

## 5

## إدارة الصراع

إن الإستبيان الذي تم تطبيقه في عام 1990 (غميلتش، 1991) على ما يقارب ثمانمئة رئيس قسم ينتمون إلى مئة من جامعات البحوث قد حدد المصادر الأساسية للضغوط التي يعاني منها رؤساء الأقسام وقد كان أكبر مصدرٍ مذكور للضغط هو المواجهة مع الزملاء.

وتتضمن هذه الفئة تنظيم الأداء وتقويمه واتخاذ القرارات التي تؤثر على مصير الزملاء الأعضاء وإزالة الخلافات الموجودة بينهم، ويكون الصراع ممكناً، إذا لم يكن مرجحاً في الكثير من الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام. وتتضمن هذه الواجبات، التي قد تقود إلى الصراع، المقررات والحصص المحددة أو أوقات الحصص أو اقتراح زيادة الرواتب أو حجم المكتب أو اقتراح الترقية والتشبيت شغل الوظائف الشاغرة ودعم السكرتارية أو الحصول على أجهزة الحاسوب أو توزيع الهواتف ذات الخطوط الخارجية أو منح نفقات السفر أو تنظيم مهام اللجان. وتكثر الفرص الملائمة لزيادة الصراع عند محاولة رؤساء الأقسام تدبّر التدني الطارئ على الموارد المالية والبشرية، ويمكن أن يحدث الصراع حتى في المراحل التي لا يوجد فيها خلافٌ حقيقيٌّ. إن قراء كراي لارسون في كتابه «الجانب البعيد» يمكنهم تذكر الرسم الكاريكاتوري الذي يصور مقعدين متماثلين ومتساويي البعد عن النافذة الوحيدة الموجودة في الغرفة. وأحد الرجلين اللذين يجلسان على هذين المقعدين يحدق في المقعد الآخر وهو يصيح «يوماً ما سيصبح هذا المقعد لي».

بشكلٍ منطقي أو غير منطقي، سوف يتوسع الصراع بين الناس الذين يعملون معاً. يجب على رؤساء الأقسام تدبّر أمر الصراع الموجود بين الآخرين بما فيه الخلافات بين أعضاء الهيئة أو بين الهيئة والطلاب. وعليهم في بعض الأحيان تدبّر أمر الصراع بينهم وبين الآخرين، مثل خلافاتهم مع الهيئة أو مع الطلاب أو الإدارة المركزية.

ويمكن أن تكون ذات دلالة على صعوبة إدارة الصراع والأسلوب المتكرر الذي يقوم من خلاله رؤساء الأقسام بمواجهة الصراع.

يحتاج رؤساء الأقسام إلى معرفة كيفية تدبّر الصراع بشكل فعال.

### الغاية

إن أول أهداف هذا الفصل هو توضيح الفرق بين حل الصراع وبين إدارته. ففي معظم الأحيان يأخذ رؤساء الأقسام مسؤولية حل الصراع على عاتقهم، وعندما تكون إدارة الصراع هي الهدف، يجب أن يكون لدى رؤساء الأقسام فكرة عن مهمة إدارة السلوك وتبني الخطط الفعالة من أجل حل الصراع.

والهدف الثاني من هذا الفصل هو إظهار كيفية توسيع مجموعة خطط التواصل من أجل إدارة الصراع. إن فن إدارة الصراع هو مهارة يجب تعلّمها وتحسينها ودراسة الحالة التي سيتم إظهارها في هذا الفصل تجيز لرؤساء الأقسام تطبيق وتحديد مهاراتهم في تدبير السلوك.

### تحديد المهمة

من المهم أن تفهم الفرق بين حل الصراع وبين إدارة الصراع. إن هدف حل الصراع هو التخلص منه وفي أغلب الأحيان يكون حل الصراع مهمة مستحيلة كما أنه ليس الهدف المرغوب دائماً. سوف يفشل رؤساء الأقسام الذين ينظرون إلى حل الصراع على أنه الهدف الأساسي دون شك فهدف إدارة الصراع هو التخفيف من الصراع الهدام والسماح بظهور الصراع البناء كما يدرك رؤساء الأقسام الذين يعتبرون إدارة الصراع هدفاً وجوب الاهتمام بكل أنواع الصراعات لأنها ستساعد على فهم بعض الحقائق الأساسية عن الصراع.

### حتمية الصراع

إن الصراع نتيجة طبيعية للتفاعلات البشرية وهو موجود في أي اختلاف وينشأ من الاختلاف في المواقف أو المعتقدات أو التوقعات. ويمكن أن يكون نتيجة للاختلاف في فهم ما حدث أو ما الذي يجب حدوثه.

فإذا وُجد شخصان أو أكثر لا يتوافقان على رأي أو عمل فسيوجد الصراع. إن الصراع حتمي لأن الجميع لا يفكرون بشكل متشابه، ولا يتبنون نفس القيم أو الأولويات ولا يتجاوبون مع المواقف بنفس الطريقة وهذه الحقائق تجعل حل الصراع غير ممكن واقعياً.

### يمكن أن يكون الصراع إيجابياً

من المهم التذكر أن الصراع لا يكون هداماً بشكل عام. وفي الحقيقة هناك بعض الصراعات المفيدة، فيمكن للصراع من خلال طريقة بناءة أن يفيد في حل المشكلة ويوضح القضايا أو التوقعات ويزيد من مشاركة المساهمين ويكون سبباً في اتخاذ قرار صائب والوصول لنتيجة أفضل. أما في الهيئات التي تتبنى نفس الآراء فلن يتم فيها اتخاذ قرارات واقتراحات نهائية ولن تستطيع القيام بتفسير النتائج. وإذا فكر جميع أعضاء الهيئة بشكل متشابه فسيصبح التغيير قليلاً في الأقسام وعادةً يتولد التغيير من الصراع.

### يمكن للصراع أن يكون هادفاً

إذا تفاقم الصراع فمن المحتمل أن يصبح هداماً. وعلى رؤساء الأقسام أن يكونوا متأهبين لتدبرّ الصراع دائماً وهناك تدبيران تجب الإشارة إليهما. الأول: الكيفية التي تؤثر فيها استجابة رئيس القسم للصراع، حتى إذا اختار أن يتجاهل وجود الصراع فسوف يؤثر صمته على الصراع.

ثانياً: لا تكون استجابة رئيس القسم هادئة عندما يقوم بإحضار مجموعة ذاتية من المعتقدات والملاحظات والتوقعات إلى كل صراع. كما أن رأيه بالأشخاص المعنيين أو بالحالة قد لا يكون متناسباً مع الواقع. لكل فرد وجهة نظره الخاصة على الرغم من حسن نيته.

### إن حل الصراع ليس هو الهدف دائماً

إن تدبير الصراع، لا يشبه حل الصراع، فمن المعلوم أن التفاعلات الإنسانية متحركة دوماً وأن الناس لا يفكرون دائماً أو يتصرفون بشكل متشابه.

ولأن الصراع هو نتيجة للإختلاف في المواقف والمعتقدات والتوقعات فسوف يكون المحيط الخالي من الصراع متجانساً بشكل كبير ولن يكون إبداعياً أو فعالاً بالشكل الأفضل. عندئذ سيصبح الهدف هو زيادة الصراع الفعال وتخفيف الصراع الهدام.

إن تدبير الصراع يتضمن مباشرة رئيس القسم في توجيه الصراع لتحقيق نتيجة إيجابية.

### خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

إن مهمة تدبير الصراع ليست محصورة بأوقات المواجهة. وعلى رئيس القسم تدبّر الصراع وما يتطلبه من اتصالات قبل الصراع وبعده.

ويمكن للتواصل اليومي لرئيس القسم مع الهيئة والمدرسين والطلاب أن يقدم الكثير لتخفيف المواجهة الهدامة وتحديد الوقت المناسب لتدبير أكثر فعالية للصراع أثناء ظهوره في القسم. وتصنف خطط التواصل التالية (هيفرسن 91- 1992) حالة فعالة لرؤساء الأقسام في تدبير الصراع.

### تعزز مناخ القسم والمحافظة عليه

لقد كُتب الكثير عن أهمية بيئة القسم لإنتاجيته وأخلاقياته. كما تم وصف بيئة القسم السليمة بأنها تواصل فعال و منفتح. يقوم أفراد الهيئة في بيئة القسم السليمة بمناقشة الاختلافات بالرأي بأسلوب بناءً وصريح دون الخوف من الانتقام ففي البيئة السليمة تكون هناك درجة عالية من الاحترام المتبادل والثقة داخل القسم.

إن توفر بيئة سليمة للعمل يعطي لرئيس القسم أفضلية في تدبير الصراع. فهو ينظم أسلوب الصراع وتدبيره. وعندما يكون هناك اختلافات صريحة و بناءة في الهيئة فلن يكون هناك صراع هدام لأن الأفراد لن يفهموا الاختلافات في الرأي على أنها هجوماً شخصياً.

من المهم أن يكون للأقسام الجامعية بيئة خاصة بها بالرغم من أنها تتأثر بالبيئة الكلية للجامعة، ومن الممكن أن يكون هذه البيئة مختلفة كثيراً عن بيئة الجامعة.

على سبيل المثال، فإن القسم ذا الأخلاقيات المتدنية جداً يمكن أن يوجد في الجامعة التي لديها هيئة ذات أخلاقية عالية، ومن الممكن أيضاً أن يكون هناك قسم بأخلاقية عالية جداً في جامعة ذات بيئة سيئة. لن يضطر رؤساء الأقسام لوراثة بيئة الجامعة الضعيف والهدام، و عوضاً عن ذلك، عليهم تطوير البيئة السليمة من أجل تدبير فعال. إن الاقتراحات المحددة لتعزيز بيئة القسم مبينة في الفصل الثاني.

تكون واضحة في توصيل أهدافك وتوقعاتك عن إنجازات القسم والهيئة في أغلب الأحيان يكون حدوث الصراع محتملاً أكثر عندما يكون التواصل غير واضح وعندما يكون هناك اختلاف حول عملٍ تم تقييمه ومكافأته.

إن مسؤولية رئيس القسم هي توضيح الأهداف والتوقعات، ومن واجب رئيس القسم مساعدة الهيئة على ترجمة توقعات الجامعة الأكثر عمومية إلى نشاطات وإنجازات خاصة بالقسم. ويمكن أن تتعهد الجامعة بالعمل المهني كجزء من مهمتها وقد تشترط على أعضاء الهيئة الذين يبحثون عن التثبيت والترقية تقديم بيانٍ مكتوب بالخدمة المهنية.

يجب أن يتأكد رئيس القسم من معرفة أعضاء الهيئة للنشاطات المحددة التي تكون دليل الخدمة المهنية. هل الخدمات المهنية تشمل نشاطات المتطوعين داخل مجموعة مهنية مثل العمل على التبرع بالدم أو التدريس في مدرسة أخرى؟ وهل

العمل المهني مقتصر على النشاطات التي يتم إنجازها داخل الجمعية المهنية في الجامعة؟ ربما يتضمن العمل المهني نشاطات المتطوعين في المجموعة فقط عندما يركز على خبرة أفراد الهيئة.

