

## 8

## بناء التحالفات

لا توجد الأقسام الجامعية في فراغ، بل هي أقسام ديناميكية يتحتم عليها الإستجابة للضغوط وللظروف الخارجية. وتقوم الأقسام المتينة ببناء شبكة معقدة من التحالفات مع حلفاء عدة. والتحالف هو عبارة عن علاقة ذات منافع متبادلة بين طرفين أو أكثر. وهكذا تقوم التحالفات الفاعلة مع كل من الجماعات داخل الجامعة وخارجها بتقوية موقع القسم داخل المؤسسة التعليمية، وتعتبر الجامعة بيئة سياسية تتنافس فيها الأقسام فيما بينها من أجل مواردها المحدودة. ولكي تتحسن حالة الأقسام من سنة إلى أخرى فإنها تحتاج إلى تحالفات فاعلة. وهكذا... يكون من الصعب تجاهل الأقسام الجامعية التي تقدم خدمات مهمة للأقسام الأخرى في الجامعة. وبشكل مشابه فإن الأقسام التي تتمتع بسيرة حسنة مع الحلفاء المهمين من خارج الجامعة تجد أن إظهار أهميتها بالنسبة للمؤسسة التعليمية سيكون أسهل.

وباعتبار الرئيس ممثلاً للقسم، فإن عليه ممارسة قيادته في تأسيس تحالفات فاعلة. وفي وصف المهارات المطلوبة اليوم من قبل المديرين في التعليم العالي، يناقش غرين (1988، P. 40) الحاجة إلى بناء تحالفات. وكما يشير غرين، إذا نظر المرء للجامعة على أنها «بيئة سياسية بمجموعات ذات مصالح مختلفة وقوى منتشرة»، عندها سيكون على رئيس القسم بناء تحالفات ورأي موحد. وهكذا سيصبح القسم الجامعي الذي يقوم بعزل نفسه عن الجماعات الخارجية عرضة للتغيير المفروض من الخارج الذي لن يكون في مصلحة القسم العليا. كما يستطيع رؤساء الأقسام صيانة المصالح المستقبلية لأقسامهم وذلك بتكريس التحالفات الفاعلة.

## الغاية

أحد أهداف هذا الفصل تزويد رؤساء الأقسام بخطط معينة لبناء تحالفات فاعلة. وهكذا يستطيع الرؤساء زيادة قوة القسم في البيئة السياسية من خلال تكريس تحالفات مهمة. والهدف الثاني هو مساعدة الرؤساء على إدراك متى وكيف يمكنهم استخدام التحالفات. وهكذا فإن الفائدة الناتجة عن التحالفات ستضيع إذا لم يدرك رؤساء الأقسام متى وكيف يحركون الشركاء لدعم القسم.

## تحديد المهمة

يشير مصطلح التحالف إلى علاقة ذات منافع متبادلة بين طرفين أو أكثر. وتكمن غاية رئيس القسم في إيجاد حوار مركزى يسمح بتأسيس أرضية مشتركة بين القسم والجماعات ذات المصالح المختلفة. إن بناء التحالف عملية تجميع الحلفاء الجديرين بالثقة الذين لديهم مصلحة في تنفيذ جدول أعمال ذي مصالح متبادلة. ويقوم التحالف الفعال بإيجاد النشاط والحركة، وأحياناً تكون هذه الحركة من أجل تغيير مسار قضية ما. فمثلاً قد يستخدم القسم تحالفه مع خريجي الكلية من أجل إقناع الإدارة المركزية بأن تصرفاً معيناً قد يكون مؤدياً للقسم. وأحياناً أخرى يقوم التحالف بإيجاد حركة من خلال تسريع التقدم نحو الغايات المرجوة. فمثلاً قد يوحد القسم الجامعي جهوده مع الصناعات في المنطقة لتعزيز أهمية البحوث التي يقوم بها.

وبينما تكون فائدة بناء التحالف واضحة نجد أن عملية إيجاد التحالفات الفاعلة والناجحة عمل صعب جداً. حيث تتطلب المهمة جهداً متواصلًا. وحتى عندما يتمتع القسم بتحالفات ناجحة فإن على الرئيس تعزيز هذه التحالفات. فبإمكان الشريك أن يطور بشكل فاعل جدول الأعمال ذا المنافع المتبادلة فقط عندما يكون مطلّعاً وملتحمساً. ولكي تبقى التحالفات المهمة داعمة للقسم الجامعي فإن عليها البقاء مركّزة على كل من حاجات القسم وإنجازاته وهذا يتطلب تواصلًا مستمرًا مع

القسم، ويتحمل رئيس القسم المسؤولية الرئيسية للمشاركة في حوار مع الحلفاء المهمين.

### خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

ليس بالضرورة أن تكون كل التحالفات ناجحة ومفيدة. إن على رؤساء الأقسام استثمار طاقتهم بشكل عقلاني لأجل تكريس تحالفات تحمل منافع كبيرة لأقسامهم وستساعد الخطط التالية رؤساء الأقسام على تنفيذ هذه المسؤولية.

### اختيار الشركاء الموثوقين

الشركاء الفاعلون هم أولئك الذين لديهم اهتمام راسخ بأهداف القسم ومهامه. ولكن قد يكون لدى القسم تحالفات مختلفة لعناصر مهماته المختلفة. فعلى سبيل المثال، قد يشكل القسم تحالفاً مع المصانع في المنطقة وذلك لمتابعة هدفه في البحث، وبإمكانه أيضاً تشكيل تحالف ثانٍ مع خريجي الكلية الذين يدعمون رسالة القسم بجزئها التعليمي. كما لا ينبغي أن يدعم كل شريك كل أهداف القسم بالحماسة نفسها. ومن المهم أن تقوم الإدارة المركزية والآخرين الذين لديهم حق اتخاذ القرار في القسم، باعتبار شركائهم جديرين بالثقة. فعلى سبيل المثال، سيتم إحراز القليل من التحالف مع برنامج غير مُقرر في مؤسسة تعليمية أخرى عندما يحاول القسم ضمان موارد مالية خارجية لبرنامج بحث مشترك. وعلى رؤساء الأقسام التفكير ملياً بمصداقية الشركاء المحتملين، حيث إن الفائدة ستكون ضئيلة عند تكريس تحالف مع مجموعة لا تحظى باحترام أولئك الذين يكونون في موقع التأثير على مستقبل القسم.

ويمكن تطبيق القاعدة عند اختيار شركاء من داخل الجامعة. يكون التحالف مع قسم آخر في الجامعة مفيداً فقط عندما تقوم الإدارة المركزية باعتبار الشريك جديراً بالثقة في المسألة التي تشكل الأساس للتحالف. فقد يتمكن قسما اللغة الإنكليزية والرياضيات

من تشكيل تحالفات حول دعم المتطلبات لتوزيع مناهج تربوية عامة ذات نوعية عالية ومطلوبة من كل طلاب الجامعة. فإذا اعتبرت الإدارة المركزية هذين القسمين جديرين بالثقة في هذه المسألة، يمكن أن تكون شراكتهما تحالفاً فاعلاً عندما تقوم بتأمين مصادر مناهج التربية العامة المدرّسة في هذين القسمين. ويجب أن يبحث رؤساء الأقسام عن شركاء محتملين في الأقسام الجامعية التي لديها ظروف مشابهة. فعلى سبيل المثال، قد يقصد قسم الموسيقى أقساماً أخرى تجاهد من أجل تقديم تعليم مميز في جامعة تعتبر أن نتاج حصة تعليمية مقررته هو المقياس الأهم في نجاح القسم. كما يمكن لرؤساء الأقسام المساعدة على تحسين أوضاع القسم من خلال تشكيل تحالفات مع شركاء موثوقين داخل الجامعة وخارجها.

#### يحدد ويبحث على المنافع المشتركة

التحالف الفعال علاقة ذات منافع متبادلة. ولا تتطلب عملية تشكيل تحالفات مهمة قيام الرئيس بترجيّ الدعم. بل على الأصح تتطلب من رئيس القسم إقناع الشركاء المحتملين بالمنافع المتبادلة التي ستنتج عن التحالف. وهكذا سيخسر الشركاء الفوائد (التي هي نتائج مرجوة) في حال فشل التحالف. فعلى سبيل المثال، إن أرباب العمل في المنطقة الذين يعتمدون على خريجي القسم هم على وشك خسارة فائدة مهمة في حال فشل القسم في تحضير العدد المطلوب من الخريجين المؤهلين.

إن قرار قسم اللغة الإنكليزية بخفض التسجيل في كل شعب الأسلوب الأدبي قد يؤثر على الأقسام التي يتطلب اختصاصها إنجاز المقرر، وهكذا فإن التحالف الفاعل بين الأقسام يمكن الأقسام الأخرى ذات الظروف المشابهة من البقاء موحدة في قضايا كهذه وذلك من أجل الحفاظ على النوعية التعليمية.

الشركاء الذين يحصلون على فوائد من التحالف يكون التزامهم به وبجدول الأعمال قوياً، ولكن حتى الشركاء ذوي الالتزام القوي تجاه التحالف يحتاجون إلى المعلومات، فإذا لم يدرك أرباب العمل في المنطقة، الذين يقومون بتوظيف خريجي

القسم، حاجة هذا القسم للتجهيزات اللازمة لتدريب الخريجين ليكونوا بارعين في استخدام التكنولوجيا الرائجة، فلن يستطيع أرباب العمل مساعدة القسم. وإذا لم يدرك قسم اللغة الإنكليزية أن البرامج الأخرى في الجامعة تريد الحفاظ على حد معين من التسجيل على المقررات لحماية النوعية التعليمية، فقد يشعر بضغط أكبر لزيادة الحصص التعليمية المقررة له. ويكون الشركاء الموثوقون أكثر فاعلية عند إدراكهم الفوائد المنبثقة عن تقوية القسم وفهم متطلباته. في بعض الحالات، قد يكون للفرد في القسم علاقة بالشريك المحتمل. فربما تكون هيئة التدريس التي تشرف على حالات الطلبة الأولى التي تنشئ علاقة مع الشريك المحتمل. وفي كل الأحوال يجب على الرؤساء ممارسة إدارتهم في النشاط الذي يؤدي إلى تشكيل تحالفات للقسم وإلا قد تؤدي العلاقات الفردية للعضو إلى بناء تحالفات مفيدة له وليس للقسم. وإذا كان أعضاء الهيئة مدركين لرسالة القسم وغاياته فبإمكانهم القيام بالمساعدة على إبقاء الشركاء مطلعين ومتحمسين. من المهم أن يتشاور الأعضاء مع رئيس القسم في المساعدة على تكريس تحالفات للقسم.

