

القسم الأول

الإعداد لاستقدام واختيار

أعضاء الهيئة التدريسية الجدد

الفصل الأول: تنظيم البحث عن عضو هيئة تدريسية جديد.

الفصل الثاني: التفاوض على شروط عرض العمل.

الفصل الثالث: التزويد بالمعلومات قبل الوصول: ما المفيد في ترتيب عملية الانتقال.

الفصل الرابع: التزويد بالمعلومات قبل الوصول: التعليم، البحوث والخدمة.

عندما ذهبت لإجراء فحص المقابلة التقيت برئيس القسم، وبالرجل الذي كان مقرراً له أن يصبح رئيساً للقسم من بعده، وبالرجل الذي كان عميداً للكلية، وبالرجل الأقدم خدمة في ذلك القسم، كما التقيت أيضاً بالرجل الذي كان يدرس مقرر الديانة، فأحسست كما لو أنني كنت في نادٍ صغير للرجال فقط. لقد التقيت بالرجال ذوي الأقدمية في القسم، ولم أقابل أياً من أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين، كما أنني لم أقابل أية امرأة هناك. كنت أعلم أن هنالك ثلاث نساء يعملن في القسم، لكن برنامج الزيارة الذي أُعد لي لم يشتمل على مقابلة أية واحدة منهن. لم أدع إلى تناول العشاء في الليلة السابقة ليوم المقابلة، ولم يقدم لي طعام الإفطار في يوم المقابلة. كما اضطررت إلى تدوين برنامج الزيارة والمقابلات بنفسي عندما كان رئيس القسم يتلوه علي.

لقد استنتجت من ذلك أن هنالك مرشحاً آخر تم اختياره مسبقاً، وأنهم يقومون بمتابعة الإجراءات الشكلية لا أكثر. غير أنهم في النهاية عرضوا علي أن أعمل لديهم.

(بعد بضعة أسابيع، وعقب فحص مقابلة آخر خضعت له المدرسة نفسها في قسم تابع لجامعة أخرى نجدها تقول): لقد حضرت إلى هنا بغرض إجراء فحص المقابلة فوجدته - من بين خمسة فحوص مشابهة في جامعات مختلفة - أكثر الفحوص عناية واهتماماً بأمور المتقدمين. فعلى سبيل المثال، كانوا يمنحونني عشرين دقيقة لأخلد فيها إلى نفسي بين كل مقابلة وتاليتها. بينما في المكان الآخر، كنت أمضي خمساً وأربعين دقيقة في مقابلات متتالية مع بعض الأشخاص ابتداءً من الثامنة والنصف صباحاً وحتى السابعة مساءً دون أن أعطى أية استراحة. أما هنا، فقد كان من يرافقني من مكان إلى آخر، فكنت لا أشعر وأنا أقابل الناس بأنهم يقومون باختباري. كما أنهم كانوا قد أعدوا جدول المقابلات مسبقاً ودونوا فيه أسماء الأشخاص الذين سأقابلهم، وأسماء الأشخاص المكلفين بمرافقتي إلى كل مقابلة. (Tierney & Bensimon, 1996, p.75).

المقتطفان السابقان هما من أقوال مدرسة عينت لتوها بوظيفة أستاذ مساعد، وكما يمكن أن تتوقع، فقد قبلت هذه السيدة العرض الذي قدمته لها المؤسسة* الثانية، حيث عوملت فيها معاملة أكثر لياقة بزميل جديد من تلك التي عوملت بها في المؤسسة الأولى. ولكن ما يثير الدهشة، هو أنها قبلت بعرض المؤسسة الثانية رغم أن العرض المالي الذي قدمته لها المؤسسة الأولى كان أكثر سخاءً بشكل

❖ المقصود بالمؤسسة "Institution" هنا وفي ما يلي هو مؤسسة التعليم العالي سواء كانت جامعة "University"، أو كلية College، أو معهداً Institute أو غير ذلك، وسواء كان اهتمامها الرئيسي ينصب على التعليم أو البحوث.

ملحوظ. (Tierney & Bensimon, 1996). سنقدم في هذا القسم من الكتاب معلومات تساعد رئيس القسم على إعداد الإجراءات اللازمة لتباعها في عمليتي الاستقدام والتعاقد. وهدفنا من خلال ذلك هو مساعدة رؤساء الأقسام على تشكيل انطباع لدى المتقدمين للعمل لديهم بأن "هذا مكان جيد أبدأ فيه حياتي المهنية الأكاديمية".

إن دور رئيس القسم في استقدام واختيار أعضاء الهيئة التدريسية هو دور بالغ الحساسية. وتبعاً لما جاء في كتاب (Gmelch and Miskin, 1995, p.19)، "إن لاختيار زملاء جدد بعناية وروية أثر بالغ في صالح قسمك وازدهاره يفوق بكثير أثر أي عمل آخر يمكنك أن تقوم به". فاختيار عضو جديد من أعضاء الهيئة التدريسية يمثل إضافة شخص جديد إلى مناخ القسم الثقافى. ولكن استقدام المرشحين واختيارهم ليس بالعملية المنعزلة. إذ أننا نرى أن مرحلة الاستقدام والاختيار ما هي إلا الخطوة الأولى لضم زميل جديد إلى البيئة الثقافية للقسم وللمؤسسة. ويمثل فحص المقابلة الوسيلة الرئيسية التي تتمكن من خلالها إدارة الاستقدام من تحديد المرشح الذي تتحقق فيه متطلباتها من بين المرشحين، والذي يتوقع أن يصبح في المستقبل زميلاً صالحاً وعضواً مستديماً في هيئة القسم. كما ستتكون من خلال فحص المقابلة هذا انطباعات لدى المرشحين عن تلك المؤسسة التعليمية. إذ أن إعداد برنامج فحص المقابلة، واختيار الأشخاص الذين سيقومون بمقابلة المرشحين، ونوعية الأسئلة التي سوف يطرحونها، ستمكن المرشح من إدراك طبيعة هذه المؤسسة، وستمكنه في الوقت نفسه من تقدير ما إذ كان ملائماً للعمل فيها أم لا. والمرشح عادة ما يأخذ المؤسسة على محمل من الجدل يكافئ المحمل الذي تأخذ المؤسسة نفسها عليه. فاختبار مقابلة غير متقن يعكس اللامبالاة، بينما يعكس الاختبار المُعدُّ بعناية احتراماً لزميل مرتقب، كما يعكس في الوقت نفسه اهتمام القسم بصالحه وسمعته. يتألف الاستقدام والاختيار في رأي Gmelch and

”Miskin من دورة ذات ثلاث مراحل. تشتمل المرحلة الأولى منها على إعداد البحث والتركيز على التخطيط، بينما تتعلق المرحلة الثانية بتصميم خطة البحث بما في ذلك تدوين البيانات والمعلومات وحفظها، أما المرحلة الثالثة فهي الاختيار الفعلي بما في ذلك إجراء فحوص المقابلة، وتحضير عرض العمل، وإتمام البحث. ورغم أننا سنبحث في أمور تتعلق بالمرحل الثلاث جميعها، إلا أن اهتمامنا الأساسي سوف ينصب على المرحلة الثالثة، فيركز الفصل الأول على عناصر البحث المنظم بعناية وعلى فحص المقابلة، بينما يبحث الفصل الثاني في التفاوض على عناصر عرض العمل. أما في الفصل الثالث، فسوف نبحث في دور رئيس القسم في مساعدة القادم الجديد على التغلب على العقبات التي ستواجهه بما في ذلك الانتقال للسكنى في مدينة جديدة، والعمل في وظيفة جديدة أيضاً. ويركز الفصل الرابع على ما يمكن لرئيس القسم فعله لمساعدة عضو هيئة تدريسية جديد على الاستعداد للتدريس والبحث والخدمة في المؤسسة الجديدة.

المراجع

- Gmelch, W.H., & Miskin, V.D. (1995). Chairing academic department. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tierney, W.G. & Bensimon, E.M. (1996). Promotion and tenure: Community and socialization in academe. Albany, NY: SUNY Press.

تنظيم البحث عن عضو هيئة تدريسية جديد

لقد جعلني العميد انتظر خمساً وأربعين دقيقة، وعندما التقيت به أخيراً، لم يكن فحص المقابلة سوى ضرباً من الهزل. لقد كان من الواضح أنه لم يكن يعلم شيئاً عني، وأنه كان يقوم بإجراءات شكلية لا أكثر.

حي به

لقد كان فحص المقابلة ضبابياً. وقد جعلوني منشغلاً طوال الوقت بحيث لم أستطع أن أكون متقد الذهن. ليس لدي من نصيحة أقدمها لتغيير ذلك. فالأمر برمته لم يكن سوى سلسلة من الأمور المتعاقبة والتي عليك أن تمر بها⁽¹⁾.

إن تنظيم البحث بشكل يجعل القسم يبدو بأحسن حال هو عمل شاق يتطلب الاهتمام بتفاصيل غالباً ما يُغفل عنها. ومما يثير الدهشة أنه على الرغم من أهمية البحث وكلفته، لا توجد هنالك سوى معلومات ضئيلة لمساعدة رؤساء الأقسام على تنظيمه. فالباحث النموذجي يتألف من تشكيل لجنة، وصياغة الإعلان عن وظيفة شاغرة، ونشر الإعلان في المطبوعات المتخصصة، ثم مراجعة الطلبات، وعقد اختبارات المقابلة مع المرشحين الذين تبين من طلباتهم أنهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظيفة، ومن ثم عرض الوظيفة على المرشح الأكثر كفاءة. ويشتمل البحث أيضاً على أمور كثيراً ما يُغفل عنها: كالعثور على مرشحين مؤهلين في مجالات غير تقليدية، وإشراك القسم برمته في هذا الإجراء، والبحث عن السبل التي تكلل

زيارة الحرم الجامعي بالنجاح، وتقييم ما يحتاج إليه القسم فعلاً من عضو الهيئة التدريسية الجديد.

إننا ننظر إلى البحث عن عضو الهيئة التدريسية الجديد على أنه عمل وسيلي ورمزي في آن واحد. فالوجه الوسيلي يشير إلى التفاصيل الإدارية التي ستجعل البحث منظماً وفعالاً. أما الوجه الرمزي فيشير إلى الرسائل – الإيجابية والسلبية – المتبادلة بين المتقدمين للعمل وإدارة التعاقد في الفترة التي يطرح خلالها المتقدمون تساؤلاتهم عن الوظيفة وحتى نهاية إجراءات البحث.

ونقرأ في كتاب: "Tierney and Rhoads" (1994) ما يلي: "تعتبر عملية الاستقدام والاختيار بمثابة مسار على المرشحين الراغبين بالانضمام إلى الهيئة التدريسية المرور من خلاله. والعملية بمجملها ما هي إلا تحديد للمتطلبات والأهداف ومقارنتها مع ما لدى المرشحين من كفاءات وقدرات واهتمامات". (ص 40). وقد اعتادت "Annette Kolodny"، العميدة السابقة لكلية العلوم الإنسانية في جامعة "Arizona University" أن تُذكر رؤساء الأقسام في كليتها عند بداية كل بحث جديد بما يلي: "إن علاقتنا مع هذا الشخص تبدأ مع إجراءات فحص المقابلة. حتى لو لم تكن راغباً في تعيينه الآن، فلربما تحتاج إليه – أو إليها – بعد عشر أو خمس سنوات. أما إذا كنت تنوي تعيين هذا الشخص فعلاً، فهذه هي بداية العلاقة، ويجب أن تبدأ بشكل إيجابي" (من مقابلة شخصية مع "Bensimon" في ربيع 1994). إن العمل بنصيحة "Kolodny" يبدأ بعملية بحث متقنة التنظيم تقدم للمرشح المحتمل صورة إيجابية وواقعية عن محيط العمل في قسمك وجامعتك. وتوضح الصفحات التالية طرقاً من شأنها تعزيز الفكرة الإيجابية هذه.

دور رئيس القسم في تنظيم عملية البحث

إن استخدام عضو هيئة تدريسية جديد يتعدى بكثير مجرد ضم زميل جديد للمشاركة في التدريس وفي مسؤوليات الخدمة. فهو بالإضافة إلى ذلك فرصة لإحداث تغييرات مرغوب فيها عن طريق استخدام زملاء يتمتعون بخبرات في المجالات التي قد يفتقر إليها القسم. ووجود الشواغر الوظيفية يتيح فرصاً للوصول إلى تنوع أكبر في بنية الهيئة التدريسية. وللإستفادة من عملية البحث كفرصة إستراتيجية، على رئيس القسم أن يأخذ بعين الاعتبار تركيبة لجنة البحث، وما يحتويه الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وتنظيم فحص المقابلة بشكل يُرغَب ذلك النوع من المتقدمين الذي يحتاج إليه القسم. فلو كانت الهيئة التدريسية، على سبيل المثال، لا تضم أية امرأة، وشعر رئيس القسم بأن هناك فرصة لاستخدام امرأة أكاديمية، فعليه أن يكون على دراية بكيفية تنظيم عملية فحص المقابلة ليبدو من خلالها أن القسم يرحب بالنساء للعمل فيه كأكاديميات وأن بمقدوره التعامل معهن على هذا الأساس.

لجنة البحث

إن الانطباع الأول الذي يتكون لدى المتقدمين عن القسم يتأثر كثيراً بالتفاعلات فيما بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية الذين تتكون منهم لجنة البحث. وبالتالي، وتبعاً لنوعية الرسالة التي يرغب القسم إيصالها إلى المرشحين، على رئيس القسم أن يختار أعضاء اللجنة. فاللجنة المؤلفة من أعضاء برتبة أساتذة فحسب سوف تحمل رسالة أحادية النهج؛ أما اللجنة المكونة من أساتذة متقدمين ومستجدين، رجالاً ونساءً، طلاباً وأفراداً ينتمون إلى أقليات عرقية، سوف توصل رسالة ذات مضمون مختلف. إن تشكيل لجان متوازنة من حيث عدد الرجال والنساء، ومن حيث عدد الأفراد المنتمين إلى الأقليات العرقية هو حاجة ملحة اليوم

أكثر من أي وقت مضى، ومع ذلك ففي كثير من المؤسسات التعليمية ما يزال عدد النساء والأفراد من الأقليات الذين يمكن دعوتهم للمشاركة في اللجان قليلاً. لقد تعاملت "Kolodny" مع هذا التحدي دون أن تتسبب في إرهاق النساء والأعضاء الذين ينتمون إلى أقليات عرقية. ففي بعض الأحيان كانت تعطي النساء والأعضاء المنتمين إلى أقليات عرقية متسعاً من الوقت من غير عمل للتعويض عن الوقت الذي كانوا يبذلونه في الخدمة كأعضاء في لجان البحث، وفي أحيان أخرى كانت تستعير بعض النساء وأفراداً من الأقليات من قسم آخر من أقسام كليتها. وتفيد "Kolodny" بأن إستراتيجيتها نجحت نجاحاً كبيراً، "بما أن لجان البحث كانت تتشكل على نحو مختلف النوعية، فقد كان أعضاؤها يتفهمون التوظيف بشكل مختلف أيضاً" وهذا ما جعل مجموعة المرشحين النهائية تتصف بتنوع أكثر من أي وقت مضى (من مقابلة شخصية مع "Bensimon 1994").

كثيراً ما يشكل رؤساء الأقسام لجاناً من أفراد متشابهين في منهجيتهم وقيمهم ومفاهيمهم المهنية. ورغم أن وجود لجنة مؤلفة من أفراد منسجمين مع بعضهم البعض يجعل من عملية البحث أمراً أكثر سهولة، إلا أنه في الوقت نفسه يزيد من فرص الحصول على مرشحين متشابهين لأعضاء اللجنة. والقسم المشكل من أفراد متشابهين في خبراتهم وتوجهاتهم الثقافية وأرائهم الأكاديمية قد يصل به الأمر في نهاية المطاف إلى الركود. فوجود شاغر في القسم يقدم فرصة تخدم التطلعات المستقبلية، ولهذا السبب بالذات فمن الضروري أن يمتلك رؤساء الأقسام الشجاعة والبصيرة لتشكيل لجان تعكس بواقعية التوتر الإيجابي الواجب وجوده (Murray, 1995). فلمثل هذا التوتر أن يعطي المتقدمين صورة عن حيوية بيئة النشاط الثقافي في داخل القسم، الأمر الذي من شأنه أن يثري الفكرة الإيجابية المرجوة.

الإعلان عن الوظيفة

تماماً كما هي الحال بالنسبة للجنة البحث، فإن الإعلان عن الوظيفة يقدم معلومات هامة عن القسم وعن المتقدمين الذين يرغب القسم في اجتذابهم. وعلى سبيل المثال، فقد كان أحد أهداف "Annette Kolodny" عندما كانت عميدة في جامعة "Arizona" هو زيادة عدد النساء والأفراد من الأقليات العرقية في الهيئة التدريسية. ولكنها لم تكتفِ بذلك أن الجامعة تقدم فرصاً متكافئة أو أنها تلتزم بمبادئ العمل الإيجابي "Affirmative Action"*. ففي أحد الإعلانات الذي وضع في نشرة "The Chronicle of Higher Education" رحبت صراحة بتشرح النساء وأفراد من الأقليات العرقية (انظر الشكل 1.1).

