

4 القيام بالعمل: الموظفون والطلاب

إن العين الجسمانية، وهي العضو المخصص لإدراك الأجسام المادية، تعدُّ هبة من الطبيعة، أمّا عين العقل التي هدفها رؤية الحقيقة، فهي زبدة الانضباط والمثابرة.

John Henry Cardinal Newman جون هنري كاردينال نيومان-

هناك دعاية قديمة عن العميد الجديد الذي يزايد مودعاً سلفه. سأل العميد الجديد ما إذا كان لدى العميد الراحل أي نصيحة جيدة ليقدمها له. قال العميد الراحل: نعم، وكان قد أعدّ طرفين اثنين وتركهما في درج مكتب العميد الجديد.

قال «ستلاحظ أن الطرفين يحملان رقم واحد واثنين. لكن لا تفتحهما إلا إذا وجدت نفسك في أزمة حقيقية ولا يوجد لها أي حلّ جيد. عندما يحصل ذلك -وسيحدث حتماً- افتح الطرف الذي يحمل الرقم واحد ونفذ التعليمات المكتوبة».

قال العميد الجديد: «شكراً، لكن ماذا عن الطرف الذي يحمل الرقم اثنين؟»

قال له: «اتبع الخطوات نفسها التي قمت بها بالنسبة للطرف الأول. وانتظر حصول أزمته الثانية المستحيلة الحل، وبعدها افتح الطرف واتبع التعليمات الموجودة فيه».

وجد العميد الجديد كلا الطرفين واحتفظ بهما مغلقين بإحكام حتى قدوم ذلك اليوم، الذي يجد نفسه فيه في مأزق صعب لا يوجد له أي حلّ جيد. وعندما أتى اليوم الموعود، فتح الطرف الأول وهو يتذكّر توجيهات سلفه ليجد ورقة واحدة كتبت عليها «ألق اللوم عليّ».

تصرّف العميد الجديد وفقاً للتعليمات التي تلقّاها، وأعفى نفسه من الفوضى التي وقع فيها، وتابع عمل كليته بسعادة. وبعد ذلك بمدة زمنية معقولة واجه مجدداً مشكلة لا حل لها، وأخيراً فتح الظرف الثاني متعلقاً بخيوط الأمل. لكنه وجد ضمن الظرف ورقة كُتبت عليها ثلاث كلمات «جَهْز ظرفين اثنين».

إن مثل هذه المشكلات ليست مستغربة بالنسبة للمديرين الإداريين في البيئة الأكاديمية، لكن الانتباه إلى الأشخاص الذين يعمل معهم الفرد يمكن أن يؤجل يوم الحساب هذا، هذا إن لم يبلغه تماماً. وهذا يستحق المحاولة بكل تأكيد.

العمل مع فريق العمل

يعدُّ فريق العمل جزءاً حيوياً من الجامعة التي يشرف عليها عادةً كلُّ من هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين، ويضم فريق العمل: السكرتارية والكتّاب والمحريين والمبرمجين وموظفي الصيانة وما إلى ذلك، ولا يمكن للجامعة أن تعمل من دونهم. ويجب على المسؤول الإداري الحكيم ألا يكون مدركاً لهذا الأمر فقط، وإنما يجب عليه أن يفسح المجال لفريق العمل ليعرفوا معنى ذلك الإدراك. وإذا أراد فريق الموظفين العمل معك ومساعدتك، فإن حياتك ستكون ممتعة أكثر بكثير مما قد يكون عليه الوضع، إن لم يهتموا لأمرك أو إذا كانوا عداثيين جداً معك. اسمحوا لي بتقديم مثال واحد.

عملت في إحدى المرات لصالح أحد معاهد التقنية، مع قسم كان يركّز بأكمله على البحث التطبيقي. وكان ذلك القسم كثيراً ما يطلب تصميم وبنية تجهيزات متخصصة جداً، وكان بعضها مختلفاً عن أي شيء تمّ تركيبه من قبل. وكانت بعض هذه التجهيزات التجريبية معقداً جداً ويجب تشغيله بدقة بالغة.

وبغية تلبية الحاجة للتجهيزات الخاصة من هذا القبيل، كان لدى القسم ورشاته الخاصة، بما فيها ورشة الإنشاءات الميكانيكية. وكان الرجال الذين يعملون في هذه الورشات عمالاً ماهرين جداً. وكان لدى ورشة الإنشاءات الميكانيكية على وجه الخصوص خبيران اثنان في صناعة القوالب والأدوات. وقد حظيت بعدة فرص لمراقبة مهندسي

القسم وعملائه وهم يتبادلون أطراف الحديث مع هؤلاء الرجال. وكان هناك رأيان متعارضان في تلك النقاشات.

فالعلماء والمهندسون الأكثر تكبراً كانوا يعرضون على الميكانيكيين خطأً تفصيلية، ويفرضون عليهم اتباع تلك الخطط بحذافيرها ودون أي سؤال. ومن جهة أخرى، كان العلماء والمهندسون؛ الذين يكتون احتراماً كبيراً لمهارات صنّاع القوالب والأدوات، واحتراماً شخصياً للرجلين اللذين يعملان على إدارة الورشة، يفضلون مراجعة الخطط معهم والاستماع إلى مقترحاتهم. وكان الفرق في النتائج التي ظهرت عن طريق اتباع هاتين الطريقتين فرقاً واضحاً بالنسبة لمراقب خارجي.

إن التصميم الأولي لأحد الأجهزة المعقدة التي لم تُصنع من قبل لن يكون خالياً من العيوب بكل تأكيد، وكثيراً ما سيكتشف الميكانيكي الماهر بعض هذه العيوب في الخطط الموضوعية أو كلها. أمّا التعديلات التي أجريت على الخطة، قبل بدء التصنيع الفعلي، فبإمكانها توفير كثير من الوقت والنفقات، لكن عندما أوعز العلماء والمهندسون المتكبرون للميكانيكيين باتباع الخطط كما رُسمت، نفذها الميكانيكيون حرفياً. ولو رأوا عيوباً في التصميم من شأنها أن تحول دون تشغيل الجهاز، فإنهم لن يقولوا أي شيء، وكانوا يعملون على اتباع التعليمات ببساطة؛ لأنه ما من أحد سألهم عن رأيهم. وطبعاً كانت النتيجة عبارة عن مفاطلات رئيسية بالمشروع ونفقات إضافية كبيرة. إن ما حدث يمكن تسميته إلى حدّ بعيد جداً «بالطاعة المؤذية»، على الرغم من أن الاقتراحات ذات البنية الحسنة كانت تُرفض بكل بساطة في بعض الأحيان.

أمّا بالنسبة للعلماء والمهندسين الذين طلبوا من الميكانيكيين الاشتراك والتعاون معهم من أجل وضع التصميم، بدلاً من الامتثال للتوجيهات فقط، فقد جرت المشروعات الخاصة بهم بسلاسة كبيرة جداً. وقد تمّ تلافي كثير من الخلل في التصاميم أثناء مرحلة التخطيط، وفي بعض الأحيان كان يتم تصحيح العيوب الأخرى بسرعة أثناء عملية التصنيع والإنشاء. وإذا كان أحد الأجهزة ما يزال لا يعمل كما ينبغي بعد الانتهاء من تركيبه، فإن الميكانيكيين يهتمون به لإجراء التعديلات، ويقومون بالعمل بسرعة كبيرة وبراعة جديرة بالاهتمام.

كانت النتيجة اللافتة للنظر بالنسبة لهذا الوضع الذي بدا واضحاً جداً أثناء المشاهدة، هي أن الأشخاص المتكبرين ألقوا بمسؤولية مشكلاتهم على عدم أهلية ورشة الإنشاءات الميكانيكية، وأصبحوا مستبدين ومتطلبين أكثر من قبل. لكن المتعاونين أصبحوا يتسمون بالمزيد المزيد من الاحترام بسبب مشاطرتهم للرأي مع الميكانيكيين، واستشارتهم بكل معنى الكلمة في أي وقت كان. وببساطة توسّعت الفجوة بين هاتين الطريقتين.

لقد كان الجزء الأكبر من عملي مع فريق العمل من موظفي المكاتب - السكرتارية والكتاب والمحريين. فهؤلاء الأشخاص بإمكانهم أن يصنعوا الفرق كل الفرق في الطريقة التي يعمل وفقاً لها المكتب الإداري. وسيكون المسؤول الإداري الذكي بحاجة لكفاءة العاملين في المكتب ومسؤوليتهم، لكن عليه بالمقابل أن يحاول جاهداً إبقاءهم سعداء ومنحهم إحساساً بالفخر بأهمية العمل الذي يقومون به. فقد يكون صوت العاملين في المكتب أول صوت في الجامعة يسمعه عامة الناس والطلاب المحتملون وأولياء أمورهم. وإذا كان الردّ لطيفاً ومساعداً ويقدم معرفة واسعة، فإن كلاً من الجامعة والجمهور سيحصدون الفوائد، أما إذا كان الردّ لا مبالياً و/أو مفتقراً للمعرفة الواسعة، فإنه سيلحق الإساءة بكل منهما. والإساءة للجامعة تعني الإساءة لاستقرار المناصب في الجامعة. إن هذه حقيقة يجب إيضاحها للعاملين، ولهيئة التدريس وللمديرين الإداريين جميعهم.

