

الفصل السادس

تطوير العاملين وتنميتهم

□ الاكتشافات والتدريس وظيفتان متميزتان: وهما موهبتان متميزتان أيضاً ونادراً ما توجدان معاً في الشخص نفسه.

الكاردينال جون هنري نيومان 1852

□ لا يكون الخطأ خطأً إلا إذا تكرر مرتين.

ميريل لينش (Myrril Lynch)

المصرفيون الاستثماريون. كود الممارسة

لقد قطع العاملون في التعليم العالي شوطاً طويلاً في وقت قصير، فمن الصناعة المنزلية قبل عشرين عاماً، أصبح اليوم معلماً موطداً، إن لم يكن مقبولاً دائماً، من معالم الحياة المؤسساتية. ففي كل جامعة من جامعات المملكة المتحدة تقريباً وحدة تطوير وتنمية للعاملين، أو وحدة تطوير وتنمية تربوية تعليمية، أو كلاهما، في حالات عديدة. ففي حين كان تطوير العاملين وتنميتهم ذات يوم ذا مفهوماً ضيقاً محصوراً بتحسين التدريس والتعلم لدى الأكاديميين الأفراد، أصبح اليوم أوسع نطاقاً وارتباطاً، بحق، في التنمية المهنية للعاملين حسب التسلسل الوظيفي مع أولويات مؤسساتية مقررة سلفاً. إنه حقل أولويات معترف به بحد ذاته، بل إنه من الشائع في جامعات المملكة المتحدة تكريس 5% من ميزانية الهيئة العاملة لتطوير العاملين وتنميتهم وتدريبهم [برو (1995، Brew)؛ ويب (1996، Webb)].

مؤسسة التعلم

إن الحوار حول نمو تطور العاملين ونضجهم ضمن التعليم العالي، قد تأثر، بدوره، بظهور ظاهرة موازية وشيوعها، ألا وهي مفهوم «مؤسسة التعلم». والواقع أن أي كتاب حول تطوير العاملين وتنميتهم لا يشير إلى هذه الفكرة يعد الآن استثناء وليس قاعدة.

ولسبب وجيهه، ولأن المفهوم يعد اقتراحاً جذاباً بصورة شفافة؛ فإنه يمكن، كما أسلفنا في الفصل الثالث، أن يمنح المؤسسات الرغبة الرائدة في الإتقان والفوز الذي تتوق إليه. فضلاً عن أن التأكيد على التعلُّم، والقيم التي يعتنقها ويناصرها والطريقة التقدمية والتي يتصورها التعلُّم، كل ذلك يتناغم بقوة مع الطريقة التي يعمل بموجبها التعليم العالي بوجه خاص. إذن، ينبغي ألا نستغرب، إذا ما حصلنا في هذه المناسبة، وإن كان نادراً، على «مفهوم إداري» معروف ومعزز جيداً في التعليم العالي كما هو الحال في العالم المشترك البعيد. يقول الأنصار، من البيهبي بالتأكيد، أن مؤسسات التعليم العالي، بوصفها «مؤسسات يتعلم منها الناس»، ثم غدت فيما بعد مناصرة للتعلُّم مدى الحياة، يجب أن تسعى لكي تكون «مؤسسات تعلُّم» كذلك [ديوك (Duke. 1992)؛ مارتن (Martin 1999)]. فما الذي يمكن أن يكون منطقياً وطبيعياً ومرغوباً أكثر من ذلك؟

ولسوء الحظ، لا يمكن أن يكون الواقع أكثر اختلافاً. فقد مضى منذ ولادة المفهوم أكثر من عقد من الزمان ومع ذلك ليس هناك دليل كبير على أن أي مؤسسة قد أفلحت في تحويل نفسها إلى «مؤسسة تعلُّم» سواء في التعليم العالي أو في مكان آخر. تقول وجهة النظر هذه أن الهدف يمكن أن يكون في واقع الأمر بعيد المنال رغم أن آخرين، ومن أبرزهم جون بورجوني (John Burgoyne, 2001)، قد قبلوا بما يلي: «كان تفكيرنا الأول بشأن مؤسسة التعلُّم لا يخلو من السذاجة والتفاؤل. وبما أننا انطلقنا من التطوير الذاتي، كان هناك الكثير يتعلق بالحب، والثقة، وتمكين الفرق من المشاركة في حاجاتهم وتطلعاتهم. وفي حين أن بعض القيم كانت جذابة ومغرية كان هناك سذاجة بشأن علاقات السلطة. «ما زال آخرون يؤمنون بأنه لا جديد بشأن المفهوم [غاريت (Garrett. 1995)]: وأن معظم هذا المفهوم مشتق من العمل الرائد لريغ ريفانز (Reg Revans. 1984) (عن تعلُّم العمل) ومن عمل كريس ارجيريس (Chris Argyris)، ودونالد شون (Donald Schon 1978). (عن التعلُّم ذي الأنشطة المنفردة، والتعلُّم ذي الأنشطة المزدوجة» وأنه كان هناك وقت للتفكير في نموذج جديد، هو «التعلُّم، إدارة المعرفة، المؤسسة الافتراضية». ويشير علينا سينج نفسه قائلاً: «لا تقولوا للعاملين: «إننا سنتحول إلى مؤسسة تعلم» كيلا تتركوا أنفسكم للجلد بلا طائل. وأخيراً، ينبغي أن نذكر أنفسنا أنه لا يمكن أن يكون

هناك، في الواقع، شيء اسمه «مؤسسة التعلّم»، في مستوى معين، لسبب بسيط هو أن المجتمع البشري هو الذي يتعلّم وليست المؤسسات.

وهكذا من الخطأ الاستنتاج بأن الفكرة غير جديرة لمجرد أنها فشلت عملياً. بالعكس، مازالت فكرة قيمة بوصفها إحياءاً وإلهاماً، وطريقة عمل، ودليلاً لما ينبغي أن تفعله أنت ومؤسسة التعليم العالي التي تنتمي إليها، بل وبالأهمية ذاتها، تعد دليلاً لما ينبغي ألا تفعله (انظر الإطار 1.6). فبإتباعه تحقق تقدماً نحو هذا الهدف المراوغ (انظر الشكل 1.6).