وبشكل مماثل لطريقة "Kolodny"، ينصح (1995) "Gmelch and Miskin" بأن يعكس الإعلان عن الوظيفة بشكل مقصود روح "العمل الإيجابي". فعوضاً عن إيراد العبارة التقليدية "فرص متكافئة"، والتي ينص عليها القانون في معظم الجامعات، يقترح الكاتبان إضافة عبارة مفادها: "إن القسم معني بشكل خاص

❖ Affirmative Action (أو العمل الإيجابي) هو مجموعة من القوانين والقرارات والتوجيهات الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية وضعت من أجل إعطاء الأقليات، بمن فيهم النساء والأشخاص الذين ينتمون إلى أقليات عرقية كالسود والآسيويين وغيرهم، حقوقاً مساوية للحقوق التي تمتلكها الغالبية من الرجال البيض. بل يذهب إلى أبعد من إعطاء فرص متكافئة في مجال العمل والدراسة وغيرها من المجالات، بحيث يعطي فرصاً أفضل للأفراد من الأقليات الذين انتقصت حقوقهم لفترات طويلة من الزمن، وذلك بتخصيص عدد من الوظائف "quota" في الإدارات الحكومية، ويلزم الشركات المتعاقدة مع الهيئات الفيدرالية على اتباع ذات النهج، كما يطالب الجامعات والشركات الخاصة وغيرها بتطبيق نفس السياسة، حتى قيل أنه مبدأ للتمييز الإيجابي لمقارعة التمييز العنصري والتمييز ضد النساء.

المعرب

بتعيين شخص يدعم محاولاتنا للتوجه نحو إثراء التنوع العرقي والثقافي، كما يدعم في الوقت نفسه محاولاتنا لبناء علاقات تعاون بين منسوبي معهدنا“ (ص 30). ومهما تكن أهداف قسمك من التعيين، يجب أن يعكس الإعلان عن الوظيفة هذه الأهداف. وكما رأينا في مثال جامعة “University of Arizona” فقد عبرت العميدة “Kolodny” عن أهداف جامعتها لإثراء التنوع في هيئتها التدريسية.

الشكل 1.1

نموذج إعلان عن وظيفة شاغرة

تتألف كلية العلوم الإنسانية في جامعة “University of Arizona” من سبعة أقسام للغات والثقافات، كما لديها أيضاً مجموعة من البرامج المتعددة الاختصاصات، وتمنح شهادات في خمس عشرة لغة مختلفة. وتلعب الكلية دوراً قيادياً في مجالي ابتكار مناهج التدريس الجديدة، وترسيخ سياسة العمل الإيجابي “Affirmative Action”. يتمتع جميع أفراد الهيئة التدريسية بحق المشاركة في نشاطات مركز جنوب الغرب، ومركز فولوكلور جنوب الغرب، ومركز الدراسات المكسيكية - الأمريكية، ومؤسسة جنوب الغرب للأبحاث عن النساء. كما أن هنالك فرص لربط البرامج المتعددة التخصصات مع برنامج الدراسات الهندو-أمريكية، وبرنامج الدراسات الأمريكية - الإفريقية، وبرنامج الدراسات عن النساء. وتشجع عميدة الكلية “Annette Kolodny” التعاون المتبادل بين أقسام الكلية وبرامجها. يتألف مجتمع مدينة “Tucson-Arizona” من ثقافات وأفراد متباينين. ونرحب بشكل خاص بالطلبات المقدمة من النساء ومن أفراد ينتمون إلى الأقليات العرقية الأقل تمثيلاً. كما أننا نبحث عن أفراد لديهم سجل يشهد لهم بالكفاءة في حقلَي التدريس والبحث.

لقد تمت صياغة إعلان جامعة "University of Arizona" بعناية لدعوة الأقليات العرقية والنساء بإبراز موضوع الفرص المتعددة للمشاركة في العمل في المشاريع المتعددة الاختصاصات؛ كما ذكر الإعلان التزام العميدة بشكل خاص بإثراء التنوع بين أعضاء الهيئة التدريسية، وذكر للراغبين في ترشيح أنفسهم بأن المدينة متعددة الثقافات والعروق. وتشير التقارير الإحصائية لجامعة "University of Arizona" المعدة في الفترة الواقعة بين عامي 1998 و1992 إلى أن تضايف الجهود التي بذلت في سبيل إثراء التنوع في الهيئة التدريسية قد ساهم في زيادة عدد النساء من واحدة وأربعين إلى سبع وسبعين امرأة، كذلك ساهم الأمر نفسه في زيادة عدد الأساتذة الذين ينتمون إلى أقليات عرقية من عشرة أساتذة إلى ثلاثين أستاذاً في كلية العلوم الإنسانية. فمن الواضح إذاً أن الجهود التي بذلتها "Kolodny" سوية مع رؤساء الأقسام الذين عملوا معها قد تكلفت بالنجاح.

بالإضافة إلى الصياغة اللغوية للإعلان عن الوظيفة، على رؤساء الأقسام أن يفكروا أيضاً في المطبوعات التي سينشرون إعلانهم فيها. فلجذب مجموعة ملائمة من المرشحين لا يكفي نشر الإعلان في نشرة: "The Chronicle of Higher Education" فحسب، بل يجب نشره في المجالات والرسائل الإخبارية، والنشرات المهنية الملائمة، والمؤتمرات الوطنية والمحلية، وفي المجالات المتخصصة. أما بالنسبة للمعاهد التي تقع في أماكن من البلاد يصعب جذب المرشحين إليها، فعلى هذه المعاهد أن تنشر إعلانها في صحف محلية وترسل نسخاً عنها إلى زملاء في مناطق يمكن الحصول منها على مرشحين. إن أعباء وتكاليف مثل هذه الدعاية الواسعة الانتشار سوف تتمخض في النهاية عن مجموعة كبيرة من المتقدمين.

العمل الإيجابي

بالإضافة إلى رغبة القسم في توسيع التنوع بين أعضاء هيئته التدريسية لأسباب ثقافية وأخرى تتعلق بعلم أصول التدريس، هنالك متطلبات قانونية تتعلق بسياسة "العمل الإيجابي" الفدرالية التي تنطبق على غالبية المؤسسات التعليمية. إذ تناشد المتطلبات الفدرالية لجان البحث ببذل "جهود مخصصة" للحصول على مجموعة من المرشحين تضم أكبر عدد ممكن من النساء والأفراد من الأقليات العرقية المؤهلين في المجالات التي لا يوجد فيها نساء ولا أفراد من الأقليات. ودور رئيس القسم هنا هو أن يعلم أعضاء لجان البحث عن سياسة الجامعة ورؤيتها تجاه متطلبات "العمل الإيجابي" بالإضافة إلى الأنظمة الفدرالية المتعلقة به.

عندما يتم تشكيل اللجنة وتكليفها بالتعاقد مع عضو هيئة تدريسية جديد عليها أن تقوم بمراجعة الإرشادات المتعلقة "بالعمل الإيجابي" التي وضعتها الجامعة. وهذه الإرشادات تختلف في تعابيرها وصياغتها. ففي بعض الجامعات يتوجب على اللجنة لدى تشكيها أن تجتمع مع الموظف المسؤول عن تطبيق سياسة "العمل الإيجابي" للبحث في الإستراتيجية المتبعة لبذل "الجهود المخصصة" للحصول على مجموع متنوعة من المتقدمين، وعرض الأسباب المنطقية لاختيار المرشحين منهم لإجراء فحص المقابلة، ومن ثم شرح الأسباب التي أدت إلى اختيار المرشح في نهاية المطاف. وهناك بعض الجامعات أقل تقيداً بمثل هذه الإجراءات، إذ تعتمد على النية الحسنة لرؤساء الأقسام وأعضاء لجانهم للحصول على أفضل مجموعة من المتقدمين يمكنهم الحصول عليها بالإضافة إلى انتقاء أفضل مرشح منهم.

وبغض النظر عن التعابير المستخدمة لتحديد متطلبات "العمل الإيجابي" المتبعة في عملية البحث، فإن مكاتب "العمل الإيجابي" عادةً ما تكون مصادر جيدة لمساعدة اللجان على الحصول على مجموعة واسعة ومتنوعة من المتقدمين. فعلى

سبيل المثال، يوجد لدى مكتب "العمل الإيجابي" التابع لجامعة "Oklahoma State University" دليل استقدام يزود لجان البحث بمقترحات تساعد في معرفة أين يمكنها أن تجد متقدمين مؤهلين ومتنوعين للعمل كأعضاء في الهيئة التدريسية. من بين هذه المقترحات طرق تساعد على جمع المعلومات من مواقع على شبكة الإنترنت، أو نشر معلومات على هذه المواقع، ومن بينها أيضاً أسماء منظمات تهتم بتأمين فرص عمل لأفراد من الأقليات، وقائمة بالجامعات والكليات التي عرفت تاريخياً بأنها جامعات وكليات للطلاب السود والتي تمنح شهادات في الدراسات العليا، ومعلومات عن الخريجين الذين وافقوا على المساعدة على استقدام النساء، وأفراد من الأقليات، وأشخاص معاقين في بعض الأحيان. وبينما تختلف سياسات الجامعات عن بعضها بما يتعلق "بالعمل الإيجابي"، فإن غرضنا هنا هو تذكير رؤساء الأقسام بأهمية تعلمهم لهذه السياسات والتأكد من التزام لجان البحث بها عند قيامها بإجراءات البحث والاختيار.

استعراض طلبات المتقدمين

بعد أن يتم نشر الإعلان يجب أن يستمر البحث من خلال خطوتين متميزتين:
1) الاستعراض الأولي للطلبات، (2) الوصول إلى قائمة المرشحين الأولية (والتي تضم عادة ما بين عشرة مرشحين إلى اثني عشر مرشحاً) لدراسة طلباتهم بشكل أكثر تعمقاً، بغية الوصول إلى قائمة المرشحين النهائية التي تضم ثلاثة أو أربعة مرشحين هم الذين ترغب اللجنة بإجراء فحص المقابلة مع كل منهم.

الاستعراض الأولي

إن خطاب طلب التوظيف والسيرة الذاتية "Curriculum vitae" عادة ما يقدمان معلومات كافية لتنظيم قائمة المرشحين الأولية. وتبعاً لكمية المعلومات التي ترغب لجنة البحث بمطالعتها، فإن الإعلان عن الوظيفة الذي سبق نشره سوف يوجه

المتقدمين إلى تقديم خطاب طلب التوظيف والسير الذاتية للمتقدم، وقد يطالب الإعلان بتقديم وثائق إضافية عن إنجازات المتقدمين. وهناك أمثلة عديدة عن الوثائق التي قد تطلبها بعض الجامعات منها الطلب من المتقدم كتابة مقال يعبر فيه عن فلسفته وآرائه في التدريس والتربية، وأمثلة عن مناهج المقررات، وتقارير تقييم كفاءته في التدريس، وصور عن مقالات نشرها المتقدم، ووصف للأبحاث الجارية التي يقوم بها، وأمثلة عن ابتكارات فنية. وهناك بعض المؤسسات التي تطلب من المتقدمين الحصول على خطابات تزكية لتقديمها مع طلباتهم. وبغض النظر عن الوثائق المطلوبة فمن الضروري أن تصنف المعلومات بشكل منظم يسهل على أعضاء اللجنة الوصول إليها والاطلاع عليها.

ويصور المشهدان التاليان هذا الجزء من عملية الاستعراض الأولي، كما يقدمان اقتراحات من شأنها تسهيل متابعة العمل بغية الوصول إلى قائمة المرشحين الأولية.

المشهد: لقد أعلن قسم التاريخ في كلية صغيرة للفنون الحرة عن وجود وظيفة شاغرة في هيئة التدريس التابعة للقسم، فتلقى أكثر من مائتي طلب. وكانت هذه هي المرة الأولى التي يقدم فيها رئيس القسم ومساعدته الإداري على القيام بعملية البحث عن عضو هيئة تدريسية، وهما غير مستعدين للتعامل مع هذا الفيض من الطلبات.

التعليق: بإمكان المعاون الإداري للقسم تخصيص خزانة ملفات لعملية البحث وكلما وصل طلب جديد يضعه في ملف منفرد. ويمكن وضع قائمة مراجعة في ملف المتقدم بحيث يمكن معرفة الوثائق التي قدمت ودرجة جاهزية الطلب. وخلال أسبوع من تاريخ استلام الطلب يجب إرسال خطاب إعلام باستلامه إلى المتقدم مع ذكر درجة الجاهزية (أي إن كان هناك نقص في الوثائق المطلوبة).

كما أن تنظيم قائمة رئيسية بأسماء المتقدمين مع بعض المعلومات الأساسية عنهم كالعرق والجنس والشهادات التي حصلوا عليها يسهل التعامل مع عدد كبير من الطلبات.

المشهد: لقد طلب من لجنة البحث مراجعة ملفات المتقدمين وإبداء رأيها فيمن تراهم مرشحين للانتقال إلى المرحلة التالية من عملية البحث. ولكن عندما وجد أعضاء اللجنة أن هناك مائتي ملف يجب مراجعتها، اشتكوا من ذلك وطلبوا من رئيس القسم أن يقترح إجراءً أبسط لكي تتمكن اللجنة من إنجاز عملية ما قبل الاستعراض بسرعة.

التعليق: وضع رئيس القسم قائمة مراجعة "Checklist" لمساعدة أعضاء لجنة البحث على فحص المتقدمين بشكل أكثر منهجية. إن قائمة المراجعة تساعد أعضاء اللجنة على إنهاء عملية ما قبل الاستعراض بسرعة وفعالية.

بالاعتماد على قائمة مراجعة بسيطة يمكن للجنة البحث أن تقرر فيما إذا كان: (1) خطاب طلب التوظيف يلبي الاحتياجات المذكورة في الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، (2) ملخص السيرة الذاتية يعكس المؤهلات والخبرات التي يمكن اعتبارها ملائمة للوظيفة، (3) خطابات التزكية حديثة العهد وتبحث في مؤهلات المتقدم المتعلقة بمتطلبات الوظيفة المنوه عنها (Gmelch and Miskin، 1995). بعد ذلك يمكن أن يطلب من أعضاء لجنة البحث أن يسيروا إلى كل متقدم فيما إذا كان من رأيهم أن ينتقل إلى المرحلة التالية من البحث أو أن يتم استبعاده. وعندما لا يكون هناك إجماع في الرأي حول أحد المتقدمين، تقوم اللجنة بمراجعة ملفه مرة أخرى وتذكر الأسباب التي تجعل من الأنسب أن يبقى المتقدم ضمن عملية البحث أو تحدد الأسباب التي تجعل منه غير مؤهل.

أما بالنسبة للمتقدم الذي يتم استبعاده، فمن الضروري ذكر المؤهل الذي يفترقه. والقيام بهذا العمل في نهاية المرحلة الأولى من شأنه أن يوفر الكثير من الوقت عند انتهاء البحث وإعداد التقرير الواجب تقديمه إلى مكتب شؤون الموظفين ومكتب "العمل الإيجابي" التابعين للمؤسسة التعليمية. ونقدم في نهاية هذا الفصل قائمة بأسباب الاستبعاد التي يمكن اعتمادها.

قائمة المرشحين الأولية

يمكن الطلب إلى المتقدمين الذين اختيروا ضمن قائمة المرشحين الأولية - وعادة لا يزيد عددهم عن عشرة مرشحين - أن يقدموا وثائق إضافية. وتختلف مثل هذه الوثائق في نوعيتها حسب طبيعة المؤسسة ومتطلباتها للوظيفة المعنية. فإن كانت هذه المؤسسة جامعة بحثية "research university" فمن المتوقع أن تشمل الوثائق الإضافية ما نشره المرشح من بحوث، وبرنامج بحثه الحالي. أما المؤسسات التي ينصب جل اهتمامها على تعليم الطلاب لتأهيلهم للحصول على الدرجة الجامعية الأولى فقد تطلب من المرشح أن يقدم شريط فيديو مسجل عليه أحداث حصة تدريس قام بها، أو أن يقدم تقريراً يقيم كفاءته في التدريس. إضافة إلى ذلك فمن المناسب في هذا الوقت إعادة قراءة خطابات التزكية بتمعن أكثر. ومن المناسب أيضاً إعلام المرشح بأن أحد أعضاء لجنة البحث سوف يقوم بإجراء اتصالات هاتفية مع أشخاص ذكر المرشح أسماءهم كأسناد "References". حتى ولو قدم المرشح خطابات تزكية، فمن المستحسن أن يُعقَّبَ عليها باتصال هاتفي. فكثير من الأشخاص الذين يكتبون خطابات تزكية قد يقدمون من خلال المكالمات الهاتفية تقييماً أكثر فائدة من ذلك الذي ضمنوه خطاباتهم، خصوصاً إذا كان هذا الشخص هو من أشرف على أطروحة المرشح. ويجب أن يكلف عضوان من أعضاء لجنة البحث على الأقل بالاتصال بأسناد كل مرشح، الأمر الذي يضمن أن الأسناد

قد استُمع إليهم وفُهِمَتْ ملاحظاتهم من أكثر من منظور شخصي واحد. وتجد في نهاية هذا الفصل استمارة نموذجية عن اتصال هاتفي بأحد الأسناد.

