

الفصل الخامس

الإدارة لتحقيق أداء عال

من اللا أخلاق إساءة معاملة الناس أو استخدامهم بما لا يستحقون أو الإساءة إليهم، ولكن من الأخلاق العالية أن تستدعي مواهبهم وتنتفع بها. كما أنه من المؤكد أن الناس لن يستخدموا مواهبهم لصالح المؤسسة ما لم يعاملوا كبشر بكل ما يحتاجه الإنسان.

القديس توماس الأكويناس (St, Thomas Aquinas) القرن الثالث عشر

عندما كتب ماركس عن التكثيف المخيف ليوم العمل، كان معظم إداريي الجامعات، هم لسوء الحظ، ماركسيين قبل ماركس. إذ إنهم لا يعرفون سوى جلد الحصان. مسؤول الاتحاد الإقليمي في المملكة المتحدة، ديسمبر 2000

«تعترف الجامعة أن هيئتها العاملة هي أئمن مصادرها وهي مفتاح إنجاز الخطة الإستراتيجية وأهدافها كلها». «ولكن فيما يتعلق بإسهام هيئتنا ربما لم توطد الجامعة السمعة والشهرة التي تتمتع بها اليوم». «إن العاملين في الجامعة هم أكبر رصيد لنا». لقد سمعنا أو قرأنا مثل هذه العبارات المألوفة مراراً وتكراراً. ومع ذلك تشير هذه العبارات ضحكة مكبوتة خالية من أي عواطف لدى العاملين، ليس لأن مثل هذه الادعاءات قد أصبحت فعلياً مجرد كليشات، بل بسبب المقارنة غير الملائمة والمبهرة التي يراها العاملون في حياتهم اليومية بين ما تقوله المؤسسة وما تفعله عملياً. فهم يرون، ويبدو أن الأكثرية منهم ترى، أن الجامعات تعاني من فجوة ثقة واسعة لا بد من ملئها، لأنهم كموظفين يبدو أنهم لا يتصرفون بالطريقة التي توحى بأنهم يؤمنون حقاً بما يدعون. ولذلك فهم يحملون، بحق، الإدارة المسؤولية المباشرة عن ذلك. والواقع أن عدم رضا العاملين وإبعادهم قد بلغ درجة عالية، فكما بين مسح قومي أجري في المملكة المتحدة لجامعات ما بعد العام 1992، أن أكثر من نصف الموظفين اعتبروا، بعد عقد من الزمن فقط، إدارة مؤسستهم إما «ضعيفة» أو «غير منطقية، في الغالب» [ناتفي (2002, Natfhe)].

الحمقى والطائشون فقط هم الذين يرون أن مثل هذا القدر من النقد ليس سوى شكوى مزعجة. ومن العار، بل ومن السخرية، كما يعترف القطاع الخاص، أن يكون الناس هم الذين يحدثون الفروق، بالفعل. وبلغت الإدارة تعدد صفة العاملين في شركة هي المتحول الإستراتيجي الوحيد لأي مشروع. إن إسهام العاملين هو الذي يؤثر أكثر ما يمكن في أداء «الواقع». والغريب أن الجامعة استغرقت وقتاً طويلاً ليس فقط للتسليم بصحة هذه الحقيقة، بل للاعتراف بقانون يتعلق بها. فتقرير بيت في المملكة المتحدة (UK Bet Report, 1999) بشأن الأجور والظروف في التعليم العالي مازال يشعر حتى العام 1999 بضرورة أن «تولى إدارة الناس الأولوية العظمى على الصعد كافة في نظام التعليم العالي». لقد شرعت جامعات المملكة المتحدة منذ زمن ليس بعيداً في وضع إطار إستراتيجي لتعزيز القيادة والإدارة في التعليم العالي وتطويرهما، كما أن الكتاب الأبيض للعام 2003 توقع مسبقاً إنشاء مؤسسة قيادة.

وعلى الرغم من هذه المبادرة، يجب ألا تقع تحت وهم أن إدارة العاملين في قسمك -تحفيزهم، تنمية كفاءتهم، تحسين أدائهم، تحقيق إمكاناتهم، وتصعيد إسهاماتهم إلى الحد الأقصى- تشكل تحديك الأكبر. بل هي في صميم مسؤولياتك بوصفك رئيساً. فالتحدي، بوجه خاص، قاس وصعب، ليس بسبب الانحراف والاعتلال الداخلي الذي ذكرناه فقط والذي ينبغي أن تتغلب عليه، بل بسبب السمة الغربية للعالم الأكاديمي الذي يتوجب عليك العمل فيه: الولع بالمراجعة الدقيقة؛ وصناعة القرار الجماعية؛ استقلالية الأستاذ؛ أسبقية الموضوع على الولاء المؤسساتي؛ قوة التقاليد والأعراف؛ والإعجاب «بالخبير» وهكذا.

فضلاً عن أنه يتوقع منك، بحق، أن «تضمن التنوع». وربما تحتاج إلى إقامة بيئة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، بيئة، يستطيع كل امرئ أن يلعب دوره فيها كاملاً بغض النظر عن الجنس، أو العمر، أو الخلفية، أو العرق، أو الإعاقة أو التوجه الجنسي. هذه مسألة لم تستوعبها الجامعات، على الأقل في المملكة المتحدة، حتى حينه مع القناعة بأن حاملي أسهم الجامعات مؤهلون لتوقع هذه المسألة كما تشهد مظالم المدفوعات اللامتساوية، والتمثيل الضعيف ضمن كراسي الأستاذية.

وأخيراً، كما ينبغي أن تتصارع مع «تحدي المساواة»، عليك أن تتصارع أيضاً مع العمل في بيئة تعد الإدارة في أحسن حالاتها غير ضرورية، أو متطفلة، وفي أسوأ حالاتها غير معتمدة أو ببساطة يمكن التنبؤ بها وليست خيالية. كيف إذن تنهض بهذه التحديات؟ إن غاية الفصل الآتي هي مساعدتك على أن تفعل ذلك. إنه يسعى ليعين لك كيف تستطيع توطيد أداء عال والمحافظة عليه ضمن قسمك. وبمساعدتك هذه، فإن هذا الفصل يوضح لك كيف تستطيع، بل كيف يجب، أن تدير أداء العاملين، وتحفزهم، وتطورهم وتميهم، وكيف تدير التنوع إضافة إلى تجنيد العاملين وأخبارهم.

إدارة أداء العاملين

إدارة أداء العاملين عملية قاسية تتطلب الكثير حتى في أحسن الظروف. ويمكن أن يغفر للمرء إن ظنّها مضاعفة الصعوبة في المناخ غير المفضل السائد في كثير من المؤسسات الأكاديمية. وتظل واحدة من أكثر القضايا استعصاء وإثارة للخلاف في نظر الذين يعملون داخل قطاع التعليم العالي وخارجه. وفيما يخص الكثيرين من أعضاء الهيئة الأكاديمية جعلتهم خبرتهم، حتى الآن، بالمحاولات المؤسساتية لإرشاد العمل الأكاديمي ودعمه، خصوصاً من خلال تقويم العاملين، مستهترين بمثل هذه المبادرات إن لم تكن قد جعلتهم مشمئزّين منها. والواقع أن العاملين يرونها باستمرار (وليس دائماً بصورة مفردة لا معقولة) تدخلاً غير مرحب به في حريتهم الأكاديمية، ومعيقاً لإبداعاتهم وحجزاً لحريتهم، وخطأً من شأن خبرتهم أو (بصورة جنونية) ومثالاً آخر من أمثلة البيروقراطية في أسوأ حالاتها - التي يقضي المرء بسببها وقته يملأ استمارات.

وتبدو الأكاديمية لدى العديد ممن هم خارجها بأنها راضية بالبقاء دون إصلاح وبالبقاء قلعة امتيازات لا تحاسب، خارجة عن نسق المجموعات المهنية الأخرى التابعة للقطاع العام، مؤسسة يفضل فيها ملء الاستمارات على السعي إلى إحداث تحسين أصيل في الأداء، وحيث يتسامح فيها المديرون في ضعف الأداء الأمر الذي يجعلهم هم أنفسهم ضعيفي الأداء في العملية [مورلس (Murlis) وهارتل (Hartle, 1996)]. وبقدر ما يتعلق الأمر بالحكومات هناك إجماع عام بأن لهذه القضية أولوية لا بد من مخاطبتها. ففي

المملكة المتحد، مثلاً، قام مجلس تمويل التعليم العالي لإنكلترا (2001) (HEFCE/16/01) بوصفه جزءاً من برنامج تحديث القطاع العام، بتوفير مصادر إضافية للجامعات لأول مرة في صيف العام 2001 خصوصاً لتمكينها من مكافأة العاملين وتطويرهم. كان مثل هذا التمويل متوقفاً على قيام الجامعات بتطوير إستراتيجيتها الخاصة بها لتطوير الموارد البشرية. وكان من المتوقع أن تزود هذه الإستراتيجيات «المراجعات المنتظمة للعاملين كلهم، بناء على معايير مفتوحة وموضوعية مع مكافآت مرتبطة بأداء الأفراد بما في ذلك إسهاماتهم في الفرق حينما كان ذلك مناسباً». وكان يتوقع منها أن تبين كيف تنوي الجامعة التعامل مع الأداء الضعيف.

من المحتمل، إذن، أن تجد نفسك في بيئة يُطلب منك فيها أن تسهم في إستراتيجية الموارد البشرية لجامعتك، وبوجه خاص في بُعد إدارة الأداء وتطبيقهما. ولواجهة هذا التحدي، يتوجب عليك، كما اقترح قبل قليل، أن تعد نفسك لطريق طويل وصعب أمامك. فضلاً عن أنك ستحتاج، بصورة بديهية، إلى فهم مبادئ إدارة الأداء وكيفية تطبيقها. وهذا الأمر ليس يسيراً، لأن المفهوم يصبح عند التطبيق والممارسة مصدر فوضى كبيرة، بحد ذاته، ومصدر سوء فهم وحقد في البيئة الأكاديمية. فدعنا نبدأ بتوضيح وتحديد ماذا يُقصد عندما يطلب إليك أن تضطلع «بإدارة الأداء».

ما هي إدارة الأداء؟

تعد إدارة الأداء، كممارسة مألوفة خارج القطاع العام، ظاهرة جديدة نسبياً ضمن التعليم العالي. وبعبارة أبسط، إنها أساساً أسلوب ربط الأهداف المؤسسية بمن سينفذونها من الموجودين هناك. أو كما يعرفها ميشيل أرمسترونغ (Michael Armstrong 2001): «إدارة الأداء مقارنة إستراتيجية متكاملة لتنمية قدرات الأفراد والفرق من أجل زيادة الكفاءة المؤسسية. وتأتي، في واقع الأمر، في آخر صف من محاولات ابتكار تقنية إدارية تامة [مقاربات الناس، ومقاربات منهج العمل، والإدارة بأهداف (MBO)، وتثمين العاملين.. الخ]. وتختلف عن أسلافها في:

• بؤرة التركيز. منظور مستقبلي، بدلاً من منظور ماضوي

• المجال - شمولي كامل، بدلاً من محدود

• التطبيق - مفصل حسب الرغبة، بدلاً من صفقة في رزمة

• التأكيد - دعم بدلاً من المراقبة والسيطرة

لقد تطورت إدارة الأداء نفسها خلال العقد الأخير، في الواقع. ففي حين كانت تعد نظام تميمين متماسك من القمة إلى القاعدة تُسيّرهُ شعبة الموارد البشرية، ينظر إليها اليوم على أنها عملية دعم مرنة يملكها مديرون متسلسلون في المراتب [أرمسترونغ، 2000؛ أرمسترونغ وبارون (Baron, 1998)]. وطالما أن التحول قد حصل هكذا، فلا غرابة إذن أن يولد المصطلح سوء فهم كثير. لقد تطورت إدارة الأداء أساساً على النحو الآتي:

من	إلى
التوكيد على:	التوكيد على:
• الأنظمة	• المناهج (سلسلة العمليات)
• التتمين	• مراجعة مشتركة
• مخرجات	• مخرجات ومدخلات
• P4P (أعتقد P4P)	• تطور ونمو
• تقديرات	• تقديرات أقل
• من القمة إلى القاعدة	• تغذية راجعة 360 درجة
• اتجاه	• دعم
• تراص وتناغم كلي	• مرونة
• ملكية من قبل ال HR	• ملكية من قبل سلسلة من المديرين

ومهما يكن الأمر، ربما يكون المفهوم أكثر دقة إذا ما اصطلح عليه بـ «أداء وإدارة التطور» أرمسترونغ، (2001)، لأنه يتعلق بـ:

- التطور الشخصي؛

- حوار، ودعم، وموافقة؛

- فرق وأفراد على حد سواء؛
- أداء الإدارة خلال السنة؛
- إدارة المؤسسة.
- إذن لا تتعلق إدارة الأداء بالتأكيد بـ
- الدفع؛
- الاتجاه والمراقبة/السيطرة؛
- الأفراد؛
- ملء الاستثمارات؛
- الانغماس في العواطف.

مبادئ إدارة الأداء

إذا ما جمعنا ما ورد أعلاه، يمكننا تحديد عدد من المبادئ الجوهرية التي تميز إدارة الأداء الفعالة.

• المؤسسات الفعالة بحاجة إلى إدارة أداء فعالة

أو، بتعبير آخر، الفعالية المؤسسية مستحيلة بدون إدارة أداء. ولهذا لدينا إدارة أداء، لتحقيق من بين ما تحققه، ما يلي:

- تيسير دمج وتكامل الأهداف الفردية والمؤسسية والقيم؛
- تنمية ثقافة موجهة بالأداء؛
- تحديد متطلبات التنمية الفردية وتلبيتها؛
- تحديد ما هو محتمل؛

- تحديد المؤدين الضعفاء؛

- تحسين نوعية الإدارة.

• تهتم إدارة الأداء بالأداء عبر المدى الكامل من A (الضعيف) إلى Z (الممتاز).

إنها ليست مجرد أداة، كما يُظن غالباً، للتعامل مع أناس صعبى المراس عند نقطة (A) من الميزان. ولا هي أداة تضرب بها الناس عندما ينهارون. بل هي أداة تحديد معايير الأداء والفهم حيث يكون العاملون لديك ضمن المدى.

• تعتمد إدارة الأداء الفعالة بصورة حاسمة على مقدرة المدير على العطاء.

المديرون الذين لا يتمتعون بأسلوب إدارة مفتوح وصادق فحسب، بل الذين يقدمون دعماً وتوجيهاً أيضاً، من خلال:

- امتلاكهم فهماً متقناً لإستراتيجيتهم المؤسسية و«للصورة الكبيرة» وإدراكهم لأي افتراضات يرونها بشأن مصلحة الهيئة العاملة في مثل هذه الأمور قبل الانخراط معهم بمثل هذه القضايا.

- إدراك أن التقويم لا يتعلق بالمراقبة والسيطرة، بل بمساعدة الأفراد في وضع أهداف إستراتيجية لأنفسهم منسجمة مع أهداف المؤسسة.

• إدارة الأداء عملية دائرية متمركزة على التعلُّم والتطوير والتنمية. وليست حدثاً يقع مرة واحدة

لا تحدث إدارة الأداء، كما يفترض خطأ في غالب الأحيان، في مناسبة سنوية معدة سلفاً لهذه الغاية. فالتقويم الرسمي الذي يتم سنوياً ليس سوى مظهر من مظاهر العملية. أما إدارة الأداء فتتعلق بالتعلُّم والتطوير والتنمية، أي، إنها في الصميم، نشاط دائم ومستمر. وبذلك تكون أكثر فعالية، كأفضل خبرات التعلُّم كلها، إذا ما حُطّطت سلفاً، وجُربت، وروجعت وقُوِّمت بصورة منتظمة؛ وهكذا تحاكي «دائرة التعلُّم وتعززها» [هوني (Honey) وممفورد (Mumford, 1995)]. إن الجانب الحاسم من دائرة التعلُّم

هو، بالطبع، التغذية الراجعة بشأن التقدم والانجاز. ومن هذه الناحية لا يختلف العاملون عن الطلبة. فكلنا بحاجة إلى تغذية راجعة عالية النوعية بانتظام، إذا ما أردنا أن نتطور. والحكمة التقليدية تقول إن أي تغذية راجعة، حتى وإن كانت سلبية، خير من لا تغذية أبداً. ومن ثم، على المديرين أن يكونوا بارعين بوجه خاص في هذا المجال ويجب ألا يتذرعوا بأي ذريعة، ويسعوا إلى اغتنام أي فرصة لتزويد العاملون بالتغذية الراجعة وجعل هذه المهمة معلماً يومياً من معالم الحياة العملية.