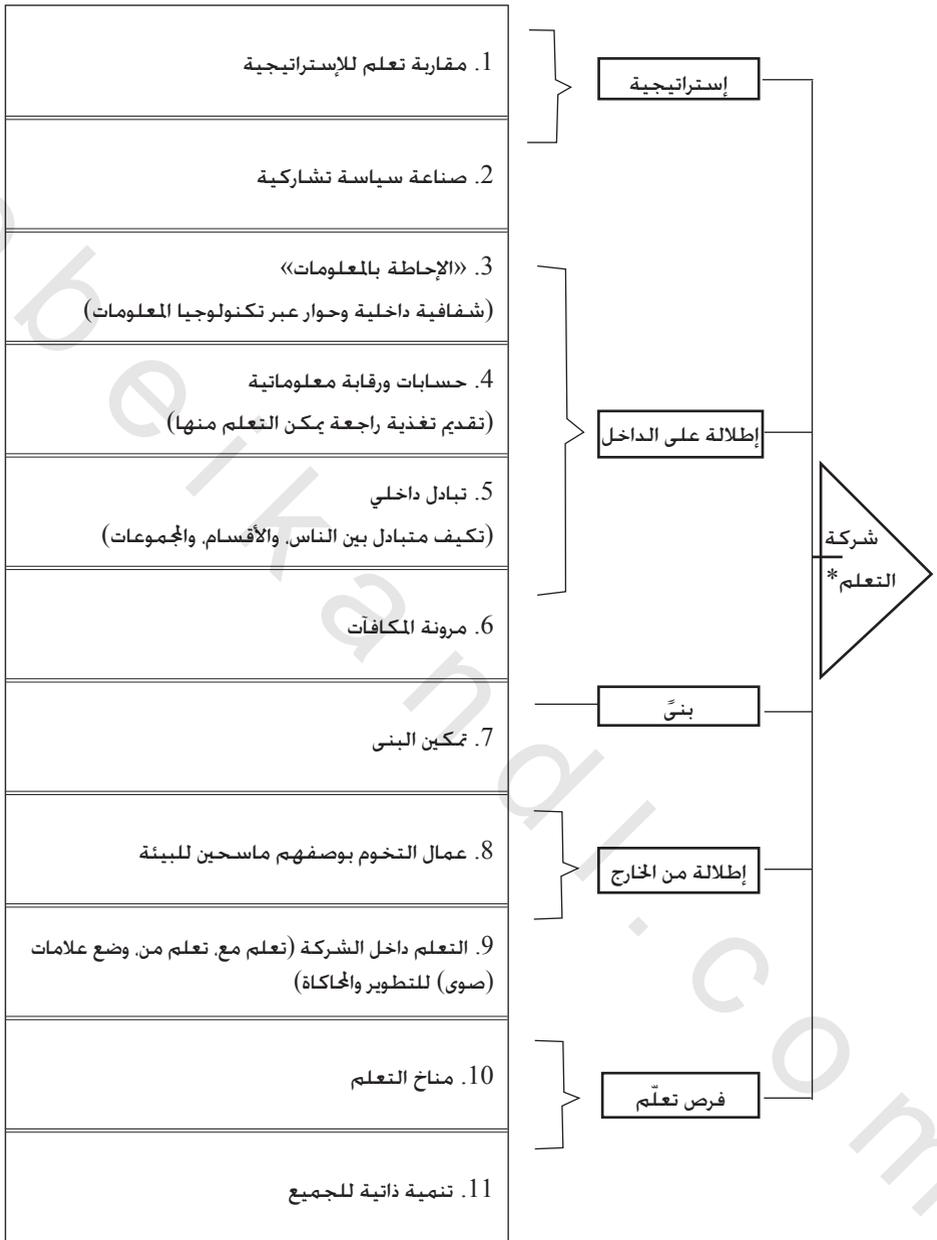
الإطار 1.6: مؤسسات تعلّم. و مؤسسات اللا تعلّم	
مؤسسة التعلّم	مؤسسة اللا تعلّم
<input type="checkbox"/> تستبق الإشكالات المستقبلية	<input type="checkbox"/> ترد على الإشكالات القائمة
<input type="checkbox"/> تولي اهتماماً بالبيئة الخارجية	<input type="checkbox"/> تولي اهتماماً فقد للعمليات الداخلية
<input type="checkbox"/> تسعى باستمرار إلى التحسن	<input type="checkbox"/> ترد على تراكم الأداء الضعيف
<input type="checkbox"/> حل المشكلات قائم على التحليل المفهوماتي والفهم	<input type="checkbox"/> حل المشكلات قائم على التجربة والخطأ
<input type="checkbox"/> حل المشكلات على نطاق المؤسسة ومتمركز في المشكلة	<input type="checkbox"/> حل المشكلات مجزأً وهرمي الترتيب
<input type="checkbox"/> تكافئ النمو والمبادرة والإبداع	<input type="checkbox"/> تكافئ الأداء التاريخي
<input type="checkbox"/> تحديد الوظائف يشجع الاستكشاف.	<input type="checkbox"/> الوظائف محصورة بصورة ضيقة وتنبط المجازفات.
والمبادرة والمشاركة في المعلومات	
المصدر: من التعبئة القومية لإيجاز التعليم، 1995	

• يعد تفضيل المؤلفين لمصطلح «شركة التعلّم» اختياراً اجماًلياً. فهم يعتقدون انه مصطلح «مَرِحٌ» أكثر من مصطلح «مؤسسة تعليمية».

تقويم تطوير العاملين وتنميتهم

لقد تأخر التعليم العالي كثيراً في إظهار التزام أصيل بفكرة تطوير العاملين وتنميتهم. إذ غالباً ما كانت هذه الفكرة تعطى، خطأً، أولوية منخفضة ووضعية متدنية. ويعزى ذلك إلى:

- الإدراك: اقترانها (الازدرائي) بالتدريب المتدني المستوى؛
- البلاء الذاتي: الرطانة المنفّرة («Staff developmentese») التي يستخدمها بعض الممارسين؛



الشكل 1.6: تمييز مواصفات المؤسسة التعليمية

المصدر: عن بدلر (Pedler)، بوجوين (Burgoyne) وبويدل (Boydell, 1991).

• صدام الثقافات: اللا تعاطف بين فكرة تطوير العاملين وتنوع المعتقدات السائدة في الحياة الأكاديمية (الهاوي الموهوب، المفكر.. إلخ).

وتعد كذلك من أعراض البيئة الأكاديمية عموماً. وتميل هذه الأخيرة إلى أن تكون ثقافات «العارفين» (عقيدة الخبير)، بدلاً من أن تكون ثقافة المتعلمين وكما يذكرنا كريس ارجيريس (1985) إذ قال: «إن الأذكياء يجدون صعوبة في التعلُّم لأنهم يعتقدون أنهم يعرفون ما يريدون تعلمه مسبقاً.

ومهما كانت الأسباب الخاصة والتي هي بلا شك عقبات كأداء من الصعب تجاوزها، إياك أن تخضع لها وتستسلم. إذ عليك ألا تثمن تطوير العاملين فحسب، بل لا بد، أيضاً، من أن يبدو عليك أنك تفعل ذلك بجعلهم من أولوياتك الأساسية. ولكي تفعل ذلك لا بد وأن تكون واضحاً في ما تعنيه «بتطوير العاملين»، وبالمثل كذلك، لا بد وأن تكون مؤسستك واضحة في ما تعنيه بهذا المصطلح.

ما هو تطوير العاملين؟

من الأسباب الإضافية التي جعلت تطوير العاملين لا يتفق مع الوضع والأولوية للذين يستحقهما في التعليم العالي هو الطريقة التي فهم بموجبها؛ حيث فهم من زاوية ضيقة، وكأنه برنامج أنشطة نظم حسب الطلب بهدف علاج بعض عيوب المهارات النوعية المعنية. وفي حين أن تطوير العاملين يمكن أن يكون من هذا النوع لكنه ليس محصوراً فيه. والواقع أن العبارة مرنة جداً بحيث يمكن أن تعني، بل عنت فعلاً، أي شيء وكل شيء. وهنا تكمن المشكلة. فالقول إنك تحبذ تطوير العاملين وتثمنه ربما يبدو مجرد كلام. ومن ثم يمكننا، في واقع الأمر، أن نبيين درجة من التلاقي بشأن هذه القضية في الأدب.

فعلى الصعيد المؤسسي، يندمج تطوير العاملين عادة بإستراتيجية موارد المؤسسة البشرية بأكملها، وتعد بصورة طبيعية أنها تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المؤسسية التي تيسر وتدعم العاملين بحيث يخدمون حاجاتهم وحاجات مؤسستهم (ويب، 1996).

أما على الصعيد الفردي، فإن تطوير العاملين يهتم باكتساب شيء جديد: مهارة جديدة، وسيلة جديدة لرؤية الأمور، موقف جديد، مجموعة مشاعر جديدة، ومستوى جديد من الوعي. إنه لا يعني شيئاً أكثر مما يملكه المرء: فهو ليس مجرد زيادة في المعرفة، أو درجة أعلى من المهارة الموجودة. بل إن التطوير حالة مختلفة من الكينونة والتوظيف. فمن الناحية العملية، يعد تطوير العاملين أمراً يتعلق بالتعلم بكل أشكاله المتنوعة، بما في ذلك:

- التربية والتعليم: تلك العمليات التي تسفر عن مكافآت رسمية حتى المؤهلات المهنية ومؤهلات الدراسات العليا، بل حتى احتوائها؛

- التدريب: الأنشطة التعليمية التي ربما لا تؤدي إلى مؤهلات بل يمكن الاضطلاع بها في أي وقت في الحياة العملية؛

- التطوير/ التنمية: خبرات تعلم رسمية تنشأ من الوظيفة؛ والعمل مع الأقران، والروابط مع الزملاء والشركات وشبكات العمل المهنية... إلخ [بدلر (Pedler) وغيره، 2001].

وكما عبرت إحدى الجامعات الجديدة في المملكة المتحدة عن الموضوع بدقة، يمكن القول إن تطوير العاملين قد عُرّف بأنه فرصة تعلم أو نشاط:

- يعزز مقدرة الأفراد، والفرق والمؤسسة لتوليد مهمة الجامعة وخطتها الإستراتيجية؛

- ويمكّن العاملين من القيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية بفعالية ومن التكيف مع التغيير؛

- ويؤكد نوعية تدريس التعلم والبحث والخدمات التي تدعمها.