إنني أؤكد للعاملين في مكتبي دوماً أنه يجب عليهم أن يكونوا سريع الاستجابة بأسلوب لا يخطئ، وأن يكونوا دمثي الأخلاق ومتعاونين مع الجميع ممن كانوا يتصلون بالمكتب أو يأتون إليه. لكن لسوء الحظ كان من الصعب في بعض الأحيان الحفاظ على هذا المعيار. فإذا كان لدى إحدى الجامعات معايير أكاديمية وحاولت بصدق الحفاظ عليها، سيكون مكتب القسم أو مكتب العميد مضطراً في بعض الأحيان لنقل أخبار سيئة لمقدمي الطلبات وللطلاب: مثل رفض القبول أو الاختبار الأكاديمي أو الطرد الأكاديمي أو الأعمال الانضباطية من مختلف الأنواع، أو التأخير في إصدار المواعيد المحددة الضرورية أو عدم الإيفاء بمتطلبات التخرج حتى الآن. وربما يكون المتقدمون والطلاب وأولياء أمورهم غير سعداء بأسلوب متفهم عندما تُنقل هذه الأخبار لهم. لكن عندما يكونون في تلك الحالة العقلية، نجد أنهم يرغبون في بعض الأحيان بقتل المرسال الذي

نقل إليهم هذه الأخبار. وبما أن العاملين في المكتب هم أول الأشخاص الذين يقابلونهم في الجامعة عندما يأتون لتقديم الشكاوي، فإنهم في بعض الأحيان يصبون جام غضبهم عليهم. وهنا تكون توجيهاتي الدائمة لموظفي السكرتارية والكتّاب جميعاً بالنسبة لمثل هذه الأوضاع فقد أقول مثلاً: «إننا لا ندفع لكم ما يكفي لنطلب منكم تحمّل عناء مثل حالات الغضب والفظاظة تلك، لكن عندما تحدث هذه الحالات، أرجو إحالة ذلك الشخص إلى مكّتي على الفور. فأنا الشخص المعني رسمياً بالردّ على الانتقادات وقلبيها لصالحكم في هذا المكتب».

كان أغلب العاملين في السكرتارية والتحرير في مكّتي من النساء، وكانوا من النساء الأصغر سناً في كثير من الأحيان لكن ليس دوماً. وعموماً كنّ من ذوات القامات الصغيرة نسبياً. وعندما أتى مقدّم الشكوى بذاته إلى المكتب، كانت السكرتيرة تجلس خلف مكتب كما هي العادة. وأظهرت للمشتكي المستأسد أنها هدف لا يثير غضبه (لأن المشتكي يكون في أغلب الأحيان من الذكور). (ولكي أكون منصفاً، عندما يكون الأبوان هما مقدما الشكوى، فإن الأم تكون في أغلب الأحيان الطرف الأشرس - ولذلك لا تعبثوا مع أشبالها).

ومن جهة أخرى، أنا ذكر وكنت في كثير من الأحيان أكبر سناً إلى حدّ ما من العاملين في السكرتارية، وكان طولي ستة أقدام وأربعة بوصات تقريباً، ووزني مثني رطل تقريباً، وكنت أفف عادةً للترحيب بالشخص الذي يدخل إلى مكّتي. وعلاوة على ذلك، كان يُنظر إليّ، كوني رئيس قسم أو عميداً، على أنه شخصٌ يتمتع بالسلطة والنفوذ. وكان أمراً شائعاً أن أسمع الفوضى والكلام الفظّ والصوت المرتفع في المكتب الخارجي، لألاحظ بعد ذلك أن مقدّم الشكوى الغاضب قد أصبح أكثر هدوءاً واتزاناً داخل مكّتي. وبعد برهة من الزمن، يبدأ الأشخاص الذين تلقوا الانتقادات بملاحظة هذه الأمور. ومجدداً، لكي أكون منصفاً، يمكنني القول إن بعض أمهات الطلاب لم يخفن من حدّة غضبهنّ ولو قليلاً داخل مكّتي. لكن الطلاب يفعلون ذلك عادةً.

هناك مشكلة أخرى يمكنها إعاقة كفاءة عمل المكتب وهي الخوف من ارتكاب خطأ ما. فعندما تحدث أخطاء في حفظ السجلات أو المعلومات أو الاتصالات، يكون لدى

العاملين في المكتب ردّة فعل إنسانية جداً؛ بغية إخفاء خطئهم أو إلقاء اللوم على شخص آخر. لكن يمكن لردّتيّ الفعل هاتين التسبب بالمشكلات. فالمسؤول الإداري الذي يركّز كثيراً على الأخطاء ويوبّخ العاملين لديه بقسوة ويعاقبهم (لقد عملت لدى أشخاص كهؤلاء) ستكون لديه منظمة متوترة تستهلك كثيراً من طاقتها لتجنّب المسؤولية. ولمنع نشوء مثل هذا الجو، كان لدي نوعان من ردّة الفعل القياسية تجاه الأخطاء في مكتبي. أولاً، أريد منّا أن نحلل كيف حدث الخطأ، وأن نفكر ملياً كيف يمكننا تعديل الإجراءات المتبّعة في مكتبنا. ولم أكن أسعى لإلقاء اللوم على أي أحد. لقد أردت ببساطة معرفة كيفية تفادي حدوث ذلك الخطأ، أو نوع ذلك الخطأ، في المستقبل. هل كنّا بحاجة لإيضاح السياسات؟ هل كان فريق العمل بحاجة للاطلاع على الأمور على نحو أفضل؟ هل كنا بحاجة لسياسات جديدة أو التأكيد مجدداً على سياساتنا الموجودة؟ كانت هذه هي الأسئلة التي سألتها.

كانت ردّة فعلي الثانية إعلام الأشخاص الذين يعملون في المكتب بالأّ يقلقوا بشأن الأخطاء السابقة. وكنت أذكرهم بالقول: إذا لم ترتكبوا أي خطأ أبداً، فهذا يعني أنكم لا تقومون بأي شيء. فأني مكتب فعال ومثابر سيرتكب الأخطاء. لكن يجب أن يكون هدفنا تجنّب الوقوع في الخطأ نفسه مرتين، وتقليل إمكانيات ارتكاب الأخطاء عن طريق تطوير إجراءات معقولة ومباشرة من شأنها أن تجعل ارتكاب الأخطاء أمراً بعيد الاحتمال، وأن تصطاد الأخطاء وتعمل على تصحيحها بسرعة عند وقوعها. يمكن لمثل هذه الطريقة أن تكون إحساساً بالمسؤولية المشتركة والتعاون، بدلاً من الاحتراز والمراوغة.

وقريباً سيتعلم مدير المكتب الحكيم الاهتمام بالنتائج أكثر من اهتمامه بالشكليات. فربما تتمتع إحدى الوحدات بهيكلية تنظيمية جميلة ومع ذلك تبقى عاجزة وعديمة الكفاءة. لذلك فإن النقطة المهمة هنا هي التركيز المستمر على النتائج التي من المتوقع أن تحققها الوحدة وعدم القلق المفرط بشأن الحفاظ على بعض الهيكليات الاعتبارية، بغض النظر عن جمالها. وركّز فقط على مهمة الوحدة، ولا تهتم أبداً بالشكليات.

وبالطريقة نفسها، انتبه إلى أداء العمل ولا تبد ملاحظات بطريقة مرتجلة أو هزلية. فعندما انضمت بوصفي عميداً مساعداً إلى أحد المكاتب الإدارية في إحدى الكليات،

كان قد تم تعيين سكرتيرة لدي اعتادت الحديث عن طريقة إنجازها لمهمتها بالقول إنها كانت «أقرب ما يكون إلى عمل الحكومة». وعندما سمعتها تقول ذلك أثناء المرات القليلة الأولى، انزعجت منها بالفعل. فالعمل الحكومي يجب إنجازه بدقة وعلى نحو جيد مثله مثل أي نوع آخر من الأعمال، إن لم يكن بطريقة أفضل، وفوق كل ذلك، كان عملها عملاً جامعياً يتطلب مستوى عالياً من الجودة والاهتمام. ومع ذلك لم أقل شيئاً. وأثناء وقت قصير بدأت أدرك أن فكرة السكرتيرة هذه بشأن «أقرب ما يكون» كانت فكرة ذات جودة عالية في الواقع. فقد كانت أسرع وأدق سكرتيرة رأيتها وعملت معها في حياتي مطلقاً، علماً أنني عملت مع بعض السكرتيرات الجيدات. لقد كان تعبيرها «أقرب ما يكون» عبارة عن دعاية وليس تعبيراً عن موقفها.

وفي مثال آخر في جامعة أخرى، عملت في أحد المكاتب مع مدير كان مهووساً بالشكليات إلى أبعد الحدود، حتى إنه كان يوقّت زمن استراحات تناول القهوة المخصصة لموظفي السكرتارية والكتاب في مكتبه، وكان يتحدث معهم بعنف إذا تجاوزوا الخمس عشرة دقيقة المخصصة لهم، حتى وإن بدقيقتين أو ثلاث دقائق. وبصرف النظر تماماً عن السؤال عما إذا كان يعدُّ هذا استخداماً مثمراً لوقته، فقد كان غافلاً عن مشكلة رئيسية تتعلق بالروح المعنوية والكفاءة بين العاملين لديه في الوقت الذي كان يقوم فيه بهذا تصرف. فالمدة الزمنية المخصصة لاستراحة تناول القهوة كانت أقل المشكلات التي يعاني منها المكتب أهمية، لكنها كانت أسهل المشكلات التي يمكن للمرء رؤيتها وتقويمها. بأي حال من الأحوال، لم تكن تلك المشكلة التي كانت تؤثر سلبياً على إنتاجية المكتب. وأخيراً كان يجب عليّ أن أظهر المشكلات الجديدة للمدير. وعلى حدّ قوله، فقد تحقق مما أخبرته به وأجرى التصحيحات الفعّالة.

