

الاتصال بالجماعات الخارجية

ينصبّ هذا الجزء من الكتاب على مسؤوليات الرئيس لضمان اتصال فعال مع الإدارة والجماعات الخارجية الأخرى. ويعتبر رئيس القسم متحدثاً باسم القسم وهو المفسر الوحيد للظروف الخارجية بالنسبة للأساتذة والطلاب. وتتناول خطط التواصل من أجل تفاعل مؤثر مع الجماعات الخارجية ثلاثة من أكثر الميادين الحرجة: العميد، والتحالفات داخل الجامعة، وتشجيع القسم خارجها.

الفصل (السابع): العمل مع العميد

وهو يصف الطريقة التي يستطيع بها رئيس القسم تحسين علاقة القسم داخل الكلية.

الفصل (الثامن): بناء التحالفات

وهو يتضمن خطماً لتكريس تحالفات مع الجماعات الخارجية داخل الجامعة وخارجها.

الفصل (التاسع): تعزيز القسم

وهو يصف الطريقة التي يستطيع رئيس القسم من خلالها التأثير على المفاهيم التي تتبناها جماعات خارجية مختلفة.

7

العمل مع العميد

يجب على رؤساء الأقسام المحافظة على علاقة عمل مثمرة مع العميد إذا كان عليهم أن يمثلوا أقسامهم الجامعية بنجاح. ويعبّر التواصل الفعال عن علاقة عمل منتجة بين العميد ورئيس القسم. ويكون العميد في العلاقة المنتجة مستقبلاً للمعلومات التي تخص القسم كما أنه يقوم بإبلاغ المعلومات الأساسية بخصوص القضايا الجامعية إلى رئيس القسم. ويتشارك كل من العميد ورئيس القسم بالمعلومات المناسبة بشكل صريح وفي الوقت المناسب، وهذا بدوره يُمكّن كلاهما من تكريس رسالة القسم ومتطلبات الموارد. إن العمداء بحاجة إلى رؤساء أقسام متمكنين، بحيث يستطيعون الاعتماد عليهم في إبقائهم مطلّعين على إنجازات القسم وأزماته المحتملة. وهكذا يتعاون كلٌّ من العميد ورئيس القسم في علاقات العمل المنتجة بالعمل معاً كفريق من أجل تقوية القسم وتعزيزه.

إن القسم بحاجة إلى عميد يتفهم نظامه وقدراته واحتياجاته للموارد، وذلك لأن العميد هو من ينقل هذه المعلومات إلى الإدارة المركزية. كما أن العميد غير قادر على تمثيل قضايا القسم بشكل جيد إذا كانت العلاقة بين العميد ورئيس القسم علاقة عمل متواضعة. وبدون تواصل فعال بين العميد ورئيس القسم يكون من المحتمل أن يتخذ العميد قرارات غير صائبة بشأن القسم. ومن المحتمل أيضاً أن يرسل رئيس القسم طلبات القسم في وقت غير مناسب أو بشكل غير مدروس من وجهة نظر العميد أو سياسة الجامعة. وعندما تكون علاقة العمل متواضعة بين العميد ورئيس القسم فإن كليهما سيميل للإستجابة إلى النزاعات الشخصية أكثر من الإستجابة لقضايا القسم. وتكون القرارات الناتجة عن ردة الفعل قليلة الفائدة للقسم أو الكلية عملياً. كما أن الجميع سيكون خاسراً في حال عدم وجود علاقة عمل فعالة بين العميد ورئيس القسم.

الغاية

أحد أهداف هذا الفصل مساعدة رؤساء الأقسام على فهم كيفية تأثير تواصلهم مع العميد على مصداقيتهم المهنية، إذ إن التواصل هو الأداة الرئيسة لبناء مصداقية الشخص. وعندما يتعامل العميد مع رئيس القسم على أنه شخصٌ جديرٌ بالثقة، عندها فقط يتمكن رئيس القسم من تنفيذ المهام المحددة.

والهدف الثاني من هذا الفصل هو تزويد رؤساء الأقسام ببعض خطط التواصل الخاصة لتحسين تواصلهم مع العميد. وعلى رؤساء الأقسام القيام بما هو أكثر من مجرد الاستجابة لما يطلبه العميد منهم، حيث يجب عليهم ممارسة إدارتهم في بناء التواصل مع العميد، بحيث يؤدي ذلك إلى علاقة عمل مثمرة.

تحديد المهمة

تتطلب علاقة العمل المثمرة تواصلاً فعالاً، والتواصل الفعال أكثر من مجرد إرسال مذكرات وبيانات بالاجتماعات، بل إن هذا التواصل يوجد فقط عندما يكون هناك نقل هادف للمعلومات بين الأطراف. إن التواصل هو عملية ديناميكية تتطلب من المرسل أن يفكر بأبعد من غايته. كما أن على المتصل الفعال أن يفكر بهدفه أو بالارتباط مع وجهة النظر المطلوبة للمستقبل، وسياق التفاعل، وأفضل القنوات الممكنة لإرسال المعلومات. حيث تؤثر كل هذه العوامل المتغيرة باستمرار على نجاح عملية التواصل. وربما تكون أسهل الطرق لتوضيح ما عليك فعله، شرح الأخطاء التي يمكن أن تنجم عن فشل الشخص في إعطاء التواصل تفكيراً عميقاً. وتكثر العوائق التي تعترض التواصل الفعال عندما يفشل الشخص في التفكير بتعقيدات عملية التواصل.

هدف غير واضح

عندما يقوم رؤساء الأقسام بالتواصل دون أن يكون لديهم أهداف واضحة فإنهم بذلك سيمهدون الطريق لإساءة الفهم، كما يقوم المستقبل بإعطاء هدف للتواصل

سواء أكان ذلك منسجماً مع الهدف المقصود من قبل المرسل أو غير منسجم. وعندما يضع رؤساء الأقسام هدفاً واضحاً فسيحولون بين العميد وبين تكوين رأي حول جدول الأعمال دون بينة منهم، وعندما يكون الهدف واضحاً تكون الفرصة أقل لاستنتاج جدول أعمال خفي. وهكذا يجب أن يحدد رؤساء الأقسام هدفهم عندما يفكرون بحاجة العميد للمعلومة. فما هو واضح لرئيس القسم قد لا يبدو كذلك للعميد. ولكي يُظهر رؤساء الأقسام الهدف من تواصلهم بشكل واضح وجلي عليهم استخدام لغة يفهمها العميد.

ويمكن أن يساء فهم الهدف المعلن عنه بوضوح إذا قام رئيس القسم بعرض هذا الهدف بأسلوب يصعب على العميد فهمه. فعلى سبيل المثال قد يقوم رئيس القسم بإرسال مذكرة إلى العميد بهدف البدء بنشاط جديد لضم المزيد من الطلاب، وهذا الهدف يستحسنه معظم العمداء. فإذا قام رئيس القسم بتنظيم مذكرة يكون التركيز فيها على صعوبة استيعاب القسم للمزيد من الطلاب دون توفر المزيد من المال اللازم لذلك، فقد يفسر العميد هذا الطلب على أنه ممانعة من القسم لضم الطلاب. وإذا ركز رئيس القسم في طلبه على الربح المحتمل من البدء بنشاط جديد لضم طلاب جدد فمن المحتمل أيضاً أن يعتبر العميد القسم مشاركاً بشكل مبدع وخالق في الهدف الهام للكلية. وفي الحالة الثانية تحتل الحاجة إلى الموارد المالية اللازمة لدعم النشاط مرتبة ثانية بالنسبة لمزايا هذه الفكرة.

عدم الاكتراث بالمتلقي

يتطلب التواصل الفعال وجهة نظر مركزة على الآخر. حيث يجب أن يحلل المرسل الطريقة التي سيقوم المستقبل من خلالها بتفسير المعلومات، فعندما يفشل رؤساء الأقسام في التفكير بكيفية تلقي العميد للمعلومات فإنهم بذلك يفسحون المجال لظهور العيوب والأخطاء في الإرسال. ويجب أن يأخذ رؤساء الأقسام بعين الاعتبار المضمون، واللغة، والأسلوب، والسياق لكل اتصال مع العميد.

فلكي يتم تقويم مضمون الاتصال من وجهة نظر العميد يجب أن يفكر رئيس القسم فيما يحتاج العميد إلى معرفته وملاءمة المعلومات بالنسبة له. كما أن بإمكان رؤساء الأقسام تحليل أثر اللغة، وذلك من خلال تحديد الكلمات التي تترك أثراً لدى العميد، إضافة إلى تقديم المعلومات الموثوقة. وإذا كان لدى العميد طريقة معينة لإدارة الكلية فقد تكون المعلومات الإحصائية في هذه الحالة أكثر إقناعاً من التوثيق الذاتي غير الموضوعي، وعلى رئيس القسم أن يتجنب اللغة التي قد تثير استجابة انفعالية، ويمكن حصول هذا الأمر عندما يببالغ رئيس القسم في استخدام لغة معينة. فإذا كانت كل احتياجات القسم ملحةً أو أساسية للاستمرار بكفاءة البرنامج، فقد يفترض رئيسه عند ذلك استجابة معهودة من قبل العميد، فيرى أن هذه اللغة صادرة عن شخص يثير القلق والمخاوف ولا يستطيع الفصل بين القضايا الأساسية والقضايا الثانوية. وهكذا يجب أن يتكلم رؤساء الأقسام لغة العميد عند تنظيم طلب أو تقرير. فإذا كان رئيس القسم يؤيد توسيع البرنامج بالاعتماد على مصلحة الهيئة، وكان اهتمام العميد منصباً على نوعية البرنامج، والتسجيل المتدني للطلاب يكون رئيس القسم قد استخدم لغةً غير هادفة بالنسبة للعميد.

كما يؤثر مضمون الإتصال على الحاجة لإظهار الدعم حتى عندما لا يتوافق رئيس القسم مع العميد. فمن الممكن أن يختلف الإثنان على قضية ما، ولكن مع الاحتفاظ باحترام قوي ومتبادل بين الطرفين، وكذلك مع الاحتفاظ بعلاقة عمل فعّالة. وكما ذكر في الفصل الخامس من هذا الكتاب فإنه من الممكن الاحتفاظ بعلاقة مهنية أثناء الصراع. وأخيراً يجب أن يفهم الرؤساء وجهة نظر العميد في سياق الاتصال. وكذلك يجب أن يظهر رؤساء الأقسام تفهمهم لقضايا الكلية الكبرى عند مراجعتهم لحاجات القسم الخاصة. كما يجب عليهم إظهار فهمهم للقيود والضغوط التي يعمل العميد من خلالها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإشارة لأولويات الكلية واحتياجاتها بالتوافق مع طلب القسم. كما أن بإمكان رؤساء الأقسام التكيف مع وجهة نظر العميد، وذلك من خلال اتصاليهم معه في الوقت المناسب.