تقع على عاتق رئيس القسم مسؤولية التأكد من معرفة أعضاء هيئة التدريس للنشاطات المحددة للعمل المهني. وعليه أيضاً نُصحهم بكيفية استثمار وقتهم وطاقاتهم في النشاط الملائم وذلك للتوافق مع معايير القسم والجامعة في مجال التدريس والبحث والخدمة.

يجب أن يتوافق رؤساء الأقسام في فهم المكافأة الممنوحة لأفراد الهيئة الذين تتطابق أعمالهم مع معايير الجامعة. فإذا طلبت سياسة الجامعة من الهيئة أن تُظهر تعليماً فعالاً فلن يؤدي هذا المعيار إلى النيل من بعض أفراد الهيئة، لأننا نميل لأن نقوم الأفراد على أساس جهودهم الجماعية، وقد يرغب رئيس القسم في مكافأة أعضاء الهيئة البارزين خارج هذا المعيار.

إن مثل هذا المعيار المزدوج وبغض النظر عن مقاصده الحسنة مكلف بالنسبة لبيئة القسم ومصادقية رئيسه.

يمكن لرئيس القسم حل الصراع المحتمل بشكل فعال إذا تم تطبيق سياسات القسم و توقعاته لإنجاز أهداف الهيئة بشكل واضح ومتناسق. فعندما تفهم الهيئة أهداف القسم وتوقعاته فإنها ستفهم العديد من قرارات رئيس القسم وأعماله. فعلى سبيل المثال إذا أدركت الهيئة أن القسم يعطي الأولوية للسفر المهني، فسيعلم أعضاؤها لماذا مُنح أفراد الهيئة الذين يقدمون بحوثاً في المؤتمرات الوطنية دعماً للسفر أكثر من أفراد الهيئة الذين يحضرون نفس الاجتماع.

### ترسخ القواعد الأساسية لمناقشة الخلاف

تصبح مهمة تدبير الصراع أكثر سهولة إذا قام رؤساء الأقسام بترسيخ القواعد الأساسية من أجل إخضاع الخلاف للحوار. على سبيل المثال، يمكن أن تُعلن القواعد

الأساسية أنه سوف يتم سماع الآراء المختلفة واحترامها ولن يسمح بتداول اللهجة التعسفية. ومثل هذه القواعد الأساسية تساعد على ترسيخ الأسس اللازمة لإخضاع الخلاف للحوار بأسلوب بناء ومهني. وبإمكان رؤساء الأقسام القيام بترسيخ العديد من هذه الأسس الضرورية للحفاظ على المناخ الذي يسمح بطرح الخلاف للحوار بشكل فعال.

سوف تكون القواعد الأساسية المحددة والمفروضة في قسم معين - إلى حد ما - حصيلة مسؤولية رئيس القسم وطريقة التدبير، كما أن هذه القواعد تستجيب للشخصيات المعنية داخل القسم، وبما أنه لا يوجد برنامج موحد للقواعد الأساسية، فإنها ستتضمن بعض التوجيهات التي يجب على رئيس القسم القيام بترسيخها كما يلي:

- عدم السماح بالتعامل بلهجة تعسفية.
- عدم السماح للتعليقات الازدرائية التي تمثل الهجوم الشخصي على الزملاء.
- سماع جميع الأشخاص ومناقشة الآراء المختلفة.
- السماح بالتعبير عن وجهات النظر دون مقاطعة أو خوف من الانتقام.
- إن الإشاعات عديمة الأهمية لا تؤثر على التصويت أو النتيجة.
- إن المسائل التي تخضع للحوار وللإدانة هي إنجازات الأفراد وليس شخصيتهم.
- كما أن العواطف المندفعة أو المثارة لا تُخرج الحوار عن القضايا الأساسية.
- ستتم مناقشة قضايا القسم وإتخاذ القرار من خلال اجتماعات القسم وليس من قبل أية مجموعة فرعية في الهيئة.

تكون القواعد الأساسية أكثر فعالية عندما تطبق على جميع أفراد القسم. وعلى كل حال لا يستطيع رؤساء الأقسام حماية القاعدة الأساسية من خلال سماع الاختلافات في الرأي ومناقشتها إذا سمحوا للثورة الكلامية أن تتأجج حتى ولو من قبل عضو واحد.

تساعد القواعد الأساسية تساعد رئيس القسم في تدبير الصراع فقط عند تطبيقها بانتظام على كل أفراد القسم. على كل حال، إذا تم تطبيقها بشكل متماسك ستزداد مصداقية رئيس القسم داخله وتساعد هذه القواعد رئيس القسم لكي يركز على مسألة الخلاف الهامة للتأثير على تدبير الصراع.

إن البكاء تصرف يؤدي إلى أخذ حالة الصراع بعيداً عن مسألة الخلاف. لا يمكن أن يتحول رئيس القسم من موضوع الخلاف إلى وظيفة داعمة أكثر عندما يواجه الدموع. هذا التحول يغير جدول الأعمال من وسيلة لطرح الخلاف من أجل الحوار إلى تنشئة أو إصلاح النشاط الضعيف. إن البكاء هو أحد التصرفات التي قد يستخدمها بعض الأفراد من أجل تجنب مسألة ما. وفي مثل هذه الحالات يحتاج رئيس القسم لمثل هذه الحالات لترسيخ قاعدة أساسية.

ومن أجل المبتدئين يجب على رئيس القسم إيضاح أن البكاء غير مستحسن ولا بد من مناقشة مسألة الخلاف. أما عندما يجهش أحد الأعضاء بالبكاء فبإمكان رئيس القسم حسم الحوار ويقول «من الواضح أنك غير قادر على مناقشة هذا الأمر في هذا الوقت». ويمكن أن يقترح مغادرته لبضع دقائق حتى يستعيد هدوئه. وعند عودته يحدد رئيس القسم إمكانية متابعته للحوار أو تحديد موعد آخر لمناقشة الأمر. توضح استجابة الرئيس هذه أن نقاش مسألة الخلاف سيستمر وأن البكاء أو الصراخ لا يفيدان شيئاً.

تنبأ بمجال الصراع ولكن جاهزاً لكي تتدخل عندما يتطلب الأمر لا ينبغي أن ينتظر رئيس القسم انفجار الصراع حين يتدخل، ويكون التدخل أكثر فعالية عندما يمنع أو يحل الصراع. على سبيل المثال، يمكن أن يتوقع رئيس القسم صراعاً يتبع توظيف عضو جديد في القسم. ويخشى رئيس القسم من عدم موافقة أعضاء الهيئة الآخرين أو عدم تقديرهم لهذا الموظف الجديد بشكل كامل. وللتخفيف من هذا الصراع المحتمل على رئيس القسم أن يتدخل ويرسخ قيمة الفرد الجديد بشكل واضح من خلال العمل ومن خلال لغة منمقة من قبل رئيس القسم.

على سبيل المثال، يمكن أن يعين رئيس القسم عضو الهيئة الجديد في اللجان المهمة في القسم.

والشكل الآخر لتدخل رئيس القسم هو إقحام الموظف الجديد في النشاطات الاجتماعية والقانونية مثل مجموعات الغداء أو فريق البيسبول الخاص بالقسم. سيتم خفض الصراع المحتمل عندما يقوم رئيس القسم بتقدير مساهمة الموظف الجديد في القسم.

إن التدخل المبكر الناجح يتطلب القيام بتفسير ملامح الاتصال التي قد تشير إلى الصراع المتوقع قبل حدوثه ويجب أن يولي رؤساء الأقسام انتباهاً أكبر إلى الملامح التالية:

**التغيرات في السلوك:** يجب أن يلاحظ رئيس القسم عندما يصبح الشخص الثرثار صامتاً أو يصبح الشخص الهادئ متحدثاً، عندما يصبح الشخص المتجاوب والفعال كسولاً أو غير مبالي، وعندما يغير الشخص المعتاد سلوكه المعتاد أو لباسه بأي طريقة.

عادةً تكون التغيرات الملحوظة في السلوك الشفهي أو الكلامي دليلاً على التغيرات في المواقف. وأثناء حدوث هذه التغيرات يستطيع رئيس القسم توقع أن العلاقة في القسم سوف تتأثر بهذا التغير.

**التغيرات في السياسة:** ليس من المهم إن كانت السياسة الجديدة مفروضة من قبل الإدارة المركزية أو من قبل الشخص المفوض أو عن طريق التصويت. إن السياسة الجديدة تمثل تغييراً، وكما هو مبين في الفصل السادس يكون هذا التغيير مزعجاً بالنسبة للعديد من الأشخاص. يمكن أن تقوم السياسة الجديدة - حتى عندما تكون مقبولة - بتحويل عضو الهيئة العقلاني والواثق من نفسه إلى شخص غير متعقل ومضطرب.

### التغيير في القسم:

يوجد العديد من التغييرات كأن يكون هناك رئيس قسم جديد أو أعضاء هيئة جدد أو تقاعد أعضاء من الهيئة أو زيادة في التسجيل أو انخفاض أو تعديل المنهاج الدراسي أو تغيير في أي مظهر في القسم يمكن أن يؤثر على الهيئة. عادةً، تتطلب التغييرات في القسم تدخل رئيس القسم.

إن الفصل السادس يتضمن الخطط لتحديد متى وكيف يجب أن يتدخل رئيس القسم لتطبيق التغيير بشكل فعال.

### معرفة أين وكيف تواجه الصراع

هناك أوقات تكون فيها مواجهة الصراع ضرورية ومفيدة، ويجب أن يبقى رئيس القسم مسؤولاً عن تدبير الصراع أكثر من كونه مشتركاً فيه.

ستساعدنا الحالات الأربع التالية ستساعدنا في تحديد أين وكيف نواجه الصراع.

**التوقيت:** يكون أسوأ وقت لمواجهة الصراع في الظروف التي تضعف فيها قدرة رئيس القسم على تديير الصراع، كالحظات ارتفاع الأصوات. يجب على رؤساء الأقسام التدخل عند بدء الأفراد بمشادة كلامية.

سوف يكتشف رؤساء الأقسام الذين يحاولون تدبير أمر المناقشات الحادة التي تتحكم بها الانفعالات أكثر من اللازم أن جُل ما يستطيعون فعله هو الحكم بين الطرفين.

هناك القلائل من الأشخاص القابلين للحوار يدركون أهمية عدم التدخل مباشرة أثناء المشادة الكلامية، ويمكن أن يطلب رئيس القسم من هؤلاء الأشخاص التنازل عن الأمر الخاص بهم.

يجب أن يكون رؤساء الأقسام متيقظين وأكثر حذراً عندما يقررون أين وكيف يمكنهم مواجهة الصراع.

ولكن هذا لا يعطي رؤساء الأقسام الحق بأن يصرفوا الانتباه عن المناقشات الحادة بين فردين من أفراد الهيئة في بهو القسم. لأن ذلك سلوك غير سليم وغير مسموح به.

على كل حال، هناك اختلافٌ في ضبط السلوك غير المناسب وتدبر الصراع. على سبيل المثال، بإمكان رئيس القسم إنهاء المناقشة الحادة بقوله: «يجب أن يدرك كلاكما أن هذا المكان غير مناسب لمثل هذا النزاع. أنا أقترح أن نجلس ثلاثتنا ونتكلم في هذا غداً الساعة الثالثة بعد الظهر في مكثبي». إن هذا الأسلوب ينهي السلوك غير المناسب ويمنح أطراف النزاع فرصة للهدوء قبل مناقشة قضية الخلاف. كما يوضح أن الاختلاف في الرأي سوف يتضاءل بهدف الوصول إلى بعض الحلول العملية.