#### الحفاظ على حوار مستمر مع الشركاء

لا تتطلب التحالفات الفاعلة من الشركاء الوعد بإيفاء ديونهم، بل هي علاقات تتطلب تعزيزاً مستمراً. ويعتبر التواصل الأداة الرئيسة للحفاظ على تحالف فاعل، حيث لا يستطيع الحلفاء الأكثر التزاماً وحماسة القيام بدورهم إذا لم يكونوا مطلعين على الظروف المتغيرة التي تؤثر على تقدم القسم. ويجب أن يتواصل رئيس القسم مع الشركاء بخصوص إنجازات القسم واحتياجاته إلى الموارد.

ويجب على رؤساء الأقسام إظهار احتياجات البرنامج دون إعطاء الإنطباع بأن البرنامج قضية خاسرة. بل من الأفضل الإعلان عن احتياجات القسم كحالة من النمو والمقدرة المستمرة للبرنامج. وفي بعض الحالات، ربما يجب على رؤساء

الأقسام أن يقوموا بخطوة أبعد من ذلك، وذلك بمساعدة الشركاء على معرفة الطريقة التي يستطيعون من خلالها مساعدة القسم. فعلى سبيل المثال، قد يكون أرباب العمل في المنطقة قادرين على منح الأجهزة المستعملة أو السماح للطلاب بالتدرب داخل مكاتب المصنع. وربما يجب أن يساعد رؤساء الأقسام الخريجين على إدراك أن المساهمة التي باستطاعتهم تقديمها إلى القسم أفضل بكثير من النقود، وأن القسم يرحب بخريجي الكلية الذين قد يساعدون القسم كمحاضرين ضيوف أو كأرباب عمل للمتخرجين الجدد أو يعملون كمنظمين للأمور المالية الضخمة. ولكن لا يمكن تحقيق هذه الأمور من خلال الرسائل المتبادلة وإنما يجب أن تنبثق عن حوار مستمر بين الشركاء الموثوقين والقسم.

### تطوير الخطة

من المهم عند استخدام التحالف لإنجاز هدف معين، أن لا يمضي رؤساء الأقسام قدماً إلا بعد أن يتأكدوا من أن الجميع يقف وراءهم. وستكون التحالفات فاعلة فقط عندما يوافق الشركاء على نفس الهدف ويقومون بالإشتراك في تنسيق الأنشطة من أجل إنجازه. إن الإستخدام الفعال لتحالف معين هو نتاج رؤية وتخطيط طويل المدى، وليس نتيجة نشاط غير منطقي. حيث يجب على الشركاء العمل سويةً لتحديد هدف جماعي للعمل، وبحيث يدرك كل واحد منهم دوره في المخطط الكبير. وعندما يقوم رؤساء الأقسام بإملاء دور معين على الشركاء فإنهم يكونون قد حرموهم من فرصة التخطيط مع إدارة البرنامج التي كانت ستؤدي إلى زيادة التزامهم.

يوجد على الأقل ثلاث حالات تكون فيها التحالفات مساعدةً بشكل خاص للقسم الجامعي. الحالة الأولى عندما يكون هناك ضرورة لرأي موحد حول قضية ما، عندها يكون من المفيد الوصول إلى حل وسط أكثر من فرض وجهة نظر فردية. وأحياناً، قد يشترك قسمان أو أكثر في معركةٍ حول أي قسم منهما يجب أن يعلم

مادة معينة. وإلى الدرجة التي تكون فيها الأقسام قادرة على الوصول إلى رأي موحد بشأن قضية معينة ستكون استفادتها أكبر مما لو قامت الإدارة المركزية بإتخاذ القرار بهذه القضية. والخطوة الأولى في بناء تحالف كهذا هي مساعدة الشركاء المحتملين على إدراك الفائدة من التوصل إلى رأي موحد من دون تدخلات خارجية. على سبيل المثال، إن معظم الأقسام تفضل الاحتفاظ بسلطة القسم في تعيين حدود الفرع الجامعي ومن المخاطرة أن يُترك العميد أو المسؤول الإداري اللذان ينتميان إلى فرع مختلف ليقوما بحل النزاعات حول المنهج. فمن الأفضل أحياناً أن يقوم الشركاء في التحالف بالتوصل إلى رأي موحد فيما بينهم.

الحالة الثانية التي تكون فيها التحالفات مساعدةً بشكل خاص هي عندما توجد فائدة من صف كل الشركاء المهتمين بجانب واحد من القضية. وفي هذه الحالة تقوم القضية بحد ذاتها بتحديد الشركاء المهتمين عملياً. وهكذا تصبح أقسام الرياضيات واللغة الإنكليزية إضافة إلى قسم التواصل الكلامي تحالفاً فاعلاً في قضايا تتعلق بنقل الحاجات الأساسية ضمن البرنامج التربوي العام. حيث إن معظم البرامج التربوية العامة تتطلب قيام كل الطلاب بأخذ عدد مفروض من الساعات المعتمدة في الإنشاء الإنكليزي والرياضيات والتواصل. وهكذا تشكل هذه الفروع الثلاثة تحالفاً ملائماً في القضايا المرتبطة بتزويد الحصص التربوية العامة بالمدرسين المناسبين. وبشكل مشابه فإن أرباب العمل الذين لديهم اهتمام قوي بتوظيف متخرجين ذوي خبرة في استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية العصرية، لديهم دافع قوي للمساعدة في الحصول على تجهيزات جديدة. وبالعامل معاً يستطيع كل من أرباب العمل و القسم تحديد أدوارهم الشخصية في السعي وراء المصادر المحتملة للتجهيزات الجديدة. فقد يكون لأرباب العمل بعض التأثير على الإدارة المركزية أو المصادر المالية الخارجية. ومن خلال شهادة أرباب العمل قد يستطيع القسم زيادة فرصته في الحصول على المنح المالية لشراء التجهيزات.

وبتفعيل كل المزايا الملائمة لكل خيار، سيبقى الشركاء ملتزمين بالهدف. كما تسمح هذه العملية للشركاء بمعرفة الجهود المبذولة من قبل القسم التي ستعزز التحالف أيضاً. وهكذا فإن القسم الذي يرغب باستتفاذ كل الخيارات لأجل الحصول على تجهيزات جديدة تؤدي إلى تهيئة خريجين يلائمون احتياجات أرباب العمل في المنطقة، سيحصل على محبة أرباب العمل.

الحالة الثالثة، تكون التحالفات مفيدة بشكل خاص عندما يحتاج القسم إلى حماية نفسه من الظروف المتغيرة التي تهدد مصلحته. قد تكون التحالفات القوية مع خريجي الكلية والجمعيات المعتمدة والمصانع والهيئات التشريعية في المنطقة إجراءً وقائياً فاعلاً ضد أية محاولة لحذف برنامج معين. ويُعتبر هؤلاء الشركاء حلفاء مهمين لأن لديهم عملياً بعض العلاقات مع الإدارة المركزية. فعلى سبيل المثال، إن خريجي الكليات مهمين لإدارة الجامعة لكونهم مساهمين بالنقود والوقت والإرادة القوية. وهكذا يمكن لمجموعة معبّرة من خريجين بارعي التأثير في قرارات الإدارة المركزية. وبشكل مشابه، يمكن للسلطة التشريعية في الولاية لعب دورٍ في تغيير خطط الإدارة المركزية تجاه قسم معين. حيث بإمكان السلطة التشريعية في ولاية فيها عدد كبير من الإسبان، معارضة قرار الجامعة بحذف برنامج اللغة الأجنبية. سيكون القسم الذي يستطيع خدمة حاجة الولاية للتكيف مع السكان ذوي الثقافات المتعددة ذا أهمية تفوق أهمية المواضيع التي يتناولها البرنامج.

### وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة 1.8، (الانضمام إلى زمرة الفائزين)، يجب أن يضمن الرئيس دعماً مادياً خارجياً للقسم من أجل فريق المجادلة. فبالرغم من شهرة الفريق و تميزه الدائم إلا أنه لا يُعطى أولوية أساسية في أوقات الشدة المالية. ولذلك يجب أن يكمل الرئيس الميزانية من مصادر خارجية. ضع نفسك مكان رئيس القسم بينما تقرأ الحالة التالية.

## الحالة 8-1، الانضمام إلى زمرة الفائزين

يتمتع فريق المجدلة في جامعة الغرب الأوسط باعتبار كبير من الهيئة والاحترام. فقد تفوق لعدة عقود في منافسات المناظرة. حيث يُحضر معه دائماً - عند عودته للوطن - ميداليات ودروعاً لاحتصانها يقوم بتقديمها إلى المعهد. كما يعتبر برنامج المناظرة مبعث فخر واعتزاز لقسم الكلام والمعهد في آن معاً.

لم تُجار ميزانية فريق المناظرة الزيادة في نفقات السفر وحاجات البرنامج الأخرى. وهكذا لم تسمح الميزانية بشراء أجهزة الحاسوب الضرورية لبحث الفريق، وقد فشل رئيس القسم في توفير موارد مالية إضافية للبرنامج من قبل المعهد. وبينما أقرت الإدارة المركزية بالأهمية التعليمية لبرنامج المناظرة، لم يوافق العميد على زيادة ميزانية فريق المجدلة وذلك لأن البرنامج يفيد عدداً قليلاً من الطلاب.

عملياً يتقلص حجم البرنامج وذلك لأن الميزانية الكلية للبرنامج تتفق بمعدلٍ وسطي على ثمانية إلى اثني عشر طالباً. في الواقع إن رئيس القسم متردد في مناقشة هذا الأمر، وذلك لأنه يخشى أن يقرر العميد بعدم استطاعة الكلية إنفاق الميزانية الحالية على عدد قليل جداً من الطلاب.