يمكن تقادي المشكلات عادةً إذا قام المسؤول الإداري باستشارة العاملين لديه على نحو منظم، وإذا أنصت بصدق لما يجب أن يقولوه. وهذا هو الوضع الصحيح خصوصاً عندما يأتي أحد أعضاء فريق العمل إلى المسؤول الإداري ولديه سؤال معين أو معلومات معينة. ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن أسئلة هذا العضو ومعلوماته قد تمّ أخذها على محمل الجدّ.

قمت في مرة من المرات برفع تقريرتي إلى مدير بحث منشغل جداً. وكنت أعرف أن المدير منشغل، ولذلك تجنّبت إزعاجه يومياً بالأسئلة والطلبات من أجل الموافقة على بعض أساليب العمل. ووفّرت أسئلتتي وطلباتي حتى أصبحت لدي قائمة كبيرة، وبعدها طلبت موعداً لرؤية المدير (كان الآخرون يتوافدون إلى مكتبه مرة أو مرتين يومياً من دون موعد). وعندما حان موعدي، توجهت إلى مكتب المدير، لكن كان عليّ الانتظار في كثير من الأحيان؛ لأنه كان متأخراً عن مواعيده دوماً. كنت أتوقع هذا وأخبرت العاملين لدي بالألّا يتوقعوا عودتي قريباً.

وأخيراً سيُسمح لي بدخول مكتب المدير للبدء بمناقشة عملي. وعلى الفور أخبرته سكرتيرته بأن هناك شخصاً ما على الهاتف ويريد التحدّث إليه. وبعد ذلك تلقى اتصالاً ثانياً وثالثاً، أي أن الوقت المخصص لموعدي سيضيع وأنا أنتظره لكي يُنهي اتصالاته، وعندما انقضى ذلك الوقت، كان هناك شخص آخر في الغرفة الخارجية بانتظار مواعده القادم. إن ما جرى ليس قلة احترام محسوبة؛ بل إن ما جرى بالأحرى هو أقلّ بكثير من الطريقة المنظمة التي استخدمها للقيام بعمله. لقد وضعني هذا التأخير في موقف محيرّ فإما أن أؤجل بعض أنشطة وحدتي، أو أن أتخذ القرارات التي يجب على المدير اتخاذها. وخلف لدينا جميعاً (كان هناك ثمانية أشخاص في الوحدة) شعوراً بأن عملنا لم يكن يحتل مكاناً مرموقاً على سلم أولويات الكلية، وهذا الشعور ليس جيداً بالنسبة للروح المعنوية أو الإنتاجية في العمل. وفي آخر الأمر، تعلمت أن أتصل به هاتفياً (من الجانب الآخر للقاعة) للحديث عن موضوع أو موضوعين فقط في كل مكالمة هاتفية. وكان عليّ الاتصال به مرتين أو ثلاث مرات لكي أنجح بالاتصال، لكن حالما يتلقى اتصالي فإن حديثنا يستمر دون أي مقاطعة. وفي مثل هذه الأوقات، كنت أتساءل أحياناً عمّن كان يجلس في مكتبه بانتظار الانتهاء من مكالمته الهاتفية.

وأخيراً، من المفيد جداً بالنسبة للمسؤول الإداري أن يكون لديه بعض الإلمام بمختلف المهام التي يؤديها فريق عمل المكتب. وقد عملت مع مديرين إداريين لم تكن لديهم أدنى فكرة عن الطريقة التي كانت تنجز فيها مهام فريق العمل. ولم يكن لديهم أيُّ إحساس بالوقت -أو الجهد- المطلوب لتنفيذ الأوامر أو طباعة صيغة الأمر الصادر أو إدخال

المعلومات أو حتى تصنيف الوثائق في ملفات. ومع مجيء الحاسوب نجد أن أغلب المسؤولين الإداريين يتمتعون الآن بأدنى المهارات في استخدام لوحة مفاتيح الحاسوب، لكن عديداً منهم لا يعرفون كيفية تشغيل آلة الفاكس، أو الناسخة أو أي معدات أخرى في المكتب. إن مثل هذا الجهل يعدُّ عائقاً حقيقياً. فعندما تعرف كيفية عمل هذه الأشياء، ومكان وجودها داخل نظام حفظ الملفات، وكيفية إيجاد طريقك عبر إحدى قواعد البيانات، لن تكون مشغولاً عندما يكون فريق العمل ليس موجوداً. وسيكون لديك إحساس واقعي أيضاً بالوقت والجهد المطلوبين في تنفيذ مهمة محددة، ويمكن أن تكون قادراً على بدء العمل بنشاط، وتقديم المساعدة والعون عند تقصير أحد أقسام المكتب في عمله أيضاً.

المساعدون والمشاركون

يمكن أن يكون لدى رئيس أحد الأقسام الكبيرة رئيس مساعد أو رئيس مشارك، وهذا يشبه تماماً وضع عميد إحدى الكليات الذي يمكن أن يكون لديه عميد مشارك أو مساعد أو أكثر. وفي كثير من الأحيان يكون هؤلاء الأشخاص عبارة عن أعضاء من هيئة التدريس. يشغل هؤلاء الأشخاص في أغلب الأحيان مناصب في فريق العمل بدلاً من المناصب الريادية العليا، ويتمتعون بمسؤوليات محددة ضمن الإدارة العامة للمكتب الإداري، على الرغم من أن لقب المشارك قد يدلّ ضمناً على أن حامل هذا اللقب سيعمل مكان العميد أو رئيس القسم عند غيابه.

وستؤثر الواجبات التي من المتوقع أن يقوم بها المساعد أو المشارك على خيار شخص ما لملء هذا المنصب. وهذا يعني أنه يجب التفكير ملياً بالواجبات التي يجب القيام بها قبل التقدم لشغل هذا المنصب. على سبيل المثال، عندما أصبحت رئيس قسم للمرة الأولى، كان مكتب القسم منظماً بصورة رديئة، وغير كفوءة، وليس من الممتع أبداً التعامل معهم، سواءً فيما يتعلق بهيئة التدريس أو بالطلاب. ووفقاً لذلك، قمت بتعيين أول رئيسة قسم مساعدة من أعضاء هيئة التدريس المبتدئين تماماً، لكنها كانت تعرف كيفية إدارة عمل المكتب بأسلوب فعال. وقبلت بالمنصب وتمكنت بسرعة كبيرة من إدارة المكتب بأسلوب

لطيف وناجح، الأمر الذي حمل عني عبئاً كبيراً وجعل الطلاب أكثر رغبة بالمجيء إلى المكتب للحديث عن مشكلاتهم. وتفاعلت بأسلوب جيد أيضاً مع أولئك الطلاب.

ولأنها كانت تتحلى بتلك الصفات، طُلب منها بعد مدة قصيرة إدارة مكتب الجامعة لتقديم النصائح والمشورة. وغادرت القسم، لكنها قدّمت أثناء الوقت الذي أمضته بعملها رئيسة قسم مساعدة إسهاماً رئيساً استمر بعد مغادرتها للقسم. وكان الشخص الثاني الذي عينته مساعداً لي من أعضاء هيئة التدريس الأكثر بروزاً، وقد قدّم لي المساعدة بأسلوب مباشر جداً في أداء واجبات رئيس القسم، وشارك في جميع أنشطة إدارة القسم تقريباً. وكان هذان المساعدان مختلفين تماماً بمؤهلاتهما وشخصيتهما، لكن كلاً منهما أدى الدور الذي أوكلته إليه بأسلوب فعّال تماماً.

إن وجود رئيس قسم مساعد أو مشارك لا يرفع عن كاهل رئيس القسم بعض المهام الإدارية فقط، وإنما يزود القسم بصوت آخر أيضاً بغية شرح الشروط الأساسية الموضوعة من قبل إدارة القسم، وشرح الأسباب الكامنة وراء السياسات والقرارات المتنوعة. ويمكن لرئيس القسم المساعد أو المشارك أن يكون قناة خلفية مساعدة بالنسبة للاتصالات ضمن القسم، كما يمكنه أن يكون بمثابة أذنين وعينين إضافيتين لرئيس القسم. ويمكن لعب هذه الأدوار أيضاً من قبل لجنة تنفيذية فعّالة مؤلفة من ممثلين منتخبين من أعضاء هيئة التدريس.

بالنسبة لمكتب كلية ما، يُطلب عادة من العمداء المساعدين تأدية أدوار محدودة نسبياً كالعامل على حل مشكلات الطلاب، أو كتابة التقارير، أو إدارة المنح الدراسية وصدقة العضوية في الكلية، أو الإشراف على القبول. ويمكن أيضاً أن يكون لدى العمداء المشاركين مهام محددة، لكن هذه المهام تكون أشمل عادةً وتتسم بسلطة أوسع في الكلية.