فعلى سبيل المثال من غير المستحسن أن يطلب رئيس القسم أي شيء عندما يكون العميد في عجلةٍ من أمره أو بين الاجتماعات أو مشوشاً لأي سبب كان.

الخلل في قنوات الإتصال

يشير التشويش في قناة الاتصال إلى الأشياء التي قد تشوه الانتقال و التلقي الواضح للاتصال. وتتضمن مصادر التشويش النزاعات، وتحميل المعلومات أكثر مما تطيق، واختيار القناة، واللغة غير الملائمة وعدم الثقة. حيث يحصل التشويش عندما يعيد المرسل الرسالة من دون تغيير فيسبب ذلك توقف المستقبل عن الإصغاء. كما يمكن أن يخلق الاختيار غير المناسب للكلمات تشويشاً إذا كانت اللغة المستخدمة تثير استجابة سلبية لدى المستقبل الذي قد لايفعل شيئاً حيال المضمون الفعلي للرسالة. وإذا صنف رئيس القسم تصرف العميد على أنه مميز، وذلك محاولةً منه للحصول على نتيجة مختلفة، فمن المحتمل أنه بذلك يثير عند العميد استجابة دفاعية أكثر من إقناعه بتبني وجهة نظر مختلفة. وفي هذه الحالة تصبح اللغة المستخدمة تشويشاً يؤثر بشكل مقيت على هدف الاتصال. كما قد يساهم انعدام الثقة بين العميد والرئيس إلى ظهور تشويش يشوه عملياً الاتصال بكامله، فبدون الثقة يُحتمل قيام كل فريق بإظهار جدول أعمال خفي يغفل التحليل أو يسيء تفسير الهدف من الاتصال.

ولتجنب التشويش غير الضروري في قناة الاتصال يجب أن يعمل رؤساء الأقسام على بناء الثقة مع العميد. وهذا يتطلب إنجاز العمل بأسلوب متناغم مع توقعاته كما يجب على رؤساء الأقسام استخدام القناة المناسبة لإرسال رسائلهم، فهل من الأفضل تسليم مضمون الرسائل من خلال الاتصال وجهاً لوجه أو من خلال مذكرة مكتوبة؟ وهل ستجعل المذكرة المكتوبة من القضايا العادية أكثر أهمية؟ هل سيقبل الاتصال وجهاً لوجه أثر المشكلة البارزة؟ وهكذا يجب على الرؤساء أن يسألوا هذه

الأسئلة، وأسئلة، أخرى مشابهة لأجل اختيار القناة المناسبة لمضمون الرسالة. إن التشويش الناجم عن النزاعات والأعباء مرتبط بموقع العميد وأسلوبه. فهل ستكون مذكرة رئيس القسم واحدة من خمسين مذكرة تم تلقيها في يوم واحد؟ وهل إجراء مكالمة هاتفية بعد الخامسة ظهراً سيصبح عبئاً زائداً؟ يتطلب التواصل الفعال أن يقوم رئيس القسم بنقل الرسائل بشكل مكتوب، وفي وقت يكون فيه العميد قادراً على تفسير الرسالة بشكل دقيق. وأخيراً يجب أن ينظّم الرئيس الرسالة بحيث تكون لغتها وأسلوبها مناسبين من وجهة نظر العميد.

لا توجد تغذية عكسية

إن التغذية العكسية هي الاستجابة الشفهية وغير الشفهية لرسالة المرسل. إن التواصل هو عملية غير مباشرة، حيث لا تكتمل عملية التواصل حتى تسمح استجابة المستقبل (التغذية العكسية) للمرسل بأن يتأكد من أن الرسالة قد تم تلقيها. والتغذية العكسية هي تقنية يعرف من خلالها المتصلون ما إذا كانوا قد نجحوا في الاتصال بشكل فعال أم لا. فربما تشير إستجابة المستقبل إلى أن الرسالة قد أُسيء فهمها، وعندها تُخبر التغذية العكسية المرسل كيف يمكنه المضي قدماً. هل المطلوب مزيد من التفاصيل؟ وهل يجب تغيير اللغة لتخفيف المواقف الدفاعية؟ وهل هذا هو الوقت الخاطئ لمتابعة القضية؟ إن التغذية العكسية في الاتصال تسمح لرؤساء الأقسام بتهيئة اتصالاتهم وتحسينها.

يجب أن يُقوم على رؤساء الأقسام فعالية اتصالاتهم عند العمل مع العميد، فهل فسر العميد الرسالة كما هو مطلوب؟ وهل يدرك العميد أهمية القضية المطروحة؟ وهل يقبل العميد المعلومات المقدمة لصالح مشروع القسم؟ وهل يفهم العميد القضية بشكل كافٍ ليقدمها إلى الإدارة المركزية؟ إن الجواب على هذه الأسئلة وأسئلة أخرى مشابهة سيساعد رؤساء الأقسام على الحكم على نجاح أي اتصال معين، كما سيساعدهم على إدراك الحاجة للاتصال المستمر. إنها فكرة جيدة يُخبر رؤساء

الأقسام العميد بإرادتهم في تغذية عكسية. ويستطيع رؤساء الأقسام إخبار العميد بنوع التغذية العكسية التي يريدونها أو يفضلونها، فعلى سبيل المثال قد يقول رئيس القسم «إني أُقدِّرُ تفاعلك مع هذه الفكرة وأنا قلق بشكل خاص حول تكلفة المشروع». إن هذا التصرف قد يزيد من مصداقية رئيس القسم لدى العميد، وذلك لأنه يقدم فرصة لرئيس القسم بأن يُظهر فهمه لأولويات الكلية ومسؤوليات رئيس القسم. وهذه المحاولة ستُضعف رؤساء الأقسام إذا أصبحوا دفاعيين بخصوص التغذية العكسية التي طلبوها. كما يجب أن يُلح الرؤساء على تلقي تغذية عكسية من العميد، وأن يتعاملوا معها كمعلومات تمكنهم من تحسين فعاليتهم.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

يستطيع رؤساء الأقسام تحسين علاقة عملهم مع العمداء من خلال التواصل. وهذا يتطلب أن يكون رؤساء الأقسام متيقظين في اتصالهم مع العمداء. وتوضح الخطط التالية كيف يمكن لرؤساء الأقسام استخدام الاتصال ليشيروا إلى مقدرتهم الإدارية، وتحسين علاقة عملهم مع العمداء.

بناء المصداقية والحفاظ عليها

كما تمت الإشارة في الفصل السادس فإن مصداقية رئيس القسم مؤلفة من ثلاثة عناصر: إدراك معارف رئيس القسم، وإدراك مقاصده ودوافعه، وإدراك مصداقيته. وهكذا يبقى رؤساء الأقسام جديرين بالثقة بالنسبة للعميد إذا كان مقتنعاً من أنهم يمتلكون هذه المزايا الثلاث. كما أن مصداقية الشخص تقرر المدى المسموح له في ارتكاب الأخطاء. فعندما يرتكب رئيس قسم ذو المصداقية العالية خطأً سيغض العميد نظره عن هذه الحادثة غير الملائمة ويعتبر أنها تصرف عادي، في حين إذا قام رئيس قسم ذو المصداقية المتدنية بارتكاب مثل هذا الخطأ البسيط فستعزز هذه الحادثة رأي العميد السلبي بذلك الرئيس. ولتحديد ما الذي يجعل العميد يعتبر رئيس القسم جيداً وحسن الإطلاع ولديه

مقاصد جيدة، وجديراً بالثقة، يجب أن يدرك المرء ما يتوقعه العميد من أداء رئيس القسم. وكحد أدنى يجب على رؤساء الأقسام إظهار فهمهم وإمكاناتهم في إنجاز المهام المحددة لهم.

يمكن أن تتنوع الطريقة التي قد يثبت من خلالها رؤساء الأقسام التزامهم بالعمل وفقاً لأسلوب إدارة العميد. فقد يعلّق بعض العمداء أهمية كبيرة على المواعيد النهائية لإنجاز الأعمال وإكمال التقارير المطلوبة. فبعض العمداء يقدرّون رؤساء الأقسام الذين يمكنهم المحافظة على عمل الهيئة بشكل مثمر والذين يدعمون الكلية. كما أنه من المهم أن يدرك رؤساء الأقسام توقعات العمداء الأساسية ويرضوا بها فيما يخص إنجازهم لعملهم. وبإمكان رؤساء الأقسام إثبات معرفتهم بالعمل وذلك بتعلم سياسة الجامعة بدلاً من الاعتماد على العميد ليجيب على الأسئلة التافهة. فالرئيس الذي يعتمد على العميد ليشرح له سياسة الجامعة في أمور روتينية مثل كيفية التعامل مع شكوى طالب، يُظهر عدم رغبته في تعلم عمل رئيس القسم. والعنصر الآخر الذي يُظهر معرفة الرئيس بالعمل هو الإدراك الراسخ للفرع الجامعي. حيث يستطيع رؤساء الأقسام إظهار فهمهم للفرع بإرسال معلومات حوله وحول إنجازات القسم. وهذا له فائدة ثانية في جعل العميد مطلعاً على الفرع وإنتاجية القسم.

يُظهر رؤساء الأقسام مقاصدهم الحسنة ومصداقيتهم من خلال إظهار معرفتهم بأهداف الكلية ومهامها وتقديرهم لها كما يقوم رؤساء الأقسام ببناء الثقة بإظهار دور القسم في إنجاز أهداف الكلية. وهذا يتضمن إرسال معلومات قد يحتاجها العميد بشأن القسم. ويجب أن لا يتذمر رئيس القسم عندما تقوم بعرض هموم القسم، وخصوصاً عندما يفسر العميد التذمر على أنه متعارض مع أهداف الكلية. حافظ على جعل العميد مطلعاً على إنجازات القسم وذلك للمساعدة على بناء مصداقية الرئيس والقسم معاً. وبإمكان الأنباء عن إنجازات القسم أن تكون ضمانة إضافية ضد تلك الحوادث التي يتعارض فيها رئيس

القسم مع العميد أو عندما يفشل القسم في التوافق معايير الكلية. فعلى سبيل المثال، يستطيع قسم المسرح بخريجه البارزين وسلسلة إنتاجاته المحبوبة استخدام هذه الإنجازات ليعوض عن تدني تسجيل الطلاب غير المتخرجين.

