعلى سبيل المثال، إن العضو الذي يشترك من أعباء المقرر المتصلة بتلك التي يعاني منها زملاء آخرون في نفس الفرع في جامعات أخرى سيثير سخط الأعضاء الآخرين في الجامعة الذين لديهم أعباء منهجية أكثر. وإن القدرة على التكيف مع الحلفاء الجامعيين تتطلب معرفة عملية برسالة الجامعة وفعاليتها. وتقع على عاتق رئيس القسم مسؤولية مساعدة أعضاء القسم على فهم السياق الذي يجب أن يعمل القسم من خلاله. وقد يكون التكيف المتواضع لأعضاء الهيئة أو لرئيس القسم مكلفاً لمناخ القسم وسالته طويلة الأجل. وقد عمد غاري لارسن إلى تقديم هذه الفكرة بشكلٍ دراماتيكي في (الجانب البعيد) وهو فيلم كرتوني يصور ماري أنطوانيت في رحلتها إلى المقصلة ويقول العنوان: (المحاولة الأخيرة لماري أنطوانيت من أجل إنقاذ رأسها). حيث يظهر فيلم الكرتون

ماري أنطوانيت وهي تصرخ في طريقها إلى المقصلة: (والبوظة. أنا أعني دعوهم يأكلوا الكاتو والبوظة). ونعلم من الأحداث التاريخية أن مثل تلك المحاولة الأخيرة لكسب تعاطف الجمهور ستجعل الأمور أكثر سوءاً بالنسبة لماري أنطوانيت.

وهكذا يقلّ احتمال قيام الأعضاء المطلعين على رسالة الجامعة وثقافتها بالقول وفعل الأشياء التي ستؤذي القسم بشكل غير متعمد.

تقويم الأسواق والحلفاء المحتملين

يجب على القسم أن يعيّن الجماعات الخارجية البارزة ويراقب باستمرار الأسواق المحتملة. وتتضمن الجماعات الخارجية الإدارية المركزية والخريجين والطلاب المحتملين والجهات المانحة والهيئات المعتمدة والهيئات الحكومية للتعليم العالي والمشرعين في الحكومة والشركات التجارية في المنطقة. ويمكن للقسم أن يعيّن الجماعات الخارجية الهامة من خلال الإجابة على بعض الأسئلة الرئيسية.

- لماذا يعد القسم مهماً للكلية ؟.
- لماذا يعد القسم مهماً للجامعة ؟.
- لماذا يعد القسم مهماً للمنطقة ؟.
- من الذين يستفيدون من خدمات القسم ؟.

وستساعد الإجابة عن هذه الأسئلة في تحديد قائمة دقيقة بالحلفاء الخارجيين المناسبين الذين قد ينفعهم القسم أو يحتاج إليهم. ويظهر الفصلان الثامن والتاسع معلومات أكثر دقة عن كيفية الاتصال بشكل فعال مع الجماعات الخارجية.

كما ستصف الإجابات على هذه الأسئلة، القيمة المميزة للقسم من قبل الجماعات الخارجية المتنوعة. فعلى سبيل المثال، قد يكون قسم اللغة الإنجليزية مهماً بالنسبة للجامعة وذلك لأنه يدرس مقررات الإنشاء المطلوبة من كل الطلاب. وهذا لا يعني أن الجماعات الخارجية هي التي تملي على القسم رسالته، وبالأحرى، تكون القيمة المميزة للقسم من قبل الجماعات الخارجية نقطة انطلاق لدعم القسم.

تأمل ثانية في قسم اللغة الإنجليزية القيم بالنسبة إلى الجامعة لأنه يقدم مقررات الإنشاء المطلوبة. يمكن لهذا القسم أن يستخدم هذه المعلومات ليناقد أهمية أولويات القسم الأخرى. فعلى سبيل المثال، يستطيع قسم اللغة الإنجليزية أن يحصل على أولوية البحث الذي يمكن أن يستفيد من القيمة المركزة على تقديم مقرر الإنشاء.

ويجب أن يكون بيان الرسالة ديناميكياً. فعندما تتغير ظروف القسم عبر الوقت ستتغير العلاقات مع الجماعات الخارجية. حيث يحتاج رؤساء الأقسام إلى إعادة التقويم المستمر للحلفاء والأسواق المحتملة. فعلى سبيل المثال، سيكسب القسم جماعة خارجية أخرى عندما تتطلب الخطوط العريضة المقررة في الهندسة بأن يأخذ الطلاب المتخصصون في الهندسة مقررات أكثر في أصول الكتابة. فمن ناحية يصبح قسم الهندسة جماعة خارجية يجب إرضاؤها ومن ناحية أخرى يصبح قسم الهندسة حليفاً لأنه من المهم لطلاب الهندسة وجود عدد وافر من الأساتذة والموارد في قسم اللغة الإنجليزية من أجل تقديم مقررات أصول الكتابة المطلوبة. وتكون هذه الارتباطات مهمة جداً للقسم لأنها تقدم له فرصاً لتعزيز رسالته وإنجازها.

ومن المهم أيضاً التفكير بالجماعات البارزة خارج الجامعة. التي تظهر على السطح عندما يتم تحديد الذين يخدمهم القسم، ولماذا يعتبر القسم مهماً للمنطقة أو للإقليم أو للفرع.

فمن المهم تحديد ميول الجماعات الخارجية قبل البدء بتغييرات تؤثر في علاقتهم مع القسم. فهناك قسم الموسيقى مثلاً الذي يقدم سلسلة عروض موسيقية للمتعة العامة، فقد يفكر أثناء الأزمات المالية أن يقلل من عروضه السنوية. وقبل اتخاذ هذا القرار، يجب أن يتحقق القسم من العواقب المحتملة لهذا التغيير على الزبائن الذين يشترون بطاقات العروض بشكل منتظم.

كذلك يجب على القسم أن يحدد فيما إذا كان سيعرض عناصر البرنامج الأخرى للخطر عند تقليبه من برنامج العروض؟

فعلى سبيل المثال هل تجذب العروض الطلاب؟ وبذلك لا يستطيع القسم اتخاذ قرارات في الفراغ دون التفكير بالأثر المحتمل على علاقة القسم بالجماعات الخارجية البارزة.

تكتب رسالة القسم ولكن لا تجعلها ملغاً

إن البيانات الفعالة للرسالات هي وثائق عملية. حيث تستجيب للضرورات والظروف المتغيرة. فإذا كان على رسالة القسم أن توجه كلاً من نشاطاته الفردية والجماعية، فيجب أن تبقى متجددة وسائدة في عقول أعضاء القسم وبذلك تكون كتابة الرسالة أمراً غير كاف.

ويجب على أعضاء القسم فهم الرسالة والإيمان بها لكي تكون قادرة على توجيه سلوكهم الجماعي والفردى.

وتكون مسؤولية رئيس القسم هي إبقاء رسالة القسم واضحة وحاضرة في النشاطات اليومية. وهذا يتطلب أحياناً قيام رؤساء الأقسام بمساعدة أعضاء الهيئة على ترجمة القيم العامة للقسم إلى نشاطات معينة. فعلى سبيل المثال، تأمل القسم الذي لديه التزام بتعليم نوعي ونجاح طلابي فقد يلجأ رئيس القسم فيه إلى ممارسة يسهم فيها جميع أعضاء القسم بإحياء قائمة النشاطات الخاصة التي تدعم ذلك الإلتزام.

وقد تتضمن القائمة الإجراءات التالية:

- سيعمل أعضاء الهيئة على مراقبة تقدم الطلاب خلال كل مقرر وسيحافظون على أن يعرف الطلاب مرتبتهم في الصف.
- سيعمل القسم على حصر التسجيل في صفوف مقررات المهارات على عشرين طالباً وذلك لضمان تلقي الطلاب لتعليم مميز وكاف.
- سيقوم المرشدون الجامعيون بالتأكد من أن الطلاب يمتلكون الشروط المناسبة لكل مقرر.
- وغالباً ما يجب على رئيس القسم أن يذكّر بالهدف البارز للقسم.

حيث يقوم بعض رؤساء الأقسام بتحويل العناصر الرئيسية لرسالة القسم إلى شعارات و رموز تصلح للتذكير. فعلى سبيل المثال، ركّز أحد الأقسام على ضرورة المحافظة على الإبداع حتى في أوقات الشدة. وأصبح شعار ذلك القسم هو أجنحة الطير. حيث قام رئيس القسم بتوزيع إشارات على أعضاء القسم تحمل صورة طير.

وقد ساعد ذلك الجميع في القسم على التذكر بأن يكونوا مبدعين عند تقديم حلول مبتكرة لأزمة حالية. وبصرف النظر عن الوسائل المستخدمة، يبقى من مسؤولية رئيس القسم أن يجعل رسالة القسم واضحة لأعضاء القسم في النشاطات اليومية.

وضع النظرية قيد التطبيق

ستكون الخطط المقترحة لتنظيم رسالة القسم إحساساً بديهياً جيداً عند رؤساء الأقسام الذين يدركون أهمية البيان الفعال للرسالة. فعلى الصعيد الفلسفي تكون الفائدة من إشراك أعضاء القسم في إيجاد رأي موحد واضح جداً. إلا أنه أمر مختلف تماماً أن تقوم بالمشاركة بإدارة عملية اشتراك جميع الأعضاء بها. وهناك أسباب عديدة لتشذيب العملية بما في ذلك الخطوط العامة للإدارة، والأزمات المالية، وأعباء العمل الكثيرة، ورفض الاجتماعات، والصراع داخل القسم. وعادة لا يكون من السهل على رؤساء الأقسام تنظيم وإنجاز عملية تخطيط بمشاركة كاملة من كل الأعضاء.

ففي الحالة 1.1، (الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة) يجب على القسم تقرير ما إذا كان عليه الحفاظ على المهمة الحالية بتكاليف كبيرة أو مراجعة رسالة القسم استجابة للضغوط الخارجية وبخسارة كبيرة. وهكذا يجب على رئيس القسم قيادة أعضاء القسم عبر عملية اتخاذ القرار تلك مع المحافظة على الإحساس القوي بمجتمع القسم. وهذا أمر غير سهل لأن الأعضاء لا يوافقون على ما يجب على القسم أن يفعله. ضع نفسك مكان رئيس القسم وأنت تقرّ الحالة التالية.

