

## 3

## تحديد أخلاقيات القسم

تشير أخلاقيات القسم عموماً إلى الحدود المفهومة للسلوك المقبول. إذ تقوم بتريسيخ إطار يتم من خلاله تقدير ماهو عادل أو ظالم، ومسؤول أو غير مسؤول، وحذر أو طائش، وإلى ما هنالك من أوصاف ثنائية القطب لتصرفات الأفراد والقسم. كما تقوم بفرض التزامٍ بنشاطات القسم وفق ما يمليه الضمير.

إن أخلاقيات القسم لا تعد الحصيـلة الإجمالية للأخلاقيات الفردية التي يمارسها أفرادها. بل على الأصح إنها تريسيخ للمبادئ الأساسية للعمل الجماعي داخل القسم. وهذا قد يتطلب من بعض الأعضاء أن يعدلوا أخلاقياتهم الشخصية عند إنجاز مسؤوليات القسم. وعلى سبيل المثال، فإن الشخص الذي يسلك طرقتاً مختصرة في أرشفة عوائد ضريبة الدخل (وهذه أخلاقية فردية) قد يلجأ إلى اتخاذ طرق مختصرة في تحضير مواد المقرر (وهذه أخلاقية القسم).

إن أخلاقيات القسم ترسخ وتعزز قيمه القسم، إذ أن وجود أخلاقية قوية في القسم يساعد على خلق ثقافة إيجابية فيه. فعندما يفهم أعضاء القسم المبادئ الأخلاقية الأساسية للسلوك يمكنهم الوثوق ببعضهم البعض في الاستجابة للمبدأ الأخلاقي، وعندها سيكون هناك احترام كبير بين الزملاء من جهة و بين أعضاء القسم ورئيسه من جهة أخرى. ويعمل رؤساء الأقسام الفعالون على تحديد أخلاقيات القسم التي تسهل إدارته.

### الغاية

إن أحد أهداف هذا الفصل هو مساعدة رؤساء الأقسام على فهم مسؤولياتهم المتعلقة بتحديد أخلاقيات القسم. وهذا يتطلب منهم الإقتداء بالسلوك الأخلاقي.

كما يتطلب منهم تشجيع أعضاء القسم على المشاركة في السلوك الأخلاقي. إذ يجب على رؤساء الأقسام أن يقنعوا أعضاء القسم بأنهم يتوقعون السلوك الأخلاقي ويقدرونه. والهدف الثاني من هذا الفصل هو مساعدة رؤساء الأقسام على فهم تلك العوامل التي تصوغ أخلاقيات القسم. إذ يجب على رؤساء الأقسام أن يدركوا كيف يمكنهم التأثير في هذه العوامل سواء أكان ذلك بشكل مقصود أو غير مقصود. والهدف الثالث هو تزويد رؤساء الأقسام بتقنية مناسبة لتقويم أخلاقيات القسم، حيث تساعد إدارة التقويم رؤساء الأقسام على تحديد (أو إعادة تحديد) أخلاقيات القسم ليكون لها تأثير إيجابي على عمليات القسم وإنتاجياته.

### تحديد المهمة

يساعد رؤساء الأقسام على صياغة أخلاقيات القسم من خلال ممارسة الإدارة الأخلاقية. ويشير مصطلح الإدارة الأخلاقية إلى كل من إدارة رئيس القسم لتأمين استجابة للمعايير الأخلاقية العملية القانونية والمهنية، وتعزيز القضايا الأخلاقية التقليدية للعدالة والشرف في كل تعاملاته مع الأعضاء (هيفرسن، 1994). وتتطلب الإدارة الأخلاقية أن يكون رؤساء الأقسام مثلاً يحتذى به في المسؤولية المهنية وذلك بأن يكونوا صادقين وعادلين ومنسجمين في علاقاتهم مع زملائهم الأعضاء. ويمكن أن يستخدم رؤساء الأقسام الأمثلة لكي يوضحوا ما هو السلوك المقبول. كما يقوم رؤساء الأقسام أيضاً بتعزيز حدود السلوك الأخلاقي لدى إدارتهم لتفاعلات أعضاء القسم وتعاملاتهم.

كما يجب إدخال الأخلاقيات في النشاطات اليومية، إذ يجب على رؤساء الأقسام أن يُطلعوا الأعضاء على ما يتوقعونه منهم وبذلك يصبح التشجيع على السلوك الأخلاقي من مسؤوليات الإدارة. ويتم تحقيق ذلك من خلال الأمثلة الشخصية ومن خلال الاستجابة المدروسة لتصرفات أعضاء القسم. فإذا كانت أخلاقيات القسم هي محصلة السلوك الفردي فحسب، عندها ستكون هذه الأخلاقيات محصلة

أخلاقيات فردية (وفي بعض الأحيان تنافسه). وبما أن الأقسام الجامعية تمثل جماعات فإنها تقوم ككيانات جامعية بإظهار هويات ذات مبادئ وقواعد أساسية للتحكم بالسلوك. ومن دون هذه الملامح ستظهر الفوضى في الأقسام كما سيُظهر كل شخص عقليته.

ويدرك معظم رؤساء الأقسام أن البيئات الأخلاقية لا يمكن أن تتطور من دون وجود إحساس بالجماعة ذات القيم المشتركة التي تقود السلوك الفردي، إذ يجب على أعضاء القسم أن يعملوا بشكل متأنٍ لدعم بعضهم البعض، ولتأييد قيم البنية الاجتماعية. ويجب على رؤساء الأقسام أن يغيروا منظور أفراد القسم، وذلك بالانتقال من ما يريدون إلى ما يجب عليهم القيام به. وهذا يتطلب من أفراد القسم وضع مصالحهم الشخصية في سياق المصلحة العامة للقسم. والمثال الذي يمكن أن يوضح هذا الانتقال من المنظور الأناني إلى المنظور الإيجابي هو مثال راكبي الدراجات والمتزلجين في الجامعة إذ ليس من الغريب مشاهدة أشخاص يركبون الدراجات أو يستخدمون عجلات التزلج ويريدون القيام بدور المشاة وراكبي الدراجات لدى قيادتهم في الزحام، إذ أن انتقالهم كمشاة أو كراكبي دراجة يعتمد على أي الأمرين يناسب حاجتهم الحالية. فبإمكان راكب الدراجة أن يسير في المسرب اليميني (كوسيلة نقل) إلى أن يصل إلى إشارة سير حمراء. فبدلاً من التوقف (كما يتطلب القانون من العربات أن تفعل)، بإمكانه أن ينعطف بسرعة ويقود الدراجة عبر ممر المشاة (متخذاً وضعية المشي) وإذا كان الدراجون يفضلون سلامة الآخرين ومصالحهم على مصالحهم الشخصية، فسيقومون بسلوك يعكس إلى حد كبير ما يجب عليهم فعله أكثر من ما يريدونه.

وفي تحديد أخلاقيات القسم، يقوم رؤساء الأقسام بوضع المعايير المقبولة للسلوك الأخلاقي. ولمساعدة أعضاء القسم على الانتقال من مناصرة قيم القسم إلى ممارستها يجب على رؤساء الأقسام ترسيخ الإحساس بالجماعة. ويجب على

رؤساء الأقسام أن يمارسوا الإدارة الأخلاقية بشكل يومي من أجل مساعدة أفراد القسم على معرفة ما يجب عليهم فعله. فعندما تتقدم أخلاقيات القسم على أخلاقيات الفرد فسيستفيد القسم كثيراً من ذلك.

### خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

إن الإدارة هي «علاقة مؤثرة بين المديرين والمرؤوسين الذين ينوون القيام بتغييرات حقيقية تعبر عن أهدافهم المشتركة». (روست، 1993). وتظهر الإدارة الأخلاقية عندما يقوم رؤساء الأقسام باستخدام تأثيرهم بشكل أخلاقي. هل تأثير رئيس القسم يبعث على الخوف؟ هل يبشر بمكافأة وإدراك ملائمين؟ وهكذا يقوم الأعضاء والطلاب بصياغة تقويمات تتضمن بعداً أخلاقياً لإدارة رئيس القسم. ويظهر ذلك واضحاً في اللغة التي تستخدم بشكل متكرر لتقويم إدارة القسم. فعلى سبيل المثال، قد يقول الأعضاء بأن رئيس القسم كان مخطئاً في اتخاذ إجراء لم يناقش القسم فيه. كما أنهم قد يصفون قرار رئيس القسم على أنه غير مقبول ولكنه عادل. وأحياناً يشير الأعضاء إلى إدارة القسم على أنها غير مسؤولة وأنانية. وقد يعتمد البعض الآخر إلى وصف قرارات رئيس القسم وإجراءاته بالمتحيزة. إن الكلمات ثنائية القطب التي تستخدم لوصف السلوك، مثل صحيح أو خاطئ، منصف أو ظالم، نزيه أو مخادع، أناني أو غير أناني، مسؤول أو غير مسؤول، كلها تعكس البعد الأخلاقي للتعايير التقويمية.

ويقدّر أعضاء الأقسام وجود أو غياب الإدارة الأخلاقية. وينبعث تقويم النوعية الأخلاقية في الإدارة بشكل رئيس من مراقبة سلوك رئيس القسم. كيف يتصرف رئيس القسم تجاه الأعضاء والطلاب؟ وكيف يتفاعل مع العميد والجماعات الخارجية الأخرى؟ كيف يرتبط بالأقسام والمكاتب الأخرى في الجامعة؟ وكيف يحمي ويعزز رسالة القسم؟ باختصار، كيف ينجز رئيس القسم الواجبات المحددة؟ وفي مناقشة الالتزامات الأخلاقية لأداء الأعضاء، يؤكد ستيف كان (1986) على

أن الأخلاقيات المهنية يجب أن تحدد في ضوء الواجبات والمسؤوليات المحددة للشخص. وهذا ينطبق على الأعمال الإدارية. فغالباً ما تُقوّم المهارة والكفاءة الإدارية المرتبطة بجودة إنجاز المدير للمسؤوليات والمهام المحددة. وبذلك فإن رؤساء الأقسام الذين يفشلون في إنجاز واحدة أو أكثر من مسؤولياتهم المحددة قد يحكم عليهم بأنهم غير مسؤولين. وتكون إدارة رئيس القسم غير أخلاقية إذا كان سلوكه غير مسؤول ويؤدي إلى قرارات يعتبرها الآخرون على أنها غير عادلة أو غير نزيهة.

تُعد ممارسة الإدارة الأخلاقية وتشجيع السلوك الأخلاقي لدى الآخرين تحدٍ. وكما كتب مارك توين، «إفعل الصواب دائماً». فإن ذلك سيرضي بعض الناس وسيدهش البعض الآخر».

وتعدُّ الإدارة الأخلاقية أمراً صعباً لأنها تتطلب من رئيس القسم اتخاذ مواقف قد لا يدرکها الآخرون على أنها حيادية. وبالنسبة للمبتدئين من رؤساء الأقسام عليهم فهم ما يحدد ويساهم في السلوك الأخلاقي. ويعرض كتاب ريست أند نارفيز (1994) الخطوات اللازمة لتقويم البدائل واختيار السلوك الأخلاقي في التصرف. وباستخدام المصطلحات الدالة على الأخلاق يعرض كتاب ريست أند نارفيز المكونات النفسية الأربع التي تحدد السلوك الأخلاقي:

- 1- الحساسية الأخلاقية (تفسير الحالة).
  - 2- الحكم الأخلاقي (تحديد أي التصرفات تكون خاطئة أو صحيحة من وجهة النظر الأخلاقية).
  - 3- التشجيع الأخلاقي (إعطاء الأولوية للقيم الأخرى).
  - 4- الدور الأخلاقي (امتلاك الشجاعة والإصرار وتجاوز الخلافات ومهارات الإنجاز).
- فكر بهذه العناصر في سياق القسم الجامعي والمسؤوليات المحددة لرؤساء الأقسام.

### الحساسية الأخلاقية

يشير هذا العنصر إلى معرفتنا بكيفية تأثير تصرفاتنا على الآخرين. والحساسية الأخلاقية هي القدرة على التعاطف. إذ أن رؤساء الأقسام الذين لديهم حساسية أخلاقية يظهرون تعاطفاً مع مسؤوليات الآخرين وأدوارهم. ويجب على رؤساء الأقسام أن يدركوا كيف تؤثر تصرفاتهم على الآخرين. فلكي يقوم رؤساء الأقسام بتشجيع الحساسية الأخلاقية لدى أفراد القسم الآخرين يجب عليهم تبصيرهم بكيفية الحصول على التعاطف. وعلى رؤساء الأقسام إظهار توقعاتهم بحيث يجب على كل الأعضاء أن يأخذوا بعين الاعتبار مكانة الآخرين لدى تنفيذهم لعمل القسم. فعلى سبيل المثال، يجب على لجنة المنهج أن تأخذ بعين الاعتبار الأثر الذي ستتركه على الزملاء والطلاب.

يسمح التعاطف لنا بالتنبؤ بردات الفعل. كما يوجه طريقة عرض المعلومات الجديدة أو القرارات بحيث نستطيع التقليل من عواقب سلوكنا. ومن المهم أن نتعاطف مع أولئك الأشخاص الذين يتأثرون بأفعالنا بشكل خاص. فعلى سبيل المثال، قد يتبنى الأعضاء آراءً مختلفة فيما يتعلق بتوجهات البحوث المختلفة، ففي بعض الأقسام قد لا يوافق الأعضاء على المزايا المرتبطة بالبحوث النظرية والتطبيقية، فالأعضاء الذين يقومون بأبحاث تطبيقية قد لا يكونوا الاحترام لأولئك الذين ينجزون أبحاثاً أكثر نظرية والعكس صحيح. وإذا كانت رسالة القسم تشتمل على كلا النوعين من البحوث، فإنه من غير الأخلاقي أن يقلل رئيس القسم أو أي عضو آخر من قيمة التوجه لأي من نوعية البحوث. إذ يجب أن يتم تقويم كل منهما بشكل متساو في الأفكار والقول والعمل. ويجب على رؤساء الأقسام أن يبينوا احترامهم لكلا التوجهين في البحوث من خلال قراراتهم اليومية إضافة إلى اتصالاتهم. فعلى سبيل المثال، سيكون من غير الأخلاقي منح وقت أكثر للأعضاء الذين يقومون ببحوث نظرية فقط لأن رئيس القسم يعتبر البحوث النظرية على أنها أكثر أهمية. وفي الوقت نفسه، سيكون من غير الأخلاقي تفضيل الجهود المبذولة

في البحوث التطبيقية فقط لأن هذه البحوث توفر فرصة للدعم المالي الخارجي، ومن خلال اتصالاتهم وتصرفاتهم الخاصة يقوم رؤساء الأقسام بإقناع أعضاء القسم بأن السلوك المقبول يقدر كلاً التوجهين في البحوث.

