

دورة حياة
رئيس القسم

دورة حياة رئيس القسم

المحرران

• والتر جميلتش

• جون سكوه

نقله إلى العربية

الدكتور/ خالد بن محمد الصغير

راجعته

الدكتور/ عبدالمطلب يوسف جابر

مكتبات ونشر
العبيكان
Obekon
Publishers & Booksellers

Original Title:

Leading Academic Change

by:

Ann F. Lucas & Associates

Copyright © 2000 by Jossey-Bass Inc.

ISBN 0 - 7879 - 4682 - 6

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by: Jossey-Bass Inc. U.S.A.

حقوق الطبع العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع شركة جوسي باس

© مكتبة العبيكان 1427 هـ - 2006 م

المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص. ب. 62807 الرياض 11595

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1427 هـ - 2006 م

ISBN 7- 878- 40 - 9960

ح مكتبة العبيكان، 1427 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هذا الكتاب من كتب مشروع الترجمة المشترك بين وزارة التعليم العالي وشركة مكتبة العبيكان

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.



تقديم معالي وزير التعليم العالي

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد :

تحرص وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على تشييد بنية متينة للتعليم العالي في المملكة تأخذ في الحسبان متطلبات مجتمعتها وثقافته الإسلامية العريقة، وفي الوقت نفسه تحاكي أنظمة التعليم العالي العالمية. وكان الغرض الأساس للسعي وراء هذا الهدف هو تطوير العملية التعليمية، وكذلك تطوير النظام الإداري المصاحب خاصة في ضوء الطفرة المعلوماتية والعولمة والمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

ونظراً لما حققه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من تطور كمي ونوعي بدعم سخي من حكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين، الأمير سلطان بن عبدالعزيز - يحفظهما الله- فقد ظهرت الحاجة بشكل أكبر لتوفير المصادر المختلفة لتعزيز توعية الأفراد العاملين في حقل التعليم العالي بما ينشر في هذا المجال باللغات الأجنبية. لذا، رأت وزارة التعليم العالي ترجمة عدد من الكتب ذات العلاقة بمجالات التطوير الأكاديمي وتقديمها باللغة العربية لتكون في متناول جميع العاملين في القطاع الأكاديمي. ونظراً لقلّة مثل هذه الكتب في المكتبة العربية، فقد سعت الوزارة إلى توفيرها بشكل سريع وفعال، وعليه كان مشروع الترجمة هذا. ولقد قامت الوزارة باختيار كتب تحوي دراسات حازت قبولاً وانتشاراً في الكثير من المؤسسات التعليمية ذات الشهرة العالمية وأنجزت بأيدي عدد من الأكاديميين والإداريين المهتمين بالتطوير في التعليم العالي. وعالجت الدراسات في هذه الكتب قضايا متعلقة بكل من تطوير مهارات الأساتذة ورؤساء الوحدات الأكاديمية والإداريين في

أكثر الجامعات العالمية تقدما . كما تناولت هذه الكتب قضايا مثل: التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، ومهارات التعليم والتعلم، وتقنيات التعليم الحديثة، والتخطيط الاستراتيجي الخاص بالتعليم، والاختبارات والتقويم، ومواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل، وتحقيق الجودة في مدخلات ومخرجات التعليم العالي وغير ذلك من الموضوعات ذات العلاقة.

ووقع اختيار الوزارة على مكتبة العبيكان للنشر بالتعاون معها في نشر ترجمات هذه السلسلة من الكتب الأكاديمية المتخصصة وذلك لما لهذه المكتبة من خبرة وتميز في مجال النشر وفي ميداني التأليف والترجمة والكفاءة في الأداء. وقامت مكتبة العبيكان بمهمة الاتفاق مع الناشرين للكتب الأجنبية ومن ثم ترجمتها وتقديمها للقارئ بالشكل المناسب، وقد تم مراجعة هذه الكتب من قبل فرق أكاديمية متخصصة.

وتأمل الوزارة بأن تكون بهذا المشروع قد أسهمت بوضع دليل متكامل من الدراسات المهمة والمشروعات والأفكار ذات العلاقة بتطوير التعليم العالي بين أيدي جميع أعضاء الهيكل الأكاديمي والإداري في الجامعات ابتداء من مديري الجامعات إلى أول الصاعدين على سلم التعليم والإدارة فيها.

وإذ تقدم هذه الكتب وأفكارها خلاصة تجارب المجتمعات الأكاديمية المتطورة في هذا المجال فإنها لا تقلل من الخبرات ولا التجارب الميدانية المحلية لدينا، وتلك المستمدة من ديننا الحنيف وثقافتنا بل إنها ستعزز دور المجتمع الأكاديمي والإسهام في بناء وطننا الكريم، كما ستساعدنا على التخلص من الأخطاء التي مررنا بها أو وقعت لغيرنا فتجنب تكرارها.

ولا يفوتني أن أشكر معالي الدكتور خالد بن صالح السلطان مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وسعادة الدكتور سهل بن نشأت عبدالجواد، عميد التطوير الأكاديمي في الجامعة، وجميع من عمل معهم على جهودهم المباركة لإخراج هذا

المشروع إلى أن أصبح واقعا ملموساً وجهداً متميزاً، والذي سيكون له -ياذن الله- مردود إيجابي على المجتمع.

وفي الختام يسرنا أن تنشر وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالتعاون مع مكتبة العبيكان للنشر هذه السلسلة من ترجمات الكتب الأكاديمية المتخصصة، ونأمل أن تكون دليلاً معرفياً يسهم في التطوير والتنمية، وذلك بجانب ما توافر في السابق لننتقل للمستقبل بأحسن ما توافر لدينا من خبراتنا الخاصة وما نتعلمه من تجارب الآخرين في جوانب البحث العلمي والأكاديمي في العالم... والله ولي الموفق،،،

الدكتور/ خالد بن محمد العنقري

وزير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية



الفهرس

الصفحة

الموضوع

- ٧ ————— تقديم معالي وزير التعليم العالي
- ١٣ ————— كلمة المحررين
- ١٧ ————— (1) من سيصبح رئيساً لقسم أكاديمي؟
جيمس كروول وميمي ونفرتون (James Carroll, Mimi Wolverton)
يهدف من يتولى هذا المنصب الأكاديمي إلى خدمة إدارة الجامعة، وفي الوقت نفسه يخدم القسم الأكاديمي والحقل العلمي الذي ينتمي له.
- ٣١ ————— (2) التأهيل الاجتماعي لرؤساء الأقسام الجدد
جيرري توماس وجون سكوه (Jerry Thomas, John Schuh)
إن على رئيس القسم المتمكن أن يعمل على إيجاد رؤية جماعية بالتعاون مع الآخرين، والمقصود هنا أعضاء هيئة التدريس في القسم وموظفيه.
- ٥٧ ————— (3) التطور المهني لرؤساء الأقسام
أيرن هيتش (Irene Hecht)
هناك العديد من المصادر والوسائل التي تمكن المرء من معرفة دور رئيس القسم وكذلك معرفة أصول وأساسيات منصب رئاسة القسم الأكاديمي.
- ٩١ ————— (4) الرئيس المؤقت: فرص وتحديات من نوع خاص
أنثوني رود (Anthony Rud)
يتناول هذا الفصل الدور الفريد لرئيس القسم المؤقت.
- ١٠٩ ————— (5) قياس مستوى أداء رئيس القسم
جودي نيكولس ميتشل (Judy Nichols Mitchell)
يتناول هذا الفصل السمات البارزة لعملية تقييم رؤساء الأقسام والتي تتم بشكل دوري.

١٣٥ ————— 6) توازنات رئيس القسم

والتر جميلتش (Walter Gmelch)

يجب على رؤساء الأقسام أن يفهموا جيداً جوانب منصبهم، سواء فيما يتعلق بأبعاد هذا المنصب، أو أدواره، أو مسؤولياته، أو مهامه.

١٦٧ ————— 7) نهاية المطاف: لم يعد هناك رئيس قسم

ايرل سميث (Earl Smith)

إن التخلي برضا عن منصب رئيس القسم يمكن أن يؤدي إلى تحول ناجح وإلى مرحلة جديدة في المسيرة العلمية لرئيس القسم السابق.



كلمة المحررين

يُعدّ رئيس القسم الأكاديمي أحد أهم الموظفين الأكاديميين في أي كلية أو جامعة؛ وذلك يعود إلى أنه يتولى أو يقوم بالإشراف على الوحدة الأكاديمية الرئيسية للمؤسسة التعليمية. وبالرغم من هذه الأهمية القصوى لهذا المنصب نجد في معظم الأحيان أن من يتولى هذا المنصب الأكاديمي تتقصه الخبرة الإدارية الكافية، ولم يدرّ في خُلدّه أثناء دراسته العليا أنه ربما يتولى رئاسة القسم الأكاديمي الذي يعمل به.

ذكر هتش وهيجرسون وجميلتش وتوكير (Hecht, Higgerson, Gmelch, and Tucker 1999)

ص. 7-8) السمات الأربع التالية لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

- يتم اختيارهم بناء من ضمن الرتب الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- لم يعدوا إعداداً كافياً لهذا العمل الذي يمكن أن نعهده تحولاً جذرياً في دورهم المهني.
- يغتبطون على الأكثر بالعلاوات والمزايا المالية المحدودة.
- يتولون رئاسة القسم لمدة قصيرة نسبياً، ومعظمهم يخدم لمدة تصل إلى حوالي ست سنوات.

ويتناول هذا الكتاب بالدراسة والتحليل العديد من القضايا المتعلقة بسبل الارتقاء بمهنة رئيس القسم، وبخاصة كيف يمكن أن تسهم الكليات والجامعات بمساعدة أعضاء هيئة التدريس ليهيئوا أنفسهم لتولي هذا المنصب الصعب، وما هي المجالات التي يمكن أن تقوم بها من أجل دعم رؤساء الأقسام حتى يقوموا بخدمة أقسامهم الأكاديمية ومؤسساتهم التعليمية. وناقش مؤلفو فصول هذا الكتاب قضية: كيف يمكن لرؤساء الأقسام أن يطوروا مهاراتهم الإدارية أثناء ممارستهم لدورهم القيادي هذا؟ وكيف يمكن لهم أن يهيئوا أنفسهم للحياة الأكاديمية بعد إتمامهم فترة عملهم رؤساء للأقسام الأكاديمية.

ويهدف هذا الكتاب لتقديم العون والمساعدة لأطراف مختلفة من الأكاديميين الإداريين من أجل مساعدتهم في أداء دورهم الوظيفي. والهدف الرئيس من إعدادة

أن يكون مرجعاً لمن يتولون رئاسة الأقسام حالياً والذين هم في طريقهم ليكونوا كذلك؛ حتى يتم إعدادهم لتأدية هذا الدور الأكاديمي الإداري بنجاح، وتطوير مهاراتهم كقياديين لهذا المنصب الإداري المهم. ويقدم هذا الكتاب تصوراً شاملاً لرؤساء الأقسام من جوانب عدة؛ حتى يتسنى لكبار المسؤولين الإداريين استشعار أهمية هذا المنصب القيادي، وإدراك مسؤولياته، وبشكل خاص التحديات والمشاكل التي تواجه رؤساء الأقسام. ويقدم هذا الكتاب أيضاً مجموعة من النصائح لكبار المسؤولين الإداريين حتى يكون بإمكانهم تقديم الدعم، والمساعدة لرؤساء الأقسام، وإتاحة الفرص لهم لتطوير ذواتهم، ومهاراتهم الإدارية.

تحدث في الفصل الأول كل من جيمس كرول وميمي ولفرتون (James Carrol and Mimi Wolverton) عن قضايا متعددة تخص رؤساء الأقسام؛ فقدموا في بداية الفصل تعريفاً برؤساء الأقسام الأكاديمية، والدور الذي يلعبونه في مؤسساتهم التعليمية العالية، والصعوبات التي يواجهونها، وأشاروا أيضاً إلى أن تولي مسؤولية رئاسة القسم ليست بالضرورة جزءاً من مسار العمل الأكاديمي لعضو هيئة التدريس. وفي نهاية الفصل تطرقا إلى أنه إذا كانت رئاسة القسم تتطوي على سلطة أكاديمية - والتي تبرز من خلال تحمل عبء مسؤوليات متعددة - فإنه من المنطقي أن نلقي الضوء على هؤلاء الأشخاص في محاولة منا للتعرف عن قرب عليهم، وعلى مسار حياتهم الأكاديمية الذي ساروا عليه حتى وصلوا إلى سدة رئاسة القسم، وكذلك محاولة التعرف على الصعوبات التي يواجهونها أثناء توليهم رئاسة الأقسام الأكاديمية.

وفي الفصل الثاني ناقش كل من جيرري تاموس و جون سكوه (Jerry Thomas and John Schuh) - اللذان يتوليان حالياً رئاسة أقسام أكاديمية - جوانب اجتماعية متعددة يمر بها رئيس القسم والتي من بينها تحوله من مجرد عضو هيئة تدريس إلى رئيس قسم، مروراً بالتعامل مع نوعيات مختلفة من الأشخاص ذوي العلاقة، وقيادة وتمثيل القسم بشكل فعال، وديمومة عملية التعلم أثناء فترة توليه رئاسة

القسم وبشكل خاص التحول نحو المنحى أو الدور الإداري الذي يتزامن مع ممارسته لمهمة رئيس القسم.

وفي الفصل الثالث ناقشت إيرن هيتش (Iren Hecht) قضايا ذات علاقة بتطوير إمكانيات وقدرات رؤساء الأقسام، وأشارت فيه إلى أن رؤساء الأقسام يجب أن يكونوا على معرفة واطلاع على المصادر والأماكن التي تتيح لهم تطوير قدراتهم، والعمل على الاستفادة القصوى منها؛ من أجل الرفع من قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.

وفي الفصل الرابع أشار أنثوني رود (Anthony Rud Jr.) إلى الحاجة لاستحداث صيغة غير معتادة لرؤساء الأقسام، وهو ما يمكن أن نطلق عليه "الرئيس المؤقت". وكذلك ذكر عدة مقترحات وتوصيات سواء لمن يفكر بتولي مسؤولية رئاسة القسم، أو من يتولون حالياً هذا المنصب القيادي الصعب.

وفي الفصل الخامس كتبت جودي نيكولس ميتشل (Nichols Mitchel) عن قضية التقييم المستمر الذي يخضع له أداء رؤساء الأقسام، مثلهم في ذلك مثل أي مسؤول أكاديمي في مؤسسات التعليم العالي. وقد ناقشت بالتحديد قضية طبيعة التقييم، ومن يتولاه، وكيف يمكن لرئيس القسم الاستعداد له، وما هي الدروس المستفادة من عملية التقييم.

وفي الفصل السادس تحدث والتر جميلتش (Walter Gmelch) عن التوازنات التي يحتاج إليها رؤساء الأقسام على المستويين الشخصي والعملي. وأشار إلى أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات متزايدة في اختيار وإعداد الكوادر للمناصب القيادية. وذلك يعود بالدرجة الأولى إلى الأعباء الكبيرة التي ينتظرها القيادي حتى يمكنه تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة العملية والشخصية في آن واحد.

وفي الفصل الأخير ناقش إيرل سميث (Earl Smith) القضايا التي تواجه رئيس القسم بالتزامن مع عودته لتأدية دور عضو هيئة التدريس بعد انتهاء رئاسته لقسمه الأكاديمي. وفيه أكد سميث على أنه يجب ألا ينظر لمرحلة ترك رئاسة القسم على أنها موازية لما يمكن تسميته " بالموت الاجتماعي".

وهدفنا من إعداد هذا الكتاب هو إيجاد مرجع يمتاز بالسهولة في التناول والفائدة لرؤساء الأقسام، والمسؤولين الإداريين الذين يتعاملون عن قرب معهم. وفي رأينا أن هذا الكتاب سيكون مفيداً جداً في حال استخدامه في ورش العمل التدريبية، وغيرها من المجالات والنشاطات ذات العلاقة بتطوير رؤساء الأقسام. ونحن بدورنا هنا نتمنى لرؤساء الأقسام قاطبة التوفيق في عملهم انطلاقاً من إيماننا بأهمية الخدمات والتضحيات التي يقدمونها لأقسامهم الأكاديمية داخل جامعاتهم.

• المؤلفون:

- والتر جميلتش عميد كلية التربية في جامعة أيوا الحكومية في مدينة اميس (Ames) في ولاية أيوا.
- جون سكوه رئيس قسم الإدارة والسياسات التربوية في جامعة أيوا الحكومية.

• المراجع:

Hecht, I. W. D. Higerson, M.L., Gmelch, W. H., and Tucher, A. The Department Chair as Academic Leader. Phoenix, Ariz: ACE/Oryx Press, 1999.





• يتناول هذا الفصل سمات رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتحديات، والصعوبات العديدة التي يواجهونها أثناء فترة توليهم لها.

من سيصبح رئيساً لقسم أكاديمي؟

جيمس كروول وميمي ولفرتون (James Carroll, Mimi Wolverton)

من المعتاد في بداية أي نقاش عن دور رؤساء الأقسام الأكاديمية أن يدور حول حقيقة أن 80٪ من القرارات الإدارية في الجامعات والكليات تتخذ من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية. ويبدو أن هذه الإحصائية مردّها ما ذكره الباحث ودبرن في عام (1958: Woodburne). وعلى الرغم من أن هذه النسبة اختلفت بعد مرور ما يقارب خمسة وأربعين عاماً، إلا أننا نظنّ بأنها بشكل عام صحيحة. ويؤكد ولفرتون (1999: Wolverton) أن رؤساء الأقسام يؤدّون بالفعل دوراً رئيساً في إدارة شؤون مؤسسات التعليم العالي.

وأشار توكير (1984: Tucker) إلى أن رؤساء الأقسام لديهم من السلطة والصلاحيات التي تمكّنهم من التأثير في القرارات والإجراءات التي تتخذها الجامعات؛ فهم يتولون التوصية بتعيين أعضاء هيئة تدريس جدد، والترقية والتعيين لآخرين، والتحكّم بميزانية الأقسام، وجداول المحاضرات والدروس الأخرى، وأيضاً التحكّم بمسار مستوى تفاعل الطلاب مع جامعتهم، ورسم الأطر العامة لسياسة الأقسام الأكاديمية. كما تتطب طبيعة عملهم أيضاً رسم أو صياغة سياسات وأهداف القسم، وإبراز أساتذته بأحسن صورة أمام جامعتهم، وعملية اختيار المنظمات العلمية، والمؤسسات التي يتعامل معها القسم خارج الجامعة.

وإضافة إلى ذلك أشار باومن (Bowman :2002) إلى أن رئاسة الأقسام الأكاديمية "تتطلب قدرات قيادية متعددة يأتي على رأسها مهارات التواصل، والقدرة على حل المشكلات والتعامل معها، ومهارة فضّ النزاعات، ومهارة إدارة التباين أو ما يمكن تسميته بمهارات الإدارة الثقافية التي تعمل على تحقيق التوازن والتقارب بين العادات والتقاليد المتباينة، ومهارات التدريب، ومهارات التكيف (إدارة التكيف)" (ص. 161). وأثناء قيامهم بهذه الأعباء الجسام، مع ما يتطلبه من اكتساب لتلك المهارات السابقة، فإن رؤساء الأقسام - كما أشارت كرول وجميلتش (1994) وسمارت ومكلاين (Smart and McLaughli:1985) يكون لديهم غالباً اهتمامات ومشاريع بحثية خاصة بهم.

وإذا كانت رئاسة الأقسام الأكاديمية تنطوي على سلطة أكاديمية تبدو من خلال ما يتحملونه من عبء مسؤوليات متعددة، فإنه من المنطقي أن نلقي الضوء على هؤلاء الناس في محاولة منا للتعرف عن قرب عليهم، والتعرف على مسار حياتهم الأكاديمية التي ساروا عليها وأوصلتهم إلى سدة رئاسة القسم، وكذلك محاولة التعرف على الصعوبات التي يواجهونها أثناء توليهم رئاسة الأقسام الأكاديمية.

وسنقدم في هذا الفصل تعريفاً برؤساء الأقسام، والدور الذي يلعبونه في مؤسسات التعليم الجامعي العالي، والصعوبات التي يواجهونها، ونود أن نشير أيضاً إلى أن تولي مسؤولية رئاسة القسم ليست بالضرورة نتيجة منطقية وحتمية في مسار العمل الأكاديمي الجامعي.

من هم يا ترى رؤساء الأقسام العلمية؟

يُوجد العديد من العوامل التي تؤثر في مدى استمرارية رئيس القسم في إدارته للقسم، أوفي عودته مجدداً لممارسة مهامه بصفته عضو تدريس في القسم، أو توليه مناصب إدارية أعلى، ويأتي على رأسها شخصيته، وهويته العلمية، وآلية التعيين وإجراءاته التي جعلته يتولى رئاسة القسم، وطبيعته تخصصه، ونوع إعداده، والسبب الرئيس الذي دفعه لقبول مهمة رئاسة القسم.

الهوية الشخصية

أشار جيمس كرول (1991) في دراسته عن رؤساء الأقسام الأكاديمية - والتي تُعدّ من أوائل الدراسات الشاملة التي تناولت موضوع رؤساء الأقسام الأكاديمية - إلى أن متوسط أعمار رؤساء الأقسام يبلغ 46 عاماً، وأن 10% منهم نساء. وإلى وقتنا الحاضر يمكن القول: إنّ عدد رؤساء الأقسام من الرجال يفوق نظيره من عدد النسوة. ولكن المؤشرات الأخيرة - كما أشار سميث و ستيوارت (Smith and Stewart: 1998) - أظهرت أن نسبة كبيرة من النساء يتولين رئاسة الأقسام العلمية، وبخاصة في الجامعات التي ليست لها توجهات بحثية أو لا تُعنى بإجراء البحوث والدراسات.

والملاحظ أن النساء اللاتي يتولين رئاسة الأقسام يكنّ في سن الرابعة والأربعين، وهنّ بذلك يصغرن زملاءهنّ من الرجال، ويلاحظ أيضاً أن الأغلبية منهنّ يتولين رئاسة الأقسام العلمية وهنّ لم يبلغن بعدُ درجة الأستاذية. وتبرز أهمية بلوغ مرتبة الأستاذية حين الأخذ في الحُساب أن من يتولى رئاسة القسم قبل الحصول على مرتبة الأستاذية يسهم سلبياً في التقليل من الصلاحيات، والمسئوليات التي ربما تمنح لرئيس القسم الحاصل على مرتبة الأستاذية.

وفي الدراسة الوطنية التي أجراها كرول (1991) أظهرت أن 96% من رؤساء الأقسام هم من البيض، و3% من الآسيويين، و1% من السود. بينما أظهرت الدراسة التي أجراها كل من سميث و ستيوارت (Smith and Stewart: 1998) عن كليات المجتمع في ولاية تكساس أن 71% من رؤساء الأقسام هم من البيض، و10% من السود، والنسبة الباقية موزعة بالتساوي على بقية الأعراق. وعلى الرغم من أن هذه الأرقام قديمة نوعاً ما، فإننا نظنّ أنّ منصب رئيس القسم ما زال يسيطر عليه بنو العرق الأبيض (ولفيرتون: 2002).

الهوية المهنية:

لا شكّ أن الطريقة التي ينظرُ بها رؤساء الأقسام لأنفسهم تُؤثر في طريقة إدارتهم للقسم، وفيما سيقومون به من أعمال بعد إتمامهم فترة رئاستهم للقسم.

فقد أشار ولفرتون وجميلتش وساروس (1999) إلى أن أكثر من 40% من الذين يتولون رئاسة الأقسام العلمية يحاولون الاستقلال بشخصياتهم الإدارية كرؤساء للأقسام عن شخصياتهم الأكاديمية كأعضاء هيئة تدريس؛ وذلك بسبب أنهم لا يعدون أنفسهم إداريين في المقام الأول، وتوصل إلى أن أقل من 5% يعدون ما يقومون به على أنه عمل إداري صرف. وأكثر من نصف رؤساء الأقسام يرون أنهم يؤدون أدواراً وأعمالاً تعد مزيجاً من العمل الأكاديمي والإداري في آن واحد. ونظراً لتمسكهم القوي بهويتهم الأكاديمية فإن 70% من رؤساء الأقسام - كما أشارت الدراسة التي أجراها كرول (1991) - يعودون لتقمص هويتهم عضو هيئة التدريس بصورة مباشرة بعد انتهاء فترة عملهم رؤساء أقسام. وذكر كرول وجميلتش (1992) نتيجة مثيرة أشار فيها إلى أن عدد رؤساء الأقسام الذين يرون أنهم يديرون أعمال أقسامهم بشكل كفاءٍ يصنفون أنفسهم على أنهم أعضاء هيئة تدريس وإداريون في الوقت نفسه أكثر بكثير من أولئك الذين يرون أنهم أقل كفاءة في رئاستهم لأقسامهم.

وفي دراسة حديثة نسبياً أشار ولفرتون وجميلتش (2002) إلى أننا إذا قارنا بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات نجد بالمقارنة أن أكثر العمداء يتخلون عن هويتهم كأعضاء هيئة تدريس عندما يتولون العمادة. حيث إن ستين بالمائة (60%) من العمداء يرون في أنفسهم أعضاء هيئة تدريس وإداريين، بينما 35% يرون أنهم فقط أعضاء هيئة تدريس. وهذه المفارقة في النظرة الحادة ما بين رؤساء الأقسام، والعمداء لا شك ستؤثر في طريقة إدارتهم لمواقعهم الإدارية. فرؤساء الأقسام يرون أن عملهم الإداري مؤقت، وفي المقابل نجد أن العمداء يرغبون في أن يأنوا بأنفسهم عن كل ما يمكن أن يربطهم بكونهم أعضاء هيئة تدريس، ورغبتهم في الاتجاه نحو العمل الإداري كمسار وظيفي يرغبون بالانخراط فيه.

آلية التعيين وإجراءاته

رغم أن مدة رئاسة القسم واحدة على اختلاف التخصصات وأحجام الأقسام، إلا أن الدراسة التي أجراها كرول عام (1991) توصلت إلى أن العامل الذي يحدد مدة بقاء رئيس القسم في وظيفته الإدارية هو الطريقة أو نظام التعيين الذي عُين من خلاله رئيساً للقسم. فرؤساء الأقسام الذين تمّ تعيينهم عن طريق الانتخاب يبقون في عملهم لمدة يصل متوسطها إلى ست سنوات، بينما الذين تمّ تعيينهم عن طريق العميد أو مسؤولين كبار في الجامعة التي ينتمون إليها يبقون في وظائفهم بزيادة مقدارها ثلاثة أرباع سنة مقارنة بزملائهم الذين تمّ تعيينهم عن طريق الانتخاب. واتضح أيضاً أن رؤساء الأقسام من النساء يتولين هذا المنصب في ظلّ نظام يخضع للتعين الإداري وليس عن طريق الانتخاب.

وبناء على نوعية النظام أو الطريقة التي أوصلتهم إلى هذا المنصب يمكن تصنيف رؤساء الأقسام العلمية إلى صنفين اثنين هما: "رئيس قسم أكاديمي" و "رئيس قسم جامعي"، والفرق بين الاثنين أن الأول يمثل الأصل في العمل الجامعي، بينما الثاني يمثل الوجه الإداري للجامعة. ويظنّ بالدريج (Baldridge : 1971) أن رئيس القسم الأكاديمي يخدم فترة عمله في ظلّ نظام جامعي، وفي المقابل نجد أن رئيس القسم الجامعي يعمل في ظلّ أجواء من البيروقراطية والتوجه السياسي.

هوية التخصص

توصل جيمس كرول -في دراسته التي سبقت الإشارة إليها- إلى أن المتخصصين بتخصصات علمية صارمة يُنصبون رؤساء أقسام في ظلّ نظام إداري للتعين، ويبقون مدّة طويلة في مناصبهم كرؤساء أقسام، ويرتقون إلى مناصب إدارية بدرجة متساوية، مع احتمال عودتهم إلى مناصبهم الأساسية كأعضاء هيئة تدريس. وبالمقارنة وجدت الدراسة أن المختصين بالعلوم الأخرى الأكثر سهولة يتم اختيارهم رؤساء للأقسام في ظلّ نظام أكاديمي للتعين. وأشارت أيضاً إلى أنهم يتولون رئاسة

الأقسام العلمية لمدد أقصر، وأنهم يرغبون حال انتهاء فترة عملهم في العودة مجدداً إلى وضعهم الطبيعي المعتاد كأعضاء هيئة تدريس في أقسامهم العلمية.

الدافعية

ذكر سيدورف (Seedorf:1990) أن الرغبة والإقبال على قبول رئاسة الأقسام الأكاديمية تختلف من رئيس قسم لآخر، وهذا الشعور- أي الرغبة والحماسة - تؤثر بلا شك بشكل مباشر في الاستمرار، أو الابتعاد عن رئاسة القسم. فبعض رؤساء الأقسام يتولى هذا المنصب الأكاديمي لأسباب غير جوهرية، وهم في العادة يتولون إدارة أقسامهم بسبب أنهم دفعوا إليه دفعاً من قبل العمداء أو زملائهم ممن لا رغبة لديهم في تولي المنصب، أو لعدم قدرتهم على ذلك، ويمكن أن يكون زملائهم أقتنعوهم أن رئاستهم للقسم من الواجبات التي ينبغي عليهم القيام بها. ومنهم من يقبل برئاسة القسم لأسباب مادية، ومجموعة أخرى تقدم عليه من باب أنها فرصة لإسداء خدمة لأقسامهم الأكاديمية، وآخرون يرون رئاسة القسم فرصة للارتقاء بمستواهم الوظيفي. وهذه النوعية من الأساتذة - كما أشار ولفيرتون وجميلتش (2002) - يظلون في مناصبهم مدة أطول من نظرائهم الذين ينظرون إلى رئاسة القسم على أنها واجب عليهم تأديته.

تعقب مسار أعضاء هيئة التدريس والعمداء

توصل كل من جميلتش و ميسكين (Gmelch and Miskin: 1993) و قلوك وثورب (Glueck and Thorp: 1974) إلى أنه يمكن القول بصفة عامة: إن رؤساء الأقسام - سواء تم تعيينهم أو انتخابهم - الذين يعملون في جامعات يُنصب تركيزها على إجراء الدراسات والبحوث، يبقون في مناصبهم لمدة تصل إلى ست سنوات. وهذه المدة تتوافق مع رضا أعضاء هيئة التدريس عن رؤساء الأقسام الذين أمضوا في مناصبهم من ست إلى عشر سنوات. ومع ذلك وجد سميث وستيوارت (1998) من خلال دراستهما الموسعة لأنواع مختلفة من الجامعات أن نسبة كبيرة منهم يشعرون بالندم في الفترات الأولى من عملهم كرؤساء أقسام.

وذكر جميلتش وميسكين (1993) أن من الستبعد لمن يتولون رئاسة الأقسام العلمية لأسباب خارجة عن إرادتهم أن يتولون رئاستها لفترة ثانية. وأضاف ميكارتي وريس (McCarty and Reyes: 1987) أن الكثير منهم ينظرون لأنفسهم على أنهم أساتذة جامعيون أكثر من أي شيء آخر. ولذا فهم يستمتعون بإجراء الدراسات والبحوث، ويفضلون مهنة التدريس، وليس لديهم رغبة في العمل الإداري. وأيضاً ينظرون لمنصب رئيس القسم على أنه منصب مرهق، ويتطلب الوقت والجهد الكثير، وأنه منصب سياسي وصعب، وليس له علاقة مباشرة بمجال تخصصهم.

وعلق سيدورف (1990) بقوله: "إن الملفت للانتباه أن هذه النوعية من رؤساء الأقسام يعودون إلى أعمالهم السابقة أعضاء هيئة تدريس، ويبقون فيها إلى أن يصلوا إلى سن التقاعد. ويمكن القول أيضاً: إنهم يصلون لهذه المناصب الأكاديمية في ظل النظام الأكاديمي للتعين أي عن طريق الانتخاب وليس التعيين. وهناك الكثير من الشواهد التي تبين أنهم لا ينحون منحى إدارياً أثناء تأديتهم لوظيفتهم رؤساءً للأقسام العلمية، بل على العكس من ذلك نجدهم يتقمصون شخصية الأكاديمي الذي يشعر دوماً أنه يمارس وظيفة أكاديمية مؤقتة. وهم - كما يرى توكير (Tucker: 1984) - "على رأس مجموعة متساوية" ولذا نجد أن هؤلاء الرؤساء يقبلون على عملهم هذا على أنه جزء لا يتجزأ من العمل الأكاديمي، وينأون بأنفسهم عن التدرج المؤسسي للإدارة الأكاديمية. ويمكن عدّ هذا المنصب - رئاسة القسم الأكاديمي - حلقةً ضمن سلسلة منصب الأستاذية. وألاً تكون معايير الاختيار مبنية على معايير يضعها القسم الأكاديمي، وهذه المعايير متعارف عليها وليست موضوعة بشكل مباشر. وينظر إلى هؤلاء الرؤساء على أنهم ليسوا أكبر قدرًا من زملائهم أساتذة القسم وإنما ممثلون لهم.

ويمكن القول: إن 20% فقط من رؤساء الأقسام يتحولون إلى مناصب إدارية بعد انتهاء دورتهم رؤساءً للأقسام الأكاديمية. وغالبا ما يتم تحولهم للوظائف الإدارية

تصاعدياً، وداخل إطار الجامعة التي يعملون فيها في حال اختيارهم ليقدموا في مناصب إدارية أخرى. وبذلك يتضح أن عملية اختيار رئيس القسم تخضع لمعايير محددة سلفاً، وأن من يقوم بعملية تقييم المرشحين لتلك المناصب الإدارية هم ذوو المناصب العليا في الجامعة. ومن هنا يمكن القول: إنه نظراً لاختيار رؤساء الأقسام وفق ما سُمي سابقاً بالنظام الإداري للتعين، فإن هذا يجعل رؤساء الأقسام الذين عينوا وفق هذا النظام أكثر تطلعا نحو تمثيل إدارة الجامعة التي ينتمون إليها.

التحديات التي تصقل رؤساء الأقسام الأكاديمية

ترى لسلي (Leslie: 1973) أن الغموض يشوب رئاسة الأقسام العلمية، ويهدف من يتولى هذا المنصب الأكاديمي إلى خدمة إدارة الجامعة، وفي الوقت نفسه يخدم القسم الأكاديمي والحقل العلمي الذي ينتمي له. وأن هذا المنصب يعترضه الكثير من التحديات التي تؤثر في مدى استمرارية رؤساء الأقسام فيه لمدة طويلة، أو عودتهم ليمارسوا دورهم لأعضاء هيئة تدريس في أقسامهم الأكاديمية، أو سعيهم لتولى منصب العمادة في كلياتهم. ومن هنا يمكننا القول: إن رؤساء الأقسام يحددون أدوارهم آخذين في الحسبان نواحي عدة تسهم في معرفتنا للتحديات التي هي الأساس لقراراتهم الإدارية العملية.

هناك العديد من الدراسات التي أجريت من أجل تحديد نوعية الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام، وذلك من خلال البحث في المهام المنوطة بهم (انظر مثلاً كريسونيل وآخرون (Creswell: 1990). وتوصل كل من كرول وجميلتش (1992) في دراستهما الموسعة عن نظرة رؤساء الأقسام إلى طبيعة الأدوار التي يؤديونها إلى أنه يمكن تلخيصها بأدوار القائد، والمدير، والأستاذ الساعي نحو التطوير، والباحث. وفي الإطار نفسه أظهرت نتائج دراسات موسعة أن عمل رئيس القسم ينطوي على عدد من الأعمال الإدارية المتمثلة في أعمال كتابية ومخاطبات، والالتزام بالمواعيد المقررة لإنجاز أعمال القسم، وميزانية القسم، والتعامل مع رؤسائهم من الإداريين

مثل العميد، والتعامل مع أعضاء القسم من أساتذة، وطلاب، وموظفين غير أكاديميين، والقيام بالبحوث والدراسات الخاصة بهم، وأعمال وارتباطات اجتماعية ذات علاقة (انظر دراسة ولفيرتون و جميلتش وولفيرتون وساروس (1991)). ولا شك أن كل عمل من هذه الأعمال يتطلب عملاً مضمياً ومرهقاً. ومن هنا رأى سيدروف (1994) وجود أسباب ثلاثة كبرى يمكن عدّها مصدراً للإرهاق، ولم تزل تُعد كذلك إلى يومنا هذا: التعامل مع الناس، والتعامل مع البيروقراطية داخل جامعاتهم، والتأثير السلبي لرئاسة القسم على إنتاجيتهم البحثية.

ويتعرض رؤساء الأقسام للإرهاق أيضاً بسبب الصراعات الإدارية، والعمل ضمن إطار زمني محدد المواعيد، ومن مصاعب الحصول على دعم مالي للقسم. إضافة إلى ذلك فإنهم يحاولون في مناسبات عدة - وعادة يُتوقع ذلك منهم - أن يُظهروا أن لهم برنامجاً بحثياً نشطاً. وذلك مرده أيضاً إلى أنهم لا يظنون أن جهدهم يحظى بالتقدير والقبول. ومن هنا فهم غير راضين عن عملهم الوظيفي والأكاديمي، وأيضاً لا يعلمون ما المعايير التي يُقيّم عملهم على ضوءها. وكل هذا يظهر - كما أكد ذلك ولفيرتون (1999) - الحاجة الماسة لتدريب رؤساء الأقسام حتى يؤدي دورهم الإداري على أكمل وجه.

والغريب في الأمر أنه بالإمكان تعلّم السلوكيات التي ذُكرت سابقاً؛ فرؤساء الأقسام الذين مضى على تعيينهم سنة أو أقل لا يشعرون بالإحباط الذي يشعر به الرؤساء الذين أمضوا وقتاً أطول في رئاستهم لأقسامهم الأكاديمية. ولذا نرى أن منبع تدمرهم مصدره عدم معرفتهم بالنظام الإداري، وأيضاً لشعورهم بعدم امتلاكهم معلومات كافية تمكنهم من أداء عملهم على أكمل وجه. ومن هنا نجدهم يشعرون بعدم الحاجة الماسة للسعي نحو تطوير ذواتهم وقدراتهم.

الأعمال التي ليست من عمل رئيس القسم

عرف ويلينسكي (Wilensky: 1961) المهنة بأنها عمل اجتماعي ينطوي على التنقلات المتعددة بين الوظائف. فعلى سبيل المثال نجد أن وظائف أعضاء هيئة

التدريس مرتبة ومرتبطة بعضها ببعض، وأن الوقت المخصص للانتقال إلى درجة أعلى محدد المعالم. وقال بووين وسكوستر (Bowen and Schuster:1986): إن النمط الحركي الوظيفي في المناصب الأكاديمية معروف ومقبول في الأوساط الأكاديمية داخل الجامعات، ويعود ظهوره إلى زمن ليس بالقصير. وأن التنقل الوظيفي الأكاديمي يبدأ من لحظة الحصول على درجة البكالوريوس، يليها الماجستير، ثم درجة الدكتوراه، وبعد ذلك درجة الأستاذ المساعد، ثم المشارك، وأخيراً درجة الأستاذ.

وفي المقابل - كما أشار كل من كوهن ومارتش (Cohen and March: 1986) - نجد أن النمط الحركي للوظيفة الإدارية على المستوى الجامعي يبدأ من عضو هيئة تدريس، ومن ثم رئيس قسم، ثم عميد، ثم وكيل جامعة، ثم مدير جامعة. وعلى الرغم من أن هناك اختلافات أخرى كثيرة في حركة الوظائف الإدارية، إلا أن نمط و صيغة الحركة الإدارية الأكاديمية كذلك تسير بشكل متسلسل، ومقبولة اجتماعياً، وهي على هذه الشاكلة منذ زمن طويل.

إن كل رؤساء الأقسام الأكاديمية كانوا أعضاء هيئة تدريس قبل أن يصبحوا رؤساء أقسام - وهذا أمر بديهي - ولكن هذا النموذج من التقاليد المهنية لا يتواءم بشكل خاص مع سلوكيات رؤساء الأقسام. والتفسير الذي يمكن أن يوضح لنا سبب إقدام عضو هيئة التدريس لتولي رئاسة القسم هو أن هذا الارتقاء الوظيفي لمرتبة رئيس القسم لم يكن مقصوداً لذاته. وبغض النظر عن أنهم أصبحوا رؤساء أقسام من باب الإحساس بالواجب، أو من باب الإيثار، أو الرغبة في التغيير، أو الخوف، فهم بذلك يقبلون عليه ليس على أنه جزء من تقليد اجتماعي متعارف عليه للارتقاء في المؤسسات الأكاديمية. ومن هنا يمكن القول: إن كل من يتولون رئاسة الأقسام، والمؤسسة التعليمية أيضاً يودون استمرار رؤساء الأقسام في تأدية دورهم الأكاديمي كاملاً. ولذا يمكن القول: إن تسيير الشؤون الإدارية في القسم تتم بواسطة أشخاص ليس من الضروري أن يكون لهم دور قيادي مسبق، وفي معظم

الأحيان ليس لديهم خبرة إدارية كافية، وليس لديهم أيضاً رغبة في تولي منصب إداري بعد انتهاء فترة رئاستهم للأقسام الأكاديمية. ومن هنا فمن الضروري لأشخاص يمثل هذه الصفات لا يعرفون الكثير عن الجانب الإداري للمؤسسات التعليمية أن يكون لهم وجود - كما اقترح بوث (Booth: 1982) - على خارطة السلم الإداري الأكاديمي من أجل إيجاد نوع من التوازن، والتخفيف من بيروقراطية المؤسسات التعليمية.

وجانب التحدي يظهر جلياً في أن من يتولى رئاسة الأقسام من الرجال والنساء بشكل عام لا يرون فيه خياراً أو مساراً وظيفياً مقبولاً، كما أنه أيضاً يتطلب منهم إدارة فاعلة بدون خبرة سابقة، وبدون تدريب كافٍ أُتيح لهم من قبل مؤسساتهم التعليمية كي يهيئوا لتأدية أدوار إدارية. وإذا كان ما ذكره قاردنير (Gardner: 1990) صحيحاً بأن "التطور الإداري القيادي عبارة عن عملية تتم على مدى سنوات" (ص. 17) فإن من الصعوبة بمكان أن نتصور كيف يمكن لرؤساء الأقسام أن يصبحوا قياديين في مثل هذه البيئة.

من سيصبحون رؤساء للأقسام؟

في الأغلب نجد أن الذين يتولون رئاسة الأقسام هم أعضاء هيئة التدريس الذين أمضوا فترة من الزمن، ودافعهم في قبول ذلك إما بسبب الشعور بالواجب، أو الرغبة في الرفع من مستوى القسم، والمساعدة في تطويره. والمعتاد أن يخدموا لدورات تمتد من سنتين إلى ثلاث سنوات. ومن ثم يعودون إلى وضعهم الطبيعي أعضاء هيئة تدريس بنهاية دورتهم الثانية. والكثير منهم ينظرون لهذا المنصب على أنه مرهق، ويؤثر بشكل سلبي على رسالتهم الأساسية المتمثلة بكونهم باحثين، وعلماء، ومعلمين. وهم في الأغلب، يقدمون على تولي هذا المنصب من غير استعداد مسبق لما سيواجههم، ومع ذلك يتوقع منهم أن يتولوا الإشراف على معظم القرارات التي تصدرها الجامعات في وقتنا الحاضر. طرحنا في عنوان هذا الفصل التساؤل التالي: من سيصبح رئيس قسم؟ وفي النهاية نجد في أنفسنا رغبة في طرح سؤال آخر: لماذا يستمر بعض الأساتذة في إبداء رغبتهم لتولي منصب رئاسة القسم؟

• المؤلفون

- جيمس كروول أستاذ التربية المساعد في جامعة بورتلند (Portland) في ولاية أوريغن.

- ميمي ولفرتون أستاذ مساعد في قسم الإدارة التربوية في جامعة نيفادا في مدينة لاسفيغس (Las Vegas).

• المراجع

Bowen, H. R., and Schuster, J. H. American Professors: A National Resource Imperiled. New York: Oxford University Press, 1986.

Bowman, R. F. Jr. "The Real Work of the Department Chair." Clearing House, 2002, 75(3), 158-162.

Carroll, J. B. "Career Paths of Department Chairs: A National Perspective." Research in Higher Education, 1991, 32(6), 669-688.

Carroll, J. B., and Gmelch, W. H. "A Factor-Analytic Investigation of Role Types and

Profiles of Higher Education Department Chairs." Paper presented at the American Educational Research Association annual conference, San Francisco, Apr. 1992.

Carroll, J. B., and Gmelch, W. H. "Department Chairs' Perceptions of the Relative Importance of Their Duties." Journal of Higher Education Management, 1994, 10(1), 49-64.

Cohen, M. D., and March, J. G. Leadership and Ambiguity: The American College President. (2nd ed.) Boston: Harvard Business School Press, 1986.

Creswell, J. W., and others. The Academic Chairperson's Handbook. Lincoln: University of Nebraska Press, 1990. Gardner, J. W. On Leadership. New York: Free Press, 1990. Glueck, W. F., and Thorp, C. D. "The Role of Academic Administrator in Research Professors' Satisfaction and Productivity." Educational Administration Quarterly, 1974, 10(1), 72-90.

Gmelch, W. H., and Miskin, V. D. Strategic Leadership Skills for Department Chairs. Bolton, Mass.: Anker, 1993.

Leslie, D. W. "The Status of the Department Chairmanship in University Organization." AAUP Bulletin, Winter 1973, pp. 419-426.

McCarty, D.J., and Reyes, P. "Organizational Models of Governance: Academic Deans' Decision-Making Styles." *Journal of Teacher Education*, 1987,38 (5),2-8.

Moses, I., and Roe, E. *Heads and Chairs: Managing Academic Departments*. Queensland, Australia: University of Queensland Press, 1990.

Seedorf, R. "Transition to Leadership: The University Department Chair." Unpublished doctoral dissertation, Washington State University, 1990.

Seedorf, R. "Departmental Level Leadership: Where Does the Time Go?" *Journal for Higher Education Management*, 1994,9(1),53-63.

Smart, J. C and McLaughlin, G. W. "Administrative Service and Research Performance: A Study of Chemistry Department Heads." *Research in Higher Education*, 1985,22(1), 31-42.

Smith, A. B., and Stewart, G. "The Process of Role Transitioning of New Community College Department Chairs in Texas." Paper presented at the Annual Conference of the Council of Universities and Colleges, Miami, Fla., Apr. 1998.

Tucker, A. *Chairing the Academic Department*. (2nd ed.) New York: American Council on Education, 1984.

Wilensky, E. "Orderly Careers and Social Participation." *American Sociological Review*,1961,26,521-539.

Wolverton, M. "Beginning and Experienced Department Chairs." Paper presented at a symposium on chairs at the American Educational Research Association Conference, Montreal, Quebec, Canada, Apr. 1999.

Wolverton, M. "The Department Chair." In *Encyclopedia of Education*. Old Tappan, N.J.: Macmillan, 2002.

Wolverton, M., and Gmelch, W. H. *College Deans: Leading from Within*. Phoenix, Ariz.: Oryx Press/Greenwood, 2002.

Wolverton, M., Gmelch, W. H., Wolverton, M. L., and Sarros, J. C. "Stress in Academic Leadership: A Comparison of U.S. Department Chairs and Australian Heads." *Review of Higher Education*, 1999,22(2),165-186.

Woodburne, L. S. *Principles of College and University Administration*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1958.





- يُقدّم هذا الفصل الذي يُركز على عملية التأهيل الاجتماعي لرؤساء الأقسام الجُدد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات العملية.

التأهيل الاجتماعي لرؤساء الأقسام الجدد

جيرري توماس وجون سكوه (Jerry Thomas, John Schuh)

"كي تصبحَ رئيسَ قسمٍ جيدٍ تعلّم كيف توظف أو تستخدم الكلمات التالية
في كل جملة تستعملها: استعمال، نموذج، رأسي، تفويض، مترقّباً".

