

الفصل الثامن

إدارة من هم أعلى منك وإدارة من هم أدنى منك (في السلم الإداري)

في الحرب، قرار؛ في الهزيمة، تحد؛ في النصر، شهامة؛ في السلم،

نية طيبة

وينستون تشرشل (Winston Churchill)

كلنا نتلهف للرضى في عملنا. ومع ذلك يظل الوصول إلى الرضى رغبة لا تلبى. فالنقاط المحرزة في الرضى الوظيفي في أمريكا وبريطانيا وأوروبا هبطت في واقع الأمر على التوالي في كل من العقود الثلاثة المنصرمة. أما اليوم فإن الذين يعترفون بأنهم راضون تماماً في عملهم هم أقل من النصف (47%) [أوزولد (Oswald, 2003)]. ويعد هذا الاتجاه أكثر وضوحاً في التعليم العالي، كما نوهنا في المقدمة، وهي نتيجة عُزيت، من بين أمور أخرى، إلى الأثر العكسي للإدارة الجامعية. ومع ذلك، لقد رأينا كيف أنك تستطيع استخدام دورك بالطريقة التي تقلد بموجبها مثلاً يحتذى، وكيف تصوغ الإستراتيجية، وتدير الأداء، وتطور العاملين، وتختمني بالتنوع، وتعالج التغيير. وما إلى ذلك. كي تحدث اختلافاً حقيقياً وإيجابياً في حياة العاملين من حولك. ومع ذلك، فإن ذلك يستدعي سؤالاً حول إحساسك أنت بوجه خاص بالرضى. لأن مصدر عدم الرضى الذي يؤثر في العاملين، هو نفسه الذي يؤثر فيك. وفي الحالتين، لا يعد مصدر عدم الرضى هو الساعات الطويلة التي يقضيها المرء في العمل، أو الراتب المتدني نسبياً، أو عدم أمان الوظيفة. بل هو طبيعة العمل ذاته، والعلاقة بينك وبين رؤسائك في الإدارة، ومقدرتك على العمل بتوجه ذاتي، والتي تعد كلها مؤشرات واقعية ومكونات حقيقية للسعادة المهنية.

ماذا تستطيع أن تفعل، إذن، للتغلب على المؤثرات المعاكسة التي يجلبها عدم الرضى وتخفيضها؟ كيف تتعامل مع مظاهر دورك هذه الأقل جاذبية والأكثر صعوبة، علماً بأنها ليست أقل أهمية؟ يسعى هذا الفصل إلى بيان كيف يمكنك الاحتفاظ بمفهومك للقيمة الذاتية وبيمانك بالقيم الجوهرية لما تقوم به وتسهم به من عمل. وبذلك، يوضح لك هذا الفصل كيف تستطيع، بل كيف ينبغي، أن تعمل مع مرؤوسيك وترفع من مستوى مصادرك السياسية إلى الحد الأقصى، وتقدم عروضاً فعالة، وتدير ميزانيتك، وتعالج الشكاوى، وقواعد الانضباط، والمظالم؛ وكذلك كيف تدير الفائض والوفر.

I. إدارة من هم أعلى منك

العمل مع مديرك الأعلى منك

إن العلاقة بينك، بوصفك مديراً، وبين الذين تديرهم، تعد بحق، صميم أي نص في الإدارة. ومع ذلك، ليست العلاقة الإدارية فقط هي التي يجب أن تتقنها. فأنت بحاجة، كذلك، في واقع الأمر، لأن تكون فعالاً في إدارة خمسة مسالك مختلفة: «إدارة نفسك»، و«الإدارة في المؤسسة كلها»، و«الإدارة باتجاه الخارج» (فيما وراء مؤسستك)، و«الإدارة باتجاه من هم أعلى منك»، و«الإدارة باتجاه من هم أدنى منك» [فورريست (Forrest 1997)]. وأكثر هذه المسالك إهمالاً هو «الإدارة باتجاه من هو أعلى» الأمر الذي يضر بالجهتين. إن إهمال هذا المسلك يعد خطأ فادحاً لأنه كما أنك أهم عامل في فعالية العاملين لديك، كذلك يعد مديرك بالنسبة إليك. ببساطة لأنه ربما لا يكون لك خيار في من يكون مديرك، ينبغي ألا تتصرف وكأن العلاقة معه مقررة سلفاً.

بل بالعكس، عليك أن تكون فعالاً ايجابياً في هذا المقام. إذ عليك أن تبذل جهداً مقصوداً وعن وعي للوصول إلى تفاهم متبادل مع مديرك (ليس هناك في «مؤسسة التعلم» زعماء/قادة، بل هناك مجرد متعلمين مساعدين) ولبناء علاقة عمل فعالة. ويجب أن تفعل ذلك مهما كانت ظروفك تبدو منحوسة أو صعبة. لأنه ليس من مصلحتك أنت فقط أن تكون لك علاقة عمل جيدة، بل كذلك من مصلحة مديرك، وبصورة أخص من مصلحة جامعتك. كيف ينبغي أن تفعل ذلك؟

• افهم «العالم المؤسساتي» من منظورهم. وماذا يريد مديرك؟

ضع نفسك مكانهم وحاول أن تفهم نظرية عملهم وواقعه. (يمكنك عمل ذلك بالطبع أيضاً وبصورة حرفية بفضل تعقبهم ومتابعتهم في عملهم لفترة وجيزة).

ادرس، في المقام الأول، طبيعة عملهم على الورق. أين يقع في البيئة المؤسساتية والدور الخاص للعمل. إن قراءة مواصفات عمل مديرك تكشف دائماً عن أمور كثيرة، لأنها تصف باستمرار دورهم بعبارات مباشرة نسبياً. حاول أن تفعل ذلك إن لم تكن قد فعلته. وإن حرمت من الوصول إلى ذلك ابحث عن تفسير.

حاول معايرة واقعية عملهم يوماً بيوم: الضغوط الداخلية والضغوط الخارجية؛ المصالح المتنافسة؛ المعاني الإضافية للسياسة، المطالب في زمنها المحدد؛ الأهداف المؤسساتية التي لا بد من تحقيقها؛ الصدمات؛ مواطن الرضى... إلخ. وتذكر أيضاً أن المؤسسات تبدو مختلفة عند مستويات مختلفة، وكقاعدة فإن مفهومات الاستقرار والنظام والتنبؤية تقلل نموذجياً المسافة التي ستصعدها في الهرم المؤسساتي.

ادرس «القيمة المضافة» التي يضيفونها على دورهم. فكر في إسهام مديرك في الجامعة: ما هي المهارات والخبرة والمقدرات الفردية الخاصة، بل الفريدة، التي أدخلها مديرك إلى الدور؟ كيف اختاروا سبيل تنفيذ الدور؟ ما أسلوبهم الإداري؟ ما هي أكثر جوانب العمل التي يستمتعون بها أكثر من سواها، أو يقضون فيها وقتاً أطول؟ ما هي جوانب الدور الأسهل تنفيذاً مما تتوقع؟ وبفضل الإجابة على هذه الأسئلة تستقطر «القيمة الإضافية» الشخصية التي أسهم فيها مديرك؛ أي، الصفات التي تخسرها مؤسستك لو أن مديرك / مديرتك قد دهسته سيارة غداً؛ صفات ينبغي ألا تستبدل في الواقع (حتى ولو بقيت واجبات الموقع/ الوظيفة ثابتة دون تغيير)، لأن صورة من يخلف العمل تكون مختلفة كلياً.

ومهما يكن الأمر، ينبغي أن تركز على منطقة «القيمة المضافة» هذه. لأنك هنا ستجد أفضل فرصة للوصول إلى تفاهم متبادل. ولسوف تكتسب أيضاً بصيرة أفضل بردود فعلهم المحتملة على الاقتراحات والتوصيات. أما وأن الأمر كذلك، فلا بد من أن تتذكر

أنه لا يطلب منك أن تحب مديرك أو تعجب به (رغم أن ذلك عنصر مساعد)، ولا حاجة لأن تكون شخصيتك تشبه شخصيته. والواقع ربما تكون شخصيتك مختلفة تماماً عن شخصيته ومع ذلك تظل زميلاً مثالياً له.

حاول أن تنظر إلى نفسك من وجهة نظرهم. ما الذي يريدونه منك؟ فلسوف يكون لديهم، بالطبع، مطالب معينة بناء على طبيعة دورك الخاصة. ومع ذلك يريدك مديرك، كقاعدة عامة، أن تساعدهم.

- أحطهم بالمعلومات بصورة مستمرة. تجنب إطلاق مفاجآت الدقيقة الأخيرة عليهم. إذ إن من هم أعلى منك من المديرين يشتمزون من ذلك، ومهما كانت الصعوبة التي تواجهك مباشرة كبيرة، تحدث عنها معهم قبل أن تصل إلى ذروة المحنة/ التآزم. لا تخف عنهم شيئاً. وبذلك يكون لديك وقت كاف، على الأقل، لمعالجة تلك العقبة التي تواجهك، وتحافظ على حرارة مستوية بينك وبين الآخرين، في الوقت نفسه.

- اطرح حلولاً، وليس مشكلات. فالعالم مليء بمن يقول لهم لماذا لا يمكن عمل كذا أو كذا. فلا تضيف نفسك لقائمة هؤلاء. بل خذ زمام المبادرة. وبدلاً من أن تطرح عليهم مشكلة كي يجدوا لها حلاً، بين لهم كيف يمكن حل هذه المشكلة. وبهذه الطريقة أيضاً تتلافى فرض حلول عليك.

- انظر إلى القضايا من خلال منظوراتهم. فهذا لا يبين لك مدى فهمك فحسب، بل يوصلك أيضاً إلى اتخاذ قرارات أفضل.

- ينبغي أن تكون قادراً على تغطيتهم أثناء غيابهم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ترقيةك.

- فإن كان مديرك جيداً، فلسوف يسعون إلى رفع صورتك بفضل تزويدك بفرص - عن طريق تكليفك بمسؤوليات، وبرعاية أنشطة تطوير إداري.. إلخ-. لتوسيع خبرتك وفهمك بحيث تغدو أكثر فعالية في دورك.

• ادرس ما تتوقعه من مديرك. ما الذي أريده؟

إنعامك النظر فيما تتوقعه يمكن أن يساعدك بطريقتين:

- يتيح لك فرصة فحص ما إذا كانت توقعاتك معقولة، في واقع الأمر، وليست بعيدة كلياً عن عالم الواقع.

- وتزودك بقاعدة تناقش بموجبها «الأحكام الأساسية» التي تتفق مع مديرك على العمل بموجبها.

ومرة أخرى، سوف تختلف التوقعات الفردية. حتى في تلك الحالة، عليك أن تتوقع التزام مديريك بمساعدتك بفضل موافقتهم الإرادية على:

- إحاطتك بالمعلومات بصورة مستمرة؛

- تفهم دورك تفهماً سليماً؛

- أن يكونوا داعمين لك مع احترام استقلاليك؟

- القيام بدور المرشد والمستشار في كيفية تصنيف مشكلات معينة؛

- تأييد قراراتك علناً (ما لم يكونوا مضلّين حقاً)؛

- استعدادهم إلى الاستماع إلى أفكار جديدة؛

- تزويدك بانتظام، بتغذية راجعة بشأن ما هو جيد وما هو ليس بالجيد تماماً؛

- منحك فرصاً للتطوير المهني؛

- الاعتراف بإنجازاتك؛

- الحفاظ على الأمانة والصدق، وممارسة الصبر، وممارسة الثبات والتماسك.

ربما تكون النقطة الأخيرة مثالية وصعبة التحقيق عملياً، ولكن ليس هناك من سبب

لا يجعلها أملاً مشتركاً.