### الحكم الأخلاقي

يتضمن هذا العنصر النفسي عملية تحديد الأعمال المبررة أخلاقياً. ويجب أن يتم تحديد الخطأ والصواب في إدارة عمل القسم من قبل أخلاقيات القسم وليس من قبل الأخلاقيات الفردية. فعلى سبيل المثال، هناك بعض الذين يعتقدون بأن خداع الحكومة أمر مبرر. ويُعد هذا الموقف وهذه الأخلاقية الفردية طارئة بمعنى أنها لا تقتضي بأن يقوم نفس أولئك الأشخاص بالخداع في مواقف أخرى. وفي حال عدم وجود أخلاقيات محددة وواضحة للقسم يكون على رؤساء الأقسام استخدام الأخلاقيات الفردية لتحديد ما هو التصرف الخاطئ أو الصحيح. وهذا يهدد كل إحساس بالانتماء للعمل الجماعي. كما أنه يشكل عائقاً لإنجازات القسم ما لم تكن كل الأهداف الفردية متشابهة وغير منافسة لأهداف القسم. كما يمكن لرؤساء الأقسام أن يساعدوا على تحديد أخلاقيات القسم من خلال ترسيخ الحدود المتفق عليها التي يستطيع أفراد القسم من خلالها أن يحكموا على صحة تصرف معين أو خطئه. فعلى سبيل المثال، قد يشدد القسم على حاجة الأعضاء للاشتراك في البحوث. ويمثل هذا الهدف إحدى قيم القسم. ويمكن للبحوث أن تكون أولوية معروفة، إلا أن أخلاقيات القسم تساعد الأعضاء على وضع هذه الأولوية في السياق الأكبر لمسؤوليات الأعضاء ورسالة القسم. كما تساعد أخلاقيات القسم الأعضاء على تحديد ما إذا كان من المقبول متابعة البحوث على حساب إهمال مسؤولياتهم في التدريس. فهل من الصواب أو الخطأ أخلاقياً أن نختصر من الوقت المخصص للتدريس من أجل تسريع برنامج البحث الشخصي؟ وهل من الصواب أو الخطأ أخلاقياً أن نختصر الوقت اللازم للعمل في اللجان والنشاطات الخدمية الأخرى بهدف متابعة البحث؟ إن الإجابة على تلك الأسئلة يمكن أن تتنوع لدى

الأقسام التي لا تمتلك جميعها نفس المهمة أو الأخلاقيات. فعند انضمام الأعضاء الجدد للقسم يجب على رؤساء الأقسام أن يساعدهم على فهم أخلاقيات القسم. كما يجب عليهم العمل باستمرار على تعزيز أخلاقيات القسم لدى كل أعضائه. فبدون أخلاقيات واضحة ومحددة للقسم، سيلجأ الأعضاء إلى أخلاقيات فردية لتحديد ما إذا كانت التصرفات صحيحة أم خاطئة، وهذا يؤدي إلى صراع يهدد الإدارة الفعالة كما يهدد إنجازات القسم.

### التشجيع الأخلاقي

يشير التشجيع الأخلاقي إلى الأهمية المعطاة للقيم الأخلاقية التي قد تكون منافسة لقيم أخرى. ويُعد الأعضاء مسؤولين عن تقديم التعليم النوعي، ففي الجامعات التي تعنى بالبحوث، يكون الأعضاء مسؤولين عن الحفاظ على برامج بحوث فعالة. ولهذا السبب فمن المهم ألا ينفق الأعضاء الكثير من الوقت على التعليم على حساب برامج البحوث، لأن ذلك قد يؤدي إلى فشل برامج البحوث في المحافظة على تقدم مستمر. وليس من المستغرب أن يقوم رؤساء الأقسام بتقديم النصيحة للأساتذة المساعدين غير المثبتين المتحمسين لكي يستثمروا وقتهم بشكل صحيح. فقد يقوم رؤساء الأقسام ذوو النوايا الحسنة بتقديم النصيحة للأعضاء للعمل في لجان قليلة ولتخصيص يومين كاملين من كل أسبوع للعمل في البحوث خارج أوقات الدوام الرسمي أو استخدام الطرق التعليمية التي تستغرق وقتاً أقل. وبإسداء مثل هذه النصائح يكون رئيس القسم قد ركّز أهمية كبيرة في مساعدة الأستاذ المساعد غير المثبت لينجح في الحصول على التثبيت أكثر من تركيزه على تشجيع الأهداف الخدمية والتعليمية للقسم.

ويقوم رؤساء الأقسام بإعطاء الأولوية للقيم الأخلاقية للقسم من خلال تصرفاتهم. فعندما يقنعون الأساتذة المساعدين غير المثبتين بتكريس المزيد من الوقت للبحوث أكثر من التدريس وأعمال المساعدة، فإنهم بذلك يعطون الأولوية

للقيم التي تقود الأعضاء غير الدائمين إلى معرفة القرارات والإجراءات الصحيحة التي يجب إتباعها. إنها تزود الأستاذ المساعد غير الدائم بإطار للحكم على صواب أو خطأ أداء الأعضاء.

### الدور الأخلاقي

يقوم رؤساء الأقسام الذين يمارسون الإدارة الأخلاقية بالإصغاء للآخرين وتشجيع الرأي الآخر، كما أنهم يدعمون القناعات ويظهرون شجاعة حقيقية في التغلب على الخلافات الثانوية، وكما يديرون الصراع أيضاً على أساس القضية وليس على أساس الشخصية. كما أنهم قادرون على إظهار أسباب قراراتهم التي لا تظهر مصالح شخصية. وتعتبر هذه الخصائص أساسية للإدارة الفعالة. وعلى كل، فالدور الأخلاقي عديم الفائدة من دون مهارات اتصالية فعالة، إذ أن مهارات الاتصال تمكن المديرين الذين يتمتعون بدور أخلاقي من إظهار حدود السلوك الأخلاقي وتشجيع الآخرين على التصرف بشكل أخلاقي وإظهار إدارتهم الأخلاقية الخاصة، وإنجاز التغيير عندما يكون مطلوباً. وتتضمن الإدارة الأخلاقية القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وهذا يتطلب اتصالاً فعالاً. ولذلك يكون المديرون الأخلاقيون والفعالون ماهرين في الاتصال.

يجب على رؤساء الأقسام تشجيع الدور الأخلاقي لأفراد القسم، وهم يستطيعون تحقيق ذلك من خلال دعمهم ومكافأتهم للآخرين الذين يشتركون في سلوك صحيح من الناحية الأخلاقية. وبإمكان رؤساء الأقسام تقوية الدور الأخلاقي لدى أعضاء القسم بالتأكيد على أن لا يشعر أحد بالاضطهاد لدى ممارسة التصرفات الأخلاقية. وأخيراً يقوم رؤساء الأقسام بدعم أولئك الذين يساهمون في سلوك أخلاقي عن طريق مساعدتهم على الاتصال مع الآخرين. وبذلك يتحكم رؤساء الأقسام بعملية اتخاذ قرارات القسم، ويتأكدون من أن يتم التصويت على أي أمر قبل سماع تلك القيم الأخلاقية الواضحة وفهمها.

## وضع النظرية قيد التطبيق

تتطلب الإدارة الأخلاقية من المديرين استخدام منصبهم لينجزوا المسؤوليات والمهام المحددة بما يمليه الضمير لا أن يسيئوا استخدام هذا المنصب. وتتمتع رئيسة القسم في الحالة 3-1 (الرسائل المختلطة)، بعلاقة ممتازة مع الأعضاء. إذ أنها تمتلك مهارات اتصالية قوية مع الآخرين، كما أنها تفخر بقدرتها على المحادثة مع جميع أعضاء القسم. أما بالنسبة للأعضاء فهم مرتاحون مع رئيسة القسم ويعبرون بشكل صريح عن أفكارهم المتعلقة بالزملاء والأشياء التي تزعجهم. فبينما تقوم بدراسة الحالة 3-1، فكر ملياً كيف تحدد رئيسة القسم دورها وقرر فيما إذا كانت تنجز مسؤولياتها كرئيسة قسم. وقوم ما إذا كانت رئيسة القسم المحبوبة وحسنة النية تقوم بممارسة إدارة أخلاقية.

### الحالة 3-1، الرسائل المختلطة

فرانسيس مونيت هي رئيسة قسم علم الأحياء في جامعة خاصة متوسطة الحجم. وهي منسجمة مع كل أعضاء القسم. ولدى إجراء مقابلة معها من أجل المنصب، وصفت الدكتورة مونيت أسلوبها في الإدارة «بأنها مديرة أقل وصديقة أكثر» كما يتمتع الأعضاء والطلاب بعلاقة مريحة وودية معها.

إن الدكتورة مونيت شخص منظم وفعال، وتسير العمل بدقة وانتظام، كما تفخر الدكتورة مونيت بقدرتها على استيعاب المواعيد المفاجئة ومعالجة القضايا اليومية مع استمرارها في القيام بأعمال القسم اللامتناهية. لقد حلت الدكتورة مونيت محل رئيس قسم متقاعد منذ أربع سنوات الذي كان لديه أسلوب مختلف تماماً عن أسلوبها. إذ أن رئيس القسم السابق زاد من درجة الفوضى في نشاطات القسم. رغم اعتقاده بأنه كان يؤدي عمله على أكمل وجه في الساعات الإحدى عشرة التي أمضاها في العمل، فغالباً ما كان الأعضاء يفاجؤون بمطالب مفاجئة تتعلق بمعلومات معينة، كما كان عليهم أن ينجزوا المطالب والمقترحات ضمن أوقات محددة

وحاسمة. ولقد أولى الأعضاء اهتماماً كبيراً للمواعيد الإدارية المحددة لإنجاز المهام كما ساعدوا على تنظيم نشاط القسم. ولذلك كان الانتقال إلى الدكتوراة مونيته أمراً منصفاً مرحباً به من قبل الأعضاء، إذ يتم إنجاز الأمور في وقتها المناسب دون أية إعاقة، ويولي الأعضاء الآن اهتمامهم للتعليم والبحوث.

تتمتع الدكتوراة مونيته بمهارات اتصالية قوية مع الآخرين. فهي واثقة من قدرتها على التحاور مع جميع أعضاء القسم بشكل فردي، وتفتخر بمحبة الجميع لها. وتعمل الدكتوراة مونيته بجد لتظهر للأعضاء مدى دعمها لنشاطاتهم وإدراكها لإنجازاتهم الفردية والجماعية. ويتطلع الأعضاء الآن لتقويمات الأداء السنوية وهذا أمر مقلق بالنسبة لهم. كما تقوم الدكتوراة مونيته بتشجيع الأعضاء للتعبير عن همومهم، لذلك فهم يتكلمون معها بكل صراحة ووضوح. وغالباً ما تكون الشخص الأول الذي يقصده الأعضاء عندما يريدون التعبير عن إحباطهم.

### مقابلة الدكتور تشارلز ويسنسكي

إن استياء معظم الأعضاء منصباً على تشارلز ويسنسكي. وهو أستاذ مساعد غير مثبت في القسم. إن الدكتور ويسنسكي كما يراه زملاؤه في القسم، شخص غير مسؤول فهم يعتقدون بأن عدم كفاءته تؤدي إلى قيامهم بالمزيد من العمل. فعلى سبيل المثال، لم يأت الدكتور ويسنسكي للتدريس في اليوم الأول من الفصل الحالي، ولذلك كان على زملائه أن يحلوا محله في إعطاء الحصص. وعندما استدعته رئيسة القسم لتعرف سبب غيابه أجاب الدكتور ويسنسكي ببساطة أنه لم يعلم أن لديه حصصاً في ذلك اليوم. ولدى دفاعه عن نفسه أوضح الدكتور ويسنسكي بأنه يدرس عادةً يومي الثلاثاء والخميس، إلا أنه في هذا الفصل كان عليه أن يدرس أيام الاثنين والأربعاء والجمعة. ولم يستطع معظم الأعضاء أن يفهموا كيف يفشل أستاذ مساعد في سنته الرابعة في الجامعة بالإطلاع على برنامج حصصه ليعلم أيام وأوقات هذه الحصص.

تقع على عاتق القسم مهمة تنظيم سلسلة من المحاضرات لكلية العلوم. ولذلك فإن مهمة تنظيم دور المحاضرين والقيام بالدعاية هو أمر يتناوب عليه أعضاء القسم. فعندما كان دور الدكتور ويسنسكي ليقوم بهذه المهمة، قبل ذلك بكل سرور. ولدى انعقاد الاجتماع الأول للقسم في فصل الخريف، دعا الدكتور ويسنسكي زملاءه ليعرضوا أفكارهم المتعلقة بسلسلة المحاضرات، حيث يستطيع البدء بالعمل في برنامجها المقرر هذه السنة. ولقد كان ذلك آخر ما سمعه الأعضاء عن سلسلة المحاضرات. ففي كانون الأول بدأ الأعضاء يتساءلون متى ستجهز كلمات المحاضرين للعام الدراسي الحالي. وعندما قامت الدكتورة مونييت بمفاتحة الدكتور ويسنسكي بالموضوع، أجاب قائلاً، «أنني أنتظر أن يقوم الآخرون بالرد على مكالماتي»، وعندما لم يتم فعل أي شيء مع حلول شباط، طلبت رئيسة القسم من عضو آخر أن يقوم بتلك المهمة. لقد خشيت الدكتورة مونييت من أن يقوم العميد بحذف هذا الأمر من ميزانية السنة المقبلة في حال فشل القسم في إنفاق الموارد المخصصة لسلسلة المحاضرات.

