

## الفصل الثالث عشر

### لَمْ جَمِيعَ الْخِيُوطِ وَصُولًا إِلَى

### أَنْ يَصِاحَ الْمَرْءُ مَدِيرًا وَقَائِدًا أَفْضَلَ لِلنَّاسِ

دريل آر. ليمنج

ينبغي لأخلاقك أن تكون فوق مستوى التُّقَد. تذكر أنك مثال يُحتذى، بصرف النظر عن مدى امتعاضك من الفكرة. أضف إلى ذلك أنك ملزم، إذا كنت تتوقع حياة ثقة واحترام أعضاء الجهازين التدريسي والإداري، بامتلاك صفة الصدق مع التحلي بسائر المميزات الأخرى لأي شخصية أخلاقية قوية.

إن الوقت الذي يكرسه رؤساء أقسام وعمداء هذه الأيام لمعالجة مشكلات أعضاء الجهازين التدريسي والإداري يفوق ذلك الذي يخصصونه لأي موضوع منفرد آخر. إذا كنت رئيساً لقسم كبير أو عميداً، فإن حشد مشكلات العاملين (الموظفين) الذي تتصدى له عبء مرهق، وعدد كبير من تلك المشكلات هي مشكلات مستعصية على الحل. ولحظة توهّمك أنك قد عالجت جميع المشكلات المعروفة، تُفاجأ بمشكلة جديدة منتصبة في وجهك. وما لم تكن متحلياً بقدر كبير من المهارات القيادية، لن يكون احتمال بقائك رئيس قسم أو عميداً وارداً. لا بد لك من أن تكون ممسكاً بزمام آلية معالجة مشكلات الناس التي تواجهها يوماً بعد آخر.

عندما كنت عميداً لإحدى كليات الفنون الليبرالية من ذوات الأقسام الكثيرة، لم يمض يوم واحد دون أن يكون هناك أعضاء هيئة تدريسية في المستشفى، أو أن يبدو الأمر كذلك. مرَّ معي أساتذة حاولوا الانتحار. وفي هذه الكلية عرفتُ أساتذة مبتلين بمشكلات إدمان خطيرة. كان الطلاق شائعاً. بدتُ شكاوى الإزعاج الجنسي (التحرش) من القضايا الأسبوعية.

في هذا الكتاب، قام مسؤولون إداريون مخضرمون ببذل جهود كبيرة لصب أفكارهم ورؤاهم حول قيادة الجهازين الإداري والتدريسي وإدارتهما على الورق. يستند هؤلاء الأفراد إلى ما مجموعه أكثر من مئتي سنة خبرة إدارية. يُضاف إلى ذلك، أنهم أفراد ذوو مواهب استثنائية وحلّالو مشكلات بارعون. وجنباً إلى جنب مع التوجهات والنصائح القيّمة التي حصلتُ عليها من هؤلاء الكتاب فيما يخص إدارة الجهازين التدريسي والإداري وتوفير القيادة لهما، سوف أحاول في هذا الفصل أن ألخص بعض (المؤشرات) التي ستساعدك في دورك رئيسَ قسم أو عميداً.

وإن كان هذا هو الفصل الأخير، أعتقد أنه الوقت المثالي للتوقف لحظة من أجل صياغة تعريف وجيز لكلمة قيادة. عليك، حين يسمح الوقت، أن تلقي نظرة على تنوع جملة التعريفات المتباينة للكلمة في عدد كبير من الكتب المؤلفة عن الموضوع. دعوني أعد إلى جيمس ماكغريغور بيرنز

James MacGregor Burns (1998) الذي يقدم، حسب ما أرى، عدداً كبيراً من الأفكار المفيدة عن القيادة. فهو يناقش القيادات المتفاعلة، التحويلية، والمعنوية أو الأخلاقية؛ الأخيرة، أي القيادة الأخلاقية أو المعنوية هي التي وقع اختياري عليها:

المفهوم الأخير، القيادة الأخلاقية، هو الأكثر إثارة لاهتمامي. وبهذه العبارة إنما أعني، أولاً، أن بين القادة والمرؤوسين الذين يقودونهم علاقة قائمة ليس فقط على القوة والسلطة، بل على جملة الحاجات،

التطلعات، والقيم المشتركة والمتبادلة؛ ثانياً، أن لدى الأتباع، في تجاوبهم مع القادة، معرفةً كافيةً بقيادة بدائل وبرامج بديلة، إضافة إلى القدرة على الاختيار بين تلك البدائل؛ وثالثاً، أن القادة يتحملون مسؤولية التزاماتهم إذا ما وعدوا بأنماط معينة من التغيير الاقتصادي، الاجتماعي، والسياسي فإنهم يتولون القيادة بجدارة عبر إحداث ذلك التغيير. (ص: 4).