• إدارة الأداء تتعلق بكيفية إدارة الناس، إنها عملية طبيعية للإدارة. وليست

نظاماً

تدخل إدارة الأداء في صميم كيفية رؤية المؤسسة لموظفيها. وربما لا يستدعي ذلك بالضرورة إتباع «الممارسة الأفضل» بحد ذاتها، بل يستدعي أن نعمل ما نظنه الأفضل لنا. ومهما يكن الأمر، سيكون التركيز، بل ينبغي أن يكون، باستمرار على السلوك المتغير، وليس على الأعمال الورقية، وعلى النهج، وليس على «النظام»؛ وذلك لمساعدة المؤسسة في الوصول إلى حيث تريد في ثقافة أدائها. تعمل إدارة الأداء على خير ما يرام وتنجح أيما نجاح عندما تتم مواءمتها مع مناخ المؤسسة وثقافتها وتطلعاتها، أي عندما تكمل «الطريقة التي نعمل بموجبها هنا». ولكنها تفشل دائماً، وبحق، إذا ما فهمت على أنها نبتة اصطناعية طُعمت على نظام قائم (كما كان الحال في كثير من المؤسسات بما في ذلك الجامعات).

• لا تعطي المناهج الجيدة إدارة أداء جيدة. أنت وحدك فقط يمكنك أن تعطي ذلك.

ربما يبدو الأمر غريباً، أن يكون لدينا نظام ورقي رائع دون أن يظهر أي تحسين في الأداء، وأن أولئك الذين لا يملكون مثل هذا النظام يحققون انجازاً يمكن إدراكه وتقديره في إدارة الأداء، ومع ذلك فإن هذه الحقيقة معروفة لدى المؤسسات، بل بالعكس، هذه هي الحال في التطبيق العملي، وهنا يكمن الخطر المتأصل في تمويل متطلبات المجلس: احتمال ألا تجعل المسؤولية المنهج بيروقراطياً فحسب، بل أيضاً لا تحقق أي مكسب يمكن

إدراكه وتقديره. ينبغي ألا تدع «نفوذ الماضي الجائر» للاذعان أن يحرفك عن هدفك. عليك أن تضع التفوق نصب عينيك ولا تحصر نفسك بدليل مجلس تمويل التعليم العالي لإنكلترا (HEFCE). كما أن جامعتك ستطلب منك، بالتأكيد، أن تفعل ذلك، في ظل البيئة التنافسية العظيمة التي نعيش فيها.

• تطبيق إدارة الأداء

إذا ما نظرنا إلى الأمور بهذه الطريقة لن يكون هناك سبب لعدم تمكن إدارة الأداء من العمل في بيئة جامعية. والواقع، أن المبادئ التي تقوم عليها، وحاشا أن تكون ممارسة غريبة، تعد مركزية بالنسبة للقيم التي تعزز كون الجامعات مجتمعات تعلم. فكيف ينبغي أن تتابع تطبيق إدارة الأداء؟.

• قوّم مقاربتك الخاصة بك وفكر فيها ملياً

إدارة الأداء، كما أسلفنا، تتعلق بالانسجام وبكيفية إدارة الناس. لذلك، ينبغي ألا تجعلك تسلك بخلاف ما تألفه من عملك اليومي. وهكذا، من المهم في المقام الأول أن تأخذ وقتاً كافياً للتفكير ملياً في أسلوب قيادتك وفي الافتراضات التي تراها بشأن الناس والطبيعة البشرية. لأن فهمك لتصوراتك الشخصية يعدّ ذا أهمية حاسمة للطريقة التي سوف تقارب بموجبها إدارة الأداء. فهي ترفع من مستوى وعيك لهذه التصورات، من جهة، بالمخاطر الموجودة في التنبؤات التي تتحقق فتجعلك تغير سلوكك، كما قال ماك غريغر (Mc Greger, 1960). وهكذا، إن كنت تعتقد أن الناس أغبياء، لا مبالين في العمل أو غير آبهين بالمسؤولية ومن ثم يجب لفت نظرهم أو تملقهم كي تنجز شيئاً ما (وهي افتراضات يسميها ماك غريغر «نظرية X»)، فعليك أن وسوف تديرهم بطريقة منسجمة مع هذه الافتراضات: انظر من فوق أكتافهم طيلة الوقت وما شابه ذلك.

فهذا السلوك بدوره يمكن أن يجعل العاملين يشعرون بأنه يتحملون أساساً قليلاً من المسؤولية في وظيفتهم وتقودهم إلى العمل المجدي عندما تراقبهم أنت عن كثب. وهكذا تكون النبوءة قد بدأت تتحقق وسوف تعزز باستمرار.

الأسئلة في الإطارين 1.5 و 5.2 مصممة لمساعدتك في سبر النزاعات الحالية وفهمها بصورة أفضل. يمكنك الإطار 1.5، بطريقة رسمية، من قياس افتراضاتك بشأن السلوك البشري باستخدام نظرية X - نظرية الانقسام Y لماك غريغور حيث تفترض نظرية Y (مبدأ ماك غريغور في «الإدارة بالتكامل والتحكم بالذات») عكس ما تفرضه نظرية X تماماً: أي أن الناس يريدون، وأنهم يتمتعون بالإنجازات، ويرضون بالمسؤولية، وينزعون بصورة طبيعية إلى البحث عن سبل جعل العمل خبرة إيجابية. أما الإطار 2.5 يمكنك، بطريقة غير رسمية ولكنها ليست أقل احتراماً ونفوذاً، من التفكير ملياً بالطريقة التي تتصرف بموجبها في علاقتك بالآخرين في العمل.

وإذا ما جمعت ما ذكر آنفاً معاً، فإنك لن تكون قادراً على تحديد ما إذا كنت تحبذ أسلوب القيادة التقليدي أو المعاصر فحسب، بل أيضاً ستكون قادراً على تحديد كم أنت مذهب بما يُزعم أنه ممارسة عامة شائعة في الجامعات، ألا وهي ممارسة «زراعة الفطر»* إن صدقتنا صحافة التعليم. ويؤمل ألا تصطدم بالممارسة الأخيرة، وإن اصطدمت عليك أن تسارع لعلاج ذلك.

كما ينبغي أن تفكر ملياً بمحاسن نظريتي X و Y وكيف أن نظرية Y (وهي بالتأكيد أكثر النظريتين جاذبية) قد قَدِّمت الإطار الذي بنيت عليه المفهومات المعاصرة لتحسين النوعية، وتحسين الفرد.

فضلاً عن أن عملية إكمال الاستبيان ينبغي ألا تكشف فقط عن كيفية إلقاء طريقة ماك غريغور في تشكيل الفكرة الضوء على التعقيد المتأصل في السلوك البشري، بل أيضاً تؤكد كم هو جوهري بالنسبة لك بوصفك رئيس قسم لكي تكون مرناً بالمثل وقابلاً للتكيف في سلوكك القيادي.

مثل يضرب أو نكتة تُقال في من يبقي الناس في الظلام ثم يمحطهم بالسماذ (المترجم)

الإطار 1.5: هل أنت قائد تقليدي أم معاصر؟

اتجاهات:

هذه الاستبيان مصمم لمساعدك في تحسين فهم الافتراضات التي طرحتها بشأن الناس والطبيعة البشرية. هناك عشرة أزواج من البيانات. خصص وزناً من صفر إلى عشرة لكل بيان لتبين القوة النسبية لإيمانك بالبيانات في كل زوج. النقاط الأعلى تدل على إيمان أقوى. ويجب أن يكون مجموع النقاط المخصصة لكل زوج من البنود عشرة. أجب على جميع البنود.

1. إنها لطبيعة بشرية أن يعمل الناس ما يقدرون عليه (a)
- وعندما يتجنب الناس العمل، فذلك لأن عملهم فقد معناه بالطبع (b) 10
2. إذا ما وصل أعضاء الهيئة التدريسية/ أو العاملون إلى أي معلومة يريدونها، فإنهم يميلون إلى الحصول على مواقف أفضل ويسلكون بمسؤولية أكبر (c)
- إذا ما حصل أعضاء الهيئة التدريسية/ أو العاملون على أكثر مما يحتاجون من المعلومات ليقوموا بأعمالهم الفورية، فإنهم، عادة، سيئون استخدامها (d) 10
3. من مشكلات الطلب من أعضاء الهيئة التدريسية/ أو العاملين أن يطرحوا أفكارهم هي أن منظورهم محدود جداً بحيث لا تكون اقتراحاتهم ذات نفع عملي (e)
- إن الطلب من أعضاء الهيئة التدريسية/ أو العاملين أن يطرحوا أفكارهم، يوسع منظورهم ويسفر عن تطوير اقتراحات مفيدة (f) 10
4. إذا كان الناس لا يستخدمون خيالاً كثيراً أو أصالة في العمل، فذلك ربما، لأن قلة من الناس يملكون خيالاً وأصالة، نسبياً (g)
- غالبية الناس خياليون ومبدعون ولكنهم لا يظهرون ذلك بسبب القيود المفروضة عليهم من قبل الإشراف والوظيفة (h) 10
5. يحاول الناس رفع مستواهم إذا كانوا مسؤولين عن سلوكهم الخاص بهم وعن تصحيح أخطائهم (i)
- يحاول الناس خفض مستواهم إذا لم يعاقبوا على سوء سلوكهم وأخطائهم (j) 10
6. من الأفضل أن نخبر الناس بالأنباء السيئة والطيبة لأن غالبيةهم يحبون معرفة الحكاية بأكملها، مهما كانت مؤلمة (k)
- من الأفضل أن نخبر الأنباء السيئة عن الجامعة لأن غالبية أعضاء الهيئة التدريسية/ العاملين يريدون سماع الأنباء الطيبة فقط (l) 10
7. وبما أن القائد مؤهل للاحترام أكثر مما هم، فلهذا في المؤسسة لذلك فإن القبول بأنه مخطئ وأن من دونه على صواب يضعف من هيئته (m)
- وبما أن الناس كلهم وعلى جميع المستويات مؤهلون للقدر نفسه من الاحترام، فإن القبول بأن القائد مخطئ ومن دونه على صواب يزيد من هيبة القائد (n) 10
8. إن أعطيت الناس مالاً كافياً، فإن اهتمامهم بأمور غير ملموسة كالمسؤولية والإدراك يكون أقل كلما كانت معرفة المرء أكثر وحريرته أكبر فيما يتعلق بعمله. كانت الحاجة لضمان أداء عمله بصورة مرضية، أقل إن أعطيت الناس عملاً متعاً ومتحدياً، فإن شكواهم بشأن أمور مثل الأجور/ الرواتب، والمنافع التكاملية تكون أقل احتمالاً (o)
- 10 (p)

9. إذا ما أُتيح للناس أن يضعوا هم بأنفسهم أهدافهم ومعايير أدائهم. فإنهم يميلون إلى وضع أهداف ومعايير أعلى مما يضعها الرئيس.

10 (r) إذا ما أُتيح للناس أن يضعوا أهدافهم ومعايير أدائهم بأنفسهم. فإنهم يميلون إلى وضع أهداف ومعايير أدنى مما يضعها الرئيس.

10 (s) كلما كانت معرفة المرء أكثر وحريرته أكبر فيما يتعلق بعمله. كانت الحاجة لمزيد من المراقبات لإبقائه على الخط.

النقاط المحرزة: للحصول على ما أحرزت من نقاط. أضف النقاط على عينتها إلى ما يأتي:

النقاط المحرزة في نظرية $Y =$ مجموع ما يلي	النقاط المحرزة في نظرية $X =$ مجموع ما يلي
(b) _____	(d) _____
(c) _____	(e) _____
(f) _____	(g) _____
(h) _____	(j) _____
(i) _____	(l) _____
(k) _____	(m) _____
(n) _____	(o) _____
(p) _____	(r) _____
(q) _____	(s) _____
(t) _____	
مجموع Y -	مجموع X -

وهكذا أيهما أنت؟ إلى أي مدى كانت افتراضاتك بشأن الناس والطبيعة البشرية تقليدية وإلى أي مدى هي معاصرة؟ هل أنت مستغرب؟ ما هي التضمينات؟ ما هي التغييرات التي تحتاج لإحداثها؟

المصدر: شولمان، 1998، عن مايرز، 1991

الإطار 2.5: هل أنت مزارع فطر؟

النكتة القديمة بشأن «إدارة الفطر» (إبقاء الناس في الظلام وإمطارهم بالسماذ) لا تكون مضحكة عندما تكون أنت الفطر

فيما يلي قائمة قصيرة تهدف إلى تصنيف القادة من مزارعي الفطر. فأبهم أنت؟ ليس هناك نقاط خرز لكنها سهلة. إن كنت صادقاً مع نفسك. في استخلاص استنتاجاتك

- هل تضمن لزملائك أن يُنصبوا في الجامعة وقسمك بعد وقت قصير من التحاقهم؟
- هل تستطيع القول بصدق وأمانة أنك تبذل كل ما في وسعك لتطوير زملائك «في الوظيفة»؟
- هل تمنح زملاءك رصيماً للعمل الجيد مع
- تقديم التهاني وجهاً لوجه؟
- إرسال رسائل مكتوبة بعد نتائج جيدة بصورة استثنائية؟
- إخبار مديرك الأعلى منك عن ذلك؟
- هل تعرف كم طفلاً لزميلك. وأعمارهم وخصوصياتهم؟
- هل يمكنك إدراج الاهتمامات المحلية الحالية أو أسباب الاحتفالات بين زملائك. في قائمة؟
- هل تبدي إعجاباً وحباً؟ هل من يرغبون الحصول على أعمال دنيوية في قسمك هم الأشخاص أنفسهم؟
- متى جمعت فريقك آخر مرة لبحث ما حققتم من تقدم؟ هل كانت الجلسة مناجاة ذاتية؟
- بعد تعريف شخص ما. هل يبدو أنك نسيت الأمر وأنتك تبدأ من جديد. أم تبقى الضغينة حية؟
- هل يمكنك القول إنك تصغي إلى شخص جيداً قبل أن ترفض فكرة أو طلباً؟
- هل تعدّ مستمعاً جيداً؟
- متى أرسلت بطاقة تهنئة بعيد ميلاد زميلك. أو بطاقة موسمية. أو تهنئة بالشفاء آخر مرة؟
- متى تقدمت آخر مرة طالباً النصيحة في مسألة شخصية تماماً (لا علاقة لها بالعمل)؟
- متى أرسلت آخر مرة باقة زهور أو أي شيء آخر للتعبير عن شكرك؟
- هل كلمتا «من فضلك» و«أشكرك» يعدان جزءاً من مفرداتك في العمل؟
- وأخيراً. هل يمكنك أن تواجه نفسك وتقول إنك في السنة الماضية لم تثق بعمل أي شخص آخر أو فكرة جيدة طرحها آخر؟

إرع/ عزز «ملكية العاملين» لما يحققون من تطور؛ شجّع الثقافة التساؤلية.

كان مصطلح «إدارة الأداء» يعني «كلمة قدرة» في الجامعات خلال العقد المنصرم، ولم يكن ذلك بلا سبب وجيه؛ إذ غالباً ما كان يفهم بأنه «خطة تقويم، ماضوية؛ ومثل هذه الأدوات كانت تعد في نظر العاملين آلية خارجية مفروضة بهدف مراقبتهم والسيطرة عليهم، بدلاً من كونها آلية لتطويرهم. ومثل هذه المبادرات كانت تولد لدى العاملين،

في أحسن الأحوال، إذعاناً وموقفاً دفاعياً، وفي أسوأ الأحوال عداءً وتحدياً. ومهما يكن الأمر، فإن العاملين يندبون دائماً هدر الوقت في مثل هذه الخطط التي لا تسفر إلا عن نتائج قليلة جداً. وغالباً ما تتولد الشكوك عند المديرين أنفسهم الذين يناضلون روتينياً لانجاز الأعمال الورقية الموجودة في الجدول ويعترفون ضمناً من عبر سلوكهم بأن العملية قليلة الجدوى وبلا قيمة حقيقية.