وعادةً لا يكون هناك تثبيت حقيقي أو متوقع بالنسبة للعمداء المساعدين أو المشاركين أو رؤساء الأقسام المساعدين أو المشاركين. وهم يعملون تحت مشيئة المسؤولين الإداريين الذين يرفعون التقارير لهم. ومع ذلك فإن إزاحتهم من المكتب يمكن أن تكون أمراً متعذراً؛ لأنهم أعضاء من هيئة التدريس وقد يتم تثبيتهم في هيئة التدريس. لكن هناك طريقة

واحدة لتفادي مثل هذا الأمر المتعذر وهي أن يكون التعيين لمدة زمنية محددة - سنة أو سنتين على الأرجح. وبالفعل استخدِمتُ منصب المساعد في العمادة بوصفه طريقةً ليحصل عن طريقها أعضاء هيئة التدريس المبتدئين على اختبار في تحمّل المسؤولية الإدارية، ولمساعدتهم لكي يقرروا ما إذا كانوا يريدون الاستمرار بالعمل الإداري دوماً. فهذه الطريقة تساعدهم على استكشاف العمل الإداري بأقل التكاليف، وبعد تجربتهم سيكونون -بوصفهم أعضاء هيئة تدريس- متفهمين إلى حدّ كبير جداً للمشكلات التي تعاني منها إدارة الجامعة. وفي الوقت نفسه، تساعدهم هذه الطريقة على تحديد أعضاء هيئة التدريس المبتدئين الذين سيصبحون مديرين إداريين فعّالين ومعرفتهم وأولئك الذين لن يكونوا كذلك أيضاً. إنها استثمار جيد يحقق الفائدة بالاتجاهين. فإذا كان المرء فعّالاً وسعيداً بالمنصب، فبإمكانه دوماً أن يُعيّن من جديد بعد إكمال المدة الزمنية الأولى. وإذا لم تنجح العلاقة، سواءً من وجهة نظر المسؤول الإداري أو من وجهة نظر المساعد، يمكن أن تجري المفارقة بسلام، وبطريقة لبقة، عندما يكون التعيين لمدة زمنية محددة.

من جهة أخرى، إذا كان المساعد أو المشارك لا يقوم بعمله على نحو ملائم، يجب على العميد أو رئيس القسم أن يعقد العزم على إجراء تغيير ما. لقد كان أسوأ خطأ من بين الأخطاء جميعها التي ارتكبتها بعلمي عميداً -وهناك كثير منها- هو الاحتفاظ بمساعدين كانوا لا يقومون بعملهم على نحو واضح. فقد تسببوا بمشكلات للطلاب الذين أتوا طلباً للمساعدة، وتسببوا بعمل إضافي للعاملين في المكتب، وتسببوا بالمشكلات وبإحراجي في بعض الأحيان. وأحياناً لم أكن ألقى أي مساعدة عندما أكون بحاجة لهم. لكنني أعلمتهم أنهم كانوا لا يقومون بعملهم على نحو ملائم وقد انتقلوا بعد مدة قصيرة إلى مناصب أخرى، لكنني لم أتحركّ بسرعة كافية أو بحزم كافٍ للحدّ من الضرر الذي حصل. إياكم أن تتركبوا خطئي.

لقد كان والدي، لمدة طويلة من حياته، موظفاً مدنياً من الفئة المتوسطة العليا حيث تقع على عاتقه المسؤولية الإدارية لكثير من الأشخاص المبعثرين على امتداد مساحة جغرافية. وكانت سياسته الإدارية نحوهم متمثلة بالفهم الجيد والبساطة بحدّ ذاتها: «استخدم الأشخاص الذين يمكنك أن تثق بهم وبعد ذلك ضع ثقتك بهم». كانت تلك

نصيحة ممتازة، لكن عليك أن تقرر أنه يمكن الوثوق بهم، وأن تتعامل مع أولئك الذين خانوا ثقتك لنقلهم في أقرب وقت ممكن. وحتى بالعودة إلى جيل آخر، يمكنني القول إن جدي كان لديه سكرتيرة لمدة سنوات طويلة وثق بها بكل ما في الكلمة من معنى. لكن في أواخر مهنتها، وبعد سنوات من الخدمة الجيدة والصادقة، خانت ثقته لأسباب لا يمكن التكهّن بها واختلست مبلغاً كبيراً من المال. اكتشف جدي عملية الاختلاس، لكنه لم يعرف ذلك إلا بعد مدة طويلة من الزمن، وكلفتها هذه الجريمة بضع سنوات في السجن. لكنها كلفت جدي عمله وحطّمت قلبه. ثق بفريق العمل لديك، لكن لتكن لديك بعض نقاط التفتيش والمعاينة المخفية التي يمكنك الرجوع إليها من حين لآخر. فعندما يبدو أن هناك شيئاً ما ليس على ما يرام، إياك أن تعمل على تزيينه وزخرفته وأن تأمل بأنه سيتلاشى بنفسه. عليك أن تكتشف ما يحدث تماماً وأن تقوم بالتعديلات الضرورية فوراً.

قانون برايان التاسع في الإدارة الأكاديمية

(بالإذن من السيد دولي في كتاب فينلي بيتر دون)

ثق بالجميع، لكن ارجع لنفسك

إن التدقيق بحذر لا يعني أنه ينبغي عليك الاحتفاظ بالرجال والنساء والتملقين الذين يقولون «نعم»، والذين يوافقون ألياً على كل ما تقوله. فمن يخالف الآخرين بالرأي بإمكانه أن يكون قيماً جداً بالنسبة للمدير الإداري، وبإمكانه تأمين الحماية من ساعة الغفلة التي قد تصيبنا جميعاً بين الحين والآخر. لذلك يمكن للمساعدين والمشاركين تقديم رؤى قيّمة وآراء بديلة وينبغي تشجيعهم للقيام بذلك. لكن عندما يتم اتخاذ قرار ما، لا ينبغي على المساعد أو المشارك القبول به فقط، وإنما عليه دعم ذلك القرار بكل إخلاص، أما المساعد أو المشارك الذي يكون عاجزاً في كثير من الأحيان أو غير راغب بدعم السياسات الموضوعية، فعليه على الأرجح أن يستقيل من منصبه أو أن يُصرف من الخدمة.

العمل مع الطلاب

ينبغي على كل مسؤول إداري أكاديمي، أيّاً كان مستواه، أن يتذكّر أن الطلاب هم السبب الرئيسي وراء وجود الجامعة. وقد يكون البحث مهماً، لكن دعم المجتمع مستند

إلى عمل التدريس في المؤسسة. ولهذا السبب، نجد أن ما يختبره الطلاب، وما يفكرون به، وما يقومون به، ومعرفة مواقفهم تجاه الجامعة، ومعرفة المشكلات التي قد يعانون منها، يمكن أن تكون أموراً أساسية بالنسبة للإدارة الناجحة. كيف يمكن للمرء تحقيق مستوى كهذا من الوعي؟ إن هذا يتطلب بذل الجهود.

أولاً: تذكّر مركزية الطلاب بالنسبة للجامعة. فمثلاً الطلاب الجامعيون الذين لم يتخرجوا بعد، لا يعدّون مجرد طلاب في أولى سنوات الدراسة المزعجة والشاقة التي تبعثر الترتيبات المنتظمة الأخرى لمختبرات البحث وتشر الفوضى فيها. أمّا بالنسبة لطلاب الدراسات العليا، فهم يعدّون مصدرراً رخيصاً جداً للعمالة بالنسبة للمنح البحثية.

وستظهر التجربة بأنه يمكن للطلاب أن يكونوا -مثلهم مثل أعضاء هيئة التدريس (سنناقش هذا لاحقاً) - متحررين، وحتى متطرفين راديكاليين في التعامل مع شؤون الأشخاص الآخرين، لكنهم يكونون محافظين تماماً عندما يتعاملون مع شؤونهم الخاصة. وبإمكان كثير من الطلاب تقديم مقترحات، على نحو ارتجالي، للقيام بتغييرات شاملة في الطريقة التي يجب أن تُنظّم فيها الجامعة وتدار، لكنهم قد يكونون مقاومين تماماً حتى للتغيرات الطفيفة في حياتهم الشخصية. لقد تم شرح هذا منذ عدة سنوات عن طريق قصة إخبارية من كاليفورنيا. تقول القصة إن جامعة هناك بدأت بوضع حدّ - الآن وإلى الأبد - للشكاوي المستمرة بشأن الطعام في قاعات السكن الجامعي المخصصة لتناول الطعام. وقاموا بتوظيف طبّاح بارع للإشراف على قائمة الطعام ولم يدّخروا جهداً أو نفقة بغية تقديم أشهى وألذ أنواع الطبخ لطلابهم. لكنهم عندما قدموا طبق الحساء المحضّر من البطاطا ونبات الكرات من أجل وجبة العشاء، وتلقوا عدداً كبيراً من الشكاوي بأن الحساء كان بارداً، توقّفوا عن بذل هذا الجهد. وأياً كان الطعام الذي اعتاد الطلاب على أكله في بيوتهم سواءً الوجبات السريعة الدسمة أو خبز الذرة أو البرغل أو شرحات اللحم المملحة، كان أي تغيير في المذاق سبباً لتقديم الشكوى. فهم لم يتأقلموا لتغيير مذاقهم أو لم يفسحوا المجال لذلك. وطبعاً كان من المستحيل إرضاء خبراتهم المتنوعة.

