

الفصل الرابع

القيادة بالمثال/الاقتداء

أعلم أنني قادر على إنقاذ البلد وأنتي وحدي أستطيع ذلك

وليام بيت (William Pitt)

.... هل ذلك صحيح؟

عندما دخل جورج دبليو بوش البيت الأبيض في العام 2001 قلة هم الذين اعتقدوا أن إدارته لن تناضل لتثبت نفسها. والواقع، أنه بما أن الأقلية تنصّر في غالبية الانتخابات الرئاسية المثيرة للجدل منذ التنافس بين هيز (Hayes) وتايدن (Tiden) في العام 1876، اعتقد الكثيرون - بمن فيهم جزء كبير من وسائل الإعلام في واشنطن - أن إدارته ستكون معقدة منذ البداية. ومع ذلك، في غضون شهر واحد فقط، أصيب المشككون أنفسهم بالحيرة تجاه الطريقة السلسلة التي انتقل فيها الرئيس الجديد إلى المكتب القديم، واحتراروا كيف أن البيت الأبيض أصبح أكثر قرباً من «شركة بوش»؛ وهي مؤسسة معرفة بأنها «ثقافة عمل» يرئس مجلس إدارتها الرئيس بوش نفسه.

يمكن تتبع كثير من تحليل ظاهرة التحول الكلي الملحوظة هذه إلى الصفات الفريدة المهمة التي تميّز بوش الأصغر عن اثنين وأربعين رئيساً سبقوه إلى البيت الأبيض. ربما يتبع الأبناء الآباء [كما هو حال آل آدامز (Adams)] إلى البيت الأبيض إذ دخل إليه ستة وعشرون محامياً وسبعة جنود، بيد أن جورج دبليو بوش هو الوحيد الذي يحمل ماجستير في إدارة الأعمال. وفي حين أن حياته العملية المهنية لم تخل من نجاح متعثر واجهته صعوبات وعقبات، فقد استطاع أن يطبق الدروس التي تعلمها في كلية الأعمال في هارفارد على إدارة الحكومة بصورة شديدة التأثير.

يحمل أسلوب إدارته العلامات المميّزة كلها في كراسة ماجستير إدارة الأعمال بدءاً من تعيين أعضاء مجلس الوزراء (تم اختيارهم على أساس الخبرة المكملّة مع عنصر تنافسي

جنباً إلى جنب مع حقائب محددة بصورة غير متقنة لتغذية «توتر خلاق» بين المستشارين)، إلى مقارنة إستراتيجية تتمثل في (موضوع واحد في الأسبوع، خطاب واحد في اليوم)، إلى الإصرار على نظام اللباس الصارم ونظام السلوك الدقيق. إذ حضر كلياً الكلام البذيء، والإثناء بالمواعيد والتويخ واللباس غير الرسمي يوم الجمع. ومن جهة أخرى شجع الهيئة العاملة معه على أن يتبعوا مثل الرئيس، ولا يبالغوا بالعمل الإضافي - للحفاظ عملياً على التوازن في حياتهم بين الالتزام بالعمل والمسؤولية تجاه الأسر والمجتمع.

إنه أسلوب إدارة يفهم السياسة بأنها أهداف أداء أكثر مما هي حافز، وأنها مسألة نتائج أكثر مما هي مسألة نهج وسلسلة عمليات. فعمل الحكومة بمفهوم بوش هو ذلك تماماً - إنه أقل أيديولوجية مما هو نظرية إدارة. ووظيفته، كما يراها هو، هي «ترويج الخطة» والإتيان بمن يدفعها إلى التنفيذ ثم الوقوف في الخلف. إنه أسلوب عمل نشهده بوضوح في العلاقة المشتركة بين الرئيس ونائبه، بين بوش، الرئيس التنفيذي الذي يتعامل مع مجمل الإستراتيجية دون الدخول في تفاصيلها، ونائبه ديك تشيني (Dic Cheney) المسؤول عن العمليات الذي يضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.

في حين أن الرئيس الجديد مدفوع بالرغبة في تمييز إدارته عن اللارسمية التي كانت تتصف بها إدارة سلفه مباشرة، وبتبنيه لمفهوم «الإدارة عن طريق التجول» (MBWA) واستخدام الألقاب الساخرة، الأمر الذي يمكن تفسيره (كما كان في الواقع) بأنه «هجوم لطيف فائن» يفاجئ الخصوم ويربكهم، فإن أعماله تتم عن مناورة ماهرة ذكية قائمة على العمل. ميزتان إحداهما جنت حصة جميلة والثانية نتعلم كلنا منها. أي أنه، سواء شارك المرء مفهوم الرئيس للسياسة أو المعتقدات المقترنة بإدارته أم لم يشاركه، فإن الأسلوب والنغمة والطريقة التي أعاد بموجبها تنظيم البيض الأبيض يعطينا نموذج قيادة يُحتذى بالاعتداء (بالمثال): كيفية الاضطلاع بدور جديد، وصياغته حسب تصميمك ومن ثم جعله ملكاً لك. وفي حالة بوش، فقد التزم بمقولته: «أن التنفيذ الجيد هو الذي يعرف كيف يحشد الناس وكيف يفوض. كيف يواظم السلطة والمسؤولية، كيف يجعل الناس مسؤولين يحاسبون على ما يفعلون، وكيف يبني فريقاً [ماسينتيار (Macintyre, 2001)].»

إن ممارسة التأمل في القيادة، وكيفية الاضطلاع بدور جديد والتعامل مع الدور القائم، تعد ميزة وسمة يفتقر إليها التعليم العالي، لسوء الحظ. والواقع أن الحكم القائم على دراسة القيادة التي أجراها نواب مستشاري جامعة المملكة المتحدة يعد سمة جلية تُفتقد، وتدرك أهميتها إذا لم تكن ظاهرة. وبوصفها ممثلة في الإجابة النموذجي الذي واجهه الباحثون عندما سبروا نواب المستشارين فردياً بشأن أساليب القيادة المفضلة لديهم أو التي يتبنونها، وهو: «أنا لا أفكر، في واقع الأمر، بهذه الأمور بصراحة. بل أحاول فقط وأتابع عملي. فأنا، في الأساس، لا أقرأ كتباً حول هذا الموضوع. بل أنا أتابعه وأقوم به فقط» [بارغ (Bargh) وغيره، 2000]. ربما يظن المرء، بل يجب أن يعتقد، أن نواب المستشارين في دراسة هذه الحالة لا يعتمدون ببساطة على «التصرف وفق الطريقة التي يملئها الوضع»، بل إنهم ينعمون النظر بوعي، حقاً، في طريقة عملهم ولكنهم لم يشعروا بالميل إلى قبول القيام بذلك بسبب ثقافي أو بسبب تواضع شخصي. ومهما يكن الأمر، المسألة هي: نشاط تجاهله مجازفين بهلاكنا. أما مؤسسات القطاع الخاص فتولي أهمية كبيرة لهذا النشاط بحيث يستأجرون باستمرار معلمين ليعلموا الموظفين كيف يسيرون بسهولة في هذه العملية؛ إنه استثمار يوظفونه برغبة وانتظام في المعرفة التي تعطي منافع تفوق كثيراً النفقة الأولية. يُعد استئجار المعلمين في التعليم العالي، بعيد المنال في غالبية مؤسسات التعليم العالي، ومع ذلك، حتى وإن لم يكن بعيد المنال، فإنه من المشكوك فيه أن يعد الكثيرون هذه المسألة ذات أولوية للتمويل. لأن القيادة والإدارة في التعليم العالي، كما أسلفنا، قد فسدتا بالوضع وبالتقدير المتدنيين اللذين وضعتا فيه عالمياً. إنه لوضع محفوف بالمخاطر، وقد تفاقم أكثر بنزعة بعض المديرين إلى التعامل مع أدوارهم وكأنها صرف مؤقت لهم عن عملهم «الحقيقي» في التعليم والبحث (انظر الإطار 1.4)

كلنا مسؤولون جمعياً عن مخاطبة هذه العلة، وبوصفنا مديرين أفراداً يمكننا مخاطبة هذه العلة كذلك، أولاً، عبر المثل الشخصي الذي نضربه: طريقة تسيير أنفسنا، النمط، والمزاج، والأسلوب الذي نسلكه في شؤوننا اليومية؛ الطرق التي ندعم بموجبها الزملاء، وندير الاجتماعات، ونتخذ القرارات ونحل الصراعات والنزاعات، ونوظد المعايير، وما إلى ذلك. ولكي تكون مديراً فعلاً يتطلب منك أن تولي اهتماماً لهذه القضايا. وبتعبير آخر، إن كنت ترغب أن تحدث اختلافاً حقيقياً لزملائك وتحقق إسهاماً متميزاً في مؤسستك

- فلا بد من أن تدرس هذه الأمور بتأمل وتفكير عميق ووعي للذات. يسعى الفصل الرابع هذا إلى مساعدتك على القيام بذلك بفضل فحص المظاهر «العامة» لدورك بوجه خاص، وبصورة نظامية: أعني المتمثلة في طريقة العمل، ورئاسة الاجتماعات، وصناعة القرارات واتخاذها، ومعالجة النزاع، وبناء الفرق.

الإطار 1.4: «استيعاب المدير الجديد»: جامعة ولاية سان دييغو (San Diego)

ليست الجامعات كلها مترددة أو مرتابة في استئجار مستشارين من الخارج لتسيير استيعاب المديرين الجدد. فهذه جامعة سان دييغو. حالة قائمة.

البيئة:

رغبة رئيس الجامعة المعين حديثاً في «الأضطلاع بالمسؤولية»، و«البدء في بناء علاقات قوية وإيجابية ومثمرة مع جهازه الإداري الأعلى المؤلف من ثمانية أقوياء. كان سلفه قد قضى عشرين عاماً في الموقع.

المقاربة:

الموجه الخارجي. يُستأجر للمساعدة في عملية تحوّل القيادة. يلتقي مع كل واحد من أعضاء مجلس القيادة الأعلى لمدة 45 دقيقة على أساس الند للند.

تنظيم اجتماعات الند للند حول مجموعة مشتركة من الأسئلة (انظر أدناه) وافق عليها الرئيس الجديد مسبقاً مع الموجه. القواعد الأساسية تسمح بإغفال الاسم.

يختتم الموجه العملية بعقد جلسة تضم مجموعة أعضاء مجلس الإدارة العليا من فيهم الرئيس الجديد ويطلعهم على النتائج.

النتائج (ما تم التوصل إليه)

1. ما الذي نريد معرفته عن الرئيس الجديد؟

- جاء من كلية رسمية: هل يفهم البحث. والتعليم الجامعي. والفئة 1 ألعاب رياضية؟

- يبدو أن له أسلوباً إدارياً تشاورياً: كيف يعمل ذلك الأسلوب في الواقع؟

- كيف سيستفيد من مجلس الإدارة الأعلى؟

- ما الذي يريده منا؟

- كيف ستكون صلة الجامعة بإدارة النظام الآن؟

- هل هو الدكتور ويبر (Weber)؟ ستيفن (Stephen)؟ ستيف (Steve)؟

2. ما الذي ينبغي أن يعرفه عنا؟

- لدينا أعضاء هيئة تدريسية وأعضاء هيئة عاملة مخيفون

- لدينا ثقافة إبداعية، التي يمكن أن تكون مقاومة للتغيير.

- نحتاج مهمتنا وهويتنا إلى توضيح.

3. ما الذي يحتاج إلى معرفته ليكون ناجحاً هنا؟

- استخدام عملية الانتقال لإيصال رسائل حول مستقبل الجامعة.

- كن حاضراً دائماً في المجتمع

- ابن روابط مع أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة العاملة بأسرع ما تستطيع.

- التشاور مهم، ولكن لا تنس أن الرئيس هو الذي يتخذ القرارات الحاسمة.

- سوف تمنح فترة عسل موسعة - فلا تبددها.

4. ما هي العقبات الهامة التي لا بد من مخاطبتها بسرعة؟

- توطيد وتجديد رئاستك، بأسرع ما يمكن.

- النهوض بالألعاب الرياضية وتسريعها.

- عدم الخشية من التفويض أو الإيفاد

- إجراء أي تغييرات مخططة في الذاتية بأسرع ما يمكن.

- تحسين عمليات التخطيط وعمليات الميزانية لدينا.

5. ما هي الاقتراحات لدينا لمخاطبة القضايا كما عرفناها وحددناها؟

- تطوير رؤية مشتركة ونظام قيم مشترك لنا لاستخدامهما في صنع القرارات.

- لا تستهلك نفسك في سنتك الأولى - وفر قليلاً «للفصل الثالث»

- تعرّف علينا، واستخدمنا لمساعدتك في تحسين برنامجك ورفع مستواه، اعمل معنا كفريق.

التغذية الراجعة:

- اتفق المشاركون على أن حوارات الانتقال قد سهلت عملية تبادل المعلومات كثيراً بطريقة مختصرة أكثر من المعتاد. إضافة إلى أن هذه الحوارات مكّنت:
- الرئيس من إبداء «شغفه بأراء المسؤولين الكبار وتقدير مشاعرهم بوصفهم زملاء مهنيين.
- وأعضاء المجلس الإداري الأعلى من أن يكونوا «أكثر ثقة بأنفسهم، وأكثر ارتياحاً لدى إيصال أخبار سيئة أو إدراك وجود إشكالات وقضايا تحتاج إلى حل.
- اجتماعات المجلس الإداري الأعلى للمتابعة «بأقل ما يمكن من المناورة وأكثر ما يمكن من الحديث الصادق.
- الفريق الأعلى لمقاربة حدث مأساوي مباشر (القتل المكرر ثلاث مرات في الجامعة) بجاهزية أعلى وفعالية أقوى أكثر مما هو مستطاع في حالات أخرى.

تمهيد الطريق

ليت الموهبة تمنحنا شيئاً من القوة لنرى أنفسنا كما يرانا الآخرون

روبي بيرنز (Robbie Burns)

من أصعب الأمور التي ينبغي تعلمها -ومن آخر ما نعرفه عن أنفسنا- هو انطباعنا الشخصي عمّن حولنا. ومع ذلك، بدون مثل هذه المعرفة لا يمكننا الشروع في تحديد مدى فعاليتنا في أدوارنا. إن سبيلنا لإدراك أنفسنا ما زال، على أي حال، أكثر صعوبة في هذه الأيام. لأننا نستطيع تجاهل واقعة أننا نعمل في عالم مختلف سياسياً واجتماعياً اختلافاً راديكالياً عن عالم أسلافنا، شئنا ذلك أم أبينا: عالم يبدو أنه يحتفي بالشهرة أكثر من احتفائه بالأصالة، و«بالصورة» أكثر من احتفائه «بالحقيقة» و«بالأسلوب» أكثر من «المادة والمضمون»، والاحتفاء «بمقتطف من الكلام» أكثر من الاحتفاء بالسبب، والاهتمام «بالمعلومة الملققة» التي ترضي حزباً أو شخصاً معيناً، أكثر من الاهتمام «بحكاية النبأ».

فتخطيط مقرر في هكذا بيئة ليس بالعمل السهل. إنه يتطلب أن تكون مولعاً ومتساوقاً مع حاجات الآخرين ومشاعرهم، إضافة إلى التوافق مع حاجاتك ومشاعرك أنت. والواقع أن برنامج تطوير القيادة وتنميتها هذه الأيام أقل اهتماماً بمقدرة الأفراد القيادية عبر تحديات المتابعة الخارجية وما أشبهها، وتهتم أكثر بالحصول على مسهمين في «الدخول إلى الذات» لاكتشاف أسلوبهم القيادي الخاص بهم الذي يمكن أن ينسجم بنجاح مع مؤسستهم. بدأنا باستكشاف هذه القضية في الفصل الأخير وحددنا الطرق التي تستطيع بموجبها اكتساب مزيد من معرفة الذات بفضل أدوات التغذية الراجعة الرسمية [كاستبيان سلوك القائد الرؤيوي، وكمؤشر نمط الشخصية لميرز - بريغز (Myers Briggs -)، وأداة نموذج النزاع لتوماس كيليمان (Thomas Kilmann)]، إضافة إلى الحديث مع الشخص الذي تعرفه أكثر من الآخرين - وهو «أنت».

يمكننا - بل يجب عليكم- أن نوسع رحلة استكشاف الذات هذه لكي تعدك للدور الذي اضطلعت به.

I. أولاً، أفحص ذلك الجانب من شخصيتك الذي يتمتع بالصبر على النجاح والفشل والقدرة على احتمال ذلك: أي أنه ليس رائز ذكائك - وهي غلطة شائعة في قياس إمكانات القيادة لدى الفرد، وليس أقلها في الجامعات، حيث يقال «فلان ذكي جداً ولهذا فهو قادر على القيادة» - لا، بل هو رائزك العاطفي الذي يكشف ذلك الجانب من شخصيتك. لقد شاع مفهوم «الذكاء العاطفي» بفضل عالم النفس الأمريكي دانيال غولمان (Daniel Golman . 1996)، الذي عرفه «بأنه المقدرة على إدراك مشاعر المرء الخاصة به ومشاعر الآخرين». وهكذا فإن الشخص الأكثر ذكاء عاطفياً هو ذاك الذي يتصف بإحساس عال من القيمة الذاتية، وبمقدرة على التعبير عن مشاعر الآخرين وفهماها، وفهم قيمهم الشخصية. وهم يميلون إلى أنهم أكثر إدراكاً ووعياً بقدراتهم وقيودهم، وقادرين على إدراك هذه الأمور نفسها في الذين يعملون معهم واستيعابهم. مثل هؤلاء الأشخاص يتفوقون دائماً في الأداء على من هم أقل حساسية من أقرانه بهذه الأمور، ومن ثم لا غرابة أن يكون رائز الذكاء العاطفي (EQ) قد أصبح لا يقل أهمية من رائز الذكاء (IQ) إن لم يكن أكثر أهمية، في تحديد الفعالية المهنية والتقدم.

وهكذا كيف تتصرف، وكيف تكون حالك؟ إن الإطار 2.4 يمكنك من تقييم مستوى ذكائك العاطفي، إنه عمل لا حاجة لك في مقاربتة بتحفظ في غير محله، لأنه إن لم تسجل نقاطاً جيدة كما تتوقع، فيمكنك أن تقوم بعمل علاجي طالما أنه ما زال ممكناً أن تزيد كثيراً من رائز ذكائك العاطفي في ما هو آت من حياتك (خلافاً لرائز ذكائك العادي).