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة

خلفية الأحداث

منذ بداية الستينيات، شهد قسم فوضى الاتصالات في جامعة جنوب الوسط تحسناً ملحوظاً في تسجيل الطلاب. حيث يُعدُّ هذا البرنامج هو البرنامج الوحيد المصادق عليه في القطاع الجنوبي من ولاية كبيرة غرب أوسطية، وبشكل تقريبي يشهد القسم حالياً تسجيل مئتي دارس لدرجة البكالوريوس، وخمس وستين لدرجة الماجستير بوقت كامل، وثلاثين طالباً لدرجة الدكتوراه. بالإضافة إلى ذلك، يوجد خمسة وسبعون طالباً يقومون بعمل الدراسات العليا بوقت جزئي. وبما أن جامعة جنوب الوسط مخصصة بشكل رئيس لتعليم غير المتخرجين، فإن التسجيل الكبير لطلاب الدراسات العليا قد أعطى القسم شهرة واسعة في الجامعة.

ويفخر القسم بأن لديه أربعة عشر عضواً (بدوام كامل) مشهورين بأنهم أساتذة وباحثون ممتازون. وأن هذا البرنامج ببحوثه الذي يديره الأساتذة له أهمية كبيرة في الجامعة.

فعلى الصعيد الجامعي، كثيراً ما يشغل أعضاء القسم مناصب قيادية بارزة في اللجان الجامعية بما فيها مجلس الدراسات العليا والمجلس الأعلى للكلية.

ويدين القسم بالكثير من نجاحه المبكر لعلاقته القوية مع الإدارة. حيث إن أحد أكثر الرؤساء احتراماً في الجامعة كان أستاذاً في (تشخيص أمراض الكلام) وعاملاً في القسم. وقد خدم ذلك الأستاذ في الجامعة والقسم بشكل جيد لمدة خمس وعشرين سنة قبل أن يتقاعد منذ خمس سنوات. وقد طلب الرئيس بشكل متكرر أن يقوم زملاؤه في القسم بترؤس لجان جامعية معينة ذات مهام كبيرة. وقد نتج عن ذلك أن أصبح لأعضاء القسم تأثير واضح في صياغة سياسة الجامعة.

الوضع الراهن

لم تسر أمور القسم على ما يرام خلال العشر سنوات الماضية. حيث وصل العديد من الحرس القديم إلى سن التقاعد في نفس الوقت. وفي السنوات الثلاث الماضية، تقاعد سبعة من الأعضاء الأربعة عشر. ولسوء الحظ، لم يلجأ القسم إلى شغل كل الوظائف الشاغرة. حيث اعتقد الأعضاء الباقون بأنه يجب على القسم أن يكون انتقائياً في اختيار الأشخاص الجدد نتيجة خشيتهم من تضرر سمعة القسم في الفرع نتيجة تعيين أشخاص متوسطي الكفاءة. ولذلك تم ملء أربع من الوظائف السبع الشاغرة، واختار تحويل الرتب المتبقية إلى وظائف فصلية مدة سنة من أجل تغطية المنهج مع استمرار القسم في بحثه عن مرشحين أقوياء.

لقد عانت الحكومة في السنة الماضية من ركود اقتصادي. مما حدا بالحكومة إلى تخفيض حاد لميزانية الجامعة للسنة المالية المقبلة. فقد قامت الإدارة المركزية بالاستحواذ على كل النفقات غير المخصصة للملاك الثابت و هكذا خسر القسم الوظائف الثلاث الشاغرة.

وهذا ما جعل هيئة القسم المكونة من أحد عشر عضواً تقوم بأعباء العمل التي كان يقوم بها الأعضاء الأربعة عشر.

ويعتقد بعض الأعضاء بأن يتم استعادة الميزانية، وكذلك استعادة كامل الأعضاء إلى القسم. ويقترح أولئك الأشخاص أن يقوم الجميع بالإعلان عن الأعباء المتزايدة للتدريس، وتقديم النصح للمزيد من الطلاب، وتقديم الطلبات للمزيد من منح البحوث إلى أن تعود الميزانية إلى سابق عهدها. كما يعتقد أولئك الأعضاء بأن هذا التصرف هو الطريقة الوحيدة التي ستسمح للقسم بالمحافظة على شهرته ومكونات برنامجه. كما يخشى أولئك الأعضاء من أن يصبح أي تقصير في الجهود المبذولة دائماً.

ويعتقد أعضاء الهيئة الآخرون بأنه يجب على القسم المبادرة إلى اتخاذ إجراء ما لجعل البرنامج أكثر مرونة مع تقليص حجم القسم. وحسب اعتقادهم فقد حان الوقت للتركيز على مجال القسم. حيث يقترح البعض حذف درجة البكالوريوس

وآخرون يريدون التخلي عن علم الإصغاء والعودة إلى المجال الرئيس للقسم في تشخيص أمراض الكلام. ويخشى أولئك الأعضاء من أن أي محاولة للاحتفاظ بكامل البرنامج الذي كان مزوداً بأربعة عشر عضواً ستؤدي إلى تراجع ملحوظ في نوعية البرنامج، وهذا بدوره سيشكل عقبة كبرى أمام القسم في المستقبل. ويجب على رئيس القسم قيادة أعضاء الهيئة للوصول إلى قرار.

دعنا نحلل الحالة

إن قسم فوضى الاتصالات في جامعة جنوب الوسط هو قسم قوي. وإن مهمة القسم تتجاوز توقعات الجامعة من حيث أن جامعة جنوب الوسط هي جامعة لتعليم غير المتخرجين بشكل أساسي، ويفخر القسم بتسجيل سليم للدراسات العليا وشهرة قوية في البحوث.

وقد خسر القسم ثلاثاً من وظائفه العضوية ذات الوقت الكامل فقط لأن الوظائف كانت شاغرة في وقت تعاني فيه الحكومة من ركود اقتصادي خطير. وقد اعتبرت الإدارة المركزية الوظائف شاغرة ومتاحة لأن القسم لم يعتمد على إشغالها بأعضاء مئتين.

إن محاولة القسم الحصول فقط على نوعية عالية من طلاب الوظيفة قد كلفته كثيراً. ولو كان القسم راغباً بتوظيف مرشحين أقل خبرة لكان، بإمكانه إشغال الوظائف والنجاة من التخفيض المفاجئ لميزانية الجامعة. وقد بدا القسم غير مدرك لخطورة إشغال وظائف ثابتة شاغرة بتعيينات فصلية لمدة سنة. ومهما كان السبب، فإن القسم لم ينتبه إلى الضغوط الاقتصادية الخارجية التي كان من الأرجح أنها ستؤثر على الجامعة.

وتكمن القضية الأساسية فيما إذا كان يجب على القسم مراجعة رسالته أم لا، استجابةً لخسارته السابقة لثلاث من وظائفه. وبذلك يكون المبدأ الأساسي لاتخاذ القرار الأفضل هو احتمالية استعادة الوظائف الشاغرة الثلاث. هل خسارة ثلاث

وظائفه العضوية أمر مؤقت أم دائم؟ كيف يمكن للقسم استعادة الوظائف الثلاث؟ إن مناقشة القضية أمر سهل لأنه يوجد إدراك عام لرسالة القسم. فقبل تخفيض الميزانية، وافق أعضاء القسم على التوجه العام وعلى أولويات القسم. وبينما بقي الأعضاء غير موافقين على استمرارية تخفيض الميزانية، استمروا في تبني قيم متشابهة للقسم. ويستطيع رئيس القسم أن يستغل هذا الشعور الجماعي على الرغم من محاولته لمعرفة الطريقة المثلى للاستجابة لتخفيض أعضاء القسم المفروض من الخارج.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس القسم وفكر ملياً كيف ستظم مناقشة هيئة القسم بهذا الشأن؟.

1- كيف ستصوغ القضية؟ فكر باللغة التي ستستخدمها. فعلى سبيل المثال، هل ستعتبر أن قرار شغل الوظائف الشاغرة بتعيينات فصلية خطأ. أو أن رفض الهيئة شرح في القسم؟ كيف ستشرك الهيئة في عرض نزيه للقضية دون أن تبدو متحيزاً.

2- ما هي المعلومات التي ستجمعها لتحديد فيما إذا كانت خسارة ثلاث من وظائف العضوية ستكون دائمة أو مؤقتة؟ هل ستقدم تقويماً شخصياً أم ستحصر ملاحظاتك بالمعلومات المادية مثل عدد الطلاب المتخصصين وعدد الحصص الممنوحة؟

3- كيف ستستخدم معرفتك برسالة الجامعة؟ إلى أي مدى يؤثر تركيز الجامعة على تعليم غير المتخرجين في تخطيط القسم؟ كيف يمكن للقسم أن يضمن دعماً مستمراً لمهمة تجاوزت توقعات الجامعة؟

أرجوك أن تفكر

يجب على القسم أن يأخذ بعين الاعتبار أن جامعة الجنوب الوسط هي بشكل رئيس جامعة لتعليم غير المتخرجين. وأن العوائق التي تواجه القسم في استرجاع

الوظائف الشاغرة الثلاث تتخطى مشاكل الميزانية. ويجب على القسم أن يحدد فيما إذا كانت الجامعة ستفق على البرنامج القوي للدراسات العليا ومشاريع البحوث. فإذا قامت الحكومة بإرجاع جزء من نفقات الجامعة التي تم اقتطاعها، فهل سيكون قسم فوضى الاتصالات في مقدمة أولويات الجامعة أم لا، للحصول على النفقات؟

ونتيجة لتغيير رئيس الجامعة، يكون القسم قد فقد أداة ربط هامة مع الإدارة المركزية. ولا يستطيع القسم افتراض أن لدى الرئيس الجديد معرفة مباشرة بالقسم والفرع تماماً كما كان لدى الرئيس المتقاعد. ويجب على القسم أن يقوم مكانه الحالية في الجامعة ليقرر فيما إذا كانت الوظائف التي خسرها تمثل أولوية إنفاق كبرى أو أنها ثانوية بالنسبة إلى الإدارة المركزية.