إن تعريف بيرنز للقيادة الأخلاقية أو المعنوية يعكس آرائي حول ما ينبغي أن تكونه القيادة الأكاديمية. ذلك هو المنظور الذي أنطلق منه في مقاربة الأفكار المتعلقة بالقيادة والقيادة.

يقوم مالكولم غلادول Malcolm Gladwell (2000)، في كتابه الحافة The Tipping Point، بطرح أفكار مثيرة ذات أهمية بالنسبة إلى القادة. وكما يبين غلادول فإن "... عالم الحافة هو المكان الذي يصبح فيه غير المتوقع متوقعا، المكان الذي يكون فيه التغيير الجذري أكثر إمكانية. إنه - على النقيض من جميع التوقعات - يقين خالص" (ص: 14). تتمحور أفكار غلادول حول فكرة أن "من شأن تغييرات صغيرة أن تتطوي، بهذا الشكل أو ذاك، على نتائج كبيرة." (ص: 10).

من العقائد المشجعة التي يسوقها غلادول "إيمان راسخ وعميق بأن التغيير ممكن، بأن الناس يستطيعون أن يغيروا سلوكهم ومعتقداتهم جذرياً لدى توافر الحافز الصحيح والمناسب" (ص: 258). لا بد لهذا الكلام من أن يؤدي، بطبيعة الحال، إلى تشجيع جميع القادة الأكاديميين. يضيف الباحث أننا "نتأثر، فعلاً وبقوة، بالأجواء المحيطة بنا، بسياقتنا المباشر، وبحشد الشخصيات المتعلق حولنا"، وهي فكرة يسلم بها أكثرنا دون جدال.

## كُنْ عامل تغيير!

يتعين على كل قائد ناجح أن يكون قادراً على وضع رؤية وإيصالها إلى أولئك الذين يعملون معه. إن بنيس ونانوس (1997، ص: 131) يقولان إن "على القائد الناجح أن يؤلف للمنظمة صورة أو رؤية لحالة مستقبلية مرجوة أو منشودة. ومع أن هذه المهمة قابلة للتقاسم والتطوير مع أعضاء مفتاحيين آخرين في المنظمة، فإنها تبقى المسؤولية الجوهرية وغير القابلة للانتداب أو التفويض".

أعتقد أن القادة يريدون تحسين أي وضع يجدون أنفسهم فيه - بصرف النظر عن الطرف. فلو اكتشف القادة أنهم في المدينة الفاضلة (في جمهورية أفلاطون الطوبوية) لسارعوا، دون شك، إلى الاهتداء إلى طريقة يلهمون بها الآخرين بالسعي إلى البناء على أساس النظام الاجتماعي القائم التماساً لإدخال التحسينات عليه. في كتابه الذكي الذي يحمل عنوان من حركَ جُبتني؟

Spencer Johnson، يروي سينسر جونسون *Who Moved My Cheese?* (1998) قصة عن التغيير. تكتشف إحدى الشخصيات أبناء سارة صغيرة تساعده على التعامل مع التغيير. فبعد أن يصبح، آخر المطاف، قادراً على إلحاق الهزيمة بالبلادة والغطرسة، ينطلق مرغماً إلى رحلة البحث عن الجبن. والجبن هنا إن هو إلا "مجاز يرمز إلى ما نحلم بالحصول عليه في الحياة: وظيفة، علاقة، ثروة، بيت كبير، الحرية، الصحة، الاعتراف، السلام الروحي، أو حتى نشاط معين مثل الجري أو الغولف" (ص: 12). وخلال رحلة بحثه عن الجبن تترك الشخصية (هاو) رسائل لصديقتها (هم) الذي يرفض التغيير، آملة في أن تتمكن الأشياء التي تكتشفها من مساعدة هم على تغيير رأيه والمبادرة إلى بحثه الخاص عن الجبن. ختاماً تلخص هاو ما تعلمته من دروس. وهذه الخلاصة لا تلبث أن تصبح "الكتابة بخط اليد على الجدار". هاكم ما تعلمته هاو (ص: 72):

1. التغيير يحصل.
2. توقّع التغيير!
3. راقب التغيير!
4. تكيف مع التغيير بسرعة!
5. تغيّر!
6. استمتع بالتغيير!
7. كن مستعداً للتغيير بسرعة و استمتع به مرة بعد أخرى!