II. هناك طريقة تقليدية أكثر لتقييم استعدادك، هي فحص كفاءتك للقيام بالدور. إن إطار الكفاية الإدارية المبين في الإطار 3.4 يعد صورة شاملة طورتها جامعة

«جديدة» في المملكة المتحدة لتوضيح المعايير المميّزة لأداء الإداريين المتوقعة منهم، ولساعدتهم في تقويم أدائهم وإرشادهم في تحديد حاجات التطوير والتنمية لديهم. وعليك أن تأخذ كلاً من الكفاءات الجوهرية التسع بدورها على حدة.

صنف نفسك: قوياً، أو متوسطاً، أو ضعيفاً مقابل المهارات والصفات الموجودة في كل فئة فرعية.

حدد معدلك الإجمالي لكل من الكفاءات الجوهرية التسع.

ابحث صورتك مع «صديق ناقد»، صديق تُثمن رأيه وتثق به: في أي الجوانب أنت قوي، أو اقل قوة، أو متخلف أم غير نام؟ ركز على الفجوات ونقاط الضعف في صورتك. ما الذي تستطيع فعله، بل ينبغي فعله بشأنها؟

III. هناك اعتبار آخر ليس تافهاً أبداً يتعلق بـ «جدارة طريقك» هو «الصورة» - صورتك أنت بالذات وصورة من هم حولك. لا يمكننا تجاهل حقيقة أن من نتائج العيش في عصر يعي الصورة بشكل متزايد هي أن الانطباعات الأولى هي التي تهّم حقاً - خصوصاً في العمل، وبوجه أخص عندما تتعامل مع زبائن خارجيين. فالحكمة التقليدية تقول لنا: «عندما ندخل اجتماعاً فإن المجتمعين يشكلون انطباعاً يقوم 70% منه على الصورة الشخصية، و23% على الصوت، طبقة الصوت، ونغمته، و7% فقط على مضمون ما تقوله بالفعل [هانسكومب (Hanscombe, 1998)].»

فإن كنت تريد إحداث انطباع جيد، فإن اهتمامك بصورتك لا يقل حسماً عن أي جانب من جوانب دورك. وبعبارة أخرى، من المهم تماماً «النظر إلى الجزء» و«الشعور بالجزء» و«وضع الجزء مكانه». ليست هذه مسألة اكتساب خزائن ثياب ثمينة أو مسألة أن يصبح المرء «رئيساً تنفيذياً» فإن مثل هذه التقنيات كالولع

«بطريقة ارتداء الملابس* السائدة في ثمانينيات القرن العشرين نادراً ما تدوم أو تكون مرغوبة لأنها في الواقع مناورة مكشوفة. بل هي مسألة التفكير في المثال الذي تضربه للناس وتقدمه لهم حول نوعية الحياة التي تعيشها. إنها مسألة إسقاط صورة إيجابية - والتفكير إيجابياً وأن تكون أنت إيجابياً. ليس هذا سهل بالنسبة لأي شخص. والواقع أننا كلنا نألف من لديه نزعة بأئسة لدخول مجال كنوع من الاعتذار العابر - «آسف؛ إنه أنا». ومرة أخرى، كما هو الحال مع الذكاء العاطفي، هناك طرق أخرى تستطيع بفضلها تشذيب مثل هذه العادات الإيجابية وسوف نقوم باستكشافها فيما بعد في الفصل التاسع، «إدارة نفسك». وفي حين أن ذلك يمكن أن يعني أنك بحاجة إلى تجديد خزانة ثيابك، فإن النقطة الهامة هي أن موثوقيتك مع الزملاء والزملائن تتصل اتصالاً حميمياً بالصورة التي تعرضها. سوف تعود، إما إيجابياً أو سلبياً، حسبما ما أحدثت من انطباع.

* Power-dressing (طريقة ارتداء الملابس بحيث تبرز ألوان الثياب وأسلوبها) (موديلها) أهمية وظيفة مرتديها. (المترجم / عن لونغمان)

الإطار 2.4: استبيان الذكاء العاطفي

اختبر ذكاءك العاطفي. ضع إشارة واحدة تجاه إجابة كل سؤال. ثم اجمع نقاطك.

دائمًا	روتينياً	أحياناً	نادراً	أبداً	إدراك المشاعر
					<p><u>إدراك مشاعر المرء ونتائجها</u></p> <p>1. هل تعرف أي المشاعر هي التي تحس بها. هل تستطيع أن تبين السبب. وضع عليها علامة بصورة فردية؟</p> <p>2. هل تدرك السلسلة منذ إحساسك بالعاطفة حتى تصرفك بناء على ذلك (أي. الروابط بين مشاعرك وما تفكر به. أو تفعله. أو تقوله؟</p> <p>3. هل أنت تدرك كيف تؤثر مشاعرك على أداك. نوعية التجربة في العمل وفي علاقاتك؟</p> <p><u>بصيرة شخصية</u></p> <p>معرفة مواطن القوة الأساسية ومواطن الضعف لدى المرء</p> <p>1. هل تعي مواقع قوتك. وضعفك وحدودك العاطفية في العلاقات.</p> <p>2. هل تخصص وقتاً عن وعي للتفكير؟</p> <p>هل أنت منفتح على تغذية راجعة صريحة. ومنظورات جديدة. والتعلم المستمر وتطوير الذات؟</p> <p><u>الثقة بالنفس</u></p> <p>التأكد من القيمة الذاتية والمقدرات الذاتية</p> <p>1. هل تقدم نفسك بنفس هادئة ورباطة جأش. متوازناً ولكن بدفع؟</p> <p>2. هل تستطيع الاحتفاء بالتنوع جماعياً. وبآراء غير مألوفة؟</p> <p>3. هل أنت حاسم وقادر على إصدار أحكام سليمة مستخدماً معلومات عاطفية وتحليلية. بالرغم من الشكوك والضغط؟</p>

النقاط المحرزة

دائماً: أضف 4 نقاط لكل إشارة √

روتينياً: أضف 3 نقاط لكل إشارة √

أحياناً: أضف نقطتين لكل إشارة √

نادراً: أضف نقطة لكل إشارة √

أبدأً: لا نقاط.

النقاط المحرزة 36-27

تهانينا، لديك وعي عال، بل استثنائي. بعواطفك الخاصة، وبفكرك وسلوكك الناجم عن ذلك، سيكون لك المقدرة على التفكير في الأحداث التي ليست على ما يرام، أو ليست كما كانت متوقعة، وعلى تحليل دورك في سلسلة الأحداث تلك.

النقاط المحرزة 26-18

إنجاز جيد، ولكن فكر بالأسباب التي جعلتك تضع إجابةً في خانة «أحياناً» «فكر بالأسئلة التي تستطيع توجيهها للآخرين في المستقبل لتعرف ما الذي دفعهم إلى سلوكهم أو ردود فعلهم عليك. حاول أن توقف نفسك عن تكرار الأخطاء.

النقاط المحرزة: 17-9

ربما ختار بشأن الطريقة التي تصرفت بموجبها أو الإجابات التي حصلت عليها من الآخرين، ربما تشعر أنه أسوأ فهمك قدرأً لا بأس به من الزمن. أدرج مساعدة صديق لك لتطوير خطة لاتخاذ خطوات لتحسين نفسك.

النقاط المحرزة: 8-1

أنت صادق وأمين جداً. إن إظهار التكامل والوحدة يعد قوة كبيرة لرائز الذكاء العاطفي. لا بد وأن تستفيد من مقرر ليساعدك على زيادة وعيك الذاتي. إن نقاطك المحرزة تبين أنك لست مدركاً. بوجه خاص، لكيفية سلوكك بهذه الطريقة، ولا لسببه.

المصدر: معهد الذاتية والتطوير المرخص (دان، 2001، Dann)

وبالمثل، غالباً ما ينقل الذين يحيطون بك انطباعهم عنك تماماً كما تنقله أنت نفسك، وبذلك، ينبغي، أيضاً، أن تلقي نظرة ناقدة على بيئتك العاملة المحيطة بك مباشرة، والأخص مكتبك. فإن كان لك مكتب - ونميل إلى هذا الافتراض حتى ولو لم يكن الأمر

هكذا في الواقع - فماذا يقول مكتبك عنك؟ هل هو بيئة محفزة أو آسنة؟ منظم أو غير منظم؟ مرتب أو فوضى؟ لامع أم كئيب؟ أخضر أم قاحل؟ وكما قال تشرشل ذات يوم: «إننا نشكل مبانينا، وبعد ذلك تشكلنا مبانينا». والأمر نفسه ينطبق على مكاتبنا إذا سمحنا لها أن تفعل. لذلك، أنت بحاجة لأن تعكس بوعي «الرسائل» التي يبعثها مكتبك إلى الزملاء وإلى الزوار بشأنك. هل الطريقة التي انتفعت بموجبها من الفراغ، التي زينت بموجبها الجدران، وأثنت ما يحيط بك وجعلتها تنطق بما تريده حقاً. فإن كان لك طاولة، على سبيل المثال، ونحن نميل إلى افتراض وجود طاولة حتى وإن لم يكن ضرورياً - كيف وضعتها في المكتب، في الوسط وأنت خلفها؟ ربما يوحي إلى زوارك، إذا ما وضعت بحيث تكون أنت أمامها، بأنك ترغب في أن تكون الفتى المسيطر «في بيئتك، وبدلاً من ذلك، ربما يشعرون أنك مدير غير آمن وتريد إخفاء شيء ما، أو ربما كلاهما. أما إذا وضعت طاولتك إلى جانب أحد الجدران، فإن وضعيتها تحدث انطباعاً مختلفاً: بأنك شخص تريد من الآخرين مشاركتك المكان على قدم المساواة، بالرغم من أنك تجازف في الوقت نفسه في أن يظنك الآخرون سهل الانخداع. ومهما يكن الأمر، فإن المسألة هي أنك بحاجة للتأكد من اختيارك لطريقة ترتيب مكتبك - وسنعود إلى هذه القضية فيما بعد - بحيث تعكس أسلوبك الشخصي.

الإطار 3.4: توقعات أداء المديرين الكبار في إحدى جامعات المملكة المتحدة الجديدة (بعد العام 1992)

الاتصال	القيادة	المقدرة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • يفاوض بفعالية ويستطيع معالجة العداء. • يبلغ ومقنع شفهاً وكتابياً • يصغي إلى ما يقال وحساس لردود فعل الآخرين. • يختار أساليب الاتصالات لضمان نتائج فعالة. • مريح وفعال في دور تمثيلي • يبني شبكة من الاتصالات فعالة ويصونها ويستخدمها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يخلق ويؤمن التزاماً برؤية واضحة. • يبادر إلى التغيير في متابعة الأهداف الإستراتيجية ويديرها. • موجود دائماً. يمكن الوصول إليه. • ويكسب احتراماً. • يوحى بالولاء وبيديه • يبني فريقاً ذا أداء عال ويدعمه. • يتصرف بحزم لدى تقويم المخاطر • يقبل المسؤولية عن أعمال الفريق 	<ul style="list-style-type: none"> • موازنة الحاجات المباشرة مقابل الأهداف طويلة الأمد • ضمان ارتباط الأعمال والأنشطة اليومية بوضوح في أهداف العمل الطويلة الأمد. • تطوير صورة متماسكة لإسهام الجامعة في أهدافها الإجمالية (الخدمات الجامعية الواسعة) [UWS's] وإبصال هذه الصورة إلى حيث ينبغي. • تؤثر في القضايا الجامعية الأوسع وتسهم فيها.
إدارة الموارد المالية وغيرها	إدارة الناس	التقويم وصناعة القرار
<ul style="list-style-type: none"> • يؤمن قيمة للمال • يتحرى الممارسات القائمة ويقود مبادرات استخدام للموارد جديدة وأكثر فعالية. • يفاوض من أجل الموارد ليقوم بالوظيفة في ضوء أولويات أوسع. • يلتزم بالموارد ويعيد مواءمتها لمواجهة أولويات جوهرية • يستخدم معلومات الإدارة لمراقبة الموارد/ وللسيطرة عليها • يبين التزاماً باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) كمصدر 	<ul style="list-style-type: none"> • يطور هيئة عاملة لمواجهة الحاجات المؤسساتية المتحدية. • يوطد معايير وتوقعات واضحة ويوصلها. • يوفد ويفوض بصورة فعالة مدركاً متى يخطو ومتى لا يخطو. • يستفيد استفادة مثلى من المهارات والموارد ضمن الفريق • يعطي تغذية راجعة مباشرة واهتماماً خاصاً. • يخاطب الأداء الضعيف. ويبني الثقة، وأساساً منطقياً جيداً وفريق عمل جيد. • يستجيب للتغذية الراجعة من العاملين. • يضمن الالتزام بالتغيير بفضل انخراط ملائم للعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يضمن أن تكون المعلومات والأدلة الضرورية قد جمعت ويقارن قيمة النصيحة مع المصدر. • يقوم درجة المخاطرة في الخطط الكبرى والقرارات، ويوازنها مع المثالب المحتملة. • يتخذ القرارات في حينها في الأوضاع غير المؤكدة أو المبنية على معلومات محددة. حيث يكون ذلك ضرورياً. • يثمن الانطباع المحتمل لأي قرار بشأن أولويات الخدمات الجامعية الواسعة UWS أو بشأن أهداف جامعية أوسع. • يظل موضوعياً في تقويم المعلومات عندما يكون خاضعاً لضغط كبير

الخبرة والصفة المهنية	الفعالية الشخصية	كفاية إيصال النتائج
<ul style="list-style-type: none"> • يكتسب موثوقية ونفوداً بفضل عمق خبرته وسعتها. • يضمن أن القرارات قد اتخذت بناء على معلومات آتية من خبير تقني/ مختص ذي صلة. • يفهم ويتصرف بفعالية ضمن إطار الجامعة • يقبل مسؤولية شخصية عن نوعية العمل المهني • يعطي توجيهات مهنية للآخرين • يسعى إلى الحصول على أفضل الممارسات من مؤسسات أخرى. ويطبّقها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتكّيف بسرعة ومرونة مع المطالب والتغيرات الجديدة • يدير وقته جيداً لمواجهة الأولويات التنافسية. • يبدي مرونة وقدرة على الاحتمال ويعول عليه تحت ضغط كبير • يتخذ موقفاً حازماً عندما تتطلب الظروف • مدرك لمواطن القوة والضعف الشخصية وأثرها على الآخرين. • يبدي التزاماً بالتنمية الشخصية والمهنية • يقدم نصحاً موضوعياً دون خوف أو محاباة • يتابع الإستراتيجيات المتبناة بنشاط والتزام 	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد النتائج. يأخذ بالحسبان حاجات الزبون وغيره من حملة الأسهم والخصص. • يدير العلاقات مع الزبائن/ وغيرهم من حملة الأسهم والخصص بفعالية • ينظم عمليات العمل لينتج ويسلم في الوقت المحدد. وحسب الميزانية. ووفق معايير النوعية • يجهد في تحسين الأداء بصورة مثمرة ويشجع - الآخرين على فعل الشيء نفسه • يقوم المخاطر ويديرها • يراقب الأداء ويدمج التغذية الراجعة بخطط المستقبل

IV. أثناء شق طريقك إلى الأمام وتطويرها، لا بد لك، كما أسلفنا، من دراسة جوانب ومظاهر مؤسستك وليس فقط مظاهرها وجوانب نفسك: خصائص مؤسستك المميّزة؛ مناخها، بنيتها، سياساتها، ثقافتها، وما إلى ذلك. ثم ينبغي أن تقرر أي مقارنة إدارية أكثر تأثيراً ونجاحاً في بيئتك العاملة. وكما قال سينج (1990: b): «إن اتخاذ موقف، هو أول عمل قيادي». وفي هذه الحالة يقول إن «المؤسسة التعلّمية» تعد «فكرة جيدة» ولكنها ستظل مجرد فكرة جيدة ما لم، وإلى أن، يختار الأفراد عن وعي وعن قصد بناء مثل هذه المؤسسات.

هناك نموذجان آخران يمكنك الاقتباس منهما، القائد الرؤيوي، والقائد التحريري؛ القائد التحويلي، والقائد التعامللي، وهكذا. كما أن أدبيات الإدارة مفعمة بالنصائح الإرشادية الحكيمة في كل شيء بدأ من «الازدهار على الفوضى» [بيترز (Peters, 1987)]. إلى «المدير الجاهز أبداً وفي كل لحظة» [بلانشارد (Blanchard) وجونسون

2000, (Johnson)] هناك منظوران شاملان آخران جديران بالدراسة. الأول، «العادات السبع للفعالين جداً من الناس» لستيفن كونفي (Stephen Convey, 1989) لأنه واحد من رموز السلوك الناجحة القليلة التي صمدت لاختبار الزمن، ولأنه أيضاً يزودك بنقطة مرجعية سليمة لتستوعب عمك (انظر الإطار 4.4). والآخر - هو نموذج القائد التحويلي للقطاع العام - لأنه يقدم مقارنة أكثر ملاءمة للجامعات وأكثر التصاقاً بها من أي مقارنة أخرى. مقارنة لا تعترف فقط بالفروق الحاسمة (في الحكومة والإدارة والمسؤولية) بين القطاع العام والقطاع الخاص (أساساً، افتقار النموذج الأول للوضوح، إضافة إلى تعقيده الأكبر بالمقارنة مع النموذج الثاني)، ولكنه يعكس التحول في مفهوم قيادة أولئك الذين يعملون في مجالين (انظر الإطار 5.4). في القطاع الخاص، ينبغي أن يكون التوقع الأكبر للقائد هو أن يكون نموذجاً يحتذى في حين أنه في القطاع العام يبدو أن أهم شرط لازم للقائد هو ما يستطيع القادة فعله للعاملين معه. إنه ميل شديد الشبه بنموذج القائد بوصفه خادماً [أليمو - ميتكالف (Alimo-Metcalf) وألبان - متكالف (Alban-Metcalf, 2002)].

الإطار 4.4: العادات السبع لذوي الفعاليات العالية

يحدد ستيفن كوفي (Stephen Covey) في كتابه «العادات السبع لذوي الفعاليات العالية» سبع خطوات جوهرية ستقود إلى سلوك فعّال حقاً سواء في العمل أم في البيت.

العادات الثلاث الأولى هي خطوات «خاصة» يجب أن يتخذها الفرد شخصياً قبل أن يكون قادراً على تحقيق نتائج مهمة في العالم الخارجي. والعادات الثلاث الآتية لها هي أنشطة «عامة» للحقل العام حيث ينبغي إحداث تفاعل وتوافق بصورة حاسمة. والعادة الأخيرة هي البقاء طازجاً جديداً.