• التفاوض على اتفاق عمل وتوطيده مع مديرك

لدى حصولك على إعجاب مديرك، وإسهامهم الشخصي ودورهم كذلك، ولدى توضيح توقعاتك، تكون قد وقّرت لنفسك الأساس السليم الذي تتوصل بفضلها إلى فهم متبادل ينفع الطرفين أساساً ويعزز قوة كل منكما. وعليك في المقام الأول على الأقل، أن تهدف إلى الموافقة على واجباتك ومسؤولياتك وتقسيمها على أساس «لكل حصان مضمارة». يمكن مراجعة هذا التخصيص المبدئي، بالطبع، كلما تطورت ونمّوت في دورك. ومهما كانت صفات ظروفك الخاصة، عليك أن تهدف إلى ضمان اتفاقك ومديرك على ما يأتي:

- مجموعة من «الأحكام الأساسية» للعمل معاً، وأن تراجعها بوعي بين الفينة والأخرى، على الأقل مرّة في السنة؛

- عقد اجتماعات ثنائية (ساعة كل أسبوعين) على الأسس ذاتها، وتتم وفق خطوط متماثلة مع تلك التي تعقدها مع زملائك في قسمك.

تعد فوائد توطيد علاقة عمل جيدة مع مديرك أسية دليوية: الدعم المتبادل يؤدي إلى الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل، والذي يؤدي بدوره إلى استقلالية أكبر ومسؤولية أكثر، وهي الأمور ذاتها التي حددناها منذ البداية والتي تغذي السلامة المهنية.

• لو كنت سيء الحظ بأن كان مديرك سيئاً..

عليك:

- أن تعترف، على المدى القصير، بأن لسوء الحظ هذا منافع إذ تتعلم من المديرين السيئين. ما الذي ينبغي ألا تفعله. راقب ما الذي يفشلون في عمله، أو الذي يعملونه بطريقة خاطئة، وأقسم ألا ترتكب أنت الأخطاء ذاتها في المستقبل.

- محاولة إنشاء شبكة عمل جماعية من أقرانك في مؤسستك وخارجها إن لم تكن قد أنشأتها فعلاً. تعد مثل هذه المجموعات مساعدة جداً بوصفها مورداً للدعم والأفكار معاً.

- أن تعرف أن المديرين السيئين، سوف يفشلون وينتهون، في المدى الطويل، نتيجة أفعالهم - بطريقة أو بأخرى.

• وإن كنت تعيس الحظ بحيث كان مديرك مؤذياً وهداماً...

عليك:

- أن تجند معلماً يساعدك في إيجاد سبل للتعامل مع الوضع وإدارته؛ والمعلمون، بالطبع، ليسوا محصورين في الدور «الدفاعي»، بل يمكنهم أن يكونوا صمام أمان لا يُثمن ضد إحياتك؛

- أن تسعى إلى الحصول على نصيحة قسم الموارد البشرية ودعمه عبر مرشد العلاقات مع العاملين، أو الحصول على النصيحة مباشرة من رئيس قسم الذاتية لديك.

وإذا لم يُجد أي مما ذكرنا أنفاً، عليك التفكير في ما يلي، كملاذ أخير:

- تجاوز مديرك وتقدم بالتماس إلى من هو أعلى منه.

- رفع قضية مظلمة ضد مديرك: وإن لم يكن ذلك شائعاً، يمكنك الاعتماد على أن مثل هذا العمل سيوقف أكثر المتتمرين عناداً ولا حساسية عند حده؛

- اللجوء إلى قانون كشف الصالح العام للعام 1998 (أو قانون فضح الممارسات اللاقانونية واللاأخلاقية) وناشد مجلس الحكام مباشر إذا كان ما تتهم به مديرك هو سوء ممارسة تهدد (ليس فقط مصالحك) بل مصالح المؤسسة أيضاً. (HEFCE 01/20, 2001).

وإذا قررت أن الخطوات الثلاث الأخيرة غير مناسبة، عندئذ قرر أن:

- تصمد مكانك، وتعزز دفاعك وتتمسك بما تؤمن به، أو

- أن تبكر إستراتيجية خروج من المأزق (أو أن تتخذ الموقفين معاً).

بناء قاعدة سلطة وصيانتها

أرى فرصى وأغنمها

ج. دبليو. بلنكت (G. W. Plunkitt)

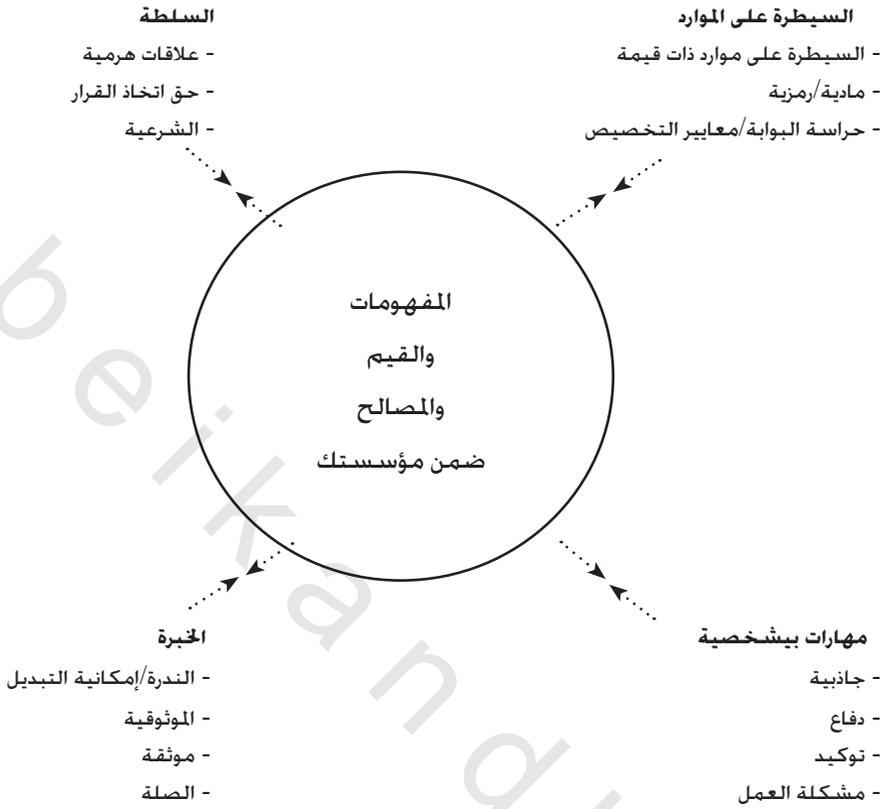
رئيس حرس تاماني هول (Tammany Hall)

مدينة نيويورك، 1905

من الطرق الفعالة للتعامل إدارياً مع من هم منك مرتبة . سواء كانت علاقتك بهم حسنة أم سيئة . هي أن تساعد نفسك على استغلال مصادرك السياسية أكثر ما يمكن . فكلنا نألف العبارة الآتية : « السلطة تقسد ، والسلطة المطلقة تقسد إفساداً مطلقاً » . تعد السلطة ، على أي حال ، معالم من معالم الحياة المؤسساتية لا مفر منه ، ولا بد لك من أن تتوافق معه إذا كنت مديراً فعلاً حقاً . ومع ذلك ، لا يعني هذا أن تكون متلاعباً مستغلاً أو قاهرراً ، أو ساعياً لمنافع شخصية على حساب الآخرين . إذ يستطيع الناس استخدام السلطة ، بالطبع ، بهذه الطريقة - وهنا بيت القصيد . السلطة بحد ذاتها شر بطبيعتها ، فهي كالطاقة ليست سيئة وليست جيدة . ينشأ استخدامها الأخلاقي أو اللاأخلاقي عن تصرفات الأفراد سعياً إلى تحقيق برامجهم [مورغان (Morgan, 1997)] . فالذي يتوجب عليك فعله ، والذي يتوقع فعله من قبل زملائك ، هو تعزيز سلطتك إلى الحد الأقصى من أجل رفع مستوى مصالح القسم وتعزيزها . عليك أيضاً أن تسعى لتشجيع مصالح مؤسستك ومصالحك معاً وتعزيزها . كيف؟

ضع بياناً مفصلاً بمواردك السياسية

هناك أكثر من اثني عشر مورداً هاماً للسلطة ضمن المؤسسات ، بدءاً من السلطة الرسمية (كالسيطرة على الموارد والمعلومات .. إلخ) حتى اللارسمية (كشبكات العمل الشخصية) ؛ ومن السلطة الملموسة (كالسيطرة على التكنولوجيا) حتى المطلقة (كإدارة المعنى والرمزية) . وبعبارة أشمل ، يمكن تصنيف قواعد السلطة هذه في أنماط رئيسية أربعة : النفوذ ، الخبرة ، السيطرة على الموارد ، والمهارات الشخصية (انظر الشكل 1.8) . أو بعبارة أخرى ، تنشأ السلطة ، من منظور فردي ، من :



الشكل 1.8: الموارد الأساسية للسلطة المؤسسية

المصدر: بناء على مورغان 1997

• موقعك الرسمي: دورك

• نفوذك الشخصي: الخصائص الشخصية التي تمتلكها (الوضوح، التعاطف،

المرح، الذكاء، الدينامية، المظهر الجسماني ..إلخ.) التي يراها الآخرون جذابة أو مؤثرة، أو مُقنعة؛

• خبرتك: الواقعية والخيالية معاً (التي يتخيلها الآخرون)؛

• قدرتك على الحصول على المعلومات؛

• قدرتك على إدراك الفرص واغتنامها: وأن تكون «في المكان المناسب في الوقت المناسب».

الإطار 1.8 مصمم لمساعدتك على استكشاف إمكانياتك السياسية وإدراكها. إملاً الاستيعاب وحدد بموجب ذلك صورتك السياسية.

الإطار 1.8: ضع بياناً مفصلاً بمواردك السياسية

صُممت الأسئلة الآتية لمساعدتك في التفكير بشأن الموارد السياسية لديك. لقد قُسمت بين الأعمام الأربعة لقاعدة السلطة: النفوذ، والخبرة، والسيطرة على الموارد، والمهارات المتداخلة بين الأشخاص. تساعدك الأسئلة على تحديد ما إذا كان لديك نمط السلطة الخاص في كل قطاع، ولكن هناك فراغ ترك لك كي تملأه بمؤشرات إضافية خاصة بك. وكلما ازدادت المؤشرات لديك ازدادت سلطتك.

1. هل لديك نفوذ رسمي

a. هل لديك حق رسمي (ولننقل، في صلب مواصفات عملك) لاتخاذ قرارات، غير القرارات التافهة؟

b. هل هناك من يحتاج إلى موافقتك قبل اتخاذهم أي خطوات عملية؟

c. هل تشرف على عمل آخرين؟

d. هل تؤثر قراراتك بصورة بارزة وهامة في المظاهر المديدة لعمل مؤسستك وجوانبه؟

e. هل يؤيد مديرك قراراتك نموذجياً ولا ينقضها؟

f. هل تواجه مقاومة لحقك في اتخاذ القرارات، والإشراف على الآخرين أو إعطاء موافقات من الزملاء أو الأقران، أو

المديرين الأعلى مرتبة منك ؟

g.

h.

i.

الإجابات على الأسئلة من a-e بنعم تدل على أن لك نفوذاً وسلطاناً.

الجواب على السؤال d بنعم يدل على مستوى عال من السلطة قائم على النفوذ.

الجواب على السؤال f بنعم يدل على انخفاض في مواردك السياسية التي ربما تحتاجها للقيام بعمل ما بشأنها.

2. هل لديك الخبرة ؟

a. هل تحتاج إلى سنة أو أكثر لتتعلم القيام بعملك بكفاءة؟

b. هل تحتاج إلى مؤهل للقيام بذلك؟

c. ما هو أعلى مؤهل في حقل اختصاصك - هل حصلت عليه؟

d. هل أنت الوحيد في مؤسستك الذي يستطيع القيام بعملك؟

e. إذا ما رغبت في ترك مؤسستك، هل يجدون صعوبة في إيجاد بديل لك؟

f. هل لعرفتك ومهارتك صلة بجانب كبير من جوانب العمل في مؤسستك؟

g. هل يستشيرك الناس عادة ويأخذون بنصحتك؟

h. هل يبدي مزيد من المديرين الأعلى رتبة تقديراً لإسهاماتك؟

i.

j.

k.

