

## العمل مع الكلية

يركز هذا الجزء على مهارات التواصل الشخصية التي يحتاجها رؤساء الأقسام للعمل بشكلٍ فعالٍ مع الكلية وهيئتها التدريسية. ولقد تم وصف المفاهيم النظرية والخطوط العامة للاتصال الفعال الموجودة في هذا الجزء وذلك بالترابط مع ثلاثٍ من أصعب المهام الأساسية لرؤساء الأقسام وهي: إدارة مناقشة الأداء، وإدارة الصراع، وإنجاز التغيير.

### الفصل الرابع : إدارة مناقشة الأداء:

يقدم خططاً لتقويم أداء كلٍ من هيئة التدريس المثبتة وغير المثبتة.

### الفصل الخامس : إدارة الصراع :

يتضمن معلومات من أجل جعل إدارة الصراع أكثر سهولةً وفعاليةً .

### الفصل السادس : إنجاز التغيير:

يتضمن معلومات حول الشروط المسبقة الأساسية للتغيير ويصف خطط التواصل التي تساعد رؤساء الأقسام على إدارة التغيير بشكلٍ فعالٍ .



## 4

## إدارة مناقشة الأداء

مناقشة الأداء عملٌ هامٌ. وقد تكون مزعجة بالنسبة للعديد من رؤساء الأقسام. ففي أغلب الأحيان تتضمن سياسة الجامعة تقويم الأداء لهيئة التدريس غير المثبتة التي تسعى إلى التثبيت، والهدف من هذه التقويمات هو إعطاء هيئة التدريس غير المثبتة الإرشادات المناسبة، وتوضيح مدى مطابقتها لإنجازاتهم لمعايير الترقية والتثبيت الخاصة بالقسم الجامعي والمؤسسة.

يقوم رؤساء الأقسام بإدارة التقويمات الأساسية للأداء لجميع أفراد الهيئة وذلك بهدف تسهيل التقدم المهني لأفرادها الهيئة. ولكن منهم من يقوم بدعم الهدف المطلوب من أجل التقويم الأساسي للإنجاز، وبذلك تكون مهمة المواجهة المباشرة مع أفراد الهيئة هي تقويم إنجاز الفرد التي هي مواجهة صعبة وغير مريحة.

ويجد رؤساء الأقسام صعوبةً عند قيامهم بتقويم الأداء وذلك لسببين:

الأول، أنهم ينتقدون زملائهم في الهيئة ولهذا تكون إدارة جلسات مناقشة الأداء أكثر صعوبة بالنسبة لرؤساء الأقسام الذين تمت ترقيتهم من داخل مؤسساتهم. فيمكن لرئيس القسم أن يفكر: «ولكننا بدأنا هنا معاً، كيف يمكنني أن أنتقد زميلي؟ لقد كان دائماً داعماً لي».

الثاني، هناك خوفٌ فطري من مواجهة هذا الفهم الذي يظهر بشكلٍ خاص لدى رؤساء الأقسام الذين ينظرون إلى تقويم الإنجاز على أنه طريقة يجب عليهم من خلالها نقل الأخبار السيئة. بينما يجد الآخرون تقويم الإنجاز عملاً سهلاً وممتعاً في الحالات التي لا تحتاج الهيئة فيها لأن تبرهن على إنجازاتها ولكنهم يكرهون الطريقة التي يتم فيها إخبار زملائهم بأن أداءهم غير متطابق مع توقعات الإنجاز. ويتوقع رؤساء الأقسام في أغلب الأحيان أن الهيئة ستصبح في موقف دفاعي ومن المحتمل أن يؤدي هذا الوضع إلى مواجهة صعبة.

## الغاية

الهدف الأول من هذا الفصل هو تحديد كيفية تلقي رؤساء الأقسام لمهمة جلسات إدارة مناقشة الأداء. يجب على رؤساء الأقسام اعتبار مناقشة الإنجاز فرصة ملائمة لأنها تؤدي إلى فوائد ملموسة لهم ولأفراد الهيئة وللقسم. عندما يغير رؤساء الأقسام طريقة فهمهم بشكل يتناسب مع معايير تقويم الإنجاز فسوف يرتاحون بجلسات مناقشة الأداء وجهاً لوجه. والهدف الثاني هو تزويد رؤساء الأقسام ببعض خطط الاتصال المحددة من أجل جلسات مناقشة الأداء أثناء المواجهة. ويمكن لهذه الخطط مساعدة رؤساء الأقسام كي يكونوا منسجمين وفعالين في تحقيق مسؤولياتهم في تقويم الإنجاز.

## تحديد المهمة

إن عبارة مناقشة الإنجاز مناسبة أكثر من تقويم الإنجاز لأنها تصف دور رئيس القسم الإيجابي. وفكرة تدريب الهيئة تجعل رؤساء الأقسام الذين يخافون من مهمة نقد الأداء أكثر ارتياحاً، فتحويل دور رئيس القسم من حاكمٍ إلى مُدرب يجعل مهمة جلسات مناقشة الأداء وجهاً لوجه مع أفراد الهيئة مريحة أكثر بالنسبة للجميع. فهي تتضمن عناصر إيجابية بالإضافة إلى عناصرها السلبية.

وفي أغلب الأحيان يركز رؤساء الأقسام على ما يحتاجونه لتطوير الأقسام وهذا يجعل عملية المناقشة أكثر صعوبةً.

إن مناقشة الأداء تدعم الأعمال الفعالة وتُقدم اقتراحات من أجل تحسينات إضافية. فهي تُزود رؤساء الأقسام بوسائل مساعدة لتحسين إنجازات الهيئة ويمكن لرؤساء الأقسام من خلالها تمهيد الطريق لنجاح جدول الأعمال، كما أنها تزود رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة بتنظيمٍ فعال لتسهيل مهمة التوقعات الوظيفية وذلك عن طريق تزويد القسم بفرص مناسبة لدعم التوقعات المحددة.

علاوةً على ذلك، فهي تقدم فرصة مناسبة لتوضيح معايير وتوقعات الترقية والتثبيت. فعندما تفهم هيئة التدريس توقعات الإنجاز وحدود الدعم التي يقدمها القسم فسوف يصبح أعضاؤها قادرين على دعم تقدمهم باتجاه الترقية والتثبيت بشكل أفضل. وهذا يفيد في التخفيف من الشكاوى لأن عضو الهيئة لا يرغب بتقديم تظلم عندما يكون منسجماً مع فهمه لتوقعات الإنجاز.

تخلق مناقشة الأداء أيضاً فرصة مناسبة لرؤساء الأقسام كي يعززوا مصداقيتهم مع أفراد الهيئة إذ ليس هناك مهمة أخرى تقدم وسائل مساعدة لإظهار الثقة والدعم والاهتمام بمصلحة الهيئة أفضل من مهمة مناقشة الإنجاز.

يمكن لرؤساء الأقسام إظهار رغبتهم الحقيقية في الإطلاع على نجاح الهيئة من خلال مناقشة الأداء. ويمكنهم المساعدة على ترسيخ بيئة سليمة في القسم تتسم بتواصل نزيه وصريح. لقد تم تحضير جلسة تداول الإنجاز بشكل مناسب لفتح طرق التواصل بطريقة بناءة وعندما يقوم رؤساء الأقسام والأعضاء بالمشاركة في مناقشات مهنية وصريحة متعلقة بإنجاز الأعضاء، تتكون بينهم علاقة مهنية تسمح لهم بمناقشة القضايا الكبرى.

### خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

لسوء الحظ فإن هذه الفوائد لا يتم ضمانها فقط من خلال جلسات مناقشة الأداء أو الخوض فيها، إذ يجب على رؤساء الأقسام معرفة كيفية إدارة جلسات تقويم الإنجاز، وبذلك يحققون نتيجة بناءة. إن النصائح التالية (هيغرسن، 1994، 1995) ستساعد رؤساء الأقسام على جعل تقويم الإنجاز نشاطاً فعالاً وبنّاءاً.

### تجعل مناقشة الإنجاز نشاطاً مستمراً على مدار السنة

إذا كان تقويم الإنجاز نشاطاً مستمراً على مدار السنة فسيتمكن رؤساء الأقسام من تخفيف القلق الذي يظهر عادةً أثناء جلسة تقويم الإنجاز الأساسية السنوية

فبقدر ما يسمع أعضاء الهيئة ملاحظات تقويم فعالة فيما يتعلق بإنجازهم بقدر ما يصبح قلقهم حول تقويم إنجازهم أقل. ولا يضطر رؤساء الأقسام لانتظار جلسة تقويم الإنجاز السنوية من أجل تقديم ملاحظة لتقويم عمل الهيئة.

تصور كم سيكون مريحاً لكل من رئيس القسم وعضو الهيئة عندما تتركز تعليقات التقويم على مساعدة هذا العضو لكي ينجح.

إن زيادة التقويم وتكراره تمكّن رئيس القسم من حفظ تقويم الإنجاز في إطار تعليمي، لأنه من الصعوبة بمكان فصل وظيفة الحكم أو النقد إذا قام رئيس القسم بدعوة الهيئة إلى عقد جلسة التقويم الأساسية مرة في كل سنة، إنه الوقت الوحيد الذي يسمعون فيه التعليقات حول تقويم إنجازاتهم.

#### تقديم التقويمات الرسمية وغير الرسمية لأداء العمل

لا يحتاج رؤساء الأقسام لتنظيم برنامج أساسي للاجتماع وتقديم تعليقات حول ما الذي يجري بشكل سليم أو ما الذي يمكن تعديله بشكل مختلف.

وكمدرسين، فإننا نعلم أن تعليقات التقويم تكون ذات معنى أكبر إذا تم تقديمها ضمن نطاق النشاط الذي تمت معاينته.

يمكن لأحد رؤساء الأقسام أن يكون فخوراً بشكل واضح بمهارات التنظيم الخاصة به، فهو يقول «لدي ملف لكل عضو في الهيئة، وكلما لاحظت إنجازاً مميزاً لأحد الأعضاء مثل مقالات منشورة حديثاً، أسجلها كملاحظات في ملف هذا العضو، وبذلك سوف أكون متأكداً من التقويم عند القيام بالتعليق عليه خلال جلسة تقويم الإنجاز السنوي». نادراً ما يكون المديح المؤجل فعالاً، وبنفس الطريقة تكون الاقتراحات البناءة من أجل تحسين الإنجاز ذات تأثير أقل إذا قام رئيس القسم بالاحتفاظ بها حتى جلسة تقويم الإنجاز السنوية.

تحتاج الهيئة إلى تعليقات التقويم الرسمية وغير الرسمية حول إنجازاتها.

وإذا احتفظ رئيس القسم بجميع التعليقات غير الرسمية حتى موعد الاجتماع السنوي فسيُفقد فرصاً لتقويمات الإنجاز المتواصلة والداعمة التي تسهل تطور الهيئة، كما يمكن لتعليقات التقويم التي احتفظ بها رئيس القسم، أن تكون ذات تأثير كلما تم اتخاذها.

يتبين من خلال زيارة فريق منح الثقة للقسم أن رؤساء الأقسام غير بعيدين عن أداء واجبهم، لقد كان رئيس القسم وأعضاء الهيئة يجتمعون مع فريق منح الثقة ولقد خسر القسم العديد من الأعمال ويحتاج لبحث في إمكانية تقديم برنامج مميز مع أعضاء الهيئة الباقين. كان النقاش صريحاً وبنياً، ففي إحدى النقاط أوضح رئيس القسم شاكياً «لو كان لدينا شخصٌ ما مؤهلاً لتدريس منهاج الطرق الأساسية». وكان هناك عضو غير مثبت في الهيئة يقوم بتدريس هذا المنهاج وهو أصغر الأعضاء في الهيئة وقد وافق هذا الشخص على المهمة لمساعدة القسم. تخيل ما هو إحساسه لدى سماعه تعليق رئيس القسم أمام جميع زملاء في الهيئة وأمام أفراد فريق منح الثقة.