تساعد نتائج الاتصال بالأسناد لجنة البحث على الاتفاق حول اختيار المرشحين الذين سيدعون لإجراء فحص المقابلة في داخل حرم المؤسسة. وعادة ما تتم دعوة ثلاثة أو أربعة مرشحين لهذا الفحص، ولكن لهذا العدد أن يرتفع إلى ثمانية أو أن يخفض إلى واحد فقط، تبعاً لكفاءة مجموعة المرشحين، ولموارد المؤسسة، وللوقت الذي ترغب الهيئة التدريسية بذله في البحث. ومن الطبيعي أن زيادة عدد المدعوين إلى فحص المقابلة سوف يؤدي إلى ارتفاع كلفة البحث وإلى زيادة الوقت المبذول في سبيله.

إن رئيس القسم هو عادة من يقوم بالاتصال بالمرشحين لإعلامهم بأن أسماءهم قد أصبحت على قائمة المرشحين الأولية، وهو الذي يدعو الذين تقررت دعوتهم لإجراء فحص المقابلة. وبعد الاتصال الأولي الذي يجريه رئيس القسم، يقوم المعاون الإداري في القسم أو أحد أعضاء لجنة البحث بإعداد التفاصيل العملية للزيارة.

أما المرشحون الذي تم استبعادهم، فيجب الاتصال بهم في الوقت المناسب ودون تأخير. كما يجب شكرهم على اهتمامهم وإعلامهم بأنهم لن يدعوا إلى فحص المقابلة.

الاستعداد لإجراء فحص المقابلة للمرشح

على الرغم من أهمية فحص مقابلة المرشحين، كثيراً ما يُنظر إليه على أنه عمل مرهق، وقليل من يستعد لإجرائه بشكل نظامي ومدروس. ومن خلال مقابلاتنا مع رؤساء أقسام وعمداء كليات تبين لنا أن عدم وجود الخبرة في تنظيم فحص المقابلة داخل حرم المؤسسة كثيراً ما يؤدي إلى نتائج غير سارة ومخيبة

للأمال. وحيث أن عملية البحث تتطلب الكثير من الوقت والجهد بالإضافة إلى النفقات المالية الباهظة، فهي بالتالي تتطلب تخطيطاً جدياً لنوعين من الأداء: (1) جوهر فحص المقابلة، (2) الإعداد اللوجستي.

جوهر فحص المقابلة

عند التحضير للجوانب الجوهرية من فحص المقابلة، على رئيس القسم أن يوجه لجنة البحث إلى إعداد منهج عام لفحوص المقابلة بحيث يُسأل كل مرشح الأسئلة نفسها عن أمور مثل التدريس، والخدمة، وتقديم النصح للطلبة "advising"، والبحوث، إضافة إلى الأسئلة المتعلقة بنشاطاته المفضلة في أوقات الفراغ. ويمكن للتخطيط المسبق لعملية فحص المقابلة أن يناقش ويجهز بعضاً من البنود التالية:

- الأسئلة التي سيطرحها أعضاء هيئة القسم على كل مرشح، ومن الذي سيطرح أسئلة محددة.
- تخصيص كل مجموعة من الأسئلة لعضو واحد.
- معايير وأسس واضحة لاستخدامها لاحقاً من قبل أعضاء لجنة البحث في تقييم المرشحين.
- قواعد تحدد دور كل عضو من أعضاء لجنة البحث في عملية فحص المقابلة.
- وصف واضح لطريقة اتخاذ القرار في تزكية المرشحين الذين يستحقون بذل المزيد من الاهتمام في تقييمهم.

قد يبدو للوهلة الأولى أن استخدام منهج موحد لفحص المقابلة أمراً غير واقعي، إلا أن استخدام مثل هذا النهج سوف يجنب الانزلاق إلى أسئلة قد لا تكون متعلقة بموضوع البحث ولا تساعد اللجنة على تحديد مؤهلات المرشح

واهتماماته. وفي الوقت نفسه فإن مثل هذا النهج يجنب المواقف التي قد يخلقها أعضاء من الهيئة التدريسية الذين يرغبون بالتباهي بأنفسهم، ويقلل من إمكانية طرح الأسئلة البلاغية التي لا يمكن الإجابة عنها. وبشكل مشابه، فالأسئلة المحددة والقاطعة مثل "هل تقدمت إلى هذا القسم لأنك تحب التدريس؟" هي أقل فائدة من الأسئلة المنفتحة مثل "ما الذي دفع بك للتقدم إلى هذه الوظيفة؟" (Gmelch and Miskin, 1995, p.41). وأخيراً، فمن غير القانوني أن تطرح أسئلة شخصية تتعلق بالعمر، والوضع العائلي، والصحة، والاتجاهات الدينية، وغيرها من الأمور التي لا تتعلق بالوظيفة. ويجب مراجعة هذه القواعد العامة مع جميع المشاركين في إجراءات فحص المقابلة وزيارة حرم المؤسسة "Campus".

تزداد الفائدة من تقييم المرشح بازدياد المعلومات التي يمكن الحصول عليها بقدر المستطاع. وقبل البدء في إجراءات فحص المقابلة، عليك أن تطلب من جميع المشاركين فيه أن يدونوا تقييمهم الذي سوف يصبح جزءاً من المعلومات التي ستستخدمها لجنة البحث في صنع قرارها. وقد يشتمل ذلك على تقييم لعرض أمام الحاضرين "open presentation"، أو حصة تدريسية، أو مقابلة مفتوحة مع أعضاء الهيئة التدريسية. كما أن الحصول على تقييم شامل من شأنه أيضاً أن يزيد عدد الأشخاص المشاركين في عملية البحث إلى أكبر ما يمكن.

أمثلة عن الأسئلة التي يمكن استخدامها في تقييم المرشحين

- هل يبدو المرشح من خلال المقابلة مختلفاً عما بدا عليه من خلال الوثائق التي قدمها؟ وإن كان الأمر كذلك، فما هي الصفات الشخصية التي ساهمت في إعطاء انطباع سلبي؟

- ما هو مستوى الحيوية التي بدأ المرشح عليها؟ نشيط؟ عادي؟ كسول؟
- هل أعطى المرشح انطباعاً بأنه كان عصبياً، هادئاً، غير واثق، مرتبكاً، دفاعياً، أم كان صلباً؟
- عمّ كانت قسّمات وجه المرشح تعبير؟ عن الانفتاح؟ الغطرسة؟ الحيرة؟ الرضى؟ الضجر؟ اليقظة؟
- هل اتضحت جوانب الضعف المتوقعة لدى المرشح من خلال المقابلة؟ وهل ظهرت جوانب ضعف أخرى؟
- هل ثبتت قدرات المرشح وهل ظهرت قدرات إضافية؟ وهل أبدى المرشح دلالة صادقة تبشر بالخير؟
- هل أظهر فحص المقابلة مشكلات لم تكن متوقعة؟ (Tucker, 1992, p.175).

الترتيبات العملية لإجراء فحص المقابلة

بعد أن تتفهم اللجنة والأفراد المشاركون في إجراء فحص المقابلة الأسئلة والإجراءات التي حددت، على رئيس القسم أو المعاون الإداري المضطلع بعملية البحث الاتصال بالمرشحين للتخصير لزياراتهم إلى الحرم الأكاديمي. ولمساعدة المرشحين على الاستعداد لهذه الزيارات، بإمكان القسم أن يهيئ ملفاً يحوي بعض المنشورات الإعلامية التي يمكنها أن تشتمل على نشرة [أو مجلة] المؤسسة التعليمية، والخطة الإستراتيجية للمؤسسة، ووصفاً تفصيلياً للمقررات، وأية معلومات أخرى من شأنها توضيح أهداف القسم وقيمه. إضافة إلى ما ذكر، يجب أن يحتوي ملف المنشورات على خارطة لمباني المؤسسة، وعلى معلومات عن البلدة أو المدينة (ويمكن الحصول على هذه المعلومات عادة من خلال غرفة التجارة، أما في حالة المدن

الكبرى، فتتوفر مثل هذه المعلومات في دليل السفر أو في مجلة المدينة الخاصة مثل مجلة "Los Angeles Magazine" أو مجلة "New York Magazine". كما أنه من المفيد إعطاء المرشحين عناوين المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة والقسم.

تختلف احتياجات المرشحين إلى المعلومات وتتباين ظروفهم الشخصية. ولمراعاة هذه الاختلافات، من الضروري تجنب التخمينات المبينة على المقولات الشائعة. فعوضاً عن محاولة التخمين فيما إذا كان المرشحون على سبيل المثال في حاجة إلى معلومات تتعلق بمدارس أبنائهم، من الأسلم تقديم مجموعة من المعلومات التي يحتاج إليها المرشحون سواءً كان لديهم أبناء في سن الدراسة أم لا وبغض النظر عن وضعيتهم الاجتماعية والعائلية. فالهدف من المعلومات يجب أن يكون جعل المرشح قادراً على معرفة خصائص المجتمع الذي سيعيش فيه وطبيعة المؤسسة التعليمية والبيئة المحلية بحيث يتمكن المرشح من تقدير ما إذا كان ذلك سيروق له أم لا. وعلى سبيل المثال، فقد يهتم المرشح غير المتأهل بتوفر أندية رياضية واجتماعية يمارس فيها هواياته في أوقات الفراغ، بينما سيهتم المرشحون الذين لديهم أطفال صغار بتوفر مراكز رعاية الأطفال في أوقات العمل من النهار وبالضمان الأسري. أما ترتيبات السفر فتقع عادة على عاتق المؤسسة، ومن الأفضل أيضاً أن يتم دفع قيمة بطاقة الطائرة وأجر الفندق مسبقاً. فغالباً ما يكون المتقدم لشغل وظيفة أستاذ مساعد خريجاً جديداً حاصلاً على درجة الدكتوراة وليس لديه الكثير من المال. وعلى الشخص الذي سيقوم بالاهتمام بترتيبات السفر أن يكون ملماً برغبات المرشح الشخصية (مثل هل هو مدخن أم غير مدخن، المحظورات في نظامه الغذائي، مكان جلوسه المفضل في الطائرة) لجعل زيارة المرشح مريحة. وقد تُصّر بعض المؤسسات على إقامة المرشح خلال زيارته في مبناها السكني داخل الحرم الأكاديمي، وهذا أمر مقبول إذا ما توفرت في ذلك المبنى ما يتوقعه نزيل الفنادق

من خدمات؛ وإلا فإن إقامة غير مريحة سوف تزيد من الضغط والإرهاق عند إجراء فحص المقابلة.

قبل أسبوع على الأقل من موعد المقابلة يجب أن يتسلم المرشحون برامج زيارتهم مطبوعة. وأول بند يجب ذكره في برنامج الزيارة هو موعد وصول الطائرة إلى المطار، أو موعد وصول القطار إلى المحطة، واسم الشخص الذي سيكون بانتظار المرشح عند الوصول والذي سوف يقله إلى الفندق. وعلى رئيس لجنة البحث أن يكون بانتظار المرشح عند وصوله، أما إذا تعذر عليه ذلك، فيجب ألا يطلب من المرشح أن يستقل سيارة أجرة (إذ لو كان المرشح قادماً من بلدة صغيرة فقد يكون استدعاء سيارة أجرة في مطار مثل مطار "LaGuardia" في مدينة نيويورك مثلاً أمراً مربكاً بالنسبة له)، بل أن يتصل بشركة تقدم خدمة النقل عوضاً عن ذلك. صحيح أن مثل هذه الشركة قد تطلب مبلغاً يزيد قليلاً عن أجر سيارة الأجرة، إلا أن السائق سيقوم بانتظار المرشح عند بوابة الخروج وسيساعده في حمل حقائبه. كما يجب أن يتضمن برنامج الزيارة رقم هاتف منزل رئيس لجنة البحث للاستعانة به في الحالات الطارئة. إذا كانت المقابلة الرسمية مقررة في الصباح، فمن المتوقع أن يصل المرشح بعد ظهر أو مساء اليوم السابق لموعد المقابلة. وهذا هو الوقت المناسب للقاء غير رسمي بالمرشح تزوده فيه بمعلومات إضافية عما يمكن أن يتوقعه في اليومين التاليين، وأن تحدثه عن الأشخاص الذين سيقابلونه خلال زيارته وعن دور كل منهم في عملية البحث. ويجب أن يتضمن برنامج الزيارة المعلومات التالية:

- اسم ووظيفة كل شخص سيقابل المرشح سواءً بشكل منفرد أو على مائدة الإفطار أو الغداء أو العشاء. ويمكن أن تكون مدة المقابلة على انفراد خمساً وأربعين دقيقة مع إعطاء المرشح استراحة من عشر دقائق إلى خمس عشرة دقيقة بين مقابلتين يمكنه خلالها أن ينتقل من مكتب إلى

آخر أو أن يستخدم الحمام. ويمكن تعيين طلاب مرافقة المرشح خلال فترات الاستراحة بين المقابلات.

• يجب توفير غرفة لاستخدام المرشح خلال فترات الاستراحة مزودة بالقهوة والمشروبات الباردة.

• بالإضافة إلى رئيس القسم، يجب ترتيب مقابلة منفردة مع عميد الكلية، ومع أعضاء من الهيئة التدريسية من داخل القسم ومن أقسام أخرى ممن يتشابهون مع المرشح في الاهتمامات التعليمية أو الذين يقومون بأبحاث مماثلة للبحث الذي يقوم به المرشح، وكذلك مع مجموعة من الطلبة.

كثيراً ما تبدو مشاركة العمداء في إجراءات فحص المقابلة روتينية وعديمة الجدوى، فقد تظهر الأسئلة التي يطرحونها افتقارهم إلى المعلومات عن المرشح. وبإمكان رؤساء الأقسام مساعدة العمداء بتزويدهم بملخص عن خلفية كل مرشح، مع تسليط الضوء على المعلومات الهامة. والعميد الذي يشارك في إجراءات فحص المقابلة مشاركة فعالة كحضور محاضرة يلقيها المرشح والمشاركة في المناقشة حولها أو التواجد على مائدة الغداء أو العشاء يعطي انطباعاً مختلفاً تماماً عن ذلك الذي يعطيه عميد يبدو أنه لا يعرف ما عليه طرحه من أسئلة على المرشح، أو الذي يصل متأخراً عن موعد المقابلة، أو الذي يتلقى المكالمات الهاتفية خلال المقابلة، أو الذي يبدو ذاهلاً أو غير مكترث. ويمكن لتصرفات العميد أن تخلق أو أن تدمر أجواء الزمالة التي يجب إنشاؤها ابتداءً من إجراءات فحص المقابلة.

يجب أن يكون هنالك غداء أو عشاء واحد على الأقل يقتصر حضوره على الأعضاء المستجدين في الهيئة التدريسية. كما أن ترتيب غداء أو عشاء يقتصر حضوره على النساء أو على أفراد ينتمون إلى أقليات عرقية هو خيار مستحسن عندما يكون المرشح منحدرًا من عرق غير العرق الأبيض أو يكون امرأة، إذ أن ذلك من شأنه أن يعطي فكرة عن مجتمع المؤسسة، وتقييماً صريحاً للمناخ

الأكاديمي فيها، ومعرفة مسبقة بالمناخ الذي سوف يعمل فيه المرشح لو عرض عليه العمل في هذه المؤسسة وقبل بهذا العرض. وتعتبر هذه الفكرة استراتيجية جيدة عندما يكون القسم مفتقراً في هيئته التدريسية إلى النساء أو الأفراد المنتمين إلى الأقليات العرقية.

إن لمراعاة احتياجات المرشحين الخاصة أثر بالغ في طريقة تقييمهم للمؤسسة. فعلى سبيل المثال، سمعنا من رجل أسود قوله: "إن واحداً من الأمور المستحسنة التي حصلت هو أنني عُرِفْتُ بأعضاء سود من أعضاء الهيئة التدريسية الذين لم يكونوا مشاركين في إجراءات فحص المقابلة، وكان هذا أمراً مفيداً للغاية. لقد كان مفيداً لأنهم تحدثوا عما يعني أن يكون المرء عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في تلك المؤسسة من وجهة نظرهم كأعضاء سود، وكما تعلمون، فهم يتحدثون في مثل هذا الموقف بصراحة وعفوية بحيث يمكن للمرء إدراك رسالتهم بسهولة. فهم يقدمون لك الحقيقة ناصعة، وبشكل مجمل، فقد كانوا جميعاً إيجابيين في آرائهم عن هذه المؤسسة" (Tierney & Bensimon, 1996, p.106).

كما يجب أن يلحظ برنامج الزيارة تخصيص وقت كافٍ للقيام بجولة في أرجاء الحرم الأكاديمي بصحبة مرافق، وللقيام بجولة في أنحاء المدينة أو المناطق المتاخمة للحرم الأكاديمي مع شخص يُستحسن أن يكون دليلاً عقارياً متمرساً.

العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح فحص المقابلة

لقد أمضيت يومين في إجراءات فحص المقابلة. ابتدأت في التاسعة صباحاً، فقامت بتدريس أحد الفصول، ثم كانت هناك مقابلة منفصلة مع ثمانية أو عشرة أشخاص. لقد حضرت غداءً مع مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية ثم قابلت عميد الكلية، وفي المساء، تناولت طعام العشاء مع رئيس القسم. لقد كون كل ذلك انطباعاً رائعاً لدي. وكان فحص المقابلة شاملاً حقاً. فعلى

سبيل المثال، طلب إليّ تدريس أحد الفصول، وهذا ما راق لي. وكان لدى أعضاء الهيئة التدريسية معلومات عني وكانوا مهتمين بتوظيفي. (Tierney & Bensimon, 1996, p.106).