الإجابة بنعم على أي من الأسئلة من a إلى h تدل على امتلاكك سلطة خبير. أما الإجابة ب «لا» على السؤال h

تدل على افتقار الآخرين لفهم خبرتك. وأنت تحتاج إلى القيام بعمل ما بشأن ذلك إن كان لا بد من استخدام هذا المورد السياسي استخداماً كاملاً.

3. هل تسيطر على الموارد؟

a. هل تستطيع منح الوصول إلى الموارد الآتية لمؤسستك أو منعه:

(i) المال

(ii) المعلومات (ليست التافهة)

(iii) الترقية

(iv) التدريب والتطوير والتنمية

(v) المديرين الأعلى مرتبة وغيرهم من ذوي السلطان

(vi) التسهيلات والمنشآت الكمبيوترية والعملياتية أو الإدارية

(vii) المنح الإضافية*

(viii)

(ix)

(x)

b. هل يدرك الآخرون أن بإمكانك منح هذه الموارد أو حجبها. ربما لأنك لم ترفض أيّاً منها.

c. هل لدى الآخرين إمكانية بديلة للوصول إلى هذه الموارد؟

الإجابة بنعم على أي من بنود a تدل على أن لديك سلطة مبنية على السيطرة على الموارد. والإجابة ب «لا» على b تدل على أنه لا بد من اتخاذ إجراء ما لكي تستخدم المورد السياسي هذا بصورة كاملة. أما الإجابة بنعم على c بالإشارة إلى أي مورد. تدل على مستوى متدن من السلطة فيما يتعلق بذلك المورد والذي ربما لا ترغب في جلب الانتباه إليه.

1. هل لديك سلطة بشخصية

a. هل أنت على وفاق مع عدد من الناس في المؤسسة في الأقسام المختلفة والمستويات الهرمية المختلفة؟

b. هل تعرف من هم الأقوياء، وهل أنت على وفاق معهم؟

c. هل يثق بك العاملون في المؤسسة؟

d. هل تتكلم عادة في الاجتماعات؟

e. هل أنت «مستمتع إيجابي نشيط» وهل تتأكد من فهمك لوجهة نظر الآخر؟

f. هل تتأكد من أن الآخرين يحملون آراءك على محمل الجد عندما يهمك ذلك؟

g. هل تتحاشى أن تكون سلبياً أو عدوانياً في المناقشات الرسمية وغير الرسمية مع الآخرين في المؤسسة؟

h. هل تستطيع الاستحواذ على انتباه مجموعة أو مشاهدين أكثر؟

الإجابة بنعم على أي من هذه الأسئلة تدل على سلطتك المبنية على المهارات البشخصية. والإجابة ب «لا»

على أي من هذه الأسئلة d-f تدل على أن التدريب والتطوير يساعداك في تطوير وتنمية إمكاناتك السياسية.

ولدى الرجوع إلى إجاباتك على هذه الأسئلة ستجد أنك تتمتع بدرجة معينة من كل نمط من أنماط قاعدة

السلطة. وإن أعطيت نفسك درجة لكل من الأنماط الأربعة في الخريطة الموجودة أدناه. فإنك تحصل على صورة

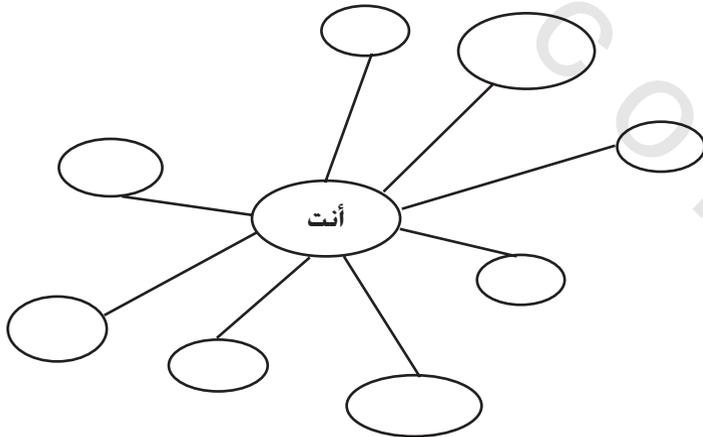
لمواردك السياسية.

* المنح الإضافية، مثل السيارة، السكن، الطعام، العلاج.. إلخ. (المترجم)

صورة الموارد السياسية					
				5	عالية
				4	
				3	وسط
				2	
				1	منخفضة
مهارة ببشخصية	سيطرة على الموارد	خبرة	نفوذ		

إجراء تحليل للسلطة / للتبعية المتعلقة بموقعك

وكما أجريت تقويماً لمواردك السياسية فلا بد وأن تتوغل أكثر فتجري فحصاً لموقعك بالنسبة لمواقع الآخرين؛ خصوصاً أولئك الذين تتفاعل معهم. فكر في شبكة العمل السلطوية المباشرة والمتعلقة بك. أولئك الأفراد الذين تعتمد عليهم. ثم أشرع برسم خريطة لهم على النحو المبين في الشكل 2.8. ربما تجد أن شبكة التبعية لديك تبدو، على السطح، بسيطة. وهذا أمر طبيعي وربما تجد أنه لا بد من بذل جهد حقيقي للإجابة على مجموعة الأسئلة. فإن فعلت، فمن المحتمل أكثر أن تكون قادراً على تحديد التعقيدات الحقيقية لشبكة العمل السلطوية وشبكة النفوذ التي تعمل ضمنها. أدرج، إن استطعت، دعم زميلك أو قرينك الموثوق. كما كان ينبغي عمله في حالة الاستبيانات السابقة أيضاً. إذ سوف لا تجعل العمل سهلاً فحسب، بل أيضاً تضمن أن تكون النتائج أكثر دقة مما لو اعتمدت فقط على تقويمك الذاتي.



الشكل 2.8: تحليل شبكة العمل السلطوي الخاصة بك

يمثل هذا المخطط شبكة الاتصالات لديك لتنفيذ دورك. استخدمه لتحديد الذين تتفاعل معهم أكثر من سواهم، بغض النظر عن مواقعهم في البنية الهرمية. ثم فكر في الأسئلة الآتية:

b. ما نوع السلطة لديهم بالنسبة لك؟

c. ما أنواع السلطة لديك بالنسبة لهم؟

d. ما المصالح التي يسعون إليها (ذرائعياً ونفسياً)؟

e. ما المصالح التي تسعى أنت إليها؟

فكر، بوجه خاص، في الدليل على (c) وفي التفسيرات البديلة له.

رسم خريطة عمل لتحقيق إمكانيتك السياسية

كيف انطلقت؟

هل ينسجم تحليل «شبكة السلطة» العائدة إليك مع البيان المفصل لمواردك السياسية؟

ما هي الفروق؟

هل تستطيع تعليل هذه الفروق؟ ما الذي تنبئك به صورتك السياسية؟

ما هي الاحتمالات التي تريد أن تعمل عليها؟ ما الذي ستفعله بشأنها؟

• ادرس الأشخاص الموجودين في قمة مؤسستك. هل لهم خصائص مشتركة؟

• ادرس أيضاً في الاتجاه الذي تسير فيه مؤسستك، وفي الخصائص التي تحتاجها

في المستقبل.

• التزم «بصناعة حظك» وارسم خريطة عمل سوف تحقق إمكانيتك

السياسية الكاملة.

إجراء عرض فعال

إن ما يحيرني هو كيف أن أي امرئ يستطيع كتابة جمل كهذه «إن عملية الموافقة تدمج اعتبارات ليس فقط التكامل الأكاديمي، بل أيضاً كفاءة الموارد وملاءمة الغاية لدى المقارنة بالاتجاه الجامعي الإستراتيجي ومبدأ الثقافة» دون أن يتحطم وجههم على لوحة المفاتيح مللاً وضجراً. وفيما يخص الإدارة ليس التكلم منزوع الشخصية فقط، بل مصلصلاً، متكرراً، لا قواعد لغوية له وخاوٍ من النتائج.

محاضر في المملكة المتحدة (Gary Day) غاري ذي

أكتوبر/2002/11

من الطرق الشائعة البسيطة لمحاولة ممارسة النفوذ هي عرض أفكار أو تحليلات إلى مديرك أو أُنْدَاك شفهاً أو (بصورة نموذجية أكبر) كتابياً. وبما أن ذلك هو سبب وجود قسم الموارد البشرية، يمكن أن يُغفر لك التفكير بأننا متساويين في حدة ووضوح الطريقة التي نتواصل بموجبها في مؤسساتنا كالطريقة التي نتبعها في أبحاثنا وتدريسنا. والحقيقة المحزنة هي أنك لن تكون على خطأ أكثر من ذلك. لأن كثيراً مما يمر بوصفه اتصالات داخلية غالباً ما يتميز بكونه مقالة طلابية ضعيفة: سيئة التحضير، سقيمة التفكير، طويلة لدرجة الملل، وغير متقنة التنفيذ. أو محبطة، موهنة للعزيمة، وتحمل بصمة النفوذ الجائر للبيروقراطية الماضية. أو، أسوأ من ذلك، مفعمة بما يشبه الرطانة اللغوية (كلمات طنانة مدعية غير محددة ولا معنى ثابت لها: تدأوبية، شمولية، ذات نتائج نهائية، تخلق إشكالات، محشوة بالعمل، متشابكة التفكير، وما إلى ذلك) بحيث يطفى على علوم الموضوع والحياة الأكاديمية بالطريقة نفسها التي يطفى بموجبها على العمل، والمهن والحكومة.

ليس هذا هو السبيل الذي ينبغي أن تسلكه إن كنت تريد أن تُفهم (إذ يستخدم الكثيرون، في واقع الأمر، الرطانة ليتلافوا الشفافية)، وخلافاً لما يعتقدّه العديدون من الأكاديميين، فإنه من غير المحتمل كذلك إقناع مديرك بدعم فكرتك أو مقترحك. وبعبارة أخرى لقد أخذ يتعاظم إدراك الكثير من المؤسسات بما فيها مجالس التمويل بالألا بديل عن اللغة الانكليزية الواضحة إضافة إلى الإيجاز والدقة.

وبتحديد أكثر، عليك ملاحظة ما يلي عند تحضير مقترحك . أو الخلاصة التنفيذية، إن كانت تقريراً:

• ينبغي ألا يزيد على وجهي ورقة من قياس A4. فالنص الطويل يفقد مديرك اهتمامه ويشتت انتباهه تماماً كما يحدث معك أنت نفسك، ومن المحتمل أن يتلقوا منه أكثر مما تتلقى أنت. وبذلك تجازف بالا يولى اقتراحك سوى قليل من الغفران إن لم تكن حذراً في هذا المقام.

• ينبغي أن يكتب بأسلوب بسيط واضح، موجز، أو بفقرة قصيرة؛ أي، ينبغي أن يكون «سهلاً على العين».

• يجب أن يكتب من منظور القارئ وليس من منظورك. فإذا ما كانت كلماتك الأولى «هذه الورقة..» فإن اقتراحك لن يبرز ولن يصمد، والمستمعون إليك سيستخلصون أنك، كمراجع غبي للكتب الذي يبدأ بقوله «هذا الكتاب...» لم تجهد نفسك لجلب انتباههم. عليك إذن أن تفكر في افتتاحية تستحوذ على انتباههم وتخرجهم عن مواقعهم إلى الاقتراح الذي تطرحه عليهم سعياً لمعرفة مضمونه.

• يجب أن يُنظّم حول إطار أساسي بحيث:

- تقرر فيه المشكلة، أو القضية، أو الفكرة؛

- تحدد فيه الأسباب والنتائج، الايجابيات والسلبيات؛ الخ.

- تجدول فيه الحلول الممكنة، والبدائل، والخيارات؛

- تضمنه توصية -أي أنك تيسر الأمر عليهم بأن تحدد ما ينبغي أن يفعلوه- إما أن يوافقوا أو لا يوافقوا؛ وبالعكس، تعسّر الأمر عليهم إن ماطلت وسوّفت أيضاً.

• يجب أن يكون منسجماً مع فضائل ورقة بحث جديدة: مبنية على حب النظام، والدقة، والمنطق، والأمانة والصدق، والوعي الذاتي، والخيال [بارزون (Barzun) وغراف (Graff, 1992)].