هناك خطر آخر وهو الطالب الذي واجه فكرة ما للمرة الأولى في حياته. فعلى الرغم من عدم اكتراثهم الظاهر نحو الأسئلة الفلسفية، نجد أن أغلب الطلاب الشباب هم

طلاب مثاليون مستترون. وعندما يواجهون صياغة ما تشيّد العالم بإتقان من حولهم وتزودهم بإجابات ملائمة ودقيقة للأسئلة جميعها، فإنهم ينجرفون وراءها بحماسة وقد يصبحون متعصبين ومتزمتين. وقد تكون هذه الأفكار عبارة عن أنظمة سياسية كالماركسية في شكل من أشكالها المتعددة، أو أحد المعتقدات الدينية المحددة، أو بعض الصيغ الفلسفية.

ففي السبعينيات كان لكتابات ماركوس (Marcuse) تأثيرٌ كهذا على بعض الطلاب وقد أسهم إلى حدّ كبير بإثارة الاضطراب داخل الجامعة. والردّ الوحيد الذي أعرفه هو محاولة إظهار العالم بأنه ليس مطلقاً ومنظماً بالقدر الذي تصفه معتقدات هؤلاء الطلاب المؤيدة للحقيقة المطلقة. إنهم بحاجة ليتعلّموا بطريقة أو بأخرى الأخذ بعين الاعتبار غموض الآراء الأخرى واحتمالها. وهم بحاجة ليتعلّموا قليلاً من التواضع بمعنى أنهم قد لا يعرفون حتى الآن، وهم في ريعان الشباب، الأمور جميعها التي يجب إدراكها لمعرفة الطريقة التي يعمل وفقاً لها هذا العالم.

لقد واجهت هذه المشكلة عدّة مرات، وكانت إحداها لافتة للنظر وذلك أثناء نقاش جماعي غير رسمي لهيئة التدريس والطلاب. كان أحد أكثر الطلاب صراحةً شابّ ترعرع في بيئة محافظة من الطبقة المتوسطة العليا، ولم يسبق له أن واجه أفكاراً وأشخاصاً لا يشبهونه إلا في الجامعة. وتحدث لبعض الوقت مهاجماً الفساد الكلّي للجامعة والمجتمع عموماً. واقترحت بأنه كان متأكداً تماماً من العلاجات المطلوبة لهذه المشكلات التي كان يعتقد أنه يراها. قلت إنّه من الملائم أن يكون هناك تواضع معقولٌ عند مواجهة مشكلات البشرية المعقدة. لكنه أجاب ساخراً وقال: «لقد حذرنا ماركوس منكم أيها المسيحيون ومن حديثكم عن التواضع. هل تعتقد أنك السيد المسيح».

أجبت قائلاً: «لا. أنا لا أعتقد أنني المسيح، فأنا مجرد تابع فقير يبحث عن الإجابات. وأنا لا أدعي معرفة جميع الإجابات. أنا أحاول أن أتعلم فقط. لكن هل تعتقد أنك تعرف جميع الإجابات ومن ثمّ قد تكون ذلك الشخص الذي يعتقد أنه المسيح».

دمدم الشاب بصوت خافت لكنه لم يُقدّم أي إجابة مسموعة. وبعد ذلك بمدّة قصيرة غادر المجموعة. وفي نهاية الفصل الدراسي ترك الجامعة وحصل على عمل مع شركة

للإنقاذ بصفة عامل. وبعد عام واحد تحدثت إليه ووجدت أنه ما يزال بحاجة لكثيرٍ لكي يتعلمه، لكنه كان قد بدأ يوسّع آفاقه الفكرية إلى حدٍّ يتجاوز المذهب الفكري المحدّد والراسخ. وكان قد بدأ بالهبوط من منزلة المسيح ليصبح مجردّ تابع عادي. والتحق مجدداً بصفوف الجامعة.

تتمثل إحدى الطرق الجيدة للتواصل مع الطلاب بالعودة إلى الصف الدراسي على أساس منتظم، ويفضل أن يكون ذلك كل نصف سنة دراسية. وبالنسبة للمسؤول الإداري المشغل، يمكن في بعض الأحيان أن يكون تدريس أحد المقررات الدراسية عملاً مرهقاً وشاقاً. لكن يجب القيام بذلك بدقة وبصورة جيدة إن تم الاتفاق على تدريس المقرر بأي حال من الأحوال. وإذا قام أحد المسؤولين الإداريين بالتدريس على مضض أو على أنه فكرة ثانوية، فإنه لن يتسبب إلا برودة فعل سلبية من جهة الطلاب. فالطلاب يتخذون موقفاً لا مبالياً بسرعة كبيرة ويردّون بصورة سلبية. وعندما يظهر مثل هؤلاء الطلاب، ينبغي على المسؤول الإداري أن يقوم بمحاولة للحفاظ على التواصل معهم حتى بعد انتهاء المقرر الدراسي؛ لأنهم يستطيعون الاستمرار بتقديم ملاحظات مفيدة بالنسبة لحياة الطالب الجامعي.

هناك وسيلة أخرى وهي العمل مع منظمات الطالب، سواء منظمات الخدمة العامة أو منظمات الأنشطة أو المجموعات المحددة كمنتديات اختصاصات محددة. فهذه المنظمات يمكنها أن تقدّم إحساساً عاماً بأفكار الطالب وهمومه، ويمكنها أن تكون بمثابة لسان ناطق بمقترحات الطلاب من أجل وضع برامج وسياسات جديدة. ويمكنها أيضاً أن تساعد على إيصال وجهة نظر المسؤول الإداري مباشرة إلى الطلاب دون اللجوء إلى الوساطة المشوهة في بعض الأحيان عبر صحيفة المدينة الجامعية أو معمل نشر الإشاعات. ويمكن أيضاً أن تؤدي المشاركة الفعّالة والصادقة مع مجموعات الطلاب إلى اتصال فردي مباشر مع الطلاب، الذين سيشعرون بالراحة عندما يأتّمون أحداً ما للإفصاح عن مشكلاتهم وهمومهم بمعزلٍ عن الآخرين.

وفي بعض الأحيان قد يكون من الأفضل تقديم المساعدة لتأسيس منظمة جديدة للطلاب، قد تكون مؤلفة من الاختصاصات الرئيسية في أحد الأقسام، وقد تكون على

امتداد المدينة الجامعية، وتضم الطلاب وفقاً لمستوى معين (جمعيات طلاب الدراسات العليا على سبيل المثال). لكن ينبغي على المسؤول الإداري أن يكون مدركاً بأنه من الممكن تشجيع منظمات كهذه ومساعدتها، لكن لا يمكن فرضها على الطلاب. فإذا لم يكن الطلاب راغبين بمثل هذه المجموعة فإنها ستفشل حتماً.

وسيتنوع نشاط المجموعة وفعاليتها من عام إلى آخر استناداً إلى الطلاب المشاركين. وينبغي على المرء ألا يفقد ثقته بالمجموعة إذا واجهت انحساراً متديناً للنشاط لسنة أو لسنتين اثنتين. فإذا كانت هذه المجموعة مفيدة ويمكن إبقاؤها مضممة بالنشاط بأي حال من الأحوال، يمكن للطلاب الجدد الوافدين أن يمنحوا الحياة مجدداً في العام القادم.

وينبغي أن يبقى باب مكتب المسؤول الإداري مفتوحاً أمام الطلاب. وستكون الشكاوي أكثر رواجاً من الإطراء والإشادة (الإطراء يوجه لأعضاء هيئة التدريس على نحو فردي أو لأشخاص آخرين)، لكن يجب الاستماع للجميع باهتمام وعناية. ومع ذلك ينبغي على المرء أن يتذكر أن الوصف الذي يقدمه أحد الطلاب لبعض الأوضاع قد لا يكون كاملاً وصحيحاً تماماً. فالشكاوي، على وجه الخصوص، يجب أن يُعاد فحصها وتدقيقها بحذر قبل القيام بأي عمل، هذا إن كانت هناك ضرورة فعلية للقيام بعمل ما.

بالنسبة لبناء الجامعة الحديثة، نجد أن أغلب مشكلات الطالب الشخصية تتم معالجتها عن طريق أشخاص مسؤولين عن تقديم الخدمات للطلاب كالمستشارين. لكن أحياناً تصل مشكلات كهذه إلى المسؤولين الإداريين الأكاديميين. وعندما تصل إليهم، ينبغي أن تؤخذ على محمل الجد، بالتزامن -عندما يكون الوقت ملائماً- مع الخدمات الاستشارية، ومرشدي هيئة التدريس وغيرهم من الموارد المتوافرة داخل المبنى الجامعي. سأقدم لكم مثالين اثنين.

عندما عملت عميداً مساعداً في كلية العلوم والفنون، كانت واجباتي بصورة رئيسية متمثلة بالعمل مع الطلاب في تلك الكلية. وفي صباح أحد الأيام، دخل إلى مكتبي شاب كنت قد درسته أثناء السنة السابقة أحد مقررات السنة الأولى. لقد كان أحد الطلاب

الأقوياء الذين حصلوا على درجة ب (B)، وكان يحضر صفوفه الدراسية بانتظام وينجز عمله بوجودان طيّب. وكانت خلفيته الأكاديمية ضعيفة، لكنّ ذكاه وعمله الجادّ كانا يتغلبان على ذلك العائق، وكان يحقق النجاح كونه طالباً في الكلية.