ومن المحتمل توقع قيامك بالعمل، إذن، على هذا النوع من الستارة الخلفية، ومن المحتمل أيضاً أن تعطيك جامعتك «نظام إدارة أداء» لتطبيقه في قسمك وإذا ما فعلت ذلك، فلا بد لك من اتخاذ خطوات إيجابية إن رغبت في تجنب أخطاء الماضي، فمثلاً، عليك ضمان ما يلي:

• ألا تفوص في مستتقع توافه خطة مؤسستك الخاصة وطقوسها. إذا كانت خطة جيدة، أي أنها تقوم على استشارات واسعة مع أعضاء العاملين، فلا ينبغي لك أن تفوص فيها.

• لا ينبغي أن تسمح «للذنب أن يحرك الكلب»*. فالمهم هو المنهج وليس الشكل.

والأهم من ذلك، والأصعب منه، هو:

• حاجتك لرعاية البيئة التي يعترف فيها العاملون بأنهم هم الذين يقومون بالأداء ويحققون التطور، وليس الإدارة هي التي تحققه لهم. ومن ناحية مثالية عليك أن تسعى لتوطيد بيئة يستطيع أحد العاملين أن يقول فيها: «ها هي ذي خطتي الإستراتيجية الشخصية لهذه السنة. فما رأيكم فيها؟»

وبما أن الأمر كما أسلفنا، وبما أنك ربما لا تقدر على إدارة الثقافة بحد ذاتها فإن دورك يعد حاسماً في التأثير فيها بفضل قيادتك وسلوكك القيادي. وفي هذا المثال، كما في سابقه، ينبغي أن تسعى إلى بناء عاملين يطرحون أسئلة عن أنفسهم، ودورهم، وحاجاتهم، وأهداف عملهم وخططهم لحياتهم العملية (انظر الإطار 3.5)

* عبارة تقال للتعبير عن أن أمراً تافهاً يهيمن على الوضع (الترجم)

الإطار 3.5: تحسين الأداء: أسئلة يجب أن تشجّع أنت وثقافة قسمك العاملين على طرحها

الأهداف: ما هي الأمور الجوهرية أو الإستراتيجية التي أحتاج لأجزئها هذا العام؟

تفويض: أي سلطة أملك؟ إلى أي مدى أستطيع أن أعمل؟

خطط عمل: أي الطرق أفضل إلى غايتي؟

تدريب أولي: هل لدي المهارات التي تؤهلني لتطبيق هذه الخطط وتحقيق هذه الأهداف؟

تسهيل/توجيه: ما الذي أتوقعه من رئيسي في القسم في مساعدتي على تحقيقها؟

تغذية راجعة: أي تغذية راجعة أتوقعها من رئيسي في القسم؟ وأي تغذية راجعة يتوقع أن أقدمها أنا له؟

متابعة: ما هي أفضل الطرق لمراقبة تقدمي؟

اعتراف: أي نوع من الاعتراف أتوقعه لقاء إنجازاتي؟

تطوير/ تنمية: كيف أعد نفسي للقيام بأمر أكبر وأفضل في المستقبل؟

المصدر: من إيفان (Egan, 1995)

وبالعكس يمكنك، بل عليك، أن تقوّم درجة فعاليتك في هذا المجال، أيضاً، بأن تضع نفسك مكان كل واحد من زملائك، وتكمل عملية المسح الملخصة في الإطار (4.5). وعليك عندئذ أن تختبر دقة مفهوماتك وافتراضاتك بمقارنتها بمفهومات زملائك وافتراضاتهم مباشرة (دافئاً أي ارتباك لديك، والذي ربما يعد مؤشراً على تهريك وافتقارك إلى الانفتاح) عن طريق دعوة عينة ممثلة لهم ليتابعوا المسح معك.

وبما أن هذا يعد تمريناً، بل يجب أن يعد كذلك، مؤسساً على الجهل، فإن الفرق بين مفهوماتك وواقع تجربة زملائك يجب ألا يكون كبيراً. (فإن كان الفرق كبيراً فعليك أن تخاطب سبب حساسيتك فوراً بفضل التحريض على إجراء «عمليات جراحية» مع زملائك.) والأكثر تعبيراً أو كشفاً هو المدى الذي وصلت إليه أنت وزملاؤك في إعطاء أجوبة موجبة على كل سؤال. ومن الناحية المثالية، الإجابة عليها.

الإطار 4.5: قياس فعاليتك في إدارة الأداء

ضع نفسك مكان زملائك. أو من الأفضل أن تدعوهم إلى الإجابة على الأسئلة الآتية

ما الذي أحصل عليه؟

1. هل أعلم ما هو متوقع لي؟
2. هل لدي المواد أو الأجهزة اللازمة كي أقوم بعملتي بصورة صحيحة؟

ما الذي أعطيه؟

3. هل لدي فرصة في العمل لأنفذ أفضل ما أعمله يومياً؟
4. هل تلقيت اعترافاً أو إبطاءً على عملي في الشهر الماضي؟
5. هل يهتم بي رئيسي في القسم كشخص؟
6. هل يشجع رئيسي في القسم على تطويري؟

هل انتمي إلى هنا؟

7. هل تُثمن أفكارتي؟
8. هل جعلني المهمة الجامعية أشعر بأن دوري مهم؟
9. هل زملائي في قسمي ملتزمون بالقيام بعمل نوعي متقن؟
10. هل لدي أفضل صديق في عملي؟

كيف ننمو جميعاً؟

11. هل حدث معي رئيسي في القسم خلال الأشهر الستة المنصرمة عن تقديمي؟
12. هل توافرت لدي هذه السنة فرص في العمل لتتعلم وأتمو؟

النقاط المحرزة: أعط نقطة لكل جواب إيجابي: 12 متفوق، 11-10 جيد جداً، 9 جيد، 8 حسن، 7 فما دون. ضعيف

المصدر: بناء على بوكينغهام (Buckingham) وكوفمان (Coffman, 2001).

كلها، أو أقل بقليل أي 10 من أصل 12. أما إذا كانت النقاط المحرزة اقل، فذلك يعني وجود فريق مشترك بينك وبين زملائك لا بد لك من مخاطبته، أو ربما يكون هناك أنواع في المفاهيم المختلفة خاصة بكل فرد. ومهما يكن الأمر، عليك أن تجيب على الفور.

عرف معايير الأداء للعاملين وحددها؛ أرسل هذه المعايير إلى الآخرين وانشرها لم ينشأ الجدل حول إدارة الأداء في الجامعات وصعوبات تطبيقها من اختلافات الطبيعة النظرية (شرعيتها وملاءمتها في مثل هذه البيئة)، فقط؛ بل نشأت أيضاً عن الهموم

العملية فظرياً: كصعوبة كشف «سر» العمل الأكاديمي، أساساً، وبوجه خاص، والنشاط «الخاص» جداً للتدريس. وبعبارة أخرى، تقول الحكمة التي وصلتنا ما يلي: حتى ولو تم التغلب على الصعوبات المتعلقة بإدارة الأداء، فإنه، على أي حال، لا يمكن تطبيقها بصورة فعالة في الجامعات.

الحقيقة هي أكثر واقعية وبساطة مما نتصور. فمؤسسات التعليم العالي لم تكن، تقليدياً، بارعة جداً في وضع العاملين في صورة واضحة لما تتوقعه منهم. والواقع، أنها لم تشعر بالحاجة إلى ذلك إلا مؤخراً. ولكن هذا ليس بسبب عدم قدرتها على ذلك أو لأنه ينبغي ألا تفعل ذلك (بالرغم من الجدل الخلافي الكثير الذي جرى عن «ما الذي يشكل التعليم الجيد» كما سنرى فيما بعد). إنها لمسألة جوهرية، في الواقع، أن يتم ذلك، لأنه كيف نتوقع من الأفراد أن يؤديوا كل ما في طاقاتهم بدون ذلك. وفي هذا المجال، لا يختلف الأكاديميون عن المجموعات المهنية الأخرى، بل هم مثلهم بحاجة إلى تحديد أهدافهم ورسم مسار تقدمهم نحوها، وتطوير حياتهم العملية. أما الافتراض بأن الحالة هي غير ذلك فيعد مغالطة ولا مسؤولية. إذ ربما يكون الأكاديميون مهنيين، ولكنهم لن يستطيعوا تحقيق إمكاناتهم كاملة مستقلين عن الآخرين، خصوصاً، إذا كانوا لا يعرفون المطلوب منهم في المقام الأول. فهي مسؤوليتك إذن أن تخاطب هذا العيب. تدلنا الخبرة الجيدة على أن الأفراد، كي يستخدموا طاقاتهم كاملة، لا بد أن يعرفوا ما يلي؛ وتقع مهمة ضمان ما يلي على كاهلك بوصفك مديراً:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| العاملون بحاجة إلى أن يعرفوا: | وبوصفك مديراً عليك أن |
| • ما هو دوري؟ لماذا أنا موجود؟ | تطور دور الوظيفة |
| • من هو المدير الأعلى مني مباشرة؟ | توطد نظام المحاسبة |
| • ما هو متوقع مني؟ | حدد معايير الأداء |
| • ما هي الأولويات؟ | توطد أهداف SMART |
| • كيف أعمل؟ | تقيس وتقدم تغذية راجعة حول الأداء |
| • إلى أين أذهب من هنا؟ | حدد العاملين ومواردهم |
| • كيف أصل إلى هناك؟ | تطور الحاجات والمتطلبات وتنميتها. |

عليك بالمقام الأول، أن تحدد وتوضح للعاملين مستوى الأداء المتوقع منهم ومفتاح ذلك هو تحليل مهمتهم الخاصة (دورهم/ أدوارهم).

ربما يكون سلفك أو مسؤول الموارد البشرية الذي يمثلك قد أجرى تحليلاً أولاً لهذه الطبيعة، ولكن ينبغي ألا تستغرب إن كان يترتب عليك البدء من الصفر. وفي كل الاحتمالات سوف تترث وضعا يكون فيه الأكاديميون مرتبطين «بعقود عامة» عباراتها وشروط الاستخدام فيها فضفاضة (وهو المبدأ المتبع في الجامعات «القديمة» في المملكة المتحدة حيث التأكيد على «البحوث، والتدريس، والإدارة» وفق هذا الترتيب، من ناحية نموذجية، أو «التدريس، والعلم، والخدمات» كما هو مفضل في الجامعات الرسمية في الولايات المتحدة). أو حيث يكون التأكيد على عقد مهني قومي (كما هو الحال في الجامعات «الجديدة» في المملكة المتحدة) حيث يتوقع أن يضطلع العاملون بحد أقصى من ساعات العمل يصل إلى 550 ساعة تدريس مبرمجة، إضافة إلى الإسهام في «البحوث وغيرها من أشكال النشاط العلمي، وإجراء الفحوص، وتطوير المناهج، والإدارة وأنشطة أخرى ذات صلة.

ومهما كانت بيئتك، يحتمل أن تجد بعض العاملين يتمتعون بمواصفات وظيفية (بمن فيهم أولئك الذين يعملون حصراً في الإدارة الأكاديمية)، وبعضهم لا يتمتعون بذلك، ويحتمل أن تجد من النوع الأول الكثيرين ممن أكل الدهر عليهم وشرب. ومهما يكن الأمر، ينبغي أن تكون أنت أيضاً واضحاً بشأن ما ينبغي أن تفعله. ولا بد من التركيز على «أدوار الوظيفة» وليس على «مواصفاتها» بحد ذاتها والتي لا تزيد عن كونها قائمة تبضع بمهام وواجبات مختلفة غير شاملة ولا خالدة. إذ إن «أدوار الوظيفة»، خلافاً لمواصفاتها، مبنية على الكفاءة بدلاً من كونها مبنية على العمل. إنها توضح المسؤوليات المترتبة على الدور، والكفاءات التي ينبغي أن يكملها من سيخلفك في الوظيفة، ومستوى الأداء أو مقياس النجاح، وما يتوقع من المعين في الوظيفة أن يُنجز؛ أي مسطرة موضوعية لتحديد ما إذا كان الأداء في مستوى مقبول [ايربان (2001). Eraban].

تعد أدوار الوظيفة ثمينة من حيث أنها تشكل أساساً موضوعياً أو على الأقل، أقل ذاتية بكثير، لتقديم تغذية راجعة، أو تقويم حاجات التطوير والتنمية، أو تحديد المكافآت.

والواقع أنها، لدى تطبيقها في البيئات الأكاديمية، تقدم منفعة إضافية خاصة، وهي فتح احتمال أمام الجامعات إن رغبت، للتعرف على التعليم الفعال ومكافأته على قدم المساواة مع البحوث، وذلك بالاعتماد على قاعدة برهانية لقياس النجاح. يبين تحليل الأدوار الملخص في الملحق (1) كيف حاولت إحدى الجامعات الجديدة في المملكة المتحدة تحديد ما تتوقعه من العاملين لديها، أي المحاضرات الأساسية في هذا المثال (والمساوية للمحاضرات العليا في قطاع الجامعات القديم، والمساوية للأساتذة المساعدين في النظام الأمريكي). توضح «خريطة الدور» الكفاءات الجوهرية أو المسؤوليات الأساسية المتعلقة بالدور، وتحديد المهارات والأساليب والمواصفات (الكفاءات) اللازمة للقيام بالدور، ومعايير النجاح التي يقاس أداء الفرد بموجبها. (في ملاحظة توضيحية: الأهلية (Competence) = ال «ماذا»، أي طباعة حرف؛ أما الجدارة (Competency) = ال «كيف»، أي المهارات والسلوكيات اللازمة لطباعة حرف، أيضاً). الجامعة ذاتها سعت إلى توطيد مستوى مهني عام توقعت أن تمسك به أعضاء الهيئة الأكاديمية كلهم، بغض النظر عن أوضاعهم؛ إلى توطيد مستوى أساسي أدنى للأداء يقاس بموجبه السلوك الأكاديمي والممارسة الأكاديمية (انظر الإطار 5.5).

هذه هي المقاربة المبنية على الكفاءة والتي ينبغي أن تتبناها الأدوار العاملين في قسمك، أما إذا بدت مثبطة فإن تقسيمها إلى مراحل سيجعلها أقل تشبيهاً بكثير. والأفضل من ذلك، وربما يكون من الأسهل بكثير، محاولة الاضطلاع بذلك بمشاركة أقرانك في الأدوار المماثلة في الجامعة كلها مع الاستعانة بخبير الموارد البشرية لديك. وبذلك يتوجب عليك ألا تحقق نتيجة أدق وأغنى بالمعلومات فقط، بل أيضاً أن تحقق نتيجة هامة تضمن التماسك المؤسسي. ومهما يكن الأمر، عليك أولاً أن تحدد عدد الأدوار وأنواعها في قسمك. عارض، فني، محاضر، أستاذ، متابعة بحوث، مساعد إداري، رئيس قطاع، الخ. وأسأل نفسك بشأن كل دور: ما هي غايتي؟ لماذا أنا موجود؟ لخص جوابك بعبارات محكمة، أو بنقاط محددة. فمثلاً إن فكرت في دورك الخاص بك، بوصفك، مثلاً، رئيساً لقسم أكاديمي أو عميداً لكلية، فإنه يحدد على النحو الآتي.

دور عميد الكلية

- تطوير إستراتيجية لعمل أعضاء الهيئة التدريسية وتطبيقها، وتقديم قيادة أكاديمية، وإدارة موارد الكلية البشرية وغير البشرية.
- رفد التطور والتنمية الأكاديمية الإجمالية للجامعة.
- تمثيل الكلية والجامعة في المجتمعات الأوسع نطاقاً.

دور رئيس موضوع معين

- تقديم قيادة للموضوع مع تحمل العميد المسؤولية لتأمين توزيع أعضاء الهيئة الأكاديمية وتطويرهم.

• تحمل مسؤولية الإدارة عن العاملين في حقل الموضوع الاختصاصي.

وبعد ذلك، تحتاج إلى تحديد خمس كفاءات أو ست، أو خمسة حقول أو ستة من كفاءات أو حقول المسؤولية لكل دور.

ومرة أخرى، إذا ما استخدمنا دورك كمثال، فإن هذه الكفاءات أو الحقول تشمل: صياغة الإستراتيجية والسياسة؛ والقيادة الأكاديمية (في التدريس و/أو في البحوث)؛ إدارة الميزانية والموارد؛ إدارة أداء العاملين؛ وتطور الحياة العملية والمهنية.

عندئذ تحتاج إلى أن تعين بالتحديد الكفاءات اللازمة ومعايير النجاح لكل من حقول المسؤولية هذه، كما هو بين في مثال المحاضر الرئيس في الملحق (1).

