

## 5 القيام بالعمل: هيئة التدريس

التعليم يجعلنا على ما نحن عليه.

- Helvetius هيلفيتوس

أه! لكن ما هي ماهية هذا التعلّم.

- Shakespeare, The Taming of the Shrew - شكسبير، ترويض النشاز -

يحاول المسؤول الإداري الحكيم الاتفاق مع الآخرين جميعاً، لكن هذا قد لا يكون ممكناً دوماً. وأهم ما في الأمر هو أن يحاول المسؤول الإداري الحكيم الاتفاق مع هيئة التدريس، أو مع أغلب أعضاء هيئة التدريس على الأقل. وهذه تعدُّ نصيحة سياسية جيدة بكل وضوح، لكن السبب الأفضل للقيام بذلك هو سبب جوهري وأساسي بدرجة أكبر - لأن أعضاء هيئة التدريس هم الأشخاص الذين ينقلون رسالة الجامعة بوجودهم على خطوط الجبهة الأمامية وينفذونها. فأعضاء هيئة التدريس والطلاب هم السبب الوحيد وراء وجود منصب المسؤول الإداري. ويمكن لبعض أعضاء هيئة التدريس (ليس جميعهم بكل تأكيد) أن يكونوا غريبين الأطوار ومستهترين وغير عقلانيين ومتقاعسين عن العمل «أو ميّالين للتقاعس بطريقة أو بأخرى»، وحتى فظيعين، ولكنهم أيضاً هم الأشخاص أنفسهم الذين يقومون بالتدريس والبحث الذي يبرر وجود الجامعة.

### توظيف عضو جديد في هيئة تدريس

في السنوات الماضية، لم يكن هناك إلا بعض الفرص الملائمة لتوظيف أعضاء جدد في هيئة التدريس في أغلب الجامعات. ومع ذلك عندما تتوافر فرصة ملائمة، ينبغي أن يتم الحصول عليها بحرص ونزاهة ودقة.

في إحدى المناسبات، أعلن قسماً عن حاجته لملء الأماكن الفارغة في ثلاثة مناصب ضمن هيئة التدريس وتلقى 900 طلب تقريباً، وكانت نسبة كبيرة منهم من الأشخاص الذين لم تكن لديهم المؤهلات التي شرحناها بوضوح في إعلاننا عن توافر فرصة للعمل. وكانت خطوتنا الأولى دوماً إرسال بطاقة بريدية للإبلاغ عن استلامنا للطلب. وكنا نقوم بذلك مباشرة بعد وصول الطلب إلينا؛ بغية تجنب مقدم الطلب قلق التساؤل عما إذا كان طلبه قد وصل إلينا أم لا. وكانت هذه البطاقة عبارة عن صيغة قياسية غير رسمية بصورة واضحة، وكان أغلب مقدمي الطلبات سعداء بتلقي بعض إشعارات الاستلام، لكن في عديد من المؤسسات كان يقبع الطلب في صمت مطبق إلى أن تقرر لجنة الاختيار ما الذي ستفعله بهذا الطلب بما يتناسب مع وقتها، وهذا يمكن أن يكون بعد أسابيع أحياناً أو حتى بعد أشهر. وبسبب معرفتنا أن تلك الطلبات مهمة جداً بالنسبة لمقدم الطلب، فقد حاولنا تقديم ردود منتظمة وحاولنا اتخاذ القرار في أقرب وقت ممكن أيضاً.

وكان ممكناً إلغاء كثير جداً من الطلبات بسرعة كبيرة بسبب افتقارها للمؤهلات المحددة بكل بساطة، كما كان ممكناً إبلاغ هؤلاء المتقدمون (الذين كانوا قد أرسلوا بالنتيجة طلبات لم تُطلب منهم) بسرعة كبيرة جداً. وكنا نفضل إرسال رسائل شخصية لكل متقدم، ولكن بسبب وجود ما يزيد عن 800 متقدم للرد عليه، لم يمكن بمقدور فريق القسم المحدود جداً تقديم مثل هذا الاهتمام الفردي. لذلك أرسلنا رسالة لكل متقدم بدلاً من ذلك حيث كان واضحاً فيها أنها رسالة رفض قياسية. وحاولت كتابتها بطريقة لطيفة ومحترمة قدر الإمكان، لكن في نهاية المطاف يجب أن تصل كلمة «لا» لتعني «عدم القبول». وكانت النتيجة في بعض الأحيان إرسال رسالة غاضبة للاعتراض على: (1) سرعة الرفض (كان علينا عدم تقويم الطلب باهتمام، على الرغم من أنني لست بحاجة لوقت طويل؛ لكي أقرر أن الشخص المختص في مجال الشعر الإنكليزي الرومانسي ليس الشخص الذي نحن بحاجة لتدريس مقررات الدراسات العليا في مجال اللغويات أو العكس). (2) استخدام رسالة قياسية بدلاً من الاهتمام الشخصي الفردي. وقد ضمت الرسالة اعتذاراً وفقاً للصيغ القياسية، لكنها شرحت أن عدد الطلبات الكبير هو الذي جعل مسألة الردود الشخصية أمراً مستحيلاً. لكن هذا الرفض والاعتذار لم يكونا كافيين بالنسبة لبعضهم، ولم أتمكن من إيجاد حلٍ مُرضٍ لهذه المشكلة.

وفي إحدى المرات تلقيت رسالة غاضبة من متقدّم اعترض بلهجة قاسية، وحتى متطرفة، على إعلان تكافؤ الفرص الذي ورد في إعلاننا بشأن توفّر بعض الأماكن الفارغة في هيئة التدريس. وكان الإعلان قد ذكر، في جزء منه، أننا شجعنا النساء والأقليات على وجه الخصوص لتقديم الطلبات. كان بإمكانني أن أردّ عليه بأن الإعلان كان مطلوباً من قبل قوانين تشجيع زيادة تمثيل المرأة والأقليات في التوظيف، لكن ذلك سيكون كمن يلقي باللوم على الآخر. وكنت أرغب فعلاً بتشجيع المرأة والأقليات على تقديم طلباتهم؛ لأنني شعرت بأن إضافة مزيد من النساء والأقليات المؤهلين إلى هيئة التدريس لدينا، من شأنه تعزيز هيئة التدريس وتحسين الخبرة التعليمية لطلابنا. وبوجود ذلك المعتقد، لن أختبئ وراء أي من القوانين. وكان المتقدّم الغاضب طالب دراسات عليا أنهى دراسته لتوّه في جامعة كبيرة في المنطقة الوسطى الشمالية من الولايات المتحدة الأمريكية. وكتبت رسالة قصيرة لرئيس قسمه اقترحت فيها أنه يجب إرشاد الطالب لاتباع طريقة أكثر إنتاجية مع أصحاب العمل المحتملين. وقلت إنّه كان بإمكانني تقدير إحباط الطالب في سوق يصعب فيه تأمين فرص العمل، لكنه بحاجة لإيجاد طرق أفضل للتفيس عن مشاعره.

لكن عملية التوظيف قد تتسبب بلحظات إحباط للشخص المعني بهذا الأمر. ففي إحدى المرات قمت بإدراج اسم مرشح محتمل لشغل منصب في العمادة، وأقنعت لجنة الاختيار بجلبه إلى المبنى الجامعي لإجراء مقابلة معه. لكنه بقي مستيقظاً طوال الليل قبل المقابلة بسبب بعض الأعمال العائلية (وليس بسبب حالة طارئة)، ووصل إلى المبنى الجامعي مخدراً من قلة النوم. ولو أنه أرسل مجسماً كرتونياً بحجمه الطبيعي لإجراء المقابلة، لكان هذا الجسم سريع الاستجابة مثله تقريباً. لكن هل كنت منصفاً بافتراضي أنه لم يأخذ موضوع المقابلة على محمل الجد؟ وبالنتيجة لم يُعرض عليه هذا المنصب وشعرت بالغباء لأنني قمت بتزكيتته.

إن التعامل مع مقابلة العمل بجدية قد يكون مؤشراً جيداً للموقف، الذي يمكن أن يتوقعه المرء من المرشح إذا تمّ توظيفه وانضم إلى هيئة التدريس فيما بعد. لقد طلب

مني عميدي الانضمام إليه لإجراء مقابلة لأحد المرشحين لمنصب بارز في هيئة التدريس في أحد أقسامنا للعلوم الاجتماعية. وقد تم إحضار المرشح إلى المبنى الجامعي من مسافة بعيدة جداً ( الأمر الذي كلف الجامعة نفقة ضخمة) لإجراء المقابلة. وظهر المرشح للعيان في مكتب العميد بمظهر مهمل وغير مرتّب، مرتدياً قميصاً قديماً للعمل وسروال جينز أزرق ممزق. وبعد انتهاء المقابلة، سألتني العميد عن رأيي بمظهر المرشح ولباسه. كان ردّي عليه أن ثيابه بدت لي وكأنها تبعث برسالة. فالمرشح كان يقول إنّما أنّه لا يُعير انتباهاً للأشخاص الذين كانوا يجرون معه المقابلة، أو لم تكن لديه رغبة بالمنصب ولم ينظر إلى المقابلة على أنها مهمة. لكن لا ينبغي على الجامعة أن تهتم بشأن المرشح الذي يرتدي زيّاً فاحراً (هذا رضح سخيف لنزوات الآخرين)، أمّا السعي الشديد بصورة واضحة لارتداء ملابس غير رسمية فيقدم تصريحاً متعمداً عن موقف الشخص. ولذلك لم تُعرض عليه الفرصة لتولي هذا المنصب.

هناك متقدم آخر لم يأخذ موضوع المقابلة على محمل الجدّ وهو شاب كُنّا نحاول توظيفه لينضم إلى هيئة التدريس في قسمنا. وكانت لديه مراجع أكاديمية ممتازة، وكان ساطع الذكاء وفصيح اللسان، وبدا مرشحنا المثالي. وقد أحضرناه إلى المبنى الجامعي، وبعد نهاية يوم كامل من المقابلات والجولات داخل المبنى الجامعي ومجتمع الجامعة، أخبرني ضاحكاً بأنه كان قد وافق سابقاً على تولي منصب في جامعة كاليفورنيا، وهو لم يأت لمقابلتنا إلا من أجل الحصول على نقل مجاني لمنطقتنا؛ لكي يتمكن من قضاء عطلة في منتجع التزلج المجاور للجامعة. ونظراً لالتزاماته في مكان آخر، فقد تساءل إن كان بإمكاننا توزيع اليوم الثاني المجدول من مقابلتنا، لكنني استنتجت أنه كان يتمتع بالمواصفات جميعها التي أردناها باستثناء النزاهة.

عندما يُعرض منصب على أحد المرشحين، من المهم أن يكون هذا العرض خطياً وأن تكون الرسالة مفصّلة وواضحة قدر الإمكان. ويجب أن تتضمن الرسالة الأمور الأساسية مثل المكانة التي سيشغلها واعتبارات التثبيت والأجر الشهري، وأي شروط أخرى مثل:

مسؤولية تدريس عبء ثقيل من الصفوف الدراسية التمهيدية لطلاب السنة الأولى أو مسؤولية بحث محدد. ولا يهم أبداً مقدار وضوح الشخص الذي يجري المقابلة في حديثه مع أحد المرشحين عن منصب ما والتفاصيل التي يستخدمها في المقابلة، فنحن جميعاً لا نسمع ولا نذكر إلا ما يحلو لنا. لكن تحديد شروط التوظيف خطياً بكل معنى الكلمة وقدر الإمكان، يمكن أن يكون مفيداً جداً إذا برزت المشكلات بعد انضمام المرشح إلى هيئة التدريس. لقد وظفت عضو هيئة تدريس في قسم اللغة الإنكليزية كان قد أظهر حماسة كبيرة لتدريس مادة الإنشاء - أثناء مقابلته -، لكن ما إن حصل على الوظيفة حتى فقد تلك الحماسة. وقمت بتوظيف مديرين إداريين لفريق العمل في مكتب إحدى الكليات ممن وافقوا عن طيب خاطر على وجودهم في مكاتبتهم أثناء ساعات العمل الطبيعية، ويجب عليهم على وجه الخصوص الاستمرار بالحفاظ على المواعيد مع الطلاب، لكن أولئك الأعضاء في فريق العمل أصبحوا لا يوجدون في مكاتبتهم إلا على نحو متقطع لدرجة تقويت المزيد من مواعيد الطلاب بالمقارنة بالمواعيد التي التزموا بها. إن شرح تلك التوقعات بالتفصيل في الرسالة التي تعرض للمنصب يمكن أن يكون مفيداً جداً في أوقات كهذه.