ويجب على القسم أن يكون حذراً في تقييم الفائدة الحاصلة للجامعة عن طريق البرنامج القوي للدراسات العليا ومشاريع البحوث. ويعتمد جزء من القرار حول رسالة القسم على مقدرته في دعم موقفه مع الإدارة الحالية للجامعة. وهذا يتضمن خططاً لاستعادة الدور الرئيسي في الجماعات التي تقرر الخطوط العريضة لسياسة الجامعة، حيث لا يستطيع القسم الافتراض بأن لدى الإدارة الحالية نفس الانطباع الإيجابي عن أهمية القسم كما كان لدى الرئيس السابق.

وكذلك ليس باستطاعة أعضاء القسم اتخاذ قرار يتعلق بتضييق نطاق رسالة القسم دون إدراك واضح للسياق الجامعي الأكبر. والأسئلة التالية تساعد على التركيز في هذا التقييم.

1- ما هي المعلومات التي استطاع القسم جمعها واستخدامها لدعم أهميته بالنسبة للجامعة؟ فعلى سبيل المثال، هل هناك حاجة لأشخاص مدربين ومرخص لهم في علم الإصغاء وأمراض الكلام في المنطقة؟ هل متطلبات السوق للخريجين تشمل عادة درجة دراسات عليا؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل سينخفض استقطاب الطلاب ويزداد التسرب في صفوف الطلاب غير المتخرجين إذا خسر القسم والجامعة برنامج الدراسات العليا؟

2- من الذي يتخذ القرار بشأن استعادة النفقات المقتطعة؟ ما هي المصادر التي سيعتمد متخذو القرار لاستشارتها؟ وما هي المعلومات الموثوقة والملائمة؟ ما هو الإجراء الذي يمكن أن يتخذه القسم لكي يصبح في مقدمة أولويات اهتمامات الجامعة؟ وعلى سبيل المثال، هل توجد أقسام أخرى تعتمد على قسم فوضى الاتصالات؟ وكيف تستفيد الجامعة من شهرة القسم الكبيرة في البحوث؟

3- ما هو الأذى الذي سيلحق بالقسم وبالجامعة في حال تضيق رسالة القسم؟ هل سيخسر القسم أعضاءً نوعيين؟ هل سيخسر القسم تسجيل الطلاب؟ هل تدرك الإدارة المركزية سلفاً النتائج المؤذية؟

دعنا نلخص

فكر ملياً وراجع خطتك بشأن إدارة الاجتماع. فإذا كانت خطتك لا تجسد خطط تنظيم رسالة القسم، ربما ينبغي عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل فيما يتعلق بتنظيم فعال لرسالة القسم. هل طريقتك هي أن :

- تعين وتجسد القيم المشتركة الرئيسة؟
- تسمح بمشاركة كل أعضاء القسم؟
- تحافظ على النقاش مركزاً على القسم وليس على الأشخاص؟
- تساعد الأعضاء على تحديد قدرات القسم الحالية وقدراته الكامنة؟
- تعرض وتصف رسالة الجامعة والظروف المحيطة؟
- تقوم الحلفاء والأسواق المحتملة؟
- تحافظ على رسالة القسم فعالة وعملية؟

وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة 1-2، (المهمة المحددة) لم تلجأ الإدارة المركزية إلى فهم رسالة القسم وقبولها في تعزيز برنامج قوي للكتابة الإبداعية. وعوضاً عن ذلك، أشارت إلى

رسالة القسم على أنها خدمة. فمن وجهة نظر الإدارة، يجب أن يكون هدف القسم هو تقديم مقررات الإنشاء وأصول الكتابة المطلوبة لتفي بمتطلبات الدرجة للبرامج الأخرى. وبذلك يقوم القسم برسالة أكبر من كونها خدمة. ضع نفسك مكان رئيس القسم وأنت تقرأ الحالة التالية.

الحالة 1-2، المهمة المحددة

القسم

إن قسم اللغة الإنجليزية في جامعة الشمال الحكومية هو قسم صغير ومجدٍ ونشيطٌ. حيث يعمل القسم بجدٍ من أجل تعزيز برنامج الكتابة الإبداعية. وأحد أهداف القسم هو أن يصبح برنامجاً واحداً من أفضل البرامج في الكتابة الإبداعية في الدولة. وعلى الرغم من التقدم الحاصل فيه إلا أنه يعتبر ساكناً. وقد قامت الهيئة بإعادة توجيه كل الموارد المتاحة باتجاه هذا الهدف.

فقد كان التقدم الأخير الذي أحدثه القسم مشجعاً، حيث تم نشر أعمال أعضاء الهيئة ونال بعض الأعضاء جوائز مهمة على إنتاجهم في الكتابة الإبداعية. كما حصل أحد الأعضاء على منحة متواضعة من المنح الوطنية للعلوم الثقافية لكي يقوم بإكمال ديوان شعر. وكذلك نال عضو آخر مرتباً صغيراً من المجلس الحكومي للفنون.

وبذلك بقي أعضاء الهيئة متفائلين جداً رغم الظروف القاسية في الجامعة.

يقوم قسم اللغة الإنجليزية بشكل رئيس بخدمة الطلاب المتخصصين الآخرين. حيث يدرس مقررات الإنشاء التي تُعدُّ جزءاً من المتطلبات الرئيسة لكل الطلاب. إضافة إلى ذلك، يقدم المدرسين لمجموعة متنوعة ومهمة من مقررات الأدب والكتابة الفنية التي تحتاجها البرامج الأخرى. وتشكل مقررات الخدمة هذه حوالي 75٪ من التزامات مجمل مناهج القسم.

وهكذا فإن تعزيز برنامج الكتابة الإبداعية أمر صعب لأن تخفيض النفقات قد تحول إلى أعباء متزايدة في التدريس لكل أعضاء الهيئة. فعملياً يقوم أعضاء قسم اللغة الإنجليزية بتدريس اثنتي عشرة ساعة دراسية معتمدة في كل فصل، وهذا يتجاوز معدل الجامعة (تسع ساعات دراسية معتمدة لكل عضو في كل فصل). وعندما قررت الجامعة زيادة عنصر الإنشاء الإنجليزي للمنهج الأساسي من ثلاث إلى ست ساعات دراسية معتمدة، عندها يجب على قسم اللغة الإنجليزية أن يقدم ضعف الأساتذة الذين يدرسون مقررات الإنشاء.

وقد قبل قسم اللغة الإنكليزية أن يأخذ على عاتقه هذه الأعباء المتزايدة وذلك لتجنب تخفيض عدد مقررات الكتابة الإبداعية.

الجامعة

إن معنويات الجامعة منخفضة عموماً. حيث إن النفقات الحالية أقل بـ 15% مما كانت عليه قبل ثلاث سنوات. وقد قامت الإدارة بتوزيع الاقتطاع على كل رؤساء الأقسام وكل البرامج. وللمحافظة على تدريس تسع ساعات دراسية معتمدة في كل فصل، لجأ العديد من الأقسام إلى تقليص حجم التزاماته المنهجية.

في الربيع الماضي، اتخذت الجامعة خطوة جريئة وزادت رسوم التعليم بنسبة 10% فإذا لم تؤد هذه الزيادة إلى انخفاض التسجيل، فستقوم بتعويض القسم من النفقات. ويأمل الجميع أن تحافظ الجامعة على مستوى التسجيل كي تتحسن الظروف.

وحتى لو حافظ تسجيل الطلاب على معدله، فإن الزيادة الناتجة لن تعوض الخسارة المالية المتراكمة من السنوات الثلاث الماضية.

المكاملة الهاتفية

تحاول رئيسة قسم اللغة الإنجليزية، ماريا بيريز، من خلال دراسة برنامج الخريف أن تقرر إمكانية تقديم بعض التسهيلات في أعباء التدريس لأولئك

الأعضاء الذين لديهم مشاريع مؤهلة لنيل الجوائز. إن الجوائز الممنوحة مهمة لتعزيز هدف القسم بأن يبقى أحد أفضل البرامج في الكتابة الإبداعية في البلد. وتدرك الدكتورة بيريز أن تلك الجوائز تعطي القسم أهمية، كما أنها تعتقد بأن هذه الجوائز يجب أن لا تكون نقمة على الأعضاء الذين يتلقونها.

عندما كانت الدكتورة بيريز تفكر في كيفية تخفيف أعباء التدريس لعضوين منحا جوائز وذلك بخفض عدد الساعات الدراسية المعتمدة لكل منهما من اثنتي عشرة إلى تسع، تلقت مكالمة من مدير القبول جو مكاري.

مكاري: «هناك أنباء جيدة. إن التسجيل لفصل الخريف يتزايد على الرغم من زيادة 10% لرسم القبول. ولا حاجة لإخبارك كم كان المسؤول الإداري سعيداً بهذه الأنباء.»

ولم تستطع الدكتورة بيريز أن تفهم لماذا كانت هي مقصودةً بهذا البلاغ الخاص للأنباء الجيدة ولكنها ردت بنغمة إيجابية: «هذا عظيم. ربما سيعمل المسؤول الإداري على إرجاع بعض من ميزانيتنا.»

مكاري: «لا أعلم شيئاً عن هذا. إن سبب اتصالي هو إبلاغك بأنه قد تمت إضافة خمس مجموعات جديدة للإنشاء الإنجليزي وذلك للتكيف مع الطلاب القادمين.»

لم تستطع بيريز تصديق ما سمعته: «ماذا ؟ من الذي سيدرسهم ؟».

مكاري بضحكة خفيفة: «هذا مضحك يا ماريا. أنا واثق من أن أعضاء قسمك لا يجدون أحداً مؤهلاً لذلك غيرهم.»

