

الفصل الثالث

اعتماد نظرة قيادية إيجابية

لين إم. ليتل

يقف القائد على جرف، حافة هاوية؛ ينظر إلى الأمام؛ ينظر إلى الخلف؛ ينظر إلى الجهات كلها. ينظر إلى الأمام بحثاً عن طريق تفضي إلى المستقبل. ينظر إلى الخلف لتقويم المسافة التي قطعته. ينظر إلى الجهات كلها استكشافاً لجملة الفرص والتحديات التي تزخر بها الأطراف. يقف القائد على جرف، حافة هاوية، لا على قمة شامخة - الرؤية محدودة، والمنصة غدّارة.

ينبغي لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات أن يتحلوا بمهارات قيادية عالية كي يكونوا ناجحين. غير أن الواقع هو أن عدداً كبيراً منهم يصلون إلى مناصب قيادية وهم لا يتوفرون إلا على فهم غامض لمعنى القيادة ومهارات قيادية ضعيفة التطور. لا غرابة أن الذين لم يجز تدريبهم على إتقان فن القيادة الناجحة يُخفقون في إجادة العمل القيادي.

على امتداد إحدى عشرة سنة توليت قيادة قسم العلوم المخبرية الطبية في المركز الطبي الجنوبي الغربي بجامعة تكساس الدالاسية. وقبل شفلي لهذا المنصب، كانت خلفيتي هي إدارة مخبر المايكروبيولوجيا السريرية والصحة العامة؛

لم يكن قد سبق لي قط أن عملتُ عضو هيئة تدريسية متفرغاً قبل أن أصبح رئيس قسم. كنتُ ناجحاً في قيادة هذا القسم، لأنني تدرّجتُ على سلم المراتب الأكاديمية المألوفة، بل لأنني كنتُ أعرف نظام الانضباط الأكاديمي، كما كنتُ أعرف كيف أقود الناس (وإن كنتُ، كما اكتشفتُ، سأدرك أنه كان سيتعيّن علي أن أتعلم أشياء كثيرة). ما ساعدني أيضاً على التطور بوصفي قائداً هو أنني توليتُ، خلال العقد الماضي، تدريس مادة القيادة لطلاب الدكتوراه في التعليم بجامعة نوحا الجنوبية الغربية. فما تعلمته من هذه التجربة، أطبقه يومياً في موقعي بوصفي رئيساً لقسمي.

في هذا الفصل سأتناول بعض مبادئ القيادة الأساسية، جنباً إلى جنب مع أمثلة من تجربتي الخاصة لإظهار مدى إمكانية تطبيق هذه المبادئ عملياً في قيادة أحد الأقسام أو المعاهد الأكاديمية. لعل من المناسب البدء بفهم القيادة بما أطلق عليه اسم عملية القيادة الأساسية.

عملية القيادة الأساسية

أقوم بتكليف هذه العملية من العمل التأسيسي لكوزيس وبوزنر Kouzes and Posner اللذين يتحدثان في كتابهما الذي يحمل عنوان تحدي القيادة: أسلوب إبقاء أمور غير عادية جارية على قدم وساق في المنظمات The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations، عن الممارسات الخمس التالية للقيادة النموذجية (كوزيس وبوزنر، 1995).

1 - تحدّ العملية!

يشكل تقويم وضع القسم أو الكلية ومبادراتهما أولى مهمات العمداء أو رؤساء الأقسام لدى توليهم منصباً جديداً، وتقويم أي مشروع جديد هو ما يتعين على رؤساء الأقسام والعمداء المخضرمين أن يفعلوه ليتحدّوا العملية. وتحدي العملية

هذا يبدأ بطرح سؤال: "لماذا نفضل ما نفعله؟" ومحاولة الإجابة على هذه الأسئلة الثلاثة: (1) ما الذي نفعله الآن؟ (2) لماذا نفعله؟ (3) كيف نستطيع أن نفعله على نحو أفضل؟ إن إجابات هذه الأسئلة ستبني رئيس القسم عن طبيعة مبادرات القسم، عن هوية أبطال (رواد، فرسان) تلك المبادرات، وعن جملة العقبات التي تعترضها.

تجربتي. حين جئت إلى المركز الطبي الجنوبي الغربي بجامعة تكساس في 1990 رئيساً لقسم العلوم المخبرية الطبية، طرحتُ على أعضاء الهيئة التدريسية سؤال: "ما الذي نفعله الآن؟" فيما يخص المناهج والطلاب. اكتشفتُ أن برنامج التكنولوجيا الطبية عندنا كان مشتملاً ليس فقط على مناهج مهني معتمَد لسنة تخرج من اثني عشر شهراً، بل وعلى مناهج اختياري للسنة ما قبل الأخيرة. (كان مناهج السنة ما قبل الأخيرة اختيارياً إذا كان الطلاب يستطيعون إما الالتحاق بمعهدنا بعد السنة الثانية واتباع جميع دورات السنة ما قبل الأخيرة المطلوبة سلفاً معنا، أو الذهاب إلى كلية أو جامعة عليا أخرى لاستكمال هذه الدورات).