وبعد تحديدها يجب تبليغها بدقة وبوضوح، وبإبداع، وجزم في الاجتماعات والايجازات كجزء من الحث والتقويم إضافة إلى ضرورة تبليغها عبر MBWA والتوثيق؛ ومهمة الجامعة، وخطة القسم الإستراتيجية؛ وأدوار الوظائف؛ وما إلى ذلك.

الإطار 5.5: المفتاح الرمزي للسلوك المهني لأعضاء الهيئة الأكاديمية في إحدى الجامعات الجديدة في المملكة المتحدة (بعد 1992).

يتوقع أن يلتزم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يلي

1. تنفيذ الأعمال في حينها
2. الدقة في المواعيد، والكياسة، والاهتمام
3. الحضور الدائم
4. حمل مسؤولية دعم تعلّم الطلبة وإرشادهم
5. الاستعداد السليم، بما في ذلك معرفة كيفية استخدام التسهيلات التدريسية والتعلمية
6. تحضير المواد بما يلائم الزمن والنوعية
7. الاستمرار في التعلّم الذاتي
8. الانخراط في عمل فكري؛ نشاط عملي؛ بحث
9. تقويم التعلّم كوسيلة لتقويم التدريس
10. رؤية الجامعة وقيمتها

التفاوض على الأهداف SMART* (وليس أهداف DUMB**) وغاياتها مع العاملين والاتفاق معهم على تلك الأهداف والغايات

إنك تملك الآن، فضلاً عن ذلك، إطار عمل موثوق لتتفق ضمنه مع العاملين لديك على الأهداف المحددة نوعياً. تختلف الأهداف عن المعايير والمستويات لأنها قابلة للتفاوض، في حين أن الحد الأدنى من مستويات الأداء ليس قابلاً للتفاوض. والأهداف تهتم بالأولويات، والهموم المباشرة أكثر من اهتمامها بالوظيفة، وبذلك يكون تركيزها على تقدم الفرد ونموه في الدور أكثر من تركيزها على أمور الصيانة الروتينية. لذلك فهي تميل، عملياً، إلى استيعاب العمل والأهداف التطويرية والتنموية وإلى أن تكون ملائمة للفرق والأفراد على حد سواء (موريس 1994). وفي كلتا الحالتين، كما لاحظنا سابقاً لدى بحث إستراتيجية قسمك، ينبغي أن تكون الأهداف SMART. محددة، وقابلة للقياس،

* SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time Related

الأهداف المحددة والتي يمكن قياسها، وتحقيقها، والواقعية، والمرتبطة بالزمن

** DUMB: Defective, Unrealistic, Misdirected or Bureaucratic

الأهداف المعيبة، أو غير الواقعية، أو سيئة التوجيه، أو بيروقراطية

وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومرتبطة بالزمن. وليس DUMB. معاينة، أو غير واقعية، أو سيئة التوجه، أو بيروقراطية.

وبعبارة أخرى، عليك أن تهدف إلى:

• تحديد عدد صغير من الأهداف النوعية (لا تزيد عن ستة) ومناقشتها والاتفاق عليها مع كل فرد أو فريق؛

• التركيز على أهداف تحدث اختلافاً؛ والتي سوف تحسن الأداء، وليس مجرد قائمة بأحداث جارية أو روتينية؛

• جعل الأهداف منسجمة مع أهداف قسمك وجامعتك الإستراتيجية؛

• إحصاء الأهداف وتحديد نوعية الأعمال (الغايات) اللازمة لتحقيقها؛

• ضمان إعدادها في حقول ضمن مراقبة الفرد أو الفرق؛

• ضمان تحدي الأهداف للفريق أو الفرد ذي الصلة وتوسيع نطاقها، أي ألا تكون منخفضة المستوى جداً بحيث لا تطبق، أو تطبق بصورة أقل مما يجب، بالنسبة إلى الإمكانيات المتوافرة، أو ألا تكون عالية المستوى جداً (وهو أمر لا يقل ضرراً عن المستوى المنخفض) كيلا يؤدي ذلك إلى عدم التطبيق أو التطبيق الأدنى مما يجب بالنسبة لتوقعات الآخرين؛

• وضع جدولاً زمنياً واقعياً، بمواعيد نهائية مؤرجحة، للإيجاز، مع الاعتراف بالحاجة إلى المرونة إذا ما تغيرت الظروف.

• ضمان أن السعي SMART لأهداف أداء صارمة لا يعيقك عن تحقيق إنجازات العاملين في تلبية آمال قسمك وجامعتك (انظر الإطار 6.5 للاطلاع على أمثلة جيدة وسيئة جداً من أهداف SMART).

في حين أنه ربما تعرف ما هي أهداف SMART، يظل أمامك عمل دقيق يتطلب براعة هو إنجازها. وهي مهمة ليست سهلة إذا ما أخذنا بالحسبان الشك الذي يسود مثل هذه الأمور في كثير من مؤسسات التعليم العالي. ولهذا من الحيوي أن تستعد إلى مواجهتك

للعاملين واحداً واحداً عن طريق توقعك لإجاباتك على مناقشاتهم وما يطرحونه ضد هذه العملية بما في ذلك المتوافر منها، وتدريبك على هذه الإجابات:

- لن أجعل دوري رهينة لوضع الأهداف وبيئتها.
- إنكم تضيعون وقتي بطلبكم مني أموراً لا صلة لها بالموضوع.
- لماذا أجدّ في عملي دون مكافآت إضافية؟
- لدي مسؤوليات نُقلت إلي وهي في واقع الأمر مسؤوليات الإدارة، وتحملت أخطاء غيري أيضاً. فلم أعمل أكثر من ذلك؟
- لدي في الواقع ما يكفي من المشكلات.
- لماذا تغير الإدارة دائماً مواقع الأهداف؟
- ما هي المشكلة بالتحديد؟

الاطار 6.5: أهداف SMART وأهداف ليست ذكية جداً

ليست أهدافاً ذكية جداً	SMART
أقم روابط أوثق مع مدارس وكليات محلية	• طور. فاوض واتفق على ميثاق حول القبولات مع ثلاثة موردين محليين بحلول نهاية السنة
حسن التواصل مع فريق المقررات	• انعقد اجتماعات منتظمة مع فريق المقررات في أول أرباع من كل شهر ابتداءً من سبتمبر
حسن دعم الطلبة	• أجر تحليل SWOT* لبرامج تخطيط التنمية الفردية للطلبة. وقدم ثلاثة نماذج بديلة إلى لجنة المقررات لكي يتبنوها بحلول نهاية الفصل
حسن الروابط مع الأعمال المحلية وأصحاب العمل	• حدد اثني عشر موظفاً محلياً ونظم برنامج حلقات إفطار عن التعلّم ذي الصلة بالعمل وانغماس صاحب العمل في تصميم المنهاج وتفعيله. وطد سجل الموظفين وسجل فيه ستة بحلول نهاية السنة

- اختر وحدة كطليعة مع استخدام تطوير WebCT و طد بنية استكشف الإمكانيات من أجل ختية للتعليم الإلكتروني تقوم على المعلومات (لوحة إعلانات/ نشرات/بلاغات). وعلى التعلّم (منتدى حوار ومناقشة) وموازنة (تقويمية) للسنة الدراسية الآتية
 - نظم مجموعة مركزية من أقلية عرقية من الطلبة لتقوم خبراتهم، وليقدموا تقارير إلى لجنة المقررات مع مكتشفاتهم وتوصياتهم بحلول عيد الميلاد
 - سلم مقالة منجزة إلى إحدى الصحف المحكمة ذات سمعة عالية وتفاوض وتوصل إلى اتفاق على عقد حول كتابة رسالة متخصصة مع ناشر عالي بحلول نهاية العام
- انشر مكتشفاتي البحثية
- انشر مكتشفاتي البحثية
- مع ناشر عالي بحلول نهاية العام
- SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* مواطن القوة والضعف. والفرص.
- ومواطن التهديد (المترجم)

وفي كل حالة عليك أن تستعد لبحث الاعتراضات علناً وبأمانة مع ذوي العلاقة. يجب ألا تستبعد مثل هذه الادعاءات وتنفض يدك منها ولا تقسو عليها. بل بالعكس تجشم فحصها بدقة. ربما لا تقنع كل من لا يصدق أو كل من لا يؤمن بما ترى، ولكن سبر هذه التأكيدات باستمرار يكشف عن هموم كبيرة دفيئة؛ وعن قضايا غالباً ما تحفز حواراً مفعماً بالمعاني والدلالات. ولا تنسى أيضاً أن الغالبية العظمى من الناس يفضلون أن يقوموا بالعمل على خير مايرام، بل يريدون أن يفعلوا ذلك. وفي حين أن الحالة هي أنك بحاجة إلى تذكيرهم بأن الأهداف والغايات هي مجرد طريقة للتطلع إلى المستقبل والتصميم على تحقيق الأهداف (نعم، إننا نعيش في عالم فيه مواقع الأهداف متغيرة)، الأمر يعود إليك لتكون ايجابياً. ولتشجع التفكير التأملي. من الأساليب التي ثبت أنها تعمل بصورة جيدة هي أن تسأل الأشخاص:

• ماذا ترى في انجازاتك الرئيسية خلال الشهور الستة المنصرمة أو خلال السنة الماضية؟

• كيف تراها تدعم الأهداف الإستراتيجية للقسم والجامعة؟

أو بدلاً عنهما:

• ما هي النقاط الأربعة أو الخمسة التي تدرك بفضلها إن كنت قد أنجزت فصلاً جيداً أم سيئاً؟

ومهما يكن الأمر، فإن الإجابات وردود الفعل غالباً ما تبسط تجاه الآمال وطرق العمل التي يتبعها القسم أو الجامعة، وبذلك تزودك وتزودهم بمادة خام يبني ويصاغ عليها مجموعة أهداف SMART ويتفق على ما يلائم منها.

قم بقياس الأداء وقدم تغذية راجعة إلى العاملين حول أدائهم

تحسين الأداء أمر ذو اهتمام يومي، بل يجب أن يكون كذلك. سواء كان، بالطبع، معتمداً على الذهنية السائدة ضمن قسمك أم لم يكن. فإذا كان إيجابياً، فإن قياس الأداء لا يكون صعباً أبداً شريطة أن يكون للعاملين أهدافٌ هي في واقع الأمر أهداف SMART صادقة. ولسوء الحظ تعد مثل هذه الحالة نادرة عملياً، ولا يعود سبب ذلك لمجرد كون التوقعات اليومية ومعايير المهنية ليست عالية كما ينبغي أن تكون، بل يعود السبب إلى تلكؤ المديرين غالباً في مقاربتهم لمراقبة الأداء والتغذية الراجعة للعاملين. وهي حال مميّزة، تاريخياً على الأقل، للعديد من البيئات الأكاديمية. أي أن مدراء الجامعات قد سعوا في غالب الأحيان إلى الاعتماد على التقويم كوسيلة وحيدة لقياس أداء العاملين (وذلك يتيحون من الناحية النفسية للذيل أن يهزّ الكلب) x، من جهة، وأنهم انغمسوا كثيراً في الشكوى والتذمر من أسلوب التغذية الراجعة للعاملين بشأن أدائهم، من جهة أخرى. وفي هذا المجال، يعد المديرون، لسخرية القدر، مذنبين بحق العاملين تماماً كما أن العاملين أيضاً مخطئون بحق الطلبة. أي أن المديرين لا يقدمون تغذية راجعة للطلبة حول تعلمهم، وهذا الفشل واضح ودقيق وثابت وشامل. هذه أخطاء اللامبالاة وإهمال الواجب يجب ألا تتكرر.

وهكذا لا بد أن تعترف بالطرق المتعددة التي تستطيع بموجبها أن تراقب أداء العاملين، بل وينبغي أن تستثمر ذلك. فعلى سبيل المثال.

- بفضل جمع معطيات نوعية محددة ملموسة؛
- بفضل العمل بالأرقام وحساب النتائج؛
- عن طريق الإدارة بالتجوال؛
- عن طريق الانخراط بمحاولة تعاونية مع العاملين؛
- من خلال المراقبة الجماعية؛
- بفضل الإشراف «الند للند»؛
- بفضل التقويم «الند للند».

فإن تفعل ذلك ستضمن أن تكون ديناميات إدارة الأداء واعدة للمستقبل وليست ماضوية؛ وأن يصبح تحسين الأداء مظهراً وجزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية، وأن التقويم يغدو عملية إبداعية (وليس رد فعل) كما ينبغي أن يكون حقاً، عملية يأخذ فيها العاملون زمام القيادة.

قياس فعالية التدريس

كان الضعف الحرج لإدارة الأداء في الجامعات في ما مضى من الزمن، بشكل، كما أسلفنا، صعوبة مستعصية في تقويم فعالية أعضاء الهيئة التدريسية في التدريس. وهذا العيب يعني أن جزءاً كبيراً من العمل الأكاديمي لم يقوم ولم يثن، فحسب، بل لم يعترف به ومن ثم لم يكافأ. فضلاً عن أن موقع التدريس قد صُنّف بوصفه علاقة البحث الضعيفة. وبعبارة أخرى، حتى وإن فكرت جامعة في مكافأة التدريس والبحث بالتساوي، هناك من يقول إن صعوبات إظهار الانجاز في التدريس بالمقارنة مع الانجاز في البحوث (حيث تكون مؤشرات الأداء مثل المنح البحثية، والأعمال المنشورة في الصحافة الأكاديمية أو في الكتب، والشواهد من قبل مؤلفين آخرين، كلها سهلة التوثيق نسبياً) تحبط غالبية المؤسسات الأكثر تصميمياً. ويثبت بعض الجامعات أن الحالة ليست كذلك. وأنه يمكن معالجة القضية من جديد بطرق إبداعية.

سعت جامعة بالارات (Ballarat) في استراليا، مثلاً، إلى «التغلب على توتر العاملين القائم قديماً بين التدريس والبحث» بفضل تبنيها رؤية حياة علمية مشتقة من عمل إيرنست بوير (Ernest Boyer). لقد سعت جامعة بالارات الإقليمية الصغيرة سعياً غير عادي لتطبيق المفهوم النظري لبوير بشأن العلوم الأربعة المتداخلة، وهي: التدريس، والتكامل، والتطبيق، والاكتشاف، على جوانب عمليتها ومظاهرها كلها (انظر بوير 1990). وهكذا، فإن ميزانية الجامعة، وأنشطة الخدمات والمدارس على نطاق الجامعة كلها، وتعيين أسماء الوظائف وأدوارها جميعها، صار ينظر إليها، وتقاس بما تحققه من ربح لعملية تكامل العلوم الأربعة.

والأمر نفسه في حالة أعضاء الهيئة الأكاديمية: أي، أنهم جميعاً ملتزمون بإظهار كفاءتهم في فئات بوير الأربعة كلها وليس فقط في واحدة أو اثنتين كما هو الحال عادة. يقومون بهذا خلال «حقيبة التنمية الشخصية» التي يطلب منهم الاحتفاظ بها. يتألف، أساساً، سجل الممارسة المهنية والانجازات، والحقيبة من أدلة يجمعها عضو الهيئة العاملة بصورة فردية، بما فيها التي تم الحصول عليها بالتغذية الراجعة بمقدار 360 درجة؛ ومن الشخص نفسه، ومن قرينه، ومن الطالب ومن المشرف [كيميس (Kemmis) وماكوناتشي (Maconachie, 1998)].

تبنت جامعة ولاية أريزونا كذلك مقاربة تكاملية لهذه القضية [كراهنبول (Krahenbuhl) وغيره، 1998]، وذلك بفضل إنشاء نموذج مفهوماتي يوضح مدى أنشطة أعضاء الهيئة التدريسية كاملاً. مقاربة:

- تحطم الحدود العشوائية المحيطة بالتعليم والعلم والخدمات؛
- تعرض النتائج المتعددة للأنشطة النوعية التي تشكل عمل أعضاء الهيئة التدريسية؛
- تقدم أداة حصرية بصرية لتخصيص أعباء العمل المختلفة عبر الوحدات الأكاديمية وداخلها.

وهكذا فهي لا تعترف فقط بواقعة أن مصالح أعضاء الهيئة التدريسية، ومهاراتهم ودوافعهم ربما تتغير من سنة إلى سنة وعبر مسار الحياة العملية لأعضاء الهيئة التدريسية

وترعى هذه الحقيقة، فحسب، بل أيضاً تزود رؤساء الأقسام بإطار عمل ليقوموا بموجبه إسهام قسمهم (العاملين كلهم) في مهمة الجامعة، من جهة، وفي دور عضو الهيئة العاملة الفرد في هذه العملية، من جهة أخرى (انظر الملحق 2).