وأخيراً ينبغي أن لا يجعل رؤساء الأقسام قرارات القسم خاضعة للعميد، حيث إن رؤساء الأقسام الذين يطلبون من العميد القيام بتنظيم أولويات القسم أو ينشدون مساعدة العميد في ضبط الانتخابات في القسم يلحقون الأذى بمصداقيتهم. وحينما يطلب رئيس القسم من العميد القيام بتوصيف مهام القسم وترتيب طلباته حسب الأهمية، يكون مخطئاً بذلك. وربما لا يدرك بعض رؤساء الأقسام أنهم يُخضعون قرارات القسم للعميد بطريقة غير مباشرة. فعلى سبيل المثال إذا لم يبادر القسم بالحصول على تأييد العميد لرسالة القسم، فسيقوم العميد بشغل الفراغ وتحديد المهام التي يجب أن ينجزها القسم، وبذلك يقوم بتوصيف مهام القسم. إن إهمال المسؤوليات يؤدي عادة إلى انتقال السلطة للآخرين.

إبقاء الاتصال مع العميد صريحاً وفعالاً

الطريقة التي يتصل بها رؤساء الأقسام مع العميد يمكنها أن تبني أو تقوّض مصداقيتهم. ويكون الاتصال صريحاً وفعالاً عندما تتبادل كل الأطراف المعلومات المناسبة بشكل صريح من أجل خدمة الأهداف المقبولة بشكل متبادل. عملياً، يرغب كل من العميد ورئيس القسم بوجود قسم قوي. وإذا تقبّل رؤساء الأقسام العميد على أنه صديق أكثر من كونه خصماً، سيكون من الأسهل المشاركة في اتصال صريح وفعال. ويقوم رؤساء الأقسام بتشجيع الاتصال الصريح والفعال عندما يتعاملون مع كل تساؤل بشكل منطقي وبحسن نية. وعندما يكون العميد حليفاً للقسم لا يوجد سبب لأن يتجنب رؤساء الأقسام القضايا أو اللجوء إلى استجابات مخادعة. كما أنه لا توجد ضرورة لمهاجمة العميد بشكل شخصي أو استخدام تعابير متعالية مثل (لو أنك تفهم هذا الفرع، لكنت ترى ضرورة الموافقة على هذا الطلب). كما يحصل

رؤساء الأقسام على المزيد إذا افترضوا أن مقاصد العميد جيدة، وإذا قاموا بالإجابة على كل التساؤلات بشكل مباشر. هذه الحوادث ستقدم فرصاً لجعل العميد مطلعاً بدلاً من مهاجمته.

ويجب على رؤساء الأقسام الاستفادة الكاملة من كل قنوات الاتصال المتاحة بما في ذلك المحادثة وجهاً لوجه، والهاتف، والمذكرات غير الرسمية، والمذكرات المكتوبة وكل الوسائل الأخرى المكتوبة وغير المكتوبة. ومن المهم أن يدرك رؤساء الأقسام أن كل قناة اتصال تعطي سياقاً مختلفاً للرسالة، فمثلاً هناك فرق بين طلب تمويل مكتوب بخط اليد على قطعة من الورق وبين اقتراح رسمي مطبوع. وتنبع أهمية القناة من مضمون الرسالة ومن أسلوب إدارة العميد و من العلاقة العملية بين العميد ورئيس القسم. وقد يعترف بعض العمداء بالطلبات المعدة بشكل رسمي في حين قد يفضل عمداء آخرون مناقشة فكرة ما بشكل غير رسمي قبل تلقيها كطلب مكتوب للموارد المطلوبة. ويجب أن يختار رؤساء الأقسام قناة الاتصال لكل موضوع بحيث يحافظون على اتصال صريح وفعال مع العميد.

بإمكان رؤساء الأقسام اختبار الأثر الهام لتكرار اتصالهم ونوعه مع العميد. فلا يحتاج رؤساء الأقسام إلى قضية رسمية لكي يتصلوا مع العميد. وبما أن بعض العمداء منفتح أكثر من غيره فإنه من المهم اتصال رؤساء الأقسام مع العميد بانتظام. وعملياً إن تجنب الإتصال مع العميد أمر مكلف في كل الحالات. لذلك يجب أن يبادر رؤساء الأقسام بالاتصال مع العميد، وأن لا يقيدوا اتصالهم بالإجابة فقط على طلبات العميد للمعلومات. وهذا سيسمح لرئيس القسم بأن يحافظ على صلة مستمرة مع العميد وتصبح هذه الصلة هي السياق الذي يمكن أن تناقش من خلاله أصعب القضايا وأسهلها. وعندما يتقرب رئيس القسم من العميد عند ظهور المشكلة فقط فستكون الفرصة قليلة لبناء نوع من الصلات التي تدعم علاقة عملية فعالة.

يجب أن يستمر رؤساء الأقسام في اتصالهم مع العميد لمعرفة ردة فعله (التغذية العكسية). وقد تظهر ردة الفعل من خلال الحديث وجهاً لوجه أو بشكل مكتوب. وتقدم الاجتماعات فرصة لتعزيز وتوضيح الاتصال المكتوب.

يسمح الاتصال المستمر مع العميد لرئيس القسم بتقويم الفعالية الإجمالية للاتصال السابق، ويمكن هذا التقويم رئيس القسم من تغيير الطريقة، وجمع معلومات إضافية تتسجم مع اهتمامات العميد. وبهذه الطريقة يجب أن يصغي رئيس القسم في الاجتماعات لكي يفهم جدول أعمال العميد.

يمكن استخدام المعلومات التي يتم اكتسابها من الإصغاء الفعال لتحسين الاتصال مستقبلاً مع العميد. حيث يتطلب الإصغاء الفعال قيام رؤساء الأقسام بالإصغاء بشكل هادف. فرؤساء الأقسام الذين يصغون بهدف إيجاد أخطاء في الرسالة لن يستفيدوا من تلقي المعلومات. يتطلب الإصغاء الفعال من رؤساء الأقسام الإصغاء بهدف إدراك وجهة نظر العميد. ولتحقيق ذلك يجب أن يتجنب رؤساء الأقسام المقاطعات غير الضرورية. كما أن المقاطعة لتوضيح نقطة معينة أمر والمقاطعة بهدف الانتقاد أمر آخر. وعليك أن تتذكر أن الهدف الأساسي هو تشجيع رئيس القسم على الاتصال مع العميد بشكل أكثر صراحة وفعالية، وذلك لن يحصل إذا وجد رئيس القسم أن الاتصال مع العميد هو اتصال تأديبي وسلبى.

ويتطلب الإصغاء الفعال عقلية منفتحة على القضية واتصالاً جيداً بين العميد ورئيس القسم. كما أن الإصغاء الفعال ممارسة أخرى تمكن رؤساء الأقسام من زيادة مصداقيتهم مع العميد عندما يكون الإصغاء بشكل جيد.

ويمكن أن يكون الاتصال اللاحق مكتوباً. ويكون الاتصال الخطي مرغوباً به عندما يريد رؤساء الأقسام تدوين كل تعاملاتهم مع العميد. وعلى الأرجح تتبع هذه الحالة في الأمور الفنية كطلبات التجهيز ومعلومات التسجيل. كما يجب أن تقدم القضايا ذات المسؤولية القانونية مثل قضايا السلامة أو القضايا القانونية المحتملة بشكل خطي.

حيث يوثق الاتصال الخطي أن رئيس القسم قد تصرف بشكل مسؤول في إبلاغ العميد. ولأن الاتصال المكتوب نوع من التدوين لكل من العميد ورئيس القسم لذلك على رؤساء الأقسام أن يولوا اهتماماً كبيراً لتلك الرسائل كاهتمامهم بالرسائل الأصلية. وبشكل خاص يجب أن يفكر رؤساء الأقسام في السبب الذي يؤدي إلى اتصال متتابع مع العميد. فما الذي يأمل رئيس القسم بإنجازه، وهل الاتصال المكتوب هو الطريقة المثلى للوصول لذلك الهدف؟ ويجب أن يفكر رؤساء الأقسام في ردة فعل العميد تجاه الاتصال المكتوب بذلك الشأن. وهل سيقوم الاتصال بتعزيز العلاقة بين العميد ورئيس القسم أم بإيذائها؟ وعلى رؤساء الأقسام التفكير فيما إذا كانت لغة الاتصال وأسلوبه مناسبين للرسالة والمستقبل المنشود. وهل سيستاء العميد من الاتصال المكتوب لرئيس القسم؟.

تكريس علاقة عمل جماعية مع العميد

اطلب نصيحة العميد ولكن عليك أيضاً أن تكون الأداة الموجهة لذلك. واطلب توجيه العميد فيما يتعلق بأهداف الكلية ولكن عرّف العميد بدور القسم المكمل والمساهم في تحقيق أهداف الكلية. واطلب تفسيراً من العميد بشأن ممارسة الجامعة وسياستها ولكن طالب العميد بتطبيق سياسة فيها تقدير كامل لكل احتياجات القسم. وعليك الاستجابة لطلب العميد للمعلومات ولكن عليك أيضاً تزويده بالمعلومات اللازمة لتحفيز القسم. ستؤدي هذه التصرفات وغيرها ذات المنافع المتبادلة إلى تكوين علاقة عمل جماعية بين العميد ورئيس القسم. ولحسن الحظ لا ينبغي اعتماد رؤساء الأقسام على العمداء للبدء بهذه التصرفات الجماعية. فالاتصال هو أداة التغيير.

فإذا قام رئيس القسم بتبني التصرفات التي تؤدي إلى المشاركة في اتصال صريح وفعال فلا بد من أن يستجيب العميد. وعندما يكون لدى العمداء اهتمام راسخ في بناء علاقات عملية فعالة مع رؤساء الأقسام يصبح من المحتمل استجابة العمداء

للتصرفات الإيجابية التي يمكن أن تركز بدورها علاقة عمل جماعية. وإذا لم يختبر رئيس القسم إدارته في بناء اتصال صريح، وفعال مع عميد غير ناجح في تشجيع الاتصال الجيد عندها لن يكون لدى العميد أي حافز لتغيير الممارسة الراهنة.

وبإمكان الأقسام تعزيز العلاقة الجماعية وتشجيعها مع العميد من خلال المشاركة في تلك النشاطات التي يقدرها. حيث يجب أن يعمل رؤساء الأقسام على خلق علاقات ودية مع العميد. فمن المهم أن تكون منفتحاً وأن تبقي العميد مطلعاً على القضايا الهامة والمشاكل المحتملة. ويتضمن ذلك تزويد العميد بالمعلومات التي يمكنه استخدامها لتشجيع القسم والدفاع عنه. كما يجب أن يدرك رؤساء الأقسام أن العميد حليف وليس خصماً. وهذا لا يعني أن يتوافق العميد ورئيس القسم على كل أمر، ولكن على رؤساء الأقسام خوض معركتهم بشكل حكيم. فمن غير الحكمة أن يفقد المرء أعصابه في العمل.