ولأن جميع طلاب سنة التخرج عندنا أخذوا المنهاج المهني نفسه وأكملوا برنامج الأشهر الاثني عشر لاحقاً، بصرف النظر عما إذا كانوا قد اتبعوا دورات سنّة ما قبل التخرج المطلوبة معنا، طرحتُ سؤال: "ما الذي يدعوننا إلى تقديم دورات سنّة ما قبل تخرج للجميع، إذا كان طلابنا قادرين على اتباع هذه الدورات في مكان آخر؟" (لماذا نفضل ما نفعله؟) "لماذا لا نركز وقت أعضاء هيئتنا التدريسية وموارد قسمنا على تدريس مناهج سنة تخرج مهني (اختصاصي) مدته اثنا عشر شهراً؟" (كيف نستطيع أن نفعل ما نفعله على نحو أفضل؟) سأعود إلى هذا المثال فيما بعد.

2. كن مُلهماً لرؤية مشتركة!

على عاتق القائد - سواء أكان رئيس قسم، عميداً، أميناً، أو رئيساً - مسؤولية أن يكون المتمسك بالرؤية أو الحلم. إلى حدود معينة ينتظر الأتباع من

القائد أن "يصعد إلى قمة الجبل"، أن يستكشف الأفق، وأن يهبط من قمة الجبل ومعه رؤية لكيفية التقدم باتجاه بلوغ غايات الجماعة وأهدافها. غير أن القائد قد لا يكون الشخص الأوسع أفقاً في القسم أو المعهد، وما من عضو منفرد من أعضاء الجماعة سيكون قادراً على رؤية الطريق المفضية إلى المستقبل بالوضوح الذي سترها بها الجماعة ككل وهي تعمل معاً. إن تحديد التداؤب، تحديد أن "الكل أعظم من حال جَمْع الأجزاء"، ينطبق على عملية الرؤية والتبصُّر، بما يجعل الرؤية المطوّرة أوضح الرؤى الممكنة وأكثرها تمتعاً بالقبول بالنسبة إلى جميع أعضاء الفريق. وإلى المدى الذي يتم به إشراك الأتباع في عملية الاستبصار، تغدو الرؤية أكثر وضوحاً، وبيادر الأتباع إلى تأييد هذه الرؤية إذ يملكونها لأنهم صانعوها. فالناس يؤيدون ما يعود إليهم.

تجربتي. إذا عدنا إلى تجربتي الخاصة بوصفي رئيس قسم جديداً، فإننا نكتشف أن أعضاء الهيئة التدريسية - غيرَ راغبين في الظهور بمظهر غير المستعد للمسير وراء رؤية الرئيس الجديد - وافقوا على فكري الداعية إلى إلغاء سنة ما قبل التخرج، لنتمكن من التركيز على تعزيز وتقوية منهاج سنتنا الأخيرة المهنية المقررة. على القائد، آخر المطاف، أن يعرف ما يُقدم عليه من عمل، أليس كذلك؟

ما لبثتُ أن اكتشفتُ مع حلول العام الجديد أن هذا لم يكن قراراً سليماً. وقد كنتُ، بالفعل، قد أقدمتُ، بوصفي قائداً، على اتخاذ قرارين خاطئين. تمثل الأول بعدم تشجيع المشاركة الكاملة لجميع أعضاء فريقنا في حسم مسألة مواصلة اعتماد سنة ما قبل التخرج أو الاستغناء عنها. وتمثل الخطأ الثاني بالكف عن متابعة هذه السنة! جراء التفرد أساساً، كنتُ قد اخترت مساراً خاطئاً. كنت سأكتشف لاحقاً أن اثنين من الأسباب الوجيهة جداً كانا موجودين للاستمرار في اعتماد سنة ما قبل التخرج: (1) إيجاد كتلة مطلوبة من طالبي الانتساب المؤهلين للالتحاق ببرنامج سنة التخرج عندنا، و(2) أقلمة طلبة التخرج مع توجيه سريري

(إكلينيكي) في دراستهم، وهو شرط ضروري لنجاح الطلاب في برنامج سنتنا الأخيرة. لو كنت حريصاً على الإلهام برؤية مشتركة، فالتمسك بها لاحقاً، لاستطعت تحاشي هذين الخطأين.

3. مكن الآخرين من الفعل!

بعد تحديد رؤية معينة، على القائد أن يضمن توافر الموارد الضرورية لفعل الأتباع (من أعضاء هيئة تدريسية أو رؤساء أقسام). فأى رؤية بدون موارد إن هي إلا مجرد حلم بما يمكن أن يكون. ما من مسمى إنساني إلا ويتطلب استخدام الموارد واستهلاكها. وحين يكون القائد جاداً حقاً إزاء تمكين فريقه (ها) من تحقيق الأهداف، لا بد من توفير الموارد ووضعها تحت تصرف أعضاء الفريق.