إن هذه الحوادث وما يشبهها أدت إلى تدمير الأعضاء من الدكتور ويسنسكي. وتصفي الدكتورة مونييت إليهم بصبرٍ وتأنٍ ومن ثم تجد نفسها متفقتةً معهم بهذا الشأن. فهي بالتأكيد غير قادرة على الدفاع عن سلوك الدكتور ويسنسكي. إذ من الواضح أنه ينفر زملاءه منه. وتعلم الدكتورة مونييت من خلال الجلسات السنوية لتقويم الأداء أن التقديرات المتعلقة بتقويم تدريس الدكتور ويسنسكي جيدة وليست ممتازة. كما تعلم أيضاً بأن سجل منشورات الدكتور ويسنسكي ليس ذا أهمية كبيرة. فعملياً يجب أن يكون لدى الأساتذة المساعدين عدد وافر من المنشورات المنافسة لدى تقديمهم لطلب الترقية والتثبيت لرتبة أستاذ مساعد. أما الدكتور ويسنسكي فسيكون لديه أربعة أو خمسة منشورات فقط مع نهاية فترة اختبارهِ. وتشك الدكتورة مونييت في حصول الدكتور ويسنسكي على تصويت إيجابي للترقية والتثبيت.

### مفهوم الدكتور ويسنسكي

يعتقد الدكتور ويسنسكي بأنه يتقدم بثبات نحو التثبيت. إذ يقوم في كل سنة بمقابلة الدكتورة مونية ويخوض محادثة مرضية في رأيه بشأن إنجازاته. وتقدم الجلسات للدكتور ويسنسكي فرصة سانحة ليقوم بشرح أية مشكلة تواجهه في محاولته لإكمال واجباته المحددة. فعلى سبيل المثال، لم يعرض الدكتور ويسنسكي على رئيسة القسم قائمة بأسماء المحاضرين المحتملين الذين حاول الاتصال بهم إلا في جلسة التقويم السنوية للأداء. وشرح موقفه بأنه لم يرغب أن يكون مندفعاً مع العلماء المشهورين. كما يجد الدكتور ويسنسكي رئيسة القسم متفهمة ومؤيدة له. فلم يشعر يوماً بأن الدكتورة مونية غير راضية عن عمله. وبعد كل جلسة تقويم يتلقى الدكتور ويسنسكي من الدكتورة مونية رسالة لطيفة تلخص فيها مضمون لقاءهم وتتمنى له دوام النجاح.

إن الدكتور ويسنسكي غافل عن الاستياء المتزايد من قبل الأعضاء تجاهه. فممنذ أن اشترى منزلاً في الريف لم يعد يأتي إلى الجامعة إلا في أيام محاضراته. ولهذا السبب، فهو لا يمضي وقتاً طويلاً مع زملائه في القسم بسبب قلة وجوده في الجامعة، ويقوم الدكتور ويسنسكي بتدريس طلبته، ويحضر اجتماعات اللجان، ثم يبقى في مكتبه. وبذلك لا يكون لديه متسع من الوقت ليجتمع مع زملائه الآخرين. إن الدكتور ويسنسكي لم يشعر بأية عداوة من قبل زملائه عندما كان يبتسم لهم ويحييهم في ردهة المكتب أو في الممرات. وليس لديه أدنى فكرة عن قيام زملائه بإخبار رئيسة القسم حول غيابه عن اجتماعات اللجنة أو بفشله في أن يكون عند حسن ظنهم به.

### دعنا نحلل الحالة

إن رئيسة قسم علم الأحياء تصف أسلوبها في الإدارة على أنها «مديرة أقل وصديقة أكثر». يوحي هذا التقويم الذاتي أن الدكتورة مونية تدرك مهارات التعامل

مع الأشخاص على أنها ميزة إدارية هامة. كما أن الدكتوراة تجلّ الكفاءة والتنظيم. فالأعضاء يدركون براعتها في التعامل مع الأشخاص ومهاراتها التنظيمية ويستحسنون ذلك. وتقال الدكتوراة مونيّة تقديراً إضافياً عن هذه المهارات وذلك لأن كفاءتها أحدثت تطوراً كبيراً في الطريقة التي كان رئيس القسم السابق يقوم من خلالها بإدارة المهام والتقرب من الأعضاء.

إن أولوية التركيز على علاقات ودية مع جميع الأعضاء يضعف من نجاح الدكتوراة مونيّة. فمن الجيد أن يسعى رؤساء الأقسام لبناء علاقات فعالة مع أعضاء القسم. إذ تُعتبر علاقات العمل الفعالة أمراً مهنيّاً ولكن ليس بالضرورة ودياً. وإن هدف الاحتفاظ بعلاقات ودية مع كل الأعضاء وفي كل الأوقات والقضايا يمكن أن يصعب المناقشة الصريحة للخلافات المهنية. وهكذا يبدو الوضع في الحالة 3-1 فعلاقة فرانسيس مونيّة مع كل عضو في القسم تتشأ من دعمها الواضح للإنجازات والنشاطات الفردية للأعضاء. إذ يتقبلها الأعضاء على أنها داعمة لأفعالهم وإنجازاتهم. وتستخدم رئيسة القسم جلسات تقييم الأداء لتراجع إنجازات الأعضاء ولتقدم لهم النصيحة فيما يتعلق بشؤونهم. إن الالتزام بهدف دعم عمل الأعضاء لا يضمن تقويماً شاملاً كما أنه لا يقدم صيغة وافية لمراجعة مجالات التطوير المطلوب. لقد فشلت رئيسة القسم في لفت الانتباه إلى العيوب الموجودة في أداء الدكتور ويسنسكي التي قد تؤدي إلى تصويت سلبي ضد تثبيته. فهو لا يعرف إلا دعم رئيسة القسم وحماستها. كما أنه لا يدرك أن أداءه غير ملائم لمعايير القسم في الترقية والتثبيت.

تعتبر الدكتوراة مونيّة محوراً للعلاقات بين الأشخاص داخل القسم. وبما أنها منفتحة على الأعضاء فإنهم يقومون بعرض كل أمورهم عليها. وهذا يضعها في مركز بعض القضايا الهادفة. فالدكتوراة مونيّة تدرك رأي أعضاء القسم بالدكتور ويسنسكي. كما تدرك أن الدكتور ويسنسكي لا يعلم بأنه ينفر زملائه من حوله. والاحتمال ضئيل بأن يقوم الأعضاء بمناقشة الخلافات فيما بينهم طالما أنهم

يعتقدون بأن رئيس القسم يعرف ويفهم وجهات نظرهم الشخصية. فالأعضاء الذين ينتقدون الدكتور ويسنسكي يعتقدون بأن رئيسة القسم تتفق مع تقويمهم له. فليس عليهم أن يجابهوا الدكتور ويسنسكي إذ تعلم رئيسة القسم ما الذي يحدث وما الذي يستحق الثقة في تغطيتها لأخطاء ويسنسكي. أما الدكتور ويسنسكي فيعتقد أن رئيسة القسم تفهم سبب عدم قدرته على إنجاز سلسلة المحاضرات. فمن وجهة نظره ليس عليه تقديم شرح مفصل لزملائه عن سبب إخفاقه، وذلك لأن رئيسة القسم على دراية بالأمر.

لم تقم رئيسة القسم بمسؤوليتها الأخلاقية المتعلقة بتطوير الأعضاء وتقويمهم. فهي تدرك أن على الدكتور ويسنسكي أن يغير مظاهر معينة لأدائه إذا كان عليه التلاؤم مع معايير الترقية والتثبيت. وبعدم إخباره بهذه العيوب، تكون رئيسة القسم قد فوتت عليه فرصة لمعالجة هذه الأخطاء. ونتيجة لذلك قد يفاجئ التصويت السلبي للتثبيت الدكتور ويسنسكي الذي يعتقد بأنه يتقدم بخطئاً ثابتة نحو التثبيت. وعلاوةً على ذلك، يمكن للدكتور ويسنسكي أن يدعي على الجامعة إذا لم يتم تثبيته، مدعياً بأنه لم يخبر أبداً بعدم ملاءمة أدائه لمعايير التثبيت. ولا يمكن للجامعات أن تتوقع من الأعضاء بأن يلائموا توقعات مجهولة للأداء.

وتكون الدكتورة مونية من خلال سماحها للدكتور ويسنسكي بالمتابعة دون إبلاغه بعيوبه، قد خدعت أعضاء القسم الآخرين. فهم قبلوا أن يقوموا بالعمل الذي لم ينجزه الدكتور ويسنسكي. ويوضح هذا على المدى الطويل أن تقليص الأعضاء لمهامهم المحددة هو أمر مسموح به. فبالنسبة لبعض الأعضاء، يبدو لهم وكأن رئيسة القسم تكافئ الدكتور ويسنسكي إذ أنه في كل مرة يفشل فيها بإنجاز عمله، يحصل على عمل أقل. وقد يتحمل الأعضاء ذلك في حال كان العضو غير مثبت ويدرك بأن تعيينه سينتهي بعد تصويت سلبي ضده. وستؤدي نفس الممارسة ولكن هذه المرة مع عضو مثبت قرر الإهمال وعدم المشاركة في نفس الإجراءات التي يقوم بها زملاؤه إلى إضعاف مناخ القسم ومصداقية رئيسه. إن مكافأة الأداء الضعيف من خلال إعطاء العمل إلى شخص آخر تظهر ظلماً يحدث بدوره استياءً تجاه رئيس القسم كما هي الحال تجاه العضو المهمل.

## إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم وفكر ملياً كيف ستتدبر أمر الدكتور ويسنسكي وردة فعل أعضاء القسم تجاهه.

1- ما هي المسؤولية الأخلاقية لرئيسة القسم تجاه تشارلز ويسنسكي؟ وما هي مسؤوليتها الأخلاقية تجاه الأعضاء الآخرين؟ وكيف ترتبط مسؤوليتها تجاه تقويم أداء الأعضاء بالمصلحة الكلية للقسم؟ وهل تظهر حساسية أخلاقية تجاه الدكتور ويسنسكي والأعضاء الآخرين؟.

2- كيف ستتعامل مع إخفاق الدكتور ويسنسكي في تنظيم سلسلة المحاضرات؟ وماذا ستفعل لمساعدته على تقويم توقعات الأداء وفهمها لإنجاز التثبيت؟ وهل يمكنك أن تكون داعماً بينما تقدم اقتراحات لتحسين الأداء؟.

3- هل تقوم رئيسة القسم بدور أخلاقي لدى إصغائها لشكاوى الأعضاء المتعلقة بالدكتور ويسنسكي؟ وكيف ستتصرف عندما يشتكي الأعضاء الآخرون منه؟ فعلى سبيل المثال، هل ستتخذ موقفاً حيادياً أم ستعد بتصحيح المشكلة؟ وهل ستشجع الأعضاء الآخرين على التكلم مع الدكتور ويسنسكي؟ وما هي المسؤولية الأخلاقية لرئيسة القسم لمساعدة الأعضاء على العمل معاً؟.

## أرجوك أن تفكر

إذا فشلت رئيسة القسم في توعية الأعضاء وتدريبهم على توقعات الأداء وفي العمل معهم على معالجة السلوك غير المقبول، فستعتبر مسؤولة عن الأداء الضعيف لأفراد القسم. وعندما يخفق رؤساء الأقسام في تنفيذ مسؤولياتهم المحددة، فهم غالباً ما يتحملون المسؤولية الكبرى عن عيوب القسم. ففي الحالة 1-3، تدرك رئيسة القسم، ولكنها تختار أن تتجاهل اعتقاد الدكتور ويسنسكي بأنه يتقدم بخطى ثابتة نحو التثبيت في حين أنه لا يفعل ذلك في الواقع. إن

الدكتورة مونييت تظهر حساسية أخلاقية ولكنها لا تظهر حكماً أخلاقياً أو تشجيعاً أخلاقياً أو دوراً أخلاقياً. إنه من غير الأخلاقي أن تسمح رئيسة القسم للفهم الخاطئ أن يظهر. وتشعر الدكتورة مونييت براحة أكبر في كونها مسالمة أكثر من كونها مجابهة أو بادئة بالصراع. ومع ذلك لن يكون بمقدور الدكتور ويسنسكي أن يعالج أداءه ما لم يدرك الصراع ويواجهه.

يمكن أن تكون إدارة جلسات تقويم الأداء للأعضاء الذين لا يتوافقون مع توقعات الأداء غير مريحة. ويتضمن الفصل الرابع من هذا الكتاب خطأً معيناً لتنظيم المهمة. وربما عليك الإطلاع على هذه الحالة مرة أخرى بعد مراجعة مضمون الفصل الرابع. أما الآن فعليك أن تفكر بإخفاق رئيسة القسم في إظهار الحقيقة للدكتور ويسنسكي في ضوء الإدارة الأخلاقية. إذ أن فشل رئيسة القسم في ممارسة الإدارة الأخلاقية في هذه الحالة يجعل فرص تشارلز ويسنسكي في التثبيت عرضةً للخطر، ويزعج الأعضاء الآخرين الذين يقومون بأعمال إضافية. كما يزيد من مسؤولية الجامعة في حال قام الدكتور ويسنسكي برفع دعوى على الجامعة إذا خسر التثبيت.

