

2 عملية الاختيار

لكن أين ينبغي أن توجد الحكمة؟ وأين يكمن الفهم والإدراك؟

(Esther 28:12) من كتاب إيشير -

لقد مرّت مدة زمنية كان يتم فيها تعيين العديد من المسؤولين الإداريين ببساطة عن طريق رئيس الجامعة أو نائبه، أو تعيين بعضهم في منصب رئيس قسم عن طريق العميد. لكن هذا الأمر أصبح أقلّ شيوعاً، أو على الأقل أصبح ظهور مثل هذا الاختيار العشوائي أقلّ شيوعاً. وفي بعض الأحيان كان يتم اختيار رئيس القسم عن طريق هيئة التدريس في القسم ومن بين أعضائهم الموجودين. وفي أغلب الأحيان تبدأ العملية باختيار لجنة هيئة التدريس، أي «لجنة البحث». وغالباً ما تكون ديناميكيات مثل هذه اللجنة معقدة وحاسمة بالنسبة لمحصلة مداولاتها.

لجنة الاختيار

يمكن أن يُعيّن هذه اللجنة نائب رئيس الجامعة/المسؤول الإداري للجامعة أو موظف آخر، أو يمكن أن يتم انتخابها عن طريق مجموعة هيئة التدريس التي كانت تسعى للحصول على منصب مسؤول إداري.

وإذا تم تعيين هذه اللجنة إدارياً، فسيتم اختيار عضويتها بحذر للتأكد من أن وجهات نظر معينة ستسود. ويمكن القيام بهذا عن طريق المعرفة الدقيقة بالأفراد أو عن طريق نماذج التمثيل.

على سبيل المثال، إذا تم تعيين عميد ورئيس قسم في الكلية نفسها على حدّ سواء، فإن وجهة نظر العميد سيكون لها صوتان على الأرجح. ومن جهة أخرى، يمكن لمسؤول إداري

ثاقب النظر أن يقوم بتعيين عضو هيئة تدريس راديكالي ومزعج في لجنة البحث، لكي يُظهر أن الآراء جميعها قد تم تمثيلها ضمن تلك اللجنة. وعندما تكون المسألة كذلك، فقد تشك بأن هناك أصواتاً كافية «سليمة» ضمن اللجنة للتأكد من أن رأي الشخص المزعج لا يسود. إن الجانب السلبي في طريقة التعيين هو أنها تخضع لمثل هذه المناورة، أما الجانب الإيجابي فهو أنه يمكن للجنة، عن طريق تضمين مسؤولين إداريين ضمن هذا الخليط، أن يكون لديها حكمٌ إلى حدٍّ ما عما يستوجبه المنصب الإداري ومعرفة الميزات والخبرة التي تعدُّ مفيدة لشغل مثل هذا المنصب. لذلك فإن اختيار أي لجنة معينة يمكن أن يكون فناً دقيقاً. ويبدو واضحاً أن محصلة مداورات اللجنة تكون محدّدة إلى حدٍّ كبير وفقاً لتركيبة اللجنة وبينتها.

إذا تبين أن إحدى اللجان المعنية هي عبارة عن خليط تم اختياره بالمصادفة، وتضمن عدداً كبيراً من الأعضاء غير الفعالين أو المشاكسين، فإن عمل اللجنة لن يؤخذ على محمل الجدّ على الأرجح. فالهدف من عمل لجنة كهذه لن يكون إلاّ عبارة عن طريقة لتأجيل إحدى القضايا، أو ألاّ يتوقع منها الموافقة على أي توصية، أو ربما إصدار توصيات لا قيمة لها بحيث يمكن تجاهلها بطريقة آمنة، أو يمكن أن تقدّم رداً إدارياً للشكاوي التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس غير الفعالين، الذين لم يتم تعيينهم أبداً أعضاء في اللجان. في تلك الحالة، يقتصر عمل مثل هذه اللجنة على تلقي الرشوة وتقديمها لمن يسهر على تلبية مطالب أعضاء هيئة التدريس، الذين يرغبون بالتعيين ضمن اللجان.

إذا شملت هيئة التدريس المعنية ضمن اللجنة أساتذة محترمين وفعالين جداً ممن يتم انتخابهم بصورة متكررة من قبل أعضاء هيئة التدريس لتمثيلهم في تلك اللجنة، عندها من المحتمل أن تخطط الإدارة لأخذ توصيات اللجنة على محمل الجدّ.

وإذا قامت هيئة التدريس بانتخاب بعض أو أعضاء لجنة الاختيار أو جميعهم، فستكون النتيجة عبارة عن مشكلات أخرى وفوائد أخرى. بالنظر إلى الجانب الإيجابي، ينبغي على أعضاء اللجنة تمثيل آراء هيئة التدريس، هذا إذا قررت هيئة التدريس بوصفها مجموعة التصويت تحمّل تأثيرات التصويت على هذه الآراء بدقة وحذر. وكما هو الحال بالنسبة لأي عملية ديمقراطية أخرى، يمكن ألاّ يكون الواقع كذلك دوماً. لقد واجهت