وتطبق مبادئ مماثلة عندما يكون العرض شفهيًا:

- تحقق من زمن حديثك، وممن تتوقع أن يتابعوك، ومن عددهم. سوف يساعدك السؤال الأول في تحديد كمية المادة التي ستقدمها ونوعها؛ وبساعدك السؤال الثاني في تحديد المفردات المناسبة، ونغمة الحديث، ودرجة التعقيد. إن معرفتك بخصائص المستمعين إليك تمكنك من وضع ملاحظاتك في المستوى الصحيح.
- أكتب نصك ليُسمع، وليس ليرى، كما يفعل أي محاضر جيد. لا تكتب جملاً طويلة أو تبدأ بمعرفات. لا تنتقل من نقطة أساسية إلى أخرى دون استراحة قصيرة. استخدم شروحات أكثر مما يلزم للطباعة، الخ. ففي الماضي كان المحاضرون يستخدمون أجهزة الإسقاط لإتمام ما ينبغي قوله؛ أما اليوم فالعارضون غالباً ما يستخدمون تقنية البوربونت (PowerPoint) عبر جهاز الكمبيوتر لحصر ما يقولونه ضمن ما يعرضونه على الشاشة. لا تقع في الفخ نفسه. ركز على رسالتك، وليس على التكنولوجيا.
- ركز على تغطية نقاطك الأساسية كلها (القضايا، الأفكار، الاستخلاصات). ست نقاط على الأكثر. ولا تخرج عنها. تذكر أنك كلما أطلت الكلام وأسرعت به كان احتمال الاستماع إليك أقل.
- آمن بما تقوله، وآمن بأن الطريقة التي تقول فيها ما تريد ذات أهمية كبرى. فالمستمعون لم يأتوا لحضور قراءة. تدرب على تقديمك الورقة بحيث تضيف قيمة إلى الكلمة المطبوعة؛ وحافظ على مسافة جيدة بين الكلام بحيث تنطق نحو 125 في الدقيقة [بارزون وغراف، 1992؛ سيدونز (Siddons، 1998)؛ غرانت (Grant، 1997)].
- تأكد أن مفتاح العرض الفعّال، كما في الكلمة المكتوبة، هو الإعداد الجيد. وكما قال تشرشل نفسه، بعد خطاب متشتت طويل: «أسف لإلقائي خطاباً طويلاً كهذا، ولكنه لم يكن لدي الوقت الكافي لأكتب خطاباً أقصر».

إدارة ميزانيتك

إن أول ما يطلبه مديرك منك هو تقديم كشف بميزانيتك، بحيث لا تكون فقط قد حصرت نفقاتك ضمن حدود معينة وحققت أهداف دخلك وخرجت بلا ربح ولا خسارة (الدخل = الخرج)، بل عليك (من الناحية المثالية) أن تحقق فائضاً. يمكن أن تكون هذه المسؤولية مثيرة للأعصاب حتى عند أكثر رؤساء هذا القسم خبرة، فما بالك برئيس قسم معين حديثاً تعد هذه المهمة جديدة تماماً بالنسبة له. وهذا نشاط لم تقم بإدارته جيداً، من ناحية تقليدية على الأقل، بغض النظر عن مكاسب الكفاءة المترتبة عليها. فرؤساء قسم الميزانية غالباً ما يتسم عملهم وسلوكهم برد الفعل بدلاً من الإبداع لدى إدارتهم لميزانياتهم، سواء كان ذلك لأسباب تعود إليهم أو بسبب ترتيبات وضع الميزانية الخاصة ضمن المؤسسة. ومرة أخرى ليس هذا مثلاً يحتذى. إذ عليك أن تبادر في هذا المجال بسبب الظروف التنافسية المتكيفة المتوترة التي يعمل ضمنها قسمك (ناهيك عن مؤسستك). ولكن كيف؟

• حدد المبادئ الأساسية التي تتشكل بموجبها ميزانيتك وافهمها (انظر الإطار 2.8)

طبيعة ميزانيتك، مثلاً، التي ترئسها:

- «مركز الربح»؟ - مركز له عائداته كما له تكاليفه،

- «مركز الاستثمار»؟ - مركز لا يقاس فيه فقط الربح بل يتطلب الاستثمار توليداً للربح (أو أكثر احتمالاً لتوليدته)؛

- «مركز التكلفة»؟ - مركز تقاس فيه التكاليف فقط،

مصادر ميزانيتك، مثلاً،

- الجزء من دخلك الذي يرد من منحة المجلس، الدخل من رسوم التعليم، منح البحوث وعقودها، النشاط التجاري، الهيئات والاستثمارات.. الخ؛

- الجزء من نفقاتك، أي: (a) تكاليف العاملين (الأكاديمية، والإدارية، والتقنية، وغير المتفرغين، والأعمال الإضافية.. الخ؛ (b) تكاليف عامة (المستهلكات، تطوير العاملين وتتميتهم، الأجهزة، السفر والإطعام، الهاتف، البريد.. الخ.

قاعدة ميزانيتك - الطريقة التي وضعت بها (أو يمكن وضعها بها)، مثلاً

- الميزانية المزداد عليها: هذه مقارنة «القاعدة + التعديل» حيث تبنى الميزانية على ما

حدث في الماضي مع التنبؤ بتغيرات تدخل في صلب الخطة

- الميزانية الدوارة أو المستمرة: تقلص هذه الميزانية مستوى الشك بفضل السماح للمال بالتدفق من سنة إلى ما يليها.

- الميزانية الاجتماعية/ ذات المستويات الثلاثة: تحلل هذه الميزانية درجة الارتياح المستقبلية وتبرز ثلاث نتائج محتملة (الأكثر احتمالاً، والأفضل، والأسوأ) وبذلك تضع المعايير التي يتوقع أن يكون مردود الميزانية ضمنها.

- الميزانية الصفرية: تبنى هذه الميزانية «من لا شيء/ من الصفر» عن طريق تقدير الموارد اللازمة للقيام بمستوى النشاط المتبأ به (وضمن نوعيته).

- الميزانية القائمة على الأنشطة: في هذه الميزانية تخصص المصاريف/ النفقات العامة (التكاليف غير المباشرة كلها) بالتوافق مع محركات التكاليف (أعداد الطلبة، والعاملون، والمباني) التي تؤثر فعلاً بالطريقة التي تعمل بموجبها النفقات العامة ضمن المؤسسة (وليس بطريقة المضاربة): أي، أن النفقات العامة لا تخصص عشوائياً كما هو الحال في مقارنة «الشريحة العليا»، بل بالتوافق مع الطريقة التي تستهلك فيها الموارد فعلاً، وتحدد بفضل «نموذج تخصيص الموارد» الخاص بالمؤسسة.

الإطار المؤسسي الذي توضع ميزانيتك ضمنه. ما هي الأهداف الجوهرية للإستراتيجية المالية لمؤسستك والتضمينات العائدة لميزانيتك وقسمك؟ فمثلاً، يمكن أن تكون: إنشاء صندوق استثمار للأولويات الإستراتيجية المركزية؛ تمويل مشروعات رأسمالية متخصصة؛ بناء احتياطي مالي؛ الحصول على 50% من الدخل من موارد المجلس غير التمويلية.. الخ (02/HEFCE 34, 2000).

تعد معرفة ميزانيتك على هذا النحو الخطوة الأولى نحو توطيد المراقبة عليها. وهذا يعني أنك لن تنزعج أو ترتبك بأي مجموعة أرقام «ميتة» توضع أمامك. كما أن معرفة الميزانية سوف تخلق فيك الثقة، (مثلاً) لكي:

• تتحدى الدقة والافتراضات التي بنيت عليها ميزانيتك؛ و

• تراقب سياسة جامعتك بشأن أمور تتعلق بمصلحة المؤسسة العامة (مثل، التنشيط الداخلي، توزيع النفقات العامة وتخصيصها) وضمان تطبيقها بعدالة وتناسق على مراكز الميزانية كلها انسجاماً مع متطلبات الحكومة التي تدعو مؤسسات التعليم العالي جميعها إلى إقامة «مقاربة شفافة للتكاليف» [المجموعة المشتركة لتقدير التكاليف والأسعار وإدارتها (2002, JCPSG)].

كما ينبغي أن ترتاح لمعرفة أنه مهما كانت ميزانيتك، فإن العنصر الإنساني هو أكبر موجوداتك، وطالما أنت متمسك بمبادئ إدارة الأداء المذكورة سابقاً، فإنك سوف تكون أقرب ما يمكن لرفع مستوى إمكانية ما يُعدُّ نموذجاً من أكثر موارد قسمك كلفة، إلى أقصى حد. (فإن لم تتمسك بتلك المبادئ، فإنه من المحتمل، على أي حال، أن يحصل لديك فرق بين ما هو موجود وبين ما تحتاجه فعلاً، لا يمكن إصلاحه بتوفيرات من التكاليف العامة (أو من التكاليف غير المدفوعة) في ميزانيتك. ولا ينبغي أن تفعل ذلك أيضاً. فالنتائج المثبطة لتقليص نفقات السفر أو المؤتمرات، مثلاً، تفوق كثيراً ما يتوفر بسبب ذلك. فعليك، بدلاً من ذلك، أن تعود لمراجعة المخصّصات الأولية لأعباء العاملين لديك وميزانية التدريس لغير المتفرغين.)

ومع ذلك يجب أن تتعمق أكثر وتدرك أن أهم أمور ثلاثة في إدارة الميزانية هي التخطيط، والتخطيط، والتخطيط

لأن ميزانيتك هي، بل ينبغي أن تكون، في الأساس ليس سوى خطة إستراتيجية مترجمة إلى لغة أخرى. ومن المحزن أن ليست المؤسسات كلها وليس المديرون كلهم يدركون هذه الحقيقة (الأمر الذي يعود عليهم بالوباء). والواقع أنه غالباً ما يقع رؤساء أقسام طوعاً أو بقوة الظروف القاهرة في دائرة رد الفعل، كما لاحظنا؛ حيث يعطون ميزانية عاملة. انظر كم يستطيعون الإنفاق منها - يراقبونها بصورة سلبية - ومن ثم يؤملون بالأفضل في نهاية السنة المالية (انظر الشكل 3.8)

ولتحاشي الوقوع في هذا الفخ، أو لتكسر هذه الدائرة، ينبغي أن:

• تعود إلى المبادئ الأولى لخطة قسمك الإستراتيجية. ما هي أهداف قسمك، وغاياته، ومعامله الحاسمة؟ هل يمكن إحصاؤها؟ مثلاً: تقليص الاعتماد على تمويل الخزينة بنسبة 10%؛ تقليص تكاليف العاملين غير المتفرغين بنسبة 10%؛ زيادة حصص الدخل من المقررات القصيرة للتطوير المهني المستمر بنسبة 25%.. إلخ. هل تعد تخطيطات حقيقية مقرراتك حساسة «لدورات الإنتاج مدى الحياة»؟

• اعتبر خطتك وميزانيتك حركتين (ديناميتين) وليستا ساكنتين. خذ ورقة من المخططين الإستراتيجيين العسكريين الذين يحددون أهدافهم، ثم اعمل باتجاه الخلف. ما الذي تحتاجه لتحقيق أهدافك؟ ما الذي تحتاج فعله اليوم خلال الساعات الثلاث الآتية بغض النظر عن السنوات الثلاث الآتية لتحقيق هدفك؟ راجع خطتك وميزانيتك معاً في ضوء أعمالك. فإن كانت دينامية فلن تحتاج إلى تجاوز السنة الأولى من خطتك (انظر الشكل 5.8).

• تيقّن من أن مقاربتك التي تقوم عليها ميزانيتك ربما لا تفضي إلى تخطيط للتقدم إلى الأمام: مثلاً، ربما تكون الميزانيات «المزاد عليها» التقليدية بسيطة الإدارة نوعاً ما وتيسر إجراء مقارنات (مع نتائج السنة السابقة، والتنبؤات الحالية)، ولكنها لا تلقي الضوء على عيوب النظام الحالي للأمر، ولا تعكس أي مخاطر أو فرص. وبذلك ينبغي أن تدرج دعم محاسب قسمك وخبرته لتطبيق تقنيات إعداد الموازنات المذكورة أعلاه (الميزانية القائمة على الأنشطة، الميزانية الصفرية، والميزانية الاحتمالية ذات المستويات الثلاثة) على ميزانيتك، كوسيلة لجعلها في المقدمة والعمل عليها.