### دعنا نلخص

فكر ملياً كيف ستتدبر الأمر المعروض في الحالة 3-1، إذا لم تظهر خطتك إدارة أخلاقية، ربما يكون عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل تعكس خطتك:

- حساسية أخلاقية في تفسير الحالة؟.
- حكماً أخلاقياً، إحساساً بمعرفة الخطأ والصواب من الناحية الأخلاقية؟.
- تشجيعاً أخلاقياً بإعطاء أولوية للقيم الأخلاقية الملائمة؟.
- دوراً أخلاقياً بإظهار إصرارك في السعي وراء هذه القيم الأخلاقية؟.

### خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

إن الإدارة الأخلاقية ليست شيئاً يطغى إلى السطح فقط في حال وجود أزمة أو مأزق أخلاقي واضح. بل هي جزء مكمل للإدارة اليومية. ويقوم الأعضاء متعمدين أو غير متعمدين، بملاحظة ما إذا كان رئيس القسم يتعامل مع جميع الأعضاء بشكل متساوٍ ومقنع ومتناغم في تطبيق سياسة القسم والجامعة ويدفع بمصالح القسم نحو الأمام. إن هذه الملاحظات ترسخ القواعد الأساسية للسلوك الفردي ضمن القسم. وتمثل المقولة القديمة «إفعل كما أقول لا كما أفعل» خسارة لمصداقية رؤساء الأقسام عندما يعتقد الأعضاء بوجود معايير مزدوجة.

يمكن لرؤساء الأقسام أن يقوموا بتقديم أخلاقيات القسم الموجودة. ويمكن أن يقرروا أيضاً ما إذا كان أعضاء القسم يتصرفون بشكل أخلاقي لدى تنفيذهم لمسؤولياتهم، كما يمكن أن يحددوا العوامل التي تشجع على السلوك الحالي. تقوم أخلاقيات التدقيق، مثل تدقيق التقارير المالية، بضبط الخلافات المتعلقة بالممارسة الحالية. ويمكن أن يؤثر رؤساء الأقسام في السلوك الأخلاقي لأفراد القسم من خلال تغيير النتيجة المرتبطة بالسلوك غير المقبول. افترض أن القسم يحتاج إلى الأعضاء للمساعدة على تسجيل الطلاب، ولكن الأعضاء يفشلون في الاستجابة لهذا الطلب. على كل، قد تظهر أخلاقيات التدقيق بأن الأعضاء الذين ينفقون الوقت على نشاطات التسجيل قد لا يتلقون أي تقدير في حين أن الأعضاء الذين يحافظون على وقتهم بشكل أناني لكي يقوموا بالبحوث يتلقون مكافآت أكثر. يجب أن تقوم رئيسة القسم بإزالة هذا التعارض من خلال مكافأة الأعضاء على عملهم بتسجيل الطلاب. وسيكون ذلك أكثر فعالية من مجرد إبلاغ أعضاء القسم أن عليهم العمل في تسجيل الطلاب بينما لا يدخل هذا النشاط في نظام المكافآت. ولكي يقوم رؤساء الأقسام بإدارة (أخلاقيات التدقيق) عليهم أن يحلوا الإجابة على هذه التساؤلات.

### هل ممارسة القسم منسجمة مع سياسة الجامعة؟

كلما انخرفت ممارسة القسم عن سياسة الجامعة، يحتمل ظهور إدارة غير أخلاقية. ومن المحتمل أن يفسح تطبيق معايير الترقية والتثبيت المجال أمام تعارض كهذا. افترض أن المعايير تركز على الفعالية التعليمية كمعيار أساسي للتثبيت، إلا أن التعليم المتوسط الجودة يمكن أن يؤهل للترقية و التثبيت عندما يترافق مع سجل قوي بالبحوث المنشورة. وربما يتم منع التثبيت عن الأساتذة إذا كان سجلّ بحوثهم غير قيّم. وتمثل هذه القرارات اختلافات أساسية بين الممارسة والسياسة. وتصبح أخلاقيات القسم ومصداقية رئيسه في حالة سيئة عندما يكون على الأعضاء اتباع سياسة القسم و الجامعة بينما لا يقوم رئيس القسم بذلك. فعلى سبيل المثال، يكون بعض رؤساء الأقسام حريصين جداً في إنفاق موارد الجامعة. ويعتبر ذلك مهماً بشكل خاص إذا كانت الجامعة تتلقى دعماً مالياً من الحكومة. وربما يقوم بعض رؤساء الأقسام ذوي النوايا الحسنة بتذكير أعضاء القسم بضرورة عدم استخدام الهواتف للمكالمات الشخصية أو بعدم استخدام البريد للشؤون الشخصية وإلى ما هنالك من تصرفات مشابهة. إن رؤساء الأقسام أولئك يعرضون مصداقيتهم للخطر إذا قرروا الإعلان عن تجمع لقضاء عطلة في بيوتهم مستخدمين آلة المكتب لنسخ بطاقات الدعوة وإرسالها عن طريق بريد الجامعة. ويجد بعض رؤساء الأقسام هذه الأمثلة تافهة. على كلٍ فإن الذي يصوغ أخلاقيات القسم ليس الأهمية المرتبطة باستخدام الموارد بقدر ما هو التناقض في تطبيق سياسة الجامعة على الجميع وبذلك يضعف المعيار المزدوج أخلاقيات القسم كما يقلل من مصداقية الرئيس.

### هل يتم تطبيق السياسات بشكل متساو على كل الحالات والأشخاص ؟

غالباً ما يندهش رؤساء الأقسام من كيفية معرفة الأعضاء بمصير زملائهم. فحتى في الأقسام التي يبدو أعضاؤها غير منسجمين مع بعضهم، يعلمون وضع كل شخص في ضوء المهام والمكافآت. ويؤدي مفهوم المعاملة العادلة إلى ترسيخ الإدارة

والثقة ضمن القسم. وتُعد البيئة التي تسود فيها الثقة المتبادلة أساسياً لأخلاقيات القسم. وهذا لا يمكن تحقيقه ما لم يكن رئيس القسم عادلاً في تطبيق السياسات على جميع الأشخاص والحالات. إن معظم رؤساء الأقسام لا يعتمدون تفضيل شخص على آخر. ومع ذلك فقد تتطور الظروف بحيث تحث على استجابة غير منصفة. فعلى سبيل المثال، قد تشترط سياسة الجامعة والقسم التعليم الفعال كمعيار للتثبيت، وأن هذا المعيار قد يكون مخففاً لأولئك الأعضاء الذين يضمنون كميات كبيرة من المنح المالية الخارجية. وقد لا يقصد رؤساء الأقسام تفضيل أولئك الأعضاء الذين يضمنون المنح المالية. بل على الأصح، قد يحاول بعض رؤساء الأقسام مكافأة الجهد الزائد الذي يبذله أولئك الأعضاء عن طريق تقليل الانتباه لمعيار التعليم. وقد تحث الظروف الموجودة معظم رؤساء الأقسام الموثوق بهم على القيام بعمل مبرر جيداً، إلا أن البعض قد يدركه على أنه غير منصف.

وقد يعطي رؤساء الأقسام انطباعاً بالتحيز لدى معالجة أمور الملاك. فربما يكون لدى إحدى سكرتيرات القسم أمٌ مريضة ولذلك فهي بحاجة إلى مرونة ملحوظة فيما يتعلق بساعات عملها. وقد تؤدي الجهود الصادقة لمساعدة الموظفة الجيدة في وقت عصيب إلى إثارة مشكلة في القسم في حال أعطى تصرف رئيس القسم انطباعاً بأن السكرتيرة تتلقى معاملة مميزة. وهذا لا يعني أن يتجاهل حاجة السكرتيرة الملحة. ولا يعني ذلك أيضاً أن يكون رئيس القسم غير قادر على التساهل مع طلب السكرتيرة بالمرونة في ساعات الدوام دون الانتباه إلى السكرتيرات والأعضاء الآخرين، ومن المهم أيضاً أن يدرك كل أفراد القسم بأن رئيسه سيكون متفهماً في حال كانت لديهم مشكلة مشابهة.

يعتبر هذا الأمر مشكلة جدية لرؤساء الأقسام المعينين من داخلها. إذ أن أحد المظاهر المهمة لانتقال الشخص من رتبة عضو إلى منصب رئيس القسم هو الانتقال من متخصص في الفرع إلى مؤيدٍ رئيسٍ للبرنامج الكلي للقسم. ويتوقع أعضاء القسم من رئيسهم أن يكون حسن الاطلاع، وأن يلتزم بجميع المتخصصين الذين يمثلهم برنامج القسم.

وأية إشارة إلى أن رئيس القسم يستخدم صلاحيات منصبة لدعم تخصص فرعه ستؤدي إلى الاستياء منه. وهذا الاستياء لا يظهر واضحاً لدى الأعضاء ولا سيما غير المثبتين وذلك لشعورهم بضرورة تجنب التعبير عن استيائهم من أجل المحافظة على علاقات عملية فعالة مع رئيس القسم. وعلاوةً على ذلك، فقد تؤدي مفاهيم التحيز تجاه تخصص فرع رئيس القسم إلى التقليل من أخلاقيات القسم. فحتى لو كان تخصصه بحاجة إلى المزيد من الموارد المالية، إلا أن القرار في توجيه هذه الموارد نحو ذلك التخصص يجب أن ينبثق عن المشاورات في القسم. ومن المحتمل أن يدرك الأعضاء أي إجراء أحادي الجانب من قبل رئيس القسم على أنه محاولة لحماية مصالحه الشخصية أكثر من متابعة جدول أعمال القسم. وينعكس ذلك سلباً على كل من رئيس القسم وأخلاقيات القسم.

#### هل تدعم طرق العمل

يجب التفكير في السلوك الأخلاقي في ضوء مسؤوليات موقع الشخص. إذ تشتمل أدوار رئيس القسم والأعضاء والطلاب على مسؤوليات مهنية معينة. وإن أحد المكونات الهامة لتدقيق الأخلاقيات هو تحديد ما إذا كانت التصرفات الشخصية تعزز المسؤوليات الفردية أم لا. فعلى سبيل المثال، رؤساء الأقسام مسؤولون عن التطور المهني والتأكد من معرفة الأعضاء لتوقعات الترقية والتثبيت. فرؤساء الأقسام الذين يتجنبون الجلسات العويصة لتقويم الأداء الذين يفشلون في تنبيه الأعضاء إلى عيوب أدائهم يكونون قد قلّصوا تلك المسؤولية المهمة. وبما أن رؤساء الأقسام هم المسؤولون عن تفسير السياسة الجامعية، فليس بإمكانهم الافتراض بأن الأعضاء يدركون معايير الترقية والتثبيت فقط لأنها مكتوبة في كتيب العضو. كما أن أحد أهداف تقويم الأداء هو إعطاء تقويم عن التقدم الذي يحرزه الأعضاء باتجاه الترقية والتثبيت. وتقع على عاتق رئيس القسم مسؤولية مساعدة الأعضاء الجدد على التأقلم مع القسم. وهذا يعني مساعدة المعينين الجدد على إدراك توقعات الأداء والطرق التي تؤدي إلى العمل بشكل فعال مع الزملاء. كما أن

الإخفاق في مساعدة العضو المعين الجديد على الاتصال والارتباط بشكل فعال مع أفراد القسم أمر غير أخلاقي لأنه يقلص هذه المسؤولية المهمة. وتكون إدارة رئيس القسم أخلاقية فقط عندما ينجز كل المسؤوليات المحددة دون الإساءة لسلطة منصبه.

### هل تظهر التصرفات احتراماً للزملاء؟

يعد الموقف غير المتميز لرئيس القسم تجاه الأعضاء أمراً مهماً والفضيل في إظهار ذلك الموقف يجيز للأعضاء الإقتداء برئيس قسمهم في المعاملة المتحيزة. إذ يجب على رؤساء الأقسام ألا يحملوا الضغائن وألا يستبعدوا أولئك الأعضاء الذين يصعب إرضائهم من مشاورات القسم بهدف الراحة فقط. كما يجب عليهم عدم السماح لأفراد القسم بأن يكونوا غير مهنيين في تعاملهم مع بعضهم البعض. فعلى سبيل المثال، يمكن لرؤساء الأقسام أن يوضحوا بأن التعليقات غير اللائقة لا مكان لها في القسم. ومن ناحية أخرى إذا قام رئيس القسم بتقديم ملاحظات ساخرة (على سبيل المزاح) حول أحد أفراد القسم، فيكون رئيس القسم كأنه قد شجع السلوك غير اللائق لدى أفراد القسم الآخرين.

يعد رؤساء الأقسام مسؤولين عن سلوكهم حتى خارج أوقات الدوام. إذ تعتبر التعليقات التي يتفوه بها رئيس القسم في أيام العطل خارج مكتبه ممثلةً لرأيه. فكر كيف ستتصرف عندما يقول رئيس الولايات المتحدة: «إني أعبر عن رأبي كمواطن وليس كرئيس». هل سنتلقى حقاً ذلك التعليق كأنه من قبل جون كيو. المواطن؟. غالباً ما يتم تصديق التعليقات التي تصدر خارج مكان العمل من قبل الآخرين. كما أن هناك إدراك بأن رئيس القسم يشارك في مكاشفة صريحة عندما يكون خارج مكان العمل. إذ لا يقوم أحد الأعضاء أو العميد أو الآخرون بفصل تعليقاته عن دوره المهني. فلا يهم الزمان أو المكان الذين يتكلم فيه، حيث يفترض الآخرون بأن الرأي الذي يطرحه يعبر عن كل ما يعرفه وما يعتقد من موقعه كرئيس قسم.

هل يقوم رئيس القسم بمنع أو حجب المعلومات المناسبة بشكل انتقائي ؟

إن المثل القديم «الأمور التي لا يعرفونها لن تؤذيهم» سيكون مؤذياً في القسم الجامعي. إذ لا يميل الأعضاء إلى التصديق بأن رئيس القسم يحترمهم كأفراد مشاركين في القسم عندما يعتقدون بأنه لا يثق بهم لكي يعطيهم المعلومات كاملة. ويعد هذا العنصر من تدقيق الأخلاقيات مناسباً في الوقت الحاضر حيث تعاني معظم الأقسام من صعوبات. ويصبح الأعضاء محبطين على وجه التحديد عندما يعتقدون أن رئيس القسم يتخذ قرارات القسم عن طريق تقديم معلومات جزئية ومحرّفة. وليس باستطاعة أعضاء القسم التصرف بشكل أخلاقي ومسؤول إذا لم يحصلوا على كل المعلومات المرتبطة بمهمتهم.