ذات مرة أحد نماذج المشكلة المرتبطة بوعي هيئة التدريس، وذلك عندما قام قسم يضم برنامج دراسات عليا ضعيف بانتخاب أستاذ بارز موثوق على نحو دوري ليمثل القسم في مجلس الدراسات العليا، لكن هذا الأستاذ عارض بقوة وشدة وجود أي برنامج للدراسات العليا بأي حال من الأحوال. وبالنظر إلى هذا الأمر وإلى وجوده طوال عام كامل في مجلس الدراسات العليا، فقد سألت رئيس القسم عما إذا كان أعضاء هيئة التدريس الذين لديه يفضلون التخلي عن برنامجهم المتعلق بمرحلة الدراسات العليا. لكنني أعلم ومنذ وقت بعيد جداً أن أي برنامج لن يكون جيداً أبداً إلا إذا قامت هيئة التدريس المعنية بدعمه. وقد أكد لي رئيس القسم أن أعضاء هيئة التدريس كانوا يريدون الإبقاء على برنامج الدراسات العليا، لكنني سألت بعد ذلك قائلاً: لماذا يرسلون معارضاً صريحاً للبرنامج ليقوم بتمثيلهم؟ كانت الإجابة الوحيدة التي استطعت الحصول عليها، هي أن هذا الشخص هو أستاذ بارز كان يتم انتخابه دائماً ليمثل القسم في مجلس الدراسات العليا، ولم يتمكن أعضاء هيئة التدريس في القسم من الاتفاق فيما بينهم للقيام بتغيير في هذا الشأن.

لقد كانت هذه حالة متطرفة طبعاً. فاللجان المنتخبة تضم عادةً عدداً كبيراً من الأعضاء الأقوياء. ويكون لتوصيات لجان كهذه أملٌ معقولٌ - ولو لم يكن مؤكداً - بالحصول على دعم عام من هيئة التدريس. ومن المحتمل أن يتم قبول التوصيات الصادرة عن لجنة كهذه بوجود دعم قوي من هيئة التدريس وإجراء مداورات دقيقة بشأنها.

طرق وأساليب

بالنظر إلى الجانب السلبي، نجد أن أغلب أعضاء هيئة التدريس - بمن فيهم أولئك المشاركون في لجان الاختيار - لا يوجد لديهم مفهومٌ حقيقيٌّ عن ما يستوجبه المنصب الإداري. وبعبارة أوضح نجد أن أغلب أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بإدراك بسيط لما سأسميه «طرق وأساليب». لشرح هذه النقطة، ففكر ملياً بما يلي: بالنظر إلى أي يوم من أيام الأسبوع أثناء السنة الدراسية للجامعة، نجد أن مئات من أعضاء هيئة التدريس سيجتمعون بألاف من الطلاب في الصفوف الدراسية، التي تبحث في موضوعات تناقش على نحو وثيق جداً سلسلة المعرفة البشرية. وفي كل حالة من الحالات، يقوم مدرس واسع

الاطلاع على المادة المحددة، ومستعد لتدريسها، بالاجتماع في مكان محدد وفي وقت محدد بمجموعة من الطلاب الذين يرغبون إما بمعرفة المزيد عن المادة، أو يطلب منها معرفة المزيد عبر مناهجهم الدراسية. وسيجتمع المدرس والطلاب في صف دراسي مؤثث ومجهز أو في أحد المختبرات. وستكون الغرفة قد تم تنظيفها وصيانتها على نحو معقول، وستضاء المصابيح الكهربائية عندما يُنقر على المفتاح الكهربائي. وسيحافظ نظام التدفئة أو التبريد على درجة حرارة مقبولة، وسيتم إنشاء سجل لتدوين أسماء هؤلاء الطلاب المحددين في هذا المقرر التعليمي المحدد، وفي نهاية المطاف سيتم إعداد سجل بأدائهم الفردي في هذا المقرر التعليمي وحفظه. وستكون الغرفة التي تجتمع فيها المجموعة ضمن بناء كان معداً على الأرجح من أجل مثل هذا الاستخدام، ومصمماً ومبنيّاً ومحفوظاً لمثل هذه الصفوف الدراسية. وكل هذا يتطلب كمية كبيرة من المال، وكثيراً من التخطيط، وكثيراً من العمل من قبل العديد من الأشخاص. لكن عضوية هيئة التدريس العادي لا يقدر كل هذا ولا يفكر به أبداً إلا إذا وقع خطأ ما. فإذا أدرج صفان دراسيان في الغرفة نفسها وفي الوقت نفسه، أو إذا حضر أستاذ اللغة الإنكليزية وكان الصف الدراسي مخصصاً لمادة الكيمياء، عندها تكون هناك شكوى من قبل هيئة التدريس ضد المغفلين في الإدارة. وعدا عن ذلك تكون العملية المعقدة بأكملها غير مرئية بالنسبة لأغلب أعضاء هيئة التدريس. وقد لا يرون أي سبب لأن يطلب من أي شخص -وجوباً- تدريس أحد الصفوف بدءاً من الساعة 8:00 صباحاً. («فأنا لست مجرد شخص صباحي»). إن عضو تدريس كهذا، وعدد لا بأس به من الطلاب، يشعرون بأنه يجب على الجامعة أن تجد ملايين الأشخاص الضروريين لبناء عدد كافٍ من الصفوف الدراسية والمختبرات، وأن توظف عدداً كافياً من أعضاء هيئة التدريس بحيث تصبح الصفوف الدراسية متاحة بين الساعة 10:00 صباحاً و 3:00 بعد الظهر. لكنهم لا يجدون سبباً يفسر عليهم وعلى طلابهم عدم الوصول جميعاً إلى مكان مناسب في الوقت نفسه؛ ليكونوا مستعدين من أجل التدريس ومن أجل التعلّم. وهم لا يهتمون إلا بمقدار ضئيل بالطرق والأساليب.