أن يكون المرء فاعلاً قادراً على التغيير

لم يستخدم كوفي مصطلح proactive بالمعنى الأحدث (حيث هو مرادف لكلمة «نشط») بل يعني أساساً تحمل مسؤولية حياتك وعملك. المفتاح الأساسي لدى كوفي هنا هو «أن الناس لديهم حرية الاختيار بين الخافز والاستجابة»

ابدأ بالنهاية في العقل

هذا يعني وجود أهداف واضحة ومعرفة ما الذي تريد إجزاء. حتى إن كوفي يقترح وضع بيان مهمة شخصية قائم على أئمن مبادئك

ضع الأمور الأولى أولاً

إدارة فعالة للزمن. أعمال ومسؤوليات. وهذا يتضمن تنمية علاقات عمل موثوقة والتفويض بصورة فعالة. فكر.

لا غالب ولا مغلوب

حل إبداعي للمشكلات. تفاوض لا عدواني أو سلبية زاوية. تتجاوز المقارنة الصعوبات القائمة وجد البدائل.

اسع أولاً للفهم... ثم لتفهم

يتحدث كوفي عن «الإصغاء الرائع» الذي يتيح للأخرين التعبير عن أنفسهم. وجعلهم يدركون أنه يُنصت إليهم ويُفهمون.

تعاون

يعد هذا عند كوفي «الجزء العجيب» - المحفز الموحد. المطلق لأكبر القوى عند الناس. الكل أكبر من مجموع أجزائه.

اشحذ المنشار

يتعلق هذا بالتجديد والبقاء طازجاً. فالذي يناضل لقطع شجرة بنشغل بشحذ منشاره. لذلك يستغرق قطعها وقتاً أطول.

يعتقد كوفي أنك إن راعيت هذه العادات السبع فيمكنك تجديد نفسك باستمرار

المصدر: من كوفي. 1989

* التوافق هو اعتماد الناس (أو الدول) بعضهم على بعض (المترجم)

قيادة الآخرين وتطويرهم

- يهتم اهتماماً أصيلاً بالعاملين كأفراد؛ يضمن إسهاماتهم؛ ينمي قواهم؛ يعلمهم. لديه توقعات إيجابية عن إمكاناتهم.
- يثق بالعاملين في اتخاذ القرارات وأخذ زمام المبادرة في أمور هامة؛ يفوض بصورة فعالة. يشجع الخطين على تلافي أخطائهم.
- قريب من الناس وليس مهتماً بنفسه ووضعه فقط؛ يفضل الحديث وجهاً لوجه؛ يمكن الوصول إليه ويظل على صلة.
- يشجع العاملین على الشك في مقاربات الوظيفة التقليدية والتدقيق فيها. يشجع مقاربات/حلول جديدة للمشكلات؛ يشجع التفكير الإستراتيجي.

مواصفات الشخصية

- الشفافية؛ أمين وصادق ومنسجم السلوك؛ مهتم أكثر بمصلحة المؤسسة أكثر من اهتمامه بطموحه الشخصي.
- التكامل: منفتح على النصح والنقد. والاختلاف في الرأي؛ يستشير ويشرك الآخرين في اتخاذ القرارات؛ يعد القيم جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة.
- الحزم: حازم عند الضرورة؛ مستعد لاتخاذ قرارات صعبة ويخاطر عندما يكون ذلك ملائماً.
- مفكر خليلي وإبداعي: قدرة على التعامل مع طيف واسع من القضايا المعقدة؛ مبدع في حل المشكلات.

قيادة القسم / المؤسسة

- موصل إلهامي لرؤية المؤسسة إلى شبكة من حملة الأسهم والخصص الداخليين والخارجيين؛ يحوز على ثقة الجماعات المختلفة ودعمهم بفضل حساسيته للحاجات وإجازه أهدافاً مؤسسية.
- يوضح الأهداف والحدود؛ مقارنة موجهة بالعمل الجماعي لحل المشكلات وصنع القرارات وتحديد القيم.
- لديه رؤية واضحة وتوجه إستراتيجي. يشغل حامي الأسهم والخصص الداخليين والخارجيين المختلفين في عملية التطوير والتنمية؛ يساعد الآخرين على تحقيق الرؤية.

المصدر: أليمو ميتكافي وألبان ميتكافي. 2002

الإطار 6.4: القيادة بالمثال/الاقتداء

كي تقود بالمثال/ بالاقتداء لا بد أن تضمن أنك:

- تعمل بجد إلى أعلى المستويات.
- تشجع بنشاط التغذية الراجعة على أدائك.
- توحى بالحماس.
- تساعد الآخرين في إنجاز جزء من عملهم بنفسك/ النجاح والآنجاز بسهولة.
- تعمل بناء على ما تتعلمه
- تفعل ما تقول
- تقبل أخطاءك وتعترف بها علناً
- كن قدوة حسنة للآخرين بسلوكك
- موحد الشخصية

• لا تشوه نفسك	• على الجامعة أن تعمل...
• لا تهلع	• ليس ذلك من مسؤوليتي
• لا تنهزم	
• ينبغي ألا تقول أبداً (بل يجب أن تكون حاسماً):	
• لا أحد يقول لي..	
- ما الذي يجري:	
- ما هي وظيفتي بالضبط	
- ما هي مسؤولياتي بالضبط	

الإطار 7.4: المدير الجديد للقطاع العام

بما أن القطاع العام يتطور ويتغير...	
من المؤسسات الميكانيكية التي تعتمد على:	إلى المؤسسات البشرية التي تعتمد على
• القوانين.....	• القيم
• الإجراءات.....	• المعاني
• مواصفات العمل.....	• الالتزامات
• البنى.....	• التفاهم المشترك
• المنطقية.....	• الطقوس
• التخطيط.....	• التواصل
• إدارة بالأهداف.....	• تعلم
• سيطرة.....	• تعاون
ثم ينتقل دور المدير الجديد	
من السيطرة عن كئيب مع كون المدير:	إلى السيطرة عن بعد. مع كون المدير:
• مشرفاً.....	• مصدرًا
• خبيراً.....	• معلماً
• موجهاً.....	• محفزاً
• مراقباً.....	• مستكشفاً
• معيقاً.....	• منسقاً
	• مدير الحدود
	• عاملاً ضمن شبكة
	• بطلاً/نصييراً
	• سياسياً
	• مفاوضاً
	• مثيراً للنزاع/حلالاً للمشكلات

اجتماعات، اجتماعات، اجتماعات

أرئيس من الأمام

مارغريت تاتشر (Margaret Thatcher)

نظر ويلت (Wilt) من النافذة محملاً في بناء الالكترونات وتساءل مستغرباً مرات عديدة عما كانت تفعله اللجان التي حوّلت المثقفين والأدكياة نسبياً من الرجال والنساء، وكلهم خريجو جامعات، إلى أناس مجادلين قساة ومملمين غايتهم الوحيدة، على ما يبدو، هي أن يستمعوا لأنفسهم وهم يتحدثون ويثبتوا أن الناس كلهم فيما سواهم مخطئون. وهيمنت اللجان على التكنولوجيا.

توم شارب (Tom Sharpe)، ويلت أون هاي (Wilt on High)

الاجتماعات واحدة من سمات الحياة الجامعية، إن لم تكن من أبرزها. وفي حين أن مثل هذه اللقاءات الشائعة تعد، في العمل، جزءاً هاماً من العمل بحق، فإن الكاريكاتير الأكاديمي قد رفعها إلى مستوى شكل فني مشهور. إن هذا التقليد الهجائي الممتد من أف.أم. كومفورت (F.M. Comfort) في مطلع القرن الأخير حتى لوري تايلور (Laurie Taylor) في هذا القرن يخبرنا «عما يعرفه أي واحد» عن التعليم العالي: أي أنه مرّصع باللجان التي يقضي فيها الناس ساعات من وقتهم أثناء قيام شخص ما بتسجيل محضر الجلسة [لوكاس (Lucas, 1995)؛ ماك ناي (McNay, 1996)]. إن نشاطاً يعتقد العديد من العاملين أنه يستهلك وقتاً كبيراً، لسبب معقول، يعد حرفاً لهم غير مرغوب عن «عملهم الحقيقي والمناسب».

وخلافاً للعمل التجاري، تتميز الأكاديمية، بالطبع، بسلسلة طويلة جداً من أشكال السلطة. والواقع أن بيرتون كلارك (Burton Clark, 1983) قد حدد ما لا يقل عن تسعة أشكال من السلطة في البيئات الأكاديمية: أربعة تقوم على العلوم (الحاكمية الشخصية (أستاذية) الحاكمية الكلياتية (أستاذية)، سلطة نقابية وسلطة مهنية؛ واثنان خاصتان بالمؤسسات التعليمية (سلطة الأمانة، والسلطة البيروقراطية)؛ وثلاثة تعمل على صعيد النظام (السلطة البيروقراطية، والسلطة السياسية، وما يسميه «الأوليغاركية» الأكاديمية على نطاق النظام». إن هذه الأشكال المختلفة من السلطة وما تمثله من حاملي

الأسهم والحصص، تساعد على سبب تطوير مؤسسات التعليم العالي لشبكة موسعة من اللجان لاستيعاب هذه الأشكال. ولكن هذا النمو بعد ذاته ليس سبباً جذرياً لنفور العاملين واستيائهم. وأخيراً، هناك أيضاً التزام منذ زمن طويل بالزمالة ضمن الثقافات الأكاديمية، ومعها رغبة واضحة (وللا منتمين، ربما تكون رغبة جامعة) في أن التشاور وصنع القرارات كلاهما واسعان وعمليتان متبادلتان مدروستان.

يبدو أن أصل مظالم العاملين الحقيقي يكمن في واقعة أن «نظرية النظام» هذه نادراً ما يجري التمسك بها عملياً. فالنقاد، على سبيل المثال، يشكون باستمرار أنه ليس للجان مهمة خاصة واضحة وأنها تخضع لمراقبة ضعيفة، أو كليهما؛ بحيث إنها تستخدم أحياناً كأدوات لتعيق اتخاذ قرار أو لتجنب اتخاذه عن عمد، في الحد الأقصى، وأنها تستخدم، في الحد الأدنى، لإخفاء حقيقة أن القرار قد اتخذ في الواقع في مكان آخر. وأما الزمالة، كما يتضمن آخر نقد، فقد اخترقت، عملياً، بقدر ما كُرمت، وبذلك يمكنها إبعاد أقلية مهمة من العاملين. فضلاً عن أن الزمالة تسمح بانتعاش مواقف سلبية وإيجابية وسلوكيات دون مراقبة أو تدقيق بحيث يمكن استغلالها من قِبَل القاصد وعديم الضمير جيداً دونما محاسبة. وعندما تقحم أشكال أخرى من السلطة في مثل هذه البيئة، وخصوصاً، تلك التي يمارسها المديرون التي يعدها المنتمون غير شرعية، فلا عجب عندها أن يعدها العاملون تدخلاً غير مرغوب فيه ولا مسوّغ له في سلطتهم الذاتية، ووقتهم طاقاتهم [ماك ناي، 1996، رامسدن (Ramsden, 1998)].

فالتحدي للمديرون إذن تحد هام. والواقع أن الثقة بسلطتك تتبع من:

• الطريقة التي تقرر بموجبها جدولة الاجتماعات (أو عدم جدولتها)؛

• أنماط الاجتماعات التي تعقدها؛

• الطريقة التي تنظم بموجبها الاجتماعات؛

• والأسلوب الذي تترأس بموجبه الاجتماعات.

فضلاً عن أن إتقانك لهذه المهارات الأساسية الحاسمة، سوف لا يمكنك من تعزيز فعاليتك كقائد ضمن قسمك أو خدمتك فحسب، بل أيضاً تعزز إسهامك بوصفك عضواً يمثل حقلك في منابر مختلفة في المؤسسة، مع افتراض أن أهداف الأداء تعتمد هذه الأيام باستمرار على درجة من التعاون الداخلي أكبر بكثير من ذي قبل.

ومع ذلك، كيف تفعل ذلك؟

نجتمع أو لا نجتمع، تلك هي المسألة.

من المقبول على نطاق واسع أن ثقافة اللجان المميزة للمؤسسات الأكاديمية إن هي، كما أسلفنا، إلا انعكاس لتعددية أشكال السلطة وللتقليد الجامعي المهيمن ضمنها. والحقيقة القاسية، مع ذلك، هي أن هذه الثقافة يُسعرها أولئك الذين يستمتعون بمثل هذه الاجتماعات وينتفعون منها، أي المديرون وغيرهم في السلطة. والواقع أنه من الشائع أن تجد مديرين يفاخرون بأن لهم يوميات مفعمة من الجدار إلى الجدار» × بالاجتماعات. وكأنهم قد كيّفوا قانون باركنسون (Parkinson) ووسعوا عدد الاجتماعات لملء الزمن المتوافر لديهم. من الخطأ أيضاً أنك ستجد نفسك تعقد اجتماعاً ما لم تمارس أقدس نظام ضبط النفس.

وأخيراً، نحن بحاجة إلى الاعتراف بأن الاجتماعات يمكن أن تكون مغرية بمعنى أنها مناسبات اجتماعية يلتقي فيها المرء بزملائه الآخرين: «إنها تخرجك من المكتب»؛ يمكنها أن تشعرك بالأهمية، وغالباً ما تكون غير متقنة؛ وعادة تكون متحررة من المقاطعة. كما أنه يمكن أن يكون لها جاذبية قاتلة لأنها تغويك إلى التفكير بأنك «رجل مشغول لذلك لا بد أن أكون فاعلاً». ومع ذلك، ما من شيء يمكن أن يكون أكثر من هذا التفكير بعداً عن الحقيقة. إن كون المرء مشغولاً ليس مماثلاً لكون المرء قادراً على إحداث الأمور. النشاط ليس كالعمل. والواقع «إن قانون القياس التجريبي» يملي عليك بوصفك مديراً أن تقسم وقتك إلى أجزاء متساوية بين ما تقضيه في الاجتماعات وما تكرسه للعمل خارج الاجتماعات، كما يقول سينج (1998)،

هل الاجتماع ضروري حقاً؟

هذا هو أول سؤال ينبغي أن تطرحه على نفسك سواء عندما تخطط لعقد اجتماع أنت بنفسك أو عندما تدعى إلى اجتماع نظمه غيرك. ما غاية الاجتماع؟ ما الذي تريد الحصول عليه من الاجتماع؟ ما الذي تريد أن يحصل عليه الآخرون من الاجتماع؟ ماذا يترتب على عدم عقد الاجتماع؟ هل تجتمعون من أجل الاجتماع فحسب؟ ألا تستطيع أن ترسل بريداً إلكترونياً، أو رسالة صوتية، أو هاتفياً، أو تكتب تقريراً، بدلاً من الاجتماع.

عليك ألا تباشر الاجتماع ما لم تكن قادراً على الإجابة على هذه الأسئلة بصورة إيجابية. وإذا كان الاجتماع قد نُظِم من قبل شخص آخر فلا بد لك من أن تبحث عن إيضاحات عن غاية الاجتماع من الرئيس قبل انعقاده. وإن لم تقتنع، عليك أن تسعى لدى آخرين من الذين سيحضرون الاجتماع لتحدي غاية الاجتماع ذاتها، أو، بما أن مصالحك لن تتهدد، يمكنك الاعتذار عن الحضور لأسباب تختلقها.

إننا بحاجة إلى الاعتراف طبعاً بأنه يمكن أن يكون للاجتماعات غايات مختلفة، وأن هناك، في واقع الأمر، أنماطاً مختلفة عديدة من الاجتماعات.

أهداف/غايات الاجتماعات

الاجتماعات كلها تخدم واحدة أو أكثر من الغايات الأربع الأساسية الآتية:

1. تقديم معلومات..... «لدي خبر لكم!»
2. جمع معلومات..... « ما رأيكم في هذا؟»
3. اتخاذ قرار/قرارات..... «ماذا سنفعل؟»
4. حل مشكلة/ مشكلات..... «كيف ينبغي حل هذه المشكلة؟»

كما أنها تستخدم باستمرار لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف الآتية:

1. اختبار رد فعل الزملاء على معلومات قد قدمت (استدعاء رأي)؛
2. الحصول على موافقتهم على معلومات قُدمت؛
3. معرفة الحاجة إلى مزيد من المعلومات؛

4. تجميع المعلومات وتجربة موضوع معين (أن يتعلم الناس بعضهم من بعض)؛
5. أن يفهم كل رأي الآخر (الحصول على التعاون)؛
6. منح الأفراد فرصة اختبار أفكارهم ومواقفهم مع أفكار الآخرين ومواقفهم (واحتمال تغييرها)؛
7. بناء أساس منطقي جماعي.

أنماط الاجتماعات

يمكن أن تختلف الاجتماعات بطرق عدة وفق:

1. حجمها: كبيرة، صغيرة، جماهيرية، واحد لواحد (ثنائية)؛
2. وضعيتها: شكلية، غير شكلية؛ رسمية، غير رسمية؛ مفتوحة، مغلقة؛ أكاديمية أم إدارية؛
3. مجالها: اجتماع فريق، جماعة، وحدة، قسم، كلية - أم على صعيد المؤسسة؛
4. وظيفتها: مجموعة توجيه أم فريق عمل؛ مجلس امتحانات أم جماعة مُستخدمين؛ لجنة متخصصة أم فريق مشروع؛ هيئة تهدئة أم منتدى عام؛ لجنة مقررات أم حلقة بحث للهيئة العاملة؛ الخ؛
5. طبيعتها: تفجير الأفكار وإبداعها أم تقديم إيجاز×؛ عرض أم بحث؛ مراقبة أم تثمين؛ تفاوض أم مشاور؛ حشد الرأي والتأييد أم تقويم، الخ.

لذلك لا بد من دراسة واعية دقيقة، إذن، للكيفية التي تريد أن تنظم الاجتماع بموجبها في حقلك. ينبغي ألا تقع، كآخرين كثر، في فخ افتراض «الاجتماع للغايات كلها ولجميع العاملين» هو أكثر الطرق ملاءمة، بل أكثرها قابلية للنجاح، لإدارة عمل قسمك. مثل هذه الاجتماعات يمكن أن تحسن، في الواقع، روح الفريق وتذلل الصعوبات. ومع ذلك، غالباً، ما تبدد الوقت والمال وتزيد العداوة وتعامل «ثمر البلوط كشجر البلوط على حد سواء»، ويعمق الانقسامات بين أعضاء الهيئة العاملة. ويمكنك أن تجعل الاجتماع أكثر هدوءاً والمجتعيين

أقل غضباً وإثارة، وفي الوقت نفسه تجعلها ذات معنى أكبر وفعالية أكثر، بفضل إعداد المجتمعين وتهيئتهم سلفاً. وبفضل التنظيم تعقد اجتماعات منفصلة، أو تدع الآخرين ينظمونها لتحقيق غايات مختلفة (كما اقترح أعلاه). اجتماعات صغيرة استشارية، ولتكن لجمع المعلومات وتبادلها، مثلاً؛ ولإتاحة الفرصة للآخرين لاختبار أفكار جديدة، ولآخرين لتطوير أوراق سياسية، وهكذا..