لقد قدر رئيس القسم الجهود التي قام بها عضو الهيئة الجديد لتغطية المنهاج الذي يحتاج إلى تحضير إضافي لأنه كان سطحيّاً بالنسبة لخبرة أعضاء الهيئة وفي الواقع قد يقوم رئيس القسم بمكافأة هذا العضو في تقويم الكفاءة القادمة وذلك تقديراً لمساهمته الفعالة وكرمه تجاه القسم، لكنه بنفس الوقت أعطى فريق منح الثقة دلالة سلبية على إنجازاته.

على الرؤساء أن يفهموا أن تعليقات التقويم الرسمية وغير الرسمية تؤخذ بعين الاعتبار.

### تجعل توقعات الإنجاز واضحة

يجب على رؤساء الأقسام التأكيد على فهم أفراد الهيئة لتوقعات إنجاز العمل قبل تقويمه ويمكن لمعايير الجامعة الخاصة بالثبوت أن تطلب سجلاً للبحث الذي

تمت معاينته من قبل اللجنة الفاحصة. وعلى مستوى القسم يجب على رئيس القسم مساعدة الهيئة على ترجمة هذا المعيار الشامل إلى نشاط ذي معنى. فبالنسبة لهيئة الموسيقى يمكن للجنة الاختبار أن تطلب ملاحظات الإنجاز، وبالنسبة إلى كلية البث الإذاعي والتلفزيوني يمكن أن تطلب اختيار محطة تلفزيون محلية من أجل البث على الهواء مباشرة، وبالنسبة إلى كلية الفنون والتصميم يمكن أن تطلب معيار العمل الذي تم قبوله من قبل لجنة تحكيم العروض المحلية. ومن المحتمل أن تصبح هيئة التدريس محبطة وفاشلة في حال عدم معرفتها لتوقعات الإنجاز التي يجب التطابق معها. هناك نقطة هامة لفهم توقعات الإنجاز وهي دراسة التناسق الذي تحتاجه الهيئة لحماية واجباتها المحددة والمتنوعة.

كما يمكن لرئيس القسم، من خلال جلسات تداول الإنجاز وجهاً لوجه أن يؤكد أنّ الهيئة تفهم توقعات الإنجاز وتفهم ما هو الأفضل من أجل استثمار وقتهم.

### تجعل أهداف الإنجاز محددة ومرنة

تكون مناقشة الأداء أكثر فعالية إذا كانت الملاحظات التقويمية وأهداف الأداء محددة ومرنة. ويجب عليك تجنب مثل هذه التعليقات:

أ- «أنت لا تأبه بالقسم».

ب- «يجب أن تعمل بجهد أكثر في التدريس».

إن هذه التعبيرات لا تحدد أهداف الأداء التي يجب على العضو إنجازها إذ يمكن للعضو أن يهتم بشكل أكبر بالقسم ويعمل بجهد أكثر في التدريس، لكن علاقته تبقى أقل من المطلوب وتُعد التعليقات التالية أكثر فائدة لأنها تقترح أهداف أداء محددة ومرنة :

أ- قد تشارك في التحكم بالقسم عن طريق حضور اجتماعات القسم والعمل، وتكون المشاركة على الأقل في لجنة واحدة كل سنة».

ب- «حضر ووزع مخططاً بالمقرر في بداية الفصل يوضح للطلبة أهداف المقرر ومعايير التصحيح».

إن هذه التعابير تخبر الأعضاء بالمهام المحددة التي تُظهر اهتمامهم الكبير بالقسم أو عملهم المجد في التدريس. ويخسر رؤساء الأقسام الهدف من مناقشة فعالة للأداء عندما يختمون الجلسة بالأفكار التالية :

أ- «هو يعلم أنني لست راضياً عن عمله».

ب- «لقد أوضحت بشكل جيد أن الأمور يجب أن تتغير وإلا لن تحصل على التثبيت».

ومن المهم للأعضاء إدراك ما الذي يجب عليهم فعله بدقة أكثر من إدراكهم فقط أن رئيس القسم غير مسرور أو أنهم يخسرون بطريقة ما معيار الترقية والتثبيت. ولن يستطيعوا تحسين أداء عملهم إلا إذا فهموا بدقة ما المتوقع منهم وكيف يستجيبون لمعايير الأداء.

تركز تعليقات التقويم على أداء الشخص وليس على شخصيته

هناك اختلاف هام بين الحالتين اللتين تم تقديمهما من قبل رؤساء الأقسام خلال تقويم الهيئة:

أ- «أنت عديم الإحساس تجاه الطلاب».

ب- «إن الطلاب يستجيبون بشكل أفضل إلى المدرسين الذين يراقبون تقدمهم عن كُتب ويقومون بتغذية راجعة متكررة فيما يتعلق بإنجازهم الجامعي».

الحالة الأولى تعرض تعليقاً شخصياً ومن المحتمل في هذه الحالة جعل أفراد الهيئة في حالة دفاع، كما أنها لا تساعدهم على معرفة كيفية معالجة الإنجاز غير المقبول.

الحالة الثانية موجهة إلى مواصفات الإنجاز لا إلى شخصية العضو. وعلاوة على ذلك، يعتقد رئيس القسم في هذه الحالة بأن لدى عضو الهيئة المقدرة على تحسين نتيجة الإنجاز. في هذه الحالة يكون عضو الهيئة في حالة دفاع أقل، ومن المحتمل قيامه بتحقيق تغييرات إيجابية.

### تربط تعليقات التقييم بأمثلة

من المهم أن تكون معايير التقييم واضحة وملائمة كي يفهم الأعضاء ما الذي يجب عليهم فعله. تذكر المزرحة المألوفة عندما كان عضوان يتكلمان مع بعضهما بشأن توقعاتهما للتثبيت وقال أحدهما للآخر «أعلم بأنك حصلت على تقديرات ممتازة كباحث ولك قائمة هامة من المنشورات وأنت عملت في كل اللجان الهامة في الجامعة، ولكن هل أنت متأكد أن العميد يحبك؟». وتوضح هذه المزرحة لماذا يجب أن تكون المعايير المرتبطة بتقويم الأداء واضحة. فإذا كانت المعايير غير واضحة، فسيشعر الأعضاء بالإحباط لأنهم لن يكونوا متأكدين من معايير النجاح. وهذا ينتج مناخاً غير سليم في القسم، كما أنه يقلل من ثقة الأعضاء في مقدرة رئيسه على معرفة معايير الترقية والتثبيت وشرحها.

ومن المهم أن يقوم رؤساء الأقسام بتطبيق المعايير بشكل مناسب على كل الأعضاء. فلن يكون لدى الأعضاء وصف متشابه للعمل، لا بد من تطبيق المعايير بشكل مناسب على كل الأعضاء. فإذا كانت الفعالية التعليمية تعتبر أساسية جداً للاقتراح الإيجابي للتثبيت، فإنها لا تُعد أقل أهمية من نجاح العضو في ضمان منح وموارد خارجية. ويفقد رؤساء الأقسام مصداقيتهم لدى الأعضاء عندما يكون لديهم تحيز أو يطبقون المعايير بشكل غير مناسب على الأعضاء. وهذا لا يعني أنهم غير قادرين على تغيير معايير الأداء، إذ أن القسم الذي ينشد إحياء النوعية التعليمية في المستوى الجامعي لغير الخريجين ربما يكون عليه تغيير المعايير المستخدمة لتقويم الفعالية التعليمية. إذ يجب على رئيس القسم أن يتصل ويطبق التغييرات بشكل واضح و منسجم على كل الأعضاء.

### تدمج التقييم الذاتي مع بيئة الهدف

يجب على الهيئة أن تشارك في تقييم إنجازاتها وبيئة أهدافها فقد يُسأل رئيس القسم عن أفراد الهيئة ويُطلب منه تقديم بيان مكتوب حول أهدافهم في جلسة التقييم.

إن البيان الكتابي الخاص بهدف أفراد الهيئة يجعل رئيس القسم على دراية فيما إذا كان هذا الشخص يفهم توقعات إنجاز العمل أم لا، ويمكن لرؤساء الأقسام أيضاً أن يطلبوا من الهيئة تحضير تقييمات شخصية كتابية حول الإنجازات.

توضح هذه الممارسة ما إذا كانت الهيئة قادرة على تحديد إنجازاتها المناسبة لمعايير الترقية والتثبيت أم لا.

ويجد معظم رؤساء الأقسام أن من السهولة تقديم تعليق على مواضيع تم تقديمها بشكلٍ أولي من قبل أعضاء الهيئة فذلك يسمح للهيئة بأن تكون قادرةً بشكل أكبر على التحكم بتقدمها المهني، كما يساعدها على فهم توقعات الإنجاز وتمكّن رئيس القسم من التأكد أن لدى الهيئة خطة حقيقية وفعالة من أجل إنجاز أهداف العمل.

### تقدم اقتراحات من أجل التطوير

لا يقوم رئيس القسم في جلسة مناقشة الإنجاز الفعالة، فقط بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين بل يقدم اقتراحاتٍ حول كيفية نجاح عضو الهيئة.

ربما كانت مثل هذه العبارات «هل حاولت...» أو «ماذا سيحصل إذا...» مطلوبة وذلك لكي تتحول جلسة تداول الإنجاز من التقييم إلى العلاج.

يفترض أن أحد أعضاء الهيئة يتلقى تعليقات حول معدلات منخفضة للطلاب بسبب عدم وضوح معايير التصحيح وإنصافه.

هذه البيانات يمكن أن تحث رئيس القسم على إظهار التعليقات التالية:

أ- «يجب عليك أن تشرح نظام التصحيح للطلاب».

ب- «كن متأكداً أن الطلاب يفهمون معايير تحديد الدرجات».

ج- «كيف ستخبر الطلاب بمعايير التصحيح الخاصة بالمنهاج».

واعتماداً على أجوبة أعضاء الهيئة قد يضيف رئيس القسم: «هل هناك طرق أخرى وأوقات مناسبة قد تعيد أو تؤكد هذه المعلومات؟».

يُظهر التعليق الأول أن المدرس لم يشرح معيار التصحيح وهذا التعليق سيؤدي إلى استجابة أكثر دفاعية من قبل العضو.

يُظهر التعليق الثاني أن رئيس القسم يعتقد بأن المدرس لم يخبر الطلاب بمعايير التصحيح ولكن المعلومات غير واضحة. هذه الحالة لا تضع المسؤولية بشكل كامل على المدرس بل تساعد على معالجة الوضع.

يبدأ التعليق الثالث بسؤال أعضاء الهيئة أن يصفوا الممارسة الحالية.

هذه التعليقات تسمح لرئيس القسم بالانسجام مع الاقتراحات المحددة المناسبة للوضع. وهي تعليقات فعالة تُظهر الاهتمام الحقيقي لرئيس القسم لضمان نجاح المدرسين.

إن رؤساء الأقسام بحاجة لملاحظة مدى استجابة أفراد الهيئة خلال جلسات مناقشة الإنجاز. هل يفهم أعضاء الهيئة ما تم اقتراحه؟ هل يظهرون شكوكاً حول الاقتراحات؟ هل يتعهدون بمحاولة اتباع طرق بديلة أخرى؟ إن الأجوبة على هذه الأسئلة وما يماثلها تجعل رئيس القسم على معرفة ما إذا كان أعضاء الهيئة يقبلون ويفهمون اقتراحات التطوير ولن يتم تحسين إنجاز العمل ما لم يفهم أعضاء الهيئة ما عليهم فعله أو الموافقة عليه لإنجاز الاقتراحات.