آدمس (S. Adams: 1996)

إن مفهوم التأهيل الاجتماعي لمنصب رؤساء الأقسام الجدد يوحي بأن السلوك والعلاقات الاجتماعية الخاصة برئيس القسم الجديد قابلة للتعلّم. وفي حقيقة الأمر أن مجرد التفكير في مبدأ التعلم يقودنا إلى فكرة الخبرة المرتبطة به؛ لذا يقودنا مبدأ التعلم إلى التساؤل التالي: كيف يمكن أن يصبح المرء متمرساً وعارفاً بسلوك ومهارة ما؟ هذا وقد تمت دراسة عملية تكوين الخبرة في مجالات متعددة مثل قيادة الطائرات، وبرمجة الحاسب الآلي، وممارسة بعض الألعاب مثل: الشطرنج، واكتساب بعض المهارات الرياضية، والإلمام المعرفي المتميّز في أي حقل. ومن هنا يمكننا القول: إن عملية معرفة كيف يصبح المرء رئيس قسم، تسير في الاتجاه نفسه، وتتخذ الاجراءات نفسها التي تتخذ في سبيل إكتساب الخبرة اللازمة للعاملين في المجالات الأخرى. ويرى ايركسون وكرامبي، وتستش رومر

Ericcon, Krampe, and Tesch-Romer: 1993 أن الخبرات - في كل المجالات تقريباً - تتكون نتيجة الممارسة، وأنه من المتعارف عليه أن عشرة آلاف ساعة من الممارسة في مجال ما كافية لتكوين الخبرة المناسبة في أي مجال من المجالات. وبناء على ذلك فإن رئيس القسم الأكاديمي إذا أمضى نصف وقت عمله الأسبوعي يتدرّب على مهارات إدارة القسم، أو أمضى حوالي خمسين ساعة أسبوعياً على مدى خمسين أسبوعاً سنوياً يكون حينئذ شخصاً قد تم تدريبه على أمور رئاسة القسم بمعدل 1.250 ساعة في السنة. وإذا أردنا أن نحصل على رئيس خبير للقسم فإننا سوف نطبق قانون الـ10.000 ساعة من التدريب، وعندئذ سوف يحتاج رئيس القسم إلى قضاء ثماني سنوات من التدريب كي يصبح خبيراً برئاسة القسم. ومع الأسف فإن ذلك لا يحدث في جامعاتنا لأن متوسط الخدمة لرؤساء الأقسام حوالي ست سنوات. ونود الإشارة إلى أن هذا الفصل في الواقع لا يناقش كيف يصبح المرء خبيراً في مجال رئاسة الأقسام الأكاديمية، وإنما يناقش كيف يصبح المرء رئيساً جيداً للقسم.

إن كل رئيس قسم جديد يمكن أن يجد عزاءً في الحقيقة التي تقول: إن بالإمكان أن يكون رئيساً متمكناً لأنه ليس هناك من هناك من يولد رئيساً حاذقاً. وكي تكون رئيساً جيداً يجدر بك أن تتدرب كثيراً وبالأخص التدريب المحكم. وهذا يتطلب معرفة بالمهارات التي تجعل المرء رئيساً جيداً، ومن ثم التدريب عليها. ومن وجهة نظرنا فإن المهارات، والسلوك المطلوب من رئيس القسم معرفتهما يندرجان تحت مجالين اثنين: الإدارة والقيادة. وقد عرف آدمس (Adams: 1996) في كتاب الإدارة لمؤلفه دوغبيرت (Dogbert's) الإدارة بأنها: توزيع الإمكانيات، والقيادة بأنها: خداع الناس لكي يقوموا بعمل لا يرغبون في القيام به. وسواء استخدمنا هذا التعريف، أو التعريف التقليدي المتعارف عليه، فإن اكتساب مهارات الإدارة أسهل المجالين.

ومن مسؤوليات رئيس أي قسم من الأقسام الأكاديمية أن يكتسب مجموعة من

المهارات الإدارية التالية:

- إدارة الميزانية.
- إعداد جداول المواد الدراسية.
- تطبيق الأنظمة واللوائح الداخلية للقسم فيما يتعلق بتطوير المناهج، وتقييم الأساتذة، وعمليات الترقية والتثبيت في الخدمة لأعضاء القسم، وتعيين أعضاء هيئة تدريس وموظفين جدد.
- إعداد سجلات مناسبة لكل من الأساتذة، والموظفين، والطلاب.
- تنظيم المنح الدراسية، والمساعدات المالية للطلاب.
- الإشراف على العقود والمنح المالية.
- تنظيم وترتيب أنشطة الأساتذة، والموظفين، والطلاب مثل اجتماعات الأساتذة، والأنشطة الاجتماعية.

إن اكتساب مهارات القيادة أكثر صعوبة من نظيرتها الإدارية؛ لأنك إذا أردت أن تكون قائداً يجب أن يكون لك رؤية تحدد فيها إلى أين تريد أن تصل، وربما على نفس القدر من الأهمية من سينضوي تحت لواء جناح إدارتك. لذا فعلى القائد أن يعمل على إيجاد رؤية جماعية بالتعاون مع الآخرين، والمقصود هنا أعضاء هيئة التدريس في القسم وموظفيه. ويرى جميلتش وميسكن: 1995: ص. 118-119 "أن الصعوبة التي تقابل رئيس القسم تكمن في أن قيادته للقسم يجب أن تكون مرتكزة على جانبين: المعرفة والاطلاع بماضي وحاضر القسم، والقدرة على توقع التغيرات المستقبلية التي تُنبئ عن التوجهات والرؤى التي من شأنها أن تشجع أعضاء هيئة التدريس للعمل على تحقيقها".

ويعتقد رؤساء الأقسام أن أهم عمل يمكنهم القيام به وتحقيقه يتمثل في تطوير أعضاء هيئة التدريس، والتساؤلات التي يمكن أن تطرح تنص على مايلي: هل تطوير أعضاء هيئة التدريس، وتطوير القسم سيان؟ هل هذا من صميم عمل رئيس القسم أو دور من أدواره، وفي الوقت نفسه هل هذان الدوران متناقضان؟ وكيف بإمكان

رئيس قسم جديد أن يوازن بين أهداف القسم وتطويره من ناحية والاستجابة لأهداف أعضاء هيئة التدريس، والعمل على تطويرهم من ناحية أخرى. ولا شك أن القدرة على تحقيق ذلك كله ينم عن قدرة على القيادة الناجحة.

والمؤسسات التعليمية تضع عادة أسساً معينة تعين رئيس القسم في التعامل مع بعض القضايا الأولية التي قد يواجهها، بما في ذلك العديد من المسائل الإدارية. فالمعروف أن مدير شؤون أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يقوم بعقد لقاءات ومقابلات مع رؤساء الأقسام الجدد لمناقشة بعض القضايا والمسائل الإدارية الخاصة برئاسة الأقسام الأكاديمية. ويتولى مدير مكتب التدريب المستمر أيضاً برنامج تدريب مستمر لرؤساء الأقسام الجدد من أجل إكسابهم بعض المهارات القيادية اللازمة مثل رسم خطة استراتيجية، أو استحداث رؤية تصورية للقسم، وتقييم الأساتذة، وإدارة النزاعات، وتطوير المناهج، وإلى جانب ذلك هناك أيضاً العديد من الكتب التي وضعت من أجل مساعدة رؤساء الأقسام الجدد في رئاستهم لأقسامهم، ويمكن الاستعانة بالصادر التالية المفيدة: جميلتش وميسكين (1995)، هيتشت وهيجيرسون وجميلتش وتوكير (1999)، وليمينق (Leaming:1989)، وهناك أيضاً النشرة الدورية "رئيس القسم" (The Departemnt Chair) التي تحتوي على مقالات مفيدة في مجال رئاسة الأقسام. إضافة إلى ذلك هناك العديد من ورش العمل التي تطرح سنوياً لرؤساء الأقسام مثل تلك التي يقدمها المجلس الأمريكي للتربية والتعليم.

ويحسنون صنعا رؤساء الأقسام الجدد عند إيجاد رئيس قسم متمرس يساعدهم على أداء عملهم بصورة جيدة؛ نظرا لما يقدمه لهم من خبرة وتوجيه وإرشاد. وبرغم أن لكل قسم سياساته وتقاليده الخاصة به إلا أن رئيس القسم ذا الخبرة يمكن أن يتبأ بالمشاكل التي يمكن أن تحدث وتواجه الرؤساء الجدد وبالتالي يمكن أن يساعدهم على حلها من خلال النقاش والتوجيه، وأيضاً من المتوقع أن يقوم

العميد بدور الموجه وبخاصة أنه سبق له العمل كرئيس قسم في وقت سابق، وعلى الأرجح أنه قد أدار قسمه بشكل ناجح وإلماً وصل إلى منصب العميد. ومما لا شك فيه أن أيّ رئيس قسم يكره أن يتدخل العميد في طريقة إدارته للقسم، ولذا فالعميد الناجح يقوم بتقديم توجيهاته ونصائحه عندما يُسأل، وعليه أن يعمل مع رئيس القسم الجديد في محاولة لتوقع المشاكل التي يمكن أن تحدث لا التدخل لحلها.

وقد عملنا كرؤساء أقسام لعدة سنوات؛ لذا سنقدم خلال الأقسام التالية من هذا الفصل نصائح وتوجيهات في مجالات أربعة مهمة ينبغي لرؤساء الأقسام أن يتقنوا فيها أدواراً ومهارات جديدة هي: التحول من دور عضو هيئة تدريس إلى دور رئيس قسم، والتعامل مع مختلف أعضاء المؤسسة التعليمية بما في ذلك الأساتذة، والموظفين، والطلاب، ورؤساء الأقسام والعمداء الآخرين، وتمثيل القسم خير تمثيل، والاستمرار في التعلم أثناء فترة تولي الرئاسة، وبشكل خاص بالتركيز على مجال التطور القيادي.

فهم وتقمص الأدوار المناسبة

هناك صفتان لعضو هيئة التدريس الذي تحول من موقعه كعضو هيئة تدريس إلى رئيس للقسم هما: أنه أدى دوره على أكمل وجه بصفته عضو هيئة تدريس، وأن لديه معرفة يسيرة حول رئاسة القسم، أو أنه لم يُهيأ ويُعدّ بشكل رسمي لهذا المنصب الجديد. وهذا الجزء من الفصل سيناقش كلا الدورين اللذين قام بهما عضو هيئة التدريس الذي صار رئيساً للقسم، ويناقش عملية تحوله من دور إلى آخر.

دور عضو هيئة التدريس

من المتعارف عليه أن عضو هيئة التدريس يقوم بأعمال مختلفة متشابكة مرتبطة بالتدريس، والمنح الدارسية، والخدمة التعليمية المهنية. وتختلف الجامعات في مقدار الاهتمام الذي توليه لكل دور من هذه الأدوار، ولكن في الأساس أن هذه

هي الأدوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس غالباً. فعلى مستوى كليات المجتمع، والكليات التي تمنح درجة البكالوريوس نجد أن الاهتمام بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس منصب عادة على كل ما يتعلق بالتدريس، ولذا نجد الأساتذة يقومون بتدريس ثلاث إلى أربع مواد في الفصل الدراسي الواحد. وعندما نبحر في تصنيف كرنيجي (Carnegie) نجد أن التركيز منصّباً على البحث، ونتيجة لذلك نجد أن كثيراً من وقت وجهد عضو هيئة التدريس يصرف في إجراء البحوث والدراسات (المركز الوطني للإحصاء التربوي: 2001). وأعضاء هيئة التدريس في ظل هذا النوع من النظام يقومون بتدريس مادتين في الفصل الدراسي، وفي أحيان أخرى يستغلون المنح البحثية التي يحصلون عليها لمقايضتها بنصائبهم من التدريس كي يمضوا جل وقتهم في إجراء البحوث والدراسات.

ويستحق تسمية الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس بـ "المحلي" أو "غير المحلي أو العالمي" - الذي اقترحه فولدنير: (Gouldner) كما ورد ذلك في كتاب بيرنبايم (Birnbau: 1988) - التوضيح والشرح. فالأقسام الأكاديمية بحاجة إلى كلا الدورين؛ فالمحليون هم أعضاء هيئة التدريس الذين لهم اتصال مباشر وقوي مع جامعاتهم، ويشاركون بفعالية في العديد من الأنشطة التي تجري داخل جامعتهم، وتشتمل على المشاركة باللجان المتعددة، والعمل مع الجماعات الطلابية، وغيرها من الأنشطة التي تبرز مدى علاقتهم الوثيقة بجامعتهم. وفي المقابل نجد أن الأساتذة غير المحليين أو العالميين يمكن أن يكون لهم تعامل مع أية مؤسسة تعليمية من مؤسسات التعليم العالي، ولهم علاقة وثيقة بزملائهم الذين يشاركونهم في التخصص، ويسافرون كثيراً، ويشاركون بفعالية في الأنشطة البحثية والدراسات، بما في ذلك تقديم الخدمات الاستشارية والإدارية للمؤسسات التعليمية في مجال تخصصهم، ويؤدون أيضاً خدمات تحريرية وإشرافية لبعض المطبوعات في مجال تخصصهم. ويمكن لكلا الاثنين القيام بأدوار بعضهما، ولكن ما يستحق التوقف عنده هو ارتباطهم القوي بالحقل العلمي أو الجامعة التي ينتمون إليها، وكل منهم

يمكن أن يصبح رئيس قسم، ولكنهم حال توليهم لهذا المنصب هم بحاجة إلى أن يدركوا مواطن الضعف والقوة لديهم.

ومن المؤكد أن أعضاء هيئة التدريس الذين أصبحوا رؤساء أقسام كان النجاح حليفهم في عملية الترقية التثبيت في الخدمة، ولذا نطن -من وجهة نظرنا -أن تولي منصب رئيس القسم يُعدّ من أفضل الإنجازات الأكاديمية التي ينالها الأستاذ الجامعي، وهو بذلك يمثل نموذجاً ناجحاً لمن تجاوز عملية الترقية والتثبيت بنجاح، وعليه فإنه ينبغي على عضو هيئة التدريس حال توليه رئاسة القسم أن يعمل جنباً إلى جنب مع الأساتذة من أجل تطوير ذواتهم، وسعيًا لمساعدتهم للحصول على درجة الأستاذية انطلاقاً من تجربته الناجحة التي مر بها. وبما أن عمل رئيس القسم يستوجب بذل 50% من الجهد، فإن على من يتولون هذا المنصب أن يضعوا بعضاً من أعمالهم الخاصة جانباً. والمتعارف عليه أن نصاب رؤساء الأقسام التدريسي أقل من زملائهم الآخرين، وأن عليهم أن يقوموا بتأجيل مشاريعهم البحثية، وربما يجب عليهم أيضاً التقليل من الخدمات التي يقدمونها لحقلهم العلمي، وغيرها من الخدمات التي يمكن أن يقدموها لمؤسساتهم التعليمية باستثناء ما له علاقة مباشرة بعملهم رؤساء أقسام. ومن هنا فأعضاء هيئة التدريس الذين يرأسون أقساماً أكاديمية ولم يحصلوا بعد على درجة الأستاذية سوف يتأخرون في الحصول عليها بسبب الأعباء، والمسؤوليات الكثيرة الملقاة على عاتق رئيس القسم.

دور رئيس القسم

لرئيس القسم عدد من المهام التي يأتي على رأسها مهمة القائد، ومن هنا فرئيس القسم - وهو القائد - يجب أن يكون له رؤية حول رسالة القسم، وأن يكون قادراً على تبليغها داخل المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها وخارجها، وأن يكون على معرفة واطلاع بأنشطة جميع أعضاء هيئة التدريس في قسمه. وفي الوقت الذي ينهكم أساتذة القسم بالتدريس، والنشاط البحثي، فإن على رئيس القسم أن يدرك

نقاط القوة والضعف لكل أعضاء هيئة التدريس في القسم، والعمل معهم من أجل الوصول إلى أعلى مستوى في عطائهم وخدمتهم للقسم.

ويمثل رئيس القسم في كل قسم أكاديمي الشخص المسؤول عن إنجاز أعمال القسم ذات العلاقة، وهذا يشتمل على ضرورة قيامه بالتأكد من أن الأساتذة يدرسون المواد المطروحة في القسم، ووجود مشرفين أكاديميين للطلاب، ومن أن أعمال القسم منتظمة، وتؤدي ما هو مخطط لها، وأن ميزانية القسم تصرف بطريقة متوازنة. ومن هنا فإن من أوائل الأمور التي يجب أن يقوم بها رئيس القسم هو الاطلاع على اللوائح الإدارية والتنظيمية للقسم، لأنه ربما يكون هناك من الإجراءات، والسياسات التي يجهلها والتي هي من صميم عمله كرئيس للقسم.

وهناك العديد من القضايا التي ينبغي أن تنال اهتمام رئيس القسم الجديد وأدائها العمل الأكاديمي، وكذلك معرفة على من يعتمد؟ ومن أين يحصل على النصائح الجيدة؟ وكيف يمكن أن يُغير من نمط العلاقات بينه وبين أعضاء هيئة التدريس؟ وماذا يمكن أن يحدث عندما يرفض إقرار طلب ما؟ والغالب أن رئيس القسم هو الإداري الوحيد في القسم، ويتولى إدارة عشرين إلى خمسة وعشرين - وربما أكثر- أستاذاً. ولذا يمكن القول: إن هذا المنصب يتطلب الكثير من العمل ولأسباب عدة من أقلها أنه يجب أن يكون على اطلاع بأعمال كل أساتذة القسم.

وكما أن الوقت مهم جداً لمن هو في موقع عضو هيئة تدريس، فإنه ضيق جداً بالنسبة لرئيس القسم. وفي الوقت الذي نجد فيه أنه بإمكان عضو هيئة التدريس أن يمضى وقته بالطريقة التي تروق له، فإن الأمر نفسه لا يمكن أن ينطبق على رئيس القسم. فالارتباطات التي ليست ملزمة لعضو هيئة التدريس هي واجبة على رئيس القسم وهي ليست ارتباطات والتزامات خاصة بالقسم، وإنما على مستوى الجامعة، والتي عادة ما توجه دعوة لرئيس القسم لحضورها. فالاجتماعات الدورية الاعتيادية مع العميد والزملاء الإداريين تحتل حيزاً كبيراً من وقت رئيس القسم.

وإضافة إلى ذلك فإن على رئيس القسم أثناء تلك الاجتماعات ألا يعرض وجهة نظره فقط، وإنما عليه أن يعرض آراء أعضاء هيئة التدريس الذين يمثلهم. ولذا فالاحساس بضيق الوقت الذي عادة ما يشعر به الأساتذة هو في الواقع أكبر وقعاً بالنسبة لرئيس القسم.

وهناك أمر آخر مختلف في حياة رئيس القسم يستحق التوقف عنده، فإضافة إلى الاجتماعات، والفعاليات، وغيرها من الارتباطات الأخرى التي تستغرق وقته تأتي قضية: كيف يمضي وقته عندما لا يكون هناك محاضرات، وليس مطلوباً من أعضاء هيئة التدريس التواجد في مكاتبهم نظراً لأن وقت الدراسة أو العام الجامعي لم يبدأ بعد. نجد في المقابل أن رؤساء الأقسام يجب أن يتواجدوا في مكاتبهم لعمل جداول المحاضرات، وكتابة التقارير، والبحث عن متعاونين لتدريس بعض المواد (Anderson: 2002)، أو حضور بعض الاجتماعات. وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الذين اعتادوا على قضاء فصل الصيف في استرخاء على ضفاف البحيرات، أو الاستمتاع بإجازة طويلة بين الفصول الدراسية، فإنهم سيشعرون بالضجر عند دعوة العميد إلى اجتماع أثناء الصيف، أو قرر عودة الجميع بأسابيع قبل بداية الفصل الدراسي الأول، وباختصار فإن وقت المرء يصبح ليس ملكاً له عندما يصبح عضواً من أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية التي ينتمي لها.

فترة التحوّل

قد يكون التحوّل من مجرد عضو هيئة تدريس إلى رئيس قسمٍ تجربةً صعبةً للغاية؛ فبالنسبة لمن تمت الاستعانة به ليتولى رئاسة قسمٍ في جامعة لم يعمل بها من قبل فالصعوبة ليست فقط في فهم طبيعة منصب رئيس القسم وخصائصه في المؤسسة التعليمية الجديدة، وإنما أيضاً في محاولة التعرف على سياسات تلك المؤسسة التعليمية الجديدة، وتقاليدها. فالتحول بالنسبة لهؤلاء يكون أكثر صعوبة من عضو هيئة تدريس تم تعيينه من قبل جامعته التي يعمل بها ليكون رئيساً لقسمه

الأكاديمي. فالمتوقع أن من تم تعيينهم رؤساء أقسام يجب أن يكونوا على معرفة كبيرة بمؤسستهم التعليمية وسياساتها، وتقاليدها، وعليهم أيضاً ألا ينسوا تقاليدها، وألاً يسيئوا فهم الإجراءات المطلوبة لإنجاز الأعمال المكلفين بها داخل مؤسستهم التعليمية.

وإذا كان مقبولاً من عضو هيئة التدريس أن يُقيم علاقة سطحية مع رؤساء الأقسام الأخرى، ومع الموظفين العاملين في مكتب العميد، وكبار موظفي المؤسسة التعليمية، فإنه في المقابل يجب أن يقيم علاقة جيدة مع هؤلاء الناس. ومن المتوقع أن علاقات الصداقة داخل إطار المؤسسة التعليمية تتطور، ولكن من الصعوبة أو غير المقبول أن يقيم رئيس القسم علاقات حميمية مع أعضاء هيئة التدريس في القسم؛ لأنه لا يستطيع أن يتخلى عن دور المقيم لهم. ولذا لا بد لرئيس القسم من البحث عن أصدقاء جدد هم في الأغلب رؤساء الأقسام الأخرى.

ومن الصعوبات التي يواجهها رئيس القسم الجديد وجود شخص يثق به، ويستشير، وبخاصة أن أعضاء هيئة التدريس ليس بإمكانهم القيام بهذا الدور، ومن هنا فعلى رئيس القسم البحث عن علاقات صداقة من خارج القسم الذي يرأسه. وهذا الصديق يمكن أن يكون رئيس قسم آخر، أو موظفاً في مكتب العميد، أو زميلاً موثقاً به من جامعة أخرى. ويجب أن يتوقف رئيس القسم بمجرد توليه رئاسة القسم عن الحديث مع أي أستاذ من القسم عن أي عضو من أعضاء القسم الذي يُديره.

مجالات التأهيل الاجتماعي

مجالات التأهيل الاجتماعي تشتمل على مجالات أربعة هي: الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والموظفون، والعميد، ورؤساء الأقسام الأخرى.

الطلاب

يشعر عضو هيئة التدريس - قبل أن يصبح رئيس القسم - أن مهمة الاهتمام بالطلاب محصوره بمن يقوم بتدريسهم، أو يتولى الإشراف عليهم، أو الخريجين من

الطلبة، ولكن التحول لمنصب رئيس القسم يستدعي أن يتسع مجال الاهتمام هذا ليكون جميع طلبة القسم محل اهتمامه ورعايته. وهذا يشمل طلبة مرحلة البكالوريوس المتخصصين وغير المتخصصين، وطلاب الدراسات العليا سواء كانوا معيدين أو ليسوا كذلك، وطلاب الدكتوراه، وغيرهم من الطلاب الذين قد تكون علاقتهم مؤقتة أو دائمة بالقسم مثل الخريجين.

وبما أن شؤون جميع الطلبة هي محلّ عناية رئيس القسم، فإنه يجب أن يتجسد هذا الاهتمام في إنشاء جمعيات أكاديمية، وجمعيات تكريم المتميزين التي يربعاها القسم، والاهتمام بالطلاب الأجانب المتواجدين في الجامعة كجزء من الاتفاقيات الدولية للتبادل الثقافي، وغيرها. وباختصار فإن مسؤوليات رئيس القسم تجاه الطلاب تفوق مسؤولية أي عضو من أعضاء هيئة التدريس. فعضوية هيئة التدريس قد لا يكون له اهتمام بالاتفاقيات الدولية للتبادل الثقافي، ولكن ما إن يتولى رئاسة القسم - وقد سبق للقسم أن قام مسبقاً بتوقيع اتفاقيات من هذا النوع - فإنها بالتأكيد ستحتل مكانة مهمة لديه.

ومن الأمور الضرورية بالنسبة لرئيس القسم أن يكون لديه معلومات عامة عن طلبة القسم بما في ذلك عدد الطلبة المتخصصين في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، وعدد الطلاب والطالبات، وعدد الطلبة من خلفيات عرقية مختلفة، وعدد الخريجين كل سنة. ورغم إدراكنا بأن هذه المعلومات معروفة، إلا أننا نشعر أن كثيراً من أعضاء هيئة التدريس لا يعرفون هذه المعلومات، وبالتالي ليس بإمكانهم تأدية دورهم كاملاً بدون أن يكونوا على اطلاع ومعرفة بهذه المعلومات.

ولذا فرئيس القسم يجب أن يكون لديه معرفة وإلمام بكثير من الأمور المتعلقة بطلبة القسم وعلى رأسها إعداد جدول محاضرات القسم مبكراً، ونشر الجداول للفصول اللاحقة بهدف التخطيط المستقبلي، وحصول الطلبة على معلومات وافية عن القسم في كل فصل دراسي، ومساعدة الخريجين لرسم خططهم المستقبلية بعد

التخرج، سواء في مجال البحث عن وظيفة، أو مواصلة الدراسات العليا، وكذلك مد جسور للتواصل مع الخريجين.

ومن مسؤوليات رئيس القسم أيضاً حضور الفعاليات التي ينظمها الطلاب مثل حفلات التكريم التي تقيمها جمعيات رعاية المتفوقين، والمآدب التي تقيمها الجمعيات الطلابية، والمناسبات الاجتماعية مثل حفلات الاستقبال والرحلات. وفي المقابل نجد أن عضو هيئة التدريس يمكن أن يتفادى المشاركة في هذه الفعاليات سواء كان له اهتمام في فعالية ما أو لم يكن. وإلى حد ما فإن هذه الفعاليات تمثل حيزاً صغيراً من إجمالي ما يُنتظر من المسؤولين الكبار المشاركة فيه من حفلات وفعاليات يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً، وهي ليست بالضرورة ضمن مجالات العمل اليومي، ومع ذلك فالمشاركة في مثل هذه الفعاليات والاحتفالات، وغيرها من مظاهر الحياة الاجتماعية للمؤسسة التعليمية أمر متوقع من قبل هذا النوع من المسؤولين.

ومن مسؤوليات رئيس القسم الاجتماعية المتعلقة بالطلاب استعداداً لتلقي شكاويهم، وربما أيضاً الشكاوي التي يتقدم بها أولياء أمورهم. وشكاوي الطلاب تدور في مجملها حول الجدول الدراسي، وعدم القدرة على تسجيل بعض المواد التي يرغبون تسجيلها، وعن درجاتهم، وعن مستوى التدريس، ومدى ملاءمة الفصول الدراسية، ويمكن القول أنها تدور بشكل عام عن كل ما يمس العملية التعليمية. وبعض شكاوي الطلاب مُحققة، والبعض الآخر ليست كذلك. وسواء كانت كذلك أو لم تكن فإن على رئيس القسم مسؤولية التجاوب معها، ومعرفة اللوائح والأنظمة التي وضعتها الجامعة للتعامل مع تلك الشكاوي.

أعضاء هيئة التدريس والموظفون

يُمثل التعامل مع الطلبة تحدياً، والأمر كذلك أيضاً مع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين. فالزميل السابق - الذي كان صديقاً حميماً - اتخذت العلاقة معه منحنى آخر؛ لأن رئيس القسم أصبح مسؤولاً الآن عن عملية تقييمه. إن تركيز عضو هيئة

التدريس في الفترة التي تسبق رئاسته للقسم يكون منصباً فقط على المجالات التي يحب أن يبحث فيها، ولكنه بمجرد توليه لرئاسة القسم يجب عليه أن يوسع مجالات اهتماماته لتشمل عمل كل فرد من أعضاء هيئة التدريس، وأن يُولي جانباً من اهتمامه للبحث عن وسائل تسهم في تطوير قدراتهم، وكذلك عليه تحمل مسؤولية الاعتناء بكل بموظفي القسم.

وأشار نابير (Napier : 1996) إلى أدوار ثلاثة تُوطَّر لعلاقة رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس حديثي العهد: السند، والمرشد، والقائد. فالسند يتطلب حماية الأساتذة حديثي العهد من التشتت، ودور المرشد يتعلق بتقديم المساعدة لحديثي العهد من أعضاء هيئة التدريس حتى يتمكنوا من أداء عملهم على أكمل وجه. وأما دور القائد فيتطلب مساعدتهم على تقرير ما يمكنهم عمله، وماذا ينبغي القيام به حتى يتأقلموا مع القسم، وتقديم النصح لهم في مجالي التدريس والبحوث. وبما أن تفاصيل دور رئيس القسم تمّ التطرق لها في مقام آخر من هذا الكتاب، فإن الهدف من استعراضها مجملته هنا للتأكيد على أن رئيس القسم ينبغي أن يقوم بعمل ذلك مع جميع حديثي العهد من أعضاء هيئة التدريس الذين يعتمد جزء من عملهم على مستوى تعامل رئيس القسم معهم ونوعيته.

وأيضاً يجب على رئيس القسم أن يوسع علاقاته مع موظفي القسم. فكما هو الوضع في علاقته مع أعضاء هيئة التدريس، فإن على رئيس القسم الجديد أن يعمل على التعرف على جميع أعضاء القسم، وأن يبحث لهم عن فرص تدريبية احترافية متقدمة، وأن يشرف على عملهم، ويُقيّمه بشكل دوري. وسيكون رئيس القسم محظوظاً إن كان لديه موظفون لديهم حبّ المبادرة، وعلى معرفة كاملة في مجال عملهم، ولديهم تطلع لإرضاء أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وآخرين من أعضاء المؤسسة التعليمية، ولكن للأسف فإن الأمر ليس دوماً على هذه الشاكلة.

وعندما لا يرتقي الموظف بأدائه إلى ما يتطلع إليه رئيس القسم، فعلى رئيس القسم عندئذ أن يتدخل وأن يقوم بعملٍ ما لمعالجة الموقف، وتصحيح الوضع.

العميد

وكما أن رئيس القسم يحاول أن يرتقي لتطلعات أعضاء هيئة التدريس، فإن عليه أيضاً أن يسعى جاهداً للتجاوب مع تطلعات العميد. وهذا يتطلب إيجاد قناة يمكن من خلالها رفع التقارير لعميد الكلية، وأيضاً يتطلب تأسيس علاقة عمل مع العميد تدور حول اختيار الوقت المناسب للاتصال به، وما هي المعلومات التي ينبغي أن يعدها؟ وما الأسس التي يجب أخذها في الحسبان لتصنيف الحالة كحالة طارئة أو ضرورية؟

والسؤال الذي يمكن طرحه: هل يمكن أن يقيم رئيس القسم علاقة اجتماعية مع العميد؟ والإجابة عن هذا التساؤل تتأتى من طبيعة العلاقة التي يمكن أن يُقيمها رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس. فالعلاقة يمكن أن تأخذ بعداً اجتماعياً، ولكن على رئيس القسم أن يتذكر أن العميد هو رئيسه المباشر، وأنه يتولى تقييم أدائه، وأنه يقوم على خدمة الكثيرين غيره من أعضاء الكلية. ولذا فعلى رئيس القسم ألاّ يسيء فهم العلاقة الاجتماعية مع العميد - ذلك النوع من العلاقة الاجتماعية التي يمكن أن تُجبر لصالح القسم الأكاديمي الذي يديره - أو أن يتوقع فوائد أخرى خارج نطاق مستوى أدائه العملي.

رؤساء الأقسام الأخرى

في حين نلاحظ أن أعضاء هيئة التدريس يمكن أو لا يمكن أن يقيموا علاقات مع أعضاء من خارج قسمهم، فإننا نجد في المقابل أنه يجب على رؤساء الأقسام أن يقيموا علاقات عمل، وربما علاقات اجتماعية مع نظرائهم رؤساء الأقسام الأخرى. فعلى المستوى العملي رؤساء الأقسام جزء من فريق عمل إداري يعملون معاً من أجل مساعدة العميد لوضع الخطط العامة للوحدة الأكاديمية، أو الكلية التي يعملون فيها جميعاً، وهذا يتطلب في مواقف أن يقدم اهتمامات ورغبات الوحدة الأكاديمية

الكبرى على ما يتطلبه قسمه الأكاديمي. وفي تقييمنا أن هذا أصعب مجال في عمل رئيس القسم؛ والسبب أنه من جانب ممثل الكلية أمام قسمه الأكاديمي، ومن جانب آخر فهو ممثل القسم أمام جهات متعددة ممثلة بعاملين في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها. ويمكن أن تقتصر العلاقات مع رؤساء الأقسام الآخرين على مجال العمل، وربما تأخذ بعداً اجتماعياً. وإلى حد ما فإن رؤساء الأقسام الآخرين هم الذين لديهم معرفة واطلاع على ما يعترى رئيس القسم يومياً. فهم يتعاملون مع نفس القضايا من خفض الميزانية، وإعداد التقارير، ومواعيد الترقيات، وعملية تقييم الوظائف الأكاديمية الرسمية، وغيرها من الأمور. ورئيس القسم الذي يبحث عن شخص يلجأ إليه ربما يكون رئيس قسم آخر.

تمثيل القسم

يحرص الأساتذة على القيام بعدة أمور تعمل على إبراز دورهم ومكانتهم العملية ومن ذلك محاولتهم لفت الأنظار لبحوثهم ودراساتهم من خلال نشرهم للمقالات العلمية، وتأليفهم الكتب، وتقديم البحوث في المؤتمرات، وحصولهم على المنح المالية. كما يقوم الأساتذة داخل الجامعة بالحديث عن أعمالهم مع الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، ومسؤولي الجامعة، وهم بذلك مدفوعون بنظام التقدير والتقييم المعمول به في معظم الجامعات؛ فعضو هيئة التدريس يحظى بالترقية، والتثبيت في الخدمة بناء على مستوى أدائه، ونشاطه الأكاديمي. ونظراً لكون هذا جزء من واقع الحياة الجامعية، فعلى رئيس القسم الجيد أن يشجع أعضاء هيئة التدريس على السير قدماً في هذا التوجه الإيجابي، وحثهم على تقديم يد المساعدة لأقرانهم من الأساتذة لتمكينهم من تقديم أداء أكاديمي متميز. فعندما يُنظر للقسم على أنه متميز، فالفائدة تعم جميع أعضائه. وفي أحيان يتجاهل أعضاء هيئة التدريس هذه الحقيقة من خلال محاولتهم إبراز أعمالهم الخاصة بهم، وتجاهل أعمال أقرانهم في القسم، ولذا فرئيس القسم الفعّال عليه أن ينبه لهذه القضية، وأن يبين فائدة

مساعدة عضو هيئة التدريس لزملائه في القسم التي تؤدي في النهاية إلى إبراز القسم بأحسن صورة.

والجزء المهم من دور رئيس القسم يتمثل في إبراز عمل القسم، وأساتذته، وطلابه بدلاً من إنتاجه وعمله الخاص به، وهناك على الأقلّ مستويان من عملية إبراز وتوضيح مكانة القسم الأول داخل الجامعة، والثاني من خلال الحقل العلمي. فرئيس القسم يود أن يُنظر لقسمه من قبل أعضاء الجامعة (مصدر الامكانات والموارد) بعين الاحترام والتقدير، وكذلك من قبل الحقل العلمي (مصدر بناء السمعة الجيدة). وكلا الجانبين على قدر كبير من الأهمية.

إعلاء مكانة القسم في الجامعة

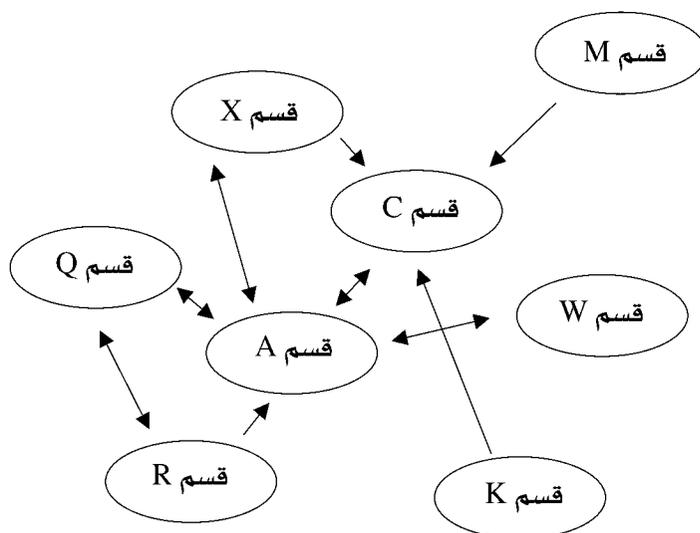
ينبغي أن يكون من أولويات رئيس القسم التأكيد لأعضاء الجامعة على الأهمية القصوى للقسم؛ فالأقسام المهمة في نظر أعضاء الجامعة تحصل على الدعم الكبير في أوقات الرخاء، وفي الأوقات العصيبة ينخفض مستوى الدعم بشكل بسيط وذلك بسبب أهمية القسم من وجهة نظرهم. والرسم البياني في الشكل رقم 1-2 يشبه كثيراً الرسوم التي عادة ما تستخدم في علم الاجتماع لتصوير العلاقة بين الأفراد؛ فما يحدث في الجامعة يشبه كثيراً ما يحدث بين الأفراد. فعلى سبيل المثال يمكن أن يطلب من طفل في المستوى الخامس أن يُسمى من بين أصدقائه ثلاثة يمثلون عنده أعزّ أصدقائه. ويمكن استخدام المنهج نفسه في تقييم الأقسام العلمية؛ فعلى سبيل المثال فلنفترض أن مجموعة من الأقسام سئلت: ما هي الأقسام المهمة بالنسبة لقسمك؟ فالرسم البياني الاجتماعي في الشكل رقم 1-2 يمكن أن يصور العلاقات الداخلية بين الأقسام. فالأسهم تظهر ما هي الأقسام الأكثر أهمية بالنسبة للأقسام الأخرى في الجامعة. وفي الشكل 1-2 يمثل القسمان A و C أهمية لهذه المجموعة من الأقسام، بينما قسمي K و M ليسا على هذه الدرجة من الأهمية، وفي الشكل هناك مجموعة من الأقسام درجة العلاقة بينها متوسطة. إن استخدام هذا التدريب

مع الأقسام سواء فيما يتعلق بالتدريس، أو البحث، أو بأي جانب من جوانب الجامعة يظهر كيف يمكن أن يكون قسم المرء معزولاً أو مرتبطاً بغيره من الأقسام الأخرى، ويبدو لنا من خلال الرسم أن هناك عدداً من الأسهم يمكن أن تتحرك بالاتجاه نفسه مشيرة بذلك إلى الارتباطات الأكاديمية المهمة والمتبادلة بين الأقسام.

والمثال الآخر لإبراز المكانة ربما يأتي عن طريق إطلاع القسم، وكذلك العميد، ومنسوبي الجامعة على النجاحات التي حققها عضو هيئة التدريس في مجال النشر، والتدريس، والحصول على المنح المالية، وتقديم الخدمات، والمشاركة الفعالة في فعاليات تخصصهم. وهذه إحدى الأساليب التي تمكن العميد من إبراز مكانة القسم في الجامعة. ويمكن للعمداء إبراز أهمية القسم الأكاديمي من خلال الوسائل التالية:

- بيان ما حصل عليه القسم من مساعدات مالية من الخارج والتي تصبّ في خانة الدعم العام للجامعة.

الشكل 1-2. رسم بياني يوضح العلاقات بين الأقسام الأكاديمية في الجامعة



- قيام أعضاء القسم بتدريس مواد تخدم طلاباً من جامعة أخرى، وليس للمتخصص في القسم فقط.
- إبراز دور القسم في إعلاء مكانة الجامعة من خلال إجراء البحوث المختلفة، والمشاركة في تقديم بحوث في مؤتمرات ذات علاقة.
- المشاركة في الجهود المبذولة من قبل التخصصات المختلفة ذات العلاقة بالتخصص.
- المشاركة في جهود تقييم وإصلاح المناهج داخل القسم وخارجه، مثل متطلبات المواد العامة.
- المشاركة الفعالة في فعاليات الجامعة وأنشطتها.

وهذه النشاطات تستغرق وقتاً، وتتطلب التزاماً من قبل رئيس القسم. وعلى رؤساء الأقسام التأسيس لطرق ووسائل منتظمة تمكنهم من الحصول على المعلومات المطلوبة، وأيضاً إيصالها للمسؤول المعني في الوقت المناسب، كما يجب عليهم أن يقيموا الأنشطة التي تهم الجامعة، ومنسوبيها، وتلك التي يتوقعون أنها لا تحظى بقدر كبير من الاهتمام.

وأحد الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك يتأتى عن طريق إقامة علاقة اجتماعية عامة للقسم، ومهمة الشخص المسؤول عن العلاقات الاجتماعية للقسم هي أن يجد الشخص المسؤول الذي يقوم بنشر أخبار الجامعة، وإمداده بالأحداث المهمة المتعلقة بالقسم مثل الأخبار التي تتعلق بحصول القسم على منح مالية كبيرة، ونشر كتاب مهم، أو بحث لقي قبولاً واسعاً، مع الحرص على التجاوب مع طلبات تزويد الصحفيين المحليين وغير المحليين بالمعلومات اللازمة حول القسم وإنجازاته. وعلى رئيس القسم أن يعي جيداً أن مثل هذه الأعمال تخدم أيضاً المسؤولين عن العلاقات العامة في الجامعة الذين يحتفظون بأعمالهم في الجامعة بناء على نجاحهم في نشرهم الأخبار السارة عن الجامعة والذي يعد القسم جزء منها، ولذا

فرئيس القسم الذي يقدم لهم أخباراً جيدة عن إنجازات قسمه لنشرها تحت اسم الجامعة هو يقدم لهم بذلك مساعدة تتوافق مع توجههم وأهدافهم، و سوف يكون ذلك مدعاة لتكوين صداقة جيدة معهم، وفي الوقت نفسه يمكن لرئيس القسم أن يستثمر ذلك للرفع من مكانة القسم في الجامعة.

ومن الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها إعلاء مكانة القسم أن يحرص رئيس القسم على ترشيح أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب للجوائز التقديرية التي تقدمها الجامعات والتي في الأغلب تكون على مستوى القسم، والكلية، والجامعة. ويجب أن يدرك منسوبو القسم من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب أهمية المشاركة في مثل هذه الفعاليات، فالترشيح الجيد، والمعدّ بشكل دقيق يحالفه النجاح. وبما أن رؤساء الأقسام في نهاية المطاف يودّون أن يتأكدوا من أن أفضل من في القسم يكون في المصافّ الأولى أمام أنظار منسوبي الجامعة، لذا يجب عليهم أن يتأكدوا من أن سجل الترشيح يتميز مستوى عالٍ وقد تم إعداده بشكل دقيق؛ لأن ترشيحاً بهذا المستوى يحظى غالباً بالنجاح.

وبجانب إعلاء مكانة القسم، فرئيس القسم يجب أن يكون له حضور بارز؛ وهذا يتطلب تمثيل القسم في المواقع المناسبة وذلك من خلال المشاركة في كثير من الفعاليات والاجتماعات التي يُدعى لها. كما يجب على رؤساء الأقسام أيضاً ألا يتخلفوا عن اجتماعاتهم مع العميد؛ نظراً لأن القرارات المهمّة تتخذ أثناء هذا النوع من الاجتماعات. ويجدرُ بهم أيضاً أن يتبرعوا عندما يتقدم العميد أو مساعده بطلب مساعدة لحلّ مشكلة ما، مثل الحاجة لرئيس قسم ليكون بمثابة المساعد للمسؤول الإداري الكبير في لجنة فرز، أو أن العميد بحاجة إلى رئيس قسم ليكون رئيس لجنة البحث عن رئيس لأحد الأقسام الأكاديمية. إضافة إلى ذلك كله يمكن لرئيس القسم أيضاً أن يشارك في الكلية وعلى مستوى الجامعة لمناقشة الموضوعات التالية:

- تطوير نظام الترقية والتثبيت في الخدمة.

- تحسين وضع التمويل الخارجي.
- تشجيع التنوع الثقافي والعرقي داخل الجامعة.
- الرفع من مستوى التعلّم لدى الطلاب، وتحسين مستوى التدريس.
- الدعوة للتعلّم عن طريق الخدمة.

إعلاء مكانة القسم في مجال الحقل العلمي

إذا لم يكن للقسم الأكاديمي حظوة داخل الجامعة فحظوظه قليلة في تحقيق نجاحات وسمعة جيدة خارجياً. وفي الواقع إن القسم الذي ليس له صدى طيب داخل جامعته تكون فرص استمراره وبقائه ليست بالكبيرة. ولهذا يجب على رئيس القسم أن يسعى جاهداً من أجل إيجاد سمعة جيدة للقسم داخل جامعته، وفي الوقت نفسه عليه أن يعمل على رفعة مكانة القسم في العالم الخارجي، وبخاصة في الأوساط الأكاديمية المتخصصة ذات العلاقة بالمجال. وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذا كله يتوقف على الحضور والمشاركة الفعالة من قبل رئيس القسم، وأعضاء هيئة التدريس.

وعلى رؤساء الأقسام أن يسعوا لكي يكون لهم حضور على المستوى المحلي، والوطني، والعالمي، ويجب أن يستثمروا كل إمكانيات القسم من أجل بلوغ هذا الهدف. وهذا يقتضي أن يوفروا الدعم المالي اللازم للأساتذة، وربما الطلاب الذين سيقدمون بحوثاً في مؤتمرات تابعة لمجال تخصصهم، ويمكن أن يقيم الرئيس حفلات استقبال للخريجين، والأصدقاء أثناء هذه الفعاليات، وأيضاً يحسن برؤساء الأقسام الإعلان عن برامج القسم - مثل برامج الدراسات العليا- في المجالات والنشرات المتخصصة.

وفي عالم اليوم تُعدّ الوسيلة الإلكترونية من أهم الوسائل التي يمكن أن تستخدم للرفع من شأن القسم الأكاديمي. ولذا فالقسم ينبغي أن يصمم موقعاً جميلاً، ومحتوياً على معلومات مفيدة على شبكة الإنترنت. ولا شك أن تصميم موقع للقسم مكلف مالياً، ولكن الطلاب (طلاب الدراسات الجامعية وطلاب الدراسات العليا) الذين يُتوقع أن

ينضموا لهذا القسم لديهم إلمام ومعرفة بهذه الوسيلة الإلكترونية ولذا يتوقعون أن يكون للقسم موقعه الخاص به، وبخاصة الطلبة الأجانب الذين يعتمدون على استخدام مثل هذه الوسيلة كمصدر يمدّهم بالمعلومات اللازمة عن القسم، وأيضاً في فترة البحث عن أساتذة جدد للقسم يوفر وجود موقع خاصّ بالقسم فرصة لهؤلاء المتقدمين للتعرف عن قرب على القسم.

وأيضاً هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن يجنيها القسم داخلياً من وجود موقع خاصّ به وذلك على النحو التالي:

- توفير معلومات خاصة ببرامج الدراسات الجامعية والدراسات العليا وكذلك متطلبات الحصول على الدرجات العلمية.
- جدولة نشاطات وفعاليات القسم.
- إبراز أساتذة القسم، وموظفيه، وطلابه.
- الدعاية للأندية والجمعيات الطلابية.
- الإعلان عن النشاطات الخارجية للقسم.
- الإعلان والبحث عن مشاريع بحثية.

يُعدّ إعلاء مكانة القسم داخل الجامعة، وفي مجال التخصص من أهم الأعمال المنوطة برئيس القسم. وهذا جهد طويل المدى، وأفضل مكان لتنظيمه والإعداد والتخطيط له يكون أثناء اجتماعات القسم. وهذه الجهود ينبغي ألا تتغير مع حلول رئيس قسم جديد، وإنما يجب أن تكون متواصلة ومنتظمة، ومتوازنة على مدى طويل.