بيريز: «إن أساتذة القسم غير قادرين على تغطية خمس مجموعات أخرى في الإنشاء الإنجليزي. ما الذي جعلك تعتقد أنه بإمكانك إضافة مجموعات أخرى دون أخذ موافقتي؟».

مكاري: «أنا لم أفعل ذلك. لقد أقر المسؤول الإداري ذلك. بإمكانك مناقشة الأمر معه، لكن أعتقد أن لا جدوى من ذلك. فهو يعتقد أن من الخطأ ذهاب الطلاب إلى جامعات أخرى فقط لأنهم لا يستطيعون الحصول على مقررات للمبتدئين هنا.»

د. بيريز: «إن المسؤول الإداري يعلم أن أعضاء قسم اللغة الإنجليزية يتحملون أكثر الأعباء التدريسية في الجامعة. فأنا لا أستطيع التصديق بأنه يعتقد أن بإمكاننا القيام بذلك.»

مكاري: «لا أدري ماذا أقول لك يا ماريا. كل ما أعرفه هو أنه أخبرني بأن أزيد عدد المجموعات. وأنا أتصل فقط لإبلاغك بذلك كي تتصرفي. وأنا آسف لإزعاجك كما أنني سعيد لأنك لست من النوع الذي يقتل الرسول. وإذا حدث أي تغير فسأبلغك.»

بيريز (بتهد عميق): «شكراً جزيلاً، ولكني لا أريد أي أخبار إضافية كهذه.»

تشعر ماريا بأنها مخدرة وهي تنهي المكالمة. كيف استطاع المسؤول الإداري اتخاذ قرار كهذا وهو يعلم أن قسم اللغة الإنجليزية يعاني من نقص في الأساتذة؟ كيف ستتمكن من تغطية خمس مجموعات إضافية للإنشاء الإنجليزي؟ سيضطر القسم للتخلي عن سلسلة الكتابة الإبداعية بشكل كامل من أجل تغطية المجموعات الإضافية وزيادة أعباء المنهج على الأعضاء لكي يتماشى مع المعايير الجامعية.

دعنا نحلل الحالة

في الحالة 1-2، لدى أعضاء قسم اللغة الإنجليزية فهم عام فيما يتعلق برسالة القسم. ولاسيما أنهم يكافحون لتعزيز برنامجهم القوي في الكتابة الإبداعية. ويعمل هذا الهدف على تسيير سلوك الأعضاء وقرارات القسم.

وبالرغم من تخفيض الميزانية، فإن القسم يتحرى كل مصدر ممكن لتعزيز برنامج الكتابة الإبداعية. لقد قبل أعضاء القسم بتعليم مقررات أصول الكتابة والإنشاء الإنجليزي كخدمة للجامعة. فهم لم يتجاهلوا عنصر الخدمة في رسالة القسم. على كلٍ فإن إنجازات الأعضاء فيما يتعلق ببرنامج الكتابة الإبداعية هي التي تجلب الاعتزاز للقسم.

إن لدى الجامعة تقويماً مختلفاً لرسالة القسم. وعلى ما يبدو فإن المسؤول الإداري ومدير القبول يعتقدان أن رسالة القسم هي تقديم الخدمات فقط.

إن الجامعة لا تعترف بهدف قسم اللغة الإنجليزية في تعزيز برنامج كتابة إبداعية.

فالقراءات المتخذة من قبل المسؤول الإداري تعزز دور الخدمة لقسم اللغة الإنجليزية. حيث يتوقع المسؤول الإداري أن يقوم أعضاء القسم بتدريس مقررات الإنشاء المطلوبة كجزء من المنهج الأساسي للجامعة وكذلك تدريس مقررات أصول الكتابة التي تفي بمتطلبات الطلاب المتخصصين في الأقسام الأخرى.

يستطيع القسم التقليل من الأعباء الكبيرة للتدريس عن طريق تقليص رسالة القسم وحصرها بالرسالة المفروضة من قبل الجامعة. ولكي يحافظ القسم على هدف تعزيز برنامج الكتابة الإبداعية، قام بقبول أعباء عمل إضافية تفوق معدل الأعباء الملقاة على عاتق الأعضاء وتتجاوز توقعات الجامعة. وإن أراد القسم مواصلة تركيزه على الكتابة الإبداعية وجب عليه إقناع الإدارة المركزية بأهمية هذا الهدف. فإذا لم تقم الإدارة المركزية بفهم وجهة نظر أعضاء قسم اللغة الإنجليزية وقبولها فلن يأخذ التقويم الخارجي لإنتاجية القسم الجهود المبذولة باتجاه تطوير برنامج الكتابة الإبداعية بعين الاعتبار.

إنه دورك

ضع نفسك مكان ماريا بيريز، رئيسة قسم اللغة الإنجليزية في جامعة الشمال الحكومية، وقرر كيف ستقود الهيئة التدريسية عبر هذا الوضع الصعب.

1- هل من المستحسن أن يحافظ القسم على هدف تعزيز أحد أفضل البرامج في الكتابة الإبداعية في الدولة كجزء من رسالته؟ اكتب قائمة بالمعلومات التي ستستخدمها لاتخاذ هذا القرار. على سبيل المثال، إلى أي حد ستتأثر بفهم المسؤول الإداري لرسالة القسم؟ وهل فهم أعضاء الهيئة في مجال الكتابة الإبداعية كاف للحفاظ على هذا الهدف؟

2- ما هي المعلومات التي ستقدمها إلى أعضاء الهيئة لتساعدكم على الوصول إلى قرار نهائي؟ وما هي الخطوات التي قد تتخذها لحمل الإدارة على الاعتراف برسالة القسم وقبولها في تعزيز برنامج الكتابة الإبداعية؟ ما هو التقدير الذي ستجلبه إنجازات القسم في الكتابة الإبداعية للجامعة؟

أرجوك أن تفكر

توضح الحالتان (1-1) و (2-1) أهمية رسالة القسم. حيث تُظهر كلتا الحالتين فائدة وجود تفاهم بين أعضاء القسم. وتظهر في الوقت نفسه الصعوبات التي قد تنتج عن فشل القسم في تعزيز رسالته خارج القسم. ففي الحالة 1-1، لم يستجب الأعضاء إلى التغيير الحاصل في الإدارة الجامعية. فقد اعتقدوا أن الرئيس الجديد سيدرك أهميتهم. وفي الحالة 2.1، اختار الأعضاء السعي وراء رسالة للقسم تتجاوز المهمة المشار إليها من قبل إدارة الجامعة. وقد سبب ذلك زيادة في الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء الهيئة وعزز فكرة أن أعضاء قسم اللغة الإنجليزية لا يدعمون أهداف الجامعة. وتشير هذه الحالات إلى أهمية بيان القسم الذي يكون مقبولاً من قبل الجماعات الخارجية. وهكذا فإن البيان الواضح للرسالة يقدم فوائد عديدة للقسم بطرق مختلفة.

يوضح توقعات الأداء وفرص الدعم الخارجي

تظهر بيانات المهام أهمية القسم بالنسبة للجامعة والمنطقة والولاية والجمعيات المعتمدة وغيرها. وتقوم رسالة القسم المحددة بوضوح، بتهيئة الطلاب والأعضاء لتكوين إحساس أكثر ارتباطاً بأهداف القسم وأولوياته. وبالتالي، يجب تعزيز بيانات رسالة القسم باستمرار.

يقوم البيان الفعال للرسالة بتوضيح الأولويات للحلفاء الخارجيين. فعندما تدرك الجماعات الخارجية رسالة القسم وتفهمها، فستكون لدى القسم فرص أكبر لكسب حلفاء فعالين. ويمكن لرسالة القسم أن تعزز شخصيته داخل الجامعة وخارجها. ففي الحالة 2-1، لم يلجأ القسم إلى دعم رسالته والتي تتضمن هدف تعزيز برنامج الكتابة الإبداعية بشكل ناجح.

وبالتالي فإن الإدارة المركزية ترتبط بالقسم حصرياً على أساس وجهة نظرها بشأن رسالته. ومن الجدير بالذكر أن أولويات القسم الواضحة تزيد من فرص الدعم الخارجي. فعلى سبيل المثال، إن القسم الذي تكون رسالته تدريس وتدريب مساعدي الأطباء الذين سيعملون في المنطقة المحيطة سيكونون قادرين على تكريس تحالفات فعالة ومفيدة خارج الجامعة. حيث يمكن أن يكون أولئك الحلفاء مصادر نهائية للتمويل والتجهيز والدعم وأماكن تدريب الطلاب وأماكن عمل الخريجين.

أما على الصعيد الداخلي فتقوم رسالة القسم بتدريس التوقعات حول أداء أعضاء الهيئة.

فتوضيح أولويات القسم يساعد الأعضاء على إدراك سبل النجاح. حيث يمكن فهم الأعضاء العملي لرسالة القسم من المساهمة في نشاطات يمكن أن تكافأ، كما سيكون القلق بشأن تقييم الأداء أقل عندما يدرك الجميع توقعات الأداء. فإن باستطاعة رئيس القسم أن يبدأ بتقييم الأداء من خلال موجز يظهر التقدم الذي تم إحرازه وهذا أفضل من قيام رئيس القسم بتوضيح ما يجب فعله.

ولا يمكن إدراك هذه الفائدة إذا كان نظام المكافآت غير منسجم مع رسالة القسم وتوقعاته لأداء الأعضاء. فعندما يطالب بيان رسالة القسم بالتزام قوي لتعليم الطلاب غير المتخرجين، يجب أن يتم إدراك تميّز التدريس ومكافأته. فإذا لم يكن الأمر كذلك، فلن يستطيع رئيس القسم التوقع بأن الأعضاء سيحافظون على التزام قوي لتعليم غير المتخرجين.

يقدم مخططاً لاتخاذ القرار

يجب أن توجه رسالة القسم القرارات المختصة بالمنهج والميزانية والملاك. فبدون وجود بيان واضح ومفهوم للرسالة فيما يخص توجيه القرارات، سيكون رئيس القسم عرضة للانتقاد لقيامه بتصرف اعتباطي وأحادي الجانب.