أذكر اجتماعاً مع مجموعة من هيئة التدريس ممن كانوا يطالبون بمزيد من الأموال من أجل بعض الأنشطة المحددة، التي أحسوا بأنها كانت مهمة جداً إلى حد بعيد. وكانت توقعاتهم من أجل زيادة التمويل أمراً جوهرياً. وعندما ناقشنا هذا الأمر معهم (كانت

مجموعتنا تضم أحد العمداء ووكيل عميد واثنين من رؤساء الأقسام)، كُنّا نحاول أن نعرف أين يمكننا إيجاد تمويلات كهذه ضمن الميزانية. وكانت الفكرة الموجودة لدينا التي عكّرت مناقشاتنا هي أنه لم تتوافر لدينا كمية محددة من الأموال، فإذا قدمنا لمشروعهم المزيد من الأموال، ستكون لدينا أموالٌ أقل من أجل أي شيء آخر. لقد كانت ميزانيتنا مقيّدة بأكملها، وكانت المشكلة هي إيجاد نشاط ما يمكننا اقتطاع مخصصاته المالية بأسلوب مبرر.

وعند محاولتي لنقل هذه الفكرة، ارتكبت الخطأ بقولي: «عليكم أن تدركوا أن هذه لعبة يربح فيها طرف على حساب الآخر». لكنّ العضو البارز في هيئة التدريس الذي قلت له هذا الكلام انفجر في وجهي وصرخ قائلاً: «هذه ليست لعبة! هنا تكمن المشكلة معكم أيها الإداريون، فأنتم تعتقدون أن هذه مجرد لعبة. إن هذه مسألة جدّية». وما إلى ذلك. وبعد أن هدأ، وخمد انفجاره، أكّدت له بأنني أشاركة الرأي بأن هذه مسألة جدّية، وحاولت مجدداً أن أشرح له ما قصدته بتعليقي. وأعتقد أنه فهم ما قلته في نهاية المطاف، لكنني لم أكن واثقاً أبداً من أنه قد فهم ذلك بالفعل.

ذات مرة أخبرني إيفيريت (W. L. Everitt)، وهو عميد قديم ومحترم جداً لكلية الهندسة في جامعة إيلينويس (Illinois)، إنّ أعضاء هيئة التدريس يعتقدون على نحو نمطي أن رئيس قسمهم لديه صندوق سرّي بإمكانه تمويل أي شيء يرغب بدعمه رئيس القسم. وقال لي العميد إن بإمكانه أن يؤكّد لي عدم وجود صندوق كهذا لدى رؤساء أقسامه. وقال إنّ رؤساء الأقسام كانوا يعتقدون، بدورهم، أن العميد لديه صندوق سرّي كهذا. وأكّدت لي بأن المسألة ليست كذلك. لكنه قال إنه كان يعتقد بأنه من المحتمل أن يكون لدى المسؤول الإداري للجامعة مثل هذا الصندوق. أعتقد أن الحديث عن ربح طرف ما على حساب الآخر كان مثلاً عن تلك الخرافة المسماة «الصندوق السري».

الأساتذة والإداريون

لأن كثيراً جداً من أعضاء هيئة التدريس لديهم إلمامٌ ضئيلٌ بالطرق والأساليب؛ بل فهم أقلّ بمتطلبات المنصب الإداري، لن يكون المرشحون لتولي منصب إداري الذين سيتم

اختيارهم من قبل لجنة هيئة التدريس العادية أفضل الإداريين بالضرورة. وتميل لجان هيئة التدريس لاختيار المرشحين الذين يظهرون صفات أعضاء هيئة التدريس الأقوياء، أما المنشورات البحثية المميزة والدعم المالي للأبحاث الكبيرة فيجذب اهتماماً مباشراً بالنجاح على وجه الخصوص، ويمكن لمهارات التدريس القوية جذب بعض الاهتمام، لكن من الصعوبة بمكان توثيق براعة التدريس في كثير من الأحيان أو تقويمها. ومنذ سنوات خلت أصبحت رسالات الدكتوراه التي يشرف عليها الأستاذ مقياساً في مجالات العلوم المختلفة بحيث يضمنها الأستاذ في سيرته الذاتية، وأصبحت تقريباً كالمحارب الذي يشرع رمحه خارج خيمته معلقاً عليه الجماجم جميعها التي اجتثها برمحه في حروبه. فبرامج الدكتوراه الناجحة تعد إنجازات مثيرة للإعجاب ويمكن أن تظهر أن المرشح ذكي ومُجد، وسيتمثل إضافة قيمة على هيئة التدريس، لكنها لا تظهر بالضرورة المقدرة الإدارية أو الاستعداد للقيام بالعمل الإداري أيضاً.