عندما يقوم رؤساء الأقسام بحجب المعلومات المناسبة عن أعضاء القسم، فإنهم يمنعون الآخرين من حقهم في المشاركة في القضية ومن التزامهم بتحسين موقع القسم. فقد يقرر بعض رؤساء الأقسام أنه لا توجد فائدة من عرض كل الحقائق لأن ذلك سيؤدي إلى إرباك القضية. وربما يخلص بعض رؤساء الأقسام إلى أن العرض الكلي للمعلومات قد لا يكون مناسباً لأن لدى القسم عدداً محدوداً من البدائل فقط. إن مثل هذا التفكير ينكر على الأعضاء دورهم كمصادر مبدعة لحل المشكلة. كما يخسر رئيس القسم الفائدة من الاستماع لوجهات نظر متنوعة فيما يتعلق بالقضايا المهمة. ومن المحتمل أن تخلص وجهات النظر المختلفة إلى مراجعة حكيمة و متميزة للبدائل المتوفرة أكثر من أي رأي منفرد.

هل يلقي العمل الجيد تقديراً مناسباً؟

يكون تأثير رؤساء الأقسام أكثر إيجابية في القسم عندما ينسب إنجازاته إلى الآخرين. وتفيد هذه الممارسة أيضاً بيئة القسم إذا قام أعضاؤه الآخرون بالاقتداء برئيسهم في إعطاء الفضل للزملاء. فنادرًا ما يستطيع شخص الاستئثار بكامل الفضل في مشروع منجز، وعندما يفشل رؤساء الأقسام في إدراك جهود الآخرين،

فإنهم يفوتون الفرصة على أنفسهم في إظهار إحساس بالعدالة والإدارة الأخلاقية. والأسوأ من ذلك، عندما يستحوذ رؤساء الأقسام على الفضل في أعمال الآخرين فسيظهرون وكأنهم يعملون من أجل مصالحهم الشخصية. إن أولئك الرؤساء الذين يفعلون ذلك سيواجهون المزيد من الصعوبات في إقناع الآخرين بأنهم يضعون مصلحة القسم فوق مصالحهم الشخصية.

إن الضغوط المتعلقة بتأكيد سلطة الشخص كرئيسٍ أو بتأسيس مصداقيته كرئيس قسم كفاء قد تشجع على السلوك الذي يعتبر المنصب استحواداً على مزايا أخرى. وهذا يعرّض مصداقية رئيس القسم للخطر. فعلى سبيل المثال، من الخطر أن يعطي رئيس القسم الأعضاء غير المثبتين انطباعاً بأنه هو الذي يتحكم بتصويت التثبيت. صحيح أن رؤساء الأقسام يديرون عملية التصويت وقد يكون لهم أثرٌ ملحوظٌ فيها إلا أنهم لا يتحكمون بالنتيجة النهائية بشكل مطلق. وبشكل مشابه، فإن الإيحاء إلى العميد أن رئيس القسم يقرر بشكل منفرد نتيجة تصويت القسم هو أمر خاطئ. فقد تؤدي تلك الممارسة إلى تشكل قناعات غير صحيحة لدى العميد عن قدرة رئيس القسم في التحكم بأدائه. وقد ينعكس ذلك على الأعضاء الذين يكونون غير راغبين في المشاركة وبذل الجهود في أمور القسم المستقبلية.

### هل قيم القسم والقيم الجامعية مفهومة من قبل الجميع

ليس باستطاعة أفراد القسم ممارسة القيم التي لا يفهمونها. فعلى سبيل المثال، إذا كان أحد مكونات رسالة القسم في المجال الخدمي هو تقديم خدمات للأقسام الأخرى، فمن المهم أن يكون لدى أعضاء القسم بعض الفهم لتلك الرسالة. فهم بحاجة لمعرفة الكيفية التي يمكن لتربيتهم وخبرتهم أن تضي نفسها على النشاط الخدمي. كما يجب عليهم فهم كيفية ارتباط النشاط الخدمي بالمسؤوليات الأخرى للأعضاء. وهم بحاجة أيضاً لمعرفة أيّ النشاطات الخدمية هي التي يتم تقديرها ومكافأتها. ويُعدّ رؤساء الأقسام هم المفسرين الأساسيين للقيم الجامعية وقيم القسم. ولذلك فهم مسؤولون عن التأكد من فهم الأعضاء لقيم القسم ومن إدراكهم لكيفية مشاركتهم في النجاح الكلي له.

غالباً ما تكون سياسة الجامعة المرتبطة بالسلوك الأخلاقي مدونةً في دليل الأعضاء. وكثيراً ما تجسد السياسة الجامعية المرتبطة بالسلوك الأخلاقي المهنية المعتمدة لدى الجمعية الأمريكية التقارير والوثائق عن سياسة الأساتذة الجامعيين (1990) ويجب ألا يفترض رؤساء الأقسام بأن الأعضاء سيجدون ويقرؤون ويفهمون سياسة الجامعة، حيث تقع على عاتق رئيس القسم مسؤولية التأكد من أن الأعضاء مطلعون على قواعد السلوك والتوقعات التي يجب أن يسعى الأعضاء لتحقيقها والعواقب المحتملة في حال لم يتم الأعضاء بفعل ذلك. وإضافة إلى ذلك فإن الأعضاء يخضعون لمجموعة من القوانين والضوابط فيما يتعلق بالتحرش الجنسي وسوء إدارة البحث وصراع المصالح. كما يقع على عاتق رئيس القسم التأكد من أن لدى الأعضاء فهماً عملياً لكل السياسات التي تحكم السلوك الفردي. وعندما يفشل رؤساء الأقسام في توضيح التوقع التالي للأعضاء الذي مفاده وجوب الإذعان لكل من المعايير الجامعية والقانونية للسلوك الأخلاقي فإن ذلك سيزيد من المسؤولية الشخصية لرؤساء الأقسام إضافة إلى المسؤولية الجامعية.

### وضع النظرية قيد التطبيق

سنعرف المزيد عن قسم علم الأحياء الذي تترأسه فرانسيس مونت في الحالة 2-3، (التقرير المدون). أن تشارلز ويسنسكي هو أحد العضوين غير المثبتين في القسم. أما العضو الآخر غير المثبت فهو جونا مارتين، الذي يفعل كل شيء بشكل صحيح. إن التناقض بين الدكتور ويسنسكي والدكتور مارتين يزيد من العوائق أمام محاولة الدكتور ويسنسكي للتثبيت. وتقوم رئيسة القسم بإدارة التقييمات السنوية لأداء الأعضاء غير المثبتين تبعاً لما تقتضيه السياسة الجامعية. فبينما تقرأ الحالة 2-3، فكر بأثر التقييمات وفيما إذا كانت رئيسة القسم تنجز مسؤوليتها الأخلاقية تجاه القسم والجامعة وأولئك الأعضاء غير المثبتين أم لا.

## الحالة 3-2، التقرير المدون

يوجد في قسم علم الأحياء اثنان من الأساتذة غير المثبتين. وكلاهما في سنته الرابعة من فترة الاختبار ذات السنوات الست. وعلمنا من المعلومات المعروضة في الحالة 3-1، أن الدكتور ويسنسكي لايقوم بتقديم مرضٍ تجاه الترقية والتثبيت. أما العضو الآخر غير المثبت فهو الدكتور جوناه مارتين.

### مقابلة الدكتور جوناه مارتين

يُعد الدكتور مارتين نقيضاً كلياً للدكتور ويسنسكي. فهو يتطوع في لجان إضافية وينفذ جميع المهام الموكلة إليه باهتمام كبير. وهو يثبت أنه مدرس بارع كما أن معدلات الطلاب في مقرراته ممتازة. ويعتبر أعضاء القسم الدكتور مارتين زميلاً قوياً وداعماً. إذ يرغب دائماً في التعامل مع المهام الجديدة المرتبطة بالمقرر، الأمر الذي يسمح لمجموعة صغيرة من الأعضاء في تخصص علم النبات بالتناوب على تدريس بعض المواد. ويُعد عمل الدكتور مارتين في تطوير سلالة ذرة مقاومة للجفاف أمرٌ مهم لمزارعي المنطقة. وقد أدرك ذلك كل من القسم والشركات المانحة التي تقدم الدعم المالي لبحثه. ولدى الدكتور مارتين منشورات نقدية تفوق العدد المطلوب من الأستاذ المساعد للحصول على الترقية والتثبيت. وأكثر ما يقلق الدكتور مارتين هو أن تقوم الجامعات الأخرى باستقطابه. فهو يشعر بالارتياح مع زملائه في قسم علم الأحياء، فمنذ وصوله إلى القسم، قام الأعضاء بتشكيل فريق للكرة الناعمة يلعب ضد الأقسام الأخرى أثناء أشهر الصيف والربيع. وفي السنة الماضية قام القسم بتنظيم فريق للبولينغ بناءً على اقتراح الدكتور مارتين. لقد تم تأسيس الفريقين الرياضيين بغاية التسلية والترفيه، ويتضمن كل منهما نساء ورجالاً مهتمين في القسم.

### تقويم الأداء

تدرك الدكتورة مونيث أن نجاح الدكتور مارتين لن يكون في مصلحة الدكتور ويسنسكي. فحتى الأعضاء الأكثر نبلاً في تصنيف الزملاء سيلحظون التناقض

الحاد بين الدكتور ويسنسكي والدكتور مارتين وسيميلون للتصويت ضد الدكتور ويسنسكي. إن رئيسة القسم غير متشوقة للسنة التي سيخضع فيها كلا الدكتورين لاختبار. فهي تدرك عدم شعور الدكتور ويسنسكي بأنه في مأزق ولكنها لا تعلم ما الذي يمكنها فعله بشأن عدم قدرته على إدراك ثقافة القسم وعلى ما يبدو إن الدكتور ويسنسكي غير قادر على قراءة ردود أفعال زملائه، وتدرك الدكتورة مونييت جيداً بأنها لا تستطيع التحكم بتصويت الأعضاء من أجل التثبيت. إذ تقضي سياسة الجامعة بعدم إمكانية المدير التحكم في قلب التصويت السلبي للتثبيت ما لم يكن هناك تحيز واضح. وذلك سيكون بعيد الاحتمال لأن الدكتورة مونييت تتفق مع أعضاء القسم لدى إجماعهم في الرأي حول أمر ما .

وفي هذه السنة وجدت الدكتورة مونييت نفسها تقول نفس الأشياء في الرسائل التي تعقب جلسات تقييم الأداء لكل من الأعضاء غير المثبتين.

### رسالة إلى الدكتور جوناه مارتين

عزيزي جوناه

إن هذه الرسالة توثق مقابليتي معك من أجل التقييم السنوي لأداء الأعضاء غير المثبتين. فقد قمنا في ذلك الاجتماع بمراجعة إنجازاتك للسنة الماضية. وكنت كالعادة مسرورة جداً في الحديث معك بشأن تدريسك وبحوثك والنشاطات الأخرى التي تقوم بها .

فمن الواضح أنك تعمل بجد في التدريس و نتائجك مذهلة في ذلك المجال فقد بقيت تقديرات طلابك جيدة بالرغم من تدريسك لمقررات جديدة في كل فصل. ولا أستغرب أن يستمتع الطلاب بالمقررات التي تدرسها. فهم يقدرون أسلوبك المتميز. إنني متأكدة جداً من تقدمك المستمر الذي تحرزه في البحوث. وتهاني الحارة على تلقيك منحة مالية أخرى لدعم عملك في تطوير الذرة المقاومة للجفاف. فربما تفكر

بتقديم بحثك من خلال الانضمام إلى مجموعة المحاضرين. لأن من المهم للأعضاء الآخرين أن يطلعوا على عملك.

وشكراً على مقابلتك معي وأتمنى لك دوام النجاح في عملك في السنة القادمة

#### المخلصة

فرانسيس مونيت  
أستاذة ورئيسة قسم

رسالة إلى الدكتور تشارلز ويسنسكي:

عزيزي تشارلز

إن هذه الرسالة توثق مقابلاتي معك من أجل التقويم السنوي لأداء الأعضاء غير المثبتين. فقد قمنا في ذلك الاجتماع بمراجعة إنجازاتك للسنة الماضية. وكنت كالعادة مسرورة جداً في الحديث معك بشأن تدريسك وبحوثك والنشاطات العديدة الأخرى التي تقوم بها. فمن الواضح أنك تعمل بجد في التدريس. لقد استمتعت بزيارتي لفصلك وأنا واثقة من أنك ستكمل عملك الدؤوب من أجل تقديم تعليم نوعي لطلابنا. كما أنك أحرزت تقدماً ملحوظاً في البحوث منذ تقويم أدائك في السنة الماضية. وإنه لأمر هام أن يتم نشر أعمالك. فمن الواضح أنك تعمل في مجال يستحق النشر. كما أنني آسفة حيال المشكلة التي واجهتها في تنظيم سلسلة المحاضرين. فقد اتصلت بأشخاص يُعدون من أهم المتكلمين وأشهرهم ولا أستطيع التكهن حول عدم اتصالهم بك.

وأنا أأمل أن تدرك أنه لم يكن لدي خيار للإنتقال إلى مجموعة أخرى من المتكلمين. فهذا البرنامج مهم جداً لكل الأعضاء في الكلية.

شكراً لمقابلتك معي. وأتمنى لك دوام النجاح في عملك للسنة القادمة.