تأمل قضية إنفاق كمية محدودة من النقود على تجهيزات القسم. فعلى سبيل المثال، قد يكون من الواجب على رئيس قسم الكيمياء أن يقرر ما إذا كان عليه استخدام النقود لشراء تجهيزات تعليمية أو لتجهيز مختبر للبحوث الذي سيحسن من إمكانية القسم في الحصول على منح خارجية. حيث ستساعد رسالة القسم على توجيه القرار بوضع مختبر البحوث كأولوية أساسية. و بدون بيان رسالة القسم الذي يوضح الأولويات، سيكون قرار رئيس القسم خاضعاً للانتقاد بصرف النظر عن الإجراء المتخذ. وهذا يعمل على تبديد النزاع المحتمل لأن رئيس القسم لا يتصرف بشكل شخصي.

ومثال آخر هو توزيع مخصصات السفر داخل القسم. افترض أن لدى رئيس القسم ألفي دولار للسفر المهني في قسم مكون من عشرة أعضاء. ويخطط كل واحد منهم لحضور مؤتمر مرة واحدة على الأقل. ولدى خمسة منهم بحوث لا بد من إجرائها. وعضو واحد يخطط لحضور مؤتمر في أوروبا. كيف يمكن لرئيس القسم أن يوزع المبلغ فيما بينهم؟ سينظر الكثير من رؤساء الأقسام إلى السيناريو على أنه غير مجدٍ لأن النفقات القليلة المتوفرة لسفر الأعضاء تجعل من المستحيل إرضاء الجميع.

وبذلك تسمح رسالة القسم الواضحة باتخاذ قرارات حازمة مع الحفاظ على المصداقية الشخصية وتقديم القسم نحو أهدافه. فعلى سبيل المثال، إذا كان لدى القسم التزام بزيادة شهرته في مجال البحث، فيجب على رئيس القسم عند ذلك إعطاء الأولوية لأولئك الأعضاء الذين سيقومون بأبحاث. وإذا كان هدف القسم هو دعم التطور المهني الذي سيعزز التعليم، فيجب على رئيس القسم أن يأخذ بعين الاعتبار الهدف من كل رحلة.

وبدون بيان الرسالة، سيتم اتخاذ القرارات بشأن كيفية توزيع نفقات التجهيز أو نفقات السفر وفق معيار قد يعتبره الأعضاء معياراً ذاتياً. وهكذا فإن توزيع نفقات السفر بدون أساس واضح سيترك بعض الأعضاء يتساءلون لماذا تلقى بعض

الأشخاص نقوداً أكثر من الآخرين. وعندما لا يجد الأعضاء أساساً منطقياً لقرار رئيس القسم، فسيكون رئيس القسم خاضعاً للانتقاد والتأويلات السيئة، وهذا يؤدي مصداقيته كما أن القرارات المتخذة قد لا تحمي مقدرات القسم. فعلى سبيل المثال، إذا قام القسم بتقسيم نقود التجهيزات على كل المجالات الخاصة، فإن توزيع الأموال لن يؤدي إلى خدمة أي من هذه المجالات الخاصة، بشكل كامل. ويمكن أن تكون النتيجة تدنياً في النوعية لكل مجالات القسم أو اختصاصاته الفرعية.

يحسن مناخ القسم ومعنويات الأعضاء

يتحسن المناخ بين الأعضاء داخل القسم عندما يتجاهل رئيس القسم مفهوم جدول الأعمال السري ويطبق مبدأ المساواة. وسيكون من الصعب الحفاظ على معنويات مرتفعة للأعضاء عندما تكون المبادئ غير معروفة أو غير مطبقة بشكل متساوٍ على أعضاء الهيئة. وبتوضيح الأولويات والتوقعات، يقوم رئيس القسم بنفي مفهوم جدول أعمال سري أو بنفي التحيز. وهذا لا يعني أن الأعضاء سيكونون مرتاحين لكل قرار وإنما سيبقى الأعضاء غير الموافقين على قرار ما متفهمين لأساس ذلك القرار ومدركين بأنه منصف أو على الأقل منسجم مع رسالة القسم إن معنويات الأعضاء ستكون دائماً مرتفعة في الأقسام التي يعتقد أعضاؤها أن الجميع يتلقى معاملة منصفة بالإنسجام مع رسالة القسم وأهدافه.

إن رؤساء الأقسام الذين يعملون على تعزيز رأي موحد حول القيم المشتركة يرسخون مجتمعاً سليماً في القسم. حيث يقومون بمساعدة الأعضاء لإدراك أن مصالح الجميع ستتحقق إذا ساهم الجميع بالهدف المشترك. ويإنجاز هذا المفهوم يكون رؤساء الأقسام قد زودوا أنفسهم بمخطط واضح ومفهوم يوجه قراراتهم. وكذلك يعزز رؤساء الأقسام مصداقيتهم الخاصة لدى الأعضاء، فبينما ينظر أعضاء القسم إلى رؤساء الأقسام الاستبداديين على أنهم ممثلون اعتباطيون وغير فعالين عن القسم، ينظرون إلى رؤساء الأقسام الذين يعززون الرأي الموحد في القسم على أنهم داعمون فعالون ومنصفون للقسم.

راجع الحالات الموصوفة في الفقرتين (1-1) و (2-1) وفكر فيما إذا كانت الأقسام تحقق القيم المذكورة أعلاه.

1- في كلتا الحالتين، يوضح بيان رسالة القسم الأولويات والتوقعات فيما يخص أداء أعضاء القسم. كيف يمكن للأقسام أن تبليغ مهامها للإدارة والجماعات الخارجية البارزة الأخرى؟

2- في كلتا الحالتين، تكون رسالة القسم كمخطط لاتخاذ قرارات القسم. هل باستطاعة رؤساء الأقسام في الفقرتين (1-1) و (2-1) استخدام رسالتي قسمين لتعزيز صورة القسم لدى الجماعات الخارجية؟

3- تصبح معنويات القسم عرضة للسقوط عندما يؤدي تصرف الإدارة المركزية إلى تقويض رسالة القسم. هل يمكن لمعنويات الأعضاء أن تبقى مرتفعة إذا لم تُقبل رسالة القسم في الجامعة.

وضع النظرية قيد التطبيق

إن الحالتين الموصوفتين في الفقرتين 1-3، (الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح)، 1-4، (الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية)، قد حدثتا في نفس الجامعة. وهي جامعة حكومية متوسطة الحجم عليها أن تقلص قائمة برامجها استجابة للتخفيضات المتكررة في الميزانية. وتقوم الحالة 1-3 بتفحص أزمة قسم المسرح. تصور أنك رئيس القسم وأنت تواجه التحدي. وانتبه بشكل خاص إلى دور رسالة القسم في هذه الحالة.

الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح

خلفية الأحداث

إن الجامعة الحكومية الغربية هي جامعة تحوي ستة عشر ألف طالب تقريباً. وتقع في منطقة ريفية في الولاية لذلك فإن معظم طلابها يقيمون في سكن داخلي.

وعلى الرغم من مضي مئة عام على تأسيس الجامعة، إلا أنها لم تتطور بشكل سريع من كلية صغيرة إلى الحجم الحالي إلا خلال الستينات والسبعينات. وقد قامت الهيئة التشريعية الحكومية بالإنفاق على الجامعة لخدمة قطاع ريفي كبير في الولاية. وهي جامعة شاملة تقدم درجات لغير المتخرجين في كل المجالات بدءاً من الفنون الجميلة وانتهاءً بالهندسة.

وبالرغم من كونها جامعة لغير المتخرجين أساساً، إلا أنها تفخر بعدة مراكز بحوث تربط الجامعة بالصناعة في المنطقة. فعلى سبيل المثال، تقوم الجامعة بالمشاركة في بحوث تساعد مزارعي المنطقة على تحسين المحاصيل. وبذلك فإن رسالة الجامعة تتضمن التزاماً كبيراً بخدمة المنطقة، وتتمتع الجامعة بعلاقة رائعة مع المجتمع. وتمثل الجامعة المركز المدني الأقرب للناس الذين يعيشون في محيط ثلاثئة ميل حول الجامعة.

بيان رسالة الجامعة

إن الجامعة الحكومية الغربية هي جامعة حكومية أساسية للتعليم العالي تقوم بتكريس نفسها للمحاولات النوعية في التعليم والبحوث وللبرامج الداعمة لاحتياجات الطلاب وتقدمهم وللمبادرات الاقتصادية والاجتماعية الفعالة في المجتمع والمنطقة وكل المناطق في الولايات المتحدة وللتصرف الإيجابي وللفرص المتساوية.

يُعدُّ السعي لتلبية الاحتياجات التربوية والمهنية والاجتماعية والشخصية للطلاب المتنوعين ومساعدتهم على الإدراك الكلي لإمكانياتهم هو الهدف الأساسي للجامعة وإن التركيز على خدمات المنطقة التي تؤدي إلى برامج تعليمية وبحوث وخدمات عامة مميزة هو الذي يعطي الجامعة مكانتها الخاصة بين الجامعات الأخرى في البلاد.

وبما أن الجامعة ملتزمة بالفكرة القائلة إن البحث والنشاط المبدع أمور قيمة بشكل فطري، فإنها تقوم بدعم الاكتشافات الفكرية في الفروع التقليدية وفي العديد من مشاريع البحوث المتخصصة، حيث يرتبط بعضها بالمنطقة الغربية من الولاية بشكل مباشر وتتكون اتجاهات البحوث من قدرات الأعضاء، وتكتمل بالتخطيط والتحضير طويل المدى.

وتواصل الجامعة عاداتها في خدمة مجتمعها ومنطقتها حيث تقدم قدراتها في الفنون المسرحية والإبداعية نطاقاً واسعاً من الفرص التربوية والثقافية والمسلية لطلابها وأساتذتها وللناس عموماً. كما أن مساهمتها في التقدم الاجتماعي والمدني للمنطقة هي إظهاراً لالتزامها العام بتعزيز نوعية الحياة من خلال ممارسة التدريب الجامعي والتطبيق العملي لتقنيات حل المشاكل.

