

6

إنجاز التغيير

من المنطقي أن يُسأل رؤساء الأقسام عما يجب تغييره أكثر من سؤالهم ما إذا كانوا سيجرون تغييرات أم لا. ومن الجدير بالذكر أن التغيير أساسي لاستمرار القسم و نموه، ولواجهة الضغوط الداخلية والخارجية للتغيير. يجب على رؤساء الأقسام الاحتفاظ بما هو قيمّ وإنجاز التغيير القابل للتطبيق في المستقبل.

ويُعد التغيير المنظم بشكل فعال ذا أهمية كبرى للإدارة الناجحة. فليس باستطاعة رئيس القسم قبول التغييرات وإنجازها بشكل تلقائي.

ولكي يقوم القسم بالتغيير، يجب على أعضائه أن يتغيروا. إلا أن الأعضاء يمكن أن يقاوموا التغيير بشكل متعنت. ويميل التغيير إلى أن يكون شخصياً عند الأعضاء الذين يستجيبون للتغيير المقترح المرتكز على كيفية تأثيره عليهم بشكل فردي. ويحث التغيير على المقاومة عند الأفراد الذين يركزون على المنافع الشخصية أكثر من تركيزهم على مصلحة القسم. وحتى التغيير الذي يدرك الجميع أهميته يحمل معه إحساساً بالتفرق. ويكون التحدي في قيادة أفراد القسم باتجاه التغيير الذي يفيد الجماعة بشكل عام.

الغاية

إن أول أهداف هذا الفصل هو مساعدة رؤساء الأقسام على اعتبار التغيير عملية ديناميكية لا تستلزم وجودهم فحسب، بل ووجود الآخرين. ويجب أن يحدد رؤساء الأقسام الأشخاص والضغوط المؤثرين في عملية التغيير. وبالتالي، تتطلب إدارة التغيير مهارات اتصالية فعالة بين الأشخاص. ويكمن الهدف الثاني في تزويد رؤساء الأقسام بخطط اتصالية معينة بهدف إدارة التغيير وتحقيقه بشكل ناجح، وتتضمن تلك الخطط خطوات لجعل بيئة القسم أكثر تقبلاً للتغيير.

تحديد المهمة

إن التغيير عملية ديناميكية متأصلة في الإدارة. تأمل التعريفات التالية للإدارة، حيث يعرف غميلتش وميسكن (1995) الإدارة بأنها «علاقة تأثير بين المدير الجامعي وأعضاء الهيئة الذين ينشدون تغييرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة». ويعرف توكر (1992) الإدارة على أنها «القدرة على التأثير في الفرد أو مجموعة الأفراد أو حثهم على العمل بشكل تلقائي باتجاه الهدف المحدد ضمن ظروف معينة». أما غاردنر (1990) فيعرف الإدارة على أنها «عملية إقناع أو مثل يقوم الفرد أو (الفريق القائد) من خلالها بحث المجموعة على السعي وراء أهداف يتبناها المدير وأتباعه أو يشتركون بها». وأخيراً، يعرف نانوس (1985) الإدارة على أنها «تأثير يقود التوجه والمقرر والعمل والرأي». وتقوم هذه التعريفات بوصف مهمة إنجاز التغيير. ويعد المديرون الفعالون قوى تغيير ناجحة كما أنهم مديرو التغيير.

إن التغيير متأصل في الأدوار والمسؤوليات الخاصة الواقعة على عاتق رؤساء الأقسام. ويعد رؤساء الأقسام قوى تغيير لدى الأعضاء عندما يقومون بإدارة الأداء، أو يشرفون على تنقيح المناهج، أو يشجعون على التعاون بين الأعضاء لتنفيذ الأوامر الإدارية. وبشكل مشابه، يعد رؤساء الأقسام قوى تغيير لدى العمداء والإدارة المركزية عندما يسعون للحصول على موافقة لتغيير المنهج، أو لوظائف جديدة في الهيئة، أو لمجال أكبر، أو لاستقلالية أكثر للقسم.

إن التغيير عملية ديناميكية. فعملية إدارة التغيير وإنجازه هي عملية غير ساكنة، حيث يؤثر العديد من الأشخاص والظروف في عملية التغيير ونتيجتها. ويعتمد رئيس القسم على تصرفات الأشخاص الآخرين من أجل تحقيق تغيير ناجح. ومن المستبعد أن يتحرك كل المشاركين بشكل متعاون في الاتجاه المرغوب إن لم يكن هناك إدارة ماهرة واتصال فعال بين الأشخاص. وأخيراً، إن التغيير ليس عملية عبثية تأتي من الفراغ. إذ تقوم الظروف الخارجية بالتأثير على العملية. ويجب أن يعمل رؤساء الأقسام على إدارة التغيير، حيث إنه عملية متممة لواجباتهم المحددة، ولكنه أيضاً سريع التأثير بالقوى الديناميكية والخارجية.

خطط ومفاهيم مناسبة للإتصال

لا تقتصر مهمة إنجاز التغيير على الفترات التي تقوم فيها الضرورات والضغط الخارجي بفرضه. ويشتمل دور رئيس القسم في تحقيق التغيير على تغييرات سابقة ولاحقة للاتصال، حيث يمكن أن يؤدي الاتصال اليومي لرئيس القسم مع الأعضاء والطلاب للتقليل من مقاومة التغيير وتمهيد الطريق لتحقيق التغيير الفعال. وستساعد الخطط الاتصالية التالية (هيغرسن، 1992) رؤساء الأقسام على إدارة عملية التغيير وتحقيقها.

ترسخ شروطاً مسبقة تكون أساسية لإنجاز التغيير

يجب أن يدرك رؤساء الأقسام الشروط المسبقة التي تؤثر في عملية التغيير. ويمتلك رئيس القسم سيطرة هامة على شرطين مسبقين أساسيين وهما بيئة القسم ومصداقية رئيسه.

ليس من الضروري أن تعكس بيئة القسم المناخ الجامعي، إذ يمكن أن تسود بيئة إيجابية في قسم يوجد في جامعة معنوياتها منخفضة عموماً والعكس صحيح. ولا يدرك رؤساء الأقسام اليائسون من ترسيخ بيئة فعالة في القسم بسبب الظروف الجامعية مقبلة الأثر الذي يتركه رؤساء الأقسام على بيئة القسم. ويركز الفصل الثاني من هذا الكتاب بشكل مفصل على مقدره رئيس القسم في التأثير على بيئة القسم. وتعد البيئة ناقلة للتغيير إذا توفرت فيها المواصفات التالية. أولاً: يجب أن تكون رسالة القسم مفهومة ومقبولة. فإذا فهم أفراد القسم التوجه الذي يسعى وراءه عموماً، فسيمكنهم تحديد ما إذا كان التغيير سيسرع أو يعيق التقدم بذلك الاتجاه. ويجب أن يتم دعم الرسالة الواضحة للقسم بأهداف مقبولة ومشتركة. وقد تعمل بعض أنظمة المكافآت لأداء الأعضاء على تشجيع الإنجاز الفردي على حساب أهداف القسم، وتشجيع التباين في الوقت المحدد للبحوث، والاقتراحات المتباينة للأعضاء الذين قد يلجؤون لقبول وضع آخر كوضع مرتبات المعينين الجدد التي قد

تخلق مشكلة ضاغطة في الرواتب بين الأعضاء الجدد والأعضاء القدامى الذين لا تتماشى رواتبهم مع التضخم المالي. وهكذا يجب على الأعضاء إدراك أهداف القسم المنسجمة مع أهداف الأفراد.

ثانياً: يجب أن يوجد احترام متبادل بين أفراد القسم. حيث يتضمن الاحترام المتبادل اتصالاً صريحاً فيما يتعلق بقضايا القسم. كما تعمل الخلافات العلنية في الرأي بين الأعضاء بشكل هادف على تحديد البدائل الأفضل للقسم عموماً. ويقوم أعضاء الهيئة باعتبار رئيس القسم نزيهاً يتعامل مع الجميع بطريقة عادلة و منسجمة. فعندما تبرز بيئة القسم هذه المواصفات، فستكون معنويات القسم جيدة. وفي البيئة الإيجابية يكون الأعضاء أقل عدوانية وأقل انتقاداً وأكثر تقبلاً للتغيير. والخطط الخاصة بكيفية تعزيز رئيس القسم للبيئة السليمة في القسم معروضة في الفصل الثاني.

وتُعد مصداقية رئيس القسم المفهوم الآخر اللازم للتغيير. حيث تكون ضرورية لإقناع الأفراد بالتغيير. ونتيجة القلق والمقاومة التي يحدثها التغيير، تكون المصداقية شرطاً مسبقاً وهاماً للتغيير. وكلما كانت مصداقية الرئيس إيجابية، كان تأثيره في عملية التغيير أكبر. ولسوء الحظ، يكون من الصعب بناء الثقة أثناء التغيير. والعناصر الثلاثة المكونة لمصداقية رئيس القسم هي:

● سعة اطلاعه.

● دوافعه ومقاصده الحسنة.

● الثقة فيه.

أرجوك أن تلاحظ أن كل العناصر الثلاثة المكونة لمصداقية رئيس القسم تنبثق عن المفاهيم التي يتبناها الآخرون. فقد يكون رئيس القسم واسع الاطلاع وحسن النية. ولكن لن يكون محل ثقة إلا إذا تلقاه الآخرون كذلك. وتُعد المصداقية صفة

محددة. ويقوم الأعضاء والطلاب والإدارة المركزية والجماعات الخارجية الأخرى بصياغة تقويماتهم لمصداقية رئيس القسم. ومن المفيد أن نفهم كيفية تحديد الآخرين للمصداقية.

فعند تقويم معرفة رئيس القسم، يتساءل الأعضاء ما إذا كان رئيس القسم يعرف كيف ينجز العمل. هل رئيس القسم مدرك للقضايا؟ هل لدى رئيس القسم الخبرة والتدريب المطلوبين للعمل الفعال؟ هل قام رئيس القسم بالتحضيرات اللازمة ليقوم بعمل فعال؟ فربما تكون لدى الأعضاء تقويمات مختلفة للمعرفة التي يمتلكها رئيس قسمهم في إنجاز العمل. وتنتج هذه الاختلافات في المفاهيم المتنوعة لدور رئيس القسم والانطباعات المختلفة المتعلقة بالاحتياجات اللازمة له لكي يكون فعالاً. فعلى سبيل المثال، يعتبر بعض الأعضاء أن الخبرات الإدارية السابقة لرئيس القسم مهمة، بينما يقوم الأعضاء الآخرون بخبرة رئيس القسم من خلال البحوث المنشورة. ويقوم الأعضاء الذين يولون اهتماماً كبيراً للخبرة الإدارية باعتبار دور رئيس القسم على أنه تنظيم للمهمة الإدارية الخاصة. أما أولئك الأعضاء الذين يقومون بالبحوث المنشورة على أنها إشارة إلى استعداد المرء لأن يأخذ على عاتقه عمل رئيس القسم فيعتبرون رئيس القسم نداءً لهم في المنافسات الجامعية وهم يولون أهمية كبرى لشهرة رئيس القسم كباحث عندما يقومون بتقويم خبرته في قيادة الآخرين في الفرع.

ومن الممكن أيضاً أن تختلف تقويمات الإدارة والأعضاء بشأن معرفة رئيس القسم لحيثيات العمل. حيث سيقوم العميد الذي يعتبر أن الدور الرئيس لرئيس القسم هو تنفيذ رغبات الإدارة المركزية بتقويم معرفته وقدرته على إنجاز العمل بالاعتماد على معايير تختلف عن تلك المعايير التي يتبناها أولئك الأعضاء الذين يعتبرون الدور الأساسي له تأييد القسم. وقد تكون التقويمات المتعلقة بدوافع ونوايا رئيس القسم غير موضوعية. حيث يقرر الأعضاء بشكل فردي ما إذا كانت مقاصد الرئيس جيدة. فهل يتحرك رئيس القسم بجدول أعمال شخصي أم هل يمكن

الاعتماد عليه لإنجاز جدول أعمال القسم؟ وهنا نلاحظ مرةً أخرى أن ما يعتبره بعض الأعضاء دليلاً على تحرك رئيس القسم بجدول أعمال شخصي، قد يراه الآخرون أمراً ضرورياً للتقدم المهني المستمر للشخص. فعلى سبيل المثال قد يستاء بعض الأعضاء لدى معرفتهم بأن رئيس القسم قد قدّم طلباً من أجل العمادة في جامعة أخرى، في حين قد ينظر الآخرون إلى هذا التصرف على أنه الخطوة المنطقية التالية في عمل رئيس القسم. وبينما يستحسن بعض الأعضاء رئيس القسم الذي يخطط لبذل المزيد من الوقت في البحوث، يستاء الآخرون من رئيس القسم الذي يجعل مصلحة القسم تأتي في المرتبة الثانية بعد البحوث.