#### المخلصة

فرانسيس مونيت  
أستاذة ورئيسة قسم

## دعنا نحلل الحالة

تتهيب رئيسة القسم من السنة التي سيُحدد فيها موعد مقابلة التثبيت النهائية لكل من الدكتور وسينسكي والدكتور مارتين، وتستطيع رئيسة القسم التنبؤ بالنتيجة إلا أنها تشعر بالعجز عن تغيير ما يبدو ضرورياً. وهي تعلم جيداً أن الأعضاء سيصوتون ضد تشارلز ويسنسكي. كما أن السياسة الجامعية لا تسمح لأي مدير بقلب نتيجة التصويت ما لم يكن هناك دليل واضح على التحيز. إن رئيسة القسم لم تمارس دورها في مساعدة الأعضاء على فهم توقعات الأداء. إذ يُعد تفسير سياسة الجامعة للأعضاء من مسؤولية رئيسة القسم. حيث تصبح سياسة الجامعة الأكثر عموميةً قابلة للتطبيق على مستوى القسم. وقد تشترط للتثبيت أن يظهر الأعضاء تعليماً فعالاً. إن من مسؤولية رئيس القسم مساعدة أفرادها على معرفة الأمور التي تقدم دليلاً موثقاً عن التعليم الفعال للأعضاء الذين سيصوتون على طلب التثبيت. ولا تبين الحالة 2-3، أن الدكتورة مونيث قد أنجزت مسؤوليتها تجاه أي من الدكتور ويسنسكي أو الدكتور جوناه مارتين.

لم تراجع الدكتورة مونيث في تقويمها لأداء الأعضاء غير المثبتين إلا نشاطات الأعضاء للسنة الماضية. وهي لم تعتمد على معايير التثبيت في تقويمها لنشاطات الأعضاء وبذلك لم يعد هناك نقطة يمكن الانطلاق منها لتحديد العيوب. فعندما يعتمد رؤساء الأقسام في تفكيرهم بإنجازات الأعضاء على معايير التثبيت، يكون هناك نظام لمناقشة التحسينات المطلوبة. لقد تكررت اقتراحات التحسين التي قدمتها رئيسة القسم في كلتا الرسالتين اللتين توثقان التقويم السنوي للأداء. ومن المحتمل أن يستخلص أي شخص محايد يقرأ الرسالة أن كلاً من العضوين غير المثبتين يحرز تقدماً مقبولاً تجاه التثبيت. إذ لم توثق الرسالة الموجهة للدكتور مارتين أداءه المتميز، وكذلك لم توثق الرسالة الموجهة للدكتور ويسنسكي حاجته إلى تحسين أدائه. فقد استخدمت الدكتورة مونيث نفس الرسالة الأساسية ولم تغير إلا المقطع الذي يشير إلى نشاطات أفراد القسم. وبذلك تبدأ كلتا الرسالتين وتنتهيان بنفس

الملاحظة الإيجابية. وهذا غير أخلاقي لكون الدكتورة مونيّة تدرك أن العضوين سيحصلان على نتائج متناقضة في عملية فحص التثبيت. لاحظ أن كلتا الرسالتين تنتهي بتمنيات رئيسة القسم «دوام النجاح» للأعضاء. ومن المؤكد أن هذه الخاتمة لا توحى بأن هناك مشكلة يجب معالجتها.

تظهر رئيسة القسم حساسية أخلاقية فهي قادرة على التعاطف مع أزمة تشارلز ويسنسكي. ولكنها لا تمارس حكماً أخلاقياً عندما تقرر تجاهل الطريق المهلكة التي يسلكها تشارلز ويسنسكي تجاه اختبار التثبيت. فمن الواضح أن الأعضاء ينظرون إلى ويسنسكي على أنه شخص غير مسؤول. وعندما لا تتدخل رئيسة القسم لتتصحه بشأن عيوب أدائه، فإنها بذلك تساعد على إيجاد أساس سلبي للتصويت ضده. كما تكون في الوقت نفسه قد فوتت الفرصة على الدكتور ويسنسكي ليصبح فرداً فعالاً في القسم. الأمر الذي ينعكس سلباً على كل أعضاء القسم. ونتيجة لتجاهلها المشكلة الواضحة، تكون غير حساسة أخلاقياً تجاه كل من احتياجات أعضاء القسم أو احتياجات تشارلز ويسنسكي.

أما التشجيع الأخلاقي لدى رئيسة القسم فيركز على علاقتها الوثيقة بأفراد القسم أكثر من تدريبهم على النجاح. ويتطلب التدريب على النجاح مساعدة الأعضاء على مواجهة العيوب وتقديم حلول للتغيير الإيجابي. إذ يمكن لهذه المهام العسيرة أن تهدد صلة رئيس القسم بالأفراد فيه. وفي ضوء المكونات النفسية الأربعة التي تحدد السلوك الأخلاقي، لا تكون رئيسة القسم قد قامت بدور أخلاقي كبير. فهي تدرك المشكلة إلا أنها لا تمتلك الشجاعة والإصرار على إنجازات التغيير المرغوبة التي قد تحسن فرص ويسنسكي في التثبيت.

### إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم وقرر كيف ستجز مسؤوليتك الأخلاقية المتعلقة بتقويم أداء الأعضاء.

- 1- هل تتفق مع تفسير الدكتورة مونيت للوضع (الحساسية الأخلاقية؟) وهل رئيسة القسم محقة في حكمها الأخلاقي؟ وهل من الصواب أخلاقياً أن تبقى مؤيدةً وبنفس الوقت تسمح لهما أن يسلكا طريقهما الخاص باتجاه التثبيت؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، ما الذي يجب عليها فعله من الناحية الأخلاقية؟.
- 2- ما هي القيم التي تحفز التشجيع الأخلاقي لدى رئيسة القسم؟ وإلى من ستعطي الأولوية في مجموعات القيم التالية: حقوق الأعضاء مقابل حاجة القسم، التطور المهني مقابل غايات القسم، الصداقة مقابل الإدارة؟ وهل ستفضل حاجة القسم لأعضاء ناجحين وفعالين على حاجة رئيس القسم إلى الحفاظ على علاقة ودية مع جميع الأعضاء؟.

### أرجوك أن تفكر

افتراض أن الدكتور ويسنسكي حصل على تصويت سلبي للتثبيت وقرر تقديم شكوى بشأن النتيجة مدعياً أن أحداً لم يخبره بعدم كفاءة أدائه. ويبين الدكتور ويسنسكي في شكواه أن رئيسة القسم كانت دائماً تمتدح عمله مما جعله يعتقد أنه يتقدم بخطى ثابتة نحو التثبيت. ومن خلال عرضه لمناقشات رئيسة القسم يبين الدكتور ويسنسكي أن تصويت الأعضاء السلبي هو دليل على التحيز. خذ دور رئيسة القسم وفكر ملياً كيف سترد على تلك الشكوى.

1- ما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه القسم في الرد على الشكوى الموثقة من قبل الدكتور ويسنسكي؟ وهل لديك أية مسؤولية أخلاقية تجاه الدكتور ويسنسكي؟ وهل سيوثق التقرير قيامك بمسؤوليتك الأخلاقية تجاه الدكتور ويسنسكي ومسؤوليتك في تقويم الأعضاء؟.

2- ما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه الجامعة؟ وهل تمارس إدارة القسم السلطة المعطاة لها من الإدارة المركزية؟ وهل تفي بالمسؤولية التي فوضتها بها؟ ما الأمر المختلف الذي ستقوم به؟.

## دعنا نلخص

فكر ملياً وقم بمراجعة أخلاقيات القسم المعروضة في الحالتين (1-3) و (3-2). تأمل فيما إذا كانت طريقتك تشجع على تحديد أكثر فعالية ومهنية لأخلاقيات القسم. وإذا لم يكن كذلك، ربما كان عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل فيما يتعلق بالعوامل التي تشكل أخلاقيات القسم. هل طريقتك تعني أن:

- توظف ممارسات القسم المنسجمة مع القسم وسياسة الجامعة؟
- تطبق السياسات بشكل منصف على كل الحالات والأشخاص؟
- تجعل مصلحة القسم فوق المصلحة الشخصية.
- تؤيد المسؤولية الفردية؟
- تظهر الاحترام للزملاء؟
- تمنع وتحجب المعلومات المناسبة بشكل انتقائي؟
- تعطي سمعة ملائمة للعمل الجيد؟
- توضح قيم القسم وقيم الجامعة؟

## وضع النظرية قيد التطبيق

تدرس الحالة 3-3، (المكافأة أو العقاب)، أخلاقيات قسم العلوم السياسية على صعيدين، بإظهار إدارة رئيس القسم لعملية مراجعة المكافأة، ومن جهة أخرى تعرض الحالة كيفية تعامل بعض الأعضاء مع عضو معين. وعلى افتراض أن السلوك الأخلاقي يتطلب من الأعضاء القيام الموكلة لهم دون إساءة استعمال سلطتهم، تأمل فيما إذا كان الأعضاء ورئيس القسم يتصرفون بشكل أخلاقي عندما تقرأ الحالة 3-3.

## الحالة 3-3، المكافأة أو العقاب

إن مارغريت إنغرام و هي رئيسة قسم العلوم السياسية تنهيب الأول من يوليو/ تموز وهو اليوم الذي يجب أن تخبر فيه الأعضاء بزيادة رواتبهم للسنة المالية

الجامعية المقبلة. فقد منحت الحكومة زيادة في الراتب بمعدل 2٪، وتعلم إنغرام جيداً أن معظم الأعضاء لن يكونوا راضين عن تلك الزيادة وفي الحقيقة، وبسبب صعوبة توزيعها، فقد كان من الأفضل عدم وجودها.

كما يجب أن تغطي كمية النقود القليلة المخصصة لزيادة الرواتب مكافأة أولئك الأعضاء الذين يحصلون على الترقية، إذ تبلغ نسبة الزيادة في الراتب مئة دولار شهرياً مقابل ترقية المحاضر، ومئة وخمسين دولاراً شهرياً للأستاذ الجامعي. وإضافة إلى ذلك يحق للعميد استخدام 5.0 ٪ من الزيادة الإجمالية لإنفاقها على الكلية بالشكل الذي يراه مناسباً. ولا تتجاوز كمية النقود التي حصلت عليها مارغريت إنغرام من أجل توزيعها على أعضاء قسم العلوم السياسية 1٪ من أساس رواتب أعضاء القسم. كما تقتضي سياسة الجامعة أن يوزع رؤساء الأقسام كل النقود المخصصة للزيادة على أساس الكفاءة، وبالتالي فعليها توزيعها على هذا الأساس.

#### خطة القسم للكفاءة

عندما أمرت الإدارة المركزية منذ أربع سنوات بمنح الزيادة في الراتب على أساس الكفاءة، تطلّب ذلك من كل قسم ابتكار خطة لتصنيف الكفاءة. وقد قام الأعضاء في قسم العلوم السياسية بإعداد بيان يشترط معايير الأداء وتوقعات عمل الأعضاء، في مجالات التدريس والبحوث والخدمة. وتتطلب الإجراءات التي وافق عليها أعضاء القسم أن يقوم العضو بتقديم بيان يلخص فيه إنجازاته للسنة السابقة. ويقوم القسم في كل سنة بالتصويت لاختيار خمسة أعضاء للعمل ضمن لجنة القسم. حيث تعمل هذه اللجنة المكونة من داخل القسم على مراجعة تقارير الإنجازات بشكل مسبق وتصنف الأعضاء على الأساس التالي:

الصفير (لا يوجد كفاءة)، واحد (كفاءة قليلة)، اثنان (كفاءة متوسطة)، وثلاثة (كفاءة عالية). وتشترط إجراءات القسم قيام رئيس القسم باتخاذ القرار النهائي فيما يتعلق برسائل الترقية التي وردت إليه من لجنة القسم مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة الأعضاء بالنسبة للعميد.

### التركيزية من منظور رئيسة القسم

إن رئيسة القسم غير راضية عن خطة القسم للكفاءة. فالإجراء المعقد لا يلائم الأعضاء، كما أنه لا يزود رئيسة القسم بأساس منطقي كافٍ لدى شرحها لتركيزية الكفاءة لأفراد القسم. ويصعب على إنغرام تذكّر سنة لم يشترك فيها الكثير من الأعضاء حول تصنيف كفاءتهم بشأن الزيادة.

وبالنسبة للمبتدئين فهناك مشكلة حول مصداقية الشخص الذي يقيس الكفاءة. فبينما تقدم سياسة القسم شرحاً تفصيلياً ودقيقاً لمعايير تقويم عمل الأعضاء في مجالات التدريس والبحوث والخدمة، لا تقدم الخطة أية إرشادات لكيفية قيام أعضاء اللجنة بقياس الإنجازات المتنوعة. فمن الواضح بالنظر إلى التصنيفات المقدمة من قبل أفراد اللجنة أن كل شخص يطبق المعايير بطريقة مختلفة. ويوجد لدى أفراد اللجنة مفاهيم مختلفة فيما يتعلق بأهمية نشاطات معينة. فعلى سبيل المثال، قد تؤثر المنشورات الانتقادية في جريدة حكومية على بعض أفراد اللجنة في حين قد يراها البعض الآخر على أنها لا تقدم موضوعاً مهماً للفرع. وبالتالي، ليس غريباً أن يتلقى العضو نتائج متفاوتة فيما يتعلق بقياس الكفاءة. فقد تكون النتائج التي يتلقاها الفرد من أعضاء اللجنة الخمسة على النحو التالي: واحد (صفر) وواحد (واحد) واثنان (اثنان) و واحد (ثلاثة). وبالرغم من أن ذلك يقلق إنغرام إلا أنها تعتقد بأهمية طرحه على الأعضاء لأن كمية النقود قليلة جداً.

تقوم إنغرام بحساب معدل الدرجات المقدمة من قبل لجنة القسم وذلك لتحديد التصنيف النهائي لكل عضو. وتذكّر الأعضاء في كل سنة أنها تتفق مع النتائج التي تقرها اللجنة. وبالرغم من أن السياسة تخول إنغرام مسؤولية اتخاذ القرار النهائي فيما يتعلق بتركيزية الكفاءة، إلا أنها تفضل عدم التفرد بذلك كما تفضل الاحتكام إلى القرار الجماعي للجنة على الرغم من إدراكها أحياناً بأن معدل درجات اللجنة مختلفة عما كانت ستقره.