وهذا لا يعني أنه يجب أن يتجنب رئيس القسم التغيير في درجة الصوت أو في معدل الكلام ليقدم فكرة. إن الحديث العقلاني وحتى الأحاديث العقلانية الأكثر حدة لها دورها. وعملياً يكون الانفعال عديم من المنطق، وبإمكانه أن يؤدي الثقة في أي علاقة محتملة.

وأخيراً، يجب أن يساعد سلوك رئيس القسم على جذب العميد وهذا يتطلب حيثيات في السلوك تُمكن العميد من أن يكون مناصراً قوياً للقسم.

عملياً، لا يحبذ رؤساء الأقسام المشاكل المفاجئة التي تكلف القسم كثيراً. وبإبقاء العميد مطلعاً على المشاكل المحتملة يكون الرئيس قد قدم الكثير لبناء الثقة وتكريس علاقة عمل جماعية مع العميد.

عليك أن تجعل من إنجازات القسم إنجازات للعميد كلما أمكن ذلك. فعندما يحصل العميد على موارد مالية من المسؤول الإداري لمساعدة ودعم سفر الطلاب المتخرجين إلى المؤتمرات، يجب عليك أن تدع هؤلاء الطلاب الذين استفادوا من

عطاء العميد يظهرون تقديرهم له إضافة إلى إظهار أهمية الخبرة المكتسبة من المؤتمرات. وعندما يكون العميد قادراً على التفخار بإنجازات الطلاب وهيئة التدريس في القسم يكون من المرجح أن يقدر العميد الدور الذي لعبه القسم في الكلية. وكذلك يجب أن يُطلع رؤساء الأقسام العميد بشكل مستمر على العائد على الكلية من استثماراتها في القسم عن طريق الدعم المادي الذي يقدمه العميد للقسم أو الكلية أو المؤسسة التعليمية؟ وهكذا يمكن أن تمهد هذه المتابعة الطريق أمام طلبات مستقبلية.

وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة 7-1 (المشاركة في المسؤولية) يجب أن يلفت على رئيس القسم انتباه العميد إلى أمرٍ ملحٍ. فالاتصال السابق الذي قام به رئيس القسم لم يعطِ الاستجابة المرغوبة، ولذلك يجب على رئيس القسم أن يوفق بين ضرورات السلامة لأفراد القسم وبين علاقته مع العميد. ضع نفسك مكان رئيس القسم عندما تقرأ الحالة 7-1.

الحالة 7-1 المشاركة في المسؤولية

الخلفية

لقد عانت هيئة التدريس في القسم لمدة سنتين من تسرب المياه في السقف. ولقد عمل عمال المبنى ما في وسعهم لمنع الرشح باستخدام أنابيب بلاستيكية لتوجيه تدفق المياه الناتجة عن الرشح إلى داخل مجاري خاصة.

ويدرك الجميع الحاجة الماسة لإصلاح السقف. وتحاول الجامعة بدورها ضمان موارد مالية كبيرة من الولاية لمعالجة هذا الأمر المتفاقم. وبينما يتعاطف العميد مع رئيس القسم وهو يشتكي بشأن التسربات التي أصبحت أكثر، وأن الأذى الذي تسببه المياه بعد كل عاصفة مطرية لا يحتمل، يعتقد الدكتور

شميدهوسر بأن العميد متعاطف جداً عن هذه المشكلة، فهو يرى من وجهة نظره أن الوضع سيئٌ إلى درجة تعريض الطلاب والأساتذة للخطر إضافة إلى إلحاق الأذى بأجهزة القسم الثمينة. إنه لم يعد راضياً عن التملص والتريبات على الكتف الذي يمارسه العميد دوهيرتي ليذكر الجميع بأنه يأس من الحصول على موارد مالية كبيرة للإصلاحات المطلوبة.

تصرف رئيس القسم

يقرر جوناثان شميدهوسر أن يرفع شكواه حول تسرب المياه من السقف بإرسال مذكرة إلى العميد. وبينما يقوم بقراءة المذكرة التي يخطط لإرسالها يمكنه أن يتصور ردة فعل العميد. فهو يعلم أن العميد لا يحبذ تلقي الرسائل إلا أن شميدهوسر يعتقد بأن عليه القيام بعملٍ ما. إنه لا يعلم ماذا بإمكانه أن يعمل غير ذلك.

مذكرة إلى العميد

إلى: تشارلز. ك. دوهيرتي

العميد

من: جوناثان شميدهوسر

رئيس القسم

الموضوع: سقف قاعة متين

لقد تعرض مكتبنا لتسربات كبيرة أثناء أمطار أمس، وكما سبق وذكرت فإن عمال المبنى الذين حاولوا معالجة المشكلة قدروا المياه التي قاموا بإزالتها من سقف المبنى على أنها تزيد عن خمسين غالوناً.

لقد رشحت المياه لعدة ساعات عبر تمديدات الإنارة في غرفة المدرسين وسببت سقوط العديد من قطع الأحجار الموجودة في السقف.

وهذه المشكلة ليست جديدة، فقد رشح السقف لعدة سنوات ولكن من الواضح أنه أصبح أكثر سوءاً. وفي اعتقادي إن إصلاح السقف ومشروع استبدال المبنى قد أُدرج في جدول الأعمال من أجل اختيار مهندس معماري هذا الخريف، وعلى الأرجح سيتم إنجاز العمل في الربيع المقبل أو أوائل الصيف. ومن المهم أن يتم تمويل المشروع بحيث يمكننا إكمال العمل بأقصى سرعة ممكنة.

علاوةً على ذلك، إنني أعتقد أن بعض الإجراءات المؤقتة مطلوبة.

أولاً، إنني أرجو أن تتم مراقبة الوضع عن كثب وبشكل منتظم حتى إنهاء المشروع. كما أن المشاكل الناتجة عن الأمطار السابقة تسبب قلقاً بخصوص السلامة الشخصية لأولئك العاملين في الطابق الرابع، إضافة إلى الضرر المحتمل الذي يلحق بالمعدات والأثاث. لقد تم التحكم بالمسكلة لعدة سنوات من خلال استخدام أوعية البلاستيك في سقف المبنى، إلا أن كمية المياه المتدفقة للداخل قد تسبب ضرراً كبيراً وأذىً شخصياً.

كذلك فإننا لسنا متأكدين من الأثر الذي تركه ارتشاح سنوات طويلة على حالة المبنى الخشبي الداعم لسقف الحجر الثقيل. ولا حاجة للقول بأن انهيار السقف بحد ذاته يمكن أن يؤدي إلى كارثة. وهكذا فإن المعاينة المباشرة للمبنى والتأكد من أن هذا الأمر لا يشكل خطراً على سلامتنا سيساعد على تخفيف مخاوفنا في الأشهر المقبلة. وفي حال وجود مخاطرة يجب نقل المكاتب المتأثرة بشكل مؤقت.

صورة إلى إدارة الأمن والسلامة الجامعية

دعنا نحل المشكلة

يعتقد رئيس القسم شميد هوسر بأن عليه إقناع العميد بالحاجة الماسة لإصلاح السقف. وفي كل مرة يقوم فيها رئيس القسم بطرح المشكلة مع العميد، يحصل على نفس الاستجابة غير المجدية. حيث يبدو العميد مرتاحاً وهو يعترف ببيأسه من

الحصول على الموارد اللازمة لإصلاح السقف. وفيما يتعلق بهذه القضية فهناك خلل في قناة الاتصال، حيث تثير الشكوى المتكررة من قبل رئيس القسم استجابةً نمطية لدى العميد. ويقوم رئيس القسم بشكل يائس بكتابة مذكرة واضحة ليظهر الخطورة المتزايدة للسقف الراشح، كما أنه يعتقد بأن عليه كتابة المذكرة ليضمن السلامة لأفراد القسم.

وعندما يقلق رئيس القسم فقط حيال الخطورة المتزايدة للسقف الراشح فستقع عندئذ على عاتقه مسؤولية كبيرة في حال انهيار السقف أكثر مما لو قام بتنبه العميد.

وبما أننا لا نعرف الكثير عن العميد، فإنه ليس باستطاعتنا أن نتوقع كيف ستكون ردة فعل تشارلز دوهيرتي على المذكرة. فالمصداقية التي يتمتع بها رئيس القسم لدى العميد ستؤدي إلى تشكيل ردة فعل العميد. فإذا كان العميد يعتبر أن رئيس القسم شخص حي الضمير، فإنه على الأرجح سيأخذ المذكرة على محمل الجد. أما إذا كان العميد يعتبر رئيس القسم شخصاً مثيراً للمخاوف أكثر من التذمر إلى أن يجد ضالته فمن المحتمل عندئذ أن تثير المذكرة غضب العميد. وبشكل مشابه، عندما يكون العميد واثقاً من الاهتمام الصادق الذي يوليه رئيس القسم للأفراد ستكون ردة فعل العميد عند ذلك أكثر إيجابية مما لو قام العميد بتلقي دوافع رئيس القسم، على أنها غير جديرة بالثقة. وسيقوم العميد بقراءة المذكرة في سياق اتصال مسبق مع رئيس القسم، فإذا كان الأسلوب الاعتيادي للعميد في إنجاز العمل المحادثة المباشرة، عندها سيولي العميد أهمية كبرى للموضوع، وربما ينزعج من المذكرة الرسمية التي توثق تهديد السلامة. فربما يشعر العميد أن هدف رئيس القسم إيجاد ملف موثق يلقي المسؤولية على العميد في حال انهيار السقف. وبما أن العميد غير متفائل بإصلاح السقف فقد يبدي استياءه من الوضع غير المريح الذي وُضع فيه. وربما يحث تصرف رئيس القسم العميد على دفع الإدارة المركزية إلى تبني قضية ما حول رئيس القسم كان بإمكان العميد تجاهلها.

ويعتبر رئيس القسم أن العميد راضٍ عن تقاعسه تجاه المشكلة، ويجب عليه أن يقنعه بالتصرف الذي فيه مصلحة القسم، وهذا يتطلب إفهام العميد بما يمكن أن يفعله من أجل إصلاح السقف.

وبتغيير قناة الاتصال، يكون رئيس القسم قد أعطى الرسالة أهمية أكبر. ولسنا متأكدين فيما إذا كان رئيس القسم يعرض علاقته مع العميد للخطر بإرسال تلك المذكورة. من الملاحظ أن رئيس القسم لم يطلب تغذية عكسية من العميد لأن المذكورة تقوم بوصف الإجراء المطلوب فقط.