**معرفة الحقائق:** إن الإدراك ليس حقيقياً دائماً، إذا كان رؤساء الأقسام على معرفة بالوقائع المناسبة، فسيتمكنهم التمييز بين الواقع الحقيقي والواقع غير الحقيقي. هذا هو الأسلوب الصحيح من أجل البقاء على الحياد عندما تكون مواجهة الصراع بين أعضاء الهيئة أو بين أعضاء الهيئة والطلاب، إن عدم معرفة الحقائق يشكل خطراً على نجاح رئيس القسم في مجابهة الصراع الذي يمكن أن يكون بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة أو بين الهيئة والطلاب أو العميد.

يجب على رؤساء الأقسام بذل الجهود لجمع الحقائق المناسبة. فعلى سبيل المثال، إذا اشتكت إحدى الطالبات أن محاضراً ما يميز بين الطلاب والطالبات فعلى رئيس القسم أن يجمع بعض المعلومات قبل التصرف حيال الشكوى. ويتضمن هذا الإجراء بعض التحليلات التي يجب التفكير فيها لأية شكوى مقدمة فيما إذا كانت تؤكد إدعاء الطالب أم تنفيه، وبإمكان رئيس القسم الرجوع إلى التعليقات الإيجابية المقدمة من الطلاب حول هذا المحاضر. وبإمكانه تذكر ملاحظاته الشخصية عن مدى تفاعله مع الطالبات. وبالإمكان الاطلاع على تقويم المحاضر للإنجاز الجامعي للطلاب الذين قدموا الشكوى.

إن جميع هذه المعلومات الإضافية توجد بيئة تمكن رئيس القسم من تفضيل الحقيقة عن الوهم بشكل دقيق وتحديد أهلية الشكوى الأساسية.

عدم إقحام الشخصية في الحالة: من المهم أثناء مواجهة الصراع تركيز الحوار على القضية وليس على شخصيات المعنيين. على سبيل المثال، هناك اختلاف ملحوظ بين إخبار شخص بأن «القسم يحتاج إلى التزامك ودعمك» أو القول له «أنت تهتم بنفسك فقط». الحالة الأولى تُقحم الشخصية في الصراع وتصف السلوك وتوقعات الإنجاز، أما الحالة الثانية فتُقحم الشخصية في الخلاف وتهاجمها، وإقحام الشخصية في الخلاف يشير رئيس القسم إلى أن السلوك غير المرغوب به هو نتيجة أحد الأخطاء الشخصية، دون الإشارة للشخص لتغيير سلوكه.

لسوء الحظ لا يسعى جميع الأشخاص للتخفيف من الصراع الهدام. فبعض الأشخاص يرغبون في تصعيد الصراع ويفعلون ذلك في أغلب الأحيان عن طريق إقحام الشخصية في المسألة. خذ على سبيل المثال، عضو الهيئة الذي لا يريد أن يخسر النقاش ولكنه يتبنى عادة وجهات نظر ثانوية، مثل هذه الشخص الذي يشعر أن معظم أفراد الهيئة معارضون، قد يلجأ إلى تحويل المناقشة عن الموضوع المثار من قبل شخصيات معنية، فيقول «أنا لا أفهم لماذا لا تستطيع أن تفهم ذلك»، أو أن يقول من دون تفكير «لا تستطيع أن تفهم القضايا الأكبر». إن مثل هذه الحالات تُظهر السلوك الدفاعي عند الذين تم التهم عليهم شخصياً. في هذه الحالة يجب أن يتدخل رئيس القسم أن يتدخل ويجعل الحوار غير شخصي.

على رئيس القسم الذي تدخل لاحتواء استجابة دفاعية من الشخص المتهم فيما أن يعيد توجيه النقاش إلى جوهر المسألة، ويعمل على إبعاد التعليقات الشخصية. على سبيل المثال، بإمكان رئيس القسم أن يقول «هل لدى أحدكم شيئاً لكي يضيفه فيما يتعلق بجوهر هذه المسألة ٤».

مع مرور الوقت، يكون الإنسجام في استجابة رئيس القسم قد ساعد على ترسيخ قاعدة أساسية جديدة لن يكون فيها الهجوم الشخصي مسموحاً به أثناء مناقشة القسم لمسألة يتوقع فيها اختلاف في الآراء.

**لا تطل المواجهة:** لا يجوز لرؤساء الأقسام حمل الضغائن. فحالما يتضح لرئيس القسم السلوك غير المناسب الذي سيؤجج الصراع عليه إيقاف النقاش حول القضية فوراً. إن ذلك ضروريٌ لعلاقته مع كل فردٍ من أفراد الهيئة. لا يستطيع رؤساء الأقسام السماح لأية مسألة أن تصوغ علاقاتهم مع أفراد الهيئة ومن جهة أخرى يحتاج أفراد الهيئة لإدراك أن رئيس القسم يولي عناية واحتراماً كبيرين لمساهماتهم حتى لو كان الرئيس غير منسجم مع أفكارهم حول قضية معينة.

عادةً تكون الهيئة ممتنةً ومطمئنةً إذا كان التواصل مع القضية منسجماً مع الصراع في نطاق أوسع وأكثر فعالية. وكقاعدة عامة، كلما كان الخلاف كبيراً في مسألة معينة كلما وجب على رئيس القسم الإسراع في إجراء حوار جديد ومختلف.

### معرفة كيف ومتى تبدأ الصراع

أحياناً يمكن أن يكون الصراع الخفي هداماً لإنتاجية القسم وأخلاقيات الهيئة. يمكن أن يصبح الاختلاف في الرأي أكبر من المسألة الأساسية للنزاع، وذلك إذا سُمح له أن يستفحل ويزداد. بإمكان رؤساء الأقسام التخلص من التوتر الهدام عن طريق تولي الصراع والسماح للخلافات البناءة بالظهور بطريقة منظمة.

هناك مرحلتان مفيدتان لتولي الصراع وهما: الأولى عندما لا يدرك الشخص المذنب أن سلوكه يؤدي إلى الصراع الهدام في القسم. على سبيل المثال، السكرتير الذي يأتي إلى عمله متأخراً بشكلٍ دائم لا يعلم أن قدومه متأخراً يخلق مشكلة لدى أعضاء الهيئة في تأخير تجهيز ملفاتهم قبل الذهاب إلى الحصص الدراسية الأولى. بإمكان السكرتير أن يكون ذا ضمير حي ولا يعلم أن تأخره يثير مشكلة فيقوم بالتعويض عن الوقت الضائع في نهاية اليوم. يستطيع رئيس القسم منع الصراع بالتدخل والإشارة إلى الخلاف الموجود.

الحالة الثانية: عندما يتولى رئيس القسم إدارة الصراع لتسهيل اتخاذ القرارات. ويمكن أن يحدث ذلك أثناء تقويم أداء أفراد الهيئة من أجل التوافق مع معايير الترقية والتثبيت.

أحياناً يصبح أفراد الهيئة غير معنيين بتقويمات اللجنة التي تتجاهل إنجازاتهم في مجالات التدريس والبحث العلمي. ويستطيع رئيس القسم منع حدوث مشكلة كبيرة عن طريق تولي الصراع مبكراً في فترة الاختبار، وذلك بتبنيه أفراد الهيئة غير المؤهلين للتثبيت بعدم توافقتهم مع معيارين على الأقل من المعايير الثلاثة للتثبيت.

إن العمل مبكراً بوقت كافٍ في فترة الاختبار، تتاح من خلاله الفرصة للملائمة لإعادة استثمار الوقت والنجاح في التوافق مع معايير الترقية والتثبيت. وفي حال عدم تولي رئيس القسم للصراع، قد لا يستطيع أفراد الهيئة اتخاذ القرارات الهامة حول كيفية استثمار النشاط والوقت وبذلك تكون النتيجة رفض الترقية والتثبيت.

### إدراك الصراعات التي تخصك لتدبرها

لحسن الحظ أن بعض الصراعات ليست من شأن رئيس القسم، وهناك تقويم سهل لتحديد الصراع الذي يجب على رئيس القسم تدبره وهو موضح في السؤال التالي «هل يؤثر الصراع على الإنتاجية الكلية أو على أخلاقيات القسم؟».

إذا كان الجواب بنعم، فيكون تدبر الصراع من مسؤولية رئيس القسم.

قد يكون اثنان من أعضاء الهيئة مختلفين حول موقع السور الموجود بين ممتلكاتهما كونهما جارين. إن هذا الصراع ليس من شأن رئيس القسم ما لم يتصاعد إلى المستوى الذي يبدأ فيه أحدهما أو كلاهما بالكلام البذيء أمام الطلاب. عندها سيكون الصراع مؤذياً لإنتاجية القسم، ويجب على رئيس القسم تدبر أمر هذا الصراع. لكن هذا لا يعني أن رئيس القسم أصبح مسؤولاً عن تحقيق حلٍ لتحديد المكان الملائم للسور بين ممتلكات الاثنان.

ولا يعني أن على رئيس القسم إيضاح أن خلاف الجيران يمكن أن يؤدي إلى تعريض القسم الجامعي للخطر أو يؤدي إلى تعطيل المساهمات المهنية لأفراد الهيئة في القسم.

### وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة 5-1 (الاتهام) يجب أن يتدبر رئيس القسم أمر الصراع بين أفراد الهيئة.

الدكتورة ماري الزينيك (أستاذة وزميلة مثبتة) تتهم الدكتور دان بيترسون (الأستاذ المساعد غير المثبت) بسلوك لأخلاقي. ضح نفسك مكان الدكتور رولاند شميت رئيس قسم التسويق في جامعة هيلز الجنوبية عندما تقرأ الحالة 5-1.

### الحالة 5-1 الاتهام

شميت (غاضباً): «هذه الإتهامات التي تقدمينها ضد دان بيترسون إتهامات خطيرة ويمكن أن تكون افتراء ضده».

الزينيك: «أكون مذنباً بتهمة الإفتراء إن كنت كاذبة وأنا لا أستخف بهذه الإتهامات، أنا لست كاذبة وأستطيع إثبات ذلك. لقد قام دان بملء أوراقه الإعتمادية بشكلٍ مطابق، أي بطريقة احتيالية وأنت لا تريد أن تنظر إلى الحقائق لأن دان هو الفتى المدلل للقسم. أنت والأعضاء الآخرون في الحرس القديم تقومون دائماً بحمايته».

شميت: «هذا ليس صحيحاً، دان يعمل بشكلٍ جيد هنا رغم منافسته لبعض الزملاء الذين يغارون منه جداً. كيف ستثبتين مثل هذه الإتهام الظالم؟».

الزينيك: «سوف أخبرك ماذا وجدت، كما تعلم هذه هي السنة الثالثة لي في لجنة الموظفين في القسم وهذا يعني أنني أقوم بالاطلاع على الإنجازات التي يتم تقديمها من قبل كل فرد من أفراد الهيئة في كل سنة. إن الإنجاز الذي يتم تقدمه

من قبل دان بيترسون كل سنة يحتوي على احتيال مبالغ به، في الماضي ادعى انه كان «محاضراً ضعيفاً. مع أنه وصل في هذه السنة إلى أخفض مستوى له».