المقتطف السابق مأخوذ من مقابلة مع امرأة تعمل بوظيفة أستاذ مساعد في كلية للفنون الحرة معروفة بحرصها على حسن الاختيار، وقد أوردناه هنا لإيضاح عناصر فحص المقابلة الفعال. ومن هذا المقتطف، ومن نظيره الذي ورد في مقدمة هذا الفصل، نستطيع استنباط ستة عناصر على الأقل يحتاج إليها فحص مقابلة ناجح:

- المقابلات الشخصية مع أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين والطلاب، واللقاءات ذات الطابع غير الرسمي حول مائدة الطعام، تستغرق هذه المقابلات عادة يومين اثنين.
- تزويد المرشح بنسخة مطبوعة عن برنامج فحص المقابلة قبل وصوله مع ذكر أسماء الأشخاص الذين سوف يقابلونه وكذلك أسماء الأشخاص الذين سيرافقونه من مقابلة إلى أخرى، ومن الحرم الأكاديمي إلى الفندق.
- ترتيب وجبات الطعام لتكون فرصاً تتيح تبادل الحوار مع المرشح بحيث يكون أكثر استرخاءً مما يمكن من التعرف عليه بشكل أفضل.
- لقاء المرشح بعميد الكلية كجزء من إجراءات فحص المقابلة.
- يقدم فحص المقابلة فرصاً متعددة لتقييم المرشح (كإعطاء حصة تدريسية، أو إلقاء محاضرة، بالإضافة إلى اللقاءات المنفردة).

- إن الجهود المبذولة في الإعداد لفحص المقابلة ، من إعداد ترتيبات السفر إلى تحضير برنامج المقابلات ، سوف تجعل المرشح يشعر بأنه شخص هام بالنسبة إلى قسمك ، وأن مؤسستك هي مكان مريح للعمل.

ليس هناك شيء فريد ومتميز في هذه العناصر ، وقد يكون رد فعلك الأولي تجاهها هو أنها لا تتعدى كونها أموراً منطقية وطرائق حسنة. ولكن كما ذكرنا سابقاً ، فإن غالبية الذين يشغلون الوظائف الإدارية في المؤسسات التعليمية ليس لديهم سوى خبرات محدودة في تنظيم عمليات البحث ، وفي حالات كثيرة ، لا تقدم المؤسسات للجان البحث كتيبات أو لوائح إرشادية عن كيفية إجراء فحص المقابلة ، ولا تزودها بتوجيهات عن الإجراءات الأفضل لاتباعها.

لقد كان تركيزنا في هذا الفصل على ضرورة إدراك الرسائل التي يتم توصيلها من خلال تنظيم عملية البحث.

الحديث في موضوعات المهنة

من المؤلف أن يجري الحديث في موضوعات المهنة كجزء من إجراءات فحص المقابلة في غالبية الأحيان ، ويتضمن ذلك عادة جلسة يقدم فيها المرشح عرضاً رسمياً لبرنامج بحثه. وقد يتضمن الحديث المهني أيضاً في بعض المؤسسات التعليمية حلقة دراسية في موضوعات علم أصول التدريس "pedagogy" والتي تتطلب من المرشح أن يتحدث في هذا السياق عن أمور تتعلق بتخصصه ، أو عقد جلسة نقاش عن التدريس والحلقات الدراسية ، الأمر الذي يساعد على تقييم كفاءة المرشح التدريسية. فعلى سبيل المثال ، يشجع قسم التاريخ في جامعة "Stanford University" المرشحين على إعداد مناهج لمقررات يرغبون في تدريسها. وكجزء من هذا النقاش ، يمكن لأعضاء لجنة البحث طرح أسئلة عن تدريس الطلاب الذين يسعون للحصول على شهادتهم الجامعية الأولى ، وعن تقديم النصائح والإرشادات ، وكيف يمكن

للمقررات التي يرغبون في تدريسها أن تتماشى مع البرنامج المعمول به حالياً، وعن طريقة المرشح في تدريس كتاب أو موضوع معين.

ونعتقد بأنه من الأهمية بمكان مناقشة المرشحين في قضايا تتعلق بأبحاثهم وبطريقة تدريسهم أيضاً. فاستعراض المرشح لأبحاثه وقيامه بإعطاء حصة تدريسية يمكنان القسم من تقييم قدرات المرشح في مجالات مختلفة. ولجعل الحديث المهني خالياً ما أمكن من الضغط النفسي، عليك أن تحيط المرشح علماً بنوعية العرض المتوقع منه تقديمه وأن تسأله عما يحتاج إليه من التجهيزات الصوتية المرئية في عرضه. فلو كان المرشح ينوي استخدام برنامج "PowerPoint" مثلاً، أو أي برنامج مشابه آخر، ونسيت سكرتيرة القسم تجهيز الإعدادات اللازمة لذلك، لخلق هذا الأمر حالة من التشوش والاضطراب، ولاضطر المرشح إلى الارتجال. كذلك فإن حضور عدد قليل من المستمعين جلسة العرض سيثير لدى المرشح حالة من عدم الارتياح. وتقع المسؤولية هنا على عاتق رئيس القسم الذي يتوجب عليه أن يتصل بأعضاء القسم وأن يشرح لهم أهمية اختيار زميل جديد وضرورة مشاركتهم الفعالة في عملية الاختيار. ويجب التعامل مع جلسة العرض على أنها مناسبة رسمية، لذا يجب الحد ما أمكن من دخول القاعة أو الخروج منها أثناء قيام المرشح بعرضه. كما يجب التدخل إذا ما حاول أحد أعضاء الهيئة التدريسية استغلال عرض المرشح للسيطرة على الحوار أو تحويل مساره أو محاولة التباهي بما لديه من معلومات عن موضوع العرض. ومع أنه من المفروض أن يجيب المرشح عن الأسئلة، إلا أن هنالك فارق كبير بين الحوار الثقافى في النزاهة والمقارعة الثقافية.

اختتام فحص المقابلة

يجب أن يعقد في نهاية المطاف لقاء ختامي بين رئيس القسم والمرشح لاستعراض أسئلة ربما تكون قد ظهرت من خلال مناسبات فحص المقابلة. وعلى

رئيس القسم إعلام المرشح عن برنامج البحث وعن الموعد المتوقع لإعلامه بالنتيجة. ويرغب كثير من رؤساء الأقسام بالبحث مع المرشح في هذه المناسبة عن المرتب والميزات الأخرى. وعلى أحد أعضاء لجنة البحث أن يقل المرشح إلى المطار، الأمر الذي يتيح فرصة إضافية للاختتام والإجابة عن أية أسئلة أخيرة قد يطرحها المرشح. بعد أن ينتهي رئيس القسم من دراسته المتعمقة لما تمخض عنه البحث وفحوص المقابلة، عليه أن يلتفت إلى إكمال هذه الإجراءات بالتعاقد مع أحد المرشحين. وسوف نبحت في الفصل القادم في الموضوعات التي تظهر من خلال إعداد عرض العمل. (للمزيد، يمكن الاطلاع على كتاب: Perlman and McCann, 1996).

قوائم مراجعة:

عدم أهلية المرشح

- لم يقدم الحد الأدنى من الوثائق المطلوبة.
- لم يجب على مطالبتنا له بتقديم معلومات إضافية.

تقييم الشهادات الجامعية

- غير حاصل على الشهادة المطلوبة والمنصوص عليها في الإعلان.
- يحمل شهادة في مجال لا يتواءم مع احتياجات القسم.
- مجال تخصصه مشابه لمجال أحد أعضاء الهيئة التدريسية الحاليين.
- طريقة تدريسه غير مناسبة.

متطلبات البحوث/ الدراسات

- سجل النشر (الأداء/ العرض) غير كاف.
- الافتقار إلى ما يبين الكفاءة في حقل البحث من حيث الأداء أو التقديم.

□ لم ينشر ما يكفي من البحوث بالمقارنة مع طول الفترة التي أمضاها في هذه المهنة.

(المصدر: "Gmelch & Miskin, 1995, p.35")

نموذج اتصال هاتفي بالأسناد "references"

اسم المرشح

السند الذي تم الاتصال به

الاسم

الوظيفة

العنوان

رقم الهاتف

الشخص الذي أجرى الاتصال

التاريخ

مقدمة

إن الغرض من هذه المكالمة هو الحصول بشكل سري على معلومات عن (اسم المرشح)، الذي تنظر (اسم الجامعة) في أمر تعيينه لديها بوظيفة أستاذ مساعد، في (قسم اللغة الإنكليزية، بكلية الفنون الحرة).

وسنكون شاكرين لو رغبتم في تزويدنا بأية معلومات ترونها مناسبة، وسوف نعتبر هذه المعلومات سرية الطابع.

1. كيف تُقيّمون إمكانات المرشح.

- (أ) في بناء سجل متميز في مجال اختصاصه؟
(ب) في أن يكون مدرساً فعالاً ومرشداً لطلاب المرحلة الجامعية الأولى؟
(ج) في التقدم إلى أن يصبح أستاذاً مثبتاً.
(د) في العمل مع طلاب الدراسات العليا.
2. كيف تقيمون ميزات المرشح في المجالات التالية:
- (أ) الالتزام بالابتكار؟
(ب) الحماسة؟
(ج) العلاقات الشخصية؟ (مع أعضاء الهيئة التدريسية، الطلاب، الخ...)
(د) متابعة العمل حتى الإنجاز؟
(هـ) النتاج البحثي؟
3. لو وجد شاغر في قسمكم، فهل كنتم ستنتظرون بجدية إلى اختيار هذا المرشح؟
4. بصفته أستاذاً مساعداً يسعى للحصول على التثبيت، ما هي العقبات التي تتوقعون أن تعترض المرشح؟
5. هل لكم لو تكرمتم تزويدنا بأسماء أشخاص آخرين يعرفون المرشح ويمكننا الاتصال بهم؟
- أدون الأسماء والعناوين وأرقام الهواتف إن أمكن

ما الذي عليك أن تتجنبه خلال فحوص المقابلة

- أن تكون متأخراً عن موعد المقابلة. ويزداد الأمر سوءاً عندما يكون الشخص المتأخر هو عميد الكلية أو رئيس القسم، إذ أن ذلك الأمر سوف يشكل انطباعاً لدى المرشح بأن هذا المسؤول ذو شخصية متجرفة، وربما تخوف المرشح من معاملة مماثلة لو قدر له العمل في هذه الوظيفة.
 - المزاح غير الملائم أو الملاحظات التي قد تثير الحساسية لدى النساء أو الأفراد المنتمين إلى أقليات عرقية.
 - التغيب عن مأدبة غداء أو عشاء مع المرشح حسب البرنامج المعد.
 - أن تذكر لمرشح بأنك غير قادر على حضور محاضراته لارتباطك بموعد للعب التنس أو بسبب ارتباط تافه آخر من هذا النوع.
 - عدم إشراك الطلاب في برنامج المقابلات.
 - دعوة أستاذ قديم العهد في القسم معروف بمقتته وعدائه لموضوع اختصاص المرشح إلى اجتماع حول مأدبة غداء أو عشاء.
 - استخفاف أحد الأساتذة من ذوي الأقدمية بأداء المرشح عند قيامه بإعطاء حصة تدريسية أو تحدثه عن المهنة.
 - إطلاق العنان لتعاطي المشروبات الكحولية بإفراط.
 - أن تكون شرساً أو سيئ الطبع في المناقشة التي تعقب إلقاء المرشح لمحاضراته أو بعد قيامه بإعطاء حصة تدريسية.
 - توجيه أسئلة غير ملائمة أو ذات طابع شخصي للغاية.
-

المراجع

- Gmelch, W.H., & Miskin, V.D. (1995). Chairing an academic department. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gmelch, W.H., & Miskin, V.D. (1993). Leadership skills for department chairs. Bolton, MA: Anker.
- Hutchings, P. (1996). The pedagogical colloquium: Focusing on teaching in the hiring process. AAHE Bulletin, 49 (3), 3-4.
- Kolodny, A. (Spring, 1994). Personal Interview.
- Murray, J.P. (1993). Hiring: Back to the basics. The Department Chair, 3 (4), 16-17.

❦

(1) اعتمدنا كثيراً على مقابلات أجراها كل من "William G. Tierney" و "Estela Mara Bensimon" خلال قيامهما بمشروع بحث في موضوع الهيئة التدريسية الجديدة الذي قام بتمويله "Lilly Endowment" و "TIAA-CREF" ونشر في كتاب "Promotion and Tenure: Community and Socialization in Academe (1996)". ومع بعض الاستثناءات القليلة، فالغالبية العظمى من المقتطفات جاءت من مقابلات حقيقة أجريت كجزء من مشروع البحث في كليات وجامعات من مختلف أنحاء البلاد.

❦

التفاوض على شروط عرض العمل

لقد جرت عملية التفاوض بشكل حسن للغاية بما يتعلق بالمرتب وشروط العمل. وقد ساعدني بعض الناصحين إلى حد ما، ولكنني لم أظهر براعة في التفاوض أثناء سير العملية. وأستطيع أن أقول أن "Jonathan"، رئيس قسمنا، قد دفني بعض الشيء إلى القبول. لقد وجدت فيه شيئاً من الأبوة، وأخبرني ببعض الأمور التي كنت ربما قد سألت عنها. لقد أمضيت ساعة من الوقت في اجتماع منفرد معه وقال لي: هذه هي مجموعة الامتيازات التي ستجديها في العرض الذي سيقدم لك. وذكر أشياء لم أكن لأفكر فيها. وقال أنه من المتوقع أن أحصل على جهاز كومبيوتر ومجموعة من البرمجيات كجزء من العرض الذي سيقدمونه لي. واقترح منحي مخصصات كتعويضات سفر، ولم يكن ليخطر ببالي أنني أستطيع أن أطلب بمخصصات إضافية علاوة على نفقات السفر لحضور المؤتمرات. وفي هذا الصيف سيكون بمقدوري أن أسافر إلى إنكلترا للقيام ببحثي الأكاديمي هناك ضمن مجموعة خاصة. وقد حصلت أيضاً على مرتبات أشهر الصيف لثلاثة أعوام، كما أنهم دفعوا لي كامل نفقات الانتقال.

عرض العمل

بعد الانتهاء من إجراءات فحص المقابلة، تقوم لجنة البحث بتركيبة المرشحين الذين تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة الشاغرة، وترفع توصياتها إلى

رئيس القسم وإلى عميد الكلية عادة. وكما أن إجراءات فحص المقابلة تكشف عن ثقافة القسم، كذلك فإن عرض العمل الرسمي - مكوناته، وكيفية عرضه والتفاوض حول شروطه - سوف يؤثر كثيراً على علاقة المرشح بالقسم وبالمؤسسة كلها.

أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد عرض العمل

يرى "Gmelch and Miskin" (1995، ص 42-43) أن رئيس القسم إن كان يصغي إلى المرشح خلال إجراءات فحص المقابلة، فسيكون بإمكانه التعامل مع الأسئلة التالية عند إعداد عرض العمل الرسمي:

- هل زوجة المرشح [أو زوج المرشحة] بحاجة إلى وظيفة؟ وإن كان الأمر كذلك، فهل توجد فرص عمل مناسبة في المحيط المجاور؟
- ما هو نوع المدرسة التي يحتاج إليها أبناء وبنات المرشح [أو المرشحة]؟
- ما الذي يحتاج إليه المرشح للحصول على التثبيت "tenure"؟
- ما هو نوع المسكن الذي يرغب المرشح في أن يسكنه؟ وما هي اهتمامات المرشح في حقول التدريس والأبحاث والخدمة؟
- ما هي مواطن الضعف التي يمكن أن يدركها المرشح لكي يصبح من صلب مؤسساتك؟
- ما هي احتياجات المرشح إلى التكاتف الأكاديمي "Collegiality"؟ وإلى الاستقلال؟
- ما هي التكاليف اللازمة لتغطية احتياجات المرشح في بداية عمله من أجهزة كومبيوتر ومختبرات ومساعدة في البحث.

تتألف مرحلة إعداد عرض العمل من: (1) التفاوض على المرتب الأساسي ومجموعة الامتيازات المساندة، (2) تسهيل عملية الانتقال*. لقد استخدمنا تعبير "التفاوض" عن قصد لتسليط الضوء على حقيقة أن في كثير من المؤسسات التعليمية يتم التفاوض حول المرتبات ومجموعة الامتيازات لكل موظف جيد على حدة، إلا أن كثيراً من حملة الدكتوراة الجدد لا يعلمون بقواعد هذه اللعبة. ففي المؤسسات التي تعتمد طريقة التفاوض الانفرادي هذه فإن مسؤولية رئيس القسم هي أن يتأكد من أن المرشحين قد أنصفوا ولم تُنتقص حقوقهم لافتقارهم إلى البراعة في التفاوض على شروط عقودهم. ولما يقوم به رئيس القسم من مبادرات أثناء عملية التعاقد أثر بالغ في خلق بيئة عمل صحية للموظف الجديد في القسم.