السلطة أو المرجعية. إحدى هذه الموارد هي السلطة أو المرجعية. قد يبادر القائد إلى إضفاء سلطة جديدة عبر عملية الترفيع، أو قد يحاول القائد تقاسم مرجعيته (ها) الخاصة، بما يمكن عضو الهيئة التدريسية من التصرف انطلاقاً من سلطة أو صلاحية رئيس القسم أو العميد.

تجربتي. في العام التالي للعام الذي أوقفنا فيه برنامج سنة ما قبل التخرج، ونحن عاكفون على العمل بوصفنا فريقاً موحداً، أقدمتُ كليتنا على اتخاذ القرار الحكيم القاضي بإحياء منهاج سنة ما قبل التخرج. ولأننا لم نكن من قبل نملك الرصيد الكافي من الساعات في سنة ما قبل التخرج لإجراء جميع الدورات المطلوبة سلفاً والضرورية للطلاب، بادرنأى إلى إيجاد دورات جديدة ذات علاقة. ولأنهم استطاعوا أن يروا مدى أهمية إجراء هذه الدورات الإضافية سببلاً إلى بلوغ غايتنا المتمثلة بتخريج تكنولوجياي طب كاملي الإعداد على مستوى الدخول فإن أعضاء هيئتنا التدريسية رحبوا بالمسؤولية الإضافية المتمثلة بتدريس هذه الدورات الإضافية، دون اضطرار قسمنا إلى زيادة أي أعضاء جدد!

4 - اضرب المثل!

ويمكن أن يقال إن القائد لا يستطيع أن يقود، آخر المطاف، إلا بضرب المثل - كل ما عدا ذلك مجرد دفع. فالقائد يستطيع أن يقود عبر تحديد معايير السلوك، التصرف، والإنجاز التي يتوقعها (تتوقعها) من جميع أعضاء الفريق. وإحدى القواعد التي يتعين على القائد أن يتذكرها هي: لن يرتفع أعضاء الفريق، عموماً، إلى مرتبة أعلى من المعايير التي حددها لهم القائد (وإن كان من الوارد في كثير من الأحيان أن يبقوا دونها). إذن كُنْ متطلباً في تحديد المعايير لنفسك ولفريقك! ما من أحد منا إلا ويعلم كيف يقلد سلوك قادتنا (الأبوين، الأشقاء الأكبر، والخ). أيام الطفولة. لهذا المسلك جذور عميقة في النفس البشرية. والأتباع سيظلون يقومون سلوك قادتهم ويقلدونها. ليس ثمة أي مهرب للقادة من مثل هذه المعايير والتمحيص. إن توقع التابع لكون القائد نموذجاً للسلوك الصحيح المطلوب منه يلزم القائد بمعيار رفيع جداً على صعيد التصرف كل الوقت.

تجربتي. بعد قيامي برسم الطريق عبر إفهام أعضاء الهيئة التدريسية أنني آثمن مساهماتهم عالياً ومستعد للنظر بعمق في أفكارهم ولتطبيق القرارات الجماعية المتخذة بالتوافق، بات أعضاء الهيئة التدريسية مستعدين للترحيب بي شريكاً لهم، بما مكننا من أن نعمل سوية وصولاً إلى فهم أشمل لكيفية تلبية حاجات القسم ومواجهة تحدياته، كما لكيفية حل مشكلاته.

5 - شجّع القلوب!

إذا قام القائد بوضع معايير عالية، فإن أعضاء الهيئة التدريسية سيواجهون تحدي الارتفاع إلى ما فوق مستوياتهم السابقة على صعيد الإنجاز في مجالات التعليم، البحث، و/أو الخدمة. غير أن احتمالات الإخفاق تترافق مع تعاضد الهدف. لا بد للقائد من توفير الدعم المعنوي للأتباع (لأعضاء الهيئة أو رؤساء الأقسام) وتأكيد

أن أفضل تعاريف الإخفاق إن هو، ببساطة، إلا "المحاولة الأخيرة قبل النجاح". فالإخفاق بالأحرف الصغيرة ليس دائماً ولا يمثل إلا نُكْسة مؤقتة توفر مزيداً من الاستبصار فيما يتعذر نجاحه في وضع معين. أما الإخفاق بالأحرف الكبيرة يصبح دائماً إلا إذا اصر الشخص المتعثر على رفض النهوض والمسارة إلى المحاولة من جديد. (من شأن هذه النقطة، بالمناسبة، أن تبرز حقيقة أن المثابرة هي سر النجاح في الحياة. فالشخص الذي يرفض الفشل، ويواصل المحاولة حتى النجاح، لا يستطيع أن يخفق، دون أي لبس).

تجربتي. كملاحظة ختامية على حكاية صف ما قبل التخرج، أقول إن هذا الصف أصبح أقوى وأكثر حيوية بالنسبة إلى رسالتنا عاماً بعد عام. واصلنا إضافة المزيد من الدورات إلى منهاج صف ما قبل التخرج تدعياً له. ونظراً لأننا وسّعنا منهاج صف ما قبل التخرج لدى مواصلتنا تطبيق منهاج صف التخرج دون إحداث زيادات في أعضاء هيئتنا التدريسية، فإن هؤلاء الأعضاء يعانون أحياناً من التعب جراء السعي إلى الوفاء بجميع الالتزامات وصولاً إلى إبقاء جميع الكُرات في الهواء في الوقت نفسه.