إن تقويم الثقة برئيس القسم يأخذ بعين الاعتبار أن يكون رئيس القسم نزيهاً وذا مصداقية. هل قرارات رئيس القسم منسجمة ومستقاة من رسالة القسم وأهدافه؟ ويميل العضو لبناء هذا التقويم على أساس التفاعلات الشخصية مع رئيس القسم. وهنا يختلف الأعضاء مرةً أخرى في كيفية رؤيتهم لنفس التصرف. ويعتبر عنصر المصداقية هذا أساسياً للتقويم الإجمالي لها. فقد أشار أرسطو إلى أن عنصر الثقة أساسي في المصداقية الإجمالية للشخص لدى الآخرين. فإذا اعتقد الأعضاء بأن رئيسهم غير جدير بالثقة، فعند ذلك لا يهم إذا كان رئيس القسم يعرف العمل أو كانت لديه نوايا حسنة. أما رؤساء الأقسام الذين يقفزون فوق الحواجز، أي يحاولون أن يكونون كل شيء لكل شخص، فمن المحتمل أن يتم اعتبارهم غير جديرين بالثقة. إن تبادل الآراء بين أعضاء القسم وإصغاءهم لتعليقات رئيس القسم عبر الوقت والتغييرات غير الواضحة في العمل تقود جميعها إلى تقويمات توحى بانعدام الثقة. ولسوء الحظ، فإن فقدان المصداقية أسهل بكثير من اكتسابها. وبالتالي فإن مهمة الحفاظ على مصداقية الشخص كرئيس قسم لن تتحقق أبداً. وعملياً تعمل جميع الخطط الإتصالية المعروضة في هذا الكتاب باتجاه تعزيز مصداقية رئيس القسم. فعلى سبيل المثال، إذا كان رئيس القسم واضحاً ومنسجماً في توضيح رسالة القسم (الفصل الأول)، وإذا كانت تصرفاته وقراراته منسجمة مع أهداف القسم وغاياته،

فسيتم اعتباره جديراً جداً بالثقة. وإذا قام رئيس القسم بإدارة تقويمات الأداء (الفصل الرابع)، وأدرك أعضاء القسم أن رئيسهم مهتم بشكل صادق بتقديمهم المهني، عندها سينال رئيس القسم مصداقية كبيرة من الأعضاء. وعندما يعمل رئيس القسم بشكل فعال مع العميد (الفصل السابع) والجماعات الخارجية الأخرى (الفصل الثامن)، عندها سيقوم العميد والجماعات الخارجية باعتبار رئيس القسم شخصاً محلاً للثقة.

إن المصداقية ليست ناتجة عن القيام بما يريدك الآخرون أن تفعله بقدر ما هي ناتجة عن ما يتوقع منك الآخرون فعله في تنفيذ المهام والمسؤوليات المنوطة بك. ويمكن أن يقوم رؤساء الأقسام بتحسين مصداقيتهم لدى الآخرين من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بعملهم. و سيكون ذلك مجدياً داخلياً مع الأعضاء وخارجياً مع العميد والجماعات الخارجية الأخرى. وعندما يفهم الآخرون دور رئيس القسم بشكل دقيق وكذلك فهم المجال الكلي للمسؤوليات المحددة والمعايير التي تسرع أو تعيق العمل، والعوامل الهامة الأخرى التي تحدد عمله عندها فقط يمكنهم أن يقيموا بدقة مصداقية.

وتعد البيئة السليمة للقسم ومصداقية رئيسه شرطين أساسيين يسبقان التغيير، حيث يؤدي وجودهما إلى تسريع التغيير ويؤدي غيابهما إلى إعاقته. وعندما تكون البيئة الموجودة رديئة ورئيس القسم يفتقد إلى المصداقية، فمن المستحيل تحسين بيئة القسم ومصداقية رئيسه. وعندما تكون الظروف التي تسبق التغيير ظرفاً يقوم الآخرون من خلالها بالانتقاد ومقاومة التغيير، فمن غير الممكن أن يتم دعم بيئة القسم ومصداقية رئيسه من خلال عملية التغيير. وإذا كانت الظروف المسبقة إيجابية، فبإمكان رئيس القسم أن يحسن بيئة القسم ويعزز المصداقية من خلال التغيير المنظم بشكل فعال. وفي ظل الظروف الإيجابية، تسمح عملية التغيير لرئيس القسم أن يظهر معرفته بالعمل ونواياه الحسنة والثقة به.

تحدد العوائق

إن الطريقة الأسرع لتحديد العوائق التي تواجه التغيير المقترح أو المنظم هي توجيه الأسئلة الرئيسة التالية:

1- من الذي سيتأثر بالتغيير؟

2- هل التغيير منسجم مع رسالة القسم والرسالة الجامعية؟

3- هل التغيير منسجم مع أهداف القسم والأهداف الجامعية؟

4- كيف سيتم إدراك التغيير؟

تحدد الإجابة على السؤال الأول المقاومين المحتملين للتغيير. فقبل تخطيط رؤساء الأقسام لإنجاز التغيير، عليهم أن يعرفوا من الذي سيتأثر بالتغيير المقترح. وقد لا تقتصر الإجابة على أعضاء القسم فقط. إذ إن التغيير داخل القسم باستطاعته التأثير أيضاً على الأشخاص خارجة. وعلى سبيل المثال فإن قرار تحديد التسجيل في مقرر شائع للطلاب المتخصصين في القسم سيؤثر على مرشدي البرنامج الآخرين الذين ينصحون الطلاب المتخصصين بأخذ هذا المقرر. وعندما يتم تحديد أولئك الذين سيتأثرون بالتغيير المقترح، سيكون بإمكان رئيس القسم أن يتوقع ردة الفعل. وتكون هذه المعرفة هامة في وضع الخطط اللازمة لعرض التغيير وتنفيذه. ويجب أن يكون رؤساء الأقسام مطلعين على تلك التوقعات عند تحديد العوائق التي تعترض التغيير.

ومن المهم معرفة ما إذا كان التغيير المقترح منسجماً مع مهام القسم والجامعة (السؤال 2). وبشكل عام فإن رسالة القسم منسجمة مع رسالة الجامعة، ولكنها تتسجم مع رسالة الجامعة بشكل خاص في رسم البيئة الملائمة والفردية للقسم والجامعة والفرع. وفي دعم التغيير الخارجي والمتصاعد للقسم يكون من المهم فهم كيفية التغيير المقترح بدفع رسالة الجامعة إلى الأمام.

أما بالنسبة للتغيير داخل القسم، فيجب أن يدرك رئيس القسم كيف يقوم التغيير المقترح بدفع رسالة القسم إلى الأمام. حيث يوجد لدى الأشخاص داخل القسم توقعات لما يعتقدون أنه يجب أن يحدث. فقد تكون هذه التوقعات غير مكتوبة أو غير متداولة شفاهة، إلا أنها تؤثر في ردة فعل كل فرد على التغيير المقترح. ويستطيع رؤساء الأقسام الإسهام في صياغة توقعات الأفراد من خلال تنظيم رسالة القسم وتوضيحها، وكما هو موضح في الفصل الأول من هذا الكتاب، فإن الجهود المبذولة لرئيس القسم لتأسيس رسالة واضحة ومقبولة للقسم تنظم الطريقة التي يقوم من خلالها أعضاؤه بتلقي الأحداث والاستجابة لها. وعندما يتم ترسيخ فهم مبدئي لرسالة القسم، سيكون من السهل إنجاز التغيير الذي يحركه في الاتجاه المتفق عليه.

أما السؤال الثالث فإنه يدفع القضية إلى الأمام بشكل كبير من خلال استفساره عن العلاقة بين التغيير المقترح والأهداف والغايات الأكثر خصوصية للجامعة والقسم. وبشكل عام، تتبثق الغايات والأهداف عن الرسالة. وتمثل هذه الأهداف الخطوط الحالية والخاصة لإنجاز التوجه العام وطويل المدى المقدم في بيان الرسالة. ويمكن أن يكون لكل بيان رسالة العديد من الأهداف والغايات الخاصة وعند تحليل كيفية قيام التغيير المقترح بإنجاز الأهداف والغايات المقررة للقسم والجامعة، يجعل رئيس القسم هذا التغيير أكثر إثارة.

وأخيراً، يجب على رؤساء الأقسام أن يسألوا كيف سيتم تلقي التغيير من قبل أولئك الذين سيتأثرون به. هل سيتم إدراك التغيير على أنه غير ضروري أم تآديبي أم تقييدي أم مساعداً؟ ومن المحتمل أن لا تحمل الأطراف المتأثرة بالتغيير نفس المفهوم عنه. وسيُمكن إدراك ردود الفعل المختلفة لرئيس القسم من تحديد الحلفاء المعادين المحتملين للتغيير المقترح وسيؤدي التفكير بما يمكن أن تكون عليه ردود الفعل المختلفة، إلى تمكين رئيس القسم من التحضير والإجابة على بعض الاعتراضات في التقديم المبدئي للمعلومات التي تصف المشكلة أو ضرورة التغيير. ومن دون التحليل التمهيدي والمعلومات الجيدة اللازمة للتغيير يمكن أن تتم إعاقة رئيس القسم بشكل مبكر في العملية.

تحديد المشكلة أو الحاجة إلى التغيير

لكي يتم قبول التغيير، لابد أن يفهم أعضاء القسم أسبابه. فعندما يفشل رؤساء الأقسام في إيصال المعلومات الخلفية الأساسية التي تظهر الحاجة للتغيير، فإنهم يمنعون الأشخاص من فهم الظروف والمبادئ التي توجه التغيير المقترح. وإن إحدى الطرق التي تظهر الحاجة إلى التغيير هي الاعتماد على الاهتمامات الموجودة. فعلى سبيل المثال قد يكون الاتصال المبدئي لرئيس القسم منصباً على ضرورة إيقاف التدهور في التسجيل أكثر من تأييد التنقيح المنهجي. وعند البدء بالظروف التي تستدعي التغيير، يكون رئيس القسم قد ساعد الأعضاء على فهم المخاطر المحتملة في حال عدم القيام بالتغيير. كما أنه يسمح أيضاً للأعضاء بإدراك فوائد إنجازهم. حيث تقوم المعلومات الخلفية بمساعدة الآخرين داخل القسم أو خارجه، على فهم الحاجة للتغيير.

يكون من الصعب عادةً إيقاف الروتين من أجل دراسة الحالة الراهنة واكتشاف الحاجة إلى التغيير. وأيضاً، فإن مساعدة الآخرين على إدراك الحاجة للتغيير هي خطوة مهمة في تحقيقه. ويقوم رئيس القسم الفعال بجعل الأعضاء يوقفون جداول الأعمال الروتينية ويراجعون الحقائق المناسبة التي تمكنهم من إدراك الحاجة إلى التغيير. وهكذا فإن دور رئيس القسم كعامل للتغيير، يبدأ بجعل الأعضاء (أو الإدارة) يتلقون المشكلة ويدركون أن هناك طرقات أفضل لتغيير الأشياء.

ومن المهم أيضاً أن يقوم أعضاء القسم بتقويم التغيير المطلوب بالمقارنة مع أهداف القسم ورسالته. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الجامعة ملتزمة إلى حد كبير بتحسين نوعية تعليم الطلاب غير المتخرجين، فسيكون اقتراح إضافة تركيز جديد على الدراسات العليا مقبولاً بسهولة إذا كانت الفوائد المتعلقة بالطلاب غير المتخرجين محددة بوضوح في الاقتراح. وبشكل مشابه، قد يكون لدى القسم هدف معين لزيادة التسجيل. ويمكن أن يقوم ذلك الهدف بتشجيع الأعضاء على دعم تنقيح المنهاج الذي كانت ستتم مقاومته في حال اعتبر منفصلاً عن حاجة القسم للحفاظ على التسجيل.

وقد يكون التكرار الواضح والمنسجم في الاتصال مفيداً في تركيز الإنتباه على المشكلة التي تتطلب التغيير. فقد تتنوع اللغة لدى قيام رئيس القسم بتكرار الرسالة. فعلى سبيل المثال، يجب أن يقوم رئيس القسم بأكثر من مجرد إرسال مذكرة واحدة إلى العميد يوضح فيها حاجة القسم لمكان إضافي. إذ سوف يستخدم رئيس القسم الفعال كل فرصة ليشير إلى النقص في المكان من خلال اتصالات وتفاعلات مستمرة مع العميد. وهذا سيكون مفيداً بشكل خاص إذا أمكن ربط الحاجة إلى المكان مع أهداف الكلية والجامعة.