إن غاية رئيس القسم الحصول على دعم العميد لضمان إصلاح عاجل ومطلوب للسقف دون أن يعرض علاقته مع العميد للأذى. كما يجب على رئيس القسم أن ينقل الأنباء السيئة بأسلوب لا يعرض العلاقة العملية بين رئيس القسم والعميد للخطر. كما يجب أن يوضح رئيس القسم أن هدفه ضمان الإصلاحات المطلوبة والضرورية للسقف وليس إلقاء اللوم على العميد. إن المهمة أكثر تحدياً، وذلك لأن عبارة سقف راسخ هي أنباء قديمة وستكون استجابة العميد على هذه الرسالة الروتينية مشروطة. ومطلوب من رئيس القسم أن يجعل العميد يفهم الرسالة على أنها قضية جديدة تستلزم التصرف بدلاً من سياسة هز الكتف. عملياً، يتوجب أن يجعل رئيس القسم من هذه القضية أولوية كبرى بالنسبة للعميد عند تعزيز علاقة عمل جماعية معه.

إنه دورك

فكر ملياً كيف ستجذب انتباه العميد دوهيرتي إلى هذه القضية.

1- هل ستعمل على كتابة المشكلة؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل ستقوم بإجراء أي تغييرات في مذكرة رئيس القسم في الحالة 7-1؟ وكيف ستتابع الاتصال في مذكرتك للعميد بحيث تضمن فعالية هذا الاتصال؟.

2- ما هي التدابير الوقائية التي ستتخذها لحماية مصداقيتك مع العميد؟ كيف يمكنك المحافظة على علاقتك العملية مع العميد؟ كيف ستستخدم هذا الوضع لتعزيز علاقة عمل جماعية؟.

أرجوك أن تفكر

سيبدو الأمر مهمة مستحيلة إذا حاولت طرح موضوع غير محبب والمحافظة على المصداقية وعلى علاقة عملية فعالة في الوقت ذاته. وغالباً ما يجد رؤساء الأقسام أنفسهم في هذا الوضع تماماً حيث يكون الرئيس في موقع يسمح له بإدراك الحاجات الملحة للقسم أكثر من أي مدير جامعي آخر. وأحد العوامل التي تساعد رؤساء الأقسام على فتح المواضيع شديدة الحساسية المصداقية الأولية، فعندما يعتبر العمداء أن رؤساء الأقسام مديرين مسؤولون، يتوقعون أن يتلقوا منهم أنباءً عن حاجات القسم كالأنباء عن إنجازات القسم. ولن يستاء العمداء المسؤولون عندما يؤدي رؤساء الأقسام أعمالهم.

على كل، إن الأسلوب الذي يستعمله رؤساء الأقسام لمفاتيح العميد بالمشاكل قد يقوّي أو يضعف علاقتهم العملية معه. وعملياً يستطيع كل من العميد ورئيس القسم أن يتعاونوا لحل مشاكل القسم، وهذا سيكون له أثر كبير في الحفاظ على علاقة عملية فعالة أكثر من لوم العميد على المشاكل التي تواجه القسم. كما أنه بإمكان رؤساء الأقسام إشراك العميد في جهود مشتركة حتى عندما يجب أن يُصعد رؤساء الأقسام القضية كالحالة المعروضة في الحالة 7-1. فعلى سبيل المثال ربما يقوم رئيس القسم شميد هوسر بالاتصال مع العميد و إبلاغه بأن المذكرة قادمة إليه. وقد يسمح هذا التصرف لرئيس القسم بأن يضع المذكرة الرسمية في السياق المطلوب. وفي الحالة المعروضة في الحالة 7-1 قد يشير رئيس القسم إلى أن الهدف من المذكرة هو حماية العميد الذي يجب أن يضمن الموارد المالية من الإدارة المركزية غير المطلّعة، لإجراء الإصلاحات الضرورية. وقد يسمح ذلك لرئيس القسم بأن يمهد

للاتصال المكتوب والمزعج ويعزز العلاقة الجماعية بين رئيس القسم والعميد وعرض الأسباب التي أدت إلى كتابة المشكلة. وعلى الأرجح فلن يؤدي ذلك إلى استياء العميد.

دعنا نلخص

قم بمراجعة خطتك حول إخبار العميد في الحالة 7-1 عن الإصلاحات المطلوبة للسقف. فإذا كانت طريقتك لا تفسر العوائق المحتملة في الاتصال، فربما كان عليك أن تراجع المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل طريقتك:

- تجعل الهدف واضحاً؟.
 - تُظهر احتراماً للمستقبل؟.
 - تزيل الخلل من قناة الاتصال؟.
 - تضمن تغذية عكسية؟.
- فكر ملياً فيما إذا كانت طريقتك ستقوي العلاقة العملية بين العميد ورئيس القسم. هل طريقتك :

- تؤسس لمصداقية رئيس القسم وتحافظ عليها؟.
- تحافظ على الاتصال صريحاً ومثمرأً؟.
- تعزز علاقة العمل الجماعية؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

إن رئيس القسم في الحالة 7-2 (تحويل المسؤولية إلى شخص آخر) يسمح لعميد الكلية بأن يقوم بترتيب مبادرات القسم. ويجب على العميد أن يقوم الميزة المرتبطة بالطلبات الفردية للقسم دون توجيه من رئيس القسم. فكر ملياً بمسؤولية رئيس القسم في ترتيب نشاطات القسم عندما تقرأ الحالة التالية.

الحالة 7-2 تحويل المسؤولية إلى شخص آخر

إن عميد كلية العلوم تشارلي ماديفان، يتأمل آخر مذكرة أرسلتها باربرة بيغنت رئيسة قسم الرياضيات. وكالعادة، فإن مذكرة رئيسة القسم مختصرة لاقتراح بالغ الأهمية من قبل هيئة التدريس. وتقول مذكرة الرئيسة: «إني أدمع تماماً طلب الأستاذ غوبرت. فهذا النشاط مهم للقسم وأنا أمل أن تتمكن من تخصيص النفقات لدعمه».

وباستثناء اسم عضو هيئة التدريس، فإن هذه المذكرة مطابقة تماماً لمعظم المذكرات التي أرسلتها الدكتورة بيغنت. في الواقع، إنه الطلب الثالث الذي أرسلته هذا الشهر. عند قراءة العميد للاقتراح المرفق سيعلم أن الأستاذ غوبرت قد تلقى دعوة لتقديم بحث في مؤتمر دولي مهم في أستراليا وهو يطلب مالياً لتغطية نفقات السفر. يعتقد العميد أن هذه الفرصة مهمة للأستاذ غوبرت وستركز الأنظار على القسم وعلى المؤسسة التعليمية ككل لكنه غير متأكد مما إذا كان يجب على الكلية أن تدعم هذا الطلب دون غيره من الطلبات المرسله من قسم الرياضيات.

ومنذ أسبوع مضى تلقى العميد ماديفان نفس المذكرة من رئيسة القسم بيغنت تطلب فيها الدعم لاقتراح قدم من الأستاذ ميلمان؟ بوستن. وهذا الأخير يطلب مالياً لشراء أجهزة حاسوب لغايات تعليمية في مقررات الرياضيات التي يدرّسها طلاب متخصصون في الهندسة والعديد من برامج العلوم وكان العميد قبل ذلك قد تلقى اقتراحاً من الأستاذين أريندسون وفون ووبر يطلبان فيه الدعم لتطوير البرنامج الصيفي لطلاب المدرسة الثانوية وذلك لإطلاعهم على المجالات المحتملة في الرياضيات. وقد أرسل هذا الطلب كالعادة بمذكرة تحتوي على جملتين معهودتين من رئيسة القسم بيغنت.

المسؤولية

إن العميد ميديفان قادر على رؤية المزايا في كل الطلبات الثلاثة وهو واثق من فهم مزايا الطلبات المشابهة التي من المحتمل أن ترسلها رئيسة القسم بيغنت على مدار السنة.

إن الأساتذة في قسم الرياضيات مبدعون ومنتجون. ورئيسة القسم تتباهى بالعديد من الأساتذة الأقوياء الذين ساهموا في نشاطات هامة عديدة.

ولسوء الحظ فإن ميزانية الكلية محدودة. وكمية النقود التي يدخرها العميد ميديغان لمواجهة الطلبات الجديدة كمية متواضعة. ويجب أن تكون الإعتمادات المالية جاهزة لمواجهة المشاريع الطارئة غير المخطط لها في خطة القسم الاعتيادية. ويدرك العميد ماديغان جيداً أن رؤساء الأقسام قد لا يحيطون بكل نشاطات الأساتذة عند قيامهم بإعداد ميزانية القسم. فعلى سبيل المثال تلقى الأستاذ غوبرت الدعوة لإلقاء محاضرة في استراليا بعد أن أُقرت ميزانية القسم للعام الحالي. وفي كل الأحوال تنوي باربرة بيغنت أن ترسل كل الطلبات الخاصة إلى العميد للحصول على الدعم المادي اللازم، ويعتقد العميد ماديغان بأن العديد من هذه المطالب الخاصة يمكن أن يُدرج في خطة القسم. فعلى سبيل المثال، إذا كان تطوير البرنامج الصيفي لطلاب المرحلة الثانوية أولوية كبرى، فيجب على رئيسة القسم أن تلاحظ هذه النفقات ضمن ميزانية القسم. وبشكل مشابه، فإن شراء أجهزة حاسوب لدعم التعليم موضوع يجب أن يخطط له داخل القسم. يتوقع العميد كحد أدنى أن يحصل على اقتراح مدروس بشكل جيد الذي بدوره سيحدد مقدار النفقات التي يستطيع القسم أن يتحملها في مواجهة الطلبات المتراكمة.

القرار

يدعي رئيس القسم أن كل المطالب مهمة بالنسبة للقسم. ولذلك يجب على العميد ماديغان أن يستعمل معايير الخاصة لدراسة المزايا المرتبطة بكل مطلب. ولتحديد ما إذا كان العميد سيدعم المطالب الثلاثة التي تلقاها هذا الشهر يقوم بدراسة الكلفة المقبولة لكل مطلب مقابل الفائدة المحتملة للكلية والقسم. وعند الأخذ بعين الاعتبار تأكيد الحكومة على بذل وقت أطول على تعليم الطلاب غير المتخرجين إضافة إلى الضغوط الجامعية باتجاه الحفاظ على تسجيل الطلاب، يختار

العميد ماديفغان أن يدعم مطلب الأستاذين أريندسون وفون ويبر لتطوير البرنامج الصيفي لطلاب المرحلة الثانوية، حيث سيعمل هذا النشاط على زيادة فعالية برنامج الكلية المتعلق باستيعاب طلاب جدد.