استمرار عملية التعلّم لرئيس القسم

كان مدار النقاش السابق مركزاً حول الأفكار، والخطط لمن تمّ اختيارهم حديثاً ليتولوا رئاسة الأقسام. وفي هذا الجزء من الفصل سنحاول أن نقدم مجموعة من الأفكار حول: كيف يمكن أن يكون المرء رئيساً جيداً للقسم على مرور الأيام، والمقصود بذلك تحديداً الوصول إلى أعلى درجة من الخبرة في رئاسة القسم، وكما

هو الحال في مجالات التعلّم الأخرى، فإن التدريب مع التعزيز، والتغذية الراجعة هما الطريق أو الأساس نحو التطور. ومن حسن الحظّ أن رؤساء الأقسام يغلب أن يحصلوا على الكثير من التغذية الراجعة، وبخاصة عندما لم يوفقوا في التقدير، أو التخطيط. وفي المقابل نجد أنهم غالباً لا يحصلون على تعزيز كاف لنجاحاتهم، ففي كثير من الأحيان ينتظر ويتوقع العميد، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفون، والطلاب أن رئيس القسم سيؤدي العمل بنجاح بغض النظر عن ماهية وطبيعة هذا العمل. وبالرغم من ذلك يمكننا القول: إن العميد الجيد سوف يدرك النجاحات التي يحققها رئيس القسم ويعمل على تعزيزها، وذلك لأنه كان في مكانه يوماً ما .

إيجاد الزملاء

إن أعضاء هيئة التدريس الرسميين يكون لهم غالباً زملاء يشاركونهم أفكارهم وخططهم. وكذلك رؤساء الأقسام الجدد هم بحاجة إلى البحث عن رؤساء أقسام أكثر خبرة ونجاحاً يمكنهم أن يقيموا معهم علاقات عمل، وسوف يكون ذلك مثمراً عندما يكون الاثنان من حقل أكاديمي واحد لأن هذا يؤدي إلى وجود تشابه بين القسمين فيما يتعلق بالتقاليد والسياسات مما يعني حدوث توافق وإفادة كل طرف من الآخر في حل المشكلات التي تواجهه. فعلى سبيل المثال، في الأقسام العملية نجد أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصصات العلمية يعملون ضمن مجموعات بحثية، بينما أقرانهم من التخصصات الإنسانية يفضلون العمل بشكل منفرد. وهذا التنوع والاختلاف في عادات وتقاليد أعضاء هيئة التدريس ربما يجلب معه مجموعة من المشاكل لرئيس القسم.

ولكي يتلافى رئيس القسم وجود مثل هذا النوع من المشاكل يُقترح أن يقوم بتنظيم لقاءات مع الزملاء رؤساء الأقسام الذين يرأسون أقساماً مشابهة وذلك في فترة الغداء، أو على فنجان قهوة مرة كل شهر. وينبغي أن يكون هذا اللقاء اجتماعياً محضاً، وفي مناسبات أخرى يمكن أن يتحول إلى لقاء عمل تناقش فيه قضايا ذات

علاقة. فمن خلال مناقشة بعض القضايا المشتركة، يمكن التطرق والبحث في موضوعات وقضايا كبيرة. وفي الكليات الصغيرة المكونة من ثلاثة إلى ستة أقسام يمكن أن يلتقي رئيس القسم بشكل دائم مع زملاء رؤساء الأقسام أثناء فترة الإفطار أو الغداء لمناقشة بعض القضايا والوصول إلى حلول للبعض الآخر منها. والكليات الكبيرة يمكن أن تقوم بالشيء نفسه على مستوى تخصصات فرعية مثل علوم الاحياء، والعلوم الاجتماعية، أو التخصصات الإنسانية. والنقطة الرئيسية التي نودّ أن نصل إليها أن رئيس القسم يجب ألا يكون منعزلاً، بل ينبغي أن يعمل على تكوين مجموعة يعمل معها.

تطوير القيادة الأكاديمية

هناك الكثير من القضايا الإدارية التي ديدها الاستمرار في التطور وعلى رئيس القسم التعامل معها. فالتدرب والمناقشة مع رؤساء الأقسام الأخرى يُنير لرئيس القسم كيف يمكنه إشراك أعضاء القسم في وضع رؤية القسم، وخطته الاستراتيجية، ومساعدة أساتذة القسم في تحديد أهدافهم وتحقيقها، والتغلب على المشاكل التي ربما تحدث بين الأعضاء. وكل هذا يمكن إنجازه من خلال قيام رئيس القسم بالأمور التالية:

- سؤال رؤساء الأقسام الأخرى عن كيفية التعامل مع مثل هذه القضايا.
- حضور ورش العمل المتخصصة لرؤساء الأقسام في مواضيع محددة من أجل أخذ المشورة والنصح.
- حضور الندوات واللقاءات التي تعقد داخل الجامعة حيث يتحدث فيها رؤساء أقسام خبراء، أو متحدثون من خارج الجامعة، وهم بدورهم يقدمون في هذه اللقاءات خبرات متخصصة عن الإدارة والقيادة.
- قراءة كتب مثل هذا الكتاب وكثير مثله والتي تناقش: كيف تصبح رئيساً فعّالاً للقسم.

ويتطلب تعلم: كيف تصبح رئيساً فعّالاً للقسم اكتساب وممارسة معلومات ومهارات مناسبة. ونحن نعرف أن هناك من استمر يدرس لمدة عشرين عاماً، ولكن لم يستطيعوا تكوين خبرة يصل مداها إلى عشرين عاماً، وبالأحرى لديهم خبرة سنة واحدة يكررونها عشرين مرة. فهم يستمرون في استخدام نفس الملاحظات التي دوّنوها، ونفس الوسائل البصرية، ونفس طرق التدريس التي استخدموها في السنة الأولى من عملهم مدرسين. وبالقدر نفسه فينبغي ألا يكون رئيس قسم بخبرة تمتدّ لخمس أو ست سنوات هي في الواقع تمثل فقط خبرة السنة الأولى التي تُكرّر أربع أو خمس مرات. إن جميعنا يبدأ وظيفة رؤساء الأقسام بدون خبرة، ولكن يجب ألا نبقى كذلك، وإنما نسعى لنكون خبراء.

السعي نحو التغيير

إن من أدوار رئيس القسم قيادته لعملية التغيير، والتغيير الحقيقي هو الذي يعمل على تطوير القسم لتأدية دوره بشكل فعّال. والتغيير الإداري للقسم ربما يقود إلى تغيير في كيفية تقييم أداء الأساتذة، وأنظمة ولوائح القسم، والمناهج، ومعايير الترقية، والتثبيت في الخدمة لأعضاء هيئة التدريس.

وإن إحداث تغيير في الاجراءات ليس أمراً مرغوباً فيه وغير مقبول من قبل أعضاء هيئة التدريس، ولذا فصعوبة عمل رئيس القسم تكمن في إقناع أعضاء القسم بالحاجة إلى التغيير. وعلى رئيس القسم أولاً وقبل كل شيء وبمساعدة أعضاء هيئة التدريس التوصل إلى سبب جوهري يوضح فيه: لماذا كون القيام بالعمل بطريقةٍ ما مختلفة هو خيار أفضل. ويمكنه كذلك أن يوضح لهم:

- كيف يمكن أن تستفيد المجموعات المهمة ذات العلاقة من هذا التغيير؟
- هل سيتعلم الطلاب بطريقة أفضل؟
- هل سيؤدي ذلك إلى تطور وزيادة في الموارد أو الإمكانيات الممنوحة للقسم؟
- هل سيحظى القسم بتقدير؟

والأمر الثاني يتطلب تنظيم عملية التغيير، والاستمرار فيها، فعلى سبيل المثال تقوم معظم الأقسام بتكوين لجانٍ للمناهج. ومن هنا يمكن لرئيس القسم أن يشير إلى أن مناهج درجة الدراسة الجامعية لم تُقيّم لسنوات مضت. وأيضاً يمكنه الإشارة إلى أن المناهج الحالية ليست مناسبة لمتطلبات المرحلة الحالية. وربما أيضاً أن الجامعة والقسم يشجعان على مخرجات تعليم تركز على الكيف أو الحصيللة لا على الطريقة التقليدية التي تعتمد على التلقين والحفظ. وإبراز هذه القضايا مجتمعة مجال جيد من أجل الاستئناس بأراء الأساتذة مجتمعة، ومن ثم القيام بمراجعة مناهج مرحلة الدراسة الجامعية.

ورئيس القسم الكفاء يعرف من أعضاء القسم أولئك الذين لديهم رغبة وحماسة لعملية التغيير، ولذا فعليه أن يقيم أواصر التواصل معهم، ومع غيرهم من أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر، وهذه هي السياسية التي يمكن تسميتها بـ"الإدارة بالتجول". ومن هنا ينبغي لرؤساء الأقسام أن يصطحبوا معهم واحداً أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس في مسيراتهم اليومية لزيارة بعض الأشخاص، والتي يمكن أن تكون مجرد ما يمكن أن يصطلح عليه بزيارة اجتماعية، وفي أحيان يمكن أن تكون فرصة لمناقشة بعض القضايا ذات العلاقة، وذلك كله يُظهر مدى ضرورة وأهمية جعل القسم يعجّ بالحركة والعمل.

والسعي نحو التغيير في قسمٍ ما هو تفاعل مستمر بين رئيس القسم وأعضائه بهدف الرفع من مستوى أداء الخدمة التي يقدمها القسم، والوسيلة الرئيسية لتحقيق ذلك تكمن في التواصل فيما بين رئيس القسم، وأعضاء هيئة التدريس.

كلمة أخيرة

لرؤساء الأقسام أدوار تختلف تماماً عن أدوار بقية أعضاء هيئة التدريس بالقسم، ولهذا فهي تتطلب عدداً من الخبرات الاجتماعية منها وجود موجهٍ ومستشارٍ، ومعرفة كيفية إنجاز الأعمال الإدارية. ورئيس القسم الجديد بحاجة إلى إقامة علاقات مع رؤساء الأقسام الأخرى في الجامعة، والعميد، وأن يكون على استعداد للعمل مع الطلاب وأولياء أمورهم من أجل التغلب على المشاكل المختلفة.

● المؤلفون:

- جيرى تاموس أستاذ ورئيس قسم الصحة والأداء الإنساني في جامعة أيوا الحكومية في مدينة أميس (Ames) بولاية أيوا.
- جون سكوه أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية والدراسات السياسية في جامعة أيوا الحكومية.

● المراجع:

- Adams, S. Dogbert's Management Handbook. New York: HarperBusiness, 1996.
- Anderson, E. L. The New Professoriate: Characteristics, Contributions and Compensation. Washington, D.e.: American Council on Education, 2002.
- Birnbaum, R. How Colleges Work. San Francisco: jossey-Bass, 1988.
- Ericson, K. A., Krampe, R. T., and Tesch-Romer, C. "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance." Psychological Review, 1993,100, 363-406.
- Gmelch, W. H., and Miskin, V. D. Chairing an Academic Department. Thousand Oaks, CaliL: Sage, 1995.
- Hecht, LW.D., Higgerson, M. L., Gmelch, W. H., and Tucker, A. The Department Chair as Academic Leader. Phoenix, Ariz.: American Council on Education and Oryx Press,1999.
- Leaming, D. R. Academic Leadership. Bolton, Mass.: Anker, 1998.
- Napier, N. K. "Alice in Academia: The Department Chair Role from Both Sides of the Mirror." In P.). Frost and M. S. Taylor (eds.), Rhythms of Academic Life. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996.
- National Center for Educational Statistics. Background Characteristics, Work Activities and Compensation of Faculty and Instructional Staff in Postsecondary Institutions: Fall,1998. Washington, D.e.: U.5. Department of Education, 2001.





- يحدد هذا الفصل عدداً من المصادر التي يمكن أن يستخدمها رؤساء الأقسام أثناء عملية تطورهم المهني

التطور المهني لرؤساء الأقسام

أيرن هيتش (Irene Hecht)

تعود عملية إعادة النظر في دور رئيس القسم إلى 1970 عندما ظهرت إشارتان كانتا منبع هذا الاهتمام، الأولى كانت من خلال نشر كتاب والزيير (Walzer) "عمل رئيس القسم الأكاديمي: الخبرة والتوصيات من ميامي" الذي نُشر بواسطة المجلس الأمريكي للتربية والتعليم عام 1975، والثانية - والتي كانت أيضاً بإشراف المجلس الأمريكي للتربية والتعليم - حدثت عام 1979 بالتزامن مع بدء برنامج تدريب رئيس القسم برعاية ودعم مؤسسة كيلوج (Kellogg).

وكتاب والزيير - الذي صدر قبل نحو ثلاثين عاماً تقريباً - تناول الكثير من القضايا التي تؤثر اليوم في منصب رئيس القسم. وأشار فيه والزيير بشكل مباشر إلى أن مسؤوليات رئيس القسم تدور حول شؤون القسم، والشؤون الأكاديمية، وشؤون أعضاء هيئة التدريس، والاتصالات الخارجية، وشؤون ميزانية القسم، وإدارة القسم، والأداء الشخصي المهني. وهو بذلك لم يذكر بعض المسؤوليات المنوطة ببعض المهام الحالية لرئيس القسم مثل جمع التبرعات، وإدارة الأمكنة في القسم، ومع ذلك يمكن القول: إن هذه المهام برزت بشكل منطقي من خلال قائمة المهمات التي ذكرها.

وهو أيضاً لم يتطرق بشكل مباشر إلى التوجّه الحالي الذي يعمل على تحويل الكثير من هذه المسؤوليات إلى مسؤولين إداريين يعملون في المؤسسات التعليمية. ولكنه أشار إلى "أن القسم الأكاديمي هو منبع الحركة" (ص: 6)، وحثّ أيضاً من "التقليل من منصب رئيس القسم من قبل إدارة الجامعة، أو أعضاء هيئة التدريس، أو من قبل الذين يسعون لتولي هذا المنصب" (ص: 6).

ومشروع كيلوج لرئيس القسم - والذي ركز على مجموعة صغيرة من الجامعات - قد تطور ليكون ذا نظام ذاتي داعم لمجموعة من ورش العمل بدعم مالي محدود. وهذه المبادرة استمرت ومرّت خلال مراحل متعددة، وهي موجودة الآن كبرنامج سنوي وطني يقدم ورشاً تدريبية ثلاث مرات في السنة في مناطق مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومع ذلك فعملية التعلّم لمعظم رؤساء الأقسام محدودة بالتدريب الذي يحصلون عليه وهم يمارسون العمل. وفي عام 1981 كان بإمكان الذين يريدون اكتساب المزيد الاطلاع على أول مرجع شامل عن عمل رئيس القسم المعنون بـ "رئاسة الأقسام الأكاديمية"، الذي تمت طباعة النسخة الثانية منه في عام 1984 وفي عام 1992 تمت طباعة الطبعة الثالثة والأخيرة.

والإصدار الشامل الذي صدر قريباً وقام باستعراض شامل لمنصب رؤساء الأقسام ظهر في عام 1999 وتبناه المجلس الأمريكي للتربية والتعليم وعنوانه "رئيس القسم قائد أكاديمي" لمؤلفه هيتش، وهيجيرسون، وجميلتش. وقد حرص المؤلفون على الإضافة الجديدة من خلال البدء من النقطة التي توقف عندها كتاب "توكير" في محاولة منهم للدفع بعالم رئيس القسم خطوات للتجاوب مع تحديات التعليم العالي.

وفي الوقت الذي نجد أن الموقف تجاه منصب رئيس القسم يمرّ بتحوّلات سريعة، فإن خريطة الهيكل الوظيفي ما زالت تُظهر أن منصب رئيس القسم موجود في خانة صغيرة ضمن قائمة الهرم الوظيفي للمؤسسة التعليمية، ومع ذلك فمن

خلال الدور الذي تلعبه الأقسام يمكن القول إنها انصهرت ضمن بوتقة إدارة المؤسسات التعليمية. ونجد أنفسنا أمام نقص المفردات مضطرين لاستخدام مصطلح "الإدارة" التي أدركت أهمية وجود رئيس قسم كفاء، وفعال، ولديه القدرة على قيادة زملائه الأساتذة.

وقد ظهر للعيان التحول في الموقف في التسعينيات تزامناً مع الزيادة السريعة في المؤلفات التي خصّصت لمنصب رئيس القسم، وهي تُبني بالانفجار المعرفي بحلول القرن الجديد، ووجود شبكة الانترنت العالمية العنكبوتية. ففي عصرنا الحاضر يمكنك أن تجد المواد العلمية المناسبة عما تقوم به الجامعات على الإنترنت. والمكان المناسب الذي يمكن أن تستعين به ويكون بمثابة نقطة البداية في بحثك الموقع التالي على الانترنت: www.acenet.edu/resources/chairs/ وهو موقع مُعدّ من قبل مؤسسة لومينا (Lumina) بدعم من المجلس الأمريكي للتربية والتعليم.

وأما أمانة أخرى من أمارات الاهتمام بمنصب رئيس القسم تبرز في عقد كثير من الفعاليات مثل: مؤتمر رؤساء الأقسام (Academic Chairpersons Conference) برعاية جامعة كنسس والذي بدأ عام 1983 والانطلاقة عام 1991 برعاية كلية ماريكوبا للمجتمع (Maricopa Community College) من خلال اجتماعها الأول الخاص برؤساء أقسام كليات المجتمع. وأيضاً شرعت كثير من التخصصات، والمنظمات المؤسسية ببرامج لرؤساء الأقسام.

وبالرغم من ذلك كله تبقى هناك حقيقة مهمة وهي أن عملية التعليم الذاتي هي البوابة لكي يصبح المرء رئيس قسم فعال وكفاء. وكي يكون المرء رئيس قسم يقود أو يُدير بفعالية وكفاءة لا بُدّ من أن يكون متحمساً للعمل، وذا رؤية مُبدعة، إضافة إلى فهم عميق للإدارة العملية. والهدف من هذا الفصل إمداد رؤساء الأقسام بالمصادر اللازمة حتى يتمكنوا من المشاركة في الأنشطة التطويرية المهنية التي تتطرق للتحديات المصاحبة لعملهم.

وللإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن أن أتعلم أصول منصب رئيس القسم الأكاديمي؟ يمكن القول إن رؤساء الأقسام يجب أن يتعرفوا على معلومات أساسية ليستخدموها في عملهم.

تعرف إلى مؤسستك التعليمية

إن معظم رؤساء الأقسام يأتون من أعضاء هيئة التدريس، ولهم زمن طويل في مؤسساتهم التعليمية، وعملوا بمرمدٍ كافية يستحقون بسببها أن تتم مكافأتهم بالحصول على تثبيت في الخدمة الدائمة. وإذا كان الأمر كذلك فمعناه أنك على معرفة مسبقة بمؤسستك التعليمية، ولا شك أنك تعرف ذلك إلى حد ما. ومع ذلك فالمعرفة التي يحتاج إليها رئيس القسم معقدة، وتحتاج إلى تفكير عميق.

ومن أوائل الأمور التي يجب أن تقوم بها أن تُعدّ قائمةً بأسماء الأشخاص الذين ترأسهم والذين يعتمد عليهم القسم برمته بكونه وحدة واحدة، أو الذين تتصل بهم أو يتصل بهم قسمك من أجل مساعدتك في تحقيق رسالة القسم. وبالتأكيد يأتي على رأس هذه القائمة العميد ووكيل الجامعة، وغيرهم ممن يُحتمل أن تكون على اتصال معهم، وهم: مكتب التسجيل، الذي يتولى إعلان النتائج وتوزيع قاعات الدراسة، ومكتب القبول الذي ربما يتصل بك طلباً لمساعدة في أمر ما، وقسم الميزانية الذي يمدك بميزانية القسم، وطلبات المشتريات، ومكتب خدمات الطلاب، الذي يغلب أن يتولى شؤون الطلبة الأجانب، وإدارة المباني المسؤولة عن خدمات الصيانة، والإصلاح، وحراسة المباني، ومكتب الأمن الذي يمكنك الاتصال به في كل ما يتعلق بالملكات وفي حال الشعور بالخطورة على العاملين معك، ومكتب خدمات الموارد البشرية الذي ربما تلجأ إليه عندما تريد سكرتيراً، أو عضو هيئة تدريس جديد. وربما تحتاج إلى مكتب التطوير بالجامعة، وكذلك ربما تحتاج إلى الاستعانة بمحامي الكلية، ولكن التعامل معهم ينبغي أن يتم بالتنسيق مع العميد أو مدير الجامعة. وأنت بحاجة إلى أن تُطلع العميد عندما تحتاج إلى مساعدة في هذين المجالين نظراً لأن اتخاذ أي إجراء يمكن أن يؤثر على المؤسسة التعليمية.

تعرف على محيطك الإنساني

يُعدّ العاملون في القسم من الموارد الأساسية التي تمتلكها؛ ولذا فمن الواجب العمل على إقامة علاقة عمل مع كل شخص منهم.

أعضاء هيئة التدريس

قبل عشرين عاماً كان محطّ اهتمام رئيس القسم الإنساني يدور حول أعضاء هيئة التدريس، والمقصود بأعضاء هيئة التدريس هنا هم المثبتون في الخدمة الدائمة أو من في حكمهم. وحدود هذا الإطار النموذجي في هذه الأيام يعمل ما يعرف بالأحرف OZ أي بلد ما موجود في خيالنا فقط. والتغيّر الملحوظ يكمن في تزايد أعداد أعضاء هيئة التدريس المعيّنين بدوام جزئي أو أولئك العاملون على هيئة دوام كامل غير قابل للتثبيت. وهناك جانب آخر يتناوله القسم وهو الذي يتعلّق بطلاب الدراسات العليا الذين هم مجموعة تدور في فلك التلميذ؛ والتي تعني التبعية، والزميل المنتظر وهي تعني التكافؤ.

وبالرغم من أن أعضاء هيئة التدريس الدائمين في الخدمة ربما يكونون محطّ عناية واهتمام رئيس القسم -حتى وإن انضوا تحت اسم واحد - إلا أنهم قد يكونون سبباً لتحديات مختلفة لرئيس القسم. إن تقدم أعمار أساتذة القسم قد يؤثر في كفاءة القسم وفي إنتاجيته. فهل يعمل القسم وفق استراتيجية مضمونها أن تقدّم أعضاء هيئة التدريس في العمر يجلب معه ميزة إتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس الجدد لتدريس المواد الروتينية كالمقررات الأولية؟ هل يقوم كبار أعضاء هيئة التدريس بإعداد وترتيب الجدول لأنفسهم، بحيث يضعون الجداول بصورة تتيح لهم الغياب لبعض الوقت أثناء السنة الأكاديمية؟ فإذا وجدت نفسك رئيساً مثل هذا القسم فإنه سيصبح من الضروري العمل على إيجاد استراتيجية تُسهم في تغيير التصورات السابقة لدى أعضاء هيئة التدريس حول العمل.

وإذا كان لديك أعضاء هيئة تدريس يتقدمون في العمر ويصبحون على مشارف التقاعد عندما يكون التقاعد اختيارياً، فإنه يجب عليك ليس فقط أن تُعدّ لهم احتفالاً مناسباً لتقاعدهم، بل ينبغي عليك أن تضع خطة تعمل من خلالها على إيجاد بديلٍ لهم من بين أعضاء هيئة التدريس الجدد. وهذه قضية معقدة نوعاً ما، و تتطلب مراعاة تحقيق التوافق بين أهداف القسم مع تلك التي للمؤسسة التعليمية. ومن الخطورة بمكان الاعتقاد أن القدرة على الإحلال مضمونة ولا سيما عندما تكون الميزانية في أزمة من المحتمل أن تمتدّ لمدة طويلة.

وإذا كان لدى القسم أعضاء هيئة تدريس لهم باع في مناصبهم ولم يصلوا بعد سن التقاعد، فيجب التفكير في كيفية مساعدتهم ليطوروا أنفسهم مهنيًا، مع مراعاة أن البرامج المسماة ببرامج المراجعة بعد التثبيت في الخدمة في تزايد وانتشار. وأن الطريقة التي تتعامل بها مؤسستك التعليمية مع من لهم باع من أعضاء هيئة التدريس تتيح لك العديد من الخيارات في التعامل معهم. وتتبع بعض برامج المراجعة لما بعد التثبيت طريقة تقييم الأداء الكلي من خلال تقييم ما ينتجه عضو هيئة التدريس المثبت في الخدمة أثناء قيامه بالجانب المهنيّ التدريسيّ، وجانب البحوث والدراسات، وهناك برامج تتبع الطريقة الجزئية في التقييم في محاولة منها لتحسين الأداء وللإبقاء على حماسة أعضاء هيئة التدريس، متوقّدة دائماً. ويؤدي رئيس القسم في ضوء البرنامج الأول دور القاضي، وفي الثاني يؤدي دور الموجه. والسؤال المطروح هنا: هل مؤسستك قامت بتحديد دورك في هذه القضية؟ وإذا كان الجواب بلا؛ فإن الأمر يعود لك في التفكير في إمكانية وكيفية إسهامك في عملية التطور المهني لزملائك ممن يمرون بالفترة الزمنية المتوسطة من عمرهم العملي.

والعمر ليس العامل الوحيد الذي يرسم البعد الإنساني للقسم. فأعضاء هيئة التدريس لم يعودوا من الرجال البيض فقط بجانب السيد الأسطوري: السيد تشيس (Mr. Chips). ودليل آخر على التحول أن مؤسسة جي آي بيل (GI Bill) قامت

بافتتاح مقرّ تعليميٍّ عالٍ متجاوزة النُخب الاجتماعية القديمة. كما أن النساء اللاتي كان لهنّ دور رئيسي في البيوت أثناء سنوات الحروب قمن بالضغط، وزادت أعدادهنّ اليوم لدرجة أنهنّ يمثلن أكثر من نصف طلاب درجة الدراسة الجامعية. وساعدت حركة الحقوق المدنية الملونين للوصول لمراتب أستاذية على الرغم من أن أعدادهم في الجامعات لا يتناسب مع نسبة أعدادهم للعدد الكلي للسكان. وإذا كان قسمك يشتمل على أعضاء هيئة تدريس ينحدرون من أعراق مختلفة، فسوف يسبب لك ذلك عقبات وتحديات أخرى؛ منبعها الاختلاف في القيم والتصورات المنبثقة من العادات والتقاليد، والنظرة التربوية التعليمية، والأهداف الانضباطية الخاصة بالقسم.

إن وجود أعضاء هيئة تدريس بدوام جزئي داخل القسم يضيف بعداً آخر إلى التركيبة الإنسانية للقسم. وعندما يبحث القسم عن عضو هيئة تدريس يتعاون مع القسم في التدريس نظراً لعدم وجود عضو هيئة تدريس مناسب في القسم، أو من أجل توفير أعضاء هيئة التدريس اللازمين لمواجهة التزايد في أعداد الطلبة المتقدمين، فإنه لا يمكن لنا أن نتصور استمرارية هذه العلاقة التعاونية لمدى طويل. وقد استطاعت كليات المجتمع بحكم معرفتها بهذه الظاهرة التجاوب مع معطياتها بسرعة، وساعدها بذلك أن مناهجها يغلب عليها عدم الثبات، وحرصها على التجاوب مع متطلبات المجتمع الحالية، كما أنها ليست مصمّمة بناء على الأطر والتصورات الخاصة بكل حقل علمي. والآن تعتمد الأقسام التي تمنح درجة البكالوريوس على أعضاء هيئة تدريس مساعدين يقومون بتدريس أجزاء رئيسية من المناهج بشكل مستمر. ومن وجهة نظر الطالب فالأستاذ هو الأستاذ وموقعه الوظيفي ليس من صميم اهتماماتهم إلا في حالة كون الأستاذ ذا شعبية كبيرة بين طلابه، وقد قررت الكلية الاستغناء عن خدماته. ومن وجهة نظر القسم فإن المدرس المتعاون يمكن ألا يكون مسؤولاً إذا لم يُبلغ عن قيم وتقاليد، ومناهج القسم. فعدم ثباته على نظام محدّد في توزيع الدرجات، وعدم التزامه بالساعات المكتبية، ومعايير الطلاب، وعدم قيامه بشرح متطلبات المنهج بشكل واضح، وكان الاختلاف بين المعايير التي سبق وأن أُبلّغ بها الطلاب من قبل القسم، وتلك التي يستخدمها المدرس المتعاون، يجعل الطلبة يبادرون مسرعين إلى القسم متظلمين من ذلك كله.

إن التزايد الملحوظ في أعداد المتعاونين (Adjunct) من أعضاء هيئة التدريس يشعر رؤساء الأقسام بالحاجة إلى التفكير في كيفية دمجهم مع مجتمع القسم . لكنّ ما هي الإمكانيات التي يمكن للقسم تقديمها للمساعد حتى يكون عضو هيئة تدريس فعّالاً؟ هل يمكن توفير مكتبٍ لكلّ منهم؟ وهل يمكن أن تكون هذه المكاتب بالمشاركة؟ هل يحصل المدرس المتعاون على هاتفٍ وبريدٍ إلكتروني؟ هل يعرف المدرس المتعاون لمن يلجأ للإجابة على بعض تساؤلاته الأساسية التي ربما تكون يسيرةً مثل: من أين لي أن أحصل على مزيدٍ من الطباشير؟ وما هي نسبة الاندماج الاجتماعي الضرورية؟ وما هو المناسب منها؟ وهل من حقه حضور اجتماعات القسم متى ما عُقدت؟ وفي حالة حضوره الاجتماعات فما هي حقوقه؟ هل هو الحديث أو التصويت؟ وكثير من هذه الأسئلة تحتاج إلى الترتيب داخل القسم، ولكن رئيس القسم هو من يتولّى إعداد المواضيع وغيرها من المواضيع ذات العلاقة، ويقود النقاش الذي يمكن أن يثار حولها .

فإذا كان القسم مقبلاً على فترة تقاعد عدد كبير من أعضائه، فإن إرشاد واحتواء أعضاء هيئة التدريس الجدد تعدّ قضية رئيسة يجب أن تنال نصيباً من اهتمام رئيس القسم، ويفترض أن تتمّ هذه العملية بسلسلة منذ بدء عملية البحث عن أعضاء هيئة تدريس جدد . وأثناء عملية البحث يقدم رئيس القسم إيضاحاً مختصراً وكاملاً للمتقدمين للوظيفية من أعضاء هيئة التدريس عن آمال وتطلعات القسم فيما يخصّ المنصب الأكاديمي الذي هم متقدمون إليه . وعندما يتمّ التعاقد مع عضو هيئة التدريس يجب على رئيس القسم أن يعمل على تهيئة القسم أمامه لجعل عملية تأقلمه مع القسم تمرّ بنجاح . وهي تتوقف على تأقلم العضو الجديد اجتماعياً مع أعراف وتقاليد القسم، وفي الوقت نفسه يتطلب ذلك أن نقدم له إيضاحاً لمعلومات أساسية عن الجامعة . كما نقدم له معلومات أخرى تتعلق بما يحدث داخل القسم يومياً، تمتدّ لتشمل التعامل مع الرسائل الهاتفية، والاستعداد لتقديم مساعدات مكتبية أو طلابية .

إن إجراءات القسم والجامعة - وبخاصة تلك المتعلقة بالتقييم الكلي الحتمي - يجب أن تُشرح للعضو الجديد بوضوح. فعلى سبيل المثال: هل القسم أو المؤسسة التعليمية لديها معايير محددة لعدد الساعات المكتبية؟ ومتى وكيف يجب تسليم الدرجات؟ وما هي الاجتماعات على مستوى الجامعة التي يجب أن يحضرها عضو هيئة التدريس الجديد؟ ولماذا؟ ولماذا يمكن تقديم عضو هيئة التدريس الجديد أو التعريف به؟ ويأتي على رأس القائمة سكرتير القسم، وأيضاً عضو هيئة التدريس الجديد يجب أن يتعرف على مساعد القسم الطلابي. وإذا لم يتسنّ لعضو هيئة التدريس الجديد أثناء عملية البحث أن يلتقي بأعضاء هيئة التدريس في القسم فعليك بصفتك رئيس القسم أن تعرّفه بهم. وأيضاً عليك أن تحدّد القضايا التي قد تواجهه ويحتاج فيها إلى طلب المساعدة، وتوجيهه إلى الشخص المناسب الذي يمكنه الاتصال به عندما تحدث مشكلة ما.

وبالطريقة نفسها إذا كان المتقاعدون غادروا القسم بطريقة فيها نوع من الشكر والتقدير والإجلال على إنجازاتهم التي حققوها وهم على رأس العمل بالقسم؛ فإن ذلك سيكون له أثر وصدى طيب لأعضاء هيئة التدريس الباقين. ويمكنك بصفتك رئيس القسم أن تقرّر العمل على تشجيع المتقاعدين للعودة للتدريس مرة أخرى، وعليك أن تحدّد الفعاليات والنشاطات التي يريها القسم والتي يجب أن يُدعى الأستاذة المتقاعدون من باب التقدير، وأن تطلب من سكرتير القسم إعداد نظام يسمح بتوجيه الدعوة للمتقاعدين للنشاطات والحفلات التي يُقيمها القسم.

الطلاب

وكما أن أعضاء هيئة التدريس أصبحوا ينحدرون من أعراق مختلفة فالطلاب كذلك أيضاً، كما أن عدد النساء في القاعات الدراسية يفوق عدد الرجال. واختلاف الأعراق يعطي للقسم عطاءً إنسانياً مختلفاً بشكل ملحوظ. وأيضاً نجد أن الطلاب في مرحلة الدراسة الجامعية لم يعد متوسط أعمارهم ما بين ثمانية عشر إلى

عشرين عاماً، ومن هنا قد يجد الأساتذة أنفسهم مضطرين للتعامل مع طلاب في أعمار والديهم أو زملائهم السابقين في العمل، مما يجعل من الصعب على الأساتذة أن يشكّلوا من هؤلاء الطلاب جماعة واحدة. فكما أن رؤساء الأقسام يواجهون تحدياً في تشكيل جماعة واحدة من أعضاء هيئة التدريس؛ نظراً لاختلاف آرائهم وثقافتهم، فإن الأساتذة أيضاً يواجهون الأمر نفسه مع الطلاب، وهذا النوع من التحدي يمكن أن يكون ممتعاً. فالطلاب ذوو الأصول الإنجليزية معتادون على تأدية واجباتهم بشكل مستقل، بينما الطلاب من أعراق وثقافات أخرى ربما يؤدّون واجباتهم بشكل جماعي. وعندما لا يتمّ التعامل مباشرة مع الاختلافات الثقافية، فإن ذلك سوف يؤدّي حتماً إلى خلق سوء فهم فيما يتعلق بالمعايير والممارسات الأكاديمية.

والطلاب الكبار Adult يمثلون تحدياً من نوع آخر، فهم بناء على خبرتهم في الحياة - والتي قد تفوق أحياناً خبرة أعضاء هيئة التدريس - يتساءلون عن خبرة وقدرات أساتذتهم الذي يصغرونهم سنأ. والاستخدام الأمثل للوقت من قبل الطلاب الكبار يعدّ أمراً ضرورياً بالنسبة لهم، وربما يكونون غير متحمسين لعمل الواجبات، ولا يتحملون إضاعة الوقت. ومن هنا يمكن القول: إن اختلاط الطلاب الصغار مع نظرائهم الكبار ربما يخلق جوّاً من التفاعل أو عدم الارتياح.

الموظفون

الكثير من الأقسام يوجد فيها عدد قليل من الموظفين؛ ومن هنا فالعلاقات بين الموظفين تكون محدودةً بالعلاقة مع سكرتير القسم، وأحياناً السكرتير المشترك لعدد من الأقسام. ومهما يكن الحال فسكرتير القسم يُعدّ لاعباً رئيساً في عمل القسم. وفي حالة عمل سكرتير القسم في منصبه لسنوات عدّة فإنه سيكون بمثابة المصدر الإداري المهمّ لعمل وتاريخ القسم، وسيكون أيضاً على معرفة بخبايا المؤسسة التعليمية. ولذا يُفضّل أن يكون سكرتير القسم الشخص الأول الذي ينبغي على رئيس القسم أن يتحدث إليه من أجل معرفة كيفية تنظيمه أمور القسم، وما هي

الأحداث المهمة في تقويم القسم أو المؤسسة التعليمية، وما هي أبرز المشاكل التي يواجهها سكرتير القسم. وينبغي لرئيس القسم الذي ليس لديه خبرة في عمل سكرتير القسم أن يتعلم مهارات جديدة مرتبطة بذلك. ويمكن لرئيس القسم في أوقات ضغط العمل أن يفوض عنه من يقوم ببعض الأعمال حلاً لإنجاز الأعمال كلها في وقت واحد. ويبدو أن وجود من يقوم بعمل مجموعة من الأعمال مثل: الأعمال المعادة اليومية، والتجاوب مع الاتصالات الهاتفية، والإعداد والترتيب للاجتماعات يُعدّ من الأمور المحمودة، لأن من يقوم بذلك يُعدّ هدية من السماء، وهو كذلك بالفعل، ومع ذلك كله فإن لسكرتير القسم طاقته المحدودة. ومن الأمور غير المحمودة التي ينبغي أن يتفادها رئيس القسم طلب إنجاز مهمات طارئة مستعجلة؛ لأنه لا يوجد هناك سكرتير قسم يمكنه أن يتجاوب مع رئيس قسم يطلب إنجاز أعمال كثيرة مستعجلة خلال ساعة. وقد يكون مقبولاً وجود حالات طارئة من وقت لآخر، ولكن استمرارها يقضى على قدرة سكرتير القسم على السيطرة على إنجاز كم كبير من أعمال القسم .

إنه يحسن بك بصفتك رئيس القسم أن تناقش سكرتير قسمك حول أسلوب العمل الذي يفضله، وقرّر ما إذا كنت في البداية ترغب في مناقشة الاجتماعات اليومية معه عند مراجعة أعمال كل يوم، أم أنّ سكرتير القسم معتاد على العمل بشكل مستقلّ، وأنه يفضل العمل معك من خلال إعداد خطة للقسم على مدى أسبوع، وتأكد من أن السكرتير ليس عليه عبء كبير، وأنه ليس لديه تضارب في طلبات أعضاء القسم. وهذه الجزئية يجب أن تكون من أهم أدوار رئيس القسم التي تستدعي تنظيم الأوليات، والقيام بعمل نظام يعمل على ترتيب أعمال القسم العامة حسب الحالة التي يمرّ بها .

ويجب عليك أن تفكر فيما يمكن أن يعمله لك سكرتير القسم حتى تكون أكثر كفاءة، فهل تريد تحويل كل الاتصالات الهاتفية لك مباشرة؟ هل تريد أن يرفع لك بكل الشكاوي التي يتقدم بها الطلاب حال وصولها للقسم؟ هل تفضّل أن تدير

مكتبك من خلال سياسة الباب المفتوح؟ أو تريد أن يأخذ من يريد زيارتك موعداً؟ وهذه هي التفاصيل التي يمكن أن يساعدك في تنظيمها سكرتير القسم حتى تكون أكثر إنتاجية، ويكون عملك في القسم أقل ضغطاً. وفي النهاية إذا استطعت أن تكون فريق عمل جيداً مع سكرتير القسم، فإن ذلك سوف يجعل أسهم سعادتك وانسراحك تزداد في كل يوم تأتي فيه إلى مكتبك، وتجعل منك رئيس قسم ناجحاً.

وبجانب سكرتير القسم ربما يكون لدى القسم مجموعة من المعيدين والتقنيين مثل مسؤولي المعامل والذين يكون رئيس القسم مسؤولاً عن عملهم، ومتابعة أداؤهم. ففيما يتعلق بالمعدين فإن الأعمال اليومية لهم ربما تكون مسؤولية بعض من أعضاء هيئة التدريس أو سكرتير القسم، وفي المقابل فإن تساؤلاتهم واستفساراتهم المتعلقة بسياسات القسم مرتبطة برئيس القسم. وبالرغم من أن المعيدين ليس باستطاعتهم القيام بأكثر من الأعمال الاعتيادية التي تطلب منهم نظراً لوجودهم بشكل غير دائم، فإنه من الضروري إشعارهم بأن ما يقدمونه من أعمال له أهمية قصوى من أجل تسيير أعمال القسم بشكل سلس. وهذا يتطلب اقتطاع وقت كافٍ من أجل أن تشرح لهم عن أهمية قيامهم بالأعمال الاعتيادية التي يُطلب منهم عملها.

والموظفون التقنيون يُعدون عنصراً مهماً لكل قسم يوجد فيه عدد من المختبرات والمعامل. وعلى الرغم من أن هؤلاء ليس لهم صفة أعضاء هيئة التدريس، فإن إتقانهم لعملهم أمر حيوي بالنسبة لعمل عضو هيئة التدريس. فالمسؤول عن المخزن الكيميائي يجب أن يكون عنده معرفة تامة بكيفية التعامل مع المواد المتوفرة بالمخزن، والأمور الاحتياطية التي ينبغي أخذها في الحسبان. ويُعد شراء المواد ذات العلاقة بالمعمل أحد أهم مسؤولياتهم، وكذلك سلامة أعضاء هيئة التدريس والطلاب تتوقف على كفاءتهم. كما أن استوديوهات الإذاعة والتلفاز تتطلب موظفين على قدر عالٍ من المعرفة بتشغيل البرامج الإعلامية. فمعامل التصوير الفوتوغرافي والمعامل الفنية مليئة بالمواد الخطرة. ومن هنا فالموظفون المسؤولون عن إدارتها أعضاء مهمون في

الفريق الأكاديمي على الرغم من أنهم لا يحملون الصفة الأكاديمية. وربما يكون لقسم المسرح مجموعة من الموظفين التقنيين المسؤولين عن الإنتاج وصيانة المسارح. ومن المهم هنا الإشارة إلى أن القسم الأكاديمي ليس فقط مكوناً من أعضاء هيئة التدريس المثبتين بالخدمة، لأن القسم في حد ذاته توليفة معقدة، وعمله يتم في أجواء إنسانية مؤلفة من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب. ومن هنا فمن الضروري إشعار الجميع بأنهم عناصر مهمة للقسم، وأنه ينبغي على رئيس القسم أن يكون لديه القدرة على أن يوضح لكل عنصر منهم مقدار أهميته داخل القسم، وأنه يقدر كل من يساهم في أي عمل من أعمال القسم.

الإداريون وموظفو الكلية أو الجامعة الآخرون

ومن الجوانب الإنسانية في عمل رئيس القسم علاقته بموظفي المؤسسة التعليمية، ومن هنا نجد أنه من المهم أن يكون لديه حصر تقريبي بكل الأشخاص الذين ينبغي أن يكون على اتصال بهم من أجل إنجاز أعمال القسم، ويأتي على رأس القائمة العميد. فالعميد هو المسؤول الذي يرفع له معظم رؤساء الأقسام تقاريرهم، وفي بعض الجامعات الكبيرة يكون هناك مساعد عميد يتولى عملية تنسيق أعمال عدد من الأقسام في آن واحد. وهناك - مع الأسف الشديد - توجهات سائدة في العديد من المؤسسات التعليمية ممثلة بهيئتها الإدارية التي ترى أن العميد وأعضاء هيئة التدريس ليسوا على قدم المساواة. وهذا الوضع يمكن أن يكون كذلك في بعض المناسبات، ولكن إذا كان هذا هو طبيعة التواصل أو التعامل بين رؤساء الأقسام والعمداء فلن يكون النجاح حليف أي طرف، وسيؤدي ذلك إلى خلق جو غير إيجابي في كل محاولاتهم للعمل بشكل جماعي.

وبغض النظر عن رأيك الشخصي تجاه هذه القضية فيجب عليك - وأنت رئيس قسم - أن تستشف مواقف وتوجهات مؤسستك التعليمية حيال هذا الموضوع، وأهمية ذلك تكمن في أنها تؤثر على كيفية تعاملك مع العميد. فإذا كانت صبغة العلاقة

علاقة مجابهة وتريد أن تسعى لتغيير ذلك فإنك تحتاج إلى العمل بشكل دائم وبإصرار حتى يتحقق لك ذلك، والعميد ربما يكون في حينها في موقف معادٍ، ولكن إذا كانت العلاقة بين رؤساء الأقسام والعمداء تسودها روح الفريق الواحد فسوف يكون عمك منصباً على إتقان فنّ هذا التوجّه بسرعة كما يقوم به ويمارسه زملاؤك على أرض الواقع.

ونقطة الانطلاق في تعاملك مع العميد يجب أن تبدأ من طلب مقابلته لمدة ساعة من أجل معرفة ما الذي يريده وينتظره منك، وهذه المقابلة تُعدّ فرصة لك لتعرض أهدافك التي تريد تحقيقها أثناء رئاستك للقسم. ويجب التنويه هنا بأن ذلك يجب أن يتمّ في أقرب فرصة بعد المقابلة الرسمية مع العميد. وفي الواقع أنه من الأفضل أن تراجع أهدافك وخطتك قبل قبولك برئاسة القسم؛ وبخاصة إذا كان نجاحك يتوقف على دعم ومساندة عميد الكلية لك. ومن هنا يحسن بك أن تقف بوضوح لا لبس فيه على تطلعات وتوقعات العميد. ومن النتائج المدهشة المتعلقة بذلك ما تمّ التوصل إليه أثناء ورشة العمل الخاصة برؤساء الأقسام والتي نظمها المجلس الأمريكي للتربية والتعليم حيث أشارت إلى أن من النادر وجود أيّ مناقشات بين رؤساء الأقسام والعمداء حول التوقّعات المتبادلة بينهم.

وتتوقّف إمكانية اتصالك بصفتك رئيساً للقسم بموظفين أعلى مرتبةً من العميد على ما هو متعارف عليه داخل المؤسسة التعليمية التي تنتمي إليها. ففي بعض المؤسسات يلتقي وكيل الجامعة أحياناً ورؤساء الأقسام، وعلى حسب حجم المؤسسة التعليمية يسعى رؤساء الجامعات للتواصل أحياناً مع رؤساء الأقسام، وهذا التواصل يأخذ طابع الرسمية. والأمر الأكثر أهميّة والذي ينبغي أن توليه عناية أكبر في رئاستك للقسم هو ألا تغفل التسلسل الإداري لمؤسستك، وأن تسعى لحلّ ما يعترضك من مشاكل من خلال الاتصال بأولئك الذين يقوم عميدك بمخاطبتهم وإرسال تقاريره إليهم. وينبغي أن تضع في حساباتك أيضاً أنك لن تحظى باحترام

وتقدير العميد عندما يلجأ أعضاء هيئة التدريس في القسم إليه لحلّ المشاكل التي هي ضمن نطاق عملك وصلاحياتك الممنوحة لك.

ويوجد داخل المؤسسة التعليمية التي تنتمي إليها العديد من الأشخاص الذين يمكنك اللجوء إليهم طلباً للمساعدة التي ربما تحتاج إليها لحلّ مشكلةٍ ما. والخطوة الأولى سعياً للتعرف على هؤلاء الناس المهمّين تبدأ من خلال الاستعانة بسكرتير القسم لتحديد القضايا التي ما زالت عالقة من أيّ سنةٍ ماضية، والتي قد تحتاج إلى معالجة، ومنها على سبيل المثال:

- طلبات شراء أو صيانة بعض الأجهزة.
- مشاكل التأشيرات وغيرها من المشاكل ذات العلاقة الخاصة بالطلاب الأجانب والمشرفين.
- صيانة مكتب القسم، والقاعات الدراسية.
- المشاكل الصحية والأمنية.
- تعيين موظفين يحتاجهم القسم من أعضاء هيئة تدريس ومعيدين.
- التأكد من وجود التعليمات ووجود المساعدة المساندة المناسبة المصاحبة لوسائل التقنية الحديثة.
- إعداد جداول المحاضرات.
- تغيير قاعات المحاضرات كي تتلاءم وعدد الطلاب.
- تنظيم وترتيب الوسائل التعليمية.
- تنظيم وترتيب المسائل المتعلقة بالإشراف على الطلاب.
- تنظيم وترتيب سجلات الطلاب بما في ذلك درجاتهم، والشروط والإجراءات المطلوبة منهم، وكذلك الإجراءات المصاحبة للتخرّج.
- تخطيط المناهج.
- تطوير دليل القسم.

وربما تقوم بتأدية دور المنسق أو المستقبل لطلبٍ يصل إلى القسم عن طريق أحد المكاتب الإدارية في الجامعة، يطلبون فيه مساعدة القسم في أمرٍ ما، فمثلاً

ربما يطلب مكتب القبول والتسجيل تنسيق زيارة لبعض الطلاب الذين ينوون الالتحاق بالجامعة ويودون رؤية القاعات الدراسية، وبعض التجهيزات، والوسائل التعليمية المتاحة لطلاب القسم، وربما يطلب رئيس الجامعة أو نائبه تقارير لاجتماعات مجلس الجامعة، وربما تطلب بعض الأقسام الأكاديمية المحاذية المساعدة في بعض المسائل، أو التعاون في تنسيق بعض جداول المحاضرات للمواد المساعدة أو المشتركة بين القسمين، وأيضاً يمكن أن يقوم أولياء الأمور أو بعض الخريجين السابقين بزيارة مفاجئة للقسم.