### تطوير هيئة التدريس

لا تتركس الجامعات اهتماماً ملائماً بتطوير هيئة التدريس دوماً. فأعضاء هيئة التدريس لا يحظون إلا بفكرة مبهمة عما يتوقع منهم وذلك دون حصولهم على مساعدة معقولة لتحقيق تلك التوقعات. وهم يتركون على سجيبتهم لكي يتطوروا بعملهم أساتذة وباحثين ومشاركين في الإدارة الرشيدة لهيئة التدريس وليطوروا مجالاتهم الأكاديمية أيضاً، أما الثقافة التقليدية الموجودة في أغلب بيئات المباني الجامعية فإنها ستجعل هذا الوضع صعب التغيير، لكن المسؤول الإداري المفكر سيبحث عن طرق للقيام بذلك.

إن وضع معايير من أجل القرارات بشأن الأجور الشهرية والتثبيت والترقية لكل مرتبة وظيفية، يجب أن يُشرح بالتفصيل وبكل وضوح. ولا ينبغي أن تكون هذه الأدلة والإرشادات مفصلة وجامدة كثيراً لتصبح مثل السترات التي تستخدم لتقييد المرضى

العنيفين، ولكن يجب أن ترسخ المقاييس المعقولة والمقبولة عموماً التي تتخطى المعايير كتحديد عدد السنوات التي يقضيها المرء في مرتبة ما، أو كيف يمكن للمرء أن يكون شخصاً لطيفاً وزميلاً ودوداً. إن وجود المقاييس يمنح عضو هيئة التدريس الطموح بعض الإحساس بالتوقعات، ويمنح صنّاع القرار (لجنة الموظفين، ورئيس القسم، والعميد) أساساً موضوعياً إلى حد ما لاتخاذ قرارات لن تبدو قرارات شخصية جداً أو متحيزة. ومن الأسهل بكثير الحفاظ على الصداقة مع أحد الزملاء إذا كان بإمكانك أن تقول له: «لم نتمكن من ترقيتك هذه السنة لأنك لم تحقق حتى الآن الشروط الأساسية الموضوعية الآتية...» بدلاً من أن تقول له: «لا نعتقد بأنك جيد بما يكفي حتى الآن».

وكثيراً ما يحظى أعضاء هيئة التدريس غير المثبتين بمراجعة سنوية واجتماع مع رئيس القسم؛ لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كان عقد الفرد سيستمر إلى ما بعد الوقت الحالي أم لا. أمّا بالنسبة لعضو هيئة التدريس الذي يخضع لنظام التثبيت، فيجب أن تُظهر هذه المراجعة تقدّم عضو هيئة التدريس باتجاه التثبيت. ويجب أن تشمل على ملخص خطي عن تقدم العضو، مشيرة على وجه التحديد إلى أي نقاط ضعف يجب مناقشتها ومعالجتها. فهذا يقدم لعضو هيئة التدريس فرصة لتلبية مقاييس الأداء المتبعة في القسم. وبوجود سجل سنوي كهذا ضمن الملف، لا يجب أن يكون قرار التثبيت مفاجئاً، أمّا السجل السنوي فيجب أن يحبط أي عمل قانوني يقوم به عضو هيئة تدريس ناقم تم رفض تثبيته وكان يشعر بأنه خُدع أو لم يرشده أحد.

وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس المبتدئين، ولا سيّما أولئك الذين لم يحصلوا على التثبيت حتى الآن، فهناك أشكال متنوعة من الإشراف التي قد تكون مفيدة لهم. فبعض الكليات تقوم روتينياً بتعيين عضو هيئة تدريس قديم ليكون معلماً خاصاً لكل عضو غير مثبت في هيئة التدريس. ويمكن أن تقوم مدارس أخرى بتعيين معلمين خاصين لمعالجة مواطن ضعف محددة. على سبيل المثال، طلبت من العلماء المنتجين على وجه الخصوص العمل مع أعضاء هيئة التدريس المبتدئين الذين يواجهون مشكلات في النشر تقديم المشورة لهم. ولم يكن أي ترتيب من تلك الترتيبات ناجحاً بشكل منتظم، لكن معدل النجاح بدا مرتفعاً بما يكفي لتبرير المحاولة.

وهناك وسيلة أخرى متوافرة لرئيس القسم على وجه الخصوص وهي تحديد مواعيد اللجنة بحكمة. فنحن نريد من لجاننا أن تكون فاعلة ومنتجة لكي ننزع بصورة طبيعية إلى تعيين هيئة التدريس الفاعلة والمنتجة نفسها في اللجان جميعها. إن هذا أمر مفهوم، لكن رئيس القسم المراعي لحقوق الآخرين سيجاول ضم أعضاء آخرين إلى هيئة التدريس استناداً إلى قاعدة منتظمة، وخصوصاً عضو هيئة التدريس المبتدئ الذي لم يكتسب الخبرة التي يتمتع بها أعضاء اللجان حتى الآن. وينبغي على المرء أن يكون حذراً لكي لا يعيق اللجنة عبر حشوها بعدد كبير جداً من الأعضاء «المبتدئين» الذين لم تُعرف كفاءتهم بعد، لكن وجود عدد قليل من الأشخاص المبتدئين قد يكون أمراً جيداً لاختتام الطبخة، ولجذب بعض الآراء الجديدة للمداولات.

ويُعدّ تأييد السفر لحضور اجتماعات مهنية طريقة أخرى؛ لحثّ هيئة التدريس على التطور، إضافةً إلى جعل القسم معروفاً ومشهوراً خارج مدينته الجامعية. وتُدار الموارد المالية المخصصة بغية دعم السفر بطرق تختلف من جامعة إلى أخرى. ففي بعض الجامعات، قد يقوم رئيس القسم أو العميد بمراجعة المطالب ببساطة، والموافقة على بعضها، ورفض بعضها الآخر. لقد عملت في جامعة كهذه، وعلى الرغم من أنني تلقيت معاملة سخية وفقاً لهذا النظام، لكنني لا أعتقد أنه كان يؤدي إلى اتخاذ القرارات الحكيمة والمنزنة دوماً. فالعلاقات الشخصية يمكن أن تدخل في هذه العملية بسهولة كبيرة، أو على الأقل أن تبدو كذلك.

وواجهت نظاماً آخر في مؤسسة ممولة جيداً بالمقارنة مع غيرها، حيث كانت تزود تلقائياً كل عضو هيئة تدريس بالتمويل من أجل السفر والنفقات المطلوبة لحضور اجتماع مهني واحد كل سنة أكاديمية. وكان عضو هيئة التدريس حراً باختيار الاجتماع الذي يمكن أن يحضره. وبما أن هناك أكثر من اجتماع مهني واحد كل سنة في أغلب الحقول الأكاديمية، فإن عضو هيئة التدريس الحكيم سيطلب تمويل الاجتماع الذي سينعقد في أبعد الأماكن أو في أعلى المدن، وسيدفع تكاليف رحلة مهنية أخرى من التمويل الشخصي الذي يحصل عليه. ووراء «استحقاق» هذا الاجتماع الواحد، يمكن لكل عضو هيئة تدريس أن يتلقى تمويلاً لحضور أي اجتماع كان قد قدّم من أجله ورقة بحث، أو خدم في لجنة

دائمة أو في أحد المكاتب الانتخابية في المنظمة. لقد كان هذا النظام يفوق بكلفته موارد عديد من الجامعات، لكنه نجح بالنسبة لهذه المؤسسة الممولة جيداً.

وفي كلية أخرى أثناء تجربتي، كان يتم تقديم التمويل لأي عضو هيئة تدريس يشارك رسمياً في اجتماع مهني: سواء لتقديم ورقة بحث أو لخوض النقاش في إحدى الندوات أو للمشاركة بوصفه عضواً في إحدى اللجان أو لتولي شؤون أحد المكاتب في المنظمة. لكن عندما انخفض تمويل السفر (في الوقت الذي كانت تزداد فيه نفقات السفر) أصبح من الضروري تطوير طريقة منصفة لإدارة التمويل وفق مستوى أقل من مستوى التمويل السابق. وقد حاول النظام الذي تم تطويره تقديم دعم معقول للرحلات المهنية في الوقت نفسه، الذي يُحمّل فيه عضو هيئة التدريس بعض الأعباء المالية المخصصة للتطوير المهني. وتم تشكيل تسلسل هرمي لمستويات تقديم الدعم. وتلقى عضو هيئة التدريس؛ الذي قدّم ورقة عمل ذات أهمية كبيرة في أحد الاجتماعات المهنية وثن تذاكر الطائرة والقطار ذهاباً وإياباً من الاجتماع، ونفقات التسجيل في الاجتماع، والسكن والوجبات في اليوم الذي تمّ فيه تقديم ورقة العمل (الإقامة ليلية واحدة أو اثنتين استناداً لبرامج جدول الأعمال). وإذا رغب بالبقاء لبقية أيام الاجتماع الإضافية، فإن هذا يكون على نفقته الخاصة. وحصل موظفو المؤسسة الوطنيون على النفقات جميعها التي دفعوها لحضور الاجتماع، أما المشاركون في جلسات النقاش، وأعضاء اللجنة وغيرهم من المشاركين الأقل مكانة فلم يحصلوا إلا على ثمن بطاقات الطائرة ذهاباً وإياباً من الاجتماع. وحصل المشاركون الخاصون، كعضو هيئة التدريس الذي طُلب منه مقابلة المتقدمين للحصول على فرصة عمل، على النفقات جميعها التي دفعوها. لقد خفّض هذا النظام نفقات السفر لتصبح ضمن حدود الميزانية وتم قبوله ليكون نظاماً منصفاً من قبل أغلب أعضاء هيئة التدريس. وكان من الممكن أن يكون البديل لدفع النفقات جميعها لقلّة قليلة من الأعضاء ورفض المشاركات جميعها بالنسبة للبقية.

أيّاً كانت الطبيعة البشرية، هناك دوماً قضية أعضاء هيئة التدريس الذين يستخدمون الرحلة المهنية المدفوعة الأجر كرحلة للمتعة من دون بذل أي جهود في مجال التطوير المهني. وبكل تأكيد كان لدي زملاء أمضوا معظم وقتهم في الاجتماعات المهنية وهم

يزورون معالم المدينة بقصد السياحة، أو يجلسون في الحانات، أو يحضرون مسرحيات أو حفلات موسيقية، أو ينامون فقط. لكن ربما يمكن لبعض هذه الأنشطة أن تكون محفزة أو موسعة للمدارك فكرياً. فأستاذ المسرح بإمكانه بكل تأكيد الاستفادة من حضور المسرحيات في المدينة الكبيرة، أو يمكن لأستاذ الموسيقى الاستفادة من حضور حفلات لفرق موسيقية بارزة. ويمكن للجلوس في إحدى الأماكن العامة مع الزملاء من كليات أخرى ومناقشة المرء لاختصاصه أثناء تناول الشراب، أن يكون في بعض الأحيان محفزاً جداً، أكثر من الاستماع لبعض الأوراق البحثية التي تقدم في الاجتماعات.

وتحاول بعض المؤسسات التأكيد على استخدام تمويل السفر من أجل التطوير المهني، وذلك عن طريق طلبها من المسافر تقديم مداخلة لزملائه عند عودته من الاجتماع. فالنظرية تبدو سليمة - من حيث العودة بأحدث الأفكار والاكتشافات ومشاركتها مع زملائك، ومن ثمّ زيادة الفوائد من الأموال المخصصة للسفر. لكن عملياً، لم أعتقد أن هذا النظام هو نظام مثمر بصورة خاصة. فالمداخلات كانت تميل إلى العمومية والروتينية، أما الزملاء الذين بقوا في بيوتهم فقد بدوا قليلي الاهتمام بصورة عامة.