ونظراً إلى التفاوت في مقدرة المرشحين الذين تم اختيارهم على التخاطب والحوار إضافة إلى التباينات في خلفياتهم - الجنس، العرق، الثقافة، التنشئة، محيط العمل السابق، أو التدريب بعد التخرج - لن يكونوا جميعاً على دراية بما يجب أن يطالبوا به، وأين ومتى عليهم أن يتفاوضوا، وهل التفاوض مقبول أو حتى متوقع. ولقد جرت الأعراف على الانتقال من حقوق النساء عندما يتم التفاوض على المرتب بشكل منفرد، خصوصاً اللواتي لم يُقدم لهن النصح بعد تخرجهن ولم يُحطنَ علماً بالأعراف والعادات المتبعة عادة في المؤسسات التعليمية عند القيام بإجراءات التعاقد. وغالباً ما تحصل النساء على مرتبات ابتدائية أقل من تلك التي يحصل عليها نظائرنهن من الرجال لأنهن لا يعرفن ما يجب أن يطالبن به أو كيفية التفاوض. وقد قالت لنا مساعدة أستاذ، "لم أفكر مطلقاً بالتفاوض. لقد شعرت بأنني كنت محظوظة لحصولي على وظيفة مع فرصة للتثبيت مستقبلاً وأردت أن

❖ المقصود بالانتقال "relocation" هنا، هو انتقال العضو الجديد من المدينة التي يسكن فيها إلى المدينة (أو البلدة) التي تقع فيها المؤسسة التعليمية الراغبة في توظيفه.

أقول لرئيس القسم، 'إنني سعيدة حقاً بالقدوم، وإنني أرغب في هذه الوظيفة، وأنت كنت لطيفاً للغاية'، وأختتم بذلك الحوار" (Tierney & Bensimon, 1996, p.79). حيثما يكون التفاوض على المرتبات بشكل إفرادي متبعاً، يجب الانتباه بشكل خاص إلى تجنب الغبن. فعلى سبيل المثال، وجدنا في إحدى الجامعات التي لا تعتمد سلم مرتبات أن واحداً من الأساتذة المساعدين يتقاضى مرتباً قدره خمسة وخمسون ألف دولار (سنوياً)، بينما يتقاضى باقي الأساتذة المساعدين مرتبات تحوم حول خمسة وأربعين ألفاً. ولا يمكن تبرير مثل هذا التباين الكبير إلا إذا كان الشخص المعني مؤهلاً تأهيلاً متميزاً وأبدى أن بإمكانه أن يقدم خدمات قيمة ومتميزة فور التحاقه بعمله. ونظراً للمشكلات المتأصلة في نظام التفاوض على المرتبات بشكل إفرادي، فقد عمد كثير من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام إلى وضع مجموعة من الإرشادات والتوجيهات لجعل هذا النظام أكثر عدلاً أو إلى استئصاله برمته. وفي إحدى المؤسسات، تبنى عميد الكلية سياسة تضمن لجميع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد أن يتقاضوا نفس المرتبات، ومخصصات الأبحاث، وتعويزات السفر.

ويجب على رؤساء الأقسام أن يكونوا واضحين عندما يتحدثون عن شروط التعاقد. فوضوح الرؤية لدى عضو الهيئة التدريسية الجديد يسهل عليه عملية الانتقال والتأقلم مع أجواء الحرم الأكاديمي الجديد، ويجنب إدارة القسم الادعاء عليها باللامساواة مستقبلاً. وحيث أن رئيس القسم هو المسؤول الأعلى في الجهاز الإداري للقسم، لذا عليه أن يوثق كافة ترتيبات التعاقد، فهو المسؤول في نهاية الأمر عن التأكد من أن ما تمخض عنه التفاوض قد تم الالتزام به بالفعل. وعندما يكون الشخص الذي تم تعيينه قد شغل في مؤسسة أخرى ووظيفة مبتدئ مع فرصة للتثبيت مستقبلاً، يجب أن يُذكر في خطاب التعيين ما إذا كانت خبراته السابقة سوف تحتسب له من ضمن عدد سنوات الاختبار المطلوبة للتثبيت. وعلى رئيس القسم

أن يبين للمرشح مزايا ومساوئ طلبه احتساب سنوات الخبرة السابقة ضمن فترة الاختبار (إذ أن اختصار فترة الاختبار، على سبيل المثال، سوف يمنح المرشح وقتاً أقل لإكمال ملفه).

بالإضافة إلى المرتب الأساسي، يجب أن يحدد خطاب عرض العمل الأجهزة (كالكمبيوتر وأجهزة المختبرات) التي سيقوم القسم بشرائها لوضعها في استخدام المرشح، أو المبلغ من المال الذي سيوضع تحت تصرفه لشراء هذه الأجهزة. كما يجب أن يذكر فيما إذا كان المرشح سوف يحصل على مساعد في التدريس أو في البحوث، وعدد ساعات العمل الأسبوعية، وإلى متى (أي هل ينطبق ذلك على سنة الخدمة الأولى أم على مدى فترة الاختبار بكاملها)؛ ومبلغ تعويضات السفر وشروط إنفاقه (إن وجدت)؛ وعدد أيام الإجازات خلال فترة الاختبار؛ وفرصة الحصول على دخل إضافي كالتعليم في أشهر الصيف. كما يجب أن يذكر الخطاب صرف نفقات الانتقال إلى المسكن الجديد، وتعويضات السكن (إن كان ذلك متبعاً). وفي المناطق التي ترتفع فيها أسعار البيوت، كنيويورك ولوس أنجلوس، كثيراً ما تقدم المؤسسات التعليمية مبالغ من المال أو قروضاً بفائدة منخفضة للمساعدة على شراء المسكن. وعلى رؤساء الأقسام أن يتأكدوا من توفر هذه المعلومات لديهم، وإن كانوا غير متأكدين من توفر المخصصات اللازمة، عليهم أن يستشيروا المدير المالي أو الخازن.

على رئيس القسم أن يتوقع من القادم الجديد أسئلة تتعلق بالانتقال للسكنى في مكان جديد، وعليه أن يقدم معظم هذه المعلومات عندما يتم التعيين. وتشتمل أسئلة القادمين الجدد في كثير من الأحيان على: هل تدفع المؤسسة تعويض انتقال؟ ما هو المبلغ الذي تدفعه؟ وماذا يشمل؟ كيف تسدد نفقات نقل الأثاث؟ ما هي الإيصالات أو العقود التي تطلبها المحاسبة؟ وهل هناك عقد بين مؤسستكم وإحدى

شركات النقل؟ ومن الطبيعي أن تطرح أسئلة غير متوقعة، لذا يجب تكليف شخص - سواءً من داخل القسم أو من أي مكتب آخر من مكاتب المؤسسة - بالإجابة عن أسئلة الأستاذ الجديد المتعلقة بالانتقال، وذلك من حين تعيينه إلى انتقاله فعلاً إلى مسكنه الجديد. (للمزيد حول هذا الموضوع يمكنك مراجعة Perlman and McCann, 1996).

أسئلة يجب الإجابة عنها في خطاب التعيين

لكي تتضح جميع الترتيبات سواء لعضو الهيئة التدريسية الجديد أو للقسم، على رئيس القسم أن يضع مسودة خطاب تعيين مُبَدَّة يثبت فيها الحصة التي وعد بها العضو الجديد من تسهيلات وإمكانيات أثناء عملية التفاوض. وفيما يلي بعض من البنود التي يجب أن تتضمنها مسودة الخطاب إضافة إلى نموذج خطاب:

- ما الذي يجب القيام به من حين إعداد عرض العمل إلى وقت وصول المدرس الجديد؟
- ما الذي سوف يحتاج إليه القادم الجديد، وكيف يمكن لرئيس القسم أن يكون سباقاً إلى تهيئته له؟
- ما هي العقوبات التي قد يصادفها القادم الجديد عند وصوله إلى حرم المؤسسة؟
- ما الذي يتضمنه عرض العمل؟ قدم قائمة شاملة.

نموذج خطاب تعيين وتمهيد

عزيزي Dr. Smith:

يسرنا أن تصبح عضواً من أعضاء هيئتنا التدريسية. ورغبة مني في جعل انتقالكم إلى قسمنا أيسر ما يمكن، أود أن أكرر هنا الترتيبات التي ناقشناها خلال مكالمتنا الهاتفية. سيتم تجهيز مكتبكم بجهاز كومبيوتر شخصي مع طابعة ليزيرية. وستخصص "John Jones" ربع وقتها لتقديم المساعدات السكرتارية لكم. ويمكنكم الاتصال بها على هذا الرقم: (رقم الهاتف) إن كان لديكم أي استفسار إجرائي.

إن غالبية أعضاء الهيئة التدريسية في هذا القسم يقومون بتدريس خمسة أو ستة مقررات في كل عام. ولقد رتبنا لكم أن تقوموا بتدريس أربعة مقررات فقط خلال عامكم الأول. فندرسون في فصل الخريف الدراسي مقررين اثنين: الفصل التمهيدي، وهو فصل مؤلف من حوالي سبعة طلاب، يساعدكم في ذلك أحد الخريجين، ومقرر طرائق التدريس للمتقدمين من طلبة الشهادة الجامعية الأولى (يضم الفصل عادة حوالي خمسة وعشرين طالباً). وتجدون مرفقاً أحدث نسخة عن منهاج كل من هذين المقررين، مع أسماء الأساتذة الذين قاموا بتدريسهما في العام الماضي، وأرقام هواتفهم، وعناوين بريدكم الإلكتروني. وإن كان لديكم أية أسئلة تتعلق بالإعداد لهذين المقررين، أو كنتم بحاجة إلى اقتراحات بشأن كتب التدريس، أرجو أن تتصلوا بي. وبعد أن يستقر بكم المقام، أود اللقاء بكم على الغداء لنرى سوية كيف تسير الأمور. سأتصل بكم خلال الأسبوعين الأولين من الفصل الدراسي.

إن انتقالكم إلى مؤسستنا هو خطوة أساسية وهامة بالنسبة لكم، وأود أن تتم على أيسر وجه ممكن. واستناداً إلى اهتماماتكم البحثية، فقد اتفقت مع "Evelyn Smith" أن تكون صلة الوصل معكم وأن تقوم بدور المرشد "mentor" لكم. إن اهتماماتها البحثية مشابهة لاهتماماتكم، وستكون سعيدة للإجابة عن أية أسئلة تتعلق بالقسم أو بالكلية أو بهيئة العاملين فيها. وسوف تتصل بكم خلال أسبوعين للتعارف ولتقديم المساعدة خلال فترة الانتقال.

تجدون مرفقاً أيضاً معلومات أعتقد أنكم ستجدونها مفيدة لتسهيل انتقالكم إلى بلدة الكلية (الجريدة المحلية، مجموعة من نشرات غرفة التجارة، قائمة بأسماء المدارس المحلية، ومعلومات عن برنامج التطوير لكليتنا). ولقد أرفقت أيضاً قائمة بأسماء أعضاء الهيئة التدريسية للقسم، والتي تشمل على الاهتمامات التدريسية والبحثية والمهام الموكلة إلى كل منهم.

إن كان لديكم أي سؤال يتعلق بالقسم، أو بالكلية، أو بهيئة العاملين فيها، يمكنكم الاتصال بالدكتور Brown أو بي شخصياً. إنني أتطلع إلى العمل معكم في هذا الخريف.

المخلص

Erick La Marque

رئيس القسم وأستاذ فيه

المراجع

- Gmelch, W.H., & Miskin, V.D. (1995). Chairing an academic department. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Perlman, B., & McCann, L.I. (1996). Recruiting good college faculty: Practical advice for a successful search. Bolton, MA: Anker.
- Tierney, W.G., & Bensimon, E.M. (1996). Promotion and tenure: Community and socialization in academe. Albany, NY: SUNY Press.



التزويد بالمعلومات قبل الوصول: ما يفيد في ترتيب عملية الانتقال

لقد رتب لي رئيس القسم العودة للبحث عن مسكن، ودعاني مع مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية للعشاء في منزله. لقد كان ذلك أمراً جميلاً ومختلفاً عن فحص المقابلة.

يتطلب تعيين أستاذ مساعد جديد عادة الانتقال من مدينة إلى أخرى، وغالباً ما يكون محيط المكان الجديد غير مألوف لديه، أو أن يكون الانتقال حاصلًا من بلدة جامعية صغيرة إلى إحدى المدن الكبرى. كما يشمل الانتقال على المخاوف التي ترافق التغيرات المعيشية وبداية حياة مهنية جديدة في مؤسسة تعليمية قد تختلف كثيراً عن تلك التي اعتادها من قبل. وبعد أن يتم إعداد العرض وقبوله، وبعد أن تخدم الحماسة الأولية المرافقة لهذه الإجراءات، سوف يتساءل الشخص: أين سأعيش؟ وهل سأستطيع أن أتكيف مع ذلك؟ هل ستنقل زوجتي (أو زوجي) معي؟ وهل ستمكن (أو يتمكن) من الحصول على عمل هنا؟ وفي نقطة التحول الحرجة هذه كثيراً ما لا يستطيع الأستاذ الجديد الحصول على معلومات مفيدة من المؤسسة التي تعاقده معها. وهذا أمر مؤسف للغاية لأن الأستاذ الجديد، وفي هذا الوقت بالذات، كثيراً ما يكون لديه أسئلة عن الوظيفة الجديدة إضافة إلى الأسئلة المتعلقة بالانتقال للعيش ضمن مجتمع جديد. وسنتحدث في هذا الفصل عن موضوعات محددة تتعلق بمساعدة عضو الهيئة التدريسية الجديد على ترتيب عملية

الانتقال، ثم نتحدث في الفصل اللاحق عن تقديم المعلومات المتعلقة بالتدريس والبحث الأكاديمي والخدمة للأستاذ الجديد قبل وصوله.

العثور على المسكن

تقوم بعض المؤسسات التعليمية بترتيب زيارة للمرشح وزوجته قبل التعاقد لمساعدتهما على العثور على منزلها الجديد وبدء الإعداد لعملية الانتقال. وهناك إحدى المؤسسات، على سبيل المثال، يقوم القسم فيها بدفع تكاليف إقامة المرشح وزوجته لعدة أيام، كما يقدم لهما سيارة مستأجرة مع قائمة بأسماء وعناوين بعض المؤسسات التي قد تتوفر لديها فرص عمل لزوجة المرشح. وفي هذه المؤسسة نفسها، دعي أستاذ مساعد جديد لقضاء أسبوع كامل بصحبة أفراد أسرته في فندق يقع في المحيط المجاور لحرم المؤسسة بغية مساعدته على العثور على منزل. وخلال هذه الزيارات يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بإعداد مناسبات اجتماعية تتضمن الأعشية، وزيارة مدينة الألعاب للأطفال، وحضور مباراة رياضية. ولمثل هذه الرعاية أن تُشعر العضو الجديد بأنه أصبح جزءاً من هذا القسم، وأن تُنشئ لديه روح الزمالة منذ البداية.

ويصور المشهد التالي مشكلة نموذجية ناتجة عن الانتقال عادة ما تصادف عضو الهيئة التدريسية الجديد.

المشهد: لقد أمضت "Anne" الصيف في الإعداد لترتيبات الانتقال من "Massachusetts" إلى "Texas". وعليها أن تجد مركزاً لرعاية الأطفال خلال ساعات العمل للاهتمام بابنتها التي تبلغ سنتين من العمر، وعليها أن تسجل ابنتها ذات السنوات الست في الصف الأول الابتدائي. وقد ترك زوجها عمله وبدء بالبحث عن عمل في مدينتهما الجديدة. ونظراً لوجود أطفال لديهما، فقد قررا شراء منزل. وحيث أنهما يعيشان حالياً على بعد ألفي ميل، فإن عليهما

القيام بالبحث عن المنزل من بُعد. فكان على "Anne" أن تأخذ كلام الوسيط العقاري على محمل الصدق عندما كان يعطيها المعلومات عن طبيعة الجوار وعن المدارس القريبة من المنزل الذي وجده ضمن حدود الإمكانيات المادية المتاحة. لم تكن المدخرات التي في حوزتهما كبيرة، ولم يكونا واثقين بأنهما كانا قادرين على تسديد الدفعة الأولى المطلوبة لشراء المنزل.

التعليق: من الممكن بسهولة تجنب مثل هذا المأزق من خلال توقع نوعية المعلومات التي سيحتاج الأستاذ الجديد إليها استناداً إلى ظروفه الشخصية. إذ يمكن تزويد المرشح بالمعلومات عن أسعار المنازل وعن المدارس ومراكز رعاية الأطفال عند إجراء فحص المقابلة أو بعد إعداد عرض العمل.