ويكون من الصعب في معظم الأحيان تقديم شرح للأعضاء المحبطين عن سبب حصولهم على تصنيفات معينة للكفاءة والتي تمثل معدل نتائج الفرد. وفيما يتعلق ببعض الحالات تعتقد إنغرام أن تصنيفات اللجنة غير موضوعية. وهذه هي الحال مع لانس ريتشاردز الأستاذ الجامعي في قسم العلوم السياسية. فهو كاتب كثير الإنتاج و يتمتع بشهرة عالمية كبيرة كعالم في مجاله. ومع ذلك يحصل عادةً على نتيجة متدنية في الكفاءة. فعلى سبيل المثال، أدى متوسط النتائج الصادرة عن اللجنة إلى تصنيف كفاءة الدكتور ريتشاردز بمقدار (2.1) والذي يؤدي بدوره إلى زيادة في الراتب وقدرها (5.0%). إن رئاسة القسم واثقة من أن النتيجة ستغضب الدكتور ريتشاردز.

إن إنغرام لا تعرف الأسباب الكامنة وراء تصنيف أعضاء اللجنة لإنجازات الدكتور ريتشاردز على أنها متدنية جداً على هذا الشكل. إذ أن ريتشاردز، الشخص المتمرس في القسم منذ خمس عشرة سنة، ليس ودوداً مع زملائه. ومع ذلك فهو فعال جداً. فقد تضمن تقرير إنجازاته للسنة الماضية كتاباً جديداً والعديد من المقالات الصحفية النقدية في الجرائد المحلية والعالمية و تقويمات تدريسه ممتازة ومنحة مالية أخرى للبحوث، كما أنه مشارك دائم في لجان الجامعة والقسم. وعلاوةً على ذلك فهو رئيس تحرير لجريدة تعد رائدة في هذا المجال. إن الدكتور ريتشاردز مدرك تماماً لشهرته الكبيرة في مجاله ويوحي أسلوبه في التعامل مع الآخرين على اعتقاده بتفوقه على زملائه. وأحياناً تسمع إنغرام ملاحظات من بعض الأعضاء يعتقدون فيها بأن ريتشاردز يكسب نقوداً كثيرة من مبيعات كتبه لذلك فهو ليس بحاجة للزيادة. ومع ذلك ليس باستطاعة إنغرام إنكار أن إنجازات الدكتور ريتشاردز تستحق أكثر من (2.1) في تصنيف كفاءته. وهي متأكدة أنه سيعبر عن استيائه حالما يتلقى نبأ الزيادة.

### دعنا نحلل الحالة

تؤدي مراجعة أجور الكفاءة التي يعتمد عليها قسم العلوم السياسية إلى انزعاج الكثير من أفرادها. حيث تدرك رئيسة قسم العلوم السياسية فشل «الإجراء المفصل»

في تزويدها بأساس منطقي كاف لشرح نتائج الكفاءة للأعضاء. ففي كل سنة يشتكي الكثير من الأعضاء من تصنيف الكفاءة التي حصلوا عليها. وتصنيف الكفاءة هو معدل النقاط الفردية التي يقدمها أعضاء اللجنة بشكل مستقل. وتعد نتيجة مراجعة أjour الكفاءة أمراً شكلياً ولا سيما لرئيسة القسم في حال الدكتور لانس ريتشاردز وهو أحد علماء القسم البارزين.

يُظهر انتقاد رئيسة القسم لخطة الكفاءة حساسيتها الأخلاقية تجاه الأعضاء الذين يشتكون. وهي تدرك أن تصنيف الكفاءة الناتج عن المتوسط الحسابي لنقاط اللجنة مختلف عن تقويمها لذلك الأمر. أما بالنسبة لأعضاء اللجنة الذين يقومون بالتقويم، فتكون الثقة بهم قليلة نتيجة لاختلاف تقديراتهم المرتبطة بالإنجازات الخاصة للأعضاء. ولهذا السبب لا يكون تحديد الكفاءة عادلاً في كل النشاطات. ويؤدي التعارض إلى تصنيف كفاءة غير منسجم مع الإنجاز. وبذلك تكون ممارسة القسم غير منسجمة مع سياسة الجامعة في منح زيادة في الراتب على أساس الكفاءة.

إن قيم القسم غير مفهومة من قبل الجميع. ولو كان هناك فهم مشترك من قبل الجميع لتلك النشاطات التي تعزز أهمية القسم بشكل كبير، لوجد مقومون بارعون وجديرون بالثقة في حكمهم على الإنجازات. وتتطلب خطة القسم في الكفاءة أن يقدم الأعضاء قائمة بإنجازاتهم في السنة الماضية. ولكن الخطة لا تركز على نشاطات الأعضاء من وجهة نظر القسم. ولذلك يكون تركيز أعضاء اللجنة على النشاطات وتقويمهم لإنجازات أفراد القسم مرتكزاً على قيم شخصية.

وتشك رئيسة القسم بأن يؤدي الانحياز الشخصي إلى بعض التصنيفات غير العادلة. فهي تعتقد أن غرور الدكتور ريتشاردز قد يدفع زملائه لتخفيض قيمة إنجازاته. كما تعتقد أيضاً أن البعض قد يشعر بالغيرة من النقود الإضافية التي يكسبها الدكتور ريتشاردز عن طريق مبيعات كتبه والمراجعات التي يقوم بها لبعض

الكتب. وبشكل واضح، يجب على أعضاء اللجنة عدم منح تصنيف كفاءة للدكتور ريتشاردز على أساس شخصيته أو الدخل الإضافي. وإذا كانت رئيسة القسم محقة في توقعها، فهذا يعني عدم توفر معيار أخلاقي محدد بشكل واضح لدى أعضاء اللجنة لإنجاز هذه المهمة. كما أنهم لا يعرفون كيفية تقويم إنجازات معينة ولا يدركون أن تصنيف الكفاءة يجب أن يركز على الإنجازات أكثر من العوامل الشخصية.

ويُعدّ رئيس القسم هو المُفسر لسياسة الجامعة والمُنفذ لأخلاقيات القسم، ولذلك يقع على عاتقه توفير الانسجام بين خطة القسم وسياسة الجامعة. كما يتحمل رئيس القسم مسؤولية وضع معايير للسلوك الأخلاقي لدى تنفيذ أعمال القسم. وبدلاً من ذلك، ترى مارغريت إنغرام أن مهمتها تقتصر على حساب معدل النقاط التي تقدمها اللجنة. إن التشجيع الأخلاقي الذي تمارسه إنغرام يلقي أهمية كبيرة على قبول ما أسمته «القرار الجماعي» لأعضاء اللجنة أكثر من التأكيد على قيام أعضاء اللجنة بتقدير إنجازات الأعضاء بشكل أخلاقي من وجهة نظر القسم.

### إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم و فكر ملياً كيف كنت ستتدبر هذا الوضع.

1- من الذي يمتلك مسؤولية أخلاقية في تحديد أجور الكفاءة؟ هل رئيسة القسم محقة من الناحية الأخلاقية في اعتمادها على معدل نقاط اللجنة كأساس لتصنيف كفاءة الأعضاء؟.

2- ما الخطوات التي ستتخذها لجعل خطة القسم للكفاءة منسجمة مع سياسة الجامعة؟ وما هي الإجراءات التي ستتخذها لتضمن أن خطة القسم للكفاءة تؤدي إلى منح زيادة في الراتب على أساس الكفاءة؟ فعلى سبيل المثال، هل ستعمل مع لجنة الكلية على تطوير توجه عام يقومون من خلاله بتقويم الإنجازات الفردية؟.

## أرجوك أن تفكر

تشعر مارغريت إنغرام بالراحة في قبول القرار الجماعي أكثر من التأكيد على تقويمها الذاتي لكفاءة الأعضاء. وفي بعض الأحيان يقوم المديرون في كافة المستويات الجامعية بإحالة الأمور إلى اللجان. وتكون معلومات اللجنة ذات أهمية كبيرة إن تم استخدامها بشكل أخلاقي، كما تقدم وجهات نظر متنوعة تتعلق بالمشكلة يمكن أن تكون مفيدة للمدير، إذ تعمل مشاورات اللجنة على منع الإقفال المبكر للمسألة. فمن المحتمل أن تضمن مشاورات اللجنة مناقشة شاملة للمسألة أكثر من قيام المدير باتخاذ قرار فردي أو التماس ردة فعل الأعضاء فقط.

يكون استخدام المديرين للجان في بعض الأحيان غير أخلاقي. ولا تستطيع اللجان إعتاق المديرين من مسؤولياتهم المحددة. ففي الحالة 3-3، لم تعتق إنغرام نفسها من مسؤولية القرار في أجور الكفاءة بقبولها القرار الجماعي للجنة. بل اعتمدت على المعدل الذي قدمته اللجنة كأساس في تصنيفها للكفاءة. ويعد ذلك خطيراً نظراً لاعتراف مارغريت إنغرام بعدم قدرتها على الدفاع عن تصنيفات الكفاءة التي قدمتها اللجنة وشرحتها. وتستبدل رئيسة القسم تقويمها الشخصي الذي بإمكانها شرحه بتقويم آخر غير قادرة على شرحه. وباستخدامها لتصنيفات الكفاءة التي قدمتها اللجنة تكون إنغرام قد ضحت بمصداقيتها. إنها لا تقوم بالمسؤولية المحددة لها فهي تتفادى المسؤولية، وبالتالي تظهر نقص الإدارة الأخلاقية.

غالباً ما يُظهر الاحتماء برأي الجماعة ضعفاً في الدور الأخلاقي. وقد يلجأ المديرون إلى اللجنة لدى مواجهتهم لقضايا صعبة ومهمة مثل تحديد كيفية تخفيض الميزانية أو كيفية منح زيادة في الراتب. ولاتعفي مشاركة الأعضاء في هذه القرارات المديرين من مسؤولياتهم. فعندما يستخدم رئيس القسم اللجنة لغرض غير أخلاقي يشعر الأعضاء بذلك. كما ستغضب تلك الممارسة معظم الأعضاء.

### وضع النظرية قيد التطبيق

لقد علمنا من الحالة 3-3، أن مارغريت إنغرام تجد خطة القسم لتعويضات الكفاءة أمراً يصعب التعامل معه. وهي تتوقع أن يقوم بعض الأعضاء بالشكوى. كما تجد إنغرام صعوبة بالغة في تفسير نتيجة تقويم كفاءة لانس ريتشاردز وهو أحد أهم العلماء المنتجين في القسم. وفي حالة الدكتور ريتشاردز تشك رئيسة القسم أن يلجأ بعض أعضاء اللجنة إلى تقديم تصنيف ظالم ومتحيز. سنشاهد في الحالة 3-3، (ردة الفعل)، محادثة رئيسة القسم مع الدكتور ريتشاردز. انتبه إلى كيفية تحمل أو رفض رئيسة القسم لمسؤولية تقويم تعويضات الكفاءة.

### الحالة 3-4، ردة الفعل

كما كان متوقعاً، يريد لانس ريتشاردز التكم بشأن تصنيف كفاءته وزيادة راتبه. وعلى خلاف السنوات الماضية قام الدكتور ريتشاردز بأخذ موعد مسبق. أما في الماضي فقد كان يذهب لرؤية رئيسة القسم من أجل التعبير عن شكواه حال قراءته لرسالتها. لقد أخذ الدكتور ريتشاردز موعداً مع رئيسة القسم بعد أسبوع من إرسالها الرسالة التي تعلن فيها عن زيادة في الراتب. وتأمل إنغرام أن الوقت الإضافي سيجعل من المحادثة مع الدكتور لانس ريتشاردز أكثر ملاءمة. وبينما تنتظر إنغرام وصول الدكتور ريتشاردز، تقوم بمراجعة تقارير إنجازات الأعضاء والتأكد من حساباتها لتصنيفات الكفاءة. وقد كانت التصنيفات التي حصل عليها ريتشاردز من أعضاء اللجنة الخمس على النحو التالي: ثلاثة، صفر، واحد، واحد واحد، بحيث كان تصنيف كفاءته (2.1). وتحاول رئيسة القسم موازنة نفسها عندما تفكر بعدم قدرته على الإطلاع على تقارير الإنجاز التي قدمها زملاؤه بحقه.

### الاجتماع

كانت إنغرام غارقة في التفكير عندما قرع ريتشاردز الباب. وقبل أن يهيم بالجلوس باشر بالحديث عن سبب زيارته. «حسناً»، أنا متأكد من أنك تعرفين سبب زيارتي. وأريد أن أعرف لماذا منحتني تركية كفاءة منخفضة. ويأخذ ريتشاردز قلماً وورقة مما يظهر نيته في تسجيل إجابة رئيسة القسم.

إنغرام: «لانس، أنت تعلم أن التزكية هي نتيجة تقويم لجنة القسم للإنجازات. وهي لا تمثل تقويمي الشخصي لأدائك».

ريتشاردز: (يجيب بأسلوب فظ يظهر انزعاجه) : «لقد ناقشنا ذلك مسبقاً، إذ تبين السياسة بوضوح أن تصنيفات لجنة القسم استشارية فقط وأنت من يتخذ القرار النهائي فيما يتعلق بزيادة تعويضات كفاءة الأعضاء».

إنغرام : «أعلم ذلك، ولكن كمية النقود التي تلقاها القسم لزيادة الراتب قليلة جداً لدرجة أنها لا تتطلب تعديلاً أساسياً في التزكية المقدمة من اللجنة».

ريتشاردز : «وهل تقصد أن الأمر يحتاج إلى تعديل أساسي لجعل تزكية تعويضات الكفاءة التي قدمتها اللجنة قريبة من التزكية التي ستمنحيني إياهما».