• اعمل مع محاسب قسمك في إدارة ميزانيتك بصورة نشطة وفعالة، فعلى سبيل المثال:

- قسّم بنود التكاليف العامة لديك إلى اثني عشر قسماً، ضع خطة النفقات وراقبها؛
 - حدد بنود الاتفاق: «المُجمّلة»؛ مثلاً، مشروعات رأسمالية حسب الطلب، وميزانية العاملين غير المتضرغين؛
 - ارسم صورة لميزانيتك بفضل تخطيط زمن إنفاقها وكيفية؛
 - تنبأ بميزانية لأكثر من ثلاثة شهور، وستة شهور، وتسعة شهور؛ حاول مقارنة الإنفاق مع التخطيط؛ إن دقتك في هذا وفي كل شيء آخر سوف تتحسن مع الممارسة.
- ما من هذه النقاط يدخل في نطاق علم الصواريخ، ولكن عندما تجمع هذه العناصر معاً يمكنك الاطمئنان إلى أن مستقبلك غير متروك للحظ. بل هو مستقبل يمكنك إدارته والسيطرة عليه.

إعداد خطة عمل

كما أن الحكومة قد فرضت بصورة متآتية مسؤوليات مالية أكبر على مؤسسات التعليم العالي، كذلك المؤسسات ذاتها فرضت على نفسها الأمر ذاته ضمن حدود ممالكها. ومازالت هذه الحالة في تزايد بحيث أنك إذا ما رغبت في تطوير مقرر جديد أو طرح مقترح بحث معين، أو في طلب منحة عامة، سوف يتاح لك فقط أن تفعل ذلك على أساس أن يكون لديك خطة عمل سليمة. فكيف تلبي هذا الطلب على أكمل وجه؟ انظر إليه بوصفه مطلباً يساعدك. لا يعيقك. لأن تخطيط العمل هو ببساطة:

- إدارة هيكلية لأفكار العمل بدءاً من مفهومها حتى تطبيقها عبر مراحل متفق عليها (انظر الشكل 4.8)؛

• أداة تساعدك في الاعتماد على القوى، والفرص الرائدة، وتشذيب مواطن الضعف، وتقليص مواطن التهديد.

كما أنها، أيضاً:

- تقدم وسيلة لاستهداف الأنشطة التجارية وقياسها؛
 - تقدم دلالة دقيقة للتكاليف والتضمينات؛
 - تتلافى الجهد الضائع والتكرار؛
 - تشغل نظام إنذار مبكر إذا ما سارت الأمور في طريق خاطئ.
- وبعبارة أخرى، تقلب التخطيط الأكاديمي التقليدي رأساً على عقب بضمان أن يكون السوق وليس الإمداد هو محرك أي نشاط من الأنشطة (لوفمان وغيره، 1996)
- اعرض اقتراحك على أساس فحص نظامي للمراحل المختلفة لعملية تخطيط العمل المحددة ومعالمها المبينة في الشكل 5.8.

الإطار 2.8: الميزانيات وغاياتها

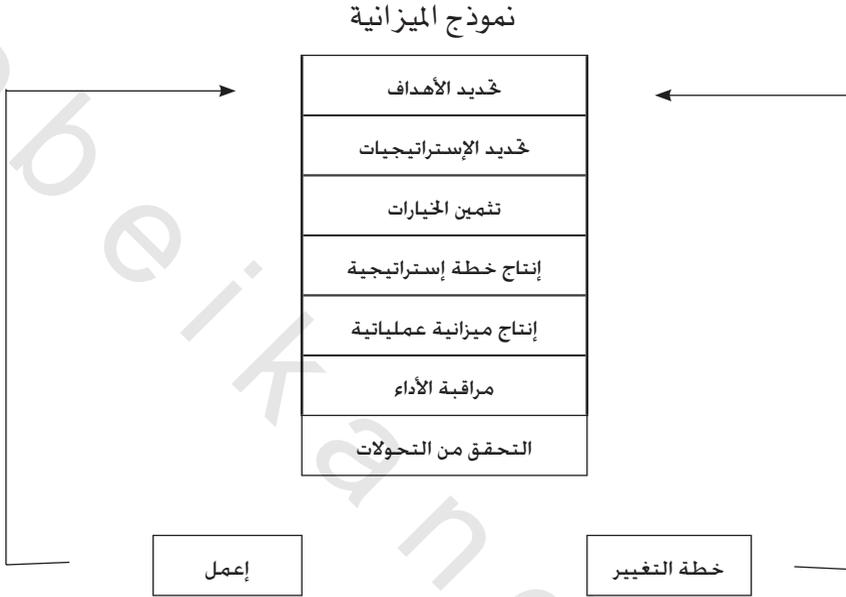
ماهي الميزانية؟

الميزانية خطة تتميز بمصطلحات مالية حدد كميات معينة. تعد وتصادق قبل فترة زمنية معينة. تبين عادة دخلاً متوقعاً لا بد من توليده/أو نفقة تستهدف خلال تلك الفترة. ورأس المال الذي ينبغي توظيفه لتحقيق هدف مفترض (معهد المحاسبين القانونيين الإداريين).

لماذا يجب أن يكون لدينا ميزانية؟

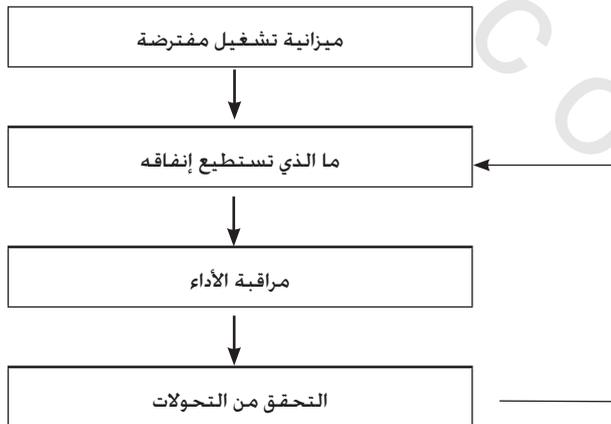
- لتحديد أهداف المؤسسة ومن ثم تقديم إطار للأقسام كي تعمل ضمنه.
- تقديم نظام تُستخدم بموجبه موارد المؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة.
- لبيان الكفاءة والفعالية التي نُسقت بفضلها أنشطة المؤسسة.
- لتحديد الحقول وتعدادها التي تجاوزت الأهداف أو قصرت عنها.
- السماح للإدارة بتصحيح المتحولات المضادة والاعتماد على المتحولات المفضلة.
- تقديم أساس لمراجعة الميزانية الحالية وإعداد ميزانية مستقبلية (تنبؤية).
- تقديم سيطرة مركزية على الأنشطة والمسؤوليات المتنوعة.
- تقديم نفوذ يؤدي إلى الاستقرار في الأنشطة الفصلية أو الدورية (رسم صورة لذلك).
- تقديم وسيلة للتركيز على القضايا الهامة وإبراز الحقول التي يستطيع الأفراد أن يسهموا فيها.

ميزانية فعالة: كيف تديرها؟



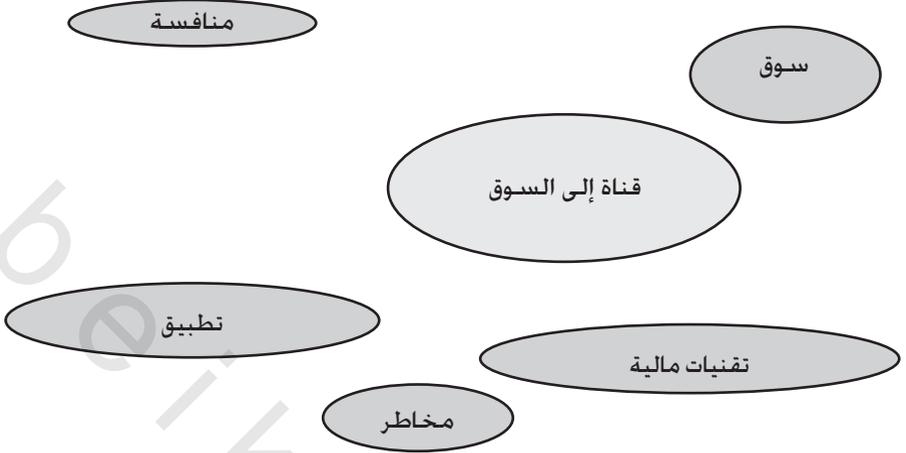
رد فعل: كيف لا تقوم بذلك؟

نموذج ميزانية الجامعة



الشكل 3.8: إدارة ميزانيتك

الشكل 4.8:



نظرة شاملة وتحليل سوت (SWOT)

- مراجعة بيئية
 - السوق
 - المنافسون
 - قناة إلى سوق (مثلاً الطلبة)
- تطبيق
 - من
 - كيف
 - حتى متى
- تضمينات مالية
 - كلفة
 - دخل
- تقويم المخاطر

الشكل 5.8: إعداد خطة عمل

تحليل سووت SWOT لاقتراحك

- مواطن القوة: ما الذي يملكه قسمك، ولا تملكه الأقسام الأخرى؟ ما هي صفات منتجاتك الفريدة التي ترغب في شرائها، نقاط المبيع الفريدة (USPs).
- مواطن الضعف: ما هي المخاطر؟ ما الذي يمكن أن نخسره؟ كم سيكلف ذلك؟
- الفرص: ما هو السوق الهدف؟ لماذا سيشترونها؟ ما حجم السوق؟ ما هو إسهام السوق الذي تتوقعه؟ كيف يقسم ذلك على الزمن؛ ما هي الزيادة خلال مدة معينة؟
- التهديدات: من هم المنافسون المشهورون الذين يملكون العروض نفسها؟ ما مدى قوتهم؟ كم من الزمن مازالوا في السوق؟ ما حجم حصتهم في السوق - ما هو مردودهم خلال فترة معينة؟ ما الذي تعرفه عن عرضهم (مثلاً: التسعير، المعلومات)؟

لوجستيات* التطبيق

- كيف ستبيع إلى هذا السوق؟ من سينفذ هذا النشاط؟ ما هي أهدافهم؟
- ما هو الدعم التسويقي اللازم (بروشورات**/بيانات حول السلع، إعلان، حضور معارض)؟ من هم المنخرطون في تشغيل المشروع، مباشرة، وبصورة غير مباشرة (مثل، خدمات الدعم)؟
- ما هي خطوط الزمن التي تعمل لها، ولماذا؟
- ما هي مراحل التسليم الأساسية في العملية؟
- هل هناك متطلبات خاصة (مثل، شرط عطلة نهاية الأسبوع فقط)؟

تحليل التكاليف والدخل

- ما هي تكاليف استثمارك - تتبؤك بتكاليف التطوير والتنمية المباشرة؟

* اللوجستيات هي: العمليات التعبوية، مثل عمليات سوق الجنود، وتزويدهم بالعتاد... إلخ.

** البروشور: هو بيان المواصفات والخصائص والميزات (المترجم)

• ما هي تكاليف تجنيد العاملين وأنشطة التسويق؟

• ما هي التكاليف المقترنة بالتسليم؟

في الحالات الثلاث كلها تأكد من أنك أتحت الفرصة لاسترداد كامل التكاليف واشتمال التكاليف المباشرة جميعها (مثل: الرواتب، والمستهلكات) والتكاليف غير المباشرة (مثل، المكتبة، المباني والأراضي التابعة لها) والتكاليف العامة (مثل التكاليف التي تدفع سواء أقيم النشاط أم لم يتم، مثل، الوقود، الرسوم والضرائب، الإضاءة، الصيانة).