### تحديد إطاراً زمنياً من أجل تحقيق الأهداف

يجب تحديد وقت معين لمعينة التقدم. إن تنظيم الوقت يحدد توقعاً لتداول الإنجاز بشكل متواصل ويساعد في الحفاظ على تقويم الإنجاز بأسلوب تعليمي. إن سياسة الجامعة التي تطلب من رئيس القسم القيام بتقويم إنجاز الهيئة كل ربع لا تمنعه من المشاركة في الاجتماعات الأخرى في السنة للاطلاع على مدى تقدم المواصفات المحددة لهذا الإنجاز.

على سبيل المثال، إذا وجد عضو جديد في الهيئة صعوبة في الحصول على معدلات طلابية مقبولة في التدريس، يستطيع رئيس القسم عندها أن يحدد اجتماعاً لمناقشة أحدث وضع لمعدلات الطلاب في نهاية كل فصل.

### تدرك الإنجازات الإيجابية وتكافؤها

معظم رؤساء الأقسام يدركون أهمية مكافأة الأعضاء عندما يحققون شروط توقعات الأداء. وبالرغم من الإحساس المنطقي والبيدهي لهذا الأمر، فليس من السهل أن يدرك رؤساء الأقسام دائماً ويكافئوا الإنجازات الإيجابية. فبالرغم من أن العضو قد يستجيب لكل توقعات الأداء إلا أنه قد يُقوّم حول المعدل أو أقل منه وذلك عندما تتم مقارنة إنتاجيته بالإنتاجية السنوية لزملائه. ويكون الأمر صعباً بوجه خاص عندما يؤدي ضغط الميزانية إلى منح مكافآت لا تتناسب مع تكاليف المعيشة. في حالات كهذه، يمكن أن يكون أداء العضو جديراً بالمكافأة ومع ذلك لا تتم مكافأته. ويوجد رؤساء الأقسام في بعض الأحيان صعوبة في مكافأة الإنجازات الإيجابية ضمن الخطة الجامعية المحددة. إذ تقتضي بعض الخطط أن تكون المكافأة مبلغاً موحداً للجميع دون استثناء، في حين تقترح الخطط الأخرى أن يتم توزيعها حسب الكفاءة وفي بعض الأحيان تتطلب الخطة الجامعية للمكافآت أن يتم الدمج بين الخطط السابقة، ففي الجامعات التي تعتمد معيار الكفاءة هناك طريقتان للتوزيع، طريقة الكمية الثابتة من النقود وطريقة النسبة المئوية من أساس الراتب.

وبغض النظر عن الآراء المؤيدة والمعارضة لكل طريقة، فإن كل طريقة تستخدم لتوزيع النقود ستكون ظالمة لفئة معينة من الأعضاء. إذ يستفيد من حصص الكمية الثابتة أولئك الأعضاء ذوو الرواتب المنخفضة في حين أن الزيادة الموزعة كنسبة مئوية على أساس الراتب ستفيد ذوي الرواتب المرتفعة، وعندما لا تقوم سياسة الجامعة المتعلقة بتوزيع زيادة الرواتب و بمكافأة الإنجازات الفردية، فستقدم مناقشة الأداء لرئيس القسم تقنية تسمح له باستعمال الإدراك الفردي والخاص في ذلك. وإن المكافأة الأساسية الناتجة عن أسلوب التدريب على إدارة جلسات مناقشة الأداء وجهاً لوجه هي التقدم المهني الذاتي للعضو.

ويكون من الصعب مكافأة الإنجازات الإيجابية عندما تستجيب الجامعة لضغط ظروف خارجية. فعلى سبيل المثال، إن الضغوط المتزايدة لجعل التعليم العالي مسؤولاً عن النوعية التعليمية قد أدت إلى مبادرات تقويمية ملزمة وتقارير عن الإنتاجية ودراسات عن عمل الأعضاء واستبيانات عن مسؤوليات ودور الأعضاء بالإضافة إلى التوثيق الأخرى لجهودهم وفعاليتهم إذ يقوم عدد متزايد من الأعضاء بقضاء ساعات طويلة في تصميم وإنجاز معايير التقويم أو الاستجابة للاستبيانات الملقاة على عاتقهم والتي لا يتم ضمها إلى النظام الحالي للمكافآت. بالإضافة إلى أن الوقت الذي ينفق على تلك النشاطات يبعد الأعضاء عن توقعات الأداء التي يتم على أساسها إدراكهم و مكافأتهم، وبالتالي تتم معاقبة بعض الأعضاء عن طريق إشراكهم في مبادرات جامعية كهذه. ومن خلال مناقشة الأداء يستطيع رؤساء الأقسام تقويم عمل الأعضاء تماماً كتقويم إنجازاتهم.

### وضع النظرية قيد التطبيق

سوف تؤدي الخطط المقترحة الخاصة بجلسات مناقشة الأداء إلى شعور جيد بالنسبة للعديد من رؤساء الأقسام.

فعلى المستوى الفكري، يعتقد معظم رؤساء الأقسام أن فوائد هذه الطريقة هي القيام بربط الملاحظات بأمثلة محددة أو بجعل أهداف الإنجاز محددة وفعالة وهناك أمر هام وهو وضع هذه الملاحظات قيد التطبيق.

في الحالة 4-1، المتميز أو البسيط، يساعد رؤساء الأقسام الأعضاء ذوي النية الحسنة على تعزيز نشاطات الإنجاز لتتطابق مع معايير المؤسسة من أجل الترقية والتثبيت. ويواجه رئيس القسم في هذه الحالة مهمة عكس الاتجاه في نشاطات الإنجاز وهي مغامرة كبيرة بالنسبة لأفراد الهيئة. ضع نفسك في مكان موجه الموسيقى في الكلية عندما تقرأ الحالة التالية.

### الحالة 4-1 المتميز أو البسيط

#### خلفية الأحداث

منذ سنتين مضتا، قام موجه الموسيقى - بتفويض من الكلية - بتعيين عازف مزمار موهوب، أيغور برايور، لكي ينضم إلى الهيئة الموسيقية، وذلك لتأسيس كلية موسيقى ذات إنجاز قوي. واعتبر الموجه أن هذا توظيف هام. إن تعيين الأستاذ برايور قد شغّل فراغاً في فرقة خماسية آلات النفخ في الكلية، وهي مجموعة تتمتع بشهرة عالمية. كان العميد قلقاً حول تقديم طلب الأستاذ برايور، لأنه يعرف قوانين الجامعة.

بعد أسابيع من المناقشة الحادة قام الموجه بإقناع العميد بقبول خبرة برايور الواسعة كموسيقي محترف على أساس أنها مساوية لدرجات التخرج المطلوبة، لكي يحسّن من أجره.

وخلال السنتين الأوليتين، حاول برايور أن يكسب دعم الأعضاء الآخرين في الفرقة الخماسية على أساس أنه موسيقي موهوب. إضافة إلى أنه أظهر خبرة كبيرة في جهوده لتعزيز سمعة الفرقة.

لقد تحمل الأستاذ برايور مسؤولية الفرقة في رحلة لمدة شهر إلى أوروبا خلال الفصل الماضي. وإن وجوده كعضو ضمن فرقة الأوركسترا السمفونية قد حافظ على برنامج إنجاز دقيق، ولقد أثبت أنه أكثر فعاليةً من أي شخص سابق.

### المشكلة

لسوء الحظ، فإن الأستاذ برايور لم يعط انتباهه للإنجاز خلال السنتين الماضيتين، وقد تلقى موجه الموسيقى عدداً كبيراً من الشكاوى، فالطلاب يشتكون من صعوبة مقابلته، ومن الصعب أن تجده في مكتبه خلال ساعات عمله، حتى عند تحديد موعد معه. وتوحي بعض الشكاوى بأنه لا يحضّر دروسه بشكل جيد، كما يشتكون من عدم وجود مقرر مكتوب للمنهاج و أن أساس التصحيح غير واضح عنده. ولقد بقي ثلاثة طلاب فقط من أصل ستة سجلوا في تعليم العزف على المزمارة، لقد سمع الموجه شكاوى هذه المجموعة وهي أن الأستاذ برايور في أغلب الأحيان يلغي مواعيد الدروس دون إبلاغٍ مسبقٍ.

عندما كلف الموجه الموسيقي الأستاذَ برايور ليدرس في صفٍ نظري يحتوي على عدد كبيرٍ من الطلاب احتج برايور على ذلك متخذاً من برنامج سفره ذريعة كونه ملتزماً مع الفرقة الخماسية.

وبعد اجتماعاتٍ عديدةٍ حول ذلك الموضوع، تم تكليف عضو آخر للتدريس بدلاً منه. يعتقد الأستاذ برايور أن عليه المشاركة فقط في تعليم مجموعة صغيرة من الطلاب أو التعليم المحصور بشخصٍ واحد الذي يمكن أن يتناسب مع برنامج إنجاز.

إن إنجاز الأستاذ برايور في مجال خدمة الجامعة و الكلية يفترق إلى الإلتزام والجهد. فقد وافق على مهام اللجنة طواعيةً ولكنه فشل في القيام بدورٍ فعال. كما لاحظ الآخرون موقفه المهمل تجاه جميع مهام اللجنة.

الأستاذ برايور هو ممثل الكلية الوحيد في مجلس الشورى، لكن العميد أظهر خيبة أمله لأن الكلية اختارته ممثلاً ولم يحضر سوى اجتماع واحد فقط من ستة اجتماعات تم عقدها خلال الفصل الماضي.

### الوضع الراهن

إن سياسة الجامعة تطلب من الموجه إجراء اجتماع مرة واحدة على الأقل كل سنة مع أعضاء الهيئة غير المثبتين للإطلاع على تقدمهم باتجاه التوافق مع معايير الترقية والتثبيت ويجب أن يكون الاجتماع موثقاً بكل بنوده في سجلات مكتوبة.

في السنة الماضية اختار الموجه أن يقوم بتوجيه نقد بسيط للأستاذ برايور حول طريقة تدريسه وعمله، لأن الموجه يعتقد بأن برايور يحتاج سنة واحدة لكي يصبح متأقلاً مع الكلية والجامعة وكان الموجه على وشك القيام بالاجتماع السنوي الثاني مع الأستاذ برايور، وهو يعلم أن لدى الأستاذ برايور متسعاً من الوقت لأن يطلع على مبادئ التدريس والعمل لوظيفته.

بينما يدرك الموجه الفائدة الكبيرة المستمدة من سجل إنجاز قوي للأستاذ برايور، ويعلم الموجه أيضاً أنه من دون توثيق التدريس الفعال والعمل لن يكون الأستاذ برايور قادراً على إحراز الترقية والتثبيت في الجامعة.

علاوةً على ذلك، يعلم الموجه أنه إذا لم يكن الأستاذ برايور مؤهلاً للترقية والتثبيت فلن تكون الكلية قادرة على إقناع العميد بتعيين أي شخص يهتم بالأداء. ويقوم الموجه بالتحضير لجلسة التقويم السنوية الثانية مع الأستاذ برايور.

### دعنا نحلل الحالة

إن الأستاذ برايور قادر على دعم تعهد الكلية بتأسيس هيئة تدريس قوية. فإنجازاته في مجال الموسيقى كثيرة يحتذى بها. ويفضل موجه كلية الموسيقى الاحتفاظ به لأنه من الصعب إقناع العميد باستخدام موسيقي محترف. وفي

الوقت، نفسه يعلم الموجه أن برايور سوف يضمن التثبيت والترقية إذا قام بإظهار فعاليته كأستاذ وقام بالأعمال المحددة له بشكل جدي. إن مسؤولية الموجه تجاه برايور هي إيضاح توقعات الإنجاز من أجل الترقية والتثبيت ومساعدته من خلال ترسيخ الأهداف المقبولة في إنجازه في جميع المجالات، متضمنةً التدريس والخدمة.

وبما أن الأستاذ برايور جديد على الحياة الجامعية فإنه من الواجب أن تكون تعليقات الموجه التقويمية مترابطة مع أهداف محددة. من دون فهم واضح للنشاطات المقبولة لن يعلم البروفيسور برايور كيف يتطابق مع توقعات الإنجاز.