وعليك أن تبدأ بحصر القضايا التي يمكن أن تواجهك من منطلق أنها ستكون معوّقة لك، أو أنها ستعترض طريقك مستقبلاً؛ ومن ثمّ فالخطوة التالية أن تقوم بحصرها، ووصف التحديات التي ربما تواجهك، ومن ثمّ تحديد الأشخاص الذين يمكن أن تلجأ إليهم لمساعدتك في حلّ مشكلة ما، وبهذا سيكون لديك قائمة يمكن تسميتها بـ "قائمة الزيارات". وبالرغم من أنه ربما تواجهك مشاكل غير متوقعة وتتطلب علاجاً فورياً، إلا أن معرفتك بالأشخاص الذين يمكن أن تلجأ إليهم لحلّ مثل هذه المشكلات سيجعلها حتماً أقلّ صعوبة.

فعلى سبيل المثال يمكن حل مشكلة تسريب مفاجئ بشكلٍ فعالٍ بالاتصال المباشر بالأشخاص المعنيين بمكتب أو إدارة المباني والمنشآت. ومثال آخر: يمكن أن تحصل على خدمة أفضل إذا استطعت معرفة الشخص المسؤول عن الاتصالات، وكيف يتمّ التعامل مع الاتصالات حسب أولويتها وأهميّتها، وكذلك معرفتك بالأشخاص المسؤولين عن إصلاح أعطال الاتصالات. وإضافة إلى ذلك فإن معرفتك بالإجراءات المتبعة في مثل هذه المواقف سيجعلك أقلّ قلقاً حيال طلبك، وهل طلبك سيقى العناية المرجوة أم لا؟ ومن المسائل البديهية التي ينبغي أن توليها عنايتك أن تقوم بالاتصال لتشكر من قام مثلاً بإصلاح التسريب شاكراً له تعاونه وسرعة استجابته لك، وينبغي أن تبدأ بالأشخاص العاملين بمكتب الاستعلامات الذين ردّوا على اتصالاتك في أول الأمر.

ويمكن أن تصنع الأمر نفسه مع كل القضايا التي تؤثر في عملك وعمل القسم، بحيث تحدّد وتصف المشاكل المحتملة، ومن ثمّ تقوم بزيارة الوحدة المسؤولة. وحاجتك من هذه الزيارات تتفاوت؛ فربما في بعضها تريد مساعدةً تعليمية، وفي بعضها الآخر ربما تريد مساعدةً في ترتيب أولويات الميزانية، وإذا لم يكن لديك خلفية عن إجراءات الميزانية فاعمل على استغلال الزيارة لمعرفة المسائل الأساسية المتعلقة بالميزانية، وفي البعض الآخر من الزيارات ربما تحتاج فيها فقط إلى التعرف على الأشخاص الذين يمكن أن تلجأ إليهم لمساعدتك في حلّ مشكلة ما. ومن هنا فينبغي عليك الإلمام بأقصى ما تستطيع عن الإجراءات الخاصة بكل قسم أو دائرة، حتى يمكنك الرفع بطلبك وأنت على معرفة بما ينبغي أن يكون، وأنت على معرفة بالمعوقات التي ربما تصادف سبيل من سيؤدي لك تقديم المساعدة.

وفي حال الاستجابة لطلبك يحسن بك أن تقدّم شكرك، وهذا لا يتطلّب منك أن يكون شكراً معبراً عنه بكلمات وعبارات متقنة، ولكنك مع ذلك يجب ألا تغفل عن القيام به. فمثلاً شكرك لمن أمدّ القسم بالطباشير التي تقدّم القسم بطلبه سوف يحسب للقسم، ويوضع في الحسبان عند التقدّم بطلب آخر في المستقبل. وسيكون الاتصال الهاتفي، أو إرسال رسالة عن طريق البريد الإلكتروني كافياً للتعبير عن امتنانك ورضاك عن الخدمة التي قدّمت للقسم. ويمكن أيضاً عمل الأمر نفسه في الأعمال اليومية المعتادة، فلن يضيرك أن تقوم بشكر الخدم على عنايتهم ونظافتهم لقاءات المحاضرات الخاصة بالقسم، وأيضاً يمكن أن يكون مناسباً أن تبدي بعض الملاحظات السلبية حيال ما تمّ عمله، ولكن من المهمّ أن تكون ملاحظةً مطروحةً بطريقة لا تتمّ عن عدم ثققت بقدرات من خلف هذا العمل. وفي حال ظنك أن العمل لا يرتقي للمستوى المطلوب، فيمكنك التقدّم بشكوى إلى المسؤول المباشر.

أفراد المجتمع

ومجموعة أخرى من الناس الذين يجب أن توليهم عنايتك واهتمامك أشخاص ومنظمات داخل المجتمع. فهناك العديد من الحقول العلمية التي قامت بتقديم

خدمات اجتماعية تدريبية كجزء من مناهجها الدراسية. وإذا كان قسمك واحداً من هذه فعليك متابعة ذلك بالاتصال بالأشخاص المعنيين، والمنظمات المعنية لتعريفهم بأنك رئيس القسم الجديد. وينبغي عليك قبل القيام بأية زيارةٍ مراجعةً تجريبية القسم مع المعنيين من أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وأن تعرف هل توجد أمور ومجالات ينبغي لك أو للقسم أن تقوم بتغييرها؟ وهل هناك رغبة في تطوير بعض البرامج مستقبلاً؟ وهل العلاقة بين القسم، وأعضائه والطلاب طيبة وسلسة؟ وإذا لم تكن كذلك فماذا يمكنك القيام به لتحسين تلك العلاقة؟ وهل هناك حاجة لتعيين أعضاء جدد بالقسم؟ وكيف يمكن أن تبدأ بعمل اتصالات واسعة مع أفراد المجتمع؟

ومن الأمور التي ينبغي أن تضعها نصب عينك هي أن تحرص عند تقديم قسمك للآخرين على ألا تقدمه على أنه في حاجة إلى مساعدة أو إحسان أو خدمة منهم بصورة دائمة. وعلى العكس من ذلك عليك التفكير بالدورات والفرص الخدمية التعليمية التي يمكن أن يقدمها الأشخاص والمنظمات للقسم، والتي يمكن أن يكون لها نتائج ملموسة داخل الجامعة. وإذا ما طُلب من الطلبة إلقاء كلماتٍ عامّة يتحدثون فيها عن تجربتهم فمن الأفضل دعوة المساهمين من أعضاء المجتمع كي يروا بأنفسهم نتيجة دعمهم للطلاب.

الخريجون، وأولياء الأمور، والأصدقاء

والمجموعة الأخرى التي ينبغي أن تنال اهتمام رئيس القسم هي مجموعة الخريجين، وأولياء الأمور، والأصدقاء. وبطبيعة الحال ليس منتظراً من رئيس القسم أن يكون موظفاً متفرغاً للقيام بهذا العمل، إلا أن أعضاء القسم جميعاً بإمكانهم العمل معاً لإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع الخريجين. وما على رئيس القسم سوى متابعة ومراجعة نظام القسم المتعلق بالتواصل مع خريجه، وإذا لم يكن بالقسم نظام معتمد للتعامل مع الخريجين، فعلى رئيس القسم العمل على إيجاده، وتعد النشرة الدورية للقسم من أفضل الطرق لعمل لذلك. وهناك شخص ما ينبغي أن يكون

مسؤولاً عن تلك النشرة، ويمكن أن يشرف عليها بالمشاركة مع مجموعة من الطلاب المشاركين في النشاط اللامنهجي. ويمكن أن يشارك فيه أيضاً أعضاء هيئة التدريس من خلال معرفتهم بأية أخبار عن المتخرجين الذين هم على اتصال بهم. وكذلك يمكن أن يكون لسكرتير القسم دور في المعلومات التي قد يحصل عليها من بعض الخريجين الذين يقومون بزيارات عابرة للقسم .

وينبغي إخبار أولياء الأمور والأصدقاء بالوسيلة نفسها التي تمّ بها إعلام المتخرجين. وتختلف المؤسسات التعليمية في مستوى إعلام أولياء الأمور ومدى مشاركتهم، وكذلك تختلف المؤسسات التعليمية فيما بينها في نوعية الطلبة المُلتحقين بها. فلكليات الفنون التي من المعتاد أن ينضمَّ إليها طلبَةٌ كبارٌ في السنّ تسعى دوماً لإقامة قنوات اتصال مع أولياء الأمور. بينما الكليات والجامعات التي تقدم خدمات للبالغين المستقلّين بذواتهم لا تشعر أنه من المناسب إقامة قنوات اتصال مع أولياء أمور هذه النوعية من الطلبة.

ويجب علينا أيضاً ألاّ ننسى الأصدقاء، والذين يتمثلون في أعضاء هيئة التدريس المتقاعدين، وأرمالات وأرامل أعضاء هيئة التدريس، والموظفين المتقاعدين الذين خدموا لمدة طويلة، والأشخاص الذين كان لهم اهتمام وتفاعل مع القسم وأنشطته لأيّ سبب كان، وربما يكون من بين هؤلاء بعض المتبرعين المهمّين الذين تبرعوا بسخاءٍ للقسم؛ لذا فمن المهمّ ألاّ ننسى مثل هؤلاء الداعمين بعد استلامنا وإفادتنا من دعمهم وتبرعاتهم، بل على العكس من ذلك يجب أن نجعلهم على معرفة بتطورات القسم وإنجازاته. وأيضاً يجب ألاّ ننسى جهات الاتصال التي أقامها القسم مع المجتمع من خلال تدريب الطلاب وفرص التعلّم المتعددة.

والنقطة المهمّة هنا التي يجب أن نضعها نصب أعيننا أن الناس يسعدون كثيراً بالاهتمام الذي نوليهم إياه على المستوى الشخصي. ولذا فينبغي على القسم أن يبحث عن الطرق التي تترجم هذا الاهتمام عملياً. وبهذه المناسبة ربما سوف تصاب

بالدهشة عند معرفة الثمن أو النتيجة التي يمكن أن تجنيها من خلال تلك المجالات الإنسانية.

تعرف على إجراءات مؤسستك التعليمية

وهناك جانب آخر مهم يجب على رئيس القسم أن يكون مُلمّاً به، وهو يتعلّق بالمعرفة التامة بلوائح وأنظمة وسياسة مؤسستك التعليمية المذكورة في دليل الجامعة، وأيضاً تلك اللوائح والأنظمة المذكورة ضمناً من خلال العادات والتقاليد، والممارسة اليومية في المؤسسة التعليمية. والنقطة الأولى التي ينطلق منها العمداء ورؤساء الأقسام لذلك هي محاولة تكوين فهم أكبر لعمل رئيس القسم. وإذا كان لدى مؤسستك التعليمية دليلاً خاصاً برؤساء الأقسام فمن المعتاد أن يحتوي على مجموعة من الأمور المحددة مثل: عملية اختيار رؤساء الأقسام، وما يُنتظر منهم، وهل رؤساء الأقسام يخضعون للتقييم أم لا؟ وإذا لم يتوفر مثل هذا الدليل فمن الحكمة أن تحدّد من هو الشخص الذي أنت مسؤول أمامه. فإذا كان اختيار رئيس القسم خاضعاً برمته إلى القسم وحده، فعليك أن تكون على اتصال مع زملائك أعضاء هيئة التدريس لمعرفة كيفية تحقيق تطلعاتهم. وأيضاً يجب أن تخبرهم بشكل مباشر عن أهدافك، وخططك المتعلقة بكيفية إدارتك لأعمال القسم، وما هي حدود مسؤولياتك؟

ومع ذلك فما يُمارس على أرض الواقع يُشير إلى أن العميد سيكون له دور في ذلك كلّه. وتدخّل العميد أو بالأحرى مشاركته تتراوح من مصادقته على ختم القسم، والمشاركة الفعّالة، أو الانفراد بالقرار في أمرٍ ما. ومهما يكن دور العميد في عملية اختيار رئيس القسم، فليس بإمكان رئيس قسمٍ أن يعمل بنجاح بدون إقامة علاقة عمل جيدة مع العميد. ومن هنا فمن الحكمة أن تطلب مقابلة العميد قبل قبولك للمنصب وبعده مباشرة، من أجل مناقشة تطلّعات ورغبات الطرفين. وإذا كان لدى مؤسستك التعليمية دليل عن رؤساء الأقسام، فعليك القيام بمراجعته قبل تلك المقابلة، ويستحسن أن تحضره معك، وقم بمناقشة ما تراه مهماً فيه، والهدف من

ذلك كله أن كلاً منكما يعمل ضمن إطار محدد وواضح المعالم. وأن هذه المقابلة الأولية مناسبة لك أيضاً كي تُطلع العميد على رؤيتك عن القسم، والقضايا الحالية الخاصة به، وأهدافك، وبخاصة للسنة الأكاديمية الحالية. وينبغي عليك أن تحدّد كيفية ومدى رغبة العميد العمل معك. ويجب أن تطلب مقابلةً دوريةً مع العميد، وأن تفكر في قدر الفترات المناسبة الفاصلة بين تلك المقابلات، ويجب أن تتعرف على طريقة تعامل العميد مع مدير مكتبه والمساعدين الإداريين، وهل يريدك العميد أن تقوم بإخبار مدير مكتبه أو المساعدين ذوي العلاقة بتفاصيل الموضوع الذي طلبت المقابلة من أجله؟ وفي الحالات الضرورية هل من المسموح للعاملين بمكتب العميد الاتصال به عندما يكون غير متواجد بالمدينة؟ وهل هناك لقاءات دورية لرؤساء الأقسام مع العميد؟ وإذا كان الأمر كذلك فما المتوقع منك أن تقوم بتقديمه في مثل تلك الاجتماعات؟

وحتى إذا لم يكن هناك دليل خاصّ برؤساء الأقسام، فمن المتوقع أن يكون لدى مؤسّستك التعليمية دليل خاصّ بأعضاء هيئة التدريس، والذي يُتوقع أن يحتوي على إجراءات توظيف أعضاء هيئة التدريس، وإجراءات البحث عن آخرين، ومعايير الأداء الوظيفي، وإجراءات بقاء أعضاء هيئة التدريس في الخدمة، والترقيات، وكذلك عملية التثبيت في الخدمة على الوظيفة الأكاديمية. ومن هنا فعليك وأنت رئيس قسم جديد أن تعي جيداً آلية وإجراءات التعيين الخاصة بمؤسّستك التعليمية. فمن المتوقع أن تدور المشاكل القانونية أو النظامية حول قضايا ذات علاقة بالتوظيف، وأن يكون محور هذه المشاكل اتّهامات بعدم تطبيق إجراءات المؤسسة التعليمية المُعلنة الخاصة بالتوظيف. بالرغم من أن المحاكم تتحاشى إصدار قرارات تتعلق بسياسات المؤسسات التعليمية، إلا أنها تقوم بالنظر في الإجراءات المُعلنة من قبل المؤسسة التعليمية، وعندما تجد المحكمة أنها قد اختُرقت أو تمّ تجاوزها من قبل أي مسؤول في الجامعة فالحكم يكون في صالح من تقدّم بالشكوى، وذلك كلّه يظهر لك أنك لست عضو هيئة تدريسٍ فقط، وأنت عندما تشارك في لجان التوظيف فإنك بذلك ممثّل للمؤسسة التعليمية. وإذا لم تُراعِ معايير مؤسّستك التعليمية فأنت بذلك لم

تراع منصبك، وهو موقف قد يكلف الجامعة الشيء الكثير. وإذا كنت تعتقد أن سياسة الجامعة خاطئة فعليك عندئذ بمخاطبة الجهة المسؤولة. ويجب أن تضع في الحسبان أنه يجب عليك عندما تمثل الجامعة اتباع الإجراءات المعلنة بدقة.

وفي الجامعات المنظمة Unionized تكون مسؤوليتك في عملية التوظيف محكومة بالعقود الموحدة. وبالرغم من أن دورك محدد بشكل واضح، إلا أن إجراءات الشكوى قد تقودك إلى مشاكل في التوظيف. وإذا لم يكن هناك موظف مختصّ عام، ولم تتكوّن لديك خبرة كافية في نظام العقود وإجراءات الشكوى فمن الأفضل لك أن تكون على اتصال بالموظفين المسؤولين للتأكد مما يمكنك وما لا يمكنك عمله.

ومن الأمور المهمة الأخرى التي يجب أن تكون على معرفة بها الأنظمة واللوائح المتعلقة بالتحرش الجنسي، والمتطلبات المنتظرة الخاصة بالتقرير السنوي، والتي يُتوقع أن تكون مفصلة في الدليل الخاص بأعضاء هيئة التدريس، أو أن تكون موثقة في مذكرة خاصة. والتحرش الجنسي ربما يتعلّق بالمشاكل الخاصة بالطلاب، أو ذلك النوع من المشاكل التي تقع بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، أو بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، أو التي فيما بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وهناك أمران اثنان يجب أخذهما في الحسبان: المشاكل التي تعالج في مراحلها الأولى قابلة للحلّ بطريقة وديّة غير رسمية، والأمر الآخر أنه يجب ألاّ تتغاضى عن أية مشكلة من هذا النوع. فاليقظة يجب أن تكون شعارك في التعامل مع هذا النوع من المشاكل. فعندما يقوم بعض أعضاء هيئة التدريس - على سبيل المثال - بدعوة بعض الطلاب لمنازلهم الخاصة، فيجب عليك أن توجّه النصح لهم بعدم السماح للطلاب بزيارتهم بشكل منفرد. فمثل هذا النوع من الزيارات يجب أن يتمّ داخل المدينة الجامعية وفي مكاتب الأساتذة بالتحديد، وعندما يشعر عضو هيئة التدريس بتخوّفٍ من تصرفات بعض الطلاب، عليه عندئذ ترك باب المكتب مفتوحاً. وعندما تجد موظفاً، أو عضو هيئة

تدريس، أو طالباً يتندّر بشكل جنسيّ فاضح، فيجب عليك تذكيرهم بأن التندّر في نظر البعض إما أنه تصرف سيّئ، أو أنه إهانة غير مقبولة للمستمع، وفي نهاية المطاف فإن هذه التصرفات تخلق بيئة عدائية وغير مريحة لكل أعضاء القسم. وعندما يتقدم لك أيّ عضو بالشكوى من إهانة أو تحرّش جنسيّ عليك في الحال أن تطبق إجراءات الجامعة ذات العلاقة. ويجب في كل الأحوال ألاّ يدور في خلدك أن مجرد الشكوى كافية لحلّ المشكلة.

وإحدى مسؤوليات رئيس القسم المهمة كتابة التقارير السنوية، وربما تكون هذه المسؤولية قد نُصّ عليها في الدليل الخاصّ برؤساء الأقسام. ويجب أن تعرف وأنت رئيس قسم أنه يجب عليك عقد المقابلات غير الرسمية، ومعرفة الوثائق التي يجب أن تُعدّ قبل تلك المقابلة وبعدها، وجرّت العادة أن يقوم رئيس القسم بكتابة تقرير ملخص حول النقاش الذي دار أثناء المقابلة، وفي حال عمل ذلك يجب أن تُعطى نسخة من هذا التقرير للشخص الذي تمّت مقابله والذي بدوره يجب أن يقوم بقراءته، ومن ثمّ التوقيع عليه بقصد الإشارة إلى أنه قد قرأ التقرير واطلع على ما جاء فيه. وإذا لم يوافق على ما جاء في التقرير فيمكنه أن يقوم بكتابة ملاحظاته على أوراق مستقلّة، ويجب أن يُحفظ ذلك كله في ملفّه الشخصي، وبذلك يكون جاهزاً للدراسة والمراجعة في حالة الرغبة في بقائه، أو ترسيمه، أو ترقيته.

والقيام بكتابة هذا التقرير الملخّص يمكن أن يكون عملاً مضمناً لأيّ رئيس قسم. كما أن هذا التقرير يجب أن يكون مبنياً على حقائق، وأن يوجد توافق بين ما هو مكتوب في التقرير وبين ما دار شفويّاً أثناء المقابلة. وإذا فُرض عليك أن تذكر رأياً غير إيجابيٍّ أثناء المقابلة الشخصية، فأنت بذلك قد وضعت أسساً لمشكلة مباشرة تفرض عليك أن تضمن رأيك غير الإيجابي هذا في الملخص المكتوب، وبالتالي عليك أن تتوقع مواجهة قوية من الشخص الذي قمت بمقابله وكتابة تقرير عنه؛ لأن رأيك لم يكن في صالحه. والأسوأ من ذلك أن تقوم بتقديم رأي شفوي غير

إيجابي في الشخص الذي قمت بمقابلته، رغبة منك في أن يسعى لتفادي الأخطاء التي ذكرتها له في المقابلة، ومن ثمّ لا تذكر ذلك الرأي غير الإيجابي في تقريرك المكتوب. وإذا قمت بهذا العمل فيما بعد أثناء مناقشة قرار تثبيت عضو هيئة تدريس رسمياً وقمت بذكر الملاحظات غير الإيجابية التي ذكرتها شفويّاً في المقابلة فعليك أن تتوقّع أن أعضاء لجنة التوظيف، أو العمداء، أو المحامون لن يأخذوا هذا الرأي في الحسبان لأنه مخالف لما هو مدوّن في التقرير المكتوب، وأنت بهذا الصنيع أوقعت مؤسستك التعليمية في ورطة قانونية طويلة وغير نزيهة قد يترتب عليها استحقاقات للأخريين.

وهناك أمور أخرى مهمّة يمكن أو لا يمكن أن تجد طريقها إلى المطبعة، مثل طباعة تقويم الجامعة، ودليل الموادّ الدراسية التي تحدّد بداية ونهاية الموادّ الدراسية، والاختبارات النهائية، ومتى سيكون موعد التخرّج، وغيرها من التواريخ التي يمكن معرفتها وتحديدها بسهولة. ويمكن أن يقوم العميد بتوزيع قائمة بتاريخ الأحداث المهمّة. وفي حالة عدم قيامه بذلك فعليك القيام بإعداد تقويم تشرف عليه بنفسك، وهو العمل الذي تبرز فيه أهميّة مكانة سكرتير القسم، وغيره من الذين لهم باع طويل في القسم. ويأتي على رأس الأوليّة في تحديد التواريخ كلّ ما له علاقة باتخاذ قراراتٍ من قبل رئيس القسم، مثل القيام بإحصاء عددٍ من المراجعات التي يجب القيام بها مثل: المراجعة والتدقيق السنوي، ومواعيد التثبيت في الخدمة، ومواعيد المراجعات للتثبيت الوظيفي، ومواعيد النظر في التمديد للوظائف الرسمية، وعند القيام بذلك كلّ أنت بحاجة إلى تحديد جدولٍ زمنيٍّ لكل الخطوات الإجرائية وليس فقط تلك التي تتطلب القيام بعملٍ ما.

ومن التواريخ المهمّة في عمل القسم تلك التي لها مساس باقتراح موادّ جديدة، وإعداد جدول المحاضرات الدراسية، وكذلك المواعيد المنصوص عليها في دليل القسم. وحتى يمكن للقسم القيام بمسؤولياته تجاه طلابه فعليه أن يعرف التواريخ

الخاصة بمواعيد إظهار أو إعلان الدرجات أو نتائج الطلاب ومواعيد التسجيل، والحذف والإضافة، وإكمال متطلبات التخرج. وعمل رئيس القسم في ذلك كله يتطلب التأكد من أن كل أعضاء القسم على اطلاع ومعرفة بذلك كله، وأن يقوم بترتيب جدول أعمال اجتماعات القسم من أجل مناقشة القضايا المهمة ذات العلاقة بالقسم والتي تتطلب التجاوب مع الجداول والأوقات التي وضعتها الجامعة.

ويحسن بك وأنت رئيس قسم أن تقوم بعمل أمرين اثنين عند إعدادك للتقويم الخاص بك: يجب أن تقوم بكتابة التاريخ المحدد لتأدية العمل المطلوب، وأن يكون لديك دليل زمني من أجل معرفة التواريخ المتعددة. ويمكن في هذا المجال الاستعانة فيه بسكرتير القسم كعضو في فريق العمل، والذي يمكنه أن يسهل عليك الكثير من الأعمال التفصيلية، فعلى سبيل المثال عندما تقوم بإعداد قائمة بكل الأشخاص الذين ستقابلهم من أجل المراجعة السنوية، وتريد أن تعرف تاريخ انتهاء هذا العمل فإنه يمكنك ترك أمر ترتيب جدولة مواعيد هذه المقابلات لسكرتير القسم. ومناقشته في عدد المقابلات التي يمكن أن تقوم بها في اليوم أو الأسبوع، والمدة الزمنية المخصصة لكل مقابلة، ويمكن أن تترك بقية التفاصيل لسكرتير القسم الذي يعرف أن جميع الزيارات ينبغي أن تتم قبل نهاية التاريخ الأخير المحدد للزيارات. وعند الانتهاء من مقابلة أعضاء هيئة التدريس الذين من المحتمل تثبيت بعضهم، وترقية البعض الآخر، يمكنك أن تتولى تذكير الأساتذة بضرورة تقديم بعض الوثائق في تاريخ محدد، والأمر نفسه ينطبق على مواعيد مراجعة المناهج، ونسخة الدليل، ودرجات الطلاب.

والملاحظ أن المواعيد والتواريخ الأكثر أهمية في تقاويم الكليات والجامعات تلك التي لها علاقة بتقاليدها. فعلى سبيل المثال نجد أن يوم تأسيس الكلية حدث مهم في كليات الفنون الخاصة، وفي الجامعات الكبيرة نجد أن جدول مباريات كرة القدم يحظى بأهمية خاصة، وأيضاً قد يكون هناك مؤتمر أو محاضرة مهمة في الجامعة، وربما مناسبات اجتماعية أو فعاليات ثقافية. وتخصّص إجازات نهاية

الأسبوع لزيارة طلاب يحتمل أن ينضموا للجامعة مستقبلاً، أو لمناسبة يوم أولياء الأمور، أو المهرجانات الطلابية، وكذلك لحفلات التخرج. وبالرغم من أنه ليس مطلوباً منك حضور كل هذه الفعاليات والأنشطة، ولكن ينبغي أن تكون على علم بوجودها. وأيضاً يمكن أن تقوم بالنظر ملياً فيها، ومن ثم تحدّد بشكل جماعي مع القسم متى وفي أيّ مناسبة يجب أن يكون هناك من يمثل القسم فيها. ويجب أن تضع في الحسبان أن كل واحدة من هذه الأنشطة ذو أهمية بالغة لشخصٍ ما. ولذا فالسؤال الذي يمكن طرحه هو: هل أنت بصفتك رئيس القسم أو القسم كله بحاجة إلى مساندة ودعم مجموعةٍ ما وأنشطتها؟

تعرف على رسالة جامعتك ومشاكلها

عندما تصبح رئيس قسم فهناك مجالان اثنان مهمّان يحتاجان إلى إجراء نوعٍ من التغيير فيهما. فأنت لم تعدّ تقوم بتدريس بعض المواد فقط، وإرشاد الطلاب، والمشاركة في الدراسات والبحوث، ولكنك مسؤول عن زملائك أعضاء هيئة التدريس في القسم، كما أنك قد أصبحت قائداً لمشروعٍ جماعيٍّ. والجانب المتغير الآخر في حياتك رئيساً للقسم أنك أصبحت عضواً في الفريق الإداري لمؤسستك التعليمية. وهذا التحوّل من مجرد عضو هيئة تدريس إلى قائد داخل منظومة القسم يتطلب منك أن تفكر في العمل الجماعي للقسم، والانضباط الداخلي فيه. وهذا التحوّل من كونك عضو هيئة تدريس إلى قائد وحدة أكاديمية يجعلك ضمن الإطار المؤسسي، والذي يتطلب منك معرفة بالأقسام الأخرى ورؤسائها. وإذا لم تتعاون بدرجة كافية وفعالة مع رؤساء الأقسام الأخرى في الكلية، فإن فرصتك في دفع القسم للأمام من أجل التجاوب مع احتياجات ورغبات وتطلعات زملائك أعضاء القسم ستكون حتماً ضعيفة. وفي حال تجاهلك الضغوط والمتطلبات القائمة داخل المؤسسة التعليمية فإن ذلك سوف ينعكس سلباً على علاقتك بالعميد، وستكون النظرة إلى قسمك سيئة جداً لأنك تسعى لتحقيق أهداف قسمك التي تتعارض وتخالف أهداف ورسالة المؤسسة التعليمية التي تعمل بها.

المهارات

ليس مفاجئاً القول: بما أنك رئيس قسم فأنت بحاجة إلى إجادة بعض المهارات الجديدة، والتي تتمحور حول ثلاث مجالات محددة هي: القدرة على العمل ضمن مجموعات عمل، وفنّ اتخاذ القرار، وفنّ التعامل مع الأشخاص المحيطين بك، وحسن التصرف في الإمكانيات أو الموارد المتاحة.

العمل ضمن مجموعات عمل

كان عمل رؤساء الأقسام قبل عشرين أو ثلاثين عاماً مضت منصباً على محاولة التطوير الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وبالرغم من أن هذا الأمر ما زال أمراً مهماً إلا أن هناك رغبة في الاعتماد على ترسيخ مبدأ التعاون والشراكة لجعل الأقسام ناجحة في أداء مهامها. وهذا يتطلب قدرة على مساعدة الآخرين على العمل معاً بنجاح، وأن يؤدي رؤساء الأقسام دور العالم بعلم الأعراق البشرية. وهناك بعض الأشخاص يمتلكون هذه الصفة بشكل فطري، وآخرون بحاجة إلى العمل على إتقانها. وأفضل مكان للقيام بهذه العملية التعليمية أثناء اجتماعات القسم باستخدام التحليل والملاحظة. وبما أنك كنت عضواً هيئة تدريس، فإنه يمكنك التفكير بشكل منظم في الاجتماعات السابقة، ويمكنك أيضاً القيام بمراجعة محاضر تلك الاجتماعات. وعند القيام بذلك يفضل أن تبحث عن إجابات للتساؤلات التالية: هل هناك طريقة ثابتة عند مناقشة بعض القضايا؟ وهل هي مناقشة معتادة ومعلوماتية؟ وهل القسم في اجتماعاته يقوم بمراجعة رسالته ونجاحاته دورياً؟ وهل النقاش يتناول المناهج من جانب أنها قضية قسم، أو أنه ينظر للمواد من زاوية أنها تمثل أعمالاً فردية؟ وهل يتم مناقشة حدود نجاح طلاب القسم؟ ومن الذي يتحدث أو يناقش أثناء اجتماعات القسم؟ وهل يستحوذ أعضاء هيئة التدريس الرسميون على النقاش ويفرضون القرارات التي يريدونها؟ ومن يحضر تلك الاجتماعات؟ ومن لا يحضرها؟ وهل ترى أن على قسمك بأنه يعمل بشكل جماعي ناجح؟ وهل هناك حاجة لتغيير بعض الممارسات داخل القسم؟ وإذا

كان الجواب عن السؤال الأخير بالإيجاب، فيجب عليك وأنت رئيس قسم أن تشرع في إحداث هذا التغيير.

اتخاذ القرار

إن مسؤولية اتخاذ القرار جزء من عمل رئيس القسم، والقرارات التي تتخذها وأنت رئيس قسم أكثر حساسية من تلك التي تتخذها وأنت عضو هيئة تدريس. وأحد الأسباب في ذلك يعود إلى أن العدد المحتمل لأولئك الذين سيتأثرون بهذه القرارات تضاعف بشكل كبير. والسبب الآخر أن المسؤولين الذين على قدر من الأهمية، وزملاءك من أعضاء هيئة التدريس لن يشعروا بالندم لعدم إخبارك عن رأيهم فيما اخترته أو أقدمت عليه من عمل، وبخاصة إذا لم يكونوا على وفاق معك. وسوف تجد نفسك أيضاً في موقف لا تحسد عليه في كلا الحالتين سواء إن قمت باتخاذ قرار أم لا. وبالرغم من أن زملاءك يروق لهم أن تتولى كل الأعمال الاعتيادية اليومية، إلا أن أي قرار تتخذه ويظن أحدهم أو بعضهم أنه قرار يتعارض ورغباته الشخصية فإنه سوف يواجهه برداً فورياً معارض. والمشكلة تبدو عندما تجد صعوبة في التفرقة بين القرارات التي يراها زملاؤك اعتيادية وتلك التي يرون أنها تستدعي مناقشة، وفي بعض الأحيان نجد أن تباينهم في ذلك غير ظاهر للعيان. ويمكن أن تجد لنفسك ملجأً من خلال طرح السؤال الاعتيادي التالي: من هو الشخص الذي يمكن أن يتضرر من القرار الذي سأقدم على اتخاذه؟ إن الإقدام على هذا النوع من التساؤل الذاتي قد يحدث شرحاً في شبكة الرغبات الشخصية داخل القسم، ولكنه بالتأكيد أفضل لأنك ستكون على علم وإدراك بذلك قبل أن تُقدم على اتخاذ خطوة حاسمة ربما تقودك لاحقاً إلى عدم القدرة على التصرف الحكيم.

وهناك أمر آخر يجب أن توليه عنايتك يتعلق بميقات اتخاذ القرار؛ فمن أجل أن يكون قرارك ذا تأثيرٍ عليك أن تعمل بالاتفاق مع أطراف أخرى مهمّة. وإذا كان الأمر ضرورياً فإنه يجب عليك أن تعمل جاهداً من أجل تعليم وحث أولئك الذين

يحاولون الوقوف عقبه أمام اتخاذ قراراتك الصائبة. وفي نفس الاتجاه يحسنُ بك أن تتميَّ الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء القسم، ومن إحدى الطرق التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق ذلك تتمثل في إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار حتى في القضايا التي تتطلب سرعة وكفاءة.

وبالتأكيد فإن أي قرار تتوقع أن يحدث نزاعاً كبيراً داخل القسم يحتاج إلى معالجة من خلال إشراك كل الأطراف المهمة ذات العلاقة في اتخاذ هذا القرار. وهذا الإجراء سيعمل على التخفيف من ردة الفعل من قبل المعارضين، وهو على المدى الطويل سيؤدي إلى نتائج جيّدة وأفضل بكثير من محاولة تحاشي النزاعات بشكل مؤقت قصير.

إدارة الموارد المالية والميزانية

في ظلّ التوجّه الجديد الآخذ بازدياد نحو اللامركزية - وبخاصّة في الجامعات الكبيرة - أصبح رئيس القسم مسؤولاً عن إدارة الميزانية والموارد بشكل أكبر بكثير مما كان عليه الحال قبل عشرين إلى ثلاثين سنة ماضية. وفي كثير من الأقسام الأكاديمية اتّسع حجم المسؤوليات ذات العلاقة بالميزانية. ففي وقت سابق لم يكن لرئيس القسم أية سلطة على حصص الرواتب، ولكن رؤساء الأقسام يُعطون ميزانية سنوية من أجل الاستعانة بأعضاء هيئة تدريس يوظفون بدوام جزئي. وأصبح بالتالي توزيع هذه الموارد المالية على مدى السنة الأكاديمية من المهام الأساسية لرئيس القسم. وإذا ما استجدت ظروف طارئة يمكن لرئيس القسم - مرغماً - اللجوء للعميد بطلب مبالغ مالية إضافية. ويتوقع أن مجموع المبالغ التي يحتاجها القسم عبارة عن تقديرات أولية من رئيس القسم، والتي يحتاج أن يدفعها لأعضاء هيئة التدريس غير الدائمين. وتقديرات العوائد المالية التي يمكن أن تُصرف على أعضاء هيئة التدريس يمكن أن تقلل من كفاءة رئيس القسم.

ومتابعة الميزانية مسؤولية كبيرة، فالمؤسسة التعليمية يمكن أن تُمدك بميزانيات مطبوعة، أو أن يطلب منك أن تتولّى إدارة الميزانية باستعمال السجلات الإلكترونية.

وبغض النظر عن النظام المستخدم فإن عليك أن تفهم جيداً عملية تنظيم الميزانية، وفي حال عدم قدرتك حاول أن تستعين بموظفٍ في الإدارة المالية من أجل أن يشرح لك كيف تقرأ تقارير الميزانيات. وإذا كان عليك إشرافٌ إلكترونيّ فإنه ينبغي عليك القيام بكتابة ملاحظات قصيرة في جدول أعمالك بشكل مستمرّ من أجل ألاّ تنسى القيام بمتابعة المصروفات.

ولذلك يجب عليك أن تفهم حركة المصروفات في قسمك، فهناك بعض الأقسام تقوم بصرف مبالغٍ متماثلةٍ في كل شهر لبعض البنود مثل تصوير الأوراق، وبعض الأقسام التي لديها مختبرات يمكن أن تقوم بإنفاق مبالغٍ كبيرةٍ خلال الشهر الأول. وينبغي عليك ألاّ تولي أهميةً كبيرةً للاختلافات الكبيرة التي تحدث في معدلات الصرف داخل قسمك، ولكن يجب عليك أن تفهم طبيعة ونمط وأبواب هذا الإنفاق من أجل معرفة مشاكل محدّدة في الميزانية.

وربما يكون رئيس القسم أيضاً مسؤولاً عن إدارة الموارد المالية، وهذه تبدو بشكل بارز في بعض الحقول العلمية داخل بعض التخصصات العلمية، والفنّ، وعلم النفس، وعلم الحاسوب، والهندسة. ويمكن أن تشمل المسؤوليات البناية بأكملها، وكذلك المعدّات، وأيضاً يمكن أن تشمل تولّي مسؤولية السلامة. وهذا المجال ينقصه المعلومات الكتابية المتعلقة بمسؤولية رئيس القسم، والتي تجعل من تثقيف النفس وتعليمها أمراً ضرورياً. ومن هنا ينبغي عليك أن تتعلم قدر استطاعتك من رئيس القسم السابق، وكذلك من زملائك في المؤسسات التعليمية الأخرى. فحاول أن تتعرف على الموظفين في إدارة المباني والمنشآت، وأن تتعرف على إجراءات السلامة كالاحتراز من انسكاب بعض المواد الكيميائية، أو من جرح أحد، أو اشتعال حريق. وإذا كنت مسؤولاً عن بناية بأكملها فربما ترى أن هناك حاجة لترميمها، وفي هذه الحالة يجب أن تعمل مع العميد من أجل الحصول على رخصة عمل من مكتب التطوير في المؤسسة التعليمية. وربما تحتاج إلى معرفة طرق عمل حملاتٍ لجني الأموال بغرض التطوير والتحسين.

قم بتثقيف نفسك كرئيس للقسم

وما دمت رئيساً للقسم فعليك أن تبذل قصارى جهدك من أجل تثقيف نفسك بمؤسستك التعليمية، ومعرفة التحديات التي تواجهها، وعلاقتها بالمجتمع، وكيف يؤثر ذلك في مكانة الجامعة، وربما القسم الذي تتولّى إدارته. ويمكنك معرفة ذلك من خلال إقامة علاقات داخل القسم، ومن خلال قراءة الصحف المحليّة.

وكذلك يحسن بك معرفة التوجّهات والقضايا الوطنية. ومن أبرز الدوريات التي ينبغي لرئيس القسم الاطلاع عليها: سجلّ التعليم العالي (Chronicle of Higher Education)، والتغيير (Change)، ومجلة الرابطة الأمريكية للتعليم العالي (The American Association of Higher Education)، ونشرة رئيس القسم (Department Chair Newsletter) المخصصة لرؤساء الأقسام، والقياديّ الأكاديميّ (Academic Leader) التي تقوم بنشر مقالات تتناول قضايا إدارية، والنظرة (Perspective) المتخصّصة بمناقشة القضايا القانونيّة.

وأيضاً إذا كان بالإمكان حضور الندوات الخاصّة برؤساء الأقسام، والتي من بينها ورش العمل الثلاثة السنويّة التي يعقدها المجلس الأمريكي للتربية والتعليم لرؤساء الأقسام والعمداء، ومجلس الكليات المستقلّة الذي يعقد ندوات محلية لرؤساء الأقسام، كما أن هناك بعض الحقول العلميّة تقوم بعقد ورش عمل لرؤساء الأقسام. وأيضاً يحسن بك حضور الندوات التي تقيمها الرابطة الأمريكية للتعليم العالي والتي تركز على المسؤوليّات التعليميّة لعضو هيئة التدريس، والقضايا التقنيّة التطويريّة، والإنتاج العالمي لعضو هيئة التدريس.

قضايا شخصيّة

وبعد المناقشة التفصيليّة للعديد من القضايا ذات العلاقة برئيس القسم، نجد أنه من المناسب الحديث عن شخصك ورغباتك عند القبول بهذا العمل الصعب. وينبغي عليك أن تفكر ملياً في: الأمر الذي دفعك للقبول بهذا المنصب. فالمتعارف

عليه أن رؤساء الأقسام الذين لديهم دافع داخلي ينجحون في عملهم، وأن ذلك الدافع الداخلي يتمثل في الرغبة في استثمار تلك الطاقة الداخلية من أجل إحداث تغيير في عمل القسم، والاستمتاع بمواجهة التحديات العملية الجديدة التي تواجهه أثناء ممارسة عمله. والرؤساء الذين يقبلون بالمنصب لأسباب خارجية - إما بضغط من الزملاء، أو أن العميد اختارهم، أو من أجل سمعة المنصب، أو كثافة العمل، وربما أن للإغراء المالي دوراً في ذلك - لا يكون لديهم رغبة في المنصب، ويرغبون في التخلي عنه متى ما سنحت الفرصة. ومن هنا يجب أن يكون الإنسان صادقاً مع نفسه، فقبول المنصب لأسباب غير مقنعة يكون أمراً مرهقاً.

وإذا قبلت بالمنصب، فعليك الاهتمام بنفسك، لأن الشخص الذي يولي كل اهتمامه وطاقته من أجل العناية بالآخرين معرض للضغط، وربما الفشل. والإجابة على السؤال: كيف يمكن أن تعتني بنفسك؟ يتوقف على رغباتك، فهل التدريبات الرياضية مهمة لك لتحقيق التوازن بين اهتماماتك؟ وإذا كان الأمر كذلك؛ فيجب أن تحدّد أوقاتاً في الأسبوع، وربما بشكل يومي لممارسة هذا النشاط. ومجال آخر من مجالات الاهتمام بنفسك يتمثل في أن تعمل لنفسك ما يمكن تسميته بـ"الوقت المقدّس"، ويمكن أن تمضيه في البيت مرةً في الأسبوع من أجل التخطيط لموادّ ما، أو القيام بقراءة تخصصية، أو الاستمرار بإجراء البحوث والدراسات، أو المشاركة في أيّ نشاط ثقافي. وربما بإمكانك أن تمضي ما اصطُح عليه بالوقت المقدّس في مكتبك خلف باب المغلق، ويمكن أن يُعينك سكرتير القسم على الإفادة المثلى من ذلك الوقت. ومن هنا يجب أن تُتفّق زملاءك وأن تشرح لهم أنّك أيضاً متخصصّ وباحث ولست فقط حلالّ مشاكل القسم.

وأخيراً يجب ألاّ تنسى أخذ إجازة؛ فالقسم سوف تسير شؤونه بدون وجودك، وسوف تعود أكثر حيويّةً ونشاطاً، وستكون أكثر حماساً للتعامل مع التحديات اليومية التي تعترض إدارتك للقسم.

● المؤلف:

- أيرن هيتش باحث كبير في مجلس الرابطة الأمريكية للتعليم في واشنطن

دي سي.

● المراجع:

Hecht I.W.D., Higgerson, M.L., and Gmelch, W. H. The Department Chair as Academic Leader. Phoenix, Ariz: Oryx Oress, 1999.

Tucker, A. Chairing the Academic Department: Leadership among Peers. Washington, D.C. American Council on Education, 1981.

Tucker, A. Chairing the Academic Department: Leadership among Peers. Washington, D.C. American Council on Education, 1984.

Tucker, A. Chairing the Academic Department: Leadership among Peers. Washington, D.C. American Council on Education, 1992.

Walzer, M. ? The Job of Academic Department Chairman: Experience and Recommendations from Miami University.? 1975. [www.acent.edu/resources/chairs/].





● يناقش هذا الفصل الاحتياجات الخاصة للعديد الكبير من الأشخاص الذين يخدمون رؤساءً مؤقتين في كل سنة أكاديمية، كما يقدم مجموعة نصائح لمن يؤدون هذا الدور الصعب.

الرئيس المؤقت: فرص وتحديات من نوع خاص

أنثوني رود (Anthony Rud)

في هذا الفصل - الخاص برئيس القسم المؤقت - سأناقش هذا المصطلح بحيث يعني تعيين إداري مؤقت لوظيفة يمثل هذا المستوى. ومن هذا المنطلق فمصطلح "مؤقت" اكتسب معناه من مضاده، أو الذي ليس كذلك أي رئيس القسم الدائم. وفي هذا الفصل أود مناقشة هذا الموضوع الرئيس عارضاً فيه انطباعاتي من خلال عملي رئيساً مؤقتاً، بالإضافة إلى مناقشة عامة لهذا الدور، وسأقدم فيه مجموعة من النصائح والتوجيهات التي توضح كيف يمكن أن نجعل هذا المنصب الإداري المعروف الذي لم يسلب عليه الضوء أكثر فعاليةً.

محاولة لوضع تعريف لمصطلح "رئيس مؤقت"

المصطلحان "المؤقت" و"بالنيابة" (التكليف) يؤدبان نفس المعنى، ومع ذلك فإن مصطلح بالنيابة لا يعطي نفس المعنى "فيما بين الفترات"، والذي هو العنصر الأساس في طبيعة هذا المنصب. والحركة تعبر عن جانب من هذا المنصب بالرغم من أنها عابرة إلا أنه بالتأكيد يمكن اعتباره جزءاً من معنى كلمة حركة. وكما هو الحال بالنسبة لمصطلحي "مؤقت" و"بالإنابة" فمصطلح "رئيس" و"مدير" يؤدبان

المعنى نفسه، ومع ذلك فهناك فرق غير ملحوظ بينهما. فـرئيس القسم هو المصطلح المتعارف عليه لمن يدير القسم، وهو مرتبط بتصور شخص يجلس خلف مكتب محاطاً بمجموعة من الزملاء، ويعمل جنباً إلى جنب معهم، ويشاركهم في اتخاذ القرارات. وفي المقابل فمصطلح "القائد" (المدير) يوحي بأمر مختلف أقرب ما يكون إلى التسلسل المؤسسي بحيث يكون هو منبع القرار، ويتولّى الإدارة وحده وليس بالشراكة والتعاون مع غيره.

ومن خلال تجربتي أرى أنه ليس هناك اختلاف كبير بين الرئيس والمدير. إذ كنا في جامعتنا نستخدم مصطلح "المدير"، ولكن ذلك اختلف ذلك في الوقت الذي أصبح مصطلح "الرئيس" هو المفضل. ولست أدري إذا كان هذا التحول أو الخيار في المصطلح مؤشراً لسياسة جامعة ما، كما أشار إلى ذلك بعض الأساتذة.

لم يسبق أن أصبح أحدٌ رئيساً أبدياً للقسم الأكاديمي الذي تولى رئاسته، وإن كان بعض رؤساء الأقسام يظنون أنهم سيبقون كذلك، بينما آخرون يُبدون تخوفهم من أنهم لن يستمروا في مناصبهم للأبد. وبشكل مطلق فإن كل القياديين (الإداريين) هم إداريون مؤقتون (رود: Rud 2002). ودوماً ما يُعرّف مصطلح "مؤقت" من منظور القيادي الحقيقي أو الثابت، وللإداري المؤقت سلطة أو صلاحيات مؤقتة أكثر من نظيره الإداري الرسمي، وقراراته تخضع للمساءلة، وربما لا يُعتدّ بها، وبالرغم من أن الرئيس المؤقت يحظى باحترامٍ نظير إنجازاته العملية، والإدارية، إلا أن قراراته الجيدة والسيّئة لا تحظى باهتمام وعناية المسؤولين. وأن جميع قراراته الحسن منها والسيّئ مؤقت، وتخضع لتحديدٍ جاد، وإشراف من قبل المسؤول الذي يقوم بمخاطبته والرفع إليه، وكذلك من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يتولى إدارتهم.