### الضوابط البديلة

يجب على القسم أن يقصد الشركات الراعية للبرامج التي تكون من خارج الجامعة من أجل دعم برنامج المناظرة. لقد طلب رئيس القسم أن يقدم أستاذ المجدلة قائمة أولويات باحتياجات الميزانية. ولقد كان الحصول على جهاز حاسوب في مقدمة هذه الأولويات لإعداد الدليل وقضايا المجدلة لمنافسات الدورة. ويقوم الفريق بالسفر براً إلى الدورات - كلما كان ذلك ممكناً - وذلك لتقليص نفقات السفر، إلا أن نفقات السفر ما تزال تحرم الفريق من دورات عديدة في كل فصل.

ونتيجةً لانعدام الأمل في قيام المعهد بزيادة الميزانية يقرر رئيس القسم استئجار الموارد الخارجية، وهكذا ... قام الرئيس بوضع قائمة بأسماء الحلفاء المحتملين الذين ربما يدعمون برنامج المناظرة وهم: خريجو برنامج المناظرة، والشركات التجارية في المنطقة، والمحامون أو المنظمات القانونية. ويشك الرئيس بإمكانه الحصول على دعم أكبر من الخريجين وذلك لسببين: أولهما أن العديد من طلاب المجادلة غير متخصصين في الكلام. وثانيهما أن معظم الأقسام في الجامعة قد أنهت مؤخراً الدفوعات الهاتفية السنوية المستحقة، حيث كانت الهيئة تقوم بالاتصال بالخريجين لطلب تعهد منهم. ليتم الاتصال بمعظم طلاب المجادلة السابقين من قبل الهيئات في الأقسام الأخرى بالجامعة. وإضافة إلى ذلك سيتطلب شراء جهاز حاسوب وزيادة ميزانية السفر كمية كبيرة من النقود.

يقرر رئيس القسم التقرب من الشركات التجارية في المنطقة. ولكنه غير متأكد فيما إذا كان سيطلب مالاً أو منحاً عينية. حيث إن المعهد يقع في منطقة ريفية من الولاية. وتشمل الصناعات الرئيسية في هذه المنطقة الفحم والزراعة ومصنعاً لصناعة السيارات.

لقد كانت سنة قاسية بالنسبة للمزارعين، كما كان على مناجم الفحم تسريح المزيد من العمال. ويوجد هناك عدد من التجار المحليين، إلا أن رئيس القسم يشك في إمكانية أي منهم على المساهمة بالمبلغ المطلوب لسد احتياجات البرنامج، ولذلك فإنه يختار طلب مساهمات عينية.

يأمل رئيس القسم بأن تكون الشركات التجارية في المنطقة راغبة بمنح أجهزة حاسوب مستعملة للفريق وذلك عندما تقوم بتطوير نظامها المكتبي. وهكذا يقوم متجر محلي لبيع الحواسيب بمساعدة رئيس القسم على تحديد شركتين تقوم كل منهما بعملية تطوير لأنظمة حواسيبها. ويعلم الرئيس بأن الأجهزة التي يتم استبدالها في أكبر شركة قانونية في المنطقة، (سميث ووايكوف) ستفي تماماً بأغراض الفريق. لقد أثبت الحصول على أجهزة الحاسوب المستعملة أنه أسهل مما

كان متوقفاً. فالشركة سعيدة بمنح الأجهزة التي لم تعد تستخدمها. في الواقع، لم تكن الشركة تعرف ما ستفعله بالأجهزة القديمة، حيث لن يتم استبدالها بأجهزة جديدة مع دفع فرق السعر، كذلك فإن الشركة لا تحبذ فكرة بيعها. وبمنح الأجهزة لفريق المجادلة الجامعي ستستفيد الشركة من تخفيضات في الضرائب، ويعدُّ رئيس القسم بأن يظهر للعلن كرم الشركة وأن يقوم بتقديرها في كل إنجازات فريق المجادلة وذلك لقاء منحها لأجهزة الحاسوب.

وفي كل أسبوع عندما يعود فريق المجادلة من الدورة، يقوم أستاذ المجادلة بأخذ المجموعة الجديدة من الميداليات التي فاز بها الفريق إلى مكتب المحاماة لتوضع في الردهة الأمامية، ويولي المحامون نجاح الفريق أهميةً كبرى، وتقوم الشركة بطلب صورة الفريق لتضعها في لوحة العرض الدائمة في المكتب. يأخذ أستاذ المجادلة صورة للفريق مع محامي الشركة ويعطيها لهم ومن ثم تقوم الشركة بتكبير الصورة ووضعها في إطار. وبعد عدة أسابيع، يلاحظ أستاذ المجادلة بأن الشركة القانونية قد أضافت عنواناً صغيراً تحت الصورة وهو: (سميث ووايكوف تضم قواها إلى الفريق الفائز في جامعة الغرب الأوسط). إن الإعلان يحمل الكثير من المعاني وذلك لأن فريق كرة القدم وكرة السلة كانا قد خسرا مواسم كثيرة في السنوات الثلاث الماضية.

### شبكات الاتصال في المنطقة

رئيس القسم غير متأكد من كيفية تخفيض نفقات السفر لفريق المجادلة. فبعد قيامه بمراجعة ميزانية الفريق ونفقات السنوات القليلة الماضية، رأى أن تكاليف استئجار العربات الجامعية قد ازدادت بشكل ملحوظ.

يقوم الفريق حالياً بدفع نقود لاستئجار سيارات من مرآب الجامعة. ونتيجةً لتخفيض الميزانية في كل الجامعة، فإن بعض الوحدات، كمرآب السيارات المتقلة، تلجأ إلى زيادة أجورها من أجل تعديل ميزانيتها. ولذلك يقرر رئيس القسم أن الأمر يستحق المحاولة للعثور على سعر أرخص من قبل تاجر سيارات محلي.

ويقصد رئيس القسم أكبر المحلات لتجارة السيارات لكي يفاوض حول استئجار سيارة أجرة لفريق المجادلة. ونتيجة خبرته السابقة بالشركة القانونية، فإن الرئيس يأمل في أن يقدم متجر السيارات سعرٍ مخفض لقاء شطب الضرائب، وربما سيرى متجر السيارات هذا الأمر فرصةً للإعلان التجاري على جوانب الحافلة التي تحمل فريق المجادلة.

ويكتشف رئيس القسم عاجلاً أن مدير متجر السيارات تشارلز بلاك ينتمي إلى مجموعة أصدقاء جون سميث نفسها وهو صاحب الشركة القانونية والحليف السابق. كما أن السيد بلاك مطلع على نجاح فريق المجادلة وذلك لأن جون سميث كان يفخر دائماً بأوسمة الفريق في كل اجتماع للملتقى. وبما أن بلاك وسميث صديقان منذ فترة طويلة، فكثيراً ما رأى الدفعة الأحدث من الميداليات في واجهة العرض في مكتب المحاماة. ودهش رئيس القسم حين رأى سعادة السيد بلاك بحصوله على فرصة ليضم تجارته إلى برنامج المناظرة الرابع. ولذلك تبرع بتزويد فريق المجادلة بحافلة كبيرة كتب على جانبها:

«متجر تشارلز بلاك لسيارات الفوردي ينقل بفخر أبطال فريق المجادلة لجامعة الغرب الأوسط» إن الاستخدام المجاني للحافلة هو أكثر مما توقعه رئيس القسم. وهكذا فإن توفير نفقات السفر إلى الدورات في مجال التنقل بالعربة يسمح لميزانية الفريق بتغطية نفقات السفر جواً لخوض المنافسات في المناطق البعيدة.

### دعنا نحلل الحالة

يواجه رئيس القسم في الحالة 8-1، الحقيقة في أن مواجهة النفقات المتزايدة لبرنامج المناظرة في القسم لن تأتي من المصادر الجامعية. حيث يجب على الرئيس بناء تحالفات مع حلفاء خارجيين قادرين على دعم البرنامج مادياً. وهكذا يبدأ الرئيس بإعداد قائمة بالشركاء المحتملين. يقوم الرئيس بدراسة إمكانيات كل شريك محتمل، وينتج عن هذا التحليل قيام الرئيس باستبعاد الخريجين كمصدر جيد للتمويل. لاحظ كيف أن تقييمات الرئيس للشركاء المحتملين تمكنه من استثمار وقته بشكل جيد.

يختار رئيس القسم قَصْدَ الشركات التجارية المحلية. ومرة أخرى، يتخذ الرئيس قراراً صائباً بطلب المساعدات العينية أكثر من المساهمات المالية. إن القرار ناتج عن تقييم الرئيس للصناعة المحلية. وبما أن متجر الحواسيب مصدر محتمل لأجهزة الحاسوب فإن رئيس القسم إستعان بتجار الحواسيب لتحديد المساهمات المحتملة. وبما أن مدير متجر الحواسيب يعرف أي الشركات التجارية في المنطقة تعمل على تطوير قدرات حواسيبها، كما أن بائع الحواسيب يعرف الطراز والمقدرة الفنية للأجهزة التي يتم استبدالها، فإن الوصول إلى هذه الشبكة المحلية من الاتصالات أكثر فاعلية من محاولة ترغيب شركة (IBM أو شركة حاسوب apple) لمنح أجهزة لفريق المجادلة في جامعة الغرب الأوسط.

لقد تطورت العلاقة ذات المنافع المتبادلة مع الشركة القانونية (سميث ووايكوف) بشكل مختلف عما كان يتوقعه رئيس القسم. إن محاولة الرئيس إبقاء الشركة القانونية على اطلاع بنجاح الفريق هو لفئة متواصلة من التقدير. وقد تصاعدت هذه اللفتة عندما أخذ أستاذ المجادلة الميداليات إلى الشركة القانونية. فقد جذبت واجهة عرض الميداليات انتباه الزبائن، وشعر المحامون بفخر أكبر باستثمارهم. لقد أحب المحامون واجهة عرض الميداليات وأرادوا الإشادة بتحالف الشركة القانونية مع فريق المجادلة الناجح من خلال تعليق صورة الفريق في ردهة المكتب. كما أن واجهة العرض الموجودة في ردهة المكتب تحافظ على التواصل المستمر بين القسم والشركة القانونية. ورغم من أن أستاذ المجادلة هو الذي يزور مكتب المحاماة في أغلب الأحيان أكثر من رئيس القسم، إلا أن الرئيس مطَّع على تعاملات الأستاذ مع المحامين ويقوم بالسيطرة على طبيعة التحالف.

