

2

تعزيز بيئة القسم

تُعبّر بيئة القسم عن شخصيته، فهو يعتمد على قاعدة سيكولوجية ويعكس كيفية تلقي أفراد القسم للخبرات اليومية وتفسيرهم لها. وتعكس بيئة القسم ما هو هام سيكولوجياً بالنسبة لأفراده. وكما يقوم أفراد القسم بفرز المعلومات والأحداث وتفسيرها. كذلك تصوغ البيئة سلوك أفراده وأدائهم. ومن المهم أن نميز بين البيئة والثقافة. ففي حين تنبثق الثقافة من القيم المشتركة تنشأ البيئة من المفاهيم المشتركة. ومثلما تتغير القيم المتبنّاة بقوة بشكلٍ بطيء عبر الوقت، تكون ثقافة الجماعة مرنةً عندما تواجه تغيراً مفاجئاً. وعلى أية حال فإن البيئة تتغير مع تغيير مفاهيم الفرد أو الجماعة.

فعلى سبيل المثال: قد تفقد هيئة التدريس الثقة في رئيس القسم بعد حادثين أو أكثر، ويمكن لهذا التبدل في الفهم أن يغير بيئة القسم بشكل سريع، لذا يمكن اعتبار بيئة القسم على أنها هو المقياس الذي يقاس به رضى أعضاء هيئة التدريس عن قسمهم.

إن بيئة القسم لا تعكس بيئة الجامعة بصفة آلية ولكنها تنبثق من مفاهيم أفراد القسم. وبينما تؤثر الظروف في الجامعة على هذه المفاهيم، فإن الظروف الداخلية في القسم هي التي تصوغ بشكل أساسي مفاهيم أعضاء هيئة التدريس. ولهذا السبب يمكن الحصول على بيئات متنوعة في أقسام مختلفة في الجامعة الواحدة. وبصرف النظر عن بيئة الجامعة فإن إنتاجية القسم تكون أكبر في الأقسام ذوات البيئة الإيجابي. ولذلك يعمل رؤساء الأقسام الفعالين على تأسيس بيئة سليمة في القسم والمحافظة عليها.

الغاية

إن أحد أهداف هذا الفصل هو وصف سمات البيئة السليمة في القسم بحيث يستطيع رؤساء الأقسام إدراك فوائدها المناخ الإيجابية. والهدف الثاني هو مساعدة رؤساء الأقسام على فهم كيف أن مناخ القسم قد تقوي سلوكهم أو تضعف من قدره. إن لرؤساء الأقسام تأثيراً ملحوظاً على مفاهيم أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي يساعد هذا على إيجاد قسم سليم يساهم بدوره في نجاحهم. أما الهدف الثالث فهو تزويد رؤساء الأقسام بفهم عملي لتلك العوامل التي تشكل بيئة القسم.

تحديد رسالة القسم

إن مهمة تعزيز بيئة القسم لتركز على المحافظة على سعادة كل فرد ورضاه. وتتطلب هذه الرسالة تأسيس بيئة عمل مثمرة. ولأن البيئة تعكس ما هو هام سيكولوجياً بالنسبة لأفراد القسم، فإن تعزيز بيئة القسم يترجم من خلال المحافظة على بيئة عمل يقوم الأفراد بإدراكها بشكل إيجابي وهادف. كما تقوم بيئة القسم بتحديد كيفية أسلوب تفاعل أفراد القسم مع بعضهم البعض وإنجاز مسؤولياتهم المحددة. إن بيئة القسم حالة محسوسة تقوم بصياغة سلوك الفرد والجماعة. ومن أجل وجود بيئة سليمة في القسم لابد أن يدرك أفرادها الصفات التالية:

درجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلين

في البيئة السليمة للقسم، قد لا تكون هيئة التدريس متجانسة أو حتى متشابهة في أدائها واهتماماتها المهنية، ولكن يجب على أعضائها أن تكون لديهم درجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلين تجاه بعضهم البعض، وهذا يؤدي إلى قدرتهم على تكوين آراء توقعية متبادلة للقرارات والإجراءات التي يتخذونها. وفي الواقع فإن ذلك يشير إلى ثقة في السلوك المهني لكل شخص في تنفيذ المسؤوليات التعليمية والاستكشافية والإصلاحية. إن الشعور بالاضطهاد لا يوجد

في بيئة تتسم بدرجة عالية من الثقة والاحترام المتبادلين وذلك لأن أفراد القسم يفهمون بعضهم البعض كأشخاص أكفاء وجديرين بالثقة لإنجاز المهمات المحددة.

القدرة على الجهر بالخلافات بشكل صريح وهادف دون الخوف من الانتقام

لا تقوم البيئة السليمة في القسم بفرض وجهة نظر واحدة بل يقوم بتشجيع الأفراد للتعبير عن آرائهم الشخصية بأسلوب هادف. هذا وتتخذ قرارات القسم الهامة بالاعتماد على مراجعة شاملة لكل البدائل المحتملة. كما يعمل أفراد القسم مع بعضهم البعض من أجل تحليل القضايا والوصول إلى نتائج مفهومة بشكل جيد. في حال عدم وجود مخاوف من الانتقام يستطيع القسم أن يتناول أصعب القضايا بأسلوب احترافي واضح.

لا تتجنب هيئات التدريس في الأقسام ذات البيئة السليمة المسائل الخلافية وهي لا تخشى أن تناقش الظروف المتغيرة التي تؤثر على مصلحة القسم بل من المحتمل أكثر أن تقدم حلولاً فعالة لظروف غير مواتية.

مبدأ التبادلية

تتسم البيئة السليمة في القسم بروح التبادل والتعاون الهادف بين الأفراد. وبطبعنا نميل لاعتبار أن الأشخاص غير متعاونين إذا فشلوا في إنجاز ما أردناهم أن يفعلوه. يتطلب التعاون جهوداً مشتركة وعلاقات عمل فعالة. إن مبدأ التبادلية يصل إلى أبعد من التركيز على الفرع. فمثلاً لا تتقيد هيئة التدريس في تعاونها مع بعضها البعض بأولئك الأشخاص الذين لديهم توجهات واهتمامات متشابهة في تخصص معين في الفرع. إن مبدأ التبادلية يتجاوز المصالح الفردية للفرع والدرجة المهنية والأقدمية والجنس والعرق ويتجاوز الحدود الكيفية التي قد توجد شقاً بين أعضاء هيئة التدريس في البيئة غير السليمة.

التواصل الفعال

يوجد في البيئة السليمة تبادل فعال للآراء والأفكار بين كل أفراد القسم. ويكون تبادل الآراء هذا شاملاً للجميع بحيث لا يشعر أحد من أفراد القسم بأنه معزول أو خارج الحلقة، كما يتلقى جميع الأفراد معلومات مناسبة تمكّنهم من جعل العمل الأكثر فعالية قابلاً للتحقيق. وفي هذه البيئة يكون سوء الفهم (العائد إلى ضعف الثقة أو إلى الإرتياب) نادراً. وذلك لأن القسم الأعظم من الأفراد صريحون وقادرون على مناقشة الأمور الصعبة والقضايا ذات الحساسية.

تحدد البيئة في القسم أسلوباً هادفاً للإدارة وبالتالي تيسر إدارة فعالة للقسم. وتدرج الفوائد في إحدى فئتين.

تتضمن الفئة الأولى الفوائد الناتجة عن قلة ميل أعضاء هيئة التدريس في البيئة السليمة إلى الموقف الدفاعي. وتبقى هيئة التدريس أكثر انفتاحاً وأقل مقاومة للتغيير في البيئة المتسمة بدرجة عالية من التبادل الفعال للآراء والثقة. تتضمن البيئة السليمة للقسم تغييرات في السياسة أو الإجراءات وهذه التغييرات ستهدد هيئة التدريس في الأقسام الأخرى ذات البيئات غير السليمة، كما يصبح حل الخلافات أسهل ويمكن أن تؤدي إلى نتيجة فعالة.

في البيئة السليمة تصبح هيئة التدريس أكثر تقبلاً للاقتراحات البناءة التي تجعل من إنجاز المهمات الصعبة أمراً سهلاً، كتقويم الأداء وإعادة النظر في الجدارة. وهيئة التدريس التي لا تكون في موقف دفاعي لا تسيء فهم رئيس القسم في الأمور الروتينية (كالمنهج ومهام اللجان) أنها كما تميل إلى إعطاء رؤساء الأقسام والزملاء فائدة من الشك عند تفسير الرسائل المكتوبة والشفهية، وعند تحديد الحوافز الممكّنة للقرارات والأعمال. وهذا التساهل غير موجود في أقسام لا تتمتع ببيئة سليمة.

وتأتي الفئة الثانية من الفوائد كنتيجة لمساهمة كل أفراد القسم في البيئة السليمة بطريقة فعالة فيشجع وجود الثقة والاحترام المتبادلين إلى جانب مبدأ التبادلية على وجود علاقات عملية فعالة بين أعضاء هيئة التدريس ورئيس القسم. وتعطي نتائج أفضل في حل المشكلات، لأن كل فرد في القسم قادر على التعبير عن آرائه دون خوف من الانتقام. إن هيئة التدريس التي تتمتع بدرجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلين تصغي علانية لآراء الزملاء فيصبح بناء رأي موحد أسهل عليها. وهذا الإصغاء الأكثر مشاركة، والمترافق مع فهم الحوافز البناءة هام من أجل الوصول إلى رأي موحد حول القضايا البارزة، بما في ذلك رسالة القسم وأهدافه. بإمكان هيئة التدريس أن تناقش كيفية استيعاب العجز في الميزانية أو تنقيح المناهج الدراسية دون اللجوء إلى موقف دفاعي، كما أن الشكوك تكون أقل فيما يتعلق بتقويم الأعمال النوعية، وبالتالي تصبح الهيئة التدريسية أكثر حماسة للإنجاز.

بتعزيز بيئة القسم يوجد هناك الكثير لكي يريجه رؤساء الأقسام. إن الفوائد المنبثقة عن بيئة سليمة هي ذاتها التي تديم وجود بيئة عملية فعالة. فعلى سبيل المثال، تكون هيئة التدريس في موقف دفاعي أقل عندما يوجد لديها درجة عالية من الثقة والاحترام المتبادلين في الوقت نفسه، إن إدراك درجة عالية من الثقة والاحترام المتبادلين داخل القسم يقلل من المواقف الدفاعية ويعزز البيئة السليمة في القسم.

إن وجود بيئة سليمة في القسم يجعل المهام الإدارية المنجزة من قبل رؤساء الأقسام أكثر سهولة، ونتيجةً لذلك يضمن رؤساء الأقسام نجاحهم من خلال تعزيز المناخ في القسم.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

يملك رؤساء الأقسام قوة كبيرة لتعزيز بيئة القسم. فقد لا يمتلك رؤساء الأقسام سيطرة مباشرة على كل العوامل التي تساعد في صياغة بيئة القسم إلا أنهم قد يكونون في موقع يؤثر بشكل كبير على مفاهيم هيئة التدريس. إن بيئة القسم تنبثق

من المفاهيم الموجودة لدى الأعضاء في الهيئة، وعموماً تشكل هذه المفاهيم الأساس لشخصية القسم. إن هذه الشخصية هي التي تؤثر في كيفية استجابة أعضاء الهيئة للمعلومات الواردة، وإنجاز المهام المحددة. إنه من المهم لرؤساء الأقسام أن يدركوا كيف تساهم كل العوامل التالية في صياغة بيئة القسم.

مفهوم إدارة القسم

يُعتبر رؤساء الأقسام المصدر الرئيس لمعلومات و مفاهيم هيئة التدريس بشأن القسم والإدارة والظروف التي تؤثر مباشرة على معنوياتها وعلى بيئة القسم. غالباً ما يُعدّ رئيس القسم النافذة التي تقوم هيئة التدريس من خلالها بالنظر إلى الجامعة. وهو الذي يفسر تصرفات الإدارة المركزية وسياساتها. وذلك التفسير يحمل معه تبادلاً متغيراً للآراء والأفكار، وفي ضوءه يقدم تقويماً لأحداث الجامعة وسياساتها. خذ على سبيل المثال رئيس القسم الذي يخبر هيئة التدريس بأن الإدارة لا تتفهم فرعهم. يكون قد أضعف بيئة القسم. أو لا يُظهر هذا التصريح بشكل واضح ضعف رئيس القسم في إعلام الإدارة بشأن متطلبات القسم. ولا يعزز ثقة هيئة التدريس بقدرته على الدفاع عن متطلبات القسم أمام الإدارة، كما أن هذا التصريح يثير فهماً بأن القسم لن يحظى بالتقدير في نطاق الجامعة. وهذا يمكن أن يصبح عقبة أمام هيئة التدريس في تقدمها للمستويات الأفضل. إن تصاريح هيئة التدريس النزيهة وغير الرسمية والتي تطلق خارج المكتب تعبر عن رأي الرئيس. إن رؤساء الأقسام بحاجة لمعرفة حجم سيطرتهم وتأثيرهم على مفاهيم هيئة التدريس.