إن أساليب التدريس شخصية جداً، وحتى إنها تتمتع بطابع خاص، الأمر الذي يجعل تطوير الأنظمة الموضوعية لتحسين أداء هيئة التدريس أمراً صعباً، ولذلك ينبغي أن تكون هذه الأنظمة مرنة إلى أبعد حد ممكن. فالاختلافات في الشخصية والأسلوب تجعل ما ينجح بتميز بالنسبة لمدرّس واحد يكون خيباً كلياً بالنسبة لمدرّس آخر. وأعتقد أن هناك وسيلة واحدة أظن أنها فعّالة، لكنها لم تتمتع إلا بنجاح محدود في إقامة البرهان على فاعليتها، وهي ما أسميه الصف الدراسي المفتوح. أعني توفير الجو الذي يمكن عبره أن يزور الزملاء صفوف بعضهم بعضاً بصورة روتينية وغير رسمية. فوجود ممارسة كهذه، يمكن لأعضاء هيئة التدريس أن يتعلّموا من بعضهم بعضاً، ويمكنهم أن يقدموا اقتراحات لبعضهم الآخر وأن يطلبوا مقترحات منهم، ويمكنهم تجنّب جنون العظمة الذي قد يصيب بعض أعضاء هيئة التدريس، عندما يُعدّون أنفسهم أنهم السلطة المطلقة التي لا تخضع للمساءلة أو المحاسبة داخل صفوفهم الدراسية. وبوجود زميل في الصف الدراسي، يميل المدرّس للتكلّم بمقدار ضئيل جداً على طريقة الأساقفة أو بمثل سلطانهم، وللتحضير من أجل صفه الدراسي بمزيد من الدقة والحذر.

لقد ارتاح تماماً بعض أعضاء هيئة التدريس لوجود نظام الصف الدراسي المفتوح حتى إنهم استمتعوا بهذه الفرصة. وبعضهم الآخر قاوم هذه الفكرة بقوة، وأنا قلق على التدريس من بعض الأشخاص الذين ينتمون إلى تلك الفئة الأخيرة. فالخوف من الرقابة يطرح الأسئلة دوماً.

وفي إحدى المدارس التي عملت فيها أثناء تجربتي، أخذت الرقابة داخل الصف الدراسي صفة رسمية إلى حد ما، حيث تم إنشاء صف دراسي مزود «بغرفة مراقبة» متاخمة له، ومظلمة ومحجوبة؛ لكي لا يتمكن الطلاب في الصف الدراسي المراقب من رؤية المراقبين، أو حتى معرفة ما إذا كانوا موجودين هناك أم لا. وتم استخدام هذا الصف بصورة رئيسية من أجل العرض والتوضيح حيث يمكن لمساعدتي الدراسات العليا مشاهدة الأساتذة البارزين، وقد تبين أنها طريقة فعالة جداً بالنسبة لذلك الاستخدام.

وحاولت أيضاً استخدام أشرطة الفيديو للمساعدة في تحسين أداء المدرسين، تماماً كما فعل عديد من الأشخاص الآخرين. فعندما كانت الكاميرات منصوبة بصورة دائمة في الصف الدراسي، ويمكن تشغيلها من دون لفت الانتباه من موقع بعيد تقريباً، كانت قيمتها أكبر بكثير مما كانت عليه عندما تم وضعها مؤقتاً في أحد الصفوف الدراسية غير المعدة على نحو منظم لتسجيل كهذا. وفي الحالة الثانية، كان وجود الكاميرات ملحوظاً جداً وقد غير التفاعل النفسي والعاطفي داخل الصف الدراسي.

وحاولت في إحدى المرات استخدام أشرطة الفيديو لمساعدة طلابنا المرشحين لنيل درجة (الماجستير) للحصول على وظائف في التدريس بعد حصولهم على شهادتهم. وكان سوق العمل متخماً تماماً، ولذلك اعتقدت أن أي ميزة خاصة لطلابهم قد تساعدهم على التقدم شيئاً فشيئاً. واقترحت أنه يمكن للأستاذ المساعد تسجيل بعض من صفوفه الدراسية، وبعد ذلك يمكن للمساعد مراجعتها، وربما اختيار عشرة دقائق من الشريط المسجل، ونحن سنتحمل تكاليف إعداد نسخ ذلك الجزء لكي نرسله مرفقاً مع الطلبات المقدمة. وسيقوم الأستاذ المساعد باختيار الجزء الذي يريده، وبإمكانه الموافقة على إرساله أو عدم الموافقة على ذلك، وسيتم حذف الجزء المتبقي واستخدامه مجدداً. وكنت أعتقد أن هذه فكرة جيدة.

وربما حاولت إنجاز الكثير جداً بواسطة هذه الفكرة. وسألت أحد أعضاء هيئة التدريس المبتدئين لدينا، إن كان يرغب بطرح الفكرة على المعيدين والعمل معهم بعد ذلك بوصفه نوعاً من المراقبة أو الإشراف على المشروع. قال إنّه سيفعل ذلك. وقد اخترت هذا العضو بالتحديد؛ لأنني كنت أعتقد أنه قادر على القيام بهذا، لكن لسبب من الأسباب لم يكن منخرطاً في قضايا القسم. واعتقدت أن هذا سيقدم له نشاطاً «لتقديم الخدمات» وربما يجذبه للقيام بمشاركة أكبر في شؤون القسم. واعتقدت أن هذا قد يساعده في الحصول على التثبيت أيضاً.

وبعد بضعة أسابيع من قبوله بهذه المهمة، جاء إلى مكنتي من أجل مسألة أخرى. وبعد أن انتهينا من مناقشة تلك المسألة، سألته عن التقدم الذي حققه بواسطة فكرة التسجيل على أشرطة الفيديو. لكن الأمر الذي أدهشني وصعقني هو أنه انفجر بغضب. قال إن المعيدين كانوا ضدّ الفكرة بقوة ولن يشاركون في هذا المجال. وقال إنهم أحسّوا بأنها كانت مجرد حيلة من جهتي للتجسس عليهم، وقد اتفق معهم بهذا الرأي. وقال إنه لا علاقة له بفعل أي شيء آخر له علاقة بتلك الفكرة. كنتُ مدهوشاً فأعضاء هيئة التدريس قاموا بزيارة صفوف الأساتذة المساعدين دورياً وبطريقة منفتحة تماماً، وسجلوا لهم أشرطة فيديو في بعض الأحيان، ومن ثمّ لم يكن واضحاً كيف ستخبرنا هذه الأشرطة المسجلة بأي شيء لم نعرفه سابقاً، حتى وإن اقترحنا مراجعتها، وهذا ما لم نفعله. أشكّ بأن فورة الغضب هذه كانت مجرد غطاء للحقيقة التي تقضي بأن عضو هيئة التدريس لم يكن قد بدأ بالمشروع. وفي ذلك الحين، كان الوقت متأخراً جداً في تلك السنة للبدء بالمشروع ولذلك تخلّيت عن الفكرة بأكملها، لكنني لا أزال أعتقد أنها كانت فكرة جيدة.

### تلبية المطالب الخاصة لهيئة التدريس

يُطلب أحياناً من رؤساء الأقسام على وجه التحديد الإيفاء بمطالب فردية خاصة لهيئة التدريس. فالمرء يريد دوماً أن يكون مفيداً وإنسانياً، لكن هذا المجال يتطلب بعض الاهتمام وبعد النظر. فعلى سبيل المثال، كان لديّ ضمن هيئة التدريس كاتبٌ مبدعٌ يجب الكتابة في الصباح، ولذلك طلب أن تكون جميع صفوفه الدراسية بعد الظهيرة. وكان كاتباً منتجاً ينشر عملاً جيداً على نحو منتظم. وبدأ أن الموافقة على طلبه فكرة

جيدة، ووافقت اللجنة التي تضع البرامج على طلبه أيضاً. وطلب عضو هيئة تدريس آخر كان لا يحب النهوض باكراً أبدأ مراعاته بالطريقة نفسها. وكان لا يقضي وقته صباحاً بالعمل ولم يكن كاتباً أو عالماً منتجاً. ولذلك وجدت اللجنة أنه من الصعب جداً تلبية طلبه.

### قانون برايانت العاشر في الإدارة الأكاديمية

من الأسهل التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، الذين يتصرفون كنجوم الأوبرا إذا كان أداؤهم كأداء النجوم في الأوبرا

وكان كثيراً ما يُطلب من أحد الأساتذة المشهورين على نطاق واسع تقديم أوراق بحثية في اجتماعات مهنية. وقد تطلب هذا الأمر غيابه عن المدينة الجامعية ثلاثة أيام أو أربعة أيام في بعض الأحيان. ومن أجل تقديم إسهامه تجاه العالم الأكاديمي الأوسع، كنا سعداء بإيجاد زملاء له لتدريس صفوفه الدراسية بالنيابة عنه عندما يكون خارج المدينة الجامعية. وفي الحقيقة، كان كثيراً ما يردّ المجاملة بمثلها عندما يكون الآخرون مرضى أو خارج المدينة الجامعية. ومن جهة أخرى، كان هناك أستاذ آخر وُقِّع عقداً مع وكالة حكومية فيدرالية، وهو عقد تفاوض عليه دون علم الجامعة. ومن أجل الإيفاء بذلك العقد، كان هذا الأستاذ يغيب كثيراً عن المدينة الجامعية أسبوعين أو أكثر من وقت لآخر. ولم يُعلم أحداً في القسم بعقده أو بغيابه المطول والمتكرر. وبعوضاً عن ذلك، قام بنفسه بتوظيف طالب دراسات عليا حصل على درجة الماجستير حديثاً من قسمنا؛ ليحلّ محله في تدريس صفوفه الدراسية أثناء غيابه عن الجامعة. وبالنتيجة، كانت الجامعة تدفع راتب أستاذ جامعي لقاء تدريس صفوف دراسية من قبل شخص بإمكاننا توظيفه موجهاً مؤقتاً في أفضل الحالات، وفي الواقع لم نكن لنوظفه أبداً. وإضافةً إلى ذلك كان هذا الأستاذ يدفع لبديله مبلغاً من المال أقل من راتبه الذي كان يحصل عليه مقابل تدريسه لهذه الصفوف الدراسية. وكان يحقق الربح من عدم قيامه بتدريس صفوفه الدراسية؛ لأنه كان يحصل على معاش من العقد الذي وقعه خارج الجامعة. إن هذا لم يكن تصرفاً منصفاً بالنسبة للجامعة أو الطلاب الذين كانوا يحضرون الصفوف الدراسية لذلك الأستاذ. ووجدنا أنه من الضروري إيقاف تلك الممارسات.

وطالب بعض أعضاء هيئة التدريس بوظائف للتدريس في فصل الصيف على أنه دخلٌ إضافي على رواتبهم أثناء السنة الأكاديمية. وقد تجاوزت هذه الطلبات - في أغلب الأوقات - عدد الوظائف المتوافرة للتدريس في فصل الصيف. وشعر بعض أعضاء هيئة التدريس البارزين بأن الأولوية في الوظائف يجب أن تكون لهم، لكن هذا وضعنا أمام مشكلتين اثنتين. أولاً، كنا مقيدين بكمية الأموال المتوافرة لدينا، ومن ثم إذا قمنا بتعيين أعضاء هيئة التدريس البارزين فقط، فإن رواتبهم الأعلى ستعني أننا سنكون قادرين على تقديم عدد من المناهج الصيفية أقل من العدد المطلوب لتلبية المطالب. ثانياً، أثناء مدة من الزمن عندما كانت رواتب أعضاء هيئة التدريس دون مستويات التضخم بكثير، فإن الرواتب المرتفعة التي كان يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس البارزون، جعلت الدخل الإضافي من فصل الصيف أقل أهمية بالنسبة لهم مقارنةً ببعض أعضاء هيئة التدريس المبتدئين الذين يتقاضون أجراً أدنى. وكان الحل لدينا هو تنظيم أدوار منتظمة لوظائف الصيف، الأمر الذي ضمن وجود وظيفة في فصل الصيف لكل عضو هيئة تدريس كان يرغب بذلك - مرة كل سنتين.