تلمّس حلولاً للمشكلة

إن عملية التماس حلول للمشكلة هي عملية تفاعلية. إذ يؤكد بعض رؤساء الأقسام: «لقد شرحت ما يجب علينا فعله وطلبت معلومات». إن ذلك ليس عملية تفاعلية ولا يعبر عن حوار صادق أو تبادل للأفكار. كما أنه من غير المحتمل أن يعتقد الأعضاء بصدق ذلك البيان. بينما يقوم رؤساء أقسام آخرون بالاستياء: «لا يكن يوجد إلا حل واحد. فلماذا نضيع الوقت في مناقشة شيء لا يمكن تغييره؟». حتى ولو تعذر تغيير النتيجة، إلا أنه توجد فوائد كبيرة من جعل المشاركين يحلون المشكلة ويكتشفون المجال الكلي للبدائل الممكنة. وكونها عملية تفاعلية، فإن التركيز ينتقل من «هل سنقوم بالتغيير» إلى «كيف يجب أن نغير».

ويمكّن هذا الحوار رئيس القسم من تشجيع الأعضاء على تبني المشكلة وتقديم الحلول لها. وتكون مهمة رئيس القسم هي مساعدة الآخرين على تكوين مفاهيم وابتكار خطة للأفكار الناجحة. وأثناء هذا الجزء من عملية التغيير، يمكن أن يقترح رئيس القسم خطاً معيناً، ويشجع على التفكير بكل البدائل الممكنة. وهكذا سيتم تعزيز نتيجة عملية التغيير في حال كان رئيس القسم قادراً على القيام بسبرٍ آمن لكل الاحتمالات الممكنة. وهذا يتطلب بقاء المشاركين مركزين على المشكلة والظروف المؤدية إلى التغيير، وأن لا يُسمح لهم بالنظر إلى قضية القسم على أنها جدول أعمال شخصي، وبذلك تمكّن هذه العملية التشاركية رئيس القسم من التماس الحلول الممكنة لتوفير دعم أكبر للتغيير.

تقدم الطمأنينة

ستكون ردة الفعل الأولية لأي شخص على التغيير المقترح هي السؤال عن كيفية تأثير التغيير في ما يتعلق بحماية العمل وفرص التقدم المهني والترقية وزيادة الرواتب وأعباء العمل وما شابه ذلك من الأمور.

وبإمكان الاتصال المتكرر مع الأعضاء قبل إنجاز التغيير وأثنائه وبعده أن يساعد على تخفيف المخاوف الشخصية. وهذا يتطلب اتصالاً متكرراً في كل خطوات عملية التغيير. وأثناء أي محاولة للتغيير، تنتشر الشائعات بشكل كبير. وبالحد الذي يكون فيه رئيس القسم قادراً على تخفيف الأثر السيئ للشائعات من خلال اتصال منسجم وواضح ومتكرر، يكون قادراً على الحد من القلق وتقليل المقاومة للتغيير.

وكذلك بإمكان اتصال رئيس القسم المساعدة على تنظيم المهمة وبناء رأي موحد. فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن يقوم العميد بإعداد طلب يعتبره الأعضاء عملاً غير ضروري. وقد تتطلب المهمة بعض التغيير في كيفية تحديد القسم لعدد ساعات عمل الأعضاء وقياس الإنتاجية، فقد يجد رئيس القسم أنه من المفيد الإشارة إلى التغيير الوشيك من خلال الاتصالات الأخرى مع الأعضاء وذلك أفضل من مجرد الإعلان عن طلب العميد في الاجتماع المقبل للقسم. وقد تظهر هذه الإشارة في بيان القسم، أو مناقشتها مع الأعضاء في المحادثات غير الرسمية قبل أن يتم عرضها في الاجتماع بطريقة أكثر رسمية.

وغالباً ما يؤدي طلب معين إلى فهم أكبر ومقاومة أقل، إذا تم شرحه ضمن السياق الأكبر. فعلى سبيل المثال، سيكون طلب تصميم إجراءات تقويمية لنتائج تعلم الطلاب وتنفيذها أقل إثارة للاعتراض إذا تم تفسيره مع المسؤولية طويلة المدى للأعضاء لتقويم عمل الطالب على أنه منسجم.

تتفادى الرفض

بما أن التغيير هو عبارة عن عملية، فإن من النادر أن يستطيع رئيس القسم إنجاز التغيير بشكل أحادي، حيث يتطلب التكامل الناجح قيام الأعضاء بقبول إنجازهم وتسريعه. وهذا يجعل من الضروري أن يتصل رئيس القسم مع الأعضاء لضمان موافقتهم على التغيير المخطط أو المقترح. وإضافة إلى الاتصال المنسجم والمتكرر بشأن الحاجة إلى التغيير، يجب أن يشير اتصال رئيس القسم إلى أنه يقَرّ بالخوف الواضحة بشأن التغيير. ومن دون الاستجابة لهموم الأعضاء الواضحة فسيبدو رئيس القسم وكأنه يفرض التغيير من طرف واحد، وهذا يسيء للرأي الموحد حول الحاجة إلى التغيير، كما سيؤدي بالأعضاء إلى نبذ التغيير المقترح.

من الممكن أن نكون تقليديين في إنجاز التغيير. يميل المتطرفون إلى إبعاد الحلفاء المحتملين. وهناك فرق هام بين إظهار الحاجة إلى التغيير وبين مهاجمة أولئك المسؤولين عن الممارسة الحالية. وإن أفضل العمليات ابتكاراً وتنفيداً تصبح مُهملة عبر الوقت. فرؤساء الأقسام بحاجة إلى إظهار احترامهم للعمل المنجز سابقاً بينما يقومون بتوضيح الظروف المتغيرة التي تفرض مراجعة السياسة أو الممارسة الحالية. ومن المهم أن يتذكر رؤساء الأقسام أن عملية إنجاز التغيير لا تعني أنه يجب علينا زعزعة ثقتنا بالأعمال والجهود السابقة.

وتعتمد شهادة الخبراء ومصداقيتهم على الخطط الاتصالية الفعالة لتجنب الرفض فقد يقوم رؤساء الأقسام بشرح تغييرات مشابهة حدثت في جامعة أخرى أو بتفسير ما يقوله الخبراء البارزون في الفرع بشأن القضية. فإذا بقي أعضاء القسم معادين للتغيير فبإمكان رئيس القسم اقتراح قيام القسم باختيار العمل على أساس تجريبي. ولدى القيام بذلك، سيكون رؤساء الأقسام أكثر مصداقية عندما يتم إنجاز البرنامج الموضوع قيد التجربة في الوقت المناسب، حيث سيراجع الأعضاء أثر التغيير المُجرَّب.

وضع النظرية قيد التطبيق

تتطلب الخطط المقترحة للتغيير اتصالاً مسبقاً وإجراءً واتصالاً لاحقين، حيث بإمكان رؤساء الأقسام استخدام هذه الخطط لإنجاز التغيير داخل القسم أو للسعي وراء التغيير مع الإدارة المركزية والجماعات الخارجية الأخرى. ففي الحالة 6-1، (أمر آخر)، يجب أن يقوم رئيس القسم بإبلاغ أعضاء القسم بأمر إضافي آخر من الإدارة المركزية. ويعرف رئيس القسم أن الأعضاء سيتلقون المبادرة على أنها عمل إضافي ضروري. ضع نفسك مكان رئيسة القسم أليس كارتيرير، رئيسة قسم علم الحيوان، بينما تقرأ الحالة التالية.

الحالة 6-1، أمر آخر!

أمر جديد من الإدارة المركزية

تجد أليس كارتيرير، رئيسة قسم علم الحيوان، صعوبةً في الإصغاء إلى العميد وهي تشرح أمراً إضافياً آخر من الإدارة المركزية. إذ يجب أن يقوم كل قسم ببرنامج تقويمي يقيس نتائج تعلم الطلاب. وباختصار، يطلب من الأعضاء توثيق التعليم الفعلي للطلاب حسب ما تدعي البرامج الجامعية أنها تقوم بتدريسه.

ويجب أن يراقب برنامج التقويم التقدم الجامعي الذي يحرزه الطلبة. كما يجب أن يستخدم التقويم عدة معايير تعطى على فترات منتظمة بدءاً من امتحان القبول في الجامعة وانتهاءً بالتخرج. «أليس ذلك هو الهدف من إعطاء درجات لكل مقرر؟» هكذا فكرت كارتيرير. ويبدو واضحاً أن هذا الأمر الجديد سيراقب فعالية الأعضاء تماماً كمراقبته لتعلم الطلاب. ولقد أبلغ العميد رؤساء الأقسام بأن معاينة المعلومات التقويمية ستتم كجزء من عملية المراجعة للبرنامج النظامي.

بإمكان كارتيرير أن تتصور جيداً ردة فعل أعضاء القسم. فهي قد ركزت بالكاد على ما قدمه العميد وذلك لأنها كانت تفكر كيف يمكنها أن تبلغ الأخبار لأعضاء القسم.

الخلفية

خلال السنوات الثلاث الماضية استجاب القسم لأوامر مماثلة صُممت لمراقبة إنتاجية أعضاء القسم، بما في ذلك دراسة كمية العمل المتوقع إنجازه، وتقارير عن خطط لتحسين نوعية التعليم. لقد أبدى الأعضاء استياءهم من كل قرار جديد. فمن وجهة نظرهم إن الإدارة المركزية تشكك بإنجازهم للعمل. ويعتقد الأعضاء أن مثل هذه الإجراءات البولييسية تُحدث أعمالاً إضافية لا جدوى منها، وتؤدي إلى منعهم من استخدام وقتهم في التعليم والبحوث، حيث يتطلب كل أمر جديد قيام الأعضاء بتضييع وقت كبير في الدفاع عن كفاءتهم. وفي نفس الوقت، يجب على الأعضاء مناقشة عدة أمور منها تخفيض النفقات التي أدت إلى خسارة وظائف في هيئة التدريس، وتقليل الدعم للسفر المهني، وامتيازات الهواتف ذات الخطوط الخارجية، والتجهيزات التعليمية. لقد استمرت معنويات أعضاء القسم بالانخفاض مع كل أمر جديد.

إن الإدارة المركزية مدركة للأثر السلبي الذي تتركه الأوامر على معنويات أعضاء القسم. وكذلك تعي حقيقة أن الأوامر تسلب الوقت والموارد من التعليم والبحوث. كما تعتقد الإدارة المركزية أن الأوامر أساسية من أجل الحصول على معلومات ضرورية للاستجابة للمشرعين الشكاكين والجماعات الخارجية الأخرى. ويبدو أنها الطريقة الوحيدة لإظهار أن الجامعة مستجيبة للضغط الحكومي لأجل مسؤولية متزايدة. وكيف يمكن أيضاً للإدارة المركزية أن تستجيب لتهم انخفاض نوعية التعليم والاستخدام غير الفعال للموارد؟

إبلاغ الخبر

بإمكان كارتيير أن تتوقع ردة الفعل على هذا الأمر الجديد المتعلق بتقويم نتائج تعلم الطلاب.

وسيكون الأعضاء المثبتون هم المتكلمون الأكثر صراحة. حيث يعتقد العديد منهم أنه يجب على القسم أن يتحدى الإدارة المركزية وألا يستجيب لمثل هذه الأوامر المهنية. «ومع ذلك، ما الذي يستطيعون فعله»، إنها الإجابة الغاضبة للأعضاء القدامى. أما بالنسبة للأعضاء غير المثبتين فهم غير مرتاحين للاستجابة الاستخفافية المباشرة، إلا أنهم سئموا من الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ كل طلب. كما يخشى الأعضاء غير المثبتين أن تستخدم استجابة القسم بطريقة معينة لمنح التثبيت أو رفضه. وإن كارتبير واثقة من أن الأعضاء غير المثبتين سيدركون تقويم تعليم الطلاب على أنه مقياس لفعالية التعليم. كما أنها تدرك أن بعض الأعضاء غير المثبتين سينظرون إلى الأمر الخاص بالتقويم على أنه وسيلة يمكن أن تقوم الإدارة المركزية من خلالها بتقويم طلب التثبيت.