شميت (منزعج بشكل واضح): «لن أدخل في مهاترة كلامية».

زالزينيك: «دكتور شميت هذه ليست مهاترة كلامية أنها مسألة أخلاقية. لقد ادعى دان أنه عرض بحثاً في مؤتمرات قومية، بينما في الواقع، كانت وظيفته فقط حضور الاجتماع كعضو من مجموعة المؤتمر الحزبي. لقد قام بذلك لعدة سنوات، ولكنه الآن تقدم بخطوة إضافية، فقد ادعى في هذه السنة أن لديه نسخة بحث أولية مقبولة للنشر، وأنا أعلم أنها لم تكن مقبولة».

شميت: «كيف يمكنك معرفة ذلك في هذا العالم».

زالزينيك: «أنا ناقدة أدبية للمجلة التي قال أنها قبلت بحوثه ولقد دقت مع الناشر وعلمت أنه تم الإطلاع على مسودة بحثه ورُفضت».

شميت: «بأي حق تقومين بالتدقيق في شيء كهذا، إضافة إلى أن داني يريد تنقيحها ثم إعادة تسليمها».

زالزينيك: «يمكن أن يكون ذلك، ولكن لا يجوز إدراج مسودة بحثه وكأنها قد قُبلت. من الأفضل أن تنظر للمعلومات التي أقدمها ويجب عليك التصرف. إذا لم تكن مستعداً لاسترجاع المعايير الأخلاقية في هذا القسم فسوف أعرض هذا الأمر إلى شخصٍ ما يقوم بذلك».

## دعنا نحلل الحالة

إن الصراع المبين في الحالة 5-1، متعدد الأبعاد، هناك صراع واضح بين ماري زالزينيك و دان بيترسون. من وجهة نظر زالزينيك فإن دان قدّم إنجازاته المهنية بطريقة مخادعة.

إن الصراع الثاني هو وجود خلاف بين وجهة نظر الدكتورة زالينيك ووجهة نظر الحرس القديم وتمييزهم لدان بيترسون. وبالإعتماد على صحة التهم التي تم تقديمها، يمكن أن يكتشف رئيس القسم أن أعمال دان هي انتهاكٌ لسياسة الجامعة وللسلوك الأخلاقي وهذا سيثير الصراع عند رئيس القسم المسؤول عن دعم سياسة الجامعة وحماية الأخلاقيات المهنية التي يتم تحديدها من قبل الشخص المهني المفوض.

إن اللهجة المستخدمة من قبل الدكتورة زالينيك تُظهر أن بيئة العمل في هذا القسم غير سليمة. إنها تعلم وربما الأفراد الآخرون في الهيئة يعلمون بوجود معايير مزدوجة من لتقويم ومكافأة الأعضاء. تتبته زالينيك بوضوح إلى وجود مجموعات فرعية داخل القسم وظهور المحسوبية في أداء بعض الأفراد في الهيئة.

إن التمييز والتحيز باتجاه شخص ما. سيجعل مهمة رئيس القسم في تدبير الصراع أكثر صعوبةً لأن زالينيك لا تنظر إلى رئيس القسم على أنه هدف. وإذا كانت بيئة العمل متوافقة مع ما تؤمن بها الدكتورة زالينيك وهو قيام رئيس القسم بمقابلة جميع أفراد القسم بشكل متساوٍ فعلى رئيس القسم تدبر الصراع الحالي بشكل فوري.

إن استجابة رئيس القسم تقتضي مراقبة الفجوة المتزايدة بين بيترسون وبعض أفراد الهيئة الآخرين. في بداية المحادثة كان رئيس القسم يهزأ قائلاً: «إن دان يعمل بشكل جيد رغم تنافسه مع زملاء يغارون منه».

في حالة تفاقم الخلاف المتزايد بين أفراد الهيئة يجب على رئيس القسم التدخل بتجرد بينهم. ويمكن لهذا التدخل أن يشمل مجالات تقويمات المنهاج أو تخصيص وقت للبحث أو تقويمات اللجنة أو دعم نفقات السفر أو قرارات أخرى تؤثر على الهيئة. وبالإعتماد على مستوى الإستياء، قد يقوم رئيس القسم بإجراء محادثات مع كلٍ من أفراد الهيئة على حده بمن فيهم الأعضاء الذين يعتقدون بأن

هناك تحيزاً تجاه بيترسون. وبإمكانه أن ينصح بيترسون حول كيفية تصرفه في القسم وعدم إعطاء الزملاء فرصة لملاحظة أي تحيز يقوم به. في هذه الحالة لا يتدبر رئيس القسم المواجهة مع الدكتورة زالزنيك بشكل جيد. عندما اتهمت دان بيترسون بالسلوك اللا أخلاقي اتخذ رئيس القسم موقفاً دفاعياً، ومن خلال دفاعه عن دان دون الاطلاع على المعلومات التي قدمتها ماري زالزنيك يكون قد صعّد الصراع.

إن رئيس القسم لم يكن موضوعياً تجاه الشكوى وقد حملت الدكتورة زالزنيك إنطباعاً بأن رئيس القسم متحيز و لن يتحقق من الإتهامات بشكل منصف. في الواقع إن اللهجة الدفاعية الخطابية لرئيس القسم تزيد من فتاعة ماري أن دان بيترسون هو الفتى المدلل بالنسبة للحرس القديم.

من الممكن أن يكون بيترسون غير مدرك لتوقعات الأداء، كما أنه قد يشعر بطريقة ما أنه قد تم دفعه للمبالغة بإظهار إنجازاته. من الواجب على رئيس القسم أن يقدم النصيحة لبيترسون عما هو مقبول في إدراج الإنجازات، فإذا قام بيترسون بتضخيم إنجازاته لمدة ثلاث سنوات دون الحصول على شيء سوى الإستجابة الإيجابية على شكل مديح وزيادة الراتب لن يكون لديه سبب للتغيير. لو تدخل رئيس القسم مبكراً لكان باستطاعته حل الصراع بشكل فوري.

يجب على رئيس القسم تدبر الصراع فوراً. لأن مصداقيته ستتأثر بكيفية معالجته للإتهامات المقدمة ضد دان بيترسون.

وعندما يختار رئيس القسم أن يحمي دان بيترسون مهما كلفه ذلك فستضعف مصداقيته مع الهيئة.

يمكن أن يفقد رئيس القسم مصداقيته أمام الحرس القديم إذا فشل في حماية دان مما يعتقدون أنه هجوم مدبر ولا مبرر له. إن غاية رئيس القسم الظهور بشكل محايد وهو يطبق سياسة الجامعة المتعلقة بمعايير السلوك الأخلاقي.

## إنه دورك

اطلع على الحالة 5-1، وفكر كيف تعالج الاجتماع الأول مع الدكتورة زالينيك كيف ستتناول الاتهام؟ ما هو الإجراء الذي سوف تقوم به لكي تمتص غضب الدكتورة زالينيك؟

1- هل ستقضي وقتاً في الأحاديث القصيرة معها كي تهدأ أعصابها قبل متابعة الحوار؟ هل ستبقى جالساً خلف مقعدك أم ستجلس إلى جوارها؟ هل ستسمح لماري زالينيك أن تسرح في أفكارها وخيبة أملها أم أنك ستوقف هذه الحالة المزعجة؟

2- كيف ستعالج المحادثة مع الدكتورة زالينيك؟ حدد الحالات التي قام بها رئيس القسم التي يمكن أن تعيد التصرف فيها بشكل آخر. هل تغادر ماري مكتبك معتقدةً بأنه سيتم الاطلاع على هذه المسألة ومعالجتها بشكلٍ موضوعي؟

## أرجوك أن تفكر

من المحتمل أنك حذفتم تصريح رئيس القسم «يمكن أن يكون هذا الاتهام افتراءً ضد دان».

ويمكن لهذا التصريح أن جعل ماري تشعر بلغة تهديدية، وهذا سيؤدي إلى المناقشة بشكل واضح، كما أن هذا التصريح يوحي بأن رئيس القسم لا يرغب في سماع تعليقات سلبية عن دان بيترسون. وعندما تلح الدكتورة زالينيك على ذلك يؤكد رئيس القسم أن دان قد حقق النجاح رغم مواجهته لزملائه الحاسدين والغيورين.

إن هذا الإصرار يُصعد الصراع لأنه يدل على أن رئيس القسم منحاز. وعلاوةً على ذلك فقد اتهم ماري بأنها ظالمة وأوضح بأنه لا يريد تصديق المعلومات التي قدمتها أصلاً.

ويظهر رئيس القسم عدم موضوعيته فيما يتعلق بالإتهامات ضد الدكتور دان، وهذا يؤكد فكرة زالزنيك حول تحيز رئيس القسم. فحالما أعدت الدكتورة زالزنيك بعض الحقائق حاول رئيس القسم صرف النظر عن الحوار بقوله «أنا لن أدخل في مهاترة».

يوضح هذا التصريح أنه لن يطلع على المعلومات بشكل موضوعي.

ويستمر الصراع ليتصاعد عندما يقول رئيس القسم من غير تفكير أن الدكتورة زالزنيك ليس لها الحق في أن تتحقق من صحة المعلومات التي قدمها دان بيترسون في تقرير إنجازاته السنوية.

قام رئيس القسم بالدفاع عن دان بشكلٍ غير منطقي. وهو يعلم أيضاً أن مسودة البحث التي تم رفضها لا يمكن أن تكون مقبولة حتى ولو أراد دان تنقيحها وإعادة تقديمها وهذا دليل إضافي إلى تحيزه.

وفي هذه النقطة من الحوار، يدعو رئيس القسم دان بيترسون «داني»، وهذا تأكيد إضافي على شكوك الدكتورة زالزنيك حول التحيز الواضح.

هل ستقوم بتحديد هذه التعليقات على أنها مشابهة لتلك التي تريد أن إعادة كتابتها؟ الآن وبما أن لديك بعض الخبرة في جعل الصراع حيادياً، دعنا نجعل الحالة أكثر إثارة. استمر في تأدية دور رئيس القسم ولكن أضف الحقائق التالية:

● إن سياسة الجامعة تسمح لأعضاء الهيئة بتقديم اتهامات أخلاقية ضد زملائهم في الهيئة من دون موافقة رئيس القسم.

● لقد حصل دان على شهادة البكالوريوس والماجستير في قسم التسويق من جامعة هيلز الجنوبية. وكان جده عميد كلية التجارة في تلك الجامعة ولقد سمي البناء الذي كان يحوي قسم التسويق (قاعة بيترسون) نسبة إلى اسمه عندما أُحيل إلى التقاعد.

● عائلة بيترسون تكفلت بمصاريف عدة محاضرات ومحاضرين، وأسست منجاً دراسية بمبالغ كبيرة.

● وقع بيترسون على عقد تثبيت مشروط بالحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال قبل نهاية الشهر التاسع من تعيينه ولم يستطع الحصول على الدكتوراه، إلا أن رئيس القسم قد جدد تعيينه دون مناقشة الأمر مع القسم.