• كيف بنيت عمليات التسعير لديك؟ ما هي استخباراتك المتعلقة بالسوق؟ هل تسعى إلى:

- القبض على السوق - تسعير اختراق؛

- العودة السريعة - تصفح الأسعار؛

- تقديم منتج ذي نوعية متميزة - وضع أسعار تشجيعية؛

- البحث عن وفورات الحجم - وضع أسعار اقتصادية؛

- استثمار المفهومات المختلفة - التسعير التفاضلي.

• ما هي تنبؤاتك بالدخل (التسعير × أعداد الطلبة)؟ كم نشاطاً تمثل؟ هل تنبؤاتك هذه واقعية فعلاً؟

تقويم المجازفة/الخطر

لخص المخاطر التي تسبب تغييراً في الخطة؛ التأخير في تطوير المقررات؛ صعوبة استهداف السوق؛ قضايا النوعية.

• الحساسية المالية: ما هي تضمينات التغييرات في التكاليف والدخل مع مرور الزمن؟ ما هو الأثر المالي الذي يمكن أن تحدثه زيادة في تكاليف التطوير أو التقصير في تسجيل الطلبة؟

• منافع الكلفة: ما هو الأثر (عال، متوسط، منخفض) الذي يمكن أن يحدثه التطوير على مجمل نشاط القسم؟ ما هو احتمال (عال، متوسط، منخفض) عدم نجاح هذا التطوير؟ ما هي المخاطر التي يتعرض لها القسم بسبب عدم متابعة هذا التطوير، أي، تكلفة الفرصة الضائعة (01/HEFCE 24, 2001)؟

II. إدارة من هم أدنى منك مرتبة

معالجة الشكاوى، والانضباط/التأديب، والمظالم

في صميم نظامنا السياسي ثقافة تحرص على المنهج الصحيح أكثر من حرصها على أفضل النتائج

[جيمس ستاركمان (James Starchan)، رئيس لجنة التدقيق البريطانية، مايو 2003]

إن الأساليب الدقيقة لوصف هذا الجانب الشكلي من دورك كلها مخادعة وبغيضة، وتتطلب حذراً. ويمكن أن تكون كذلك خبرة منيرة وتعليمية، ومعززة. ففي الخيال الشعبي، تعد معالجة الشكاوى، والانضباط/التأديب والمظالم عملية توزيع اللوم أو بحث عن جزاء، أو إنزال عقوبة، أو تسجيل نقاط. إنه معتقد جسده دون وعي الطريقة المفضلة الرسمية (الضرورية) التي تقدم مؤسسات التعليم العالي كلها بموجبها إجراءات التعامل معها (العدائية بطبيعتها)، ليس هنا مكان دراسة كفاءة إجراءات مؤسستك: وغني عن القول إن هذا ليس هو هدفها ولا ينبغي أن يكون هدفك. بل على العكس، ينبغي أن يكون تركيزك في هذه الأمثلة الثلاثة على إحداث تحسينات:

• شرط الخدمة (الشكاوى)؛

• في مستويات الأداء وسلوك العاملين (الانضباط/التأديب)؛

• في طبيعة علاقات العمل (المظالم).

وبعبارة أخرى، عليك أن تسعى إلى تحويل كل من هذه «السلبيات» إلى «إيجابيات». كيف؟ ببساطة، ولكن بدقة وحسم، بالطريقة التي تقاربها بموجبها وبالأسلوب الذي تتعامل معها بموجبه.

• اعترف بأن قضايا الشكاوى والمظالم، والانضباط/التأديب، تعد فرصة لتعزيز النوعية. ربما يبدو ذلك مضللاً بوصفه مبدأ مرشداً في هذه الأمثلة، بيد أن وجود نوعية معينة مفترضة يعد معلماً من المعالم الغربية تلك التي لا ترى إلا في حال غيابها، وتتيح لك في الواقع أفضل فرصة يمكن أن تحصل عليها لإحداث تغيير حقيقي في هذا المجال. لأنها تقدم لك فرصة نادرة «لرفع الغطاء» عن حقيقتك السطحية، ولسبر ما وراء الكواليس في قسمك وأسراه [بيتشر (1996). Becher] - لكشفها، والتعلم منها والتأثير فيها وتحسينها.

تشكل مثل هذه الأمثلة أيضاً تذكيراً بالنوعية، واختباراً لمدى التزامك بها. لا تفهم النوعية، طبعاً بطريقة وحيدة في التعليم العالي. فبعض المؤسسات تُثمن «قيمة المال» وغيرها تُثمن «ملاءمة الهدف»، وفئة ثالثة تُثمن «اتفاق الخدمات» (انظر الإطار 3.8). ومهما يكن الأمر، فإن الشكاوى والمظالم، والانضباط/التأديب تعد بطبيعتها أموراً معرضة لنقض مثل هذه الالتزامات. يقع عليك أنت عبء مواجهة هذا التحدي.

الإطار 3.8: النوعية في التعليم العالي

1. المشهد الاستثنائي.....	- مرادف للتفوق. مثلاً خدمات الطلبة.
2. مشهد «الكمال».....	- منسجم مع النتائج التي لا علة فيها. مثلاً جامعة الطبقة العالية.
3. مشهد «الملاءمة مع الغاية»	- تلبية حاجة الزبون. مثلاً QAA.
....	- العائد على الاستثمار. مثلاً مجلس التمويل.
4. مشهد «قيمة المال».....	- تغيير من حال إلى حال. مثلاً التعلم والتدريس.
5. مشهد «التحويل».....	
المصدر: بناء على هارفي (1995). (Harvey).	

• كن مستعداً للانخراط في تأمل ذاتي حاسم لدورك في هذه الأمور نادراً ما تُقطع وتُجفف مسائل الشكاوى والمظالم، والانضباط/التأديب، فهي غالباً ما تثير قضايا أخرى ذات صلة بممارسات العمل، أو بتورط فرقاء آخرين، أو ربما تكون، في واقع الأمر، أعراضاً لمشاكل أكثر جوهرية. فهي تتعلق بك أيضاً، إن لم يكن بصورة

مباشرة فبصورة غير مباشرة، تتعلق بما يمكن أن تكون قد فعلته أو بما/ لم تفعله. لذلك، عليك أن تستعد لوضع تسوياتك الذاتية جانباً والتفكير ملياً وبصورة نقدية في دورك بوصفك عاملاً رافداً في هذه الأمور [موريس (1994. Moores)].

• تحمل مسؤولية القضية، واقبلها ولا تحيلها إلى غيرك. في هذه الحالات كلها تضع الإجراءات الحاكمة لها باستمرار وبصورة مناسبة تماماً إرشادات محددة نوعية حول كيفية التعامل معها: المراحل المختلفة، إدارة الاستماع، حق الاستشفاف، وما إلى ذلك. وبهذا يمكن إطاحتها كثيراً لأن لكل منها «مصعد في صميمها» إذ يمكن إحالة القضية التي ظلت بلا حل إلى الأعلى. إلى درجة أنه يوجد، في واقع الأمر، في المرحلة الأخيرة شرط يقضي بشكل ما من أشكال التحكيم الخارجي أو المستقل، من خلال مجلس الحكام؛ ويكون هذا المحكم إما زائراً وإما محققاً في الشكاوى ضد العاملين في المحافظ الرسمية. إن نذير مثل هذه الأمور سرعان ما ينمو بطريقة أسية وكأنه «يستمد الحياة من ذاته»، ومن ثم إن ما يمكن أن يبدأ كسوء فهم بسيط بين الطالب والمحاضر يتطور فيغدو همماً تأديبياً/ انضباطياً كاملاً. ويعود الأمر إليك للتأكد من أن ذلك لا يحدث. عليك أن تحاول دائماً حل مثل هذه الخلافات وتسويتها - والقضاء عليها في مهدها. قبل أن يخرج الأمر من يدك. فإن خرجت عن السيطرة عليك تحمل مسؤولية التعامل معها بموجب الإجراءات الخاصة. إياك أن تختبئ وراء الإجراء ولا تجعلها شغلك الشاغل. إن حرفية القانون مهمة وعليك إتباعها ولكن ابق عينيك على هدفك الإجمالي - ألا وهو «النتيجة الأفضل».

• تذكر أن عليك «واجب الرعاية» للعاملين والطلبة والمساهمين الآخرين. ففي حين أن أكثرية الشكاوى يمكن أن تثير هموماً مشروعة، فإن هناك أقلية مزعجة لا تثير هموماً مشروعة. ومرة أخرى، يعود الأمر إليك للتخلص منها بالأسلوب المناسب.

كيف ستعالج هذه الأمور، إذا؟

الشكاوى

حدد طبيعة الشكوى

ربما يبدو ذلك، بل ينبغي أن يكون، مباشراً تماماً. ولكن الأمر ليس دائماً كذلك. والواقع أنه يمكن أن يستغرق وقتاً، ويحتاج صبراً، وتحقيقاً ماهراً من أجل الوصول إلى جذر هم الشاكي. اطلب منهم كخطوة أولى إن لم يكن قد طلب منهم، رفع شكاوهم كتابة على وجه واحد من ورقة قياس A4

قوّم أهمية الشكوى

- a. هل نشأت الشكوى، مثلاً، عن سوء فهم من الطرفين، أم عن اختلاف التوقعات، أم عن فشل يلام عليه قسمك؟
- b. أم أنها شكوى بشأن سلوك (مزعوم) أو عجز أحد العاملين، ومن ثم يحتمل أن تكون الشكوى خطيرة.

قرر كيف تتابع الشكوى

- إذا كانت الشكوى ناشئة عن البند (a) اهتف للمتازعين ووضح موقفك أو ابعث لهم/لها رسالة اعتذار. وقرر التحقيق في الفشل الجماعي لقسمك وضع نصب عينيك ألا يتكرر ذلك.
- إذا كانت الشكوى ناشئة عن البند (b) ابعث لهم/لها دعوة للاجتماع وابحث شكاوهم. امنحهم فرصة إحضار صديق، أو اتحاد الطلبة (أو مستشار قانوني) معهم إن شاؤوا.
- إذا تلقيت التماساً من طالب/طالبة، وافق على لقاء ممثلين من الطلبة. لا تتزلف إلى نفسك بلقاء المجموعة كلها لأن ذلك ربما يعرض أي تحقيق لاحق للخطر، أو ربما ينسف زميلك كلياً، إن لم يكن اللقاء مسوّغاً ويجعلك تبدو أنك غير مهني أيضاً.

• إذا كانت الشكوى مجهولة اسم الشاكي، فلا تهملها. تحدث بصورة غير رسمية مع عضو الهيئة العاملة. إذ ربما يكون لديك شاكياً بأسوأ بينكم. ومن جهة أخرى ربما تكون عرضاً من أعراض مشكلة تتمخض وتتشكل. اسع أن تطمئن زميلك وتساعد على حل أي مشكلة.

• وفي الاجتماع اسع إلى توضيح لب المشكلة وفهمها تماماً. لخصها للشاكي وأكدها من قبل الجميع.

• اكتب إلى عضو الهيئة العاملة ملخصاً للشكوى وادع الأعضاء إلى اجتماع لبحثها. وامنحهم حقوق الشاكي نفسها، وبين كذلك أن الاجتماع غير رسمي.

• ما لم تكن الشكوى بشأن سوء سلوك فاضح، مثل، سرقة، هجوم، مضايقات مبالغ بها. الخ، ينبغي ألا تطلب اتخاذ إجراءات تأديبية قبل أن يعطى عضو الهيئة العاملة فرصة الإجابة على الاتهامات التي ألصقت به (ACAS 2002)

• في هذه الأثناء أتمم مزيداً من التحقيقات التي ربما تكون ضرورية بما في ذلك مقابلة أي أطراف ثالثة.

قرر كيف تتصرف

لدى مقابلتك للفريقين ودراسة القضية عليك أن تقرر ما ستفعله بعد ذلك. يمكنك أن تختار:

- حفظ الشكوى؛
- رفض الشكوى لأنه لا أساس لها، ولم تُثبت، أو لأنها مزعجة؛
- عدم اتخاذ أي إجراء؛
- اتخاذ إجراء غير رسمي، مثلاً، استشارة واستيضاح؛
- اتخاذ إجراء الكفاءة إذا كانت الشكوى بشأن ضعف الأداء؛

• اتخاذ إجراء تأديبي إذا كانت الشكوى بشأن سوء سلوك.