وهكذا فكثير من العمل الإداري يتوقف بشكل كبير على عدد من الإجراءات، واللوائح، والأنظمة الخاصة. ويفضل بالتأكيد - وربما يكون ضرورياً - أن يستغرق البت في أمرٍ ما سنةً حتى يستوفي اللوائح والأنظمة المعتادة ذات العلاقة، ويمكن

الاستشهاد على ذلك بمثل مسألة ترشيح طالب دراسات عليا لمنحة في فصل الشتاء القادم، والإعلان في أواخر فصل الربيع عن توفر وظائف معيدين لفصل الخريف، وغيرها من المسائل. ولا شك أن القيام بمثل هذه الأعمال يستغرق وقتاً حتى يكون بالإمكان إنجازها، والتخطيط للقيام بأعمال أخرى، وإحداث تغييرات وإضافات على أعمال قديمة. ونظراً لأن منصب الرئيس المؤقت لا يمتد في العادة لأكثر من سنة، فإنه من الصعوبة بمكان القيام بأكثر مما تم ذكره من هذه الأمور. وإضافة إلى ذلك فإن عمله وأدائه الوظيفي يتأثر بشكل كبير بسجل علاقاته مع الأساتذة، والطلاب، والعميد، وكذلك بطريقة إدارته لميزانية القسم، وأسلوبه الإداري.

ثلاثة أنواع من الرساء المؤقتين

لاحظتُ بناءً على تجربتي الشخصية من خلال عملي في بعض الكليات والجامعة أن هناك على الأقل ثلاثة أنواع من رؤساء الأقسام المؤقتين. ولكل واحد منهم خبرته، وطريقته في العمل، وربما أن لكلٍ منهم وجهته العملية بعد انتهاء مهمته رئيساً مؤقتاً.

الرؤساء الانتقاليون الطموحون

وهؤلاء الأشخاص يتولون هذا المنصب بقصد، وربما سعوا إليه لأنهم يريدونه جسراً يوصلهم إلى تولى منصب رئيس دائم، وهم في الغالب يولون العلاقة مع العميد والآخرين أهمية خاصة. وربما أنهم سعوا للحصول على هذا المنصب مسبقاً، وفي الوقت نفسه يظنون أن تولي رئاسة القسم بشكل مؤقت ستعزز من إمكانية اختيارهم رؤساء أقسام دائمين. ومن المرجح أن لهم علاقة جيدة مع آخرين من أعضاء هيئة التدريس، ويرون أنهم جزء من تركيبة القسم، وإدارة هذه النوعية من الأشخاص أمر ربما يبعث على الارتياح والرضا. وربما أنهم يضعون نصب أعينهم مناصب أخرى مثل العمادة، أو منصب في الإدارة العامة.

ويرى جميلتش وميسكين (1995) أن الرؤساء المؤقتين الطموحين في الغالب لهم تجربة إدارية مثل تجربة رئيس لجنة من اللجان، ومع ذلك فإذا لم يكن لهم تجربة

كمساعدين لرئيس قسم، أو أنهم عملوا جنباً إلى جنب مع رئيس القسم في إدارته له، فإن الأدوار المزدوجة لرئيس القسم ومهامه العديدة -والتي عادة لا يُلقى لها أعضاء هيئة التدريس بالأ مثلاً الميزانية، والمشاحنات الشخصية -ستكون غير معروفة، وربما مخيفة بالنسبة لهم.

الرئيس المؤقت المخدوع

ويمكن أن نطلق على النوع الثاني لقب رئيس القسم المؤقت المخدوع. وهذا الشخص مفتون بالعمل الإداري، ولكنه لا يريد هذا المنصب لذاته وإنما جسراً يعبر به لعمل آخر. وربما أن الرؤساء المؤقتين المخدوعين قد أشار عليهم ناصح بتولي هذا المنصب من أجل اكتساب خبرة إدارية فيما يتعلق بشؤون الميزانية، وبخاصة هيكلتها وتنظيمها، أو شؤون العاملين في القسم (التوظيف، والفصل، وغيرها مما له علاقة). وأجد أن هذا الوصف ينطبق عليّ شخصياً حيث عملت لسنوات مضت في عدد من المناصب الإدارية بدون سلطة حقيقية في عدد من المؤسسات التعليمية، وكنت حينها أريد أن أملأ فراغاً على أمل أن انتقل لمنصب آخر كرئيس قسم، أو عميد، أو نائب رئيس جامعة. وقد خُذت بأن العمل رئيساً مؤقتاً سيسهم في حصولي على واحدة من هذه المناصب.

الرئيس المؤقت المُجبر

ويمكن أن نطلق على النوع الثالث من الرؤساء المؤقتين لقب الرئيس المؤقت المُجبر، ومن صفاته أنه يُعدّ من أفضل أعضاء القسم، وأنه قد قبل بشغل هذا المنصب حتى يتمّ الانتهاء من العثور على رئيس قسم رسمي، وليس في نيّته تولي رئاسة القسم بشكل دائم. وبالرغم من أن الرئيس المؤقت المُجبر قد يقبل بشغل المنصب من باب الشعور بالواجب، إلا أن قبوله بالمنصب قد يرجع إلى أن الخيارات الأخرى المتاحة غير مرغوب فيها، أو أنها ستؤدي إلى مشاكل جمة، كما هو الحال عندما يكون الخيار أن يتولى إدارة القسم مؤقتاً مسؤول إداري، أو عضو هيئة

تدريس من قسم آخر. ويشعر أعضاء هيئة التدريس بالسعادة حال قبول الأستاذ المُجبر شغل هذا المنصب لمدة تصل إلى ستة أشهر؛ لأنهم يدركون أن الرئيس المُجبر لن يكون متحمساً لعمل أي شيء في القسم من شأنه أن يعكّر نشاطهم المعتاد. وتزداد سعادة كثيرٍ منهم وربما تعاطفه عندما يُوحي لهم رئيس القسم المُجبر بأنه لن يتخلّى عن دوره كأستاذ بشكل نهائيّ، وإظهاره لهم عدم رغبته في العمل الإداري من خلال إشارات مباشرة وغير مباشرة، كالقدوم للعمل بملابس غير رسمية، وتفضيله إنجاز الأعمال في المنزل، والتأخّر عن الاجتماعات، وعدم الردّ السريع على رسائل البريد الإلكتروني، أو المكالمات الهاتفية.

والسلبات المترتبة من جراء تنصيب شخص في مثل هذا العمل تبدو في أنه سيقوم بجهد مقلّ يكفي فقط لتسيير أعمال القسم أثناء هذه الفترة المؤقتة. وأيضاً في أنه لا يتلاءم مع معطيات الفترة الحالية التي تتسم بالتطور السريع، وهذا يظهر بشكل خاصّ عندما تطلب الجامعة من القسم على عُجالة مَدّها بخططه الاستراتيجية. فالتجارب أثبتت أن القيام بمبادرات ومقترحات يتقدم بها أشخاص آخرون غير رئيس قسم رسمي تجاوباً مع طلب الجامعة يقود في كل أحواله إلى مشاكل. ومن هنا يمكن القول: إنّ أهمية وجود القائد في الوحدة الأكاديمية تبرز في هذا الوقت بالذات.

ويتطلع الموظفون وأعضاء هيئة التدريس لوجود رئيس من أجل تزويدهم بتوجيهاته، وتصوّراته حتى يتمّ إنجاز الأعمال المقرّرة ذات العلاقة. وهناك من يكتنّ احتراماً لمثل هذا النوع من القياديّين، ويظنّ أن هذا هو الطريق الصحيح لكيفية إدارة الأقسام، وذلك من خلال وجود شخص يعتمد عليه يسعى دوماً لمصلحة أعضاء هيئة التدريس في مقابل رغبات العميد أو مسؤولٍ في الإدارة المركزية. وفي المقابل هناك من ينظر للأمر من زاوية ضيقة ويطالب برئيس القسم القادر على توفير منح مالية إضافية، كي يتمكن من استخدامها في رحلاتهم العلمية، ومساعدتهم لإصلاح

أوضاعهم مع إدارة أو عمادة الدراسات العليا، وغيرها من الطلبات. وعادة ما يلجأ أعضاء هيئة التدريس في قسمٍ ما في حال وجود قيادة مؤقتة إلى الانضمام إلى مجموعات ذات توجهات واهتمامات خاصة، وفي أحيان كثيرة يلجأون إلى شخص واحد ليدعمهم ويساعدهم في مجالات اهتماماتهم، وطريقة عملهم، وغيرها من الأمور. وأرى أنه من الصعوبة بمكان لأي رئيسٍ مؤقتٍ -وبشكل خاص المجبر- أن يُدير قسماً في مثل هذه الظروف.

وضع القسم في ظل رئاسة مؤقتة

وبالرغم من أن مثل هذا المناخ العملي صعب للقياديين، إلا أنه يمكن أن يجني القسم فوائد يسيرة من جراء هذا الوضع المؤقت. ففترة الهدوء أو الفراغ الإداري التي وجدت بسبب القيادة الانتقالية أو المؤقتة، وبخاصة في ظل إدارة الرئيس المجبر ربما تُسهّم ببروز رئيس قسم من بين أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين في القسم. واحتمالية حدوث مثل ذلك ربما يكون أقرب إلى الواقع في حالة أن الرئيس السابق لم يشجّع على تطوّر أعضاء هيئة التدريس، ولم يدفع بهذا الاتجاه، ومن هنا يمكن عدُّ هذه الحالة المؤقتة فرصة سانحة للقسم ليتنفس الصعداء، ومن أجل خوض مثل هذه التجربة.

القيام بعمل جيد

ينبغي أن يسعى كل رئيس قسم مؤقت لعمل جيد؛ نظراً لحجم التأثير الكبير الذي تؤدّيه فترة قيادته على القسم. وفي الوقت الذي يجب أن يدرك الرئيس المؤقت أن سلطته مؤقتة فإنه مع ذلك يجب أن يُقدّم على اتخاذ بعض القرارات على الرغم من أن بعضها ذو أثر على المدى الطويل، مثل الترقية والترسيم، وراتب أعضاء هيئة التدريس، وعملية التعيين على وظائف أكاديمية رسمية. وبالنسبة لي أثناء مدة عملي كرئيس قسم مؤقت لمدة ثمانية عشر شهراً، قمت بتوظيف ثلاثة أعضاء هيئة تدريس جدد (ما يمثل 10% من مجموع العاملين في القسم بوظائف رسمية)، وتولّيت رئاسة

واحدة من لجان البحوث، وكذلك كنت حاضراً لفكّ النزاعات بين الأساتذة والطلاب، وقدمت أموالاً لبعض المصروفات، وبعض البحوث المؤقتة للأساتذة والطلاب والمعيدين، وأوجدت إجراءات منتظمة لتجديد الحاسبات الآلية، مستخدماً بذلك ما بقي من ميزانية القسم في آخر السنة المالية بدلاً من إرجاع المبالغ الزائدة للعميد .

المحافظة على الروح المعنوية

إن الاهتمام بالأمر اليوميّ المعتاد يؤثر في الروح المعنويّة للأساتذة والموظفين، ولذا فهذا التأثير المتوقع ينبغي أن يكون دافعاً للرؤساء المؤقتين للقيام بأعمال يسيرة. فبإمكانهم إحداث تغيير في الممرّات، ولوحات الإعلانات، وعرض صور أعضاء هيئة التدريس، والعناية بغرفة البريد، والتغاضي عن الثلاجات الخاصة ببعض الموظفين من باب أنها تفاصيل صغيرة سوف يؤدي تجاهلها إلى الرفع من الروح المعنوية حتى أثناء فترة الإدارة المؤقتة. وأشار رود (2002) إلى أنه يمكن القيام بعمل آخر - مع أنه يتطلب الكثير من الوقت - يشتمل على إيجاد قناة للحوار بشكل انفرادي مع كل واحد من أعضاء هيئة التدريس في مكتبه الخاصّ للحديث عن تطلّعاتهم، ورغباتهم، وأيضاً للتعرّف عليهم عن قرب.

وأثر هذا الاهتمام بالتفاصيل والأمور الصغيرة، والتواجد في إدارة القسم وممرّاته من قبل الرئيس المؤقت يسهم في إعطاء انطباع نحو الاستقرار في معترك التغيير. وبالرغم من أن القسم سوف يجني فائدة من بعض هذه التغيّرات وعملية البحث فالمرء يجب ألا يقلل من الحاجة للأمور الاعتيادية والتقاليد في جوّ العمل الأكاديمي؛ وإلا فإن الرغبة في الابتكار أو الإنتاج على الأقلّ سوف تتأثر. إن أيّ قائد سيكون مخاطراً عندما يقوم بتغييرات كبيرة مثل غريلة القسم، ولذا يمكن أن يستعيض عن ذلك بالقيام بإجراءات يسيرة مثل متابعة إنتاجية البحوث، وسير العملية التعليمية التي ربما تكون مهمّة لأيّ قسم، ومن السهل إنجازها من قبل رئيس مؤقت. ويمكن كذلك التفكير بإيجاد وسيلة صغيرة ومفيدة كالقيام بإحصاء وعدّ

البحوث المنشورة، والخدمات التي أسداها عضو هيئة التدريس، والنصاب التدريسي، وغيرها، ومن ثم مقارنة هذه الأرقام على مدى السنوات الماضية. والقيام بعمل الجداول الإنتاجية -والتي ليست بالشاملة أو غير الكافية - لعلها تقود إلى حوار مفيد. ويمكن أيضاً أن تعطي تصوراً مبدئياً يُستفاد منه عند النظر في الترقيات التي يمكن أن يستخدمها ويتبنّاها من يتولّى رئاسة القسم لاحقاً.

مدّ جسور التواصل مع الوحدات الأكاديمية الأخرى

يُعدّ الاهتمام بالشؤون اليومية للقسم، والاتفات إلى شؤون أبعد من ذلك أحد مهامّ الرئيس المؤقت. ويأتي على رأس ذلك أهمية العلاقات مع الوحدة الكبرى بما في ذلك الكلية، والكليات والجامعات الأخرى، والإدارة المركزيّة. والأهمّ في ذلك كلّ علاقة الرئيس بعميده، لكونه المسؤول الإداري الذي يقوم بمخاطبته ويمدّه بالتقارير بشكل دائم مستمرّ. وبالنسبة لي شخصياً فقد تمّ تعييني من قبل عميد كرئيس مؤقت للقسم، وكنت قد عملت معها مساعداً عميداً لعدّة سنوات، ومن ثمّ تخلّلت هي عن العمادة بعد ستة أشهر وتولّى رئيس قسمنا العمادة بدلاً عنها مؤقتاً. ولكلّ واحد من هذين العميدين أسلوبه الإداري المختلف كليّةً عن الآخر، وبشكل أقلّ تجاه أولويّات جامعتنا. ولذا كان عليّ أن أحدث بعض التغيّرات كي أوّدي دوري رئيساً مؤقتاً بشكل جيد.

رفع الراية

هناك لجان على مستوى الأقسام وعلى مستوى الجامعة والتي يجب أن يكون رئيس القسم عضواً فيها. والمعتاد أن هذا العمل غير منظور يُنجز ويتمّ التباحث فيه من خلف الستار، ومعظم اللجان - وبخاصة تلك التي على مستوى الجامعة - مكونة بحيث يكون هناك ممثلون لجميع الوحدات، من أجل أن يكون هناك مشاركة في اتخاذ القرار بالتساوي على مستوى الجامعة. فعلى سبيل المثال اللجان الاستشارية للمكتبة، أو التعليم المستمرّ ربما لا تتطلّب الكثير من العمل حين المشاركة في ذلك

النوع من الاجتماعات، ومع ذلك يجب أن يكون لها تواجد من باب الحاجة إلى وجود ممثل لكل وحدة في كل اجتماع. وبما أن هذا المنصب مثله في ذلك مثل كل المناصب الإدارية الأكاديمية مغلف أو مصطبغ بالمنحى السياسي، فإنه يجب على كل قائد أن يدرك الدور الكبير الذي يلعبه حضور تلك الاجتماعات.

معرفة من تتصل به، ومتى، ولأية حاجة

يمثل البعد الاجتماعي للاجتماعات التي تتم على المستوى الجامعي أهمية لأي إداري، وحتى لو لم يكن للاجتماع قيمة فعلية. ولذا فاهمّية معرفة المسؤولين المؤثرين على مستوى الجامعة يساعد القائد على إنجاز العمل. والأمر الثاني أن الشبكة غير الرسمية من العلاقات تُساعد على إزالة الشعور بالعزلة التي يحسّها كثير من القياديين. ومن هنا فالتواصل مع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، ومناقشتهم بشأن عدد من القضايا الصعبة، ومناقشة المشاكل، والهموم ربما تحتل مساحة كبيرة من جدول العمل اليومي. ولذا فإنه من المهم بالنسبة لأي مسؤول وبخاصة من هو بصفة مؤقتة ويمتلك سلطة مؤقتة أن يعرف أن هناك أشخاصاً يمكنه الحديث إليهم، والاحتفال معهم، واللجوء إليهم ليتحدّث عما يقلقه وما ليس هو براصٍ عنه.

سلبيات وإيجابيات القيادة المؤقتة:

هناك العديد من السلبيات والإيجابيات لمنصب رئيس القسم المؤقت. وفي هذا الجزء من الفصل سأركز على قضيتين كبيرتين، وسأناقش الفوائد التي يجنيها من يتولّى هذه النوعية من المناصب، وأيضاً الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالقسم.

الإيجابيات الخاصة بالأشخاص:

لا شك أن ممارسة أي عمل جديد يعود بالفائدة على المرء سواء استمرّ فيه أم لا. ومن إيجابيات العمل رئيساً مؤقتاً أنها وسيلة سريعة لتجربة العمل الإداري، وأنها تقود إلى معرفة شؤون الميزانيات، واكتساب خبرة شخصية. وفائدتها بالنسبة للرئيس المؤقت الطموح أن أداءه المتميز ربما يكون سبباً في تعيينه رئيساً دائماً. وأما

بالنسبة للرئيس المخدوع فيزيد توّلي هذا النوع من المنصب من قوة سيرته الذاتية الأكاديمية، وأيضاً فرصة لاختبار مدى رغبته في العمل رئيسَ قسم. وبالنسبة للرئيس المجبر فقد تكون فرصة لتكوين معرفة أكبر بواقع هذا المنصب، وفرصة لتأكيد كراهيته للعمل الإداري الدائم بشكل أسوأ أو تعزيز الصورة النمطية للإداريين بأنهم مجرد موظفين ورقيين. وأيضاً رئيس القسم المجبر سيُسعد لتعيين الرئيس الدائم وربما يكون مستشاراً غير رسمي له.

وأرى أن أيّ عمل في القسم يقود إلى تجربة مفيدة كبيرة؛ فمن خلاله يمكن أن يتعلّم أن يكون أقلّ انتقاداً، وعلى معرفة بالأمر والصعوبات التي يواجهها رئيس القسم. والمنصب المؤقت يشبه في كثير من أحواله فترة التدريب، حيث إن كثيراً من فرص التعلّم والتدرب يمكن أن تحدث في بيئة سهلة يسيرة.

الايجابيات العائدة على القسم

وفائدتها للقسم أنها فرصة لكي يلتقط القسم أنفاسه في الفترة التي تقع بين فترة تولي الرئيس الرسمي السابق ومن سيتولى بشكل رسمي لاحقاً. فإثناء هذه الفترة هناك العديد من الأمور الاعتيادية التي ينبغي أن تحسم مثل ميزانية القسم، وتعيين محاضرين بشكل مؤقت، (والاستعانة بمحاضرين متعاونين) ومعيدين. وفي المقابل يمكن تأخير البتّ في أمور أخرى مثل الخطط الاستراتيجية للقسم إلى حين تولي رئيس قسم رسمي. ومع ذلك فأرى أن أيّ رئيس مؤقت سواء الطموح، أو المخدوع، أو المجبر يجب ألا يتخلى عن التخطيط كليه لأن التحرك على نطاق ضيق في هذا المجال يشجع أعضاء هيئة التدريس على التفاعل، وربما الرغبة في التجربة.

ونجاح أو فشل تجربة التخطيط والتطوير يعتمد بشكل كبير على الظروف المحيطة؛ فحين يكون وضع الميزانية حرجاً، أو تكون العلاقة مع كبار أعضاء هيئة التدريس متأزّمة فإن ذلك سيحتلّ جزءاً كبيراً من اهتمام الرئيس المؤقت، وبالتالي سيكون بإمكانه إنجاز القليل فقط. ولذا فمن المهمّ المحافظة على مستوى مقبول من

الروح المعنوية، والقيام بإنجاز الأعمال طواعيةً من أجل ضمان استمرارية العمل. ويجب أن يعي رئيس القسم المؤقت أن نشاطه ربما لا يروق للذين ينتظرون فرصة التغيير أو يرغبون في أن تكون المشاكل الكبيرة هي الحاضرة دائماً في الصورة.

السلبيات العائدة على القسم

بالرغم من أنني أميل لإقرار الجانب الإيجابي لرئيس القسم المؤقت، إلا أنني أرى أن هناك بعض السلبيات لهذا المنصب. وفي رأيي أنها بشكل عام تتعلق بالقسم. وعلى رئيس القسم المؤقت عند الإقدام على عمل كبير في القسم مثل تعيين بعض الأساتذة بشكل رسمي أن يحرص على أن تتم دراسته بتأن، وأن تتم دراسته في جو من التعاون والمشاركة. ولحسن الحظ فإن إجراءات التعيين المتعارف عليها في معظم الجامعات تخضع للتدقيق والتمحيص التي يتعرض لها أي عضو هيئة تدريس جديد، وتتم بواسطة مختصين في الحقل العلمي وعدد من المسؤولين. ومع ذلك فربما تقع بعض الأخطاء في التعيين، وتحدث غالباً مع الرئيس المؤقت الذي يغلب أن يكون التزامه أقلّ تجاه هذا المنصب. وبالرغم من أن الموظف الإداري لا يحظى بنفس مستوى الاهتمام والعناية التي يلقاها عضو هيئة التدريس المتقدم لوظيفة تعليمية، فإن الرئيس المؤقت عندما يقوم بتعيين موظف إداري غير كفاء فالنتيجة بالنسبة للقسم كبيرة، وبخاصة من الناحية المعنوية والإنتاجية.

إن الخطط الاستراتيجية لتطوير القسم ضرورية، والمتوقع أن يقف الرئيس المؤقت حائلاً أمامها لأنها عملية مستمرة ودائمة، وتتطلب استقراراً وظيفياً، وليس بإمكان أفضل رئيس مؤقت أكثر من القيام بأعمال ثانوية، مثل وضع الخطوط العامة للخطة أو القيام بمراجعتها. ويجب أن يدرك الرئيس المؤقت أن الأهداف والإجراءات هي مؤقتة، وأنها بانتظار تعليمات وتوجيهات الرئيس الرسمي الذي لم يتم تعيينه بعد.

وهذا العمل قد يكون غير مرضٍ للجميع، ويزداد صعوبة عندما يتم تمديد فترة الرئيس المؤقت لسنة أو أكثر. ونجد أن كل الجامعات تقوم بخطط استراتيجية كبيرة

على كل المستويات، ومن الصعوبة عمل تخطيط مسبق بهذا المستوى في ظل قيادة مؤقتة تمتد لسنتين في منصب العميد، وأكثر من سنة بالنسبة لرئيس القسم. ويعتقد كثير من أعضاء هيئة التدريس والموظفين أن الرئيس الرسمي الجديد سيقوم بتغيير ما تم عمله، أو على الأقل سيظهر نيّة حسنة، ولذا سيكون حذراً أو متردداً ليشرع في التخطيط أو تكملة ما تم عمله.

والأمر نفسه ينطبق على الوضع المؤقت للإدارة المؤقتة والتي تمنح القسم مساحة للتنفس، والتجربة أيضاً تقود إلى التذمّر والإرباك. فوجود رئيس مؤقت يبدو أكثر صعوبة لعضو هيئة التدريس الجديد الذي لم يُعيّن على الوظيفة بشكل رسمي، أو عضو هيئة التدريس الذي ينتظر الترقية. والسبب في ذلك أن عضو هيئة التدريس الجديد لم يتعرّف بعد على تقاليد القسم، وبالنسبة للرئيس المؤقت فالصعوبة مردها يعود إلى أنه يحتاج إلى التعامل مع معلومات كثيرة عادة ما تصاحب تولي وظيفة جديدة. ويمكننا القول أن الصعوبة أكبر بالنسبة لعضو هيئة التدريس الذي ينتظر الترقية وبخاصة تلك التي لها علاقة بالثبوت في الخدمة، ومما يزيد من عمق المشكلة في حالة أن الرئيس المؤقت ليس له نفوذ كافٍ أو بالأحرى ليس لا يتمتع بصلاحيات كافية، والأسوأ من ذلك عندما لا تكون لديه رغبة في تحريك الترقية، وبخاصة إذا كان ذلك مما يجب أن يقوم به رئيس القسم في التقاليد المتبعة لبعض الجامعات.

التخطيط لشغل منصب مؤقت

ويمكن تلخيص وجهة نظري التي طرحتها من خلال هذا الفصل بأن وظيفة القيادة المؤقتة حتمية تقريباً، وهي في كل الأحوال تصبّ في مصلحة القسم، وأيضاً في مصلحة من يتولّى هذا المنصب. ومن الممكن أن تأخذ بُعداً أكبر، وناقش فكرة أشمل في محاولة للإجابة على التساؤل التالي: هل التخطيط لإيجاد قيادة مؤقتة أمر مرغوب فيه؟

أظن أن لهذا التوجّه العديد من الإيجابيات التي يأتي على رأسها - كما أشار إلى ذلك سيرجيو فاني (Sergiovanni: 2000) - أن كثرة القيادات في القسم مؤثّر

إيجابي، وبخاصة عند الأخذ في الحسبان كثرة وصعوبة المهام في الميدان الأكاديمي. والأمر الثاني أن تواجد رئيس قسم مؤقت عاملٌ مساعدٌ لجعل عملية البحث عن رئيس قسم رسمي تتم بشكل محسوب ودقيق ومدروس. وهو الأمر الذي سيقود في نهاية المطاف للتوصل إلى رئيس مناسب للقسم في مرحلته التطويرية القادمة، وعليه يمكن القول: إن عملية البحث عن هذا النوع المناسب من رؤساء الأقسام ستسير بشكل دقيق، وستتم بعناية فائقة. وبهذا يمكننا تحويل حلم تعيين شاغلي الوظائف الإدارية العالية الأكثر مناسبة وغير المتواجدين على الساحة بشكل مؤقت إلى واقع ملموس.

وأشك أن هناك مخططاً لإيجاد إجراءات خاصة بالقيادة المؤقتة، والمؤسسة التعليمية التي تفكر بمثل ذلك تعمل بكل أسى على تدمير خاصية من خصائص دور الرئيس المؤقت المتمثل بأنه منصب - بحكم أنه منصب يقع بين فترات وهو أيضاً قيادة لمدة زمنية قصيرة - غير مخطط له وغير متوقع. فنحن نبحث ونُعد رؤساء أقسام لاحقين من خلال العمل مساعد رئيس قسم، أو من خلال البحث في محيط المدينة المتواجدة فيها المؤسسة التعليمية، أو الولاية، أو من خلال برامج تبادل المعلومات الوطنية، وأيضاً من خلال ورش العمل التي ترعاها - مثلاً - المنظمة الأمريكية للكليات التربوية للمعلمين (American Association of Colleges for Teacher Education).

ومع أن المؤسسات التعليمية يجب أن تعمل على تطوير قياديين خاصين بها، فإن قلة قليلة - كما ذكر ذلك كل من جيميلتش، ريسون، ستشو و شيلي (Gmelch, Rea- son, Schuh, Shelley: 2000) - تسعى لتحقيق ذلك. وفي حالة اعتماد قائمة نهائية لمجموعة من المرشحين من خارج القسم والمؤسسة التعليمية يمكن للمرء أن يتساءل أثناء عملية البحث عن رئيس قسم الأسئلة التالية: أليس هناك مرشحون مؤقتون ناجحون؟ وإذا كان الأمر كذلك، فلم لا؟ وما هي الأشياء التي ربما يعرفها الرئيس المحتمل المؤقت المرشح والتي تخفى على المرشح من خارج القسم؟ وهل يوجد

شخص يشرف على هذا الدور؟ وإذا كان يوجد شخص يقوم بذلك فلماذا لم يكن من ضمن قائمة المرشحين النهائية؟ وإذا كان هناك رئيس قسم مؤقت، فلماذا لم يكن من بين الأشخاص المحتملين لتولي المنصب بشكل رسمي؟

وبما أن تأسيس أو جعل دور رئيس القسم جزءاً من العمل المؤسسي الأكاديمي فإنه من هنا تبرز لنا أهمية الاستفادة من تقليد إشاعة ونشر المعلومة التي تعود بالفائدة على المناصب القيادية. ولذا ينبغي على رؤساء الأقسام المؤقتين البحث عن آخرين في جامعتهم يشاطرونهم هذا الدور ويتبادلون معهم المعلومات حوله، ويمكن أن يساهم بتفعيل هذا التواصل العميد وربما وكيل الجامعة، وأيضاً ورش العمل والندوات الخاصة برؤساء الأقسام يجب أن يكون جزءاً من أوراق عملها مواضيع ذات علاقة برئيس القسم المؤقت. وكذلك بعض الأدبيات ذات العلاقة يمكن أن تنشر على شبكة الإنترنت والتي تساعد على نشر المعلومات المساعدة، وبخاصة أن رئيس القسم المؤقت ليس لديه الوقت الكافي للإعداد لتولي هذا المنصب.

وضع الحياة بعد الخدمة رئيساً مؤقتاً

النقاش في هذا الفصل تناول في مجمله إعداد النواحي النظامية والقانونية المتعلقة بدور رئيس القسم المؤقت، ولكننا لم نتحدث عما يحل برئيس القسم المؤقت عندما يقع الاختيار على رئيس قسم رسمي - والتي هي خطوة سعيدة لكثيرين من أعضاء القسم - وعندما لم تعد كلمة "مؤقت" عنواناً لقيادة القسم.

بالنسبة للرئيس الانتقالي الطموح

إذا أصبح الرئيس الانتقالي الطموح رئيساً رسمياً سيكون راضياً لتحقيق هذا الهدف الذي سعى له، وفي الوقت نفسه فإن سقف التوقعات والتطلعات سيرتفع لأنه لم يعد بإمكانه القول: "إنني مجرد رئيس مؤقت"، وأيضاً لأن أعضاء هيئة التدريس والموظفين ينتظرون المزيد منه. وبعض الرؤساء الطموحين المؤقتين الذين تولوا بشكل رسمي يستمتعون ويتعاطون مع هذه التحديات بنجاح، بينما البعض الآخر يجدها

مفاجأة بالنظر إلى ما تتطلبه هذه المرحلة من تطلعات هي أعلى سقفاً من تلك المستحقة للمنصب المؤقت.

بالنسبة للرئيس الانتقالي المخدوع

وأثر رئيس القسم المؤقت المخدوع يتوقف على ما إذا طُلب منه أن يتولّى رئاسة القسم، أو عندما يريد أن يستثمر التجربة التي عاشها خلال توليه المنصب المؤقت في تقوية سيرته الذاتية الأكاديمية، ومن ثم تعزيز فرصه لتولّي منصبٍ رسمي في مكانٍ آخر. ويمكنني القول من خلال تجربتي الشخصية: إنني قبلت بالمنصب رغبة في معرفة الكثير عن منصب رئيس القسم، ولكنني علمت أنه ليس بإمكانني تولي المنصب في جامعتي ما دمت أحمل فقط درجة أستاذ مساعد.

ومع ذلك فإنني كوّنت خبرة مهمّة يمكنني الاستفادة منها لاحقاً في عملية البحث عن عمل بشكل رسمي، وبخاصّة أن تلك كانت فرصة غير سانحة لحملة درجة أستاذ مساعد. وفي الغالب فإن الرئيس المؤقت المخدوع سيبحث عن منصبٍ آخر في أقرب فرصة. وهذا يتوقّف على قراره بالبحث عن عمل إداري كخيار عملي في المرحلة القادمة من مسيرته الأكاديمية. والغالب أن خيارات الرئيس المؤقت المخدوع تدور حول عودته لعمله عضو هيئة تدريس، وربما اختار عملاً إدارياً رسمياً، ويرى أن بإمكانه القيام بالمهمّتين السابقتين في حال توليه رئاسة القسم، ومع ذلك فليس له تطلّع لأنّ يصبح عميداً، أو أنّ يتولّى منصباً في إدارة الجامعة المركزية، وهو المنصب الذي يأخذ المرء من الحياة الأكاديمية.

بالنسبة للرئيس المؤقت المُجبر

والرئيس المؤقت المُجبر يتوق للعودة إلى منصب عضو هيئة التدريس مفعماً بشعور أنه أسدى خدمة جليلة بتوليّه منصب الرئيس بشكل مؤقت، ولإحساسه بالتقدير والاحترام من قبل زملائه بتبرعه لتولي المنصب بشكل مؤقت. ومع ذلك فربما يكون الرئيس المؤقت المُجبر ليس مهياً للتكيّف حال الإعلان عن تنصيب رئيس

قسم بشكل رسمي. وفي المقابل نجد أن أعضاء هيئة التدريس والموظفين يشعرون بالغبطة، لأن القرار تمّ اتخاذه لتسمية الرئيس الرسمي للقسم، وهو الأمر الذي سيعمل على إنجاز أعمال يرون أنها بحاجة إلى إتمامها.

وهذه المشاعر وردّة الفعل ربما تجرح مشاعر الرئيس المؤقت المُجَبَّر. ومع أنه قد تولى هذا المنصب مُجَبَّراً، فإنه لن يشعر بالرضا حيال تخليه عن هذا المنصب، بل إنه ربما يشعر بالمرارة لأن زملاءه لم يقدروا ما قام به، وهو بمثابة إنجاز بارز. وربما يشعر أن وقته الثمين كان يمكن أن يُستثمر في البحث عن منح مالية بحثية، أو نشر بعض البحوث بدلاً من إمضائه في عمل قيادي مؤقت. ومع ذلك كلّه فربما يشعر الرئيس المؤقت المُجَبَّر بالفخر والاعتزاز لما قام به من عمل، وفي الوقت نفسه ربما يشعر بعدم وضوح هويّته بعد العودة لممارسة عمله من خلال مكتب صغير مُعدّ لعضو هيئة التدريس، وسكرتير قسم يشاركه فيه أعضاء آخرون.

الخاتمة

إنّ العمل كرئيس قسم مؤقت لن يكون جزءاً من دورة حياة كل رؤساء الأقسام، ومع ذلك فإن له دوراً مؤثراً في انغماس عضو هيئة التدريس في العمل الإداري للقسم على نطاق ضيق. والفوائد والسلبيات القليلة لهذا المنصب المؤقت على المستوى الشخصي وبالنسبة للقسم يجعل منه منصبا مغرياً.

وقد يطغى شعور بالضيق، وانعدام الروح المعنوية عندما يتولى الرئاسة رئيس مؤقت إما بسبب إخفاق البحث عن رئيس قسم، أو في حال قرر رئيس القسم المؤقت ترك القسم من دون سابق إشعار أو بشكل مفاجئ، وأرى أن مثل هذا الشعور يجب ألا يكون عندما يتولى الرئاسة رئيس قسم مؤقت. والسبب في ذلك يعود إلى أن إيجابيات رئيس القسم المؤقت أكثر من سلبياته مثل إعطاء فرصة لأعضاء القسم في إعادة حساباتهم، والتفكير جدياً في توجّهات القسم ورؤاه. ويمكن إضافة إلى ذلك القول: إن الرئيس المؤقت في الواقع بمثابة المقويّ والمحفّز لسعي القسم نحو تطلّعاته وأهدافه.

● المؤلف:

- أنتوني رود استاذ مساعد متخصص في الدراسات التربوية في جامعة بردو (Purdue) في مدينة ويست لافييت (West Lafayette) في ولاية إنديانا.

● المراجع:

Gmelch, W. H., and Miskin, V. D. Chairing and Academic Department. Thousand Oaks, Calif.: Sge, 1995.

Gmelch, W. H. Reason, R. D., Schuh, J. H. and Shelley, M. C. The Call for Academic Leaders: The Academic Leadership Forum Evaluation Report. Ames, Iowa: Iowa State University, Venter for Academic Leadership.

Rud, A. "In the Interim". Chronicle of Higher Education Career Network, March 21, 2002. [<http://choronicle.com/jobs/2002/03/2002032101c.htm>].

Sergiovanni, T.J. The Lifeworld of leadership: Creating Culture, Community, and Personal Meaning in our Schools. San Frncisco: Joeesy-Bass, 2000.





- سنحاول في هذا الفصل مناقشة مجموعة من القضايا المرتبطة بتقييم رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ نظراً لكون عملية التقييم - التي تتسم بالاستمرارية - جزءاً من عمل رئيس القسم الأكاديمي.

قياس مستوى أداء رئيس القسم

جودي نيكولس ميتشل (Judy Nichols Mitchell)

يتناول هذا الفصل قضية تقييم رؤساء الأقسام مع الأخذ في الحسبان وجهة نظرهم في هذه العملية الإدارية، بما في ذلك طبيعة عملية التقييم، ومن يشارك في هذه العملية؟ وكيف يمكن الاستعداد لها؟ وما مجال الاستفادة منها؟ ونأمل أن يجد فيها القارئون بعملية تقييم رئيس القسم مثل العمداء، ولجان تقييم رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس الفائدة المرجوة مما سيتم مناقشته بخصوص هذا الموضوع في هذا الفصل.

وقد تمّ الاعتماد في إعداد مادة هذا الفصل على مصادر متعدّدة؛ حيث تمّ القيام بمراجعة البحوث والدراسات القليلة المتعلقة بتقييم رؤساء الأقسام، كما تمّ الاتصال أيضاً بعمداء وزملاء من جامعات أخرى لمعرفة الطريقة المتبعة في تقييم رؤساء الأقسام بمؤسساتهم التعليمية، وكذلك تمّ الاطلاع على بعض مواقع الجامعات، والمؤسسات التعليمية المتخصصة.

مسائل تُراعى في عملية تقييم رؤساء الأقسام

عند تأسيس أو تكوين نظامٍ لتقييم رؤساء الأقسام يجب أن يؤخذ في الحسبان مجموعة من المسائل التي تلعب دوراً كبيراً في تأسيس ووضع أطر تقييمهم.

التقييم المتعلق بعملية اختيار رؤساء الأقسام

هناك مجموعة من رؤساء الأقسام يتم اختيارهم من قبل أعضاء هيئة التدريس لتولي أمر رئاسة أقسامهم الأكاديمية، وآخرون يتم تعيينهم من قبل العميد صاحب القرار الأخير في تعيينهم بناء على استطلاع لرؤية وتوصية أعضاء هيئة التدريس بالقسم. وفي هذه المناسبة تجدر الإشارة إلى أن عملية التعيين التي تقوم بها الجامعات يختلف بعضها عن بعض في جوانب عدة تتمثل في: شروط التعيين، ومستوى الأخذ بآراء أعضاء هيئة التدريس، ونوعية وطبيعة المشورة الخارجية، ومستوى تدخل العميد في اتخاذ قرار التعيين. وعلى أية حال فهناك نوع يتم بشكل سنوي لرئيس القسم يأخذ في الحسبان مستوى أداء خدمة رئيس القسم في العام الدراسي وفي أحوال أخرى يكون هناك تقييم ومراجعات دورية لأداء رئيس القسم في نهاية كل فصل دراسي للنظر في إمكانية التجديد لرؤساء الأقسام، أو الاعتماد في تعيين رئيس القسم على مجموعة من عمليات التقييم والمراجعات الدورية في كل ثلاث أو خمس سنوات.

الاختلاف بين تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام

تعد عملية التقييم المستمر لأعضاء هيئة التدريس، والموظفين التابعين للقسم إحدى المهام المكلف بها رئيس القسم، وهي من الأمور المهمة التي ينبغي على رئيس القسم القيام بها؛ نظراً لأهميتها وتأثيرها في تطوير أعضاء هيئة التدريس، وموظفي القسم، وتطور القسم الأكاديمي بشكل عام. ونظراً لأهمية هذا التقييم الذي يقوم به رؤساء الأقسام، وتأثيره في المسيرة الوظيفية لزملائهم فإنه ينبغي أن يعمل رؤساء الأقسام على تطوير نظام التقييم المستخدم، وأن يأخذوا في الحسبان

مسألة التقدير، ومدى حساسية عملية التقييم التي يقومون بها، وهي العملية التي لم يتعرضوا لها أثناء عملهم أعضاء هيئة تدريس بالقسم.

والمعتاد أن عملية تقييم الأساتذة وموظفي الأقسام المذكورة ومشروحة بشكل واضح في سياسات الجامعات، ومحددة عناصره من خلال تعليمات مكتوبة موثقة. وأن هذه التعليمات يتم الإشارة إليها في الدليل الخاص بشروط الخدمة، ويذكر فيه بالتحديد: ما المهام التي ينبغي على عضو هيئة التدريس والموظف القيام بها والتي تتم عملية التقييم بناء عليها، وكذلك تحتوي التعليمات أيضاً على طبيعة المعلومات التي يجب أن تُعدّ من قبل الموظفين، وتشير كذلك إلى عملية التقييم التي تقوم بها لجان من أعضاء هيئة التدريس، ومسؤولين إداريين بناء على التعليمات الخاصة بالتقييم التي وضعتها الجامعة؛ ومنها على سبيل المثال: لجان الزملاء، ورؤساء الأقسام، والعمداء.

وفي الجانب الآخر نلاحظ أن لوائح وإجراءات تقييم رؤساء الأقسام قلماً ترد في الوثائق الرسمية للجامعات، وأن القليل من الجامعات من تُعنى بتقديم شرح مفصل لعملية تقييم أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالأقسام، وأن الوثائق الرسمية للجامعات عندما تذكر عملية تقييم رؤساء وأعضاء هيئة التدريس وموظفي الأقسام بصورة كتابية فإنها تكتفي بالإشارة إليها بصورة عابرة عامة، والملاحظة الأخرى هي أن الجامعات تقوم بإبلاغ رئيس القسم عن أمر تقييمه قبل القيام بعملية التقييم بفترة قصيرة.

إنه من المعتاد أن رئيس القسم قد مارس عملية التقييم حين كان عضو هيئة تدريس بالقسم، وأنه يعلم جيداً أن هذا النوع من التقييم يدور حول إنتاجية الأستاذ السنوية فيما يتعلق بالتدريس، والبحوث والدراسات التي قام بها، وخدمته التي قدمها. وفي معظم الأحيان تطلب الجامعات ممن يتولّى ذلك تعبئة نماذج معدة سلفاً مما يُسهل عملية جمع المعلومات والتقارير على مستوى الدرجات العلمية للأساتذة،

وعلى مستوى الأقسام العلمية من أجل إعداد تقارير حول إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وبمناسبة مناقشة أمر تقييم الأساتذة يلاحظ أن أعضاء هيئة التدريس يلجأون إلى كتابة تقارير طويلة عن إنجازاتهم، مع تقديم وصف كامل لأعمالهم مرفقة بنماذج لتلك الأعمال التي حققوها على مدى سنوات؛ أملين من وراء ذلك في الحصول على وظيفة أكاديمية بشكل رسمي.

وفي المقابل نجد أن التقييم السنوي لرؤساء الأقسام يختلف بشكل كلي؛ فنجد أن رؤساء الأقسام يتم تقييمهم من خلال أدائهم الوظيفي الإداري وليس بناء على الأداء الأكاديمي، برغم أنه يأخذ في الحسبان عند القيام بعملية تقييمهم جوانب أكاديمية تقليدية مثل: جانب التدريس، والبحث، والخدمة، ولكن التركيز الأساسي ينصب على إنجازاته الإدارية أثناء فترة رئاسته للقسم ومدى إسهامها في تقدمه. وهناك بعض الجامعات تطلب من رئيس القسم كتابة تقرير حول التغييرات التي قام بها في قسمه ومدى إسهامه فيها، ويعد هذا التقرير جزءاً من عملية تقييم رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وكما أن الأساتذة يخضعون للمراجعة والتقييم خلال فترات طويلة أثناء عملهم بالتزامن مع النظر في مسألة الترقية أو التثبيت في الخدمة ويخضع كذلك رؤساء الأقسام لمراجعة أكثر عمقاً وكثافة، ويتم ذلك بشكل دوري أو سنوي متزامنة مع نهاية فترة تعيينهم رؤساء للأقسام. وفي الكليات والجامعات التي تتبنى التعيين المفتوح يوجد تقييم دوري لرؤساء الأقسام الذين تمتد خدمتهم لمدة تمتد لثلاث أو أربع أو خمس سنوات، وعند القيام بهذا النوع من التقييم فإنه يُطلب من رؤساء الأقسام وصف عملية التطور التي مرَّ بها القسم أثناء مدة رئاسته، مع الإشارة إلى مساهمة رئيس القسم في هذا التطور، وبذلك يكون أداء رئيس القسم مرتبطاً بشكل مباشر بما أنجزه القسم تحت إدارته.

عملية تقييم رؤساء الأقسام

برغم أنه يوجد نقص في التعليمات الرسمية الخاصة بتقييم رؤساء الأقسام، إلا أن عملية تقييم رؤساء الأقسام تبدو متشابهة في كل المؤسسات التعليمية؛ الأمر الذي يجعل من الممكن إعداد وصف عام لها. وحتى إذا لم يكن هناك وثائق رسمية تتعلق بعملية تقييم رؤساء الأقسام، فإن هناك تعليمات وأسساً غير رسمية أعدتها ربما وكيل الجامعة، أو مكتب العميد؛ والتي تشير إلى ما يجب على رئيس القسم أن يعمده في فترة التقييم. وهذه التعليمات غير الرسمية يمكن إرسالها من قبل العميد على شكل مذكرة إلى رئيس القسم المراد تقييمه يطلب فيها إعداد بعض المعلومات لتقييم أدائه. ويمكن أن يشير فيها إلى ما يُراد معرفته في شكل قائمة تحتوي على الأنشطة المرادة، أو أن تكون بشكل تقرير مكتوب يقوم فيه رئيس القسم بوصف أهدافه وما تم إنجازه منها سواء تلك التي قام بها القسم، أو رئيس القسم نفسه. ويغلب أن تُشير مذكرة العميد الموجهة لرئيس القسم إلى أن رئيس القسم وحده المسؤول عن إعداد هذا التقرير الشخصي. وفي أحيان يُطلب من رئيس القسم إعطاء درجات لنفسه بناء على معايير محدّدة.

وإذا كانت التعليمات الواردة بمذكرة العميد عامّة وغامضة فإنه يصعب حينئذ على رئيس القسم أن يقوم بإعداد تقرير شخصي، وخاصة في أول مرة. فربما يكون لرؤساء الأقسام تساؤلات حول مقدار التفاصيل التي ينبغي أن يحتوي عليها التقرير، وهل هناك من حاجةٍ لذكر بعض الأمثلة من أجل إضفاء مزيد من التوضيح؟ وإذا كان الأمر كذلك؛ فيمكن لرؤساء الأقسام الاستعانة برئيس قسمٍ آخر ذي خبرةٍ في كتابة مثل هذه التقارير، أو عوضاً عن ذلك الاستعانة بالعميد نفسه، أو مساعد العميد اللذين يمكن بدورهما تقديم بعض النصائح.

وينبغي أن تشير مذكرة العميد المتعلقة بعملية تقييم رئيس القسم إلى خطوات التقييم فتوضّح: متى يجب تسليم التقرير الشخصي، ولن يجب أن يُقدم، وهل هناك

حاجة لجمع معلومات إضافية؟ وإذا كان الأمر كذلك فمن أين يتم استيفاؤها؟ وهل سيكون هناك لجنة من أعضاء هيئة التدريس؟ وإذا كان الأمر كذلك فما مدى إسهام هذه اللجنة في عملية التقييم؟ ويجب أيضاً إخبار رئيس القسم عن الجدول الزمني لعملية التقييم، بما في ذلك المدّة التي سوف تستغرقها عملية التقييم، والوقت الذي يتوقع أن تظهر فيه نتيجة التقييم، وأي شيء آخر مطلوب منه القيام به، ويمكن إخباره بذلك كلّ إما بشكل شخصي أو كتابي.

وإذا تم تعيين عضو هيئة تدريس في لجنة التقييم -والتي يغلب أن يُعيّن فيها ليقوم بعدد من المراجعات الدورية، أو السنوية التي قلّما يقوم بها - فيجب إبلاغ رئيس القسم بكيفية اختيار اللجنة، وهل سيتمّ انتخابها، أو تعيينها، أو كلاهما؟ وأيضاً هل سينظّم لأعضاء اللجنة أشخاص ممن ليسوا من أعضاء هيئة التدريس في القسم، وموظفيه، وطلّبه؟ وربما بعض هؤلاء الأعضاء الذين تمّت دعوتهم للمشاركة في لجنة التقييم يكونون رؤساء أقسام أخرى، أو ممثلين لجماعات مهمّة من خارج القسم، أو الكلية، أو الجامعة.