كذلك تسعى الجامعة إلى تحسين مصالح أولئك الذين يتواصلون معها.

المشكلة

إن الجامعة تواجه أوقاتاً عصيبة. حيث تلقت خلال السنوات الست الماضية مخصصات مالية أقل من السنوات السابقة كما أن تخفيض الميزانية إضافة إلى الزيادات العادية في المرتبات، قد أجبر إدارة الجامعة على إعادة تقويم رسالتها. وتشك الإدارة المركزية بقدرة الجامعة على مواصلة إنجاز رسالتها الضخمة.

وقد شاركت الأقسام حتى الآن بالألم الناتج عن تخفيض النفقات. وتعتقد الإدارة أنه ليس باستطاعة الجامعة أن تحافظ على نوعية البرامج إذا استمرت في توزيع النفقات على كل الأقسام. وعضواً عن ذلك، فستلجأ الجامعة إلى توزيع النفقات حسب الأهمية. وتفضل الإدارة المركزية حذف بعض البرامج الضعيفة على تقليص البرامج متوسطة الجودة. لقد حرصت الإدارة الجامعية على الإعلان عن الخطة وكأنها ستعمل على تقوية الجامعة.

وتصف الجامعة هذه العملية وكأنها تقليص للأغصان الميتة والمحتضرة على شجرة سليمة. حيث إن التقليص سيساعد البرامج المتبقية على الازدهار والنمو بسرعة. وهكذا أمر المسؤول الإداري بتشكيل لجنة جامعية خاصة من أجل مراجعة كل البرامج، وستعمل اللجنة على تقويم كل برنامج في الجامعة، وستزكي كل قسم إلى واحدة من أربع نهايات محتملة: التعزيز، أو الحفاظ، أو الاختصار، أو الحذف.

قسم المسرح

إن رئيس قسم المسرح، وينستون بورتر، متشائم بخصوص مستقبل القسم. فهو يدرك أن القسم غير محصن، ومن المحتمل أن يكون هدفاً للاختصار أو الحذف وهو غير واثق بما سيفعله في هذا الشأن.

إن لدى القسم سبعة أعضاء بدوام كامل. إذ يوجد ثلاثة أساتذة على الملاك الدائم وبرتبة كاملة بمن فيهم الدكتور بورتر. و يقوم هؤلاء بتدريس مقررات الكتابة المسرحية، وتاريخ المسرح وثقافة المسرح. أما الأعضاء الأربعة الباقون فهم أساتذة مساعدون ليسوا على الملاك الدائم يقومون بتدريس مقررات التمثيل والرواية. حيث يقوم القسم بمنح درجة بكالوريوس في الفنون للطلاب غيرالمتخرجين، ودرجة بكالوريوس في العلوم ودرجة بكالوريوس في الفنون فيما يتعلق بمقرر الثقافة المسرحية، كذلك يمنح درجة بكالوريوس في الفنون الجميلة لطلاب الدراسات العليا، ويمنح درجة الماجستير في الفنون الجميلة في مقرر الدراسات التمثيلية والمسرح الفني والكتابة المسرحية. ودرجة الماجستير في الفنون في تاريخ المسرح. ويضم القسم حوالي ستين طالباً متخصصاً غير متخرج، وثمانية طلاب في برنامج الماجستير.

وعلاوة على ذلك، يسجل القسم تزايداً ملحوظاً في عدد غير المتخرجين و غير المتخصصين الذين يدرسون مقررات المسرح لكي يعملوا في العروض.

ويقوم القسم بتنفيذ جدول إنتاج طموح، حيث يقدم عشرة عروض مسرحية، أربعة منها في فصل الصيف، أما العروض الستة الأخرى فتقدم أثناء السنة الجامعية. وتكون أربعة من العروض العشرة إما مسرحيات غنائية أو حفلات أوبرا خفيفة. وتعمل هيئة المسرح بالتعاون مع قسم الموسيقى على تقديم العروض، وتجذب هذه العروض الأشخاص الذين لديهم بطاقات فصلية من مناطق يصل بعدها إلى مئة وخمسين ميلاً عن الجامعة. ويتم حجز المقاعد مسبقاً، كما يقدم طاقم التمثيل حفلة إضافية بعد الظهر لإرضاء الرغبات كلما أمكن ذلك.

يعلم وينستون بورتر أن القسم يعاني من مشاكل جدية. وأن أعضاء هيئة التدريس يجهدون أنفسهم بالعمل. واستمر القسم بتقديم منهج تعليمي كان فيما مضى يقدمه أحد عشر عضواً. وبسبب تخفيض ميزانية القسم، إضافة إلى ظروف أخرى، خسر القسم أربعاً من وظائفه خلال السبع سنوات الماضية. وفي كل مرة كان الأعضاء يصوتون للقيام بالمزيد من العمل لكي لا يتم اختصار أي شيء من البرنامج فالأساتذة المساعدون لا يريدون أن يتم حذف أي جزء من برنامج التمثيل فهم يعتقدون أن درجات بكالوريوس في الفنون الجميلة والماجستير في الفنون الجميلة ضرورية لاستقطاب طلاب غير متخرجين و طلاب دراسات عليا مما يسمح لهم بإعداد عشرة عروض مسرحية كل عام. أما الأساتذة الدائمون فهم غير راغبين بالتضحية بدرجة البكالوريوس في الفنون والبكالوريوس في العلوم. إنهم يعتقدون أن أفضل برامج قسم المسرح شهرة واحتراماً هي البرامج التي تقدم درجات بكالوريوس في الفنون، وماجستير في الفنون، إضافة إلى الدرجات التي تركز على التمثيل. ويقدم بكالوريوس العلوم في الثقافة المسرحية خياراً للطلاب المتخصصين الذين يفضلون دراسة المسرح في المدرسة الثانوية أكثر من متابعة الدراسات العليا أو العمل في المسرح المحترف. وبشكل عام يعارض جميع الأعضاء حذف أي من برامج الدرجات فهم يخشون من أن يؤدي ذلك إلى انخفاض في عدد الطلاب المتخصصين في المسرح. إنهم يأملون أن يكون هذا التخفيض في الميزانية أمراً مؤقتاً ولكنهم يخشون أن يكون حذف البرنامج دائماً.

ويعتقد الدكتور بورتر بعدم استطاعة القسم أن ينجو إذا لم يقلص رسالته ويقل من أعباء التدريس الملقاة على عاتق الأساتذة. وإنه من الصعب معرفة ما الذي يجب حذفه. حيث تجلب سلسلة العروض العامة الكثير من الشهرة والأهمية للقسم. ويقدم شباك التذاكر انفراجاً مهماً للتوتر المالي الناتج عن تخفيض النفقات الحكومية. وحالياً يعوض شباك التذاكر ستين سنتاً لكل دولار من النفقات الحكومية على العرض. ومن المهم أن لا يخسر القسم إعجاب الجمهور. وفي نفس الوقت

يشارك الدكتور بورتر الأعضاء في رأيهم بأن درجة الماجستير في الفنون تجلب الاحترام للبرنامج. وعلاوة على ذلك فإن الأساتذة الدائمين يساهمون في برنامج ماجستير الفنون في تاريخ المسرح أكثر من مساهمتهم في برنامج ماجستير في الفنون الجميلة.

ومن الصعوبة بمكان اتفاق الأعضاء فيما بينهم حول ما الذي يجب حذفه. حيث يساهم الأساتذة والدائمون بشكل رئيس في بكالوريوس العلوم في الثقافة المسرحية ودرجات الماجستير في الفنون كما يسعى الطلاب المهتمون بتاريخ المسرح والثقافة المسرحية والكتابة المسرحية وراء هذه الدرجات.

ويقوم الأساتذة المساعدون غير الدائمين بتدريس المقررات المطلوبة لدرجات بكالوريوس الفنون الجميلة، وماجستير الفنون الجميلة. كما أنهم يساهمون في سلسلة العروض بأداء أدوار كمخرجين أو مديريين فنيين أو مصممي ملابس.

دعنا نحلل الحالة

لا يوجد لدى أعضاء قسم المسرح فهم مشترك فيما يتعلق برسالة القسم. وكذلك لا يقوم أعضاء القسم بترتيب أولويات القسم بنفس الطريقة. حيث يهتم الأعضاء الدائمون بالعرف السائد ويسعون للحفاظ على المكونات الكلية لبرامج المسرح بما فيها درجات تاريخ المسرح والثقافة المسرحية والكتابة المسرحية. في حين يركز الأعضاء غير الدائمين على التمثيل. فهم يفضلون الإنفاق على درجة بكالوريوس في الفنون الجميلة وماجستير الفنون الجميلة اللتين تعدان دلالة لبرنامج يركز على التمثيل. وهكذا فإن خلاصة رسالة القسم هي أعباء ثقيلة على هيئة مكونة من سبعة أعضاء. ويشير رئيس القسم إلى أن مكونات البرنامج الحالية كانت سابقاً مزودة بأحد عشر مدرساً بوقت كامل.

وتكمن المسألة في كيفية تضيق نطاق اهتمامات القسم. حيث توحى المعلومات المعروضة في هذه الحالة أن رئيس القسم، وينستون بورتر، هو الشخص الوحيد الذي يدرك القضية. فعلى الرغم من الأعباء الثقيلة الملقاة على

عاتق الأساتذة، إلا أنهم دائماً يصوتون لأداء المزيد من الأعمال كي لا يخسروا جزءاً من برنامجهم. إن المهمة الموسعة للقسم هي نتيجة تصويت وليست حصيلة إجماعٍ في الرأي.