ولسوء الحظ، انحدرت بعض الجامعات -حتى الجامعات الأرفع منزلة- إلى مستوى منح الدكتوراه لأي طالب دراسات عليا يخدم على نحو ملائم على أنه مساعدٌ بحثي لعدد من السنوات. إن أفراداً كأولئك لا يمكن أن يكونوا بارعين إلا في تقنية مخبرية واحدة (على سبيل المثال تشغيل جهاز التعرف على أنواع الخلايا أو جهاز دراسة الطيف) وقد لا يتمتعون بسعة المعرفة المترافقة عادة مع الدكتوراه وعمقها. ومع كل ذلك، من المفترض أن تعني الدكتوراه (Ph.D.) (دكتوراه في الفلسفة) وليس (دكتوراه في تقنية واحدة). لذلك يجب على درجة الدكتوراه أن تدل على فهم واسع للمجال الرئيس وبعض الفهم على الأقل لمجال أو مجالين مرتبطين بالمجال الرئيس، بالإضافة إلى بعض الإحاطة بالافتراضات الفلسفية الضمنية التي تقود المجال الرئيس. أما توجيه برامج الدكتوراه الزائفة التي لا تتطلب إلا العمل على مشروع محدد فبالكاد يتم عدّها إنجازاً جديراً بالاهتمام. إن أناساً كهؤلاء لا يمكنهم أن يكونوا إداريين أكاديميين فاعلين، حتى وإن أتوا من جامعات يفترض بأنها من أولى الجامعات. ولسوء الحظ، يمكن لهذه النزعات التي يتمتع بها أغلب أعضاء هيئة التدريس تجاه الصفات التي يُعجبون بها في هيئة التدريس، أن تؤدي إلى اختيار إداريين لا توجد لديهم أي شهية تجاه الإدارة.

ويمكن أيضاً أن تؤدي هذه النزعات إلى اختيار إداريين لا يوجد لديهم أي اهتمام بالقيام فعلاً بعمل الإدارة. اسمحوا لي بتقديم أحد الأمثلة. بصفتي رئيساً جديداً لقسم كبير، كنت بحاجة لشخص ما من هيئة التدريس ليعمل منسقاً لبرنامج الدراسات العليا. وهذا معناه ترؤس لجنة الدراسات العليا في القسم، والإشراف على القبول في برنامج الدراسات العليا في هذا القسم، والعمل مع لجنة الدراسات العليا على وضع معايير ومتطلبات الدراسات العليا والحفاظ عليها. لقد حمل من يشغل هذا المنصب أعباء تدريس مخففة بسبب الاهتمام الخاص بهذه الواجبات المتنوعة. وذهبت بعدها لرؤية أستاذ بارز كانت منشوراته من الأبحاث الأكثر تأثيراً وإعجاباً في القسم، وكانت معاييرها الأكاديمية في الصفوف الدراسية التي يقوم بتدريسها معروفة بأنها معايير عالية. ناقشت معه واجبات هذا المنصب وأعباء التدريس المخففة. فوافق على العمل وكنت مسروراً جداً.

وبعد أسبوع أو أكثر، أخذت للمنسق الجديد للدراسات العليا لدينا رزمة من الطلبات المقدمة من أجل القبول في برنامج الدراسات العليا لدينا. وكان الإجراء المعتاد الذي يقوم به منسق برنامج الدراسات العليا هو الاطلاع على هذه الطلبات على نحو سريع، والتخلص من أولئك المرشحين الذين لم يحققوا متطلباتنا بوضوح من أجل القبول، ومن ثم إحالة بقية الملفات إلى أعضاء لجنة الدراسات العليا للاطلاع عليها. وبعد ذلك تجتمع اللجنة وتصوت على كل طلب من الطلبات المقدمة بغية قبوله أو رفضه. وبوجود قليل من الممارسة في هذا المضمار، يمكن التحقق من أغلب الملفات بسرعة كبيرة وإحالتها بعد ذلك.

لم يكن منسق برنامج الدراسات العليا في مكتبه، لكن بابه كان مفتوحاً، ولذلك تركت رزمة الطلبات على مكتبه مرفقةً بملاحظة صغيرة. وبعد دقائق كان في مكثي حاملاً رزمة الطلبات ومطالباً بمعرفة ما الذي كنت أتوقع أن يفعله بكل تلك الطلبات. شرحت له مجدداً - كما فعلت في ذلك اليوم الذي وافق فيه على العمل - الطريقة التي تجري وفقاً لها عملية مراجعة طلبات القبول. ومن دون أي لغط إضافي أعلن بأنه لم يتسن له الوقت ليزعج نفسه بمثل هذا الروتين البيروقراطي، ووضع الطلبات على مكثي (الذي كان مكتظاً بروتين بيروقراطي آخر)، وتخلّى عن منصبه بوصفه منسقاً لبرنامج الدراسات

العليا. على ما يبدو أنه أحب هبة منصب منسق برنامج الدراسات العليا والراحة بوجود أعباء التدريس المخففة أيضاً، لكن لم يكن لديه أي صبر تجاه القيام بأي عمل في الواقع. هذه هي المشكلة التي تواجهنا في بعض الأحيان بالنسبة للمرشحين الذين تختارهم لجان البحث في هيئة التدريس.