ولا بد لك من دراسة أنماط الاجتماعات التي تعتمزم عقدها مع أعضاء الهيئة العاملة بصورة منتظمة: إجازات تقدمها الفرق أو تقدم إليها، اجتماعات الفرق، اجتماعات العاملين، اجتماعات ثنائية (واحد لواحد) وهكذا (انظر الإطار 8.4 و9.4). وسوف تعتمد طبيعة الاجتماعات وعدد مرات انعقادها على حجم قسمك وتعقيده والخدمات التي تقدمها.

1. إذا كان قسمك، مثلاً، صغيراً نسبياً (دون 15)، مستقراً، ذا موقع عمليات واحد، ينبغي أن تتوقع سلفاً عقد اجتماعات للعاملين كلهم إما مرة كل فصل أو مرتين كل نصف سنة، أو عقد اجتماعات ثنائية، واحد لواحد مع شخص أو ثلاثية مع شخصين ممن لديهم مسؤولية مهمة خاصة كل أسبوعين، مثلاً: منسق الموضوعات، قائد المقررات، قائد الفريق.

2. إن كنت مشغولاً عن الخدمات الجامعية، فإن اجتماعاتك مع أعضاء الهيئة العاملة يجب أن تتكرر أكثر، كل أسبوعين نموذجياً، وربما تفكر في الاستعاضة عنها بإجازات الفرق.

3. وبالمثل، إذا كان قسمك أكاديمياً ذا برامج متعددة ومبان مختلفة ومدى متنوع من الاهتمامات، ينبغي أن تتوقع عقد اجتماعات إضافية لأعضاء الهيئة العاملة، ومتبادلة بين المواقع. وسوف تحتاج إلى عقد اجتماعات إضافية واحد مع أكثر من واحد للتأكد من أنك تجمع مدى اهتمامات قسمك ومسؤولياته كاملاً، مثلاً: الاجتماع بمدير البحوث لديك، ومنسق أنشطة المشروعات، وضابط الارتباط مع المجتمعات، وما إلى ذلك.

الإطار 8.4: اجتماعات ثنائية (واحد لواحد): معالم أساسية

لم نعهد الاجتماعات؟

- تقدم لك هذه الاجتماعات أكثر الطرق فاعلية وكفاية لإدارة قسمك في حين أنها تطور في الوقت نفسه فريق إدارتك.
- ينبغي أن تهدف لعقد الاجتماعات مع اثنين أو ثلاثة من قسمك من يحملون مسؤولية خاصة وهامة إما عن نشاط (مثل: القبولات، البحوث، روابط مجتمعية) أو عن إدارة الهيئة العاملة (مثل: قائد الفريق، قائد البرامج، منسق الموضوعات).

المعالم الأساسية

- ينبغي التأكد. إن كنت ستحقق أهدافك، من أن اجتماعاتك (واحد مع أكثر من واحد):
- مبرمجة على أساس منتظم. نموذجياً ساعة واحدة، كل أسبوعين (موفرة للوقت لا مبددة له لأن التنظيم والانتظام بضمنان أنك وزملاءك لا يقاطع أحدكم الآخر وأنه في كل مرة ينشأ تطوير).
- وأنها بحث وجهاً لوجه (وليست افتراضية) خاصة
- وأنها تقدم كل ما يلزم لبحث تراجع الدور كله، وليس مجرد جانب واحد منه.
- وأنها اجتماعات موطّدة وليست عرضية
- وتشمل بحث الماضي والحاضر والمستقبل (حتى ثلاثة أشهر ماضياً أو مستقبلاً).
- وأنها حوار أصيل ذو اتجاهين يهدف إلى تقويم فعالية الفريقين كشركاء ومراجعتها
- وأن يكون لها نتائج (أهداف منقحة أو معدّلة، أوقات نهائية متفق عليها، الخ.) وأنت تسجل باختصار كتابة في دفتر ملف خاص؛ نقاط عمل معينة التي ينبغي التقاطها لتشكل قاعدة لاجتماعك المنتظم الآتي.

المصدر: من مورس (1994, Moores).

الآن قد قررت مجموعة الاجتماعات، المنتظمة والعرضية، أيها أفضل ملائمة لحاجاتك وحاجات قسمك، ومازلت تواجه عملاً أكثر صعوبة، ذلك هو تسييرها.

رئاسة فعّالة

الأكاديميون مغرمون بالإشارة إلى أن الإدارة ليست أكثر من مجرد معنى عام شائع. فإذا كان الأمر كذلك، فإن السمعة الضعيفة للاجتماعات التي يترأسها أكاديميون وإداريون على حد سواء توحى بأن هذا المعنى العام هو سلعة في عرض قصير الأجل نسبياً في الجامعات. أما شكاوى العاملين، كما أسلفنا، متعددة الوجوه، أكثرها شيوعاً هي:

عدم وضوح المهمة، الافتقار إلى الغاية الواضحة والهدف الجلي؛

الإطار 9.4: إجازات للفريق: معالم أساسية

لم تقدم هذه الإجازات؟

إجازات الفريق. كما يدل المصطلح. تعد تمريناً مرناً انتظامياً أكثر مما هي اجتماع تقليدي. إنها ممارسة موطدة تضرب جذورها في القطاع التجاري. ثم جرى تكييفها إلى حد كبير في مؤسسات القطاع العام بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي. للإجازات. بالطبع. تطبيق عملي واضح إن كنت مسؤولاً عن الخدمات على صعيد الجامعة. ولكن يمكن استخدامها. بل استخدمها قادة أكاديميون من ينزعون إلى التأكيد أكثر على شكل الإجازات البيات الخمسة (5Ps) - أنظر أدناه - وإلى تقليص شكلية تلك المناسبات المفروضة (وغالبا ما يستعيضون عنها باجتماعات غير رسمية لمدة نصف ساعة عند الغداء).

ومهما يكن الأمر يمكن أن تكون إجازات الفريق مفيدة في مساعدتك على:

- تصحيح سوء التفاهم ضمن مجموعتك
- تقليص أثار إشاعة ضارة (الإشاعات. الخ)
- السعي إلى تحقيق تعاون زملائك في الإعداد للتغيير.
- تحسين التزام أعضاء المجموعة وأساسهم المنطقي الأخلاقي
- تعزيز دورك كقائد ومدير للقسم.

كيف تعمل؟

- وجهاً لوجه: لتسهيل المجال الحر للسؤال والجواب.
- فرق صغيرة (من أربعة أشخاص إلى خمسة عشر).
- منتظم: ثلاثون دقيقة كل أسبوعين أو مرة شهرياً حسب الظروف.
- الصلة: ينبغي أن يكون التركيز والمعلومات على «هنا-الآن» إذا ما أريد للإجاز أن يفرض اهتماماً والتزاماً.

الشكل: الخمس بيات (5Ps)

- التقدم - كيف نسير بالنسبة لأهدافنا؟ الميزانية. التخطيط. القبولات. الخ.
- السياسة - مبادرات جديدة: تغيرات في السياسة. أنظمة ورقابة (روتين)
- الناس - القادم. المنصرف ولماذا: ترفيعات. منحة علمية. منشورات. قرض تطوير مهني
- نقاط للعمل - ما الذي ينبغي عمله قبل الاجتماع ثانية. الاتفاق على ما سيفعل ذلك.
- الإطراء - إطراء الجماعات والأفراد حسبما يقتضي الأمر.

المصدر: من مورس (1994, Moores)

غياب البرنامج، أو وجود برنامج أعد إعداداً ضعيفاً، أو برنامج بالغ الطموح؛
الانعقاد في الوقت المناسب، وحضور غير المعنيين الاجتماع، أو الانعقاد بالبيئة
غير الملائمة؛

إشكالات سلوكية: السير في مسارات جانبية، اللّف والدوران، خطابات فارغة،
ومراوغات وتلاعب، إضاعة الوقت والعجز عن اتخاذ القرارات؛
مقاطعات للاجتماع من خارجه: رسائل، اتصالات هاتفية، ..إلخ؛
مطولة جداً، بلا إطار زمني؛

لا أعمال متفق عليها، مذكرات ومحاضر ضعيفة.

تعزى هذه الشكاوى، على أي حال، إلى مصدر مشترك: التنظيم الضعيف والقبضة
الضعيفة لرئيس الجلسة. ستكون بخير وأنت في طريقك لتكون رئيس جلسة فعّال إن
لم تقع فريسة لأي من النقاط الآتفة الذكر. ولتحقيق هذه الغاية، عليك أن تعد سلسلة
الشكاوى هذه قائمة تدقيق لما ينبغي ألا تفعله.

وبعبارة أخرى، إن الرئيس الفعّال يولي اهتماماً لتخطيط جوانب العملية ومظاهرها
كلها وتنظيمها، وليس فقط لأجزاء منها. إن نتيجة ناجحة لأي اجتماع تعتمد كثيراً على ما
يتم القيام به قبل الاجتماع، وما يحدث أثناءه، وما يتخذ بعده من أعمال. وبهذا تتساوى
كل مرحلة بالقيمة والأهمية.

قبل الاجتماع

عليك أن:

I. تخطّط

كن واضحاً بشأن أهدافك المحددة، وبشأن السبب الذي عقد الاجتماع من أجله.
غالباً ما تفتقر الاجتماعات إلى مثل هذه الأهداف. والواقع أنها لا تكون دائماً أكثر
من قائمة بالأنشطة: مثل، بحث مبادرة الحكومة الأخيرة بشأن توسيع المشاركة،

وما إلى ذلك. أما الهدف الحقيقي فينبغي أن يكون ما ينجم عن هذا النشاط، مثلاً، «استنباط آراء الناس»، «الموافقة على مسار عمل معين»، «تخطيط مسار عمل معين»، «إقرار إجابة»، الخ.. أي أن الهدف يجب أن يكون واضحاً، صريحاً، ومتحدياً (ليس متضمناً، غامضاً، أو غير موجود). وضع الهدف أمر حاسم، إذ بدونَه لن يكون للاجتماع بنية مناسبة - وبنية الاجتماع تتسبب وتتدفق منطقياً من أهدافك.

نظم قائمة بالموضوعات، من أجل:

- إعطاء المعلومات (وربما يستدعي ذلك توضيحاً: إما توضيح الطريقة، ويجب أن يكون هذا الجانب في حده الأدنى، تعميم معلومات عبر البريد الإلكتروني، أو بالبريد الداخلي)؛

- جمع المعلومات؛

- اتخاذ قرارات؛

- حل المشكلات.

II. تُعلم

توقع سلفاً أي الناس وأي معلومات تحتاج

لدى تحديد المشاركين عليك أن تأخذ بالحسبان أن:

- ليست الاجتماعات مجرد مضيعة للوقت، بل هي ثمينة أيضاً: هل تريد للمشاركين أن يظلوا طيلة الوقت أم لحضور بند واحد فقط؟

إن كنت بحاجة إلى معلومات، اطلب من أشخاص أن يعدوا «بياناً بالموقف» سلفاً قبل الاجتماع: جانب أو جانبان من ورقة قياس A4 (كحد أقصى) في صيغة إلماحات سريعة.

التأكد من أن كل فرد يعرف ما تم بحثه ولماذا

فليس هناك ما يزعج كثيراً، ويبدو غير ضروري أبداً، من أن يطلب إلى الأشخاص الاجتماع وهم يجهلون ما يجتمعون من أجله. فذلك لا يضمن فقط «بداية باردة» لأي اجتماع ولكنه يحد مما يمكن أن يسهم به المشاركون منذ البداية.

III. تُعد/تحضّر

ضع برنامجاً منطقياً وعمّمه مع أوراق عمل ضمن وقت كاف، أي قبل أربع وعشرين ساعة من الاجتماع على الأقل.

- ضع أكثر البنود صعوبة وأهمية أو إثارة للخلاف أولاً لتمسك بالمجتمعين وهم نشطين.
- حاول أن تحتفظ «بعبارة طيبة» لآخر الاجتماع كي يخرج الناس بمزاج متفائل. (أو، في حال عدم سير الاجتماع على ما يرام، ينبغي على الأقل أن تكون مستعداً لشكر المشاركين على صدقهم وأمانتهم).

- لا تدع أي عمل آخر (AOB) أن يقحم في الاجتماع، ما عدا البيانات الهامة، وما لم يوضح ذلك قبل الاجتماع. وإلا تجازف بأن يختطف منك الاجتماع. كما يشجع ذلك على الممارسات القذرة وتبديد الوقت. ولكي يعطي المشاركون خيراً ما لديهم، لا بد وأن يحاطوا علماً بالقضية سلفاً لأن يواجهوا فيها في الاجتماع.

توقع أن يستمر الاجتماع ساعة من الزمن، وبالتأكيد ألا يزيد على ساعتين، وخصص زمناً لكل بند حسب أهميته، بعض الرؤساء يعلنون هذا الزمن المخصص لكل بند بالرغم من أن ذلك يمكن أن يحدث رد فعل عكسي، إذ يتركك معرضاً للتحدي لكونك افتراضياً، مناوراً، إلى آخر ما هناك، الأمر الذي يسرع المزيد من ضياع الوقت وتبديده. ومن مسارات العمل الذكية تحديد زمن للاجتماع كله وأن تبدأ الاجتماع في وقت غير تقليدي. الساعة... إلا ربعاً، أو الساعة... وربع، بدلاً من الساعة... تماماً. فبذلك تكون قد بعثت برسالة إلى المشاركين بأن الوقت مهم لك ولهم على حد سواء.

حدد ووطّد الأرضية المادية الملائمة للاجتماع ربما يبدو دليلاً ذاتياً أن يحدث شكل غرفة الاجتماعات وترتيبها تغيراً حاسماً، ومع ذلك من الغريب أن يترك ذلك عملياً

في غالب الأحيان للصدفة، ونموذجياً ما يورثه شاغلوا الغرفة السابقون. يجب أن تكون مبدعاً في هذا الأمر. من الناحية النموذجية، يجب أن تعقد اجتماعاتك في مكان مناسب ومريح، وفي محيط مريح (ولكن ليس مريحاً جداً)، ورتب المقاعد بطريقة ترى فيها الجميع وأن الجميع يرونك ويرون الآخرين. وبعبارة أخرى، ينبغي أن تتجنب التلاعب السياسي المتأصل في أشكال الاجتماعات لبعض الجامعات (المنصة المرتفعة، «الطاولة العليا»، والمستطيل البالغ الطول، الشوكة الرنانة المطولة، والترتيب الخطي حسب الدرجات، وهكذا). ربما تكون هناك مناسبات، حسب الظروف، تحتاج اغتنامها أو تريد استغلالها لتغيير دينامية المجموعة (مثلاً لتسهيل وتوجيه التشاور الجماعي، أو التفاوض الرسمي، أو بناء الفرق.. إلخ). في مثل هذه الحالة عليك أن تفكر في تعيين أماكن الأشخاص بالاسم، أو تقسيم المجموعة بالتبادل إلى مجموعات أصغر منظمة حول موائد مختلفة (مثلاً، على شكل دائرة، أو بلغة الإدارة «على نمط الكافتيريا») ومهما يكن الأمر، فإن المسألة هي أن عليك أن تفكر ملياً بوعي في الشكل المادي المثالي الذي يساعدك على تحقيق أهداف اجتماعك.

أثناء الاجتماع

ينبغي أن تهدف إلى :

السيطرة على الموضوع المطروح للبحث،

ضبط المشاركين في الاجتماع.

قول ذلك أسهل من فعله. إذ سيذهب تخطيطك وإعدادك أدراج الرياح إن فشلت في تحقيق الهدفين الأنفي الذكر. وبذلك لا بد من أن تدرك أن أحد أسباب فشل الرؤساء في واجباتهم يعود للتناقض المتأصل في دورهم: أي التوقع بأن يظلّ كرئيس، غير متورط، ونزيباً، وحيادياً، ويكبح دوافع التدخل لديه حتى وإن كان له حصة مباشرة وشخصية في البحث الجاري. والواقع أن قلة هم الذين يستطيعون مقاومة التدخل وإجراء المشاركة. إن التورط في موضوع الاجتماع، على أي حال، أثناء رئاسة الاجتماع يعد أمراً مختلفاً تماماً عن رئاسة الاجتماع ولا يختلطان ببساطة.

وبالطبع هناك بعض الرؤساء يتجاهلون عمداً هذا التناقض (وهم في الغالب أولئك الذين يقصدون التلاعب بصراحة) في حين أن آخرين يستمتعون في ذلك (وهم عادة، أولئك الشغوفون باستعراض معرفتهم والذين يعرفون بـ «حكيم - على المسرح»); وهناك آخرون يتخبطون غير آبهين (ربما بسبب سوء فهم، أو افتقار لتقدير الذات، أو بسبب عيوب شخصية أخرى). كل هذه الأمثلة من الممارسات الضعيفة، ومن نماذج الأدوار التي لا يحتذى بها مألوفة للكثيرين في التعليم العالي (انظر الإطار 10.4). ولتلافي الانخراط فيها، عليك أن تدير هذا «التناقض» بطريقة إيجابية وبناءة. كيف؟ بأن تدرك أن دورك هو دور «موجه» بدلاً من «رئيس». فهذان المصطلحان يستخدمان كل بدل الآخر باستمرار لوصف سلوك الاجتماعات وسيرها، ومع ذلك فهما عملياً نمطان مختلفان من طرائق العمل (انظر الإطار 11.4).

الإطار 10.4: رئاسة الاجتماعات: رئاسات خملناها... نماذج لا تحتذى

- المعلم المتحذلق: يتمسك بحذافير النص وليس سواه. شديد التمسك بالشكليات والبروتوكول. ومهوس بالإجراءات أكثر من النهج. عاجز عن تكوين فكرة عن كامل الموضوع بسبب كثرة التفاصيل ولا يسمح لأحد قادر على ذلك بالإسهام.
- المتظاهر الشعبي: يلهث وراء الموضة: يرى نفسه على حق سياسياً وبصورة تامة. يقدم نفسه على أنه هو الذي يفهم آراء الناس العاديين ويعبر عنها. ومع ذلك لا يمتد الدعم من أجل الاحتواء الاجتماعي والمشاركة الجماهيرية إلى أولئك الذين يجلسون حول المائدة. يتكلم على يسار الوسط ويعمل نحو اليمين.
- المتفلسف: يأخذ الصراحة الأكاديمية مأخذ الجد. يذهب حيث لم يجرؤ أحد قبله الذهاب. رحلة ممتعة تلفت الانتباه عن أي شيء آخر. ومع ذلك لن يصل إلى هدفه.
- الديكتاتور الكرم: شخصية ساحرة ملتزمة لا تترك شيئاً للصدفة. ينجز كل شيء تماماً مسبقاً. يعرض على المجموعة الأمر الواقع ويرتب الأمور وفق ذلك.
- الدكتاتور: كالسابق ولكن بدون أسلوب. ذكي. وسيم. أو فاتن. متنمر مستأسد بلا رتوش ولا زخرفة.
- شيفرة عاملة: يعاني من مفهوم مشوه للمسؤولية المشتركة. يعمل كشفرة للسلطة الأعلى. يلغي المسؤولية عن أي عمل أو قرار. «إمعة» لا يضيف شيئاً. ولا يسهم بشيء. ويبعد الآخرين.
- محب للزملاء: يريد إرضاء الناس جميعاً كل الوقت. ومن ثم فهو مقتن بالتقليد الجامعي ويعرف الزملاء مدرك ذاتياً لذلك. مشلول بعدم القدرة على اتخاذ القرارات خشية إزعاج أي زميل. تقوده العصبية بدلاً من أن يقودها.