من الواضح أن أفضل طريقة لمساعدة الأستاذ المساعد الجديد هي أن تدعوه ثانية لزيارة أطول يتمكن خلالها من البحث عن منزل والبدء بإعداد الترتيبات اللازمة للإقامة في موطنه الجديد. أما بالنسبة للأقسام ذات الميزانيات المحدودة، فننصح بأن تقوم بتجهيز ملف يحتوي على مجموعة من المعلومات المفيدة. ويوجد في المدن الكبيرة كم كبير من المنشورات التي يمكن أن تكون مصادر قيمة للقادمين الجدد، وليس من العسير تجهيز ملف شيق وغني بالمعلومات المفيدة، وإكماله بإضافة عناوين مواقع إلكترونية إن وجدت. فالمقالات المنشورة تحت عناوين مثل "التعرف على محيط مدينة لوس أنجلوس"، أو "أفضل المدارس الحكومية في آياوا"، أو "أين تجد البنك المناسب" يمكن لها أن تقدم بشكل خاص المساعدة للقادمين الجدد. ويوجد عادة في متاجر بيع الكتب الكبيرة أقسام خاصة بالكتب ذات الصلة بالمدينة، وكثير منها ما يكون مثالياً للقادمين الجدد. ومن المفيد أيضاً إعطاء عناوين الصحيفة المحلية، والغرفة التجارية، ووكالات الوساطة العقارية. يقدم معهد "Rossier School of Education" التابع لجامعة

"University of Southern California" لأعضاء هيئته التدريسية الجدد خرائط "Thomas" لمدينة لوس أنجلوس (والتي لا يمكن لإنسان العيش هناك بدونها)، وكتاباً عن المطاعم، ودليل القادمين الجدد إلى لوس أنجلوس للمساعدة على التجول في أرجاء المدينة.

أما في المدن التي لا تتوفر فيها مثل هذه الموارد، فيمكن للقسم أن يوكل إلى لجنة أو إلى سكرتيرة أو إلى طالب مهمة وضع دليل إرشادي "Handbook" للقادمين الجدد. وقد قام ثلاثة أساتذة من جامعة "Hamline University" بوضع دليل يساعد أعضاء الهيئة الجدد في التعرف على البلدة والعيش فيها (Bell, Brock & Gildenshop, 1993)، والذي يقدم معلومات مرتبة حسب التسلسل الأبجدي مبتدئاً بالبنوك "Banks" ومنتهياً بتسجيل الناخبين "Voters registration". كما يحتوي الدليل على معلومات أساسية تتعلق بالجامعة كشرح لجميع كتيبات التوجيهات وبرامجها، وكيف تطلب الكتب الدراسية فيها، وكيف يستخدم البريد الصوتي، وإلى ما هنالك. وقد تبدو هذه التفاصيل أموراً اعتيادية بدهية؛ ومع ذلك، فإنها كثيراً ما يُغفلُ عنها لكونها لم تدون في صيغ تطبيقية. وهناك استراتيجية مفيدة أخرى وهي تكليف أحد أعضاء الهيئة التدريسية بالقيام بمساعدة القادمين الجدد على ترتيب إجراءات الانتقال.

الموضوعات الأسرية

لدي بعض الملاحظات حول مَنحنا وقت فراغ للاهتمام بالأطفال. فعدم الاستجابة إلى هذا الاحتياج في قسمنا يجلب علينا ضغوطاً متزايدة، وأشعر بأن على المؤسسة أن تكون أكثر صرامة لضمان إعطاء هذه الفرصة للنساء العاملات فيها لو رغبت المؤسسة في بقائنا فيها.

هناك موضوع فرعي يجب أخذه بعين الاعتبار وهو أن القادم الجديد قد يكون متزوجاً من امرأة موظفة، وأنها من شبه المؤكد أن تكون بحاجة إلى من يساعدها في عملية الانتقال. وبإمكان رئيس القسم المساعدة بإعلام المرشح عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لمساعدة الزوجات وذلك بتوزيع سيرهن الذاتية "Resumé"، وتتعرفهن على الأشخاص الذين بإمكانهم تقديم النصح للزوجة عن كيفية البحث عن فرص العمل.

من الشائع في المناخ المهني هذه الأيام أن تجد زوجاً يعمل في مدينة بينما تعمل زوجته في مدينة أخرى، ويتأوبان الزيارة في عطلة نهاية الأسبوع والعطل الرسمية. من البديهي أن تزيد هذه الحالة من أعباء عملية الانتقال، وبمقدور رئيس القسم أن يلعب دوراً في مساعدة المرشح على وضع خطة تمكنه من تذليل الصعوبات. إننا نتوقع من بعض رؤساء الأقسام أن ينظروا إلى علاقات المرشحين الشخصية وترتيباتهم المتعلقة بها على أنها أمور خاصة لا يجوز التدخل بها. وربما كانت هذه النظرة سليمة عندما كانت الحالات المشابهة نادرة، إلا أنها أصبحت في يومنا هذا أكثر شيوعاً، وبإمكان رئيس القسم المساعدة على التقليل من منغصات هذه الحالة أو على زيادتها، فبإمكانه على سبيل المثال بحث خيار تكثيف الحصص الدراسية لتطويل مدة عطلة نهاية الأسبوع للتخفيف من المنغصات، وبإمكانه من ناحية أخرى زيادة هذه المنغصات بعدم التحدث في هذا الشأن على الإطلاق.

كثيراً ما تحتاج المدرسات المبتدئات والساعيات للحصول على التثبيت بعد انتهاء فترة الاختبار إلى ترك العمل لفترة قد تطول أحياناً لأسباب بيولوجية. ويصور المقتطف الوارد في مستهل هذا الفصل أثر الوظيفة الجديدة على القرارات التي تتخذها المدرسات الجديديات لبدء حياة أسرية. في كثير من أنظمة الجامعات فقرات تنص على إعطاء وقت مستقطع من فترة الاختبار حينما يوجد تغير معيشي أساسي

(كقدوم مولود جديد ، أو الإصابة بمرض مستعصم) ، وبالتالي فإن شرح مثل هذه الفقرات للمرشحة بيث الطمأنينة في نفسها ، خصوصاً عندما تكون متلهفة لطرح مثل هذه الأسئلة. وبشكل مماثل، هناك كثير من أفراد هيئات العاملين في الجامعات والكليات ممن يعملون بموجب عقد سنوي يتم تجديده كل سنة ، وقد تكون النساء من بينهم قلقات حول أثر إجازة الأمومة على عقودهن السنوية.

وفيما يلي قائمة مراجعة تزود بتذكيرات سريعة بأنواع المعلومات المتعلقة بالشؤون الأسرية وبعملية الانتقال والتي يمكن لها أن تساعد المتعاقد الجديد.

قوائم مراجعة :

معلومات عن الانتقال وعن الشؤون الأسرية

- تحدث عن توفر مخصصات لعملية الانتقال وكيف يتم صرف تكاليف نقل الأثاث والأمتعة.
- قم بتكليف أحد موظفي القسم بتقديم المعلومات المتعلقة بعملية الانتقال عندما يطلب المرشح إليه ذلك.
- زود المرشح بملف معلومات عن الوسطاء العقاريين، والمدارس، والأحياء المجاورة، وشركات الصيانة والخدمات، ومراكز رعاية الأطفال المتوفرة داخل حرم المؤسسة وفي محيطه المتاحم، وأماكن العبادة، والمنظمات الاجتماعية، والملاعب الرياضية.
- قدم عناوين البريد الإلكتروني الخاصة بالوسطاء العقاريين والجريدة المحلية.
- قدم للقادم الجديد اشتراكاً في إصدار يوم الأحد من الجريدة المحلية لمدة ثلاثة أشهر تبدأ من تاريخ وصوله.

- اشرح ما تقدمه المؤسسة والقسم من مساعدة لإيجاد فرصة عمل لزوج المتعاقد الجديد (أو لزوج المتعاقدة الجديدة).
 - كن دقيقاً عند شرح الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لأعضاء الهيئة التدريسية.
 - كن واضحاً عند شرح الشروط التي بموجبها يتم إعطاء وقت مستقطع خلال فترة الاختبار.
 - قدم المعلومات عن الاهتمامات الخاصة أو المنظمات الدينية داخل حرم المؤسسة وخارجه.
 - قدم المعلومات المتعلقة بالتسهيلات المتوفرة للمعاقين من أعضاء الهيئة التدريسية ومن أفراد أسرهم سواء كانت هذه التسهيلات متوفرة ضمن حرم المؤسسة أم خارجه.
-

المراجع

- Bell, C., Brock, R., & Gildensoph, L. (1993). Guide to be the perplexing: An introductory survival manual for new College of Liberal Arts faculty at Hamline. St. Paul, MN: Hamline University.
- Tierney, W. G., & Bensimon, E.M. (1996). Promotion and tenure: Community and socialization in academe. Albany, NY: SUNY Press.



obeikandi.com

الفصل الرابع :

التزويد بالمعلومات قبل الوصول : التدريس ، البحوث والخدمة

لقد كان لدي أسئلة تتعلق بالتدريس، وأين يمكنني طلب الكتب، وأمور أخرى، ولكنني لم أشأ أن أبدو كـ ”امرأة نموذجية“ تطرح الكثير من الأسئلة الغبية، لذا لم أتصل بأحد.

حي

بعد أن تم تعييني لم أتلق أية معلومات عن المقررات التي علي أن أقوم بتدريسها، كنت أعلم بأنه علي أن أتوقع تدريس ستة مقررات في السنة، ولكن رئيس القسم لم يكن واضحاً في تحديد هذه المقررات أو عدد الطلاب الذين علي أن أدرسهم. ومن البديهي أن هذا جعلني أشعر ببعض التخوف من التدريس.

حي

لقد كنا نتحدث باستمرار من اللحظة التي تعاقد فيها رئيس القسم معي، لقد أرسل لي بالمنهاج، وكان بإمكانني أن أسأله عن المقررات التي كان علي أن أحضر لتدريسها. لقد كان بإمكانني أيضاً الاتصال به بسهولة، وكنت مرتاحة عندما كنت أتحدث إليه.

خلال إجراءات الاستقدام والاختيار، يكون المرشحون الذين أدرجت أسماؤهم في قائمة المرشحين الأولية على اتصال مستمر مع رئيس لجنة البحث ومع أشخاص آخرين من القسم بينما تكون الاستعدادات جارية للتحضير لفحص المقابلة. ولكن هذه الاتصالات تنتهي عادة بعد انتهاء التفاوض حول عرض العمل وتوقيع العقد.

ويصبح تنظيم الفترة الواقعة بين تعيين الأستاذ الجديد ومباشرته الفعلية من مسؤولية رئيس القسم.

عادة ما يتم إخطار المتقدمين الجدد في أواخر فصل الربيع عن اختيارهم للعمل لدى المؤسسة التعليمية، مع التوقع أن يباشروا العمل في الوظيفة الجديدة مع بداية فصل الخريف الدراسي. وبالنسبة للأستاذ الجديد المطالب بوضع هيكل مقرر جيد، أو الإشراف على مجموعة من الطلبة في اختصاصات مختلفة، أو المساهمة في مشروعات المؤسسة الجديدة التي تتراوح بين تدويل المناهج التعليمية واستخدام التكنولوجيا الحديثة، أو الخدمة كعضو في لجان الكلية، فإن الوقت المتاح منذ التعيين وحتى موعد المباشرة الفعلية يمثل فرصة ممتازة لرؤساء الأقسام لمساعدة المتعاقدين الجدد على الاستعداد للاضطلاع بمهام وظائفهم الجديدة ومسؤولياتها.

وبالاطلاع على ملاحظات ثلاثة أساتذة مساعدين، وجدنا أن بعضاً من رؤساء الأقسام يستغلون هذه الفرصة لمساعدة القادم الجديد في هذه المرحلة الانتقالية، بينما قد ينسى آخرون الأستاذ الجديد ولا يتذكرونه إلا عندما يظهر أمامهم داخل حرم المؤسسة. وسنبحث في هذا الفصل في دور رئيس القسم في تنظيم هذه الفترة الانتقالية بهدف جعلها المرحلة الأولية لبناء علاقة منظمة. بينما سنخصص في قسم آخر من الكتاب حيزاً أوسع للبحث في النشاطات المستمرة لتأهيل الأساتذة الجدد في مجالات التدريس والأبحاث والخدمة. وغرضنا هنا هو التركيز على الفترة الزمنية السابقة مباشرة لبداية عمل الأساتذة الجدد واستخدامها بغرض أقتلمتهم وتحضيرهم لاستلام مهام وظائفهم الجديدة.

وبالطريقة نفسها التي ينظر بها إلى مرحلة الاستقدام والاختيار على أنها بداية لعلاقة طويلة الأمد مع المرشح، فإن ما يحصل في الفترة اللاحقة لتقديم العرض قبل أن ينتقل القادم الجديد إلى مكتبه سيحدد الكثير من ملامح العلاقة المستقبلية

بين هذا الشخص وقسمه. ومن المؤكد أنه سيشكل لدى القادمين الجدد انطباعات عن زملائهم وعن بيئة القسم الثقافية من خلال ما سيصادفونه من إعداد وتنظيم للفترة الانتقالية أو من إهمال لها. فالاهتمام بالمرحلة الانتقالية للقادم الجديد يعكس قيمنا الأكاديمية ويساعد على إذكاء روح التعاون بين أعضاء هيئة القسم.

التدريس

عادة ما يكون المتعاقدون الجدد تواقين إلى خلق انطباع جيد لدى رئيس القسم، وسيحاول كل منهم الظهور بمظهر المؤهل الواثق من نفسه، ولكن حتى أكثر الأساتذة الجدد تأهيلاً وثقة بالنفس سيكون بحاجة إلى المعلومات الأساسية عن المقررات التي سيقوم بتدريسها. وفي المقتطف الذي يتصدر هذا الفصل نجد أن إحدى المتعاقدات الجددات لم تُتْرَك في الظلام بالنسبة للأسئلة المتعلقة بالتدريس التي كانت بحاجة إلى إجابات عنها فحسب، بل جُعِلت تشعر بأنها بغيضة ومزعجة. وهذه الحالة يمكن لرؤساء الأقسام الناشطين تجنبها.

يقول تقرير وضعه أخصائيو في حقل التعليم أن التدريس الفعال يجب أن يشتمل على العناصر التالية: (1) الإعداد والتنظيم، (2) المقدرة على إثارة اهتمام الطالب وشحن تفكيره، (3) الوضوح، (4) الحماسة، (5) معرفة ومحبة محتويات المقرر (Weimer, 1996). وبينما لا يستطيع رئيس القسم زرع الحماسة ومحبة المحتويات في الأساتذة الجدد، إلا أن بمقدوره أن يزودهم بألية بسيطة سهلة التعلم وخالية من المخاطر يمكنهم استخدامها خلال الأشهر الأولى من التدريس. "إذا سارت الأمور على ما يرام في البدايات، فإن الأساتذة المبتدئين سوف يتحمسون للاستمرار في التعلم الأمر الذي سيجعل منهم أساتذة أكفاء (McKeachie, 1994).

مساعدة الأستاذ الجديد لكي يصبح منظماً

كما هي الحال في أية وظيفة جديدة، سيكون هناك شيء من القلق بغض النظر عن خبرة عضو الهيئة التدريسية الجديد في مجال التدريس. أما العضو الجديد المتخرج حديثاً فغالباً ما تكون خبرته في التدريس محدودة. صحيح أن بعض الطلبة الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى يقومون بمساعدة الأساتذة في التدريس، بل ويقومون أحياناً بتدريس أجزاء من المقررات، إلا أنهم لا يتلقون عادة التدريب الكافي على طريقة التدريس. ويصور المشهد التالي شركاً عادة ما يقع فيه الأساتذة الجدد مرده إلى القلق الذي يساورهم، إضافة إلى إهمالهم البحث عن الأسئلة الأساسية وطرحها على رئيس القسم.

المشهد: استناداً إلى خبرته من خلال دراسته في معهد للدراسات العليا، يفترض "Bob" أنه سيقوم في سنته التدريسية الأولى بتدريس مقررات مشابهة لتلك التي قام بتدريسها من قبل. وعندما يصل إلى مؤسسته الجديدة قبل ثلاثة أسابيع من بداية فصل الخريف الدراسي، يعلم بأن ليس عليه فقط أن يقوم بتدريس المقررات التمهيديّة التي توقعها، بل عليه أيضاً أن يُدرّس مقرراً متقدماً في مجال اختصاصه، بالإضافة إلى إلقاء محاضرة علمية "Seminar" (يحدد موضوعها في وقت لاحق). فعوضاً عن قضاء فصل الصيف في التحضير لهذه المقررات، وبسبب افتراضاته الخاطئة، أمضى "Bob" فصل الصيف في لعب الجولف.

التعليق: أرسل بمثال عن خطط تدريس المقررات، وقائمة بالكتب، واسم الأستاذ الذي درس هذه المقررات سابقاً مع ذكر رقم هاتفه وعنوان بريده الإلكتروني. واطلب من أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي لديه خبرة في هذه المقررات أن يتصل بالأستاذ الجديد. قدم معلومات عن أهداف المقرر مبيناً كيف ينسجم

هذا المقرر مع متطلبات القسم والمؤسسة من الطلبة سواءً منهم الذين يسعون للحصول على شهادات تخصصية أو الذين يرغبون في الحصول على شهادة في الثقافة العامة.

لمساعدة القادمين الجدد على التمكن من التنظيم والإعداد للتدريس، زودهم بجدول "Wilbert J. McKeachie" "العد العكسي في التحضير للمقرر" المأخوذ من عمله الأصلي "Teaching Tips: Strategies, Research, and Theory for (College and University Teachers" (Mc Keachie, 1994).