مثال: يعتبر مخطط المنهاج روتينياً في التحضير لتدريس أي منهاج. لذلك، من الممكن أن يكون الأستاذ برايور على غير علم بهذا التوقع.

علاوة على ذلك، قد لا يعلم ما هي خطط المنهاج وكيف يتم تحضيرها، فمن وجهة نظر الموجه، يجب تقدير شخصية الأستاذ برايور. إن المعلومات المبينة في الحالة 1-4 توضح أن الأستاذ برايور يحاول أن يتابع أي مجال للإنجاز ومن المحتمل أن تكون جلسة واحدة من خطط الإنجاز كافية لكي تساعده على أن يفهم ويستجيب بشكل إيجابي للاقتراحات لتحسين إنجازه في مجال التعليم والخدمة.

لم يوضح الموجه أن هناك حاجة لتحسين الإنجاز بسرعة، ولم يكن الأستاذ برايور على علم بوجود أي خطأ. فمن وجهة نظره كانت إنجازاته في السنة الأولى جيدة. وقد تابع منذ ذلك الوقت التركيز على نفس النشاطات والإنجازات فإن الموجه يرغب في ترسيخ إطار زمني لإنجاز أهداف محددة في مجال المشكلة.

### إنه دورك

فكر كيف يمكنك أن تتعامل مع الأستاذ برايور في جلسة تقويم الإنجاز السنوية.

- 1- كن واضحاً في وصف المناقشة التي ستقوم بها . قدم بعض الأفكار حول الأسلوب الذي ستستخدمه . هل ستقوم بالإشارة إلى المشكلة بعبارة (مشكلتنا) أو (مشكلتك)؟ هل ستبدأ الاجتماع بالإطراء على سجله الغني في مجال الإنجاز أم ستقوم في البداية بمناقشة الأمور التي يحتاج فيها عمله إلى التحسين؟.
- 2- هل ستتطرق إلى التحسينات المطلوبة في كل من التعليم والعمل خلال جلسة واحدة ؟ هل سيرفض الأستاذ برايور شكاوى الطلاب أم سيتصادم معهم ؟ أي استجابة أكثر انسجاماً مع شخصية الدكتور برايور؟.
- 3- ما هي الطريقة التي ستستخدمها للتتابع مع الأستاذ برايور؟ كيف ستتظم الوقت من أجل كل مسألة؟ كيف ستراقب جهود برايور لتحسين إنجازهم؟.

### أرجوك أن تفكر

في الحقيقة إن الصعوبة التي واجهها الموجه في إقناع العميد باستخدام الأستاذ برايور تزيد من تعقيدات المسألة. فمن الواضح أن الموجه يبدي ضرورة ملحة لاستخدام أعضاء جدد في الهيئة من ذوي المهارات العالية في الأداء الموسيقي حتى ولو لم يكونوا حائزين على درجات جامعية. وإذا اخفق برايور ولم تتطابق أعماله مع معايير الترقية والتثبيت فسيكون من الصعب إقناع العميد باستخدام موسيقيين آخرين مميزين لوظائف مستمرة ومثبتة. وبالرغم من ذلك كانت هناك مشكلة تكمن في الملاك.

إن إجابتك على الأسئلة التالية ستؤثر على كيفية تعاملك مع الأستاذ برايو.

- 1- هل ستخبر العميد بالأداء المنخفض للأستاذ برايور؟ إذا قمت بذلك فإلى أي مدى ستخبره بذلك؟ تذكر أن العميد على علم مسبق بسلوك الأستاذ برايور المهمل من خلال المجلس الاستشاري في الكلية. هل ستعرض هذه المناقشة العميد ضد الأستاذ برايور من أجل الترقية والتثبيت؟ هل سيكون العميد مساعداً في توجيه الأستاذ برايور إلى توقعات الإنجاز المطلوبة؟.

2- ما هي مسؤولياتك الأخلاقية تجاه برايور؟ هل لديك مسؤوليات أخلاقية تجاه أعضاء القسم والطلاب والعميد؟ كيف يمكنك تحقيق مسؤولياتك الأخلاقية تجاه كل الأطراف المذكورة؟.

### دعنا نلخص

فكر ملياً وقم بصياغة ملاحظاتك للإجتماع مع برايور. سلط الضوء على غاياتك الأساسية وتأكد من أن الخطة التي قمت بوضعها تستخدم الهدف الذي أعدته لجلسة مناقشة الأداء، فإذا كانت طريقتك لا تجسد مواصفات المناقشة الفعالة للأداء، فربما كان عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل التي تتعلق بكيفية إدارة مناقشة الأداء بشكل فعال. هل طريقتك هي أن:

- تجعل من مناقشة الأداء نشاطاً مستمراً على مدار السنة؟.
- تقدم تقويماً رسمياً وغير رسمي عن إنجاز العمل؟.
- تجعل توقعات إنجاز العمل واضحة؟.
- تجعل أهداف الإنجاز محددة ومرنة؟.
- تركز تعليقات التقويم على الأداء وليس على الشخصيات؟.
- تربط تعليقات التقويم بأمثلة محددة؟.
- تدمج التقويم الذاتي مع بيئة الهدف؟.
- تقدم اقتراحات محددة للتطوير والتحسين؟.
- ترسخ إطاراً زمنياً من أجل إنجازات الأهداف؟.
- تدرك الإنجازات الإيجابية وتكافؤها؟.

### وضع النظرية قيد التطبيق

حالما تكون مستعداً لمقابلة برايور عليك قراءة الحالة 4-2، المواجهة. هل قام موجه كلية الموسيقى بتنظيم جلسة مناقشة الإنجاز كما ترغب؟.

## الحالة 4-2، المواجهة

### الخلاصة

تُقام جلسة الإنجاز السنوية المطلوبة من قبل خطة الجامعة في مكتب الموجه ولقد تطرق الموجه لبعض الملاحظات أثناء الاجتماع مع البروفيسور برايور الذي كان قادماً لحضور الاجتماع ودخل الغرفة بنشاط وحماس كالذي يظهره في نشاطاته وإنجازاته الخاصة.

### المحادثة

قبل أن يقف الموجه كان برايور أمام المقعد ويده ممدودة بطريقة تعبر عن ثباته المألوف ومصافحته الحميمية: «شكراً على اجتماعك معي، أنا متلهف للقائك. لقد كنت داعماً جيداً لعملي».

الموجه: «حسناً، لقد قمت بأعمال كثيرة حققت نجاحاً للكلية. أنا فخور بإنجازاتك الموسيقية ولكن ليس هذا سبب اجتماعنا فأنت تعرف أن سياسة الجامعة تتطلب أن أقوم بالاجتماع مرة واحدة على الأقل في كل سنة مع أعضاء الهيئة غير المثبتين للإطلاع على الإنجازات الفردية في الجهود إلى....»

برايور: مقاطعاً «أنا أعلم، أنا أعلم. وأنا أتقبل أي تبرير للتكلم عن التقدم الذي أقوم به مع فرقة آلات النفخ الخماسية وعن إنجازاتي المتعددة في المجالات الأخرى».

الموجه: «طبعاً يجب أن يناقش هذا التقويم السنوي كل الواجبات المحددة لأفراد الهيئة. وقد حان الوقت لتكلم بشكلٍ محددٍ عن عملك في مجالات التدريس والخدمة».

قبل أن نخوض في ذلك أريد أن أمدح عملك العظيم في مجال الإنجاز. لقد تجاوزت كل التوقعات في ما يتعلق بكونك موسيقياً بارعاً وفي مهاراتك في ترتيب رحلات مميزة لفرقة آلات النفخ الخماسية. بالتأكيد لقد ساعدت على تطوير شهرة الكلية العالمية».

برايبور: «هذا ما قمت بتوظيفي من أجله، شكراً لك على كلماتك اللطيفة».

الموجه: «كيف تسير الأمور مع طلبتك؟ هل أنت مستمتع بالتعليم؟».

برايبور: «كل شيء على ما يرام، ليس هناك مشاكل ولا تذمر. أنا مستمتع جداً بتعليم طلاب المزمارة».

الموجه: «لقد لاحظت أننا خسرنا ثلاثة طلاب من أصل ستة من المسجلين في دروس تعليم المزمارة».

برايبور (بلهجة حاسمة): «نعم، لم يكن ذلك سهلاً، ولكنني سعيد بالقول أنني كنت قادراً على مساعدة بعض الطلاب الذين جاءوا إلى المكان غير المخصص لهم، على اتخاذ قرارٍ صعبٍ».

الموجه: «ماذا تعني».

برايبور: «لكي أكون صريحاً بشكلٍ كاملٍ لم يكن كل الطلاب الذين سجلوا في دروس تعلم المزمارة ماهرين أو موهوبين بشكلٍ كافٍ لأداء العزف على المزمارة بشكل جيد ومن خلال خبرتي المهنية فإن ثلاثة منهم يجب أن لا يكونوا قد قبلوا للتسجيل، أنا ساعدتهم فقط لكي يواجهوا الحقيقة».

الموجه: «ولكننا لا نريد معهداً موسيقياً. ليس من الضروري أن يصبح كل الطلاب الذين سجلوا في قسم تعلم المزمارة موسيقيين محترفين...».

برايبور (مقاطعاً مرة ثانية): «حسناً هؤلاء الطلاب لا يحتاجون للأخذ من وقتي ومن وقت الكلية».

الموجه: «أنا أعلم ذلك، حسناً، عليّ أن أخبرك أنني تلقيت بعض الشكاوي من طلابك. يقولون أنك لا تضع مقرراً مكتوباً للمنهاج الدراسي وأنت تقوم بشكل مستمر بإلغاء دروسك دون إنذار مسبق».

برايرور (يجلس بشكل منتصب وينظر وهو يكبح غضبه): «هذا ليس صحيحاً أرجو إعلامي من هو الشخص الذي ينشر مثل هذه الأكاذيب».

الموجه: «في الواقع هذا ليس مهماً، المهم أن تدرك أن الطلاب المسجلين في المناهج الأخرى يتلقون مقررأً مكتوباً للمناهج الدراسية، هل فكرت بتحضير منهاج دراسي للمقررات التي تقوم بتدريسها؟».

برايرور: «لا يمكن أن يحدث هذا، فأنا لا أعلم ما الذي يحتاجه الطلاب حتى أقابلهم».

الموجه: «أنا أعتقد أنه ربما يجب علينا أن نحدد اجتماعاً آخر كي نطلع على بعض المناهج الدراسية ونتكلم عن طريقة تمكك من إنجاز ذلك بما يتوافق مع توقعات الكلية من أجل التعليم».

برايرور: (يهز كتفيه ورأسه): «إنني لا أرى سبباً لإضاعة وقت إضافي على أعمال ورقية غير ضرورية».

الموجه: «أنا أعلم أنك لا تملك الكثير من الخبرة في التدريس الجامعي ولكن هذا مهم لنجاحك في هذا القسم. ما هو الوقت المناسب لديك في الأسبوع القادم لكي أجتمع معك ونتحدث عن المناهج الدراسية المكتوبة؟ هل نتقابل في مثل هذا الوقت في الأسبوع القادم؟».

برايرور: «موافق إذا كنت تعتقد أن ذلك ضروري».

الموجه: «نعم أنا أعتقد ذلك، هناك مسألة أخرى أود أن أناقشها معك وهي مشاركتك في المجلس الإستشاري في الكلية. فقد أخبرني العميد أنك حضرت اجتماعاً واحداً فقط من أصل ستة إجتماعات مدرجة خلال الفصل الماضي».