الإطار 11.4: الفرق بين رئاسة الاجتماع وتوجيهه

- نظام الرئيس ----- نظام الوجه
- للرئيس دائماً دور شخصي ومباشر..... - - - - محايد. يتطلع فقط إلى نتائج ناجحة
 - يعتمد على الأحكام والإجراءات..... - - - - متجذر في المعنى العام والملاطفة
 - يحدد كل فكرة مع صاحبها..... - - - - يستخدم ديناميات الفرق والمجموعات
 - يدعو إلى تقويم المدخلات فوراً..... - - - - يتطلب حكماً مؤجلاً
 - يتحكم بتدفق الأفكار والمدخلات..... - - - - يضمن سوقاً حرة للمستهمين
 - متجذر عادة في عدم الثقة..... - - - - شفاف. وليس لديه برامج خفية
 - إما رابح أو خاسر باستمرار..... - - - - يهدف إلى «لا خاسر ولا رابح» وإلحاق
 - منفتح على الإبداع..... - - - - يضمن سلوكاً جيداً. ويحمي الأفراد
 - يؤكد مقولة «حكيم على المسرح»..... - - - - يقدم إرشاداً لا مباشراً

وبوصفك موجهاً فإنك تكون مرشداً غير مباشر أكثر مما أنت حكيم على المسرح. ولا يعني هذا، على أي حال، ألا تهتم بالقضايا المعرضة للخطر، أو أن تتبنى مقاربة عدم التدخل في الإجراءات. بل بالعكس، إنك هناك وصي على المنهج وحامٍ له» لإرشاد الاجتماع بأسلوب عليم وشفاف. وهكذا، على سبيل المثال، لا تدخل الاجتماع وتساءل: «ماذا سنفعل؟»، بل تدخل وتعطي إحساساً بالتوجه. وتعرض القضية وتلخص البدائل، ثم تقول: «يمكننا أن نبحث أ، أو ب، أو ج - فما رأيكم؟» أما إذا تصرفت على غير ذلك فإنك تلغي مسؤولياتك (انظر الإطار 12.4).

وبعبارة أخرى، من واجبك:

- أولاً، فرض الانضباط بالوقت. لذلك ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد: «في الوقت المحدد تماماً» ولا تعذر المتأخرين: أي، ابدأ وكأنك تعني الاستمرار.
- توضيح الأهداف في البداية والتأكد من أن المشاركين كلهم قد أصبح لديهم فهم مشترك.

• تقديم كل موضوع (أل - «ماذا») بدقة بفضل وضعه في السياق، موضحاً الغاية أو الهدف (ال - «كيف») وملخصاً البدائل (ال - «وسائل»).

• استخدام ساعتك الداخلية «لضبط سير الاجتماع بحيث يكون الزمن متلائماً مع أهمية القضايا المطروحة.

• ابقاء البحث ضمن النقاط المحددة، وطرح أسئلة توضيح، وتلخيص بين الحين والآخر.

• اختتام كل موضوع بتلخيص لما اتفق عليه وقرّر.

• اختتام الاجتماع بتلخيص الأعمال التي كلف بها الأفراد والتأكد من أن المشاركين قد أصبح لديهم فهم مشترك.

المسؤوليات معروفة تماماً، ولكنها كما أسلفنا، لا تتفد جيداً. ولا بد أن يساعدك تنظيم الاجتماع مادياً في هذا المجال. وفي حين أنه ربما لا يكون هناك بديل عن الخبرة، هناك بعض الإرشادات العملية التي يمكنك إتباعها التي تجعل مهمتك أسهل، وأداءك كرئيس أكثر فعالية.

اسع ليكون لك قواعد أساسية لاجتماعاتك، كأن تبدأ في الوقت المحدد وتنتهي في الوقت المحدد، مثلاً؛ لا طعام ولا شراب أثناء الاجتماع؛ لا مقاطعات؛ ولا أحاديث جانبية أثناء قيام أحد المشاركين بالحديث، ثلاث دقائق لكل متكلم ..إلخ.

وكما أن المعلمين يواجهون صعوبة جعل التعلّم فردياً في النظام الكتلي للتعليم العالي، كذلك أنت بوصفك رئيساً، ينبغي أن تحترم وتثمن وترعى إسهامات المشاركين في الاجتماع. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يتاح للزملاء كلهم الشعور بالمقدرة، بل بالتشجيع على الإسهام بطريقة مفتوحة صادقة حماسية. وبما أن الزملاء لا يميلون كلهم إلى المشاركة، فلا بد وأن يكون لديك إستراتيجيات للتعامل مع الشخصيات المختلفة كثيراً والموسوسة والموجودين في التجمعات الجامعية (انظر الإطار 13.4).

الترزم بمقاربة البحث النظامية: حدد القضية أو الاقتراح؛ قدم ما عندك أو استمع إلى الدليل؛ استمع إلى المناقشات المؤيدة والمعارضة؛ لخص المناقشات، استخرج نتيجة أو توصل إلى قرار؛ قرر وسجل العمل الذي ستخذه.

الإطار 12.4: المراحل الخمسة لاتخاذ القرارات ك الـ * (5Cs)

بوصفك وصياً على صنع القرارات ينبغي أن:

- تكرر لنفسك المراحل الخمسة المختلفة المشمولة في حل المشكلات واتخاذ القرارات**.
- تنهيا لقيادة زملائك بفضل النهج نفسه - الـ 5Cs:

1. ادرس القضية ووضح الحقائق

- لا تبدي رد فعل مباشر على المشكلة أو القضية. خذ وقتاً كافياً للتفكير في ذلك.
- ما هي المشكلة أو القرار؟ هل حصلت على الحقائق والوقائع كلها؟ أي معلومات إضافية تحتاج؟
- من هو المتورط في المشكلة أو القرار؟

• ما مدى الاستعجال؟ هل ينبغي الأجاز الآن؟ ما الذي يحدث لو أرجى؟

• هل أنت تعالج المشكلة ذاتها أم تعالج أعراضها؟

• ما هو أثر المشكلة؟ ما سببها الحقيقي؟

• لماذا نشأ هذا الوضع؟

2. تشاور مع زملائك

• استخدم الاجتماع للاعتماد على خبرات زملائك ومهاراتهم الموجودة.

• ولد أفكاراً، خيارات، سيناريوهات، بدائل.

• حدد النتيجة التي تريدها.

3. التزم بالقرار

• لخص الخيارات المتوفرة لديك.

• بين محاسن كل خيار ومساوئه.

• اتخذ القرار.

4. بلِّغ القرار

• قم بما قررت فعله.

• بلغ الأفراد المشاركين كلهم الذين سيتأثرون بالعمل مستخدماً البريد الإلكتروني، والمذكرات، والابحازات. «تسيير العمل».

• أشرح الأساس المنطقي لقرارك وكيفية اتخاذه.

• كن حازماً في الإعانة على ترويج القرار.

5. دقق التطبيق وقومّه.

• أشرف على تنفيذ الأعمال المنفق عليها.

• هل حُلّت المشكلة أو القضية؟

• كيف تتجنب حدوثها ثانية؟

• ما الذي تعلمته من العملية؟

• كيف توصل تلك المعرفة إلى الآخرين؟

بفضل ممارستك 5Cs فإنك تتجنب أكثر أسباب القرارات السيئة شيوعاً. وهي:

• الرضا عن الذات

• سلوك السبيل السهل للخروج من المشكلة

• التحامل/ التحيز

* 5Cs هي: Consider, Consult, Commit to, Communicate, Check

* أي القرارات التي تتطلب تفكيراً واستشارة - وليست القرارات العمليانية المتنبأ بها التي تشكل جزءاً من النموذج اليومي. أو تلك التي تضطر إلى اتخاذها في حالة الطوارئ

المصدر: من الجمعية الصناعية. 1996

الإطار 13.4: رئاسة الاجتماعات: المسهونون الذين ستعترف بهم وتتعامل معهم

التحشيش المنفذ

لديه أوراق دائماً. جاهز ومستعد للاجتماع الذي أتوا منه قبل قليل وللاجتماع الذاهبون إليه فيما بعد. ولكنه لم يكن أبداً هو الشخص القريب الآن. بذلك. ينقب دائماً في مواد المشاركين. أحرز أوراقهم وحددها كيلا يسود التشتت.

المهذار/ الثرثار

يفكر على الفور أنهم في الاجتماع الثاني. يريد دائماً أن يعقد اجتماعاً منفصلاً عن المنعقد فعلاً. غيرهم بالسكوت لدى طلب رأيهم في البند الذي لم يكونوا يستمعون إليه. ذكرهم بقانون منع الأحاديث الجانبية.

المتأخر الوصول

ارتكاسي عادة. لا تسمح بأي علاوات ما لم تبرر. وضعهم في صورة ما تم بحته فور وصولهم. ربما يصلحوا عادتهم عاجلاً وليس آجلاً.

تاجر آخر الزمان/ يوم القيامة

«القسمة مدان. الجامعة مدانة. كلنا مدانون». لا تحمل هذا التعجب محمل الجد. اختبر آراء الآخرين. وأشرح بدقة طبيعة القضايا المطروحة. تمسك بحزم بالوقائع وليس بالآراء.

المتشائم

«من يعطي المادة على أي حال؟» ناشد الآخرين كي يجيبوا. فإن لم يأت إجابة. أجب أنت نفسك ولكن باختصار. فالحوار المطول ربما يؤدي أكثر ما ينفع. ضع مفكرة عقلية لتبحثها فدياً مع المشاركين في غضون الأيام الثلاثة الآتية.

المضطهد

لقد حصلنا على ما فيه الكفاية. لا نستطيع العمل أكثر من ذلك». لديه عقده الضحية في أوجها. الزمن والطاقة يستهلكان كلياً في إبداء القلق والتبرم. راجع عبء العمل ووافق على برنامج التطوير المهني المعد بناء على رغبة الزبون بما في ذلك الاستشارة. إن كان ذلك ضرورياً.

المهرول

يلبس قبعات عديدة. غالباً منخرط في خلوته إن كان مزعجاً بين الناس. يناصر أكثر الأيديولوجيات السياسية الراديكالية. ومع ذلك يمارس أكثر طرق التعليم محافظة. ثوري وحريص على التمسك بالتقاليد الأكاديمية (والحفاظ على امتيازاتها). لا تدع السخرية تنتصر عليك. «الضربة المباشرة أضمن رهان».

الهزلي

في الحدود المتوسطة - عون رهيب في تيسير عمل المجموعة وتوجيهه؛ شخص يُدلل. وفي الحدود المتطرفة - شخص يكبت خارج الاجتماع.

ملاح ماهر عجوز

«كان هناك. رأى ذلك. فأجزه. ولبس قميصاً من طراز T ليثبت ذلك.» غالباً ما يقدم الكثير ويرغب في ذلك إن وقعت تحت إعياء العالم. تملقه وشجعه على مزيد من العطاء والأجاز مرة تلو الأخرى.

الخارج على الجماعة

شكيمته رخوة بكل ما في الكلمة من معنى. ما من أحد أبله. وفخور ومستقل وذو نفوذ. غالباً ما يعطي الكثير ومع ذلك فهو غامض لا يتنبأ به. لفتنهم سلفاً. وأبحث عن آرائهم مسبقاً واحترم إسهاماتهم وثنمها.

البطل الذي لا يُطرى

جوهره مكنونة. منكر لذاته مهما كان السبب. غالباً ما يكون ينبوع حكمة ومصدر أفكار جديدة لا يثمن. يرى أموراً لا يراها الآخرون بمن فيهم أنت. يعزز ويشجع في كل مناسبة.

محب للجدل

ولوع بالقانون ونصير «النظام». انخرط في أول جولة. استخدم أعضاء المجموعة لتؤكد أولوية المنهج المتفق عليه على الرسميات والإجراءات. لا تدعهم يعيسون. أعدهم إلى القطيع.

الـ MBO

سيد الوضوح النازف. حسن النية دائماً ولكنه مثير للغضب بسبب تكراره لما يعرفه الناس أجمعين. يمكن أن يكون ذا نفع عندما تفقد أنت وغيرك الخطة؛ وفيما عدا ذلك أنبذه دون إهانة - لخص - وتابع.

نصير الشعب

محارب طبقي ذو ميول أحادية المس. يتوق إلى أن يعرفك بأنهم حصلوا على رقمك. لا ترفع الطعم بل أظهر أنك لست مجرد بطانة أخرى. أبذل جهداً أصيلاً لكي جعلهم يقدمون إسهاماً قيماً بقدرين عليه.

والمعجزة

أحد أعمدة المؤسسة المخلصين. إنه محك القسم ونبع حكايات الماضي. وأقوابله وأساطيره. يعرف أين كنت وكيف وصلت إلى هناك. احترم إسهامهم وثنمهم ولسوف يكونون منحة من الله في أغلب الأحيان زمن التغيرات.

وحد المجموعة

• كن منفتحاً، صادقاً أميناً متحمساً. أوحى بأصالة بنتائج لا غالب ولا مغلوب.

• كن منفتحاً على الأشكال المقبولة من الانشقاق والسلبية.

• لا تلجأ، بأي حال، إلى التحايل والمقامرة، ما لم يوافق على ذلك أعضاء مجموعتك بالإجماع. وحتى عند ذلك فكر في العواقب. فالقرار الذي اتخذته الـ BBC، مثلاً، المماثل لقرار مؤسسة التعليم العالي الأمريكية، لاستيراد نظام البطاقة الصفراء إلى الاجتماعات (المشاركون المشجعون يلوحون ببطاقة صفراء تحمل الكلمات «كف عن الهراء؛ اترك الأمر يسير» وفي وجه أي شخص يبدو أنه سوف يعيق فكرة جيدة) يعد سمة من سمات مؤسسة عامة توافقة إلى تغيير ثقافتها البيروقراطية أكثر مما يعد وسيلة قابلة للحياة من وسائل تحقيق هذا التغيير [سنودي، Snoddy، 2002]. لا نريد القول إن هذه الأدوات غير فعالة. بل بالعكس، ربما تكون أداة قوية جداً في التأثير على السلوك. ومع ذلك، فإن المخاطر المقترنة بها أكبر بكثير لأن هذه الأداة مفتوحة بوجه خاص أمام إساءة الاستخدام، والنتائج المحتملة ربما تكون في الغالب سلبية بقدر ما هي إيجابية.

• إذا كان هناك عدد غير متكافئ من المسوّفين في مجموعتك، رتب اجتماعاتك إما قبل الغداء أو قبيل نهاية اليوم. فالرغبة بالانصراف غالباً ما تركز انتباه الناس وتحرف ميلهم الطبيعي نحو الإطنباب.

• لا تخف من العدوان «الصحي». دع الآخرين ينصّبون عما في نفوسهم وعما يحقنونه في صدورهم.

• ومع ذلك احذر من العدوان «اللاصحي» الذي يؤدي دائماً إلى حوار متحفظ بين الطرشان. في مثل هذه الحالة لا تقف إلى جانب أحد. إبق محايداً. احذر ممن ينسحبون من المجموعة ويسعون لإحضار آخرين. أطرّح أسئلة متحررة من التقويم. تمسك بالحقائق وليس بالآراء. لا تسأل فرداً عن رأيه إذا كان عدوانياً.

إذا كان العدوان يستهدفك - لا تشعر بأنك ملزم بالرد على كل اعتراض أو احتجاج. احتفظ بهدوئك حتى ولو استثرت (لأنه إن فقدت صبرك أمام الجمهور فإن الثقة بك سوف تتزعزع، أيضاً). تمسك بالمقاربة نفسها. وتذكر أن ليس الجميع سيوافقون أو

يشعرون بالارتياح تجاه الفرقاء المتهجمين حتى وإن بدوا كذلك. وافق على لقاء المتهجمين عليك - ولكن ليس في ما بعد في اليوم نفسه. وانتقل إلى العمل الآتي.

ركز المجموعة

- ابق يقظاً. ابق يدك على المقود. ابتعد عن القضايا التي لا صلة لها بالموضوع وعن الآراء غير الهامة التي تطرح لتحرف الانتباه عن القضايا الهامة.
- كن مبدعاً فعلاً. استمر في طرح الأسئلة. اختبر فهم المجموعة.
- اشرح الجدل واسع إلى الحصول على استحسان المشاركين وموافقتهم. وعدل بما يناسب.

احشد المجموعة

- احم الأعضاء الأكثر هدوءاً في المجموعة وحفز رغبتهم في الكلام.
 - لا تقفز إلى حلول فورية سريعة. بل خذ وقتاً لدراسة محاسن البدائل ومثالبها.
 - دقق في المجموعة إذا كان فيها اثنان أو ثلاثة يهيمنون على النقاش.
 - سجل الاقتراحات حالما تطرح.
 - كن منفتحاً على الأفكار وابن عليها بما فيها التي تشعر أنها حمقاء وغريبة.
- قلد سلوك الآخرين الذين نالوا إعجابك. فمثلما يوجد رؤساء يضربون مثلاً سيئاً، هناك آخرون يعدون قدوة حسنة. كذلك الحكم الجيد في كرة القدم يفترق عندما يغيب، وتظهر أهميته. ومع ذلك يجب أن ينجزوا وظائفهم البيتية مسبقاً: عن طريق الحصول على دعم لاقتراح معين، وجعل الآخرين يطرحونه، والحصول على ثقة الذين ربما يعارضونه. فهم دائماً يفلحون، أثناء الاجتماع، بتحقيق التوازن الصحيح بين التوجه والتشاور، ويكون لديهم حساسية القمط تجاه من يشعرون أنهم ربما يستثنون ويحتفظون بخطوة رشيقة، ونظام سليم وروح مرحة أثناء الاجتماع كله حتى في أصعب الظروف. والأهم من ذلك كله أنهم ينجزون المهمة بتجاوز الانقسامات التي لا بد منها في الرأي

فيما يخص خطة عمل متفق عليها. إذن عليك أن تسعى إلى البحث في مؤسستك عن نماذج الأدوار هذه، وعن أولئك الذين يقومون بدور رئاسة لاشية فيها وبسهولة واضحة. راقبهم، تعلّم منهم. قلدهم وحاكهم.