وبعبارة أخرى، يتعلق تطوير العاملين بحثهم على مجتمع الممارسة وإدخالهم فيه على الصعيدين المؤسساتي والعلمي؛ وهي عملية يستخلص منها الفرد والمؤسسة منفعة متبادلة. فإذا فهم تطوير العاملين هكذا، يكون قد خضع عملياً لتوجيه عدد من المبادئ العاملة التي يجب أن تدرّكها:

التوقعات والمسؤوليات

من المتوقع أن عضو الهيئة العاملة سيقوم بدور نشيط في توضيح حاجاتهم. ورؤساء الأقسام يحملون المسؤولية الرئيسية لضمان تمكين العاملين من أداء أدوارهم بفعالية وكفاءة ومن الحصول على فرص تعلم يطورون من خلالها مقدراتهم وإمكاناتهم.

مبدأ المساعدة

بوصفك رئيس قسم، تمنح غالباً درجة كبيرة من الاستقلال الذاتي في تنفيذ المسؤولية التي حملتها؛ ففي اللغة تحتار أن تستخدم (أو لا تستخدم) الطريقة التي تحدد بموجبها حاجات القسم؛ الصحافة التي تمارسها في تقديم الخبرات؛ والطريقة التي تدير بموجبها الموارد كي تدعم فرص التطوير.

التأكيد على التنمية المهنية المستمرة (CPD)

بفضل مواكبة روح مفهوم «مؤسسة التعلم»، بالإضافة إلى الاعتراف بأنه في عصر «التعلم مدى الحياة» يكون ما تعلمته في السنة الماضية مهماً تماماً كأهمية ما «أنجزته». إن النزعة الشاملة تقريباً والشائعة بين مؤسسات التعليم العالي، وغيرها، هي تعزيز تطوير العاملين كعملية مستمرة قائمة أبداً. ويمكنك أن تتوقع سلفاً أنه سيتوقع الآخرون منك أن توطد سلوكيات وممارسات تشجع بنشاط التنمية المهنية المستمرة.

كيف يمكنك، أو كيف يجب أن، تعزز تطوير العاملين؟ في المقام الأول:

- بفضل فهم مؤسستك للمقاربة الإستراتيجية (أو النظرية التي تبنتها) بشأن تطوير العاملين واستخدام هذه المقاربة (أو النظرية) كدليل لعملك؛
- بفضل فهم طبيعة تطوير العاملين عملياً (أو النظرية المستخدمة) في مؤسستك واستخدامها كوسيلة لتلبية التوقعات التي وضعتها مؤسستك على كاهلك؛
- بفضل استكشاف، الاستنساخ المتوافرة لديك وزيادتها إلى أقصى حد.

تطوير العاملين في جامعتك

من المحتمل أن تكون مقارنة جامعتك لتطوير العاملين، كما لاحظنا سابقاً، مشمولة بإستراتيجية مؤسستك للموارد البشرية إجمالاً. فما الذين قالته لك هذه الوثيقة بشأن الالتزامات التي ينبغي أن تلبّيها؟ ما هي أهداف السياسة وغاياتها التي أعدت؟ ما هي الالتزامات التي جرى التعبير عنها؟ ما هي المبادئ المرشدة التي أعلنت؟ ما بيانات المقاصد التي صدرت؟ هل تعد تطويراً للعاملين بوصفها:

- سلبية: آلية بسيطة لإعداد التقارير بشأن أنشطة التطوير؟
 - إيجابية: تتوقع سلفاً تحسين الأداء؟
 - دينامية: توّلد أهدافاً كمية؟
 - راديكالية: توّلد مراتب ومكافآت إلى جانب معايير الأداء الكمية والعملياتية؟ هل تلزم جامعتك بإقامة «مؤسسة تعلم»؟
- مهما يكن من أمر، فإن جامعتك هي التي سوف تتوقع مسبقاً تبني مقارنة مما يلي [هاريسون 2002 . (Harrison)]. أيها تطّبق على مؤسستك؟ ما هي التضمينات المتعلقة بك وبدورك الخاص؟

مقاربة كلية أو شاملة

- تتضمن هذه المقاربة تحليلاً نظامياً كاملاً لحاجات التدريب والتطوير المؤسّساتي كلها بفضل بحث الأمور مع حملة الأسهم ذوي الصلة. وتتوقع سلفاً وضع خطة تطوير للعاملين على نطاق المؤسسة كلها.
- إنها مفضلة لدى المؤسّسات التي تعد بيئتها مستقرة نسبياً، ولدى المؤسّسات المجهزة بمهمة ضخمة لتطوير العاملين المختصين.
- مجازفة: ينحصر التطوير فقط في ملء فراغات المهارات بالنسبة للأدوار الحالية، وتغدو مسيرة من قبل الأفراد بصورة غير ملائمة على حساب الدوافع المؤسّساتية.

مقاربة متمركزة في الإشكالات

- تركز هذه المقاربة على المشكلات التي تواجه المؤسسة والتي تحتاج إلى رد تدريبي وتطويري. التطوير انتقائي وجزئي مع التأكيد على المرونة بدلاً من التأكيد على التخطيط.
- إنها مفضلة لدى المؤسسات التي تعد بيئتها غير قابلة للتنبؤ بها، ولدى المؤسسات التي تعاني من قيود الموارد ومعوقاتها.
- المجازفة: يغدو التطوير مشغولاً بالرد على الحاجات الفورية والمباشرة ومن ثم يفقد تركيزه الطويل الأمد.

مقاربة إستراتيجية العمل

- تفترض هذه المقاربة ضرورة إنتاج تقويمات الحاجات وخطط التطوير «من القمة» على أساس «دوافع العمل» الجوهرية للمؤسسة، وهي (إستراتيجية العمل الخاصة بها؛ الأولويات العملية؛ التحولات البيئية التي تواجهها؛ .. إلخ). إنها تمنح رؤساء الأقسام مسؤولية أولية لتطوير العاملين.
 - إنها مفضلة لدى المؤسسات التي تعد بيئتها تنافسية عالية، ولدى المؤسسات المتشربة بالثقة بالنفس.
 - المجازفة: يفشل التطوير بالتقاط الابتكارات «من القاعدة إلى القمة»؛ ويغدو مسيراً بالعمل بصورة غير ملائمة على حساب الانجاز المهني الفردي.
- هذه هي «النظرية المتبناة». إلى أي مدى تنعكس هذه النظرية في الطريقة التي قدمتها فعلاً عملية تطوير العاملين عملياً. هل التطبيق منسجم مع النظرية؟ فكر في مؤسستك وادرس ما إذا كانت «النظرية المستخدمة» تتطابق مع «النظرية المتبناة». يمكنك القيام بذلك بطرق عديدة:

الفهم والقيمة

كيف يعتبر تطوير العاملين في مؤسستك، وضمن قسمك؟ ما هي القيمة التي يضيفونها عليه؟

التنظيم

كيف تنظم رسمياً عملية تطوير العاملين في مؤسستك؟ هل تنظم، مثلاً، عبر لجنة لتطوير أعضاء الهيئة التدريسية، أم عبر وحدة دعم صغيرة، أم عبر وحدة مركزية مع انتماءات الأقسام إليها، أم عبر شبكة تطوير أعضاء الهيئة التدريسية، أم عبر «مجموعة تشييط»، أم أنه ليس لديك شرط رسمي؟

التقديم

كيف تقدم عملية تطوير العاملين في قسمك؟ هل يتم ذلك في الوظيفة، أم خارجها؟ أم يتم نظامياً أو حسب الموضوع وما يتعلق به؟ هل العملية نهج أم أنها تجري بدافع الأحداث؟ هل هي علاجية أم تطويرية؟ تطوعية أم شاملة؟ تسامحية أم تقويمية؟ مزروعة أم أصيلة؟ كلفة أم استثماراً؟

دور العاملين و/أو المطور التعليمي

تستطيع وحدات العاملين ووحدات التطوير التعليمي أن تتجز نظرياً عدداً من الأدوار: دور مقدّم خدمات اختصاصية؛ موزع النصائح؛ مستشار؛ متعاون؛ وسيط؛ مراقب؛ عنصر تغيير؛ أو أنواع من ذلك. هل تعمل الوحدة في مؤسستك؟ هل هي منسجمة، عملياً، مع ما تسعى جامعتك إلى تحقيقه بدلالة تطوير العاملين؟

نموذج ممارسة

تنظم عملية تطوير العاملين في العديد من المؤسسات بصورة نموذجية حول واحدة من ثلاث مقاربات متميزة، عملياً [براون (Brown) وسمرلاند (Sommerland, 1992)].:

- متشظية: مقارنة تجري بموجبها عملية تطوير العاملين على أساس فردي دون الرجوع إلى حاجات المؤسسة أو أهدافها؛
 - مشكلة رسمياً: مقارنة نظامية قائمة على تحليل حاجات التدريب؛
 - مركزة: مقارنة تعدّ التدريب والتطوير أنشطة مستمرة جوهرية للسلامة التنظيمية.
- إن النزعة السائدة في المؤسسات هي التطوير من «المقاربة المتشظية» إلى «المقاربة المركزة»، عبر طور مشكل رسمياً ونظامي أكثر. مثل هذه النزعة منسجمة أيضاً مع الفكرة المثالية «لمؤسسة التعلم» (انظر الاطار 2.6).