تعتبر الشركة القانونية شريكاً موثقاً لبرنامج المناظرة للقسم. تتطلب ممارسة المحاماة مهارات تُعَلَّم من خلال النشاط الجدلي. كما أن المحامين يقدرّون التدريب والمهارة المطلوبة للنجاح في مباراة المجادلة. وفي الوقت نفسه، إن للشركة القانونية هيبتها واعتبارها في المجتمع، وهذا يتجلى واضحاً في علاقة الصداقة بين جون

سميث، وهو شريك سابق في الشركة القانونية، وبين تشارلز بلاك وهو مدير متجر للسيارات. لقد كانت محاولة الرئيس مع متجر السيارات أسهل وذلك بسبب الانطباع الذي يحمله بلاك عن فريق المجادلة، حيث تشكل هذا الانطباع من المحادثات مع السيد سميث.

لقد هياً جون سميث الأرضية لمحاولة رئيس القسم مع تشارلز بلاك، وذلك بتوضيح الفائدة الناتجة عن التحالف مع برنامج المجادلة لجامعة الغرب الأوسط. إن السيد بلاك سعيد بحصوله على الفرصة لينضم مع سميث ووايكووف في دعمهم لفريق المجادلة الفائز. وهكذا لا يجد رئيس القسم حاجة لأن يقنع السيد بلاك بأن هذا التحالف سيكون جيداً للشركة لأن السيد بلاك مقتنع بذلك أصلاً.

### إنه دورك

استخدم العملية المتبعة من قبل رئيس القسم في الحالة 1.8، لتحديد الشركاء المحتملين لقسمك.

1- ضع قائمة بالشركاء المحتملين لقسمك. هل توجد نشاطات خاصة ضمن قسمك التي ستستفيد من تحالفٍ فاعل مع حلفاء خارجيين؟ فكّر بالفوائد المتبادلة التي ستنتج مع كل شريك محتمل في قائمتك.

2- صمم لكل شريك محتمل خطة من أجل تأسيس تحالف فعال. كيف ستحافظ على حوار مستمر مع كل شريك؟

### وضع النظرية قيد التطبيق

تعاني جين أوبرين (رئيسة قسم الاجتماع) من مشاكل ناجمة عن وجود القسم ضمن كلية العلوم الإنسانية. ففي الحالة 2.8، (ملاءمة معايير منح الاعتماد) تسعى رئيسة القسم للحصول على منح الاعتماد للقسم رغم الحالة المزرية للوحدة ضمن كلية العلوم الإنسانية. ضع نفسك مكان رئيسة القسم بينما تقوم بقراءة الحالة التالية.

## الحالة 8 - 2، ملاءمة معايير منح الاعتماد

لا تتطلع جين أوبرين - وهي رئيسة قسم الاجتماع - إلى الزيارة المرتقبة لمنح الاعتماد للقسم. فهي تعلم أن القسم يعاني من مشاكل عديدة وصعبة سيلاحظها الفريق الزائر بلا ريب. إن أوبرين قلقة بشأن عدم حصول القسم على الاعتماد. وللأسف إن الدكتورة أوبرين هي الوحيدة التي تدرك قلة المزايا التي ستمنح للبرنامج. فقد كانت قبل قدومها إلى جامعة البحوث الجنوبية (SRU) تعمل في الجمعية الوطنية للفريق الزائر لمنح الاعتماد. وهي تفهم العملية جيداً. في الواقع إن خبرتها في الجمعية الوطنية هي التي ساعدتها في الحصول على وظيفة رئيس قسم في (SRU).

يتمنى المسؤول الإداري في (SRU) أن يمنح الاعتماد لبرنامج قسم الاجتماع. حيث إن برنامج قسم الاجتماع يقوم بجذب عدد متزايد من طلاب المنطقة الذين سيجدون بعد تخرجهم عملاً في المنطقة. ونتيجة لوجود حاجة ملحة للأشخاص المتدربين في مجال العمل الاجتماعي في هذا الجزء من الولاية، يعتقد المسؤول الإداري أن منح الاعتماد للبرنامج سيعزز مكانته داخل الولاية التي ستساعد بدورها في تسجيل عدد أكبر من الطلاب من المناطق البعيدة. وبما أن البرنامج سيقوم بإيجاد وظائف للطلاب الذي سيخرجهم يعتقد المسؤول الإداري أن البرنامج سيؤدي إلى زيادة الإعتمادات المالية من الولاية حالما يمنح الاعتماد.

### الكلية

يعتبر قسم الاجتماع واحداً من الوحدات الجامعية السبع والعشرين في كلية العلوم الإنسانية. وهكذا تقع جميع الأقسام باستثناء قسم الاجتماع في فئتين: العلوم والدراسات الثقافية أو الفنون الجميلة والمسرحية. ويتركز القسم على المهنيين المدربين فإنه لا ينسجم مع رسالة الكلية.

تؤدي صعوبة تكيف القسم مع رسالة الكلية إلى إيجاد مشاكل عديدة له. ولا سيما أن العمل الإجتماعي قد اعتاد أن يكون ذا أهمية ثانوية في كل القضايا التي قامت لجان الكلية باستعراضها، فمثلاً لم تقم لجنة الترقية والتثبيت في الكلية بتفهم نشاطات البحث التي تمت إدارتها من قبل هيئة التدريس في العمل الإجتماعي، كما خاضت هذه الهيئة وقتاً عصيباً وهي تُعدّ الوثائق التي تظهر كيف أن عملها يطابق معايير الكلية للترقية والتثبيت. وبشكل مشابه فإن لجان الكلية التي تتعامل مع قضايا تم التخطيط لها منذ وقت طويل، قد فشلت في إدراك المنفعة الناجمة عن تأمين قسم الاجتماع للموارد المالية. ويتلقى عادةً قسم الاجتماع الضربة القاصمة عندما تقوم الكلية بتقليص الميزانية.

### الوضع الراهن

يبحث الوضع الراهن في قسم الاجتماع على التشجيع والإحباط معاً. حيث بلغ تسجيل الطلاب أعلى مستوياته، كما أنه في ازدياد مستمر. والقسم يعتني بأكثر من ثلاثمئة طالب غير متخرج أما الخمسون طالباً المتخرجون فيعملون للحصول على درجة الماجستير.

ومن الملاحظ أنه كلما ازدادت نسب التسجيل في القسم استمر النقصان في وظائف هيئة التدريس. ففي السنوات الخمس الأخيرة خسر القسم ثلاث وظائف مثبتة مقلصاً العدد الإجمالي من اثني عشر إلى تسعة مدرسين، ولمعالجة الخسارة قامت الهيئة بتبسيط مناهجها ورفعت يدها عن التسجيل حيث بلغ العدد الآن في بعض الصفوف الأساسية في العمل الإجتماعي ما يقارب ستين إلى خمسة وسبعين طالباً.

يسير العمل في قسم الاجتماع ببطء وذلك نتيجة تعليم صفوف ذات أعداد كبيرة من الطلاب إضافة إلى عدم وجود عدد كافٍ من المدرسين. تحاول أوبرين أن تؤيد حاجة القسم للموارد وذلك من خلال الوثائق التي تُظهر إنتاجية القسم المتزايدة. ولا تفهم أوبرين لماذا يقوم العميد بتخفيض ميزانية قسم الاجتماع في حين يوجد عدد كبير من

البرامج ذات أعداد قليلة من الطلاب في الكلية. وعندما تقوم بمجادلة العميد – المثبت في كلية الموسيقى – فإنها غالباً تتلقى محاضرات حول ضرورة تدريس حصة تلو الأخرى في الفنون الجميلة والمسرحية وبالنسبة للعميد فإن المعايير الإنتاجية للمعلومات لا يمكن استخدامها في كلية العلوم الإنسانية وذلك لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار الظروف المطلوبة من أجل تعليم نوعي.

ترى أوبرين أن موقع القسم داخل كلية العلوم الإنسانية يشكل عقبة حقيقية. حيث إن الكثير من نظرائها في المؤسسات التعليمية المختلفة يتمتعون بموقع في الجامعة يضاها الأقسام المهنية الأخرى، ككلية الطب وكلية الحقوق، وفي الكثير من المؤسسات التعليمية تدار كلية الاجتماع من قبل عميد يتمتع بمكانة مساوية لمكانة عميد العلوم الإنسانية. وترى أيضاً، أن قسم الاجتماع في جامعة البحوث الجنوبية قد وقع ضحية وجوده داخل كلية العلوم الإنسانية. ولا تندش جين أوبرين عندما تضع لجنة الكلية أو العميد قسم الاجتماع في آخر اهتماماتها. لا يمكن للقسم أن ينجح طالما أنه يقاس بمعايير لا تتلاءم مع أهدافه ورسالته. كما أن أوبرين غير متأكدة من كيفية طرحها لقضية نقل قسم الاجتماع خارج الفنون الإنسانية ولرفع منزلته من قسم إلى كلية. وبما أن هذه هي سنتها الثالثة على التوالي كرئيسة قسم فهي قلقة من أن يفهم الآخرون هذا الطلب على أنه مصلحة شخصية.

#### زيارة القسم من قبل فريق منح الاعتماد

لقد تأثر فريق منح الاعتماد بنوعية التدريس والاهتمام المميز الذي يوليه عدد قليل من المدرسين لأعداد كبيرة من الطلاب، كما لاحظ فريق منح الاعتماد درجة عالية من الإحتراف والالتزام بالتدريس الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس. إضافة إلى ذلك، تأثر الفريق بإدارة القسم، ففي غضون ثلاث سنوات فقط هيأت أوبرين القسم للمعاينة من أجل منح الاعتماد، إن أوبرين كما يبدو وبشكل

واضح محبوبة من قبل هيئة التدريس، كما أنها كرسست صداقات حميمة داخل القسم. فالمعنويات مرتفعة والتوظيف المالي للبرنامج ممتاز رغم من تقليص ميزانية القسم وتزايد أعباء العمل.