بعد الاجتماع

عليك أن:

• «تفكر وتراجع ما إذا كان الاجتماع ناجحاً أم لا في تحقيق أهدافه؛ ما الذي سار على ما يرام؟ ما الذي يمكن أن يكون أفضل من ذلك؟ اختبر مفهوماتك تجاه آراء الآخرين ممن تثمن آراءهم.

• تدقق وتصحح «محضر الجلسة» وتفصيلها وتعممها على المشاركين بأسرع ما يمكن عملياً بعد الاجتماع وليس أكثر من ثلاثة أيام بعده.

• ليست التفاصيل بالمعنى الحرفي، أي التلخيص المفصل للمناقشات والأعمال ضرورية دائماً أو مرغوبة في واقع الأمر. إنها مطلوبة الآن فقط (وليس دائماً بعدئذ) في حالة اللجان الأكاديمية الرسمية. ومن أجل «اجتماعات العمل»، على أي حال، عليك التركيز على إنتاج مجموعة ملاحظات موجزة مع نقاط عمل شفافة. وبما أن هذا ليس دائماً مباشراً - بل هنا في الحقيقة ميل عام ضمن الجامعات للتقليل من شأن تسجيل المحاضر والحط من قيمتها بوصفها مهارة - كن مهياً للانتفاع من التوجيهات المهنية التي يقدمها لك مسجل المحاضر. ولحسن الحظ، هناك الآن في معظم الجامعات كادر مهني من مسجلي المحاضر هؤلاء؛ إنه تراث للجزء الأكبر من المطالب التي فرضت على مؤسسات التعليم العالي من قبل الوكالات الخارجية مثل وكالة ضمان النوعية (QAA). أما إذا لم يكن مساعدك واحداً منهم فلا بد من التأكد من أن مساعدك قد تدرّبوا بأسلوب مماثل. إن هذا الاستثمار الصغير سوف يجني لك ربحاً وفيراً.

• والأهم من ذلك كله، تأكد من :

- أن المسؤولين عن القيام بالأعمال قد تلقوا ملاحظات الاجتماع بصورة تامة ودقيقة.

- وأنهم ينفذون الأعمال كما اتفق عليها: أي ينبغي ألا تترك العملية تنزلق ببساطة إلى مزلق التأجيل والتعطيل المؤقت، بل راقب تقدمهم (بدون الإثقال عليهم بإرادتك) في تطبيق العمل/الأعمال وفق الجدول الزمني المتفق عليه.

بناء الفريق

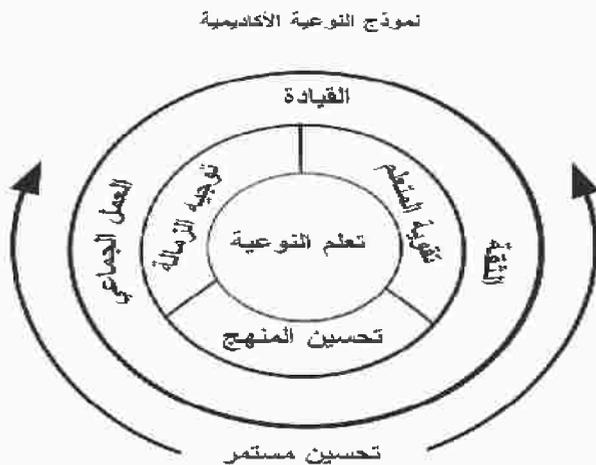
إن المقدرة على جدولة الاجتماعات وتنظيمها والتعامل معها بطرق بناءة تؤدي إلى عمل ذي معنى تعد مهارة قيادية حاسمة وإن كان يُقلل من شأنها أحياناً. فنجاحك في هذا المجال سوف يسهم إسهاماً كبيراً في الطريقة التي يعمل بموجبها قسمك. فلا بد إذن من تنمية هذا الزخم إذا ما كان لقسمك أن يبنى «رؤيته المشتركة» الجماعية ويحققها. كما أنك بحاجة، بوجه خاص، إلى تدقيق الطرق التي تستطيع بموجبها تشجيع الحوار عن عمد وبنشاط، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.

وبعبارة أخرى، عليك ألا تقع في الشرك الذي وقع فيه قادة آخرون كثير: أي عليك ألا تفترض أنك قادر على إنجاز كل شيء، بنفسك. وبالرغم من ما لهذا الافتراض من جاذبية، وخصوصاً، لمن لديهم نزعة الثقة بالذات، فإن المتمسكين به يشاركون المصير المساوي نفسه: الاحتراق الكامل بلا نتيجة نافعة. الحقيقة البسيطة هي أن كثيراً مما نستطيع إنجازه كقادة، يمكن أن ينجز بمساعدة الآخرين وموافقتهم. ومن ثم كانت الحاجة إلى التعاون.

تلبية هذه الحاجة أكثر صعوبة، على أي حال، في البيئة الأكاديمية من بيئة العمل التقليدية. كلنا نألف، على سبيل المثال، الممارسات المشهورة للباحث الوحيد والمعلم الذي يدعي قائلًا: «أنا إله في الكون حالما أغلق باب الصف»، إضافة إلى القناعة بأن الجامعات تتميز بثقافة عشائرية وليست بثقافة الفريق - وهي حالة تنعكس في ملاحظة أن إدارة الأكاديميات الجامعية تشبه «رعاية القطط»، التي غدت كليشة متعبة. ومع ذلك فإن طبيعة التعليم والبحث، بالمثل، تتطور بطرق تستلزم جهداً مشتركاً إذا ما أريد لها أن تكون مثمرة: التحول نحو توجيه التعلّم أكثر من إدارته؛ والتقويم الخارجي للبحث على أساس الوحدة بدلاً من الإسهام الفردي.. إلخ.

ليس ذلك غريباً كما يريدنا التقليديون أن نعتقد. ففي جامعة ميامي، في أوهيو، مثلاً، يعترف لفريق العمل اعترافاً واضحاً بأنه واحد من قيم جوهرية ست تشكل «نموذج النوعية الأكاديمية» للجامعة، إطار مفهوماتي يطبق على وحدات المؤسسة كلها (قسم، وشعبة، وكلية، ومكتب - انظر الشكل 1.4). فقيم ثلاث تحرك علاقات الوحدات: القيادة، والثقة المتبادلة، والعمل الجماعي. القيادة تتطلب «إيجاد رؤية مشتركة لثقافة نوعية، وصياغة سلوكيات منسجمة مع تلك الفلسفة»، أما الثقة فتشير إلى «التوقعات الايجابية (الانفتاح، والموثوقية، والرعاية، والكفافية) بين الرئيس وأعضاء القسم». في حين أن العمل الجماعي «يعزز التعاون لإيجاد نتائج تداؤبية تبذ حكمة الأفراد».

يعترف بقيم إضافية ثلاث بأنها توجه الأعمال الفردية: تقوية المتعلم (أعضاء الهيئة التدريسية، وأعضاء الهيئة العاملة)، اكتساب مهارات تحسين النهج وتوجيهات الزمالة. وتتضمن تقوية المتعلم «إعطاء» الهيئة التدريسية، وأعضاء الهيئة العاملة إذناً وسلطة وحماية لصنع القرارات بحيث ينخرطون في العمل، ويكتفون ذاتياً، ويتحملون المسؤولية ويلتزمون ويتحفزون غريزياً؛ أما تحسين المنهج فيستخدم «معطيات موضوعية وذاتية لتحليل نظام العمل وصناعة القرارات». وأخيراً، تتوقع توجيهات الزمالة «التركيز على تلبية حاجات المنخرطين في علاقات مهنية (أي: دوائر الأقسام الداخلية والخارجية)». (شولمان، 1998).



الشكل 1.4 : نموذج النوعية الأكاديمية - جامعة ميامي ، أوهيو
المصدر : شولمان ، 1998

كيف إذن تستطيع تنمية عمل جماعي كوسيلة لتعزيز فعالية قسمك؟

I. أولاً، لدى اطلاعك على ما ذكر أعلاه، ينبغي أن تكون حذراً من اللغة التي تستخدمها.

فالتفكير في عمل الفريق بالمعنى المجرد يعد أكثر من احتمال الحصول على النتيجة المعاكسة التي ترغب، وهي «قطع» التيار الذهني الجماعي. بل عليك أن تعد أن دورك هو رعاية حوار مع الزملاء وتغذيته عن الأمور الملموسة التي تواجهكم جماعياً. والواقع أن سينج (1990b) يقول «يبدأ علم تعلّم الفريق «بالحوار»، وبمقدرة أعضاء الفريق على تعليق الافتراضات والدخول في «تفكير جماعي» أصيل.

ولا بد من أن تساعد على إنشاء بيئة يشعر فيها الزملاء بثقة كافية ليفعلوا ذلك: لبحث أفكارهم بصراحة؛ ويوضحوا افتراضاتهم بدون سخرية، ويختلفوا اختلافاً بناءً؛ واكتشاف وجهات نظر بعيدة وعميقة لا تيسر للأفراد - وبعبارة أخرى، إيجاد بيئة «تستطيع الزمالة فيها أن تتعش وتزدهر ازدهاراً أصيلاً. ومرة أخرى، أنت بحاجة إلى أن تقود، بالمثل الشخصي، بالطريقة التي تسعى بموجبها إلى إرساء قواعد مثل هذه البيئة: كما بينه نموذج جامعة ميامي، مبدئياً، ألا وهو الثقة، ويمكن إضافة الاحترام المتبادل. أما السخرية بالطبع، التي ينبغي للمرء أن يستخدمها، فهي أن العمل الجماعي في جوهره، الذي لا يعد غريباً عن مفهوم العمل، ليس سوى مظهر إيجابي من روح الزمالة متجلية بوضوح.

II. بعدما قيل أعلاه، عليك أن تدرك أن:

• الفرق ليست كالمجموعات تماماً. في حين أن المجموعات يمكن أن تكون أكثر بقليل من مجموعات أفراد يعتقدون أنهم مجموعة، فالفرق تتميز بأنها تسعى لإنجاز أكثر من مجمل الأهداف الفردية لأعضائها. إنها نشأت عن مجموعات تعلّم أفرادها العمل معاً بمهارة وتحقيق إنجازات عبر تعاون لغة إدارية اصطلاحية، أو كما يعبر عنها أحياناً بالمعادلة $3=1+1$ (لأن إشارة الزائد هنا تضاف لأنها تمثل التفاعل بين الأفراد المختلفين «انفرادياً») والواقع أن «الفرق الحقيقي» كما عرفه جون كاتزينباخ (Jon Katzenbach, 1997) يتميز «بعلم أسس الفرق»: أي، «إن الفريق هو عدد صغير من الناس ذوو مهارات تكملية ويشعرون بالمسؤولية

المشتركة». وبعبارة أخرى، يمكن أن يختلفوا، عملياً، عن المجموعات بكل ما في الكلمة من معنى (انظر الإطار 14.4).

الإطار 14.4: الفروق المميزة بين الفرق والمجموعات		
نشاط	أعضاء المجموعات المراد أن يكونوا..	أعضاء الفرق المراد أن يكونوا..
استقلال	مستقلين	مستقلين
ملكية	مستأجرين	مالكين للمشروع
إسهام	موجهين	مشجعين
مناخ	انقساميين	واثقين
تواصل	حذرون. «مناورين»	منفتحين وصادقين
تدريب	مُثبطين بسبب المراقبين المهيمنين	داعمين للتنمية بصورة متبادلة
انخراط	منخرطين فردياً	منخرطين جماعياً
المصدر: مبني على ماديكس (Maddix .1998). فريزر (Fraser) ونيفيل (Neville .1993)		

• إن العامل الحاسم في تقرير نجاح الفريق هو الفروق وليس التشابهات بين الأعضاء: الأدوار المتداخلة والمتبادلة للأشخاص المختلفين الذين يسلكون بطرق مختلفة، ورغبتهم في الاضطلاع بدور نوعي محدد. بين ميرديث بيلبين (Meredith Belbin 1990). كما هو معروف، أن الفرق الفعالة تميل إلى أن تتشكل من ثمانية أنماط من مثل هذه الأدوار. (انظر الإطار 15.4). وبعبارة أخرى، ليس نجاح الفريق مجرد وظيفة موهبة وذكاء، وهذا مهم جداً في بيئة التعليم العالي، فالواقع أن بيلبين قد اكتشف أن الفرق التي أعدد المديرون سلفاً لاختيارهم (وكانوا دائماً من أذكى الناس وأكثرهم مواهب هم أكثر الفرق فشلاً عملياً.

• ليست الفرق ساكنة بل لديها دينامياتها الداخلية الخاصة بها. فهي تتطور عبر مراحل مختلفة من النمو: التشكل، الاندفاع، التطبع، الأداء؛ ولكل منها خصائصها المميزة لها الأمر الذي يستدعيك لأن تكيف أسلوب قيادتك وفقاً لذلك (انظر الإطار 16.4).

• غالباً ما يُعَوَّق أداء الفريق بسبب إلحاح عدد من الأساطير الراسخة؛ وهي:

- أن على الفريق أن يعمل كفريق كلما التقى أعضاؤه. وهذه الأسطورة توحى بأن العمل الذي يجب أن يعالج، مهما كان روتينياً، ينبغي أن يوصف آلياً بأنه فرصة

للفريق. وعملياً من الأفضل معالجة الأمور الروتينية من قبل مجموعة عمل، في حين يحتفظ بعمل الفريق للأنشطة الأصعب والأكثر تحدياً.

- أن الفرق تقضي وقتاً أطول يعملون معاً للوصول إلى الإجماع. توحى هذه الأسطورة بأن التوصل إلى إجماع مسألة مرادفة لتقليص النزاعات، وأن نزاعاً أقل سوف يؤدي إلى سلوك أشبه بسلوك فريق. وعملياً لا تتجنب الفرق الحقيقية النزاع (البناء) - بل تزدهر وتتفتح بمثل هذا النزاع. وليس صحيحاً دائماً أن القرارات التي تتخذ بالإجماع هي بالضرورة أفضل من القرارات التي يصدرها أفراد.

- عمل الفريق سوف يؤدي ألياً إلى أداء فريق أحسن. تفترض هذه الأسطورة أنه، بالتركيز على الـ 5Cs لعمل فريق فعال (Compromise, Collaboration, Cooperation, Communication) - يضمن تحقيق تحسين في أداء الفريق الذي يحتذى به. والواقع أن عمل الفريق وأداء الفريق أمران مختلفان وأن الأخير يمكن تحقيقه فقط إذا كان أعضاء الفريق صارمين بالتساوي في تطبيق «أسس نظام» الفريق.

- إن الفريق المكوّن من «المع وأفضل» الأشخاص سوف يبذل سواه من الفرق أداء. وبعبارة أخرى، هذا يعني أن من حولك مباشرة يجب أن يتمتعوا كشرط مسبق بمهارات تجعلهم فريقاً ذا أداء عال يصل إلى الذروة. ليس الأمر هكذا دائماً، ولا حتى فيما يتعلق بفرق الإدارة العليا التي تعرف «بالفرق الذروة» (انظر بيلبين، 1990).

III. سواء بدأ الفريق من الصفر أو كان وريثاً لمجموعة قائمة من الأفراد عليك التفكير ملياً في خياراتك. تسير الفرق بتنوع الأسماء المختلفة وفق غاياتهم وأهدافهم المتنوعة. من الطرق الشائعة المتقدمة هي جمع الفريق الإداري للقسم ممن يريدون عقد اجتماعات «واحد - واحد - أكثر من واحد» على أسس منتظمة؛ أي أولئك الأفراد من ذوي المسؤوليات الهامة.

وهناك طريقة أخرى، يكون حجم الفريق بموجبها من 6-10، هي أن تعد قسمك كله فريقاً واحداً.

وهناك طريقة ثالثة هي أن تحدد وتؤسس نوعاً من المجموعات ذات الغاية الواحدة تنظم حول التحديات الرئيسية التي تواجه القسم - مثل، مجموعة القضايا الإستراتيجية، هيئة البحوث والإبداع، دائرة النوعية.. إلخ - ثم شكلها على أساس سلسلة من المهارات التي سيأتي بها الأفراد إلى فرقهم، وليس على أساس ألقابهم أو مواقعهم.

كل من هذه الطرق سارية المفعول كغيرها تماماً ولست ملزماً بالتمسك الشديد بأي نوع منها. والواقع ينبغي أن تكون، فوق ذلك كله، منفتح الذهن ومرناً في مقاربتكم بغض النظر عن حجم دائرتك.