حقيبة التدريس

إن الدافع الأساسي في المبادرتين اللتين طورتهما جامعة ولاية أريزونا وجامعة بالارات هو الرغبة المؤسساتية لكل منهما وفي كل حالة لتوسيع المفهوم التقليدي للعلم ليعكس بصورة أكمل وأدق المدى الحقيقي لعمل المعلم. لم تذهب الجامعات كلها هذا المذهب بل سعى العديد منها، من خلال «حقيبة التعليم» أساساً، لتعزيز عملية توثيق أداء العاملين الأفراد في التعليم. إنها نزعة تحسن جداً إذا ما حاكيتهما: ليس فقط لأن مثل هذه الحقائق سوف تزودك حقاً بالقاعدة الدليلية التي تقوم بموجبها مدى فهم العاملين للانخراط بالممارسة المهنية والتعلم منها لمساعدة الطلبة على التعلم، بل أيضاً لأن الفوائد الإضافية التي لا تقل أهمية، كالتوثيق النظامي، والمراقبة، والتفكير النقدي التأملي سوف تسفر عن تيسير المزيد من التحسينات لتعلم الطلبة وتعلم العاملين على حد سواء.

وليس جمع مثل هذه الحقائق التدريسية صعباً كما يريدنا البعض أن نعتقد. لأن الطلبة، خلافاً للأكاديميين، ليست لديهم شكوك بشأن ما يشكل التدريس الجيد. وفي حين أن الحالة تتطلب بالتأكيد الاعتراف بأن التدريس عملية دينامية وليست نشاطاً استراتيجياً (ساكناً) وأنه يشمل مدى أعمال واسعة جداً تتجاوز أداء غرفة الصف (التقويم، وتصميم المقررات، وإنتاج مواد تعليمية، وتحفيز التعليم المستقل ومراقبته، وما إلى ذلك) فإن علينا أيضاً أن نتذكر أن الطلبة يؤكدون باستمرار الصفات ذاتها [مارتن (1999، Martin)، أي:

- الحماس لمادة الموضوع ومعرفتها؛
- تغذية راجعة منتظمة وفي حينها للطلبة؛
- المقدرة على إشراك الطلبة في سرّ الأفكار الجوهرية وأهميتها؛
- المقدرة على إعطاء تفسير واضح لهذه الأفكار.

ومما سبق نرى أن الحقائق الجديدة أكثر والأكثر عطاء هي التي بنيت على هذا الأساس: وبعبارة أخرى، هي تلك التي تستخدم معايير للاستفادة من أكبر قدر من المعلومات والمعرفة والأفكار والخبرات المتوافرة، وتوضيح الأمثلة على هذه الصفات (انظر الإطار 7.5 للاطلاع على نموذج من الأمثلة).

تزويد العاملين بتغذية راجعة

سوف تساعدك الحقيبة التدريسية على تقويم جوانب العمل الأكاديمي ومظاهره التي وثقت حتى الآن. لا ينتهي التزامك هناك، على أي حال، إذ مازالت هناك مسألة تزويد العاملين بتغذية راجعة كافية وملائمة حول أدائهم؛ وهو واجب عزف عنه المديرون أو أهملوه بكل ما في الكلمة من معنى لدى اضطلاعهم بمهماتهم في الماضي. أما سبب ذلك فيعود عموماً إلى الافتراضات الخاطئة التي ربما يفترضها بعض المديرين بشأن العاملين لديهم، فعلى سبيل المثال:

- العاملون لا يحتاجونها ولا يريدونها ولا يستحسنونها؛
- من الأفضل ترك الأكاديميين يتعاملون معها وحدهم، بوصفهم مهنيين يحفظون ويقومون بأنفسهم بأنفسهم؛
- التغذية الراجعة سوف تشجع فقط العاملين على الاستراحة على أمجادهم؛
- مراجعة التقويم سنوياً تكفي بحد ذاتها لإبقاء العاملين على المسار؛
- يعرف العاملون أن للمديرين مطالب لا يمكن قبولها فلا يتوقعون أن يضيعوا وقتهم في إعطاء تغذية راجعة لا ضرورة لها.

والواقع هو، كما أسلفنا، عكس ذلك تماماً. إذ كنا بحاجة إلى تغذية راجعة نوعية حول أساس الروتين إن كان لا بد لنا من أن نتطور، ناهيك عن تحقيق التفوق، وأي تغذية راجعة، حتى وإن كانت سلبية، خير من لا تغذية راجعة أبداً. إنها تساعدنا على التعلم من أخطائنا، وتشجع التفكير التأملي، وتنتي المثابرة والإصرار وتعطينا إحساساً بتحقيق تقدم. ولهذا ينبغي أن تُعدّ التغذية الراجعة مظهراً حاسماً وليس هامشياً من مظاهر دورك. وينبغي ألا تقلل من أهمية الأثر الذي تحدثه على المتلقي. وبذلك فهي مهارة جوهرية عليك أن تتقنها. وفي المقام الأول بفضل إدراك أن:

i. التغذية الراجعة يمكن تقديمها بطرق شتى، بصورة رسمية وغير رسمية، شفوية وكتابية على حد سواء؛

ii. التغذية الراجعة تكون أكثر فعالية، وبناءة إذا ما قدمت على الفور بأكثر الطرق ملاءمة، علناً، أو سراً على الأغلب؛

iii. الأداء الجيد والانجازات (حملة كتب، نتائج QAA، وغير ذلك) يزودك بفرص عديدة لتهنئ العاملين بنجاحهم علناً وعلى رؤوس الأشهاد.

تتم غالبية التغذية الراجعة بين اثنين على انفراد وسراً، وهذه المواجهات هي التي ستجدها أكثر دقة وقسوة. ولكي تحصل على أفضل نتائج لهذه التغذية الراجعة، ستجد أنها بناءة أكثر لك ولقسمك وللشخص ذي العلاقة، إن تمسكت بإرشادات التمرين الجيد الآتي:

1. كن على بينة واضحة مما تريد قوله مسبقاً. تدرب على ذلك إن لزم الأمر.
2. ابدأ بما هو إيجابي.
3. فكر في حديث ذي اتجاهين، تتوقع فيه أن تتحدث نحو 20% من الوقت وتصغي 80% منه. ضع نفسك في مكان الشخص الآخر.
4. ضع نفسك مكان الآخر.
5. كن منفتحاً وصادقاً وأبحث عن الحوار الأصيل.
6. استدع التفكير التأملي وتهيأ للإصغاء بنشاط.
7. اطرح أسئلة مفتوحة الإجابات: ما درجة التقدم الذي حققته منذ أن تكلمت آخر مرة؟ ما الذي سار على ما يرام، أو أقل من ذلك؟ ما الذي ساعدك في الوصول إلى أهدافك أو أعاقك عنها؟ ما الذي مازلت بحاجة لتحقيق هدفك؟
8. اعترف بإسهام الفرد وإنجازاته وأشكره عليها.
9. تذكر دائماً الأهداف، وكيف ترتبط بأهداف الفرد والقسم والجامعة؟
10. كن متسامحاً تجاه الانفجارات العاطفية (الغضب، البكاء.. إلخ) وكن مستعداً للتعاطف.
11. كن محددًا: اجعل رسالتك دائماً واضحة وعلنية، سواء كنت تنتقد أو تمدح.

12. حاول دائماً أن تجمع التغذية الراجعة النقدية مع الدعم مؤسسياً وشخصياً: أيّ مساعدة تريدني أن أقدمها لك؟
13. امتلك التغذية الراجعة: استخدم ضمير «أنا» وليس «أنت» ولا «أطرافاً ثالثة».
14. فكر في السلوك وليس في الشخص. إياك أن تنتقد الشخصية. مثلاًن إياك أن تقول «إنك عدواني» بل استشهد بأمثلة بدلاً من ذلك. «لقد ضلل بعض سلوكك الآخرين فجعلهم يعتقدون أنك.. فماذا يجب أن نعمل بشأن ذلك؟ (أي، استخدم دائماً السلوك دليلاً على استخدام الكفاءة أو عدم استخدامها).
15. فكر في الانطباع الذي أحدثته في الوضع وتحمل مسؤولية مشاعرك. فكر أيضاً في ما تقوله التغذية الراجعة عنك.
16. ابحث أسباب المشكلات وأعراضها.
17. تأكد باستمرار أن تغذيتك الراجعة قد تم تلقيها بدقة - وضع، وضع، وضع....
18. كن مرناً. إن لم تنفع مقارنة ما، هل يمكنك عندئذ تغيير مسارك؟ لا تقرض حلولاً، بل طور خيارات الدراسة.
19. كن دائماً مستعداً للإصغاء كما أنت مستعد للكلام.
- وبعد ذلك فكر بنشاط في مدى الدقة التي وصلت فيها تغذيتك الراجعة (انظر الإطار 8.5) [بوتول (1997)].

الإطار 7.5: حقيبة التدريس: معايير مُعدّة حسب الطلب لتقوم التدريس

1. التدريس مع الجامعة

1. التحضير للتدريس

• توضيح الأهداف والغايات ونتائج التعلّم لكل وحدة

• تحضير المضمون. ومواد التعلّم. ورسائل معينة بصرية وتكنولوجية معلوماتية

• تقدير جهد التعلّم الذي يحتاجه الطالب

• دليل الفعالية وروعة الإلقاء. عمل مجموعات صغيرة. تدريبات عملية. عمل ميداني. إشراف ظاهر.. إلخ

2. نوعية النشاط التدريسي

الفعلي

• الزمن المستخدم للتدريس

3. قيمة التدريس ومداه

• خبرة تدريس واسعة لأنواع مختلفة. مثل. أحجام الجماعات. مضمون الصعوبة

المتأصلة. تدريس الخدمات. تدريس علوم متداخلة.

4. إبداع في التدريس
- دليل على الإبداع في تصميم المنهاج/البرنامج. و/أو طرق التدريس. مثلاً تعلم قائم على المصادر. تعلم من خلال العمل. تعلم الكتروني. تعلم قائم على حل المشكلات و«تعلم عمل»..إلخ.
 - التعاون في التدريس. تدريس جماعي (فرق) ..إلخ
 - ابتكارات ذات سمعة قومية/عالمية في تدريس حقول اختصاص معينة
 - تطوير مقررات قصيرة: تطويرات برامج مبنية على الوحدات
 - دليل على الفعالية في توجيه الطلبة ومشورتهم، وخصيهم، نوعية التغذية الراجعة بشأن عمل الطلبة، وإعداد هذه التغذية. علاقات بين الأشخاص.
5. التواصل مع الطلبة
6. ممارسات التقويم
7. تقويم المرء لتدريسه هو
8. إدارة التدريس
9. علم التدريس والبحث
10. التدريس وعالم العمل
- II. النشاط الخارجي
11. دعوات للتدريس في مكان آخر
12. عضوية في المجموعات
13. الهيئات المهنية
خدمة مهنية لجامعات
14. منشورات عن التدريس
ومؤسسات أخرى
15. منح تدريسية. عقود وزمالات
- * تعتمد فعالية الحقبة التدريسية. بالطبع. على الجهد الذي يبذل فيها والالتزام بها. أيضاً. يمكنك مساعدتهم في هذا بالطلب منهم أن يفكروا ملياً في ممارستهم المهنية مستخدمين هيردسا (1997 . HERDSA).
- "مفهومات التدريس التحديّة: بعض الحوافز للممارسة الجيدة" أو بمجرد طرح الأسئلة الآتية:

- ما الذي جيده في التدريس ؟
- أي جوانب للتدريس مازلت بحاجة للعمل فيها؟
- ما الذي يهّمك أو يثيرك في التدريس؟
- ما الذي اكتشفتته بشأن ممارستك للتدريس ؟
- ما هي فلسفتك في التدريس ؟

المصدر: من جامعة أستراليا الغربية، 1998؛ إلتون (Elton) وبارتينغتون (Partington), 1993.

الإطار 8.5: ما مدى إتقانك لتقديم التغذية الراجعة ؟

مثالياً يجب أن تُحرز 4 نقاط بدلاً من 3، وإن أحرزت أقل عليك ببذل جهد واع لتحسن في الفرصة القادمة.

نموذج التغذية الراجعة 4-3-2-1

1. سوء فهم كامل

- عدم إصغاء
- عدم وضوح التواصل
- عدم رغبة الفريق الآخر في الإصغاء

2. انعكاس عائد غير دقيق أو جزئي

- سوء فهم جزئي
- الحاجة إلى شرح أكمل/ وضوح أكثر
- التفاصيل غير صحيحة

3. انعكاس عائد دقيق

- الاستمتاع باهتمام
- الشرح بوضوح بكلمات المرء نفسه
- استخدام كلمات المرء نفسه لتقديم التغذية الراجعة

4. انعكاس عائد أكثر

- المعنى وراء الحقائق
- توضيح السياق
- تفسير مشترك
- الانخراط في العاطفة
- فهم «النقطة الحقيقية»
- تحقيق التعاطف

المصدر: من بوتول (Boutall , 1997)

معالجة الأداء الضعيف

مؤسستك قوية بقدر قوة أضعف عضو فيها

سيرجون هارفي جونز (Sir John Harvey – Jones)

سرعان ما تجد أن نجاحك، أو عدمه، في مراقبة الأداء وتقديم التغذية الراجعة، يصبح واضحاً على الفور في درجة الثقة التي يضعها فيك زملاؤك؛ وفي الطريقة التي يردون بموجبها على التحديات المهنية التي تطرحها لهم. لن يكون الجميع متشابهين، بالطبع. ومن الناحية المثالية نريد كلنا أن يكون كل زميل منجزاً عالياً يفوق مستوى الأداء، وفي واقع الأمر، ربما تجد الكثيرين في هذا الموقع. ومن المحتمل أيضاً أن تجد عدداً ممن أداؤهم دون المستوى المطلوب؛ أي، الذين لا يحققون معايير الأداء. فماذا ينبغي أن تفعل؟

قرر الشروع في العمل

ربما يكون الإغواء الشامل ألا تفعل شيئاً أبداً. إذ ربما تقنع نفسك، مثلاً، بالقول: طالما أن المسألة لا تشمل سوى أقلية صغيرة، ولا يوجد ضغط حقيقي لا من الأعلى ولا من زملاء في أقسام أخرى، فلماذا لا أغمض عيني عن الأمر؟ مع كل ما عليك أن تفعل من أمور أخرى، فإن الآخرين سيفهمون بالتأكيد لماذا لا تريد أن تكرر قدراً غير متكافئ من وقتك وطاقتك على حفنة أشخاص. فضلاً من أن ثمار هذا الجهد لن يوازي كل هذا الشجار الذي ينخرط فيه.

لا شيء، في الواقع، ابعث عن الحقيقة من هذا. إذ سترتكب خطأ فادحاً في حكمك على الأمور إن اتبعت هذا السبيل. فهناك شيء واحد أكثر تدميراً للأساس المنطقي والأخلاقي للقسم من ضعف أداء العاملين، هو قبول المديرين لهذا وتسامحهم فيه. ربما لا يذكر ذلك قولاً ولا كتابة، بيد أن ما من أحد إلا ويعرف دائماً من أداؤه ضعيف؛ وعندما تطرح القضية للمعالجة سيقول لك كل واحد، بعد ذلك: «ما الذي أخرك حتى الآن لمعالجة الأمر؟»

مثل هذا السلوك وهذا الشعور العميق يدلان على أهمية اعتبار العاملين للقضية وكيف ينبغي أن تكون. إنها تدخل في صميم المساواة بين العاملين. وبذلك تطرح إحدى أصعب الاختيارات التي ستواجهها بوصفك مديراً، إن لم يكن أصعب الاختبارات إطلاقاً. تهرب

وستجد نفسك بطة عرجاء (ضعيفاً). واجه القضية وتبناها وستجد أمامك فرصة تحسين أداء العاملين وأساسهم المنطقي والأخلاقي بصورة رائعة. ولدى تصميمك على الشروع بالعمل لا بد وأن تتحلى بالصبر والفهم، وإتباع مقاييس لباقة متساوية، وأن تتمتع بالخيال والمثابرة.