ولم نواجه إلا اعتراضاً واحداً على هذا النظام وذلك عندما قام عضو قديم في هيئة تدريس بشراء منزل من مدة قريبة لكنه حمل نفسه عبئاً ثقيلاً بسبب القرض العقاري الذي أخذه. فعندما زود المصرف ببياناته المالية وتقدم بطلب للحصول على القرض، أدرج راتبه الصيفي ضمن البيانات المالية بوصفه جزءاً من دخله السنوي المنتظم. وعندما طُلب منه التدريس في فصل الصيف كل سنتين، اعترض على ذلك على أساس أنه لن يكون قادراً على جمع مدفوعات رهنه العقاري. وبالنتيجة، كان يلزم القسم أخلاقياً بإنقاذه من هذه الورطة على حساب بعض الأعضاء الآخرين في هيئة التدريس. وقمنا بتغطيته أثناء فصل الصيف الأول، وأندرناه بأنه لا يمكننا الاستمرار بالقيام بمثل هذا العمل. وبعد ذلك حصل على منصب إداري على مستوى فريق العمل وبدأ يتقاضى راتباً على مدار 12 شهراً، موفراً علينا العناء والمشقة.

### الأفكار الجديدة والأفكار غير الجديدة كثيراً

أحياناً يقترح أحد أعضاء هيئة التدريس المتحمسين إجراء تغيير في الوحدة التي يعملون فيها - كوضع سياسة مختلفة أو إجراء تغيير في المناهج التعليمية أو اقتراح

طريقة جديدة لتوزيع موارد الوحدة. وإذا كان المسؤول الإداري موجوداً في ذلك العمل لعدد قليل من السنوات، وخصوصاً إذا كانت الأمور تسير بنعومة وبهدوء، يمكن أن يكون هناك إغراء قوي لإخماد مثل هذه الاقتراحات. فبعض هذه الأفكار «الجديدة»، على وجه الخصوص، يمكن أن تكون قد جُرِّبت بالفعل قبل عدة سنوات، وأثبتت أنها أفكار غير مرضية. لكن المسؤول الإداري الحكيم سيقاوم الاندفاع للردِّ بصورة سلبية، أو أنه لن يبدِ أي ردِّ فعل أبداً. فكل فكرة يجب أن تحظى باستماع منصف وتفكير عميق، ويجب أن يتم استكشاف جميع إمكانياتها. حتى ولو كانت الأمور تسير على نحو جيد في اللحظة الحالية، إلا أنها قد لا تستمر على هذا النحو. فإذا أصبحت الوحدة متحجرة فقد تتحرك بقية الوحدات في الجامعة قُدماً إلى الأمام وتخلّفها ورائها. وإذا كان المقترح مخففاً أثناء سنوات سابقة، فعليك أن تفكر ملياً فيما إذا كانت الظروف قد تغيرت الآن، أو فيما إذا كان من الممكن لبعض التعديلات في تطبيق الفكرة أن تحقق الاختلاف المطلوب.

في يوم من الأيام، وبعد أن كنت رئيساً لأحد الأقسام لبضع سنوات، جاء إلى مكنتي عضو هيئة تدريس وهو شاب تغمره الحماسة بشأن فكرة لإجراء تغيير في القسم. وكان القسم قد بدأ أخيراً العمل بأسلوب منتظم نسبياً، ووجدت نفسي محجماً داخلياً عن هذه الفكرة (أتمنى ألا يكون هذا قد ظهر عليّ) عندما بدأ بشرح فكرته، لكن ردِّ فعلي السلبي الداخلي أصبح أقوى عندما أدركت بأن «فكرته» الجديدة كانت إحدى الأفكار التي قمنا بتجربتها وتخلّينا عنها منذ عدة سنوات. وبدلاً من رفض الفكرة دون التفكير فيها، اقترحت عليه أن يدرس بعض مضامينها ووعدي - عندما تصبح هذه المعلومات الإضافية في متناول يده - بطرح الفكرة على اللجنة التنفيذية للدراسة.

وبعد أن غادر عضو هيئة التدريس مكنتي، فكرت ملياً برّدّة فعلي السلبية على اقتراح إحدى الأفكار الجديدة/القديمة. واستنتجت أن الوقت حان ليشغل منصب رئاسة القسم شخصاً آخر. وشعرت بأنني دخلت مرحلة العمل الروتيني الرتيب. وبعدها بوقت قليل رفضت أن أكون رئيس قسم لفصل دراسي آخر.

وأدّت نتيجة البحث الموسّع التي توصل إليها عضو هيئة التدريس إلى إقناعه بأن الوقت غير مناسب لطرح فكرته، وتخلّى عنها. لكنه قام بذلك بملء إرادته وليس بسبب الردِّ الإداري السلبي.

إن المسؤول الإداري الذي يرفض اقتراحات أعضاء هيئة التدريس بسرعة كبيرة سوف يثبط عزيمتهم للمشاركة في تقدّم الوحدة. فالتغيير أمر لا مفر منه، لكن الحيلة تتمثل بإيجاد طرق لتوجيه ذلك التغيير بأسلوب بناء. لقد عملت في إحدى المرات لدى رئيس جامعة لم يكن لديه أي اهتمام بأفكار أي أحد باستثناء أفكاره الخاصة. فإذا حاول شخص اقتراح أي شيء يتناقض مع آرائه، كان يشطب ذلك الاقتراح دون مراعاة وبأسلوب قسري. وتعلّم أولئك الأشخاص الذين كانوا يعملون لديه الاحتفاظ بأفكارهم لأنفسهم. وكنتيجة لهذا التصرف، فوّت على نفسه كثيراً من الأفكار المبدعة عبر بعض الأشخاص القديرين البارعين.

### قانون بريانت الحادي عشر في الإدارة الأكاديمية

ابق منفتحاً تجاه الأفكار «الجديدة»، حتى عندما تكون أفكاراً قديمة؛

لأن العالم يتغير بالفعل

### السيطرة عن طريق التهويل

إن عضو هيئة التدريس الذي يعترض على القوانين، ويقوم بذلك بقوة في كثير من الأحيان، قد يبرز للعيان مشكلة أوسع يجب مقاومتها: عبر السيطرة عن طريق التهويل. عندما أصبحت رئيساً لأحد الأقسام، كان لدى قسمي مجموعة صغيرة من الناقمين لكنها كانت مجموعة صريحة جداً. وكانوا الأعضاء الأضعف في هيئة التدريس على وجه العموم - أي الأساتذة الذين كانوا عديمي الجدوى بصفتهم علماء، والذين كانوا معرقلين أكثر من كونهم مفيدين في أداء مهام اللجنة. وكانوا قد اعتادوا على تلقّي معاملة خاصة في شؤون القسم؛ لأنهم إذا لم يتلقوا مثل تلك المعاملة، فإنهم سيثيرون المشكلات التي ستبدأ من المشاجرات اللاذعة داخل اجتماعات هيئة التدريس وتقديم الشكاوي إلى العميد، وصولاً إلى الاتصالات الهاتفية من المحامين والتهديدات برفع دعاوى قضائية. لكن عندما أصبحت رئيساً للقسم، شعرت بأن هؤلاء الناقمين يجب أن يتلقوا المعاملة نفسها وعليهم الخضوع للمقاييس نفسها مثلهم مثل أي شخص آخر في القسم.

وقد أثارت تلك السياسة بعض العواصف. فأتساءل عن اجتماعات هيئة التدريس، كانت المجموعة تسمح للناقمين بالتعبير عما يجول في ذهنهم وبعد ذلك ترفض بهدوء وبأغلبية الأصوات جميع ما قالوه. لقد ساعدني الالتزام الدقيق بقواعد روبرت في إدارة الاجتماعات وتنظيمها (Robert's Rules of Order) على إبقاء هذا الوضع تحت السيطرة. أما بالنسبة للتهديدات المستمرة برفع دعاوى قضائية، فقد تعلمت اتخاذ إجراءات مختلفة رداً عليها. وكان الإجراء الأول هو الالتزام بجميع الأنظمة واتباع جميع الإجراءات المفروضة بكل إخلاص أثناء التعامل مع هؤلاء الأشخاص. فالمحامون يحبون الانقضاء على أي انحراف عن الإجراءات الموضوعية، سواءً كان هذا الانحراف مهماً أو غير مهم. وكان الإجراء الثاني الذي اتبعته هو أن يكون لدي شهود ومجموعة من الوثائق المكتوبة لتكون دليلاً على مختلف الأنشطة التي يقوم بها أي أحد. وعندما كان لدي اجتماع ما مع أحد أفراد هذه المجموعة، حاولت أن يكون برفقتي رئيس القسم المساعد أو سكرتير القسم. وبعد كل اجتماع كهذا، كنت أرسل للشخص الناقم مذكرة تستعرض النقاط التي ناقشناها وما قلته عن تلك النقاط. وأخيراً، عندما طلبني محامي يمثل شخصاً أو أكثر من الناقمين لمناقشة تظلماتهم ذائعة الصيت (حصل هذا عدّة مرات)، قلت له بأنني كنت أظن أن المعيار القانوني لآداب المهنة يفرض على المحامي الذي يمثل طرفاً واحداً في إحدى النزاعات، الاتصال مع محامي الطرف الآخر، وليس مع ذلك الطرف مباشرة. وبعد ذلك كنت أعرض عليه تزويده باسم المستشار القانوني للجامعة ورقم هاتفه، إن لم تكن هذه المعلومات بحوزة المحامي. طبعاً المحامي يعرف دوماً اسم المستشار القانوني في الجامعة ورقم هاتفه، لكن هذا العرض الذي قدمته أنهى الحديث بيننا.

إن التكتيك المتبع لإجراء اتصال هاتفي من قبل أحد المحامين أو كتابة رسالة موجهة لأحد المسؤولين الإداريين بشأن إحدى الشكاوي -إمّا عن طريق عضو هيئة تدريس أو عن طريق أحد الطلاب- بات أمراً شائعاً. والمعنى الضمني هنا هو أن الإجراءات القانونية قد تم أخذها بعين الاعتبار. لكن لسوء الحظ، كان التحويل المنشود ساري المفعول في بعض الأحيان، وكان المسؤول الإداري يسعى للهرب من هذا المأزق، حتى إن كان بريئاً. فعندما يقوم أحد المحامين بإجراء مثل هذا الاتصال الهاتفي، فإنه سيحاول توريث

المسؤول الإداري بحدوث موسّع عن المشكلة، وهذه المحادثة تتألف عادةً من أسئلة يطرحها المحامي ويأمل أن يحصل على إجابات وتفاصيل من المسؤول الإداري طبعاً. ويبدو أن الأمر المفترض هنا هو أنه إذا تمكن المحامي من إبقاء المسؤول الإداري وهو يتحدث لمدة كافية من الزمن، فإن هذا المسؤول سيقول شيئاً عاجلاً أم آجلاً يمكن للمحامي أن يستفيد منه بلهفة عارمة، وأن يستخدمه نقطة قوة يستند إليها. لن يتم اعتقالك طبعاً، لكن أي شيء تقوله يمكن أن يستخدم ضدك وسيستخدم. لذلك فإن الرد الأمثل يكون دوماً بإحالة المسألة إلى محامي الجامعة دون مزيد من الحديث والشرح. فهذا يضع حداً للمشكلة على الأغلب. وفي حالات نادرة جداً عندما لم يكن ينفع مثل هذا الأسلوب في إنهاء المشكلة، كان يتم توجيه الأسئلة إلى محامي الجامعة الذي يحيلها إليّ بعد ذلك. وكنت أقدم إجاباتي إلى محامي الجامعة الذي كان ينقلها إلى محامي مقدّم الشكوى. وبهذه الطريقة تمت حمايتي من تقديم ذخيرة إضافية من دون قصد إلى مقدّم الشكوى.