الإطار: 15.4 - أماط بيلين الفردية الثمانية التي تسهم في أداء فريق فعال

النموذج	دور الفريق	صفات إيجابية	مواطن ضعف مسموح بها
رئيس/ منسق	<ul style="list-style-type: none"> • ينسق طريقة حرك الفريق نحو مجموعة أهداف. • يجني خيرة فائدة من مصادر الفريق • يدرك مواطن ضعف الفريق وقوته ويعترف بها • يرفع من إمكانات كل عضو في الفريق إلى أقصى حد 	<ul style="list-style-type: none"> • يرحب بالإسهامات كلها لذاتها • إحساس قوي بالأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> • من غير المحتمل أن يكون أكثر أعضاء الفريق إبداعاً.
موجه	<ul style="list-style-type: none"> • يرسم الطريقة التي يسير فيها جهد الفريق • يوجه الاهتمام إلى بيئة الأهداف والأولويات • يسعى إلى فرض شكل أو نموذج معين على مناقشات المجموعة ونتائجها 	<ul style="list-style-type: none"> • اندفاع واستعداد لتحدي العظالة. واللافعالية. والرضا عن الذات. وخداع النفس 	<ul style="list-style-type: none"> • نزاع إلى الإثارة والإغضب ونفاد الصبر
مؤسس/ منشئ	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم أفكاراً وإستراتيجيات جديدة • يولي اهتماماً خاصاً إلى القضايا الكبرى • مقارنة إبداعية لحل المشكلات 	<ul style="list-style-type: none"> • خيال. ذكاء. معرفة 	<ul style="list-style-type: none"> • العزوف عن الاهتمام بالتفاصيل العملية أو البروتوكول
مدقق في الموارد	<ul style="list-style-type: none"> • يستكشف أفكاراً وتطورات خارج الفريق. ويرفع تقاريراً حولها • يوجد اتصالات خارجية 	<ul style="list-style-type: none"> • مقدر على الاتصال بالناس واستكشاف كل شيء جديد • المقدر على التصدي للتحدي 	<ul style="list-style-type: none"> • يفقد الاهتمام فور انتهاء الافتتان الأولي

مراقب/ مقوم	<ul style="list-style-type: none"> • يحلل المشكلات. يقوم الأفكار والاقتراحات • يمكن الفريق من اتخاذ قرارات متوازنة 	<ul style="list-style-type: none"> • محاكمة عقلية. • حصافة. لا يخدع بسهولة 	<ul style="list-style-type: none"> • ربما يفتقر إلى الإلهام والمقدرة على تحفيز الآخرين.
مطبق	<ul style="list-style-type: none"> • يحول المفاهيم والخطط إلى إجراءات عمل عملية • ينفذ الخطط المتفق عليها بانتظام وفعاليتها 	<ul style="list-style-type: none"> • ينظم المقدرة. ذو عقل عملي عام • منضبط. مجد 	<ul style="list-style-type: none"> • الافتقار للمرونة. غير مستجيب للأفكار الجديدة أو غير المبرهنة
عامل ضمن فريق	<ul style="list-style-type: none"> • يدعم أعضاء الفريق في مواطن قوتهم • يبني على الاقتراحات • يعوض عن تقصير أعضاء الفريق • يحسن التواصل بين الأعضاء 	<ul style="list-style-type: none"> • مقدرة على الاستجابة للناس والمواقف • يعزز روح الفريق ويشجعها 	<ul style="list-style-type: none"> • ربما لا يكون حاسماً في لحظات الأزمة
مختتم	<ul style="list-style-type: none"> • يتأكد من أن شيئاً ما لم يهمل • يدقق في التفاصيل • يحافظ على حس الطوارئ 	<ul style="list-style-type: none"> • مقدرة على المتابعة • الاتقانية والكمالية 	<ul style="list-style-type: none"> • نزعة نحو الانزعاج من أتفه الأمور • راغب عن ترك الأمور على غاربها
المصدر: من بيلبين. 1990			

IV. عليك، في واقع الأمر، حضور أساسيات عمل الفريق الفعال عن طريق السعي

بنشاط لتغذية الـ 5Cs

• الموافقة على قواعد السلوك للفريق، مثل:

- احترام كل عضو؛
- انتقاد الأفكار، وليس الناس أبداً؛
- الإصغاء بنشاط وحيوية؛
- السعي لفهم قبل أن تُفهم أنت؛
- رفق الأفكار، والمشاعر، والمسائل؛
- الاحتفاظ بعقل مفتوح؛

- المشاركة بالمسؤولية:

- حضور الاجتماعات كلها.

• الاضطلاع بأنشطة بناء فريق رسمي أثناء الأيام البعيدة، والاستراحة، وما إلى ذلك: الأيام البعيدة بالمعنى الأصلي للمصطلح هي الجلسات المنظمة والمنعقدة خارج الموقع «للرجوع إلى الوراء» واستكشاف قضايا تتجاوز الروتين اليومي، وليست كما تستخدم عادة بصورة خاطئة هذه الأيام كوسيلة لاجتماعات مطولة، تعقد في الموقع أكثر مما تعقد خارجه والمكرسة لأمر ذات أهمية مستعجلة. أطر حقيبة CIPD (معهد الذاتية والتنمية القانونية) للاطلاع على سلسلة موسعة من الأنشطة المصدقة التي يمكنك استخدامها لدى تشجيع عمل الفريق ضمن مجموعتك.

• إقامة شبكات عمل داعمة للتدقيق في

- البحث - حلقات بحث شهرية أو نصف شهرية؛ نقابات مانحة للطلبات؛ ورشات عمل للمنشورات؛ وجبات غداء عمل محمولة لبحث «العمل الجاري»؛ خارج منبر المتكلمين؛

- تعلّم وتدرّيس - مراجعة دقيقة لخطة التدريس؛ ورشة عمل إبداعي؛ حلقة بحث تعلّم وتدرّيس؛ منبر ارتباط واتصالات متبادلة للموظفين.

V. عليك السعي إلى تشجيع إدراك أعضاء الفريق فردياً لدور فريقهم وزيادة ذلك الوعي والإدراك بفضل تحليل تركيبة فريقك الجديد أو فريقك القائم أو الموروث.

من طرق تنفيذ ذلك الطلب إلى أعضاء فريقك أن يملؤوا استبياناً ابتكره بيلين لتحديد أفضليات دور الفريق الذاتية [انظر فريزر (Fraser) ونيفيل (Neville) 1993]. هذا النشاط قليل التعرض للخطر نسبياً سواء على صعيد الأفراد أو على صعيد الفريق ذلك لأنه محصور في مواطن قوى بارزة ويتاح فيه لبعض نقاط الضعف. ومن ثم ليس هناك رابحون ولا خاسرون في التحليل.

فضلاً عن أنه يشبع الفضول المتأصل في الأفراد الذين يريد كل منهم أن «يرى كيف كان أدائي وكيف سجل الآخرون أهدافاً في فريقتي»، بل أيضاً يسفر عن بصيرة نافذة قيّمة في إدراك الذات لدى الآخرين، الذي يولد بدوره نقاشاً حياً طيباً حول النتائج. كما أنه يمكن الفريق من تعديل سلوكه للتعويض عن أي شيء حذف من عملية تكوين دوره الذي ألقى عليه الضوء بفضل الاستبيان. وهكذا فإن الفريق الذي ناضل في الماضي، مثلاً، للتقيد بالتواريخ النهائية للانجاز بسبب الافتقار إلى «مُنجز» واضح، يستطيع رسمياً تعيين فرد للاضطلاع بهذه المسؤولية لكل عمل أو مشروع عندما ينشأ.

وبموجب ما ذكر أعلاه، يمكن أن يكون هناك، بالطبع، بعض العيوب في مؤشرات دور الفريق: إذ إنها بنيت على مفهومات شخصية، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى النمذجة [كما هو الحال في: «ماذا تتوقع؟ إن كولين (Colin) مشكّل!]]، كما أن ملء الأدوار كلها لا يضمن النجاح بصورة آلية. وبوجه الإجمال، على أي حال، يجب أن يمكنك وعيك للدور من تصعيد الإحساس بالتوقعات والمسؤولية من قبل الأفراد، وتعزيز درجة وعي مجموعتك الجماعي من أجل تحقيق ما هو أفضل، في الوقت نفسه.

VI. عليك السعي لتحديد حاجات تطوير فريقك، وترفع من مستوى وعي مجموعتك الجماعي، بفضل مراجعة تقدم فريقك أثناء سلسلة التطوير والتنمية: «التشكيل، والانطلاق، والتطبع، والأداء».

مرّة أخرى، يقوم هذا النشاط، كالسابق، على الفهم الذاتي والتقويم الذاتي. ومع ذلك فإن هذا النشاط، خلافاً لسابقه الذي سيجده فريقك واضحاً ومباشراً نسبياً بحيث يعالج نفسه بنفسه، أكثر احتمالاً لتوليد نتائج أكثر مصداقية وموثوقية إذا ما وجهت من فريق خارجي. وبذلك ينبغي أن تدرج في قائمة خدمات مستشارك في تطوير الإدارة وتميئتها، أو خدمات زميل خبير يحترمه أعضاء فريقك كلهم، أو ربما خدمات مستشار خارجي. وأيهم اخترت، فإن دورهم سيكون إغراء أعضاء فريقك أفراداً وجماعة، ليفصحوا عن فهمهم لعمل الفريق وفعاليتته.

ومن الطرق البسيطة، ومع ذلك تلقي ضوءاً ساطعاً جداً، لانجاز ذلك هو تصور عملية تطوير الفريق «كوجه ساعة»، يبدأ الفريق المتخلق (في طور التشكيل) في منتصف الليل، ويتطور أثناء مرحلة التجربة (الانطلاق) ومرحلة الثبات (التطبع) وصولاً إلى مرحلة النضوج (فريق الأداء) في غضون أربع وعشرين ساعة.

عليك وعلى أعضاء فريقك أن يهدفوا في الأساس إلى:

- تحديد مرحلة التطور «أو الزمن على واجهة الساعة»، الحال التي عليها الفريق؛ ويُشارك بعضكم بعضاً آراءك بحرية.
- تحديد القضايا ذات الاهتمام بشأن تطوير الفريق واستكشافها، وكذلك مفهومات فريقك الداخلية والخارجية.
- تحديد حاجات تطوير الفريق وكيف يمكن تلبيتها.

وبعبارة أخرى، إن نشاط «ساعة تطوير الفريق» هذا سوف يساعد على إظهار المفهومات الملفتة للنظر في التنافر، ولكنها تظل كامنة بغير ذلك؛ وإظهار الفروق في الرأي، أي، المحفزة باستمرار بحد ذاتها التي يمكنك استخدامها لتعزيز عمل فريقك.

استخدمت إحدى الجامعات الجديدة في المملكة المتحدة أداة التطوير هذه وحققت نتائج جيدة عندما أنشأت بنية أكاديمية جديدة قائمة على مدارس الدراسة. وبذلك، تكون قد حددت المواصفات التي تميز فرق إدارة المدارس وهي تنمو في المراحل المختلفة (انظر الإطار 17.4)، هل تستطيع تحديد موقع فريقك في هذه الدائرة؟

VII. وأخيراً ينبغي أن تنمي عادة استقبال فريقك على أسس منتظمة

هذه الممارسة مهمة للفرق وللأفراد على حد سواء. استخدم المؤشرات المدرجة أدناه كقائمة تدقيق لتكون دليلاً لمراجعة أداء فريقك كل ثلاثة أشهر. فالمراجعات المنتظمة، عندما تجمع مع فهمك لتطور فريقك ومع دعمك في مساعدة فريقك على التحرك أثناء المراحل المختلفة، يمكن أن يكون له أثر بالغ على فعالية فريقك [موريس (Moore, 1994)].

قائمة تدقيق لمراجعة أداء فريقك

- توضيح الأدوار وفهمها؛
- إنجاز أهداف الفريق؛
- انفتاح ومواجهة؛
- دعم وثقة؛
- تعاون ونزاع؛
- إجراءات؛
- قيادة مناسبة؛
- تطوير الأفراد؛
- علاقات جيدة مع مجموعات أخرى؛
- اتصالات جيدة [وودكوك (Woodcock, 1989)].

الإطار 16.4: التحرك عبر المراحل الأربع لتطوير الفريق	
أعمال تطوير وتنمية	سلوكيات مميزة
<p><u>أسلوب القائد: إخبار</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تعرّف كل واحد على الآخر والاتصال به • فحص وظيفة الفريق وغايته • النظر إلى المهارات، والمعرفة، والتماسك والتوازن الموجود حالياً • تحديد العقبات والاحباطات والثقافة • عدم القفز إلى النتائج بسرعة وفرض تغييرات «فورية» 	<p><u>المرحلة (1): التشكيل</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • محاولات تحديد العمل وأسلوب إنجازها • محاولات تحديد سلوك مقبول للفريق • محاولات تحديد كيفية معالجة المشكلات • قرارات بشأن المعلومات التي ستجمع لحل المشكلات • مناقشات مجردة للمفاهيم والقضايا. وفيما يخص بعض القضايا لا بد من التحلي بالصبر على مثل هذه المناقشات والرغبة في الاستمرار بالعمل الموجود • مناقشات لأعراض أو مشكلات لا صلة لها بالعمل القائم • صعوبة تحديد المشكلات ذات الصلة • شكاوى بشأن تنظيم العمل القائم ومعهقاته

<p><u>أسلوب القائد: إقناع</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • مناقشة القضايا الخطيرة • دراسة خيارات أوسع • تشجيع الانفتاح والتغذية الراجعة • معالجة النزاع إيجابياً • التذكر بأن بناء الثقة يستغرق وقتاً • الاستعانة بمساعدة خارجية إن لزم الأمر 	<p><u>المرحلة (2): الانطلاق</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • جدال بين أعضاء الفريق حتى ولو كانوا متفقين على القضايا الحقيقية • دفاعية وتنافس بين أعضاء الفريق • ظهور زمر «وانحياز لأراء» • الشك في كل شيء: «لماذا تريد أن تفعل هذا بهذه الطريقة؟» • إنشاء أهداف غير واقعية • قلق بشأن العمل المفرط • نظام تدمير واضح. يقود إلى الانقسام والتوتر والحسد.
<p><u>أسلوب القائد: المشاركة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • صيانة الانفتاح • مراجعة الفريق بانتظام • تشجيع التحديات لتوطيد طرق للقيام بالأشياء • الاحتفال بالنجاح • التركيز على التطورات الفردية وتطورات الفريق كذلك. 	<p><u>المرحلة (3): التطبيع</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • محاولة تحقيق انسجام بتجنب النزاع • مزيد من الود. إفضاء المشكلات الشخصية والمشاركة فيها • مناقشات أفضل وتطوير ديناميات فريق فعّالة • إحساس بتماسك الفريق مع روح مشتركة وأهداف مشتركة • إرساء قواعد أساسية للفريق ورسم حدودها وصيانتها • أدوار محددة بوضوح • إنشاء إطار عمل من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية
<p><u>أسلوب القائد: التفويض</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • احذر ألا تكون الأساليب الموطدة قد أصبحت غاية بحد ذاتها. • التذكر بضرورة النظر إلى الخارج • رعاية الإبداع 	<p><u>المرحلة (4): الإصلاح</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • مرح يستخدم بطريقة بناءة لدفع العمل إلى الأمام • تغيير الذات تغييراً بناءً • القدرة على منح نشوء مشكلات للفريق. أو حلها • ارتباط وثيق بالفريق • قبول المسؤولية عن أنفسهم وإجازاتهم
<p>المصدر: من فيزر ونيفيل، 1993؛ تيرنر (Turner, 1998)</p>	

الإطار 7.4 : تطوير فريق إدارة المدارس في إحدى الجامعات الجديدة، المملكة المتحدة: مفهومات وسلوكيات جديدة (بعد 1992)	فريق متحدث
<ul style="list-style-type: none"> • انفتاح أكبر • جريئة ومجازفة • استماع أكثر • تحدي كل واحد للآخر ومواجهته • مناقشة القضايا ذات الاهتمام والإعجاب من المظالم • اعتبار المشغل فرصة للتعلّم • أساليب مناقشة حل المشكلات وصنع القرارات • البعد في مراجعة أداء الفريق • يقم مدير المدرسة تسهيلات عالية المستوى ويشجع في مشاركة حاجاته/ حاجاتها 	<ul style="list-style-type: none"> • أهداف غير واضحة، قسم ومبادئ مرشحة • بيروقراطية واقتدار للتواصل غير الرسمي • مواطن ضعف مغطاة • مهارات استماع ضعيفة • مكان العمل هو فقط للعمل • مشاعر وتوترات لم تعالج • صراخ الأوامر وعدم الاعتراف باختصاصات الأفراد وخبرتهم ومسؤوليتهم • عدم إحداث تغييرات أو إشكالات • الاقتدار إلى المساواة في الفريق • رؤية واحد أو أكثر من أعضاء الفريق كأنه غريب أو كمش فداء • مدير المدرسة يأخذ معظم القرارات ويجدو قائداً قوياً لا يجب فيه
<p>فريق التضامن</p> <ul style="list-style-type: none"> • إجراءات متفق عليها وقواعد أساسية موطدة يعمل أعضاء الفريق بموجبها. • موازنة التجربة والعمل النهجي • تطوير حل المشكلات ومهارات صنع القرار لدى الفريق • تنمية قدرة الفريق للتعويض عن مواطن ضعف الأفراد • تنمية مهارات الأفراد • المشاركة في مواطن القوة، والاحتفال بالإنجازات • مراجعة أداء الفريق وأهدافه باستمرار، وتطبيق التحسينات • كل يقم للآخر مستويات عليا من الدعم • مدير المدرسة يقم مستوى معتدلاً من التسهيلات ويكّن أعضاء الفريق الأخرى من تنمية مهارات توجيهية تسهيلية 	<p>فريق الطبيعة</p> <ul style="list-style-type: none"> • جريئة وبضامن ورؤية • إقامة جسور مع الفرق الأخرى داخل المدرسة وخارجها • الرغبة في التعلّم من الفرق الأخرى • تغير قيادة الفريق بتغير ضرورات العمل • تجارب مع أشكال مختلفة من القيادة • رفض الاعترافية والإحساس بأنك أفضل وبأنك مختلف. • يقم الفرق مدخلات معززة لتلبية الحاجات الأوسع للجامعة • عمل الفريق مفتوح للتقويم الخارجي • استخدام أقصى لطاقة الفرد والفريق • الفرق والأفراد يعان عودجان من نتائج الأوار وعناصر تغيير لفرق المدارس الأخرى • منح كل فريق مستويات دعم عالية للفريق الأخر • الأعضاء كلهم يساهمون بالتساوي في تسهيل استمرار تطور الفريق ونموه.

معالجة النزاع

بناء الفريق ليس سلساً ولا عملية لا خلاف فيها. وليس كل واحد مستعد للموافقة عليها أو المساعدة فيها. بل بالعكس، طالما أن الناس، كما يقول علماء النفس، لا «يغيرون مواقفهم» حقاً بين البيت والعمل، أي يحضرونها معهم «نظرياتهم وعاداتهم البالية الخفية إلى العمل حتى وإن ظنوا أنهم لا يحضرونه، فينبغي ألا تصاب بالدهشة إذا ما ارتفعت وتيرة العواطف. وبعبارة أخرى، يجب أن تعترف بأن الصراع يعد نتيجة طبيعية لعملية بناء الفريق، وعليك أن تتوقع ذلك وتستعد لمعالجته. (فريزر ونيفيل، 1993).