وعند مقابلة المسؤول الإداري علم فريق منح الاعتماد أن المؤسسة التعليمية تعتبر العمل الاجتماعي كبرنامج مبشر بالخير. حيث إن تعليم أكثر من ثلاثمئة طالب غير متخرج من قبل تسعة مدرسين يجعل القسم فعالاً للغاية. ويوضح المسؤول الإداري أن هذه الإحصائية تساعد على تعديل برامج بعض الأقسام المكلفة داخل الكلية التي تقوم بتعليم صفوف ذات أعداد صغيرة.

لقد اندهشت أوبرين عندما قام فريق منح الاعتماد بمقابلتها بشأن تقريرهم النهائي. فقد كان الهدف من المقابلة الأخيرة التي أجراها الفريق مع رئيسة القسم مراجعة الاقتراحات التي يخططون لوضعها في تقريرهم. لقد قام فريق منح الاعتماد ومن دون أي تحريض من الرئيس بتوجيه السؤال إلى رئيسة القسم عما إذا كان القسم يفضل أن يغير محتوى التقرير. وتابع الفريق في توضيح ما يجب على قسم العمل الاجتماعي عمله لتقديم تقاريره بشكل مباشر إلى المسؤول الإداري، لإعطاء القسم منزلة الكلية. إن سجل العمل الاجتماعي واهتمام المسؤول الإداري بالبرنامج هو الذي عزز هذا الاقتراح.

### دعنا نحلل الحالة

يجب أن ينبه الاجتماع النهائي مع فريق منح الاعتماد أوبرين إلى إمكانية التقارب الفعال مع الجمعية الوطنية لمنح الاعتماد. وقبل زيارة الفريق قامت أوبرين باعتبارها وسيطاً حياًياً أرسل لمعينة البرنامج بشكل موضوعي، ولكن اقتراح الفريق ونصيحته لها بتغيير مسار تقارير القسم رفّعهم إلى مرتبة الشريك المتضامن. تعتبر الجمعية الوطنية لمنح الاعتماد برنامج العمل الاجتماعي شريكاً موثقاً حيث يتمنى المسؤول الإداري في القسم أن يضمن منح الاعتماد.

إن الحقائق التي تكشف لفريق الزيارة أفتعتهم بأنه لا ينبغي احتكار برنامج العمل الاجتماعي داخل كلية العلوم الإنسانية. وهذا لا يعني أنهم منحازون للبرنامج قبل معايته أو أن لديهم جدول أعمال سري لرفع مستوى كل برامج العمل الاجتماعي. إن جين أوبرين لها ثقة كبيرة بفريق المعاينة ناتجة عن خبرتها الهامة كمعينة سابقة في الجمعية الوطنية لمنح الاعتماد، كما أن الفريق قد تأثر بالأساتذة والطلاب. ومن خلال معابنتهم الخبيرة والهادفة وجدوا أن العقبة الرئيسة أمام طبيعة البرنامج المقرر هي مسار تقرير برنامج العمل الاجتماعي. حيث يقوم رئيس قسم الاجتماع بنقل التقرير إلى العميد الذي يبدو واضحاً أنه لا يتفهم البرنامج واحتياجاته. وعلاوة على ذلك لا يوجد أي دليل هناك على أن البيئـة ستتحسن في القسم طالما أنه يتنافس مع أقسام العلوم الإنسانية الأخرى. إن أولويات كلية العلوم الإنسانية لا تضاهي أولويات قسم مهني كقسم الاجتماع.

ويجب أن تستجيب الدكتورة أوبرين لاقتراح فريق الزيارة، لقد طلبوا رأيها بشأن توصية تقتضي بأن يغير المعهد مسار التقرير لقسم الاجتماع. ورغم أن رئيسة القسم تتوافق مع تقويم فريق المعاينة، إلا أن العواقب التي ستنتج عن وضع هذا الاقتراح في التقرير النهائي للجمعية الوطنية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لمنح الثقة. فعلى الرئيس أن يتوقع ردة الفعل المحتملة للعميد والمسؤول الإداري على مثل هذا الاقتراح، كما أن عليه أن يفكر فيما إذا كانت التحالفات الأخرى ستشجع الإدارة المركزية على التصرف بشكل أفضل بخصوص تغيير مجرى التقارير لقسم الاجتماع.

### إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم وقرر كيف ستتصرف حيال تقييم فريق منح الثقة؟

1- هل ستقوم بتشجيع فريق منح الثقة على أن يضعوا في تقريرهم إقتراحاً يقضي بأن ينقل قسم العمل الاجتماعي من كلية العلوم الإنسانية وما هي التدابير الوقائية التي ستقوم باتخاذها؟ هل هذا التصرف يعرض الثقة الممنوحة للقسم للخطر؟

2- افترض أن أعضاء فريق المعاينة وضعوا اقتراح النقل في تقريرهم. ما الإجراء الذي ستخذه لدعم نتائج تحقيق فريق المعاينة؟ كيف يمكنك التأثير على القرار الجامعي؟

### أرجوك أن تفكر

توصل فريق منح الاعتماد إلى النتيجة نفسها التي توصلت إليها رئيسة القسم، وهي معاناة قسم الاجتماع من الضرر الذي يلحق به نتيجة وجوده في كلية العلوم الإنسانية. فكلاهما يعتقد بوجود نقل برنامج العمل الإجتماعي إلى خارج الكلية. وفي الواقع، فإن كلاً من رئيس القسم والجمعية المانحة يعتقد بأن مرتبة قسم العمل الاجتماع يجب أن ترتقي إلى مرتبة كلية وأن يقوم بنقل التقارير مباشرة إلى المسؤول الإداري، وسيجعل هذا الأمر رئيس القسم مساوياً في المرتبة لعميد كلية العلوم الإنسانية.

يجب على الرئيس أن يفكر ملياً في اقتراح فريق منح الاعتماد، حيث يتضمن تقريرهم اقتراحاً يتعلق بعدم وجود مكان ملائم لقسم الاجتماع في كلية العلوم الإنسانية. ولكن حتى لو وافق المسؤول الإداري على عدم ضرورة وضع قسم الاجتماع داخل كلية العلوم الإنسانية، يمكن أن لا يوافق تلقائياً على ترقية قسم الاجتماع إلى مرتبة كلية. فقد يقوم المسؤول الإداري بالتفكير في هذا المطلب في سياق القضايا والشؤون الأخرى. فعلى سبيل المثال قد لا يكون المسؤول الإداري متلهفاً لإيجاد كلية جديدة ووظيفة عميد لأن هناك ضغطاً يقتضي تخفيض تكاليف الإدارة. يجب على رئيسة القسم أن تتوقع الاحتمالات التي قد يقترحها أو يوافق عليها المسؤول الإداري. هل توجد كليات أخرى قد تقدم مكاناً أفضل لقسم الاجتماع؟ هل توجد مبانٍ أخرى قد تفي بالغرض دون أن يتطلب ذلك إنشاء كلية مهنية جديدة؟.

تُعتبر الجمعية الوطنية منح الاعتماد شريكاً موثقاً بالنسبة لقسم الاجتماع، وذلك لأن المسؤول الإداري يريد منح الاعتماد للبرنامج. إننا ندرك من الحالة 8-2 بأن المسؤول الإداري سيتلقى مزايا مؤسسية ناتجة عن منح الاعتماد لبرنامج العمل الاجتماعي. إننا لا نعلم ما يريد المسؤول الإداري فعله ليصون الاعتماد الممنوح للبرنامج، وعلى رئيسة القسم أن ما إذا كان المسؤول الإداري (على الأرجح) سيعتقد بأن إنشاء كلية الاجتماع أمر جدير بالاهتمام في ضوء الفوز ببرنامج تتم المصادقة عليه، وهذا سيؤدي إلى تسجيل عدد أكبر من الطلاب. وإذا لم يكن منح الاعتماد للعمل الاجتماعي في مقدمة أولويات المسؤول الإداري فستكون رئيسة القسم مخاطرة بتشجيعها جمعية منح الاعتماد على تبني حالة قد تجعل كلفة البرنامج المصادق عليه باهظة جداً بالنسبة للمسؤول الإداري. كما أن التقارب مع جمعية منح الاعتماد سيكون مفيداً للقسم في حال أعطى المسؤول الإداري الحصول على الاعتماد أولوية كبرى. وإذا كان من المهم للمسؤول الإداري أن يحصل قسم الاجتماع على الاعتماد، فإن جمعية منح الاعتماد ستكون في موقع قوي لتطلب إحداث تغييرات لصالح برنامج العمل الاجتماعي.

### وضع النظرية قيد التطبيق

الحالة 8-3 (التعاون التسويقي) يجب أن يبتكر رئيس القسم طريقة لزيادة تسويق الخريجين. حيث يدرك أن الإشارة إلى المكان غير الملائم للعمل ستؤثر سلباً في تسجيل الطلاب. لذلك يعمل لبناء جسورٍ من التقارب الفعال مع قسم آخر دون وجود صلات سابقة معه. ولكي يكون الرئيس مؤثراً، عليه أن يقنع القسم الآخر بالفوائد الناتجة عن التعاون المقترح. فكر ما يمكنك فعله لو واجهت مثل هذا الموقف الموصوف في الحالة التالية.

### الحالة 8-3، التعاون التسويقي

يلاحظ د. عبدول محجازي الصعوبة المتزايدة التي يعانيها الطلاب الحائزون على شهادة البكالوريوس في علوم الحاسوب في الحصول على وظيفة ذات مردود

جيد. لأن أرباب العمل يفضلون توظيف الأشخاص ذوي الخبرة في كل من علوم الحاسوب والإدارة. وهكذا فإن الطلاب المتخصصين في علوم الكمبيوتر الذين لديهم بكالوريوس إضافية في الإدارة - والأفضل الماجستير-، سيحصلون على الأعمال بشكل أفضل. ولذلك يعتقد الدكتور محجازي بأن هذه المشكلة ستؤدي إلى إحجام الطلبة عن التسجيل في قسم علوم الحاسوب.