برايرور: أنا مسرور لأنك طرحت هذه الفكرة، و كنت أنوي التكلّم معك عن هذا الموضوع حالاً. في بداية كل فصل، يطلب العميد من أفراد المجلس أن يسلموا برنامج عملهم حتى يستطيع تحديد الوقت الأفضل للاجتماع. وكتلبية لهذا الطلب

زودت برنامج التدريس والإنجاز بمعلومات عن الوقت الذي سأكون خلاله خارج البلدة. ولكن العميد أصر على تحديد اجتماعات المجلس في الوقت الذي يعلم أنني غير موجود فيه. قد لا يريد العميد أن تمثل كلية الموسيقى في اجتماعات المجلس؟». الموجه: «أنا بالفعل أشك في ذلك منذ أن لفت انتباهي إلى تخلفك عن الحضور». برايور: «لماذا يصر على عقده في الأيام التي يعلم أنني لا أستطيع الحضور خلالها؟ يبدو الأمر كأنه تحيز واضح ضد كلية الموسيقى وضدي أنا شخصياً. أنا أتمنى أن تعالج هذا الوضع».

الموجه: «زملاؤك في الهيئة يتوقعون قيامك بإنجاز أعمالك ومسؤوليات تدريسك بشكلٍ جاد. وسيؤدي عدم إقناع الهيئة بتوقعات إنجازاتك إلى ظهور انطباع سلبي. وفي هذه الحالة، عندما ترفض تدريس الدروس النظرية ذات التسجيل الكبير ستوحي لزملائك بأن التزامك بالأداء العملي نوعاً ما أكثر أهميةً من التزامهم به. وهذا لن يجعل عملك مستحسناً من قبل زملائك».

برايور: «الحقيقة أن معظم زملائي لا يملكون سمعة تمكنهم من منافستي. على كل حال، أنا لا أعلم ما الذي تتحدث عنه. لقد أحسست بامتعاض زملائي. وأنت تؤكد ذلك. أنا أعتقد أن هناك بعض الغيرة المهنية من قبل بعض الزملاء الذين لا يملكون سمعة عالمية في الإنجاز. هل تظن أن غيرتهم هذه قد تتسبب في التصويت ضد ترقيتي وتشبثي؟».

الموجه: «أنا لست مستعداً لأقول إنه توجد غيرة مهنية. أنا أعتقد أن الهيئة تتبنى موقفاً استثنائياً بالتحيز. وعندما تقوم بإعفاء نفسك من تدريس المناهج النظرية ذات التسجيل الكبير، فمن الواضح أنك ستلتقى معاملة مميزة. من المهم أن تدعم وضعك كمدرس في الكلية بالإضافة إلى كونك مبدعاً».

برايور: «إذا كان زملائي وطلابي نزيهين فلن يكون هناك مشكلة في دعم فعاليات التدريس الخاصة بي».

## دعنا نحلل الحالة

تعرض المحادثة في الحالة 2-4، صورة أكثر شمولية لشخصية الأستاذ برايور. نعلم بأن لدى برايور غروراً كبيراً ولا سيما فيما يتعلق بشهرته كعازف موسيقي. ونشعر أن غروره غير مرتبط في مجالات التدريس والخدمة. كما أننا لا نعلم لماذا لا ينجز عمله في التدريس والخدمة بنفس الحماسة التي يبديها في العزف. وهذا أساسي لفهم وتحديد السبب الذي سيجعل برايور يسعى لتركيز عمله في الصف وفي اللجان الجامعية.

ويجب أن يقوم الموجه بتحديد السبب الذي يكمن وراء عدم شعوره بالاعتزاز في نجاحه وشهرته كمعلم وكزميل مشارك في النشاطات المساعدة. فمن المحتمل أن يكون عالم الجامعة غريباً عنه مما يؤدي إلى عدم شعوره بالارتياح كمدرس وربما كان لا يعرف كيف يضع مخططاً. كما يفضل معظم الناس أن يقضوا وقتهم في العمل على تلك المظاهر المألوفة والمتعة في عملهم. وإذا كان إهمال برايور للتدريس عائداً إلى عدم معرفته بذلك النشاط وانزعاجه منه، فيمكن معالجة ذلك عن طريق التوجيه الحذر نحو توقعات معينة ومهام محددة مرتبطة بالتدريس الفعال.

ومن الممكن أيضاً أن يحاول الأستاذ برايور إعادة كتابة وصفه الوظيفي فعندما قام بالتقدم إلى وظيفة مخصصة للأعضاء العاملين كان ينشد (بقصد أو بغير قصد) إعادة النظر بمهمته كعازف فقط. إن إحدى الطرق لمعالجة الأزمة هي مساعدة الأستاذ برايور على إدراك مدى الأذى الذي سيلحق بنجاحه في حال أعاد تحديد مهامه، إذ تقضي سياسة الجامعة بأن يقوم الأعضاء بإظهار مشاركة مهنية في المجالات الثلاثة. وتوحي جلسة مناقشة الأداء المعروضة في الحالة 2-4 بأن برايور قد لا يكون على علم بالمهام المرتبطة بالتعليم الفعال. على كل، فإنها تقرر بعدم إمكانية محاولته لإعادة التفاوض بشأن وصفه الوظيفي.

وعندما لا يتأكد رؤساء الأقسام من الدوافع التي أدت إلى هذا التصرف الإشكالي فمن المحتمل أنهم قد يحتاجون لمحادثات عديدة قبل تقديم الحل. وقبل أن يستطيع رئيس القسم تشجيع الأعضاء على تغيير تصرفاتهم، عليه معرفة العجز الحالي أولاً. فإذا كان وجود العجز عائداً لعدم معرفة الشخص بالتوقعات، فيجب أن يركز العلاج على مساعدة ذلك العضو على فهم توقعات الأداء. وإذا كان العجز موجوداً، لأن العضو يفضل تجنب نشاطات معينة، فيجب أن يركز العلاج على توضيح أن الاجتناب سيؤدي إلى نتائج عكسية.

### إنه دورك

- 1- هل نجح الموجه بلفت انتباه برايور إلى عناصر المشكلة التي يجب تحسينها؟ كيف يمكنك جعل توقعات الإنجاز واضحة؟ ما هي تعليقات التقويم المحددة التي سوف تتخذها؟.
- 2- اكتب محادثتك الثانية مع برايور، هل ستغير أسلوبك؟ هل ستستخدم معلومات مختلفة أم أمثلة لتظهر الحاجة لتحسين عمل برايور في التدريس والخدمة؟. كيف يمكنك دمج التقويم الذاتي مع بيئة الهدف بشكل فعال؟ ما هي الاقتراحات المحددة التي ستقدمها من أجل التحسين؟ كيف ستنظم الوقت لإنجاز الأهداف ومراقبة تقدم الأستاذ برايور؟.
- 3- ما هي الاعتبارات الأخلاقية المطلوبة في موازنة مهام أفراد الهيئة مع متطلبات القسم الإجمالية وتوقعات الجامعة؟ ما هي الاعتبارات الأخلاقية لموازنة النشاطات المهنية لأفراد الهيئة الذين يبحثون عن السمعة المحلية والعالمية من أجل عملهم ومن أجل متطلبات طلابهم؟.

### أرجوك أن تفكر

من الواضح من المعلومات المبينة في الحالة 1-4 أن الأستاذ برايور تلقى خطة إنجاز مساعدة كونه عضواً جديداً في الهيئة، وإذا قرر الموجه تخفيف النقد الموجه

للأستاذ برايور خلال السنة الأولى فعليه إيضاح الأسباب التي أدت إلى إخفاقه. وبالنتيجة، لا يوجد سبب للاعتقاد بأن برايور كان على علم بعيوبه. لا يستطيع رؤساء الأقسام توقع أي تغيير أو تحسين في الإنجاز لأي عضو من أعضاء الهيئة ما لم يتم إخباره بوجود مشكلة ما وضرورة معالجتها.

يمكن لرؤساء الأقسام أن يؤثرُوا على النجاح المستمر للأفراد الجدد في الهيئة، وذلك من خلال مناقشة الإنجاز. وخصوصاً مع التعيينات الجديدة فتكون مناقشات الأداء إرشاداً مهنيّاً ولا يمكن لرئيس القسم أن يرتاح بعد تقديم أوراق التعيين لتوظيف المرشح الأقوى.

يجب على رئيس القسم بدء مناقشة الإنجاز بسرعة لكي يساعد موظفي الهيئة الجدد على فهم ثقافة القسم والإنسجام معها وهذا يتضمن أيضاً مساعدتهم على فهم معايير القسم والجامعة لتعزيز نجاح الكلية والمساعدة على ضمان قبول الزملاء في القسم لهم.

وعلى وجه التحديد يكون من المفيد والفعال تأقلم الأعضاء الجدد مع ثقافة القسم لا سيما في الفروع التي يجب أن تعمل لاستقطاب الأقليات والجنس الآخر.

يستطيع رؤساء الأقسام القيام بذلك من خلال التحدث مع الأعضاء الجدد في الهيئة خلال قيامهم بأعمالهم ضمن القسم. ويجب على رئيس القسم التأكد من أن الموظف الجديد يفهم ثقافة القسم بشكل دقيق ويدرك توقعات الإنجاز بشكل كامل.

يوضح دليل الهيئة للأفراد الذين يسعون للتثبيت أن عليهم تقديم بيان للبحث العلمي. ويستطيع رئيس القسم مساعدة الأفراد الجدد في معرفة البحث المقبول من قبل القسم والجامعة والذي يعتبر دليلاً على توافقتهم مع معايير التثبيت. على سبيل المثال، هل سيتم اعتبار التدريب الأساسي بحثاً يصلح للتقويم في قسم الإذاعة والتلفزيون؟ كما أن رئيس القسم يستطيع مساعدة الأفراد الجدد في الهيئة بالانتقال إلى ثقافة القسم عن طريق إظهار احترام لأعمالهم ومهماتهم. إذ من

المحتمل أن يتم النظر إلى الموظف الجديد على أنه موظف مميز من قبل زملائه إذا قام رئيس القسم بتعيين ذلك الشخص في لجان القسم المهمة وطلب رأيه في القضايا التي تمت مناقشتها في اجتماعات القسم.

إن الخطة الثانوية للإنجاز تنطبق أيضاً على الموظف الفريد غير التقليدي.

بالاعتماد على التوزيع الديموغرافي لكل قسم، نجد أنه قد يتضمن النساء والأقليات العرقية وموظفين فصليين أو أعضاء مساعدين. ومن المحتمل في كل هذه الأمثلة دخول الموظفين الجدد ثقافة القسم بشكل ناجح إذا فهموا توقعات الإنجاز المحددة وإذا قامت هيئة القسم بتقدير مساهماتهم. وسيكون رئيس القسم في أحسن حال، عندما يكون مترجماً لمعايير القسم وعندما يسهل توزيع العضوية في ثقافة القسم.

### وضع النظرية قيد التطبيق

يعتبر التحدي الثاني لخطة الإنجاز بالنسبة لرؤساء الأقسام هو الهيئة المثبتة. إن الأفراد المثبتين في الهيئة زملاءً منذ وقت طويل وقد يكونون أصحاب خبرة أكثر من رئيس القسم. ويمكن لبعضهم أن يكون مرشداً لرئيس القسم. وفي حالات أخرى، قد لا يكون الأعضاء المثبتين هم ذوو الفعالية الأكثر في القسم. ومهما كان الوضع المحدد، يوجد تحدٍ خاص من خلال مشاركة الأفراد المثبتين في مناقشات الإنجاز بالقسم. ومع ذلك، يجب أن يأخذ رؤساء الأقسام على عاتقهم دور الإدارة في تقديم مناقشة إنجاز الأعضاء القدامى.

في الحالة 3-4، الفرد الأناني في الجماعة، يجب على رئيس القسم القيام بعمل ما لكي يغير إدراك وإنجاز الأستاذ المثبت كامل الرتبة. إن إهمال المشكلة يهدد مصلحة القسم بطرق عديدة. ضع نفسك مكان رئيس القسم عندما تقرأ الحالة التالية.

## الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة

### الاجتماع مع الأستاذ رايت

إن الأستاذ رايت باحث مثبت ومُنْتَج، كان ذا فضلٍ في بناء مجال البحث الفريد، الذي كان فيما سبق مهملاً وغير مهم بالنسبة لمعظم أفراد الجمعية المهنية. لقد كان رايت رائداً في تحويل مادة البحث الضعيفة إلى مادة هامة بالنسبة للفرع، وهو قادر على إصدار جريدة في هذا المجال.

يقوم الدكتور رايت بتدريس دورات من مستوى مقرر الخمسمئة التي تخص بحثه. ورغم أن القسم يفخر بتسجيل جيد لطلاب الدراسات العليا فإن عدد الطلاب الذين يسعون للحصول على الماجستير أو الدكتوراه في هذا الاختصاص هم قلة، كما أن الحلقات الدراسية الخاصة بالدكتور رايت تضم عادة طالبين أو ثلاثة طلاب. ومنذ ثلاث سنوات قامت المؤسسة بتعيين موجه عام سيقوم بدوره بتدريس دورات من مستوى الخمسمئة لتعليم الطلاب المسجلين الذين هم خمسة أو أكثر.

هذه الخطوط العامة ليست مفروضة بشكل صارم من قبل الإدارة المركزية ولكن العميد يستخدم المنهاج والمعلومات المتعلقة بالمقررات بشكل متكرر كأساس لتبرير تخفيضات الميزانية.

إن الدكتور رايت غير مهتم، ويعتبر أن تخفيض الميزانية مشكلة الإدارة ولا تعنيه في شيء. وهو لا يشعر بالخجل من تسجيله المنخفض للطلاب، ويقول، إنه مجال صعب ولا يمكن أن يتابع فيه لنيل الدراسات العليا إلا الطلاب الأذكياء.

### نظرة رئيس القسم

لقد اعتبر رئيس القسم أن انخفاض التسجيل مشكلة هامة ولكنه لم يحدد كيف سيعالج الوضع. في الفصل الماضي، أصر رئيس القسم على أن يقوم الدكتور رايت بتدريس مناهج للطلاب غير المتخرجين وقام بتسجيل نتائج مدمرة لثلاثين طالباً.

لقد أمضى رئيس القسم وقتاً طويلاً وهو يستمع إلى شكاوى الطلاب، فقد كانت نسبة الانخفاض في شرح المنهاج 40% وتسبب هذا في إيجاد عبء إضافي للطلاب. إن شكاوى الطلاب غير المتخرجين منسجمة مع ملاحظة رئيس القسم حول الدكتور رايت، فالطلاب يشكون من رفض الدكتور رايت شرح محتويات المنهاج ويعاقب الطلاب الذين يطالبون بذلك.

يختم الدكتور رايت بقوله إن الطلاب الأذكياء والمجتهدين لا يجدون صعوبةً وبذلك يكون الطلاب الذين يحتاجون مساعدة إما أغبياء أو كسالى.

### الزملاء في الهيئة

يتعامل الدكتور رايت مع زملائه في القسم بفوقية واضحة، فقد قام بتحويل اجتماعات لجان الأطروحة الفرضية إلى منتدى لاستجواب الزملاء في الكلية عن فهمهم المحدد وغير الكافي للفرع. ونتيجة لذلك فإن الهيئة ليست قلقة حول العمل مع الدكتور رايت في لجان طلاب الدراسات لأن طلاب الدراسات الذين يعرفون العلاقات المتوترة لا يرغبون بإضافة الدكتور رايت إلى لجانهم. فالطلاب القلائل الذين اختاروا إضافة الدكتور رايت إلى لجنة يترأسها عضو آخر في الكلية يجدون أن إكمال دراستهم في خطر. عادةً يتبع الدكتور رايت في هجومه على زملائه في الهيئة أسلوب التأكيد على تقصيرهم في أبحاث طلابهم. ويرفض توقيع الأطروحة الفرضية والنهائية. عندما قام الدكتور رايت بالعمل كمترجم لطلاب الدراسات اشتكى أفراد الهيئة الآخرون في اللجنة من أن اللجنة لن تجتمع ويجب على طلاب الدراسات العليا إما المتابعة مع الدكتور رايت أو مع بقية الأعضاء.

إن عزلة الدكتور رايت تمتد إلى اللقاءات الاجتماعية في القسم التي يرفض الدكتور رايت حضورها، ويقدر ما يصبح الدكتور رايت بعيداً فهو مقتنع بفكرة الابتعاد كدليل على فوقيته. إن الدكتور رايت يُظهر بأن زملائه أدنى منه منزلةً وأنهم يغارون من ذكائه ونجاحه في الفرع.

## قضايا أخرى

بما أن الدكتور رايت أستاذ ومثبت في القسم، فهو يقوم بالتصويت على كل المعاملات الخاصة بالترقية والتثبيت. لم يتم الدكتور رايت باستحسان وترقية وتثبيت أي من الزملاء لمدة تزيد عن خمس سنوات، مما أدى برئيس القسم إلى تقديم ملف يحتوي على تصويت منفصل. وقد تم الاعتراض على هذا التصويت من قبل الإدارة المركزية. ومن الواضح بالنسبة للإدارة المركزية أن أعضاء الهيئة غير موافقين على أولئك الأشخاص الذين لا يرتبطون مع الفرع بصلة حميمية أو غير مطلعين على طبيعة الصراع الذين يبدو لهم أن القسم منقسم بين الباحثين الفعالين والأفراد الآخرين في الهيئة. ولأن المؤسسة لها مهمة بحث قوية قامت الإدارة المركزية بالتعاطف مع الدكتور رايت أكثر من التعاطف مع رئيس القسم. وتم دعم هذه النظرة من قبل الدكتور رايت الذي ينتهز كل فرصة ملائمة لكتابة رسائل مطولة إلى أفراد متعددين في الإدارة المركزية يفصل فيها إنجازاته الضخمة.

### تحديات رئيس القسم

إن المؤسسة لا تطلب تقويم إنجاز أساسي للأستاذ المثبت، ومن الواضح أن السلوك الحالي للدكتور رايت يعرض مصلحة القسم للخطر. ويجب على رئيس القسم أن ينصح الدكتور رايت بتطبيق سلوك إنتاجي أفضل كي يساهم بشكل إيجابي في مصلحة القسم العامة.

### دعنا نحلل الحالة

إن رئيس القسم في الحالة 3-4، في وضع صعب وذلك لعدم وجود علاقة راسخة يمكنها أن تسهل مناقشة الأداء مع الدكتور رايت. وتوحي الحقائق المعروضة بأنه تم السماح للدكتور رايت بأن يعمل بشكل منفصل عن القسم، إذ أن هناك انفصلاً بين الدكتور رايت و باقي الأعضاء في القسم وليس هناك دليل واضح على بذل جهود سابقة لردم الهوة الحاصلة وتخفيف التوتر الموجود بين أعضاء القسم

والدكتور رايت. وعلاوةً على ذلك فقد عرض الدكتور رايت الأسباب التي أدت إلى البُعد الحاصل بينه وبين باقي الأعضاء، الأمر الذي يزيد من غروره. فإذا كان الدكتور رايت يعتقد بأن التوتر عائد إلى ذكائه الكبير وشهرته المهنية في الفرع، فسيؤدي تخفيض التوتر إلى دحض رأي الدكتور رايت بنفسه.

إن السلوك الذي يبديه الدكتور رايت يهدد مصلحة القسم بعدة طرق. أولاً: إن الأسلوب التصادمي العلني الذي يقوم الدكتور رايت من خلاله بتحدي زملائه يؤدي إلى إعاقة العلاقات المهنية التي تطلبها الكلية من القسم. ثانياً: إن مناقشة الخلافات بشكل علني أثناء اجتماعات لجنة طلاب الدراسات العليا تعرّض هذا البرنامج للخطر. وهذا النوع من الصراع بين الأعضاء يؤدي استقطاب طلاب الدراسات العليا ومعدلات تخرجهم، كما يؤدي توزيع مهام الإشراف عليه. وغالباً ما يتم استخدام تلك النتائج من قبل الإدارة المركزية والقوى الخارجية الأخرى لتقويم إنتاجية القسم. ثالثاً: هناك دليل يوحي بأن التسجيل المنخفض في حصص الدكتور رايت سيسهم في تخفيضات ميزانية القسم. وعلى سبيل المثال، فمن الصعب على رئيس القسم القول بأن القسم يفتقر إلى العدد المطلوب من الأساتذة إذا كان قادراً على تقديم أساتذة للإشراف على حلقات البحث قليلة العدد. رابعاً: إن الصراع بين الدكتور رايت والأعضاء الآخرين يوجد انطباعاً سلبياً عن القسم، فالإدارة المركزية مطلعة على الخلاف الداخلي في القسم، ومن المحتمل إطلاع فريق منح الثقة على هذا التوتر.

ليس باستطاعة رئيس القسم تجاهل المشكلة. إذ يجب عليه القيام بعملٍ ما لتغيير سلوك الدكتور رايت ومفهومه، وفي الوقت نفسه إقناع الأعضاء الآخرين بتغيير استجاباتهم تجاه الدكتور رايت. فيجب عليه من أجل مصلحة القسم، أن يرسخ علاقة عملية فعالة بين كل الأعضاء. وعندما يقوم رئيس القسم بوضع خطة لإدارة الوضع، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار المفاهيم التي يتبناها طلاب الدراسات العليا والإدارة المركزية. فعلى سبيل المثال، إذا كان الدكتور رايت حائزاً

على تعاطف العميد، فسيحتاج رئيس القسم لخطة لا تشجع العميد على التدخل لصالح الدكتور رايت ولا تضع طلاب الدراسات العليا في وضع غير ملائم وغير مريح. إذ إن هناك الكثير من الاهتمامات التي يجب أخذها بعين الاعتبار لدى رسم خطة العمل.

ومن المهم أن يركز رئيس القسم في تعليقاته التقويمية على تصرفات معينة مرتبطة بالعمل، وليس على شخصية الدكتور رايت. كما يجب عليه إظهار موقفٍ محايدٍ عند إصغائه لتقويم الدكتور رايت وللتعليقات التقويمية الأخرى. ولكي يتم كسب محاولة حقيقية للدكتور رايت في التوافق مع الأعضاء الآخرين، يجب على رئيس القسم مساعدته على إدراك بعض الفوائد الناتجة عن فعل ذلك. وهذا يتطلب بعض التقويم لدوافع الدكتور رايت وأولوياته. هل سيشجع الدكتور رايت على التغيير إذا ما أدى التحالف الفعال مع الأعضاء الآخرين في القسم إلى رفع درجة ومستوى الاحترام ضمن القسم؟ وعلى سبيل المثال، هل سيتوقف الدكتور رايت عن إرسال رسائل مطولة إلى الإدارة المركزية تصف القسم بطريقة غير إيجابية إذا علم أن هذه الرسائل ستؤدي برئيس القسم إلى خفض نفقات سفره؟ إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة ستساعد رئيس القسم على معرفة كيفية التقرب من الدكتور رايت.

### إنه دورك

اطلع على الوقائع المبينة في الحالة 3-4 وحدد كيف يمكنك تدبّر هذا الوضع.