أذكر مشكلات مشابهة مع مرشحين من أجل عمادة الدراسات العليا، حيث كانت لجنة الاختيار متأثرة جداً بالمرشحين الذين كانوا ناجحين جداً بكسب دعم مالي كبير للأبحاث من الحكومة. وقامت اللجنة بدعوة مرشحين اثنين منهم إلى المدينة الجامعية لدينا لإجراء مقابلات موسّعة. وكانت قد أوكلت إليّ مهمة استضافة جزء أساسي من زيارتهم لإجراء المقابلات. وعندما تم استكمال هذه الزيارات، أصبح من الواضح تماماً بالنسبة لي أن هذين المرشحين لديهما اهتمام قليل بطلاب الدراسات العليا، باستثناء أن بإمكانهم العمل مساعدين بحثيين بأجر منخفض. وعندما قمت بإعداد اجتماع لهما مع فريق عمل مكتب الدراسات العليا - أي الأشخاص الذين قاموا بحجم العمل الموجود في كلية الدراسات العليا، والذين أنجزوه بصورة جيدة واستثنائية - أوضح كلا المرشحين على نحوٍ وافيٍّ بأنهما غير مهتمين بهم أو بعملهم. إن عدم إظهار حتى مجاملة بسيطة تجاه الأشخاص الذين سيديرون عمليتك الإدارية سببه، إمّا أن تكون لديك رغبة بالموت إدارياً أو أن تقتصر إلى كل الإحساس بمسؤوليات العمادة. وعلى الرغم من كل ذلك، كانت لجنة الاختيار متأثرة جداً بهذين المرشحين. ولحسن حظ عمادة الدراسات العليا تلك أن رئيس الجامعة ونائبه لم يكونا متأثرين كثيراً. وربما كان كلا المرشحين بمثابة إضافة قوية جداً على هيئة التدريس البحثية، لكنهما لم يكونا فعالين بوصفهما إداريين.

هذا لا يعني أن الإداريين الأعلى معصومون عن الخطأ في اختيارهم للمرشحين. وفي بعض الأحيان يمكن أن يكونوا، بسهولة، أشخاصاً غريبين الأطوار على الأقل. على سبيل المثال، في أحد المناسبات طُلب من مجموعة من العمداء إجراء مقابلات مع مرشحين لرئاسة القسم. وبعد أن التقى العمداء مع المرشح الأول، اجتمعوا لمناقشة ردود أفعالهم تجاهه. وقاموا بدراسة جميع جوانب ترشيحه بدقة. كانت خبرته جيدة، لكن شخصيته

المتبلدة لم تكن فألاً حسناً من أجل منصب يتطلب العمل إلى حد كبير مع الطلاب. وقرر العمداء عدم قبول المرشح. وعندما التقوا بعد ذلك بنائب رئيس الجامعة المسؤول عن إجراء الاختيار الأخير، عملوا بصبر على بنود أخرى مدرجة على الأجندة، وبعدها طرحوا موضوع المرشح. عند تلك المرحلة، وقبل أن يتمكن العمداء من طرح وجهة نظرهم، قال نائب الرئيس: «لا! لن يقوم بهذا العمل! فأظافره كانت قدرة!»

لقد أغلقت هذه الجملة باب النقاش، وتبع ذلك صمتٌ مريبٌ صارعٌ أثناءه العمداء لكبح رغبتهم بتفقد أظافره إذا كانت متسخة أم لا. ولبرهة من الزمن أعادتني ذاكرتي إلى تجربتي في الحضانة منذ زمن بعيد، حيث كان يُطلب من الأطفال الوقوف في صف بغية تقف أيدينا، وإظهار راحة اليد أولاً ومن ثم الأظافر للتأكد من أنها نظيفة. يبدو أن نائب الرئيس كان متأثراً بقوة بتجربة مشابهة في طفولته.

المناصب السابقة: المناصب العليا مقابل مناصب الموظفين

كثيراً ما يقع خطأ آخر عن طريق لجان الاختيار في تقويمهم للخبرة الإدارية السابقة التي يتمتع بها المرشح. وتفشل اللجان عادةً بالتمييز بين ما سأسميه مناصب «عليا» ومناصب «الموظفين». إن المنصب العالي هو المنصب الذي يحمل مسؤولية مباشرة بالنسبة للقرارات على مستوى الإدارة. وهذا يتضمن رؤساء الأقسام والمسؤولين والعمداء ونواب الرئيس/رؤساء المجالس التعليمية والمستشارين والرؤساء. ويتوقف النجاح عليهم ضمن الوحدة التي يرأسونها. فهؤلاء الناس يتمتعون بمسؤولية مباشرة بالنسبة للسياسات وفريق العمل وهيئة التدريس والميزانيات... إلخ، أما المنصب «المساعد» أو «المشارك» فقد يتمتع بمسؤوليات محدّدة جداً ومتخصصة إلى حد كبير في كثير من الأحيان. على سبيل المثال، أمضيت معظم وقتي عميداً مساعداً وأنا أعمل مع الطلاب وكانت هذه المسؤولية مسؤولية مهمة استمتعت بها، لكنها لم تقدّم لي أي خبرة في مجال ميزانيات الكلية أو مشكلات هيئة التدريس أو العلاقات مع الكليات الأخرى أو الإلمام الكامل بهموم أخرى كان يجب على العميد التعامل معها.