عالم القضية وليس الشخص

من الأمور الجوهرية أيضاً أن تدرك ما يلي:

• ضعف الأداء ليس دائماً خطأ الفرد. إذ يمكن أن يكون هناك تفسير مؤسساتي لهذا الفشل الفردي الظاهري: الافتقار إلى الموارد، ضعف الإدارة، عبء عمل غير متوازن.. إلخ. مثل هذه المسألة تعالج بوصفها قضية، وليست بوصفها وسيلة تستهدف العاملين لإنزال العقوبة بهم. والواقع أن التفكير بدلالة الخطأ أو اللوم يعد مثبّطاً في هذه الأوضاع، ما لم يتبين أنها قضية سوء سلوك حقيقية (والتي ينبغي عندئذ التعامل معها بموجب الأنظمة التأديبية وإجراءاتها المتبعة في الجامعة، وهي عملية سنبحثها في الفصل 8). وبعبارة أخرى، لا بد وان تتذكر دائماً أن استجابة الأفراد تكون أفضل بالتشجيع، لا بالعقوبة، لذلك تركيزك ينبغي أن يكون موجهاً هادفاً إلى تحسين الأداء وليس إلى توزيع اللوم أو اصطلياد العابرين للاستغناء عنهم. لذلك يجب تلافي وسم الناس «بضعف الأداء».

• ضعف الأداء ليس كالأداء غير المرضي. فالأداء غير المرضي يعني أن أداء الفرد هو دون المستوى المشروط في عقد العمل (ومن ثم يعامل ضمن الأنظمة التأديبية وإجراءاتها) أما ضعف الأداء فيعني أن أداء الفرد هو دون إمكاناته وقدرته. وربما يكون لدى جامعتك، في بعض أمثلة ضعف الأداء، «إجراء الكفاءة» للعاملين. وفي أي من الحالتين، من المهم أن تستشير مستشار الموارد البشرية لديك ومديرك قبل أن تتخذ أي إجراء. لا تتصرف وحدك.

• لا يتعلق ضعف الأداء بعضو الهيئة العاملة ذي الصلة. بل يتعلق أيضاً بك وبأدائك. والواقع، رغم مرارته، ينبغي أن تظل منفتحاً على واقعة أنك العامل

الرئيسي المسؤول عن ضعف الأداء في المقام الأول - بالرغم أعمالك، وافترضااتك التي وضعتها، والطريقة التي نظمت بموجبها أعباء العمل، وفوضت بالأنشطة من فوضت، ووزعت المهام.. إلخ. فإدارة ضعف الأداء إذن يتضمن أمن نفسك وأعمالك وأمن العاملين وأعمالهم.

في حين أن ضعف الأداء ربما يكون أصعب تحد تواجهه، فإنه يمكن أن يكون من أكثر الخبرات أجزاء. إذ يمكن أن توسع مدى معتقداتك وقدراتك بطرق متغايرة لدرجة كبيرة أكثر مما هي الحال: احترامك للقيم الإنسانية، مقدرتك على التحفيز والإلهام؛ إبداعيتك، وما إلى ذلك. على أي حال، قليلة هي القضايا التي تعطيك إحساساً بالرضى الشخصي كذلك الذي تتذوقه بتجربتك في حسم أمثلة من ضعف الأداء حسماً ناجحاً.

حدد طبيعة ضعف أداء العاملين وأسبابه

يمكن أن تنبّه إلى أمثلة من ضعف الأداء بطرق عديدة جداً: عن طريق رسائل شكوى، أو التماسات من الطلبة و/أو من العاملين؛ أو عن طريق التعبير الرسمي عن القلق من قبل قادة المقررات أو رؤساء حقول الاختصاص؛ أو عن طريق تقرير نقدي يقدمه فاحص خارجي أو هيئة خارجية معتمدة؛ أو كنتيجة للتقويم والموازنة؛ أو غياب العاملين؛ أو القبول الذاتي للعاملين.

ومهما يكن من أمر، عليك التحقيق في التقصير في الأداء: أي، يجب ألا تتفزع إلى النتائج بسرعة. إذ إن الافتراض الشائع هو أن الأداء الضعيف يتأتى إما لأن الشخص لا يستطيع القيام بدوره (وهذا يجعل المسألة مسألة تدريب)، أو لأن المقصرين لا يريدون القيام بأدوارهم كما ينبغي، فتصبح المسألة عندئذ مسألة «مكافآت». ربما لا تكون على أي حال، كما لاحظنا أعلاه، المسألة مباشرة هكذا. إذ إن العجز أو عدم الرغبة ليسا سوى سببين اثنين فقط من أسباب ضعف الأداء. لذلك يجب أن تركز على قضايا حول:

• حل المشكلات

• التحفيز الذاتي

• التعاون والتشاور

• الإنصاف والعدالة

• ويتحدد أكثر، أسأل نفسك: هل ذلك لأنهم:

• لا يعرفون لماذا يفترض أن يفعلوا شيئاً ما.

• لا يعرفون ماذا يفعلون.

• لا يعرفون إلى أي مستوى يجب أن ينجزوا عملاً معيناً (فإن كان الأمر كذلك، تكون

القضية قضية تواصل واتصالات - حول رؤية إستراتيجية، أهداف نوعية محددة، مستويات أداء، الخ. والتي تحتاج إلى تقويمها).

• لا يعرفون القيام بالعمل (وإذا كان الأمر كذلك تكون القضية قضية تدريب وتطوير وتنمية، ومرّة أخرى أنت مسؤول عن المبادرة).

• فقط لا يستطيعون القيام بالعمل. إذ ليست لديهم المهارات اللازمة، ولا يستطيعون اكتسابها. (فإذا كان الأمر كذلك، تكون المشكلة مشكلة تجنيد واختيار، أو أكثر احتمالاً ربما تكون مشكلة تفويض، وفي هذه الحالة، لا يكون عضو الهيئة العاملة مسؤولاً).

• أوقفوا عن إكمال العمل بسبب قيود وعوائق مؤسسية: موارد، اتصالات ضعيفة، إدارة ضعيفة. (وإذا كان الأمر كذلك، فإن المسؤولية تقع عليك لاتخاذ مبادرة).

• فقط يرفضون القيام بالعمل ولا يريدون ذلك. (إذا كان الأمر كذلك، تكون المسألة مسألة تأديبية. ولكن بعد أن تكون قد طرحت الأسئلة المذكورة أعلاه).

الموافقة على مقرر عمل. ومراجعتة

ابق ذهنك مفتوحاً، ولهذا عليك أن:

• تتصرف مبكراً - لا تدع الوضع يتصاعد حتى يصبح مزمناً. إنه وضع ورثته فلا تتجاهله وإن تجاهله سلفك.

- تجمع معلومات لتفهم الخطأ الذي يرتكبه عضو الهيئة العاملة (وكذلك، لتفهم ما الذي يقوم به على ما يرام).
- تحدث إليهم واحداً واحداً. زوّدهم بملخص واضح للقضية والتغذية الراجعة النوعية المحددة حول أدائهم.
- امنحهم فرصة الرد.

• استمع إلى ردود فعلهم وحاول الوصول إلى جذر المشكلات.

اطرح أسئلة مفتوحة؛ استدع اقتراحات: ما الذي تحتاجونه ليساعدكم على أن تصبحوا أكثر فعالية؟ ما الذي أستطيع فعله لمساعدتكم؟ دقق بلباقة فيما إذا كان هناك عقبات أعاقت أداءهم؛ أو زملاءهم أو ظروفهم البيئية والشخصية.

فإذا كان عضو الهيئة العاملة مسؤولاً عن ضعف الأداء، عندئذ يطرح الجميع أفكاراً لمعالجة الوضع. ولدى القيام بذلك عليك أن تتذكر أن:

- الناس لا يملكون إمكانيات غير محدودة، فهم لا يستطيعون تحقيق أمور ببساطة لأنهم يريدون أن يجتهدوا بما فيه الكفاية؛
- الناس لا يغيرون ذلك كثيراً.

ومن ثم عليك:

- ألا تضيع الوقت في محاولة تحديد مواطن الضعف، وكشف ما أهمل (ولكن)
- ركز على مواطن القوة واستفد منها. حاول أن تبين ما هو قائم فعلاً؛ وهذا أمر صعب جداً بعد ذاته.

• أن تقر وتوافق على مقرر «تدريب» على العمل، بدءاً من قضية جوهرية، مثل: المساعدة في تحضير المحاضرات؛ والمساعدة في المراجعة الدقيقة، والتدريس الجماعي، والاستشارات، والمتابعة الوثيقة، وتغيير أعباء العمل، وتغيير الأدوار، والقيام بزيارات إلى الأقسام/المؤسسات الأخرى، متابعة مقرر دراسة أو مواصفات ذات صلة.

- أن تدرس الترشيحات والتعيينات - والنهوض بأعباء - معلم.
- أن تتابع مراجعة التقدم وتقدم مزيداً من الإرشادات على أساس منتظم؛ كل أسبوعين أو كل شهر بناء على مدى جدية القضية وخطورتها.
- أن تحزم نفسك لتخترق دوائر عديدة من دوائر هذه العملية إذا كانت هناك قضايا عديدة لا بد من مخاطبتها.
- أن تستبق - وتتوقع - تحسيناً هاماً في الأداء خلال فترة ستة شهور. وفي حال عدم التمكن من تحقيق ذلك التقدم المرضي، على أي حال - ومن سوء الحظ أنك لن تستطيع إلغاء حالات ضعف الأداء كلها بهذه الطريقة. فلا بد وأن تضع إجراءات تأديبية خاصة بجامعةك بتوجيه من مستشار الموارد البشرية كوسيلة لتأمين تحسين الأداء.

تحفيز العاملين

أشعر أن ما من عاقل يرغب في العمل في نظام التدريس العالي البريطاني، وأن من يدخله في الظروف الحالية ينفس في عملية تدمير الذات، فالأجر ضعيف، والعمل مثقل بالأعباء، وفقد المتع القديمة كلها تقريباً.

ألان ريان (Alan Ryan). قدم استقالته كناظر لنيوكوليدج (New Colledge).
أكسفورد، مايو، 2002

إن ضعف الأداء، ولو أنه محصور في أقلية، سوف يختبر بقسوة مقدرتك القيادية. فهو ليس الاختبار الوحيد الذي ستواجهه، على أي حال. بل يتوقع منك أن تواجه تحدياً لا يقل قسوة لضمان أن يكون العاملين في قسمك قد نالوا حظهم من التحفيز المناسب والملائم. مهمة عسيرة أخرى، ألقيت على كاهلنا خصوصاً لدى ملاحظتنا الدرجة التي انتشر فيها التغريب، والتشاؤم واللاأخلاق في المؤسسات الأكاديمية. أما وأن الحال هكذا، في الواقع، فإن وجود غضب العاملين من المسؤولية التطفلية المتزايدة، وأشتمزازهم من المطالب المتعاظمة الملقاة على عواتقهم، وقلقهم من انهيار الزمالة، وشكهم في

مقدرة قادتهم المؤسساتيتين ، يجعل من غير المستغرب ، كما يبدو ولأول وهلة ، أن يكون الأكاديميون الجامعيون- الذين حُط من شأنهم ، وأهملوا ، ولم يقدرُوا حق قدرهم- في رأس جدول الشقاء الوظيفي في المملكة المتحدة. فماذا يمكنك أن تفعل؟

لدى مواجهتك لظروف غير ملائمة تولدت خارجياً وداخلياً ، فإنك تشعر أنك مهما فعلت فإن النتيجة ستكون ضئيلة جداً ، بل مهملة. فلا بد من أن تحدث تغييراً.

ليس ذلك فقط ، بل عليك أن تفكر ملياً في الاقتراح الجوهرى الآتى:

• يعد المدير المباشر لكل فرد العامل الأهم في فعالية أي موظف.

عليك ألا تقل من شأن مقدرتك أو إمكاناتك على إحداث تغيير. ولكن كيف؟ بفضل دراسة ما يبدو أن مؤسسات التعليم العالي قد قامت به حتى الآن، في المقام الأول، أي السعي لفهم حاجات أعضاء العاملين لديها وتقديم ما ينقصها. يبدو هذا كافياً بوضوح، ومع ذلك، من المدهش أن الموظفين، وليسوا أولئك الذين في التعليم العالي فقط، غالباً ما يفشلون في هذا المجال. فمثلاً، وجد بارو (Barrow) وديفينبورت (2002) (Davenport) في المسح الذي أجرياه في القطاع الخاص في المملكة المتحدة أن العاملين يميلون إلى تقويم ما يلي حسب الأولويات: الاعتراف بعملهم، والانخراط في التغيير، ووظيفة تجعلهم يعطون خير ما عندهم، ووضوح الدور، والتشاور، والإدارة التي تحفز، فسجلت غالبية المؤسسات معدلاً مرضياً أقل من 50% في الفئات الست كلها. وكثير من شركات القطاع الخاص كمنظائر مؤسسات التعليم العالي، تفشل إما في فهم ما ينقص العاملين لديهم أو تلبية حاجاتهم - أو في واقع الأمر تفشل في فهم كليهما. التحفيز، في واقع الأمر، مسألة معقدة، وخصوصاً تحفيز كل فرد. وهو أيضاً مسألة يمكنك أن تؤثر فيها إما سلباً أو إيجاباً. وطالما أن الأمر كذلك، فلا بد لك من فهم نظرية التحفيز لاستخدامها دليلاً لعملك.

نظريات التحفيز

التحفيز هو إعطاء الناس سبباً لتجعلهم يرغبون في القيام بالأعمال جيداً ويتفوقون فيها. نظرية التحفيز مبنية في البيئة التي يجب أن توجه ضمنها كل الجهود التحفيزية

والتي توضح الأساس الذي تقوم عليه هذه الجهود. هناك نظريات تحفيز ثلاث جديرة بالاطلاع عليها بوجه خاص، هي:

- نظرية ماسلو للبنية الهرمية للحاجات

تلبى حاجات الناس، كما يرى أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) بصورة تصاعدية تبدأ من أكثر الحاجات النفسية الأساسية (مثل أساسيات الطعام، والدفء، والمأوى، والراحة) قبل رفع بنية هرمية تضم، وفق نظام تتابعي، حاجات السلامة (مثل، الوظيفة، والأمن) والحاجات الاجتماعية (مثل، الإحساس بالانتماء)، وحاجات الأنا (مثل، الاعتراف من قبل الآخرين)، وحاجات تحقيق الذات (مثل، الحاجة إلى تحقيق ما هو متوقع من الذات) (انظر الشكل 1.5)



- نظرية محفز هيرتزيبرغ/ عوامل الصحة

لنظره فريدريك هيرتزيبرغ (Fredrick Hertzberg) صلة عملية مباشرة أكثر ببيئة العمل اليومي، وتقدم بالتأكيد بصيرة ثاقبة مفصلة حول كيفية تطوير التحفيز الايجابي، وتجنب التثبيط. يصنف هيرتزيبرغ في نظريته فئتين من العوامل:

• عوامل الصحة: وهي تلك الأمور التي تحبب الناس إذا ما أحدثت شعوراً سلبياً:

• محفزات: وهي تلك العوامل التي تجعل الناس يشعرون بأنهم على مايرام.

إن عوامل الصحة، التي يحددها هيرتزيبرغ كلها خارجية (بيئية) يمكنها أن تؤثر على الفرد وتشمل أموراً مثل: السياسة المؤسسية والنهج الإداري؛ الإشراف، ظروف العمل، الرواتب، العلاقة مع الأقران، الحياة الشخصية (وأثر العمل فيها)، الوضع، الأمن.

أما المحفزات، أو الملييات، بالمقابل، كلها تنشأ عن صفات غريزية مع الطبيعة البشرية (ذاتية/داخلية). كلها تشكل، بدرجات مختلفة، قوة ايجابية وتشمل نظاماً تصاعدياً من القوة: إنجاز، اعتراف، العمل نفسه، المسؤولية، التقدم، النمو. فتضمن الإداريين إذن، واضح. عليك أن تهدف إلى:

• إلغاء اثر العوامل الصحية، أو تقليصها إلى الحد الأدنى، أي مظاهر العمل التي تُثير الحزن والضيق وعدم الرضا؛ كل شيء بدءاً من عدم المساواة في الرواتب، واختلاف أعباء العمل، والأنظمة البيروقراطية حتى تسهيلات صف السيارات، وسياسة التدخين، والوصول إلى ناسخ الصور. (اجعل هذه الأمور سليمة وصحيحة فإنك سوف تتجنب التثبيط).