ومن المهم للقسم أن يستجيب إلى الأمر الخاص بالتقويم. وتعتقد كارتبير أن رفض التعاون سيكون مكلفاً فيما يتعلق بضمان موارد القسم ودعمه. وكذلك لا تستطيع كارتبير الاستمرار في الترويج لوجهة نظر الإدارة المركزية دون أن تعرض مصداقيتها للخطر. فهي تتفهم ردة فعل الأعضاء على الأوامر التي يبدو أنها تشكك بكفاءتهم. وتعلم كارتبير أن عليها عرض هذا الأمر على الأعضاء بطريقة تجعله أقل عدوانية. ولكن كيف ؟

دعنا نحلل الحالة

تشعر رئيسة قسم علم الحيوان بالتوتر في ممارسة دوري رئيس القسم: العضو والمدير. فغالباً ما يتلقى الأعضاء رؤساء الأقسام على أنهم مديرون أكثر من كونهم أعضاء، والمديرون المركزيون ينظرون إلى رؤساء الأقسام على أنهم أعضاء أكثر من كونهم مديرين. وهذا يضع رؤساء الأقسام في موقف صعب. ويدرك رؤساء الأقسام عادة احتياجات كل من الأعضاء والإدارة المركزية، كما يجب عليهم تفسير احتياجات كل فريق للآخر. تعرف أليس كارتبير أن الأعضاء سيتلقون هذا الأمر الجديد على

أنه استمرار لدوامة الأمور الرسمية المعقدة. كما سيشارك الأعضاء بأن مبادرة التقويم هي محاولة لمراقبة نوعية التعليم. وتدرك كارتير بأن الأعضاء سيمتعضون من مثل هذه الترتيبات البوليسية للإدارة المركزية. وفي الوقت نفسه، تتفهم حاجة الإدارة المركزية إلى تنفيذ الإجراءات وجمع المعلومات التي ستسمح للجامعة بتوثيق نوعية التعليم وإنتاجية الأعضاء. وأيضاً تتفهم كارتير أنه ليس باستطاعة الجامعة تجاهل الشكوك بالتعليم العالي. إذ تحتاج الجامعة البارزة مثل الهيئة التشريعية الحكومية إلى تدقيق أكثر في كيفية إنفاق الموارد المالية الحكومية المخصصة للتعليم العالي.

يتطلب تعزيز مصداقية كارتير لدى الإدارة المركزية منها الحصول على دعم أعضاء القسم للمبادرة الجديدة. وكذلك يتطلب تعزيز مصداقية كارتير لدى الأعضاء أن تظهر إخلاصها لهم. فإذا قامت بمناقشة أهمية برنامج التقويم، ستبدو وكأنها تتحد مع أولئك الذين يشككون بكفاءة الأعضاء. ينظر الكثير من أعضاء القسم إلى رئيسه على أنه مسؤول عن حمايته من الممارسات البيروقراطية غير الضرورية والمستهلكة للوقت. وللحصول على دعم الأعضاء من أجل المبادرة الجديدة، عليها تقديم الأمر بطريقة تمكن الأعضاء من فهم المبادرة على أنها نشاط جدير بالاهتمام. فإذا قامت كارتير بمجرد ترديد كلمات العميد، فسيعتبر الأعضاء أنها تمثل مصلحة الإدارة فقط.

إن غاية رئيسة القسم هي الحفاظ على مصداقيتها مع كل من الأعضاء والإدارة المركزية. إذ يجب أن تضمن رئيسة القسم مشاركة الأعضاء في مبادرة التقويم، وأن تقود القسم من أجل تطوير برنامج تقويمي يكون ذا قيمة جوهرية للقسم وإنجازه.

إنه دورك

راجع الحالة 6-1، وفكر كيف كنت ستعرض الأمر الخاص بالتقويم على الأعضاء.

1- ماهي الفوائد المحتملة للقسم التي تنتج عن تصميم برنامج تقويمي وإنجازه؟
 فعلى سبيل المثال، هل ستحسن المبادرة الخاصة بالتقويم نوعية البرنامج، وهل ستفيد في استقطاب الطلاب أم ستحسن فرص القسم في الحصول على المزيد من الدعم المالي؟ وما هي الفوائد التي قد يحصل عليها العضو والطلاب من برنامج تقويمي؟ وهل ستفيد نتائج التقويم أهداف القسم الأخرى؟ فعلى سبيل المثال، هل يمكن أن تستخدم نتائج التقويم لدعم طلب نفقات إضافية أو التقليل من حجم الصفوف؟.

2- ما هي الاعتراضات التي تتوقع أن يثيرها أعضاء القسم؟ وكيف يمكن للقسم أن يقي نفسه من المخاوف الرئيسية للأعضاء؟ وما هي عواقب رفض تصميم برنامج تقويمي وتنفيذه؟

وكيف ستقدم أمر التعليم إلى الأعضاء؟ هل ستعرض الطلب في مذكرة أم ستدعو إلى اجتماع للقسم؟.

أرجوك أن تفكر

من المهم أن تقوم رئيسة القسم بأخذ السياق بعين الاعتبار لدى تخطيطها للطريقة التي ستعامل بها مع الأعضاء. وليس هذا هو الأمر الأول الذي يتلقاه القسم من الإدارة المركزية.

سبق وأن أذعن الأعضاء لأوامر أخرى استغرقت وقتاً وأظهرت ارتياباً فيهم. إن الخبرة المكتسبة تعمل على صياغة ردود الأفعال للأحداث الحاضرة. فإذا أرادت رئيسة القسم ردة فعل مختلفة على أمر التقويم، يجب عليها إعطاء فرصة للأعضاء ليدركوا اختلافه عن الأوامر السابقة. وإن المناخ السائد داخل القسم له أثر على ردة فعل الأعضاء فإذا اعتقد الأعضاء بأنهم مظلومون من قبل الإدارة المركزية فستكون المعنويات منخفضة، ولن يكون لديهم الكثير من الحماسة لتنفيذ أي أمر، وذلك ببساطة لأن الإدارة المركزية هي التي تحتاج إلى المعلومات.

ويجب أن تفسر رئيسة القسم أيضاً سياق الأمر من وجهة نظر الإدارة المركزية. فإذا كانت الإدارة المركزية تنظر إلى الأعضاء على أنهم غير متعاونين أو أن التعامل معهم صعب، عندها يجب أن تظهر رئيسة القسم أنّ استجابة الأعضاء لأمر التقويمات هي استجابة بناءة. وهذا يمكن تحقيقه بعدة طرق. إذ يمكن رئيسة القسم من أن تظهر مخاوف الأعضاء لتوضح أن القسم يعمل على إنجاز المهمة. وهذا يبين أن الأعضاء لا يحاولون تجنب الطلب. ويجب أن تدل بعض المخاوف المذكورة على التزام الأعضاء بالتعليم النوعي. فعلى سبيل المثال، إن أحد المخاوف التي يمكن أن تناقشها رئيسة القسم مع العميد هي استهلاك الوقت المخصص للتعليم في تنظيم إجراءات التقويم.

دعنا نلخص

راجع خطتك حول عرض أمر التقويم على الأعضاء. فإذا كانت طريقتك لاستخدام الخطط المتعلقة بإنجاز التغيير، فربما عليك حينذاك أن تراجع المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل بشأن كيفية إنجاز التغيير. هل طريقتك هي أن:

- تقوم الشروط الضرورية التي تسبق إنجاز التغيير؟
- تحدد العوائق التي تعترض التغيير؟
- تحدد المشكلة أو الحاجة إلى التغيير؟
- تلتمس حلولاً للمشكلة؟
- تقدم الطمأنينة؟
- تتجنب الرفض؟

وضع النظرية قيد التطبيق

لقد اختارت أليس كارتير الدعوة إلى عقد اجتماع طارئ لهيئة التدريس. إذ سيكون من الصعب شرح الأمر في مذكرة، كما أن كارتير واثقة بأن الأعضاء لن

يتجاوزوا المقطع الأول لدى قراءتهم للمذكرة. فلقد اختارت كارتير أن تدعو لعقد اجتماع طارئ تعرض فيه جدية الطلب الذي أرسلته الإدارة المركزية وهذا أفضل من أن تقوم بإضافة هذا الأمر إلى جدول أعمال الاجتماع الدوري المقبل لأعضاء القسم. فقد أرسلت كارتير مذكرة صغيرة للأعضاء تدعوهم فيها لاجتماع طارئ للقسم من أجل مناقشة «قضية هامة». وبعد تفكير عميق قررت كارتير أن تبقى سبب الاجتماع الطارئ غامضاً؛ إذ أنها تخشى تغييب الأعضاء عن الاجتماع إذا علموا أنه مخصص لمناقشة أمر آخر من الإدارة المركزية. إن الحالة 6-2، (تجنّب دور الرسول)، تقدم وصفاً لاجتماع طارئ. فعندما تقرأ الحالة 6-2، قارن طريقة كارتير في عرض أمر التقويم مع ما خططت أنت لفعله.

الحالة 6-2، تجنّب دور الرسول

المشهد واللاعبون

تدخل أليس إلى الاجتماع قبل موعد الاجتماع الطارئ بسبع دقائق. ولاحظت أن معظم الأعضاء قد حضر قبل الوقت. كان ديف بوترو وهيرش ثاكار وهما أستاذان مثبتان منشغلان في محادثة هادئة ولكنها جدية، في حين كان باقي الأعضاء منشغلين بمحادثات قصيرة. كانت الغرفة مليئة باللغو والثرثرة فقد بدا من الواضح أن المذكرة المختصرة التي أرسلتها كارتير التي تطلب فيها ضرورة عقد اجتماع طارئ لمناقشة أمر مهم قد أثارت الكثير من الاهتمام. وعندما لاحظ الجميع وجود كارتير ساد الهدوء المفاجئ في جو الغرفة وتلاشت المحادثات القصيرة، وتصلب الأعضاء في مقاعدهم. وقد حصلت كارتير على انتباههم الكامل بوقت أقل من المتوقع.

النبرة

لقد قام ديف بوترو وهو أقدم الأعضاء في القسم بكسر الجمود.

بوتر: «حول ماذا يتمحور هذا الاجتماع يا أليس؟».

رئيسة القسم: «انتظر يا ديف. دعنا نتأكد أن الجميع هنا قبل أن نبدأ الاجتماع». بوتر (يلتفت إلى الأعضاء الآخرين): «يبدو الأمر خطيراً فعلاً! فهي تخشى أن تعطينا لمحة حول موضوع الاجتماع».

رئيسة القسم: «لا تهتم يا ديف. إنه ليس بالأمر الذي لا نستطيع التعامل معه. إلا أنه لن يكون من العدل أن نبدأ الاجتماع قبل الوقت إذا لم يتواجد الجميع هنا». وفي هذه اللحظة دخلت بامبلا توب إلى الغرفة وهي أستاذة مساعدة غير مثبتة. وقبل أن تتمكن من الجلوس يقوم بوتر مجدداً بكسر الصمت: «حسناً يا أليس، الآن جميعنا هنا. حول ماذا يتمحور هذا الاجتماع؟».

رئيسة القسم: «لدينا فرصة مهمة، ولكن سنحتاج إلى أن نعمل ونسيطر جميعنا على الوضع». لقد لاحظت كارتيريير أن الأعضاء متكئين باتجاهها وهي تتكلم. لقد حازت على إصغاء الجميع في الغرفة بشكل قاطع. وتابعت كلامها بحذر.

رئيسة القسم: «أنا متأكدة بأنكم تشاركوني الرأي بأن الإدارة المركزية قد كانت ظالمة في توثيق عمل القسم. أولاً: كان علينا أن ندعن لدراسة أعباء العمل التي تقع على عاتق الأعضاء وذلك لإظهار أن الأعضاء يقومون بعملهم طوال الوقت وأنه لا يوجد فائض في هذا القسم. وبعد ذلك طلب منا أن نوثق إنتاجية الأساتذة في ضوء استحداث مقررات جديدة وفي كل مرة كنا نقوم بالاستجابة للطلب وتقدم المعلومات من أجل تبرير كفاءة وجهة الأعضاء. وأريد منكم أن تعلموا بأني أقدر دعمكم في التحضير لاستجابات القسم على تلك الأوامر في حين أن بعضكم كان يفضل تجاهلها. لقد رأينا بعض النتائج الإيجابية لجهودنا».

بوتر: «بالتأكيد، لن يأتي العميد إلى رحلتنا الخريفية بعد ذلك، وهذه إحدى الفوائد». رئيسة القسم: «أعتقد أنه كان يوجد المزيد من الفوائد المادية. فعلى سبيل المثال، عندما كان على الكلية أن تتخلى عن وظيفتين في هيئة التدريس، فإن العميد لم يفكر بأخذ واحدة منهما من هذا القسم. وذلك لأن تقريرنا عن أعباء العمل الملقاة على عاتق الأساتذة أشارت إلى أن هناك نقصاً في أساتذة القسم».

ثاكار: «نعرف ذلك كله. والآن ما هي تلك الفرصة العظيمة؟».

بوتر: «ربما ستخبرنا بأن لدينا فرصة لنحرر أنفسنا من البيروقراطية

عديمة الفائدة».

رئيسة القسم: «في الواقع لقد اقتربت. إذ أن لدينا فرصة لصياغة مبادرة جديدة بطريقة قد تسكت الإدارة المركزية عن القضية الكبرى التي تتناول نوعية التعليم وفعاليتها».

ثاكار: «لا بد أن هذه مزحة. فأنا لا أعرف أنه بالإمكان إسكات عميدنا!».