كان مهتماً عندما دخل إلى مكتبي. وأخبرني، من دون أي مقدمات، بأنه سينسحب من الجامعة. قلت له قبل توقيعي للأوراق الضرورية التي كانت أمامي، أريد معرفة المزيد عن هذا الوضع. قال إنّ علم لتوّه أن والده -الذي كان يعمل في معمل للحديد- مصاب بسرطان الرئة الذي لا شفاء منه. وخطط الطالب لترك الجامعة والعودة إلى المنزل لرعاية والده وتقديم العون والدعم لأسرته. وكانت خطة جعلتني أتعاطف معه بسهولة، لكنني شعرت بأنه لا يجب عليه أن يتخذ مثل هذا القرار المصيري في حياته وهو في حالته الإنفعالية الحالية. فهو بحاجة لمزيد من التفكير في هذه المسألة وللنظر ملياً في مستقبل حياته. وأكّدت له بأنني سأساعده بأي ترتيبات إدارية يمكنني القيام بها للإبقاء على حياة مهنته الأكاديمية، وذلك حالما يفكر بجميع الاحتمالات المتاحة. لكنني كنت خائفاً جداً من أنه إذا قطع صلاته بالجامعة فإنه لن يعود إليها أبداً. فقد كان يحضر الجامعة عن طريق الحصول على دعم مالي في مجال رياضة ثانوية، ومن الممكن ألا تكون تلك المساعدة متوافرة إذا ترك الجامعة وعاد إليها.

وبالمحصلة عملنا على التخفيف من عبء العمل الدراسي لكي يتمكن من الذهاب إلى البيت على نحو متكرر. وحافظنا على النقص في المقررات التي حذفناها من برنامجه الدراسي؛ كي يتمكن من إكمالها في وقت لاحق دون أن يضطر لدفع رسوم إضافية. وبقي في الجامعة، وبعد موت والده عاد إلى نظام الدراسة بدوام كامل. وقد حصل على شهادته الجامعية وتابع دراسته العليا وحصل على درجة الدكتوراه من جامعة أخرى، وهو في الوقت الحاضر عضو هيئة تدريس في إحدى الجامعات. أتمنى لو كان بإمكان جميع القرارات الإدارية المتعلقة بالطلاب تحقيق نتيجة جيدة مثل هذه النتيجة. إن الشعور بأنك قادرٌ على تقديم المساعدة في حل مشكلة كهذه، حتى لو ظاهرياً (فهو من قام بالعمل في نهاية المطاف)، يجعل تحمّل أجزاء الإدارة الأقل متعة أسهل بكثير.

وفي مثال آخر، يبدو أن الخمول هو الطريقة الإدارية الفضلى. كتب طالب دراسات عليا مستاء رسالة إلى نائب الرئيس الأكاديمي، متهماً فيها أحد الأساتذة في قسمه بإقامة علاقة غرامية مع إحدى طالبات الدراسات العليا في القسم. وقام نائب الرئيس بإحالة الأمر إلي، بصفتي عميداً لكلية الدراسات العليا، لإجراء التحقيق وكتابة التوصيات. وخلصت إلى أن تلك الطالبة لم تكن ممن يشرف عليهم الأستاذ المذكور ولم تكن ملتحقة في أي من المقررات التي يقوم بتدريسها، ولن تكون كذلك لبقية دراستها في الكلية. وقد استبعد هذا الكلام وجود صراع على المصالح أو الضغط المفرط. واقترحت على نائب الرئيس أنه لا ضرورة للقيام بأي عمل. لكنه كان ما يزال مرتبكاً من هذا الوضع، ولم يتم التوصل إلى اتخاذ قرار حاسم حتى الآن عن وجود علاقة غرامية بالفعل أم لا. وأراد نائب الرئيس القيام بمزيد من التحقيق. لكنني بيّنت له أن طلاب الدراسات العليا هم أشخاص راشدون عموماً. وكنت أعرف هذه الطالبة، ومما لا شك فيه أنها كانت كبيرة بما يكفي وذكية بما يكفي وناضجة تماماً لتتخذ قراراتها الشخصية بشأن إقامة علاقات شخصية. وكان الأستاذ منهمكاً بإقامة دعوى قضائية للطلاق، وكان قد انفصل عن زوجته لبعض الوقت. وإن لم يكن هناك استخدام غير مناسب للمنصب أو السلطة الممنوحة من قبل الجامعة، فإن إقامة أي علاقة جنسية بين الأشخاص البالغين ليست من شأننا، سواء أكانت الشكوى الأولى صحيحة أم كاذبة. وقد فهم نائب الرئيس -الذي كان أكثر اعتياداً على التعامل مع مشكلات طلاب الدراسة الجامعية بعد- ما أرمي إليه وتخلّى عن المسألة. إن أغلب الجامعات التي لديها برامج كبيرة لمرحلة الدراسات العليا تتمتع بسياسات راسخة فيما يتعلق بهذه الأوضاع، لكن البرامج الأصغر، وخصوصاً برامج الماجستير فقط، لا تتمتع بمثل هذه السياسات في بعض الأحيان. إن النقطة الرئيسية هنا هي أن عدم القيام بأي عمل، هو دوماً أحد الخيارات الممكنة عندما يواجه المسؤول الإداري مشكلة أو شكوى ما، لكن يجب أن يكون هذا الخيار خياراً مدروساً بطريقة جيدة، وليس نتيجة للقصور الذاتي.

تتم معالجة موضوع قبول الطلاب في الجامعة وعموماً حسب مستوى الطلاب الدراسة الجامعية، وذلك عن طريق مكتب قبول طلاب المرحلة الجامعية. وفي المؤسسات الضخمة نجد أن أعداد الطلاب المشاركة تجعل العملية لا شخصية وموضوعية نسبياً، استناداً

إلى الدرجات ومجموع النقاط التي يحققها الطالب في الاختبار ومعايير أخرى كهذه، أمّا في الكليات الأصغر فقد يكون الأمر شخصياً إلى حدّ أكبر من حيث إبداء الأهمية بعوامل الوساطة كالرسائل والأنشطة التي يقوم بها الطالب خارج الصفوف الدراسية. فالبراعة الفاتحة في مجال الألعاب الرياضية أو أولياء أمر الخريج الأثرياء قد يكون لها تأثير في بعض الأحيان على كل من المدارس الكبيرة والصغيرة. أمّا على مستوى مرحلة الدراسات العليا، فإن كثيراً من مكاتب كلية الدراسات العليا تقوم عادةً بمعالجة موضوع قبول الطلاب في الكلية، بالتزامن مع كل قسم من أقسام الدراسات العليا.

وفي كلتا الحالتين، يجب أن يُطرح السؤال الحقيقي عما إذا كانت أفضل المؤشرات المتوافرة توحى بأن الطالب المتقدم سينجح أكاديمياً أم لا. وهنا يجب أخذ الحيطة والحذر على نحو استثنائي بشروط القبول الأساسية الرسمية بصورة واضحة قدر الإمكان، وتطبيقها بطريقة شرعية وبأسلوب متناغم قدر الإمكان. ويجب أن تُحفظ سجلات جميع القرارات والطريقة التي تم التوصل إليها، ويجب أن تكون هذه العملية شفافة قدر الإمكان بالنسبة للطلاب المتقدمين. إن هذا لا يساعد فقط على ضمان النزاهة والعدل أمام مقدّم الطلب، وإنما يحمي المؤسسة أيضاً من الدعاوى القضائية في حال رفض طلب الطالب المتقدم.

أذكر إحدى الحالات عندما تقدّم طالب يحمل سجلاً ضعيفاً جداً في مرحلة الدراسة الجامعية، للحصول على قبول في أحد برامج مرحلة الدراسات العليا. وكان مجموع نقاطه في الاختبار القياسي لقبول الطلاب في كلية الدراسات العليا (GRE) منسجماً مع سجله الضعيف في مرحلة الدراسة الجامعية. ولم يكن هناك أي مؤشر يوحي باحتمال نجاحه إن تم قبوله في برنامج الدراسات العليا. وكانت جميع مؤشرات أدنى بكثير من شروط القبول الأساسية المعلن عنها. ولذلك رفضنا قبوله في البرنامج. وبعد عدة أسابيع، تلقيت رسالة ساخطة من مقدّم الطلب يعلمنا فيها أنّه كان معاقاً، ويهدّد برفع دعوى قضائية ضدنا استناداً إلى القانون الأمريكي المتعلق بالمعاقين، وذلك لأننا مارسنا التمييز ضده بسبب إعاقته. لذلك قمت باستعادة سجل طلبه من ملفاتنا وتفحصته بدقة. وبعد ذلك كتبت إليه وأوضحت أن طلبه لم يتضمن أي إشارة تدلّ على أنه يعاني من إعاقة، ومن ثمّ

لم نكن قادرين على إصدار قرارانا استناداً إلى ذلك العامل. وشرحت بعد ذلك القاعدة الحقيقية بالنسبة للقرار الذي اتخذناه. وأخبرته أننا نرحب به لتقديم طلبه مجدداً وأنه ينبغي عليه توثيق إعاقته وتلخيص الاعتبارات الخاصة، التي شعر بأنها كانت اعتبارات مبررة بسبب حالته الصحية. لكننا لم نتلق أي ردّ منه من جديد.