ويتطلب عمل اللجنة جمع معلومات من مصادر متعدّدة في القسم من خلال توزيع استبانة، أو إجراء مقابلات شخصية، ومن ثمّ تسجيل إجاباتهم. وإذا لم يكن هناك لجنة لجمع المعلومات فإنه يمكن الطلب من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلّبة التعليق على مسيرة القسم، وإنجازات رئيس القسم أثناء فترة عمله. وينبغي أن يزود رئيس القسم بصورة من أي استبانة سوف توزّع من أجل الحصول على بعض المعلومات، وأيضاً صورة من أيّ تقرير سوف يُعدّ بناء على معلومات تمّ الحصول عليها. وربما يبدو الطلب من أعضاء القسم الإجابة على أسئلة الاستبانة عن رئيس القسم أثناء عملية التقييم أمراً مستغرباً، ولكنه ليس بأغرب مما يمرّ به الأساتذة أثناء النظر في عملية ترفيتهم أو تثبيتهم في الخدمة.

وينبغي أن يحصل رئيس القسم في نهاية فترة عمليّة التقييم على تقرير مكتوب عن تقييم أدائه، أو أن تُتاح له فرصة مناقشة رئيسه المباشرة فيما ورد في التقرير

أو كلا الأمرين. والمتوقع أن حدوث مثل هذا النقاش سوف يكون مفيداً ومثمراً. ولا يحصل العاملون الذين يتولون أعمالاً إدارية على مثل هذا الحجم من التعليق من قبل رؤسائهم ومديريهم، وبشكل مستمر ودائم حول أدائهم الوظيفي نظراً لكثرة أعمالهم وازدحامها. وبالتالي سيكون من المفيد فيما لو أُتيح لرئيس القسم فرصة سماع وجهة نظر العميد حول الأمور الجيدة والإنجازات التي تحققت للقسم، وما يمكن القيام به من أجل تطويره في المستقبل. وينبغي أن تُتاح الفرصة أثناء المقابلة المخصصة للتقييم مناقشة قضايا القسم، والحديث عن الأهداف المستقبلية التي يجب على رئيس القسم أن يضعها بالحسبان استعداداً لعملية التقييم اللاحقة.

قضايا يمكن طرحها أثناء عملية تقييم رئيس القسم

يجب أخذ عددٍ من الحقائق بالحسبان عند القيام بتقييم رؤساء الأقسام، والتي يأتي على رأسها الأدوار المتعددة التي يقوم بها رؤساء الأقسام أثناء تأديتهم لعملهم، وكذلك العديد من المسؤوليات المناطة بهم. وينبغي أن يحدد ذلك كله عند القيام بعملية التقييم، وأن يتم التقييم في ضوء أدائهم لهذه المسؤوليات.

أدوار وعلاقات رئيس القسم

يُعدّ رؤساء الأقسام لاعبين أساسيين لنجاح الجامعة، وذلك يعود إلى العديد من الأدوار التي يؤديونها وعلاقاتهم التي يتمتعون بها. فأولاً: لرئيس القسم دور مع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب داخل القسم. وأيضاً لهم دور وعلاقات مع العميد، والمسؤولين الإداريين على مستوى الكلية؛ وذلك بسبب أنهم أجزاء من فريق عملٍ يعمل سويّاً لأداء المسؤوليات الملقاة على عواتقهم. ولرؤساء الأقسام أيضاً دور جامعي؛ وذلك لكونهم أعضاء في لجان جامعية، ومن خلال العمل مع رؤساء أقسام آخرين على مستوى الجامعة للقيام بأداء أدوار قيادية منوطة بهم كلفوا بها من قبل الجامعة. وأخيراً لرؤساء الأقسام أدوارٌ خارجية مع الخريجين، والجماعات المتخصصة داخل الحقل، وهم الخطّ الأول للقسم، كما أن لهم دوراً قيادياً مؤثراً

على مستوى الولاية وغيرها من المناطق الجغرافية المحيطة بها. وهذه الأدوار المتعددة، والعلاقات المتنوعة لرؤساء الأقسام يجب أن توضع في الحسبان عند إجراء عملية التقييم؛ بحيث يُقيّمون من خلال أدائهم لكل هذه الأدوار وكل ما له علاقة بها.

المسؤوليات العملية لرؤساء الأقسام

يجب أن يؤسّس تقييم رؤساء الأقسام بناء على الأعمال التي هي من صميم عملهم المنصوص عليه، وعلى أدائهم لهذه الأعمال. والقائمة التالية تشير إلى بعض المهام والمسؤوليات المناطة برؤساء الأقسام:

- قيادة القسم.
- وضع خطط القسم وتحديد أهدافه.
- الشؤون الإدارية للقسم.
- المسؤوليات المالية.
- توجيه وتقييم أعضاء هيئة التدريس.
- معالجة القضايا الشخصية ذات العلاقة بأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- إدارة مسؤوليات موظفي القسم.
- مسؤولياته تجاه البرامج الأكاديمية.
- مسؤولية التطوير المهني الاحترافي لأعضاء هيئة التدريس وموظفي القسم.
- علاقته بالطلاب.
- جمع التبرعات وطلب المنح البحثية.
- الاتصالات داخل القسم.
- النشاط الأكاديمي والبحثي الخاص به.

وبهذا الكمّ من المسؤوليات يتضح أن عمل رئيس القسم ليس من السهولة بمكان، وأن كمية الوقت الذي يوليه رئيس القسم لكل واحدة من هذه الأنشطة والمسؤوليات يتفاوت بناء على اختلاف الوحدات الأكاديمية التي يتبعون لها، وطول

السنة الأكاديمية. لذا فتقييم رئيس القسم يجب أن يكون شاملاً بحيث يتناول كل هذه النواحي المتعددة.

المهارات العملية ذات العلاقة

إن تقييم رؤساء الأقسام يقوم على أساس تقييم أدائهم في عدد من المهارات التي يستخدمونها في القيام بالمهام المكلفين بها. فعلى سبيل المثال نجد أن رئيس القسم يُقيّم في القدرة على التخطيط، والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الكثير من المهام، والمسؤوليات المكلفين بها والتي أشرنا إليها سابقاً. وكذلك المهارات الأخرى التي يمكن الإشارة إليها والمتعلقة بإعداد التقارير والخطابات بالكلية والجامعة حسب النظام المتبع، وفي الأوقات المحددة. ويشمل كذلك أيضاً عدداً من المسؤوليات الشخصية مثل القيادة، والمساهمة، والمشاركة، وتمثيل القسم، والكلية، والجامعة، ومهارات العمل الجماعي. ويمكن أيضاً إضافة أصناف أخرى داخلية ضمن المسؤوليات الخاصة بالقسم، بما في ذلك القدرة على التواصل، ومهارات التغلب على المشاكل. ومن هنا فجميع هذه المهارات وغيرها من المهارات ذات العلاقة بأداء مهام رئيس القسم ينبغي أن توضع في الحسبان عند تقييم رئيس القسم، وتمثل جوانب ومحاور تقييمه إلى جانب ما تمّ إنجازه في القسم من أعمال، والتي تقع ضمن نطاق المسؤوليات المتعلقة بعمل رئيس القسم. وبعبارة أخرى فالمسؤوليات تظهر لنا ما تمّ إنجازه، والمهارات هي مستلزمات أداء هذه المسؤوليات وإنجازها وتوضيحها وكلاهما مهمّ في عملية تقييم رئيس القسم.

استعراض نظام مختلفٍ للتقييم

يمكن الإشارة بشكل عامّ إلى أن جميع الأنظمة الخاصة بتقييم رؤساء الأقسام الأكاديمية تهدف إلى تحقيق أهداف متعارف عليها والتي منها ما يلي:

- النظر في أهداف رئيس القسم، وإنجازته، وإسهاماته في فترة زمنية محددة.
- التعليق على أداء وإنجازات رئيس القسم.

- مناقشة نقاط القوة والضعف في رئيس القسم.

- وضع الأهداف المستقبلية.

والمعتاد أن نظام التقييم له صلة وثيقة بنظام الترقيات في المؤسسة التعليمية، والذي يخضع بدوره لمعايير ومبادئ المؤسسة التعليمية، وبناء على ذلك فإن رؤساء الأقسام، والموظفين الآخرين يتم تقييمهم بناء على مدى إسهامهم في تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية التي يعملون بها، ويتم تكريمهم وتمييزهم بناء على النتيجة النهائية التي يحصلون عليها في عملية التقييم. وهذه الجزئية من نظام التقييم الشامل يشمل القائمين بالتقييم، وتقييم المواد التعليمية.

المُقيِّمون

ويمكن أن يُشرف على عملية التقييم التي تتم لرئيس القسم مجموعة من المقيِّمين، ويأتي على رأس هؤلاء رئيس القسم نفسه. وفي الأغلب أن يبدأ تقييم رؤساء الأقسام من خلال دراسة التقارير الشخصية أو التقييم الشخصي الذي يقوم به رؤساء الأقسام مع أنفسهم. ويُعد التقييم الشخصي أهم وثيقة من الوثائق المستخدمة في نظام تقييم رؤساء الأقسام، إلا أنه ربما قد يحتوي التقييم الشامل على معلومات إضافية يتم الحصول عليها من أفراد آخرين يقومون بتقييم رئيس القسم مثل أعضاء هيئة التدريس بالقسم، والموظفين، والطلاب، ولجان التقييم، وتقييم "ال360" درجة، وربما يشتمل تقييم رئيس القسم أيضاً على رأي أطراف أخرى خارجية مهمة. وربما يخضع برنامج التقييم الشامل الذي يُجرى لرئيس القسم لمراجعة من قبل لجان خاصة تقوم بإصدار توصياتها، أو أن يتولى مراجعة هذا التقييم المسؤول المباشر لرئيس القسم.

ويمكن الحصول على تقييم لرئيس القسم من قبل زملائه رؤساء الأقسام الأخرى؛ وذلك من خلال مطالبة رؤساء الأقسام الأخرى داخل الكلية أو الجامعة بتقييم زميلهم رئيس القسم المراد تقييمه. وإجراء ذلك يطلب من الزملاء القيام

بتبعية نماذج تستخدم في التقييم، وكتابة تقارير قصيرة حول زميلهم، والإجابة على أسئلة محددة، أو القيام بكتابة رسائل. وبما أن اتصال الزملاء المقيمين بزميلهم المراد تقييمه قد يكون محدوداً فإنه يجب أن نسألهم في عملية التقييم عن تلك المجالات المحدودة التي تعاملوا من خلالها مع رئيس القسم.

وحتى يكون بالإمكان جمع آراء وتعليقات أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب عن رئيس القسم فإنه يتم في الغالب الطلب منهم الإجابة على بعض الأدوات المستخدمة والوسائل المعتمدة المتعارف عليها في البحوث والدراسات لجمع المعلومات والبيانات. ويمكن إجراء ذلك من خلال الطلب من أعضاء القسم الإجابة على أسئلة محددة مفتوحة مثل: قم بالتعليق على نقاط القوة والضعف في رئيس القسم، أو يمكن الطلب منهم وضع درجات لأداء رئيس القسم من خلال إعطائهم استبانة تحتوي على معلومات محددة تتعلق بمسؤوليات رئيس القسم والتي منها على سبيل المثال: القيادة، المناهج، والتواصل، والاتصالات. وتساعد هذه المعلومات التي يقدمها أعضاء القسم في فهم المجالات التي أسهم فيها رئيس القسم، وتحديد المجالات التي يحتاج فيها إلى التطوير.

ويمكن أن يُطلب من لجنة تقييم القسم القيام بمساءلة أعضاء القسم، وجمع معلومات منهم من أجل القيام بعملية تقييم رئيس القسم. ويمكن أن يُطلب من هذه اللجنة استخدام نماذج معتمدة من قبل الجامعة، وبإمكانهم أيضاً القيام بتصميم نماذج للتقييم خاصة بهم. وجرت العادة أن يُطلب من اللجنة جمع معلومات من أطراف عدة، ومن ثم تحليل المعلومات التي حصلوا عليها. ومن ثم القيام بكتابة ملخص وتقديم توصيات بناء على ما توصلوا إليه من معلومات، وبعد ذلك يتم رفعها إلى العميد.

والجامعات لديها تجربة محدودة من خلال تعليقات الـ "360" درجة المستقاة من تقييم رئيس القسم، وقد تم تطوير هذا النوع من المقابلات في قطاع المال والأعمال من أجل استخدامه في تقييم المدراء. وهي تتطلب للقيام بها الحصول على تعليقات

حول أداء رئيس القسم يقدمها مجموعة من الأشخاص الذين يتعامل معهم رئيس القسم، وقد يكون بعض هؤلاء الأشخاص داخل الجامعة كأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، والرؤساء، والزملاء، وأيضاً زملاء من خارج المؤسسة التعليمية، وأناس من خارج سلسلة رؤساء الأقسام الأكاديمية مثل رئيس الوحدة التقنية، ورئيس مكتب الإدارة، ورئيس شؤون الطلاب، ومن خلال إجراء مقابلات مع هؤلاء يمكن معرفة انطباعات وآراءٍ مختلفة تُظهر وجهة نظر مجموعة من المسؤولين في رئيس القسم.

وإضافة إلى ذلك فإن هناك آخرين مهمين من خارج الجامعة يمكن أن نطلب منهم إبداء رأيهم حول رئيس القسم، ومنهم أولئك الذين دأبوا على التبرع للقسم، والجماعات المتخصصة التي لها اتصال مع رئيس القسم، وأعضاء المجلس الاستشاري، وغيرهم ممن لهم معرفة وخبرة برئيس القسم، ونظراً لأن اتصالهم برئيس القسم محدود، وفي حالة حصوله يتركز حول أمور محددة، فإنه من المهم أخذ ذلك في الحسبان عند القيام بتحليل ودراسة آرائهم التي أدلوا بها عن رئيس القسم.

والنقطة الأخرى التي يمكن الإشارة إليها في ختام الحديث عن القائمين بالتقييم في الجامعات التي لديها إجراء تقييم محدود، يمكن أن تختار المقيمين كجزء من عملية التقييم، ويمكن سؤال رئيس القسم عن رأيه في ذلك، وبإمكان رئيس القسم أن يطلب من مجموعة معينة من المقيمين أن يدلوا برأيهم حوله إذا أراد وطلب ذلك.

نماذج التقييم

ويمكن استخدام عدة نماذج مختلفة أثناء عملية التقييم والتي تخضع لرغبات الجامعة وتقاليدها، ويتم أحياناً تغيير هذه النماذج بناء على نتائج دراسة قامت بها الجامعة، وبشكل أقل يتم ذلك تلبية لرغبة إدارة الجامعة. وفي حالات أخرى يقوم بعض رؤساء الأقسام باقتراح نماذج تحتوي على معلومات تتناول الإنجازات التي ليست مدرجة في النماذج المعدة سلفاً.

والنموذج الأغلب هو الذي يتم فيه الطلب من المقيّم الإجابة على أسئلة مفتوحة يطلب فيها منه التعليق على نقاط قوة وضعف رئيس القسم، وإنجازاته الرئيسية. ويتمثل القصور في مثل هذا النموذج الأكثر استخداماً في أن آراء المقيمين يغلب عليها العموم، وأن المقيمين الذين لهم تجربة عريضة فقط، أو الذين لهم اهتمامات معينة وحدهم القادرون على الإجابة عن هذا النوع من الاستفتاء المفتوح بشكل كامل.

والنموذج الآخر المستخدم في التقييم هو النموذج الرقمي، وهو أن التقييم به يعتمد على الدرجات، ويستخدم غالباً لسؤال المحكّمين من أجل وضع درجات لما يمتاز به رئيس القسم من صفات مثل: الجانب القيادي لرئيس القسم، وحضوره وتواجده الدائم في القسم، وقيامه بالمسؤوليات المناطة به. ونماذج التقييم الرقمية يمكن أن تكون مؤشراً يشرح مدى معرفة أداء رئيس القسم لمسؤولياته إذا كانت الصفات أو الخبرات الصحيحة قد تمّ اختيارها من قبل المقيّم. وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة استخدام نموذج معتمد، فإن النتائج قد لا تكون متعلقة بشكل محدد بوضع رئيس القسم.

ويمكن أن تستخدم قوائم التدقيق، وامتحانات التوجيه بالطريقة نفسها، وأن يُطلب من المقيّمين اختيار الصفات والخبرات التي لها علاقة أو مساس برئيس القسم. وفي أحيان يعطى المقيّم مساحة أو فرصة لإضافة تعليق قصير، أو معلومات أخرى كتابية مساوية لقوائم التدقيق.

وأفضل طريقة لجمع معلومات متنوعة من القائمين بالتقييم هي أن نسألهم بشكل فردي أو جماعي، ويمكن القيام بذلك عن طريق إجراء مقابلات فردية مع الأشخاص المشاركين في التقييم، أو من خلال الطلب من المجموعة التعليق على نقاط محددة، والتي من المتوقع أن يعطوا من خلالها معلومات ذات قيمة عن رئيس القسم تساعد في تقييمه. ويندر أن تستخدم هذه المعلومات في التقييم السنوي لرؤساء الأقسام لأنها تتطلب الكثير من الوقت، ومع ذلك فيمكن استخدام تلك

المعلومات عند إجراء التقييم الدوري. ومن الأهمية بمكان الأخذ في الحسبان توحيد صياغة نماذج المقابلات حتى يكون بالإمكان تحقيق التوافق والتوازن في جميع المقابلات. ويمكن الإشارة أيضاً إلى أنه ليس هناك اختلاف كبير في طريقة جمع المعلومات الخاصة برئيس القسم عن تلك التي للموظفين في الجامعات التي لديها معايير موحدة للتقييم. وأنه بإمكان رئيس القسم طلب الإطلاع على نسخة التقييم التي سيتم استخدامها عند القيام بتقييمه.

المشاركة في عملية التقييم

سوف يتناول هذا الجزء من الفصل بعض العناصر الملحوظة وغير الملحوظة في عملية التقييم والتي تأتي ضمن عدد من القضايا ذات المساس بعملية تقييم رؤساء الأقسام الأكاديمية .

إعداد مواد التقييم الخاصة بتقييم رئيس القسم

جرت العادة أن يكون هناك تعليمات توضح المطلوب من رؤساء الأقسام تقديمه للتقييم. وبإمكانهم سؤال العميد أو الإداريين المساعدين عن طول أو صيغة نماذج التقييم، بحكم أنهم ربما يكونون قد اطلعوا على نماذج كاملة. ومن المعتاد أن نماذج التقييم تتطلب فقط إجابات قصيرة، أو ذكر عناصر ونقاط محددة. ويستحسن أن يُعدّ الرؤساء قائمة بإنجازاتهم في المسودة الأولى لتقريرهم الشخصي، ويمكنهم التعليق عليها لاحقاً بشكل موسع في التقرير النهائي، وتصنيفها، وترتيبها حسب الأهمية.

الاحتفاظ بملفات:

يلجأ كثير من الأشخاص إلى كتابة مذكرات يسجلون فيها إنجازاتهم لاستخدامها في عملية تقييمهم، وبالتالي فمن الضروري أن يتوصل المرء إلى نظام معين لكتابة المذكرات أو حفظ المعلومات ذات العلاقة بتقييمه في ملف خاص. وتكمن أهمية الاحتفاظ أو إعداد مثل هذا الملف أنه يسهل أمر كتابة التقرير

الشخصي الذي تستوفى معلوماته من خلال الاطلاع على مجموعة من المذكرات التي تم الاحتفاظ بها، والفائدة الأخرى هي أن الاحتفاظ بمثل هذه المذكرات لسنوات يجعل من المستبعد تجاهل أو نسيان الإنجازات التي تم تحقيقها.

جمع معلومات ومواد إضافية

والمهم هنا هو أن تؤسس نظاماً لجمع المعلومات بشكل دوري. فعلى سبيل المثال عندما يرغب رئيس القسم في توثيق التطور لمجموعة من الطلاب، أو لمجموعة من المواد التي تم تدريسها، فإن أفضل وقت لعمل ذلك هو الوقت الذي تم فيه الحدث وليس بعد انقضائه. ومن هنا يمكننا القول: إن جمع مواد مساندة مثل الأوراق، وجداوال أعمال، ونماذج لما تم إنتاجه، والتي في العادة تستخدم لإعداد التقرير السنوي عن القسم، يمكن أن تكون مساعدة في إعداد التقرير الشخصي للتقييم السنوي لرئيس القسم.

إعداد رسائل إضافية

إن رئيس القسم بحاجة إلى أن يعدّ كل المعلومات المطلوبة للتقييم، ويمكنه أيضاً إعداد معلومات إضافية ربما تكون مفيدة للعميد ولآخرين من أجل الإطلاع عليها، مثل صور أو مجسمات لبعض الأحداث والنشاطات. ومن المهم عند القيام بذلك إضافة أشياء قليلة مختارة بعناية؛ لأن إضافة أمثلة بسيطة يعطي أو يترك انطباعاً شخصياً لعملية التقييم، وذلك أيضاً لأن تقديم معلومات كثيرة سيؤدي إلى ملء التقرير بمعلومات إضافية قد لا تكون ذات أهمية.

المشاركة في اجتماع الأداء التقييمي

وينبغي أن يقوم رئيس القسم قبل الاجتماع بالأمور التالية:

- معرفة الوقت المخصّص للمقابلة.
- إعادة قراءة تقارير التقييم المكتوبة التي أعدها.
- توقع ما يمكن أن يقال في الاجتماع من قبل العميد أو معلّقين آخرين محتملين.
- التفكير في ثلاثة أو أربعة موضوعات يمكن مناقشتها والتركيز عليها.

ولرئيس القسم الذي يشارك في هذا الاجتماع الحرية في مناقشة أي موضوع يريد الخوض فيه.

رأي المُقيم أو رئيس القسم

لكل من العميد ورئيس القسم رسالة يودُّ إيصالها أثناء اللقاء التقييمي؛ فالعميد ربما يكون له تعليق إيجابي، وبعض التحفظ تجاه أمور وأفكار يريد أن يطرحها كي تُعين رئيس القسم، ورئيس القسم من جانبه ربما يودُّ أن يركز ويناقش نقاطاً محدّدة. ونظراً لكون هذه المقابلة من أكثر المقابلات رسمية بين العميد ورئيس القسم فكل منهما بحاجة إلى الاستماع جيداً للآخر، وأن يعطي كل منهما للآخر فرصة مناسبة للحديث.

تأسيس علاقات

والمعروف أن رئيس القسم والعميد يعرف كلُّ منهما الآخر معرفة جيدة، ومع ذلك فالمقابلة المخصصة للمراجعة والتقييم ليست كبقية الاجتماعات الاعتيادية بينهما. ومن هنا فإن وجود تلك العلاقة التي هي من نوع خاصّ يصبح لها قدر كبير من الأهمية. وربما يشير العميد في بداية اللقاء إلى بعض النقاط ومن ثم يقوم رئيس القسم بتقديم الشكر له على إتاحة الفرصة للالتقاء به والاستماع إليه حيال أدائه. والمتعارف عليه في مثل هذه اللقاءات هو أن يبدأ العميد النقاش، وأن يقوم بطرح الأسئلة ودور رئيس القسم يقتضي الإجابة على تساؤلات واستفسارات العميد.

التعليق على التقرير المكتوب

وإذا لم يقم العميد أثناء الاجتماع المخصص للمراجعة والتقييم بالتعليق على التقرير المعدّ من قبل رئيس القسم فحينئذ يمكن لرئيس القسم أن يطلب ذلك من العميد. ويمكنه القيام بذلك من خلال طرح مثل هذا السؤال: هل قمت في التقرير الكتابي بتغطية ما كنت تتوقعه أو تنتظره مني؟ أو هل لي أن أسمع وجهة نظرك عن المادة التي قمت بإعدادها من أجل عملية التقييم الخاصة بي؟ وهذا يُبين لنا أن

غرض رؤساء الأقسام في الواقع هو محاولتهم معرفة رأي العميد في تقريرهم. ومن هنا فكلّ ما يقوله العميد يساعد في الواقع رئيس القسم في تحديد نوعية المعلومات التي ينبغي أن يذكرها في التقارير المستقبلية.

أهمية الاستماع

يركز الرؤساء أثناء اجتماع المراجعة والتقييم على ما سيقولونه أثناء الاجتماع، وهم لذلك لا ينصتون جيداً لما ينبغي عليهم القيام به. وهم بعملهم هذا يعطون انطباعاً بعدم رغبتهم في سماع آراء وتعليق العميد. ومن هنا فإنه يجب التأكيد على ضرورة أن يستمع رؤساء الأقسام إلى ما يقال، وأيضاً ما لم يُقَلَّ، وخاصة أنه أحياناً يكون ما لم يُقَلَّ أكثر أهمية مما قيل.

التعامل مع الشكاوى

الملاحظ أن الأشخاص لا يحسنون التعامل مع الشكاوى؛ وربما يكون ذلك بسبب خجلهم منها. ومن هنا فإن على رؤساء الأقسام أن يستمعوا جيداً لمن تقدم بالشكوى، وأن يظهروا أثناء ذلك اهتماماً ملحوظاً. ولا يتطلب الأمر منهم سوى أن يشكروا من تقدم بالشكوى أو أن يتقدموا له بالشكر على إطلاعهم على حقيقة الأمر المشتكى منه. وهم بعملهم هذا يظهرون اهتماماً بالشكوى المقدمة إليهم، ويمنحون من تقدم بها الوقت اللازم للحديث عنها.

التعليقات والأسئلة

وينتظر العميد تساؤلات وتعليقات يطرحها رئيس القسم بناء على ذكره له أثناء الاجتماع، وبخاصة أن ردود رئيس القسم يُنظر إليها على أنها مؤشر لمدى فهم رئيس القسم لما تحدث به العميد. وبالتالي فإن على رئيس القسم أن يُبادر بالحديث، وطلب الإيضاح أو مزيد من التفاصيل الإضافية حينما تدعو الحاجة لذلك.

طلب توضيح التوقعات

تعدّ مقابلة التقييم والمراجعة فرصة للتعرف على تطلعات العميد. وفي حالة عدم ذكر العميد أثناء تلك المقابلة لتطلعاته فإنه يمكن لرئيس القسم أن يبادر بتوجيه مجموعة من الأسئلة التالية: هل هذا مستوى الأداء الذي تتطلّع له؟ وكيف ترى إنجازاتي بالنظر لما تنتظره من رئيس قسم؟

وضع الأهداف المستقبلية

وينبغي لرئيس القسم إيجاد فرصة مناسبة أثناء مقابلة المراجعة لاستعراض الأهداف المستقبلية الشخصية والتي تخصّ القسم أيضاً. ويمكن لرؤساء الأقسام سؤال العميد عما إن كان إنجازهم للأهداف المستقبلية سيؤخذ في الحسبان عند تقييمهم في السنة القادمة أم لا؟. ويمكن أن يتفق العميد ورئيس القسم على آلية يتمّ تحديدها لتحقيق هذه الأهداف. فمن الضروري أن يستمع رئيس القسم جيداً لاقتراحات العميد حيال الأهداف المستقبلية للقسم وكيفية تحقيقها.

طلب المساعدة

ربما يحتاج رؤساء الأقسام مساعدة أو مساندة في مجالٍ أو أكثر، ومنها الإرشاد والتوجيه من قبل العميد، أو من أيّ شخص في الكلية، مثل رئيس قسم له خبرة طويلة، أو يطلب إتاحة الفرصة لحضور دورات تدريبية. والوقت المناسب للتقدّم بطلب ذلك أثناء مقابلة التقييم والمراجعة. لأنه الوقت المناسب الذي يمكن أن يشرح رئيس القسم للعميد كيف يمكنه إرشاده ومساندته أثناء فترة توليه رئاسة القسم. ويمكنه القيام بذلك من خلال توجيه أسئلة محددة مثل: هل بالإمكان عقد مقابلة من مثل هذا النوع من وقت لآخر؟ هل يمكن أن ترشدني من خلال إعطائي بعض التوجيهات في قضيةٍ ما عند حاجتي إلى ذلك، وأثناء عملنا في العام القادم.

عدم الموافقة على ما جاء في التقييم

يجب على رئيس القسم الذي لا يوافق على تقييم العميد له أن يُعبّر عن خيبة أمله من جراء التقدير الذي حصل عليه. وله الحقّ في أن يطلب إيضاحاً حول الأساس الذي بُني عليه التقدير، وأن يدافع عنه معتمداً على العناصر التي هي جزء من صميم عملية التقييم، أو أن يطلب استثناء كلِّ أو بعض ما ورد في التقرير، وكتابة ردٍّ مختصر لملف التقرير. ويجب أن يكون التعليق - سواء كان شفويّاً أو مكتوباً - حيادياً، وأن يعتمد على المعلومات الموثقة وغير المشحونة باللغة الإنشائية العاطفية.

اختتام اجتماع مراجعة تقييم الأداء

وفي الغالب أن اجتماع التقييم يُختتم بمجرد انتهاء الوقت المخصّص له. وفي حالة انتهائه قبل مناقشة جميع المواضيع فيمكن لرئيس القسم طلب المزيد من الوقت لمناقشتها. ورئيس القسم الذي لديه إضافات حول موضوع تمّت مناقشته أثناء المقابلة ينبغي عليه أن يشير في ختام الاجتماع إلى رغبته في الحديث حول هذا الموضوع، كما يمكنه إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني، أو أن يتحدث مع العميد في هذا الموضوع في وقت لاحق. وينبغي أن يقوم كلُّ طرف بشكر الآخر فور انتهاء المقابلة. ويقدر العميد اهتمام رئيس القسم وتعليقاته وإجاباته. وفي الوقت نفسه يقوم رئيس القسم بشكر العميد على وقته الذي منحه لمقابلته، ويشكره على اهتمامه ورغبته في التطوير. إن قيامهما بمثل هذا الصنيع يقودهم إلى شعور بعضهم بالسعادة والامتنان لبعض.

ثلاث سيناريوهات أو حالات تقييمية

يستعرض هذا الجزء من الفصل ثلاث حالات تمّت لتقييم ثلاثة من رؤساء الأقسام، من خلال مقابلات حُصّصت لذلك. وسنشير فيها إلى بعض الأمثلة التي توضح ما الذي يمكن تحقيقه أثناء هذه المقابلات من وجهة نظر العميد ورئيس القسم. والقاسم المشترك بين الحالات الثلاث هو أن هذه المقابلات كانت فرصة أمام رئيس القسم ليوضّح إنجازاته للعميد، ويستمع إلى تعليقات، العميد واقتراحاته

حولها، ويمكن لرئيس القسم أيضاً أن يوضّح للعميد من خلال هذه المقابلات الخطّة التي رسمها لقسمه مستقبلاً.

التقييم الأول لرئيس القسم

استلمت ميري رئاسة القسم في بداية فصل الخريف، وفي شهر يناير وصلتها مذكرة من العميد يطلب فيها تقديم قائمة بالمنجزات التي حققتها خلال فترة رئاستها في الفصل الأول. وفي مقابلة لاحقة أوضح لها العميد أنه يدرك تماماً أن فترة التقييم كانت قصيرة جداً، وبناء عليه فهو لا يتوقع من ميري أن تقوم بتقديم قائمة طويلة من الإنجازات، ولكنه يريد منها أن تتحدّث عما حقّقه في الفصل الماضي، وأخبرها أنه قد طلب الأمر نفسه من رؤساء الأقسام الأخرى الذين يرأسون أقسامهم منذ فترة طويلة.

وقامت ميري بتقديم تقرير من صفحتين ذكرت فيه إنجازاتها من خلال خمسة عناصر هي: المناهج، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، وآخرون، وأشارت في تقريرها إلى نقاط كثيرة متعلقة بكل من هذه المجالات. وقد ظهر من خلال التقرير أن ميري كانت أثناء هذه الفترة مشغولة بالأمر التنظيمي للقسم، وذكرت فيه أيضاً أنها بدأت العمل في كل من هذه العناصر، ولكنها لم تتمكن من إنجاز كل ما تريد تحقيقه لقصر المدة التي قضتها في رئاسة القسم. فعلى سبيل المثال قامت ميري بتشكيل عدة لجان داخل القسم من أجل إنجاز عدة أعمال ذات علاقة بالمناهج، ولكن لم يكن هناك وقت كافٍ لتحقيق تقدّم ملموس فيما حُطّط لإنجازه في هذا المجال. كما قامت كذلك بالاطلاع على عمل بعض الأساتذة، وقامت بوضع طريقة جديدة لمراجعة ملفات الطلبة المتقدمين، وقد أشارت إلى ذلك كله بالتفصيل في تقريرها المذكور. وقد شعرت ميري أن التقييم كان فرصة من أجل التفكير وإعادة النظر في إنجازاتها، وأنه لم يكن لديها الوقت للقيام لولا أن طلب منها العميد كتابة هذا التقرير، والذي أتاح لها الفرصة كي تقيّم نفسها وتتأمل إنجازاتها من أجل تحقيق الأفضل مستقبلاً.

وفي شهر مارس تحدث العميد مع ميري عن تقييمها لفصل الخريف وأخبرها عن إعجابه بما قامت به أثناء ذلك الفصل، وسألها عدة أسئلة عن أمور تتعلق بالقسم. وقد أعجب العميد بموقفها ونظرتها الحالية عن القسم مقارنة بموقفها في بداية توليها منصب رئيس القسم. وقد قام العميد بذكر عدد من التوصيات الخاصة ببعض الأمور التي ذكرتها في القائمة التي قدمتها في تقرير الإنجازات. فعلى سبيل المثال عندما ناقشها العميد في الطريقة الجديدة التي وضعتها لمراجعة ملفات الطلبة المتقدمين اقترح عليها أن تُشرك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار الخاصة بالقسم.

والعميد نفسه استغل فترة التقييم لتوضيح تطلعاته والتوقعات التي يريدها من رؤساء الأقسام. وقد كانت هذه التجربة مفيدة لميري بحكم أنها كوّنت لديها تجربة رئيس قسم. وكان للعميد قائمة ضمّنها تطلعاته الخمسة الرئيسية التالية:

- المشاركة في الاجتماعات التي يعقدها العميد مع رؤساء الأقسام في كل شهر، بالإضافة إلى المقابلة الخاصة التي يجريها العميد مع ميري من أجل مناقشة سير العمل. وكذلك اطلاع العميد على مستجدّات العمل، والعمل بشكل جيد أو فعّال ضمن فريق عمل.

- رفع التقارير لمكتب العميد في الوقت المحدّد، وغالباً ما يطلب العميد هذه التقارير عندما ينتهي رئيس القسم من إعدادها.

- ما تمّ تحقيقه من خطة القسم المقدمة للعميد، وما تمّ إنجازه من الأهداف المتفق عليها.

- اتخاذ قرارات مسؤولة تخصّ القسم، بما في ذلك القرارات التي تتعلّق بأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، والمناهج، وميزانية القسم.

الإعلان عن فرص جديدة للقسم، وكيف استطاعت ميري أن تتعامل وتعالج بعض القضايا والمشاكل التي واجهتها، وليس المقصود هنا الحوادث اليومية المتعلقة بموظفي القسم، ولكن المقصود بذلك المسائل التي يحتاج أن يكون العميد على اطلاع

عليها لأهميتها، حتى لا يكون مُغيَّباً تماماً عما يدور في القسم. ومن أمثلة ذلك التوجّهات الجديدة للقسم فيما يتعلق بالمناهج أو الدرجات العلمية التي يمنحها القسم، والضيوف الذين يتوقع أن يقوموا بزيارة للقسم، والمقصود هنا الضيوف المتخصّصون، والجوائز التقديرية التي يحصل عليها إما أعضاء هيئة التدريس، أو الطلاب، والمناسبات والفعاليات القادمة التي ينوي القسم القيام بها. كما أن التواصل مع العميد يفيد في طلب المساعدة للتغلب على مشكلة ما، مثل العمل على إعداد ملف تقاعد لأحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم. والمتوقّع أن تقوم ميري بالحديث عن كل هذه القضايا في المقابلة الخاصة الشهرية التي تجريها مع العميد.

وكانت ميري راضية عن النقاش والحوار الذي أجرته مع العميد أثناء مقابلتها له، برغم أنها لم تتناول في تقريرها موضوعات عملها الإداري، وتطلّعاتها، وكونها تتولى رئاسة القسم لأول مرة. وتمنت ميري أن تكون قد أتاحت لها فرصة مناقشة العميد مباشرة بعد توليها رئاسة القسم، وقد توصلت إلى قناعة أخرى هي أن المناقشة كانت مثمرة بشكل أكبر، نظراً لأنها تكوّنت لديها خبرة ميدانية اكتسبتها من خلال عملها كرئيسة للقسم. وكانت ميري تتساءل قبل المقابلة: هل قامت بعمل جيد كرئيسة للقسم؟ وأيضاً أباّن لها هذا النقاش عن تطلّعات العميد ورغباته. وقد خرجت ميري من الاجتماع مع العميد وهي تشعر بالرضا عما أنجزته في الفصل الأول من توليها رئاسة القسم، وبدأت تفهم بشكل أكبر دورها كرئيسة للقسم، وتعرّفت على ما يريده منها العميد بشكل أكثر دقّة.

عندما تسير الأمور بشكل جيد في ظلّ رئيس القسم الخبير

يرأس بوب قسمه الأكاديمي لمدة ثلاث سنوات، ويتطلّع للمقابلة السنوية الخاصة بالتقييم مع العميد، والتي سيتحدّث فيها الاثنان عن الأمور التي تمّ إنجازها بشكل جيد، وتلك التي لم تُنجز بشكل جيد. وأشار العميد اندرو أثناء المقابلة التقييمية إلى أن بوب عمل عملاً رائعاً في هذه العام، وأن أمور القسم سارت

بشكل متميز أثناء فترة توليه. فأعداد الطلبة كان مستقرًا، والقسم يتقدم بخطى حثيثة نحو تطبيق خططه الاستراتيجية، وأن إنتاجية الأساتذة كانت ملحوظة، وعليه يمكن القول: إن القسم برئاسة بوب قد أنجز الكثير.

وبجانب هذه الإشادات اقترح العميد اندرو على بوب اقتراحين هما: أنه يجب أن يسعى من أجل مساندة ودعم التطوير الاحترافي لأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، وأن يُبلغ العميد في حالة رغبته في الاتصال بمحمامي الجامعة أو أحد أعضاء إدارة الجامعة. وأوضح العميد أن طلبه هذا ينبغي أن يُنظر إليه على أنه من قبيل عملية تنظيم الاتصال، والترتيب مع إدارة الجامعة، ولا ينظر إليه على أنه من باب أخذ الإذن. وذلك لأن بوب قد اعتاد من قبل على ألا يُخبر العميد عندما يرغب في الاتصال بمسؤولين كبار في الجامعة، وفي مرات كثيرة قام هؤلاء المسؤولون بمساءلة العميد عن سبب اتصال بوب بهم، مما أوقع العميد في موقف حرج. ولذا يرغب العميد اندرو من بوب إخباره عن نيته بالاتصال ببعض المسؤولين في الإدارة المركزية، حتى يكون على بينة من الأمر عندما يتحدث إليه أيٌّ منهم عن اتصال بوب بهم. وقد نالت هذه الاقتراحات استحسان بوب، وقد قام بتدوين ملاحظاته ليتذكرها حتى يمكنه التجاوب مع اقتراحات العميد مستقبلاً فيما يخص قضية العمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والإشارة لذلك في مقابلاته الشهرية مع العميد، وإبلاغ العميد باتصالاته التي أجراها مع كبار المسؤولين في الإدارة المركزية عن طريق البريد الإلكتروني.

وقد أمضى العميد وبوب بقية المقابلة بالحديث عن الخطوات المستقبلية التي ينوي بوب تحقيقها بمساعدة أعضاء القسم بقسمه، وكيف يمكن للعميد المساعدة من أجل تحقيق ذلك. وقد شعر بوب أن العميد كان إيجابياً ومسانداً، وعبر عن شكره وامتنانه للتوجيهات والملاحظات التي أبداها العميد والوقت الذي خصّصه له. وقد شعر بوب أن إسهاماته وقيادته كانت محلّ تقديرٍ واهتمامٍ من قبل العميد.

عندما تسير الأمور بشكل غير جيد في ظل رئاسة الرئيس الخبير

لم تكن العميدة بولا جونسون تتطلع للمقابلة التي كانت معدة لتقييم واحدة من رؤساء الأقسام واسمها كرستن ماكسول. وقد قامت العميدة بولا جونسون أثناء تلك المقابلة مع رئيسة القسم كرستن بطرح عدة قضايا والتي كان من بينها الميزانية، وعدد من القرارات الاستثنائية التي تتعلق بقبول بعض الطلبة، وشكاوى بعض أعضاء هيئة التدريس، والموظفين المتعلقة بطريقة إدارتها للقسم. وقد توقعت العميد بولا أن تتخذ رئيسة القسم كرستن موقف المدافع حيال هذه الانتقادات، مع ذكر قائمة من الأعدار المعدة سلفاً، وبخاصة أن هذا كان هو الحال في مقابلات التقييم السابقة.

وكانت العميدة مهتمةً بشكل خاصّ بالشكاوى المتعلقة بطريقة إدارتها للقسم. فقد عبرّ أساتذة القسم وموظفوه عن أن رئيسة القسم كرستن لم تشركهم في عملية اتخاذ القرارات. ومن وجهة نظرها رأت كرستن أنها قررت تحمل أعباء كثيرة لوحدها من أجل أن تسير أمور القسم بسلاسة، وكانت بولا حريصة على الاعتراف بالمجهود الكبير الذي تبذله كرستن وإسهاماتها، وفي الوقت نفسه كانت تريد أن تلفت انتباه كرستن إلى أن هناك طرقاً أخرى يمكن أن تسلكها في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وقد شعرت العميدة بولا أنها إذا لم تستطع أن تلفت نظر كرستن إلى هذه الأمور فإنه يجب عليها أن تسعى لإبعادها عن رئاسة القسم قبل إنتهاء فترة رئاستها.

وقد كان النقاش مثمرًا فقد كانت كرستن في ردودها على ملاحظات العميدة إيجابية، وأبدت استعدادها للتعاون، وقد اعترفت بأنها فشلت في تحقيق نجاحات في العمل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وأيضاً طلبت من العميدة بولا إمدادها ببعض الاقتراحات. وقد قدمت بولا مجموعة من الاقتراحات المحددة؛ فقامت بإعادة كرستن كتاباً حول صناعة القرار الجماعي، واتفقت كلتاها على مناقشة هذا الموضوع لاحقاً في المقابلات الشهرية الخاصة، والتي من المفترض أن

تذكر كرسطن خلالها أمثلة لقرارات موفقة اتخذت من قبل القسم، وكذلك القرارات التي لم تكن موفقة. وعندئذ يكون بإمكان العميدة ورئيسة القسم العمل معاً على حل هذه المشاكل، والبحث عن خيارات أخرى، والتخطيط معاً لمستقبل قسم كرسطن.

وقد غادر الائتتان المقابلة بالرضا لإتاحة الفرصة لكل منهما لشرح وجهة نظرها وشعورهما بالارتياح لوجود خطة للإرشاد والتوجيه. ومن هنا يمكن القول: إن مقابلة التقييم هذه كانت ناجحة من وجهة نظر العميدة ورئيسة القسم. فقد شعرت العميدة أن رئيسة القسم متابعة، وفي الوقت نفسه شعرت رئيسة القسم أن طلب المساعدة الذي تقدمت به قد حصلت عليه بالفعل.

● المؤلف

جودي نيكولس ميتشل عميد كلية التربية في جامعة واشنطن الحكومية في مدينة بولمان (Pullman) في ولاية واشنطن.





● يتناول هذا الفصل الأدوار، والتحديات، والمسؤوليات التي يجب أن يتعامل معها رئيس القسم وأن يعمل على تحقيق مبدأ التوازن فيما بينها خلال فترة رئاسته لقسمه الأكاديمي.

توازنات رئيس القسم

والتر جميلتش (Walter Gmelch)

يُعدُّ التطوير القيادي في التعليم العالي واحداً من المجالات الحيوية، وهو المجال الذي يواجه حالياً - كما يرى ذلك الكثير من الباحثين والإداريين - مأزقاً كبيراً في التعليم العالي. ولذا نادى الكثير من الهيئات العليا، كما أوصت التقارير التنفيذية بضرورة المسارعة لإيجاد قياديين متمكّنين ومتميّزين في الكليات والجامعات. ومن المفارقات التي يمكن ذكرها هنا أنّ العاملين في قطاع الشركات يشكون من أنهم تحولوا في التطوير القيادي من العصر البرونزيّ إلى العصر الحديديّ (كونفير وبنجامين: Conger and Benjamn 1999) بينما في مجال التعليم العالي ما زلنا نرى أننا في عصر الظلام (جميلتش: 2000: Gmelch). وأتمنى من خلال تسليطي الضوء على قضية التطوير المهنيّ لرئيس القسم أن أساهم في بناء قدرات قياديين للأقسام الأكاديمية، والكليات، والجامعات.

وقد قادنا البحث عن حلول لقضية القيادة هذه إلى حقيقة مفادها: أن القيادة الأكاديمية تُعدُّ واحدةً من المجالات التي لم يتمّ تناولها بالبحث والدراسة بصورة كافية، وأنها من أكثر المناصب الإدارية التي أُسيء فهمها في الولايات المتحدة

الأمريكية. وتوصلنا أيضاً إلى أن إعداد القياديين الأكاديميين يستغرق وقتاً، والتزاماً، وتدريباً، ويتطلب تكوين خبرة عريضة في هذا المجال. وفي هذا السياق أشار كونفير وبنجامين (1999) وجميلتش (2000) إلى أن قلة البحوث والدراسات الجادة في جانب التدريب والتطوير للقادة الأكاديميين يُعدّ من أبرز النواقص في مجال الريادة أو القيادة. ويمكن القول: إنه بما أن الكثير من القياديين الأكاديميين حصلوا على حصص تدريبية كافية في مجالهم الأكاديمي -بما في ذلك مجال البحوث ومجال التدريس- فإنهم من النادر أن يكونوا قد توقعوا توليهم مناصبهم الحالية رؤساء أقسام، وذلك يصدق أيضاً في مجال قطاع الأعمال والشركات. وفي هذا الإطار علّق أحد مدراء الشركات ذات مرة على ذلك بقوله: "إننا استطلعنا أن نأتي بكم من الكليات ولم يكن لكم سابق معرفة وخبرة بالعمل الإداري القيادي، وقمنا على مدى ثلاثين عاماً بمكافأتكم على تحمّلكم مشاقّ العمل الإداري القيادي، وعلى ما بذلتموه من جهود خارقة، وتفانيكم وقيامكم بأعمالكم المطلوبة منكم بدقّة وبدون نقاش، وعندما تتوفر وظيفة أعلى نبدأ بالبحث عمّن يشغلها بيأس ونقول: أين هؤلاء الرجال الذين يمكن أن يتولوا هذا المنصب الذي استُحدث للتوّ، ولكنكم لا تصلون إليه ليس بقصد تحييتكم عنه، ولكن ذلك نتيجة مباشرة لأنظمة وتقاليده المؤسسة أو الشركة التي تعملون فيها" (قاردنر: 1987، Gardner، ص. 19). ونرى أن هذا أيضاً يصدق في مجال التعليم العالي؛ فنحن نعمل على تأهيل عدد من الدارسين اجتماعياً، ونمنحهم درجة الدكتوراه من أجل أن يصبحوا مشهورين، ومتخصّصين في جزئية محددة، وبعد ذلك نشتكى من أنه ليس هناك أحد منهم لديه الاستعداد لتولي منصب قيادي أكاديمي.