ضحك جميع الموجودين في الغرفة. وبدأت رئيسة القسم مسرورة بجو المزاح هذا لأنه جعل الأعضاء أكثر استرخاءً. إذ إنهم بالتأكيد مأخوذون بإمكانية إسكات الإدارة المركزية.

رئيسة القسم: «دعوني أشرح لكم. يبدو أن الإدارة المركزية تعتقد بأنها ستكون أكثر قدرة على تقديم اهتمامات الجامعة إلى الجماعات الخارجية مثل الحاكم والهيئة التشريعية إذا كانت قادرة على توثيق أن ما يتعلمه الطلاب الموجودون في هذه الجامعة مطابق لما تدعيه برامجنا. لحسن الحظ، فقد رفضت الجامعة فكرة إجراء امتحانات موحدة وتنظيمها لكل الطلاب بصرف النظر عن اختصاصهم الجامعي. وبدلاً من ذلك، ترغب الإدارة بأن تدع الأعضاء يقررون كيف سيقومون تعلم الطلاب».

ثاكار: «ماذا؟ هذا هراء. فنحن نقوم ما يتعلمه الطلاب منذ البداية. ففي كل فصل يتلقى كل طالب درجة نهائية في كل مقرر. وتلك الدرجة تطلع الجميع كيف أن طلابنا تعلموا بشكل جيد ما علمناهم إياه».

رئيسة القسم: «هناك بعض القلق بشأن ارتفاع الدرجات وما إذا كانت تلك الدرجات في مقرر ما تعكس بشكل دقيق أم لا ما يعرفه الطلاب وما هم قادرون على فعله بعد التخرج».

بوتر: «هيا، تابعي. يبدو هذا وكأنه محاولة أخرى للسيطرة على الأعضاء».

توب: «دع أليس تكمل حديثها. فقد قالت بأن هذه فرصة سانحة لنا. على الأقل يمكننا أن نصغي لماذا تعتقد ذلك».

رئيسة القسم: «في البداية، كنت أشك في الأمر. فردة فعلي الأولية كانت مشابهة لردة فعلكم. ولكن بعد التفكير، توصلت إلى أنها فرصة. إذ إن تقويم نتائج تعلم الطلاب أمر ليس بجديد في التعليم العالي. فقد سمعنا من زملائنا في الجامعات الأخرى ولعدة سنوات قصصاً رهيبية عن التقويم. وجمعينا نعلم بأن هذا التقويم مرتبط بتقويم أداء الأعضاء ويُستخدم لاتخاذ قرارات مهمة داخل الملاك مثل منح الترقية والتثبيت. وبعض الجامعات تستخدم معلومات التقويم لتزيد أو تنقص من نفقات القسم. كما إن بعض الجامعات تُخضع الطلاب لامتحان موحد بصرف النظر عن فروعهم. وهذا يبدو غير منصف ولاسيما عندما تستعمل النتائج لقياس التعلم في الاختصاص الجامعي».

بوتر: «أرجو أن تعودني إلى النقطة الأساسية. كيف سيؤثر ذلك علينا؟».

رئيسة القسم: «لقد طُلب منا أن نصمم برنامجاً تقويمياً يراقب تعلم الطلاب في الفرع وننجزه. والنبأ السار هو أننا نملك مطلق الصلاحية في ما يجب قياسه وكيف. والمطلوب منا فقط هو أن ندرس تقدم الطلاب في فترات نظامية أثناء برنامجهم، وأن نقيس تعلم الطلاب بوسائل تقويمية مختلفة».

ثاكار: «أخبريني مرة أخرى كيف يبدو هذا الأمر فرصة لنا».

رئيسة القسم: «انظر إلى الأمر بهذه الطريقة. يبدو واضحاً أن الإدارة المركزية مهتمة بمعايير المسؤولية. فهم يريدون معرفة فعالية أعضاء القسم وتوثيق عملهم الجاد. وإن أمر تقويم البرنامج يعطينا الإذن بتصميم برنامج يجمع المعلومات التي سيتم تقويمنا من خلالها وتنفيذه. فكيف يمكننا أن نخسر؟ ونحن الذين نقرر الأهداف التي يجب تقويمها في البرنامج. ونحن نقرر كيف نقوم تعلم الطلاب. ويبدو الأمر وكأنه مطلوب منك أن تكتب الأسئلة الشاملة لامتحانك».

ثاكار: «إني أفهم قصدك، ولكن على ما يبدو يوجد الكثير من العمل».

رئيسة القسم: «ليس بالضرورة، إذ يمكننا تقسيم المهمة باستخدام شبكة من اللجان الفرعية وتذكروا أنه ليس علينا تقويم كل هدف من أهداف المقرر. نحن نحتاج فقط إلى تقويم ما كان الطلاب قد فهموا تماماً أهداف البرنامج الأساسية. وتشير مراجعة بيانات الطلاب غير المتخرجين إلى وجود أربعة أهداف رئيسية فقط للبرنامج يجب تقويمهما».

بوتر: «لا أبالي بقلّة الأهداف التي لدينا. فنحن لن نظهر بصورة جيدة ما لم يأخذ الطلاب الامتحان على محمل الجد. لقد سمعت الكثير عن برامج التقويم. مما جعلني أدرك بأنه لا يمكن أن نستخدم نتائج التقويم فعلاً لتحديد الدرجات النهائية للمقرر. فكيف يمكننا التأكد من أن الطلاب لا يقومون بمجرد كتابة سريعة للامتحان مما يجعلنا في موقف حرج في العملية؟».

رئيسة القسم: «أنت على حق. علينا أن نفكر بذلك ملياً وبحذر. إذ يمكننا التفكير بكل البدائل وبعدها نقرر أيّاً من هذه الاحتمالات سيجعل الامتحان أكثر ملاءمة للطلاب لكي يدخلوه».

ثاكار: «لديّ زميلة في جامعة الغرب الأوسط التي تعرضت لتجربة مماثلة منذ عدة سنوات. وأتذكر أن قسمها قد دفع نقوداً للطلاب لكي يدخلوا الاختبار وكانت النتيجة كارثية حتى الآن. إذ أن الطلاب جاءوا وقبلوا المكافأة إلا أنهم أكملوا الامتحان في غضون خمس إلى عشر دقائق بوضع إجابات دون قراءة الأسئلة».

رئيسة القسم: «لقد فكرت بذلك. إنه ليس مطلوباً منا أن ننظم امتحاناً منفصلاً. فعلى سبيل المثال بإمكاننا أن ندخل بعض الأسئلة التقويمية في الامتحان النهائي للمقررات الأساسية. وبهذه الطريقة يمكننا الاحتفاظ بتقرير متواصل لتقدم الطلاب بينما يقومون بإنهاء كل مقرر من المقررات الأساسية المخصصة لتعليم الأهداف الأساسية للبرنامج».

توب: «هل تقصد أن الإجراء التقويمي يمكن أن يتألف من زوج من الأسئلة؟».

رئيسة القسم: «من الواضح أننا لسنا متأهين اليوم لاتخاذ قرارات نهائية على قضايا تقنية كهذه وأريد منكم أن تقرأوا التوجيهات التي تلقيتها. على كل، إن التوجيهات لا تحدد طول أو شكل الاختبار التقويمي. ولهذا السبب أعتقد أن لدينا فرصة. وعند تحديد مواعيد الاختبار يكون واجباً علينا القيام بإجراء نوع من التقويم لنتائج تعلم الطلاب. ولحسن الحظ، إن لغة الأمر التقويمي تعطينا مطلق الصلاحية في تصميم برنامج تقويمي وتنفيذه. يبدو لي أن هذا أحد الاختبارات لكفاءة الأعضاء والفعالية التقويمية التعليمية التي لا يمكن أن نفضل بها، إذا قمنا بالإجراء الفعال والبناء».

بوتر: «وماذا سيحدث لو رفضنا الاستجابة لهذا الأمر؟».

رئيسة القسم: «أعتقد أن الإدارة المركزية ستجد على الأرجح طريقة ما لتقيس تقويم طلابنا. والسؤال هو هل نريد تصميم معاييرنا التقويمية الخاصة بنا أم سندع الآخرين الذين لا يعرفون الكثير عن فرعنا يقومون بذلك؟».

دعنا نحلل الحالة

أمعن النظر في القرارات التي اتخذتها أليس كارتيرير. أولاً: دعت إلى عقد اجتماع طارئ لأعضاء القسم لتقوم بعرض الأمر شخصياً على الأعضاء. وهذا يوحي بأن كارتيرير تشعر بثقة وارتياح في قدرتها على شرح الأمر الجديد بشكل شخصي أكثر من كتابتها مذكرة مفصلة ومقنعة. إن الإعلان عن عقد اجتماع طارئ يثير اهتمام أعضاء القسم. ومن الواضح أن كارتيرير حصلت على انتباه الأعضاء بشكل كامل. ثانياً: تقوم أليس كارتيرير بتقديم أمر التقويم على أنه «فرصة هامة للقسم». وتقرر أليس بأن الأعضاء سيكونون أكثر تعاوناً إذا أدركوا أن الأمر فيه فائدة جوهرية للقسم.

ويحتوي كل من الأمرين على عنصر المخاطرة. فعلى سبيل المثال، إن الدعوة لعقد اجتماع طارئ دون تحديد الموضوع قد تشجع خيال الأعضاء. وإذا كان هناك وقت طويل ما بين الإعلان عن الأمر وبين موعد الاجتماع، فيمكن للتخمينات التافهة أن تتطور لتصبح عقبة في وجه التغيير. وهذا صحيح تماماً إذا كانت بيئة القسم من النوع الذي يتوقع أعضاؤه دائماً حصول الأسوأ، كما أنهم يتصرفون بالعدوانية. وبشكل مشابه، فإن هناك مخاطرة في تقديم الأمر على أنه فرصة. وتبعاً لمصادقية رئيسة القسم لدى الأعضاء، فإنهم قد يتلقونها على أنها تمثل مصلحة الإدارة.

إن قرارات كارتير منسجمة مع تقويمها بيئة القسم والشروط المسبقة لمصادقية رئيس القسم. فقد تدرك كارتير أن أعضاء القسم بشكل عام معادون للإدارة. إذ أن الأعضاء غير واثقين من اهتمام الإدارة بمصلحتهم. وتغتتم كارتير كل فرصة لتقوم بإقصاء نفسها عن الإدارة أثناء الاجتماع. قم بمراجعة اللغة التي استخدمتها كارتير في عرض الأمر. فقد صرحت بشكل مبكر في الاجتماع: «أنا واثقة أنكم تشاركونني الرأي بأن الإدارة المركزية قد كانت ظالمة في توثيق عمل القسم». وتعلم كارتير جيداً بأن هذا يعتبر مقدمة منطقية يقبلها الأعضاء.

وعندما يبدي الأعضاء قلقهم حيال الاجتماع الطارئ، تسارع كارتير إلى القول بأنه «لا يوجد شيء لا يمكننا معالجته». إن كارتير تغتتم كل فرصة للتقرب من الأعضاء. فعندما يقوم أحد الأعضاء بإبداء ملاحظة بشأن «البيروقراطيين عديمي الفائدة»، تلجأ كارتير إلى تشجيع الأعضاء على مراجعة التقويم والأمر وكأنها طريقة لإسكات البيروقراطيين عن القضايا الأكبر المتعلقة بنوعية التعليم والفعالية التعليمية، وتتعرف كارتير بصراحة أنها كانت متشككة بشأن أمر التقويم قبل أن تفكر فيه.. كما تظهر تفهمها لوجهة نظر الأعضاء من خلال إصغائها لمخاوفهم. فعندما أثار الأعضاء اعتراضات على نقاط مختلفة لأمر التقويم لم تلجأ كارتير إلى رفض مخاوفهم وكأنها غير منطقية أو غير هامة. و عوضاً عن ذلك تؤكد كارتير وجهة نظر الأعضاء باستخدامها عبارة «إنكم على حق» أو باعتراف مشابه بالقلق

قبل تقديمها لوجهة نظر بديلة. وتدرك كارتبير جيداً بأنها ستحافظ على مصداقية أكبر لدى الأعضاء إذا لم تظهر كممثل للإدارة المركزية. ولذلك، فإنه من المهم قيامها بعرض أمر التقويم بطريقة تظهر بوضوح تفهمها لمخاوف الأعضاء. كما يجب عليها أن توضح أنها تقدر وجهة نظرهم.