إن أسلوب إدارة رؤساء الأقسام يسهم أيضاً في تكوين بيئة القسم، كما أن الخطط والتقنيات التي تعزز مصداقية القسم تقوم أيضاً بتعزيز بيئة سليمة في القسم. يجب على هيئة التدريس أن تكون واثقة بمقدرة رئيس القسم. هل يعلم رئيس القسم بسياسة الجامعة؟ هل لديه فهم ومعرفة كاملة بكل المناهج الدراسية داخل القسم؟ وهل هو قادر على دعم متطلبات ومهام القسم بشكل كافٍ؟ من المهم

أن تدرك هيئة التدريس في القسم أن رئيس القسم عادل ونزيه في التعامل مع الجميع. إن مفهوم التحيز يؤدي إلى تقليص مصداقية الرئيس، ويلحق الأذى ببيئة القسم. من المهم أن تتذكر هيئة التدريس أن رئيس القسم شخص جدير بالثقة. وعندما يقوم رئيس القسم كصانع قرارات عادلة ونزيهة سيكون عندها شخصاً جديراً بالثقة. إن الإدارة ليست حيادية. ويجب أن يعتبر رئيس القسم قائداً ومديراً كفتناً لكي يكون فعالاً.

يكون رئيس القسم مديراً جديراً بالثقة عندما يقوم الآخرون إدارته على أنها جديرة بالثقة. وإن تقويم هيئة التدريس لقدرة الرئيس هي التي تمكنها من الوثوق في إدارة القسم. إن قدرة إدارة القسم على الثقة، وتكون موضع ثقة هي شرط أساسي لتعزيز بيئة القسم.

المواصفات المادية لمكان العمل

تختلف سيطرة الرئيس على العوامل المادية من قسم لآخر. ففي بعض الأقسام قد لا تعمل هيئة التدريس كلها في نفس المبنى، وفي بعض الأحيان يتشارك أعضاء الهيئة في المكاتب. وقد يكون موقع مكتب رئيس القسم أقرب بشكل ملحوظ إلى بعض أفراد القسم أكثر من الآخرين.

وأياً كان تصميم القسم فإن المواصفات المادية تساهم في تكوين بيئة القسم. فعلى سبيل المثال عندما توجد هيئة التدريس في القسم الواحد ضمن مبنين أو أكثر قد يشعر أولئك الذين لا تقع مكاتبهم في نفس المبنى الذي فيه رئيس القسم ببعده في التواصل مع القسم. وبما أنه ليس لرؤساء الأقسام سيطرة أساسية على المواصفات المادية للمبنى، فإن بإمكانهم أن يعدلوا المفاهيم الخاطئة التي تنبثق من مواصفاته المادية. وفي الحالة التي تقيم فيها هيئة التدريس في مبنين أو أكثر يجب على رئيس القسم أن يشرع في عمل ما، بحيث يمنع هيئة التدريس من الشعور بأنها معزولة ومبعدة عن النشاطات السائدة في القسم. على سبيل المثال يمكن

لرئيس القسم أن يقوم بزيارة المكاتب الواقعة في مبانٍ أخرى بتواتر منتظم، فإذا أراد القسم الإحتفال بأعياد الميلاد فإن موقع الإحتفال يمكن ان ينتقل بين الأبنية المختلفة.

وبشكل مماثل، يمكن لاجتماعات لجنة القسم أو إجتماعات القسم أن تنتقل من مبنى لآخر وذلك للتأكيد على إحساس أعضاء الهيئة الذين لا يقيمون في المبنى المركزي بأنهم مندمجين بقوة مع القسم بأكمله.

المظاهر الرمزية في القسم

يوجد في كل قسم مظاهر مادية وظروف ملموسة (واقعية) تتخذ دلالات رمزية عند أعضاء هيئة التدريس. وتتضمن هذه المظاهر المكاتب ذوات النوافذ، أو السجاد، أو مهام اللجان، أو مواد المنهاج، أو التحديد الزمني لمواد المنهاج.

وقد تتنوع المظاهر المادية الخاصة ودلالاتها الرمزية من قسم لآخر. فعلى سبيل المثال تقوم هيئة التدريس - في بعض الأقسام - بإعتبار مهمة تدريس منهج الثقافة العامة خفضاً لقدرتها التعليمية، وفي أقسام أخرى قد تفهم هيئة التدريس مهمة تدريس منهج الثقافة العامة كإشارة على قدرة تعليمية فائقة. وبشكل مشابه فإن تحديد أوقات المحاضرات يمكن أن يحمل دلالة رمزية. وعلى سبيل المثال فإن أعضاء هيئة التدريس يفهمون تحديد الحصص الدراسية بين الساعة الثامنة صباحاً والرابعة بعد الظهر على أنها اختبار لقدرتهم على الإدارة الأبوية إلى جانب النجاح في العمل. وسواء أكانت هذه المفاهيم فعالة أم لا فإن وجودها هو المهم. وحتى عندما لا تكون هذه المفاهيم عاكسةً للواقع فسيصرف الناس من خلالها. ويحتاج رؤساء الأقسام للأخذ بعين الإعتبار الدلالات الرمزية في القسم، وكيف يتم تلقي المنهج أو مهام اللجان من قبل أعضاء هيئة التدريس؟ ما الذي يريده الرئيس عندما يعين العضو الأفضل في هيئة التدريس في اللجان الأقل أهمية سنة بعد أخرى؟ هل توجد دلالة رمزية لتحديد مساحة المكاتب؟ عندئذٍ يكون من المقبول

تماماً إعطاء المكاتب ذات المساحة المميزة لأعضاء الهيئة ذوي الرتب والأقدمية وإذا تم تطبيق هذه القاعدة بتناغم وإنسجام فسيفهم جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم الخطوط العامة التي تتحكم بتحديد مساحة المكتب. بغياب هذا الفهم فقد يؤثر رئيس القسم من دون قصد وبشكل غير ملائم على بيئة القسم، الأمر الذي قد يعزوه أعضاء هيئة التدريس إلى ظروف مادية كهذه.

الظروف الجامعية

بإمكان ظروف الجامعة أن تؤثر على بيئة القسم. وتشمل هذه الظروف - ولكن لا تقتصر - العجز في الميزانية، والتخفيض في العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس، والتغيرات في الإدارة المركزية، وإمكانية زيادة أو إنقاص الدعم التقني والوجود المتزايد أو المتناقص للخدمات الجامعية. ويؤثر تغير الظروف في الجامعة على إنتاجية القسم، كما أن لدى الظروف القدرة على التأثير في بيئة القسم. هذا لا يعني أن القسم يرث البيئة الجامعية بشكل آلي بل من الممكن الحصول على قسم يتمتع ببيئة إيجابية في جامعة تكون فيها المعنويات منخفضة عموماً والعكس صحيح، ولما كان القسم الذي تسود فيه بيئة رديئة قد يوجد في جامعة تتسم عموماً بمعنويات عالية. فإنه لا يمكن لرؤساء الأقسام أن يوظفوا ظروف الجامعة لاستخدامها كحجة للحالة السائدة في بيئة القسم دون أن يؤدي ذلك إلى التضحية بمصداقيتهم.

يتمتع رئيس القسم بتأثير مباشر على كيفية تفهم أعضاء هيئة التدريس للظروف الخارجية، ويستطيع أن يقلل من الآثار السلبية للظروف الجامعية والعوامل الخارجية الأخرى على معنويات القسم، كما يمكن أن يقوم رؤساء الأقسام بالتأثير على كيفية إدراك أعضاء هيئة التدريس للعوامل والأحداث الخارجية. حتى الظروف غير الملائمة يمكن أن تُقدّم بأسلوب يشجع أعضاء هيئة التدريس في القسم على الإعتقاد بأن لديهم الخيار وبعض التحكم بمصيرهم.

إن أحد الأمور هو التعامل مع الأزمة المالية، وكأن كل الآمال قد فقدت، وأن القسم ليس لديه تحكم بمصيره، والأمر الآخر هو تقديم الأزمة المالية كسلعة لإعادة التفكير في رسالة القسم من أجل ضمان مستقبل أقوى. وبالنسبة للمحللين البارزين للظروف الجامعية فيجب على رؤساء الأقسام أن يفرضوا تأثيرهم على بيئة القسم.

أسلوب القسم في تحليل المشكلة واتخاذ القرار

يوجد الكثير من القضايا والقرارات التي تتطلب مشاركة كل أفراد القسم بشكل صحيح. ولدى القسم قدرة كبيرة على تحديد الكيفية التي سيشارك بها في حل المشاكل واتخاذ القرارات، فبإمكان القسم أن يرسخ الفكرة القائلة بأن كل أفراد القسم يقومون بمشاركة فعالة، وإذا أصبح أفراد القسم واثقين بأنفسهم نتيجة مشاركتهم في صنع القرارات فسيصبحون في حالة دفاعية أقل وثقة أكبر في إدارة رئيس القسم، ولكنهم يصبحون في حالة دفاعية أكبر وثقة أقل حين يفهمون المشاورات في القسم بطريقة غير صحيحة.

وضع النظرية قيد التطبيق

تساعد الظروف الداخلية على صياغة بيئة القسم. وتتضمن مفاهيم هيئة التدريس عن إدارة القسم، والمواصفات المادية لمكان العمل، والدلالات الرمزية للقسم، وتفسير القسم للظروف المتغيرة في الجامعة، وأسلوب القسم في اتخاذ القرار. وتتأثر هذه العوامل بشكل مباشر بعلاقات رئيس القسم ضمن القسم (الحالة 1.2) (النفوذ) التي تصف كيفية اتخاذ القرارات في قسم التواصل الشفهي. توجد تقويمات مختلفة لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بإدارة رئيس القسم، فهؤلاء الأعضاء الذين لديهم ثقة في الرئيس يقومون بدعم سلوكه للبدء ببحث من أجل إشغال وظيفة شاغرة في الهيئة، والأعضاء الذين ليس لديهم ثقة كبيرة بالرئيس يرتابون في معالجته لعملية البحث. ضع نفسك مكان رئيس القسم بينما تقرأ الحالة التالية:

الحالة 1-2 النفوذ

البيئة

إن قسم التواصل الشفاهي (أو الشفهي) يقدم مناهج للمتخرجين (طلاب الدراسات) وغير المتخرجين تدرج في أربعة مجالات: الأسلوب الخطابي والشعبي، والتواصل بين الأفراد، والتواصل الحركي، ودراسات الأداء. وحتى سنتين مضتا، زُود القسم بهيئة تدريس مكونة من اثني عشر عضواً متفرغاً بمن فيهم رئيس القسم موزعين بالتساوي على المجالات الأربعة.

لم يسمح العميد للقسم باستبدال عضوي هيئة التدريس اللذين تقاعدا منذ ثلاث سنوات لأنه أقر بأن القسم كان مزدهماً عندما وصل الانخفاض التدريجي والمستمر في تسجيل الطلاب إلى أدنى مستوياته. إن هذه التسريبات مكنت العميد من تقليص القسم إلى هيئة تدريس مكونة من عشرة أعضاء، وهذا ترك مجال (الأسلوب الخطابي والشعبي) بالإضافة إلى مجال (دراسة الأداء) يقتصران على فرد واحد متفرغ في هيئة التدريس.

عندما أعلنت دوروثي وايتكر نيتها في التقاعد مع نهاية الفصل الدراسي الحالي، خشي القسم من قيام العميد بتفويت الفرصة عليهم للاستعاضة عن دوروثي التي تعلم مناهج في مجال (الأسلوب الخطابي والشعبي) وهذا المجال يعتبر واحداً من أكثر المجالات التقليدية في قسم التواصل الشفاهي.

لقد شعر الجميع بالراحة عندما أعلن رئيس القسم بوتش هاريسون أن عميد الكلية قد أمر بإجراء بحث من أجل تعيين أستاذ مساعد بوظيفة مثبته عوضاً عن دوروثي وايتكر، وفي الاجتماع الأول للقسم الذي عقد في فصل الخريف أخبر بوتش أعضاء هيئة التدريس بأن على القسم أن يُعد إعلاناً وظيفياً. وفي حال رغب القسم بأن يعلن عن الوظيفة في المؤتمر الوطني عليه أن يضمن موافقة الإدارة على الإعلان بشكل مسبق.