ولمساعدة الأستاذ الجديد على التحضير لمهمته التدريسية الأولى، سيكون من الضروري أن تصف له المقررات التي سيقوم بتدريسها ضمن سياق القسم ككل، بما في ذلك من معلومات عن (1) دور هذا المقرر في القسم، (2) وهل أن هنالك أساتذة آخرون يعتمدون على هذا المقرر لإعطاء معلومات سوف يستندون إليها عند تدريسهم لمقرراتهم، (3) من هم طلبة هذا المقرر، (4) ما هي اهتمامات الطلبة حالياً (أي هل هي اهتمامات شخصية، أم نشاطات اجتماعية، أم هي التحضير للتأهل مهنيًا) (McKeachie, 1994). وبالإضافة إلى ذلك، فمن المفيد أن تقدم لمحة عن الطلبة الذين يدرسون مقررات الثقافة العامة التي يقدمها القسم، وكذلك عن الطلبة المسجلين في برامج الدراسات التخصصية. فالمعلومات عن حسن استعداد الطلاب بشكل عام، وعن الفجوات في معلوماتهم، ومعدلاتهم في اختبار "SAT" أو "ACT"، وما شابه ذلك، يساعد الأستاذ الجديد في المؤسسة على إعداد مقرراته. كما أن الأساتذة سيجدون في كتالوجات الجامعة ونشراتها التي تشرح المقررات وتصف المتطلبات الواجب توفرها في طلبة الشهادة الجامعية الأولى وفي طلبة الدراسات العليا دليلاً قيماً يعرفهم بالقسم والمؤسسة، ويزودهم بمعلومات عن طلبة القسم بالذات وعن طلبة الجامعة بشكل عام.

الشكل 1-4

العد العكسي في التحضير للمقرر

قبل ثلاثة أشهر من الحصة الأولى

- اكتب أهداف المقرر (بإمكان رئيس القسم أن يزود القادم الجديد بأمثلة تعتبر نماذج جيدة عن كتابة أهداف المقرر).
- ضع مسودة لخطة تدريس المقرر.
- اطلب كتب الدراسة والمراجع التي ترى أن الطلبة سوف يحتاجون إليها.

قبل شهرين من الحصة الأولى

- قم بإعداد مجموعة تجريبية من وظائف الطلبة.
- قرر ما يجب أن يكون من صلب منهاج المقرر أو من ضمن خطوطه العريضة.
- اختر الطرائق التدريسية المناسبة.
- تثبت من الموارد التي تحتاج إلى عمل مسبق.
- ابدأ بتحضير المحاضرات والنشاطات التعليمية الأخرى.

قبل أسبوعين من الحصة الأولى

- تأكد من جاهزية كتب الدراسة ومراجع المكتبة.
- تحقق من توقعات التسجيل.
- قم بزيارة قاعة الفصل (الصف).
- حضر لإعطاء الحصة الأولى.

المصدر: (Mc Keachie 1994, pp.9-19)

إثارة اهتمام الطالب وشدن تفكيره

من الضروري أن يتفهم الأستاذ الجديد أن ما يحصل في الدقائق الخمس عشرة الأولى من الحصة الأولى قد يكون له أثر كبير على الفصل الدراسي بأكمله. ولمساعدة الأساتذة الجدد على تنسيق اللقاء الأول والبدء في خلق رغبة قوية بالتعلم في داخل الفصل (الصف)، نقترح تزويدهم بنسخة عن الفصل الثالث من كتاب

“McKeachie” “الالتقاء بطلبة الفصل للمرة الأولى” “Meeting the Class for the First Time”، أو بنسخة عن الفصل السابع من كتاب (Nilson, 1998) “Your First Day of Class”. إذ يقدم هذا الفصل نصائح عن كيفية إزالة الحاجز النفسي بين الأستاذ والطلبة، وعن طريقة تعريفهم بنفسه، وشرح منهاج المقرر ومتطلباته، وبشكل عام، كيف تجعل الطلاب يشاركون منذ اليوم الأول من الفصل الدراسي. الوضوح. من الضروري للطلبة أن يتفهموا بوضوح أنظمة الفصل والأسس التي سيقوم عليها أداؤهم. ويستطيع رئيس القسم مساعدة الأستاذ الجديد على إعداد الإجراءات والسياسات الفصلية بتقديم معلومات عن الأعراف المتبعة في القسم. ويجب أن يكون منهاج المقرر واضحاً بحيث يبين اهتمام الأستاذ بالحضور والمواعيد النهائية والتأخر ولياقة الفصل.

كما يجب للوضوح أن يتحقق في مجال هام آخر هو شرح المقرر. فعوضاً عن إعطاء الطلبة شرحاً روتينياً جافاً (Weimer, 1996)، بإمكان رؤساء الأقسام تزويد الأساتذة بشروحات تربط بفعالية محتويات المقرر باهتمامات الطلبة. وعلى الهيئة التدريسية أن تحدد الأهداف الهامة والحساسة للمقرر – وهذا مجال آخر قد يرتبك فيه أستاذ مبتدئ. وإذا كانت الأهداف أمراً ميكانيكياً وغير مشوق، يقترح (Weimer, 1996) خيارات بديلة لتحقيق هذا الغرض. أحد هذه الخيارات هو تخيل اللقاء بطلبة بعد خمس سنوات من دراستهم لمقرر معين وتحديد ما يود المرء من هؤلاء الطلبة أن يتذكروه. والخيار الثاني هو تحديد أهداف المقرر بصياغة الامتحان النهائي له والنظر في ماهية المعلومات والمهارات التي يحتاج إليها الطالب لكي يكون أداؤه في هذا الامتحان حسناً.

إن الفترة الواقعة بين الانتهاء من التفاوض حول عرض العمل واليوم الأول من الفصل الدراسي هي وقت مثالي بالنسبة لرؤساء الأقسام لتزويد أعضاء الهيئة

التدريسية الجدد بالمعلومات عن التدريس. واستغلال هذه الفترة الانتقالية من شأنه أن يجنب التعرض لمشكلات في المستقبل. وبإمكان رؤساء الأقسام أن يستخدموا قائمة المراجعة الموجود في نهاية هذا الفصل "التزويد بمعلومات عن التدريس" للتأكد من قيامهم بتحضير الأساتذة الجدد بشكل ملائم قبل بدئهم بالتدريس. ويمكن أن تصاحب هذه المعلومات أية معلومات أعدها القسم أو المؤسسة عن التدريس مع أية كتب أو مراجع أخرى تبحث في هذا المجال.

وسنكرس في القسم الثالث من هذا الكتاب حيزاً أوسع للبحث في الفعاليات المستمرة لإعداد الأساتذة الجدد والتطوير المهني لدورهم في حقل التدريس.

البحوث

لقد كان يوم إجراء فحص المقابلة في الحرم الأكاديمي حافلاً وذا إيقاع سريع، ولم نتحدث بالتفصيل عن مجال بحثي. وعندما وصلت إلى هنا فوجئت وانزعجت لأن أحداً في هذا القسم لم يكن يعرف الكثير عن اهتمامي البحثي. وحيث أن التعاون مع آخرين في مجال بحثي أساسي للغاية، فأنا الآن قلق حول كيفية الإعداد والتحضير. لقد أعطوني انطباعاً بأنه لن تكون هنالك مشكلات، إلا أنني غير واثق من ذلك.

إن واحداً من أكبر التحديات التي تواجه الأستاذ المبتدئ عند انتقاله إلى مؤسسة تعليمية جديدة هو اكتشاف أولويات هذه المؤسسة والأهمية النسبية لديها للتدريس والبحوث والخدمة. ورغم أن التركيز على كل من هذه المسؤوليات يختلف من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن غالبية أعضاء الهيئة التدريسية مطالبون بالعمل ضمن أحد أشكال منظومة متوازنة مؤلفة من هذه المجالات الثلاثة. ويعتبر البحث أكثر هذه المجالات غموضاً وأكثرها إثارة للقلق. ورغم أن أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين جاهزون للبدء في الاضطلاع بمهام وظيفتهم الجديدة، وقادرون على

الانطلاق في أبحاثهم فور وصولهم، إلا أن غالبية الأعضاء الجدد لا يملكون الرؤية الواضحة تجاه توقعات المؤسسة من هذا البحث، وكيف يمكنهم البدء فيه، وكيفية بناء خطة بحث مترابطة (Boice, 1992). ويستطيع رؤساء الأقسام المساعدة أثناء الفترة الانتقالية بتدوين توقعات المؤسسة من البحث بشكل واضح، وبالتحدث إلى عضو الهيئة التدريسية الجديد عن البحث وعن وضع برنامج له.

وبتحويل مجموعة من الافتراضات غير المدونة عن متطلبات الترقية والتثبيت المتعلقة بالتطلعات المرتقبة من التدريس والأبحاث والخدمة إلى سياسة واضحة موثقة، يستطيع رئيس القسم أن يجلي الغموض عن هذا الجانب من المهنة. وبينما لن يتردد الكثير من الأساتذة الجدد في سؤال زملائهم عن بعض الأفكار عن التدريس وأساليبه، يشعر كثير من الناس أن الاستفسار عن البحوث يعني نقصاً في الكفاءة. وهناك اعتقاد سائد بأن أعضاء الهيئة التدريسية المبتدئين بحكم وظيفتهم يجب أن يكونوا قادرين على معرفة ما يجب عليهم فعله بما يتعلق ببحوثهم. فهم أخيراً حملة شهادات عليا. وعلى أية حال، فإن برامج البحوث ومتطلبات التثبيت تختلف اختلافاً كبيراً من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجال إلى آخر، ومن قسم إلى قسم.

وبينما يعرف الأساتذة الجدد أن عليهم البدء ببحوثهم فور استلامهم مهام وظيفتهم الجديدة، إلا أنهم أقل دراية بكيفية وضع برنامج البحث، وإلى من يوجهون أسئلتهم حول متطلبات التثبيت المتعلقة بالبحوث. إضافة إلى ذلك، فإن عناء الانتقال إلى مكان جديد، والتحضير لتدريس فصول جديدة، ومحاولة التعرف على مناخ الحرم الجامعي الجديد والتأقلم معه، فضلاً عن التعرف بالمدينة الجديدة، قد يدفع بالأستاذ الجديد إلى ترك البحوث جانباً، خصوصاً أنها تخلو في طبيعتها من المواعيد النهائية الثابتة والضغوط التي يجلبها طلبة متلهفون إلى الحصول على مساعدة. وقد وجد (Boice, 1992, 1996) من خلال بحثه في موضوع أعضاء الهيئة

التدريسية الجدد أن البحوث، والتأليف، والنشر هي أكثر النشاطات التي يطرحها جانباً أستاذ يتعامل مع مسؤوليات مُلحّة. فإعطاء الدروس واجتماع اللجان أمران يتطلبان حضوراً فعلياً. ويختلف البحث من حيث كونه مجهوداً فردياً إلى حدٍ بعيد، خصوصاً عندما يكون الشخص جديداً على المهنة وعلى حرم المؤسسة.

المشهد: يختلف مجال البحث الذي تضطلع به "Kathryn" حالياً عن موضوع أطروحتها. وهي متلهفة إلى تلقف أفكار من زملائها وإلى الحصول منهم على نصائح تساعد على تحديد بداية مسارها وعلى وضع خطة دراستها. وعندما تصل إلى مؤسستها الجديدة، تجد بعد عدة محادثات عابرة أنه لا يوجد أحد من بين الذين تحدثت إليهم لديه اهتمام بهذا الموضوع. فأحبطت عزيمتها، وأقلعت عن التحدث في موضوع بحثها مع زملائها، وهي لا تعلم أن واحداً منهم كان قد نشر مؤخراً كتاباً حول موضوع مرتبط بموضوع بحثها.

التعليق: قدم قائمة تتحدث عن اهتمامات برامج جميع أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التدريس والبحوث والخدمة بحيث يتمكن العضو الجديد من إجراء اتصالاته بسهولة.

ماذا يمكن لرؤساء الأقسام فعله خلال الفترة الواقعة بين التعاقد والوصل الفعلي إلى الحرم الأكاديمي للمساعدة في تسهيل عملية الانتقال على الأستاذ الجديد؟ كما ورد في التعليق السابق، فإن تزويد الأستاذ الجديد بمعلومات تتعلق بأبحاث زملائه في القسم هو خطوة أولى جيدة للمساعدة على وضع برنامج البحث. ويجب أن تتضمن هذه المعلومات النشاطات الأكاديمية كالمقررات التي وضع الزملاء مناهجها ويقومون عادة بتدريسها، والمطبوعات التي يشرف على تحريرها أعضاء في هيئة القسم، والنشاطات المهنية المستمرة كتنظيم المؤتمرات أو حضورها. فهذه المعلومات من شأنها أن تعرف القادم الجديد بالعمل الأكاديمي الجاري في

القسم وتساعد من كان لديه خبرة محدودة على التآلف مع أجواء التدريس والبحوث في مجال اختصاصه. ومثل هذه المعلومات أن تساعد أيضاً على تجنب خيبة الأمل التي عبرت عنها الأستاذ المساعدة في المقتطف الوارد في بداية هذا المقطع.

يستطيع رؤساء الأقسام أيضاً مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق ما ينتظره القسم من البحوث من خلال زيادة معرفتهم باهتمامات العضو الجديد البحثية وإقامة الروابط بينه وبين ذوي الخبرة من أعضاء هيئة القسم الذين لديهم اهتمامات مشابهة. ومثل هذه الروابط أن تمنح عضو الهيئة الجديد فرصة الاتصال بمرجعية من داخل حرم المؤسسة فور الوصول إليه. كما أن المرشد "mentor" في حقل البحوث الذي يتصل بعضو الهيئة التدريسية الجديد قبل وصوله يساعد على تمهيد الطريق أمام المتعاقد الجديد لإعداد لبحته منذ البداية. وهذا ما يساعد على تجنب الوقوع في شرك كثير من الأعضاء الجدد من يقع فيه - كتخصيص وقت مبالغ فيه لمهام التدريس، أو الرغبة بالانخراط في نشاطات الخدمة كطريقة للتأقلم، أو عدم الاكتراث بمسؤوليات الأبحاث. قد لا تبدو مثل هذه المسائل مشكلة في بداية الأمر، وربما لا تكون كذلك بالفعل. ولكنها في حقيقة الأمر تحمل في طياتها بذور مشكلة تراكمية (Corcoran & Clark, 1986). إذ أن أعضاء الهيئة التدريسية الجدد الذين يرجئون المباشرة بالبحوث، وينهمكون في الإعداد لتدريس مقرراتهم، ويتعرفون على الزملاء من خلال عملهم في اللجان، قد يخاطرون بالتقهقر في مضمار البحوث. وقد يشكل ذلك عجزاً لا يمكنهم تعويضه في الوقت المناسب بينما يقترب موعد الترقية والتثبيت.

إن إعطاء المعلومات قبل الوصول عن التجهيزات والمخصصات المتاحة لمساعدة عضو الهيئة الجديد على إعداد برنامج بحثه هو من الأمور الهامة أيضاً. وبما أن حضور الاجتماعات السنوية التخصصية هو أمر ضروري للتطور المهني، فالعضو الجديد بحاجة

إلى معرفة ما هي مخصصات السفر التي يمنحها القسم سنوياً. كما يجب أن تُحدد التجهيزات المتاحة بوضوح منذ البداية بما في ذلك المختبرات، وجهاز الكمبيوتر (بما في ذلك البريد الإلكتروني وإمكانية استخدام الإنترنت)، والمكتبات وغيرها. ومن الضروري أيضاً تعريف العضو الجديد قبل وصوله بالمساعدات الشخصية التي يمكنه الاعتماد عليها كالمساندة السكرتارية، والمساعدة في التدريس وفي البحث، حتى لا يفاجأ هذا العضو عند وصوله بمعطيات مغايرة للتصور الذي وضعه في ذهنه استناداً إلى خبرات سابقة. وبإمكان رؤساء الأقسام استخدام قائمة المراجعة: المساعدة على إعداد برنامج البحث، الواردة في نهاية هذا الفصل لتحضير أعضاء الهيئة للقيام بمتطلبات البحث التي تفرضها وظيفتهم الجديدة.

الخدمة

ترتكز متطلبات الترقية والتثبيت في معظم الكليات والجامعات على الأداء في مجالات التدريس والبحث والخدمة، ولكننا نجد في كثير من هذه المؤسسات أن خطة تقييم أداء الفرد في مجال الخدمة هي غامضة وغير موضوعية. إضافة إلى ذلك، فإن الثقل الذي يعطى للخدمة في تقدير أحقية عضو الهيئة في التثبيت يختلف حسب نوع المؤسسة التعليمية. ففي جامعات البحوث مثلاً، تحتل الخدمة المركز الأخير بينما قد تكون ذات أهمية بالغة في المؤسسات الأصغر.