تقوم بعض البرامج -ولا سيّما على مستوى مرحلة الدراسات العليا- بتهيئة الطلاب وإعدادهم من أجل مختلف أنواع الممارسات المهنية كعلم النفس التحليلي أو الاستشاري، أو علم السمعيات، أو علوم أمراض النطق والكلام. وفي كثير من الأحيان تعمل هذه البرامج على غربة الطلاب ليس من أجل القبول الأولي فقط، لكن أيضاً من أجل إتمام الدراسة التي تؤدي إلى الحصول على الشهادة والترخيص. فعملية الغربة الثانية تستبعد أولئك الطلاب غير المناسبين نفسياً أو سلوكياً أو ربما أخلاقياً، بالنسبة لنوع النفوذ والسلطة التي تمنحها الشهادة. إن هذا مجال صعب جداً، لكنه ضروري تماماً في بعض الأحيان. وهو مجال يمكن أن يمهد الطريق لرفع دعاوى قضائية من جانب الطلاب المرفوضين. ومن أجل ضمان المعاملة العادلة للطلاب، ولحماية الكلية والجامعة أيضاً من الصعوبات القانونية، ينبغي وضع إجراءات رسمية للتقويم. وينبغي على مثل هذه الإجراءات أن تضم دراسة شاملة لسجل تقدّم الطالب المحفوظ بدقة في البرنامج، وتقويمات الطالب المتعددة، والاستشارات المتكررة مع الطالب لإبقائه مطلعاً على وجود أي مشكلات، ودراسة هذه السجلات بدقة عن طريق هيئة تضم أعضاء مؤهلين من هيئة التدريس/الأطباء. فإذا كان القرار سلبياً، عندها يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة ومعقولة للمناشدة. وفي الوقت الذي يجب أن يكون فيه أغلب هذا النظام سرياً، ينبغي أن يبقى شفافاً قدر الإمكان بالنسبة للطلاب المتأثر بقرارات هذا النظام. ويجب أن تسعى هذه الإجراءات دوماً لتحقيق نوع من التوازن بين إنصاف الطالب وإنصاف الزبائن، الذين قد يعتمدون على خدمات الطالب إن كان الطالب شخصاً معتمداً في نهاية الأمر.

إن أحد مقومات إنصاف الطالب يتمثل بتحديد عدم أهليّته للمتابعة في البرنامج في أقرب وقت ممكن. فالسماح لطالب ما بقضاء سنتين أو ثلاث سنوات أو المزيد من السنوات في أحد البرامج، والإعلان بعد ذلك أنه ليس مناسباً، يعدُّ هدراً رهيباً لوقت

ذلك الطالب وطاقته وطموحه. ويعدُّ أيضاً هدراً لموارد الجامعة. ولذلك يجب أن تكون هناك أنظمة إنذار لاكتشاف المشكلات بصورة مبكرة، ومساعدة الطلاب إما للتغلب على تلك المشكلات أو إعادة توجيه خطتهم المهنية.

وكثيراً ما يحظى الطلاب الأجانب بتقدير رفيع المستوى من قبل المسؤولين الإداريين الأكاديميين لعدد من الأسباب. فهؤلاء الطلاب يسهمون في إيجاد جو عالمي خالٍ من الأحقاد القومية أو المحلية داخل المدينة الجامعية عن طريق جلبهم لمجالات إضافية في مجال الخبرة، والآراء العالمية، والمعتقدات إلى مجتمع البناء الجامعي. وعادةً ما يكونون من أفضل الطلاب ومن أكثرهم تحفيزاً وموهبةً على نحوٍ مطلق من بين الطلاب الذين يأتون من بلدهم الأم، وهم يدفعون في المؤسسات الحكومية رسوم الطلاب الأجانب التي تزيد عن رسوم طلاب الولاية. لكن لسوء الحظ، نجد أن كثيراً جداً من المسؤولين الإداريين يريدون الحصول على هذه الإيجابيات المهمة دون فسخ المجال أمام بعض احتياجات هؤلاء الطلاب. وتتصف عملية قبول الطلاب الأجانب بأنها أكثر تعقيداً بكثير وتتطلب مهارات ومعلومات خاصة. ويمكن لتقويم السجل الجامعي للطلاب الأجانب أن يفرض تحدياً خاصاً، وأن يتطلب وقتاً وجهداً إضافيين. فعندما يصل الطلاب الأجانب إلى المدينة الجامعية قد يحتاجون إلى خدمات دعم خاصة ليست مطلوبة من قبل الطلاب الآخرين. وعموماً، علينا أن ندرك أن قبول الطلاب الأجانب يتطلب وجود موارد إضافية، ويفرض علينا أن نكون مستعدين لتقديم هذه الموارد، وإلا فإننا لا نفي بمسؤولياتنا تجاه هؤلاء الطلاب الأجانب الذين نقبل بهم، والذين جاؤوا إلى المدينة الجامعية لدينا لكي يدرسوا. فهم يستحقون دفع هذا الثمن، لكن هناك ثمن آخر يجب أن ندفعه من أجل قبولهم.

تلقي الانتقادات

يمكن للتعامل مع الناشطين الراديكاليين الهجوميين من الطلاب أن يتطلب مجموعة كاملة من الردود استناداً إلى تكتيكات الطالب. كانت هناك نكتة في السبعينيات داخل المبنى الجامعي: «كان لدى الطلاب قائمة من المطالب غير قابلة للتفاوض، وكان المطلب الأول فيها أنه يجب أن يكون هناك مزيد من الحوار الهادف». لكن في أغلب الأحيان كانت فكرتهم عن الحوار الهادف تقضي أن يتحدثوا وأن نستمع ونصغي لهم.

في إحدى المرات اقتحمت مجموعة من الطلاب الأمريكيين من أصل إفريقي مكتب عميد شؤون الطلاب، وهم يرتدون قلنسوات سوداء وسترات سوداء ونظارات شمسية للطيارين، وكانوا يصرخون ويضربون الكراسي بعنف من حولهم. لكن العميد جلس بهدوء إلى مكتبه حتى هدؤوا قليلاً، وقال بعدها: «هل ترغبون أيها الزملاء بنزع تلك النظارات؛ لكي أتمكن من الحكم فيما إذا كنتم جادين في هذا أم لا؟» لقد أدت هذه الكلمات إلى تهدئة الوضع وإجراء بعض المفاوضات المفيدة. وفيما بعد أخبرني أحد الطلاب الذين شاركوا في ذلك الاقتحام عن المواجهة التي حصلت وقال: «لا أعتقد أن العميد كان خائفاً أبداً». أجبته بأن العميد كان طياراً حربيّاً في الحرب العالمية الثانية، وحلّق في مهام عديدة فوق فرنسا وألمانيا، وكانت طائرته قد أُسقطت فوق فرنسا وتم إخفاؤه ومن ثم تهريبه لاحقاً خارج فرنسا عن طريق المقاومة الفرنسية. أعتقد أنه إذا لم يروّعه الطيران الحربي الألماني والقوات المسلحة الألمانية، فعلى الأرجح لن تروعه أيضاً قلة من الطلاب الذين يرتدون نظارات شمسية داكنة وقلنسوات سوداء وسترات جلدية.

وفي مناسبة أخرى، كانت هناك مجموعة من الطلاب الأمريكيين من أصل مكسيكي تحتج على شيء ما. وكانوا يقولون باستمرار: «أنت أيها الأمريكي الأبيض (Anglos)» افعّل هذا وافعّل ذلك. وفي نهاية المطاف، قلت بأنني سأكون ممتناً لو توقفوا عن الإشارة إليّ بوصفي أمريكياً أبيض. وقلت إنّ خلفيتي العرقية تعود بصورة رئيسية إلى العرق الأيرلندي والسكوتلندي، وإنّ أجدادي كانوا على خلاف مع الأنجلوسكسونيين (Anglo-Saxons) قبل أن يكون أجدادهم على خلاف معهم بزمن بعيد جداً. لقد أصابتهم الدهشة، وتلغثم زعيمهم في شرحه وقال إنّه في الواقع كان يقصد البيض من أصل غير إسباني عموماً. فقلت مبتسماً: «لقد فهمت، فنحن جميعاً نبدو متشابهين بالنسبة لك». ضحك ضحكة خافتة، وبعدها تمكنا من مناقشة المشكلات الحقيقية بطريقة بناءة، بدلاً من اللجوء إلى الصراخ وأسلوب التحامل والتمييز.

وفي إحدى المواجهات الصاخبة على وجه الخصوص مع مجموعة من الطلاب الراديكاليين الأكثر تطرفاً، استمعت لشتائمهم لبرهة من الزمن وبعد ذلك قلت لهم بغض النظر عن الفظاظة والشتائم التي يمكن قولها، فإنني لن أغير رأيي. وكنت ما أزال

مصمماً على أن أتفق معهم وهذا ما فعلته. لقد كانت تكتيكاتهم سيئة، لكن تظلمهم كان شريعياً، وتمكّنا من معالجة المشكلة حالما توقفوا عن الصراخ.