• تغذية وإبراز العوامل الجوهرية لخلق تحفيز إيجابي داخل الأفراد، ومظاهر العمل تلك التي تعطي العاملين إحساساً عميقاً بالرضى: كل شيء بدءاً من التنمية المهنية، الترقيّة، والمسؤولية حتى مجرد الاعتراف بأن الوظيفة أنجزت جيداً. اجعل هذه الأمور سليمة وصحيحة، ولسوف تضمن أن الناس يرغبون في الأداء، والأداء الجيد.

نظرية التوقع ل فروم

تقدم لنا نظرية التوقع لفريكتور فروم (Victor Vroom)، أيضاً تطبيقاً عميقاً. يحدد فروم في نظريته مبادئ مرتبطة بإنجاز الأهداف، وخصوصاً التصور الذي مفاده:

• أن هناك، أو يمكن أن يكون هناك، دائرة فاصلة مشمولة في هذه العملية؛ أي نشاط متعمد يقود إلى الأهداف واحتمال انجازها ويشكل حافزاً للناس؛ وهذا النموذج يكرر نفسه لدى وضع أهداف جديدة.

• أن الأثر الموجب مضاعف حتى الدرجة التي تبدو عندها الأهداف محققة. وهكذا كلما كان احتمال النجاح أعلى، ازدادت قوة الشعور التحفيزي.

ومرة أخرى، التضمينات للمدراء واضحة. ضع أهدافاً إما سهلة التحقيق جداً أو غير واقعية لا أمل من تحقيقها وسوف تجد أنك لن تتهم أحداً. أما إذا أعطيت الناس هدفاً متحدياً، من جهة أخرى، فربما يدهشون أنفسهم ويدهشونك في العملية. وعليك أن تكون حذراً من المقاربة الشاملة كما في الأمثلة الأخرى. فالأفراد بحاجة إلى الإقناع بطرق مختلفة وفق معتقداتهم وتطلعاتهم. كما أن التوقيت يعد قضية هامة، إذا تحدث أكثر التدخلات فعالية عند انطلاق العمل، دائماً، حيث يبدو مشبطاً، والإيمان بإنجازه أقل جزماً [فورست (Forsyth, 2000)].

مبادئ التحفيز للمديرين

التحفيز، كما قلنا وكما بينت هذه النظريات، عمل معقد: عمل يتأثر بعوامل عديدة تبعث على اليأس. ومع ذلك يمكننا أن نميز عدداً من المبادئ المرشدة لمساعدتنا عندما نسعى إلى تحفيز زملاء:

• ليست هناك صيغة سحرية. ولا رافعة بسيطة، وأقلها المال، للحفاظ على التحفيز أو زيادته خصوصاً في الجامعات، وفي أي مكان آخر، في واقع الأمر.

• النجاح، كما هو حاله دائماً، يكمن في التفاصيل. في تقليص المشبطات إلى الحد الأدنى، وزيادة المحفزات إلى الحد الأقصى. إن المناخ التحفيزي لقسمك هو

حرفياً مجموع كل الإيجابيات والسلبيات للعوامل الفردية المتنوعة في حدي المعادلة. وبذلك من الضروري اعتبارها كلها في أي من الحدين.

• الاستمرارية والانسجام - يستغرق توطيد مناخ تحفيزي إيجابي زمناً لا بأس به. فهو لا يوجد بين عشية وضحاها. بل يحتاج إلى اهتمام ثابت ومستمر. إذ إن أي شيء تقريباً تقوم به له نتائج تحفيزية. ولذلك لا بد من استباق المؤثرات دائماً، والمؤثرات الجانبية التي لا تقل أهمية، لأعمالك. وهكذا فإن إدخال نظام جديد يهدف إلى التوفير في الكلفة، مثلاً، لن يؤمن الأثر الإيجابي إذا كانت عملية الإذعان للنظام فهمت على أنها بيروقراطية ومستهلكة للوقت. والواقع أن النتيجة التحفيزية الدائمة ستكون نتيجة سلبية.

• الفروق في الميزان الزمني - لا ترتفع مستويات الأداء كلها معاً ولا تنخفض كلها معاً. فالأداء يتبع دائماً التحفيز. وهكذا إن بقيت على اطلاع على كل ما يحدث فربما تحول دون هبوط التحفيز والتأثير عكسياً على مستويات الأداء. وبالقدر نفسه، أنت بحاجة إلى الصبر وتجنب الإفراط في رد الفعل إذا كانت المبادرة التي قمت بها لا تعطي على الفور النتيجة المرغوبة.

• لا تنس الآخرين أبداً - فالأمور التي تحفز زملاءك أو تهمهم ربما لا تكون هي ذاتها التي تقومها أنت نفسك. وبالمثل، إن ما تعتقد أنه هام، ربما لا يكون كذلك في نظرهم. لا يهم. فإن الذي يهمنا هو ما يقومونه ويثمنونه. ولذلك، يجب ألا تستبعد أموراً واقتراحات منجزة على الفور. قاوم رقابتك الداخلية. فإن لم تفعل فسوف تُعدُّ في أحسن الأحوال لا مبالي، وفي أسوأ الأحوال، ربما تقوّت الفرصة لتحسين مناخك التحفيزي.

المناخ التحفيزي لقسمك

ما شأن المناخ التحفيزي ضمن قسمك؟ فإن كنت مصمماً على إحداث تغيير، فمن المهم أيضاً أن تفهم طبيعة مناخك التحفيزي؛ وليس أقلها أن تعرف أثر الأعمال التي تقرر

القيام بها. ربما يكون حسناً أن تشعر أنك تعرف جو قسمك معرفة جيدة، والواقع أنك يجب أن تشعر أنك تعرفه كثيراً جداً! حتى في هذه الحالة يجب أن تظل مهياً للاعتراف بأن ليس كل شيء هو بالصورة التي يبدو عليها؛ وأن العلاقات والمواقف ربما لا تكون كما تبدو؛ وأن اجتماعات القسم، وتقويمات العاملين، والتجمعات اللارسمية والإدارة بالتجوال (MBWA) ربما تزودك ببصيرة ثابتة في المناخ التحفيزي، ولكنها ربما لا تكون صورة شاملة أو، في واقع الأمر، صورة دقيقة. لم لا؟ ربما يعود ذلك إلى أي عدد من الأسباب: الخوف من الانتقام؛ ضغط الأقران؛ الافتقار إلى الفهم؛ الافتقار إلى الزمن؛ «الأمر ببساطة لا يتم هنا»؛ الخ. ومهما كان السبب، فالمسألة هي، بغض النظر عن مدى شعورك بأنك تعرف الأمر، أنك لا بد وأن تظل مستعداً لاختبار افتراضاتك وأن تستغرب لنتائج هذا الاختبار.

جامعة ولاية أبالاشيا

أبسط طريق لمعرفة شعور امرئ ما هي أن تسأله. ومع ذلك، ربما لا تحصل، كما أسلفنا، على جواب صريح في بيئة علنية ولا حتى في بيئة خاصة (حديث بين اثنين فقط). والبدل الأكثر موثوقية، كما توصل أرباب العمل، هو إجراء مسح لآراء العاملين - وهي نزعة تتنامى بين مؤسسات التعليم العالي. فقد شاعت، وبصورة متزايدة، مسوحات التوتر المهني، مثلاً، والتي يجريها مستشارون خارجيون على نطاق المؤسسة كلها، والتي غالباً ما تسفر عن نتائج غير متوقعة. ومع ذلك قليل من الجامعات استطاعت مضاهاة الصرامة والعمق والأمانة التي اتسمت بها محاولة جامعة ولاية أبالاشيا، إحدى ست مؤسسات تشكل نظام جامعة كارولينا الشمالية، لتقويم «نوعية حياة أعضاء الهيئة التدريسية لديها [درهام (Durham) وغيره، 1998].

إن مركز هبارد (Habbard) الجامعي لفريق دعم أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين قد طور، أثناء عمله لوضع مواصفات أعدها مكتب الرئيس «لتصميم وتطبيق فهمهم لنوعية الحياة، بروتوكول مقابلات مدته تسعون دقيقة اشتق من العلم الخامس لسينج

(Senge) (1990b). وبعد دراسة رائدة لإداريي الجامعة أجرى الباحثون (في أزواج مختلطة من الذكور والإناث) مقابلات لعينة فيها عشرة بالمئة من طبقات اجتماعية عشوائية مؤلفة من ثمان وأربعين متفرغاً، وعضو هيئة تدريسية متابع ومثبت يمثلون المعايير الديمغرافية للسكان. سجل الذين أجروا المقابلات بعد أخذ الإذن من الذين قابلوهم الأجوبة باليد أو بالكمبيوتر ثم حللوا طبيعة هذه الإجابات وتواترها وبيئتها. وبهذه الطريقة استطاعوا تحديد موضوعات كبرى عديدة: مفهومات أعضاء الهيئة التدريسية، أي التي أعطت توجهات واضحة للجامعة في رغبتها في الحفاظ على تقاليدھا المتمثلة في العلاقات القومية بين الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، ورغبتها في ضمان حيوية أعضاء الهيئة التدريسية ورفاههم. واكتشف الفريق أن:

1. التدريس والتفاعل مع الطلبة له أكبر الأثر على حياة أعضاء الهيئة التدريسية كلها (يعد التفوق في التدريس مهمة أولية من مهام الجامعة).
2. رئيس القسم، ومناخ القسم والعلاقات فيه مع الزملاء يمكن أن تجعل الحياة الأكاديمية «جنة أو جحيماً».
3. غالبية أعضاء الهيئة التدريسية يشعرون بأنهم يجدون صعوبة في تحقيق توازن بين مطالب التدريس والبحوث والخدمات، وصعوبة في تحقيق توازن كذلك بين الحياة الشخصية والأسرية، والتوقعات المهنية.
4. الأحداث الأساسية يمكن أن يكون لها أثر سلبي هام على مجمل مفهومات «الرفاه».
5. مفهوم أعضاء الهيئة التدريسية العام هو أن المؤسسة تتميز بشعار معاكس لشعار الولاية (الدولة) والجامعة «ينبغي أن تُرى هنا» (esse quem vieri) أي أن العاملين لا يعتقدون أن الإدارة تطبق ما تقول».

تعد الدراسة الاباشية كذلك مشهورة إذ نجحت في تلبية الشرطين اللازمين المسبقين لاستطلاع رأي فعال دون تدخل وكالة خارجية: أي أن أعضاء الهيئة التدريسية قد فهموا أنها ليست مبادرة أصيلة فقط (كنقيض للحيلة)، بل هي أيضاً مبادرة نُظمت بطريقة شعروا بفضلها أنهم أحرار في أن يقبلوا ما يفكرون به حقاً دون خوف من أي جواب لاذع.

من الصعب تكرار هذين الشرطين عندما يصل الأمر إلى قسمك. يمكن أن ترى حقيقة إجراء مسح كأنها قبول بالفشل أو بالاختلاف؛ حتى البدعة الخالصة بحد ذاتها يمكن أن تكون كافية لإثارة الشك. ومع ذلك، إذا كانت مؤسسة التعليم العالي لديك لا تريد أن تحذو حذو جامعة ولاية أبالاشيا، فإنك تظل تواجه هذين الشرطين المسبقين بطرق أخرى. فعلى سبيل المثال:

- عن طريق ربط قسمك بمبادرة جوهرية، أو جعله جزءاً منها، مثل، صياغة خطة قسمك الإستراتيجية؛ مراجعة القسم السنوية؛ خطة عمل لتطوير العاملين؛ كرد على مبادرة من مركز الجامعة؛

- بفضل إتاحة الفرصة للمجيبين أن يفتلوا أسماءهم إن رغبوا في ذلك؛

- بفضل شرح كيفية استخدام المكتشفات، ومتى ستقدم التغذية الراجعة للعاملين.

بهذه الطريقة ينبغي أن تكون قادراً على إقناع العاملين بأنه ليس لديك حافز خارجي (سوى رفاه القسم) وأنك جاد في استنباط جواب أصيل وصريح (انظر الإطار 9.5 كنموذج من نماذج مثل هذا المسح في أعضاء هيئة تدريسية جدد في جامعة جديدة في المملكة المتحدة).

هناك، بالطبع، شرط لازم مسبق واحد مثل هذه المسوحات، ويتعلق هذا الشرط بك أنت وليس بزملائك. لقد تهيأت للاستماع إلى ما لا ترغب سماعه وللعمل فيه. وما لم تكن مستعداً لذلك لن تستطيع متابعة هذه الفكرة وتحقيق تقدم فيها. هناك مقاربة بديلة، أو إضافية في الواقع، ربما لا تعطي نتيجة واضحة المعالم كهذه ولكنها ليست أقل تأملية، هي أن تجري تقويماً ذاتياً خاصاً بك لـ.

(i). قسمك - الحافز قائم على الثقة. إلى أي درجة أنت وزملاؤك يثق بعضهم ببعض وتتوقعون من بعضهم البعض توقعات إيجابية؟ (انظر الإطار 10.5).

(ii). مؤسسة التعليم العالي - ما هو الإسهام الذي قدمته مؤسستك للمناخ التحفيزي في قسمك؟ ما هي المنافع الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي تقدمها مؤسستك للعاملين؟ وباختصار هل جامعتك رب عمل جيد؟ (انظر الإطار 11.5).

الإطار: 9.5: استبيان مسح للعاملين في الكلية ولأعضاء الهيئة التدريسية في إحدى الجامعات «الجديدة» في المملكة المتحدة (بعد 1992)

الاسم: (اختياري)

1. ما الأمور الثلاثة التي تحبها أكثر من سواها في:

(i) وظيفتك الحالية

(ii) الجامعة

2. ما الأمور الثلاثة التي تهكم أكثر من سواها في

(i) وظيفتك الحالية

(ii) الجامعة

3. ما الأمور الجوهرية الثلاثة التي تعتبر أنك قدمتها إلى عمل الجامعة؟

4. ما الذي تعدُّ:

(i) إنجازك الرئيس هذه السنة

(ii) إنجاز الجامعة الرئيس هذه السنة

5. هل لديك أي مهارات لم تستثمر استثماراً كاملاً في عملك؟

6. ما الذي تعتقد أنه ينبغي أن يكون أهداف أعضاء الهيئة التدريسية الأساسية وأولوياتهم؟

7. ما القيم التي تحب أن تراها/ أو تشعر بها أكثر في كليتك (و أعضاء الهيئة التدريسية فيها) يوماً؟

8. ما الأمور الثلاثة التي يستطيع أعضاء الهيئة التدريسية أن يفعلوه لإحداث فرق إيجابي في حياتك

العملية؟

9. أي تعليقات أخرى تود إبداءها؟

الإطار 10.5: قوّم مناخ قسمك

الثقة هي مجموع التوقعات التي لدى الفرد تجاه الآخر أو المجموعة أو الوحدة المؤسساتية. أما الثقة المتبادلة فهي مدى التوقعات الايجابية التي يشترك فيها اثنان أو أكثر كل تجاه الآخر. فكر في أعضاء قسمك وأنت تملأ هذا الاستبيان. غاية هذا التقويم الذاتي محاكاة التفكير التأملي الشخصي والتطور الشخصي.