1- ما هي الدوافع التي يمكنك استخدامها لإقناع الدكتور رايت بأن يتصرف بطريقة أفضل تجاه أفراد الهيئة الآخرين في القسم؟ كيف يمكن لرئيس القسم معرفة أيّ من هذه الدوافع ذو أهمية أكبر بالنسبة له؟ إلى أي مدى تهمة سمعة القسم داخل الجامعة وخارجها؟ هل التوتر الموجود يؤذيه؟ كيف يمكن لرئيس القسم أن يساعده لإدراك مسؤولياته المهنية والشخصية؟

2- من أين ستبدأ العمل مع الدكتور رايت؟ هل ستقوم بتحديد اجتماع رسمي أو بكتابة رسالة؟ هل ستقوم بخطوات غير رسمية لتحسين المناخ أو الصلة مع الدكتور رايت قبل الخوض في المسألة الرئيسية؟ إذا كان الأمر كذلك، ماذا ستفعل؟ هل ستقوم بالبحث عن مصدر خارجي لدعم القسم؟ كيف ستشجع أفراد الهيئة الآخرين لتحسين علاقاتهم مع الدكتور رايت؟

### أرجوك أن تفكر

الحالة 3-4 توضح سبب عدم اعتبار تداول الإنجاز نشاطاً سنوياً فقط. فمن الصعب إدارة جلسة تداول الأداء للأفراد المثبتين في الهيئة ما لم يكن هناك تواصل في التزود بتعليمات التقييم. عندما تكون مناقشة الأداء نشاطاً مستمراً على مدار السنة ويشمل كلاً من التعليقات الرسمية وغير الرسمية فستعتاد الهيئة على قبول تقييم رئيس القسم. إن مناقشة الأداء المستمرة على مدار السنة يمكن أن تكون موجودة مع الخطة الجامعية أو من دونها.

إن الممارسة التي تم تحديدها لمناقشة الإنجاز تجعل من السهولة على رئيس القسم أن يقدم نقده البناء قبل أن يذهب إنجاز الهيئة بعيداً باتجاه الخطأ ويصبح التوتر كبيراً جداً.

إن من مسؤولية رئيس القسم مساعدة أفراد الهيئة ذوي الخبرة العالية في متابعة التطورات المهنية. ولا يجوز أن يمنع التطور المهني توضيح العقبات التي تعترض الترقية والتثبيت، وإلا فسيتحول الهدف من تحقيق المعايير المطلوبة للترقية والتثبيت إلى غايات مهنية من أجل تطور أكثر تميزاً داخل القسم والفرع. ومن خلال الفهم الواضح للهدف الأساسي في مواصلة التطورات المهنية تستطيع الهيئة المثبتة أن تقدر تقييم رئيس القسم للأداء.

### دعنا نلخص

راجع خطتك المتعلقة بإدارة الحالة المعروضة في الحالة 3-4، هل ستظهر طريقتك مع الدكتور رايت أن اهتمامك الأساسي هو مصلحة القسم والتطور المهني المستمر لكل

الأعضاء؟ يمكن استعمال كل التعليمات المعروضة سابقاً في هذا الفصل لجعل مناقشة الأداء فعالة عند العمل مع الأعضاء المثبتين. فإذا كانت خطتك لا تجسد المواصفات التالية فربما كان عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل عن كيفية إدارة مناقشة الأداء بشكل فعال. هل خطتك مع الدكتور رايت هي أن:

- تجعل مناقشة الأداء نشاطاً مستمراً على مدار السنة؟.
- تقدم تقويماً رسمياً وغير رسمي عن إنجاز العمل؟.
- تجعل توقعات إنجاز العمل واضحة؟.
- تجعل أهداف الإنجاز محددة ومرنة؟.
- تركز تعليقات التقويم على الأداء وليس على الشخصية؟.
- تربط تعليقات التقويم بأمثلة محددة؟.
- تدمج التقويم الذاتي مع بيئة الهدف؟.
- تقدم اقتراحات محددة للتطوير والتحسين؟.
- ترسخ إطاراً زمنياً من أجل إنجاز الأهداف؟.
- تدرك وتكافئ الإنجازات الإيجابية؟.

يستغرق إن التغيير وقتاً. ولذلك فمن المهم قيام رئيس القسم بتعزيز التطور الحاصل بشكل مستمر، وتحتاج كل الأطراف للدعم إذا كان عليها أن تغير مفاهيمها وتصرفاتها في وقت قصير.

### خطط ومفاهيم مناسبة للإتصال

من الضروري الحفاظ على بيان مدون لجلسات مناقشة الإنجاز ولهذا البيان قيمة كبيرة عند اتخاذ القرارات الشخصية حول الترقية أو التثبيت أو زيادة الراتب.

ويشترط معظم رؤساء الأقسام التوثيق عند قيامهم بمناقشة الأداء، ويكون ذلك في بعض الأحيان شكلاً تعبيرياً تم إكماله من قبل رئيس القسم وتم وضعه في ملف شخصي للأفراد في الهيئة. يقوم أفراد الهيئة في الجامعات الأخرى بالتوقيع معاً على الحالة التي تلخص محتوى جلسة تقويم الأداء. وفي بعض الأحيان يدون أعضاء الهيئة ملخصاً يحتوي على توقيع رئيس القسم. ويقوم رئيس القسم في بعض المؤسسات بكتابة رسالة إلى أفراد هيئة التدريس يلخص فيها محتوى جلسة الإنجاز.

كما تركز سياسة الجامعة أيضاً بشكل كبير على ضرورة تقديم نسخة من هذا التوثيق إلى عميد الجامعة.

وحتى عندما لا تطلب سياسة الجامعة توثيقاً، فمن الجيد القيام بتحضير بيان مكتوب لكل جلسة إنجاز. وبطريقة بناءة تكون هذه الوثائق بمثابة برنامج عمل لأعضاء الهيئة عندما يقومون بالمتابعة لتحسين الإنجاز والعمل كي يتطابق مع توقعات الإنجاز. يجب أن يقوم رئيس القسم بالتأكيد على أن الهيئة تدرك الهدف من توثيق جلسات مناقشات الإنجاز. ويحتاج أفراد الهيئة لإتباع نصيحة ملخصة كتابياً للحصول على حالة موثوق بها من أجل التثبيت والترقية.

إن الرسالة من رئيس القسم إلى أعضاء الهيئة تقوم بإعطاء مرونة لجعل المضمون مناسباً لكل فرد من أفراد الهيئة وعلى رؤساء الأقسام أن يراعوا النصائح التالية (هيفرسن، 1995)، عند وصف قضية أو إعداد رسالة.

#### تعكس بدقة محتوى جلسة مناقشة الأداء

يجب أن تعكس الرسالة جوهر الاجتماع بشكل دقيق في كل مجالٍ من مجالات وصف القضية التي تمت مناقشتها والآراء التي قدمت حول كل مسألة. إذا كانت نسبة 75٪ من وقت الاجتماع مخصصة لمناقشة طرق تحسين التدريس، فيجب أن تدل الرسالة على ذلك وهناك ميل لدى العديد من الأشخاص للإقترحات ذات

الإهتمام القليل بالتطوير التي يمكن تفسيرها، كنقدٍ عندما يتم وضع الإقتراحات كتابةً. يمكن أن يشجع الأقسام الذين يريدون مناقشة صريحة حول الإنجاز الذي يحتاج للتطوير على تدوين التحسينات المطلوبة في توثيق كتابي عن طريق إعادة صياغة الإنجاز الذي يكون دون مستوى المعايير في شكل كتابي، مثل (التذكير بشيء غير مرغوب فيه) (التأكيد على الوضوح).

هذه إنتاجية معاكسة وهي في الواقع مسيئة لنجاح أفراد الهيئة. وعلاوة على ذلك، إذا لم يحسن أفراد الهيئة إنجازهم فسوف تذكر التوثيقات المكتوبة أنه لم يتم إجراء التغييرات المطلوبة بشكل ملائم من قبل أفراد الهيئة، ويمكن أن يتسبب هذا الأمر في قيام أفراد الهيئة برفض الترقية أو التثبيت أو الرغبة في تقديم شكوى أو دعوى قضائية.

### تتجنب إعطاء إشارات مختلطة

عادةً تحدث الإشارات المختلطة عندما نحاول البدء بالمدح لدى اقتراح أي تغيير. في بعض الأحيان تحدث هذه الإشارات عندما يقرر رؤساء الأقسام تقديم الإطراء في سجل مكتوب لتقويم المشكلة عن طريق إخفاء الحاجة للتطوير وذلك في منتصف الرسالة التي تبدأ وتنتهي بإطراء وأحياناً توجد هذه الإشارات داخل جملة واحدة.

وتبين الحالات التالية أمثلة على الإشارات المختلطة:

أ- لا أحد في القسم يعمل في التدريس بجدٍ أكثر منك على الرغم من أن معدلات طلابك مخيبة للأمال إلى حد ما .

ب- لقد كان القسم محظوظاً باستقطاب شخصٍ في مثل خبرتك بالرغم من أنك استغرقت وقتاً أكثر من المتوقع لتجهيز مخبرك.

إن هذه الحالات لا تقدم الإطار المفروض كما أنها لا تحدد المشكلة ويغادر القارئ وهو يحاول أن يفسر ماذا يعني ذلك.

يتم فقدان فائدة سجل جلسة مناقشة الإنجاز عندما يكون هناك ملخص غامض لما تم قوله في الجلسة.

### تكون محددة في تلخيص تعليقات التقييم

يجب أن يضع السجل المكتوب تعليقات التقييم التي تمت في جلسة تقييم الأداء ضمن قائمة مفصلة بما فيها الإيجابية والسلبية.

ليس جميع الأشخاص مستمعين بارعين وليسوا أصحاب ذاكرة تستطيع تذكر تفاصيل الحادثة، والتعليقات التقييمية صعبة بشكل خاص، ولا يمكن تذكرها عند تقديم معلومات جديدة أو معلومات صعبة تستوجب استذكارها، كما أن التلخيص المكتوب لتعليقات التقييم هو وسيلة يشعر من خلالها أفراد الهيئة أنهم في جلسات التقييم.

### تكرر الاقتراحات المحددة للتطوير

يجب أن يكون كل اقتراح تم في جلسات نصيحة الأداء مُضمناً في سجل كتابي. وسيكون ذلك بمثابة موجه لأفراد الهيئة ولرئيس القسم ويعتبر هذا السجل أداة مساعدة لرئيس القسم بشكل خاص عندما لا يملك وقتاً لمتابعة نشاطات الهيئة فهذه الأداة ترشد أفراد الهيئة لمراقبة تقدمهم حتى حين قدوم جلسة تقييم الأداء التالية.

تصوركم من الصعب أن تقوم بتركيب آلة معقدة إذا تم إعطاؤك التوجيهات بشكل شفهي فقط. فمعظم الناس يستجيبون بشكل أفضل عند وجود شرح شفهي وبيان كتابي بأن واحد لأية خطوة يجب إتباعها.

عُد مرة ثانية للأمثلة المذكورة سابقاً على الإشارات المختلطة، يمكن لرئيس القسم اتخاذ الاقتراحات المحددة التالية من أجل التطوير:

1- بما أن الطلاب يصنفونك على أنك لاتصحح بشكل منصف ولا تحدد أهدافاً واضحة في المنهاج فأنا اقترح أن تضيف معلوماتٍ على أهداف المنهاج وتحدد معايير التصحيح الخاصة بك. ناقش هذه القضايا مع طلابك في اليوم الأول من التدريس.

2- يجب إكمال معاينتك لطرق المنهاج الأساسية لمراجعة القسم مع نهاية هذا الفصل.

3- من الضروري أن تجعل معمل بحثك مهياً للعمل والرجاء تحضير بيان مكتوب عن الصعوبات وعن الوقت المطلوب لإنجاز هذه المهمة، وسوف أطلع على اللائحة لكي أحدد الدعم الذي يمكن أن يقدمه القسم لهذا الهدف.

### تكتب بوضوح من أجل الشخص الثالث

لكي يكون سجل جلسة تداول الأداء فعالاً تجب كتابته بطريقة تتيح للشخص الثالث الذي لم يحضر الاجتماع أن يقرأ ويفهم ما الذي حدث خلال الجلسة. يجب أن تتجنب العبارات التي يستخدمها رؤساء الأقسام «مفهوم» «بيننا فقط». وتكون مثل هذه الفقرات موجودة في الحالات التالية:

أ- «نحن على توافق حول ما تحتاج لتفعله»

ب- «أنا متأكد من أنك تدرك ما هي الأمور التي يجب عليك فعلها دون إعادة ذكرها في هذه الرسالة».