يمكن لمكاتب الفرص المتكافئة، أياً كان اسمها، أن تكون وسائل حماية قيّمة ضد التمييز العنصري والتمييز بين الجنسين والتمييز على أساس الفئة العمرية، وأشكال أخرى من التمييز داخل المدينة الجامعية. لكن في بعض الأحيان يمكن أن تُستخدم هذه المكاتب لخدمة أغراض شخصية أو أن تصبح مندفعة بصورة مفرطة في أعمالها. هناك مقولة قديمة تقول: إنّه إذا كانت المطرقة هي كل ما لديك، فإن كل شيء يشبه المسمار. وإذا كان عمك اكتشف حالات التمييز الظالمة، فإنك ستفعل ذلك على الأرجح، سواءً كانت هذه الحالات موجودة أو لا. وفي حالتي أنا، كانت القضية متعلقة بالجنس من حيث الذكورة والأنوثة والأجور.

ففي أول سنتين لي كرئيس لأحد الأقسام، قام قسمنا بتوظيف عدد ضخم من أعضاء هيئة التدريس على نحو غير اعتيادي، وكان أغلبهم من المبتدئين في العمل. وكان هؤلاء من مساعدي الدراسات العليا الجدد الذين تخرجوا للتو من كلية الدراسات العليا. وانطلاقاً من إيماني بأن ممارسات التوظيف الماضية أدّت إلى وجود عدد قليل جداً من النساء في مناصب تدريسية، تخضعت لنظام التثبيت في هيئة التدريس لدينا، فقد بذلت جهداً خاصاً بغية إيجاد نساء مؤهلات لتولي المناصب الجديدة. وكنتييجة لذلك، ازداد فعلياً عدد النساء المثبتات/ اللواتي يخضعت لنظام التثبيت في هيئة التدريس لدينا.

وبعد مضي عامين، جاءت إلى مكنتي أستاذة من الأعضاء الجدد في هيئة التدريس، وسألتني إذا كان من الممكن للنساء في هيئة التدريس أن يحصلن على تعويض إضافي منصف زيادةً على رواتبهن بالنسبة للعام القادم. أجبته بأنني أعتقد أن رواتب النساء مساوية لرواتب الرجال في هيئة التدريس، لكن إذا كان بإمكانها لفت نظري إلى أي حالة خاصة من عدم الإنصاف، فإنني سأبذل ما بوسعي بكل تأكيد لتصحيح الخطأ. وطبعاً كالعادة، كنّا نتعامل مع تلك اللعبة القديمة التي يربح فيها طرف على حساب الطرف الآخر. فالمال الإضافي على راتب أحد الأشخاص يعني مالأ أقل بالنسبة لرواتب الآخرين، وبذلك تصبح المسألة مسألة عدل وإنصاف بالنسبة لجميع الأشخاص المعنيين. ولو كان بإمكانني مناقشة الجامعة لتخصيص أموال إضافية على رواتب النساء دون إنقاص كمية المال المخصصة لرواتب الرجال، لكنت فعلت ذلك بكل سعادة. لكن لم تُقدم إلي أي حالة خاصة تتعلق بعدم الإنصاف.

وأثناء وقت قصير جداً تلقيت اتصالاً هاتفياً من مكتب الجامعة للفرص المتكافئة يطلب مني فتح الملفات الشخصية السرية لجميع أعضاء هيئة التدريس لدينا، وكان عددهم نحو 40 شخصاً في ذلك الوقت. وكنت متردداً في فتح جميع الملفات أمام حملة تفتيش كهذه (كانت الحملة تشمل بعض سجلات الشرطة الحساسة جداً التي لا علاقة لها أبداً بالقضية قيد الدراسة)، لكنني عرضت عليهم تقديم أي معلومات يمكن أن يحتاجوا إليها بخصوص الرواتب والأداء والخبرة الأكاديمية، لكنهم لم يقبلوا بهذا، ولذلك اقترحت أن يجتمع موظفو مكتب الفرص المتكافئة مع اللجنة التنفيذية في القسم لمناقشة القضية.

كان موظفا مكتب الفرص المتكافئة اللذان جاءا لحضور الاجتماع عبارة عن محامين. وكان أحدهما أكبر سناً وأكثر خبرة من الآخر، أمّا الآخر فكان أصغر سناً وغير خبير نسبياً، لكنه كان متحمساً. قمت بتقديمهم إلى اللجنة التنفيذية وشرحت القضية، واختتمت حديثي بالقول إن المحامين طالبا بتفتيش ملفاتنا ليعرفا إن ميزنا بين الجنسين في تحديد الرواتب. فصرخ المحامي المبتدئ في تلك اللحظة قائلاً: «آه، نحن نعرف أنكم مذنبون ونريد فقط أن نعرف تماماً كيف اقترعتم ذلك!».

لكنني قمت على الفور بلفت انتباه اللجنة إلى ذلك التعليق وطلبت منهم تدوين ملاحظة خاصة بشأنه، فيما لو كان هناك أي سؤال عن نزاهة وموضوعية التحقيق الذي يقوم به مكتب الفرص المتكافئة. وبدا المحامي القديم مغتماً، واختصر الاجتماع، وغادر كلاهما. ولم نسمع بعد ذلك أي شيء من ذلك المكتب بخصوص تلك الشكوى. وقمت بتزويد المكتب بتصنيف لرواتب هيئة التدريس لدينا وفقاً للجنس والمرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة. وقد أظهرت تلك البيانات أن معدل الأجور الشهرية للنساء اللواتي يعملن في هيئة التدريس أعلى بقليل من الرجال الذين لديهم المرتبة نفسها باستثناء شخص واحد كان يقدم للقسم خدمة استثنائية عن طريق قيامه بدور خاص على حساب تضحية شخصية جديرة بالاهتمام. وكان هناك المزيد من النساء في المراتب الأدنى؛ وذلك بسبب جهودي لزيادة عدد النساء ضمن هيئة التدريس، ولذلك كان هناك معدل عام يفضل الرجال على النساء. لكن استناداً إلى المرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة، كانت النساء في الطليعة. ولم يقم مكتب الفرص المتكافئة بمتابعة الشكوى. وبعد ذلك بمدة قصيرة وأثناء محادثة مع إحدى النساء اللواتي قدّمن الشكوى، قلت بأنني كنت مدهوشاً من أن النساء شعرت بأن هناك تمييزاً ضدهنّ. أجابت قائلة إنهن كن يعرضن أن أجورهن كانت عادلة، لكنهن اعتقدن أن تقديم شكوى ما قد يساعدهن في الحصول على زيادة قليلة على الرواتب. وهذا شكل آخر من أشكال السيطرة عن طريق التهويل.

لكن المسألة لم تتوقف عند ذلك الحدّ. فالنساء جميعهن في هيئة التدريس باستثناء واحدة منهن تخلّين عن المسألة عند تلك المرحلة، لكن تلك السيدة قامت بإحالة الشكوى إلى وزارة العمل الأمريكية. وأدى هذا إلى بدء سلسلة من المقابلات مع محقق من الوزارة. لكن أخبرني رئيس القسم المساعد -الذي خدم في استخبارات الجيش- على الفور أنّ التقنيات التي يستخدمها هذا الرجل في إجراء المقابلات كانت مقتبسة مباشرة من تقنيات التحقيق، التي تستخدمها الاستخبارات العسكرية. واعتقدت أنّ عليّ أن أشعر وبأنني سجين حرب، لكن ذلك لم يحصل. وزوّدت هذا العميل بتحليل وافرة عن هيئة التدريس لدينا، وكنت أظهر في كل مرة وبأسلوب مقنع حسب اعتقادي، بأن النساء في هيئة التدريس كنّ -بأي حال من الأحوال- في وضع أفضل بقليل من وضع الرجال. ومع ذلك عاد مجدداً الطلّب لمزيد من المعلومات. لكنني سألته في نهاية المطاف كيف يمكنه

-على الرغم من اطلاعه على المعلومات التي قدّمها له- أن يصدق أن هناك أي تمييز. فأجاب قائلاً: «ستكون عرضة لتُهم التمييز إلى أن تحصل كل امرأة في هيئة التدريس لديك على أجرٍ يساوي أعلى أجر يحصل عليه الرجال». عندما سمعت هذا الكلام، قلت له إنّه لا يمكننا تلبية ما يطلبه، وإذا كان يريد متابعة الشكوى إلى حدّ أبعد، فإننا سنراه في المحكمة. لقد بدا لي -أثناء الوقت الذي قضاه داخل المدينة الجامعية - أنّه لم يكن يتصرّف تصرّف محقّق غير متحيّز وإنما يتصرف تصرّف محام، لكنه كان يحمل مطرقة بيده وكان يبحث جاهداً عن مسمار ما.

إن عضو هيئة التدريس سيقاوم في بعض الأحيان القرارات السلبية المتخذة عن طريق مناقشة الرأي العام أو هيئة الطلاب. وتتطلب الاستجابة لحالات كهذه ضبط الأعصاب واتخاذ قرار راسخ. ومن الأهمية بمكان في هذه الحالات ألا يتم استنزاجك للقيام بعمل متهور. فأبسط انحراف عن الإجراءات والسياسات المعترف بها قانونياً سيتم الانقضاض عليه فوراً واستخدامه ضد الجامعة. فعلى سبيل المثال، في إحدى الحالات التي كنت فيها مجرد متفرّج مهتم، أصبح أحد الأساتذة البارزين مستهتراً بوضوح في إدارة صفوفه الدراسية. وبالمحصلة، كان يجتمع على ما يبدو بصفوفه ويتحدث معهم كيفما اتفق عن أي موضوع يخطر في ذهنه في تلك اللحظة. ولم يبذل أي جهد واضح لتدريس الموضوعات المحددة في مقرراته التعليمية. وكانت شكاوى الطلاب متكررة وكثيرة جداً لدرجة أجبرت الجامعة على القيام بعمل ما. وبالنظر إلى قدم الأستاذ واقترابه من سنّ التقاعد، فقد عُرض عليه منصب الأستاذ البحثي الذي سيقدم له مكتباً، وأجرأ كاملاً، دون القيام بأي واجبات تدريسية لعدة سنوات من الزمن وإلى أن يحصل على تقاعده. لكنه رفض ذلك استناداً إلى أنه كان يستمتع باجتماعه مع الطلاب. وعندما فشلت المفاوضات الإضافية، بدأت الجامعة أخيراً، وبأسلوب متردّد، باتخاذ الإجراءات اللازمة لطرد عضو هيئة تدريس مثبت من عمله.

وكان لدى الجامعة في ذلك الوقت برنامج وطني شهير لكرة القدم. وعندما بدأت إجراءات الفصل من العمل، قام الأستاذ سيئ السمعة بعقد مؤتمر صحفي ورفض تشديد الجامعة المفروض على الألعاب الرياضية واهتمامها بالأمور الأكاديمية.

وأعلن بعد ذلك أنّ الجامعة كانت تحاول طرده بسبب موقفه ذو المبادئ السامية الذي يدعم التميّز الأكاديمي. وضعفت الجامعة تحت وطأة هذه الانتقادات وأوقفت إجراءات الفصل من العمل. لكن الأستاذ عاد إلى سلوكه المستهتر داخل الصف الدراسي. وقامت الجامعة أخيراً بطرده من العمل. لكن محرري الافتتاحيات في الصحف القريبة من جميع الجامعات الأخرى في ذلك المؤتمر لكرة القدم، الذين كانت فرقهم تخسر على نحو منتظم، عقدوا يوماً مشهوداً منددين بهذه الجامعة التي فضّلت كرة القدم على الأمور الأكاديمية، وطردت عضو هيئة التدريس الذي اعترض على ذلك. وكانت نتيجة العمل الذي قامت به الجامعة هو إجراء تحسين على الأمور الأكاديمية طبعاً.

أمّا في إحدى الجامعات الأخرى، فقد تم إخبار عضو هيئة تدريس غير مثبت بأن عقده لن يتم تجديده مع نهاية العام القادم. وردّاً على ذلك، بدأ بإدلاء تصريحات للصحافة تؤيد الاتصال الجنسي بغير تمييز. وترافق ذلك على ما يبدو بسلوك غير محتشم وغير مهذب في كثير من الأحيان داخل الصف الدراسي. وبعد ذلك جعل من هذه المسألة مسألة حرية أكاديمية، ونجح بدفع الجامعة للموافقة على ذلك عن طريق الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعة (American Association of University Professors). وقد أدى سلوكه إلى استفزاز رئيس الجامعة لتجاوز الإجراءات الاعتيادية لطرده من العمل، لكن الجامعة تدفع أموالاً من أجل الانصياع للقوانين الموجودة، مهما كان الاستفزاز مثيراً للغضب.