لقد أصبح توجه الطلاب نحو المهن أكثر مما كان عليه قبل خمس عشرة إلى عشرين سنة مضت. إنهم يريدون معرفة نوع العمل الذي يستطيعون الحصول عليه وهم يحملون شهادة بكالوريوس في علوم الكمبيوتر قبل أن يقرروا دخول البرنامج. يعتقد رئيس القسم بأن القسم يخسر الطلاب الذين يتوجهون إلى برامج الشهادات في المعاهد المتوسطة في أنظمة المعلومات والمقدمة في جامعة البلد المجاور كما يريد الطلاب المتوقع تسجيلهم أن تقدم لهم وظائف حقيقية بسرعة قدر المستطاع. وهكذا يستطيع طلاب المعاهد المتوسطة الحصول على وظيفة دون أن تكون لديهم خبرة مسبقاً. فبالنسبة لأولئك الطلاب الذين يدخرون النقود لمتابعة تحصيلهم الجامعي، سيكون هذا الطريق جذاباً لأن بإمكانهم القيام بدراسة مناهج إضافية في علوم الحاسوب بعد حصولهم على العمل الأول. كما تقوم بعض الشركات بدفع نفقات الموظفين من أجل الحصول على شهادات أعلى. وبصفة مطلقة، فإن الطلاب الحاصلين على درجة بكالوريوس الذين لديهم خبرة في علوم الحاسوب والإدارة يتمكنون من إيجاد وظائف ذات رواتب مغرية منذ البداية. لذلك وجد الدكتور محجازي أن عليه دمج عنصر الإدارة مع درجة البكالوريوس في علوم الحاسوب من أجل تسجيل طلاب أكثر في القسم.

تقوم المؤسسة التعليمية بمنح شهادات ماجستير، إلا أن معظم الطلاب المتخرجين الحاصلين على شهادة البكالوريوس في علوم الحاسوب يجدون أنه يُطلب منهم العودة لدراسة الكثير من المتطلبات الأساسية لغير الخريجين في التجارة أثناء دراستهم للماجستير. إن معدل السنوات التي يحتاجها الطالب للحصول على شهادة

بكالوريوس في علوم الحاسوب هو سنتان على الأقل وأحياناً ثلاث، إضافة إلى سنوات أخرى لإكمال الماجستير. وهكذا فإن السنوات السبع التي يقضيها الطلاب في إكمال كلا البرنامجين تتطلب منهم الكثير من الوقت والمال، والأسوأ من ذلك هو أن الطلاب الذين تابعوا دراستهم للحصول على الماجستير يجدون أنفسهم قد خسروا التواصل مع النشرات المتعلقة بعلوم الحاسوب الحالية والممارسة والتقنيات.

يقدم قسم علوم الحاسوب النصح إلى المتخصصين غير المتخرجين بأن يركزوا على أخذ المقررات الخاصة بالإدارة. إلا أن معظم مقررات الإدارة تفرض شروطاً على المتخصصين فقط. وبالتالي لا يستطيع المتخصصون في علوم الحاسوب أخذ مقررات الإدارة لغير الخريجين لأنها مخصصة للمتخصصين بالتجارة.

### حل مقبول

يأمل الدكتور محجازي بأن يقنع هيئة التدريس في قسم الإدارة بالمشاركة في شهادة البكالوريوس ذات الخمس سنوات في علوم الحاسوب. بحيث أن برنامج علوم الحاسوب ذا الخمس سنوات سيتضمن مقررات أساسية في الإدارة. وهذا سيزيد من التسويق لخريجي علوم الحاسوب ويجعل متابعة الماجستير بالنسبة لأولئك الخريجين الحاملين لشهادة البكالوريوس في علوم الحاسوب ممكنة بالعمل المنهجي لسنة إضافية واحدة فقط. من الواضح أن هذه الخطة مثالية للطلاب الذي يتخصصون في علوم الحاسوب. إلا أنه يجب أن يفكر الدكتور محجازي بالطريقة المثلى لتقديم هذه الخطة إلى رئيس قسم الإدارة.

### دعنا نحلل الحالة

يعتبر قسم الإدارة شريكاً جديراً بالثقة بالنسبة لبرنامج علوم الحاسوب وذلك لأن أرباب العمل يفضلون توظيف الخريجين الذين تلقوا التدريب في كلا المجالين. إن سوق العمل يوحي بأن التحالف بين علوم الحاسوب وبرامج الإدارة سيؤدي إلى منافع متبادلة. فمن المحتمل أن يقوم برنامج الخمس سنوات الذي

يسمح للطلاب بالحصول على شهادة البكالوريوس في علوم الحاسوب والمجستير في إدارة الأعمال، باستقطاب الطلاب الذين ينشدون المهنة من أجل تأمين وظيفة لهم ذات دخل عالٍ. إن مثل هذا البرنامج سيزيد تسجيل الطلاب في كل من علوم الحاسوب ومناهج الإدارة. ويجب أن يُقنع الدكتور محجزي نظيره في قسم الإدارة بالفوائد التي ستجتم عن التحالف في برنامج الشهادة المشتركة، وليقوم بذلك عليه أولاً أن يطلع على برنامج الإدارة. هل يتمتع قسم الإدارة بسمعة حسنة في الجامعة؟ عندما يقوم رئيس قسم علوم الحاسوب بالإطلاع على النشرات الإعلانية لبرامج الإدارة هل سيعرف الكثير عن هذا الشريك المحتمل وكم تبلغ ضخامة القسم؟ ماهي معدلات تسجيل الطلاب المتخرجين وغير المتخرجين؟ وإذا ازدادت طلبات التسجيل في قسم الإدارة، فسيدرك رئيس القسم الفائدة من الشهادة المشتركة مع علوم الحاسوب. كل ما يحتاج إليه رئيس القسم هو أن يثبت بأن هناك تسويقاً للخريجين الذين تلقوا تدريباً مشتركاً في كل من علوم الحاسوب والتجارة، وأن البرنامج المقترح للشهادة المشتركة سيزيد من التسجيل في كلا البرنامجين.

يجب أن تلائم قناعة محجزي ظروف قسم الإدارة. فعندما يتمتع برنامج قسم الإدارة بتسجيل عدد كبير من الطلاب ستكون هدف تسجيل عدد كبير من الطلاب غير مجدٍ بالنسبة لرئيس القسم. وفي هذه الحالة تكون الحجة الأقوى هي ضرورة الإطلاع الدائم على حاجة السوق من الخريجين. بإمكان رئيس القسم تقديم معلومات تظهر بنجاح البرامج المشابهة لشهادات مشتركة في مؤسسات تعليمية أخرى، أو أن يبين جاذبية هذه البرامج للمؤسسة التعليمية. وللقيام بمحاولة إقناع يجب أن يقوم رئيس قسم علوم الحاسوب النمو الحالي لبرنامج الإدارة بمقارنته مع الجاذبية الناتجة عن برنامج شهادة مشتركة لقسم الإدارة، إن التحالف الفعال لا يمكن أن يوجد عندما يتبع كلٌّ من الشريكين سياسة (أنا أدين لك).

يجب أن يدرك كل الشركاء في هذه العلاقة أنها ذات منافع متبادلة. وهذا يتطلب قيام كلٍّ من الشركاء بتفهم التحالف والترويج له من منظور الشركاء. يجب أن يفكر الدكتور محجازي في السبب الذي قد يدفع قسم الإدارة إلى التحالف مع علوم الحاسوب في برنامج الشهادة المشتركة وذلك من أجل القيام بمحاولات أكثر إقناعاً.

### إنه دورك

ضع نفسك مكان محجازي كرئيسٍ لقسم علوم الحاسوب، وطور خطتك من أجل التقرب من رئيس قسم الإدارة.

1- ما هي المعلومات التي ستقوم بجمعها حول برنامج الإدارة؟ وكيف ستحصل على هذه المعلومات؟ ما هي المصادر التي ستستخدمها لجمع المعلومات حول ظروف سوق العمل وذلك من أجل إظهار الحاجة لبرنامج الشهادة المشتركة؟

2- كيف ستتقرب من رئيس قسم الإدارة؟ هل ستقوم بتقديم الفكرة بشكل شخصي أو سترسل مذكرة؟ كيف ستصرف في تواصلك الأول مع رئيس قسم الإدارة؟ هل ستقحم أعضاء الهيئة في هذه المحاولة؟ وإذا كان الأمر كذلك، حدد كيف ستحصل على مساعدة أعضاء هيئة التدريس؟

### أرجوك أن تفكر

جمع المعلومات عن الشخص الذي يخطط رئيس قسم علوم الحاسوب للتحالف معه أمرٌ مهمٌ في إتخاذ القرار حول كيفية صياغة الإعلان. كما أن معرفة مَنْ هو الشخص الذي يجب على الدكتور محجازي أن يتكلم معه تعتمد على معرفة مكان برنامج الماجستير داخل كلية التجارة. فإذا كان في أحد الأقسام الجامعية وجب أن يتكلم رئيس قسم علوم الحاسوب مع رئيس ذلك القسم. يعتقد الدكتور محجازي أن الطلاب المتخصصين في علم الحاسوب بحاجة إلى مناهج في الإدارة، ولذلك فهو

يفكر في برنامج شهادة مشتركة مع القسم. وإذا كان الشخص الذي سيتعامل معه عضواً بارزاً ومرتبة موازية لرتبة العميد الذي يقوم بتنسيق برنامج الماجستير، عندها يتوجب على الدكتور محجازي أن يعرض اقتراحه على الشخص المسؤول عن إدارة البرنامج.