دعنا نحلل الحالة

تفوِّض إن رئيسة القسم في الحالة 7-2 العميد بشأن قرارات القسم. و مهمما يكن السبب، فإن باربرة لم تقم بترتيب مطالب القسم من أجل الحصول على الدعم المادي الإضافي. والفائدة الوحيدة الناتجة عن هذا التصرف هو أنه لن يتهم أحدٌ من أعضاء هيئة التدريس الدكتوراة بيغنت بأنها تلعب لعبة التفضيل والمحسوبية. حيث حصلت جميع مطالب الأعضاء على الدعم ذاته عندما قامت الدكتوراة بيغنت بإرسالها إلى العميد. أما المساوئ الناتجة عن تصرف الدكتوراة بيغنت فهي أن المطالب ستلقى الدعم المادي بما ينسجم مع تعزيز أهداف الكلية لا بما ينسجم مع أولويات القسم. في هذه الحالة، يقوم العميد بدعم مطلب الأستاذين أريندسون وفون ويبر لتطوير البرنامج الصيفي لطلاب المرحلة الثانوية وذلك لأن هذا النشاط يدعم جهود الكلية الرامية إلى استيعاب المزيد من الطلاب وقد لا يكون برنامج استيعاب طلاب جدد أولوية كبرى بالنسبة لقسم الرياضيات.

تقوم رئيسة القسم بالتخلي عن امتيازها في ترتيب مطالب القسم. وبالتهرب من هذه المسؤولية، تسمح الدكتوراة بيغنت للعميد بأن يُعدَّ بياناً عملياً لمهام القسم. وهكذا يصبح برنامج استيعاب طلاب جدد أولوية لقسم الرياضيات سواءً أكان ذلك في مصلحة القسم أم لا. ومن المحتمل أن يكون الظهور في مؤتمر دولي هام له أهمية كبرى لقسم الرياضيات أكثر من استيعاب طلاب جدد. إنَّ رئيسة القسم قد جعلت مهمة الإرتقاء بمهام القسم أمراً صعباً عندما سمحت للعميد بترتيب الأولويات واتخاذ القرارات، وخصوصاً إذا كان فهم العميد لمهمة القسم غير منسجم مع صورة القسم عن ذاته.

وعلى الصعيد الشخصي فإن رئيسة القسم تقوم بالتضحية بمصداقيتها لدى العميد. ومن غير المحتمل أن يعتبر تشارلي ماديفان أن باربرة بيغنت قادرة على ترتيب الأولويات، وهذه مهارة مهمة ولا سيما أن الموارد المالية المتوفرة لدعم كل الطلبات قليلة جداً. ويجب أن يكون رؤساء الأقسام قادرين على ترتيب الأولويات. والأسوأ من ذلك أن بعض مطالب التمويل الخاصة المسلمة من قبل رئيسة القسم قد تولد لدى العميد انطباعاً بأن هذه المطالب مبادرات يجب على القسم إدراجها في خطته، هذا قد يفسح المجال أمام العميد ليشك بمقدرة رئيسة القسم على قيادة هيئة التدريس في عملية التخطيط التي تعتبر مهارة إدارية أخرى.

سوف يعرض تصرف باربرة بيغنت بإخضاع القرارات المتعلقة بأولويات القسم للعميد مصداقيتها لدى هيئة التدريس في القسم للخطر في غضون وقت قصير. حيث سيعلم أعضاء الهيئة أن العميد هو الذي يقرر من سيحصل على التمويل اللازم ويجبر هذا التصرف أعضاء الهيئة على التعامل مع العميد بدلاً من رئيسة القسم، وبالتالي يبدأ أعضاء الهيئة بطلب الدعم المالي من الكلية موضحين كيف ستدعم مطالبهم أولويات الكلية.

وعلى الأرجح فإن ولاء أعضاء الهيئة سيتطور باتجاه أولويات الكلية أكثر من أولويات القسم، وهذا سيقوّض الإحساس بوحدة القسم التي تساعد بدورها رؤساء الأقسام على إدارة أكثر فعالية.

إنه دورك

عد إلى الحالة 7-2 (تحويل المسؤولية إلى شخص آخر) وضع خطة لتقديم المطالب الفردية لأعضاء الهيئة إلى عميد الكلية بحيث لا تتنازل عن مسؤولية رئيس القسم في ترتيب أولويات القسم.

1- افترض أن القسم يولي أهمية كبرى للتعليم النوعي وتحسين سمعة القسم. أي الطلبات ستقوم بتقديمها إلى العميد؟ وأي المطالب ستخطط لتمويلها من ميزانية القسم؟

2- كيف ستقدم المطالب إلى العميد؟ وهل يمكنك وضع المطالب الفردية في سياق يمكّن العميد من فهم أولويات القسم ومهامه؟

أرجوك أن تفكر

إن الفائدة المؤقتة من تصرف باربرة بيغنت بتفويض العميد بشأن القرارات المتعلقة بالمطالب الفردية هي أنه لن يقوم أحد من أعضاء هيئة التدريس باتهامها بالمحسوبية. وفي كل الأحوال، يمكن أن يتوقع أعضاء الهيئة بمزايا المطالب الفردية عندما يفهمون أولويات القسم ويدركونها.

وعندما يدرك أعضاء هيئة التدريس في قسم الرياضيات بأن القسم يعطي أهمية كبرى للتعليم النوعي لن يُفاجأوا إذا حصل مطلب الأستاذ هيلمان بوستن بشراء أجهزة حاسوب على الدعم المادي قبل أي مطلب آخر لأنه يخدم أولوية القسم. وكما ذكرنا سابقاً في الفصل الأول من هذا الكتاب فإن الرسالة الواضحة للقسم تعطي مخططاً لصنع القرارات وتعطي الأساس المنطقي لقرارات رئيس القسم. ويمكن للقضايا التي قد تثير تهمة التمييز والمحسوبية المفرطة أن يتم تخفيفها إن لم يكن إزالتها عندما تكون قرارات رئيس القسم منسجمة مع توقعات أعضاء الهيئة لتكرس إدراكهم لأولويات القسم ومهامه.

وضع النظرية قيد التطبيق

تتناول الحالة 7-3 (قل لا من فضلك) قسم الرياضيات ذاته المعروض في الحالة السابقة. ولكن سنشاهد هذه المرة كيف ستتعامل رئيسة القسم بيغنت مع طلب صعب للتثبيت. فكر ملياً بمسؤوليات رؤساء الأقسام وعمداء الكليات فيما يتعلق بعملية فحص الترقية والتثبيت عندما تقرأ الحالة 7-3.

الحالة 7-3، قل لا من فضلك

إن عميد كلية العلوم «تشارلي ماديفان» جالس في مكتبه ويستعد للموعد التالي المدرج في جدول أعماله، وهو موعد مع باربرة بيغنت «رئيسة قسم الرياضيات». لقد

طلبت الدكتورة بيغنت الاجتماع منذ عدة ساعات ولكنها لم تخبر السكرتيرة عن الغاية من الاجتماع مع العميد. والعميد ميديغان غير قلق لأنه يعتقد بأن الدكتورة بيغنت تريد كالعادة أن تتحدث معه بشأن أمور قد تخص المذكورة.

الاجتماع

بيغنت: «شكراً لك على المقابلة».

ماديغان: «أنت محظوظة. فقد خصصت ساعتين بعد ظهر هذا اليوم لأشرف على تقرير التسجيل وبذلك يكون هذا الموعد هو آخر موعد في جدول أعمالي لهذا اليوم». بيغنت: «حسناً، من المهم أن نتكلم. فقد سمعت أن لجنة الكلية للترقية والتثبيت ستجتمع غداً لفحص الملفات المقدمة هذه السنة».

ماديغان: «نعم، ويوجد طلب للدكتور شيه - تشونغ تشانغ من قسمك في مجموعة الطلبات المعروضة للفحص».

بيغنت: «ولهذا السبب علينا أن نتكلم. لا أعلم إذا كنت قد تفحصت الملفات، ستري أن الدكتور تشانغ قد تلقى دعم أعضاء هيئة الرياضيات بالإجماع».

ماديغان (متسائلاً عن ماهية المشكلة): «هذا عظيم. فأنا غير متفاجيء وبالعودة إلى تقويمات الأداء السنوية للدكتور تشانغ تبين أنه شخص قد تقدم بثبات نحو الترقية والتثبيت».

بيغنت: «ليس تماماً. ولهذا السبب أريد أن أتكلم معك».

ماديغان (متكئاً نحو الأمام وكأنه يريد التأكد من أنه سمع الدكتورة بيغنت بوضوح): «ماذا تقصدين؟».

بيغنت: «يعتقد أعضاء الهيئة أن عليهم التصويت لصالح تثبيت الدكتور تشانغ. ولكن الدكتور تشانغ بعد كل هذا يبقى من الأقليات، ويخشى أعضاء الهيئة أن يساء فهمهم إذا صوتوا بشكل سلبي. وفي الواقع يعتقد أعضاء الهيئة أنه يجب أن لا يحصل الدكتور تشانغ على التثبيت في قسمه».

ماديغان: «ماذا ؟ إنك تمزحين».

بيغنت: «أنها الحقيقة. حيث يعتقد أعضاء الهيئة بأن الدكتور تشانغ يجب ألا يحصل على التثبيت، ويجب أن أقول لك بأني أوافقهم الرأي».

ماديغان: «لماذا؟».

بيغنت: «بالنسبة للمبتدئين فإن الدكتور تشانغ غير بارع في الإنكليزية ونعتقد أن هذا يشكل عقبة حقيقية أمام التعليم الفعال. فكما تعلم فإن أعضاء هيئة الرياضيات يفخرون كثيراً بتقديم التعليم النوعي، وإن استخدام الدكتور تشانغ للإنكليزية بشكل محدود يعرض سمعة القسم للخطر فيما يتعلق بالتعليم النوعي.

ماديغان: «إن هذه الحالة تفرض علينا أن لا نصادق على الأعضاء الجدد إن لم يكونوا ماهرين في الإنكليزية أثناء تعيينهم. وكما أذكر لقد صادقت على أن الدكتور تشانغ بارع في الإنكليزية عندما قمت بتعيينه منذ ست سنوات».

بيغنت: «نعم، أتذكر أننا وقعنا بعض الاستثمارات، ولكننا كنا يائسين في ذلك الوقت. فأنت تذكر أن الدكتور واكوف كان قد تقاعد قبل عدة أسابيع من بدء الفصل الدراسي. وبصراحة لم يكن هناك متقدمون جيدون، ولذلك كان الدكتور تشانغ هو الأفضل في بحثنا المحدود».

ماديغان: «ولكنك قمت بتزكية الدكتور تشانغ لوظيفة مثبتة مستمرة. وكذلك قمت بتقويم الدكتور تشانغ بشكل سنوي خلال سنواته الست التي أمضاها في فترة الاختبار ولم يسبق أن أشرت إلى المشكلة».