ج- «أنا واثق أنك قادر على القيام بالتغييرات التي ناقشناها قبل موعد تقويم السنة القادمة» لا توثق هذه الحالات بشكل جيد ما حصل في جلسة مناقشة الإنجاز وجهاً لوجه وهي في الواقع لا تقدم دليلاً على أن موجه الموسيقى قد أنجز مسؤوليته تجاه الهيئة».

## وضع النظرية قيد التطبيق

راجع المحادثة مع الأستاذ برا يور التي تم إيضاحها في الحالة 4-2.

ماهي المعلومات التي يجب على موجه كلية الموسيقى إيرادها في الرسالة الموجهة إلى الأستاذ برا يور لكي توثق جلسة مناقشة الإنجاز. اقرأ نموذج الرسالة في الحالة 4-4، المتابعة، وحدد فيما إذا كانت تتضمن الملاحظات التي تعتقد بضرورة وجودها في الرسالة الموجهة إلى الأستاذ برا يور.

### الحالة 4-4، المتابعة

إلى الأستاذ إيغور برا يور

كلية الموسيقى

الجامعة الشرقية

العزيز الأستاذ برا يور:

من دون شك، لقد قمت بذكر برنامج إنجاز شامل كونك عضواً في فرقة آلات النفخ الخماسية وأنا سعيد بإنجازاتك الضخمة والهامة في هذا المجال. إن عملك الدؤوب لكسب شهرة عالمية من أجل فرقة آلات النفخ الخماسية وكلية الموسيقى عمل عظيم ونموذجي. كما أعلم أن عملك في تعليم المزارم لثلاثة طلاب بقوا هو عمل شاق. وأنا أتطلع قدماً للتحدث معك عن كيفية تصميم مخططٍ للمنهاج الذي سيقوم بتحديد الأهداف التعليمية للطلاب بمستويات متنوعة من مهارة الأداء. وأتمنى كذلك أن يستفيد الطلاب من خبرتك الواسعة وموهبتك في الإنجاز الموسيقي بشكل كبير.

إنك تستمر في خدمة قسم الموسيقى بطرق عديدة وهامة. وتحديداً فإن عملك

كمدير لفرقة آلات النفخ الخماسية مكمل لنجاح رحلاتك الأوربية.

إنك تعمل كمدرس في كلية الموسيقى الممثلة في المجلس الإستشاري للكلية، ووجودك في هذا المجلس مساهمة هامة، مع أن حضورك للاجتماعات كان مخيباً للآمال.

لقد دهشت عندما علمت أنك تعتقد أن بعضاً من زملائك يغارون من إنجازاتك. فأنا أخشى أن تؤدي مخاوفك هذه إلى التسبب في تصويت سلبي على تثبيتك. كما أنني لم أستطع معرفة ما الذي يثير مخاوفك. في الواقع، لقد رأيت طوال السنين الماضية العديد من أفراد الهيئة ذوي سجلات أداء مميزة تمت ترقيتهم وتثبيتهم بموافقة قوية من قبل زملائهم في الهيئة.

لقد سررت بانتهاز فرصة ملائمة للإطلاع على إنتاجك المتميز وإنجازاتك الفريدة.

أتمنى أن تكون السنة القادمة فعالة ومليئة بالمكافآت.

المخلص

هوب ساميلس

موجه الموسيقى

## دعنا نحلل الحالة

إن الرسالة المبينة في الحالة 4-4 لا تدل على معيار محدد من أجل التوثيق الفعال لجلسة مناقشة الإنجاز.

أولاً: إن الرسالة لا تعكس بدقة محتوى جلسة مناقشة الإنجاز الموصوفة في الحالة 4-4 فلم تذكر كل الحالات التي تمت مناقشتها أو الأهمية المعطاة لكل منها.

إن الرسالة في الحالة 4-4 تزخرف التقويم الإيجابي لإنجاز الأستاذ برايور وتخفف من مناقشة التحسينات المطلوبة في نطاق التدريس والعمل.

ثانياً: تقدم الرسالة العديد من الإشارات المختلطة، فهي لا توضح أن الأستاذ برايور يحتاج لتغيير في عمله وذلك من أجل التوافق مع معايير الإنجاز والتثبيت.

إن الحالة الأخيرة في الفقرة الثالثة التي تتعلق بالأستاذ برايور الذي يعمل كعضو في مجلس الكلية تقول: «وجودك في المجلس الإستشاري مساهمة هامة مع أن حضورك للاجتماعات كان مخيباً للأمل».

وكما ذكر في هذه الحالة فإنه لا يوجد أي اقتراح محدد من أجل التحسين ولا تعكس أهمية الاجتماعات التي لم يتم حضورها. خذ بعين الاعتبار هذه الفقرة من الرسالة:

«أتمنى أن يستفيد الطلاب من خبرتك الواسعة وموهبتك في الإنجاز الموسيقي بشكل كبير».

فهي لا تحدد إن كان إنجاز التدريس مقبولاً أو فعلاً ولا تدل على أن الأستاذ برايور يرفض تدريس صفوف ذات عدد كبير في التسجيل. وبالأحرى، يمكن الفهم منها أن برايور يعمل مع أكبر عدد ممكن من الطلاب.

هذه الإشارات المختلطة لا تساعد أعضاء الهيئة لأنها تشوش أكثر من أن توضح معايير الإنجاز والتوقعات.

ثالثاً: لم تقم الرسالة بتلخيص واضح لتعليقات الإنجاز كما أنها لم تلخص الاقتراحات الواردة للتطوير وفي الواقع فهي تعزز الواقع الحالي.

تفحص هاتين الحالتين اللتين تظهرا في الرسالة:

أ- «أنا أعلم أن عملي في تعليم المزمارة لثلاثة طلاب بقوا هو عمل شاق».

ب- «أنت تستمر بخدمة كلية الموسيقى بطرق عديدة وهامة».

هاتان الحالتان لا توضحان أن التغيير مطلوب.

وبشكل أدق، فهما تقدمان شعوراً بأن الأستاذ برايور يحقق تقدماً جيداً باتجاه الترقية والتثبيت. إن الحالة القريبة التي توحى بأن التغيير مطلوب هي «أنا أتطلع قديماً للتحدث معك عن كيفية تصميم مخطط للمنهاج الذي سيقوم

بتحديد الأهداف التعليمية للطلاب بمستويات متنوعة من مهارة الأداء». وهي غير مرتبطة مع مضمون الاقتراح. فهي لا توضح أن برايور لايقوم بتصنيف المناهج ويرفض فعل ذلك.

كما أن الرسالة لا تحتوي على أية اقتراحات محددة للتطوير. فلا يوجد هناك ذكر بأن الموجه يشدد على الحاجة لتصميم مخطط في كل منهاج. وليس هناك ذكر بأن الطلاب يشتكون أو أن تسجيلهم انخفض في قسم تعليم العزف على المزمار.

عوضاً عن ذلك، كانت الرسالة تُمَجِّدُ تدريس الأستاذ برايور وذلك من خلال توضيح الموجه أنه يأسف لعدم استفادة أكبر عدد من الطلاب من خبرة برايور الواسعة وموهبته في الإنجاز الموسيقي».

رابعاً: لاتعطي الرسالة في الحالة 4-4 توضيحاً للشخص الثالث بأن الأستاذ برايور لا يتناسب مع معايير الترقية والتثبيت. فلم تقدم الرسالة أي دليل على أن المواجهة حققت هدفها في مساعدة برايور لكي تتطابق أعماله مع معايير الترقية والتثبيت ولا يوجد ما يشير إلى أنه قد تم تقديم النصح لبرايور من أجل تحسين أداء عمله وذلك لينسجم بشكل ناجح مع معايير الجامعة للترقية والتثبيت، ويمتلك عضو الهيئة، من خلال مثل هذه الرسالة، أساساً لتقديم شكوى بخصوص القرار السلبي على الترقية والتثبيت إن حصل ذلك.

### إنه دورك

اطلع على جلسة التقويم الموضحة في الحالة 4-2 وحدد القضايا الأساسية التي يجب أن تتم تلخيصاً في المتابعة الكتابية للاجتماع.

اكتب رسالة إلى الأستاذ برايور توثق فيها جلسة مناقشة الإنجاز المبينة في الحالة 4-2 وسوف تساعدك الأسئلة التالية على تحديد تطابق رسالتك مع الطرق الأساسية للتوثيق.

- 1- هل تقوم رسالتك بإظهار محتوى جلسة مناقشة الأداء بشكل دقيق؟ هل تظهر كل القضايا التي تمت مناقشتها والأهمية المعطاة لكل قضية؟ هل تحتوي على إشارات مختلطة؟ هل تلخص التعليقات التقييمية؟ هل تقوم رسالتك بتكرار الاقتراحات من أجل التحسين؟ وهل تشير إلى الحاجة إلى الاجتماع مرة أخرى؟.
- 2- هل يستطيع شخص حيادي أن يقرأ رسالتك ويفهمها؟ هل قام شخص ما بقراءة رسالتك وأخبرك ما إذا كان الأستاذ برايور يحقق تقدماً مقنعاً باتجاه الترقية والتثبيت. اطلب من الشخص الذي يقرأ رسالتك أن يلخص القضايا الأساسية التي تم تقديمها. هل نجحت بالتوضيح للشخص الثالث؟

### دعنا نلخص

إن التقويم النظامي والبناء لإنجاز الهيئة من مسؤولية رئيس القسم، وسوف يجد رؤساء الأقسام سهولة في هذا العمل الهام إذا اتبعوا وظيفة التدريب أكثر من النقد. ففي الأسلوب التدريبي سيكون رئيس القسم وأفراد الهيئة في نفس الجانب، كل منهما يريد أن تتطابق أعمال الأفراد مع توقعات الإنجاز الخاصة بالقسم والجامعة وذلك من أجل الحصول على الترقية والتثبيت ومن أجل الحصول على المكافآت المادية. كلاهما يريد أن يقوم أفراد الهيئة بإنجاز النشاطات بشكل جيد، تلك النشاطات التي ستكسب القسم سمعة مهنية واحتراماً.

وتكون مناقشة الإنجاز أكثر فعالية إذا كانت نشاطاً مستمراً على مدار السنة. وللحصول على الحد الأعلى من الفوائد من مناقشة الأداء يجب أن يجعل رؤساء الأقسام توقعات العمل واضحة وأن يحددوا أهدافاً واضحة وفعالة من أجل الإنجازات الفردية، وتشمل مناقشة الأداء كل التعليقات الرسمية وغير الرسمية التي يقدمها رئيس القسم. كما يجب أن تركز هذه التعليقات على أداء العمل وليس على شخصيات الأفراد، وكذلك يجب أن ترتبط مع أمثلة محددة واقتراحات من أجل التطوير. تقوم مناقشة الإنجاز الفعالة بدمج التقويم الذاتي مع الأهداف كما أنها تقوم بتحديد جدول زمني من أجل إنجاز الأهداف.

أخيراً فإن مناقشة الأداء الفعال تشجع وتستحسن الإنجازات الإيجابية وهي تدعم التطور المستمر في الهيئة وتقوم بتحديد أساس ثابت من أجل علاقة عمل إنتاجية بين رئيس القسم وأفراد الهيئة، مع إتاحة الفرص المناسبة لرئيس القسم لبناء مصداقية مع أفراد الهيئة. من خلال مناقشة الأداء يستطيع رؤساء الأقسام إظهار منافستهم كإثبات على فهمهم لسياسة الجامعة وما الذي يجب القيام به من أجل النجاح. ومن خلال مناقشة الأداء يُظهر رؤساء الأقسام اهتمامهم بالحصول على هيئة ناجحة. إن هذا الإثبات الصريح لحسن النية يدعم مصداقية رئيس القسم لدى أفراد الهيئة ويحتاج رؤساء الأقسام إلى برنامجٍ لمناقشة الأداء الفعال للهيئة حتى لو كانت الجامعة تطلب أو لا تطلب تقويماً دورياً لأداء الهيئة.