إنغرام (تعديل جلستها في الكرسي): «لا تقوّلني ما لم أقله. وبدلاً من ذلك، ربما يكون من المفيد أن تفكر بكيفية تلقي زملائك لك».

ريتشاردز: «إن الأمر لا يتعلق بالشخصية. فقد أمرت الإدارة بمنح زيادة في الراتب على أساس الكفاءة، وسجل إنجازاتي يعبر عن ذاته. هل يمكنك أن تذكرني بأن شخصاً آخر في هذا القسم قام بنشر كتاب في العام الماضي أو عمل كمحرر في جريدة تُعد رائدة و من أفضل الجرائد في مجالنا».

إنغرام : «أفضل جريدة؟ هذا هو الموقف الذي أتكلم عنه. بصراحة، يمكنني الإدراك الآن لماذا لا يقوم زملاؤك بتقويم إنجازاتك كما تعتقد أنه يجب أن يكون».

ريتشاردز: «ماذا تقصدين؟».

إنغرام: «حسناً، إنك تعزل نفسك عنهم وتتكبر عليهم، فنادرًا ما تقوم بالاتصال مع زملائك. وبالتالي فإن زملاءك لا يعرفونك ولا يعلمون عن تمثيلك للفرع شيئاً».

ريتشاردز : «تمثيلي للفرع ! إن مقالاتي تنتشر في كل جريدة مهمة. كما أنني واحد من القلائل في هذا القسم الذين تلقى أعمالهم قبولاً وتقديراً في الفروع الأخرى. من غيري في هذا القسم ينشر في جرائد نقدية؟ إن باستطاعتهم أن يقرأوا مساهماتي في فرعنا».

إنغرام: «حسناً. هذا قد يفسر التقويم المتدني لإنجازاتك. فأنت تميل للنشر في جرائد محلية وعالمية لا يقرؤها الأعضاء في القسم. وأما فيما يتعلق ببحثك في العلوم السياسية فهو متشعب في جوهره، وبالتالي قد لا يدرك بعض زملائك أن عملك يسير في الاتجاه المطلوب».

ريتشاردز: «وهل تقصد أنكم تعاقبونني لحصولي على شهرة كبيرة تتجاوز حدود فرعنا وتجعله ذا أهمية لواجبي النظريات وممارسي المهن في المجالات الأخرى؟».

إنغرام: «من الصعب قول ذلك. فكما تعلم، يقوم أعضاء اللجنة بالتصويت دون ذكر الأسباب ودون ذكر أسمائهم. في الواقع إنني أحاول مساعدتك على فهم الأسباب التي قد تكون موجودة لدى أعضاء لجنة القسم عند قيامهم بتصنيفات الكفاءة».

ريتشاردز: «وهل تعنين أنني إذا قمت بالنشر فقط في جرائد العلوم السياسية المطلوبة فسيمنحونني تقويماً أفضل؟».

إنغرام: «بالطبع، لا أستطيع أن أجزم بذلك. إنني أحاول فقط مساعدتك على فهم العوامل التي قد تؤثر في تقويم اللجنة لكفاءة أدائك».

ريتشاردز: «نعم، إن أياً من العوامل التي ذكرت لم يتم تصنيفها كمعيار لتحديد كفاءة أداء الأعضاء. إن هذا غير عادل».

إنغرام: «لا تحمّل الموضوع أكثر مما يحتمل. فبعد أن قامت الإدارة المركزية باقتطاع بعض النقود لزيادة الترقية، يكون إجمالي الزيادة التي حصل عليها القسم هو (1.0%) من أساس مجمل رواتبه. فهل تستحق هذه الكمية التافهة كل هذه العصبية؟ إنك العضو ذو الدخل الأكبر في هذا القسم».

ريتشاردز (يتصرف بغضب أكثر): «ماذا؟ هل تخبريني الآن أن الكفاءة يتم منحها بالاعتماد على مستوى الدخل الحالي وليسبب ما يجب ألا يلقي الأعضاء ذوو الرواتب العالية مكافأة على إنجازاتهم».

إنغرام : « بالطبع لا ، إنك تقولني مرة أخرى ما لم أقله . وأتمنى لو كان باستطاعتي أن أعطي الجميع في هذا القسم زيادة كبيرة» .

ريتشاردز : « إنك تمزحين . فأنت بالتأكيد لا تعتقدين أن الجميع لديه إنجازات منافسة للسنة الماضية . كيف يمكنك الاعتقاد أن الجميع يستحق نفس الزيادة على الكفاءة ؟ أخرجي تقارير إنجازات الآخرين وانظري إذا كان تقرير أحدهم يضاها تقريري للسنة الماضية» .

إنغرام : « أنت تعرف أن ليس باستطاعتي إطلاعك على تقارير الإنجاز التي قدمها الأعضاء الآخرون» .

ريتشاردز : « ليس لدي علم بذلك . فقد علمت في الأسبوع الماضي أن سياسة الجامعة تخول موظفي الجامعة برؤية كل الوثائق التي تؤثر على مكانتهم ويعتقد محامي أن تقارير الإنجاز التي تستخدمونها لتحديد كفاءتي هي وثيقة يمكنني طلبها» .  
إنغرام (محاولةً عدم المبالغة في ردة فعلها عندما ذكر ريتشاردز أنه اجتمع مع محامٍ) : « أعود وأذكرك أن هذا التصنيف ليس تصنيفي بل هو تصنيف اللجنة» .

ريتشاردز : « وأنا أعود وأذكرك أن سياسة القسم توضح جيداً أن اللجنة تقدم النصيحة فقط وأنت من عليها القيام بالتزكيات لدى العميد» .

إنغرام (تنتقل لإنهاء اللقاء) : « إن هذا لا يقودنا إلى شيء . وأنت لا تحاول أن تفهم أنني آمل أن تفكر على الأقل فيما قلته لك . أرجوك أن تفكر بقلة المبلغ المخصص هذه السنة . فحتى لو حصلت على تصنيف كفاءة بمعدل (0.3) ثلاثة ، فإنك لن تحصل على زيادة كبيرة في الراتب . وأنا شخصياً ، لا أستطيع التصديق بأنك تريد أن تنفق الكثير من الوقت والطاقة على أمر تافه كهذا» .

### دعنا نحلل الحالة

إن مارغريت إنغرام غير راغبة في المطالبة بتصنيف كفاءة أداء الدكتور ريتشاردز وفق تقويمها الشخصي لإنجازاته . وتلجأ رئيسة القسم لتبني موقف

دفاعي في بداية المحادثة عندما يصرح الدكتور ريتشاردز أنه راغب بسماع سبب منحها له لتزكية كفاءة أداء منخفضة. وهو غير راغب بالسماح لها في تحويل المسؤولية إلى اللجنة. إن رئيسة القسم تحاول الدفاع عن نفسها عندما تقر بأن تقويمها الشخصي مختلف عن معدل اللجنة. ويمكن أن يعتمد الدكتور ريتشاردز في شكواه على هذه النقطة.

وتحاول رئيسة القسم تغيير الموضوع بالإشارة إلى أن زيادة الراتب صغيرة جداً ولا تستحق كل هذا الانزعاج. كما تقترح على الدكتور ريتشاردز أن يفكر ملياً في سبب إعطائه تصنيفات كفاءة أداء منخفضة من قبل زملائه. إن هذه الاستجابة تثير قضية أخرى يمكن للدكتور ريتشاردز أن يشتكي منها. فرئيسة القسم توحى بأن أعضاء اللجنة يعتمدون في مراجعتهم لأجور الكفاءة على معايير مختلفة عن تلك التي يجب اتباعها. وهذا اعتراف خطير كون الدكتورة إنغرام لا تملك دليلاً على ذلك. وإذا اكتشف الدكتور ريتشاردز أن رئيسة القسم تعتقد بأنه يتلقى تصنيفات كفاءة منخفضة لأسباب لا تتعلق بسجل إنجازاته، فيمكنه الاعتماد على ذلك لتقديم شكواه.

إن عدم قدرة رئيسة القسم على شرح تصنيفات كفاءة الأداء المنخفضة أو الدفاع عنها يجعلها تخوض في عرض أسباب أخرى محتملة أدت إلى تصرف اللجنة على هذا النحو. إذ تقترح إنغرام أن خيار ريتشاردز بعزل نفسه عن نشاط القسم جعل زملاءه لا يعرفون بتمثيله لفرعهم». وهي توحى بأنه ينشر في جرائد لا يقرؤها الكثير من أعضاء القسم. ويعد هذا معيار كفاءة صحيح في حال اشترطت خطة القسم النشر في جرائد معينة دون غيرها. ويمكن اعتبار ميل الدكتور ريتشاردز لعزل نفسه عن النشاط كمعيار صحيح لكفاءة الأداء في حال فشله في المساهمة بأنواع نشاطات القسم المذكورة في خطة الكفاءة.

ويأتي التلميح الأخير عن ريتشاردز عندما توحى رئيسة القسم أن ليس عليه الانزعاج بشأن زيادة راتبه. فهو العضو الأكثر دخلاً في القسم. إن ذلك تحريف لسياسة الجامعة التي تقضي بمنح زيادة في الراتب على أساس الكفاءة فقط. وهو

أمر آخر يستطيع ريتشاردز أن يشتكي منه. على كل إن الكفاءة أمر نسبي، فمن المهم مقارنة إنجازات الدكتور ريتشاردز مع إنجازات زملائه. ولقد دُهِشت رئيسة القسم عندما علمت باستشارة ريتشاردز لمحام وأن سياسة القسم قد تسمح له بمراجعة التقارير المقدمة من قبل أعضاء القسم فهي تعتقد أن تلك الوثائق سرية.

تعهد رئيسة القسم إلى إنهاء اللقاء من دون حل المسألة. ومن المحتمل أن تدفع هذه المحادثة بالدكتور ريتشاردز للقيام بتصرف آخر. ولم تقدم المحادثة أي أجوبة مقنعة على تساؤله الذي طرحه في البداية. كما أنه لم يتلق تفسيراً عن سبب منحه تصنيف كفاءة أداء منخفض من قبل رئيسة القسم. وعلاوة على ذلك، قد تؤدي التعليقات الختامية لرئيسة القسم إلى زيادة غضب لانس. ومن المحتمل أن يشعر بالإساءة عندما يتم إخباره أنه لا يفهم الوضع وأن هذا أمر تافه.

### إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم وقرر كيف كنت ستدير المحادثة. راجع الحوار في الحالة 3-4. أياً من تعليقات رئيسة القسم كنت ستغير.

1- كيف ستظهر حساسيتك الأخلاقية تجاه قلق الدكتور ريتشاردز؟ ما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه لانس ريتشاردز؟ وهل يحق له الارتياح بعملية مراجعة الكفاءة وتصنيف كفاءته؟

2- هل ستأخذ على عاتقك مسؤولية تصنيف كفاءة الأداء؟ إذا كان الجواب نعم، ما هي المعايير التي ستعرضها لدى حصول الدكتور ريتشاردز على تصنيف كفاءة وقدره (2.1)؟ وإذا كان الجواب كلا، كيف ستفسر النتيجة؟ وما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه لجنة القسم؟

3- هل ستتخذ أي إجراء عقب المحادثة مع الدكتور ريتشاردز؟ وهل ستبته العميد إلى الأمر؟ وهل ستعمل مع أعضاء القسم على مراجعة خطة الكفاءة؟ هل ستقوم في السنوات الماضية بجلسات توجيهية أو تقنيات توضيحية تحسن مصداقية أعضاء لجنة القسم؟ وهل ستتصل بالمستشار القانوني للجامعة؟

## دعنا نلخص

يوضح رؤساء الأقسام أخلاقيات القسم من خلال سلوكهم ومن خلال تشجيعهم للسلوك الأخلاقي لدى الآخرين. وتتطلب الإدارة الأخلاقية أن يتولى رؤساء الأقسام كامل المسؤولية تجاه واجباتهم المحددة دون إساءة استعمال نفوذ منصبهم. فعندما يتفادى رؤساء الأقسام مسؤولياتهم المحددة أو يصرفون النظر عنها، فإنهم يلحقون الأذى بمصداقيتهم الشخصية وبأخلاقيات القسم. ولكي يمارس رؤساء الأقسام إدارة أخلاقية يجب عليهم إظهار حساسية أخلاقية وممارسة حكم أخلاقي بالإضافة إلى تشجيع أخلاقي صحيح وإظهار دور أخلاقي قوي. ولتحديد أخلاقيات القسم، يجب على رؤساء الأقسام تشجيع نفس تلك العناصر النفسية في الآخرين.

ونقطة البداية المنطقية لرؤساء الأقسام الذين ينشدون تجديد أو إعادة تحديد أخلاقيات القسم هي القيام بتدقيق أخلاقياته القسم. إذ يفسح تدقيق الأخلاقيات المجال أمام رؤساء الأقسام للكشف عن سبب السلوك غير الأخلاقي وتحسين أخلاقيات القسم. ويمكن لرؤساء الأقسام تدقيق الأخلاقيات من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل ممارسات القسم منسجمة مع سياسة القسم وسياسة الجامعة؟
- هل يتم تطبيق السياسات بشكلٍ متساوٍ على كل الحالات والأشخاص؟
- هل تقوم إدارة القسم بتفضيل مصلحة القسم على المكاسب الفردية؟
- هل الإجراءات تدعم المسؤولية الفردية؟
- هل تظهر الإجراءات احتراماً للأعضاء؟
- هل تقوم سياسة القسم بحجب المعلومات المناسبة ومنعها بشكل انتقائي؟
- هل يتلقى العمل الجديد تقديراً مناسباً؟
- هل قيم القسم وقيم الجامعة مفهومة من قبل الجميع؟

إن رؤساء الأقسام يستفيدون من وجود أخلاقيات محددة وواضحة. فعندما تكون حدود السلوك الأخلاقي مفهومة من قبل جميع أفراد القسم، فسيتصرف الأعضاء بشكل مهني وهذا بدوره سيسهل الإدارة الفعالة.