لقد قلنا سابقاً إن الصراع ليس بلا محاسن؛ أي أنه يمكن أن يكون بناءً بقدر ما هو هدام، وأن الفرق الجيدة تزدهر به. ذلك لأن النزاع/الصراع يستخدم بطريقة، يغدو بموجبها مصدراً للطاقة والإبداع، بحيث يتيح لأفكار جديدة أن تظهر ويخلق قوى إيجابية تؤدي إلى الإبداع والتغيير. ومن ثم فإن النزاع إذا ما أدير بطريقة بناءة، يمكن الأفراد من فحص أفكارهم ومعتقداتهم وتوسيع خيالهم، ومن ثم تزيد الفريق بمدى أوسع من الخيارات والأمل في الوصول إلى نتائج أفضل. في حين أن الصراع ليس سليماً إذا جرى تجنبه أو عولج فقط بمقاربة تقوم فقط على أساس رابح وخاسر، أو غالب ومغلوب. وإذا ما عولج النزاع بهذه الطريقة التدميرية، فإنه سيظهر نفسه جلياً في انهيار الاتصالات، وتدهور الثقة والدعم المتبادلين، وفي أسوأ الأحوال، يؤدي إلى عداوة مفتوحة وتمرد. إن لأي نتيجة من هذه النتائج تأثير ضار على قسمك، ومؤسستك، ومصداقيتك. كيف إذن تتجنب مثل هذا السيناريو؟ كيف تتعامل مع النزاع تعاملاً إيجابياً؟

I. بالأ تكون غافلاً. فالنزاع لا يظهر بصورة غير متوقعة وعليك أن تكون يقظاً منتبهاً للعلاقات والتحذيرات المبكرة. فالصمت والانسحاب والغضب والانشقاق والعناد كل تؤدي إلى فتح النزاع على مصراعيه والخروج من الاجتماع.

وبعبارة أخرى، لدى فهمك بيئة قسمك، ومعرفتك أن النزاع ينشأ عن نظريات الأفراد وعاداتهم البالية الخفية (ولكنها غالباً ما تكون عاطفية معروفة، أي ينشأ عن حاجاتهم المختلفة، وأهدافهم، وقيمهم، ومعتقداتهم، ومفهوماتهم. ودوافعهم، وتوقعاتهم

ومستويات التزامهم)، فلا بد وأن تكون قادراً على أن تتوقع مسبقاً الدرجة التي يتغير إليها المنظور المستقبلي أو القضايا الخلافية ومراقبتها. وهكذا بفضل معرفتك كيف يتطور النزاع ستكون مجهزاً بصورة أفضل للتعامل معه.

وبالعكس، إذا كانت لديك مجموعة كل أعضائها يسرون معاً على ما يرام ولا يوجد بينهم خلافات عامة، فلا ينبغي أن تخدع نفسك بأن تظن أن لديك فريقاً فعالاً. إذ غالباً ما تكون فرق كهذا متشربة «بالتفكير الجماعي» وبالعزوف عن بحث أفكار الأعضاء الفردية بصراحة خشية إفساد إجماع المجموعة. وهي حالة لا ترسخ عملية صنع قرارات ضعيفة وأداء ضعيف فحسب، بل أيضاً ربما تخفي نمو إحياطات الأفراد واستياءهم التراكمي.

II. بفضل الاعتراف بأنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من سواها لمعالجة النزاع؛ أو أن البدائل محصورة فقط بهدف القتال أو الفرار. هناك في الواقع خمس طرق تستطيع بفضلها مقارنة النزاع، هي:

إستراتيجيات لا صدامية

• التلافي: «أترك ما يكفي وحده»؛

• استيعاب: «اقتل أعداءك باللطف»؛

إستراتيجيات الضبط

• التنافس: «القوة تصنع الحق»

إستراتيجيات موجهة بالحلول

• التعاون: رأسان خير من رأس واحدة» (رأيان خير من رأي واحد)

• التسوية: «فرّق الخلافات»

كل منا قادر على القيام بأنماط معالجة النزاع الخمسة هذه [توماس (Thomas) وكيلمان (1974, Kilmann)]. وفعالية هذه الأنماط تعتمد بالطبع على الظروف وعلى المهارة في تطبيقها. وبما أن الأنماط الخمسة كلها مفيدة في بعض الأوضاع، لذلك تحتاج إلى أن «تختار النموذج الصحيح الملائم لمتطلبات معينة من متطلبات حالة النزاع» (انظر الإطار

(18.4).

معرفة متى وأين نطبق ذلك يعدان أمراً واحداً، أما القيام به وتنفيذه فأمر مختلف تماماً. فكل منا، على سبيل المثال، مجموعته الخاصة به من المهارات الاجتماعية، ونزعاتنا المختلفة، وطرقنا المفضلة في معالجة الخلاف أو النزاع. ولا بد لك من إدراك أن هذه الصفات يمكن أن تقودك إلى الاعتماد على بعض المقاربات أكثر مما ينبغي. إلى استخدامها في أوضاع لا مسوّغ - لها في حين تهمل المقاربات الأخرى الأفضل لملاءمة. إن استخدام نزعتك بصورة مفرطة ربما يسفر عن نتائج معاكسة وغير ملائمة. الإطار 19.4 يساعدك في تحديد المخاطر المحتملة والمخاطر المقترنة بذلك التي يجب أن تواجهها. ومرةً أخرى، عليك أن تتشجع فإن إشارات التحذير والمخاطر هذه يمكن تجاوزها، لأنها ميزت الأساليب التي تعلمتها أو فشلت في تعلّمها في الماضي. فليس هناك من سبب يعجزك من أن تتطور من جديد.

III. عبر تبني مقارنة جازمة بدلاً من مقارنة عدوانية، أو لا صدامية في هذه الأمثلة التي هدفك فيها هو حل النزاع (أي، الأكثرية العظمى التي سوف تتنازع معها).

ينبغي أن تدرك أنه في حين وجود احتمالات لتترك الأمور تسير كما هي (لماذا تجازف بخسارة حرب من أجل معركة صغيرة؟) إلى جانب احتمالات أخرى حيث يكون التعقل والاحتراس هو أكثر مسارات العمل ملائمة (هل الفائدة جديرة بهذا القدر من الشجاعة؟)، فإن الخيار الذي يعطي أكبر الإمكانيات هو مواجهة النزاع بدلاً من تجنبه أو نشره. أما كيف تواجهه، فهي مسألة مختلفة تماماً. هل تواجهه عدوانياً، مثلاً، عن طريق المبالغة في قضيتك؛ التقليل من شأن الفريق الآخر ومقاطعته؛ رفض تقديم أي تنازلات، من منطلق عقائدي؛ وما إلى ذلك - ذلك ربما يعطيك ريباً جيداً بيد أن النتيجة لن تدوم وتغدو أكثر احتمالاً لإبعاد زملائك. أما معالجة النزاع بجزم وحزم من جهة أخرى، لا يقدم لك أفضل احتمالات حلول النزاع فحسب، بل أيضاً يقدم لك حلولاً ربما تنفع الجميع.

إن إدارة النزاع بصورة جازمة يعني أنه لا بد لك من أتباع ما يلي:

- أفحص القضية:

- أعمل مع الفرقاء الآخرين؛
- هاجم المشكلة، وليس الناس؛
- دع الآخرين ينفسون عن أنفسهم؛
- استمع بنشاط واهتمام، وأظهر أنك تفهم آراءهم؛
- ثمن الانفتاح
- وضع التوقعات:
- ركز على المصالح والحقول المنسجمة؛
- أدرج المصالح والاهتمامات في قائمة؛
- أطرح أسئلة، ولا تعطي بياناً؛
- شجع الأسئلة
- كن قاسياً على المشكلة وليس على الناس.
- طور خيارات لتحقيق مكسب متبادل:
- قسم المشكلة إلى وحدات أصغر وأيسر للمعالجة؛
- وافق على المجالات المشتركة من المصالح؛
- وضع مجالات الاختلاف المتبقية؛
- ابحث عن طرق جديدة أو أفكار جديدة؛ اقدح الفكر بأفكار بارعة، ولّد أفكاراً جديدة؛
- أطلب أفضلياتهم؛
- أشرك فرقاء آخرين (إن كان ذلك يساعد على حل النزاع).
- وافق على مسار عمل
- اربط المشكلة بأهداف عمليتك؛

- اطلب حلولهم؛
- اطرح حلك المفضل؛
- وافق على الأعمال المتبادلة؛
- استكشف طرقاً لتجنب تكرار النزاع.

كل ذلك جميل نظرياً، ولكنه أصعب مما يبدو عند التطبيق. وهو صعب لأن محاكمتنا متأثرة بقوة بعواطفنا، ومعظمنا يجد صعوبة في أن يكون منطقياً لدى التعامل مع النزاع. ومع ذلك، إذا ما طورت، أو كنت مستعداً لتطوير، المهارات الضرورية المتقدمة والمشاركة بين الأفراد (وعى الذات، الاستماع القوي ومهارات الملاحظة، التعاطف، والإيمان الجوهري بأن آراء الآخرين يمكن أن تكون صحيحة، إضافة إلى المقدرة على «قراءة الأوضاع»)، فإنك تكون قد جُهزت أو سوف تجهز بما يؤهلك للسيطرة في حالات النزاع. إن اكتساب مثل هذه المهارات والاحتفاظ بها وتطبيق أكثر أساليب معالجة النزاع ملائمة ليس بالأمر اليسير. وربما تحتاج إلى تدريب مهني لمساعدتك. ومهما يكن الأمر، ليس هناك سبب يجعلك تفشل مع وجود الممارسة والثقة المتنامية، أو ينكر عليك الاقتناع بأن حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى: «سير العمل بصورة جيدة».

الإطار 18.4: الطرق الخمس لمعالجة النزاع ومتى تطبق			
أسلوب	مقارنة إدارة النزاع	البيئة المميّزة: الظروف التي ينبغي تطبيقها فيها	تقوم
<ul style="list-style-type: none"> • جازمة وغير تعاونية • تنافس • «أنا أربح وأنت تخسر» 	<ul style="list-style-type: none"> • يجب أن تربح مهما كلف الأمر • تستدعي: «دعمك لحقوقك» • الدفاع عن الموقف الذي تعتقد أنه صحيح 	<ul style="list-style-type: none"> • عندما يكون العمل الحاسم السريع حيويًا. مثلاً الطوارئ • في قضايا مهمة حيث يتطلب الأمر تطبيق مقررات عمل غير مألوفة؛ مثل العلم. تقليص النفقات. وفرض أحكام غير مألوفة. • في قضايا حيوية لصالح المؤسسة وعندما تعرف أنك على صواب • حماية نفسك ضد من ينتفعون من السلوك اللاتنافسي 	<ul style="list-style-type: none"> • نموذج موجه بالسلطة ينبغي أن تكون - حريصاً لدى استخدامه • هل المنافع تستحق التكلفة. ربما في النية الطيبة الضائعة؟

<ul style="list-style-type: none"> ليست إستراتيجية جيدة إذا ما نفذت خوفاً أو دون رغبة جيد إذا كانت القضية أكثر أهمية للشخص الآخر وأنت تريد إبداء حسن النية 	<ul style="list-style-type: none"> عندما تتأكد أنك مخطئ - وتسمح بموقف أفضل لأن تُسمع. وتتعلم من الآخرين وتبدي لهم أنك منطقي. عندما تكون القضايا أكثر أهمية لدى الآخرين مما هي لديك - إرضاء الآخرين. أو الحفاظ على التعاون لتقليل الخسارة عندما يبذل الآخرون وتخسر عندما يكون الحفاظ على الانسجام و تجنب الانشقاق مهيمناً بصورة خاصة المساعدة على تطور آخر بفضل التعلم من الأخطاء 	<ul style="list-style-type: none"> جازمة وتعاونية (عكس التنافس) مناسبة للآخرين على حساب المرء نفسه تستدعي كرمياً غيرياً القبول برأي الآخر عندما لا تفضل ذلك 	
<ul style="list-style-type: none"> جميل عندما لا تكون القضية مهمة بل هي خاطئة. إذا ما قبلت حزن متاعب طويلة الأمد. 	<ul style="list-style-type: none"> عندما تكون القضية نافهة. أو لدى وجود قضايا أخرى ضاغطة أكثر عندما لا ترى فرصة لتلبية همومك عندما يفوق الانشقاق المحتمل منافع الحل دع الناس يهدؤون واسترد المنظور عندما يعوق جمع المزيد من المعلومات فوائد القرار الفوري عندما يستطيع الآخرون حل النزاع بفعالية أكبر عندما تبدو القضايا ماسة لقضية أخرى أكثر أهمية وجوهية. أو تبدو عرضاً من أعراضها 	<ul style="list-style-type: none"> غير جازمة ولا تعاونية لا تخاطب الصراع / النزاع تستدعي تنحية القضية أو تأجيلها أو الانسحاب ببساطة 	<p>تجنب</p> <p>«أنا أخسر وأنت تخسر»</p>
<ul style="list-style-type: none"> التغلب على المشاعر القاسية وهضم الهموم والمنظورات المختلفة يؤدي إلى حل سام عندما يكون الالتزام بذلك هاماً. ليست مقارنة جيدة. على أي حال. عندما يكون الوقت ضائعاً 	<ul style="list-style-type: none"> إيجاد حل متكامل عندما تكون مجموعتنا الاهتمامات هامتين جداً بحيث لا يجوز تشويههما عندما يكون هدفك أن تتعلم - مثلاً: أن تختبر افتراضاتك. وأن تفهم آراء الآخرين دمج بصائر الناس الثاقبة مع منظورات مختلفة العمل أثناء مشاعر قاسية التي تدخلت في العلاقات المتبادلة بين الأشخاص 	<ul style="list-style-type: none"> حازمة وتعاونية (عكس التجنب) تعمل مع الآخرين لتحقيق كسب متبادل تستدعي البحث في قضية: واستكشاف الخلافات. التعلم من بعضهم البعض. والبحث عن حل إبداعي 	<p>التعاون</p> <p>«أنا أربح وأنت تربح»</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ليس جيداً كما يريدنا الكثيرون أن يُعتقد • يمكن أن يكون الفريقان غير سعيدين لدى التنازل عن شيء ما • المناقشات مشوشة وغامضة 	<ul style="list-style-type: none"> • عندما تكون الأهداف مهمة بصورة معتدلة، ولكنها لا تستحق الجهد أو الانشقاق المحتمل للأطام الأكثر جزمًا • عندما يكون الخصوم المتساوون في القوة ملتزمين بقوة بأهداف متبادلة حصرية، كما هو الحال في مساومة نقابة الإداريين • التوصل إلى تسويات مؤقتة لقضايا معقدة • التوصل إلى حلول ملائمة تحت الضغط • كنموذج دعم عندما يفشل التعاون أو التنافس في تحقيق أي نجاح 	<ul style="list-style-type: none"> • متوسطة بالجزم والتعاون: وسط بين التنافس والاستيعاب • تستدعي البحث عن ذريعة، عن حل مقبول بصورة متبادلة يرضي جزئياً الفريقين 	<p>التسوية</p> <p>«أنا أريح وربما ادعك تريح أكثر»</p>
المصدر: من توماس وكيلمان، 1974			

الإطار 19.4: مخاطر محتملة لأسلوبك المفضل في معالجة النزاع	
المجازفة/الخطر	<p>أسئلة عليك أن تطرحها إن كنت تعتمد على هذه المقاربة أكثر ما ينبغي أو أقل</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تحجب نفسك عن المعلومات الحيوية • تفضل في مساعدة من حولك ليتعلموا • تقيد نفوذك بلا مسوغ ولا ضرورة • تفاقم معاناة الآخرين وأشمئزهم 	<p style="text-align: center;">التنافس</p> <p>إن كان أكثر - هل أنت محاط بأناس «إمعة»؟</p> <p>- هل يشعر الزملاء بصعوبة الاعتراف؟</p> <p>إن كان أقل - هل تشعر غالباً بالعجز في المواقف؟</p> <p>- هل تجد من الصعب عليك اتخاذ موقف حتى عندما يكون ذلك ضرورياً؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إنك تفقد النفوذ والاحترام، والاعتراف ضمن قسمك • إنك تفقد احترام حاملي الأسهم الآخرين. • تفوت الفرص الهامة للآخرين. إن لم تكن مهمة لك أيضاً. • لن تكون قادراً على جمع الدعم والتأييد عندما تكون بأمس الحاجة إليه. 	<p style="text-align: center;">الاستيعاب</p> <p>إن كان أكثر - هل تشعر أن الأفكار والهجوم لا تلقى الانتباه الذي تستحقه؟</p> <p>- هل لدى العاملين مقاربة عرضية لتنفيذ الالتزامات؟</p> <p>إن كان أقل - هل تجد من الصعب عليك أن تبني نية حسنة مع زملائك؟</p> <p>- هل يرى زملاؤك أنك غير منطقي؟</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تصبح «بطة عرجاء» (ضعيف الشخصية والأداء) • تتجاهل قضايا بأمس الحاجة مخاطبتها • تختتم بقرار ضعيف أو خاطئ • إنك تثير نزاعاً لا لزوم له بسبب افتقارك إلى الحصافة • إنك تفضل في ترتيب أوليات ما هو مهم حقاً. 	<p>التجنب</p> <p>إن كان أكثر - هل يشكو الآخرون بشأن الحصول على مدخلاتك المتعلقة بالقضايا؟ هل يفسد تعاونك كنتيجة لذلك؟</p> <p>- هل يبدو غالباً أن الآخريين يسرون على بيض (بطيئون)؟</p> <p>- هل القرارات المتخذة بشأن القضايا قد اتخذت صدفة أم بتقويم مسبق؟</p> <p>إن كان أقل - هل تجد نفسك غالباً تثير عداوة في الآخريين؟</p> <p>- هل تشعر غالباً بأنك مفعم بعدد من قضايا التنافس؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إنك تبذل أئمن مصادرك - ووقتك وطاقتك • ربما تتجاوز بعض الإلماعات - الدفاع الصبر النزاع. التنافس. • إنك متشائم بغير حق • لن تؤسس «ملكية» إذا لم تخاطب همومهم 	<p>التعاون</p> <p>إن كان أكثر - هل تخصص وقتاً غير مناسب وجهداً غير ملائم لقضايا لا تستحق ذلك؟</p> <p>- هل سلوكك التعاوني يفضّل في إحداث رد فعل إيجابي لدى الآخريين؟</p> <p>إن كان أقل - هل تجد صعوبة في أن ترى الفروق فرصاً للكسب المتبادل؟</p> <p>- هل زملاؤك غير ملتزمين بقرارات القسم وسياساته؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إنك تسوي موقعك أنت. • إنك تضحي بحاسن القضايا المطروحة للبحث. • إنك تفقد فرصة يمكنك تقديمها • إنك تفعل ما يسبب لك المتاعب في المستقبل 	<p>التسوية</p> <p>إن كان أكثر - هل تركّز كثيراً على ما هو عملي وتكتيكي من التسوية بحيث تغيب عنك «الصورة الأكبر»: المبادئ والقيم والأهداف. والرفاه المؤسساتي؟</p> <p>- هل التأكيد على المساومة والمفاوضة يخلق مناخاً تشاؤمياً من الألاعيب؟</p> <p>إن كان أقل - هل أنت مرتبك أو حساس جداً في المساومة على جعل الأوضاع أكثر فعالية؟</p> <p>- هل تجد صعوبة في تقديم تنازلات؟</p>
<p>المصدر: من توماس وكيلمان، 1974</p>	