كيف يمكن لهذه الحقائق أن تبديل معالجتك لهذه المواقف؟ هل ستغير هذه الحقائق استجابتك الأولى للدكتوراة الزينيك؟ هل هذه المعلومات الإضافية ستغير من كيفية تعاملك مع دان بيترسون؟ هل ستقوم بإعلام العميد عن الإتهامات المقدمة من قبل الدكتوراة الزينيك؟

### دعنا نلخص

راجع خطتك المتعلقة بإدارة الحالة المفصلة في الحالة 5-1 فإذا كانت خطتك تستخدم خطط الاتصال المتعلقة بتقليص الصراع الهدام، ربما عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل حول تدبير الصراع بشكل فعال، هل طريقتك:

- تساعد على ترسيخ بيئة ملائمة للعمل والحفاظ عليها؟
- تظهر بشكل واضح أهدافك وتوقعاتك فيما يتعلق بأداء الأعضاء؟
- ترسخ مبادئ أساسية محددة مسبقاً لمناقشة الخلافات؟
- توقع مجالات الصراع و تسمح بالتدخل عند الضرورة؟
- تولي أهمية لزمناً وكيفية مواجهة الصراع؟
- تدرك مظاهر الصراع الذي يقع تدبره على عاتق الرئيس؟

### وضع النظرية قيد التطبيق

في الواقع لقد قام دان بتضخيم إنجازاته، وحالما علم بالإتهامات قام بالإعتذار عن أعماله بشكل صريح، حتى أنه اقترح الإقتطاع من راتبه لكي يُظهر لزملائه في الهيئة أنه لا يريد الإستفادة من عملٍ لم يقم به. وهو يأمل أن يكون الجميع متسامحاً معه. فهو ينعم بالعيش في مسقط رأسه ويرغب بالإحتفاظ بتعيينه في الهيئة في جامعة هيلز الجنوبية.

ونتيجةً للإتهام القوي الذي قدمته الدكتورة ماري زالزنيك ورغبتها في معاقبة مثل هذا السلوك اللا أخلاقي قرر بيترسون تقديم طلبٍ إلى منصبٍ آخر، وترك رسالة في صندوق بريد رئيس القسم يسأل فيها عن رسالة تزكية. فالمنصب المُعلن عنه يتطلب حصول المتقدمين على شهادة تثبت الاستقامة المهنية كي يكون قدوة للجيل الأول من الطلاب.

لقد احتار الدكتور شميت في كتابة الرسالة المطلوبة، إنه قرار صعب فهو يريد مساعدة دان بصدق ولكن لا يعلم كيف سيتدبر هذا الأمر، لقد قرر كتابة رسالة التزكية لأنه يعتقد أن بيترسون مُدرّس ممتاز وله مستقبل مشرق. ولا ينبغي عرقلة تقدمه بسبب سوء فهم فردي.

## الحالة 5-2، رسالة التزكية

إلى الدكتور نينغ لين، رئيس القسم

قسم التسويق في كلية التفوق

تاوانسيند، أوتا 57802

العزيز الدكتور لين

أنا أكتب هذه الرسالة بطلبٍ من دان بيترسون الذي أعرفه منذ أن كان فتىً صغيراً وعندما كان يزور جده عميد كليتنا السابق بين الفينة والأخرى. لقد كنت مسروراً عندما سجل دان في جامعتنا كطالبٍ في الصف الأول في قسم التسويق. كما أن أعضاء الهيئة الذين قاموا بتدريسه يتذكرون بشكلٍ جيدٍ عمله الممتاز قبل التخرج. إن القسم فخورٌ بأن يكون دان قد أنهى الماجستير لديه.

وذهب دان إلى جامعة الولاية من أجل الحصول على الدكتوراه وكان يعود في كل صيف. لقد كان مخلصاً جداً وكان يقوم بالتدريس من أجلنا، إن دان وعائلته مخلصون وكرماء في دعمهم للقسم وللكلية ولقد كنا محظوظين بتعيين دان لدينا

كونه قد اقترب من إنهاء الدكتوراه. لقد قام دان بيترسون ولمدة ثلاث سنوات مضت بالتدريس في قسمنا وكان الطلاب مستمتعين بدروسه. كما لاحظت أنه أستاذ ممتاز وهو طموح جداً وعزيز النفس. بكل صراحة، أتمنى أن لا يضطر الدكتور دان بيترسون إلى مغادرة الجامعة وأنا والعديد من زملاء سوف نفتقده.

### المخلص

رونالد شميت

أستاذ ورئيس قسم

### دعنا نحلل الحالة

دعنا نقوم الرسالة المبينة في الحالة 5-2. قرر رئيس القسم أن يكتب تقويماً دون الإشارة إلى الاتهامات المقدمة من قبل الدكتورة ماري زالزنيك، وبدلاً عن هذا قام بذكر المدة الطويلة التي عرف من خلالها دان بيترسون. من الواضح أنه يُحبه، ويعتقد أنه مُدرّسٌ ممتاز. على كل حال إن رأي الدكتور شميت سيكون محل ثقةٍ لو تم تدعيمه ببعض المعلومات المحددة التي تصف طريقة دان بيترسون. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تذكر الرسالة بعض الإمكانيات الخاصة مثل المهارة في الإجابة على أسئلة الطلاب أو إعطاء محاضرات في فصول دراسية ضخمة.

إن الطريقة العامة التي قام رئيس القسم من خلالها بمدح دان لم تعط للجنة الفاحصة في كلية التفوق أية معلوماتٍ يمكنهم من خلالها تحديد مدى ملاءمة بيترسون للنموذج المطلوب من قبلهم.

وكما هو واضح فإن الاحترام الكبير الذي تم إظهاره للدكتور دان غير كافٍ لإقناع لجنة الفحص بأنه هو الخيار الأفضل من أجل الوظيفة المتوفرة.

إن اللهجة العامة للرسالة توحى بأن رئيس القسم يميل لدعم بيترسون ولكنها تفشل في تغطية العديد من القضايا التي يتم طرحها عادةً.

فعلى سبيل المثال، ليس هناك ذكرٌ لكيفية تفاعل بيترسون مع زملاءه. ولا يوجد ذكرٌ لأطروحة مقدمة من دان وليس هناك شرح عن الأسباب التي أدت إلى تأخير حصوله على شهادة الدكتوراه. إضافة إلى عدم وجود تعليقات على عمل بيترسون في مجال البحث والخدمة وقد لا تكون كلية التفوق على علمٍ بالبحث المعد للنشر. لذا، يجب على لجنة الفحص في كلية التفوق أن تكون على علمٍ بإنجازات الدكتور دان في المجالات الثلاثة المطلوبة في جامعة هيلز الجنوبية.

والأمر الذي سبب ضرراً أكثر هو أن رئيس القسم قام بتوضيح ارتباط دان طويل المدى مع جامعة هيلز الجنوبية. وفي هذه الحالة فإن اللجنة الفاحصة في كلية التفوق سوف تستغرب لماذا يبحث الدكتور بيترسون عن وظيفة في مكان آخر. لقد أثارت رسالة رئيس القسم هذا السؤال دون تقديم جواب له. لقد تجنب رئيس القسم الإتهامات المقدمة من الدكتورة زالينيك ضد الدكتور دان. وفي هذه الحالة فإن رسالة رئيس القسم للتزكية ترفع الراية الحمراء عن طريق الإشارة إلى أن بيترسون يواجه بعض المشاكل في الجامعة أجبرته على تقديم طلب إلى كلية التفوق. إن فقرة الخاتمة من الرسالة تظهر بشكل واضح أن رئيس القسم يتمنى بقاء دان في الجامعة. وفي هذه الحالة ستتحقق اللجنة الفاحصة من السبب الذي جعل بيترسون يغادر جامعة هيلز الجنوبية.

سوف نعود لنتساءل كيف يمكن أن يتعامل رئيس القسم مع اتصال هاتفي يطلب منه تقديم أو إعطاء بعض التعليقات على رسالة التزكية.

### إنه دورك

فكر ملياً كيف ستتعامل مع طلب دان بيترسون لرسالة التزكية.

- 1- ما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه الدكتور دان بيترسون؟ وما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه القسم والمؤسسة؟ وما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه البرامج الأخرى في فرعك التي يمكنك توظيف دان فيها؟

2- هل يمكنك كتابة رسالة تفيد دان دون خيانة مسؤوليتك الأخلاقية تجاه القسم أو الكلية أو الجامعة؟ ما الذي يمكنك قوله تجاه دان بيترسون أثناء بحثه عن وظيفة أخرى؟

3- هيئ رسالة تزكية من أجل دان بيترسون ونقحها وحدد إن كان ما قمت بكتابته مفيداً لطلب الدكتور دان أم لا. هل رسالتك تحقق مسؤوليتك الأخلاقية تجاه دان والقسم والكلية والجامعة؟ ما هي الأسئلة اللاحقة التي يمكن لأحد أفراد اللجنة الفاحصة القيام بسؤالك عنها من خلال اتصال هاتفي وكيف ستجيب عليها؟.

### وضع النظرية قيد التطبيق

الحالة 3-5 (المصلحة الشخصية) تصف الاختلاف في الآراء التي تم عرضها من قبل عضوين في الهيئة، حول كيفية منح المكافأة. إن كاترين سوليفان (رئيسة قسم الفلسفة) قد استمعت إلى مختلف وجهات النظر مسبقاً، ولذلك يمكنها أن تتوقع الحوار الذي سيتم الكشف عنه في الاجتماعات القادمة. ضع نفسك في مكان رئيسة القسم عندما تقرأ الحالة التالية.

### الحالة 3-5، المصلحة الشخصية

#### الشخصيات

إن كاترين سوليفان (رئيسة قسم الفلسفة) قلقة بشأن اجتماع القسم القادم، والمادة الأولى من جدول الأعمال هي الإطلاع على إجراءات القسم من أجل منح المكافآت. لقد أصبح القسم عبر السنين بارعاً إلى حدٍ ما في تقويمه لكفاءة الهيئة ولكن الأمر الوحيد الذي بقي موضع خلاف هو كيفية تحويل منح المكافآت إلى زيادة في الراتب. في كل سنة يتلقى القسم جزءاً من المال مرتكزاً على نسبة من أساس الراتب الإجمالي للقسم الجامعي لتوزيعه كمكافأة.

لذلك، فإن أعضاء الهيئة الذين هم بمرتبة الأساتذة الذين يحصلون على رواتب أعلى يساهمون في مبلغ المكافأة بشكل أكبر من أفراد الهيئة الذين هم في رتب أقل ويحصلون على رواتب أدنى.

منذ ثلاث سنوات مضت، قام القسم بمنح المكافأة على أساس كمية محدودة أكثر من اعتماده على النسبة المئوية لأساس الراتب. ولقد تم تصنيفها على مقياس من الصفر إلى ثلاثة وكل عضو يقوم بنفس الدرجة يتلقى المكافأة نفسها. وفي حال حصل كل من الأستاذ أو الأستاذ المساعد على نفس الكفاءة الرقمية خلال التقويم فإنهما سيستحقان نفس المكافأة وإذا حسبنا مكافأة كل منهما بالنسبة لراتبه سيكتسب لنا أن الأستاذ المساعد قد كوفئ بنسبة أعلى لأن راتبه أقل.