إن ردة فعل الأساتذة المثبتين هي أحد العوائق التي تواجه التغيير في هذه الحالة. إذ تتوقع كارتبير بأن يقوم بعض الأعضاء القدامى على الأقل باقتراح يقضي بأن يرفض القسم الإذعان للأمر. وعندما تلجأ كارتبير إلى تقديم الأمر على أنه فرصة للقسم أكثر من كونه طلباً للإدارة، فإنها تحول دون حصول مناقشة تقضي برفض أي طلب من الإدارة المركزية. و عوضاً عن ذلك، تقوم كارتبير بقضاء الوقت على مساعدة الأعضاء ليدركوا الفوائد المحتملة للاستجابة لأمر التقويم. وعندما سأل بورتير في نهاية الاجتماع عن عواقب رفض القسم للإذعان للأمر، قامت كارتبير بتقديم مثال واقعي جداً عن الضرر الذي يمكن أن يلحق بالقسم إذا رفض ذلك. وتكون النتيجة المروعة للتغنت هي أن الإدارة المركزية ستقوم برفض طريقتها لقياس تعلم الطلاب. وهذا يغير المناقشة من: «هل نحن الذين سنصمم برنامج التقويم وننجزه» إلى «كيف سنصمم برنامج التقويم».

لم يلجأ الأعضاء إلى مناقشة الحلول الممكنة لإدارة أمر التقويم في هذا الاجتماع المبدئي. فقد أوضحت كارتبير أن ذلك سيكون محاولة جماعية. وتشير إثارة الأعضاء لمخاوف معينة في الإنجاز إلى أن بعض الأعضاء على الأقل قد بلغوا بالأمر وهم يفكرون الآن بالطريقة المثلى لكيفية تصميم برنامج التقويم وإنجازه. قم بمراجعة الحوار الذي قامت به كارتبير مع الأعضاء.

إن كارتبير لم تلجأ أبداً إلى التظاهر بمعرفة الإجابة كما أنها لم تناقش أمر الحصول على طريقة أفضل. على كل، تقوم كارتبير بتقديم اقتراحات للتقويم عندما يكون القلق من النوع الذي قد يضيع الجهود برمتها. فعلى سبيل المثال، إن الأعضاء

قلقون من عدم تعاطي الطلاب مع الاختبار بجدية وأن يتم تقديرهم بنتائج تقويمية لا تبين ما قد تعلموه. وهذه المسألة لوحدها قد تكون كافية لأن تؤدي إلى رفض الأعضاء لمبادرة التقويم. وبشكل خاص، عندما يتلقى الأعضاء أمر الإدارة على أنه مراقبة مبالغ بها على الأعضاء، عندها سيكون احتمال إزعان الأعضاء ضئيلاً لأي طلب يمكن أن يعرض ذلك القسم للأذى. وعند اللجوء إلى تقديم حلول عملية واقعية للمخاوف الأكثر أهمية، تكون كارتيرير قد قطعت الطريق على الأعضاء لرفض المبادرة. على كل، لقد امتنعت كارتيرير عن تقديم خطة للعمل. إذ إن طريقتها تؤكد للأعضاء بأنه سيتم التعامل مع مخاوفهم. وتؤكد كارتيرير أن العمل الجماعي سيمكن الأعضاء من تصميم وإنجاز برنامج التقويم الخالي من العوائق الجدية. وبتفنييد الأسباب الواضحة لرفض الاستجابة لأمر التقويم ودحضها، تكون رئيسة القسم قد تجنبت رفض الأعضاء للتغيير المقترح.

إنه دورك

- 1- ماهي أوجه الشبه بين عرض كارتيرير لأمر التقويم وخطتك لشرح هذه المبادرة للأعضاء؟ هل قمت بتحديد نفس العوائق؟ هل كنت مستعداً لعرض الفوائد المحتملة التي سيحصل عليها القسم من تصميم برنامج التقويم الخاص به وإنجازه؟.
- 2- ماهي الاعتبارات الأخلاقية المطلوبة عندما يعمل رؤساء الأقسام على إبعاد أنفسهم عن الإدارة المركزية؟ ما هي الاعتبارات الأخلاقية المطلوبة في موازنة مسؤولية رئيس القسم تجاه الإدارة المركزية مع مسؤوليته تجاه أعضاء القسم؟

أرجوك أن تفكر

تؤثر إدارة رئيس القسم للتغيير في بيئة القسم ومصداقية رئيسه. فرغم أن البيئة والمصداقية هما شرطان ضروريان يسبقان التغيير، إلا أنهما يتأثران أيضاً. فعلى سبيل المثال، بإمكان كارتيرير أن تعزز مصداقيتها أو تؤذيها لدى الأعضاء من خلال إدارتها لأمر التقويم. وفي الوقت نفسه، يمكن لكارتيرير أن تعزز مصداقيتها أو تؤذيها لدى الإدارة المركزية من خلال إدارتها الأمر نفسه.

ولكي تقوم كارتبيير بتعزيز المصداقية وتحسين بيئة القسم، فإن عليها أن تدير عملية إنجاز الأمر التقويمي بطريقة تسمح للآخرين بإدراك كارتبيير على أنها واسعة الاطلاع بالعمل ولديها نوايا حسنة كما أنها جديرة بالثقة. وبما أن هذه المزايا هي مزايا محددة، فهذا يشير إلى أن المهمة ليست بالأمر السهل. وفي هذه الحالة التي بين أيدينا يبدو أن كلاً من الإدارة والأعضاء لديهم منذ البداية معايير مختلفة للنجاح. لذا يجب أن تتقن كارتبيير الإدارة بأن القسم يستجيب لمضمون أمر التقويم ومتطلباته. وفي الوقت نفسه، يجب أن توضح كارتبيير للأعضاء بأن مخاوف القسم تستحوذ على اهتمامها الكامل. وهذا لا يعني بأنها يجب أن تكون مرآئية مع أحد الطرفين أو كلاهما. إذ بإمكانها أن تجعل الأعضاء يستجيبون للأمر الصادر عن الإدارة المركزية، بينما تقوم بحماية مصالح القسم.

إنه دورك

1- ماهي مسؤولية رئيسة القسم تجاه الإدارة المركزية عند إنجاز أمر التقويم؟ هل رئيسة القسم مسؤولة عن جعل الأعضاء يفهمون وجهة نظر الإدارة المركزية؟ وما هي مسؤولية رئيسة القسم تجاه الأعضاء عند تنفيذ طلب الإدارة المركزية؟ وإذا اعتقدت رئيسة القسم بأن طلب الإدارة المركزية غير ضروري أو مؤذٍ للقسم، فهل تكون ملزمة أخلاقياً حينذاك بتنفيذ الأمر؟.

2- راجع الحالة 6-2، (تجنب دور الرسول)، وضع الخطط اللازمة للخطوة التالية التي ستقوم بها كارتبيير. فعلى سبيل المثال، هل ستقوم بتحديد لجنة فرعية أو ستعمل من خلال لجنة شاملة؟ هل ستقوم بإبلاغ الإدارة المركزية بالتقدم الذي يحرزه القسم؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

لانتقصر مسؤولية رئيس القسم بشأن إنجاز التغيير على قسمه فقط. فغالباً، يجب على رؤساء الأقسام القيام بدور وسطاء للتغيير لدى الإدارة المركزية

والجماعات الخارجية الأخرى. ويتجلى ذلك أحياناً في دعم اقتراحات معينة لمصلحة القسم. وفي بعض الأحيان يتطلب ذلك جهداً طويلاً المدى لتغيير المفاهيم الخارجية المأخوذة عنه. وكممثل رئيس عن القسم فإن مسؤولية إدراك التغيير المطلوب ودعم مصلحة القسم العليا تقع على عاتقهم.

تكافح رئيسة قسم الفنون الجميلة والمسرحية في الحالة 3-6، (ملعب جديد)، إيجاد علاقة وثيقة فعالة مع العميد الجديد لكلية الفنون الجميلة والعلوم. وستكون العلاقة المتطورة بين القسم والعميد الجديد لكلية حاسمة لمصلحة القسم على المدى البعيد. ضع نفسك مكان رئيسة القسم وأنت تقرأ الحالة التالية.

الحالة 3-6، ملعب جديد

مهمة رئيس القسم

كانت آن ستين رئيسة قسم الفنون الجميلة والمسرحية غارقة في التفكير عندما دخل مكتبها عامل التنظيفات الليلي.

كاستوديان: «إنك تعملين لوقت متأخر مرة أخرى يا دكتورة ستين؟ إن نقابتي لن تستحسن عملك في مناويتي تماماً كما هو الحال مع نقابتك».

ستين (مبتسمة): «لا تقلق يا جو. فأنا مشغولة بتنظيم هذا العمل».

لقد أصبح العمل لوقت متأخر أمراً روتينياً منذ أن زاول فنسنت داس عمله كعميد جديد لكلية الفنون الجميلة والعلوم. وتدرك ستين جيداً أنه من المهم إيجاد علاقة عملية فعالة مع العميد الجديد. إنها تريد بشكل يأس إيجاد علاقة عملية إيجابية معه، ولكن يبدو أن جميع المحاولات باءت بالفشل. وهي الآن تعمل لوقت متأخر من أجل التحضير لاجتماع مع العميد في اليوم التالي. وتكمن غاية الاجتماع في مناقشة الطريقة التي بإمكان قسم الفنون الجميلة والمسرحية أن يتبعها ليكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجية.

لقد استلمت آن ستين رئاسة القسم منذ عشر سنوات، وقد عاصرت اثنين من العمداء. وهي بالكاد مبتدئة في إيجاد علاقة عملية فعالة مع عميد جديد. وتذكر أن جدياً أنه يجب على رؤساء الأقسام إطلاع العمداء الجدد على أهمية الفرع وقيمة أقسامهم. كما أنها تذكر أن لكل مدير أسلوبه الخاص الذي يجب التكيف معه. على كل، فإن العميد داس كان سريعاً في إطلاق حكمه على أهمية قسم الفنون الجميلة و المسرحية دون مراجعة كل المعلومات المرتبطة بذلك. ويعتقد العميد داس أن قسم الفنون الجميلة والمسرحية هو قسم مكلف ومساهماته في الكلية قليلة جداً. والأسوأ من ذلك أن ستين تشعر بأن العميد داس يحملها المسؤولية عن الوضع الراهن. وإذا كان العميد يعتبر أن ستين غير كفاء، فكيف يمكنها أن تقنعه بأن يتفهم القسم بطريقة إيجابية؟

العميد الجديد

إن العميد داس فنسنت في شهره السادس كعميد لكلية الفنون الجميلة والمسرحية. وهو كيميائي ذو شهرة واسعة تم تعيينه من خارج الجامعة. فقبل أن يصبح عميداً لكلية الفنون المسرحية والعلوم، عمل معيداً للعلوم في جامعة تهتم بالهندسة والعلوم. لقد حضر داس معه الكثير من الحماسة والحيوية للمنصب. بدأ بالعمل مع مكتب الجامعة للبحوث الجامعية من أجل الحصول على معلومات مفصلة وشاملة تسمح له بدراسة كل الأقسام الموجودة ضمن الكلية. ولدى شعوره باهتمام الجامعة والحكومة برفع الإنتاجية و الإحساس بالمسؤولية في إنفاق الموارد الحكومية، لجأ العميد إلى استحداث بيانات تظهر تكاليف كل حصة مقررة في كل قسم من الأقسام. كما قام بدراسة أعباء العمل التي يتكبدها الأعضاء التي تختلف بشكل درامي عبر الكلية. وأخيراً قام العميد بدراسة أفكار ونماذج عن التسجيل في كل برنامج. ويقوم العميد باستخدام هذه المعلومات ليعمل مع رؤساء الأقسام بشكل جماعي أو فردي. حيث إن مهمة العميد هي جعل كل قسم داخل الكلية فعالاً ومثيراً.

قسم الفنون الجميلة والمسرحية

يبدو أن المطاف ينتهي بقسم الفنون الجميلة والمسرحية دائماً إلى طريق مسدود مع كل سلسلة اتصال يقوم بها العميد لتقويم نوعية البرنامج وفعاليتها. فالتسجيل في القسم متواضع مقارنة بالتسجيل في باقي الأقسام. والأعضاء في قسم الفنون الجميلة والمسرحية يتحملون أعباء كبيرة في التعليم أكثر من أي قسم آخر في الكلية. فبينما يقوم الأعضاء في العلوم بتدريس ثلاثة مقررات في كل فصل، يقوم الأعضاء في قسم الفنون الجميلة والمسرحية بتدريس أربعة مقررات إضافة إلى التعليم الفردي والتعليم غير المباشر في العروض المسرحية أو الموسيقية. وبسبب النسب المنخفضة في التسجيل، فإن القسم يعد مكلفاً، ولأن نسبة التسجيل بين الأساتذة والطلاب المتخصصين منخفضة، ترتفع نفقات الحصة الدراسية بشكل ملحوظ عن معدل نفقات الكلية.