أذكر أنني نظرت إلى السيرة الذاتية لرئيس الجامعة الذي تم تعيينه حديثاً ولاحظت -مع بعض الريبة والشك- أن مجمل خبرته الإدارية تقريباً كانت في مجال مناصب

الموظفين المساعدين أكثر منها في مجال المناصب العليا. ولم تكن خبرته في المناصب العليا إلا لأقل من سنة واحدة قضاها بعمله نائباً تنفيذياً للرئيس. وهذه المدة لا يمكن أن تكون كافية للتعامل بأسلوب سليم مع عواقب الرأي الإداري الضعيف. ومن غير ريب أن الرئيس الجديد بدأ بإطلاق سلسلة من القرارات السيئة التي نتجت في كثير من الأحيان عن فشل في استشارة الأشخاص، الذين كان بإمكانهم أن يقدموا له معلومات مفيدة. وقد تمكن أحد الطلاب من تقديم شكوى ومن دفع الرئيس للموافقة على تقديم المعالجة المطلوبة من دون أن يستشير عضو هيئة التدريس أو المسؤول الإداري، الذي كان يُزعم بأنه وراء تقديم الشكوى. لكن لو كانت هناك استشارة كهذه، على الأقل، لجعلت الرئيس أكثر إدراكاً بأن قصة الطالب المتظلم ربما لم تكن كاملة أو دقيقة تماماً، وأن عضو هيئة التدريس المتورط في هذا ربما كانت لديه رواية مختلفة، وأكثر كمالاً، وربما أكثر دقة. لقد أظهرت أعمال الرئيس افتقاراً للثقة أو عدم مراعاة مشاعر هيئة التدريس المتورطة أو المسؤولين الإداريين، وأضعفتهم في علاقاتهم المستقبلية مع الطلاب.

كمثال آخر، يمكن لأحد المانحين أن يقدم شيئاً للجامعة من دون أن يحدد الرئيس، وقبل القبول بذلك، الكلفة الضخمة التي يفرضها مثل هذا القبول على الجامعة، وهلم جراً. لكن ذلك الرئيس لم يبق في مكتبه لمدة عام كامل. وهنا لا يمكنني المساعدة وإنما التساؤل عما إذا كانت الخبرة الأكبر في المناصب العليا على مستويات أدنى، قد جعلته أكثر إدراكاً لمآزق اتخاذ قرارات مفاجئة تقتصر إلى معلومات غير منقوصة.

يمكنني القول -استناداً إلى خبرتي- إن أقوى المرشحين لتولي المناصب الإدارية العليا، هم أولئك الأشخاص الذين تولوا بنجاح بعض المناصب الإدارية العليا لمدة طويلة من الزمن. إن هذا الوصف «لمدة طويلة من الزمن» هو وصف مهم. لكن هناك سلالة من الإداريين الذين يشبهون الفجر في البيئة الأكاديمية ممن يقفزون من عمل إلى آخر، وعادة ما يقفزون من مؤسسة إلى أخرى، كل سنتين أو ثلاث سنوات. وكما اقترحت للتوفان تبعات الرأي الإداري الضعيف تستغرق في بعض الأحيان مدة من الزمن لتصبح واضحة جلية. وربما يبقى المسؤول الإداري الذي يغير عمله على نحو متكرر مجرد شخص يقفز إلى الأمام هرباً من عواقب الإدارة السيئة. ويمكننا القول بلغة الغرب القديم الروائية،

إن الخروج من البلدة قبل غياب الشمس قد يكون طريقة جيدة بالنسبة لعمدة البلدة أو الشريف ليبقى على قيد الحياة، لكن هذا لا يقدم إشارة واضحة على فعاليته كونه عمدة للبلدة. ولذلك يجب على لجان الاختيار أن تحترس من وجود نموذج كهذا.

قد تكون الخبرة الأفضل لتزكية أحد المرشحين متمثلة بإدارته الناجحة لعدة سنوات كونه رئيساً لقسم كبير. إن رئيس قسم كهذا لديه إلى حدّ نموذجي بعض الخبرة في جميع جوانب الإدارة الجامعية تقريباً. وهنا ينبغي عليه/ إدارة الميزانيات، ومعالجة تلك المسائل المتعلقة بهيئة التدريس ومجموع الموظفين المساعدين كالرواتب، والتثبيت، والترقية، والتعامل مع الطلاب وأولياء أمورهم، والإشراف على مواد المنهاج الدراسي والمقاييس الأكاديمية، والعمل مع الباحثين وتمويل الدعم المالي للأبحاث، ومتابعة التجهيزات المادية وتأمين احتياجات القسم، والحفاظ على معنويات هيئة التدريس، والتأكيد على مقاييس التدريس، والعمل في كثير من الأحيان ضابطاً ارتباطاً بين هيئة التدريس والإدارة العليا. فأى شخص تمكن من تولي رئاسة قسم كبير بنجاح لمدة طويلة من الزمن يعدُّ على الأرجح مرشحاً جيداً لتولي أي منصب إداري آخر.