وفي الوقت الذي كنت أعمل فيه رئيساً لأحد الأقسام، أدركت أن أحد الأساتذة البارزين كان يدير عملاً للبيع بالتجزئة في الجانب الآخر من الشارع الذي يفصل بينه وبين المبنى الجامعي مباشرة. ولم تكن المسألة أنه يستثمر أمواله في مشروع تجاري محلي فحسب، وإنما لأنه كان يقضي أغلب وقته في كل يوم من أيام الأسبوع وهو يقف خلف آلة قبض المدفوعات النقدية في محله التجاري، لتولي شؤون البيع. لقد عددت هذا الأستاذ قد تقاعد فكرياً منذ عدة سنوات خلت، ولذلك فإن إبعاده عن متجره لن يغريه على الأرجح لقضاء مزيد من الوقت مع طلابه، أو للتخصير من أجل صفوفه الدراسية، أو القيام ببحث علمي. لكن كان هناك مصدران للقلق: المصدر الأول هو أن بعضاً من طلابه على الأقل تكوّنت لديهم فكرة (سواء كانت صحيحة أم لا) أن التردد على متجره وشراء السلع

منه سيمنحهم امتيازاً داخل صفوفه الدراسية. وإضافة إلى ذلك، يمكنني أن أتخيل ما الذي يمكن أن يفعله أحد مراسلي التحقيقات، الذين يعملون لصالح صحف محلية (كثيراً ما تكون عدائية) عندما يجد أستاذاً جامعياً -عضو هيئة تدريس بدوام كامل كما يُفترض- بإمكانه قضاء كثير من الوقت في إدارة عمل تجاري خاص خارج المدينة الجامعية.

إنني أدرك أن الشخص المتمرد في داخل بعض منا سيقول إنه ربما كان من الجيد ممارسة بعض من ضغط الرأي العام على الجامعة. لكن هؤلاء المتمردين أنفسهم سيكونون منزعجين عندما تنخفض موازنة الجامعة، ومن ثم ينخفض الاعتماد المالي المخصص لرواتبهم، أو لا يزداد على نحو ملائم، بسبب الافتقار للدعم الشعبي.

لقد شمل كتيب هيئة التدريس شرطاً أساسياً يقضي بأن كل عضو هيئة تدريس بدوام كامل يدير عملاً تجارياً خاصاً، يجب أن يُعلم رئيس قسمه وأن يحصل على موافقته. لكن هذا النظام تطور ليصبح طريقة لضبط الغياب المتزايد عن المدينة الجامعية فيما يتعلق بمهام الاستشارات، ولم يلبّ احتياجاتي في هذه المسألة. فكتبت مذكرة للأستاذ لتذكيره بالنظام وبيّنت له أنه لم يحصل على الموافقة المطلوبة. لكنه كان ممتعضاً وتجاهل النظام ببساطة عن طريق الاستمرار بإدارة عمله التجاري. وأنا بدوري تجاهلت خرقة للنظام. ولم أكن أنوي قضاء وقتي «في تفقد» كم من الوقت أمضى في متجره. وإذا وجد أحد المراسلين الصحفيين أو المشرعين النشطين أنه يقضي وقته في عمله التجاري، عندها يمكنني الإشارة إلى مذكرتي التي تأمره بعدم القيام بهذا العمل وبتخاذ خطوات تأديبية مناسبة بعد ذلك. لقد كنت محمياً وكانت الجامعة محمية أيضاً.

لكن من الضروري في بعض الأحيان حماية أحد أعضاء هيئة التدريس. طلب أحد أعضاء هيئة التدريس المبتدئين دراسة طلبه من أجل الترقية. وقدمت طلبه إلى اللجنة التنفيذية في القسم، وأوصيت بمنحه هذه الترقية. لكن اللجنة شعرت بنوع من الإنصاف بأن طلبه كان سابقاً لأوانه ورفضت الترقية. وتوليت مهمة إخبار عضو هيئة التدريس بذلك. لقد كان منزعجاً، وبدأ بعد وقت قصير ببذل جهوده لإيجاد منصب في جامعة أخرى، وبعد بضعة أسابيع جاء إلى مكتبي حاملاً بيده طلب استقالته، وأخبرني بأنه حظي

بمنصب في مكان آخر وقد خطط للقبول به. وعندما بدأت الحديث معه عن الموضوع، بدأت أدرك أنه لم يحظَ بعرض مؤكّد حتى ذلك الحين. فاقترحت عليه تأجيل استقالته، لكنه كان متأكّداً من أنه حصوله على المنصب وأصرّ على تقديم استقالته.

وبعد أسبوعين أو ثلاثة أسابيع، جاء إلى مكتبي والأسى يعتصر قلبه نوعاً ما. فعرض الجامعة الأخرى لم يتم تثبيته بعد كل هذا الانتظار، وكان قد تخلى عن منصب واحد لكنه لم يحظَ بمنصب آخر. لكنني فتحت درج مكتبي بكل بساطة وسحبت طلب استقالته وأعدته له. كنت قد احتفظت بهذا الطلب طبعاً في حال أخفق في الحصول على المنصب الجديد.

وفي حالة أخرى أثناء خبرتي الشخصية، كان لدي مدرّس مؤقت في هيئة التدريس تم توظيفه لمدة سنة واحدة ليحل مكان عضو هيئة تدريس نظامية كانت في إجازة أثناء تلك السنة. وأثناء السنة التي قضاها داخل المدينة الجامعية لدينا، أصبح المدرّس المؤقت مستشاراً لمجموعة راديكالية من الطلاب كانت نشيطة جداً في ذلك الوقت، وكانت تحتل الأبنية وتقيم المظاهرات. وعندما أخبرت هذا المدرّس (أعني عندما ذكرته بالفعل) بأن عقده لم يكن إلا لمدة سنة واحدة ولن يتم تجديده، اتهمني بأنني أطرده من عمله بسبب آرائه السياسية. وعندما شرحت له أن المنصب الذي يشغله كان مطلوباً من أجل عضو هيئة تدريس التي عادت من إجازتها، كان ردّه بأنه يجب عليّ طردها من عملها والاحتفاظ به. لكنني احتفظت بها في هيئة التدريس وأطلقته لينضم إلى صفوف الاحتجاجات السياسية في جامعات أخرى. ولم أكن أعتقد أن تلك الآراء السياسية الراديكالية يجب أن تكون ضماناً للتثبيت الفوري، أكثر من كونها فرصة للطرد من الجامعة.

وفي المراحل المبكرة من هذا الاضطراب، جاء إلى مكتبي زميل مثبّت في الخدمة للاحتجاج على طرد المدرّس المؤقت، وشرحت له أنّ ما فعلته لم يكن طرداً من العمل، بل لأنني لم أكن قادراً تماماً على تجديد ما كان -منذ البداية- عقداً مؤقتاً للتعيين لمدة سنة واحدة. فقال الزميل إنّه قد تعاطف -على الرغم من ذلك- مع هذه المسألة وقدم استقالته احتجاجاً على طرد المدرّس. وبعد ذلك بدأ جولة من الاجتماعات مع أي

عضو هيئة تدريس أو مجموعة طلاب يمكن أن تصغي إليه وهو يتحدث بعاطفة جيّاشة عن اعتراضه محوّلًا استقالته إلى قضية كبيرة وإخلاصاً للمبادئ. وبعد بضعة أيام من حدوث هذا، جاء إلى مكّتي طالب ليسألني إذا كنت أعرف السبب الحقيقي وراء استقالة هذا الرجل. فقلت له بأنني أفترض أنه قدم استقالته لنفس السبب الذي قاله لي، لكن الطالب -الذي عمل بدوام جزئي في مكتب عمدة المقاطعة- أخبرني بالسبب الحقيقي، وقال إن عضو هيئة التدريس هذا كان قد تورّط في مخالفة للقانون وتمّ القبض عليه بالجرم المشهود. لكن عمدة البلدة -الذي لم يرغب بإحراج الجامعة- توّصل إلى عقد اتفاق يقضي بمغادرة عضو هيئة التدريس من الجامعة ومن البلدة مع نهاية العام الدراسي. وبالمقابل لن تتم إدانته. وباختصار، كان يقدم استقالته لكي يبقى خارج السجن، وبصراحة اتخذ ذلك الموقف المبدئي الذي كان يديعه. أمّا الجزء الهزلي لذلك الوضع فهو أن أغلب الطلاب كانوا يعرفون السبب الحقيقي وراء مغادرته، وكانوا يضحكون في الخفاء بينما كان ينادي بمبادئه الناشئة عن دوافع أخلاقية.

هناك سلاح أخير للناقمين الأكاديميين وهو الثرثرة التي تعدّ مصدر نشر الإشاعات. فإذا أمكنك البدء بإشاعات سلبية كافية عن أحد المسؤولين الإداريين وصدّق عدد كاف من الأشخاص أياً من هذه الإشاعات، فقد تُضعف الثقة بذلك المسؤول الإداري وتُفسد الدعم الذي يتلقاه. وفي نهاية المطاف، يبدأ المسؤول الإداري المنشغل دوماً بإنكار التهم الموجهة إليه على أنه مذنب، حتى لو كانت التهم جميعها باطلة. أذكر إحدى حفلات حيث جاء باتجاهي أحد الأصدقاء والزملاء الجيدين، وسألني مبتسماً إذا كنت على علم أنه يقاضيني. لكنني سألته مدهوشاً عما يقاضيني من أجله. فقال: لا توجد لدي أدنى فكرة عن هذا. وقال إنّه سمع بذلك بنفسه حديثاً، في الجانب الآخر من الغرفة. إن مثل هذه المناسبات تقدم مسوغاً للسياسة القديمة التي كانت تتبعها وزارة الخارجية البريطانية التي تقول: «لا تشرح أبداً، ولا تعتذر أبداً».

وفي مناسبة أخرى، تحوّلت مدرّسة مؤقتة غير مثبتة وغير خاضعة لنظام التثبيت إلى مشكلة لنا. فقد اعتادت على تقديم نفسها لطلابها في بداية الفصل الدراسي بصورة سلبية جداً، إضافة إلى وضع شروط أساسية صارمة بالنسبة لمقررها التعليمي إلى درجة

أن جميع الطلاب تقريباً كانوا يتخلّون عن هذا المقرر التعليمي على الفور. وكان النتيجة وجود مُدرّسة بدوام كامل، لا تتحمّل أي مسؤولية من مسؤوليات اللجان أو تقديم المشورة، ولا أي أمل للقيام بالبحث أو النشر، ستقوم بتدريس ستة طلاب أو ثمانية في كل فصل دراسي ليكون عبء دوام كامل لها. وبسبب تحديد مجلس الولاية الحاكم المسؤول عن التعليم العالي لمناصب هيئة التدريس على أساس عدد الساعات المعتمدة التي يحصل عليها الطالب، فإن هذا يعني أنه يجب على أعضاء هيئة التدريس الآخرين في القسم، وجميعهم تقريباً أعلى منها مقاماً في الخبرة والمؤهلات، تحمّل أعباء أثقل لكي يعوّضوا عبئها الخفيف جداً.

لقد تحدثت معها بخصوص هذه المشكلة عدة مرات، ودفعتها بقوة كي لا تقلل من مستواها؛ بل أن تقدّم نفسها ومقرراتها التعليمية في بداية كل فصل بإيجابية أكثر، لكنها رفضت بشدّة القيام بأي تغيير، وأصبحت أكثر تطرفاً في الواقع. وقد تردّدت بطردها تماماً؛ لأنها كانت على وشك بلوغ سن التقاعد ولم تكن بحاجة إلا لسنة إضافية كي تنضم إلى النظام التقاعدي في الجامعة. وأخيراً، وبعد موافقة عميد الكلية ونائب رئيس الجامعة، اتخذنا الترتيبات الضرورية لنقلها من التدريس في الصفوف الدراسية كي تشغل منصباً في قسم التحرير كانت مؤهلة لتبوّئه على نحو جيد. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود منصب فارغ في هيئة التدريس في القسم، وأن يفسح المجال لي لإيجاد شخص ما للمشاركة في حمل أعباء التدريس مع البقية على نحو أكثر إنصافاً.