إن جميع الإعلانات الوظيفية يجب أن يوافق عليها عميد الكلية ورئيس الجامعة والمسؤول الإداري عن الإجراءات المتخذة، لإعطاء فرص متساوية. ولقد اتفق الجميع على الإعلان مبكراً عن الوظيفة بحيث يستطيع أعضاء هيئة التدريس أن يقابلوا المتقدمين في المؤتمر. كما يعلم الجميع صعوبة الوصول إلى توافق فيما يتعلق بالوصف الوظيفي.

مفاهيم أعضاء هيئة التدريس

لا يتفق أعضاء هيئة التدريس على الكيفية التي سيتم فيها شغل مكان دروثي ويعتقد البعض أن الشخص الجديد يجب أن يعين في مجال الأسلوب الخطابي والشعبي، وذلك لأن دوروثي كانت فيه وهذا المجال قد خسر أصلاً أحد أعضاء الهيئة التدريسية، في حين يرى آخرون في تقاعد دوروثي فرصةً لتحويل الموارد بعيداً عن مجال الخطابة إلى مجالات أخرى في القسم. وبالطبع لا يتوافق هؤلاء الأعضاء على المجال الذي هو بحاجة إلى دعم أكثر.

لقد كان مات موراهاان وجو وينهوف، وكلاهما أستاذان بارز ودائم، وصريحان في إبداء رأيهما، وذلك بأنه يجب على القسم الاستفادة من الوظيفة الشاغرة لإضافة عضو آخر لهيئة التدريس في مجال التواصل بين الأفراد، أما ريبيكا كاتز فقد كانت مؤيدةً قويةً لإضافة عضو آخر في مجال التواصل الحركي. بالنسبة لكرستين إيدليان وجوان هيريرا فهما تعتقدان بأن الحاجة الشديدة تكمن في مجال دراسة الأداء. في حين قاد هيرب بورترز حملة عنيفة للاحتفاظ بالوظيفة في مجال الأسلوب الخطابي والشعبي.

لقد قضت هيئة التدريس عدة أشهر في محادثات جانبية بخصوص القضية. ويحاول قادة الرأي البارزون أن يقودوا تحالفات لدعم وجهات نظرهم. والجميع يعلم بأن على القسم أن يتوصل إلى قرار من أجل إعداد الإعلان عن الوظيفة في الوقت المناسب من أجل جذب المتقدمين الأقوياء.

رئيس القسم

إن بوتش هاريسون يتولى إدارة القسم للسنة الثالثة على التوالي كما أنه عضو في هيئة التدريس في القسم للسنة الثانية عشرة. يقوم بوتش بالتدريس في مجال التواصل بين الأفراد مع زميليه مات موراها، وجو وينهوف اللذين انضموا للقسم منذ أكثر من خمسة عشر عاماً. ويتمتع الثلاثة برؤية وطنية في أبحاثهم في مجال التواصل بين الأفراد. كما يقدمون أبحاثاً كثيرة في المؤتمرات المهنية ويتراأسون لجان العلاقات بين الأفراد في المؤتمرات والجمعيات الإقليمية والوطنية للفرع.

وهم أصدقاء حميمون إضافة إلى كونهم زملاء. كما أنهم يشتركون في ثقافة متشابهة واهتمامات في البحث العلمي فإن الثلاثة لديهم عشق للغولف، يقوم الأصدقاء الثلاثة بإلقاء محاضراتهم في الصباح الباكر بحيث يمكنهم التوجه إلى ملعب الغولف في ساعات بعد الظهر. وبعد أن أصبح بوتش رئيساً للقسم استمر الثلاثة في عقد اجتماعات مغلقة ومتكررة في القسم، كما أنهم غالباً ما يذهبون للغداء معاً. لقد لاحظ الأعضاء الآخرون في الهيئة هذه الاجتماعات بامتعاض كبير. واعتقد معظم الأعضاء أن مات وجو لهما الأثر الباطني في التأثير على قرارات القسم فمن النادر أن يطلب بوتش معلومات عن أعضاء الهيئة الآخرين، والأسوأ من ذلك أنه عندما يتدارس قضية ما مع مات وجو، فإنه يتابع وكأنه حصل على موافقة جميع الأعضاء.

منذ ثلاث سنوات عندما تقاعد رئيس القسم السابق، طلب العميد من الهيئة أن يختاروا رئيساً من داخل القسم. وهذا خيب أمل الكثيرين من أعضاء الهيئة بإستثناء مات وجو و بوتش، ولكن يدافعوا عن أنفسهم قرر الثلاثي أن يتقدم أحدهم لوظيفة الرئيس. فقررروا أن بوتش هو المرشح الأقوى. لقد خشي جو ومات من عدم حصولهم على دعم هيئة التدريس في المجالين الخطابي، ودراسة الأداء. وقبل تعيين بوتش اشتبك مات وجو مع أعضاء الهيئة الآخرين حول عدة

قضايا خلال مسيرة القسم وتغييره في العقود الماضية. لقد كان بوتش متردداً أصلاً في طلب المنصب إلا أنه يوافق على أن مجال التواصل بين الأفراد بحاجة لرئيس يدعم نشاطاته.

لقد حصل بوتش على المنصب، إلا أن هذا التعيين خلف شعوراً بالحزن لدى بعض الأعضاء الآخرين. إن هيرب بورتز لا يعتقد أن بوتش قادر على فهم أمور القسم بشكل صحيح. وما يخشاه هيرب هو أن يقوم بوتش بتجاهل مجال الأسلوب الخطابى والشعبى من أجل تحويل الموارد إلى مجال التواصل بين الأفراد. أما هيئة التدريس في مجال دراسة الأداء فهي أقل وسوسةً إلا أنهم يعتقدون أن مجالهم لا يأبه ببوتش. ومن جهة أخرى قامت جوان وكريستين بالتصويت لبوتش لأنهن يعتقدن أن بإمكانهن العمل معه كرئيس قسم. مع الأخذ بعين الاعتبار أن عليهن تثقيفه فيما يتعلق بمجال دراسة الأداء ومكانها في مناهج القسم. ويجب أن لا ننسى أن بوتش قام بالتصويت على إلغاء مجال دراسة الأداء كتخصص منهجي منذ سنوات مضت عندما واجه القسم عجزاً كبيراً في الميزانية.

يستمتع بوتش بالكثير من المهام التي ينجزها كرئيس قسم إلا أنه أحياناً يشعر بالقلق عند معالجة المهام الصعبة مع أولئك الأعضاء الذين يعرف أنهم لم يدعموه لمنصب الرئيس. وعلى سبيل المثال يخاف بوتش من التقويم السنوي للأداء الذي سيناقشه مع هيرب بورتز العضو الأقدم في القسم. كما يجد بوتش صعوبة في التشاور مع الأعضاء بشأن متطلبات الميزانية في مجال دراسة الأداء فهو يعلم أن كريستين إيدلمان وجوان هيريرا تتذكران جيداً معارضته العلنية لبقاء مجال دراسة الأداء منذ عدة سنوات.

الاجتماع

يجتمع القسم في أول يوم جمعة من كل شهر. وفي إجتماعات سبتمبر/ أيلول وأكتوبر/ تشرين الأول لم تكن قضية إستبدال دوروثي وايتكر على جدول الأعمال.

وعندما سُئل الرئيس عن ذلك أجاب أن هناك قضايا أكثر إلحاحاً يتوجب مناقشتها كالمهام التعليمية للفصل القادم. كما أكد بأن الوصف الوظيفي قضية مهمة يجب مناقشتها عندما يكون هناك متسع من الوقت وذلك لأخذ كل وجهات النظر بعين الإعتبار. حيث قال: «سيكون من الظلم إدخال مثل هذه القضية الصعبة في جدول أعمال مليء». و يعلم أعضاء هيئة التدريس أن عليهم اتخاذ قرارهم بشأن الوصف الوظيفي في اجتماع نوفمبر/ تشرين الثاني وذلك لإتاحة المجال للإعلان عن الوظيفة في المؤتمر. بدأ بوتش الإجتماع كالعادة بسرد قائمة طويلة من البلاغات وفي نهاية القائمة أعلن بوتش أن الوصف الوظيفي الذي قدمته هيئة التدريس عن مجال دوروثي وايتكر قد قُبل من قبل الإدارة وأُرسل إلى الإتحاد الوطني وذلك ليصل إلى المؤتمر الوطني في الوقت المناسب. لقد أدهشت هذه الأنباء الجميع باستثناء مات و جو. وقبل أن ينتقل الرئيس إلى جدول الأعمال، قاطعه هيرب بورتز قائلاً: «لقد قمتم بتجاوزنا مرة ثانية، هل قلت أن الوصف الوظيفي قد تمت الموافقة عليه والإعلان عنه».

هاريسون: «هذا صحيح. ولكنني انتظرت حتى الساعة الحادية عشرة لأنني أردت أن أمنح الجميع فرصةً ليزودوني بالمعلومات حول هذا القرار».

هيريرا: «لقد اعتقدت أننا سنقوم بمناقشته في اجتماع هيئة التدريس».

هاريسون: «ببساطة لا يسمح الوقت بذلك. كان علي التحرك باكراً كي نستطيع الحصول على مجموعة من المتقدمين الأقوياء. وجميعنا متفق على أهمية الحصول على الموافقة على الوصف الوظيفي قبل انعقاد المؤتمر الوطني. حسناً لقد كان الأمر صعباً، ولكن لدينا الآن إعلان وظيفي موافق عليه وذلك لتقديمه للمؤتمر الوطني. ويجب أن أخبركم أننا حصلنا على دعم كبير من الإدارة. وأن المعاملة أخذت طريقها في القنوات وسارت أمورها كسرعة البرق، وتعتقد الإدارة أننا اتخذنا القرار الصحيح».

بورتز: «نحن لم نقرر بل أنت الذي فعل ذلك».

هاريسون: «هيرب، لقد حصلت على نفس الفرصة التي حصل عليها الجميع لتؤثر في النتيجة ومن غير المناسب أن نذهب للمؤتمر الوطني بدون وصف وظيفي موافق عليه. لقد وافقت مع الجميع في هذا الفصل على جعل أولوية القسم تنصب في الحصول على وصف وظيفي موافق عليه في الوقت المناسب وذلك لمقابلة المتقدمين المتوقعين في المؤتمر الوطني في أواخر تشرين الأول».

إيدلمان: «وهل يمكننا الحصول على نسخة من هذا الوصف الوظيفي الموافق عليه؟ سيكون من المفيد أن نعرف مَنْ الشخص الذي نرغب بتعيينه عندما نتحدث مع زملائنا المحترمين في المؤتمر الوطني».

هاريسون: «لا توجد مشكلة. سأطلب من السكرتيرة أن ترسل نسخة لكل واحد منكم قبل أن نغادر إلى المؤتمر. وأنا أعول عليكم جميعاً في إزالة العراقيل كي نستطيع الحصول على المتقدمين الأكفاء. ومن المهم أن نستعيض عن دوروثي بشخص كفء حتى ولو كان بحثنا مقتصراً على أستاذ مساعد جديد».

موراهاان: «إن بوتش على صواب. فعلياً أن نعين شخصاً كفوئاً وسيكون من المحزن أن نسمح لمصالحنا الشخصية بأن تمنعنا من تعيين المرشح الأكفاء».

بورتز: «المرشح في ضوء ماذا؟ لم يسبق لنا الوصول إلى قرار في القسم بشأن المجال الذي يحتاج أكثر من غيره للعضو الجديد. هل سنعيّن شخصاً ما في مجال الأسلوب الخطابي والشعبي ليقوم بتدريس الصفوف التي كانت دوروثي تقوم بتدريسها أم أننا سنقلل من التزامنا تجاهه ونعيّنه في مجالٍ آخر؟».

وينهوف: «دعونا لا نضع العربية أمام الحصان. ليس لدينا أي مرشح حتى الآن. دعونا ننتظر ونرى أين تكمن القوة في المرشحين».

بورتز (وهو غاضبٌ بشكل واضح): «ماهي المؤهلات التي يشترطها الوصف الوظيفي، هل نحن نعلن لوظيفة في مجال الأسلوب الخطابي والشعبي أم لشيءٍ آخر؟».

هاريسون: «لقد خضع الوصف لرأي الأكثرية الذين أخذوا وقتاً كافياً ليعبروا عن آرائهم».

