



- 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 بتحويلات 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 تُبنى 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/](http://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. والتغيير 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 التتلمذ؛ 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 مستمرّ. 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 أُبلِّغ 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 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 كمّ 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، وتؤكد من أن السكرتير ليس عليه عبء كبير، وأنه ليس لديه تضارب في طلبات أعضاء القسم. وهذه الجزئية يجب أن تكون من أهمّ أدوار رئيس القسم التي تستدعي تنظيم الأولويات، والقيام بعمل نظام يعمل على ترتيب أعمال القسم العامّة حسب الحالة التي يمرّ بها .

ويجب عليك أن تفكر فيما يمكن أن يعمل له سكرتير القسم حتى تكون أكثر كفاءة، فهل تريد تحويل كل الاتصالات الهاتفية لك مباشرة؟ هل تريد أن يرفع لك بكلّ 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 بالمعديين 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 وخططك 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 ألاّ تُغفل التسلسل الإداري لمؤسستك، وأن تسعى لحلّ ما يعترضك من مشاكل من خلال الاتصال بأولئك الذين يقوم عميدك بمخاطبتهم وارسال 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 سيُبدى 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 تجربة 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 عامة 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 كلّ. 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 مستقلة، 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 الرسميّة، 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 الدراسيّة، 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، وزملائك 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 زملائك 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 الميزانيّة والموارد بشكل أكبر بكثير ممّا 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 سنويّة 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 أوليّة 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 يُطلب 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 إلكترونيٌّ فإنه ينبغي عليك القيام بكتابة ملاحظات قصيرة في جدول أعمالك بشكل مستمرٍّ 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 المسؤوليات 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 اصطلح عليه بالوقت المقدّس في مكتبك خلف باب المغلق، ويمكن أن يُعينك سكرتير القسم على الإفادة المثلى من ذلك الوقت. ومن هنا يجب أن تُتقّف زملاءك وأن تشرح لهم أنّك أيضاً متخصصّ وباحث ولست فقط حلال مشاكل القسم.

وأخيراً يجب ألا تنسى أخذ إجازة؛ فالقسم سوف تسير شؤونه بدون وجودك، وسوف تعود أكثر حيويةً 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/].