\*\*\*

يقوم القادة بخلق جو ملائم للتغيير، ثم يدعون الآخرين إلى الذهاب إلى حيث لا يُحتمل أن يذهبوا بدون قائد. يرون فرصاً حيث لا يفعل الآخرون، ويُقدّمون على المخاطرة. إنهم بُناة. ثمة لازمة أفكار تعرّف القادة والقيادة، غير أن من شأن مواصلة هذه المحاولة أن تقودني، آخر المطاف، إلى إدراج سلسلة عناوين وسمات تحدد مواصفات معظم القادة. ليست التالية سوى غيض من فيض تلك المواصفات التي قد تساعدك على تولي مهمات قيادة الناس وإدارتهم بنجاح :

### عول على الفطرة السليمة!

ثمة أوقات ستكون فيها بحاجة إلى اللجوء إلى نمط صنع القرار الخاضع لتحكم الفطرة السليمة البسيطة أو البدهية. ما الذي يتعين علي فعله في هذا الوضع؟ ما الصواب من منطلق ما أعرفه عن الوضع؟ ما القيمة التي أتبنها والتي سترشدني في هذا القرار؟ ما الطريقة العملية التي سأعتمدها لمعالجة هذه المشكلة؟ هذه جميعاً أسئلة وجيهة يطرحها أكثرنا بين وقت وآخر، ومن شأن استخدام الفطرة السليمة الناجحة أن يساعدنا على الإجابة عنها وصولاً إلى القرارات الصائبة.

أجدني ميالاً إلى البساطة التي يضيفها جيمس إيفانس James Evans (2001) على مفهوم القيادة. يقوم إيفانس، الذي هو رئيس ومدير بست وسترن إنترناشيونال Best Western International التنفيذي، بمقاربة جملة أفكار ذات علاقة بالقيادة من منطلق التجربة والدراسة للموضوع. يقول إن القيادة القائمة على الفطرة السليمة هي "القدرة على فعل الصواب في اللحظة الصواب، معظم الوقت". (ص: 1). فطرة سليمة حقاً!

### كُنْ فِي خِدْمَةِ جَمْهُورِ الْعَامِلِينَ فِي مَوْسِسْتِكَ!

لا تتردد في توظيف نفوذك الشخصي والوظيفي لخدمة الأساتذة، الإداريين، والطلاب. إذا وظفته لخدمة أغراضك الذاتية فإن الآخرين لن يخفقوا في رؤية الحقيقة وسيبادرون إلى العمل ضدك. لن يمضوك احترامهم، كما لن يبذلوا أقصى ما يستطيعون من جهد في العمل من أجلك. يرد في كتاب لايلز Lyles (2000) أن "الناس الذين يعتمدون على القوة السلبيّة القائمة على الإكراه والقسر يحاولون الحصول على أقصى ما يستطيعون الحصول عليه عادة عبر إشعار الآخرين بأنهم أضعف. يقاتلون في سبيل السلطة المستمدة من المنصب. يقاتلون دفاعاً عن الموقع. يقاتلون لمنع الآخرين من امتلاك أي نفوذ، لأنهم يعتقدون بأن من شأن تمتع الآخرين بقدر أكبر من السلطة أو النفوذ أن يعني تمتعهم هم بقدر أقل من هذه السلطة. والمعضلة في الأمر هي أن الناس في عالم اليوم لا يستجيبون لمثل هذا النوع من السلطة والنفوذ كما كانوا يفعلون فيما مضى. لقد تعرضت السلطة أو المرجعية الرسمية، بوصفها منبعاً للنفوذ، للاهتراء" (ص: 40).