ويطلب الإعلان خبرة وممارسة في مجالين من المجالات الأربعة التالية:

المجال المتعلق بالعلاقات بين الأشخاص، والتواصل الحركي، والمجال الخطابي، ودراسة الأداء. فأنا أعتقد بأن الإعلان الوظيفي سيسمح لنا بمرونة كافية في تعيين المرشح الأكفأ دون أن نتنازع حول أي مجال من المجالات يجب أن يحصل على الوظيفة الجامعية».

دعنا نحلل الحالة

يعتقد الرئيس أنه جنّب القسم صراعاً بخصوص المجال الدراسي وذلك بتسجيل التخصصات المنهجية في الإعلان الوظيفي. لقد قام الرئيس بتأجيل النقاش بخصوص المجال الدراسي إلى أن يقوم القسم باستعراض المرشحين كما قام بإخضاع القرار حول كيفية الاستفادة المثلى من المعين الجديد إلى ظروف خارجية أي أوراق اعتماد المرشحين، لا يهم كم ستكون المناقشة داخل القسم مزعجة فمن الحمق أن نسمح لأوراق اعتماد مرشح أن تسهم في تحديد توجه القسم وقوائم البرامج.

ربما لم يقصد بوتش هاريسون أن يؤيد مات موراهاان، وجو ويهنوف، ولكنه يتواصل معهما بشكل متكرر وعلني أكثر من بقية أعضاء الهيئة في القسم. وربما لا يخبراه ما عليه فعله، ولكن من الواضح أن لدى الإثنين الفرصة لفعل ذلك. إن هذه الممارسات المتواصلة والملاحظة تعزز الشعور السائد لدى بقية أعضاء هيئة التدريس بأن مات وجو لهما التأثير الخفي، وربما لا يمضي بوتش وقتاً كثيراً مع مات وجو كما كان يفعل سابقاً وذلك بسبب مهام رئاسة القسم التي أبعدت نزعات الغولف بعد الظهر. لقد اتخذت محادثات بوتش مع مات وجو دلالة رمزية عند بقية أفراد القسم وذلك منذ أن أصبح بوتش رئيساً للقسم. وأدى تجنب بوتش للإلتصال المباشر

مع بقية الأعضاء إلى خلق انطباع بأن قرارات القسم ناتجة عن محادثات الرئيس مع مات وجو. يقوم بوتش بمعالجة القضايا الشائكة بامتعاض لأنه يشعر أن بعض أعضاء الهيئة يعتبرونه غير كفاء.

وطالما ينشد الرئيس نصيحة ودعم مات وجو فقط فإنه لن يفوز بثقة الأعضاء الآخرين الذين يعمل على تجنبهم. فكلما اقترب بوتش من مات وجو، كلما ابتعد عن الأعضاء الآخرين في الهيئة، وهذا بدوره يزيد من اعتماد بوتش على مات وجو للحصول على الدعم. ومن الواضح بأن رئيس القسم في الحالة 1.2، يسهم شخصياً في زيادة قلقه من خلال طريقة تواصله مع أعضاء هيئة التدريس.

إن علاقات الصداقة الموجودة بين رؤساء الأقسام المعينين من داخل القسم وزملائهم الآخرين قد تؤدي بهم إلى السماح للزملاء بالتدخل في وظيفة الرئيس.

إنه دورك

تصور نفسك في مكان الرئيس الجديد المعين من داخل القسم، وفكر ملياً كيف ستدير قسم التواصل الكلامي المفصل في الحالة 1.2:

1- ما التصرف الذي كان بإمكان هاريسون القيام به عندما تم تعيينه رئيساً للقسم الذي كان سيحسن علاقته بأعضاء الهيئة في التخصصات المنهجية الأخرى؟ كيف كان بإمكان هاريسون أن يكسب الثقة والدعم من هيئة التدريس عموماً؟

2- الآن وقد مرت ثلاث سنوات، ماذا بإمكان هاريسون أن يفعل للفوز بثقة كل أعضاء الهيئة؟ وكيف يمكن لهاريسون إثبات تقديره للمعلومات الواردة من كل أعضاء الهيئة؟ وكيف يمكن للرئيس أن ينظم عملية البحث ليضمن مشاركة كاملة لكل أعضاء الهيئة في القسم؟

أرجوك أن تفكر

يكون دفاع هيئة التدريس عموماً أقل وتقبلها أكثر للتغير في المناخ السليم. وهذه الشروط المسبقة أساسية في كفاءة أعضاء هيئة التدريس في القسم. إن تقرير

كيفية شغل وظيفة في الهيئة هو أمر حاسم للاحتفاظ برسالة القسم أو مراجعتها. في الحالة 1-2 النفوذ، وزعت مقدرات القسم بالتساوي على أربعة مجالات منهجية إلى أن خسر القسم عضوين في هيئة التدريس. إن معرفة التعيين الجديد بالفرع ستؤثر على تقديم المناهج في القسم. على سبيل المثال، إذا لم يأخذ التعيين الجديد مكان دوروثي وايتكرز في مجال الأسلوب الخطابي والشعبي فسيكون لدى القسم عضو واحد فقط في ذلك التخصص. وهذا تغيير في رسالة القسم سواء اعترف أعضاء الهيئة بذلك أم لا.

إن المناخ السائد في القسم يشكل عقبة أمام النقاش الهادف حول رسالة القسم والتخطيط طويل المدى. يمنع المناخ الرديء أفراد القسم من عرض آراء إيجابية ومترابطة بشأن القسم على الجماعات الخارجية. إن أعضاء هيئة التدريس في قسم التواصل الكلامي والمعروض سابقاً في الحالة 1,2 لا يفهمون مقدرات القسم بنفس الطريقة التي يفهمها طلاب محتملون أو خريجو جامعات أو فرق مراجعة أو هيئات التدريس في الأقسام الأخرى أو المانحون المحتملون أو الهيئات الاجتماعية. إن الرأي غير المنظم للقسم و المتحيز في بعض الحالات قد يخلق صورة مشوشة عن القسم لدى المجموعات الخارجية. في الحالة 1-2 قد تؤدي الظروف المسبقة إلى إيجاد مشكلة عندما يحاول أعضاء الهيئة دعم المرشحين للوظيفة الشاغرة. لا يميل أعضاء هيئة التدريس إلى إعطاء صور مختلفة عن القسم لكن تفسيراتهم تميل لتقديم دليل على الانقسام الداخلي وعلى التقويمات المشوشة التي تتعلق بإدارة الرئيس.

يتجنب الرئيس في الحالة 1-2 النقاش في قضايا معنية داخل القسم، وذلك للهروب من المواجهة، ويعتبر هذا الأمر متأسلاً في الآراء المختلفة التي يتبناها أعضاء هيئة التدريس بشكل فردي. إن الهيئة لا تمتلك قيماً مشتركة ولا مفاهيم مشتركة، فظهور إحداها سيساعد على خلق الأخرى. فكر بالعلاقة بين القيم المشتركة والمفاهيم المشتركة في ضوء مهام الرئيس لتنظيم مهام القسم وتعزيز بيئته.

1- ماهي القيم المشتركة التي قد يتبناها أعضاء هيئة التدريس عموماً في قسم التواصل الكلامي؟ هل يقدرون التعليم أم السمعة القوية للفرع؟ من المهم على وجه الخصوص أن نحدد القيم المشتركة التي تتجاهل التقسيمات الموجودة نتيجة التخصصات المنهجية.

2- إفترض أن كل فرد في قسم التواصل الكلامي يقدّر التعليم الفعال، وأن الجميع فخور بالخدمات الاجتماعية والنشاطات البارزة للقسم. كيف يمكن للرئيس أن يستخدم هذه القيم المشتركة ليقوم بتنظيم النقاش في القسم حول كيفية ملء الوظيفة الجامعية الشاغرة؟ هل سيساعد التسليم بالقيم الأساسية للقسم والحفاظ عليها على بناء الثقة في الرئيس من قبل كل أعضاء هيئة التدريس؟

دعنا نلخص

فكر للحظة فيما إذا كان أسلوبك في قسم التواصل الكلامي والموصوف في الحالة 2- أسعيدي صفات البيئة السليمة. إذا لم يكن الأمر كذلك فربما تحتاج لمراجعة المعلومات المفصلة سابقاً في هذا القسم. هل أسلوبك يساهم في تحقيق:

- درجة عالية من الثقة والاحترام المتبادلين.
- القدرة على الجهر بالخلافات بشكل هادف دون الخوف من الانتقام.
- مبدأ التبادلية.
- التواصل الفعال.

لقد نَعِمَ مات موراهاان وجو وينهوف بتواصل فعال مع رئيس القسم، إلا أنهما لم يستفيدا من التواصل الفعال مع زملائهم. فبينما توجد درجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلين بين هذين العضوين وبين رئيس القسم، لا توجد نفس الدرجة من الاحترام والثقة بينهما وبين الأعضاء الآخرين في الهيئة أو بين رئيس القسم وبين الأعضاء الآخرين في هيئة التدريس. وبذلك بيئة العمل في قسم التواصل الكلامي غير سليمة.

هل خطتك تبين لرئيس القسم كيفية تعزير بيئته مع الأخذ بعين الاعتبار تلك العوامل التي تسهم في مفاهيم أعضاء هيئة التدريس؟ فإذا لم يكن كذلك، فإن عليك أن تراجع المادة المفصلة سابقاً في هذا الفصل. هل أسلوبك:

- يعزز الإدراك الإيجابي لإدارة القسم؟.
- يحدد الصفات المادية لمكان العمل؟.
- يفسر الدلالات الرمزية للقسم؟.
- يحاكي الظروف الجامعية المناسبة؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

إن لدى بوتش هاريسون، رئيس قسم التواصل الكلامي، مشاكل أكثر من تلك المعروضة في الحالة 1-2، الحالة 2-2، إتخاذ قرارات غير صائبة) توضح الصعوبة التي يعاني منها رئيس القسم في إرضاء هيئة التدريس. إن رئيس القسم يشعر بالإحباط والقلق بشأن القضايا التي يجب أن تكون روتينية. ضع نفسك مكان رئيس القسم في الحالة 2-2.

الحالة 2-2 اتخاذ قرارات غير صائبة

ينسجم بوتش هاريسون (رئيس قسم التواصل الكلامي) مع معظم الناس عادةً. وقد أصبح يعاني من مصاعب متزايدة في التعامل مع زملائه منذ أن تولى رئاسة القسم. لقد ازداد اعتماده على نصائح مات موراهاان وجو وينهوف أكثر فأكثر، واكتشف أيضاً أن علاقاته الحميمة مع الأعضاء الآخرين في القسم لم تعد كما كانت في السابق قبل توليه منصب الرئيس.

إن بوتش غير واثقٍ من إمكانية التفاعل مع هؤلاء الأعضاء الذين يراقبون كل حركةٍ من حركاته ويمعنون النظر فيها. فهم سريعون جداً في إيجاد أخطاء في كل قرار يتخذه بوتش، وإن الاستجابة لهذه الانتقادات والتساؤلات المرببة ستؤدي إلى هدر

الوقت الثمين وهو يمتعض من ضرورة شرحه للقرارات الواضحة والمفصلة إلى أعضاء الهيئة الذين لا يقضون وقتاً كبيراً كالوقت الذي يقضيه بوتش في العمل الكتابي المطلوب لإدارة القسم. فسرعان ما يتقلب إنزعاج بوتش إلى غضب. كيف بإمكانه إدارة العمل إذا كان عليه أن يشرح باستمرار كل خطوة لأعضاء الهيئة الذين ليس بمقدورهم القيام بعمل الرئيس؟ لقد ناقش بوتش الأمر مع مات موراهاان وجو وينهوف.

وينهوف: «إنس الأمر. إنه ليس بمقدورك إرضاء الجميع طوال الوقت».

هاريسون: «بيدو أنني غير قادر على إسعاد أي شخص أبداً».

موراهاان: «هذا عارٍ عن الصحة. إنك تعلم أننا واثقون من أنك تقوم بعمل عظيم كرئيس قسم».

هاريسون: «بالطبع، فأنت تعلم أنني موضع ثقة. ولكن لدي إنطباع بأن الآخرين لا يثقون بأنني أتخذ قرارات عادلة».

موراهاان: «إنهم شكاكون فحسب. سيكون القسم أقوى إذا اهتم الجميع بعملهم».

وينهوف: «هذه هي الحقيقة. فمتى يتوقف هيرب بورتز عن طرح الأسئلة عليك حول توزيع الإعتمادات المالية المخصصة للسفر على أفراد القسم، إنك تعتقد أنه كأستاذ بارز يتقاضى مرتباً عالياً وهو يستحق أن يحصل على أجر أعلى في أسفاره المهنية. كما أنه ليس من الضروري أن يقوم بورتز بإعداد كلمات المؤتمر كما هو مطلوب من أعضاء الهيئة الذين ينشدون الترقية والتثبيت».