وبعد وقت قصير من إضافة قسمنا لمقرر جديد في أدب العرق الأسود على المناهج التي ندرّسها، جاءت إلى مكتبي مجموعة من الطلاب الأمريكيين من أصل إفريقي؛ للاعتراض على تدريس المقرر من قبل عضو أبيض من أعضاء هيئة التدريس. وكانت فحوى جدلهم أن تجربة العرق الأسود الأمريكية لا يمكن تفسيرها إلا عن طريق شخص عاش هذه التجربة. وأصرّوا على أنه يجب على العضو الأمريكي الوحيد من أصل إفريقي ضمن هيئة التدريس تدريس هذا المقرر. تعاطفت قليلاً مع وجهة نظرهم، لكنني شرحت لهم بأن العضو الأمريكي الوحيد من أصل إفريقي ضمن هيئة التدريس لدى الجامعة لم يرغب بتدريس هذا المقرر. وكنت قد عرضته عليه إلا أنه رفض ذلك. فاخصاصه كان في مجال الأدب الإنكليزي في عصر الملكة فيكتوريا (Victorian English Literature)، وقد فضّل البقاء ضمن ذلك الاختصاص. وبيّنت لهم أننا إذا تبنينا الرأي الذي يقول إنّه لا يمكن لأعضاء هيئة التدريس تدريس إلا ما يمثلونه بأنفسهم، فإننا لن نتمكن من تدريس إلا الأدب الحالي الذي يمثل مجموعتنا العرقية بحدّ ذاتها، وبلدنا الذي ننتمي إليه، وربما منطقتنا التي نعيش فيها. وذلك سيكون تقييداً قاسياً وغير واقعي بالنسبة للجامعة. ومن ثمّ لن نسمع ثانية بثشاورس (Chaucer) وشكسبير (Shakespeare) ودون (Donne) وميلتون (Milton) وأوستن (Austin) وتاكيراي (Thackeray) وديكنز (Dickens) وإليوت (Eliot) وسارتر (Sartre) ودوستوفيسكي (Dostoevsky) وغيرهم. وطبعاً هؤلاء الكتاب من الكاريبيان وإفريقية وشبه القارة الهندية ممن كتبوا باللغة الإنكليزية، وقد لا يتكرر وجودهم مرة ثانية فوق كل ذلك، وهذه خسارة حقيقية.

وفي وقت لاحق، عادت مجموعة الطلاب نفسها لتسأل: لماذا لا يوجد لدينا المزيد من الأقليات الممثّلة لهم في هيئة التدريس لدى الجامعة؟ وافقتهم الرأي على أننا كنّا بحاجة للمزيد، وأكّدت لهم أننا لم ندّخر جهداً بغية إيجاد المزيد، لكن تأمين عضو هيئة تدريس مؤهل من الأقليات كان أمراً محدوداً آنذاك. وإضافة لذلك، فإن أولئك المتوافرين كان قد تم استخدامهم من قبل الجامعات الكبيرة الأرفع مقاماً، التي بإمكانها دفع رواتب

عالية جداً وتوفير مكتبات أفضل وغير ذلك من الموارد الأخرى. وأشارت إلى أن المشكلة كانت تكمن في إيجاد طريقة لجلب المزيد من طلاب الأقليات إلى الجامعات. ومن ثمّ لا يمكنك أن تحصل على مزيد من أعضاء هيئة التدريس؛ الذين ينتمون إلى الأقليات، ما لم يكن هناك مزيد من طلاب الجامعة الذين ينتمون إلى تلك الأقليات. لكنهم كانوا ما يزالون غير مقتنعين بأنه لا يمكن بذل المزيد من الجهود، ولذلك طلبت مساعدتهم. وقلت لهم إذا كان باستطاعتهم - عبر اتصالاتهم مع مجموعات الأقليات في البلد - تحديد مرشحين مؤهلين، فإنني سأتابع الاتصالات معهم على الفور. وشرحت لهم ما هي الشروط الأساسية المطلوبة عادةً لتولي مناصب في هيئة التدريس في إحدى الجامعات. وبدوا مسرورين لأنني طلبت منهم المساعدة في حلّ مشكلتنا.

وبعد عدّة أسابيع، أرسلوا إلى مكتبي قائمة تضم أسماء مرشحين من الأقليات للاطلاع عليها. وكنت مفعماً بالأمل عندما تلقيت هذه القائمة، فربما كان بإمكانهم تقديم المساعدة بالفعل. لكن عندما نظرت إلى القائمة وجدت أنها تضم أسماء المرشحين من الأقليات، كما وعدوني، لكن جميع هؤلاء المرشحون كانوا من الأساتذة المدرّسين في جامعات كبيرة تحتل المركز الأول. وكان عليّ أن أشرح للطلاب أنه من غير الممكن أبداً جذب الأساتذة الجامعيين المثبتين من جامعة كاليفورنيا بيركلي (University of California-Berkely) أو جامعة كولومبيا (Columbia) أو هارفارد، ليعملوا مع أساتذتنا المساعدين أو حتى لتولي منصب أستاذ جامعي. وأخيراً، كان عليهم أن يقرّوا أنه من الصعب إيجاد مرشحين مؤهلين لتولي المناصب المتوافرة لدينا. لكن إشراكهم في العملية لكي يتمكنوا من رؤية جوهر المشكلات الحقيقية، قد خفّف من هواجسهم وقلقهم بشأن الجهود التي نبذلها بحسن نية.

مساعداً للدراسات العليا

قد يكون التعامل مع مساعدي الدراسات العليا مسألة معقدة. فالمساعد، سواءً بالتدريس أو البحث، يشبه المسؤول الإداري، وهو متنوع إلى حدّ ما، بمعنى أنه طالب من جهة وعضو في هيئة التدريس أو فريق العمل من جهة أخرى. ويقضي القانون الرئيسي بأنه يجب تقديم النصح والإشراف على مساعدي الدراسات العليا على نحو كافٍ وملائم.

وربما لا يجب السماح لأي منهم بالتدريس إلا بعد مضي خمس سنوات من الخبرة في التدريس على الأقل، لكن في حالة استحالة هذا الأمر، ينبغي على المساعد أن يكون مستعداً لتولي مسؤوليات التدريس، ويجب أن يحظى بالإرشاد والإشراف طيلة مدة اختبارته بالتدريس. فتحويل أحد المساعدين مباشرةً إلى الصف الدراسي أو المختبر دون إعداد أو إرشاد، يعدُّ استغلالاً لكلٍّ من المساعد وطلاب الدراسة الجامعية الذين يحضرون الصفوف الدراسية له، أمّا ورشة العمل ليوم واحد قبل بدء الفصل الدراسي فهي غير كافية؛ لأن الإشراف يجب أن يكون مستمراً.

والأمر اللافت للنظر هو أن مساعدي الدراسات العليا يتم إعدادهم والإشراف عليهم بعناية فائقة. لكن هل يمكن عدّ البحث مع اسم عضو هيئة تدريس عليه أكثر أهمية من تدريس أحد صفوف أو مختبرات طلاب المرحلة الجامعية؟ لا بكل تأكيد.

فجميع المساعدين الذين تم إعدادهم والإشراف عليهم على نحو صحيح يقومون بتأدية عملهم بصورة جيدة، وقد يكون أداء بعضهم أفضل من أداء بعض أعضاء هيئة التدريس الأضعف. لكن عندما تتطور المشكلات بالفعل، يجب التعامل معهم بحزم وبلا تردد. ففي إحدى المرات في مدة اختباري، تبين أن مساعداً كان يقوم بإعطاء العلامات العالية استناداً إلى اعتبارات جنسية. وقد تم طرده على الفور.

وفي إحدى الليالي وبعد منتصف الليل بكثير، بدأ الهاتف يرن في منزلي، وكانت المكالمة من سيدة شابة منزعجة إلى حد كبير جداً كانت قد عملت أستاذة مساعدة في التدريس في قسمنا. وكانت في مكتب رئيس قسم الشرطة حيث تم اعتقالها في غارة على متعاطي المخدرات، الذين كانوا في حفلة في إحدى ضواحي البلدة. وكانت قد اتصلت لتوها بذويها وحصلت على ممثل قانوني للدفاع عنها، ومن ثمّ لم تكن هذه هي المشكلة التي يجب أن أعالجها. لقد كانت مكالمتها لي بسبب خوفها من أن تخسر وظيفتها في عملها أستاذة مساعدة، لكنني قلت لها إنها بريئة حتى تثبت إدانتها. وإذا تم إثبات التهمة عليها فإنها ستخسر وظيفتها، لكن حتى ذلك الوقت، من المفترض أن تتابع وظيفتها بوصفها واحدة من الأساتذة المساعدين لدينا، هذا إن رغبت بالقيام بذلك وكانت قادرة على تلبية احتياجات صفوفها الدراسية. وكنت أعرفها جيداً ولا يمكن أن أشك بأنها مذنبه بأي

شيء أكثر من كونها في المكان الخاطئ وبالتوقيت الخاطئ. وتوصل محامي الدفاع، بعد إجراء التحقيق، إلى النتيجة ذاتها وأسقط عنها التهم جميعها.

وفي حالة أخرى، قام أستاذ مساعد بتطوير نموذج للفشل في تلبية متطلبات صفوفه الدراسية، وفي التقويم وفي إعادة أوراق الاختبار لطلابه، ومحاولته ضمان عدم قيام الطلاب بتقديم شكاوي ضده عن طريق إعطاء علامة أ (A) للجميع. لكننا حذرناه وقلنا له إن هذا الأسلوب غير مقبول. ووعدنا بأن يكون أفضل مما هو عليه، لكنه استمر بمتابعة الطريقة نفسها. وفي نهاية الفصل الدراسي، طردناه من وظيفته في عمله أستاذاً مساعداً. لكنه قام بعد ذلك بكتابة رسالة ملأى بالعواطف وأرسلها إلى صحيفة المدينة الجامعية، مدعياً فيها أننا طردناه من القسم لاسترضاء النقاد الذين ادعوا أن القسم عموماً قد تم تقويمه على نحو متساهل ومتسامح. وقال في رسالته إن القسم لم يكن يحاول إلا «تغطية ما ارتكبه من أخطاء». لكنني كتبت رسالة إلى الصحيفة ردّاً على رسالته وقلت فيها إن رسالته لم تكن صحيحة بالنسبة لنقطة مهمة واحدة فقط وهي أننا لم نكن نغطي ما فعلناه من أخطاء. وقد قمنا بطرده من القسم.