ومهما كان قرارك عليك تلخيص ما اكتشفته في تقرير قصير وإعلام الفريقين بالنتيجة.

الانضباط/التأديب

التعامل مع قضايا الانضباط/التأديب ليس مختلفاً، بل ينبغي ألا يختلف، عملياً عن الطريقة التي تعامل بموجبها الشكاوى. لأن المبادئ ذاتها والعمليات نفسها. مع الاحتفاظ بعقل منفتح، وجمع الحقائق، والمقابلة، والسجل المكتوب، وغير ذلك. تنطبق على الحالتين. والفرق الأساسي، بالطبع، يكمن في شكيلات الإجراءات ونتائجها المحتملة التي ربما تصل إلى الطرد وتشمله. ولهذه الأسباب عليك أن تتأكد تماماً من أن الطريق الذي تسلكه صحيح، أو، بعبارة أخرى، تأكد من أنك تتفذهها:

• كملجأ أخير، وليس «كأول مرفأ تتوقف فيه»،

• لأنك أعطيت التحذيرات الشفهية اللارسمية ووجهت الملامة في الماضي ولم تحدث أي اثر وأنت قد استنفدت حدود سلطتك؛

• لأن طبيعة القضية تصنفها بأنها:

- سوء سلوك، أو سلوك مهدد بما في ذلك: التناول والاستئساد على الآخرين، المضايقات الجنسية أو الاجتماعية أو العرقية، غياب غير مسوَّغ بانتظام، عدم الالتزام بالمواعيد باستمرار وبصورة غير مرضية، رفض، عن رغبة، لتنفيذ طلب معقول، إهمال يؤدي إلى خسارة، أو ضرر أو أذى غير مقبول؛ خرق أنظمة الصحة والسلامة عن عمد، وغير ذلك؛

- سوء سلوك فاضح، مثل: السرقة، الغش، إحراق متعمد، اعتداء جسدي، مضايقات مبالغ بها، عجز كلي بسبب الكحول أو العقاقير غير المشروعة (استنفاد الإجراءات الموجودة المتعلقة بالإساءة إلى الصحة) ..إلخ؛

- العجز، استنفاد إجراء الكفاءة المتعلق بالتعامل مع ضعف الأداء.

إذا لم يطبق أي مما ذكر أعلاه عليك أن تتوقف. والواقع أن قسم الموارد البشرية لديك لن يسمح لك بالمتابعة لأنك لن تجتاز «اختبار المعقولة» بتصرفاتك؛ أي أحد العوامل الحاسمة الثلاث (أما العوامل الباقية فهي أسس لاتخاذ قرار بالطرد أو بالظعن بمصدقية الإجراء نفسه ودقته) التي تأخذها محاكم العمل بالحسبان في محاكمتهم للالتماسات (ACAS 2000).

إذا ما كان هذا الاختبار مرضياً، عليك أن تتابع ولكن بدعم من مديرك ومستشار الموارد البشرية. أثناء التحقيق الأولي تأكد من وجود شخص آخر معك عندما تلتقي الفريق الآخر. علماً بأنك ستكون، عندما يصل الأمر إلى الاستماع الرسمي، أنت وحدك النائب العام في حين يكون مدير الموارد البشرية رئيساً لجلسة الاستماع، واضعاً نصب عينيك السعي إلى تحسين السلوك أو الأداء وليس إنزال عقوبة.

المظالم

لا تختلف المظالم من حيث أنه ينبغي أن يبذل كل جهد، كما هو الحال في الانضباط/التأديب، لحل المظالم وإنصافها بطريقة غير رسمية. فهي تنشأ نموذجياً من اختلافات طويلة الأمد، ولكن شرارتها تتطرق بحادثة واحدة. ومع ذلك يجب أن تظل استثناء وليس قاعدة. (فإن كانت المظالم طبيعية في قسمك فهذا يعني أن هناك خطيراً في أسلوبك الإداري، أو في محفزات العاملين وأدائهم لديك، وهي قضايا لا بد من مخاطبتها بصورة مستجلة).

ومهما يكن الأمر، إن إجراء المظالم يتيح للأفراد ممارسة حق إثارة الأمور ذات الاهتمام أو مخاطبة المشكلات. القضايا التي ربما تكون قد قلت من قيمتها أو لم تدركها. وللسبب نفسه تقدم لك فرصة وضع الأمور في نصابها. وهكذا عليك أن تتصرف على الفور وبإنصاف، كما هو مطلوب منك في واقع الأمر، مع الأخذ بالاعتبار العدالة الطبيعية.

لوكات المظلمة ضدك

- خذ الأمر بصورة جدية دون أن تشعر بالإساءة إليك (وأن عليك اتخاذ موقف الدفاع).
- لا تستاء
- ركز على الشكوى وليس على الشاكي
- ادرس الشكوى من منظورهم وليس من منظورك. هل هي عرض من أعراض قضية أخرى؟
- تهباً للدفاع. أو الاعتذار. عن تصرفاتك.
- والأهم من ذلك كله: استكشف الطرق التي يمكنك استخدامها لحل هذه الاختلافات لمصلحة كل طرف.

إدارة الفوائض*

حتى الذين هم غير سعداء بشأن نتائج عملية ما، سيكونون أقل استياء وأقل اختلالاً وظيفياً مما يمكن أن يكونوا عليه خلاف ذلك، إذا ما فهموا العملية عبر اتصالات مفتوحة ورأوا أنها كانت عادلة...
[دي نسي (De Nisi, 2000)].

إن كنت محظوظاً ربما تتلافى إدارة الفوائض، وإلا ينبغي أن تُعد نفسك لأكبر التحديات وأبغض الواجبات التي تضطلع بها بوصفك مديراً. وفيما يتعلق بالانضباط/التأديب يعد الفائض، بل ينبغي أن يُعدّ، الملاذ الأخير. كما أن العملية خاضعة أيضاً للمتطلبات القانونية، إن لم تكن خاضعة لإجراءات داخلية متفق عليها. ومرة أخرى، مثلها كمثل نظام الانضباط/التأديب تتضمن مواطن سوء فهم مماثلة. الفوائض لا علاقة لها بالطرد: إن الوظيفة وليس الموظف هو الفائض. كما أنها طواعية أكثر مما هي قسرية. وفي حين أنها عملية وحشية ينبغي ألا تكون كذلك. وهنا مرتبط الفرس.

* الفوائض هي الزيادة التي تحصل في عدد العاملين لسبب ما، ومن ثم يتعرضون لإنهاء خدماتهم.

إذ مهما كانت الظروف مشؤومة فكل العاملين الذين يتركون العمل يجب أن يتركوه بكرامة واحترام لا يمسههم سوء. وإذا ما تمت الموافقة على برنامج الفوائد، تقع على عاتق عندها مسؤولية طمأنة الجميع بأن كرامة الجميع محفوظة [روثويل (Rothwell 2000)]. وبعبارة أخرى تعد عملية الفوائد مؤلدة دائماً لكل من تشمله، للذين يتركون العمل، وللباقين فيه على حد سواء. ورغم ذلك عليك أن تدرك وتقبل بأنك تستطيع إحداث اختلاف حقيقي وإيجابي، رغم ما يبدو عليه موقفك من سماحة وبشرى خير، وبأنك، في واقع الأمر، وبفضل السعي إلى تقليص التوتر إلى الحد الأدنى لدى أولئك الذين يتركون العمل، والحفاظ على معنويات الباقين في العمل، تستطيع جعل العملية أقل إيلاًماً لو تمت بغير هذه الطريقة. كيف؟

• ابدل ما بوسعك لتلافي حدوث وضع فيه فائض في المقام الأول، خصوصاً من خلال إستراتيجية الموارد البشرية في مؤسستك.

ينشأ الفائض عندما يكف رب العمل عن متابعة عمل عيّن من أجله الموظف، أو عن متابعة العمل في المكان الذي عيّن فيه الموظف، أو عندما تلغى وتقلص متطلبات العمل التي كلف بتنفيذها الموظفون (ACAS, 2002). ولا بد لإستراتيجيتك المتعلقة بالموارد البشرية أن تأخذ بالحسبان مثل هذه السيناريوهات إن كانت إستراتيجية فعالة، وبصورة أخص، يجب أن تبنى على تنبؤ مخطط لحاجات العاملين الحالية والمستقبلية في المؤسسة كلها. وبهذه الطريقة إذا ما نشأ وضع فيه فائض يجب أن تكون خسارات الوظائف في حدها الأدنى. إن تخطيطاً دقيقاً للموارد البشرية سوف يساعد على تحسين أمن الوظيفة بين العاملين ويتلافى ردود الفعل الارتكاسية على إشكالات فورية على حساب حاجات العاملين طويلة الأمد.

إضافة إلى أن المبادرات العملية الخاصة ربما تقلص، بل ربما تتحاشى، نشوء وضع فائض، مثلاً: الفقد الطبيعي، تقييد تجنيد عاملين دائمين؛ تقليص (أو اختصار) استخدام العاملين المؤقتين؛ ملء الشواغر من العاملين الموجودين؛ تقليص (أو اختصار) العمل الإضافي؛ إحالة الذين وصلوا سن التقاعد على المعاش (وإن أمكن) البحث عن طالبي الإحالة على المعاش في وقت مبكر، إعادة تدريب وتوزيع العاملين في مكان آخر من المؤسسة.

• أجر استشارات كاملة ومناسبة ومبكرة حول الاقتراحات المتعلقة بالفائض. ففي المملكة المتحدة يُلزم أرباب العمل قانونياً بفترة استشارات لا تقل عن ثلاثين يوماً إذا كان القصد جعل عشرين إلى تسع وتسعين وظيفة فائضة، وبفترة تسعين يوماً إن زاد عدد الموظفين المتأثرين بهذا الفائض عن مئة. وربما يكون لدى مؤسستك سياسة رسمية أو اتفاقاً رسمياً مع نقابة العمال أو ممثلي الموظفين تضع معالم الإجراء الذي ينبغي إتباعه. ومهما يكن الأمر، فإن القاعدة الذهبية هي ضرورة إتمام المشاورات في أبكر وقت ممكن كي يمنح الفرقاء كلهم فرصة المشاركة في المشكلة واستكشاف الخيارات. كما أنك بحاجة إلى:

- أن تتذكر ضرورة استشارة من هم أبعد من المعرضين للخطر مباشرة والتشاور مع العاملين الأفراد أنفسهم وليس فقط مع ممثليهم. وعدم قيامك بذلك يسفر عن منح محكمة العمل «جائزة وقائية» لكل فرد وأي فرد اشتكى عليك بأنك لم تنفذ هذا المطلب (ACAS, 2002).

- أن «الإشعار بالتشاور» لا يعني «إشعاراً بالفائض» وأنه من المحتمل أن تظهر أثناء هذه الفترة طرقاً بديلة مقبولة لمعالجة المشكلة أو لتخفيف قسوتها.

• إرفع قضية عمل مقنعة جداً للفوائض المقترحة. المنهج واحد وينبغي ألا يكون إشكالياً نسبياً. الخلاف يكمن دائماً في مادة اقتراحك: أسباب حدوث الفوائض، عدد العاملين المشمولين وفئاتهم؛ إجراء اختيار؛ وأسلوب حساب مدفوعات الفائضين (فوق الحق القانوني).

إنه لمنطوقك أولاً وقبل كل شيء. إذ ينبغي أن تكون قضية العمل لديك مقنعة، بل وأهم من ذلك، لا بد وأن تكون مقنعة للآخرين أيضاً: للعاملين، لممثليهم، ومديريهم وحكامهم على حد سواء. وإلا فإنك ستواجه معارضة خطيرة. وبحق. وبعبارة أخرى، لا يعد سبب العمل الشرعي، كالتنقص الدائم بعدد الطلبة وتجنيدهم، كافياً بحد ذاته. إذ عليك أن تشرحه كذلك. أي يجب أن تقدم تحليلاً نظامياً للعوامل كلها التي أدت إلى نشوء الظروف الخاصة (القائمة، مثلاً، على بحث السوق، وقواعد القطاع، .. الخ.)، وتوضيحاً لما جعلك

تعتقد أن الحقل (مثل، المقرر، الموضوع، الخدمة) لم يعد قابلاً للحياة، كما يجب أن تدرس الحاجات والمتطلبات المؤسسية، التي من المحتمل أن تظل هكذا، أي أن يكون برنامج الفوائض في جوهره لمصلحة المؤسسة الإجمالية (أو لصالحها الأعظم). قضية العمل أشبه ما يكون بوضع خطة عمل، والفرق يكمن في النتيجة المقترنة عادة بها: تخفيض النفقات بدلاً من تميمتها.