الخلافاً

إن التقرير المتضمن معلومات عن قسم الفنون الجميلة والمسرحية لم يفاجئ أن ستين. فهي تدرك أن المعلومات متشابهة في معظم برامج الفنون الجميلة والمسرحية. عملياً، إن إجمالي الحصص الدراسية أعلى بقليل من مثيلاتها في البرامج المتشابهة، لأن القسم يقوم بتقديم جدول عروض طموح جداً. ففي كل سنة يقدم القسم عشرة عروض مسرحية رئيسية. وهذه العروض تتضمن مزيجاً من المسرح الجاد والهزلي إضافة إلى المسرحيات الغنائية وبعض حفلات الأوبرا الخفيفة. ويقوم برنامج العروض بجذب الطلاب غير المتخصصين إلى البرنامج، وهؤلاء يلجؤون عادة إلى التسجيل في واحد أو أكثر من الصفوف المرتبطة بالمادة الاختبارية. ويُعد برنامج العروض هذا بمثابة صلة وصل رئيسية مع المنطقة المحيطة. إذ إن البرنامج شهرته وصداه الإيجابي الكبير إضافة إلى سلسلة العروض يؤديان إلى جذب الزبائن الموسمييين من مناطق يصل بعدها إلى مئة وخمسين ميلاً عن الجامعة.

لقد وجد العميد داس أن المعلومات المتعلقة بقسم الفنون الجميلة والمسرحية مبالغ بها وغير مقبولة. ودون أن يطلب تفسيراً للمعلومات، قام بإبلاغ ستين أن القسم بحاجة لأن يكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجية. ولقد تلقى رؤساء الأقسام نبأ عدم فعاليتهم أثناء اجتماع الكلية الأخير. فقد أمر العميد رؤساء الأقسام بأن يدرسوا البيانات ويلتمسوا حلولاً لها. وقد أعلن العميد بأن على كل رئيس قسم أن يعقد اجتماعاً بحيث يكون العميد فيه مصغياً لخطط رئيس القسم لتصحيح عدم الفعالية السائدة. لقد وجدت أن ستين وزملائها رؤساء الأقسام أن أسلوب العميد كان لطيفاً إلى حد ما. ويبدو واضحاً أن العميد يعتقد بأن الجواب لديه.

لقد عملت ستين لعدة أسابيع وهي تحضر لاجتماع الغد مع العميد. وهي تملك من وجهة نظرها تفسيراً منطقياً لكل نقطة من نقاط البيان المستخدم من قبل العميد. وهي تدرك أن من الصعب الحصول على انتباه العميد أو مساعدته على فهم الظروف الخاصة التي تُعد عادية في برامج الفنون الجميلة والمسرحية. ويجب عليها أن تفعل ذلك دون أن تنفر العميد. فهي لا تطيق أن يستتج العميد بأن القسم غير متعاون أو غير مؤيد لأهداف الكلية.

دعنا نحلل الحالة

لدى رئيسة القسم في الحالة 3-6 مهمة صعبة. فباعتبار أن العميد جديد في الكلية، فهي تفتقد إلى الصلة الوثيقة التي قد تهدئ النزاع. وعندما تقوم بدحض المفهوم السلبي عن القسم عند العميد تواجه فرصة لبناء مصداقية القسم ومصداقيتها الشخصية لديه، ومن المستبعد أن يدرك العميد وجهة نظر القسم بل سيقوم بوضع معايير لا تأخذ بعين الاعتبار تنوع الاختصاصات للحكم على فعالية القسم، إذ توحى لغة العميد بأنه يعتقد بأن عليه أن يحكم على كل الأقسام من خلال نفس المعايير. وإذا كان على رئيسة القسم ردم الفجوة بين القسم والعميد، فيجب عليها تقديم المعلومات بأسلوب منسجم مع وجهة نظر العميد. إن ستين غير

قادرة على افتراض أن العميد يفهم الطبيعة الخاصة للبرامج في قسم الفنون الجميلة والمسرحية. كما أنه ليس باستطاعتها افتراض أن العميد سيفهم المصطلحات الفنية واللغة الخاصة بالفرع. لذلك يجب عليها إعداد رسالتها باستخدام لغة مألوفة للعميد. ينبغي أن لا يكون التقرير محصوراً بالقضية الحالية. فعلى سبيل المثال، إذا كان العميد متأثراً بالإنتاجية، فهل توجد أبعاد أخرى يمكن للقسم أن يوضح من خلالها إنتاجيته بشكل ناجح؟ وإنجاز التقرير، تكون رئيسة القسم قد أوضحت تكييفه مع مهمة الكلية كما أراد العميد الجديد كذلك فإن نجاح رئيسة القسم في بناء مصداقية البرنامج وأهميته لدى العميد الجديد يرتكز على قدرتها في جعل العميد يدرك أن قسم الفنون الجميلة والمسرحية يساهم بشكل ملحوظ في أهداف الكلية ورسالتها.

إنه دورك

راجع الحقائق المعروضة في الحالة 6-3 و قرر كيف ستتعامل مع العميد الجديد في الاجتماع المقبل.

1- كيف يمكن لرئيسة القسم التقليل من شأن المعلومات المتعلقة بنسب التسجيل والتكلفة المالية للقسم التي يستخدمها العميد ليكون انطباعاً أولياً سيئاً عن القسم؟ وهل توجد معلومات أخرى قد تقنع العميد بإعادة التفكير بالمعايير المستخدمة لتقويم البرنامج؟ وهل ستطلع أعضاء القسم على الصراع الوشيك مع العميد الجديد؟

2- ما هي الأشياء الأخرى التي قد تفاعلها لتشجيع علاقة مميزة مع العميد؟ وما هي القضايا أو النشاطات في القسم التي قد تساعد العميد على تكوين مفهوم إيجابي أفضل عنه؟ وكيف ستشرك الأعضاء في محاولة تحسين انطباع العميد عن القسم؟

أرجوك أن تفكر

تُعد بيئة القسم والمصداقية شرطين أساسيين يسبقان التغيير. وتلجأ رئيسة قسم الفنون الجميلة والمسرحية إلى إجراء تغيير يعود سببه إلى تعيين عميد جديد. وهذا يؤثر على القسم بطرق مختلفة. يجب أن تغير رئيسة القسم انطباع العميد عن القسم. وبما أن العميد جديد، فإن رئيسة القسم لا تملك مصداقية مسبقة لديه تساعد على تسريع هذه المهام. وبما أن هذه القضية تشكل مصدراً مهماً للخلاف بين العميد ورئيسة القسم، فإنه يجب عليها تعزيز مصداقيتها لدى العميد من خلال الاتصال والعمل على قضايا أخرى. ومن المهم ألا تسمح لمرحلة واحدة من عدم التوافق بأن تكون البعد الوحيد الذي يحدد مصداقيتها الإجمالية لدى العميد. وبشكل مشابه ستتحسن بيئة القسم عندما لا تسمح رئيسته لهذا النوع من النزاع بأن يؤثر على العلاقة العامة بين عميد الكلية الجديد والقسم. وكما يجب عليها أن لا تألو جهداً في إيجاد فرص إيجابية أخرى للتفاعل، بحيث تؤدي إلى تأسيس علاقة عملية سليمة مع العميد الجديد. ويمكن أن تساعد هذه الجهود في إطلاع العميد الجديد على أوضاع الكلية. فعلى سبيل المثال، قد يشعر العميد الجديد ذو الاستجابة السريعة لردود الفعل الحكومية بالسرور عندما يعلم بالشهرة الكبيرة لبرنامج العروض واسع الانتشار الذي يقوم بإدارته قسم الفنون الجميلة والمسرحية. كما أن باستطاعة القضايا الأكثر انسجاماً أن توفر الأساس اللازم لعلاقة أكثر فعالية مع العميد الجديد وفي الوقت نفسه تطلع العميد على شؤون القسم.

دعنا نلخص

راجع خطة اجتماعك المقبل مع عميد الكلية الجديد. فكر ملياً بخطتك المتعلقة بهذا الشأن ضمن السياق الأكبر، كتتظيم عملية التغيير في القسم بحيث يستجيب للأسلوب الإداري للعميد الجديد، ولتعزيز انطباع أكثر إيجابية لديه. فإذا كانت

طريقتك لا تستخدم الخطط الخاصة بتنظيم التغيير، فربما يكون عليك عندئذ مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل بشأن كيفية إنجاز التغيير بشكل فعال. هل طريقتك هي أن:

- تقييم الشروط الضرورية التي تسبق إنجاز التغيير؟
- تحدد العوائق التي تعترض التغيير؟
- تحدد المشكلة أو الحاجة إلى التغيير؟
- تلتمس حلولاً للمشكلة من الآخرين؟
- تقدم الطمأنينة للأعضاء والعميد؟
- تتجنب الرفض؟

وضع النظرية قيد التطبيق

لقد استغرقت آن ستين وقتاً طويلاً وهي تُعد لاجتماعها مع عميد الكلية. فقد قامت بجمع معلومات من الاتحاد الوطني. إذ بإمكانها أن توضح سبب ارتفاع كلفة الحصص الرسمية في العروض عن باقي الحصص في البرامج المماثلة في الفنون الجميلة والمسرحية. كما أن بإمكانها شرح أسباب تحريف التعليم الفردي للمعلومات المتعلقة بالجدوى الاقتصادية.

وأخيراً بإمكان ستين توثيق نوعية البرنامج من خلال تعليقات الزبائن المعجبين الذين يواظبون على مشاهدة العروض. لقد قررت ستين أن عدم إشراك أعضاء القسم في هذه المرحلة. فالأعضاء قلقون جداً بشأن تعيين العميد الجديد. فهم خائفون من قيام عميد مدرب في الكيمياء بالتقليل من دور الفنون الجميلة والمسرحية وأهميتها. وتأمل ستين في أن تكون قادرة على تحسين انطباع العميد عن الفنون الجميلة والمسرحية دون تعزيز مخاوف الأعضاء.

إن الحالة 6-4، (كش ملك) تصف اجتماع رئيسة القسم مع عميد الكلية. فبينما تقرأ الحالة 6-4 إعمل على تقييم طريقة ستين مع العميد فيما يتعلق بخطط إنجاز التغيير.

الحالة 6-4، كش ملك

تدخل آن ستين إلى المكتب بحذر وابتهاج.

ستين: «إنه يوم جميل. لقد استمتعت بالسير إلى هنا».

لم يجب العميد عليها بل بقي مركزاً في قراءة الأوراق المحتوية على المعلومات. تتحرك ستين لتجلس في كرسي وهي تخرج من حقيبتها الملف المطلوب. وتحاول أن تكسر الجمود مرة أخرى.

ستين: «هل زوجتك وأولادك سعداء بمكانهم الجديد؟ هناك الكثير من الفرص للعائلات في هذه المنطقة؟»

العميد: «إنهم مشغولون. في الواقع، جميعنا مشغول. منذ أن التقينا آخر مرة، طلبت من الموظفين في مكتب البحوث الجامعية أن يعدوا تقارير مطبوعة تعرض المعلومات المتعلقة بالتسجيل والجدوى الاقتصادية لكل قسم خلال العشر سنوات الماضية. وهذا يعطينا نموذجاً مطولاً نستطيع من خلاله تقويم الوضع الراهن. وهذه نسخة عن المعلومات المتعلقة بقسمك».

تأخذ رئيسة القسم الورق المطبوع. وقبل أن يكون لديها فرصة لتتقحه، يستأنف العميد حديثه.

العميد: «كما ترين، إن لقسم الفنون الجميلة و المسرحية تاريخ طويل في كونه قسماً مكلفاً لهذه الكلية. ومن الواضح أننا لا نستطيع إلقاء اللوم في هذه المشكلة الحالية على أي ظرف حديث أو معين. فقسّمكم كان على الدوام مكلفاً بشكل كبير».

ستين: «صحيح أن قسم الفنون الجميلة والمسرحية كان أكبر تكلفة من العديد من الأقسام في هذه الكلية ولكن...».

العميد (مقاطعاً): «في الواقع، إن قسم الفنون الجميلة والمسرحية كان مكلفاً أكثر من أي قسم آخر في هذه الكلية. وهذا هو الوضع في كل سنة من السنوات العشر الماضية. وأظن أنه لو عدنا إلى الوراء أكثر سنجد بأن الوضع كان على الحال نفسه».

ستين (تعديل جلستها في الكرسي): «يجب أن تدرك بأن البرامج في قسمنا غير تقليدية ولا يمكن مقارنتها مع أكثر البرامج تقليدية في العلوم».

العميد: «أنا أعرف أن برامج الفنون الجميلة والمسرحية مكلفة وتشكل عبئاً مالياً على البرامج الأخرى في هذه الكلية».

ستين: «إن التعليم النوعي في الفنون الجميلة والمسرحية يتطلب الكثير من التعليم الفردي. إذ يجب أن نحافظ على عدد قليل من الطلبة في الحصة إذا كان علينا المحافظة على برنامج نوعي».