الإطار 2.6: نماذج طارئة من تطوير العاملين المقاربة المتشظية

التدريب والتطوير هو:

- كلفة وليس استثماراً
- ليس مرتبطاً بالأهداف المؤسساتية
- يفهم على أنه رفاه
- مقره في قسم التدريب
- مقررات أولية مبنية على المعرفة
- المقاربة المشكلة رسمياً

التدريب والتطوير هو:

- نظامي - جزء من تطوير الحياة العملية
- مرتبط بحاجات الموارد البشرية
- مرتبط بحاجات التقويم والحاجات الفردية
- مقررات مبنية على المعرفة إضافة إلى التركيز على المهارات
- ينفذه مدربون ومدبرون حسب التسلسل الوظيفي

المقاربة المركزة

التدريب والتطوير هو:

- عملية تعلم مستمرة
- ضروري لبقاء المؤسسة حية
- مرتبط بالإستراتيجية المؤسساتية والأهداف الفردية
- يتم في الوظيفة إضافة إلى مقررات تخصصية
- مسؤولية المدير الأعلى
- متسامح

أي مقارنة عملية أكثر شبهاً بشرط تطوير العاملين في مؤسستك؟ ومرة أخرى، هل هي منسجمة مع هدف التطوير الإستراتيجي للعاملين في قسمك؟

ربما تكون «النظرية المستخدمة» في مؤسستك منسجمة مع «النظرية المتبناة». ومع ذلك، ينبغي ألا تستغرب إن لم تكن كذلك لأن التطبيق عادة يختلف بعد الصياغة الإستراتيجية عملياً. ومن جهة أخرى لن يكون التباين كبيراً. أما إذا كان كبيراً فعليك:

- أن تسعى إلى توضيح ذلك من مديرك الأعلى منك؛
- أن تطلب النصيحة من مسؤول تطوير العاملين لديك: لا تنتظر حتى يأتوا إليك؛ فهم دائماً راغبين في المساعدة؛
- حافظ على إيمان جيد بالمقاربة الإستراتيجية التي وضعتها جامعتك؛
- اقترح طريقة عملية للأمام.

تذكر أن تطوير العاملين يتعلق، كما أسلفنا، بحثهم وإدخالهم في «مجتمع الممارسة» من أجل منفعتهم المتبادلة ومنفعة مؤسستهم. وبذلك، لا يمكنك أن تعمل ما هو أسوأ، بل من المحتمل أكثر أن تعمل صالحاً كثيراً، بدلاً من استخدام مبادئ التصميم «لمؤسسة التعلم» كدليل لك كي تحدد شرط تطوير العاملين في قسمك [انظر كاندي (1998) Candy].

ينبغي أن يكون تطوير العاملين:

- | | |
|--------------------|-----------------------------|
| C • Comprehensive | (شاملاً) |
| A • Anticipatory | (استبانياً/ ترفعياً) |
| R • Research-based | (مبنياً على البحث) |
| E • Exemplary | (مثلاً يحتذى) |
| E • Embedded | (جزءاً لا يتجزأ من العملية) |
| R • Reflective | (انعكاس / تأملي) |

وينبغي أن يكون لهذا التطوير معايير تصميم للبرنامج، وهي:

- L • Linked and interconnected (مربوطة ومتداخلة الترابط)
- E • Empowering and formative (معززة وتحويلية)
- A • Adaptable and dynamic (قابلة للتكيف ودينامية)
- R • Reflected and improvement oriented (تأملية وموجهة بالتحسين)
- N • Non heirareal (لا هرمية)
- I • Interactive (تفاعلية)
- N • Net work-and group-based (شبكة وقائمة على المجموعة)
- G • Generative and knowledge creating (توليدية ومبدعة للمعرفة)

ربما بنت جامعتك مبادئ «المؤسسة التعليمية» أو نموذجاً مماثلاً من التطوير. ومع ذلك، ستكون في النهاية أنت الذي ستطبق ذلك. فكيف نحصل على خير ما في هذه المبادرة للعاملين لديك ولقسمك ومؤسستك؟

تطوير العاملين في قسمك

طور إطار سياسة تطوير العاملين في قسمك ووافق عليها ووطدها

عليك أولاً، كما قلنا، أن تسعى لفهم طبيعة تطوير العاملين، و«النظرية المستخدمة»، و«النظرية المتبناة» ضمن مؤسستك. وبعد ذلك، عليك أن تسعى إلى توطيد وضوح مماثل، وانسجام، للغاية ضمن قسمك. وأكثر طريقة فعالة لانجاز ذلك هي تطوير بيان سياسة رسمي وتبنيه الأمر الذي يجعل هذا الأمر واضحاً وشفافاً.

كان شرط العاملين في القسم، وما زال في كثير من الأحيان، خليطاً من التقليد الأكاديمي (المتعلق بالسببتيات/ أيام العطل، ودعم المؤتمرات وما شابه ذلك)

والمبادرات ذات الصلة والتي نادراً ما تتسق أو تُقوّم، ولا تُفهم دائماً من قبل أولئك الذين يمكن أن ينتفعوا بها، إنه نهج يتصف بجد ذاته بالافتقار إلى الوضوح في الاتجاه، وتوزيع المسؤوليات، وتخصيص التمويل والموارد وتوزيعها. إنه شرط مازالت الأقسام ترفضه بازدرء وبصورة متزايدة عن طريق تشكيل ترتيباتها الخاصة بها لتطوير العاملين، وإنه نزعة تُحسن إن حاكيها [برو، (Brew . 1995)]. وبعبارة أخرى، ينبغي أن تكون أولويتك الأولى تطوير مقاربتك المركزة الخاصة بك على الصعيد المحلي.

ربما تكون قد ورثت إطار سياسة تطوير للعاملين (وفي هذه الحالة عليك أن تراجعها)، أو ربما تكون قد انطلقت من لا شيء. ومهما يكن من أمر، ينبغي أن تهدف إلى تطوير إطار عمل مناسب لحاجات قسمك وتحصل على الموافقة عليه. يجب أن يكون إطاراً شاملاً، أيضاً، إطاراً تخاطب بموجبه كلاً من النقاط الآتية:

البيئة

- حدد باختصار معالم البيئة المؤسسية والخارجية التي يعمل فيها قسمك.
- وضح كيف ترتبط سياستك لتطوير العاملين بإستراتيجيتك الخاصة بالقسم وإستراتيجيتك المؤسسية
- حدد معالم أصول سياستك وكيف ابتكرتها؛ وعملية التشاور، الخ.

الأهداف

- بين بالتفصيل مقاصد سياستك الإجمالية، مثلاً: هل تقصد تعزيز مقدرة العاملين على توليد إستراتيجية القسم وإيصالها؟
- هل تقصد تنفيذ أدوارهم الحالية والمستقبلية بفعالية؟ هل تقصد الحصول على قناعة ورضا بالوظيفة؟ هل تقصد تحقيق تقدم في الحياة العملية؟.. إلخ.

الغايات

- حدد الحاجات والأولويات التي ستخاطبها سياستك، مثلاً، فيما يتعلق بـ: ممارسة التقويم؛ أسلوب التعليم؛ دعم المتعلم؛ تنوع الطلبة؛ المتاجرة؛ روابط بالمجتمع؛ بحث وابتكار؛ وما إلى ذلك.