عندما قدّمت الترتيبات المقترحة للمدرّسة المعنية بالمشكلة، انفجرت غاضبة وقدمت استقالتها على الفور. وقمت بتذكيرها بأنها شارفت على سن التقاعد وبأن قبولها في النظام التقاعدي للجامعة ليس بحاجة إلا لسنة إضافية واحدة. ولم تأبه لذلك، واستقالت. وأخبرتها بأنني سأحتفظ بطلب الاستقالة حتى نهاية الفصل، في حال أعادت النظر. لكنها لم تعد النظر.

تحدثت إلى نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية عن الوضع، معبراً عن الأسف لأن غضبها حال دون تأهيلها للحصول على الحد الأدنى للتقاعد على أقل تقدير. استجاب

للوضع بإيعازه للجامعة كي تدفع كلاً من ضريبتها وضريبة الجامعة لمدة سنة إضافية، حتى لو كانت لا تعمل لمصلحة الجامعة. كنت أعتقد أنه تصرف نبيل وكنت مسروراً بإمكانية تفيذه. وكان ردّها على هذا النبيل، أثناء السنوات اللاحقة، بأن أخبرت كل من أصغى إليها بأنني طردتها من العمل (على الرغم من أنها استقالت وقد ألححت عليها كيلا تفعل ذلك)، لكي أمنع الجامعة من دفع أي راتب تقاعدي لها (وكان ذلك سيحقق أي منفعة لي). هذا طبعاً ما كان يقال عندما كانت تأخذ أجورها التقاعدية بانتظام. وكان هناك أشخاص في ذلك المجتمع، الذي أعيش فيه أنا أيضاً، قد صدقوا روايتها ونظروا إليّ على أنني شخص شرير.

ففي جميع المشكلات من هذا النوع، سواء المتعلقة بالطلاب أو هيئة التدريس، يكون المسؤول الإداري معرضاً لضرر كبير. فالطالب أو عضو هيئة التدريس المكتئب بإمكانه أن يقول للآخرين ما يشاء عن هذا الوضع، وبإمكانه أيضاً اللجوء إلى وسائل الإعلام الإخبارية. وعندما يقوم المراسلون أو غيرهم في المجتمع بسؤال المسؤول الإداري عن الوجه الآخر للقصة، لكنه يكون مقيداً بالشروط الأساسية للسرية فيما يتعلق بكل من الطلاب وهيئة التدريس. وبالإشارة إلى مثل هذه التعليمات ورفض تقديم المزيد من التعليقات، فقد يُنظر إلى المسؤول الإداري على أنه يماطل ولا يتعاون بشأن هذه القضية، على أنه -في أي «محاكمة» من هذا القبيل من قبل الرأي العام- لا يملك أي فرصة لإبداء أي دفاع يفي بالمراد.

لكن من الممكن مواجهة تكتيكات التهويل ووضع حدّ لها، على الرغم من أنها تعدُّ صراعاً في بعض الأحيان مثلها مثل الابتزاز والسلب، فإذا لم تتم مواجهة هذه التكتيكات ووضع حدّ لها، فإنها ستعاود الظهور مراراً وتكراراً. أمّا على المدى الطويل، فمن الأسهل اتخاذ موقف مبكر من هذه التكتيكات والتغلّب عليها. أذكر أستاذاً في علم النفس التربوي وهو يقول لأحد الصفوف الدراسية التي كنت موجوداً فيها، بأن الأطفال سيصرون على القيام بأي سلوك يجعلهم ينالون ما يرغبون به. وذلك ينطبق أيضاً على بعض الأشخاص البالغين على الأقل من حيث العمر.

وبوصفها معلومات تكميلية عن المنظر الكريه للخلاف العابر مع أحد أعضاء هيئة التدريس، أضيف تحذيراً واحداً. لقد تعلمت أغلبية أعضاء هيئة التدريس -وخصوصاً أولئك العاملون في الأقسام العلمية- استخدام التحليل المنطقي الدقيق جداً في طريقة تفكيرهم. لكن لسوء الحظ، لا يمكنهم أن يتوقعوا استخدام ذلك المستوى نفسه من الدقة الفكرية في أي نقاش يتعلق بمسائل هيئة التدريس، التي تشمل مصالحهم الشخصية. لقد قيل بأن أعضاء هيئة التدريس الجامعية أكثر الأشخاص تحملاً في العالم بما يتعلق بالتعامل مع مصالح الأشخاص الآخرين، لكنهم أكثر محافظة عندما يتعلق الأمر بمصالحهم الشخصية. ويمكننا أن نقول أيضاً إنه بإمكان أعضاء هيئة التدريس الجامعية أن يكونوا من أكثر الأشخاص الدقيقين فكرياً في العالم، عندما يتعاملون مع موضوعات أبحاثهم الخاصة، لكنهم يكونون غير عقلانيين كأي شخص آخر عندما يتعاملون مع شؤونهم الشخصية.

لذلك على المرء أن يبقى في ذهنه أن أعضاء هيئة التدريس الجامعية يتميزون في مجال التحليل أكثر من تميزهم في اتخاذ القرارات الحاسمة. ويمكنك أن تقدم خطة ما لمجموعة من أعضاء هيئة التدريس، وسيتمكنون من إيجاد أي عدد من نقاط الخلل فيها. هذا ما تدربوا عليه وهم بارعون في هذا المجال، لكن إذا أردت الحصول على أي قرار منهم، فمن الضروري تذكيرهم باستمرار بأن الخيار يكمن ما بين الوضع الراهن والخطة المقدمة. فالخيار لا يكمن بين الوضع المثالي الكامل والخطة المقدمة، أي أن السؤال يجب أن يُطرح بشأن ما إذا كانت الخطة المقدمة -أياً كانت نقاط الخلل المحتملة- أفضل مما هو موجود لدينا الآن. وإذا كانت هناك نقاط خلل في الخطة، فهل يمكن تصحيحها؟ وباللغة العامية يمكننا القول إن قدرة أعضاء هيئة التدريس الجامعية على العمل في مجال التحليل، أفضل من قدرتهم على العمل في اتخاذ القرارات التي تدعم أولئك الذين يعانون من التمييز.

لقد ظهرت لي هذه الحالات المطلقة التي يمكن الوصول إليها عن طريق الميل للتنظير دون القيام بأي شيء عملي، وذلك عندما قبلت بتولي منصب في المكتب الجامعي للمطبوعات. لقد كان المدير شخصاً لطيفاً ومتحدثاً لبقاً جاء إلى جامعتنا بتوصيات

مميزة من مؤسسة قديمة تتمتع بمقام رفيع. وكان الحديث معه عن مستقبل منظمته وما يمكن أن تتجزه حديثاً أسراً. وكان واضحاً أن لديه رؤية، لكنه لسوء الحظ، بدا عاجزاً تماماً عن اتخاذ أي خطوة ملموسة لتجسيد رؤيته على أرض الواقع. وكانت الرسائل، والتقارير، والكتب، والمنشورات تتراكم فوق بعضها بعضاً في بريد الإلكتروني الوارد إلى أن تصبح عرضة للانحياز تقريباً. وبعد ذلك كان هذا التراكم يختفي وكنا نفترض أنه عمل حتى ساعة متأخرة لعدة ليال حتى تمكن من إفراغ صندوق الوارد من محتوياته. وحتى الآن، لم يبدُ أبداً أنه قادر على إنجاز أي شيء. وفي نهاية المطاف، تمت تحييته من منصب المدير وطلب مني أن أحلّ محله. وفي الوقت الذي بدأت فيه الاعتياد على هذا المنصب، قمت بتفقد مخزن المطبوعات لدينا. وأثناء قيامي بذلك، لاحظت وجود رزم غريبة من الأوراق المصنّفة على الرفوف العلوية في مخزننا. فأحضرت سلماً، وصعدت عليه، وأنزلت بعضاً من تلك الرزم. ووجدت أنها محتويات صندوق الوارد للمدير السابق، وكانت مربوطة بإحكام بواسطة خيط على شكل رزم حجم كل منها بحجم كومة الأوراق التي اختفت على امتداد الأشهر السابقة. وكانت هذه الرزم تحتوي على رسائل، وإيصالات مصرفية، ونصوص - أي مختلف المواد التي وردت إلى مكتب المدير على مدى أشهر، أو حتى سنوات. وكانت أغلب الظروف غير مفتوحة. لقد كان هذا أشبه بزنازة مسؤول إداري لم أصادف مثلها في حياتي المهنية أبداً.

### قانون برايانت الثاني عشر في الإدارة الأكاديمية

يجب على الإدارة الرشيدة للجامعة - سواءً عن طريق مسؤول إداري أو مجلس هيئة تدريس أو لجنة - أن تتضمن قرارات وأفعالاً، وليس تحليلاً نظرياً لا نهاية له.

لقد لاحظنا منذ قليل أن تخفيض المقاييس الأكاديمية للطلاب يُنزل من قيمة الشهادات الممنوحة لهم جميعاً في المؤسسة. وهناك وضع مشابه لذلك في التعامل مع هيئة التدريس. فمن حين لآخر، نجد أنه يجب على رئيس القسم أو العميد التعامل مع

عضو هيئة تدريس يتصرّف بصورة سيئة أو لا ينجز واجباته على نحو ملائم. ويمكن لهذا أن يتراوح بجديته دون تحفّظ انطلاقاً من الفشل بتدريس جميع الصفوف الدراسية وصولاً إلى إغواء الطلاب بإعطاء علامات عالية مقابل سكوتهم، إضافة إلى تشكيكة لا يمكن تصديقها لتعديل ترتيب الصفوف الدراسية والدمج فيما بينها. وقد تكون ردّة فعل المسؤول الإداري بتجاهل الأمر على مضمض أو قول بعض عبارات الرفض اللطيفة. وهذا ما يمكن أن يكون عليه الحال خصوصاً عندما لا تكون المسألة مسألة سوء تصرف متعمّد؛ بل بالأحرى الافتقار إلى الكفاءة بوصفه أستاذاً، حتى لو كانت كفاءته رديئة جداً. فما من أحد يُحب أن يكون فظاً مع زملائه.

إن المشكلة هي أنه عندما تكون «لطيفاً» مع زميل شارّد وعديم الجدوى، فقد يدفعك ذلك لكي تكون قاسياً ومستهتراً في تعاملك مع مئات الطلاب. ونادراً ما يوصف هذا بأنه لطف ومعاملة حسنة.

### تكتيكات إدارية مروّعة

إذا كانت لتكتيكات هيئة التدريس المروّعة نتائج عكسية فكذلك ستكون نتائج التكتيكات الإدارية المروّعة. فعضو هيئة التدريس الجامعية الذي يخاف باستمرار من التأنيب الإداري لمجرد القيام بأبسط الأعمال لن يصبح عضواً مبدعاً أو منتجاً. ويمكن للتثبيت أن يساعد بتجنّب مثل هذا الخوف، لكن إذا أخذنا بعين الاعتبار العقوبات الأخرى الموجودة في متناول المسؤول الإداري، فإن ضمانة التثبيت قد لا تكون سلاحاً كافياً في وجه مسؤول إداري قوي ومستبد. فيما يلي مثال على ذلك.

ذهبت في اليوم الأول من الفصل الدراسي الجديد لرؤية صفّي الدراسي الأول في بناء جديد، كان قد تم افتتاحه توّاً من أجل الاستخدام. وعادةً كنت أقوم بزيارة الصفوف الدراسية التي يجب أن أدرّس فيها وفقاً لجدول الدراسة قبل بدء الفصل الدراسي بوقت قليل؛ لكي أتأكد من أن المكان مناسب لاحتياجاتي الخاصة، ولأحدّد في بعض الأحيان موقع القاعة الدراسية فقط، لكنني لم أفعل كذلك هذه المرة؛ لأن البناء الجديد لم يتم افتتاحه إلا منذ بضعة أيام قبل بدء الفصل الدراسي.