العميد: «بالطبع، لديك أعداد قليلة في الحصة، إذ أن لديك القليل من الطلاب المتخصصين بالمقارنة مع عدد الأساتذة. إنك تتعمين بالقدرة على تقديم التعليم الفردي أو التعليم لمجموعات صغيرة. إن الأقسام الأخرى التي يكون فيها عدد الطلاب حول المعدل لا تتعم بذلك».

ستين: «صحيح أن التسجيل لدينا ليس بالكثير، ولكن حتى لو كان كذلك، سنبقى بحاجة إلى تقديم التعليم الفردي. فنحن مشهورون بتركيزنا على الأداء. وتتطلب مقررات الأداء طريقة التدريس الخصوصي في التعليم».

العميد: «ربما لن نستطيع هذه الكلية أن تقوم بتقديم تعليم الأداء».

ستين: «ولكن قوتنا تكمن في الأداء. فبدون حصة الأداء لن نكون قادرين على رفق العروض المسرحية الأساسية، التي تُعد مبعث فخر واعتزاز للجامعة، بالكوادر المناسبة. لقد اشترت نسخة عن الكراس الخاص بموسمنا الحالي. فقد اعتقدت

بأنك قد ترغب في رؤية البعد الذي وصلت إليه سلسلة إنتاجاتنا. وسوف تلاحظ أننا نقوم بكل من العروض الكلاسيكية والمعاصرة. وسلسلة العروض هذه مألوفة جداً لزيائنا المواطنين كما أنها تؤدي إلى تعزيز الصورة الإجمالية للجامعة ضمن البلد والمنطقة».

العميد (يضع الكراسيات دون النظر إليها): «هذا جميل، ولكنها تقدم الكثير لجعل الكلفة الاقتصادية للبرنامج أكثر».

ستين: «حسناً، ولكن سلسلة عروض القسم تفيد الكلية أيضاً».

العميد: «أنا أتفهم أن المواطنين في البلد يستمتعون بالعروض، وهذا أمر جميل. على كلٍ لقد تم تعييني لجعل هذه الكلية أكثر إنتاجية وأكثر جدوى اقتصادية. وبعد شهور على تحليل الوضع، يجب أن أخبرك بأن لدى قسم الفنون الجميلة والمسرحية أسوأ سجل بين كل الأقسام في الكلية. وهذه الإحصائية يجب تغييرها تماماً».

ستين: «ولكن الأساتذة في الفنون الجميلة والمسرحية يعملون بشكل مُجدّ. فكما تعلم، إننا نتحمل أعباء تدريسية لا يستطيع أي قسم آخر في الكلية تحملها».

العميد: «أنا واثق من أن الأساتذة يعملون بجد. ولكن لا يوجد سبب لأن يعملوا بهذا الجد عندما يكون لدينا مثل هذه النسبة المنخفضة بين عدد المدرسين وعدد الطلبة. والآن أريد أن أسمع أفكارك المتعلقة بجعل برنامج الفنون الجميلة والمسرحية أكثر جدوى اقتصادية. وأمل أن تكوني قد فكرت كيف يكون بإمكانك تقليل أعباء العمل عن الأساتذة. فعلى سبيل المثال، قد لاحظت أنك تقومين غالباً بتقديم الدرس نفسه لعدة مجموعات دون أن يكون هناك عدد كبير من الطلبة في هذه المجموعات».

ستين: «هذه هي حصص الأداء. من المهم أن يتلقى الطلاب تعليماً فردياً أو في مجموعات صغيرة. فعلى سبيل المثال، ليس باستطاعتنا وضع كل الطلاب الذين يدرسون العزف على البيانو في نفس حصة البيانو. ولكي نقوم بفصل برامج الطلاب، قمنا بتشكيل مجموعات مختلفة تتضمن مجموعة صغيرة من الطلبة».

العميد: «هل فكرت بإمكانية تسجيل كل هؤلاء الطلاب في صف واحد مع السماح للعمل ضمن المعامل الفردية لوقت محدد من الحصص الدراسية».

ستين: «لا يمكننا القيام بذلك. سيكون ذلك مربكاً جداً».

العميد (ينظر بغضب أكثر): «حسناً، يجب أن تتصرفي. إذ لا يمكننا الاستمرار بالممارسة الحالية لكونها الطريقة المتبعة دوماً. وأنا جاد في ذلك. لقد حان الوقت لكي تتوقفي أنت وقسمك عن المماثلة وتقوموا بمواجهة الحقائق. يجب عليك أن تفكري بطرق يستطيع القسم من خلالها تحسين جدواه الاقتصادية».

دعنا نحلل الحالة

تقدم الحالة 4-6 تبصراً أكبر بالشخصيات المشتركة في هذه الحالة. فالعميد هو شخص منظم للغاية ودقيق في عمله. وبأسلوب فظ إلى حد ما، ينتقل بشكل صحيح إلى جدول أعماله دون المشاركة في محادثة صغيرة. بينما رئيسة القسم، على النقيض تماماً، أمضت وقتاً عصيباً في التحضير للأمر. لقد أوكلت إلى رئيسة القسم مهمة التفكير بحلول كيفية تحسين الجدوى الاقتصادية للقسم. لقد دعا العميد إلى هذا الاجتماع لكي يسمع هذه الحلول. ولهذا السبب عندما تقوم رئيسة القسم بتقديم تفسيرات فقط دون أن تقدم اقتراحات للمعالجة، فسيعتبرها العميد غير متعاونة وتختلف الأعداء.

ولكي تكون ناجحة، يجب على رئيسة القسم القيام أولاً بإقناع العميد بأن قسم الفنون الجميلة والمسرحية يريد أن يتعاون. كما يجب عليها إظهار استجابتها للمخاوف والقضايا المطروحة من قبل العميد. وكذلك إظهار رغبتها في تقويم الممارسة الحالية والقيام بمراجعات عندما تقتضي الضرورة. حتى الآن نجحت رئيسة القسم فقط في إظهار طبيعتها العنيدة في الدفاع عن الممارسة الحالية. فقد قامت بتصعيد الخلاف بحيث بدأ العميد يستتج أسلوب الإدارة الخاص برئيسة القسم الذي يمكن أن ينتقل إلى التفاعلات الأخرى للعميد مع رئيسة

القسم. وكلما بدت رئيسة القسم صعبة المراس كلما زادت احتمالية أن قيام العميد الجديد بربط الصراع الحالي بالموقف المتعنت لرئيسة القسم أو للقسم نفسه.

فعلى الأغلب أن اللغة التي استخدمتها ستين لم تكن موفقة فقد استخدمت في بعض الأوقات لغة أدت بالعميد إلى الاستياء الشخصي. إلا أن عبارات مثل «عليك أن تفهم» و «نحن دائماً» و «ذلك لن يجدي نفعاً أبداً»، لا تناقش الأمر بل تظهر مقاومة للتغيير. وبشكل مشابه، يجب أن يتم ربط المظاهر الإيجابية المرتبطة بالقسم مع وجهة نظر العميد وضمن إطار التلميح. فمن غير المحتمل أن يتأثر العميد بأهمية سلسلة العروض إذا كانت الفائدة الوحيدة هي تسليية المجتمع والشهرة الجامعية. فلكي تستخدم رئيسة القسم سلسلة العروض في تحسين صورة القسم لدى الكلية، يجب عليها إظهار علاقة هذه العروض برسالة الكلية. ويجب أن يكون لسلسلة العروض أهمية بإمكان للعميد الجديد إدراكها. فعلى سبيل المثال، ما هو الدخل الإجمالي الذي يحققه شباك التذاكر؟ وإذا كانت سلسلة العروض راجحة، وتتم متابعتها بشكل جيد عندها يصبح ممكناً زيادة النفقات المخصصة لقسم الفنون الجميلة والمسرحية عن طريق عائدات شباك التذاكر. ولقد كان التقدم الذي أحرزته رئيسة القسم في وصف مقدراته قليلاً لأنها فشلت في نقل المعلومات ضمن إطار يمكن العميد من فهمها والاعتراف بها.

إنه دورك

1- أرجوك راجع الحالة 6-4 وقارن طريقة رئيسة القسم مع طريقتك التي ستقوم باستخدامها، كيف ستقنع العميد بأنك شخص متعاون؟ وكيف ستروج لأهمية القسم بالنسبة للكلية؟ وهل يوجد جماعات أخرى داخل الجامعة أو خارجها يمكن أن تساعد على تحسين إدراك العميد لأهمية القسم؟.

2- أعط انتباهاً بالغاً للغة التي تنوي استخدامها. راجع الحالة 6-4 وقم باستبدال تعليقات رئيسة القسم بلغتك التي تنوي استخدامها. كيف سيستجيب العميد لطريقتك؟.

أرجوك أن تفكر

يصرِّح العميد في الحالة 6-4 بأن مهمته تكمن في زيادة إنتاجية الكلية وهذه المعلومات مهمة عند التعامل مع التغيير المفروض، يكون من المفيد مراجعة التغيير في السياق الأكبر، فيجب إعلام العميد قدر المستطاع عن الظروف الخارجية التي تحدث على التغيير. فهل تلقى العميد عند تقويمه جدول أعمال خاص من المسؤول الإداري؟ وما هي العوامل التي ستهم في إدراك العميد بأن الجدوى الاقتصادية هي قضية حاسمة؟ ما هي الاتجاهات (والضغوط) في البرامج المشابهة ضمن الولاية؟ وهل تقوم الجامعة بتطوير رسالة جديدة؟ وهل هناك ضغوط خارجية ستؤدي إلى تزايد المسؤولية في كل برنامج جامعي؟.

ستساعد الإجابة على هذه الأسئلة وما يشابهها رئيس القسم على تحديد الدوافع الرئيسية وراء التغيير المفروض. فعلى سبيل المثال، إذا كان دافع العميد هو حماية الكلية من التخفيضات المستقبلية للميزانية، فسيكون دافعه لجعل الأقسام أكثر جدوى اقتصادية هو ترسيخ قضية يمكن الدفاع عنها من أجل الحفاظ على معدل النفقات الحالي. إذ يمكن أن يساعد قسم الفنون الجميلة والمسرحية في المحافظة على معدل النفقات الحالي من خلال عمل آخر. فعلى سبيل المثال، قد يكون القسم قادراً على زيادة ميزانية الكلية من خلال رفدها بعائدات شباك التذاكر. وقد يكون القسم قادراً على أن يقدم للكلية نفوذاً محلياً هاماً عن طريق زبائن الفنون الجميلة والمسرحية. على كل، فمن غير الممكن تحديد هذه الروابط إلا عندما تفكر رئيسة القسم بالتغيير المفروض ضمن نطاق واسع.

دعنا نلخص

رؤساء الأقسام الفعالين وسطاء التغيير الناجح. إذ أنهم يدركون متى يجب على القسم أن يغير ويعرفون كيف يتكيفون مع الممارسة والسياسة الجديدة بأقل ضرر ممكن. وهذا الأمر ليس سهلاً، إذ من الممكن حتى التغيير المرغوب أن يكون غير مريح للأشخاص الذين يستفيدون منه.

تُعد بيئة القسم ومصداقية رئيسه شرطين ضروريين يسبقان عملية التغيير. فعندما تكون البيئة سليمة، ويتمتع رئيس القسم بمصداقية كبيرة، يكون الأعضاء أقل مقاومة للتغيير. وبشكل مشابه، يكون رؤساء الأقسام أكثر قدرة على إحداث تغيير لمصلحة أقسامهم لدى الإدارة المركزية إذا كانوا يتمتعون بمصداقية لديها. على كل، يمكن أن يبقى التغيير صعباً حتى في القسم السليم وحتى عندما يتمتع رئيس القسم بمصداقية كبيرة لدى الأعضاء والإدارة المركزية. ولهذا السبب على رؤساء الأقسام تحديد العوائق التي تقف في وجه التغيير. إذ يجب عليهم إظهار الحاجة إلى التغيير، وأن يتبينوا الضرر الذي قد يترتب على الاحتفاظ بالحالة الراهنة.

وأخيراً، يدرك رؤساء الأقسام الفعالون كيفية إشراك الآخرين في عملية التغيير. فإذا ساهم الأعضاء (أو العميد) في تحليل الحاجة إلى التغيير وفي تعيين الطريقة المثلى في العمل، فسيكونون أكثر التزاماً في جعل التغيير مجدياً. وتساعد عملية مراجعة البدائل الممكنة وتساعد على إقناع أولئك الذين سيكونون بطريقة أخرى مستمريين في مقاومة التغيير. ويجب على رؤساء الأقسام مناقشة المخاوف الفردية أو الاستجابة لها عندما يقوم الأعضاء بشكل متعاون بمناقشة الحلول المؤقتة والمتنوعة. ورغم الوقت الذي تستغرقه هذه العملية إلا أنها ضرورية لإنجاز التغيير الفعال. وتكون القدرة على التأثير في التغيير جوهر الإدارة الحقيقية القيّمة.