هاريسون: «أوافقك الرأي، ولهذا السبب أقوم دوماً بأخذ المرتبة بعين الاعتبار عند توزيع أجور السفر. وبما أن العميد يقلص باستمرار ميزانية السفر المخصصة لقسمنا، فإنني أعتقد أنه من المهم دعم المدرسين الذين يعدون كلمات المؤتمر من أجل الحصول على الترقية والتثبيت أكثر من دعمنا لأولئك الأعضاء ذوي الرواتب العالية الذين يحضرون المؤتمرات للمتعة الشخصية فحسب».

موراهاان: «هذا قرار صائب، وعليك أن لا تقلق بشأن بورتز فهو أناني دوماً».

هاريسون: «أعلم أنك على صواب، لكن هيريرا أثار شكوى مماثلة حول توزيع اعتمادات السفر المالية».

موراهاان: «إنك تمزح. فنادرًا ما يقوم هيريرا بالتعبير عن أي شيء وحتماً إن ذلك ليس شكوى».

هاريسون: «لهذا السبب انزعجت».

وينهوف: «حسناً، ماذا قال هيريرا؟».

هاريسون: «لقد صرح وسأل بشكل مباشر لماذا قمت بإعطائك أنت ومات ثمانمئة دولار في إذن سفركم في حين حصل هو على أربعمئة دولار فقط. لقد قال أن ذلك ظلم فهو سيذهب إلى نفس المؤتمرات التي ستذهبون إليها، كما أن نفقاته مماثلة لنفقاتكم، ولذلك يعتقد هيريرا أنه يستحق نفس المبلغ».

موراهاان: «هذا سخف. وهل أخبرته أنه عندما يبدأ بتحقيق الإنجازات التي حققناها في المؤتمرات المهنية ستزيد له نفقات سفره؟ سنقوم بإعداد بحثين. وسننجز مهامنا في اللجان الهامة في الجمعيات. فماذا حقق هيريرا؟».

هاريسون: «أعلم أنه يقوم بإعداد بحث للمؤتمر الوطني. ولست متأكداً فيما إذا كان يقوم بدور في اللجنة أم لا. فهو حريص على عدم إحاطتي بالأمر».

موراهاان: «حسناً، ليس بإمكانك قراءة أفكاره أو ماذا يتوقع؟ بصراحة بوتش، لن يكون بمقدورك إرضاء الجميع أبداً. وعليك أن تكون راضيا عن نفسك لقناعتك أنك تقوم باتخاذ قرارات جيدة».

هاريسون: «أعتقد أنك محق».

دعنا نحلل الحالة

يعتقد رئيس القسم في الحالة 2-2 (اتخذ قرارات غير صائبة) بأن أعضاء هيئة التدريس غير منصفين في انتقادهم لقراراته. إنه يشعر بالإحباط نتيجة شكاوهم التي تُظهر عدم ثقتهم في تعامله مع الجميع بشكل عادل. إن مات وجو يتفهمان ويوافقان على الأساس المنطقي الذي يعتمده بوتش في توزيع المخصصات المالية للسفر. ونتيجةً لعدم وجود نقود كافية لتغطية كل نفقات الهيئة يقوم الرئيس بتوزيع المخصصات المالية للسفر بالاعتماد على معايير معينة. وهذه المعايير تخدم القسم بشكل أفضل من وجهة نظر بوتش، إن خطته تعطي أهمية كبيرة للأعضاء الذين ينشدون الترقية والتثبيت إضافة إلى الأعضاء الذين يعدون كلمات المؤتمر.

يقوم أعضاء الهيئة بانتقاد بوتش لأنهم لا يعرفون المبدأ الذي يعتمده في توزيع مخصصات السفر. وبدون وجود أساس منطقي يفسر التفاوت في المخصصات المالية للسفر فسيقوم بعض الأعضاء بفهم قرارات الرئيس على أنها انتقائية. أما الأعضاء الذين يعتقدون أن الرئيس يتبنى مصالحهم فهم يثقون بعدالة التوزيع، في حين أن الأعضاء الذين يعتقدون أن الرئيس لا يبالى بمصلحتهم يظنون أن التوزيع غير عادل. لا يعلم معظم الأعضاء في الهيئة أن العميد يقوم باختزال المخصصات من سنة إلى أخرى بالرغم من حاجة الأعضاء لبقاء المخصصات المالية قريبة من وصفها السابق.

إن توزيع المخصصات المالية للسفر له دلالة رمزية بمعنى أنه يخدم ميل الرئيس لاتخاذ قرارات شخصية وأحادية الجانب. إن عدم الاتفاق بين الرئيس وأعضاء القسم بشأن الأساس الذي يتم من خلاله توزيع المخصصات المالية للسفر، إضافة إلى عدم مشاركتهم في تطوير الأساس المنطقي لتوزيعها، سيؤدي لاتخاذ الرئيس قراراً فردياً.

وعندما يقوم أعضاء القسم بفهم ومناقشة الأساس المنطقي لتوزيع المخصصات المالية للسفر سيكون الرئيس منفذاً للرغبات الجماعية للقسم. وعندما لا يقوم أعضاء الهيئة بالمشاركة يتخذ الرئيس قراراً أحادي الجانب، الذي سيبدو قراراً شخصياً بصرف النظر عن كونه عادلاً وحكماً.

إنه دورك

فكر ملياً كيف سيتدبر رئيس القسم توزيع المخصصات المالية للسفر.

1- هل يجب على الرئيس ترسيخ المعايير المتعلقة بتوزيع المخصصات المالية للسفر؟ هل يجب أن يكون لأعضاء القسم دور في العملية؟ إذا كان الأمر كذلك فكيف يمكن للرئيس تنظيم المشاورات في القسم للحد من الاستجابة للمصالح الشخصية لبعض أعضاء الهيئة؟.

2- كيف ستؤثر مساعدة أعضاء القسم على تطوير المعايير المتعلقة بتوزيع المخصصات المالية في مصداقية الرئيس؟ هل ستؤثر في فهم الأعضاء، وهل ستتغير الدلالة الرمزية المنسوبة حالياً إلى توزيع المخصصات المالية في قسم التواصل الكلامي؟ وهل ستؤثر في مستوى الثقة والاحترام المتبادلين بين أعضاء القسم وبين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس؟

3- هل يجب على الرئيس الاستمرار في إبلاغ هيئة التدريس بالتخفيضات في ميزانية القسم الخاصة بالسفر؟ هل يجب أن يكشف الرئيس إجمالي الميزانية لكل الأعضاء؟ هل ستكون هذه المعلومات مساعدة أو مؤذية في قسم تتفهم فيه الهيئة المعايير المستخدمة في توزيع المخصصات المالية؟

أرجوك أن تفكر

يقوم الرئيس في الحالة 2-2 بتوزيع المخصصات المالية للسفر مستخدماً معايير تركز على الغاية من السفر. فالأعضاء الذين يسافرون ليقدموا بحوثاً في المؤتمرات يتلقون مخصصات أكبر من أولئك الذين يسافرون للحضور فقط. ومن الجدير بالملاحظة أنه ليس لدى الرئيس آلية لتحديد سفر الأعضاء. فبينما يكون الرئيس راضياً عن النشاطات التي يقوم بها موراهاان ووينهوف يعترف بعدم ثقته بما يفعله هيريرا في المؤتمرات.

يعتقد الرئيس أن هذه المعلومات نتيجة حرص هيريرا على عدم إعلامه بنشاطاته. إن هيريرا غير مدرك للمعايير المستخدمة في توزيع المخصصات المالية للسفر، كما أنه لا يعرف أن تلك المعلومات المتعلقة بنشاطات المؤتمر تؤثر على الرئيس عند توزيعه للمخصصات المالية. وعندما يكون هيريرا مقتنعاً بأن مشاركته في المؤتمر مساوية أو حتى أكبر من مشاركة موراهاان ووينهوف، فسيكون شعوره بأنه تلقى مخصصات مالية غير عادلة هو شعور بالغبن.

خطط و مفاهيم مناسبة للاتصال

إن الحالات 1-2 (النفوذ)، و2-2 (اتخاذ قرارات غير صائبة)، توضح تأثير تواصل رئيس القسم مع الأعضاء. فالطريقة التي يتم من خلالها التواصل بين رؤساء الأقسام والأعضاء (بشكل فردي وجماعي) لها أثر كبير في وضع بيئة القسم. ومن خلال تحليل هاتين الحالتين يمكننا استنتاج الخطط التالية في التواصل التي تعتبر أساسية لرؤساء الأقسام في أية محاولة لإيجاد بيئة سليمة والمحافظة عليها.

الحرص على جعل أفراد القسم مطلعين

إن ذلك سيؤدي إلى تنوير وأعضاء الهيئة بالقضايا الجامعية والمحلية وتفهمها، وإلى شرح وجهة نظر الإدارة، وإلى مساعدة أعضاء الهيئة على فهم القرارات الجامعية وقرارات الإدارة المركزية التي ستؤدي إلى وضع الأحداث و القرارات الفردية في سياق أشمل. تجب مساعدة الأعضاء على إبراز الأثر المتوقع للظروف الجامعية وقرارات الإدارة المركزية على القسم كلما كان ذلك ممكناً. إن القيام بذلك بدرجة عالية من الدقة، والتأثير الذي يفرضه حضور الرئيس على القسم قد يخلق نقاشاً حول ما يجب أن تكون عليه ردة فعل القسم على الظروف بدلاً من الإحساس فقط بالكآبة والتشاؤم.

كما أنه من المهم أن يكون رؤساء الأقسام في وصف القضايا الملائمة أو في إعطاء المعلومات الهامة محددتين وواضحين.. وبنبغي عدم إجبار الأعضاء على سد الثغرات من وحي معلوماتهم وتصوراتهم الخاصة. كما ينبغي عليهم أن يستندوا في الحصول على معلوماتهم إلى وسائل الإعلام المحلية أو دوامة الشائعات الجامعية.

التواصل مع كل الأعضاء في القسم

يقوم رؤساء الأقسام -كمعظم الأشخاص- بتفضيل وجهات نظر بعض الأشخاص على وجهات نظر الآخرين. وقد يلجأ الرؤساء للتشاور مع القلة المختارة بسبب ضيق الوقت. وهذا التصرف مكلف جداً بالنسبة لبيئة القسم. فمن المهم أن يتواصل الرئيس مع كل الأعضاء بشكل عادل، وهذا يعني أن يصغي لوجهات نظر الجميع وأن يتبادل المعلومات مع الجميع بطريقة عادلة. وهذا يشمل كلاً من التواصل الرسمي وغير الرسمي، فعندما يقوم رئيس القسم بإرسال مذكرات رسمية للجميع وفي نفس الوقت يلتمس مشورة المجلس غير الرسمي المكون من القلة المختارة، عندئذٍ سيقوم بتعزيز مصداقية الرئيس وتحسين بيئة القسم بشكل كبير. كما أن الرئيس الذي يتواصل مع بعض الأعضاء دون الآخرين يقوم بإضعاف مصداقية الرئيس وبيئة القسم، وينطبق هذا على التواصل المهني تماماً كما هو الحال في التواصل الاجتماعي. إن رئيس القسم الذي يتناول الغداء مع بعض أعضاء القسم بشكل منتظم، سيبدو وكأنه يفضل بعض الأشخاص على غيرهم. وهذا ينقص من مصداقية الرئيس ويسيء إلى بيئة القسم.

أن يكون الرئيس منفتحاً على الجميع

يقوم رؤساء الأقسام بمجموعة من المهام وتحديد المواعيد إضافة إلى النشاطات العادية. وربما يعاني الرئيس من كثرة العلاقات والارتباطات، فهناك الطلاب، والمدرسون، وزوار الجامعة، والطلاب المحتملون وأولياء أمورهم، ورجال الأعمال إضافة إلى أي شخص قد يحضر دون موعد مسبق. ويدرك أعضاء هيئة التدريس أن على الرؤساء أن يحرصوا على وقتهم، ولكن من المهم أن نميز بين وجود الرئيس وبين إمكانية الوصول إليه فلكي يكون الرؤساء منفتحين على كل الأعضاء ستكون الأربعون ساعة في الأسبوع غير كافية لسياسة الأبواب المفتوحة. بل عليهم القيام بأكثر من ذلك. إذ يجب أن يجتمع الرؤساء مع الآخرين وعندها

سيشعر جميع الأعضاء بالارتياح، وسيشعرون بأنهم قادرون على الاجتماع به بشأن أي قضية تخصهم. وعندما يكون بابهم مغلقاً سيقدرون أن لديه موعداً ملحاً. كما أنهم سيكونون أكثر تسامحاً عندما يقضي الرئيس وقتاً مع أولئك الذين يعانون من مشاكل وذلك نتيجة ثقتهم بإمكان الاجتماع به بشكلٍ مساوٍ عندما يضطرون لعرض همومهم.