بيغنت: «بالطبع، فأنت تدرك أنه ليس بإمكانني فعل ذلك دون أن أبدو مؤذية. علاوة على ذلك فقد أملت بأن تتحسن إنكليزية الدكتور تشانغ مع مرور الوقت، ولكن ببساطة لم يحصل ذلك. وهكذا لو قمت برفض تثبيت الدكتور تشانغ فسيكون أمام القسم سنة كاملة ليقوم بالبحث عن البديل. كما أعتقد أننا سنكون قادرين في

الحصول على عضوٍ جديدٍ بمهاراتٍ تعليميةٍ تفوق مهارات الدكتور تشانغ. وهكذا فإن المصلحة العليا للقسم تقتضي بأن ألحّ عليك لترفض طلب الدكتور تشانغ بالترقية والتثبيت».

دعنا نحلل الحالة

يعكس الحوار في الحالة 7-3، (قل لا من فضلك) المزيد حول العلاقة بين رئيس قسم الرياضيات وعميد الكلية. حيث تُظهر الدكتورة بيغنت استخفافاً بالعميد عندما تدرج موعداً مفاجئاً. وتبئناً هذه الحالة أن العميد قد اعتاد على أن تطلب رئيسة قسم الرياضيات مواعيد عاجلة لمناقشة أمور غير ملحة. إن باربرة بيغنت تتصرف وفق حاجتها حتى عندما تظهر استخفافاً بالعميد الذي هو المتلقي لطلباتها. والذي زاد الأمر سوءاً أنّ رئيسة القسم ترفض أن تته العميد إلى الهدف من اللقاء. ولذلك لن تكون لدى العميد فرصة ليستعد للمقابلة، فمن اللياقة أن تلمح لموضوع المناقشة وأن تسمح للأخرين بالاستعداد للقاء. إن الاستعداد للقاء قد يشمل مراجعةً لملف أو مراجعةً لسياسة الكلية أو التفكير ملياً بالموضوع.

هناك خلل ملحوظ في قناة الاتصال بين العميد ورئيسة القسم. حيث إن غاية رئيسة القسم إخبار العميد لماذا عليه أن يرفض تثبيت شيه - تشونغ تشانغ.

ويحاول العميد إظهار أن رئيسة القسم لم تعطه سبباً لفعل ذلك. ففي كل سنة من سنوات فترة الاختبار كان تشانغ يحصل على تقييمات ايجابية لأدائه السنوي، وكذلك صوتت هيئة التدريس في القسم لصالح تزكية الدكتور تشانغ للتثبيت. ولا تدرك رئيسة القسم بأنه ليس لدى العميد سبب لقلب تزكية القسم، حيث تعتقد رئيسة القسم بأنه يجب على العميد أن يرفض تثبيت الدكتور تشانغ فقط للسبب الذي قامت بشرحه. وهي غير قادرة على التفكير في القضية من وجهة نظر العميد.

قد يكون قلق رئيسة القسم بشأن مؤهلات تشانغ مبرراً فعندما لا يكون الأستاذ تشانغ بارعاً في الإنكليزية سيؤثر ذلك سلباً على نوعية التعليم. وعلى أية حال فقد قامت رئيسة القسم بإثارة القضية في الوقت الخطأ. وكما يشير العميد إلى أن

رئيسة القسم قد صادقت على براءة الأستاذ تشانغ في الإنكليزية عند تعيينه إضافة إلى أنها لم تقم بإثارة هذا الأمر أثناء التقييمات السنوية لأدائه. وباستثناء الطرف الخاص الذي قد يكون السبب في تراجع براءة الدكتور تشانغ في الإنكليزية مؤخراً فإنه ليس لدى رئيسة القسم سبب مقنع ليكون أساساً لرفض تثبيت الدكتور تشانغ. وهكذا فإن عدم إخبار الدكتور تشانغ بالنقص وإثارة الموضوع الآن كأساس لرفض التثبيت، يعرّض الدكتورة بيغنت لتهم التعصب والتحيز.

لقد فشلت رئيسة القسم في إنجاز مسؤوليتها بتقويم الأداء. ولا توجد أية إشارة إلى أن الدكتور تشانغ يدرك بأن هناك مشكلة. فعندما تكون مهارة الدكتور تشانغ في الإنكليزية أقل من المطلوب يجب على رئيسة القسم أن تعلمه بذلك مبكراً أثناء فترة الاختبار وذلك لإعطائه الوقت اللازم لإصلاح العيب الملحوظ. إن هذا الأمر مثيرٌ للجدل، حيث يمكن أن يدّعي الدكتور تشانغ بأنه لا توجد لديه عيوب إذ أن رئيسة القسم صادقت سابقاً على مهارته في الإنكليزية أثناء التعيين.

إن التفاعل المعروض في الحالة 3-7 يقدم القليل لحماية مصداقية رئيسة القسم لدى العميد. حيث تعتقد الدكتورة بيغنت أن بإمكانها الاتصال مع العميد بشكل صريح. و بعد ذلك كله تشعر رئيسة القسم بالارتياح وهي تعرض هذا المطلب شخصياً و في وقت قصير. وهذا يعني أنه ليس لدى الدكتورة بيغنت علاقة عملية فعالة مع العميد، حيث لم تقم رئيسة القسم خلال سنوات الاختبار الست السابقة بإظهار قلقها بشأن مؤهلات الدكتور تشانغ. وهكذا فإن تصرفها لا يعكس علاقة عمل جماعية بينها وبين العميد.

إنه دورك

فكر ملياً بالمشكلة المعروضة من قبل رئيسة قسم الرياضيات وفكر كيف ستتدبر الأمر.

1- هل ستصادق على مهارة شبيهة - تشونغ تشانغ في الإنكليزية أثناء تعيينه لأنه كان أفضل المرشحين المؤهلين الموجودين في بحثٍ تم في اللحظات الأخيرة؟ كيف ستساعد الدكتور تشانغ على تلافي عيبه؟ وما هو واجبك الأخلاقي تجاه الدكتور تشانغ والأساتذة الآخرين؟ وما هو واجبك الأخلاقي تجاه الطلاب؟.

2- كيف كانت إمكانية تصرف رئيسة القسم مع العميد من أجل إظهار العيب في إنكليزية الدكتور تشانغ في وقت سابق؟ ما هو واجبك الأخلاقي تجاه العميد في إدارة المشاكل المحتملة داخل المللك في القسم؟.

دعنا نلخص

قم بمراجعة خطتك في إبلاغ العميد في الحالة 7-3 حول العيب في إنكليزية الدكتور تشانغ. فإذا كانت خطتك لا تفسر العوائق المحتملة في الاتصال، فربما عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل طريقتك:

- تجعل الهدف واضحاً؟.
 - تظهر احتراماً للمستقبل؟.
 - تزيل الخلل من القناة؟.
 - تضمن تغذيةً عكسية؟.
- فكر فيما إذا كانت خطتك ستقوي العلاقة العملية لرئيسة القسم مع العميد. هل خطتك:

- تؤسس لمصداقية رئيسة القسم وتحافظ عليها؟.
- تحافظ على الاتصال صريحاً ومثمرأً؟.
- تعزز علاقة العمل الجماعية؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة 4-7 (أصغ بدقة) يتكلم كل من عميد الكلية ورئيس القسم مع بعضهما البعض دون أن أي اتصال حقيقي بينهما. حيث يجد آلان كرسكي وهو رئيس قسم الجغرافية أن العميد لا يدعم رغبة القسم لتطوير برنامجه في استصلاح الأراضي ويعتبر العميد أن رئيس القسم ذو رؤية محدودة إذا لم يكن عنيداً في استجابته للظروف المتغيرة ضمن الولاية.

الحالة 4-7 (أصغ بدقة)

يجد رئيس قسم الجغرافيا (آلان كرسكي) أن عميدة كلية العلوم (أندريا رودريغز) غير قادرة على تأمين الموارد لتلبية متطلبات القسم، وفيما يبدو أنه في كل مرة يقوم فيها الدكتور كرسكي بتأييد اهتمام أعضاء الهيئة في قسم الجغرافيا لا تلقى محاولاته أذناً صاغية. إذ تعتقد عميدة رودريغز أن لديها رؤية محدودة للكليّة وهي غير راغبة بدعم قسم الجغرافيا.

رسالة العميد

لقد حاول العميدة رودريغز منذ تعيينها قبل ثلاث سنوات من خارج الجامعة أن يجعل الكلية أقل تكلفة مادية وأكثر استجابة إلى الأفكار التي تمولها الولاية وإلى أولويات الجامعة. وتدرك رودريغز جيداً بأن الولاية ستقوم بتمويل البرامج الجديدة وكذلك التوسعات فيها إذا قدمت إحدى الأفكار الأربع القابلة للتمويل، وهي:

- 1- جعل التعليم العالي أكثر انفتاحاً على سكان الولاية.
- 2- تحسين نوعية التعليم لغير المتخرجين.
- 3- تحسين معدلات استيعاب طلاب الأقليات، وعدم التسرب، ونسبة المتخرجين.
- 4- دعم التطوير الاقتصادي للولاية.

وتواظب العميدة روديفرز على تذكير جميع رؤساء الأقسام بالأفكار الأربع القابلة للتمويل. وتعتقد أيضاً أنه من الممكن للكلية أن تزيد من قاعدتها المادية بالإستجابة لأفكار التمويل. وإذا لم تقم الكلية بزيادة سقف ميزانيتها من خلال تأمين موافقة الحكومة على المبادرات الجديدة والتوسعية، فلا بد للأقسام من أن تتنازع فيما بينها للحصول على الموارد المالية المحدودة. وبالنسبة للعميدة، فإن إمكانية الحصول على دعم مادي جديد من قبل الحكومة لا تبشر بميزانية جديدة كافية.

قسم الجغرافيا

لقد حرص قسم الجغرافيا على مواصلة الدعم في مجال استصلاح الأراضي. ويفخر القسم بعدد من أعضائه الذين يتمتعون بشهرة وطنية بسبب الأبحاث التي قاموا بها. ولكي يبقى القسم منافساً في هذا المجال فإنه يحتاج إلى تكنولوجيا جديدة وتجهيزات مخبرية. ولا يترك رئيس القسم فرصة إلا و يعرض فيها احتياجات القسم للموارد المادية. وتتضمن اقتراحاته للتمويل الجديد (دعم بحث أعضاء الهيئة في مجال استصلاح الأراضي) شهادات من باحثين بارزين وخبراء آخرين. ويقوم رئيس القسم بمناقشة حاجة الطلاب المتخرجين إلى التطبيق العملي في مجال استصلاح الأراضي إضافة إلى الترويج لخريجي البرنامج الذين خضعوا لهذا التدريب.