وبالاعتماد على ثقافة القسم، يبدو من غير اللائق لرئيس قسم علوم الحاسوب أن يعرض الاقتراح على شخص مؤهل بمرتبة عميد في كلية أخرى. في هذه الحالة، يجب على الدكتور محجازي أن يعرف من هو الشخص الذي يجب أن يقدم الاقتراح له وعندها عليه أن يتأمل أسلوب إدارة ذلك الشخص. هل قابل رئيس قسم علوم الحاسوب الشخص الذي يدير برنامج ماجستير إدارة الأعمال MBA؟ هل يعرف أحداً يعرفه؟ ليس من الضروري أن تكون هذه العلاقات علاقات جامعية، فغالباً ما نعرف الكثير عن الأشخاص من خلال احتكاكنا بهم في أماكن العبادة أو النشاطات المحلية أكثر مما نعرفه عنهم في الجامعة. هل يفضل هذا الشخص أن يسوي الإتفاقات عبر المحادثة؟ هل هو شخص يجد في الإحصائيات ثقة أكبر من التفكير النوعي؟

تقدم هذه الإضاءات تبصراً يساعد في إتخاذ القرار بشأن تقديم الاقتراح شخصياً أو من خلال معلومات مكتوبة. غالباً يُفضل استخدام مزيج من التواصل الكتابي والشفهي. فعلى سبيل المثال قد يقوم رئيس قسم علوم الحاسوب بتقديم الموضوع شخصياً في المقابلة الأولى و لكنه قد يترك وثيقة مع الشخص تعطي تفاصيل حول الحاجة إلى البرنامج المقترح للشهادة المشتركة والفوائد الناجمة عن ذلك، أو قد يتطرق رئيس القسم إلى الموضوع على الهاتف وذلك بقوله: «أنا أعتقد أن لدي فكرة قد تساعد كلاً من برنامجينا في زيادة تسجيل الطلاب. فهل ترغب بأن تعطيني ثلاثين دقيقة من وقتك للتحدث معك بهذا الشأن؟» إن أية معلومات موثوقة عن الشخص الذي يأمل رئيس قسم علوم الحاسوب أن يعرفها عنه ستساعده على معرفة كيفية تنظيم محاولات إقناعية تكون أكثر فعالية.

## دعنا نلخص

راجع خطتك بشأن إقناع قسم الإدارة لتشكيل تحالفاً مع علوم الحاسوب، إذا كانت خطتك لا تجسد تشكيل تحالفات منتجة فربما يتوجب عليك أن تقوم بمراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا المقطع، هل طريقتك هي أن:

- تختار شركاء يتصفون بالثقة؟.
- تحافظ على حوار مستمر مع الشركاء؟.
- تطور الخطة؟.

## وضع النظرية قيد التطبيق

إن رئيس القسم في الحالة 8-4 (شبكات الإتصال في الجامعة) يدرك فائدة شبكات الإتصال الجامعية. فحتى الإتصالات غير الرسمية يمكنها أن تقدم معلومات هامة حول الممارسات الجامعية. حيث تساعد هذه المعلومات رؤساء الأقسام على معرفة الطريقة التي تمارس فيها السياسة العامة للجامعة و متى تكون الإستثناءات مقبولة. فنادراً ما تذكر السوابق الجامعية في كتيب السياسة الجامعية إلا أنها تكون مفيدة في معالجة الحالات الصعبة التي لا تتلاءم مع الحالات الروتينية التي تتناولها السياسة الجامعية عموماً.

## الحالة 8-4، شبكات الإتصال الجامعية

يشعر فيل وركن، وهو رئيس قسم المسرح بالإحباط و ذلك لأن على القسم أن يقوم بتغيير المدير الفني كل خمس سنوات. إن وظيفة المدير الفني وظيفة ثابتة، وعملياً يعرف الجميع أنّ متطلبات الإشراف على ورشة الكواليس والإدارة الفنية للإنتاج المسرحي، تجعل من المستحيل على المدير الفني أن يتواءم مع معيار البحث من أجل التثبيت. فليس لدى المدير الفني الوقت الكافي ليقوم بكتابة مقالاتٍ للنشر أو بالمشاركة في أعمالٍ إبداعيةٍ تؤهله للترقية والتثبيت. ومن الجدير بالذكر أن يقوم

معظم الأعضاء المثبتين في الهيئة بتدريس مقررین بثلاث حصص تعليمية معتمدة في كل فصل ويكرسون ما تبقى من وقتهم للبحث والنشاطات الإبداعية، في حين يعمل المدير الفني اثني عشر شهراً في السنة. كما أن المدير الفني قد يقضي شهوراً للإحاطة بكل إنتاج مسرحي، حيث يعمل غالباً ست عشرة ساعة في الإشراف على تركيب الديكورات.

يقوم المديرون الفنيون عادة بمغادرة المعهد عندما يفشلون في الحصول على التثبيت. فبينما يقوم القسم بدعم طلباتهم من أجل التثبيت يقوم العميد والمسؤول الإداري بإظهار ضعف ثقافتهم ومحاولاتهم الإبداعية القابلة للمقارنة. وبالتالي يجب على القسم أن يبحث عن مدير فني كل خمس سنوات. ومنذ أن أصبح فيل وركن رئيس قسم، قام بتعيين ثلاثة مديرين فنيين.

إن طاقم ورشة العمل يقوم بعمل إستثنائي جداً تحت قيادة هاميلتون ماروني. وإذا لم يتغير شيء فإن الدكتور وركن أكيدٌ من عدم حصول ماروني على التثبيت في المعهد على الرغم من تميزه في إنجاز مهامه كمدير فني. وهو يسأل ما إذا كان هناك أي طريقة أخرى لتدبر هذه المشكلة.

#### مجموعة الغداء

عندما بلغ هاميلتون ماروني سنته الرابعة في فترة الاختبار، بدأ الدكتور وركن يشعر بالقلق والإنزعاج حول ذلك، فهو غير قادر على التفكير بطريقة عملية حيال السياسة المتبعة. إنه لا يريد تعيين المدير الفني لمدة محدودة وذلك لأنه يخشى أن يتصرف المعينون لمدة محدودة كمواطنين من الدرجة الثانية وعندها سيبدلون جهوداً أقل من المتوقع.

وعلاوةً على ذلك، إذا حصل المدير الفني على وظيفة ثابتة سيقوم العميد والمسؤول الإداري بتطبيق معايير الترقية والتثبيت عليه. في أحد الأيام وبينما كان الدكتور وركن يتناول الغداء مع رفاق التمس بمن فيهم رئيس قسم التواصل الكلامي، بدأ وركن يتذمر من هذه المشكلة بصوت عالٍ.

وركن: «حسناً، إنكم تعلمون مدى تأثري بهاميلتون ماروني، أخشى أننا سنفقدته قريباً».

الآخرون: «أنت تمزح. لماذا ؟ يبدو أنه يعمل جيداً».

وركن: «في الواقع، إنها دائماً مشكلة بالنسبة للمديرين الفنيين فلم يسبق أن كان في القسم مدير فني مؤهل للتثبيت. حيث إن المديرين الفنيين لا يملكون الوقت لإعداد العدد اللازم من المنشورات التي سيقوم الفاحصون بمعاينتها، كما أنه لا وقت لديهم للقيام بإنتاجات إبداعية. وهكذا سيكون هاميلتون المدير الفني الثالث الذي أفقده منذ أصبحت رئيس القسم».

ميكلود: «حسناً. لماذا لا تقوم بتغيير طبيعة التعيين؟».

وركن: «أفضل الحصول على مدير فني بتعيين ثابت، وذلك لأن المعينين لمدة مؤقتة لا يشعرون بالالتزام الكامل إزاء البرنامج. وعلاوة على ذلك، فإن علينا أن نعين مديراً فنياً كل خمس سنوات وذلك لأن سياسة الجامعة تقتضي عدم التجديد للمعين المؤقت لأكثر من خمس سنوات متعاقبة. كما يقوم العميد بتوضيح أن السياسة التي تنتهجها الجامعة مستوحاة من الخطوط العريضة لسياسة الجمعية الأمريكية لأساتذة الجامعة AAUP في ما يتعلق بعدم إساءة معاملة المعينين المؤقتين. يبدو وكأن AAUP تعتقد أنه بإمكان المعهد الاحتفاظ بمدرسين مؤقتين لتتجنب منحهم التثبيت».

ميكلود: «نا لا أتحدث عن جعل وظيفة المدير الفني وظيفة لمدة محدودة. لماذا لا تقوم بتعيين المدير الفني كمهني إداري ثابت؟ حيث أن المهنيين الإداريين عادةً يحصلون على تعيينات لمدة اثني عشر شهراً، وليس عليهم أن يخضعوا للتثبيت. إضافةً إلى أنه لدى المهني الإداري ذي التعيين الثابت بعض الحماية بحيث يستطيع الحصول على تقرير السنة بكاملها إذا قرر القسم إنهاء تعيينه».

وركن: «بالتأكيد، أرى أن الإدارة تتجه نحو ذلك حيث يقوم مديرنا الفني بالتدريس. ولكن لن تقبل الإدارة تعيين مدرس عضو في هيئة التدريس تعييناً إدارياً».

ميكلود: «و لم لا؟ ألا يعمل المدير الفني سبعة أيام في الأسبوع من أجل الإشراف على تركيب الديكورات مع كل إنتاج مسرحي مهم؟ كما أنني أعلم أن قسم المسرح يقوم بتقديم الكثير من العروض كل سنة».

وركن: «إننا ننتج أحد عشر إنتاجاً مسرحياً رئيساً كل سنة. و يمكننا أنؤكد أن المدير الفني يقوم بالعمل لساعات طوال، وكذلك الأعضاء الذين يُخرجون ويُصممون العروض».

ميكلود: «وكيف يتم تأهيل الأعضاء الآخرين للتثبيت؟».

وركن: «إن عملهم في الأعمال المسرحية الهامة أدى إلى إنتاجات إبداعية تلائم معايير الترقية والتثبيت. فعلى سبيل المثال، لدى المصمم المسرحي نموذج مصغر يمكن للفاحصين أن يقوموا بمعاينته. كما أن باستطاعة الشخص الذي يدير العروض أن يستخدم التعليقات الصحافة للعمل الفني كدليل على نوعية عملهم الإبداعي. يقوم المديرون الفنيون بالإشراف على الآخرين. ولذلك لا يجد الفاحصون إنتاجاً إبداعياً يمكن معاينته».

ميكلود: «يبدو لي هذا وكأنه وظيفة إدارية».