يصفى ويستوعب المعلومات الواردة

يتوقف الناس عادةً عن التواصل مع الأشخاص الذين لا يصغون إليهم. وهناك فرق كبير بين الاستماع والإصغاء. فالإصغاء يتضمن الجماعات التي تحاول فهم المعلومات الواردة واستيعابها بشكل وجداني، غالباً ما يكون لرؤساء الأقسام أثر كبير على الآخرين بطريقة إصغائهم أكثر من ماهية قولهم. وهكذا يجب على الرؤساء أن يصغوا بقصد الفهم بدلاً من الاستجابة. إن عليهم إظهار إشارات ملموسة على أنهم يصغون حتى لو كانوا غير موافقين على المعلومات الواردة أو أسقطوها من حساباتهم. يتطلب الإصغاء الفعال تسليم رؤساء الأقسام بصحة مصدر المعلومات. ويمكن تحقيق ذلك بإعادة النظر في الآراء المطروحة قبل القيام بتقديم رأي معاكس. كما يمكن لرؤساء الأقسام أن يظهرُوا إصغائهم وذلك بوصف ما يخططون لفعله بهذه المعلومات. فعلى سبيل المثال بإمكان رئيس القسم أن يخبر شخصاً ما بأهمية المسألة، ويقترح قيام كل أعضاء القسم بمناقشتها في الاجتماع المقبل للقسم. هناك فائدة كبيرة لرؤساء الأقسام عند الإصغاء، وذلك لأن كل جزء من المعلومات الواردة قد يخبر شيئاً عن الذي أرسلها. وقد تكون هذه المعلومات أو لا تكون مرتبطة بمضمون رسالة القسم. ومن خلال الإصغاء الفعال تتكون لدى رؤساء الأقسام معرفة أكبر بالأعضاء إضافة إلى معرفة توقعاتهم. وهذه المعرفة ضرورية للقيادة التي تريد التأثير في سلوك الآخرين.

تسهيل التواصل بين أفراد القسم

ستؤدي هذه المهمة إلى تجاهل أعمال اللجان ونشاطات القسم الأخرى، وإلى تجاهل العمر والدرجة المهنية والجنس وتصنيفات أخرى كهذه الأعضاء هيئة التدريس التي قد تؤدي إلى استمرار الانقسامات الداخلية. عندما يعجز رؤساء الأقسام عن تيسير التواصل الفعال بين أفراد القسم فسيصبحون حلقة وصل في كل تواصل بين الأفراد وهذا سيليقي عبئاً ثقیلاً على كاهلهم، وسيؤدي إلى صعوبة إيجاد رأي موحد وسيؤدي بيئة القسم. إن رؤساء الأقسام بحاجة إلى أعضاء قادرين على العمل معاً في مجموعات صغيرة دون وجودهم معهم. ولتحقيق ذلك، فإن على كل عضو أن يكون مساهماً فعالاً في نشاطات القسم. وسيسقط الأعضاء من حساباتهم الآراء السلبية لزملاء معينين عندما يقدر الرئيس مساهمات كل الأعضاء.

وضع النظرية قيد التطبيق

أن تعرف كيف تتواصل بفعالية أمر، وأن تكون قادراً على التواصل بفعالية بشكل يومي أمر آخر. يقوم رؤساء الأقسام بعدة مهام ويتفاعلون مع عدد من الأشخاص بشكل يومي. تصف الحالة 2-3 (هذا مهم) ردة فعل رئيس القسم على قضية طالب. وهكذا فإن استخدام خطط التواصل لتعزير بيئة القسم يقوم تفاعل رئيسة مع الطلاب.

الحالة 2-3، هذا مهم

يتمتع قسم الفيزياء بنوع من الراحة والاستقرار. فقد تم في العقد الأخير استثناء أعضاء القسم العشرة من تخفيضات الميزانية لأنهم جميعاً أعضاء دائمون. وعندما قامت المؤسسة التعليمية بتخفيض عدد أعضاء هيئة التدريس في الكلية، لم يمس قسم الفيزياء بأذى وبقي سالماً. ورغم خسارة القسم لجزء من ميزانيته إلا أنه احتفظ بوظائف كل الأعضاء فيه.

إن قسم الفيزياء عبارة عن مجموعة مترابطة من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون مع بعضهم بشكل جيد، ويقومون بالمشاركة في الكثير من العمل الجماعي، كما أنهم يجتمعون خارج العمل. لذلك لا يخشى الرئيس من الخلاف غير البناء بين الأعضاء في قسم الفيزياء. حيث يتمتع الأعضاء بشخصيات تمكن كلاً منهم بأن يناقش ويعبر عن وجهة نظره. حتى إذا اشترك الأعضاء في نقاشات حادة بشأن قضية ما، فهم يستمرون باحترام وتقدير بعضهم البعض كزملاء.

لقد تطورت بيئة القسم عبر عقدين من الزمن، كما تم تعيين معظم الأعضاء كمدرسين مساعدين وهم شباب، فمنذ البداية تكاتف الجميع مع بعضهم، وأوضح بعضهم للبعض الآخر كيفية تجاوز العقبات التي ستواجههم أثناء الترقية والتثبيت. وقد أصبح العشرة الآن دائمين وأصبح الجميع باستثناء اثنين أساتذة بارزين.

عندما تقاعد رئيس القسم السابق منذ اثنتي عشرة سنة، صوت الأعضاء لتعيين أحدهم كرئيس، وقد اعتقد عميد الكلية أن تعيين رئيس من خارج القسم قد يعمل معه على تحضير وجهة نظر جديدة، كما كان العميد متلهفاً لوضع امرأة مؤهلة لشغل منصب رئيس القسم. فمع تزايد عدد الطالبات في كلية العلوم أدرك العميد الحاجة لوجود مدرسات قد يصبحن مثلاً يحتذى لفتيات الطامحات للنجاح في العلوم.

لم يتفق أفراد القسم مع العميد، حيث يخشون أن يؤدي تعيين رئيس من الخارج لإبطال حالة الإنسجام في القسم. ونتيجة إلحاح العميد نظم القسم بحثاً وطنياً للحصول على رئيس له. وفي كل الأحوال تشترط سياسة الجامعة على الرؤساء المعينين من الخارج أن يصبحوا على الملاك الدائم عندما يحصلون على تصويت إيجابي من قبل الأعضاء. وفي نهاية البحث صوت أفراد القسم على أن المرشحين النهائيين غير جديرين في الفيزياء. كما أن العميد لم يكن متلهفاً لتعيين رئيس غير جدير بالتعيين على الملاك الدائم في القسم.

لقد أذعن الرئيس لرغبة القسم بعد أشهر من النقاش وبعد إخفاق البحث الوطني، وكان غيغوس غالانوس قد عمل كمعاون رئيس قسم خلال العامين الماضيين قبل أن يقوم العميد بتنظيم المؤتمرات الوطنية من أجل الحصول على رئيس لقسم الفيزياء. لقد كان دكتور غالانوس هو الخيار الذي تم الإجماع عليه من قبل الأعضاء بعد تخلي عميد الكلية عن رأيه. وفي الواقع يعتبر غالانوس صديقاً مفضلاً لدى الجميع في القسم، كما أن لدى الأعضاء ثقة كبيرة فيه. الآن وقد عمل كرئيس قسم لأكثر من عقد أصبح مرتاحاً في الوظيفة.

يمارس غالانوس أسلوب إدارة غير رسمي. فاجتماعات القسم غالباً ما تعقد أثناء الغداء أو في الفناء الخلفي لبيت أحد الأعضاء حيث لا توجد محاضر جلسة. كما أن قرارات القسم تُتخذ بالإجماع دون تصويت رسمي. لقد أمضى الكثير من أعضاء الهيئة وقتاً كبيراً مع بعضهم حيث قاموا بتنظيم فريق للبولينغ وهذا الفريق يشارك مع فرق محلية ليلتين كل أسبوع أثناء الخريف والربيع. وفي الصيف قام فريق الكرة الناعمة في القسم بتحدي الفرق الأخرى.

الشكوى

د. غالانوس مرتبك بشأن الاجتماع المقبل المشار إليه في جدول الأعمال، حيث نظمت السكرتيرة الموعد كما أدخلت الملاحظة التالية: (جين ألكسندر وشريكاتها). يعرف د. غالانوس أن جين ألكسندر هي طالبة تخرجت في الفصل الثاني بمعدل 75.3 ولكنه لا يعرف من هن شريكاتها؟

وقبل أن يستغرق في تفكيره قرعت جين ألكسندر الباب المفتوح. وعندما دعاها للدخول قادت إلى المكتب الصغير مجموعة لا تقل عن خمس عشرة طالبة، ومن دون تفكير قام غالانوس بتعديل ربطة عنقه وصولاً إلى معطفه الرياضي. لقد لاحظ غالانوس من خلال لباس تلك الفتيات وأسلوبهن بأن الاجتماع ليس عادياً. وعندما وقف قسم منهن في الحيز الموجود أمام المكتب قامت جين بإخراج بعض المذكرات. من الواضح أنها الناطقة باسم المجموعة، وأنهن قد أعطين هذا الاجتماع الكثير من التفكير. وهذا ما جعل الدكتور غالانوس أكثر قلقاً.

ألكسندر: «شكراً لرؤيتك لنا دكتور غلانوس. نحن هنا لتحدث إليك بخصوص أمر يهمنا فعلاً».

غلانوس: «بابي مفتوح لجميع الطلبة. ولكني آسف لعدم وجود مكان كافٍ لتجلسن جميعاً. ربما باستطاعتنا أن نحدد الاجتماع في قاعة الاجتماعات التابعة للقسم لكنها مشغولة الآن فالدكتور سينا يقوم بإعطاء محاضرة لطلاب الدراسات العليا».

ألكسندر: «هذا جيد. ولكننا لا نريد الانتظار أكثر. ففي الواقع استغرق الأمر كثيراً من الوقت والتفكير حتى تجرأنا لمقابلتك. وبما أننا موجودات هنا لا نريد أن يعاد تنظيم هذه المقابلة».

غلانوس: «هذا جيد. اعتقدت فقط أن غرفة الاجتماعات ستكون أكثر راحة بالنسبة لنا جميعاً».

ألكسندر: (محدقة في مذكراتها) «دكتور غلانوس. أنا متخرجة بالدورة الفصلية الثانية لذلك لا أعتقد أن لدي مصلحة شخصية. وبالأحرى نحن لدينا مشكلة متعلقة بالقسم».

غلانوس: «أخشى أنني لا أعرفكن جميعاً ولكني أسعد دوماً لسماع وجهات نظر الطلبة بشأن المحافظة على القسم متميزاً».

ألكسندر: «بعض الطالبات متخصصات في الفيزياء، أما الأخريات فهن في تخصصات أخرى تتطلب دروساً في الفيزياء. وربما لاحظت أنه لا يوجد ذكور بيننا».

غلانوس: «ربما أنت هنا بصدد الحديث عن نقص العنصر النسائي في هيئة التدريس. ولكني أجزم لك أن هذا يهمنا جميعاً. وفي الحقيقة عند توفر فرصة شاغرة في القسم سيكون باستطاعتنا إضافة سيدة مؤهلة لهيئتنا. لقد كانت آخر مرة تقاعد فيها أحد في القسم منذ اثنتي عشرة سنة وذلك عندما تقاعد رئيس القسم. وقد تم تعييني هنا ومنذ ذلك الوقت لم يتم تعيين أي عضو آخر أتمنى أن تصدقيني عندما أقول لك بأن تعيين امرأة مؤهلة هو أولوية كبرى للقسم».

ألكسندر: «نحن نوافقك بأن قلة العنصر النسائي في هيئة التدريس في قسم الفيزياء يشكل مشكلة، ولكن ليس هذا سبب زيارتنا. نحن هنا بصدد الحديث عن الدكتور ريملاندر ونحن ندين للمرأة التي شجعتنا على الكلام».

غالانوس (يعدل جلسته في كرسي): «د. ريملاندر أنت تعلمين أنه أقدم مني في القسم ولكن ما هي المشكلة التي تعانين منها؟».

ألكسندر: «نحن نعاني من المعاملة اللاأخلاقية تجاه العنصر النسائي من قبل الدكتور ريملاندر إنه...».