قيادة مرشدة

- حدد القيم والمعتقدات التي تدعم أساس سياستك، مثلاً، التزام بتقوية الفرد؛ ضمان الوصول المتساوي للجميع؛ إقامة إطار عمل داعم ومعزز؛ فرصة للمراجعة المنتظمة.

خطة

- حدد نوعية نتائج سياستك. ضع معالم ما تتوقع أن ينجزه القسم خلال السنتين أو الثلاثة القادمة. ضع أهداف SMART: مثل $X\%$ من العاملين المؤهلين رسمياً في التعليم أو أعضاء في هيئة التدريس المهنية؛ $Y\%$ زيادة في فرص التعلم القائم على العمل للطلبة؛ $Z\%$ من مقررات القسم التي ستقدم بالتعلم الإلكتروني؛ $a\%$ زيادة في عدد الطلبة الذين أنجزوا بنجاح برنامجهم الدراسي، $b\%$ من دخل القسم الذي يجب توليده من مصادر «التيار الثالث».

تقديم

- حدد الطرق المختلفة التي سوف تقدم بموجبها السياسة، مع التأكيد على الجمع وليس على المفرد، أي تلك الآليات كلها في الوظيفة وخارج الوظيفة معاً (انظر ص 187-201)

مراقبة وتقويم

- وضح كيف ستقيس فعالية شرط تطوير العاملين لديك، نهج تأكيد النوعية، مثلاً: التقويم الذاتي؛ المراجعة الدقيقة؛ تقويم حاملي الأسهم؛ الربط بصناعة القرار في القسم.

المصادر

- حدد نوعية المصادر المتوافرة لدعم السياسة (مثلاً: الحصص للفرد الواحد؛ علاوات استثنائية؛ الإمداد المركزي وعلى صعيد القسم؛ حصة ميزانية العاملين)، وكيفية إدارة الحصص (مثلاً، لجنة تطوير العاملين، المدير الأعلى مباشرة، مدير تطوير العاملين على صعيد المؤسسة.. إلخ).
- بين مستوى الدعم أو المخصصات التي يتوقع العاملون استلامها، والعلاوات وفقاً لحصة كل واحد من الأعمال الجزئية، مثلاً: عدد أيام إجازات الدراسة (من الناحية النموذجية، خمس وثلاثون يوماً لعضو الهيئة الأكاديمية المتفرغ في الجامعات الجديدة في المملكة المتحدة)؛ عدد أيام التدريب في السنة، مصاريف المؤتمرات، علاوة المواد؛ إعانة العضوية المهنية؛ .. إلخ.

حدد حاجات تطوير العاملين وحلها

نجاح إطار سياستك، أو عدم نجاحه، يعتمد في المقام الأول على مدى إدراكك السليم لحاجات تطوير العاملين في قسمك. والواقع أن تحليل الحاجات الدقيقة والشاملة يُعدُّ أمراً ضرورياً لمثل هذه المخاطر. ومع ذلك، لا يعد تحقيق ذلك سهلاً دائماً، ليس لأن العاملين الأفراد ربما لا يكونون متأكدين مما هم بحاجة. فالمنهجية الخاطئة، والتطبيق الضعيف، والتواصل غير الحساس يمكن أن تقاوم هذا الوضع أكثر [هاريسون (Harrison 2000)]. هذه كلها مزالقة يجب أن تتلافها.

هناك، نظرياً، عدد من المقاربات المحتملة التي تم تبنيها في تحديد حاجات التطوير الفردي:

- مسح حاجات التدريب: أي نوع من التدريب ترى/يرون أنكم بحاجة إليه؟
- دراسة الكفاءة: أي كفاءة ترى/يرون أنكم بحاجة إليها؟
- تحليل العمل: أي أعمال مطلوبة/هل تعمل في هذه الوظيفة؟

• تحليل الأداء: كيف يؤثر هذا الدور على أداء القسم؟ ما هي الانجازات الحاسمة أو ما الذي ينبغي أن يكون إنجازات حاسمة، وكيف يكون كل إنجاز حاسماً؟

إن النزعة السائدة، عملياً، هي الاعتماد على مزيج حسب البيئة التي تعمل فيها. وهكذا فالتدريب بحاجة إلى مسوحات، تنزع مثلاً إلى أن تستخدم كرد مفاجئ على سلسلة الشكاوى، كما هو الحال في «كيف يمكن إصلاح الأمر؟»

وفي حالة التعليم العالي، حيث من الصعب تحديد دور الوظيفة، على أي حال، فإن أجدى طريقة تقدمية، كما اقترحنا سابقاً، هي تلك التي تقوم على معايير الأداء ومتطلبات الكفاءة.

ولدى توضيح أدوار الوظيفة التي تصف هذه المعايير والمتطلبات، فإنك تستطيع، أنت وزملاؤك استخدامها كمقياس موضوعي في تحديد المزالق والعيوب. والواقع أن أدوار الوظيفة القائمة على الكفاءة تزودك، وتزودهم بمنبع غني من المعلومات تستطيعون بفضلهم ليس إدارة الأداء فحسب، بل أيضاً إحداث تطوير. وبما أن تقويم الحاجات يعد، بل يجب أن يكون، محاولة جماعية. بالنسبة لك ولهم على حد سواء - فإن ذلك يستتبع الواقعة التي مفادها أنه كلما ازدادت مصادر المعلومات التي تحصل عليها ازداد احتمال الحصول عليها بصورة صحيحة. ويمكنك دراسة نتائج ما يلي إضافة إلى أدوار الوظيفة:

مراجعة أداء الفرد وأداء الفريق

إذا ما أدت الأداء في قسمك بالطريقة التي اقترحت، فإنك تجد حتماً العاملين فردياً وجماعياً، قد أصبحوا أكثر ثقة بقولهم: «ها هي ذي خطتي (خطة فريقي) الإستراتيجية لهذا العام. فما رأيكم فيها؟ ما الذي تستطيعون فعله لخطتي (خطة فريقي) للتطوير؟» فإن لم يردوا، عليك أن تحثهم علناً: «نظراً لخطة القسم الإستراتيجية، وتطوركم المهني حتى الآن، أي الكفاءات تشعرون أنكم بحاجة إليها؟ وما هي أفضل السبل، برأيكم، لفعل ذلك؟»

مراقبة المقررات ومراجعتها

بما أن مراقبة البرامج ومراجعتها تجري عادة سنوياً، فقد أصبحت شائعة الآن في الأقسام الأكاديمية الجامعية كلها عملياً. يلقي هذا النهج باستمرار الضوء على القضايا ويحد الإشكالات والهموم. فلا بد من تقطير تضمينات تطوير العاملين.

تقويمات التعلُّم والتدريس

تقويم الطالب للتعليم، وتقويم وحدات المقررات، قد أصبحا في العديد من الأقسام الأكاديمية. فما هي المجالات الرئيسة للتحسين؟

التغذية الراجعة الطلابية

لقد نوقشت التغذية الراجعة من الطلبة الآن بحماس ديني وليس فقط فيما يتعلق بالتعلُّم والتدريس. ماذا تقول لك مسوحات الاستبيانات، ومجموعات التركيز، وممثلي الطلبة، ولجان العاملين. والطلبة، بشأن درجة إرضاء الطلبة؟ كيف يمكن أن يعزز تطوير العاملين طبيعة خبرة الطلبة؟

مراجعة خارجية

غدت الجامعات، كما ذكرنا، مسؤولة أكثر عن طريقة إدارتها لشؤونها. ومسؤولية الرد ليس فقط على الفاحصين الخارجيين (للمقررات حتى الآن) فحسب، بل أيضاً أولئك المقومين والمراجعين والمدققين المهتمين بضمان نوعية التدريس (تقويم نوعية التدريس، مراجعة الموضوعات وانخراط القسم) والمهتمين بالبحوث (RAE تمرين تقويم البحوث)، وبالإسلامة الإجمالية (التدقيق المؤسساتي). ما هي مواطن القوة ومواطن الضعف في قسمك؟ وبالمثل، تنشر QAA وثائق موسعة حول غايات ومناهج آليات ضمان النوعية هذه. قارن قسمك بالعلاقات المميّزة هذه أو الأفضل أن تجعل صديقاً لك يجري هذه المقاربة. ما هي الثغرات التي تود سدها؟

مسوحات التقويم الذاتي للعاملين

ليست هذه المسوحات شائعة، لأن نتائجها ليست موثوقة دائماً، من جهة، ولأن العاملين لا يثقون غالباً بمثل هذه الابتكارات ويعتبرونها أدوات لقبول مواطن الضعف الشخصية. ومع ذلك يمكن استخدامها لإعطاء نتائج جيدة شريطة تطبيقها بلباقة، أي، منح العاملين فرصة تقويم الذات دون أن تطلب منهم نتائج ذلك التقويم.