إضافة إلى تزويد المتعاقد الجديد بمعلومات عما تتوقعه منه مؤسستك في مجالي التدريس والبحوث، من المفيد أيضاً أن تشرح له نوع الخدمة التي يضطلع بمهامها أعضاء الهيئة التدريسية عادة خلال سنتهم الأولى. وقد تشتمل الخدمة على المشاركة في اللجان الإدارية على مستوى القسم أو مستوى المؤسسة، أو على عمل استشاري إضافي ضمن نطاق حرم المؤسسة. وبينما يتوقع معظم الأعضاء تحمل مسؤوليات التدريس والبحوث، فإن التزامات الخدمة غالباً ما يفضل عنها عند

الإعداد لتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة. ولعل من أكبر المفاجآت التي يصادفها عضو الهيئة التدريسية في السنة الأولى من عمله هو عدد الاجتماعات المطالب بحضورها، والالتزامات المترتبة عن عضوية اللجان الملازمة للوظيفة الجديدة. وبإمكانك كرئيس قسم حماية العضو الجديد من تحميله ما لا طاقة له به من واجبات الخدمة في سنته الأولى. وبإمكانك أيضاً أن تُعلمَ المتعاقدين الجدد بعدد ونوعية مهام الخدمة التي عليهم الاضطلاع بها كأعضاء مستجدين في الهيئة التدريسية. ومن شأن المعلومات عن اجتماعات هيئة القسم، واللجان، الرئيسية منها والفرعية، على صعيد القسم والكلية والمؤسسة، أن تعطي القادم الجديد صورة أشمل عن الوظيفة الجديدة التي سوف يضطلع بمهامها.

رغم أن سياسات المؤسسات لا تذكر "الإخلاص في الخدمة" كواحد من المتطلبات الواجب تحقيقها للحصول على التثبيت، إلا أن لجناً تابعة لأقسام رفضت منح الترقية والتثبيت لأشخاص لم يُظهروا هذه الميزة. فالإخلاص في الخدمة هو غاية في اللاموضوعية وغالباً ما يُستخدم ضد أساتذة لا يروق أدائهم للأعضاء الأعلى مقاماً في الهيئة التدريسية، أو ضد شخص يُشكك في صحة مسار بعض الأمور. ويستطيع رؤساء الأقسام المساعدة على التغلب على هذه الضبابية بتبيين الخدمة التي يتوقع القسم أداءها من القادم الجديد في سنته الأولى. إضافة إلى ذلك، من الضروري أن تُبين أنواع الخدمة المختلفة. وعادة ما تشتمل الخدمة خارج المؤسسة على نشاطات مثل البحث التطبيقي، وتقييم الجمعيات المهنية والتخصصية والمشاركة فيها. أما الخدمة المؤسسية، فيتركز اهتمامها على صعيد حرم المؤسسة وتشتمل على المشاركة في اللجان والهيئات الإدارية الأخرى التابعة للمؤسسة.

وسنتحدث في المقطع الأخير من هذا الفصل عن دور رؤساء الأقسام في شرح ما يتوقعه القسم من خدمات يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية الجدد. ولكننا سنقدم

أولاً قائمة شاملة لنشاطات الخدمة التي أخذناها من وثائق مجموعة من المؤسسات التعليمية. ومثل هذه القائمة أن تساعد الأستاذ الجديد الذي قد لا تكون لديه دراية كافية بنشاطات الخدمة.

الخدمة خارج المؤسسة: أمثلة عن النشاطات

- القيام ببحوث تطبيقية، أو موجهة، أو متعاقد على القيام بها.
- القيام ببحوث عن برنامج، أو سياسة، أو تقييم لموظفي مؤسسات أو هيئات أخرى.
- تقديم المشورات والمساعدة التقنية لمنظمات خاصة وحكومية.
- تحليل سياسة عامة لهيئات حكومية على الصعيد المحلي والوطني والدولي.
- تقديم المعلومات لجمهور من المستمعين عن طريق الندوات، والمؤتمرات، والمحاضرات.
- الظهور على شاشة التلفزيون وفي مناسبات تعدها وسائل الإعلام.
- القيام بدور شاهد خيرة والإدلاء بالشهادة أمام المشرّعين ولجان الكونغرس.
- الإشراف على تحرير الرسائل الإخبارية.
- تصميم برامج جديدة.
- التعاون مع المدارس والهيئات المدنية.
- إدارة الاحتفالات وبرامج الصيف الفنية.
- الإعداد للمؤتمرات.

- شغل منصب قيادي في جمعيات وهيئات مهنية وتخصصية.
- المشاركة في أعمال لجان الاعتماد الأكاديمي، أو هيئات الفحوص الوطنية، أو مجالس الإدارة، أو الهيئات المناط بها القيام بمهام خاصة.

الخدمة المؤسسية: أمثلة عن النشاطات

- المسؤوليات الإدارية والإشراف على البرامج.
- رئاسة أو عضوية لجنة على صعيد القسم، أو الكلية، أو المؤسسة.
- تمثيل المؤسسة في الهيئات أو في النشاطات.
- المشاركة في إدارة حرم المؤسسة.
- توجيه الطلاب ونصحهم.

إن الأعضاء المبتدئين الذين يتطلعون إلى الخدمة بحماسة زائدة أو باكتراث قليل سوف يخاطرون بالحصول على عواقب غير مرضية. ودور رئيس القسم هنا هو مساعدة الأعضاء الجدد على تفهم أن القيام بمسؤوليات الخدمة على نحو مبالغ فيه سوف يقف عائقاً في طريق التفوق في التدريس والبحوث، ورغم أن الجهود المبذولة في الخدمة قد تقدر وتحترم، إلا أن الأعضاء المستجدين لن يظفروا بالحصول على التثبيت استناداً إلى إخلاصهم في الخدمة فحسب. ومن ناحية أخرى، فإن عدم المبالاة بالخدمة سيبعث برسالة سلبية إلى الأعضاء المتقدمين في الهيئة التدريسية الذين يُقيّمون أداء الأستاذ. وحتى لو كانت اللجنة ثانوية، أو معروفة بأنها لا تتجز الكثير، فالأستاذ المساعد الذي يقرر الغياب عن أحد اجتماعاتها بغرض القيام بعمل أكثر أهمية يعرض نفسه لخطر تقييمه على أنه عضو غير مساهم في القسم.

قد يحذر رئيس القسم وأعضاء الهيئة المتقدمين في بعض الأحيان زميلاً جديداً من مغبة الإفراط في بذل الوقت للمشاركة في نشاطات الخدمة وينصحونه بالحد منه. ولكن مثل هذه النصيحة ستكون عديمة الجدوى إن لم يحاول هؤلاء الأشخاص أنفسهم من الحد من عدد اللجان التي يطلب من الأستاذ الجديد المشاركة في أعمالها. وعادة ما يكون الأعضاء الجدد ضعفاء، وغالباً ما تكون إجابة مثل "لا، إنني غير قادر على قبول الدعوة للمشاركة في أعمال هذه اللجنة" غير ممكنة. فالأمر عائد إلى رئيس القسم للحد من عدد اللجان التي يُطالب العضو الجديد بالمشاركة في أعمالها. والمسؤولية تقع على كاهل رئيس القسم، وليس على كاهل عضو الهيئة الجديد عندما يتعلق الأمر بالرد بكلمة "لا" لالتزامات الخدمة المبالغ في كثرتها.

إن المشاركة في نشاطات الخدمة يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة بالنسبة للأعضاء الجدد، إذ أنها تمكنهم من اللقاء بأعضاء آخرين، ومعرفة أمور عن حرم المؤسسة بطريقة أقل رسمية، وتشكيل انطباع عن بيئة المؤسسة. ويوضح بحث قام به "Robert Boice" في عام 1992 أن العضو المنتج يركز اهتمامه على إقامة علاقات مع أعضاء آخرين من هيئة حرم المؤسسة، كما أن المشاركة في أعمال لجنة تضم عضواً ذا أقدمية تقدم فرصة إقامة علاقات هامة ومفيدة. وهدف رئيس القسم من العمل مع المتعاقدين الجدد هو مساعدتهم على الوصول إلى توازن بين التدريس، والبحوث، والتزامات الخدمة.

قد يكون العثور على هذا التوازن صعب المنال بالنسبة لنساء قادمات إلى قسم يغلب فيه الرجال أو لأساتذة ينتمون إلى أقليات عرقية أتوا إلى قسم يغلب فيه البيض. فكثير من اللجان تطالب بوجود تنوع بين أعضائها، والعضو الذي يمثل عرقه أو جنسه بمفرده في القسم سيغرق بسرعة في خضم مسؤوليات الخدمة. وهنا أيضاً،

على رئيس القسم أن يساعد القادم الجديد على إيجاد توازن مريح يمكنه من الاجتماع بأعضاء من القسم ومن داخل الحرم الأكاديمي، ومن أن يشارك في شؤون المؤسسة دون تحميله أعباء لا طاقة له بتحملها.

ونختتم القسم الأول من هذا الكتاب ببعض قوائم المراجعة العامة والتي يمكن لرؤساء الأقسام استخدامها في تحضيرهم لضم متعاقد جديد إلى هيئة التدريس الحالية.

قوائم مراجعة :

ما الذي يحتاج إلى معرفته عضو الهيئة التدريسية الجديد قبل وصوله إلى رحاب حرم المؤسسة

- معلومات عن الوظيفة/ حرم المؤسسة: المرتب والامتيازات الأخرى، بما في ذلك صرف نفقات الانتقال وجدول زيادة المرتبات، إعطاء صورة عن موقعه بالنسبة للقسم، وعن موقع القسم بالنسبة للمؤسسة، تشكيلة القسم وأعضاء الهيئة التدريسية فيه، متى يجب الوصول إلى حرم المؤسسة، مواقف السيارات المخصصة لأعضاء الهيئة التدريسية، تقاليد المؤسسة وما تتوقعه من منسوبيها. قدم الكتيبات الإرشادية المتوفرة لدى القسم ولدى المؤسسة لأعضاء الهيئة (كدليل أعضاء الهيئة التدريسية، ودليل الطلبة).
- معلومات عن المنطقة: معلومات عن المنازل/ العقارات، بما في ذلك طريقة الاتصال بالوسطاء العقاريين؛ معلومات عن المدارس ومراكز رعاية الأطفال نهاراً؛ المناسبات الثقافية والترفيهية؛ المناسبات الرياضية؛ وسائل النقل إلى المنطقة؛ القوانين/ الأنظمة المحلية التي قد تؤثر في طبيعة معيشة الفرد.

- معلومات عن بيئة العمل: التجهيزات المتوفرة في المختبر أو في المكتب، بما في ذلك توفر جهاز الكمبيوتر، البرمجيات، المساندة الفنية، تخصيص المكتب واسم المشارك فيه (إن وجد)؛ توفر أشخاص للمساعدة في البحوث والتدريس عند اللزوم؛ توفر خدمة البريد الإلكتروني؛ عنوان المكتب ورقم هاتفه.
- معلومات عن المقررات التي ستدرس: محتويات المقرر، عدد الساعات المكتبية أسبوعياً، لمحة عن حجم المقررات الاعتيادية وعن الطلبة الذين يدرسونها، نماذج عن خطط التدريس وقوائم بالكتب، قائمة بأسماء الذين قاموا بتدريس المقرر مؤخراً، متطلبات التدريس خلال أشهر الصيف وتوفره.
- الخدمات التي يُنتظرُ تقديمها على صعيد القسم والمؤسسة: أعمال اللجان والعدد الذي سيطلب من عضو الهيئة الجديد المشاركة فيها، ما ينتظر منه كمرشد للطلبة "advisor"، توفر برنامج إرشاد "mentoring program"، الاستثناء من الخدمة للعضو خلال سنته الأولى في حرم المؤسسة، برنامج الاجتماعات التي يعقدها القسم عادة، برنامج المؤسسة السنوي.
- معلومات عن المساعدة في البحوث: توفر مساعدين في البحوث، خطة منح الإجازات، مخصصات السفر لأعضاء الهيئة الجدد، توفر أجهزة ومعدات البحث بما في ذلك التجهيزات المخبرية، توفر الميزانية اللازمة للقيام بالبحوث على صعيد القسم والكلية والجامعة.
- معلومات عن موضوعات شخصية: جدول المرتبات، الامتيازات، توفر التأمين، جدول زيادة المرتبات، التعويضات العائلية.

تقديم معلومات عن التدريس

- أعلم العضو بالمقررات التي سيقوم بتدريسها.
 - زوده بنموذج عن خطة التدريس وقائمة بالكتب.
 - قدم له شرحاً مجملاً عن طلبه شهادة الثقافة العامة وعن طلبه الشهادات التخصصية.
 - أعلم عضو الهيئة الجديد بمتطلبات المقرر وما يقدمه القسم من فرص دراسية أخرى.
 - أعلمه عن الأعضاء الآخرين في الهيئة الذين قاموا بتدريس هذا المقرر من قبل مع طريقة الاتصال بهم.
-

المساعدة على إعداد برنامج البحث

- قدم معلومات عن اهتمامات أعضاء الهيئة التدريسية في القسم بموضوع البحث.
 - حاول أن تجد من بين أعضاء الهيئة في القسم صنواً للعضو الجديد لديه اهتمامات مماثلة في موضوع البحث.
 - قم بإعلام أعضاء الهيئة عن المخصصات المتوفرة لتغطية نفقات السفر سعياً لجمع المعلومات أو لحضور المؤتمرات.
 - أوضح الموارد المتوفرة للبحث سواءً داخل حرم المؤسسة أو خارجه.
 - زود العضو الجديد بملف طلب تقدم به مرشح للعمل كمساعد في البحث.
-

توجيه العضو الجديد في حقل نشاطات الخدمة

- اشرح ما يمكن اعتباره خدمة: قدم للعضو الجديد قائمة بنشاطات الخدمة، اشرح الفرق بين الخدمة خارج المؤسسة والخدمة المؤسسية.
- فالخدمة خارج المؤسسة هي أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات التعليمية

الحكومية، خصوصاً تلك التي منحت أراضٍ مجانية، ويمكن أن تشمل على بحوث تطبيقية، وتقييم للبحوث، ونشر معلومات، ومشاركة رسمية في جمعيات مهنية وتخصصية. أما الخدمة المؤسسية، فتشتمل على المشاركة في اللجان، وفي الهيئات الإدارية، بالإضافة إلى مهمات إدارية أخرى.

- **كف العضو الجديد بمهمات الخدمة:** اختر للعضو الجديد المشاركة في نشاطات الخدمة داخل المؤسسة التي لا تتطلب منه أي عمل إضافي علاوة على حضور الاجتماعات. عين العضو الجديد في لجان مع أعضاء يمكن أن يستفيد العضو الجديد من خلال الحوار معهم. زود العضو الجديد بمعلومات عن خلفية أعضاء اللجنة وعن دور كل منهم في المؤسسة.
- **تكفل بحماية النساء والأعضاء الذين ينتمون إلى أقليات عرقية:** كثيراً ما يطالب أعضاء من هاتين الفئتين بتقديم خدمات مبالغ في كثرتها نظراً للحاجة إلى تمثيل فئتيهما في اللجان. ومن الصعب على عضو هيئة جديد أن يقول "لا" عندما يطلب إليه المشاركة كعضو في إحدى اللجان، لذا عليك أن تحرص على "حماية" النساء والأعضاء الذين ينتمون إلى أقليات عرقية من مغبة تحميلهم أعباء خدمة مرهقة.

الإعداد لتعاقد جديد

- اسم المرشح:
- تخصيص أحد المكاتب:
- الشريك في المكتب (إن وجد):
- رقم هاتف المكتب:

عنوان البريد الإلكتروني:

..... تم تنظيف المكتب وتجهيزه بالمستلزمات.

..... تم تركيب جهاز الكومبيوتر وتشغيله.

..... تم تحميل البرمجيات "software".

..... تم الانتهاء من تجهيز المختبر وطلبت المواد اللازمة.

..... تم تخصيص حساب البريد الإلكتروني.

..... تم تزويد المكتب بدليل بأرقام هواتف مكاتب القسم والمؤسسة،
وبمصادر المعلومات (دليل أعضاء الهيئة التدريسية، الجهات التي
يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات مثل طلب أجهزة العرض
الصوتية المرئية لاستخدامها في قاعة الفصل، إرسال البريد إلى
مكاتب القسم والمؤسسة، إعداد نشرة الفصل، الخ) وبمستلزمات
المكتب بما في ذلك قرطاسية القسم.

..... البطاقات الاسمية "Business cards" جاهزة للطلب.

..... وجود دفتر علامات جديد.

..... تم تخصيص صندوق بريد.

..... تم تجهيز مفاتيح المكتب والمبنى.

المراجع

- Boice, R. (1992). *The new faculty member: Supporting and fostering professional development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boice, R. (1996). *First-order principles for college teachers: Ten basic ways to improve the teaching process*. Bolton, MA: Anker.
- Corcoran, M., & Clark, S. M. (1986). Perspectives on the professional socialization of women faculty: A case of accumulative disadvantage. *Journal of Higher Education*, 57, 20–43.
- Gaff, J.G., & Lambert, L. M. (1996). Socializing future faculty to the values of undergraduate education. *Change*, 28 (4), 38–45.
- McKeachie, W. J. (1994). *Teaching tips: Strategies, research, theory for college and university teachers* (9th ed.). Lexington, MA: D. C. Heath.
- Nilson, L. B. (1998). *Teaching at its best: A research-based resource for college instructors*. Bolton, MA: Anker.
- Tierney, W. G. & Bensimon, E. M. (1996). *Promotion and tenure: Community and socialization in academe*. Albany, NY: SUNY Press.
- Weimer, M. (1996). *Improving your classroom teaching*. Thousand Okas, CA: Sage.