استهدافاً لبقاء معنويات أعضاء الهيئة التدريسية عالية رغم التزايد المطرد لعبء العمل، بادرننا إلى التأسيس لنوع من التراجع السنوي لقسمنا. في يوم الجمعة الذي يلي انتهاء فصل الربيع الدراسي في أيار/ مايو من كل عام، نلتقي جميعاً في قاعة مؤتمرات مترفة مقابل المدينة الجامعية من مجمع مكاتبنا لقضاء يوم كامل ونحن نتأمل العام الماضي ونتصور آفاق العام القادم المستقبلية. نحرص على أخذ قسط من الراحة منتصف النهار لتناول وجبة غداء فاخرة في نادي الكلية الموجود في المدينة الجامعية. وبما أننا بتنا الآن نعمل، أساساً، كما لو كنا أسرة واحدة، فإننا مرتاحون جميعاً مع بعضنا البعض، ونستغل الوقت لتصفية القلوب، للاسترخاء، ولإعادة شحن بطارياتنا. في مناسبات أخرى نقوم برحلات إلى نادي الكلية لتناول

الغداء على حساب القسم أو تناول المعجنات في غرفة استراحة القسم احتفالاً بأعياد الميلاد، بتخرج الأولاد، وبأحداث أخرى مهمة في حيوات أعضاء الهيئة التدريسية للتعبير عن تمجيد الروح الفريق ورفع المعنويات.

كما قيل من قبل، فإن ممارسات القيادة النموذجية الخمس هذه تشكل ما أطلق عليه اسم عملية القيادة الأساسية. وهذه الممارسات مطلوبة لقيادة الناس، المشروعات، الأقسام، والمدارس. فالعميد أو رئيس القسم الذي يريد أن يكون ناجحاً يجب عليه أن يتقن فن أداء جملة هذه الممارسات.

ما الذي يريده رؤساء الأقسام ويحتاجون إليه؟

ماذا يريد رؤساء الأقسام؟ سواء أكنت تقرأ هذا الفصل بوصفك رئيس قسم، عضو هيئة تدريسية، أم عميداً، فإن من المهم فهم ما يريده أي رئيس قسم من أولئك الذين يكون مسؤولاً عنهم (أعضاء الهيئة التدريسية في القسم) ومن الذي يكون مسؤولاً أمامه (العميد). فيما كانا مرتبطين بمعهد ليفي للأعمال والإدارة في جامعة سانتا كلارا، سأل كوزيس وبوزنر أكثر من عشرة آلاف مديراً عما يثير إعجابهم في، وينتظرونه من، قادتهم تبين أنهم يريدون قادة يتحلون بالصفات التالية حسب الترتيب الوارد: (1) الأمانة، (2) الكفاءة، (3) بُعد النظر، و(4) الإلهام. وفي دراسة مستقلة، سأل كوزيس وبوزنر عدداً كبيراً من المدراء عما يبحثون عنه في موظفيهم. جاءت المواصفات المطلوبة مرتبة على النحو التالي: (1) الأمانة. (2) الكفاءة، (3) الولاء، و(4) الإيحاء بالثقة.

الأمانة والكفاءة

من اللافت للنظر أن اثنتين من السمات الأكثر إثارة للإعجاب، في القيادة والاتباع على حد سواء، كانت الأمانة والكفاءة. وأعتقد أنني أعبر عن آراء غيري من رؤساء الأقسام حين أقول إن هاتين هما السمتان الأهم التي يبحث عنهما

الرؤساء، في أعضاء الهيئة التدريسية كما في العمداء على حد سواء. لا يعني ذلك أن رؤساء الأقسام لا يتوقعون عدداً غير قليل من الميزات الأخرى في أولئك الذين يتلقون منهم التقارير وأولئك الذين يرفعون إليهم تقاريرهم، بل يعني أنهما الأكثر أساسية. فانت لا تستطيع أن تقطع شوطاً ذا شأن على طريق تأسيس علاقة عمل يمكن الركون إليها مع شخص إذا لم تكن قادراً على الوثوق بأن ذلك الشخص سيكون صادقاً وأميناً معك ومع الآخرين. ولا تستطيع أن تتقدم كثيراً في المساعدة على تطوير أعضاء الهيئة التدريسية أو ذاتك إذا لم يبادر الشخص الآخر في العلاقة إلى الارتقاء إلى مستوى حد أدنى من الكفاءة.