تذكّر، دائماً، أن الطلاب عناصر قاعدية جوهرية. ضع مصالحهم فوق كل شيء! لقد نجحت في حل أعداد أكبر من النزاعات بين الأساتذة عبر طرح الأسئلة التالية: "ما الأفضل بالنسبة إلى طلابنا في هذا الوضع؟ هل نُحسّن خدمة مصالح طلابنا بتصرفاتنا؟".

## تحلّ بالمرونة!

تكون جملة السياسات والخطط الموضوعة والمطورة من قبل رسمي الجامعات مستندة إلى أسباب وجيهة. غير أن من الحكمة أحياناً تطبيق مقولة الفطرة السليمة عليها، خصوصاً حين لا يتأذى آخرون جراء القرار الذي تتخذه. يقول كاروسيلي Caroselli (2000، ص: 53): "إذا افترضنا أن القيادة موزعة على سلسلة متصلة - حيث القائد الفرد المستبد في أحد الطرفين، القائد المؤمن بشعار 'دعه يعمل' في الطرف المقابل، والقائد الديمقراطي أو المؤمن بالمشاركة في الوسط - فأين تضع نفسك؟" جوهر القضية هنا هو أن القادة الجيدين يظلون مرنين.

## كن رحيماً!

يبقى سؤال "كيف أحب أن أعامل؟"، على الدوام، سؤالاً توجيهياً جيداً كلما عكفتُ على معالجة أوضاع معقدة تمس بشراً. كيف كنتُ سأرغب في أن يكون رد فعل عميدي أو رئيس قسمي وكيف كنتُ سأتمنى أن يكون تصرفه، لو كنتُ في مثل هذا الوضع؟ قليلة هي الأشياء التي ترفع من شأن أي قائد، فيما أرى، أكثر من ميزتي الرحمة والتقمص العاطفي. أنا على يقين من أن أولئك الذين أجد المتعة القصوى في العمل من أجلهم، وأولئك الذين سأبذل أقصى ما عندي من جهد لخدمتهم وأفضل ما لدي من طاقة لمصلحتهم، قادة يتحلون بالرحمة والشفقة. يقال في كتاب إيفانس (2001) إن "قادة الفطرة السليمة يعرفون أن التعامل مع العاملين لديهم باحترام مسكلي وشخصي، مع إشعارهم بأنهم جزء من الخطة وتمكينهم من رؤية الحلم، ليس إلا فطرة سليمة وآية من آيات الحصافة" (ص:2).

في أي وقت تنطلق فيه أنت وزملاؤك لأداء مهمة تستغرق وقتاً وتتطلب مقادير هائلة من الجهد، لن يلبث أعضاء جهازيك التدريسي والإداري أن يصبحوا مرهقين من التعب. وكما يوحي كوزيس وبوزنر (1995)، فإنهم لن يلبثوا كذلك أن يصابوا

بالإحباط وخيبة الأمل. يبقى تشجيع الزملاء أحد واجبات أي قائد. يتابع كوزيس وبوزنر كلامهما (ص: 14) ويقولان: "إذا لاحظت الناس دجلاً يطلق الادعاءات والمزاعم الصاخبة، فإنهم يسارعون إلى إدارة ظهورهم. أما أعمال الرعاية الصادقة والمخلصة فإن من شأنها أن ترفع المعنويات وتجذب الناس أكثر فأكثر." يظل تشجيع القلب هدفاً جيداً وسوف يعطي ثماراً، وأولئك الذين ينخرطون في عملية التشجيع هذه سيكسبون قدراً كبيراً من الاحترام.

### تعامل مع كل شخص بوصفه فرداً!

هذا يعني، بطبيعة الحال، معاملة كل شخص على نحو مختلف، جنباً إلى جنب مع التحلي بالعدل إزاء سائر أعضاء الجهازين التدريسي والإداري الآخرين. كل شخص يأتي إليك حاملاً قائمة مشكلات إنما يرى تلك المشكلات مشكلات حقيقية وفعلية. إنها تعترض سبيل سعادته، إنتاجيته واقتناعه. استمع باهتمام واعلم أن هذا الشخص ليس قلقاً حقاً بشأن المشكلات التي يعاني منها آخرون؛ هو راغب في التوصل إلى حل لمشكلاته الخاصة.