غالانوس (مقاطعاً): «معاملة لا أخلاقية نحو الطالبات! أنت لست جدية في ذلك. فقد كان أستاذاً قبل أن تولدي كما أنه يتمتع بالتقدير والإعجاب من قبل زملائه في الهيئة. أنا أعرفه بشكل جيد كما أنني واثق من عدم إساءته التصرف مع أي شخص ذكراً كان أم أنثى إنه مدرس مخلص».

ألكسندر: (شعرت بأنها أثارت غضبه): ربما أكون قد استخدمت الكلمات الخاطئة. إن الدكتور ريملاندر لا يتعامل مع الطالبات كما يتعامل مع الطلاب الذكور فهو متعصب جداً معناه. وللأسف فمن الواضح أن الدكتور ريملاندر يرى أن لا مكان للنساء في الفيزياء. فهو يجعلنا نشعر أننا غير مرغوب فينا.

غالانوس: «استمعي. إن الدكتور ريملاندر المحاضر الخبير والمحترم يجعلك تشعرين بأنه غير مرغوب فيك. قد ابدو فقط إذا قلت لك أنك هنا للدراسة لا للدلال».

ألكسندر: «لا نريد أن ندلل. ولكن نريد أن نؤخذ على محمل الجد كطالبات اخترن دراسة الفيزياء».

غالانوس: «حسناً إذا أردت أن تؤخذي على محمل الجد عليك أن تركزي على ملاءمتك لمتطلبات الدراسة لا أن تقومي بنقد المهارات الأبوية».

ألكسندر (تأخذ نفساً عميقاً): «نحن نأخذ متطلبات الدراسة على محمل الجد، ولهذا السبب على المحاضرين أن يتعاملوا معنا كطلاب جيدين. فالدكتور ريملاندر لا يولي الطالبات نفس الإخلاص والجودة في التعليم الذي يوليه لطلابهن.»

غالانوس: «لا أعتقد ذلك. كيف أمكنك توجيه مثل هذه الادعاءات الحاقدة إلى واحد من أكثر المحاضرين احتراماً وخبرةً لدينا. إنني اعرفه منذ زمن بعيد. وأنا واثق من أنه ممتاز، وأنه لا يريد الإساءة للطالبات. عليّ إجراء مقارنة بين السيرة الذاتية الحافلة والمميزة للدكتور ريملاندر وبين مزاعمك التي تدفعك للشعور بأنه غير مرغوب فيك في قسم الفيزياء. جين، كنت أعتبرك واحدة من أفضل الطلبة لدينا. عليك أن تتوقفي عن ذلك وتعيدي التفكير ملياً وستدركين أن شكاوك تركت انطباعاً سيئاً. أيتها السيدات، أعتقد أنه من مصلحتكن أن تنتهين هذا النقاش الآن وأنا سأنسى أنكن وجهتم مثل هذه الاتهامات الحاقدة.»

دعنا نحلل الحالة

لم يتوقع الدكتور غالانوس أن شكوى الطالبات متعلقة بالدكتور ريملاندر. ولذلك قام بتبني موقف دفاعي. لقد أدى انحياز الدكتور غالانوس إلى إحجامة عن تفهم الشكوى. وينصب تركيز الدكتور غالانوس على الاستجابة أكثر من الإصغاء إلى شكوى الطالبات.

وسواء أكانت شكوى الطالبات بخصوص الدكتور ريملاندر صحيحة أم لا، فإن ردة فعل الرئيس الدفاعية قد ساهمت في تشويه بيئة القسم بالنسبة لتلك الفتيات وهكذا ستُحجم الفتيات عن متابعة المناقشة وهن مقتنعات بأن رئيس القسم يشارك الدكتور ريملاندر في تحامله على الفتيات.

لقد أدركت الفتيات أنه ليس بإمكانهن مناقشة شكاوهن مع رئيس القسم، الأمر الذي ترك خيارات قليلة جداً أمامهن. فإما أن يتناسين الشكوى أو يقمن بإثارته أمام أحد آخر في الجامعة، وإذا اختارت الطالبات نسيان الشكوى فعليهن الانتقال

إلى مؤسسة تعليمية أخرى، أو عليهن تحمل ذلك إلى أن يتخرجن في الجامعة. وفي كلتا الحالتين لن يكون لدى الفتيات انطباع عن القسم عند مغادرة الجامعة. كما أن مساهماتهن بالوقت والنقود إلى كليتهن الأم ستكون قليلة جداً. وإذا قررت الطالبات أخذ شكواهن إلى شخص آخر، فستصبح الشكوى معروفة على نطاق أوسع. ويكون رئيس القسم - بتصرفه هذا- قد نقل المعركة إلى شخص آخر ليقوم بمواجهتها.

لم يقيم الدكتور غلانوس بمساعدة الدكتور ريملاندر عندما أنهى الاجتماع مع الطالبات. إن من مصلحة الدكتور ريملاندر أن تتم معالجة الشكوى داخل القسم. كان بإمكان الرئيس أن يكون في موقع أقوى لو قام باستعراض الشكاوى الكاذبة، عندها ستعتبره الفتيات محايداً وليس معادياً. ولو بقي رئيس القسم جديراً بثقة الفتيات لكان بإمكانه إقناع الطالبات بالتخلي عن الاستنتاجات التي لا أصل لها بخصوص معاملة الدكتور ريملاندر لهن. ولكن باتخاذ موقف مبكراً في المناقشة تنازل الرئيس عن موقفه الحيادي الذي يعتبر ضرورياً في حل المشكلة. كما زاد من احتمال بحث المشكلة وحلها من قبل شخص آخر خارج القسم.

يبدو الدكتور غلانوس غير منفتح على الطلبة، رغم ادعائه بأن بابه مفتوح أمام الجميع. لقد شعر بضرورة الدفاع عن الدكتور ريملاندر قبل سماع الشكوى. إن الحالة لم تكشف الأساس الذي أدى إلى إتخاذ الطالبات لموقفهن، وذلك لأن الدكتور غلانوس لم يقيم أبداً بمتابعة المشكلة. لقد عززت ردة الفعل الدفاعية للدكتور غلانوس إدراك الطالبات بأن النساء لا يعاملن بشكل إيجابي كالرجال. إن أسلوبه بعدم الإصغاء عزز اعتقاد الطالبات بقناعاتهن. ولو كانت شكوى الطالبات فارغة وجوفاء فسيكون لدى الدكتور غلانوس فرصة أكبر لكشف ذلك من خلال الإصغاء والمتابعة بحذر.

وبدلاً من القيام بسؤال الفتيات لتقديم المبررات بشأن استنتاجهن قام رئيس القسم بإنهاء المقابلة، والأسوأ من ذلك أنه ختم كلامه بما قد يفهم على أنه تهديد مبطن للطالبات.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس القسم في الحالة 2-3 وفكر ملياً كيف ستدير الاجتماع مع جين ألكسندر والفتيات الأخريات.

1- هل ستقوم بدراسة أسباب المقابلة و ذلك قبل الموعد المحدد للاجتماع ؟ وهل ستعرف سكرتيرتك كيف ستصل الى كل شخص في مفكرتك ؟.

2- عند توجيهك التحية لجين والأخريات هل ستقوم بمحادثة قصيرة معهن أم ستنتقل مباشرة إلى سبب زيارتهن؟ هل يوجد قضايا يمكنك إثارتها لجعلهن يشعرن بالراحة ولكي تعزز مصداقيتك كرئيس قسم منفتح على الطلبة؟ وكيف ستجعل ظروف المكتب ملائمة فيما يخص الحيز أو مكان الوقوف في المكتب؟.

3- هل يمكنك الإصغاء دون أن تصبح في حالة دفاعية أو دون تلميح إلى الاعتقاد بأن الدكتور ريملاندر مخطئ بسوء معاملته للطالبات؟ هل يمكن لرئيس القسم إظهار مصداقيته كمصنغ حيادي عن طريق طلب المزيد من التفاصيل أو الإثباتات؟.

دعنا نلخص

فكر للحظة ثم راجع طريقتك في إدارة الاجتماع مع جين ألكسندر والطالبات الأخريات. فإذا كانت طريقتك لاتجسد مواصفات البيئة السليمة في القسم فعليك أن تراجع المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل تعرض طريقتك:

- درجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلين؟.
- القدرة على وجود اختلافات صريحة وبناءة دون خوف من الانتقام؟.
- مبدأ التبادلية؟.
- التواصل الفعال؟.

هل خطتك فيما يتعلق بإمكانية رئيس القسم على تعزير بيئة العمل في قسم الفيزياء تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل التي تعمل على صياغة وتشكيل بيئة القسم، فإذا لم تكن كذلك فقد يتوجب عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل طريقتك:

- تعزز الإدراك الإيجابي لإدارة القسم؟
- تبين الصفات المادية لمكان العمل؟
- تفسر الدلالات الرمزية للقسم؟
- تتبع أسلوباً بنّاءً في تحليل مشاكل القسم واتخاذ القرارات؟

وضع النظرية قيد التطبيق

الحالة 2-4 (المساواة) حصل القسم لأول مرة على عضو في هيئة التدريس من الأقليات. بدأ الرئيس العام الدراسي بإحساس صادق من اللياقة وذلك لأن عميد الكلية كان قد صرح بأن القسم سيخسر الوظيفة إذا لم يكن قادراً على تعيين عضو من الأقليات. إن إحساس رئيس القسم بالنجاح لم يدم طويلاً، حيث بدأ التعيين الجديد يواجه مصاعب داخل القسم. ضع نفسك مكان رئيس القسم عندما تقرأ هذه الحالة.

الحالة 2-4 (المساواة)

يحضّر غريغ ويلسون (رئيس قسم الكيمياء) منذ وقت طويل لاجتماع القسم الأول في العام الدراسي الجديد. إنه يشعر بالتفاؤل حول بداية العام الدراسي الجديد. لقد واجه قسمه تحدي عميد الكلية فيما يتعلق بتعيين عضو من الأقليات، فقد هدد العميد بأخذ الوظيفة الشاغرة في القسم إذا لم يستطع القسم تعيين عضو من الأقليات، وخلال السنوات الست الماضية قام القسم بتعيين امرأتين بقيت كلُّ منهما في القسم لمدة سنتين فقط وفي عمليات البحث السابقة قابل القسم أحد الأعضاء من الأقليات إلا أن ذلك المرشح شغل عملاً آخر قبل أن يصبح القسم جاهزاً لطرح إعلانه بشأن الوظيفة.

وبازدياد عدد طلاب الأقليات المسجلين في مجال الكيمياء اعتقد العميد بأنه من الضروري وجود أعضاء في هيئة التدريس ينتمون للأقليات.

لقد أخذ القسم تحذير العميد على محمل الجد، وأطلق حملة إعلامية واسعة تخاطب الزملاء عبر البلاد وذلك في محاولة لتشجيع المؤهلين من الأقليات على التقدم.

لقد نجح القسم في تجاوز كل التوقعات حيث قام بتعيين امرأة شابة من أصل إسباني وهي ماريا بيريز في وظيفة دائمة تبدأ برتبة أستاذ مساعد.

إن الذي أسعد رئيس القسم هو أن الأعضاء في الهيئة قاموا بدعم الدكتورة بيريز بقوة. إن سياسات القسم تقتضي أن يقوم الأعضاء بالتصويت لصالح المرشحين النهائيين للوظيفة الشاغرة على أنهم مقبولين أو غير مقبولين، وقد كانت هيئة التدريس في القسم مُجمعة على أن الدكتورة بيريز مقبولة للوظيفة. لم تقم الهيئة بتقويم الدكتورة بيريز على أساس ملاءمتها للمؤهلات المعلن عنها للوظيفة فقط بل إن أعضاء هيئة التدريس متحمسون لتعيينها في القسم.

يتذكر غريغ ويلسون مناقشة القسم فيما يتعلق بأوراق اعتماد الدكتورة بيريز. وبرأيه كانت اللغة الوصفية المستخدمة من قبل جميع الأعضاء إيجابية إلى أقصى حد، وقد لاحظ الكثير من الأعضاء الطاقة اللامحدودة لماريا بيريز، ولاحظوا أيضاً عشقها للحياة، كما أن إدوين موسيس وهو أحد أكثر الأعضاء رزانة قد وصفها بالفاتنة، وذكر بعضهم أن الدكتورة بيريز ستكون إضافةً مبهجة للقسم، وعلق معظمهم على سرعة بديتها وأسلوبها الجذاب، وعندما وصف أحدهم شخصيتها بأنها مقبولة سارع الجميع بالموافقة على ذلك.