وبدون فهم مشترك، يكون تصويت الأعضاء دفاعاً عن مصالح شخصية. ويدرك رئيس القسم أنه يجب على القسم تقليص رسالته إلا أنه لا يعرف تماماً ما الذي يجب حذفه. وسيتهم بعض أعضاء الهيئة رئيس القسم بأنه متحيز بصرف النظر عن اقتراحاته في الحذف. فلو كان هناك فهم مشترك بين الأعضاء، لكانت رسالة القسم هي التي ستوجه قرارات كهذه. ففي الحالة (1-3)، يعتقد رئيس القسم أن من صلاحياته تقرير ما الذي يجب حذفه من أجل تخفيف الأعباء عن الأعضاء بحيث تصبح في مستوى مقبول. كما أنه يعترف بشكوكه في معرفة الطريقة المثلى للتصرف.

ليس من صلاحيات رئيس القسم القيام باتخاذ قرار فردي بشأن رسالة القسم. كما أنه يتصارع مع القضية الخطأ. فبدلاً من القلق بشأن ما يجب حذفه، عليه أن يركز على تعزيز رأي موحد في القسم. حيث يجب على رئيس القسم أن يشرك الأعضاء في القرار لإعادة تحديد رسالة القسم وهذا يستلزم رأياً موحداً لتحديد ما هو مهم لمستقبل القسم على المدى البعيد. حيث لا يمكن أن تنشأ القيم المشتركة والرأي المشترك إذا لم يبدأ الأعضاء بمناقشة القدرات الظاهرة و القدرات الكامنة للقسم في سياق الثقافة الجامعية. ويجب على الأعضاء إدراك الطريقة التي تتضافر فيها جهودهم الفردية للبدء بفرز بعض القيم التي يمكن أن تكون النواة لرسالة قسمٍ أكثر تركيزاً.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس قسم المسرح وينستون بورتر وقرر كيف ستبدأ بتعزيز رأي موحد داخل القسم.

1- ما هي نقاط التوافق الموجودة بين أعضاء القسم؟ فمثلاً يبدو أن الجميع راغب بالعمل الإضافي من أجل مصلحة القسم. كيف يمكنك استغلال هذه النقطة لتعزيز رأي موحد حول مهمة القسم وقيم أخرى؟.

2- كيف ستعرض القضية بحيث يكون الأعضاء أقل ميلاً لتبني مواقف شخصية؟ هل ستطلع الأعضاء على قرار الإدارة في الحفاظ على نوعية البرامج من خلال قيامها بالحذف حسب الأهمية و أن قسم المسرح عرضة للسقوط نتيجةً لهذه الخطة؟ هل يمكن أن تساعد الظروف الخارجية على تغيير مناقشة القسم من (من يتخلى عن...) إلى (كيف يمكننا أن نجو ونجح في الظروف المتغيرة؟).

3- كيف يمكن للقسم أن يبرهن أنه ليس أحد الأغصان الميتة أو المحتضرة التي يجب تقليصها من شجرة الجامعة؟ ما هي المعلومات التي ستستخدمها لدعم أهمية برنامج المسرح في الجامعة؟.

أرجوك أن تفكر

لقد صوت الأعضاء مراراً للقيام بالمزيد من العمل كي لا يخسروا أيّاً من عناصر البرنامج كما فشلوا في تقدير عواقب تصرفهم في إطار المناخ الجامعي. حيث تعتقد الإدارة الجامعية أنه يجب على الجامعة تقليص اهتماماتها حيث تقوم الإدارة الجامعية بإعادة تقويم المهمة الجامعية على أمل تقوية الجامعة بالرغم من الأزمة المالية. تذكّر أن الإدارة وصفت عملية التصغير المؤلدة بلغة تقليص الأغصان الميتة والمحتضرة من شجرة سليمة. وضمن هذا السياق، لن تكون الجهود التي يبذلها أعضاء المسرح من أجل الحفاظ على كل البرامج عديمة الفائدة فحسب بل وانتحارية أيضاً.

يجب على أعضاء القسم أن يتفهموا النطاق الأوسع لقرارات القسم إذا كان عليهم أن يتجنبوا ممارسة التصويت لحماية المصالح الشخصية. وبدلاً من صياغة قضية النقاش كقضية قسم يجب على رئيس القسم أن يحدد خيارات

القسم ضمن النطاق الجامعي. وهكذا تؤدي إعادة صياغة القضية إلى إعادة توجيه الاهتمام من حماية المصالح الشخصية إلى حماية القسم من اختصارات أخرى أو حذف ممكن.

دعنا نلخص

إذا كانت خطتك في إيجاد رأي موحد داخل قسم المسرح لا تجسد خطط تنظيم رسالة القسم، فربما كان عليك أن تراجع المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل حول كيفية التنظيم الفعال لرسالة القسم. هل طريقتك هي أن:

- تعيّن وتجسد القيم المشتركة الرئيسة؟
- تسمح بمشاركة كل أعضاء القسم؟
- تحافظ على النقاش مركزاً على القسم وليس على الأشخاص؟
- تساعد الأعضاء على تحديد القدرات الظاهرة والكامنة للقسم؟
- تعرض وتصف لأعضاء القسم رسالة الجامعة؟
- تقوم الحلفاء والأسواق المحتملة؟
- تحافظ على رسالة القسم رائجة وعملية؟

وضع النظرية قيد التطبيق

إن الحالة 1-4، (الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية)، تصف استجابة قسم اللغات الأجنبية للأزمة التي تمر بها الجامعة الحكومية الغربية. إن حجم القسم يشبه تقريباً حجم قسم المسرح. على كل، لقد أحس الأعضاء في قسم اللغات الأجنبية منذ البداية بأن القسم في مأزق عندما بدأ تسجيل الطلاب المتخصصين بالانخفاض. وبخلاف أعضاء قسم المسرح، فقد قام أعضاء قسم اللغات الأجنبية بالتصرف لمعالجة الوضع الذي يهدد القسم. لاحظ ردة الفعل المختلفة على نفس الظروف تقريباً وأنت تقرّ الحالة التالية.

الحالة 4-1، الأوقات العصبية: استجابة قسم اللغات الأجنبية

لقد حدثت الحالتان (3-1) و(4-1) في نفس الجامعة. أرجو أن ترجع إلى الحالة 3-1، (الأوقات العصبية: استجابة قسم المسرح) لمراجعة مميزات ورسالة الجامعة والمشكلة التي تواجهها.

قسم اللغات الأجنبية

لدى قسم اللغات الأجنبية ثمانية أعضاء بدوام كامل حيث يوجد بينهم ثلاثة أساتذة دأئمون وثلاثة أساتذة مساعدون ودأئمون وأستاذان مساعدان غير دأئمين. إضافة إلى ذلك، يوظف القسم ما بين اثنين إلى أربعة مدرسين بدوام جزئي لتلبية متطلبات التسجيل.

كما يقدم القسم عملاً منهجياً بالإسبانية والفرنسية والألمانية والروسية واليابانية.

ومنذ سبع سنوات انخفض عدد الطلاب المتخصصين في القسم إلى أدنى مستوياته وهو سبعة وأربعون، إلا أن التسجيل على المقررات حافظ على مستواه.

وذلك لأن كلية العلوم الإنسانية تسعى لتلبية احتياجات الطلاب للغة الأجنبية من أجل الحصول على درجة بكالوريوس في الآداب في أي قسم من أقسام الكلية الاثني والعشرين.

إن قسم اللغات الأجنبية ليس قسم خدمة فقط. حيث يريد أساتذة القسم تدريس أكثر من مئة إلى مئتي مقرر مختلف لغير المتخصصين الذين يسعون لتلبية متطلبات البكالوريوس. وعندما انخفض عدد الطلاب المتخصصين إلى سبعة وأربعين، اتخذ القسم إجراءً حاسماً لتعزيز تسجيل الطلاب المتخصصين.

أولاً: لقد جعل القسم الحصول على درجة البكالوريوس أكثر مرونة حيث حول درجات البكالوريوس المنفصلة بالإسبانية والفرنسية والألمانية إلى درجات بكالوريوس واحدة ذات تخصصات بالإسبانية والفرنسية والألمانية والروسية واليابانية.

وقد كان بإمكان الطلاب سابقاً دراسة الروسية واليابانية فقط كمادة إضافية أما الآن فبإمكان الطلاب أن يدرسوا أية لغة أو مجموعة لغات ليحصلوا على درجة بكالوريوس في اللغات الأجنبية. كما قام القسم بإضافة تخصص في اللغات الأجنبية و التجارة العالمية. حيث صمم الأعضاء هذا الاختصاص بالتعاون مع أعضاء من كلية التجارة. و كانت الغاية هي تصميم منهج يعجب الطلاب الذين يريدون العمل في ثقافات أخرى.

ثانياً: لقد قام الأعضاء تحت إشراف رئيس القسم، بجمع معلومات تؤيد الأهمية المعاصرة للتدريب باللغات الأجنبية. و بالرغم من أن أعضاء القسم يؤمنون بأهمية تعلم لغات أجنبية، إلا أنهم لم يقوموا بجمع الأدلة الموضوعية لإثبات اعتقادهم لأن المعلومات التي تم جمعها تتضمن بيانات عن الاقتصاد العالمي و الحاجة إلى تثقيف رجال الأعمال و مسؤولي الحكومة الذين بإمكانهم تخطي الحدود الثقافية. و قد نشروا إحصائيات وظيفية تبيّن المتميزين بلغتين على الأقل. و أخيراً قاموا بجمع مجموعة من الأقوال لرجال الأعمال و مسؤولين حكوميين حاليين يؤكدون فيها الأهمية الكبرى للتدريب باللغات الأجنبية.