وعندما وصلت إلى صفي الدراسي المحدد في البرنامج، وجدت صفاً يضم 30 طالباً تقريباً اجتمعوا في قاعة مصممة بصورة واضحة من أجل حلقات البحث. كانت قاعة صغيرة لم تتسع إلا لطاولة كبيرة وربما 12 كرسيًا. وبصعوبة كان هناك متسع لجميع الطلاب كي يقفوا في الغرفة، ومساحة أقل بكثير كي يجلسوا. وطلبت من الطلاب الوقوف جنباً إلى جنب لكي أرى إن كان باستطاعتي معالجة المشكلة على الفور، وكانوا ودودين بردّهم على طلبي وانتظروا بصبر بينما انهمكت في البحث عن حلّ لهذه المشكلة.

وفي الوقت الذي خطوت فيه باتجاه الممر، لاحظت أن حجم القاعة المجاورة كان مناسباً تقريباً لحجم صفي الدراسي، ولم يكن فيها إلا أستاذ واحد وربما أربعة طلاب. كانت تلك القاعة غير ملائمة لذلك الصف الدراسي تماماً كذلك الحال للقاعة التي تم تخصيصها في البرنامج لصفي الدراسي. وبدت مبادلة القاعات ببعضها بعضاً أمراً واضحاً، وهذا حلّ سهل بالنسبة لكلا الصنفين.

دخلت إلى القاعة المجاورة (ولم يكن الصف الدراسي قد بدأ بعد) وشرحت الوضع للأستاذ الذي كان هناك، معتقداً أن التبادل يمكن أن يتم في لحظة من الزمن وأن بإمكان كلينا مباشرة التدريس. لكن الأمر لم يكن بتلك السهولة، فالصف الآخر كان يتبع لكلية أخرى، وهي كلية يترأسها عميد صارم ومستبد كان حريصاً جداً على السلطة. أمّا الأستاذ فكان مؤدباً لكنه رفض القيام بأي تغيير مهما يكن دون موافقة عميده. حتى إنه لم يقبل بالتغيير ليوم واحد من دون الحصول على موافقة العميد. وشعرت بوضوح بأنه لم يكن يتمتع بأي قدر من الحرية في إدارة صفه الدراسي.

وانطلقت خائب الأمل إلى أسفل المدينة الجامعية باتجاه مكتب عميد ذلك الأستاذ (كان البناء الجديد مخصصاً لكليته). ولم يكن العميد موجوداً، لكن مساعدته كانت هناك. فشرحت لها المشكلة ووافقت على الفور على الحلّ الذي اقترحتة، لكن كان عليّ أخذ ملاحظة خطية منها لكي أقتنع الأستاذ بإجراء التبادل.

من وجهة نظري، يمكنني القول إن وجود مثل هذا النظام الشديد لم يساعد في التأثير على فعالية تلك الكلية.

## تقليد عدم الثقة

لماذا لا تثق هيئة التدريس تلقائياً بالمسؤولين الإداريين في أغلب الأحيان؟ يمكن لتصرف سيئ أن يؤدي لعدم الثقة فعلاً من قبل بعض المسؤولين الإداريين. ويمكن لتصديق ذلك النوع من الشائعات الكاذبة التي ناقشتها سابقاً أن يكون مصدر بعضها الآخر، لكن يبدو أن هذه هي الطبيعة البشرية التي تستغل أكثر القصص الموجودة سلبيةً وتصدّقها، خصوصاً إذا كانت القصص تدور عن شخص ما معروف أنه في السلطة. وبإمكان أي مراقب لشائعات الإنترنت أو نظريات المؤامرة إدراك هذه المشكلة. وربما يعود هذا إلى الفكرة القديمة التي تقول بأن الشرير هو من أكثر الشخصيات الممتعة في أغلب القصص. على أي حال، إن هذا يعدُّ تقليداً راسخاً بالنسبة لهيئة التدريس التي لا تثق بالمسؤولين الإداريين تماماً مثلما هو الحال للطلاب الذين يتذمرون من طعام السكن الجامعي. فليس من المهم أبداً إلى أي درجة يكون الطعام جيداً؛ لأنهم سيتذمرون دوماً.

وربما ينشأ جزءٌ من عدم الثقة من التقليد الأمريكي السليم للتشكيك في السلطة عموماً. ويعدُّ مثل هذا التشكيك أمراً مفيداً عندما يبقى ضمن إطار التشكيك دون أن يصبح تحييزاً. فالتحييز أصبح مسيطراً على العديد من أعضاء هيئة التدريس. وبتحالفهم مع جميع أشكال التمرد المبتدلة جداً والصيبانية جداً ضد أي شكل من أشكال السلطة وأي نوع من أنواعها، فإن هذا التحيز يؤدي إلى الإضرار بهيئة التدريس والجامعة. فعبر معارضة جميع المسؤولين الإداريين بوصفه نوعاً من رد الفعل اللاإرادي، تقوم هيئة التدريس بإبعاد أولئك الذين يحاولون العمل من أجل المصالح المثلى لهيئة التدريس وللطلاب عن القيام بعملهم. ويمكن لهذه المواقف أن تمنع المسؤولين الإداريين الفعالين المحتملين من القبول بمنصب إداري.

ربما كان السبب الرئيسي وراء عدم الثقة التلقائي بالمسؤولين الإداريين -الذي تم إيضاحه من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس المتمردين وبعض الطلاب المتمردين الراديكاليين- هو افتراضهم أن المسؤولين الإداريين يتصرفون تماماً مثلما سيتصرف المتمردون لو كانوا بمكانهم. ولحسن الحظ، إن أولئك الذين يفترضون ادعاءات كهذه مخطئون في كثير من الأحيان.

لقد اعتاد هاري غولدن (Harry Golden) على القول إنه ينبغي على المرء أن يبدأ بالتسليم بإنسانية خصمه في أي خلاف. ويجب على هيئة التدريس الجامعية - مثلها مثل أي شخص آخر - أن تتجنب تكوين الآراء الشائعة عن أي مجموعة، بما في ذلك المسؤولين الإداريين. فعبّر الوقوع في شرك عادة التفكير بلغة «نحن» و«هم» والافتراض بأن «هم» يعدّون أشراراً من دون استثناء بطريقة أو بأخرى، فإن هيئة التدريس لا تسلّم بإنسانية المسؤولين الإداريين. وبالمحصلة نجد أنهم يتصرفون بطريقة همجية لا إنسانية، وكثيراً ما يعرقلون تقدم الجامعة وحتى مصالحهم الشخصية.

### معنويات هيئة التدريس

ينبغي على المسؤول الإداري أن يكون مهتماً بمعنويات هيئة التدريس أيّاً كان موقفه منها. وإذا اتخذ أعضاء هيئة التدريس موقفاً سلبياً واسع الامتداد تجاه جامعتهم أو كليتهم أو قسمهم أو طلابهم أو تجاه مسؤولياتهم في الجامعة، فإن جودة أي شيء يقومون به ستتأثر بذلك. أمّا المسؤول الإداري الفعّال فسيقوم بكل شيء بأسلوب معقول قدر الإمكان لتفادي حدوث مثل هذا الأمر.

لقد تعاملنا سابقاً بأسلوب موجز مع بعض الطرق لإبقاء معنويات هيئة التدريس مرتفعة: كالسياسات الشخصية الواضحة والنزيهة، والانفتاح تجاه الأفكار الجديدة، والاهتمام المخلص بأوضاع التدريس والبحث. وهناك طريقة أخرى تتمثل بالحفاظ على موقف شخصي إيجابي تجاه الوحدة ومهمتها والتباهي بهذا الموقف.

لكن الشرط الأساسي الأخير لا يجب أن نبالغ فيه على نحوٍ منافي للعقل. ففي بعض الأحيان نجد أن المسؤول الإداري سيحاول جاهداً إظهار الحماسة والثقة لدرجة أن كل الجهود تصبح زائفة بصورة شفافة وتخسر كل مصداقيتها. ويعدُّ الحديث في اجتماعات هيئة التدريس في بداية العام الدراسي مثلاً واضحاً على ما ناقشناه.

ولا ينبغي على رئيس أحد الأقسام أو العميد بدء العام الدراسي بإخبار هيئة التدريس: كم هي الأمور سيئة وكيف من المحتمل أن تصبح أكثر سوءاً. ومن جهة أخرى، ينبغي على المسؤول الإداري إبقاء الحماسة ضمن حدود معقولة. على سبيل المثال، لا يحتاج أعضاء

هيئة التدريس في كلية صغيرة من كليات الدرجة الثانية في الولاية، للتأكيد على أنهم يشكلون جزءاً من إحدى أعظم الجامعات في العالم. وإذا لم يعرفوا ما هو أفضل من ذلك (ويبدو أن رؤساء بعض الكليات يعتقدون أنهم لا يعرفون)، لا يجب أن يكونوا أعضاء في أي هيئة تدريس. فهيئة التدريس بإمكانها إدراك الترهات بسرعة وذلك مثل حال الطلاب تقريباً.

إن ما يمكن القيام به -أيأ كان مستوى تميّز المؤسسة- هو تحديد مهمة الوحدة بوضوح وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ تلك المهمة بأسلوب فعال قدر المستطاع. وإذا كانت هناك تحديات فلا بد من الإقرار بوجودها، وذلك بمعنى مواجهتها والتغلب عليها. فالمسؤول الإداري المتفائل إلى حدّ بعيد جداً يخسر مصداقيته بسرعة، على الأقل أمام أعضاء هيئة التدريس الأكثر ذكاء، أمّا المسؤول الإداري الذي يعلن باستمرار عن إحباطه، فإنه يتنبأ بما سيحدث بسبب خيبته. لكن المسؤول الذي يطرح المشكلات على أنها تحديات يجب التغلب عليها، يشجّع هيئة التدريس على إيجاد طرق للقيام بذلك. لقد كنت مدهولاً ومسروراً بالروح الإبداعية والمعنوية العالية التي تمكنت عن طريقها هيئة التدريس من حل المشكلات الصعبة في بعض الأحيان، وهذا ما أعطى صورة إيجابية عن المستقبل.

### تذكّر الأمور الإيجابية

لقد تحدثت كثيراً حتى الآن عن كيفية التعامل مع المشكلات والنزاعات الجدلية. وهذا هو الخطر الأكبر في عالم الإدارة. فأغلب أعضاء هيئة التدريس يُعدّون أعضاء مجتهدين ومنتجين ومقتردين إلى حدّ كبير في مجتمع الجامعة. وهم يقومون بتدريس صفوفهم الدراسية بإخلاص وعلى نحو جيد، ويعملون بجدّ في الأبحاث المهمة والدقيقة، ويشاركون بثقة في الإدارة الرشيدة للمؤسسة عندما يُطلب منهم ذلك. وبالمحصلة، نادراً ما ينبغي عليهم التعامل رسمياً مع أحد المسؤولين الإداريين. فهم يشجعون بالقيام بمسؤولياتهم، أمّا المسؤول الجيد فيحاول تركهم وشأنهم لكي يتمكنوا من القيام بذلك.

إن أقلّ مشكلات هيئة التدريس عدداً هي تلك المشكلات التي تتطلب اهتماماً خاصاً من رئيس القسم أو العميد. وسيكون من السهل على المسؤول الإداري التركيز فقط على

المشكلات، والاعتقاد أن الجامعة بأكملها مؤلفة من مثيري المتاعب وعديمي الأهلية. لكن من المحتمل أن تكون هناك تشابهات في مجالات أخرى من العمل. فقد يشعر الموظف المعني بتطبيق القانون بأن العالم مؤلف من الخارجين عن القانون، ويمكن للطبيب أن يرى العالم على أنه عالم مريض، ويمكن للجندي أن يرى العالم ممتلئاً بالتهديدات والصراعات. إن رؤية سيل المشكلات التي تتدفق إلى مكتب المرء تمثيلاً لما تحتويه الجامعة كلها من مشكلات، يعدُّ فحاً يجب على المسؤولين الإداريين في الجامعة تفاديه. فعندما يتحكم الخاسرون ومثيرو المتاعب برؤية المرء تجاه الجامعة، مثلما سيتحكمون من لآخر بوقت المرء وطاقته، يكون الوقت قد حان لتغيير المناصب.