لقد شعر غريغ ويلسن بشعور القطة الشهيرة التي ابتلعت الكناري، فقد نجح في إرضاء رغبة العميد في إيجاد شخص من الأقليات يحبه الجميع. إن هذه السنة مبشرة، لقد بدأ ويلسون مبتهجاً وهو يأخذ مكانه على رأس الطاولة ولاحظ أن جميع الأعضاء يبدوون متفائلين وهم يدخلون قاعة الاجتماعات ويأخذون أماكنهم للاجتماع الأول للقسم. لقد لاحظ أن ماريا بيريز تبدو موضوع الأحاديث التي سبقت الاجتماع.

موسيس (متوجهاً إلى بيريز): «هل ستقيمين في بلدنا ؟ وكيف ستأقلم عائلتك مع الانتقال ؟ هل اخترت مدارس لأولادك ؟ اخبريني مرةً أخرى كم عمرهم ؟».

بيريز: «حسناً خمسة أعوام وسبعة أعوام، أعتقد أنني أجبت بذلك على كل أسئلتك».

موسيس (ضاحكاً): «لقد نسيت. كم أولادك يافعون ! كيف يشعرون حيال انشغالك عنهم طوال اليوم ؟».

بيريز: «يخالجني نفس الشعور حيث إنهم طوال اليوم في المدرسة».

موسيس (ملتفتاً نحو الرئيس): «غريغ، هل حددت موعداً لرحلة صيد السمك ؟

انت تعرف كم أتوق إلى هذه الرحلة».

ويلسون: «كلا لم أفعل. هل لديك أي اقتراحات».

ويلسون: (ناظراً إلى ماريا بيريز) : «إن ادوين يتحدث بشأن رحلة الصيد لهذا

الفصل، في الواقع إنها ليست رياضة حيث إن الكثير منّا يحب أن يصطاد لذلك نخبر زوجاتنا بأننا نتحدث عن مهنتنا وبهذه الطريقة لا يتدمرن من ذهابنا».

أوكونور: «الأهم من ذلك كله أنهم لا يطلبن مرافقتنا».

موسيس (ضاحكاً بصوت عالٍ): «لست قلقاً بشأن ذلك فزوجتي لن تنظف حتى

السمكات التي أصطادها».

أوكونور: «حسناً، لا أتذكر يوماً بأنك اصطدت الكثير».

موسيس (متوجهاً إلى ماريا بيريز): «بإمكانك القول أننا نمضي وقتاً ممتعاً. في

الواقع نقوم أحياناً بالتحدث عن المهنة، ففي رحلة السنة الماضية قمنا بالتحدث عن كيفية الإعلان وشغل موقعك، إذاً نحن لا نلهو دائماً».

ويلسون: «أيها الزملاء، إذا كنتم بصدد الحديث عن الاستمتاع. دعونا إذناً نبدأ

الاجتماع إنه جدول أعمال قصير وهكذا يكون بإمكاننا الذهاب إلى حانة بوب في الساعة الخامسة بعد الظهر. ماريا، هذا تقليد آخر في القسم أننا نقوم بعقد

اجتماعاتنا في وقت متأخر من النهار وبعدها نجتمع في حانة بوب ولا تهم الخلافات التي تشب بيننا أثناء الاجتماع، وذلك لأن الجميع يشعر بحالة أفضل بعد الجولة الثانية من المشروب في حانة بوب».

موسيس: «إذا دعونا نبدأ لنرى ماذا يوجد في جدول الأعمال هنا».

ويلسون: «إن الموضوع الرئيس في اجتماعنا هو تحديد مهام اللجان في العام القادم. إن لجنة ميزانية القسم قد قامت بعمل جيد العام الماضي، ولذلك أرغب بالاحتفاظ بنفس الأعضاء في تلك اللجنة. (توقف ويلسون قليلاً ليرى بعض الرؤوس تشير إلى الموافقة قبل أن يكمل حديثه) هذا عظيم. أعتقد ان الترابط بيننا أمر مهم حيث أن العميد يتحدث عن همٍ وغمٍ مالي كبير. إن هذا يعني أن لجنة المناهج ستبقى نفسها كما كانت في السنة الماضية. هل توجد أية اعتراضات؟

(ثم تابع بعد صمت قصير) جيد. أنا أقدر تعاونكم فعلاً».

بيريز: «وهل لديك خيار لي بشأن عملي في أي من اللجنتين؟».

ويلسون مقاطعاً: «لا تقلقي ماريا. سأصل إليك. أقترح بأن نضيف لجنة جديدة للقسم تكون مسؤولة عن شؤون الطلاب. أعتقد بأننا سنسميها لجنة المصلحة الطلابية. ماريا، أريدك أن تتراشي هذه اللجنة».

بيريز: «بالتأكيد هذا جيد. من يريد الانضمام إلى اللجنة أيضاً».

ويلسون: «لم أفكر في ذلك كثيراً لماذا لا تقومين أنت بذلك وتقدمي الاقتراحات. فكلنا مشغولون وهذا سيضيف لجنة إضافية لبعضنا. ماريا، ربما عليك التحدث مع أولئك الذين ترغبين بوجودهم في لجنتك وعليك أن تسألهم إذا كان لديهم الوقت قبل تقديم الاقتراحات لي. هل يمكنك معالجة ذلك؟».

بيريز: «اعتقد ذلك».

ويلسون: «حسناً إذاً لقد انتهى الاجتماع. سأراكم جميعاً في حانة بوب».

دعنا نحلل الحالة

يعتقد غريغ ويلسون أن الجزء الصعب قد تم إنجازه. فقد قام القسم بشكل ناجح بتعيين امرأة مؤهلة من الأقليات لتكون عضواً في هيئة التدريس. في الواقع، إن المهمة الأكثر صعوبة بالنسبة لرئيس القسم قد بدأت للتو. فالدكتورة بيريز بحاجة للتأقلم مع بيئة القسم وعليه مساعدتها للتأقلم بشكل مريح وفعال داخل القسم، وهذا يستلزم أيضاً مساعدة الأعضاء الآخرين على التكيف وقبول العضو الأحدث في القسم. فهل يجب على الرئيس أن يستمر بمناقشة المواضيع المتعلقة بالعمل في رحلات الصيد الفصليّة؟ وهل ستتم دعوة ماريا بيريز للانضمام إلى هذه الرحلات؟ على الأقل عندما لا يكون جميع الأعضاء موجودين فإن القضايا التي تتم مناقشتها في التجمعات الاستجمامية لن تختتم.

يعتقد رئيس القسم أن الجميع سعداء بتعيين ماريا بيريز. فالكل صوت على أنها مقبولة، كما أنهم قاموا بوصفها بمصطلحات إيجابية.

قم بمراجعة المصطلحات التي استخدمت في وصف بيريز. فأعضاء الهيئة يجدونها فاتنة وجذابة ويعتقدون أن طاقتها لا متناهية وأن لها شخصية مقبولة. لم يتم أحد من هؤلاء الواصفين بالتعليق على مهارات بيريز الجامعية وخبرتها المهنية. لقد قاموا باختيار شخص يُشعرهم بأنه مريح، ولم يقوموا باختياره كزميلٍ كفؤ.

لا يبدو أن غريغ ويلسون متلهف لتغيير الممارسة الموجودة. لاحظ أنه فضل إيجاد لجنة تترأسها بيريز أكثر من أن يقوم بضمها إلى إحدى اللجنتين الموجودتين. يوحي هذا التصرف بأن أولوية الرئيس هي الحفاظ على الحالة الموجودة في القسم. وإذا كانت هذه رغبة الرئيس فإنه من غير المتوقع أن يقوم الأعضاء الآخرون في القسم بأية تغييرات قد تجعل من الدكتورة بيريز جزءاً مكماً لهم في قسم الكيمياء.

إن لرئيس القسم تأثيراً مباشراً على كيفية تعامل الأعضاء الآخرين مع التعيين الجديد. فأتساءل الاجتماع القصير للقسم قام ويلسون بمقاطعة بيريز عندما حاولت أن تشرح لهم كيف يمكن لخبرتها أن تكون ذات فائدة للجان القسم. كما أنه أجاب إجابةً سلبية على سؤالها، قائلاً: «لا تقلقي ماريا» وعندما يقوم الرئيس بمقاطعة الدكتورة بيريز أثناء حديثها، ويقوم بعزلها عن مهام اللجان التقليدية، ويرفض تعليقاتها مع إبداء الملاحظات يكون قد سمح للآخرين في القسم بأن يحذوا حذوه. بإمكان رؤساء الأقسام المساعدة على نجاح التعيينات الجديدة من خلال تقدير مساهمة العضو الجديد للقسم. ولكن غريغ ويلسون لم يفعل ذلك.

إنه دورك

ضع نفسك مكان الدكتور ويلسون وفكر كيف ستساعد ماريا بيريز لتصبح عضواً مساهماً بشكل كامل في القسم.

1- ماذا بإمكان الرئيس فعله للإيحاء للدكتورة بيريز بأنها عضو قيّم في هيئة التدريس؟ هل يمكن لرئيس القسم أن يظهر درجة عالية من الاحترام للقدرات المهنية للدكتورة بيريز من خلال إعطائها مقررات تعليمية للمستويات العليا أو تعيينها في اللجان المهمة في القسم أو تفويضها كممثلة عن القسم في اللجان الجامعية أو النشاطات الأخرى ذات الأهمية الرمزية لأعضاء القسم.

2- قم بمراجعة حوار الرئيس في الحالة (2-4)، وضع خطأً تحت تلك التعليقات التي تخفف من الدور المحترف لبيريز. أعد كتابة هذه التعابير بطريقة تعزز ثقة بيريز بزملائها الجدد.

3- قم لاحقاً بملاحظة التعليقات التي قام بها الأعضاء الآخرون التي تشير إلى قلة احترام لماريا بيريز ولدورها كزميلة. كيف يمكن لرئيس القسم التدخل في هذه الأحاديث لدعم الدكتورة بيريز دون أن ينفر الأعضاء الآخرين.

دعنا نلخص

إن بيئة القسم تُعبّر عن شخصية القسم. وبما أنها تتطور مع تطوّر المفاهيم فهي قابلة للتغيير كلما أنتجت الظروف مفاهيم متغيرة أو جديدة. ولرؤساء الأقسام تأثير مباشر على بيئة القسم وذلك لأنهم المترجمون الأساسيون للظروف الخارجية التي تؤثر على مناخ القسم. ولهذا السبب لا تعكس بيئة القسم بيئة الجامعة بشكل أوتوماتيكي. إن تأثير الرئيس على بيئة القسم واضح في كل الحالات.

تتطلب البيئة السليمة تجديداً بصفة مستمرة، وهي لا توجد دون الميزات التالية:

- درجة عالية من الثقة والاحترام المتبادلين.
- القدرة على الاختلافات الصريحة والهادفة من دون الخوف من الانتقام.
- مبدأ التبادلية.
- التواصل الفعال.

عندما توجد هذه الصفات تكون بيئة القسم قد أُرست أسساً إيجابيةً لإدارة العمل. ويستفيد رؤساء الأقسام بشكل مباشر من البيئة السليمة، وذلك لأن هيئة التدريس ستكون أكثر دعماً لإدارة القسم وأقل مقاومة للتغيير.

إن تواصل رؤساء الأقسام داخل القسم يؤثر في تسريع العوامل التي تشكل وتصوغ بيئة القسم أو إعاقتها. ومن خلال تواصلهم يستطيعون إيجاد مفهوم إيجابي للإدارة، ويستطيعون تعويض الأذى الناتج عن المواصفات المادية لمكان العمل. كما أنهم يستطيعون الاستفادة من الدلالات الرمزية لصالحهم، وكمترجمين أساسيين للظروف الجامعية يؤثرون على تبني هيئة التدريس لاستجابات هادفة حول الظروف المتغيرة. ويقوم رؤساء الأقسام بتحديد ما إذا كان القسم يستخدم أسلوباً بناءً في تحليل المشكلة واتخاذ القرارات.

إن رؤساء الأقسام هم الأساس في تعزيز بيئة القسم حتى ولو لم يكن لديهم سيطرة مباشرة على كل العوامل المؤثرة فيها، وعندما يتواصل رؤساء الأقسام بشكل متوازن مع كل أعضاء القسم ويحرصون على إحاطتهم بالقضايا الجامعية وبيقون منفتحين على الآخرين ويمارسون إصغاءً هادفاً فسيقومون بتعزيز إدارتهم التي بدورها ستحسن بيئة القسم. إضافة إلى أن لدى رؤساء الأقسام الكثير لكي يريحوه من بيئة سليمة للقسم فهئية التدريس في هذه البيئة تكون أكثر تقبلاً للإدارة وأقل مقاومة للتغيير وأكثر علاقة بالكلية. وهذه شروط مسبقة للإدارة الفعالة.