معوّقات التطوير القيادي

سأحاول في هذا الجزء من الفصل أن أجيب على السؤالين التاليين: لماذا يقبل بعض أعضاء هيئة التدريس تولي منصب القيادة بينما يرفضه آخرون؟ وما هي

الشروط التي نضعها في التعليم العالي والتي تُعدّ في الواقع معوقات تحول دون رغبة الأكاديميين في تولي هذا المنصب؟

أطفئ الشراة قبل أن يشتعل فتيل القيادة

يمكن القول: إن اللوم في ذلك كله يقع على عاتق مؤسسات التعليم العالي؛ فمن جانب قد تكون هناك شراة حماسية متوقّدة في نفس عضو شاب من أعضاء هيئة التدريس لتولّي منصب قيادي، ولكن ربما تعمل أنظمة مؤسسات التعليم العالي على إخمادها (قاردنر: 1987). وبغض النظر عن ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس ليقبلوا على ذلك المنصب الإداري، فإننا بحاجة إلى خبراء، ومتخصصين محترفين أكثر من حاجتنا إلى مجرد قادة. ومن هنا نرى أن كثيراً من الأكاديميين يفضلون المؤسسة التعليمية التي يتواجد بها خبراء لا قادة. ونجد أيضاً أن كثيراً من أعضاء هيئة التدريس ليس فقط لا يوجد لديهم رغبة في تولي منصب قيادي وإنما يفضلون أيضاً الابتعاد كلية عن أي شيء يربطهم به. والملاحظ أننا في مؤسساتنا التعليمية قد فشلنا في زرع موهبة القيادة في أعضاء هيئة التدريس الشباب، كما أننا لم نول عناية كاملة لتنظيم مهمات القيادات الأكاديمية، وتوفير الفرص المناسبة لهم، وإعداد نماذج قيادية تُحتذى، وتزويدهم المستمر بالتوجهات، والتعليمات ذات العلاقة بالمهارات القيادية بجانبها المعرفي والأدائي.

أبرز سمعة ومهارة الخبير المحترف

يملك بعض الأكاديميين المهارات والقدرة المطلوبة على القيادة، ولكنهم يفضلون عدم التجاوب مع الدعوات المنادية بتوليهم للمنصب القيادي (بوياتريس: Boyatzis: 1990). بل إنهم بدلاً من ذلك يفضلون السير في طريق التدريس والبحث العلمي، ويفضلون ذلك على خوض أية تجربة في مجال القيام بأي دور قيادي. وإضافة إلى ذلك فقد أسهمت مؤسسات التعليم العالي في تعزيز تلك التوجّهات السلبية لأعضاء هيئة التدريس نحو المنصب الإداري من خلال دفعها وتشجيعها لهم بالتقوقع حول تخصصاتهم الأكاديمية منذ أيام دراساتهم العليا.

إنه يجب على القيادي الأكاديمي أن يكون متعدد المواهب أو بالأحرى لا اختصاصي، ومن هذا المنطلق يرى قاردنر (1887: ص 7) " أن هناك احتمالاً كبيراً في أن يبدأ قياديو الغد حياتهم مدرّبين متخصصين، كي يبلغوا درجة النضج القيادي، وأنه يجب أن يبتعدوا عن التوقّع حول تخصصهم الآن أو لاحقاً، وأن يتخطّوا الحدود التي تفصل أو تعزل طبقات متعدّدة من المجتمع". ويجب على الإداريين أن يكونوا متعدّدي المهارات كي يكونوا قادرين على التعامل مع المشاكل متعدّدة المصادر، والتعامل مع العديد من المسؤولين، وأن ينظروا للحياة الأكاديمية بنظرة واسعة من خلال وجهة نظر شاملة منتظمة.

أهمّ صعوبات الحياة العامّة والشخصية

بعد أن التحق كثير من الأكاديميين بالحياة الأكاديمية بحثاً عن الحياة العلميّة المتخصّصة والتي تمتاز بالذاتية، والاستقلالية. وبعد انضمامهم لمؤسساتهم العلمية لاحظوا أثناء عملهم تلك السنوات العاصفة التي يمرّ بها رؤساء الأقسام، والعمداء، ويشاهدون ويسمعون النقد القاسي الذي يتعرّضون له، وبناء على ذلك سألوا أنفسهم بتعجب: "لماذا أريد أن أعرض نفسي لهذا النقد العام؟ وقالوا أيضاً: "إننا عندما نتولى منصباً أكاديمياً قيادياً لا نستطيع أن نضمن نسبة من الخصوصية في حياتنا لأننا نقضي كل أيامنا في خدمة العامّة، وتصبح أوقاتنا مملوءة بالمواعيد، والرسائل، والمذكرات التي هي عرضة لانتقاد الناس، وتعليقاتهم، ومراجعاتهم. حتى إن عوائلنا لا تنظر بعين الرغبة والمحبة لتولّينا منصباً أكاديمياً قيادياً نظراً لأننا سنكون مشغولين عنهم طوال الوقت بأعمالنا. وبالتالي يمكن القول: إن معظم الأكاديميين ليس لديهم الاستعداد للتنازل عن حياتهم العمليّة، والخاصّة من أجل خدمة أحد من المناصب القيادية.

عدم الثبات في عملية اختيار الإداري التنفيذي

أشار سيسا وتيلور: (2000) إلى أن الخبراء يرون أن عملية اختيار أعلى ثلاثة مسؤولين في المؤسسات ليست عملية ثابتة في أغلب أحوالها. والمقصود بهم في

التعليم العالي: مدير الجامعة، ووكيل الجامعة، والعميد، وقد ينطبق ذلك أيضاً على عملية اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية. والسبب في ذلك يعود أولاً: إلى أن الكليات والجامعات لديها خبرة في عملية اختيار الإداريين التنفيذيين؛ لذا يلجأون في بعض الأحيان إلى تكليف شركات بحث تنفيذية تقوم بعملية البحث عن هذه الشخصيات التي يمكن أن تتولّى هذه الوظائف القيادية بالجامعة. والسبب الثاني يعود إلى أن الإداريين التنفيذيين أنفسهم ليس لديهم الثقة في أن لديهم المهارات الضرورية لعملية الاختيار؛ لذا فهم مع ضغوط الاحتياجات اليومية يميلون إلى التجاوب وإلقاء مسؤولية الاختيار على عاتقهم. والسبب الأخير يعود إلى أن معظم المؤسسات التعليمية العالية ليس لديها نظام متكامل للتوظيف، والتدريب، والترقية، والتخطيط المتواصل.

مجال تطوير لرئيس القسم الأكاديمي

إن ذكر هذه الصعوبات ليس المقصود منه صنع عائق يحول دون الاستجابة لخوض تجربة القيام بهذا المنصب القيادي، ولكن للتبنيه على العوائق التي يجب أن نتخطاها من أجل تطوير وإعداد الجيل القادم من رؤساء الأقسام. ونودّ بعد استعراض هذه الأوضاع طرح الأسئلة التالية: كيف يمكن أن نرسل دعوة توقظ في نفوس القياديين المتوارين عن الأنظار في الحياة الأكاديمية حبّ القيام بهذا العمل القيادي؟ وأيضاً كيف يمكن أن نلفت الأنظار لقدرتهم القيادية في المحيط الأكاديمي الذي يعملون فيه؟ وكيف يمكن أن نجعل المنصب القيادي مناسباً، ومقبولاً، ومغرياً للأكاديميين؟ وبدلاً من البحث عن إجابات محدّدة عن هذه الأسئلة في برنامج تدريبيّ متخصص، أقترح ثلاثة مجالات تؤثر في تهيئة الظروف الأساسية لتطوير القياديين الأكاديميين، أولها: الإدراك أو المعرفة النظرية للأدوار الفرديّة، والمسؤوليات التي يشملها المنصب القيادي الإداري، والثاني: المهارات الضرورية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من خلال العمل مع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، وموظفين إداريين آخرين، والثالث: التدرّب على التفكير ملياً

فيما تمّ الإقدام عليه من أجل التعلّم من التجربة الماضية، وسعيّاً نحو إيجاد فنّ الإدارة القياديّة. إن المجالات الثلاثة تمثل الإطار النظريّ التحليليّ لما نحن بحاجة من أجل تطوير رؤساء الأقسام في المجال الأكاديميّ.

الإدراك المعرفي

المعرفة النظرية أو الفهم النظري تعني القدرة على تصوّر الدور القياديّ لرئيس القسم. فرؤساء الأقسام بحاجة إلى فهم المنصب القياديّ من خلال التصوّر النظريّ، أو من خلال التصوّر الذهنيّ لهذا العمل. وفي هذا السياق يرى كونشير وبنجامين (1999) أنه بإمكانهم معرفة أبعاد كثيرة ذات علاقة بهذا المنصب القياديّ من خلال معرفتهم بالنموذج الفكريّ، والإطار النظريّ، و نظرية الدور. وهناك مسالتان أساسيتان هما: أنه عندما يتحوّل المدير إلى منصب قياديّ أعلى فإن طبيعة ومسؤوليات عمله تتغيّر، والأمر الآخر أن العمل في مؤسسات التعليم العالي ينطوي على تحديات خاصة ليست مثل تلك التي تعترض المدراء والقياديين في منظمات أخرى.

وتزامناً مع تولّي الأكاديميّ لمنصب رئيس القسم - بعد أن كان مجرد عضو هيئة تدريس في قسمه - فإنه يبدأ بالنظر إلى نفسه بشكل مختلف. ففي البداية - كما أشار بولمان وديل (Bolman and Deal: 1997) - يبدأ رئيس القسم بالتفكير في الجانب الإنسانيّ والتنظيميّ لعمله القياديّ، ولكن مع اكتسابه مزيداً من الارتياح، والثقة يبرز جانبان أو إطاران اثنان. الأول: الزمر أو الجانب السياسيّ، والمطالب بمزيد من الاهتمام. والثاني: أبعاد المنصب القياديّ التي ربما تكون مختلفة، نظراً لاختلاف الظروف التنظيميّة المتعلّقة بالكليّات والجامعات. والمعروف أن منصب رئيس القسم يوصف بأنه ليس مماثلاً لتلك المناصب التي في مجال إدارة الأعمال والمصانع. فرؤساء الأقسام يؤدّون دوراً في مجال العلاقات الخارجيّة والسياسيّة، ويديرون موارد الكلية، ويسهمون في رفع الإنتاجيّة الداخليّة، ويولون عنايةً بالقضايا الشخصية، ويسهمون في بحوث ودراسات خاصة بهم. وبعض هذه الأدوار ملتصقة بالعمل الأكاديميّ

مثل الإنتاج البحثي الخاص برئيس القسم، والبعض الآخر يمثل مسؤوليات جديدة يقبل بها الرؤساء عند تحولهم إلى هذا المنصب في السلم الإداري المؤسسي.

ويجب على رؤساء الأقسام أن يفهموا جيداً جوانب منصبهم، سواء فيما يتعلّق بأبعاد هذا المنصب، أو أدواره، أو مسؤولياته، أو مهامه. وتقوم الجامعات عادة بتدريس القيادة للآخرين من خلال تأسيس فهم نظري لهذه العملية. ومن هنا فقد حان الوقت لتدريس أو تثقيف الأكاديميين بما يجب أن يعرفوه عن هذا المنصب القيادي. وعلى رؤساء الأقسام أيضاً مسؤولية أن يعرفوا جيداً المنصب القيادي الذي يتولّونه، وبخاصّة الأمور المهمّة مثل: ماذا يعني أن تؤسّس لجماعة، وأن تعمل على تقوية الآخرين، وأن تضع مساراً للتوجّهات. ومع أن الفهم النظري لأدوار رئيس القسم يعدّ شرطاً أساسياً للقيادة، إلا أنه غير كافٍ بدون التطبيق العملي لعدد من السلوكيات والمهارات ذات العلاقة.

تطوير المهارات

حتى يكون بإمكان رؤساء الأقسام تأدية أدوارهم ومسؤولياتهم، فإنهم بحاجة إلى صقل مهاراتهم. وبإمكانهم تطوير مهاراتهم القيادية من خلال ما يمكن تسميته بـ " المدخل أو الطريقة الإكلينيكية" مثل حضور الندوات، وورش العمل، والمحاضرات، وبعد ذلك تطبيق الأساسيات والأصول التي تعلّموها من خلال المحاكاة، وعمل دراسات فردية، وتمثيل الأدوار، والتخطيط العملي الفعلي. وبالإمكان تدريس بعض المهارات مثل: مهارات التعامل، والأداء التدريبي، ومهارة فضّ النزاعات، ومهارات التفاوض، وتوزيع الموارد والتي هي أسهل بكثير من تلك المهارات التي تحتاج إلى قدرات عالية مثل: القدرة على صياغة رؤى استراتيجية؛ والتي يتطلّب تعلّمها وإتقانها فترة طويلة، وتوفّر مهارات متعدّدة. (كونقر: 1992، ويستلي: 1992 : Westley).

وقد هيأت الكثير من الفرص التدريبية للأكاديميين الإداريين كي تقوم المؤسسات التعليمية بإرسال المدراء ذوي الرتب المتوسطة للحصول على تدريبات

عامّة على مدى ثلاثة إلى أربعة أيام. وبالرغم من أن هذه الخطوة مهمّة من أجل غرس عناصر أساسية لتطوير المهارات، إلا أن نتائج الدراسات والبحوث أشارت إلى أنها تكون أكثر فعالية عندما يعمل المدربون في فرق عمل مع مشرفيهم أثناء حضور هذه التدريبات أو الدورات، والعمل معاً من أجل أن يدعم بعضهم بعضاً ويعزّز بعضهم محاولات البعض في بناء مهاراتهم القيادية (كونقر: 1992).

ويمثّل التدريب الرسميّ مجالاً من مجالات اكتساب المهارات الأساسية، بينما هناك مهارات أخرى أكثر أهميّة وقوّة. فالأشخاص ميدانياً بحاجة إلى خبرات ميدانية ليكونوا قادرين على تحويل أو ترجمة المهارة أو القدرات العلميّة أو الثقافيّة إلى المفهوم الشخصي، ومن ثمّ ممارسة ذلك عملياً في ميدان عملهم. وكما قال أحد الفلاسفة الصينيين: "إن المعرفة من غير تطبيق وممارسة تعنى أنك ما زلت بحاجة إلى التعلّم" وبالتالي يمكن القول: إن الخبرة مهمّة لتكوين المهارات وبنائها - كما قال إيركسون وسميث: (Ericsson and Smith: 1991) - إن اكتساب المهارات يتأتّى من خبرات ومصادر متعدّدة منها: التجربة الميدانيّة، والحصول على التوجيهات أو ما يمكن تسميته بالتغذية الراجعة، والتوجيه والمتابعة، والتحسين، والسعي الدائم نحو الأفضل.

التدريب التأملي Reflective Practice: (1)

إن محاولة فهم أدوار رؤساء الأقسام، وفهم المهارات المتعلقة بهذا المنصب ليست بعد ذاتها كافية ليحقّق رئيس القسم النجاح المرجوّ. كما يُعدّ التطوير القياديّ رحلة داخلية، وهو في الغالب من أصعب الجوانب في التطوّر المهني. لذا يجب أن تكون المعرفة الذاتية، والاطلاع الشخصي، والتغذية الراجعة البناءة جزءاً من رحلة إعداد رئيس القسم، إضافة إلى أمور أخرى ضرورية مكّلة لهذه الرحلة والتي منها:

(1) المقصود به التفكير التأملي وهو أن يدرّب نفسه بعد أقدامه على عمل ما بأن يخلو لنفسه ويفكر فيما أقدم عليه أما بقصد محاسبة النفس أو للاستفادة من مما مر به من تجربة حتى يعيد الكرة مرة أخرى أو يبتعد عن الأخطاء التي وقع فيها (المترجم).

الأبعاد المعنوية، والأخلاقية، والروحية. ويرى كوويزيس وبونسير (Kouzes and: 1987) أن التطوير الإداري في الواقع ما هو إلا معرفة المرء لذاته، والسبب في ذلك يعود إلى أن المصادقية والأصالة عنصران أساسيان في القيادة. فتحديد ومعرفة الاعتقادات والتصورات الشخصية التي تُسير المرء هما الأساس في كون المرء قائداً ناجحاً. فمن خلال إعطاء تعليق هادف، والدعوة إلى التفكير التأملي، وتطوير الوعي الذاتي يمكننا أن نمهد الأجواء التي تُسهم في تطوير ونماء القيادي أو المدير المتأمل.

وقد طرح سكهون (Schön:1983) في كتابه "الممارس المتأمل" (Reflective Practitioner) عدة تساؤلات منها ما يلي: ما هو حجم المعرفة التي يجب أن يمتلكها الممارسون؟ وما الذي يعجب أو لا يعجب المتخصصين من المعلومات التي تقدمها الكتب الأكاديمية المتخصصة، والبحوث العلمية، والمجلات العلمية؟ وللجواب على السؤال الأول يمكننا القول: نتوقع أن المتخصصين الأكفاء يعلمون أكثر مما يقولونه، وهم يُبرزون معرفتهم في ميدان عملهم بصورة ضمنية. والتدريب التأملي أساس في فن القيادة، وهو يمكن القادة من التعامل بنجاح مع الأوضاع والمشاكل المتنوعة التي يواجهونها في أعمالهم. ويمكننا القول أيضاً: إن المتخصصين عندما يمارسون التفكير التأملي تجاه ما عملوه فإنهم بذلك باحثون في النطاق الميداني.

وقد أعلن أو كشف سكهون عن اتصالاته الشخصية مع العمداء في جامعة هارفرد ومعهد ماسستيوشس للتقنية (أم أي تي) وكان مما قاله في هذا السياق: "إن عميد كلية الإدارة في جامعة كبيرة قد تحدث عن نقص في تأسيس نظرية القيادة والاستراتيجيات التي تمكّن من التعامل مع الأعباء الإدارية المعقدة"، وأضاف أيضاً أن: "عميداً لكلية الهندسة في جامعة مشهورة لاحظ أن تقسيم الطبقات العاملة الذي تم في القرن التاسع عشر قد أصبح غير فاعل" (ص. 14). ومن هنا يمكننا القول: إن الوقت والأولويات والمهارات الضرورية اللازمة للقيادة قد تغير

كذلك. وهذا يستدعي وضع فن الممارسة قيد التدريس إذا كان ثابتاً ومعلومًا. فبعض المتخصصين الرئيسيين في بعض الجامعات، بما في ذلك كليات الطب، والقانون، والعلوم العملية، قد تمّ تعليمهم بطريقة صحيحة واضحة المعالم، وهم أيضاً يعملون في أجواء جامعية مستقرّة. بينما نجد في المقابل أن رؤساء الأقسام وُضعوا تحت رحمة القيم، والأهداف، والرغبات المتضاربة. ولذا يرى سكهون أن التفكير التأمليّ العمليّ هو الأساس في الإدارة، وهو الذي يمكّن المتخصصين من التعامل الجيد مع الأوضاع والظروف غير الواضحة المعالم، وعدم الاستقرار، والمواقف الغريبة، والاختلافات حول المبادئ والقيم.

ولهذا السبب وحده يمكن القول: إن التفكير التأمليّ النابع من الممارسة الميدانية أمر في غاية الأهمية. ولذا فمن الضروريّ تطوير استراتيجيّة مهارات التفكير التأمليّ والتي تضع مهارة التغلب على المشاكل ضمن الإطار العامّ الخاصّ بالبحث في التفكير التأمليّ. فعزل رؤساء الأقسام في مناصبهم يقف ضد ممارسة التفكير التأمليّ الميدانيّ، ويؤكد على ذلك سكهون بقوله: "إن المدراء يتأملون أثناء ممارستهم الميدانية ولكنهم نادراً ما يفكرون يتأملهم أثناء الممارسة. وأضاف: يمكننا القول أيضاً: إن هذه القضية المهمة في مجال عملهم يغلب عليها أن تكون خاصّة بهم وحدهم ولا يطّلع عليها آخرون غيرهم. وأن الوعي بالتفكير الفطريّ ينمو من خلال ممارسة الحديث به مع الآخرين، وأشار سكهون إلى أن المدراء قلّما يتواصلون مع تفكيرهم التأمليّ الخاصّ بهم" (ص: 243). ومن هنا فإن رؤساء الأقسام بحاجة إلى الحديث علناً عن مشاكلهم، ونظراتهم الخاصّة، ومعرفة ردة الفعل تجاهها من خلال اطلاع زملائهم على ما يفكرون فيه، وما يتعرّضون له. وكما أشار بينيكي وسوبليت (Beineke and Sublett: 1999) فالتطور القياديّ لا يأتي من فراغ، وإن أفضل مجال لنموّه وتطوّره يكون من خلال العمل مع مجموعة، أو من خلال العمل مع زملاء ثقة يؤدّون دور المرشد، والشريك، والموجه.

البحث عن رؤساء أقسام متوازنين

تتم الدعوة إلى تولي منصب قيادي في التعليم العالي في وقت محدد. ومع ذلك لا يمكن قياس نجاح عملية الاختيار بمجرد المصادقة على قرار الاختيار وقبول عضو هيئة التدريس بمنصب رئيس القسم الجديد. وترى سيسا وتيلور (Sessa and Taylor: 2000) أن جزءاً من نجاح رئيس القسم الجديد يتوقف على مدى تأقلمه مع مجتمع الكلية، ودرجة تأقلم القسم معه. ومع أن إتقان المنصب التنفيذي يستغرق مدة تصل إلى سنتين ونصف - كما أشارت إلى ذلك قاردنير 1987 - إلا أن التطور القيادي لا يتوقف عند هذا الحد؛ والسبب في ذلك يعود إلى كونها عملية تمتد لسنوات. وهذا يجعلنا ننادي بضرورة إيجاد الفرص التدريبية المتعددة، وإتاحة الفرصة للممارسة التجريبية الميدانية.

إن عملية بحث المؤسسات التعليمية عن رؤساء أقسام يواجهها الفشل أكثر من السابق، فكثير من تلك المؤسسات قد حاولت للمرة الثانية والثالثة وربما الرابعة. ومن هنا يمكن القول: إنه عندما يبقى المنصب شاغراً فإن المؤسسات التعليمية تعاني من عدم وجود القيادي، وتعاني الأقسام الأكاديمية أيضاً من عدم وجود ممثل لها، كما يعاني أعضاء هيئة التدريس من عدم وجود داعم قوي لهم، وكذلك يعاني الحقل العلمي من الفراغ المستحدث المؤقت (أندرسون: 2002). ومهما تكن وجهة النظر فإن القيادي الأكاديمي يشبه إلى حد كبير الكائن المعرض للزوال.

ويتولى القياديون الأكاديميون مناصبهم من غير تدريب على القيادة، ومن غير تجربة تنفيذية سابقة، ومن غير معرفة وفهم كافٍ لأدوارهم الغامضة والمعقدة، ومن غير إدراك للتحوّل المصاحب لتحوّلهم من عضو هيئة تدريس إلى قيادي أكاديمي، ومن غير إدراك لتأثير ذلك على حياتهم الأكاديمية والخاصة (جميلتش: 2000). والبحث عن حلول لقضية الفراغ القيادي يقودنا إلى إدراك أن مسألة الأكاديمي القيادي من أقل القضايا دراسة، وأنه أكثر منصب إداري أسوأ فهمه في العالم.

وذلك أيضاً يقودنا إلى الإقرار بأن التحول إلى القيادة الأكاديمية يستغرق وقتاً ويتطلب التزاماً، وأنه ليس كل الأكاديميين قادرين على تحقيق التحول الكامل نحو القيادة الأكاديمية. وسيتناول هذا الجزء من الفصل التحديات الشخصية التي يواجهها القياديون الأكاديميون، وكيف يمكنهم تحقيق التوازن من أجل أن يحققوا تحولاً ناجحاً نحو القيادة.

الدعوة إلى تولي المنصب القيادي من غير تدريب

كي يكون المرء خبيراً في مجال ما فإن ذلك يتطلب وقتاً، وهذا ينطبق أيضاً على تطوير القدرة القيادية والتي هي عملية معقدة، ويتطلب تطويرها وقتاً طويلاً. وهناك عوامل كثيرة تؤثر في قدرة الأشخاص على القيادة ورغبتهم في تحقيق إنجازات، ومقدار شعورهم بالرضا عن ذواتهم، وسلطتهم، ورغبتهم في الخدمة. ومن أبرز تلك العوامل المؤثرة: العائلة، والأصدقاء، والتعليم، والرياضة، والأنشطة الاجتماعية في المرحلة الثانوية والجامعية (وولفيرتون وجميلتش: 2002). وكما أشار كونفير: 1992 ص 23: " إلى أنه إذا كانت الخبرة أهمّ معلّم، والرغبة في القيادة متأصلة في ماضي المرء، والمهارات القيادية معقدة ومرتبطة بعمل المرء وماضيه، فما هو الدور الذي يُؤمّل أن يلعبه التدريب؟".

وقد أشارت الدراسات التي أجريت حول الخبراء الذين حققوا سمعة عالمية لأدائهم المتميز في عالم الإدارة والأعمال إلى ضرورة تحقق شرط التدريب لمدة عشر سنوات (إريكسن، وكرامبي، وتيستش رومير: Ericsson, Krampe and Tesch- 1993). وفي الجامعة الأمريكية تُعدّ فترة سبع سنوات شرطاً حتى يحصل الأستاذ على لقب خبير، وللحصول على التثبيت في الوظيفة الأكاديمية، والترقية لرتبة أستاذ مساعد، وسبع سنوات أخرى ليحصل على عضوية أكاديمية كاملة. وإذا كان الوصول إلى مرحلة الخبرة في حقل الأكاديمي يستغرق من سبعة إلى أربعة عشر عاماً فلماذا نتوقع أنه باستطاعتنا إعداد قيادي أكاديمي من خلال ندوة تتم أثناء

نهاية الأسبوع؟ وهل درجة الدكتوراه تمثل المرحلة الأخيرة في الدرجات العلمية مثلها في ذلك مثل الأمراض المستعصية أو المزمّنة؟ ومن خلال الاستبانة التي وزعتها على أكثر من ألفي أكاديمي قياديّ ظهر أن 3٪ منهم فقط كانت لديهم برامج قياديّة تدريبية في جامعاتهم.

الدعوة إلى تولّي منصب إداري من غير خبرة كافية

لقد ولّى وقت الإدارة غير المحترفة. إذ يرى رؤساء الأقسام في أنفسهم باحثين يؤدّون واجباً لا معنى له، وقد قبلوا بشكل مؤقّت تحمّل مسؤولية إدارية حتى يتيحوا المجال لغيرهم من الأستاذة للاستمرار في التدريس، ومواصلة جهودهم البحثية. ويوجد حالياً في الولايات المتحدة الأمريكية ما يقارب خمسين ألف عضو هيئة تدريس يتولّون رئاسة أقسام أكاديميّة، والربع منهم يتمّ استبداله سنوياً (كيللير:1993). وكذلك العمداء أيضاً يخدمون لمدة قصيرة - كما أشار إلى ذلك برايت ورتشرد (Bright and Richards: 2001). والفرصة المتاحة لتطوير مهارات الأشخاص من خلال التدريب غير كافية ومخزية، وعليه فالسؤال المطروح: ما نحن فاعلون لتوفير الخبرة القياديّة التي ستسهم في إعداد الجيل القادم من القياديين الأكاديميين؟ وحتى لو قمنا بإيجاد فرص تدريبية منتظمة لتطوير المهارات القياديّة فإنك عندما تسأل بعض الإداريين: كيف صقلت مهاراتك الإداريّة؟ فستجد أن معظم إجاباتهم هي: من خلال التجربة العمليّة. ومما يدعم هذه الإجابة أن استطلاعاً تمّت فيه مسألة 1450 مديراً تابعين لعشرين شركة ذكروا فيه أن الخبرة هي في الواقع أحسن معلّم للقيادة وليست قاعات الدراسة (ريدي: 1994Ready). ومع ذلك فلا ينبغي على المرء أن يتوصّل من خلال ذلك إلى نتيجة مفادها أن التدريب والتعليم فائدتهما قليلة. فلا شك أن التدريب القياديّ الأكاديميّ بالموازنة مع الخبرة والتأهيل الاجتماعيّ سوف يزيد من تقدير أعضاء هيئة التدريس للمنصب القياديّ، وأنه سوف يسهم في زيادة رغبتهم في تطوير قدراتهم القياديّة.

الدعوة إلى تولّي منصب إداري من غير فهم لدور النزاع والغموض

إن تقاطع رغبات أعضاء هيئة التدريس والإداريين يجعل رؤساء الأقسام مضطرين إلى التعامل مع تيارين مختلفين (أعضاء هيئة التدريس في القسم، وإدارة الجامعة) ويجعلهم أيضاً في حيرة من أمرهم لأية جهة ينحازون. فمن مهامهم القيام بإيصال رسالة الجامعة إلى أعضاء هيئة التدريس، وفي الوقت نفسه عليهم أن يدافعوا عن مطالب ورغبات أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم التي يرأسونها. وهذا الوضع يجعلهم متأرجحين بين زملائهم أعضاء هيئة التدريس، وإدارة الجامعة. وهم بذلك مثل من يؤدي دورين بوجهين مختلفين في آن واحد. ومع أن القياديين الأكاديميين ليس مطلوباً منهم أن يروا أنفسهم بوجهين عند تعاملهم، إلا أنه يجب الإقرار بأنهم يتولّون منصباً قيادياً ليس له مثيل في مجال الأعمال والصناعة (جيملتش وميسكين: 1993). وحتى يكون بإمكانهم تحقيق التوازن فإنه يجب عليهم أن يتعلموا أداء الدورين بدون إحاءٍ من قبلهم بأنهم في طريقهم إلى الإغماء، أو الانفصام، أو الظهور بوجهين. ويجب عليهم استخدام طريقة قيادية، والعمل جنباً إلى جنب مع أعضاء هيئة التدريس من منطلق أكاديمي، والتعامل بروح أو بأسلوب السلطة التقليدية مع الجهات الإدارية.

الدعوة إلى تولّي منصب إداري من غير معرفة بالتغيّرات الجذرية

الملاحظ أن أعضاء هيئة التدريس يمضون في المتوسط ستة عشر عاماً في حقولهم العلمية قبل أن يتحوّلوا إلى مناصب أكاديمية قيادية (كرول: 1991). وبعد كل هذه السنوات من التأهيل الاجتماعي يمكن أن نتساءل: كيف يمكنهم القيام بهذا التحوّل نحو القيادة الأكاديمية؟ وقد حدّدت دراسة وطنية للقياديين المبتدئين الأكاديميين - بما في ذلك عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الولايات المتحدة الأمريكية - الصيغ البارزة التي تحدّد التحوّل الجذري لأعضاء هيئة التدريس عند رئاستهم للأقسام في تحوّلهم من الوسط الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس إلى الوسط القيادي لرؤساء الأقسام، وهذا التحوّل له العديد من الجوانب والتي منها:

- الانعزالية والاجتماعية: المعتاد أن عضو هيئة التدريس يعمل بمفرده عند قيامه بكتابة بحوثه، والتحضير لمحاضراته، وغير ذلك من المشاريع الأخرى، بينما رئيس القسم - بحكم أنه يعمل مع الآخرين - يجب أن يتعلم كيف يعمل مع الآخرين.
- التركيز والتشتت: إن الفترة الطويلة التي يقضيها عضو هيئة التدريس في عمله الأكاديمي من بحث وتدريس تتسم بالثبات، بينما فترة عمله رئيساً للقسم تتسم بضيق الوقت، والتنوع، والتشتت.
- الاستقلالية والمسؤولية: يستمتع عضو هيئة التدريس بالاستقلالية، بينما رؤساء الأقسام مسؤولون عن أعضاء هيئة التدريس، أمام الإدارة المركزية.
- من كتابة الدراسات والبحوث إلى كتابة المذكرات: يقوم الأساتذة بدراسات نقدية، وتحكيم البحوث، بينما يجب أن يتعلم رؤساء الأقسام بسرعة وإتقان فن كتابة الخطابات الواضحة القصيرة.
- الخصوصية والعمومية: أعضاء هيئة التدريس يقضون وقتاً طويلاً في الأعمال البحثية، بينما تلزم مسؤوليات رؤساء الأقسام التواجد على مدار اليوم لخدمة العديد من الأطراف.
- الرغبة في الإقناع: يعمل أعضاء هيئة التدريس على نشر المعلومات كجزء من عمل الخبير المتخصص، بينما يقوم رؤساء الأقسام بشكل أقل في هذا الخصوص، ويعملون على تحقيق الإجماع بشكل أكبر من خلال الإقناع.
- الثبات والحركة: يقوم أعضاء هيئة التدريس بالبحث والتطور الحرفي المستقر داخل حقلهم العلمي، ومن خلال معرفتهم بمتخصصين في مجال تخصصهم، بينما يجب على رؤساء الأقسام أن يكونوا أكثر حركة، وظهوراً، وأكثر تسييساً.
- العميل والخدم: يقوم أعضاء هيئة التدريس بدور العميل، مطالبين ومتوقعين من الجامعة أن توفر لهم بعض الموارد، بينما يقوم رؤساء الأقسام بتأدية دور الخادم والموزع لهذه الموارد.

- **التقشّف والرخاء:** نظراً لأن الفرق بين رواتب الأساتذة والإداريين كبير، فإنه ربما تؤكّد التجربة الجديدة المترتبة على التحكّم بالموارد إلى تأكيد فكرة أن رئيس القسم بسبب منصبه الجديد سيكون في وضع ماليّ يتّسم بالرخاء (جميلتش وسيدورف: 1989).

ويستغرق التحوّل الكليّ أو الجزريّ من عضو هيئة تدريس إلى رئيس قسم وقتاً، ويتطلّب كمّاً من الإخلاص، والأمانة. وليس بإمكان الجميع تحقيق هذا التحوّل بكامله، بل إن الواقع أثبت أن القليل من رؤساء الأقسام من تقبلّ منصبه القياديّ واندمج فيه بشكل كامل.

الاستجابة للدعوة من غير وعي لتأثير ذلك على العمل البحثي

يحاول رؤساء الأقسام الإبقاء على هويّتهم الأكاديمية في الوقت الذي يقومون بعمل إداريّ. وليس مستغرباً بعد ستة عشر عاماً من التغلغل في حقلهم الأكاديميّ قبل التحوّل للعمل الإداريّ أن يشعر معظمهم بالارتياح والثقة عند تأدية دورهم الأكاديميّ. وفي الواقع أن 65% من رؤساء الأقسام يعودون لممارسة دورهم أعضاء هيئة تدريس بعد خدمتهم في المنصب الإداريّ، ومن هنا يمكن القول: إن رؤساء الأقسام قد اتخذوا القرار المناسب من أجل الإبقاء على اتصالهم بمجالهم الأكاديميّ الذي يجدون أنفسهم فيه أكثر. ومن هنا نجدهم يعبرون عن إحباطهم بسبب عدم قدرتهم على قضاء وقت كافٍ من أجل تحقيق مشاريعهم الأكاديمية. وفي هذا السياق أشار جميلتش وبورنس: 1994 إلى أنّ أهمّ مصدر لتوتّر رؤساء الأقسام، والثقل من العمداء هو " عدم وجود الوقت الكافي للاطلاع، ومتابعة الجديد في حقلهم العلميّ". ويرغب معظم رؤساء الأقسام في إمضاء وقت أكثر لمشاريعهم الأكاديمية، ولكنهم يشعرون باستحالة تحقيق ذلك بسبب المهامّ التي يستدعيها منصبهم القياديّ. وإذا أردنا إيجاد قياديين مستقرين في الجامعات فإنه يجب علينا أن نناقش القضية التي تتعلق بكيفية تحقيق التوازن بين الحياة الأكاديمية والعمل الإداريّ للقياديين الأكاديميّ.

بحث القادة الأكاديميين عن التوازن

يحلم الكثير منا بتحقيق التوازن و الهدوء إن لم يكن في مجال عملنا فعلى الأقل في حياتنا الخاصة، ومن بين هؤلاء الأكاديميون الذين يسعون برغبة جامحة نحو تحقيق هذا الأمر المهم بالنسبة لهم. والتمن الذي يدفعه هؤلاء الأكاديميون عن القبول بهذا المنصب القيادي المهم يتمثل في تحملهم لهذا العبء الكبير المتمثل في الكم الكبير من الالتزام والتعرض لضغوط عديدة من أجل تحقيق التوازن في حياتهم. إن دورهم أو منصبهم يحدّد هويّتهم ونظرتهم الشخصية لأنفسهم، وهما الأساسان اللذان يحدّدان مع من يقيمون علاقة اجتماعية، وفي أي مكان يعيشون، وما طول المدّة التي يقضونها في مناصبهم، وما هي طريقة حياتهم التي يرسمونها لأنفسهم. ومن الواضح أن تولّي منصب قياديّ يعدّ أمراً مهماً في حياتهم، وأنه منصب يجلب معه السعادة كما سيجلب معه العناء والشقاء.

والملاحظ أنه خلال العقدين الأخيرين تحوّلت الضغوط والمعاناة التي يعانيها المسؤول الإداري الأكاديمي لتشمل أيضاً الأكاديميين أنفسهم الذين يحاولون جاهدين تحقيق التوازن بين الحياة الأكاديمية المنغمسين فيها وحياتهم الخاصة. ويرى علماء النفس أنه من الصعب على المرء أن يكون يكون متعباً صحياً أو غير فاعل في حياته الخاصة وفي الوقت نفسه يكون فعّالاً في حياته العملية.

وقدرة القيادي الأكاديمي على السير في طريقة حياته بشكل يحقّق له التوازن بين حياته الخاصة وحياته العملية يعتمد على قدرته على تحقيق التوازن بين الرغبات الخاصة ومتطلبات وتدايعيات المنصب القيادي. وفي محاولة للوصول إلى إجابة على السؤال التالي: هل يعتقد القياديون الأكاديميون أن هناك توازناً بين حياتهم الخاصة والعملية؟ تمّ استطلاع رأي رؤساء الأقسام؛ حيث أشار 80% منهم إلى أن النقص في تحقيق التوازن أدى إلى تعرضهم لضغط يتراوح بين متوسط إلى حادّ في حياتهم. وبناء على ذلك يمكن أن نسأل: ما هو الثمن الذي يدفعه رؤساء

الأقسام نتيجةً لإقدامهم على تولّي إدارة القسم؟ وإلى أين ستقودهم رئاستهم للقسم؟ وما هي الفوائد التي يمكن أن يجنوها من وراء ذلك؟ وما هو الثمن؟ وما هي التغييرات التي تطرأ على حياتهم الشخصية جراء تحمّلهم أعباء المنصب الإداري؟ وهل هم راضون عن هذه التغييرات؟ وأخيراً هل باستطاعتهم تحقيق التوازن بين حياتهم الخاصّة وحياتهم العمليّة أم لا؟

المقايضة (Trade off): تحقيق التوازن في عمل رئيس القسم

ما الذي أفادتنا به الدراسات والبحوث حول مدى قدرة رؤساء الأقسام على تحقيق التوازن في حياتهم بشكل فعّال؟ وما الثمن الذي يدفعونه جراء قبولهم تولّي هذا المنصب القيادي؟ إن الثمن المدفوع من قبل رؤساء الأقسام يتوقّف على قدرتهم على تحقيق توازن المقايضة بين الضغوط المهنية والمتطلبات الشخصية. وقد عرف كريف ومونتير (Greiff and Munter: 1980) المقايضة بأنها استبدال رغبة بأخرى، وبخاصّة التنازل عن شيء مرغوب فيه. فما الذي توصّلت إليه الدراسات والبحوث حول القدرة على تحقيق توازن المقايضة هذا بفعالية؟ أشارت نتائج ثلاث دراسات (جميلتش، ولفيرتون، هيرمانسون: 1996، وجميلتش وميسكين: 1995، وجميلتش و سارروس: 1996) تمّ إجراؤها على 2000 من رؤساء الأقسام في كل من الولايات المتحدة وأستراليا إلى النتائج التالية:

● المقايضة بين رغبات أو المتطلبات المهنية والخاصّة تدور أساساً حول عنصر الوقت؛ فضغط العمل يستحوذ على وقت منصب رئيس القسم؛ فهناك الاجتماعات، وضغط العمل، والمواعيد، وأنشطة ما بعد أوقات العمل أو بالأحرى خارج أوقات الدوام، والمتطلبات الكثيرة التي لا تنتهي. فرييس القسم أمامه قائمة من الأعمال الكثيرة مطلوب منه القيام بها في ظلّ وقت غير كافٍ وشكوى من نقص في الموارد الماليّة، ويعدّ ضيق الوقت وعدم كفايته لقيام رئيس القسم بمهامّه من الموارد المحدودة التي تؤثر على أدائه بصورة مباشرة. ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام فإن:

- الوقت لا يتّصف بالمرونة.
- الوقت لا يمكن تعويضه.
- كل شيء يتطلب الوقت.
- الكل يريدون جزءاً من قتهم.
- معظم رؤساء الأقسام ليس لديهم القدرة على إدارة الوقت بشكل فعّال.

وقام كل من جميلتش وميسكين: 1993 بدراسة طلبا فيها من رؤساء الأقسام الإجابة عن الأسئلة التالية: هل يقضون في عملهم وقتاً أطول أم مساوياً، أم أقل من ذلك الذي يقضونه في حياتهم الخاصة منذ أن أصبحوا رؤساء أقسام. وذكر الرؤساء أنهم قد مروا بتحوّل دراماتيكي في حياتهم، فبعد أن كانوا يمضونه في أنشطة متخصصة ذات علاقة بإجراء البحوث والدراسات، ومتابعة الجديد في حقلهم العلمي، وأيضاً في مجال التدريس، أصبح جلّ وقتهم موجّهاً للعمل الإداري الذي ينبغي على رئيس القسم القيام به؛ فقد أشاروا أنهم يمضون نسبة 80% و82% و56% من وقتهم أو أقل من ذلك في القيام بعمل هذه الأنشطة. وذكروا أنهم خفضوا من الوقت الذي يمضونه مع عائلاتهم وأصدقائهم من 65% من وقتهم إلى 56%، وخفضوا من الوقت المخصّص للاستجمام بنسبة 77%. ويمكن تشبيه العلاقة بين الوقت المخصّص للحياة العملية والخاصة "بلعبة مجموعها يساوي الصفر" فكل القادة الأكاديميين لديهم 24 ساعة في اليوم و44% منهم يتعرّضون للضغط من جراء محاولتهم المستمرة لتحقيق التوازن بين حياتهم العملية والخاصة.

● إن المقايضة يمكن أن تؤدي إلى شعور رئيس القسم بعدم الرضا الموزّع فيما بين حياته الخاصة والعملية. والسؤال الذي يمكن طرحه: هل رؤساء الأقسام راضون عن هذا التحوّل الذي حدث في الوقت المتعلّق بحياتهم العملية والخاصة؟ لقد عبرت النسبة العظمى - حوالي 87.5% - من رؤساء الأقسام عن عدم الرضى لخفض الوقت المخصّص للقيام بالبحوث والدراسات

ومتابعة الجديد في حقلهم، وأن حوالي 94% منهم غير راضين عن ضياع وقتهم الخاص الذي كان من الممكن أن يمضوه مع أسرهم (89%) وأصدقائهم (87.5%) وللاستجمام (79.5%).

● إن محاولة تحقيق مقايضات متعددة في وقت واحد تؤدي إلى شعور رئيس القسم بعدم التوازن، وتقوده إلى مزيد من الضغط. أما عن نسبة الضغط التي يتعرض لها رؤساء الأقسام فقد أشارت الدراسة التي أجراها كل من جميلتش وميسكين: 1993 إلى أن 70% من رؤساء الأقسام يتعرضون إلى الضغط من جراء مسؤوليات العمل. ويبدو أن رؤساء الأقسام وقعوا ضحية الضغط، وأداء أعمال ليست إدارية فقط وإنما أكاديمية خاصة. والتناقض بين الدورين الأكاديمي والإداري أمر معروف في حياة رؤساء الأقسام. كما أن التطلع العالي الذي يتوقعه رئيس القسم من نفسه ولا يرضى به بدلاً يُعد سبباً متوقعاً من أسباب الضغط الذي يعاني منه رؤساء الأقسام. وبشكل عام فإن رؤساء الأقسام يتعرضون للضغط أكثر من ذلك الذي يتعرض له أعضاء هيئة التدريس، بسبب محاولة رؤساء الأقسام الإبقاء على إنتاجهم البحثي والقيام بما يتطلبه عملهم رؤساءً للأقسام في وقت واحد (جميلتش وبرنس: 1994). وإذا لم يكن هناك أهداف محددة تساعد رئيس القسم في عملية تحقيق التوازن فإن هذا قد يؤدي إلى تركيز رئيس القسم على جانب واحد من النشاطات، وهذا قد يستهلك وقت وجهد رئيس القسم على حساب الجوانب الأخرى. وبدون هذا التوازن بين الجانب الأكاديمي والإداري قد يجد رؤساء الأقسام عند عودتهم إلى وضعهم أعضاء هيئة تدريس أنهم وبشكل كبير ليسوا على اطلاع في الجديد من حقلهم العلمي، أو أنهم بلغوا مرحلة نهائية من مسيرتهم العلمية وبدون تجاوب مع رغباتهم الشخصية.

● إن تحقيق المقايضة يستدعي غالباً قراراً من رئيس القسم من أجل تقديم الأهم على المهم. فكما أشار جميلتش: 1996 إلى أن الضغوط اليومية تؤدي

إلى سيادة أو طغيان المسائل الضرورية. وذلك على الرغم من أن بعض القضايا الضرورية لا تمثل أموراً مهمّة بالنسبة لرؤساء الأقسام، إلا أن ضرورتها تعطيها الأولوية والأهميّة. وهكذا يمكن القول: إن ترك أو إهمال الأمور المهمّة يقود في النهاية إلى تحقيق عدم التوازن. فعلى سبيل المثال متابعة الرسائل الإلكترونيّة يودّي إلى إرباك يوم رئيس القسم، ويقود كذلك إلى إهمال الخطط طويلة الأمد، وإهمال النظر في تحديد رؤية القسم.

وإذا كان الأمر كذلك فكيف يمكن لرؤساء الأقسام تقليل المسائل الضرورية غير المهمّة، والتركيز على مسؤولياتهم المهمّة؟ والإجابة على هذا التساؤل تأتي ضمن الاقتراحات التالية:

- قم بترتيب وقت محدّد في اليوم من أجل رسم خطط القسم.
- دع الأمور المهمّة وتناول الأمور الأكثر أهميّة أولاً، واترك الضغوط اليوميّة تحدّد أولويّات العمل.
- قم بتحدد الأمور الثانويّة، ومن ثمّ سلّ نفسك بشكل دوريّ الأسئلة التالية: ما الهدف من هذا الأمر؟ ولماذا أقوم به؟ وماذا سيحدث لو توقّفت عن القيام به؟ وما دور أو إسهام هذا الأمر في تحقيق أهداف القسم؟
- أثناء انشغالك بالأمور الكبيرة المهمّة يمكنك أن تقتطع وقتاً قصيراً بصورة غير منتظمة للقيام بأمور غير مهمّة مثل قراءة الرسائل الإلكترونيّة المرسلّة إليك.
- قم بوضع وتحديث أهداف من أجل تعزيز قدراتك الشخصيّة والمهنيّة التخصصيّة.

● يعجز رؤساء الأقسام غالباً عن التحكم بقراراتهم المتوازنة، والسبب في ذلك يعود إلى أن العميد، ووكيل الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس قد أسسوا بعض الأوضاع التي أصبحت أموراً ثابتة في حياة رئيس القسم. ومن هنا يرى اونتشن و واس (Onchen and Wass: 1974) ضرورة أن يكون رؤساء الأقسام

قادرين على تنظيم أوقاتهم. وأيضاً عليهم أن يغيّروا من النظرة لأنفسهم، فبدلاً من أن ينظروا إلى أنفسهم على أنهم مدراء ومركز للسلطة فقط، عليهم أن ينظروا إلى أنفسهم على أنهم مسؤولون عمّن تحت إمرتهم، وأنهم في منطقةٍ وسطى فوقها العميد، وأسفلها أعضاء القسم وأعضاء هيئة التدريس والموظفون الإداريون من جانب، والمسؤولون من خارج القسم في الجانب الآخر. وتضيف هذه النظرة بعداً آخر لدور رئيس القسم، والتي تتركز حول إدارة العلاقات مع الزملاء، وإقامة شبكة علاقات مع المسؤولين الكبار، والتعامل مع العميد.