لا تنس أن لكل من أعضاء الجهازين التدريسي والإداري قيمة وشأناً ويستحق اهتمامك غير المنقوص حتى إذا كان الفرد المعني صعباً ومُربكاً. ثمة أوقات قد نشعر فيها بنوع من النزوع إلى إسقاط قيمة أشخاص آخرين من الحساب لمجرد وجود أشكال من التضارب بين الشخصيات. علينا أن نحصن أنفسنا ضد مثل ذلك النزوع. لا يليق بالقادة أن يُخفقوا في إدراك قيمة جميع الذين يعملون معهم أو من أجلهم.

### تحلّ بالصدق والاستقامة!

الصدق ملح القيادة الناجحة، في جميع الميادين. وهو عنصر حاسم على نحو استثنائي في ميدان تقويم الأساتذة. تذكر أن تقويمات الأداء الصادقة جديدة

بالجهد المبذول وحاسمة بالنسبة إلى الإدارة الحصيفة والقيادة القوية. بيد أن عليك أن تقر بأن من غير المحتمل أن تكون قادراً على تغيير عدد كبير من الأساتذة في مؤسستك تغييراً جذرياً. ذلك هو السبب الذي يجعل تقويمات الأداء المبكرة والصادقة منطوية على أهمية استثنائية. إذا تبين أن الشخص الذي جرى استخدامه أستاذ غير كفؤ وباحث فاشل، فإن ذلك قد يكون الأمر الذي ستصطدم به ما لم تقرر وضع حد للشخص قبل أن يصبح داخل الملاك. إحدى النقاط الصحيحة التي يكثر بكنغنهام وكوفمان Buckingham and Coffman من الكلام عنها هي أن "الناس لا يتغيرون كثيراً. لا تبدد الوقت على غرس ما ليس موجوداً، (فالج لا تعالج كما يقول المثل الشعبي). حاول أن تستأصل ما تسأل (عالج الأمراض التي يمكن شفاؤها). إنه لأمر ينطوي على ما يكفي من الصعوبة" (ص: 79).

إياك أن تحصر تقويمات الأداء في فترات زمنية قصيرة. ستكون أنت وآخرون في قسمك أو كليتيك - وطلابك ربما بقدر أكبر من التحديد - الطرف الخاسر. حتى حين يكون أحد القادة حريصاً على تقديم أداء صادق وشريف، فإن التقويم عمل يستغرق وقتاً. صدقني أنك ستدفع ثمناً باهظاً إذا لم تتم عملية التقويم المطلوبة. يضاف إلى ذلك أنك تخسر مصداقيتك بوصفك قائداً عند الإخفاق في إنجاز العملية على نحو جيد.

### تحلّ بأخلاق لا يطاولها النقد!

بقطع النظر عن مدى امتعاضك من فكرة الاضطلاع بدور النموذج المحتذى، لا تنس أنك نموذج أو مثال كهذا. علاوةً، إذا كنت منتظراً التمتع بثقة واحترام أعضاء الجهازين التدريسي والإداري، فإن عليك أن تكون متمتعاً بالصدق وبسائر مواصفات الشخصية الأخلاقية القوية. تقوم بثل Bethel (1990) بتعريف الأخلاق قائلة إنها "مستويات عالية من الصدق وصيغ شريفة من التعامل قائمة على قاعدة

مبادئنا الأخلاقية. ليست الأخلاق سوى باقة من نزعاتنا العملية الأساسية في الحياة والأعمال. وليس سلوكنا الأخلاقي إلا أسلوب تصرفنا وما نفعله، مناهج أدائنا لوظائفنا، وطريقة تطبيقنا لحكمنا الأخلاقي. الأخلاق هي التطبيقات (الأخلاق هي المعاملة) (ص:2). ثم تتابع لتقول، وهي على صواب، باعتقادي، إن "صيرورتنا قادة أفضل متناسبة طرداً مع مدى قوة سلوكنا الأخلاقي".

## مكّن الآخرين!

كما حاولت أن أبين في الفصل الرابع، فإن من شأن بلوغ أي هدف أو تحقيق رؤية على أرض الواقع أن يكون متعذراً على نحو أحادي. يتطلب الأمر عملاً جماعياً، مما يجعل تمكينك للآخرين من الفعل مسألة ذات أهمية. يشير كوزيس وبوزنر (1995) إلى أن "الأفراد في دراستنا أقرروا بأن الأحلام العظيمة لا تغدو وقائع مرموقة من خلال أفعال قائد واحد. تبقى القيادة عملاً جماعياً" (ص: 11).