وكل هذا يقودني إلى:

قانون برائات الثالث في الإدارة الأكاديمية

عند البحث عن مسؤول إداري، فإن من تجده، يعتمد إلى حدّ كبير على ما تبحت عنه، وكيف تبحت عنه، ومن هو الذي يقوم بعملية البحث.

أن تختار للوظيفة

إن الوجه الآخر لعملة التوظيف هو، طبعاً، أن تكون المرشح الذي تم اختياره لتولي منصب إداري. فإذا كنت قد تقدمت بطلب ترشيح أو تم ترشيحك لتولي منصب إداري في مؤسسة أخرى وتمت دعوتك لإجراء مقابلة ضمن المدينة الجامعية، كيف ينبغي عليك مواصلة الطريق؟

إن أكثر النصائح التي يمكن للمرء تقديمها ستكون نصائح قياسية بالنسبة لأي شخص يطلب وظيفة في أي منصب على الألب. أولاً، عليك أن تأخذ المقابلة على محمل الجد. فالدعوة الموجهة لك تمثل إنفاقاً للوقت والجهد في مراجعة مؤهلاتك وفي استضافتك لإجراء المقابلة، فضلاً عن تكاليف رحلتك إلى المدينة الجامعية والنفقات الأخرى أثناء وجودك هناك. تمتع باللطف والكياسة للقيام بهذه الزيارة على نحو جدي. وإذا كنت ترى أن العمل لا يستحق أهمية بالغة، اسحب اسمك بأسرع وقت ممكن. امنح نفسك بعض الوقت لكي تجري مقابلة جيدة. ولا تتحجم هذه المقابلة في جدول أعمال مزدحم بالتزامات أخرى. وكن مرتاحاً وربط الجأش عندما تذهب لإجراء المقابلة.

وقبل إجراء المقابلة، اكتشف كل ما تستطيعه عن المؤسسة، وهذا شيء كان ينبغي عليك القيام به قبل السماح بورود اسمك في الترشيح. اقرأ الدليل، وتحدث إلى زملاء قد يكونون مطلعين على ذلك المبنى الجامعي. وإذا كنت تعرف أحد الأشخاص في ذلك المبنى الجامعي فاطلب ذلك الشخص.

وعندما تقرأ الدليل، كن مدركاً أن الكليات والجامعات لا تعيش حياتها ملتزمةً دوماً بما هو مذكور في تلك الوثائق. ومع ذلك يمكن للدليل أن يقدم لك معلومات مفيدة وربما يعرض أسئلة ستطرح عليك في المقابلة. ويتضمن هذا الدليل الموضوعات الواضحة من قبيل نطاق موضوع البحث المقدم عن طريق الوحدة التي يمكن أن تعمل معها والحجم التقريبي للمؤسسة. وبعد ذلك هناك مؤشرات مباشرة بصورة أقل إذا تسنى لك بعض الوقت للاطلاع عليها. على سبيل المثال، تسرد أنواع متعددة من الدليل الجامعي أسماء أعضاء هيئة التدريس ودرجاتهم، وربما المؤسسات التي حصلوا منها على تلك الدرجات. فإذا كانت هناك نسبة مرتفعة من أعضاء هيئة التدريس في وحدتك فتتقرر إلى الدرجة النهائية الملائمة في مجال اختصاصهم، يجوز لك أن تسأل بعض الأسئلة عن جودة هيئة التدريس تلك. ويمكن طرح أسئلة مشابهة استناداً إلى جودة المؤسسات التي حصلوا منها على الدرجات العليا. ومجدداً، إذا كان أغلب أعضاء هيئة التدريس في وحدتك قد حصلوا على درجاتهم العليا من المؤسسة نفسها، فقد تواجه جماعة متألفة، وتجانساً مبتدئاً في التفكير، حتى وإن كانت تلك المؤسسة من بين أفضل المؤسسات. فالتوالد الفكري الداخلي يمكن أن يكون مؤذياً ومضراً بالصحة كالتوالد الجيني.

وفي الوقت الذي تكون فيه داخل المبنى الجامعي، كن متيقظاً. ما هو انطباعك عن الأشخاص الذين ستعمل معهم؟ وما هو رأيك بالشخص الذي سترفع له التقارير، وبقية الأشخاص على طول التسلسل الوظيفي صعوداً؟ كيف تبدو ثقافة المدينة الجامعية؟ وما هو موقف هيئة التدريس تجاه البرامج التي ستكون مسؤولاً عنها؟ وكيف يبدو الطلاب؟ وهل هناك مشكلات من المتوقع أن تقوم بحلها على الفور؟ ولماذا هذا المنصب شاغراً؟.

لقد ذهبت في إحدى المناسبات إلى إحدى المدن الجامعية لإجراء مقابلة من أجل العمادة، وبدت هيئة التدريس متجانسة تماماً، وكذلك كان العمداء والمديرون الآخرون. وكان نائب الرئيس الذي يجب أن أرفع إليه التقارير، والذي كان قد تولى منصبه حديثاً، مشجعاً بصورة خاصة. وبدا أن لدينا آراء متشابهة جداً عن الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه الكلية، وكيف ستسجم مع الصورة الأكبر. وشعرت أن بإمكانني العمل مع هذا الرجل على نحوٍ مريح جداً.