احترم رغبتهم في الاحتفاظ بهذه المعلومات سرية لأنفسهم. وبدلاً من ذلك أطلب منهم نتائج العملية - تحديد أنشطة التطوير والتنمية التي يرغبون الاضطلاع بها (انظر الملحق 3)

قوم وحدد كيف سوف تجري تطوير العاملين

ليس تطوير العاملين متعلقاً «بالمضمون» فقط، بل له صلة «بالأسلوب» كذلك. فما أن تحدد حاجات تطوير قسمك حتى تدرك الحاجة إلى دراسة السبل المختلفة التي يمكنك بموجبها مخاطبة هذه الحاجات، بما فيها تلك التي بين العاملين لديك أنهم يفضلونها. من المهم الآن تكون مرناً في هذا المجال.

حاول ألا تدع نفسك والآخرين أن يتقيدوا بأي مفهوم مسبق يمكن أن يكون لديك أو لديهم. بل فكر في فرص التعلم كلها التي يمكن أن تنشأ في أوسع سلسلة: التطوير/ التنمية الفردية. الجماعية؛ التطوير/ التنمية المهنية في القسم والفجوات بينها (فردية - مهني، فردي - ذو صلة بالقسم، جماعي - مهني، جماعي - ذو صلة بالقسم) (انظر الشكل 2.6. إن ما تحدده من تطوير العاملين وكيفية تقديمه وإنجازه يتوقف، بالطبع، على تحليلك للحاجات، وربما يؤدي تقويمك إلى التركيز بشدة على جانب أو جانبين من الخطة هذه.

عليك أن تضمن على الأقل أن يكون لديك نشاط تطوير للعاملين، خطط لكل مظهر

مختلف من مظاهر النموذج الممثل في الشكل 2.6



الشكل 2.6: «حجم واحد لا يناسب الجميع»: مقارنة شاملة لتخطيط نشاط تطوير العاملين

أقم مناخ تعلم في قسمك

عليك أن تكون، فوق ذلك كله، مبدعاً في السعي لإقامة مناخ تعليمي ضمن قسمك. كيف؟ باستخدام ما يلي:

- بإظهار نفسك أنك تتعلم باستمرار، بأن تتحدى أهداف التعلم؛

- تزويد العاملين باستمرار، بفرض التعلُّم في الوظيفة وخارجها؛
- تقديم خبرات تعلُّم يستطيع أن يتعلم منها الزملاء
- عدم الخوف من تشجيع العاملين على تحدي الطرق التقليدية للقيام بالأعمال.
- تحمل أخطاء الزملاء والتسامح معها شريطة أن يحاولوا التعلُّم من هذه الأخطاء.
- مساعدة العاملين على المراجعة باستمرار، والتوصل إلى نتائج من خبراتهم وتقرير ما سيخططون بعد ذلك.
- بناء «التعلُّم في صميم النظام» بحيث يكون جزءاً لا يتجزأ من نشاط القسم، وليس نشاطاً هامشياً.

يمكنك أن تحقق البند الأخير بطرق متنوعة؛ التقليدية، وليست التقليدية جداً. خذ الأمثلة الآتية. كم عدد الأنشطة التي تشجعها عن وعي وإدراك؟ وإن كنت لا تشجع شيئاً، لم لا؟ فكر في المحاسن في كل حالة من حالات تطبيق الأنشطة (إن لم تكن قد فعلت ذلك حقاً) في قسمك.

فرص التعلُّم الرسمية

- مدد إجازة العاملين مكرّسة: عطل، إجازة دراسية.
 - ورشات عمل وحلقات بحث ومؤتمرات خارج الجامعة
 - ورشات عمل وحلقات بحث ومؤتمرات في المؤسسة والقسم.
- من نقاط الضعف الشائعة في هذه الأحداث هي أنها غالباً ما تقتل في اجتذاب الزملاء ما خلا أقلية متفرغة: أي أنها تعاني من «الغياب الملح و/أو من تناذر «لم يبتكر هنا». إن أحداثاً مستهدفة جيداً، مبنية على معرفة حميمة بحاجات التعلُّم للعاملين، سوف تساعدك في التغلب على هذه المشكلة، وللوصول إلى أجزاء قسمك التي فشلت بمبادرات أخرى في الوصول إليها.

• عطل القسم أو معتزلاته

ليس لقاء قسم مطوّل، أو مناخاة ذاتية مطوّلّة في إعطاء المعلومات، ولا مجرد موقع مختلف. بل جلسة تفاعلية مختلفة أصلاً عقدت خارج الجامعة. جلسة لها غاية واضحة، لنقل عن مشكلة عامة، وتشمل تحدياً أو قضية، وتغذي بناء الفريق، وتولد نتائج مثمرة.

• مشروعات تمويل قومية ومؤسسية لتطوير التعلّم والتعليم.

التعلّم من بعضنا بعضاً

مدقق ذو خبرة في الأقسام

كيف يعرف زملاؤك خبرة بعضهم البعض؟ في إبداع التعلّم والتدريس، والفحص الخارجي، وتقويم النوعية ومراجعتها، وتطبيقات البحوث، والمطبوعات الممكنة، وتحرير المجلات والصحف، والتعامل مع اللجان، الانتفاع من التكنولوجيات الجديدة... إلخ. ضع قاعدة معلومات بسيطة للقسم مستخدماً شكلاً عاماً.

عروض وطلبات

أقم خطة «مقايضة المهارات» التي تعتمد على قاعدة المعطيات العائدة للقسم والمتضمنة خبرة العاملين. يحدد العاملون حقولاً ثلاثة يرغبون مشاركة خبراتهم فيها مع زملائهم (لنقل، استخدام WebCT أو تطبيق فرص متساوية) مقابل المساعدة في مخاطبة حاجاتهم الخاصة في تقديم طلب إلى صندوق الوحدة الأوروبية (EU) للتمويل، أو في تقديم مجموعة مقترحات مفصلة.

فوائد مثل هذه الخطط واضحة وبديئية. ليس لأنها فقط تظهر حاجات العاملين علناً بطريقة لا تهديد فيها. وبعبارة أخرى تعترف الخطة بأنه عندما يصل الأمر إلى الخبرة يكون كلانا خبيرين ومبتدئين بالتساوي

تظليل

يمكن أن يكون التظليل مستهلكاً للوقت، ولكنه، وسيلة بسيطة وفعالة تمكّن العاملين من فهم أدوار الآخرين أو تعلم الاضطلاع بها - كقائد برامج، ومرشد قبول، ورئيس مجلس التقويم، وما شابه ذلك. إنه مفيد بوجه خاص عندما لا يكون هناك دليل مكتوب، ومع ذلك فإن الوصول إلى الممارسين ذوي الخبرة سهل نسبياً.

النظام الاستشاري

غالباً ما يقتبس ولكن لا يفهم ولا يطبق دائماً، فالاستشارة، في واقع الأمر، أسرع أسلوب متنام للتطوير والتنمية المهنية في أنواع البيئات العاملة كلها اليوم. ليس فقط بالمعنى التقليدي لمساعدة العاملين الجدد في فترات السبر، بل بمعنى تعزيز الحياة العملية عموماً، وكما سنرى فيما بعد، بمعنى مساعدة أولئك الذين لا يحصلون على حقوقهم كاملة في الوظيفة (كالنساء والأقليات العرقية) في التغلب على الحواجز التي تعيق تقدمهم بوجه خاص.

النظام الاستشاري في صميمه علاقة تعاونية تربوية بين عضو هيئة عاملة أكثر خبرة وعضو آخر أقل خبرة. إنه ليس علاقة رئيس ومرؤوس. أو، بعبارة أخرى، عندما يحاول المديرين الأعلى مرتبة أن يقوموا بدور مستشارين فإنهم يجدون باستمرار مظاهر دورهم الأكثر رسمية تصطدم في النهائية بروح التعاون التي يقوم عليها اتفاق التشاور.