إن كاثرين تدرك أن التطبيق الحالي هو تمييز ضد الأفراد ذوي الخبرة العالية في الهيئة الذين قاموا بخدمة القسم والمؤسسة في عدة مراحل لمدة تزيد عن عشرين عاماً. إضافة إلى أنها تخلق مشكلة تقليص الراتب وذلك لأن رواتب الأعضاء غير المثبتين في الهيئة الذين هم أقل خبرةً في الهيئة تتساوى بسرعة مع رواتب الأعضاء المثبتين الذين لهم خدمة أكثر من عشرين عاماً في القسم. يقوم الأساتذة بتوجيه دراسات وأطروحات طلاب الدراسات العليا، وذلك يمكنهم من تكريس وقت أكبر لإكمال الأبحاث الضرورية من أجل تثبيت ناجح وإعادة النظر في الترقية.

ولأن القسم لم يصل إلى رأي موحد حول هذه المسألة فسوف يتم تقرير هذا الأمر عن طريق التصويت. وبتصويت الهيئة الذي هو تصويت للمصلحة الشخصية تم الاتفاق على تشكيل لجنة مكونة من سبعة أساتذة مساعدين غير مثبتين وأستاذين مساعدين وثلاثة أساتذة. يمكن لكاثرين أن تتوقع كيف ستجري المناقشة.

### الاجتماع

لم يستغرق الصراع وقتاً طويلاً. كان سام هاريس (أستاذ قديم) أول من كسر الجمود قائلاً، أعتقد أن الوقت مناسب لاعتماد طريقة أخرى من لمنح المكافآت. لقد

قمنا باستخدام طريقة الراتب الثابت لمدة ثلاث سنوات مما أدى إلى إجحاف كبير بحق الأفراد القدامى ذوي الخبرة العالية في الهيئة. أنا اقترح أن نبدأ باستخدام نموذج الدمج بتوزيع نصف المكافأة كنسبة من أساس الراتب والنصف الثاني يتم توزيعه بحسب المبلغ المحدد. إن نموذج الدمج هو الخطة الوحيدة المنصفة لتوزيع المكافآت لأنها لا تميز بين الأفراد ذوي الخبرة العالية والأفراد الأقل خبرة في الهيئة.

جيسيكا ماكليلين (أستاذة مساعدة غير مثبتة) ترد بجدة: «أنا أعارض أية طريقة لتوزيع المكافأة غير طريقة الراتب الثابت».

سام: «ألا تريدان على الأقل وضع خطة تميز بين الأعضاء ذوي الخبرة العالية والأعضاء الأقل خبرة».

جيسيكا: «سيتم حساب كفاءتي مثل كفاءتك. إذا تلقينا أنا وأنت تصنيف الكفاءة (3)، فنحن نستحق نفس المبلغ وإن ذلك سيكون عادلاً ولا يوجد سبب لاعتبار كفاءتك أكثر من كفاءتي».

سام: «ألا يمكن لخدمة ست وعشرين سنة أن تساوي شيئاً».

جيسيكا (بجراحة وهي تقصد كشف التحيز الكبير): «بالتأكيد لا! لماذا يجب أن تستفيد كونك أكبر سناً؟ كما أن راتبك العالي يقتطع معظم الميزانية الصيفية وبذلك يكون الأمر سيان. فعندما يأتي دورك بالتعليم في الصيف لا يكون هناك مجال لقبية أفراد الهيئة».

سام: «لكن الخبرة التي حصلنا عليها تمكنا من المساهمة بطرق مختلفة. فمثلاً، نحن نتحمل صعوبة توجيه طلاب الدراسات العليا، إنه نشاط إيثاري يأخذنا بعيداً عن البحث الخاص بنا...».

وقبل أن يُنهي سام جملته، قاطعته جيسيكا، قائلةً، «كوني أقوم بالعمل المحدد لي بكفاءة فليس من المهم نوعه. يجب أن تكون المكافأة المحددة لي مساوية لمكافأتك فأنا أساهم بقدر المساهمة التي تقوم بها ولا يجوز أن تكون مكافأتي أقل من مكافأتك ولو ببس واحد».

في الوقت الذي كانت جيسيكا تجلس فيه على كرسيها وتُظهر انتصارها أسرعَت بالإضافة: «أنا أدم رؤية اشتراكية ولا أوافق على أي نظام يكرس التفرقة بيننا».

سام: «لكن رواتب أفراد الهيئة القدامى تساهم بشكل أكبر في المبلغ الإجمالي للمكافأة من خلال الزيادات السنوية. فزيادة 5.4% من المعدل الوسطي للراتب هذه السنة، سوف يصبح راتب الأستاذ 50000 دولار وسوف يُساهم بـ 2250 دولار في مبلغ المكافأة ويصبح راتب الأستاذ المساعد 30000 دولار وسيساهم فقط بـ 1350 دولار، سوف تمثل مكافأة البروفيسور ثلاثة بالمئة من الراتب، بينما في الحقيقة تمثل خمسة بالمئة. أنت تستفيدين من المساهمة الكبيرة التي يقدمها الأعضاء ذوو الخبرة العالية في الهيئة. كيف يكون هذا عادلاً».

جيسيكا: «إنه إنصاف كامل ففي النظام الاشتراكي حيث لا يوجد تمييز طبقي ولا تفرقة تكون مساهماتي مهمة مثل مساهماتك ويجب أن أستحق ما تستحقه أنت. إن ذلك منطقي وسليم».

سام (يطرح فكرة جريئة): «أنا أعتقد بأن أي نموذج غير نموذج الدمج سوف يسبب الخلاف والشقاق في القسم لأنه نموذج للمنفعة الشخصية. وإذا كانت الدكتورة ما كليين تتحرك من خلال رؤيتها الخاصة للاشتراكية فهي قد تريد أيضاً أن يبدأ الأساتذة المساعدون الجدد رواتبهم بحيث لا تنقص بنسباً واحداً عن رواتب الأساتذة المساعدين الأكثر خبرةً. أنا أعتقد أن جيسيكا سوف تعارض أية خطة لا تحفظ مكانتها بالنسبة للأساتذة المساعدون الجدد ذوي الرتب الأقل في الهيئة».

جيسيكا: «أنا اعلم أن التطبيق الحالي لمنح المكافأة يفيدني أكثر لأنني عضوٌ جديدٌ، ولكن هذا ليس سبباً للانتقال إلى نظام مختلف. «وبعد ذلك أضافت بضحكة خافتة» يمكن أن أغير تصويتي عندما أصبح أستاذة، ولكن الآن هذه هي الطريقة الصحيحة».

### دعنا نحل الحالة

إن رئيسة القسم قلقة حيال الاجتماع لأنها لا تستطيع تبادي الحوار الذي ستسمعه. ليس سراً أنّ هناك رأيين متناقضين على الأقل في وجهات النظر بين أفراد الهيئة حول المكافآت. رئيسة القسم غير واثقة من كيفية مواجهة هذا الصراع، ولا تستطيع سوى طرحه للنقاش في اجتماع القسم. وكما هو متوقع من خلال وجهات النظر، فقد تم طرح جميع الآراء المعتادة مرة أخرى، ولكن الهيئة لم تستطع الوصول إلى حل مقنع أو حلٍ وسط، يبدو أن الطريقة الوحيدة هي التصويت ويمكننا توقع النتيجة لأن أعضاء الهيئة غير قادرين على المشاركة في النقاش بشأن طريقة منح المكافأة من دون دعم مصالحهم الشخصية.

يقترح سام هاريس الحل الوسط عن طريق استخدام نظام الدمج. وحتى اختيار نظام الدمج هذا يمثل طريقة يستفيد منها سام هاريس أكثر من التطبيق الحالي.

والأسوأ من ذلك، أن الرأي الذي يتم التعبير عنه من قبل أعضاء الهيئة يصبح أكثر فظاظاً كلما تمت العودة إلى القضية. إن اللهجة التي تم استخدامها من قبل الأستاذة المساعدة جيسيكا ماكليلين تشير إلى المرارة العميقة تجاه الأعضاء القدامى في الهيئة التي تمتد إلى ما وراء هذه المسألة. إذ تعتقد الدكتورة جيسيكا أن وجود الأعضاء القدامى يحجب فرصتها في العمل الصيفي. كما أنهم يحصلون على زيادة غير منصفة عبر طريقة منح المكافآت بهذه الطريقة التي تُبدي تحيزاً واضحاً ولا يوجد سبب واضح لاعتقاد جيسيكا بأن الظلم يقع على أعضاء الهيئة ذوي الخبرة الأقل.

قد تؤدي هذه المسألة إلى ظهور فجوة ما بين الأعضاء القدامى والأعضاء الأقل خبرة في القسم.

إن المناقشة المعروضة في الحالة 5-3، تجعلنا نستخلص أن بيئة العمل ليست سليمة كما يجب. فالأعضاء لديهم رؤية مشتركة لمهمة القسم وأولوياته. وبالتالي، فإن الأعضاء يتخذون قراراتهم ويصوتون من خلال انحياز شخصي لحماية مصالحهم الشخصية. فإذا كانت المواقف المعروضة في الحالة تمثل المواقف التي تتبناها الجماعة، عندها يكون أعضاء كل فريق مدركين فقط لمساهماتهم الشخصية في القسم. ويذكر سام هاريس أن الأعضاء ذوي الخبرة العالية ينفقون وقتاً إضافياً في الإشراف على طلاب الدراسات العليا، ولكن هذه الحقيقة لم تقنع جيسيكا ماكليين التي تؤكد بأن العضو الأكثر حداثة في القسم يعمل بجد تماماً كأعضاء القدامى. وكذلك تؤكد أن رواتب القدامى تقطع حصة كبيرة من النقود الموزعة للعمل الصيفي. فمن وجهة نظر سام هاريس إن الأعباء الكبيرة التي تقع على عاتق الأساتذة في توجيه طلاب الدراسات العليا تمنح الأساتذة المساعدين المزيد من الوقت للقيام بالبحوث.

وتعتقد كل مجموعة بأنها تعمل بجد لصالح المجموعة الثانية. وهذا يوحي بأن بعض الأعضاء يعتقدون بأن أهداف الأعضاء وتوقعات أدائهم لا تطبق بشكل متساو على الجميع.