نقطة أخرى يثيرها غلادول (2000) تبدو مهمة بالنسبة إلى مفهوم الجهد الجماعي تتمثل بأن من شأن مجرد التلاعب بحجم الفريق أن يمكّننا من أن ندخل تحسيناً جذرياً على قابلية الفريق لاستيعاب أفكار جديدة وتبنيها. فمن خلال الترميم الفج لتقديم المعلومات، نستطيع تحسين لزوجتها على نحو ملحوظ. ومن خلال مجرد الاهتداء إلى، والتواصل مع، تلك الحفنة الصغيرة الخاصة من الناس المحتكرين لكل هذا القدر الكبير من النفوذ الاجتماعي، نستطيع تحديد مسار الأوبئة الاجتماعية. ليست الحواف (نقاط الحافة Tipping Points)، في النهاية، سوى نوع من التأكيد لإمكانية التغيير والبرهان على قوة الفعل الذكي (ص: 259).

يقول بن بلانتشارد Ben Blanchard (لايلز، 2000)، وهو مؤلف اطلق قوتك اليوم Unleash Your Power Today في مقدمة كتاب ديك لايلز طرق فائزة: أربعة أسرار للحصول على نتائج عظيمة بإتقان التعاون مع الناس (4) Four Secrets:

Winning Ways of Getting Great Results of Working Well with People  
"يتمثل مفتاح النجاح اليوم بقدرة المرء على ممارسة قيادة الأقران. لعل السبب  
الكامن وراء تألق الأفراد الأكثر نجاحاً هو قدرتهم على التأثير في الآخرين،  
تمكينهم، وشحنهم بالنشاط والطاقة" (ص: X).

## أَكْثَرُ مِنَ التَّجَوُّالِ!

كرر زيارتك لأجزاء قسمك أو كليتك! من المهم بالنسبة إليك أن تعين ما هو  
جارٍ على قدم وساق وتستمع إلى ما يتحدث عنه أعضاء الجهازين التدريسي والإداري  
في مؤسستك. هم بحاجة إلى أن تستفهم منهم عن عملهم. مُهمٌ أحياناً مجرد التوقف  
في أثناء المرور للسؤال عن سير الدروس والإصغاء لأي شيء يريدون قوله. يقول  
كوهن Cohen (1990) عبر الاضطلاع بدورِي الناظر والمنظور إليه، تستطيع أن:

- تعرف ما يجري في منظمك كل يوم
- تساعد من هم بحاجة إلى المساعدة
- تحصل على المساعدة من القادرين على تقديمها
- تكتشف المشكلات الفعلية
- تكشف النقاب عن فرص لم تكن مدركاً لوجودها
- تمتدح وتقدر أولئك الذين يستحقون المديح والتقدير
- تصوب أو تضبط أولئك الذين هم بحاجة إلى ذلك
- تقول رأيك آنياً
- توصل رؤيتك للمنظمة
- تتأكد من أن الجميع يفهمون أهدافك ومراميك

\*\*\*

لا بد للعمداء ورؤساء الأقسام من أن يتمتعوا بدعم وتأييد أعضاء الجهازين التدريسي والإداري في مؤسساتهم إذا أرادوا أن يحققوا أهدافهم. ففي غياب دعم هذين الجهازين في الكلية أو القسم، من المستحيل السير قدماً، بلوغ الأهداف، أو قلب الأحلام إلى وقائع.

كذلك يتردد القادة الناجحون على مكاتب القيادات الأخرى في المدينة الجامعية. فمعظم العمداء ورؤساء الأقسام الآخرين تواقون إلى تزويدك بأفضل ما لديهم من نصائح. ربما سبق لهم أن واجهوا مشكلات مشابهة ووضعوا حلولاً مقبولة. علينا ألا نعد التماس حكمة الآخرين دليل ضعف. فالقادة الناجحون جميعاً يلوذون بآخرين إذا اعتقدوا بأن هؤلاء يستطيعون مساعدتهم على تحقيق حلمهم أو بلوغ أحد الأهداف.