ملاحظة ومراجعة دقيقتان للتدريس

ظل ينظر إلى هذا الأمر بعين الشك واللاثقة إلى زمن ليس بالبعيد، وما زال كذلك في بعض القطاعات، لقد أصبحت المراقبة والمراجعة الدقيقتان قاعدة وليست استثناء في معظم أقسام الجامعات. ولأسباب وجيهة، أيضاً، فإن المراقبة الدقيقة، على الرغم مما يدعيه المعارضون، هي في الواقع أفضل الطرق التي يستطيع بفضلها العاملون تحسين أدائهم عن طريق تمكينهم من المشاركة في تجربتهم المهنية وخبرتهم بثقة تامة. وللإنصاف، يمكن أن يعزى فشل المراجعة الدقيقة في بعض الأمثلة إلى أن الخطة كانت تعمل وفي الذهن

هدف صعب جداً كأساس للتقويم أو الترقية، أو لمجرد الحكم على العاملين. ولتلافي هذا المصير يجب التأكد من أن خطتك تعطي للعاملين ضماناً بالسرية. وبذلك تكسب ثقتهم، وموافقتهم، وإن لم يكن بصورة دائمة. فضلاً عن أنه يجب أن يكون لديك قواعد أساسية واضحة للعملية، ودليلاً حول كيف يُسيّر المشاركون كل جانب مختلف من جوانب العملية: الاجتماع المسبق، الملاحظة نفسها والتغذية الراجعة بعد الملاحظة. وبالمثل، ينبغي أن تضمن أن العاملين قد حُضِّروا علناً على تحديد حاجات تطويرهم المهني من جهة، ونشر أمثلتهم التي تمثل ممارساتهم الجيدة بين بقية الزملاء في القسم، من جهة أخرى.

مراجعات جماعية (فريق)

تأكد من أن فرق المقررات والفرق الإدارية قد اعتادت على عادة مراجعة أعمالهم، ليس بطريقة سلبية، وكرد فعل على أساس سنوي كما هو الحال غالباً، ولكن بطريقة منتظمة ونظامية ومستمرة في كل مناسبة. ثبت المراجعات في الرزنامة في المقام الأول، فستغدو جزءاً طبيعياً من الروتين اليومي، وإن كان ذلك مثالياً.

الدورة الوظيفية

إن الدورة الوظيفية المخططة، ليست دائماً عملية تمزيقية، بل يمكن أن تكون وسيلة قوية ليس فقط لتطوير أفكار جديدة ومهارات مبتكرة وخبرات، بل أيضاً يمكن أن تولد منظورات مختلفة، وإخصاب متقاطع مع الآخرين، وغالباً ما تولد طريقة جديّة ومحسنة للقيام بالأعمال.

اجتماعات القسم

ربما لا يكون التعلّم والتطوير عملاً أولياً للاجتماعات، بل غالباً ما يكون جانباً مهماً من جوانب هذه الاجتماعات. فعزز الوعي والأمل عن طريق اشتغال ما يأتي:

- التقارير الجوابية للعاملين حول ورشات العمل والمؤتمرات التي حضروها، بوصفها بنداً من بنود برنامجهم (خمس دقائق). ينبغي أن تتخذ التقارير شكل جانب واحد من ورق A4 ملخصة بصيغة مختصرة نقاط التعلّم الأساسية للقسم.

- ملحق بمحضر الاجتماع يحدد باختصار أنشطة العاملين في مجال التطوير: الأوراق المطبوعة والمنشورة، المنح المؤمّنة، المؤتمرات التي تم حضورها، وما إلى ذلك.

مجموعات التركيز في القسم

لقد افترى كثيراً وليس دائماً بحق، على مجموعات التركيز وقُل من شأنها وأهمها استخدامها في التعليم العالي كوسيلة لتعزيز التعلّم الجماعي. يمكن أن تكون هذه المجموعات المتميزة بالتنوع مصدراً نافعاً لمساعدة قسمك في مخاطبة هموم معينة (مثل الاحتفاظ بالطلبة، عبء التقييم، وتكامل العاملين غير المتفرغين، وما إلى ذلك)، أو، في الواقع، لتطوير مبادرات جديدة (إنتاج كراسي للتطوير والتنمية للعاملين، ابتكار دليل «ممارسة جيدة» حول التقييم.. إلخ).

رسائل القسم الإخبارية

تعمل هذه الطريقة على أكمل وجه، بالطبع، إذا ما طبعت ونشرت بصورة منتظمة. فإن شاركت بالمسؤولية يغدو الاستمرار والاهتمام أكثر سهولة. يتعاقب فيها المحررون وتستخدم للاحتفال بإنجازات التعلّم وإحاطة العاملين بما يستجد من أحداث.

مجلس إشعارات التعلّم

قدم لوحة إعلانات / إشعارات مخصصة فقط لهذه الغاية، وأجعل كل فريق بدوره يلقي الضوء على موضوع الشهر حول التعلّم ويحتفي به: ويمكن أن يكون للموضوع علاقة بالعمل وربما لا يكون له علاقة به.

منتديات وقت الغدا

حدد مجموعتك / مجموعتك المؤسسية الرئيسة، وقادة المقررات، وقادة الموضوعات، ومنسقي البحوث أو ببساطة العاملين في القسم كلهم. وطّد زمن اجتماع منتظم، ولنقل، ثاني أربعاء من كل شهر، من الساعة 12 - إلى الساعة 2 بعد الظهر - والتزم به.

أنت تقدم الطعام والمشروبات المنعشة وساعد في تطوير برنامج أنشطة قائم على ما قال المشاركون أنهم يرغبون في القيام به (أو الأفضل أن تطلب من أحد الزملاء أن يفعل

ذلك). مثل هذه المنتديات تختار التركيز على منظومة من القضايا: بدءاً من القضايا ذات الأهمية الآنية (تضمينات الرسوم الزائدة) إلى القضايا المحلية (تحليل SWOT للقسم)، إلى القضايا العالمية (العلم الأكاديمي الحديث)، إلى القضايا النظرية (المعاني المتعددة للتعليم العالي الجماهيري) حتى القضايا العملية (نموذج التكاليف المؤسساتية للمقررات الجديدة). ومهما يكن الأمر، فإن المشاركين يستخلصون دائماً تقريباً من هذه اللقاءات اللارسمية، منافع معرفية، وفهماً للانتماء وإحساساً به، أكثر بكثير، ولشدة دهشتهم، مما يتوقعون.

التعلم من الآخرين

إعارات ومبادلات العاملين

تعد الإجازات والمبادلات هذه قوام تطوير العاملين، وتحدث نموذجياً، مع جامعات أخرى وعادة مع مؤسسة عالمية زميلة. وعليك أن تفكر أيضاً بفرص الإجازات للعاملين مع أرباب عمل زملاء. والواقع أن إعارات العاملين في الصناعة لفترات قصيرة (بدلاً من إحضار أرباب العمل إلى الأكاديمية) سيكون له بلا شك أثر على ثقافة قسمك أكثر من تأثير أي عامل منفرد.

ورشات عمل متبادلة مع أقسام أخرى

إن مثل هذه الورشات غالباً ما يقلل من شأنها ولا تستخدم إلا قليلاً. فالأقسام كلها تواجه إشكالات وقضايا، من جهة، ومع ذلك غالباً ما يكون لديها مستويات متنوعة من الخبرة، من جهة أخرى. لذلك يمكن أن تكون ورشات العمل المتبادلة والأعمال المشتركة مع الأقسام الأخرى ذات قيمة كبرى في زيادة التعلم بفضل المشاركة في الأفكار والخبرة، وبفضل توليد آفاق جديدة مختلفة تتعلق بهموم مشتركة ومتبادلة وبفضل مخاطبة العيوب (أو فجوات المهارات) الخاصة بكل قسم. وبما أن الأفراد يميلون إلى السلوك الأفضل بصحبة الآخرين، فإنهم على الأغلب، سينجزون الأعمال بوقت أقل وبحقد أقل مما هو حصر العمل فقط بأعضاء قسمك.