بيئة منتجة، باعثة على الرضى

يريد رؤساء الأقسام بيئة عمل عادلة وسعيدة يستطيعون في إطارها قيادة الآخرين (أعضاء الهيئة التدريسية فيها) إلى قمم إنجاز جديدة في مساعيهم بوصفهم معلمين، باحثين، ومواطنين صالحين في المجتمعين الأكاديمي والموسّع. يريدون امتلاك الفرصة التي تمكنهم من متابعة النشاط في ميادين التعليم، البحث العلمي، والخدمة التي تفوقوا فيها قبل أن يصبحوا رؤساء أقسام. يريدون الحصول على الموارد اللازمة لتمكين كل من أعضاء الهيئة التدريسية من أداء رسالته وتحقيق أهدافه داخل قسمه، جنباً إلى جنب مع تحقيق رسالة المعهد والجامعة وأهدافهما. يريدون امتلاك الفرصة والقدرة على ضمان تمكين الطلاب الذين يعلمونهم هم وأعضاء هيئتهم التدريسية من امتلاك المعارف المناسبة والحصول على الإعداد الكافي للاضطلاع بإحدى المهام في ميدان اختصاصهم، أو النجاح في أحد المعاهد العليا أو التخصصية ما بعد الجامعة.

الاعتراف والاحترام

في الحدود الدنيا يريد رؤساء الأقسام من عميدهم قدراً من التقدير للعمل الذي يؤديه، يوماً بعد آخر، ساعين إلى إدارة وقيادة مجموعة من أعضاء

الهيئة التدريسية ذوي الشخصيات المتنوعة على مستويات التطور المتباينة و/أو متفانين في وظائفهم المختلفة. مثالياً، هم يريدون الحصول على ما يكفي من الموارد، الاحترام، والتصويب من عميدهم كي يحسّوا بأنهم يقومون، أقله، بعمل صالح إذ يضطلعون بزحمة مسؤوليات القيادة، الإدارة، التدبير، والبحث العلمي التي تتطلب عليها مناصبهم. وآخر المطاف، يريدون أن يشعروا بأنهم يتمتعون، أقله، بالحد الأدنى من الكفاءة (وبمستويات رفيعة من الكفاءة أيام السعد) في أداء واجباتهم بوصفهم رؤساء أقسام، باحثين، زملاء، مشرفين، وبشر عاديين.

المهارات

ما المهارات التي يحتاج إليها رئيس القسم إذا كان آملاً في تحقيق هذه الأمنيات؟ الرؤية. مهارات الإصغاء الجيد. مهارات التواصل الناجح. الإقناع. القدرة على زرع بذور حسن النية والثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية. القدرة على دعم العميد (الإدارة) عندما يكون ذلك عملياً، والقدرة على حماية القسم من العميد (الإدارة) عند الضرورة. القدرة على ترتيب الأولويات، ورؤية الصورة الأشمل والأكبر وتعبئها دون التعامي عن أهمية مواجهة تحديات اليوم. القدرة على الإلهام أيام الرخاء، وعلى المواساة أيام البؤس. القدرة على وضع أهداف واقعية، قابلة للتحقيق. القدرة على جعل الحاجز على درجة كافية من الارتفاع، دون المبالغة في رفعه. القدرة على استكشاف من هم بحاجة إلى رعاية خاصة ومعاملة استثنائية في منعطف معين من مسار الزمن والمسارعة إلى توفير ذلك القدر من الرعاية دون خداع الآخرين. القدرة على تحقيق التوازن في مواجهة جميع التحديات التي تعترض أي رئيس قسم.

ما الذي يريده أعضاء الهيئة التدريسية ويحتاجون إليه؟

ما الذي يريده أعضاء الهيئة التدريسية؟ يريدون الحصول على اهتمام رئيس القسم حين يكونون بحاجة إليه، والبقاء أحراراً، هم وشأنهم، عندما لا يكونون

بحاجة إليه. يريدون من رئيس القسم أن يدافع عنهم لدى العميد، لدى أعضاء هيئة تدريسية آخرين في قسمهم، لدى أعضاء هيئة تدريسية في أقسام أخرى، ولدى النظام بمجملة تمكيناً لهم من الحصول على ما هم بحاجة إليه من أجل بلوغ أهدافهم المهنية. يريدون زيادات في الرواتب وترقيات في المراتب على نحو منتظم ودوري رغم الصعوبات التمويلية المؤسساتية وفترات الإنتاجية المتدهورة لأعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم.

يريد أعضاء الهيئة التدريسية تحديثاً لبرمجيات الحواسيب وأقراسها الصلبة، مهمات وجداول تعليمية تريح حياتهم المشغولة، ومكتباً مجهزاً بنافذة. يريدون من رئيس القسم أن يدل على الطريق، أن يرشدهم إلى طريقة القيام بالأشياء التي يجهلون أسلوب القيام بها، ولكن دون التباهي في أثناء ذلك. يريدون أن يبقوا مطلعين على ما يدور حول المعهد شرط ألا تجري المبالغة في تحميلهم أعباء إدارية أو خدمات إدارية أخرى. يريدون أن يُعترف بقدراتهم التعليمية، يُحسدوا على سعة اطلاعهم العلمي، يُقدِّروا على خدماتهم، يُحبوا من قبل طلابهم، ويكونوا موضع إعجاب رئيس القسم والعميد. يريدون أن يبقوا قادرين على تحقيق التوازن بين حاجاتهم المهنية ومتطلباتهم الشخصية، أن يحصلوا على الإجازة عندما يطلبونها، أن يجري إطلاعهم على ما استجد في غيابهم عند العودة من الإجازة.