إن رئيسة القسم تسمح للمناقشة بأن تأخذ مجراها كما تنبأت بها. وتختار سوليفان عدم التدخل في هذا الجزء من المناقشة المفصلة في الحالة 5-3. إن رئيسة القسم ليست أكيدة من كيفية إدارتها للصراع. فهي تدرك بأن الطريقة الحالية المتعلقة بزيادة الرواتب غير عادلة للأعضاء القدامى ولكنها غير قادرة على إيجاد طريقة لتغيير الوضع الراهن. كما يوحي موقفها بأنها تعتقد بأن هذا الأمر يجب أن يقرره الأعضاء. إذا كان بإمكان رئيسة القسم أن تتدخل قبل انعقاد الاجتماع، فمن السهل تغيير المواقف بشأن القضايا الهامة باتباع أسلوب المواجهة بين

شخصين. وهذا لا يعني أن تقنع رئيسة القسم كل الأعضاء لكي يصوتوا بطريقة معينة لمساعدة الأعضاء على إدراك وجهة نظر زملائهم. إذ أن التدخل قد يزيد من قدرة الأعضاء على تفسير وتقويم وجهات النظر المتنوعة. كما أن المحادثة قد تناقش الخسارة التي تلحق بالفرد والقسم من جراء الصراع وهذا بدوره سيساعد أفراد القسم على وضع القضايا الفردية في الإطار الأشمل لرسالة القسم وأولوياته. يفتقد هذا القسم المبادئ الأساسية في مناقشة الأداء المختلفة. إذ يوحي صمت رئيسة القسم أثناء الخلاف المطول بأن المبدأ الأساسي السائد في القسم هو أن الجميع يستطيعون قول كل ما يرغبون به. من الممكن أن يصدم المرء بهامش الحرية الممنوح للأفراد الذي تمكن أحد الأعضاء من خلاله التعبير عن رأيه الشخصي وتحامله. وبشكل خاص عندما كانت رئيسة القسم قادرة على التنبؤ بالحالة التي ستؤول إليها المناقشة، كان بالإمكان استخدام المبادئ الأساسية لإيقاف هذا النوع من النقاش غير البناء. فعلى سبيل المثال، بإمكان رئيس القسم تقديم الأمر عن طريق متابعة الجدول المتكرر وتحدي كل الأعضاء في هذه المناقشة السنوية للابتعاد عن الجدالات ذات المصالح الشخصية الواضحة. فبإمكان رئيس القسم التأكيد على حاجة القسم للنقاش بشكل أكثر مسؤولية. كما أن بإمكان رئيس القسم أن يبدأ الكلام عن الأمر وبعد ذلك يطلع الأعضاء على الآراء المؤيدة والمعارضة للممارسة الحالية مثل المشكلة المتفاقمة لضغط الرواتب أو الحاجة لاستبقاء أعضاء في القسم.

### إنه دورك

خذ على عاتقك مهمة رئيس القسم وقرر كيف يمكنك أن تتدبر هذا الصراع.

- 1- ما الذي ستفعله لتجعل الصراع سهل القيادة وبشكل أفضل؟ اطلع على الحوار في الحالة 3-5 وحدد في أي مرحلة يمكنك التدخل؟ ما الذي ستقوله وإلى من توجه تعليقاتك؟ هل ستقوم بتنظيم الاجتماع بطريقة تمنع تكرار الحوار الذي يتجه إلى زيادة الصراع؟

2- هل سيؤثر الحوار على البيئة الكلية للقسم؟ هل يمكن حسم هذا الاختلاف في الرأي بين الأعضاء ذوي الخبرة العالية والأعضاء الأقل خبرةً في الهيئة عن طريق التصويت؟ هل هناك مسألة أهم من مسألة المكافأة؟ هل سيؤثر الأسلوب الذي ستتبعه في تدبير هذا الصراع على مصداقيتك مع الهيئة؟ كيف يمكن لهذه المسألة أن تؤثر على أولويات القسم الأخرى؟.

### أرجوك أن تفكر

سوف تؤثر رئاسة القسم على نتيجة هذا الخلاف ولا يمكنها أن تبقى حيادية في مثل هذه الحالات. ففي الحالة 3-5 تسمح رئاسة القسم للحوار بأن يأخذ أبعاده من دون تدخل منها. وأثناء تدبير الصراع، كان قرارها بأن تبقى صامتة استجابةً للصراع وتأكيداً على حياديتها. من الواضح في الحوار أن الهيئة غير قادرة على حل الصراع بمفردها. وبناءً على ذلك يجب على رئاسة القسم أن لا تسمح بمتابعة الصراع كي يصل إلى أوجه حتى لا يسبب ضرراً إضافياً لبيئة القسم والعلاقة المهنية بين أعضاء الهيئة.

وقد يؤدي رؤساء الأقسام بيئة القسم من خلال إدارتهم.

وفي الحالة 3-5 تعتقد رئاسة القسم أن التطبيق الحالي لمنح المكافآت ينحاز لأعضاء الهيئة ذوي الخبرة الأقل و الرواتب المتدنية. وهي لا ترغب في الإعراب عن رأيها، فمن المحتمل أن تجذب رئاسة القسم الموثوق بها رأي القسم عن طريق تقديم وجهة نظرها في ما هو أكثر إنصافاً.

إن عدم التزام رئاسة القسم بالمنطق في دراسة الفوائد أو الأضرار المحتملة لخطط زيادة الراتب وإحجامها عن إبداء رأيها سيسبب الضرر للعلاقات المهنية طويلة المدى بين أعضاء الهيئة ويدمر مجال العمل الإيجابي في بيئة الكلية. فعلى سبيل المثال إن اللهجة التي استخدمت من قبل جيسيكا تحمل الاستخفاف بوجهات النظر المعاكسة والتمسك بالمنفعة الشخصية.

يصف الحوار المبين في الحالة 5-3 ثقافة القسم، ويقدم بعض الإشارات على أسلوب رئيسة القسم في الإدارة. وتميل رئيسة القسم إلى ترك الهيئة تقرر بنفسها حل المسألة وهذا يصف أسلوب إدارتها بالضعف.

وعلى كل حال، لا تستطيع رئيسة القسم أن تترك حل المسألة للهيئة دون تدبير الصراع. فمن مسؤوليتها ضمان تقديم وجهات النظر بأسلوب مهني، وأن تقوم بفصل مسألة الصراع هذه عن تقويمها الكلي لأفضلية زملاء. ومن مسؤوليتها أيضاً المساعدة على تعزيز المناقشات الأساسية التي تسمح للقسم بدراسة جميع جوانب المسألة. وعندها يمكن للقسم الوصول لحل عملي أو على الأقل القيام بتنظيم التصويت الذي تم الإعلان عنه.

في الحالة 5-3 تسمح رئيسة القسم للخلاف نفسه بالظهور بشكل متكرر، وبذلك تؤدي إلى زيادة احتمال تصاعد مسألة الصراع وظهور مشاعر الاستياء عند الآخرين وسوف يؤدي هذا لاضطرابات بين أعضاء الهيئة في القسم.

في الواقع، من المستحيل بقاء رئيس القسم على الحياد أثناء قيام أعضاء الهيئة بأخذ قرارات متعلقة بمثل هذه المسألة الحرجة. وحتى عندما يفضل رؤساء الأقسام البقاء على الحياد وعدم إظهار آرائهم الشخصية حول مسألة خاصة، لا بد أن يتدبروا أمر الصراع، لذلك ترغب الهيئة في الوصول إلى نتيجة بناءة لا تؤدي إلى إيذاء القسم وذلك بإيجاد خلاف غير ضروري بين أفراد الهيئة أو تجاه رئيس القسم.

أرجوك فكر في تأثير رؤساء الأقسام على الصراع داخل القسم عندما تقرأ الحالة 5-4.

## الحالة 5-4، تحيز رئيس القسم

### الاجتماعات غير الرسمية

منذ الاجتماع الأخير في القسم قابلت رئيسة القسم كاثرين سوليفان العديد من أفراد الهيئة لكي تطلع على آرائهم الشخصية بخصوص كيفية منح زيادات الراتب.

كان سام هاريس أول شخص قام بزيارتها. وقد أظهرت له عدم ارتياحها للتطبيق الحالي لمنح المكافآت لأن فيه تمييز ضد أفراد الهيئة القدامى ذوي الخبرة العالية وأضافت قائلة: «إن عدد الأفراد ذوي الخبرة العالية في القسم كبير».

يقترح سام أن تقدم رئيسة القسم حالة افتراضية مادية لكل خطة من الخطط الثلاث المحتملة للراتب: الراتب الثابت ونسبة من الراتب الحالي ونموذج الدمج ويأمل أن يفهم أعضاء الهيئة أن نموذج الدمج هو الأكثر عدالة وهو الخطة الوحيدة التي تنصف كل الأعضاء.

توافق كاثرين على تقديم حالة افتراضية إلى الهيئة قبل مناقشة المسألة. ويغادر هاريس مكتب رئيسة القسم وهو مقتنع بأنها متعاطفة مع الأعضاء القدامى في الهيئة. ويبلغ الأعضاء الآخرين بمحادثته معها.

لقد زار كاثرين معظم أفراد الهيئة غير المثبتين تقريباً. وكان المنطق الذي يُبديه كل منهم يتراوح ما بين تكاليف الحياة اليومية إلى عدم التمييز بين الجهود المبذولة من قبل الأعضاء في الهيئة. تتمتع كاثرين سوليفان بصلة جيدة مع أعضاء الهيئة غير المثبتين. وهي تتراح للعمل معهم أكثر من ارتياحها للعمل مع الأعضاء ذوي الخبرة العالية، وتتمتع أيضاً بالاحترام من قبل كل من المجموعتين، ولأن أعضاء الهيئة غير المثبتين هم أقل نقداً لإدارتها، فهي تشعر أنها قريبة جداً منهم، لقد قامت بتوظيفهم وتقوم أيضاً بتوجيههم لكي يكون تقدمهم مطابقاً لمعايير القسم والجامعة.

لقد قامت بالاستماع لكل عضو غير مثبت في الهيئة بنفس الأسلوب الداعم الذي قابلتهم به خلال جلسات تقويم الإنجاز من أجل التثبيت.

### الجولة الثانية

لقد سار اجتماع القسم بشكل هادئ حتى الوصول إلى البند الأخير من جدول الأعمال وهو خطة توزيع المكافآت. لقد بدأت رئيسة القسم المناقشة بالإعلان أنها وعدت بإيراد مثال عن ما ستقدمه الخطط الثلاث. وتضيف بسرعة إلا أنها عاجزة وغير قادرة على فعل ذلك.

وقدمت تلخيصاً للخطط الثلاث قائلَةً: «أعتقد أننا جميعاً على علمٍ ببنود كل خطة. فإذا تم منح المكافأة كمبلغٍ ثابتٍ فسوف يكون هناك بعض الفائدة لذوي الرواتب الضعيفة لأن مبلغ المكافأة الإجمالي يحدد بنسبة مئوية من الراتب الحالي. وإذا تم منح المكافأة على أساس النسبة المئوية للراتب الحالي فسيحصل أعضاء الهيئة ذوو الرواتب العالية على المزيد من المال. وفي الواقع إن نموذج الدمج يُضعف تأثير المكافأة لأنه يلغي الفائدة الواردة في الخطتين الأخيرين.

وبعد هذه النظرة الشاملة والمختصرة طلبت رئيسة القسم من أعضاء الهيئة المبادرة بالتعليق. ولكن الجميع لاذ بالصمت فأضافت بسرعة: «إذا لم يكن هناك أي تعليق فأنا لا أملك سبباً لتغيير التطبيق الحالي لمنح المكافآت».

وهنا يتجرأ هاريسون ويبيدي تعليقاً: «كما تعلمون جميعكم أنا أدمع نموذج الدمج لأنه لا يلغي المكافأة ويسمح بتوزيعها دون تمييز لأية مجموعة في الهيئة، وهذا يبدو لي هدف جدير بالاهتمام ويعزز صفاء النية بين الأعضاء.

تجيب جيسিকা: «كيف يمكن لصفاء نيتي أن يتحسن وأنا أفقد أموالِي؟ إن أي تغيير في التطبيق الحالي سينقص من مكافأتي وأنا لا أستطيع التصويت على ذلك، علماً بأننا كنا نتوقع التحسن !!».