من السخرية أنك ستكتشف لدى تحديديك لعدد الوظائف التي ستفقد أنه من الأسهل البدء من المقولة المضادة. كم عاملاً تحتاج - وسوف تحتاج - لتدرج وتطوي شرط مقرر، أو الموضوع، أو الخدمة مع الاحتفاظ بالتنوع. فهذا الرقم المستخلص من محلل العاملين الإجمالي سوف يبين لك عدد الوظائف الزائدة على المتطلبات. إن وجود إجماع بشأن مستوى الإمداد اللازم للحفاظ على النوعية: نسبة الطلبة إلى العاملين اللازمة، ومستوى الخدمات، وما إلى ذلك، يكمن في هذه المقاربة الصفرية - في حشد ميزانيتك «من الصفر» على أساس عدد العاملين اللازمين للاضطلاع بعدد الطلبة المسجلين. وفي حال غياب مثل هذا الإجماع فإن أكثر الخيارات سلامة لك هو أن تضع خطط طوارئ بناء على قواعد القطاع المنشور. ومهما يكن من أمر، عليك أن تتوقع مسبقاً إنتاج خطط موارد متعاقبة وإعادة إنتاجها. ملخصاً أفضل الحالات، وأسوأها، وأكثر سيناريوهات الحالات احتمالاً... الخ. - مراراً وتكراراً أثناء نمو المشاورات وسريان العملية. أما الجانب الآخر غير المعترف به من هذه المقاربة هو أنها غالباً تبين بوضوح صارخ كيف أن الإسهام الذي يقدمه البحث، بالمصطلحات التجارية، إلى إمكانية استمرار حياة المؤسسة، يعد إسهاماً صغيراً. وخلافاً إلى الاعتقاد السائد بأن البحث هو في الغالب العامل الحاسم في الإبقاء على المؤسسات عائمة، يعد، في واقع، ترفاً لا يتوافر إلا للقليل من مؤسسات التعليم العالي.

• الاتفاق على معايير انتقاء موضوعية وشفافة ومطبقة بانسجام، وتوطيدها يعد أسلوب الانتقاء من ناحية نموذجية موضع خلاف تماماً كعدد العاملين وفئاتهم المشمولين به، ولسبب وجيه. إذ كلما حددت المعايير بموضوعية أقل ودقة أقل،

تعاضمت مخاطر تعرض العاملين للتمييز وانتقاء الفائزين غير العادل. ولا خلاف تقريباً على الرغبة في تجنب مثل هذه النتيجة، والواجب القانوني لتلافيها. لا تكمن الصعوبة الحقيقية غالباً، في الالتزام بتوطيد معايير موضوعية وشفافة، بل في الاتفاق على طبيعة المعايير في المقام الأول، بل إن الأصعب من ذلك، نموذجياً، هو وضع أولويات المعايير الفردية وأهميتها عند الاتفاق عليها.

يعتمد عدد المعايير النوعية وطبيعتها وأهميتها التي يتم الاتفاق عليها نهائياً، على الظروف المحلية. ومع ذلك، ينبغي ألا تكون موضوعية فحسب، بل ينبغي أن تكون أيضاً منسجمة مع توجه إستراتيجية مؤسستك وقسمك. إذا ما أريد لها أن تكون مشروعة. ومرة أخرى، لا بد لك، أثناء تجنيد العاملين، من الحرص الشديد على ضمان ألا تكون عملية الانتقاء تمييزية على أساس الجنس أو العرق أو الإعاقة (انظر الإطار 4.8). وأخيراً، إن لم يسفر إشعارك بالفائض عن عدد كاف من المتطوعين (ويجب أن تبذل كل جهد لضمان أن يسفر عن العدد الكافي، مع افتراض الأثر المشين جداً للفصل التعسفي). ينبغي أن تضمن تطبيق المعايير بالحرص الشديد ذاته الذي وضعت بموجبه. من الجدير وضع منهج التماسات داخلي كأفضل ممارسة مؤكدة بالنجاح. ليس لهذا المنهج ميزة التوصل إلى حل سريع لمظالم الأفراد المشروعة فحسب، بل يقلص أيضاً احتمال رفع شكاوى في المستقبل إلى محكمة العمل.

• قدم عوناً للعاملين ومساعدة في إيجاد توظيف بديل. ومرة أخرى يلتزم أرباب العمل قانونياً بمنح المشمولين بإشعار الفائض تعويضاً معتدلاً يمكنهم من البحث عن عمل آخر أو لترتيب تدريب لهم. فأرباب العمل الجيدين يستطيعون، بالطبع، تقديم المزيد، بل يقدمون المزيد فعلاً؛ كالحصول على خدمة إيجاد عمل لهم في مكان آخر، والتي تتضمن عادة ورشات عمل في التخطيط المالي، البحث عن وظائف، والتسويق الذاتي، إضافة إلى جلسات المختصين الثنائية بشأن دليل الحياة العملية (ACAS, 2002).

الإطار 4.8: معايير انتقاء العينات لفوائض العاملين الأكاديميين	
نقاط محرزة 0-5	معايير
	<p>مؤهلات</p> <ul style="list-style-type: none"> • درجة علياً، تدريس، هيئة مهنية <p>تدريس وتعلم</p> <ul style="list-style-type: none"> • كفاءة إيصال الموضوع - بموجب شهادة تعليقات فاحصين خارجيين، مواد التدريس، إلخ. <p>الإسهام في العلم</p> <ul style="list-style-type: none"> - بموجب شهادة مؤسسة منخرطة في التدريس والتعلم. - تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنهاج - الرغبة في اكتساب خبرة تطبيق/استخدام الموضوع جَاريًا. - وحدة قياس نوعية/تطوير البرامج - دليل على الإبداع في المنهاج. <p>سعة الخبرة وعمقها</p> <ul style="list-style-type: none"> • اتساع الاختصاصات في الموضوع • اتساع المستويات التي جرى تدريسها • قيادة برامج وإدارة • فحص خارجي • كفاءة في تعليم الذات <p>البحث</p> <ul style="list-style-type: none"> • منشورات محكمة مؤهلة لـ RAE • عدد طلبة البحوث <p>عبء العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدد ساعات التدريس الفعلية • كمية البحوث الممولة

• (والأهم من ذلك كله) افهم اثر التغيير على العاملين وادعمهم عبر العملية كلها. تقول لنا نظريات الكتب المقررة أن العاملين يمرون بأربع مراحل مختلفة قبل التوافق مع الفوائض: التفاوض، التعليل الذاتي، الاستكشاف، وأخيراً القرار. والواقع أن قلة من العاملين يعبرون هذه المراحل ويتابعونها دون إدراك لذلك

(دي نيسي 2000). إن ما لم تهينك له هذه العملية، على أي حال، هي الطريقة التي يروح بموجبها العاملون ويغدون خلال هذه المراحل، وهم يعملون من خلال مشاعرهم، قبل أن يصلوا في النهاية إلى قرار. وهناك أقلية ليست صغيرة يمكن أن تعبر هذه المراحل المختلفة في اليوم ذاته. في كل يوم من أيام الأسبوع. ويمكنك مساعدة العاملين بذلك بفضل إتباع ما يلي:

• قاوم الميل الطبيعي للانسحاب؛ وتعامل بوضوح مع واقع الحال عن طريق التحدث إلى العاملين وبفضل كونك معهم. فليس هذا هو وقت الاختباء. فكلمات السري التواصل، والتواصل، والتواصل.

• استشرهم. إذ لا ينبغي أن تكون مستشاراً مهنيًا ولا يتوقع منك أن تكون. فالتشاور، بالمفهوم الإداري، يعد طريقة للاستجابة والانتماء إلى الآخرين بحيث يشعرون بصفاء أكثر ووضوح أصفى بشأن ما يهمهم ويغدون أكثر مقدرة على مساعدة أنفسهم واتخاذ قراراتهم بأنفسهم. وهذا يعني عملياً أن:

- تكون غير موجه ولا قاض؛
- تكون متعاطفاً؛
- تحترم الآخرين بصورة تتم عن ثقتك بهم؛
- تساعد على إزالة التوتر؛
- تساعد على إطلاق طاقة خلاقة؛
- تدرك حاجات الأفراد (للتشاور) وضمن بقاء المسألة بين أيديهم.
- وبعبارة أخرى، هناك في هذا السياق مراحل ثلاث لعملية التشاور:
- الحصول على الحكاية: استماعاً، وتفسيراً، واستجابة.
- فهم الوضع: استكشافاً وتركيزاً وتغذية راجعة؛
- التقدم إلى الأمام: تطوير إستراتيجيات، والحصول على القبول.

كل ذلك، بالطبع، أسهل قولاً منه عملاً بكثير. ولا ينبغي أن تقلل من أهمية المهلة، لأنها أفعوانية عاطفية ذات أجزاء بطولية بالنسبة لهم. وبالنسبة لك أيضاً. وفي مثل هذه الحالة من المهم أن تدرك، كما ينبغي أن تدرك أنت ويدرك مديرك وقسم الموارد البشرية لديك، بأنك أنت كذلك بحاجة إلى دعم وربما إلى المشورة أثناء هذه العملية.

ربما يحدث أن تكون أنت الفائض. إن كان الأمر كذلك:

• تذكر وأدرك أن الدورة ذاتها من المراحل التي يمر بها العاملون وهي: التفاوض، والتعليل الذاتي، والاستكشاف، والقرار، تنطبق عليك أنت أيضاً.

• اسبر غور شرعية الأسس المنطقية للعمل. اقترح مسارات عمل بديلة. كن واقعياً ولا تكن خيالياً. تمسك بأسباب العمل وليس بالالتماسات المبنية على العاطفة.

• تعامل مع المحاسبين بأمانة وصدق. فكر في العوامل غير الجوهرية التي يمكن أن يكونوا قد غفلوا عنها. تجاوز بهم المقاربة الصفرية. قدم لهم «سيناريو يوم القيامة». اجعلهم يعيدون التفكير.

بعد أن تكون قد قبلت قضية العمل لاتخاذ قرار بشأنها، عندئذ:

• قرر أن تكون مهنيًا ومسؤولًا كما كنت دائماً حتى تغادر العمل.

• لا تضيع الوقت لاطمأ نفسك أو لائمًا غيرك.

• ولا تخجل من محاولة تأمين أفضل صفقة فصل تستطيع الحصول عليها. اطلب من رب العمل أن يدفع لك ما يغطي مشاوراتك الخارجية وأي تكاليف قانونية. وحاول أن تتفاوض على الراتب بدلاً من الإشعار وحاول كذلك الحفاظ على العلاوات غير المدفوعة التي كان يمكن أن تحصل عليها أثناء قيامها بدورك، مثلاً، رقم هاتفك الجوال، كمبيوترك، المحمول.. إلخ.

• وأدرك كذلك أن الفائض لا يخلو من خيط فضي (أي عسى أن تكره شيئاً وهو خير لك) إذ رغم أن الاستغناء عنك يعد جرحاً مؤلماً، فإنه يضطرك بالطريقة ذاتها

التي يجبر العالمين بموجبها إلى، أن تنظر إلى صورتك في المرآة، وأن تغوص في أعماق نفسك لتفكر ملياً بأولوياتك وتعيد تقويمها؛ ولتتعرف تماماً على الصفات الأصيلة والمهارات الرائجة التي تمتلكها؛ ولتفهم أن تسريحك من العمل ليس نهاية العالم. وأن ما خسرتَه هو وظيفة وليس حياة؛ وأن لديك دائماً خيارات وفرصاً.