كيف يستطيع أي رئيس قسم تلبية هذه الحاجات؟

كيف يستطيع رئيس القسم أن يحلم بتلبية جميع حاجات أعضاء الهيئة التدريسية هذه؟ يستطيع ذلك عن طريق تذكر الوقت الذي كان فيه هو في وضعهم والتعاطف معهم مع تفهم حاجاتهم. يستطيع ذلك عبر تقديم الموارد إذا كانت موجودة، التفسيرات في حال عدم وجودها، والمزاج المرح، دائماً. يستطيع ذلك بتذكر ما يُبقي أعضاء الهيئة سعداء أساساً (حرية متابعة الأفكار وتعليم الآخرين

ما يعرفونه)، وبالسعي الجاد لتوفير بيئة توفر فرص حصول ذلك. يستطيع ذلك عبر التحلي بالصبر مع النفس، بالصبر مع أعضاء هيئته التدريسية المهذبين وحسني النوايا (وتقديم العلاج لمن ليسوا كذلك)، وبالصبر مع جملة المفارقات الحساسة المحتومة التي لا تخلو أي جامعة منها. يستطيع ذلك ببناء الثقة مع أعضاء الهيئة التدريسية، بمصارحتهم، برعايتهم، بخلق أجواء عمل جماعية، بأن يشاطرهم رؤية محددة، بأن يتقاسم القيادة معهم، بالعمل في الخنادق، بترسيخ التوازن، وبالتحلي بالمزيد والمزيد من الصبر، بقدر غير محدود من الصبر وسعة الصدر.

حفز أعضاء الهيئة التدريسية

كيف يقوم المرء بحفز أعضاء الهيئة التدريسية، ولاسيما أولئك الذين هم مثبتون أو مرسمون الملاك، أولئك الذين أفنوا عمراً في المهنة، وأولئك الذين يجمعون بين الملاك والقدم؟ يبقى تحريك الأتباع والمرؤوسين وحفزهم أمراً جوهرياً بالنسبة إلى أي قائد ومن شأنه أن يكون بالغ الصعوبة في ظل قيود أي قسم أكاديمي ووقائعه. في كتابها: تقوية قيادة الأقسام Strengthening Departmental Leadership (1994)، تقول آن إف. لوكاس Ann F. Lucas إن "رسم الأهداف مع الأفراد وتوفير التغذية الراجعة عن الأداء في مناخ داعم يشكلان أقوى عاملين يستطيع أي رئيس قسم أن يوظفهما لحفز أعضاء الهيئة التدريسية." مسلّمٌ أنا بأن على مثل هذه الفعاليات أن تساهم في حفز أكثرية أعضاء الهيئة التدريسية. ثمة آخرون قالوا إن أحداً لا يستطيع أن يحفز أي شخص آخر، إذ أن على الحفز أن ينبع، بالأحرى، من الذات. قد يكون هذا صحيحاً، غير أنني تعلمت دروساً قيّمة في حفز الآخرين من أستاذ السلوك التنظيمي في معهد أعمال هارفارد، ومؤلف كتاب: قوة للتغيير: مدى اختلاف القيادة عن الإدارة A Force for Change: How Leadership Differs from Management (1990)، جون كوتر John Kotter .

يفيدنا كوتّر هذا بأن لدى جميع الناس جملة الحاجات الخمس التالية ويتعين على القيادة أن تلبّي الحاجات الإنسانية الأساسية إلى الإحساس با) احترام النفس، (2 الإنجاز، (3 الاعتراف، (4 الانتماء، و(5) التحكم بالحياة الذاتية. إذا تمت تلبية هذه الحاجات الإنسانية الخمس، فإن المرؤوسين (بمن فيهم حتى أعضاء الهيئة التدريسية) سيهتدون إلى ما يحفزهم على الانصياع لقيادة القائد.

كيف يستطيع القائد توفير ما يلبي هذه الحاجات الإنسانية؟ يستطيع ذلك عن طريق الاضطلاع بجملة المسؤوليات القيادية التالية:

- إيصال الرؤية بطريقة تؤكد قيم الأتباع أو المرؤوسين. يوفر هذا شعوراً باحترام الذات والانتماء.
 - إشراك الأتباع بإقرار أسلوب تحقيق الرؤية. يوفر هذا شعوراً بالإنجاز والتحكم بالحياة الذاتية.
 - الدعم الفعال والحماسي لجهود الأتباع الرامية إلى تحقيق الرؤية عبر التغذية الراجعة والإسناد. يوفر هذا شعوراً باحترام الذات، بالإنجاز، وبالانتماء.
 - الاعتراف العلني بجهود الأتباع ومكافأة نجاحاتهم. يوفر هذا شعوراً بالاعتراف، بالإنجاز، بالانتماء، باحترام الذات، وبالتحكم بالحياة الذاتية.
- إن اتباع هذه الخطوات مع أعضاء هيئتك التدريسية سوف يوفر دافعاً قوياً لهم يحركهم باتجاه الالتحاق بركبك في الانخراط بعمّرة العمل المفضي إلى بلوغ أهداف ورؤى القسم و/أو المعهد .