### كن مطمئناً إلى وضعك!

لا يمكننا أن نكون قادة ناجحين إذا كنا أناساً قلقين ومتوجسين. فأمثال هؤلاء يميلون إلى أن يكونوا متصفين بالهشاشة ومتخوفين أكثر الأحيان من الإقدام على القيام بأمور معينة لأنهم خائفون من اقرار الأخطاء. يقوم بكنغهام وكوفمان (1991) بإيراد كلام امرأة متخلية عن عملها في إحدى الشركات لأنها مضطرة إلى التعامل مع مدير قلق، غير آمن. تقول المرأة: "ليس رجلاً سيئاً. إلا أنه ليس مديراً فقط. إنه قلق، خائف، ولا أظن أنك تستطيع أن تكون غير آمن وتكون مديراً جيداً في الوقت نفسه. يدفعه الأمر إلى منافسة مرؤوسيه هو. يجعله يتباهى بنمط حياته الرفيع، حين يكون ملزماً بالإصغاء إلى ما نقوله. إنه ينحدر إلى ممارسة الألعاب النفوذ الصغيرة السخيفة هذه ليبرهن لنا أنه الرئيس" (ص: 35).

### اعرف نفسك!

انطلق هذا الكتاب من مفهوم: يجب علينا أن نعرف ونفهم أنفسنا إذا أردنا أن نعرف الآخرين ونفهمهم، وهو أمر ينطوي على أهمية كبيرة بالنسبة إلى أي قائد.

يقول بنيس (1989، ص: 54): "أن تعرف نفسك يعني، إذن، أن تفصل بين من تكون ومن تريد أن تكون من جهة وبين ما يعتقده العالم بشأنك وما يريدك أن تكونه من جهة ثانية". من الحيوي بالنسبة إلى قيمتنا الذاتية وأمننا أن نعرف من نكون. من المؤكد أن معرفة النفس وفهمها يتطلبان عملاً كثيراً، وهما عمليتان لا تتوقفان أبداً، إلا أن القادة الجيدين يعرفون أنفسهم مما يمنحهم الثقة التي تلزمهم كي يكونوا حاسمين وجازمين.

## ارفع السقف!

لا تتسأ أن ما نستطيع أن نحلم به، يمكن أن يحدث. وإذا كان هذا صحيحاً فإن علينا، بالطبع، أن نتدبر مشكلات الأساتذة والإداريين بما يمكن جميع العاملين في قسمنا أو كليتنا من مساعدتنا على بلوغ أحلامنا. إن القادة يعرفون المواقع التي يريدون لأقسامهم وكلياتهم أن تصل إليها في المستقبل، ويمتلكون القدرة على نقل تلك الرؤية إلى الآخرين. تقول إيفانس: "في غياب تلك القدرة أعلى النقل، ليسوا قادة - حاملون هم فقط" (ص: 4).

في العالم الأكاديمي، يشكل العمل الجماعي رُكناً أساسياً. وبوصفك عميداً أو رئيس قسم أنت ملزم بتحمل مسؤولية ضمان إشراك جميع أعضاء الجهازين التدريسي والإداري في الفريق. عندما يصبح ولو أستاذ واحد لاعباً خارج الفريق، فإن القسم يعاني إلى حدود معينة. إن العميد أو رئيس القسم القوي يسلم بالحاجة إلى العمل الجماعي، وهو يعرف أيضاً كيف ومتى ينتدب.

لا يشكل تكريس الوقت لمساعدة أعضاء الجهازين التدريسي والإداري تبديداً للزمن على الإطلاق. إنه جزء من عملك. وحل مشكلاتهم أمر حاسم من ناحية ومثمر من ناحية ثانية. يُبرزك بوصفك قائداً. يكون إهمال أستاذ معين مغرياً أحياناً، ولكنك لا تستطيع أن تفعل، حسب ما أرى. مرت بي مناسبات رغبتُ فيها