وركن: «إن القسم بحاجة للمدير الفني ليقوم بتدريس محاضرتين على الأقل في كل فصل، ولذلك لن تقبل الإدارة بأن تدع العضو المدرس يحصل على تعيينات إدارية».

ميكلود: «حسناً، ولكنهم فعلوا ذلك في قسم الكلام؟».

وركن: «ماذا تعني بذلك؟».

ميكلود: «لقد عانيت من نفس المشكلة مع أستاذ المجادلة، وهو شخص يعمل ساعات طوالياً في كل أشهر السنة الإثني عشر وعليه أن يلائم معايير الجامعة للترقية والتثبيت. لقد حصل ذلك معنا عندما احتجنا إلى أستاذ المجادلة بتعيين

ثابت، ولكن ليس بالضرورة أن يُثبت. يقوم مدرس الجدل حالياً بإعطاء دروس في الجدل والإقناع كمهني إداري ولكن من غير المتوقع له أن يخضع لمعايير الترقية والتثبيت. وهكذا لن يخضع أستاذ الجدل لدينا أبداً لفحص التثبيت».

وركن: «ومتى قمت بهذا التغيير».

ميكلود: «منذ سبع سنوات مضت، حيث حصلنا على أستاذ في الجدل لم نرغب بأن نخسره. إنني مثلك قد سئمت من التبديل عندما يكون الشخص الموجود أمامنا هو كل ما نحتاج إليه في القسم».

### دعنا نحلل الحالة

يعاني رئيس قسم المسرح من مشكلة متكررة وهي أن المديرين الفنيين غير قادرين على التأهل للحصول على التثبيت. إن متطلبات الوظيفة بشكل خاص تمنع المدير الفني من إعداد الكمية اللازمة من البحوث أو النشاطات الإبداعية. إن وظيفة المدير الفني تختلف كلياً عن الوظائف الأخرى لأعضاء الهيئة التي يجد شاغلها أنه من المستحيل عليهم أن يحققوا المعايير الجامعية للتثبيت. إن رئيس المسرح لا يريد أن يخسر ماروني وهو المدير الفني الحالي، وفي الوقت نفسه لا يرغب بتعيين مدير فني على أساس التعيين لمدة محدودة وذلك خوفاً من أن يصبح الشخص أقل التزاماً بالبرنامج.

لقد أذعن الدكتور وركن لوضعٍ بغيضٍ إلى أن سمع أفكار زملائه رؤساء الأقسام على الغداء. إن محادثة الغداء قد أحاطت الدكتور وركن علماً بحادثة سابقة مشابهة، حيث بإمكانه استخدامها ليناقد استثناء موازياً في المسرح. إن الدكتور وركن يعتقد بأن سياسة الجامعة تحول دون حصول المدرسين على تعيينات كمهنيين إداريين، وهذا الاعتقاد الذي لا أساس له من الصحة يمنع الدكتور وركن من التفكير في كل البدائل الممكنة لأزمة القسم. في بعض الأحيان يعتقد رؤساء الأقسام أن سياسة الجامعة غير قابلة للتغيير أو التبديل. إن الغاية من السياسات هي التحكم

بالمعايير. ويدرك معظم المديرين الخبراء بأن بعض الحالات الفردية يمكن أن تشكل استثناءً في السياسة وتظهر الحاجة إلى بعض التغيير في السياسة القائمة. يجب على رئيس قسم المسرح أن يظهر أن المدير الفني لا يقوم بالمهمة بشكل نموذجي. ولكن هذا لا يظهر الحاجة إلى البعض يعني أن الإدارة المركزية ستصرف النظر عن معايير التثبيت للمدير الفني. على أية حال، قد يسلّمون بأن الوظيفة إدارية أكثر منها تدريسية. وإذا كان الأشخاص ذوو التعيين الإداري قادرين على التدريس فهذا خيار مقبول.

### إنه دورك

إفترض نفسك مكان رئيس قسم المسرح وقرر كيف ستتصرف لإنقاذ المدير الفني من فحص التثبيت.

- 1- كيف يمكنك استخدام المعلومات التي حصلت عليها على الغداء - بشكل غير رسمي - من رئيس قسم الكلام لإقتراح تغيير في وظيفة المدير الفني؟ وماهي المعلومات التي ستجمعها لتظهر الحاجة إلى استثناء في السياسة المتبعة ؟.
- 2- كيف ستقوم بتنظيم الطلب بحيث يصبح العميد شريكاً في إرسال الطلب إلى الإدارة المركزية؟ وماهي الفوائد التي ستسلط عليها الضوء التي ستشجع العميد على متابعة التغيير المقترح في حالة التعيين ؟.

### أرجوك أن تفكر

يوجد هناك احتمال آخر للتحالف الذي قد يساعد الدكتور وركن على معالجة هذه المشكلة المتمثلة بتبديل المديرين الفنيين. فقد يستخدم رؤساء الأقسام عميد الكلية ليضمّنوا مجموعة مختلفة من المعايير لتثبيت المديرين الفنيين. ربما كان بالإمكان إضافة مهمات معينة منجزة من قبل المدير الفني إلى قائمة المشاريع الإبداعية المقبولة، في حين يستخدم مهندس الديكور مجموعة من النماذج تعتبر

إنتاجاً إبداعياً مقبولاً لفحص التثبيت، فهل توجد طريقة تصبح فيها عملية الإشراف على تركيب الديكور قابلة للفحص من قبل اللجنة الفاحصة؟ إن هذه هي المساهمة التي يقدمها المدير الفني للنشاط المبدع في النتائج المسرحية المهمة. ولجعل العميد ينشغل في هذه القضية كشريك على رئيس القسم أن يقوم أولاً بمساعدة العميد على فهم المجال الكلي للمسؤوليات المنجزة من قبل المدير الفني. غالباً ما تقوم المعاهد باستقدام لجنة فاحصة من أجل تقييم نوعية البحث والنشاط الإبداعي، ويجب على الرئيس أن يساعد العميد في معرفة أي من هذه الواجبات يتطلب مهارة فنية قد تخضع لفحص اللجنة.

يجب على رئيس القسم مساعدة العميد على إدراك فائدة الإحتفاظ بالمدير الفني. ففي حالة ماروني، على العميد أن يقدر اهتمام المدير الفني بشروط السلامة. وهكذا لا يكون من الضروري لرئيس القسم أن ينتظر حتى السنة الأخيرة قبل فحص التثبيت الذي سيخضع له المدير الفني لكي يقوم بإعلام العميد بفوائد الحصول على مدير فني يولي اهتماماً كبيراً لشروط السلامة. علاوة على ذلك فإن من الأرجح أن يدرك عميد الكلية النفقات المتعلقة بإدارة البحوث كل خمس سنوات في نفس الوظيفة. وفي الجامعة حيث لا تسير زيادة الرواتب قدماً مع التضخم المالي وزيادة الأسعار الدارجة، سيكون الأمر أكثر فعالية إذا احتفظت الجامعة بالأساتذة الماهرين بدل أن تستبدلهم. إن التعيينات الجديدة تتطلب الأسعار الدارجة في السوق والتي هي أكثر من راتب المدرس في القسم. إن هذا الإقتصاد في النفقات يكون إضافةً إلى الإقتصاد في الوقت والنفقات المالية في إدارة البحوث.

### دعنا نلخص

تعمل الأقسام الجامعية في بيئة سياسية تقوم فيها جميع الأقسام بالتنافس على الموارد المحدودة. ولأن الأقسام لا توجد في فراغ يجب أن يقوم الرؤساء بتحالفات تؤدي إلى دفع أهداف القسم ومهامه إلى الأمام. قد يقوم القسم بعدة

تحالفات، كما أن بعض الشركاء قد يكون لديهم اهتمام بعنصر واحد من مهام القسم. فعلى سبيل المثال قد يكون المؤيدون لقسم الموسيقى أكثر اهتماماً بالحفلات الموسيقية المقدمة من قبل القسم من اهتمامهم بالمنهج. وينشأ التحالف عندما يقوم شريكان أو أكثر بالعمل معاً لإنجاز هدف مشترك. وبذلك تكون التحالفات الفعالة ذات منفعة متبادلة للشركاء.

وللحصول على تحالفات فعالة، يتوجب على رؤساء الأقسام أن يختاروا شركاء جديرين بالثقة. وهكذا فإن المنفعة التي سيحصل عليها القسم من التحالف ستكون قليلة إلا إذا قامت الإدارة والأقسام الإدارية الأخرى التي لها حق اتخاذ القرار في القسم باعتبار شركاء القسم جديرين بالثقة. ولكي يبقى الشركاء مناصرين موثوقين فإن عليهم معرفة المعلومات التي تخص مهمة القسم ومتطلبات الموارد. كما أنه على الشركاء معرفة الظروف المتغيرة التي ستؤثر على القسم. ويجب على رؤساء الأقسام أن يتواصلوا بشكل منتظم مع الشركاء من أجل مساعدتهم على تمثيل مصالح القسم بشكل مقبول. وقد يلجأ الرؤساء إلى استخدام مساعدة أفراد القسم لإبقاء الشركاء مطلعين بأمور القسم، ولا سيما عندما يكون لدى الفرد صداقة حميمة مع الشريك. على أية حال، يجب على الرؤساء أن يقوموا بتسيق كل الجهود لتقوية القسم ككل لا كأفراد. كما أنه يمنع الشركاء المختلفين من العمل على غايات متناقضة. وأخيراً فإن على رؤساء الأقسام العمل مع الشركاء من أجل تطوير خطة لإنجاز أهداف ذات منافع متبادلة. وهذا سيتطلب وقتاً و تخطيطاً دقيقاً، إلا أن ذلك ضروري للنجاح.

عملياً، يقوم الشركاء بالعمل مع بعضهم لاكتشاف البدائل وابتكار الخطط. وبالرغم من ان العملية تستغرق وقتاً طويلاً، إلا أنها تزيد من التزام الشريك بالخطة والنتيجة المرجوة. وهكذا فإن الأقسام بحاجة إلى شركاء موثوقين ملتزمين بدعم مهمتها إذا كان على هذه الأقسام النجاح ضمن البيئة السياسية الجامعية.