في كتابه: القيادة الأكاديمية: دليل عملي لرئاسة الأقسام (1998)، يناقش دريل ليمنغ مسؤولية أي رئيس قسم أمام الهيئة التدريسية. لعل أهم النقاط ذات العلاقة بموضوعنا هنا هي التالية:

- تزويد الهيئة بالمشورة والتوجيه؛ تشجيع التعليم المتميز، البحث الجيد، والنشاطات المسلكية (المهنية) الأخرى؛ تنظيم اجتماعات الهيئة ولجان القسم لرفع مستوى أداء القسم.
- رفع مستوى تطوير الهيئة، بما في ذلك تشجيع الأعضاء على حضور الندوات المهنية، الانتساب إلى المنظمات المسلكية، الاشتراك في الرحلات، الخ.
- حماية حقوق أعضاء الهيئة، بما في ذلك تقديم التوصيات الخاصة بقضايا العاملين مثل الإجازات، العُطل، المنح البحثية، الخ.
- إجراء تقويم دوري يتضمن توصيات بالتعيينات الجديدة، بالتثبيات، بالترفيعات، وبتعديلات الرواتب.
- رعاية سلسلة من العلاقات المهنية، الشخصية، المنتجة بين أعضاء الهيئة والقسم (ص: 26).

أما تحليلي الخاص فيقودني إلى الاعتقاد بأن الحَفْزَ يتوقف على مَنْح الناس ما يريدونه، أو العمل، في الحدود الدنيا، على توفير مناخ يمكنهم من الحصول على ما يريدونه. ما الذي يريده الناس؟ السعادة. وما السعادة؟ أعتقد أن السعادة شعور بالبهجة والرضى الذاتي المستمد من نوع من الإحساس بالنمو الشخصي وبالسير قُدماً على طريق بلوغ الأهداف. أعتقد أن النمو والتقدم نحو الأهداف، على الصعيدين الشخصي والمهني، يقومان على خمسة مكونات متشابهة.

يتطلب النمو المهني جملة المكونات الخمسة التالية:

1. عملاً ذا معنى يتم القيام به
2. إحساساً بالتحكم والإمساك بزمام الأمور
3. حزمة أهداف وتحديات معقولة

4. شعوراً بالإنجاز

5. إحساساً بالقيمة الذاتية

يتطلب النمو الشخصي جملة المكونات الخمسة التالية:

1. علاقات ذات معنى

2. إحساساً بالتحكم

3. فرصة لمنح الحب

4. فرصة لتلقي الحب

5. إحساساً بالقيمة الذاتية

حواجز أكثرية الناس نابعة من الإحساس بالفرح الذي يشعرون به عبر عمليتي العطاء والأخذ بهدف تلبية حاجات متأصلة لهم ولآخرين.

خَلْقُ انحياز إيجابي لدى أعضاء الهيئة التدريسية

لعل مفتاح النجاح في أكثر الأمور هو القيام بالإعداد الضروري قبل إطلاق أي مشروع من أجل ضمان تقدّمه المطرد وصولاً إلى إنجازه، ضمن الوقت والموازنة، مع الحدود الدنيا من التأخيرات، الأخطاء، والتصويبات.

ينطبق هذا المبدأ على القيادة. حين أكون بحاجة، مثلاً، إلى استخدام عضو هيئة تدريسية، أعلن على نطاق واسع ثم أغربل طالبي الوظيفة وصولاً إلى اختيار ثلاثة أو أربعة مرشحين يبدون الأكثر قدرة على تلبية متطلبات الوظيفة الأساسية. ثم ألتقي كلاً منهم مطولاً ليس فقط لاكتشاف ما أستطيع اكتشافه عن الشخص، عن خلفيته، عن نقاط قوته، عن نقاط ضعفه، عن اهتماماته، وعن توقعاته بالنسبة إلى الموقع، ولكن مع قدر معين من الكلام لكسب انحياز المرشح أيضاً.

بهذا أعني أنني أطيل الشرح بمقدار ما أستطيع متحدثاً عما هو جيد وما ليس جيداً تماماً في القسم. لست ميالاً على الإطلاق إلى استخدام أي شخص استناداً إلى ادعاءات زائفة. من شأن ذلك ألا يقف عند حد كونه منافياً للأخلاق، بل ويكون مرشحاً، بصورة شبه مؤكدة، لأن يحكم على الاستخدام الجديد بالإخفاق، أو، أقله، بالافتقار إلى المعنويات، إذ سأكون عاجزاً عن الوفاء بوعودي المستحيلة. إذا كان القسم مهدداً بمواجهة ميزانيات غير قادرة على منح زيادات، أجدني راغباً في إبلاغ المرشح بذلك الاحتمال. وإذا كان القسم مهدداً باحتمال مواجهة ضيق المكان ونقص التمويل والمعدات، أجدني ميالاً إلى إبلاغ المرشح بذلك الاحتمال. إنني أحاول أن أجعل المرشح ينحاز إلى الاعتقاد بأن من شأن الأمور أن تكون أسوأ قليلاً في القسم مقارنة بأحوال القسم الحالية حسب اعتقادي، حتى أكون واثقاً من قرار المرشح إذا ما استخلص أن الإيجابيات هنا أكثر من السلبيات.