ثالثاً: لقد تبنى القسم خطة مدروسة لاستقطاب الطلاب. حيث ألقى الأعضاء محاضرات في المدارس الثانوية والكليات الموجودة في المنطقة وقد صوت أعضاء القسم لثلاث سنوات متتالية لصالح صرف نفقات السفر المحدودة للقسم على تسجيل الطلاب. وعلى الصعيد الجامعي زار رئيس القسم كل الأقسام التي فيها طلاب قد يستفيدون من تخصص إضافي باللغة الأجنبية. كما تحدث رئيس القسم إلى ضباط الوحدات (إعداد الطلاب ليكونوا ضباطاً في الجيش الاحتياطي) في الجيش الجامعي وبرامج سلاح الجو. أما على الصعيد الداخلي، فقد أعاد القسم تنظيم طريقة تفكيره. فبالرغم من أنه يتم إرشاد الطلاب بشكل أساسي في الكلية، فقد عين القسم عضواً ليقوم بالمشورة لكل

اختصاص في القسم. ولكن هؤلاء المرشدين لم ينجحوا في محاكاة المداولات المنهجية التي يقوم بها مكتب التداول في الكلية. وبدلاً من ذلك، يركز الأعضاء على مساعدة الطلاب على إدراك النطاق الكلي لاختيار النشاط وللحصول على خبرات إضافية لتحسين فرص العمل.

الوضع الراهن

لقد بلغ تسجيل الطلاب في قسم اللغات الأجنبية خمسة وسبعين متخصصاً وعشرين طالباً غير متخصص. وشهد تخصص اللغات الأجنبية والتجارة العالمية تسجيل خمسة وثلاثين من المتخصصين الخمسة والسبعين. وبعد حوالي ثلاث سنوات، أصبح القسم قادراً على تقليص جهوده المبذولة في التسجيل واختيار المصادر ذات الفائدة الأكبر. فعلى سبيل المثال، يلقي الأعضاء محاضرات في المدارس الثانوية وجامعات المنطقة التي تعتبر أفضل رافد للقسم. وبدلاً من السفر، يقوم القسم باستضافة مهرجان جامعي ليوم واحد في كل شتاء. حيث تتم دعوة المرشدين الاجتماعيين في الولاية إضافة إلى مرشدي الكليات، ويشكل ذلك فرصة للمرشدين لأن يلتقوا أعضاء القسم ويتعرفوا أكثر على البرنامج المقدم.

دعنا نحلل الحالة

على خلاف قسم المسرح، بدأ قسم اللغات الأجنبية بشكل مبكر في تنظيم البرنامج الجامعي للقسم. حيث تم تشييط عمل القسم عن طريق الرغبة الجماعية في الحصول على رسالة تشتمل المزيد من مقررات الخدمة المطلوبة من الطلاب المتخصصين في العلوم الإنسانية. حيث أن قرار تحويل درجات البكالوريوس المنفصلة في ثلاث لغات مختلفة إلى درجة واحدة بخمس تخصصات لغوية مختلفة كان له الأثر الأكبر في تشييط عناصر برنامج الدرجة على الرغم من زيادة عدد اللغات المدرسة في القسم.

لقد بدأ القسم ببرنامج مدروس للتسجيل، وتضمن ذلك بناء روابط مع البرامج الأخرى في الجامعة. حيث ساعدت هذه الجهود على تعزيز إدراك رئيس أكبر لتعليم اللغات الأجنبية.

وأخيراً قام القسم بجمع معلومات تظهر أهمية تعليم اللغات الأجنبية. وبالتالي، أصبح القسم في موقع أقوى في مواجهة اللجنة الجامعية الموسعة التي ستزكيه إما للتعزيز أو الاحتفاظ أو التقليل أو الحذف مما كان عليه قبل سبع سنوات. وهكذا فإن مهمة رئيس قسم اللغات الأجنبية تختلف عن مهمة رئيس قسم المسرح.

إنه دورك

افترض نفسك مكان رئيس قسم اللغات الأجنبية وقرر كيف ستحضر للمراجعة التي ستقوم بها اللجنة الجامعية الموسعة.

1- هل ستسعى للحصول على تزكية للاحتفاظ أو التعزيز من اللجنة الجامعية الموسعة؟ وإذا اخترت أن تسعى وراء التعزيز، كيف ستبين أن القسم الذي نجح في النمو وبدعم مالي منخفض يحتاج إلى المزيد من الدعم؟ وهل ستساعدك رسالة القسم على إدارة النقاش؟

2- هل ستشرك الأعضاء في تحضير المعلومات اللازمة للجنة المعاينة الجامعية؟ وكيف ستحضر الأعضاء للمراجعة التي ستقوم بها اللجنة الجامعية؟ هل توجد هناك أية طريقة رسمية أو غير رسمية لتقوية موقف القسم؟

أرجوك أن تفكر

لقد عمل أعضاء قسم اللغات الأجنبية لعدة سنوات للتخلص من مشكلة التسجيل المنخفض. ويشعر المرء بوجود فهم مشترك بين أعضاء القسم تعذر وجوده بين أعضاء قسم المسرح؟ ويتخذ أعضاء قسم اللغات الأجنبية القرارات ضمن نطاق القضايا الجامعية. ولاحظ أيضاً أن الأعضاء يقومون باستمرار بمراجعة طريقتهم

كلما تغيرت الظروف. فعندما ازداد التسجيل، لجأ القسم إلى تقليص جهوده الموجهة للتسجيل واختار فقط المصادر التي تمنح الفائدة الأكبر. وهكذا أصبح رسالة القسم ديناميكية بحيث يجب أن تبقى سريعة الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة التي تؤثر على العملية ومستقبل القسم الجامعي. وفي حين استمر أعضاء المسرح في اتخاذ قرارات القسم بدون جدوى، قام أعضاء قسم اللغات الأجنبية بإقحام الظروف الخارجية المتغيرة في اتخاذ قرارات القسم. وقد كان رئيس قسم المسرح هو الوحيد الذي قلق على مصير القسم ومستقبله، حيث اعتقد أن مهمة تحديد التوجه المستقبلي للقسم كانت من اختصاصه. ولأنه كان من الصعب الوقوف مع أي من الأساتذة المساعدين غير الدائمين أو الأساتذة الدائمين، أرجأ رئيس القسم اتخاذ أي قرار. في حين قام رئيس قسم اللغات الأجنبية بإشراك كامل الأعضاء في تطوير وتنفيذ خطة عملية لمعالجة الانخفاض المفاجئ في تسجيل الطلاب غير المتخرجين.

دعنا نلخص

يقدم البيان الفعال للرسالة بياناً واضحاً وملزماً للتوجه المستقبلي. إنه يحدد من الذي يخدمه القسم وكيف. كما يحدد بيان الرسالة الفعال أولويات القسم ويقدم وصفاً لمفهوم النجاح بالنسبة له. وكذلك يبين كيف تقوم رسالة القسم بخدمة رسالة الجامعة. تذكر قصة الرجل الذي قفز من فوق ناطحة السحاب، وعند وصوله إلى الطابق الخامس والأربعون قال، (حتى الآن، جيد جداً) وهكذا فإن بيان الرسالة الفعال يجنب القسم مثل هذه الخبرة في السقوط الحر.

إن التباين بين قسم المسرح وقسم اللغات الأجنبية الموجودان في نفس الجامعة يوضح المقدره والفائدة الكبيرة التي تترافق مع الإحساس الواضح برسالة القسم. حيث يتواجد لدى الأعضاء في قسم اللغات الأجنبية رأي موحد حول رسالة القسم. في حين أن أعضاء المسرح يفتقدون لمثل هذا الإجماع في الرأي. لقد أدرك قسم اللغات الأجنبية فوائد الحصول على بيان مفهوم و مترابط بشكل واضح لرسالة

القسم. وكانت داخل قسم اللغات الأجنبية توقعات لأداء الأعضاء. فعندما قرر القسم البدء ببرنامج مدروس لاستقطاب الطلاب، كان من المتوقع أن يقوم الأعضاء بالمساعدة. وكذلك أوضحت المهمة فرصاً للدعم الخارجي. وبدأ القسم بالتفكير الفعال بشأن الارتباط مع الأقسام الأخرى في الجامعة الذي قد يؤدي إلى تحسين أهمية قسم اللغات الأجنبية بالنسبة للجامعة.

وعلى النقيض من ذلك، عمل أعضاء المسرح على حماية مصالحهم الشخصية. حيث كانوا يفتقرون لفهم التوقعات الجامعية بشأن أدائهم. ونتيجة لاتخاذ أعضاء المسرح قرارات عديمة الفائدة بالنسبة للقسم، فقد فشلوا في الحصول على فرص للدعم الخارجي.

أن البيانات الفعالة للرسالات تمنح مخططاً لاتخاذ القرار. وهذا ما كان عليه الحال في قسم اللغات الأجنبية. فقد أراد أعضاء القسم أن يكونوا أكثر من مجرد قسم يخدم المتخصصين الآخرين. وللقيام بذلك توجب عليهم إيقاف التراجع في تسجيل المتخصصين. لقد أمنت أهداف القسم خططا معينة للعمل ضمن التزام كامل الأعضاء ومشاركتهم. ولم يعرف رئيس قسم المسرح ما هي عناصر البرنامج التي يجب حذفها لأنه لا يمتلك أساساً منطقياً يعتمد عليه في اتخاذ مثل ذلك القرار. وبذلك سيكون أي قرار خياراً عشوائياً نتيجة افتقار الأعضاء للفهم المشترك لرسالة القسم.

وأخيراً، تؤدي البيانات الفعالة للرسالات إلى تحسين معنويات الأعضاء. ويبدو واضحاً أن قسم اللغات الأجنبية بإمكانه أن يكون أكثر تفاؤلاً بشأن نتيجة المراجعة الجامعية لكل البرامج أكثر من قسم المسرح. وعندما تكون أهداف الأداء وتوقعاته واضحة، يكون الأعضاء أقل عدوانية وأكثر تقبلاً للظروف المتغيرة. حيث لم يوجد لدى قسم المسرح إجماع في الرأي حول القيم المشتركة. ولا توجد جماعة مشتركة يمكنها إحداث وجود موحد وقوي في الجامعة أو خارجها. ونتيجة للمعنويات المرتفعة، أصبح أعضاء قسم اللغات الأجنبية ممثلين بفعالية أكبر لقسمهم سواء أكان ذلك بشكل فردي أو جماعي. ويصف هذا الجزء من الكتاب خصائص الثقافة السليمة للقسم التي تعتبر شروطاً مسبقة للاتصال الفعال داخل القسم.