توجيهات: البيانات الآتية تقوّم المظاهر المتنوعة للثقة بينك (كـرئيس) وبين أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في قسمك. يرجى استخدام المقياس الآتي لتدل على مستوى توافقك مع كل بيان ما يلي:

أوافق بقوة 7	أوافق باعتدال 6	أوافق قليلاً 5	حيادي 4	لا أوافق قليلاً 3	لا أوافق باعتدال 2	لا أوافق بقوة 1
أثق أن أعضاء الهيئة التدريسية والعاملون يتقنون بي...				أعضاء الهيئة التدريسية والعاملون يتقنون بي		
17. صادقون معي تماماً	18. يفضلون مصالح قسمهم على مصالحهم الشخصية	19. يوفون بوعودهم	20. أكفاء في أداء وظائفهم	21. يعبرون عن مشاعرهم الحقيقية بشأن القضايا الهامة	22. يحرصون على رفاهيتي	23. يمكنهم الإسهام في نجاح قسمنا
1. صادق تماماً معهم	2. أضع مصالح قسمي فوق مصالحهم	3. أفي بوعودي	4. كفوء في أداء وظيفتي	5. أعبّر عن مشاعري بشأن القضايا الهامة	6. أحرص على رفاههم	7. أستطيع رفد نجاح قسمنا
24. يقومون بما يتناسب مع أقوالهم	25. يشاركونني المعلومات الهامة	26. يحرصون على مستقبل قسمنا	27. يستطيعون حل المشكلات الهامة في قسمنا	28. يتوقعون مني توقعات مناسبة	29. يقدمون تضحيات شخصية لقسمنا	30. يعترفون بأخطائهم
31. يستطيعون المساعدة في ازدهار قسمنا مستقبلاً	32. يمكن الاعتماد عليهم					
<p><u>تعريفات الثقة</u> هي مجموعة توقعات براهها أمرؤ في امرئ آخر. أو مجموعة أخرى. أو وحدة مؤسسة بدلالة أبعاد أربعة (الانفتاح، والحرص، والموثوقية والكفاءة).</p> <p>أما الثقة المتبادلة فهي مدى التوقعات الإيجابية التي يتوقعها اثنان أو أكثر كل في الآخر بالانسجام مع الأبعاد الأربعة.</p>						
<p><u>إحراز النقاط</u>: تسجيل مجموع قيم المقياس لبنود الاستبيان الآتية. المدى المحتمل للمجموع الفرعي للنقاط الحزرة هو 4-28. المدى المحتمل لإجمالي نقاط الأبعاد هو 8-56. استخدم نقاطك الحزرة النسبية في كل بعد لتقويم طبيعة الثقة المتبادلة في قسمك. يدل المجموع الفرعي للنقاط الحزرة الأقل من 20 والمجموع الكلي لها الأقل من 40 على مناطق وحقول يمكن تحسينها.</p>						

الموثوقية	الانفتاح
3 —	1 —
8 —	5 —
12 —	9 —
16 —	14 —
المجموع الفرعي —	المجموع الفرعي —
19 —	17 —
24 —	21 —
28 —	25 —
32 —	30 —
المجموع الفرعي —	المجموع الفرعي —
المجموع الكلي —	المجموع الكلي —
الكفاءة	الحرص
4 —	2 —
7 —	5 —
11 —	10 —
15 —	13 —
المجموع الفرعي —	المجموع الفرعي —
20 —	18 —
23 —	22 —
27 —	26 —
31 —	29 —
المجموع الفرعي —	المجموع الفرعي —
المجموع الكلي —	المجموع الكلي —

الإطار 11.5: هل جامعتك رب عمل جيد؟

ما هي الرسائل التي ترسلها للعاملين لديك؟ وإلى الموظفين المستقبليين؟ وإلى العالم الخارجي؟ ما طبيعة الوضع التحفيزي في جامعتك وكيف يؤثر على قسمك؟ فيما يلي اثنا عشر متحولاً يشكلون «سمة الموظف» (المفهوم الذي تبني عليه سمعتك). ادرس كلًّا منها وصنفها (1 - هو الأكثر سلبية؛ 5 - هو الأكثر ايجابية). حدد العيوب في جامعتك وقسمك التي تحتاج إلى مخاطبتها لتحقيق آمالك.

1. الرؤية والقيادة

- ما مدى وضوح الرؤية الحالية؟
- هل إستراتيجية تحقيق الرؤية واضحة؟
- هل وضوحها مدير أعلى (أول)؟
- ما هو أسلوب القيادة؟ هل هو متواءم مع الرؤية؟

2. السياسات والقيم

- ما الفرق بين الواقع والأمل؟
- هل القيم متضمنة أم مكشوفة؟
- هل طبقت السياسات بتناغم وانسجام؟
- هل ظهرت القيم في السلوك؟
- هل ربطت القيم بإدارة الأداء؟

3. الإنصاف والتعاون

- هل حملت المساواة والتنوع محمل الجد؟
- كيف يشعر أعضاء الهيئة الأكاديمية، وأعضاء الهيئة غير الأكاديمية تجاه بعضهم البعض؟
- ما درجة التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية/الأقسام والخدمات المركزية؟
- ما مستوى الاحترام المتبادل؟

4. الشخصية الموحدة

- كيف تصف الثقافة المؤسسية لديك؟ (انظر الفصل 2)
- كيف تظهر هذه الثقافة نفسها (لغة أم عبر ما ينتجه الإنسان)؟
- ما هو التوازن بين الاستقرار والمجازفة؟
- ما مدى امتداد «الثقافة الموحدة»؟

5. السمعة الخارجية

- ما مدى تلون آراء العاملين بمفاهيمهم المتعلقة بالسمعة الخارجية؟
- من هم المستمعون الجوهريون لك؟ كيف يشعرون تجاهك؟
- سمعة لماذا؟ بحوث ذروية؟ ابتكارات أكاديمية؛ رعاية الطلبة؟ مدى العطاءات؟ تحدي الأمر الواقع، الخ..

6. التواصل / الاتصالات

- هل يعرف شعبك ما تحاول فعله؟
- هل هم منخرطون معك في هذه الرحلة؟
- هل يشعرون بأنه يُستمع إليهم؟
- هل تتشارك الأفكار والممارسات الجيدة في جامعتك كلها؟
- هل يعتقد العاملون أن مدراءهم الأعلى منهم على تواصل جيد معهم؟

6. التواصل / الاتصالات

- هل يعرف شعبك ما تحاول فعله؟
- هل يشعر بأنهم يُستمع إليهم؟
- هل تعتقد العاملون أن مدراءهم الأعلى منهم على تواصل جيد معهم؟
- هل هم منخرطون معك في هذه الرحلة؟
- هل تتشارك الأفكار والممارسات الجيدة في جامعتك كلها؟

7. التجنيد والحث

- هل اجتذبت أفضل الناس؟
- ما الذي هو أشبه بالاتصال فيما يخص الذين قاربوا مؤسستك؟
- هل تتناسب مع سمعتك الخارجية؟
- هل تترك عملية التجنيد التي تتبعها المرشحين (الناجحين وغير الناجحين) يشعرون بالارتياح تجاه أنفسهم وتجاهك وتجاه جامعتك؟
- كيف تؤثر «الأيام الثلاثون الأولى» بالمعيينين الجدد؟

8. إدارة الأداء

- هل المعايير والأهداف الموضوعية للعاملين واضحة؟
- هل يدرك المديرون كلهم أهمية إدارة الأداء؟
- هل إدارة الأداء مرتبطة بخطط مؤسستك وتطلعاتها؟
- ماذا يحدث لمن أداءهم ضعيف؟

9. التطوير / التنمية

- هل تخطيط التنمية المهنية والشخصية يعد معلماً لكل فرد؟
- ماذا تفعل لتشجيع التحسين المستمر؟
- هل تحققت التنمية الموعودة؟
- هل هناك تطوير للوظيفة أو الحياة العملية الحالية، أو لكليهما؟

10. بيئة العمل

- ما نوعية بيئة عملك؟
- تجهيزات بما فيها تكنولوجيا المعلومات (IT).
- هل لدى العاملين «فضاء اجتماعي»؟
- مادي - ضوء، حرارة، ديكور (زخرف وزينة)، أثاث
- أسباب الراحة - مطاعم، أماكن اجتماعات... إلخ.

11. المكافآت

- زيادات أم مبالغ لها علاقة بالأداء؟
- هل تدفع لقاء الندرة/ دور العرض والطلب؟
- كيف تنظر إلى المكافآت غير المالية؟
- منافع مقابل الراتب؟
- دفع لقاء الوظيفة أم لقاء الأداء؟

12. بعد الوظيفة

- أناس يموتون أو يتركون العمل - إنك تأمل أن يترك معظمهم، ماذا سيقولون عندما ينصرفون؟
- كيف تنظر جامعتك إلى سيرتهم العملية الذاتية (CV)؟
- ما هي الأعداد الأسطورية للعاملين لديك؟
- هل تربي «محلقيين»؟
- ما مدى حساسيتك للأسباب التي جعلت العاملين يتركون العمل؟

الإطار 12.5: حوافز لتحسين المناخ المؤسسي في قسمك

حوافز

رفع مستوى الرضى إلى الحد الأقصى

إجازة

• هل لدى العاملين كلهم أهداف SMART وليست (DUMB)؟

• هل يشعر العاملون بقدرتهم على الحصول على خير ما في عملهم؟

اعتراف

• هل تعترف بإجازات العاملين في اجتماعات القسم -كتابة- في النشرة الإخبارية للجامعة؟

• هل تحفل بإجازات العاملين؟

• هل تكافئ إنجازات العاملين أكثر من المألوف؟

• كيف تعترف بإجازة العمر؟

• هل عبارة «خيراً صنعت» أو عبارة «شكراً لك» تعдан جزءاً منتظماً من مفرداتك؟

العمل

• هل لدى العاملين الفرصة الكاملة ليقوموا بما يعملون على خير وجه؟

نفسه

• هل العاملون كلهم مخصصون للأعمال التي تناسبهم؟

• هل ترعى وتشجع التوجه الذاتي والمسؤولية: هل لديك الميزان؟

• هل تحترم وتثمن الحرية الأكاديمية (وإن كنت لا تفعل. هل تحترم حرية الأكاديميين في أن يفعلوا ما يشاؤون؟

• هل لدى العاملين أعباء عمل يمكن إدارتها؟

• هل تشرك العاملين في قرارات تؤثر على أدوارهم؟

• هل يستمتع العاملون بعملهم؟

• هل تؤد إحصائياً بالهزل والزجاج؟

• هل ترى القيادة -من القمة- على أنها إبحائية؟

• هل تمنح العاملين فرصة حمل مزيد من المسؤوليات؟

• هل تشجع العاملين على امتلاك أدوارهم؟

المسؤولية

• هل سلم الترقيات لديك منظم بحيث يعترف بالإنجاز على خير وجه؟ هل تستفيد منه؟ كيف

يشعر العاملون تجاهه؟

التقدم

• هل تمنح العاملين فرصاً لكي يضيفوا إلى خبرتهم؟

• هل تشجع وتدعم العاملين في تطوير شبكات عملهم المهنية؟

• هل تبدي التزاماً بمهنتهم الحياتية؟

• هل يترك العاملون عملهم لأسباب إيجابية؟

• هل التاركون يتابعون أموراً أكبر وأفضل؟

• هل يربى قسمك «محلقيين»؟

النمو

• تقليص مستوى عدم الرضا إلى الحد الأدنى

صيانة

• ما هي القوانين التي لديك وكيف يعتبرها العاملون؟

السياسة

(حقوق الملكية الفكرية: مخصصات أعباء العمل: ترتيبات الاستشارات: النشاط العلمي:

المؤسسية

نفقات المؤتمرات: سياسة التدخين .. إلخ)

والإدارة

• ما هي الأنظمة التي يتوقع العاملون استخدامها وكيف يعتبرونها؟

المؤسسية

(ضمان النوعية. معطيات الطلبة. معلومات الإدارة. المالية. الذاتية .. إلخ)

- الإشراف**
- هل أسلوب إدارتك ملائم لقسمك؟
 - هل تستشير بصورة مناسبة؟
 - هل تمنح العاملين الدعم الذي يحتاجونه؟
 - هل تُعدُّ من تواصلهم مع الناس جيداً؟
 - هل تعرف كيف يصنفك العاملون لديك؟
- ظروف العمل**
- هل تُرى ظروف العمل جذابة؟ هل تلبى توقعات العاملين؟
 - هل تعتبر التجهيزات مناسبة؟
 - هل هناك تسهيلات إضافية تعتبر ضرورية؟
 - هل يشترك العاملون في دراسة اقتراحات التغيير؟
- الراتب**
- هل تعد الرواتب عادلة داخلياً؟
 - هل هناك دليل على عدم المساواة في الأجور؟
 - كيف تقارن الرواتب نسبياً مع رواتب مؤسسات التعليم العالي التي تعدها مناسبة؟
 - هل تجعل غالبية مرونة الراتب متوافرة لديك؟
 - ما هي المنافع التي يحصل عليها العاملون؟ هل تستخدمها على أكمل وجه؟ باعتدال؟
- العلاقة مع الأقران**
- هل يتعاون العاملون راغبين؟
 - هل لك فرق أو قبائل؟
 - هل ترعى وتشجع لقاء مجموعات الأقران؟
- ظروف الحياة الشخصية**
- هل للعاملين فضاء اجتماعي؟ كيف يصنعونه؟
 - هل يعمل العاملون ساعات أطول مما ينبغي؟
 - هل تعترف بقيمة توازن حياة العمل - وتدعمه؟
- الوضع**
- هل يشعر العاملون أنهم ذوو قيمة؟
 - هل ما ينشر عنهم في النشرات المؤسسية يدعم ذلك؟
 - ما نوع الاعتراف الموجود بالخدمة الطويلة، والخبرة الخاصة، والأداء المبرز؟
 - هل يشعر العاملون أن الإدارة تدعم مواقعهم ضمن الجامعة إجمالاً؟
- الأمن**
- هل للعاملين دور وظيفي؟
 - هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟
 - هل يعرف العاملون كيف يؤديون عملهم؟
 - هل تعدُّ الاتصالات المشتركة - الداخلية والخارجية - جيدة؟
 - هل تختزن المعلومات؟
 - هل تعد الإدارة منصفة، وقوية نشيطة؟
 - هل لديك علاقة استخدام بين الكبار البالغين؟

فكر في كيف يمكن أن ينجز العميد، أو أعضاء الهيئة التدريسية والعاملون هذا المسح. تذكر أن تحسين مفهومات الثقة في العلاقات القائمة يستغرق وقتاً. أعمل على الأبعاد التي تكون فيها نقاطك المحرزة أدنى ما يمكن كي تزيد المناخ الإجمالي للثقة المتبادلة. طور خطة عمل لتحسين مناخ الثقة في قسمك وجامعتك.

هذه التقويمات الذاتية، بالإضافة إلى مسح العاملين المغفل الأسماء وملاحظاتك اللارسمية ينبغي أن تعطيك صورة أوضح للوضع التحفيزي لقسمك.

لدى «حصولك على درجة الحرارة» اللازمة عليك الآن أن تشرع بالعمل فيه. وربما تحتاج، إن لم تكن قد قمت به بعد، إلى تطوير طريقة عمل مبنية على إستراتيجيات القيادة التي ألقى عليها الضوء سابقاً في هذا الكتاب، ولسوف تجد، أيضاً، أن المبادئ التي بُحِثت في هذا الفصل، بشأن إدارة الأداء، وإعداد الأهداف، والتغذية الراجعة يمكن أن تحدث، لدى تطبيقها بصورة مناسبة، اختلافاً إيجابياً. ويعتمد ما تستطيع فعله أو ينبغي فعله، على ظروفك الخاصة، بالطبع، رغم معرفة طبيعة البيئة الأكاديمية عموماً، إذ من المحتمل أن تجد حرية في المناورة بشأن «العقد النفسي» للعاملين، أكثر من الحرية في المناورة بشأن «العقد الاقتصادي». ومهما يكن الأمر، ينبغي ألا تترك وسيلة ممكنة إلا وتجربها، وبصورة أخص، عليك أن تدرس ما يلي على المستويين الصغير والكبير:

(i) العاملون والطلبة كلهم يريدون ويرغبون في أمور أربعة أساسية من أجل تلك المسألة، هي التحدي، والإحساس بالانتماء، والدعم، والفضاء الاجتماعي. فهل تقدمها لهم؟ وإن كنت لا تقدمها، ماذا تستطيع أن تفعل بشأنها؟

(ii) يدلنا البحث، كما لاحظنا أعلاه، أن العاملين يميلون إلى تثمين ما يلي حسب الأولوية: «الاعتراف بعملهم؛ الانخراط في التغيير؛ الوظيفة التي تستخلص خير ما فيّ، وضوح الدور؛ التشاور؛ الإدارة المحفزة». هل أعمالك منسجمة مع هذه الأولويات؟

(iii) إتباعاً لهيرتزيبرغ، ما الذي تستطيع عمله كي تقلص عدم الرضا إلى أدنى حد، وتعزز الحوافز إلى أقصى حد؟ افحص كلاً منهما بدروه - كما هو مبين في الإطار 12.5 - ثم ارسم خطة عمل قسمك.

سوف تحقق فقط خطة عملك، على أي حال، إن استطعت تعزيز إمكانات العاملين لديك ورفع مستواهم إلى الحد الأقصى. فتحفيز العاملين وتطويرهم وتمييزهم وجهان لعملة واحدة. فكيف تستطيع، مع ذلك، أن تيسر تطور العاملين وتشجيعهم بصورة مثلى.