وبعد ذلك أبادر في البداية، لدى استخدام عضو هيئة تدريسية جديد، إلى قضاء عدد غير قليل من الساعات ساعياً إلى كسب الموظف الجديد إلى صف نمط تفكيري. فبوصفي قائد القسم، وحامل جملة رموز وقيم بالتالي، أجدني حريصاً على استمالة عضو الهيئة التدريسية الجديد على صعيد الثقافة السائدة. لك أن تقول مناقفة، إن شئت، رغم أن المناقفة الحققة تتطلب تفاعلاً مع آخرين في القسم عبر الزمن. أريد من عضو الهيئة التدريسية الجديد أن يكون متحازاً إلى صف قيمي، تطلعاتي، ونظرتي (الإيجابية) إلى القسم وإلى عملنا فيه، قبل أن يتوفر احتمال قيام عضو من الهيئة التدريسية في كليتي أقل تفاؤلاً من الإمساك بزميلنا الجديد وتعبئته شاحناً إياه بشحنة أقرب إلى السلبية.

كذلك أريد كسب عضو الهيئة التدريسية الجديد مقنعاً إياه بأنه يستطيع أن يطرق بابي في أي وقت، لمناقشة أي موضوع يهمه. أريد أن أفنع الزميل الجديد من

البداية بأنني صديق ولست خصماً ويأن وظيفتي تتمثل أساساً بمساعدته على النجاح. لقد أعطت هذه المقاربة لقيادة القسم ثماراً يانعة وطيبة على صعيد تمكيني من بناء جسور الثقة مع عدد من الأعضاء الجدد في الهيئة التدريسية، ومن إبقاء القسم سائراً في الاتجاه الذي أعتقد أن عليه أن يسير فيه.

جوهر قيادة أي وحدة أكاديمية

في هذا الفصل تحدثت عن كيف أصبحت قائداً لقسم أكاديمي، عن عملية القيادة الأساسية، عما يريده رؤساء الأقسام فعلاً، عما يريده أعضاء الهيئة التدريسية فعلاً، عن أسلوب توفير ما يريده أعضاء الهيئة التدريسية، عن أسلوب حفز أعضاء الهيئة التدريسية، وعن مدى أهمية كسب انخياز أعضاء الهيئة التدريسية.

تبقى القيادة زاخرة بالمفارقات من نواح كثيرة. فمع أن مبادئ القيادة الأساسية سهلة الفهم، فيما أعتقد، نجدتها في الممارسة العملية شديدة التعقيد وبالغة الصعوبة. يكمن سبب هذه الصعوبة، من حيث المبدأ، في حقيقة أن القيادة تتم على الدوام في بيئة ديناميكية متحركة، وتشمل باستمرار أعداداً من البشر. والطبيعة الديناميكية للقيادة تعني أن على القائد أن يواجه تحديات جديدة، بل وغير معروفة من قبل أحياناً، يومياً. وحقيقة انطواء القيادة على وجود أعداد من البشر لكل منهم حاجاته، تطلعاته، نزعاته، مفاهيمه، وأخطاؤه، تعني أن القيادة تظل، على نحو شبه دائم، تشكل تحدياً في أفضل الحالات وكارثة في أسوأها.

وحسب ما أرى، فإن جوهر قيادة أي وحدة أكاديمية (أو أي فريق آخر، بالمناسبة) هو أن يكون القائد عارفاً لنفسه، محيطاً بجملة خصوصيات الطبيعة الإنسانية، متحسناً لحاجات الآخرين، منفتح الذهن، أميناً، حريصاً، حسن النوايا، مستعداً لتغليب حاجات الآخرين على حاجاته هو، وراعياً في معاملة الآخرين

كما يريدون أن يعاملوه. إذا كانت هذه النقطة الأخيرة تذكري للقارئ القاعدة الذهبية، فإننا إذن ننظر إلى القيادة من الزاوية نفسها. آمل أن يجد القارئ هذه الملاحظات والتأملات مفيدة على صعيد الاضطلاع النبيل بمهام القيادة في أي بيئة أكاديمية.

قيادة سعيدة!

مراجع الفصل

- Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York, NY: Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. San Francisco, CA: Jossey – Bass.
- Leaming, D. R. (1998). Academic leadership: A practical guide to chairing the department. Bolton, MA: Anker.
- Lucas, A. F. (1994). Strengthening departmental leadership. A teambuilding guide for chairs in colleges and universities. San Francisco, CA: Jossey – Bass.