إن لدى القسم عدداً متواضعاً من الطلاب غير المتخرجين، ويفخر أعضاء هيئة التدريس في القسم ويهتمون ببرنامج الخريجين (دراسات عليا) الذي يجذب الطلاب من كل أرجاء الولاية.

ويقوم القسم حالياً بقبول طلب من بين كل عشرة طلبات للخريجين. ويعتبر القسم مُقْتَصِداً نسبياً لأن قسم الجغرافيا يقدم مقرراً أساسياً بعنوان (القضايا البيئية) في البرنامج الثقافي العام للمؤسسة التعليمية. ويؤدي التسجيل في هذا المقرر إلى منح المزيد من الحصص المعتمدة لأساتذة يدرسونها في محاضرات كبيرة

ويقوم الخريجون المساعدون (طلاب الدراسات) بالإشراف على المعامل الصغيرة التي تتضمن خمسة وعشرين طالباً بحيث تبقى التكلفة التعليمية الإجمالية تحت المعدل المخصص.

المشكلة

يشك آلان كرسكي في إمكانية حصوله على انتباه العميد. إذ يبدو أن متطلبات القسم لا تتسجم مع الأفكار القابلة لتمويل الحكومة، وبطريقة أو بأخرى يجب أن يساعد الدكتور كرسكي العميد على فهم حاجة القسم لموارد مالية إضافية، بصرف النظر عن الأفكار القابلة لتمويل الحكومة.

دعنا نحلل الحالة

لدى كل من العميد ورئيس القسم في الحالة 7-4 رسالة معينة يحتاج كل منهما أن يُسمعها للآخر. حيث يريد رئيس القسم من العميد أن يتفهم عمل أعضاء هيئة التدريس ويدعمه في مجال استصلاح الأراضي. ويشكل هذا المجال قوة الدفع الرئيسية لبحث أعضاء الهيئة وتعليم المتخرجين (طلاب الدراسات العليا). كذلك يريد العميد من قسم الجغرافيا أن يستجيب للأفكار التي تمولها الحكومة. إن الموارد المالية للكلية محدودة ما لم تتلقى الكلية دعماً مادياً إضافياً من الحكومة لدعم مبادرات المشاريع الجديدة الموسعة، والحكومة بدورها ستمول فقط البرامج التي تتناغم على الأقل مع واحدة من الأفكار المعروضة سابقاً. أما العميد فيريد أن يتلقى طلبات التمويل من الأقسام المؤهلة لذلك.

يوجد عدد من مشاكل الاتصال في الحالة 7-4 فالمشكلة الأولى تكمن في أن هدف الرسالة واضح فقط للمرسل. حيث يعرف كل من العميد ورئيس القسم ما يريدانه، إلا أن كليهما لم ينجحاً في توضيح هدف الرسالة للآخر.

ولو قام كل منهما بالإصغاء لمعرفة هدف الآخر من الاتصال، لأدرك العميد ورئيس القسم كيف ينظمان رسائلهما لتكون أكثر نجاحاً. فعلى سبيل المثال لو قام رئيس القسم بربط احتياجات القسم المالية بتحسين التعليم لغير الخريجين أو دعم

التطور الاقتصادي في الولاية، فسيكون العميد أكثر تقبلاً. ولو قام العميد بتوضيح أن الاقتراحات الوحيدة التي ستؤخذ بعين الاعتبار هي الاقتراحات المقدمة من الأقسام التي تربط مطالبها المادية بوحدة أو أكثر من الأفكار التي تقوم الحكومة بتمويلها، لأدرك رئيس القسم عندها ما يجب عليه فعله لكي يحصل على انتباه العميد. وبدلاً من ذلك قام رئيس القسم باعتبار العميد جاهلاً بقضايا القسم واحتياجاته المادية، وكذلك فعل العميد حيث اعتبر رئيس القسم شخصاً غير متعاون وجاهلاً بأوضاع الولاية.

والمشكلة الثانية هي أن كلاً من العميد ورئيس القسم يُظهر عدم الاحترام للآخر. ويبدو ذلك واضحاً في اتصالهم ذي البعد الواحد الذي لم يأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستقبل. حيث يركز كل منهما على ما يحتاجه وما يريد قوله فقط، ولم يول أي منهما اهتماماً بشؤون الآخر.

وتكمن المشكلة الثالثة في المفهوم الذي يحمله كل منهما عن الآخر الذي يؤدي إلى ظهور الخلل في القناة. فالعميد لم يستجب إلى الاحتياجات المادية للقسم لأنه يعتبر رئيس القسم شخصاً عييداً غير متعاون. ورئيس القسم لم يسمع أن بإمكان القسم الحصول على أموال جديدة إذا كانت حاجاته منسجمة مع الأفكار التي تمولها الحكومة. وأخيراً لا توجد هناك تغذية عكسية لمساعدة العميد أو رئيس القسم لأن كلاً منهما بقي يعيد الرسالة الأولية نفسها. ولكي تكون التغذية العكسية فعالة يجب أن يقوم المرسل باستخدام الاستجابة لكي يبدل أو يوضح الاتصال الأولي بهدف إحراز فهم أفضل.

ونتيجة للاتصال غير الفعال بين رئيس القسم والعميد، يخسر كل منهما مصداقيته لدى الآخر. حيث إن الاتصال بين العميد ورئيس القسم ليس صريحاً أو مثيراً، كما لا يعمل الاتصال بين الاثنين على تعزيز علاقة عمل جماعية بينهما. ورغم أن رؤساء الأقسام يشغلون مناصب إدارية أقل من العميد في الهرم الجامعي

إلا أن بإمكانهم التصرف لمعالجة الإتصال غير الفعال كالاتصال في الحالة 4-7. وبإمكان رؤساء الأقسام أن يختبروا قدرتهم على الإدارة وذلك بتحليل الإتصال الحالي وتحديد كيفية تغيير الأسلوب غير البناء.

وبشكل خاص يجب أن يُقوّم رئيس القسم وجهة نظر العميد وأولوياته لكي يكون قادراً على دعم الاحتياجات المادية للقسم بشكل أفضل. وعندما تتوافق احتياجات القسم المادية مع جدول أعمال العميد فسيقوم العميد عند ذلك بإدراكها وتقديم الدعم اللازم لها.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس القسم وقرر كيف ستقوم باستبدال النموذج السلبي للإتصال الموجود في الحالة 4-7، (إصغ بدقة).

1- كيف يمكنك أن تعرض احتياجات القسم المادية حيث يقوم العميد باعتبارها منسجمة مع الأفكار التي تمولها الحكومة؟ هل تبني مثل هذه الطريقة مؤذٍ لرسالة القسم؟

2- كيف يمكنك أن تشجيع العميد ليقوم باعتبارك أنت والقسم كطرفين متعاونين في فريق الكلية؟

دعنا نلخص

العمداء بحاجة إلى رؤساء الأقسام كي ينجحوا في عملهم، وذلك لأن الإدارة الضعيفة للقسم ستعكس سلباً على عميد الكلية. ولن يتمكن العمداء من النجاح إلا إذا كان رؤساء الأقسام فاعلين. ويوجد لدى كل من العمداء ورؤساء الأقسام اهتمام راسخ بتطوير علاقة عملية فاعلة بينهم يعتبر الإتصال الفاعل حجر الأساس فيها.

ويستطيع رؤساء الأقسام اختبار إدارتهم من خلال تعزيز العلاقة العملية الفاعلة مع العميد. فالفتاح موجودٌ في الإتصال. ويجب أن يتصل رؤساء الأقسام

بشكل فاعل مع العميد . وهذا يتضمن التأكيد من وضوح هدف الرسالة ومن أن الاتصال يُظهر احتراماً للعميد وأن الخلل المحتمل قد تمت إزالته . كما أنه من المهم أن تتابع الاتصال مع العميد لتدرك كيف يتلقى العميد اتصال رئيس القسم ويفسره . وكذلك تسمح التغذية العكسية بتقويم المرسلِ فعالية الرسالة ووضوح الهدف على تطوير الاتصال اللاحق، وتعتبر المصادقية جزءاً مكماً للتواصل الفاعل . فإذا كان المستقبل يثق بالمرسل، والمرسل يحترم المستقبل فسيكون هناك ميل كبير لتفسير الرسائل بشكل صحيح وبناءً . وحتى في الحالات الصعبة، فمن المحتمل أن يقوم الناس بإعطاء فائدة من شكوكهم لأولئك الذين يثقون بهم . لا يعمل رؤساء الأقسام بشكل كامل للحفاظ على مصداقيتهم لأن كافة الاتصالات مع العميد هي التي تعكس صورة القسم و رئيسه .

وبإمكان رؤساء الأقسام تعزيز علاقة عمل جماعية مع العميد من خلال الاتصال الفاعل، هذا مفيد جداً في أوقات الشدة . ففي علاقة العمل الجماعية يعمل كلٌّ من العميد ورئيس القسم باتجاه الأهداف العامة ذاتها . فعلى سبيل المثال، يريد كلٌّ من العميد ورئيس القسم أن يكون القسم بكفاءة عالية، وأن يحصل على تمويل كافٍ وأن يحصل على تسجيلٍ سليمٍ وقرائن مادية أخرى للنجاح . كما يصبح من السهل تدبر الخلافات عندما يريد كلٌّ من رئيس القسم والعميد النجاح للقسم وكلاهما متفق على كيفية قياس النجاح .

إن الاتصال الصريح والفاعل أمر ضروري لعلاقة جماعية . إذ على رئيس القسم والعميد تبادل المعلومات المناسبة بحرية . وعملياً ينتبه كل منهما لوجهة نظر الآخر من خلال الإصغاء الفاعل ومتابعة الاتصال . وإذا قام كل منهما بالإصغاء الفاعل فسيؤدي ذلك إلى ظهور عقلية منفتحة لكل اتصال متبادل بينهما، فكلاهما يجيب على الأسئلة بشكل مباشر دون لفٍ أو دورانٍ أو دون اللجوء إلى الدفاع وكلاهما يقوم بالإصغاء ليفهم كلٌّ منهما رسالة الآخر دون أن يصبح جدلياً . وعندما يختلف العميد ورئيس القسم على أمر ما، فإنهما يعلنان ذلك بإدراكٍ كاملٍ لوجهة

نظريهما . لحسن الحظ بإمكان رؤساء الأقسام اختبار إدارتهم من أجل تحسين الاتصال بين العميد ورئيس القسم من خلال البدء بسلوكيات اتصال مرغوبة، ويقوم رؤساء الأقسام بتشجيع العمداء على الاستجابة بشكل بنّاء وسلوكيات مشابهة، وهكذا فإن الجميع سيربح عندما تكون هناك علاقة عملية فاعلة بين العميد ورئيس القسم.