لماذا يجب علينا اختيار خطة الراتب الحالي التي تميز أصحاب الراتب العالي في الهيئة؟»

يتنهد العديد من أعضاء الهيئة. وتعلم سوليفان من محادثاتها الفردية مع أعضاء الهيئة أن العديد من الأعضاء غير المثبتين غير مرتاحين للطريقة التي تلح بها جيسিকা لكي تحول المنافسة إلى هجوم شخصي على أعضاء الهيئة ذوي الخبرة العالية.

إن القلائل من أعضاء الهيئة غير المثبتين يتضامنون مع جيسিকা في مطالبتها بتطبيق الاشتراكية وفي اتهامها للخطط الأخرى بالانحياز.

سأل ديف جونسون العضو الجديد غير المثبت في الهيئة: «حسناً، ما هو نموذج الدمج الذي سوف نستخدمه؟».

وتجيب رئيسة القسم، هذا موضوع آخر، يمكننا استخدام عدد من نماذج الدمج بين الكمية الثابتة ونسبة مئوية من الراتب الحالي. ويجب علينا أن ننظر إلى العوامل ونقرر أهمية كل منها. فإذا انتهى بنا الأمر إلى اعتبار أهمية النسبة المئوية لأساس الراتب أكثر من الحصاص التي يمكن منحها ككمية ثابتة، عندها نكون قد انتقلنا من الممارسة الحالية إلى خطة النسبة المئوية لزيادة الرواتب.

لم يستطع سام هاريس تصديق ما كان قد سمعه. فقد شعر أن رئيسة القسم قد خدعته وتوصل إلى أنه لا فائدة من التعليق. فمن الواضح أن رئيسة القسم قد بدلت موقفها من القضية. فهي لم تتكث بوعدها فقط في عرض أمثلة واقعية ولكنها أيضاً لم تعبر عن أي تعاطف مع المأزق الذي يعاني منه الأعضاء القدامى ذوو الخبرة.

ومن دون المزيد من التعليق، أنهت رئيسة القسم المحادثة بالقول: «حسناً، يبدو وكأنه لا يوجد إجماع في الرأي على تغيير الممارسة الحالية».

### دعنا نحلل الحالة

إن السؤال عن الطريقة الواجب اتباعها لمنح المكافآت هو سؤال لا جدال فيه. سوف يتابع القسم منح المكافآت على أساس الراتب الثابت، الأمر الذي يفضله أفراد الهيئة ذوو الرتب المتدنية. لقد توقع رئيسة القسم أن هذه النتيجة هي محصلة لتشااور أعضاء الهيئة، لأن عدد الأعضاء غير المثبتين في الهيئة يفوق عدد الأعضاء ذوي الخبرة العالية.

على كل حال، لم تكن النتيجة حصيلة لتشااور منطقي لأعضاء الهيئة. كما أن نقاش الهيئة لم يتغلب أبداً على المنفعة الشخصية.

إن حرص ماكليين على مصطلحتها الشخصية واضح. والأمر المثير للريبة أن العديد من أفراد الهيئة يوافقون على منطقتها بسبب تحيزه تجاه الاشتراكية. من المهم الانتباه إلى أن ما كليين تجعل فرداً واحداً على الأقل من الأعضاء غير المثبتين غير مرتاح. إننا ندرك الحاجة إلى الابتعاد بأنفسنا عن وضع معين كان تأييده ممكناً في ظروف أخرى، وذلك لتفادي وجودنا في مجموعة واحدة مع أولئك الذين يؤيدون الوضع بأسلوب متعنت وغير مهني.

وعندما انتقلت رئيسة القسم إلى مسألة أخرى لم تجد جيسिका ما تقوله بسبب طريقة رئيسة القسم بطرح المسألة، وإن جيسिका محتاجة لتعزز موقعها، لأن رئيسة القسم قد تغير النتيجة عن طريق إجبار بعض أفراد الهيئة الآخرين غير المثبتين بفصل أنفسهم عن ما كليين بالتصويت لصالح الحل الوسط.

تقوم رئيسة القسم بعرض المسألة بطريقة توضح الحاجة لتأييد أعضاء الهيئة الذين يريدون تغيير التطبيق الحالي. وهذا أمر متروك لسام هاريس وزملائه من ذوي الخبرة العالية لإقناع أكبر مجموعة ممكنة من الأعضاء غير المثبتين بوجوب تغيير الخطة الحالية التي تفيد أعضاء الهيئة ذوي الخبرة الأقل.

إن رئيسة القسم تلحق ضرراً بالنتيجة من خلال طرح المناقشة بهذه الطريقة، ولو أعادت الطرح، من خلال توضيح أهمية كل من الفوائد والالتزامات، لسمحت بمقارنة واضحة لخطط توزيع المكافآت جميعها. كما كانت ستوزع الدعم بين مؤيدي التطبيق الحالي ومؤيدي التغيير. في مثل هذه المناقشة يجب التركيز على القضايا الأساسية أكثر من الشخصيات. إن تأثير رئيسة القسم واضح على النتيجة. وقد أثرت على النتيجة بطريقة أخرى من خلال تعليقها في افتتاحية كلامها عن الخطط الثلاث، ولم تكن هناك مقارنة واضحة للخطط وهذا واضح من خلال اعترافها بالعجز. كما لم تقدم اقتراحاً افتراضياً للمثال المحدد الخاضع للخطط الثلاث. وعوضاً عن ذلك، قامت بتقديم تعليق افتتاحي على هذه الخطط. ومن دون تقديم

مثال عن نموذج الدمج قامت بحذفه عندما أكدت أنه يلغي الفائدة المتوخاة من المكافأة، سوف يكون هناك صعوبة في دحض هذه الحالة أو تشبيتها خلال اجتماع القسم.

إن رئيسة القسم تختصر المناقشة الصريحة، وتعرض النتيجة للخطر من خلال إظهار التحيز الشخصي، إن قصدها غير واضح. وتصرّ سوليفان في كلتا الحالتين 5-3، 4-5 على أن الأمر يجب أن يقرر من قبل الأعضاء، ومع ذلك تم تقرير المسألة من قبلها، وحتى في نهاية المناقشة أصرت على أنها ملتزمة بالممارسة الحالية نتيجة عدم وجود رأي موحد. والجميع يدرك أنه لا يوجد إجماع في الرأي حول هذه المسألة. وأمام هذا الإصرار على الرأي الموحد تكون رئيسة القسم قد حددت النتيجة.

### إنه دورك

افترض نفسك في مكان رئيسة القسم وفكر كيف يمكنك تدبر الصراع.

1- كيف ستعالج المحادثات الفردية مع أعضاء الهيئة التي حدثت بين الاجتماعين في القسم؟ ما هي مسؤولياتك الأخلاقية تجاه أفراد الهيئة عندما يختلفون في مسألة فهم القسم؟ ما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه مهمة القسم الإجمالية؟ هل مسؤولية رئيس القسم الأخلاقية مقتصرة على إجراء التصويت عندما ينقسم أفراد الهيئة؟.

2- كيف تصوغ المناقشة التي جرت في اجتماع القسم؟ إطلع على الحالة 5-4، وحدد تعليقات رئيسة القسم التي ستقوم بتغييرها. غير أسلوبك وفكر كيف تغير النتيجة. هل ستغير طريقتك المواقف التي ظهرت عن طريق تغيير علاقتك مع الهيئة؟.

### أرجوك أن تفكر

المراهنة أكبر من الحفاظ على الممارسة الحالية لمنح المكافأة. إن بيئة العمل السليمة هي أحد الشروط المسبقة لتدبير الصراع الفعال. إن نتيجة الحوار تساعد

على حماية بيئة العمل أو تغييره، وهذه بدورها ستؤثر على إمكانية رئيس القسم في تدبير الصراع. في حال مغادرة أعضاء الهيئة ذوي الخبرة العالية الاجتماع وهم يعتقدون بأن رئيسة القسم قد خذلتهم وكانت النتيجة مجحفة بحقهم فسيؤثر هذا على سلوكهم المستقبلي. إن كل مهمة لتدبير الصراع تحسّن أو تضعف إمكانية رئيس القسم بتدبير الصراع القادم بشكل فعال. إن مصداقية رئيس القسم مع الهيئة مرتبطة بشكل حتمي بكيفية تعامله معهم. في الحالة 4-5، يشعر سام هاريس أنه قد خُذِلَ وسوف يفاجأ بتصويت أعضاء الهيئة الذين يؤيدون التطبيق الحالي لمنح المكافأة.

في الواقع، من المحتمل توقّع هذه النتيجة، ولكن الذي كان غير متوقع بالنسبة لهاريس هو تصرف رئيسة القسم. لقد وعدته بأن تقدم مثلاً واقعياً يوضح ما الذي يمكن أن تقدمه كل من الخطط الثلاث ولكنها تجنبت الوفاء بوعدتها بأسلوب مرح وغير مسؤول، الأمر الذي يدل على أن السؤال كان إلى حدٍ ما غير مهم للمناقشة.

وعلاوةً على ذلك، قامت رئيسة القسم بمنع سام من طرح الأمثلة.

راجع خطتك من اجل إدارة اجتماع القسم في الحالة 4-5. هل ستقوم خطتك بحماية مصداقيتك وتعزيزها مع أفراد الهيئة؟ هل إدارتك لاجتماع القسم تحمي بيئة العمل السليمة داخل القسم وتدعمه؟

### دعنا نلخص

إن الصراع حتمي لأنه نتيجة طبيعية للتفاعلات الإنسانية. وفي حال قيام رئيس القسم بتدبير الصراع بشكلٍ فعال فسيستفيد القسم من وجود وجهات نظر مختلفة. إن غاية رئيس القسم هي تدبير الصراع أكثر من حله، مع التركيز على زيادة الصراع الفعال وتخفيف الصراع الهدام. إن الطريقة الأكثر فعالية لتدبير الصراع هي ترسيخ بيئة سليمة للقسم والحفاظ عليها. في بيئة العمل السليمة تكون الهيئة عادةً أكثر دعماً وأكثر تعاوناً وتقبلاً للتغيير أكثر من الهيئة التي تعمل في بيئة سلبية. إن

الصراع الهدام قليل التكرار في بيئة العمل الإيجابية، وفي بعض الأحيان يقوم رؤساء الأقسام بتبسيط العمل المُربك لإدارة الصراع عن طريق تواصل واضح بين أهداف أداء الهيئة وتوقعاتها وعن طريق ترسيخ القواعد الأساسية للخلاف. تتطلب مهمة تدبير الصراع أكثر من تحكيم، فرؤساء الأقسام بحاجة لمعرفة أين ومتى يجب عليهم التدخل لمنع أو تخفيف الصراع الهدام. ويجب عليهم حَسْم الصراع أحياناً لتسهيل اتخاذ القرار والسيطرة بشكل أكبر على الخلافات ذات الضرر الأكبر.

مهمة تدبير الصراع أساسية للحفاظ على التفاعلات الإنتاجية والعملية والعلاقات داخل القسم وإذا فهم رؤساء الأقسام الفائدة الكاملة لتدبير الصراع فستصبح المهمة أكثر سهولةً.