أما الحيرة الوحيدة التي انتابتنى فكان مصدرها الانطباع الذي تكون لدي عن الرئيس. ولم أتمكن من تحديد أي مشكلة معينة قد تقع بيني وبينه، لكنني شعرت بأن كلانا لا يملك الطريقة نفسها لفهم موضوع التعليم العالي، وكانت هذه معضلة حقيقية. وقد كنت معجباً جداً بالمسؤول الإداري الذي يجب أن أرفع له التقارير، لكنني لم أكن مرتاحاً للمسؤول الإداري الذي سيرفع له التقارير.

وعُرض عليّ المنصب، لكن بسبب عدم ارتياحي قررت عدم القبول بذلك، أما نائب الرئيس الجديد، الذي شعرت تجاهه بمثل ذلك الانسجام، فقد ترك منصبه وغادر المؤسسة في غضون سنة. وربما أكون قد نجحت تماماً في الهروب من وضع صعب. فالانطباعات غير المموسة مهمة في بعض الأحيان.

وفي مناسبة أخرى، قبلت أحد المناصب وانتقلت إلى المدينة الجامعية وبعدها اكتشفت أن هناك معارضة كبيرة جداً من هيئة التدريس تجاه البرامج التي كنت مسؤولاً عنها. ولم أشعر بأي تلميح بشأن تلك المعارضة أثناء المقابلة. في الحقيقة، كان أحد أكثر النقاد صراحةً لبرامجي عضواً في لجنة الاختيار وهو الذي كان ودياً تماماً أثناء المقابلة. ربما كنت قد قبلت بهذا المنصب حتى وإن علمت سابقاً بمعارضة هيئة التدريس، لكن عندئذ

ستكون أنشطتي الأولية في العمل الجديد مختلفة. ولا أزال غير متأكد من التلميحات التي فشلت باللتقاطها وفهمها عند إجراء المقابلة، لكنني متأكد من أن هذه التلميحات كانت موجودة هناك. لكن ربما لم أطرح الأسئلة الصحيحة.

ينبغي على المرشح، إضافة إلى دراسة المؤسسة والعاملين فيها والبرامج، أن يمعن النظر إلى المجتمع أيضاً. أولاً، هناك تكاليف المعيشة طبعاً. فالراتب الذي يمكن أن يكون مريحاً تماماً في ريف مينيسوتا (Minnesota) أو ميزوري (Missouri) قد يكون قريباً من خط الفقر في منطقة العاصمة في سان فرانسيسكو (San Francisco Bay area) أو مدينة نيويورك (New York). وكوني طالباً شاباً تخرج حديثاً من منطقة ساوث ويست (Southwest)، قبلت في إحدى المرات منصب محرر في منطقة الباسيفيك نورث ويست (Pacific Northwest) حيث وجدت أن الراتب جيد جداً. وعندما انتقلت وعائلتي إلى مكان العمل الجديد اكتشفت بسرعة فائقة جداً أن التكاليف كانت مرتفعة جداً، وأنه من المستحيل تقريباً إيجاد سكن لائق. وبالنتيجة انخفض مستوى معيشتنا. لذا أنصح المرشح إلى منصب ما أن يحسب حسابه بيوم إضافي عند زيارته لإجراء المقابلة، وعلى حسابه الشخصي، لكي يمعن النظر في المجتمع الذي سيعيش فيه. احصل على نسخ من الصحف المحلية الموجودة، وربما يمكنك أن تتحدث إلى أحد سماسرة العقارات. واحصل على جميع المعلومات الممكنة عن المجتمع وكون شعوراً وإحساساً بأجواء ذلك المجتمع.

وبالنسبة للمرشح المتزوج فإنه سيفعل خيراً بزيارته للمدينة الجامعية الجديدة ومجتمعها برفقة زوجته، إذا عُرض عليه المنصب. فوجود زوج آخر من العينين والأذنين يمكن أن يكون أمراً قيماً في معرفة مدى الراحة التي ستحظى بها عائلتك في المكان الجديد.

أخيراً، إن النصيحة المثلى التي يمكنني تقديمها هي أن تكون على سجيتك أثناء المقابلة. كن متيقظاً لكن مسترخياً، وافصح المجال للأشخاص الذين يجرون المقابلة

لكي يعرفوك حق المعرفة. ولا تقلق بشأن تكوين مظهر كاذب محبب. فإذا لم يعجبوا بك تماماً، عندئذ أنت وهم لن تكونوا سعداء معاً. لذا عليك أن تخبر الأشخاص الذين يجرون لك المقابلة بما تفكر به، وكيف تعمل، وكيف ستكون طريقتك بالعمل. وإذا لم تكن قادراً على أن تكون شريكاً جيداً للأشخاص أو المجتمع أو المؤسسة، فأنت بحاجة لاتخاذ قرار بهذا الشأن بأسرع وقت ممكن. وإذا لم يكن الأشخاص الذين ستعمل معهم مرتاحين بوجودك، فكلالما بحاجة لمعرفة هذا قبل القيام بأي التزامات. وتذكّر، إذا كنت مسترخياً وصادقاً فإنك ستجري مقابلة أفضل بكثير.