وبمناسبة التطرق لعلاقة رئيس القسم مع العميد يمكننا أن نتساءل: ما الذي يجب أن يقوم به رئيس القسم من أجل إقامة علاقة عمل فاعلة مع العميد؟ والإجابة على ذلك من خلال الاقتراحات التالية:

- كن على أتم الاستعداد وذلك بعمل توثيقٍ جيدٍ لأعمالك وقراراتك عند عزمك القيام بزيارة إلى العميد.
- قم بإطلاع العميد على الأخبار الجيدة والسيئة؛ لأن قيامك بذلك يقلل من فرص مفاجئتك للعميد بأمور ليس على علم بها.
- اعمل على تشخيص العلاقة بينكما من خلال محاولة تعرّف كل منكما على طريقة عمل الآخر، ومبادئه، ومعتقداته، وخلفياته العملية والعلمية ورغباته الشخصية.
- عليك احترام التسلسل الإداري، وابتعد عن محاولة تخطّي العميد.
- كن متوازناً بين الدفاع عن قيم وأهداف القسم من ناحية، والعمل على تحقيق رسالة مؤسستك التعليمية من ناحية أخرى.
- قم ببناء علاقة شخصية متينة عمادها الأمانة والصدق.
- إن محاولة رؤساء الأقسام تحقيق التوازن في الأدوار التي يقومون بها قد تغيّر من نظرتهن إلى المجال الأكاديمي الذي يعملون فيه، فمعظم رؤساء

الأقسام يرون أنفسهم أعضاء هيئة تدريس وإداريين في الوقت نفسه (حوالي 52%)، ومنهم من يرى نفسه مجرد عضو هيئة تدريس (حوالي 44%)، ومنهم من يعدون أنفسهم إداريين في المقام الأول وهم 4% فقط (جميلتش وميسكين: 1993). ويمكن القول: إن رؤساء الأقسام عندما يتعمقون في المسائل الإدارية المتعلقة برئاسة القسم فهم بذلك يبتعدون عن هويتهم الأساسية أعضاء هيئة تدريس. وفي الوقت نفسه نجد أن رؤساء الأقسام يسعون جاهدين للإبقاء على هوية أعضاء هيئة التدريس التي يتمتعون بها بمجرد تخليهم عن رئاسة القسم، ونسبة هؤلاء الرؤساء تصل إلى 65%. والمعروف أن رؤساء الأقسام يمضون ما لا يقل عن عقدين من الزمان في حقلهم الأكاديمي قبل أن يتولوا رئاسة أقسامهم الأكاديمية. فقد كانوا قبل ذلك يحضرون لدرجة الدكتوراه ثم بعد ذلك ترقوا في مناصبهم الأكاديمية إلى أن وصلوا إلى رئاسة القسم. ونظراً لطول المدة الزمنية التي تتطلبها عملية التأقلم مع ما يتطلبه أمر رئاسة القسم يعجز كثير من رؤساء الأقسام عن تحقيق التوازن المناسب، ولذلك يرغبون في العودة إلى وضعهم أعضاء هيئة تدريس من غير شعور بالفشل والخسران.

● إن القياديين الأكاديميين يضطرون إلى مقايضة نشاطهم الأكاديمي والبحث بالمسؤوليات الإدارية. وقد أبانت الدراسات التي أجريتها أن 88% من رؤساء الأقسام ليس لديهم وقتٌ للأنشطة البحثية، وهذا يقترب كثيراً مما توصلت إليه الدراسة التي قام بها كل من موسىس و روي (Moses and Roe: 1990) على رؤساء الأقسام الأكاديمية في أستراليا على نفس الأمر، إذ وجدوا أن 86% من رؤساء الأقسام ليس لديهم وقت كافٍ لعمل دراساتهم وبحوثهم. والسؤال الذي يمكننا طرحه: كيف يمكن للرؤساء أن يحافظوا على نشاطهم البحثي في الوقت الذي يؤدون عملهم الإداري المتمثل في رئاستهم للأقسام؟ والإجابة عن ذلك تتوقف على مدى تبني رؤساء الأقسام ما يمكن تسميته بـ"خطة بحث دفاعية" مكونة من ستة عناصر أو بنود هي:

1. اقبل بالمنصب بعد قيامك بإعداد خطة بحث كاملة.
2. قم بتأسيس فريق بحث، وحدد وقتاً للاجتماع معه ومناقشته.
3. قم بمشاوره أعضاء القسم عن أفضل وقت يمكن أن يأخذ فيه رئيس القسم إجازةً لعمل بعض البحوث والدراسات.
4. ناقش العميد في الطريقة التي سيتمّ فيها توزيع المنح، وقم بطلب المساعدة من أجل توفير عدد مناسب من المعيدين.
5. قم بالاعتماد على موظفي القسم للقيام بالأعمال اليومية المعتادة.
6. قم بالبحث عن باحث متمكّن من أجل عمل وكتابة أبحاث.

التوازن الخاص برئيس القسم: خطة عمل

يُعدّ القياديون الموهوبون في الجامعات قلة قليلة. فغالباً ما تجد لجان البحث عن رؤساء الأقسام أن أعداد المرشّحين يشبه بركة كبيرة غير مستقرّة. والملاحظ أيضاً أن من يقبلون بالمنصب يجدون صعوبة كبيرة في تحقيق التوازن بين متطلبات حياتهم العملية والخاصّة، وكذلك بين حياتهم الأكاديمية والإدارية. والسبب في عدم تحقيق التوازن يعود إلى المشاكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات التعليمية وكيفية إدارة وتنظيم الأعمال داخل المؤسسات التعليمية. وبالتالي نرى أن منصب رئيس القسم بحاجة إلى إعادة النظر فيه. والسبب الآخر لعدم تحقيق التوازن يعود إلى عدم اهتمام الجامعات بالتطوير المهنيّ لرؤساء الأقسام. ولذا نرى أن رؤساء الأقسام بحاجة إلى تطوير، ومساندة، وأن نمهدّ لهم السبل ليتمكّنوا من تحقيق التوازن المطلوب في رئاستهم للأقسام.

إعادة النظر في منصب رئيس القسم

والإجابة على السؤال: كيف يمكن أن نشجّع ونبقي على رئيس قسم فعّال؟ يتوقّف على النظر ملياً في التركيبة التنظيمية لمنصب رئيس القسم. وهذا أيضاً يتطلّب من الكليات والجامعات أن تجعل منه منصباً مغرياً، و طويل الأجل، وذا فائدة

لأعضاء هيئة التدريس الذين من المتوقع أن تكون لديهم القدرة على إدارة القسم بكفاءة وفعالية.

● **قم بوضع تطلعات معقولة:** هل تمثل رئاسة القسم عملاً جزئياً أو شبه كامل أو كامل؟ وسبب هذا التساؤل أنه إذا كان جزئياً فالتطلعات المرتبطة بعمل جزئي يجعل بالإمكان تحقيق ذلك مع شرط أن يكون هناك موظفون أكفاء يعملون بالقسم، وكان هناك وقت كافٍ للقيام بالدراسات والبحوث. وبمناسبة ذلك يمكن الإشارة إلى الدراسة المقارنة التي أجريناها بين رؤساء الأقسام في أمريكا وأستراليا، والتي توصلنا فيها إلى أن رؤساء الأقسام الأستراليين أكثر إنتاجية في مجال البحوث والدراسات من نظرائهم الأمريكيين. والسبب في ذلك يعود إلى أنه يوجد في الأقسام الأكاديمية في أستراليا موظفون يقومون بجمع المعلومات، وتحرير مسودات التقارير، والقيام بكل ما يتعلق بعمل القسم، بينما في الأقسام الأكاديمية في الولايات المتحدة يوجد بها سكرتير أو أقسام ليس لديهم سلطة وقدرة على القيام بمثل هذه الأعمال.

● **تخلص من كل الأعمال الإدارية غير الضرورية:** وحتى يكون بإمكانك التغلب على قضية ضيق الوقت المتاح لرئيس القسم يجب عليك أن تخفف من الأعمال المكتبية، وأن تبتعد عن طلب التقارير التي من النادر أن تُقرأ. وبما أن مصدر الضغوط على رؤساء الأقسام يأتي من الكم الهائل من الأعمال المطلوب منهم تأديتها، فإنه على رئيس القسم أن يركّز على أنشطة القسم المهمة وألاّ يقوم بأعمال طارئة غير ضرورية. ومن هنا فكل طلب عمل يجب أن يُنظر إليه من ناحية فائدته للجامعة بشكل عام ولرسالة القسم وأهدافه بشكل خاص.

● **اعكس التدرج أو التسلسل الهرمي:** يمكن القول: إن الجامعات من الناحية التقليدية والتنظيمية هي في الواقع منظمات هرمية. ويمكن للمرء أن

يتساءل: لماذا يوجد رؤساء أقسام؟ وجزء من الجواب على هذا السؤال هو: أنه ربما هم موجودون ليقدموا المساندة والدعم لأعضاء القسم، ولقيادة أقسامهم الأكاديمية، وهو ما نقصد به تأدية دور الخدمة القيادية . وفي المقابل يمكن لرؤساء الأقسام أن يسألوا عمداً هم عن سيقومون بخدمتهم .

● **حافظ على الإنتاجية الأكاديمية:** أظهرت دراستنا أن رؤساء الأقسام يتعرضون للضغوط بسبب محاولتهم الاطلاع على الجديد في حقولهم العلمية، وبسبب محاولتهم القيام بكتابة بحوث علمية تكون قابلة للنشر أكثر بكثير من تلك التي يستطيع أعضاء هيئة التدريس كتابتها. وفي الواقع يمر رؤساء الأقسام بسبب ذلك بتجربة صعبة تتمثل في التصادم الذي يحدث بين ضغوط الإنتاجية الأكاديمية وتحديات العمل الإداري. فرؤساء الأقسام بحاجة إلى مزيد من الوقت من أجل عمل بحوثهم ودراساتهم، وفي الوقت نفسه تأدية دورهم كاملاً لخدمة أقسامهم العلمية. ومن هنا يمكننا القول: إنه في حالة عدم قدرتهم على القيام بنشاطهم العلمي والبحثي فإن ذلك يقودهم إلى عدم الرضا عن أنفسهم، ويشعرون معه بالضغوط، وهذا بالتالي يقودهم إلى انخفاض رغبتهم في العمل والاستمرار في قيادتهم لأقسامهم الأكاديمية. إن قيامهم بأمر يسيرة مثل تخصيص وقت لعمل بحوثهم، وإعطاءهم مكاتب مستقلة لإجراء بحوثهم، وتوفير باحثين مساعدين لهم وهم على رأس العمل، ربما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل بناءة تعين على القيام بالأعباء الإدارية والبحثية في آن واحد.

● **هيئ نفسك للعودة مجدداً إلى عضوية هيئة التدريس:** بما أن الكثير من رؤساء الأقسام يعودون مجدداً لوضعهم أعضاء هيئة تدريس بعد أن ضحوا بنشاطهم العلمي وخدموا كإداريين، فمن المنطقي أن يكون لهم دعم ومساندة عند عودتهم لمناصبهم أعضاء هيئة تدريس. والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن عندئذ: كيف يمكن للكليات والجامعات الإسهام في دعم ومساندة وتهيئة

الظروف أمامهم لعودة سلسلة ليتمكّنوا من مواصلة نشاطهم العلمي، وإجراء البحوث والدراسات مرة أخرى. ومن ضمن الآليات التي يمكن القيام بها لتحقيق ذلك اعطاؤهم فرصة التفرغ العلمي والتي ستمنح رؤساء الأقسام فرصة للاطلاع على آخر ما تمّ في مجالهم العلمي. وعلى أية حال يجب ألاّ ينظر عضو هيئة التدريس على أن تركه منصب رئاسة القسم يُعدّ موتاً اجتماعياً.

تطوير رئيس القسم

الحقيقة الثابتة والمعروفة أن القليل جداً من رؤساء الأقسام من تمّت تهيئته وإعداده ليفهم نظرياً المسؤوليات والمهام التي ينطوي عليها منصب رئيس القسم، وأيضاً قليل منهم من تمّ إعدادهم ليكونوا قادرين على تحقيق التوازن بين مسؤوليات عملهم المختلفة. ونظراً للقيمة والأهمية العالية للمناصب القيادية، فإنه يجب علينا أن نسعى بشتى الوسائل من أجل الاستثمار وبذل الجهد لواحدٍ من أهم المناصب القيادية في الجامعات، رئيس القسم (قرين ومقدادي: 1994 Green and McDade). فهناك العديد من الجامعات قامت بتصميم برامج تدريبية من أجل تطوير قدرات رؤساء الأقسام - لا يكونون فقط مدراء، ولكن لكي يصبحوا قياديين - بشكل منتظم ومستمر. والسؤال المطروح هنا: كيف يمكن لنا أن نستفيد من البرامج التدريبية لهذه الجامعات؟ وأيضاً: هل هناك دروس يمكن استنتاجها أو يمكن أن نتوقّع حدوثها بشكل متبادل بين جامعة وأخرى؟ ويجب أن نضع في الحسبان أن ذلك ليس أمراً ثابتاً؛ وذلك لأن لكل جامعة مناخها الثقافي، والسياسي، وتقاليدها المستقلة بها. وهذه الأمور مجتمعة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم أو إعداد برامج قيادية تدريبية لرؤساء الأقسام؛ لأن ما يقع في جامعة ما لا يعني بالضرورة حدوثه في جامعة أخرى. ومع ذلك فيمكن القول: إن الدروس المستفادة يمكن أن تساعد جامعات أخرى في بحثها عن برامج مساندة لرؤساء الأقسام (جميلتش و ريسون وسكوه وشيلي: 2002).

- تُعدّ الكتل الجماعية لرؤساء الأقسام أمراً حيوياً في برامج تطوير القياديين؛ فرؤساء الأقسام لا يتطورون من فراغ، ومن غير اعتبار لمحيطهم، ومن ذوات أنفسهم. فطبيعة أمر القيادة أنها تنطلق من العلاقات مع الآخرين، وأن النجاح فيها يعتمد على القدرة على العمل والتعامل مع الآخرين داخل المؤسسة التعليمية. فالحلول السريعة المتمثلة بإرسال رؤساء الأقسام لندوات خلال نهاية الأسبوع هي في الواقع قليلة الفائدة، ولا تعطي رئيس القسم القدرة على بناء فهم أعمق لمؤسسته التعليمية، ولا تمنحه القدرة على تحقيق التوازن عند أدائه لمسؤولياته ومهامه. ومما يؤكد هذا الرأي أن الدراسات والبحوث ذات العلاقة أشارت إلى أن البرامج التدريبية المفيدة يجب أن تشتمل على فرق عمل مع رؤسائهم حتى يكون بإمكان كل منهم تقديم الدعم والمساندة للآخر فيما يتعلق بتطوير مهاراتهم، والتأمل فيما قاموا بعمله بشكل عملي.

- يشعر رؤساء الأقسام بالسعادة عندما يكون لديهم شبكة من المرشدين والداعمين الذين يقومون بتوجيههم. ويمكن وصف القيادة بأنها عبارة عن رحلة ذاتية، وأنها محاولة ليجد المرء فيها ذاته، وأنها نابعة من محبة للخدمة. ومن هنا يمكن القول: إن تعرف رئيس القسم على شخص يعتمد عليه، ويثق به يساعده في مناقشة ما يجب أن يعمل، ويساعده أيضاً على احتواء العزلة الملازمة لمنصب قيادة القسم. ومما يمكن إضافته أيضاً: أن رؤساء الأقسام يتطورون من خلال العمل مع مجموعة مساندة، ومع زملاء موثوق بهم والذين يؤدون دور المرشد، والشريك، والموجه لهم.

● ويتطلب تطور رئيس القسم فرصاً تدريبية مستمرة، ومصدر ذلك يعود - كما نؤمن بذلك ككثريين - أن المعلومات التي نتعلمها من خلال برامج تدريبية دورية تبقى لفترة طويلة، مقارنة بتلك التي نتعلمها من مرة واحدة من خلال

برنامج تدريبيّ. وأكدت هذا الرأيَ الدراساتُ والبحوثُ التي ناقشت مسألة: كيف يمكن للمرء أن يكون خبيراً؟ فتطوير القادة يتطلب تدريباً مكثفاً ومركّزاً على مدى فترات طويلة. وحتى يُكتب النجاح لبرامج تطوير القدرات القيادية لرؤساء الأقسام فإنه يجب أن تُبنى برامج منتظمة تأخذ في الحسبان الاستمرارية، والتطور، والتتابع، والنقد البناء الهادف. وأخيراً يمكننا القول: إن رؤساء الأقسام يمكن أن يتحقّق لهم التوازن فقط من خلال السعي المستمرّ نحو التطور، ومن خلال التغذية الراجعة البناءة.

● إن التطور القياديّ لرؤساء الأقسام يتطلّب بيئة داعمة ومساندة. فنظراً لكونهم أناساً مشغولين جداً فهم بحاجة إلى أن نشعرهم بأن اقتطاعهم جزءاً من مسؤولياتهم من أجل متابعة الفرص التطويرية القيادية أمر يحظى بدعم وتقدير الآخرين. لذا نجد أن مجرد التشجيع اليسير له تأثير كبير. فقد أشارت الدراسات والبحوث إلى أن المدراء الذين حظوا بتقدير كبير من رؤسائهم المباشرين (العمداء) حقّقوا نسبة عالية من الحماسة لحضور التدريب، وزادت محاولتهم لأجل الاستفادة من الفرص التدريبية التي أُتيحت لهم.

- يجب أن تُؤسّس برامج التطوير المحترفة أو المتخصصة لرؤساء الأقسام على نموذج محكم لتطوير القيادات. ومن أكبر المشاكل التي تواجهها معظم برامج تطوير القادة - والتي يجب أن يتمّ التغلّب عليها - الغموض حول: ماذا نريد تحقيقه منها؟ وهذا النموذج - كما تمّت الإشارة إليه في بداية الفصل - يشمل عناصر فهمنا لدور رؤساء الأقسام، والمهارات التي يحتاجها رؤساء الأقسام حتى يكون بإمكانهم تأدية هذه الأدوار، وفنّ التفكير التأمليّ لما تمّت ممارسته على أرض الواقع، وعلى نفس القدر من الأهمية أمور أخرى ذات علاقة. وعلى أية حال فلكي يكون رؤساء الأقسام قادرين على تحقيق التوازن، وقادرين على الإنتاجية العلمية والقيادية فيجب عليهم أن يفهموا طبيعة عملهم، والمهارات التي تمكّنهم من تحقيق التوازن، والقدرة على التفكير فيما تمّ عمله، وتحقيق التوازن بين الأمور المهمة في حياتهم العملية والخاصة.

الخاتمة:

إنّ تأهيل وإعداد أعضاء هيئة التدريس ليتولّوا قيادة الأقسام الأكاديمية مدعاة للفخر، ومسؤولية يشترك فيها إداريو الجامعة ورؤساء الأقسام أنفسهم. والقدرة على خلق التوازن في المناصب القيادية علاقة متبادلة تتطلّب التزاماً من المؤسسة التعليمية، وقبولاً من عضو هيئة التدريس بالدعوة لتولّي المنصب القيادي. ويتوقّف مستقبل الكليات والجامعات على الاستجابة لتلك الدعوة لتولي المنصب القيادي مع التعمّد بالالتزام، ومحاولة تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصّة.

• المؤلف:

- والتر جميلتش عميد كلية التربية في جامعة أيوا الحكومية في مدينة أميس (Ames) بولاية أيوا.

• المراجع:

- Andersen, D. A. "The Deans of the Future." In W. H. Gmelch (ed.), *The Deans' Balancing Acts: Education Leaders and the Challenges They Face*. Washington, D.e.: AACTE Publications, 2002.
- Beineke, J. A., and Sublett, R. H. *Leadership Lessons and Competencies: Learning from the Kellogg National Fellowship Program*. Battle Creek, Mich.: Kellogg Foundation, 1999.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Boyatzis, R. "Beyond Competence: The Choice to Be a Leader." Paper presented at the Academy of Management Meetings, San Francisco, 1990.
- Bright, D. F., and Richards, M. P. *The Academic Deanship*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Carroll, J. B. "Career Paths of Department Chairs: A National Perspective." *Research in Higher Education*, 1991, 32(6), 669-686.
- Conger, J. A. *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Conger, J. A., and Benjamin, B. *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Ericsson, K. A., Krampe, R. T, and Tesch-Romer, e. "The Role of Deliberate Practices in the Acquisition of Expert Performance." *Psychological Review*, 1993, 100(3), 363-406.

Ericsson, K. A., and Smith, J. *Towards a General Theory of Expertise*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

Gabarro, J.J. *The Dynamics of Taking Charge*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

Gardner, J. W. *Leadership Development*. Washington, D.e.: INDEPENDENT SECTOR, 1987. Gmelch, W. H. "It's About Time." *Academe*, Sept.-Oct. 1996, pp. 22-26.

Gmelch, W. H. "Leadership Succession: How New Deans Take Charge and Learn the job." *Journal of Leadership Studies*, 2000a, 7(3), 68-87.

Gmelch, W. H. "When a Chair Becomes a Dean: The Rite of Passage." *Department Chair*, 2000b, 2(11), 1-3.

Gmelch, W. H. "Building Leadership Capacity for Institutional Reform." *Academic Leadership Connection*, 2000c, 7(1), 1-6.

Gmelch, W. H. *Deans' Balancing Acts: Education Leaders and the Challenges They Face*. Washington, D.C: AACTE Publications, 2002.

Gmelch, W. H., and Burns, j. S. "Sources of Stress for Academic Department Chairpersons." *Journal of Educational Administration*, 1994, 32(1), 79-94.

Gmelch, W. H., and Miskin, V. D. *Strategic Leadership Skills for Department Chairs*.

Bolton, Mass.: Anker, 1993.

Gmelch, W. H., and Miskin, V. D. *Chairing an Academic Department*. Thousand Oaks, CaliL Sage, 1995.

Gmelch, W. H., Reason, R. D., Schuh, J. H., and Shelley, M. C *The Call for Academic Leaders: The Academic Leadership Forum Evaluation Report*. Ames, Iowa: Iowa State University, Center for Academic Leadership, 2002.

Gmelch, W. H., and Sanos, J. "How to Work with Your Dean: Voices of American and Australian Department Chairs." *Department Chair*, 1996, 6(4), 1-19.

Gmelch, W. H., and Seedorf, R. "Academic Leadership Under Siege: The Ambiguity and Imbalance of Department Chairs." *Journal for Higher Education Management*, 1989, 5, 37-44.

Gmelch, W. H., Wolverton, M., Wolverton, M. L, and Hermanson, M. *National Study of Academic Deans in Higher Education*. Pullman, Wash.: Center for Academic Leadership, 1996.

Green, M. F., and McDade, S. A. *Investing in Higher Education: A Handbook of Leadership Development*. Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1994.

- Greiff, B. S., and Munter, P. K. Tradeoffs: Executive, Family and Organizational Life. New York: New American Library, 1980.
- Hermanson, M. National Study of Academic Deans in Higher Education. Pullman, Wash.: Center for Academic Leadership, 1996.
- Keller, G. Academic Strategy: The Management Revolution in Higher Education. Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Kouzes, M., and Posner, B. Z. The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Moses, I., and Roe, E. Heads and Chairs: Managing Academic Departments. Queensland, Australia: University of Queensland Press, 1990.
- Onchen, W.Jr., and Wass, D. L "Management Time: Who's Got the Monkey?" Harvard Business Review, 1974,52(6), 75-80.
- Ready, D. Champions of Change. Lexington, Mass.: International Consortium for Executive Development Research, 1994.
- Schbn, D. A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books, 1983.
- Sessa, V. I., and Taylor, J. Executive Selection: Strategies for Success. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Westley, F. "Vision Worlds: Strategic Visions as Social Interaction." Advances in Strategic Management, 1992, 8, 271-305.
- Wolverton, M., and Gmelch, W. H. The College Dean: Leading from Within. Phoenix, Ariz.: ACE/Oryx Press, 2002.





- يتناول هذا الفصل جوانب من حياة رئيس القسم بعد أن يعود لممارسة عمله كعضو هيئة تدريس

نهاية المطاف: لم يعد هناك رئيس قسم

ايرل سميث (Earl Smith)

حينما كنت في أمريكا أتاحت لي فرصة رؤية أكثر الناس حرية، وتعلماً، ورؤية أفضل الظروف المعيشية، وأقصى درجات السعادة التي يمكن أن توجد على الأرض، ومع ذلك يبدو لي أن قدرًا كبيراً من المشاعر يطفو من على وجوههم؛ إذ هم يبدوون جادين، وغالباً ما يكتنفهم الحزن حتى في أوج لحظات فرحهم. والسبب الرئيسي في ذلك يعود إلى أنهم لا يتوقّفون عن التفكير في الأشياء الجيدة التي لم يحققوها. ومن الغرابة أن ترى أن الأمريكيين مدفوعون بحماسة كبيرة من أجل تحقيق الرخاء، وفي الوقت نفسه يعتبرهم شكّ سوداويّ بأنهم ربما لم يقوموا باختيار الطريق الأقصر الذي يمكنهم من الوصول إليه.

أي دي توكيفيلي (A. de Tocqueville : 1969)

من خلال استبانة غير علمية وُزعت على مجموعة من رؤساء الأقسام الذين أتمّوا لتوهم فترة عملهم، ومنهم رئيس قسم تولّيت مكانه بعد أن أمضى فيه واحداً وعشرين عاماً، توصّلت إلى أن شعورهم السائد يتمثّل بقولهم: - الذي سمعناه مراراً - "أنا في غاية السعادة لتركي هذا المنصب"، ومع ذلك فالوضع ليس كما يبدو.

وشعرت من خلال الحديث على مدى الأشهر الماضية إلى خمسة رؤساء أقسام تركوا مناصبهم أنهم تركوا أثراً في أقسامهم العلمية التي كانوا يُديرونها (ثلاثة منهم

خدموا في أقسام ذات علاقة بالعلوم الاجتماعية والسلوكية، واثنان كانت تخصصاتهم علمية). وكان منهم اثنان لهم رغبة في البقاء في مناصبهم. وآراؤهم هذه ساعدتني على تكوين فهم أفضل لصعوبة الكتابة عن رؤساء الأقسام الذين انتهت فترة رئاستهم.

ويتناول هذا الفصل مجموعة من القضايا المهمة التي تؤثر في رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين انتهت مدة عملهم في هذا المنصب. وقبل الخوض في ذلك أودُّ الإشارة إلى أنه بالرغم من أن بعض الكليات والجامعات تستخدم أسماء مختلفة لمن يتولَّى رئاسة القسم، فإن مصطلح "رئيس" سيُستخدم في هذا الفصل بحيث يُقصد به الأشخاص الذين هم بمثابة الرؤساء التنفيذيين المسؤولين عن المناهج، وتوظيف أعضاء هيئة تدريس، وموظفين جدد، وكل ما يتعلّق بأعضاء القسم، وميزانيته، والمسائل الأخرى المتعلقة بالوحدات التعليمية التي تكون مسؤوليتها الرئيسة تعليم الطلاب.

والانضمام لركب الهيئة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي - والذي جاء نتيجة العمل الجاد - له علاقة قوية بكيفية اختيار رؤساء الأقسام، وكيف ينظرون إلى مسؤولياتهم المتنامية، وفرصهم. وبالنظر إلى العديد من الصعوبات التي يواجهها التعليم العالي اليوم، فإن الوقت مواتٍ أو مناسب لمناقشة دور رؤساء الأقسام الأكاديمية، وما البحث والكتابة عن ذلك إلا أحد المجالات التي يمكننا عملها.

إن رؤساء الأقسام أشخاص يُقدّمون عُصارة خبرتهم، وحنكتهم لزملائهم، وخبرتهم هذه ليست محصورةً في المجال العلمي، ولكنها تشمل تقديم النصائح التي يُسدونها لهم فيما يتعلّق بأخلاقيات المهنة، ومروراً بأمور شخصية مثل شراء منزل. وهم يقدمون عطاءهم للقسم، والكلية، والجامعة التي يعملون فيها، والأهم من ذلك أنهم يعطون من وقتهم الثمين، كما هو موضح في الجدول رقم 1-7.

لا يمتلك رؤساء الأقسام وقتاً خاصاً بهم؛ بسبب أنهم قاموا بإعطاء جُلِّ وقتهم لعملهم، وهذا النوع من العطاء إحدى الصفات المهمة لهذا المنصب، ولذا فعلى الذين

يتطلعون أن يكونوا رؤساء أقسام أن يعملوا ليل نهار، من غير تفكير في إمضاء وقت لأنفسهم، يمضونه إما تلبية للالتزامات على المستوى الشخصي، أو المهني. ومن المفترض أن يكون هناك تخطيط محكم للحياة بعد انتهاء فترة رئاسة القسم، وهي الفترة التي يعود فيها إلى مهنة التدريس، وإجراء البحوث والدراسات، والحياة العائلية.

ويُعدّ منصب رئيس القسم بالنسبة لكثير من أعضاء هيئة التدريس الذين أصبحوا رؤساء أقسام، من أهمّ وأكثر المناصب استهلاكاً للوقت في محطات حياتهم العلمية. ولأن رؤساء الأقسام عندما يتركون العمل بالقسم يقومون بأدوار أقلّ، وبسبب هذا تكون مغادرة هذا المنصب صعبةً للغاية. وفي هذا الفصل سأحدث عن الخروج من منصب رئيس القسم معتمدةً في ذلك على الخبرة والبحوث والدراسات ذات العلاقة، متمنيةً أن أصل إلى نتيجة مفادها: أن ترك منصب رئيس القسم ليس "موتاً اجتماعياً" كما تمّ تصويره بذلك. والمقصود بذلك أن التحول من رئاسة القسم ليس تجربةً محدّدة الملامح كما هو المفترض عادة، بل العكس من ذلك يمكن أن تكون فكرة الموت الاجتماعي أقرب إلى الواقع حين تولّي رئاسة القسم، وذلك ربما يعود إلى الخوف. والحال متساوية بالنسبة للرئيس الجديد، والرئيس الذي ترك هذا المنصب؛ فليس هناك آلية وعملية منظمّة لتعريف الرؤساء الجدد بالمنصب وإعدادهم له، وليس هناك طرق لمساعدة الذين هم في طريقهم لترك هذا المنصب. ويمكن باستخدام خيالنا الاجتماعي أن نقول: إن منصب رئيس القسم كدورة حياة مثلها في ذلك مثل دوران حياة الإنسان (انظر جدول 1-7).

والمعروف أن الرضا والقبول بترك منصب رئيس القسم يعتمد بشكل رئيسي على الشخص الذي ترك هذا المنصب، وكذلك على التجربة التي مرّ بها أثناء فترة تولّيه إياه. وما يجب أن يُعلم أن "التخلي برضا" عن منصب رئيس القسم يمكن أن يؤدي إلى تحول ناجح وإلى مرحلة جديدة في المسيرة العلمية لرئيس القسم السابق.

الجدول رقم 1-7 المهام الإدارية لرئيس القسم

- متابعة أهداف البرامج التطويرية السنوية.
- الدعوة بشكل مستمر لعقد اجتماعات دورية.
- إعداد التقرير السنوي للقسم.
- الرد على جميع الخطابات والمراسلات الواردة من داخل القسم وخارجه أو توجيهه من يقوم بذلك.
- الاحتفاظ بملفات التسجيل المبكر، وعدد الطلاب في الشعب الدراسية، والتخصصات، ومتابعة الخريجين في التخصص، والموظفين.
- تطوير وإدارة ميزانية القسم.
- التأكد من حداثة، ودقة المعلومات الموجودة على موقع القسم على شبكة الإنترنت.
- استلام طلبات الكتب المقررة المختارة من أساتذة القسم، ومن ثم القيام بطلبها.
- تحرير مواد دليل القسم.
- جمع التقارير السنوية من جميع أعضاء هيئة التدريس.
- مقابلة المتبرعين المحتملين، والمشرفين العاميين على القسم، وطلاب الدراسات العليا.
- الإشراف على تطوير وتغيير البرامج والمناهج.
- الإشراف على الخطط طويلة الأجل، وتجهيز مواد للمراجعة الدورية، والإشراف على تقارير الاعتراف ببرامج القسم، وغيرها من المراجعات الخارجية.
- تعيين موظفين مساعدين للقسم، والرفع بالتوصيات لتعديل المرتبات.
- استقطاب طلاب لمرحلة البكالوريوس والدراسات العليا لبرامج القسم المعتمدة.
- تحديد متطلبات التخرج لحملة البكالوريوس والدراسات العليا والتأكد من تحقيقها.
- الإشراف على عملية تعيين أعضاء هيئة تدريس جدد.
- الإشراف على عملية تطوير أعضاء هيئة التدريس.
- تعيين أعضاء اللجان من أجل توزيع أعمال القسم بالتساوي.
- إعداد جداول القسم لكل فصل دراسي وللفصل الصيفي، مع العناية بتوزيع الأنصبه التدريسية المناسبة.

- العمل همزة وصل بين القسم وإدارة الجامعة من خلال المطالبة بتوزيع عادل للإمكانيات المتاحة، ومن خلال الدعم للأساتذة للحصول على المنح المالية البحثية، ودعم إجراء البحوث والدراسات، وطلبات التفرغ، وترشيح أعضاء هيئة التدريس لجوائز متى كان ذلك مناسباً.
 - العمل مع الأساتذة بشكل منفرد.
 - أن يعمل على أن يكون مثلاً يُحتذى من خلال أدائه كرئيس قسم.
 - إقامة الفعاليات الاجتماعية الخاصة بالقسم.
-

والدراسات والبحوث عن مغادرة منصب رئاسة القسم قليلة، وما هو موجود توصل إلى نتائج أشارت إلى أن تجربة الخروج من رئاسة القسم لا تسير بشكل سلس. فكما أن المختصين بشؤون الشيخوخة يقومون بدراسة هذه الفترة، فإن على التربويين، وعلماء الاجتماع النظر لمنصب رئيس القسم على أن له دورة حياة فريدة. فبدلاً من أن نعدّ مغادرة رئاسة القسم تحولاً نحو ما يمكن تسميته بـ "الموت الاجتماعي"، يجب إن يُنظر له من حيث أنه جزء من دورة حياة رئيس القسم. ونظريّة العزلة التي يشير إليها المختصون بالشيخوخة عند الحديث عن دورة الحياة يمكن أن تساعدنا، وبالذات عندما ندرك أنّ العزلة عملية محتومة بسبب أن أدوار رئيس القسم الأكاديمية بدأت تقلّ. ولا يبدو أنه توجد مشكلة لو أن تقاعد رئيس القسم يضعُ حدّاً لنهاية حياته العملية. فعندما يترك رؤساء الأقسام الجامعة، فهم بذلك يقومون بما يقوم به أي موظف في الولايات المتحدة بشكل يومي: التقاعد. والمشكلة تكمن في أنهم مثل مَنْ وُضع في موقف رئيس القسم المتقاعد، الذي عاد إلى قسمه أو وحدته الأكاديمية التي كان على رأسها ربما لمدة ثلاث، أو ثمان، أو عشر سنوات.

الجدول رقم 2-7 مقارنة بين دورة حياة الإنسان بدورة حياة رئيس القسم

دورة حياة رئيس القسم

دورة حياة الإنسان

التعيين أو الانتخاب	الولادة
التجربة والأخطاء	الطفولة
مرحلة تكرار الأخطاء	الطفولة المبكرة
التطور أثناء المنصب	العمر الدراسي
مرحلة النضج	مرحلة البلوغ
الاستمرارية والفعالية	الشباب
مرحلة التعب والسأم	البلوغ
مغادرة القسم	مرحلة النضج
	الشيخوخة
	الموت

طبيعة التخصص

بينما يستعرض الجدول رقم 1-7 بعض المهام والمسؤوليات التي يضطلع بها روساء الأقسام أثناء فترة رئاستهم لأقسامهم، فإنه من المهم جداً الإشارة إلى بعض الأمور التي ربما لا تكون بارزة للعيان بالنسبة للذين ليس لديهم معرفة بهذا المنصب. فروساء الأقسام قبل كل شيء يجب أن يكون من الداعمين بقوة لأقسامهم الأكاديمية، ويجب أن يكونوا إيجابيين في تصرفاتهم، ومستقرين، وأقوياء، وأن يكون لديهم القدرة على تحمل جميع أنواع النقد سواءً فيما يتعلق بالأسلوب، أو القرارات.

ورئيس القسم يجب أن يعمل على تحقيق مبدأ الإجماع داخل القسم، وأن يقيم علاقات جيدة مع الطلاب، ومع العميد، ورئيس الجامعة، وعليه كذلك العناية بصيانة المرافق في القسم مثل التأكد من خلو دورات المياه من المشاكل، وتغيير

المحترق من الأنوار، وتغيير الكراسي والمناضد المكسورة، وتنظيف الكراسي والأرائك متى ما استدعى الأمر ذلك.

والمسؤوليات والمهام الإدارية لرئيس القسم لا تجعل من هذا المنصب منصباً علمياً بالمعنى المحدد للكلمة. فهو سيظلّ عملاً إدارياً يؤدي من خلال تخصصات أكاديمية مثل الفيزياء، والتاريخ، والتربية، وعلم الإحياء، وعلم الاجتماع.

وكون وظيفة رئيس القسم عملاً إدارياً وليس عملاً أكاديمياً متخصصاً - بالرغم من أنه ملحق بطريقة ما بالتخصص - يخلق إشكالية. والمشكلة - كما ذكر جميلتش وميسكين (1995) - مردها أن هذا المنصب - على اختلاف المؤسسات التعليمية - لا يزال غير محدد المعالم. والإشكالية أيضاً سببها أن رئيس القسم لا يزال هو حلقة الوصل بين الإدارة العليا، وأعضاء هيئة التدريس، والمشكلة أيضاً مردها إلى أن رئيس القسم الإداري الوحيد في الجامعة الذي يؤدي دوراً مشابهاً لبقية أعضاء هيئة التدريس - حتى في حالة تخفيض نصابه التدريسي - إضافة إلى تعامله اليومي مع الأساتذة والقيام بأعباء ومسؤوليات منصب رئيس القسم ذات العلاقة.

وهذه العلاقات تبدو أكثر صعوبة عندما يجب على رئيس القسم أن يتخذ قرارات صعبة، وبخاصة في الوقت الذي تم فيه استفاد ميزانية القسم، كما هو واقع الحال في السنوات القليلة الماضية من القرن الحالي في كل جامعات الولايات المتحدة بما في ذلك ستانفورد، وهارفرد. والجدير بالذكر هنا أن واقع الميزانيات غير الإيجابي أصبح حقيقة مرة منذ شهر سبتمبر من عام 2001.

نظرية الخروج

تعدّ الوفاة أو علم دراسة الموت واحداً من أهمّ الأسس النظرية التي طبقت أو استخدمت في دراسة حالة التقاعد. وعادة ما يُستخدم مفهوم الموت الاجتماعي من أجل وصف متخصصٍ ما زال حياً، ولكنه منعزل اجتماعياً أو منبوذ من قبل أفراد المجتمع بسبب تركه لمنصب كان يشغله. وهذا المفهوم يُستخدم لوصف حالة من يترك رئاسة القسم، والذين يعانون من عملية التأقلم للمرحلة الجديدة في مسيرة حياتهم العملية.

وهذا المفهوم أيضاً مرتبط بالابتعاد التلقائي عن منصب رئيس القسم، وتتم مناقشته في أجواء سلبية. والمشكلة أن النظرية تصف أو تصنف التقاعد، أو الابتعاد وكأنها نهاية أبدية كاملة، بينما في الواقع أن ترك رئاسة القسم في معظم الحالات يعني العودة مجدداً لتأدية دور عضو هيئة التدريس.

وبالرغم من أن التأهيل الاجتماعي لدور رئيس القسم ليس موحداً على مستوى كل المؤسسات التعليمية، فإنه من المتعارف عليه أن من يتولى رئاسة القسم قد عمل في قسمه لمدة ليست بالقصيرة. وبما أنهم أمضوا هذا الكم من الوقت، وكانت لهم مشاركات فعالة في معترك الحياة الأكاديمية، فإنهم بنهاية مدة خدمتهم رؤساء أقسام يكون ابتعادهم عن المنصب ليس بتلك الصعوبة مقارنة بحال أولئك الذين لم يمض على مشاركتهم في الحياة الأكاديمية مدة طويلة .

فشخصية رئيس القسم، وخبرته، والعلاقات الواسعة التي أقامها ليس فقط مع أعضاء هيئة التدريس في قسمه، وإنما أيضاً مع الإداريين على مستوى الجامعة، ومسؤولين من مكاتب أو أماكن متعددة مثل أمناء الصناديق، ومسؤولي الإسكان، ومكتب التسجيل، يجعل عملية التحول إلى مجرد عضو هيئة تدريس أكثر سهولة مما كان متوقعاً. وهذا الطرح يجعلنا ننظر لعملية التحول هذه على أنها حالة أو عملية فردية.

وهناك العديد من الحقائق التي تؤثر في ترك منصب رئاسة القسم، وبدورها يمكن أن تسهم بخروج سلس، ومنها: موقف رئيس القسم. فالشخص الذي لديه ثقة بنفسه، وموقعه داخل الحياة الأكاديمية بالتأكيد لن يواجه صعوبة كبيرة في عملية الانتقال. فشخص لديه مثل هذه الخصال لا ينظر لعملية التحول هذه على أنها النهاية الحتمية للعمل الأكاديمي. فرئيس القسم صاحب الاطلاع الواسع، والمؤهل تأهيلاً جيداً يظن أنه قد تكون لديه العديد من المهارات أثناء توليه رئاسة القسم، من ثم قد هياً نفسه مبكراً لمرحلة ترك منصب رئيس القسم.

وما أريد التركيز عليه أنّ من لا يستمرّ في عدّ نفسه عضواً هيئته تدرّيسٍ أثناء فترة رئاسة القسم، سيجد صعوبةً كبيرةً في التعامل مع عملية التحوّل. والسبب في ذلك يعود إلى أنه سيجد صعوبةً في العودة مجدداً إلى الأدوار الثلاثة الشائكة التي يؤدّيها معظم أعضاء هيئته التدرّيس من تدرّيس، وإجراء البحوث والدراسات، وخدمة الجامعة والمجتمع.

الخاتمة: ماذا يمكن أن نعمل؟

أجد أنه من السهولة بمكان مناقشة المشاكل الحاليّة، وبخاصة تلك المتعلقة بعملية التحوّل إلى عضويّة هيئته التدرّيس عند ترك رئاسة القسم، ولكنني أجد الكتابة أكثر صعوبة عندما نتحدث عن الكيفيّة التي يمكن أن تُهيأ لإتمام عملية الانتقال؛ نظراً لقلّة الكتابات في هذا الموضوع. إنها بشكل عامّ بمثابة السؤال الذي يمكن طرحه على النحو التالي: ماذا يمكن أن نعمل؟ ماذا يجب عمله للتمهيد لتحوّلٍ مناسبٍ من المنصب الإداري (رئاسة القسم) بغضّ النظر عما إذا كان رئيس القسم السابق سيعود مجدداً ليمارس عمله عضواً هيئته تدرّيس، أو أنه سيتولى منصباً إدارياً أعلى، أو سيتقاعد.

ويجب أن يكون هناك منظمة وطنية لرؤساء الأقسام، مشابهة للعديد من المنظمات الموجودة الأكاديمية والإدارية، مثل منظمة العمداء، ووكلاء الجامعات، ومدراء الجامعات. ومنظمات رؤساء الأقسام تحتاج إلى منتديات مُحكمة من أجل أن يكون هناك تواصل فيما بينها حتى تتمكّن من كتابة التقارير، ومناقشة القضايا المشتركة، وبناء خططٍ استراتيجية لمشاريعهم البحثية الخاصة بحقلهم، والتفكير في إيجاد أرضية لبحوثٍ جادّةٍ وبشكلٍ منتظم، تتجاوز في طرحها مجرد الكتابة عن تجربة تولي رئاسة القسم. ومن هنا فالبحوث والدراسات التي تبحث في قضايا تتناول رئيس القسم السابق يجب أن تكون قويّة، وممتعةً حتى يمكن بذلك أن ترتقي لمستوى البحوث والدراسات الجادّة، وبذلك تحقّق أيضاً مكاسب على المستوى الشخصي والعملية.

وفي الجامعات التقليدية، يجب أن يطلع رئيس القسم السابق على طرق التدريس الحديثة، والتقنية المعاصرة التي تمّ استحداثها في السنوات القليلة الماضية، والتي تستخدم من أجل زيادة فعالية العملية التعليمية (برينيمان: 1994). وحتى يمكن لمثل هذا الأمر أن يكون مثمراً يجب أيضاً إطلاع رئيس القسم السابق على التحدّيات القانونية المتعلقة بحقوق الطبع للمواد التعليمية، والتي عادة ما تكون على هيئة مذكرات يقوم بإعدادها أستاذ المادة لطلابه، ويطلب منهم قراءة أجزاءٍ أو فصولٍ منها استعداداً للمحاضرة القادمة.

ورئيس القسم بحاجة إلى سلطة رسمية أكبر، وهذه السلطة تتحقّق بعدّة طرق كما ذكر عدد من علماء الاجتماع (ويبير: Weber 1966؛ دومهوف: Domhoff 2001). ولهذا فالسلطة التي أتحدث عنها هنا تتعلّق بالقدرة على معرفة مصدر مكان السلطة، من أين يبدأ مجال السلطة، وأين ينتهي؟ وأهميّة هذا الأمر تتضح من خلال القدرة على إصدار قرار لا يتمّ رفضه من قبل اللجان، الأمر الذي يبرز سلطة رئيس القسم. ومناقشة قضية السلطة في القسم الأخير من هذا الفصل مقصودة لذاتها إذ إنّ كثيراً من رؤساء الأقسام يائسون من حقيقة أنهم ليس لديهم سلطة، ولذا فهم محبطون من عدم معرفة ما بإمكانهم، أو ما ليس بإمكانهم عمله لأعضاء هيئة التدريس، والقسم. وهذا المستوى الكبير من الإحباط ربما يكون حجر الزاوية في قرار التخلي عن رئاسة القسم قبل إتمام مدة الولاية.

وأودّ أن أختتم بالقول إن دور المؤسسات التعليمية، وتقاليدها، وأنظمتها الرسمية ذات العلاقة بمنصب رئيس القسم يجب أن تكون معلنة ومفضلة. وبما أن بعض المؤسسات التعليمية غير واضحة في تحديد مكانة رئيس القسم، فإن على مؤسسات التعليم العالي تلك أن توضح في أنظمتها ولوائحها، وسلّمهما الإداري أن لرئيس القسم موقعه ضمن إدارة الجامعة، كما هو الحال المعلوم في موقعه ومكانته ضمن أعضاء هيئة التدريس.

والبحوث والدراسات يجب أن تتطرق للخيار الثاني لرئيس القسم الذي انتهت فترة إدارته. فرؤساء الأقسام الذين تركوا إدارة القسم بعد أن قرروا أنهم لن يستمرّوا فيه إلى الأبد مثلهم مثل بقية الموظفين المحترفين، مثل الرياضيين المحترفين سيكونون في عمرٍ يمكنهم من البحث عن وظيفة جيدة ومزايا مناسبة لما بعد فترة التقاعد. ومن هنا نرى الحاجة ماسّة للقيام بدراسات ميدانيّة تبحث بشكل دقيق عن تلك الخيارات.

ربما أن من العوامل التي تؤثر في نجاح تجربة التحول عن وظيفة رئيس القسم تتعلق بالعوامل الخارجيّة والتي ربما تحدث متزامنة مع فترة مغادرة منصب رئيس القسم. وهذه يمكن أن تكون متعدّدة المشارب مثل المشاكل الصحيّة العائليّة، والأبناء، وانتقال الأحفاد إلى أماكن بعيدة، أو أنهم على مقربة قريبة منه، وغيرها من المسائل الشخصية.

وأخيراً بما أنه سيحدث تقاعد، فحتماً سيكون هناك أمر سلبي متعلّق به. وأتمنى أن أكون أوضحت أن التقاعد من منصب رئيس القسم ينبغي ألا يُنظر له على أنه موت اجتماعي.

● المؤلف:

إيرل سميث أستاذ للدراسات الأخلاقيّة الأمريكيّة ورئيس قسم علم الاجتماع في جامعة واكي فورسيت في مدينة ونستون ساليم (Winston-Salem) في ولاية شمال كاليفورنيا.

● المراجع:

Breneman, D. L. Liberal Arts Colleges: Thriving, Surviving, or Endangered? Washington, D. C.: Brookings Institution, 1994.
de Tocqueville, A. Democracy in America (G. Lawrence, Trans., and J. P. Mayer, ed). New York: Doubleday, 1969. (Originally Published 1848.).
Domhoff, W. Who Rules America? Power and Politics. New York: McGraw-Hill, 2001.

Gmelch, W., and Miskin, V. Chairing and Academic Department. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1995.

Weber, M. 1966. Class, Status, and Power. In R. Bendix and S. Lipset (eds.), Class, Status, and Power. New York: Free Press, 1966.