أن أفعل، إلا أنني وجدتُ أن الاهتمام الدؤوب والمتواصل ساعده، ساعد ذلك الأستاذ، على إدراك حقيقة أنني لم أكن عازماً على التخلي عن الاهتمام بمشكلاته. يضاف إلى ذلك أنني حققت نجاحاً مع البعض. لقد تمكنتُ من تحسين إنتاجية البعض، فراحوا يفاخرون بعملهم. آخرون لاحظوا التغيير الحاصل وأشاروا إليه على مسامعهم، مما ساهم في تعزيز سلوكهم المتبدل. ثمة طلاب وإدرايون فعلوا الشيء ذاته. ليس هناك، فيما أرى، إلا القليل من الأشياء الباعثة على الرضى والسرور التي يستطيع المرء أن يفعلها بوصفه قائداً أكثر من مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية وتمكينهم من تحسين سلوكهم وزيادة قيمتهم الذاتية. وبوصفهم لابعين جماعيين التزموا حديثاً، يمارسون تأثيراً عظيماً في أعضاء آخرين بالجهازين التدريسي والإداري كليهما. يتعين علي أن أعترف بأنني لم أكن ناجحاً دائماً. ما زلت أحاول مع البعض. سأظل أحاول؛ لست مستعداً للاستسلام.

للقيادة مكافآتها الكثيرة. قليلة هي النعم الأكثر إسعاداً من رؤية الأساتذة والإداريين العاملين في مؤسستك متعاونين فيما بينهم لخدمة مصالح القسم أو الكلية وعاكفين على بلوغ أهداف مقررة. حين يحصل هذا نجد أن الإحباطات تخبو والأمل ينعشنا.

ليس ثمة حلٌّ واحد لأكثر المشكلات - حتى حين تبدو المشكلات متماثلة. سوف تجد أن الحل الذي ينجح هنا يخفق هناك. ولدى حصول ذلك يجب أن نلتمس المدد من تجاربنا ونسارع إلى البحث عن حلول أخرى. ومما يدعو للأسى أن هناك أوقاتاً تبدو فيها المشكلات مستعصية لا ينفع معها أي حل، ثم تأتي لحظات سرّنديبية (اكتشاف فجائي) يمكننا أن نشعر إزاءها بالامتنان. بطريقة ما - على نحو يكاد أن يكون مفاجئاً على ما يبدو - نهدي إلى أمر يبدو حلاً لمشكلة أحد الأساتذة أو الإداريين. لقد ابتسم القدر لنا. أشك أن ذلك حصل لأننا مهتمون، لأننا راغبون في إحداث نوع من التغيير، لأننا قادة.

لعل القيادة هي من أكثر المجالات التي أُشبعَتْ درساً. ثمة، مع ذلك، أشياء كثيرة، وكثيرة جداً يجب تعلُّمها عن القيادة. من الصعب أحياناً أن تُلْفَ بعقلك مفهوم القيادة كمفهوم. فالقادة الجيدون يأتون ويعتلون خشبة مسرح الحياة بأثواب وأشكال وأحجام مختلفة، ومن شأن مقارباتهم أن تكون شديدة التباين. بعض المقاربات القيادية الناجحة بالنسبة إلى البعض ليست كذلك على الإطلاق بالنسبة إلى آخرين. ثمة، رغم ذلك، بعض المبادئ العامة التي تحظى بمباركة معظم الباحثين. وهذا الكتاب يحاول مناقشة هذه المبادئ. نرجو أن تكون هذه المناقشة مفيدة في مهمتك المتمثلة في وضع استراتيجيات تطوير وتممية لقيادة جهازيك التدريسي والإداري وتدبير أمورهما.

## مراجع الفصل

- Bennis, W. (1989). On becoming a leader. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). Leadership: Strategies for taking charge. New York, NY: Harper Business.
- Bethel, S. (1990). Making a difference: 12 qualities that make you a leader. New York, NY: Berkley Books.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently. New York, NY: Simon & Schuster.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York, NY: Harper & Row.
- Caroselli, M. (2000). Leadership skills for managers. New York, NY: McGraw-Hill.
- Cohen, W. (1990). The art of the leader. Paramus, NJ: Prentice Hall.
- Deem, R. (2001). New Managerialism and the management of UK universities. Unpublished report.

- Evans, J. P. (Spring, 2001). Common sense leadership for uncommon times. The Online Journal of Academic Leadership.  
<http://www.academicleadership.org>.
- Gladwell, M. (2000). The tipping point. Boston, MA: Little, Brown.
- Johnson, S. (1998). Who moved my cheese? New York, NY: G. P. Putnam.
- Kouzes, J., Y Posner, B. (1995). The leadership challenge. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lyles, D. (2000). Winning ways: 4 secrets for getting great results by working well with people. New York, NY: G. P. Putnam.