المشاركة / الزمالة

هذه خطة مغفلة التاريخ، تهدف إلى زيادة وعي ممارسات العمل وفهما وتحسين علاقات العمل في المؤسسة كلها. أنجز اتفاقاً مع خدمات مركزية (أو خدمة مركزية، ثم مع أقسام)، ونظم «أياماً مفتوحة» وقسم من ينبغي أن يوضحوا أعمالهم أزواجاً أزواجاً.

زيارات المؤسسات الأخرى

لا تضيع وقتك في «إعادة اختراع العجلة» إذا كانت موجودة في مكان آخر. إن إرسال العاملين لزيارة مؤسسات أخرى ليتعلموا أمراً ما ربما يكون أجدى وأقل كلفة من دعوة المختصين في الخارج ليعلمونا إياه. وليس هذا فقط، بل إن مثل هذه الزيارات تعمق فهم العاملين وتؤثر كذلك في مواقفهم تجاه التغيير؛ إنها لنقلة في تطوير التعلم ما كانت لتتوافر لو حضروا حلقات بحث في مؤسساتهم بدلاً من هذه الزيارات.

استدعاء مستشارين

إن المستشارين الذين يساء استخدامهم غالباً، ويحقد عليهم أحياناً، يقدمون في الظروف الصحيحة «قيمة مضافة» كبيرة. إنهم يأتون بكل الأشكال والأحجام راغبين في أداء أي عدد من الأدوار، من أبرزها، أدوار «الأطباء» أو «البوليس السري» أو «بائع» أو «وكيل سفر». وهنا تكمن الأزمة. لأنك تستطيع استخدامهم في أي ظرف من جهة، ومع ذلك يجب أن تتجنب تشغيلهم في ظروف خاطئة، من جهة أخرى. المبدأ الأصلي هو أن تتذكر أن المستشارين موجودون هنا «كغرباء» ليساعدوك على عمل ما لا تعرف عمله وحدك. وبذلك ينبغي أن تستخدمهم عندما تنشأ الحاجة إليهم، و فقط.

وللحصول على خير ما لديهم عليك أن تكون صادقاً معهم ومع العاملين، فيما يتعلق بدورهم وطبيعة الغاية من دورهم، سواء كان ذلك دور «صديق ناقد»، أو موجه محايد، أو داعية لأفكار جديدة، أو مدير مشروع أو محلل أنظمة... الخ. وهكذا عليك أن تتجنب المزالق التي يمكن أن تؤدي إلى انهيار العلاقة الاستشارية قبل أن تمارس.

وضع العلامات المميزة

إن الولع بمؤشرات الأداء، الذي هو بحد ذاته نتيجة للاندفاع الحكومي في اتجاه محاسبة أكبر، قد أصبح نشاطاً شائعاً بين المؤسسات وضمنها. حاول التأكد من أنك لا تعتمد على مؤشرات من أقسام متشابهة في التفكير والرأي والمزاج، أو من دليل QAA وحدها كأدوات مقارنة. قوم نفسك عن وعي، أو ادع آخرين كي يقوموك بأدوات فريق ثالث: مثلاً: نموذج النوعية للمؤسسة الأوروبية (EFQM) لتحقيق الإلتقان في العمل، مكتب رئاسة الوزراء تشارتر - مارك، المستثمرون للناس، معهد النصح والإرشاد. انجح في ذلك، وسوف يتوالى النجاح.

التعلم منك

التعليم والتدريب

يعد التدريب نوعياً ومسبق التخطيط ويمكن أن يُجرى في الوظيفة وخارجها. إنه تدريب في مجال التعليم والعرض والاختبار والتطبيق العملي. التعليم ليس كهذا أبداً. والواقع أنه عكس ذلك تماماً. إنه يتعلق بمساعدة الآخرين على مساعدة أنفسهم من خلال المناقشة، والإرشاد، والتشجيع، والملاحظة، والتقييم. أو كما تعبر عنه الجمعية الصناعية (1996): «التعليم هو فن تسهيل الأداء، والتعلم وتطوير الآخرين». ويعتبر على نطاق واسع المفتاح المحير للنجاح في إدارة مؤسسة أعمال معاصرة، إنه، لسخرية القدر، ممارسة ملائمة بصورة مثالية، بفضل طبيعته الخاصة به، للبيئات الأكاديمية أكثر من ملاءمته لغيرها. وبذلك تعد فرصة ذهبية ألا تزدره. والواقع أنه ينبغي أن تعد التعليم واحداً من مظاهر دورك الرئيسية. ليس كل شخص يجد ذلك سهلاً، على أي حال، والذين لا يستطيعون القيام به أو يظنون أنه غير جدير بالجهد الذي يبذل فيه، في حين أن آخرين يرون أن يناقض مزاج نظام عقيدتهم الطبيعية، خصوصاً أولئك الذين لديهم نزعة «السيطرة والتحكم» أو نحو أسلوب الإدارة الأبوي. ليست هناك طريقة واحدة صحيحة للتعليم - إذ تتطلب الأشخاص المختلفون، ويتطلب الأوضاع المختلفة مقاربات مختلفة.

وبعد ما قيل أعلاه، سوف تشرع في التغلب على الشكوك التي ربما تراودك أو تشرع في تحسين فعاليتك إذا ما اتبعت الخطوتين الآتيتين:

(i) اتبع القواعد الأساسية للتعليم (انظر الإطار 3.6)

(ii) اكتسب، أو استعد لاكتساب، الكفاءات الأساسية الجوهرية للتعليم الفعال؛ أي، القدرة على أن تكون مستمتعاً نشيطاً، وأن تطرح أسئلة مفتوحة؛ وأن توطن ثقة وألفة، أبق غير مصدر للأحكام؛ وقدم تغذية راجعة بناءة وتقويماً بناءً (انظر الإطار 4.6).

إن نجحت في إتقان هذين البندين - في التعلّم، أي فن التدريس - فإنك سوف تكون في مأمن من المنزلقات التي تفسد غالباً علاقات التدريس (انظر الإطار 5.6). وبعبارة أخرى، سوف تساعد زملاءك على كشف مواطن القوة والقدرات التي لم يعرفوا أنهم يملكونها كما سوف تتعلم شيئاً عن نفسك أثناء العملية.

التفويض

التفويض، واحد من تلك المبادئ المستحسنة على نطاق واسع نظرياً، ومع ذلك نادراً ما يطبق إلى الحد ذاته عملياً. وليس التعليم العالي استثناء من هذه القاعدة. التفويض: هو أقل ما يحدث في البيئة الأكاديمية. أما سبب ذلك فليس من الصعب معرفته. إن الإيمان القوي بالاستقلال الذاتي للفرد؛ والحوافز الغريزية والاستقلال اللذين يميزان هذه البيئات، غالباً ما تقود إلى أوضاع يصبح فيها رؤساء الأقسام متحفّظين في تعيين مهام وواجبات خاصة، حتى وإن عينوا فإن أعضاء الهيئة الأكاديمية لا يريدونها (أو لا يكون لديهم الوقت للقيام بها) على أي حال. ولدى إضافة أسباب أخرى كعدم ترقية الموفد - وأن المهمة خطيرة جداً، تستغرق وقتاً طويلاً وجهداً؛ وأن ما من أحد يستطيع القيام بالمهمة كما أقوم بها أنا أو بالسرعة التي أنجزها فيها (إضافة إلى القلق الخفي بأنه ربما يستطيعون) - إلخ - لا يكون غريباً، إذن، أن يواجه التفويض/الإيفاد بمثل هذه المقاومة عملياً. حتى وإن كان الأمر كذلك لا تدع نفسك تقع في الفخ نفسه - وإلا فإن قسمك سيبدأ بإظهار خصائص بيئات العمل تلك التي تُفتقد إذا لم يُستخدم التفويض/الإيفاد: أي، بيئة تخلف، وأداء راكد، ومناخ من عدم الثقة، وتفكير مغلق، ورئيس منغمس باستمرار في نضال خاسر ليبقى في قمة كل شيء.

- وبعبارة أخرى، عليك أن تتحّى جانباً مخاوفك وتحفظاتك مهما كان أصلها:
- إن كان لديك قلق بشأن «التسريجات» تذكر أنك لا تستطيع أن تفعل كل شيء بنفسك وليست هي وظيفتك أن تفعل ذلك؛ فضلاً عن أن المكافآت، في توفير الوقت وتطوير العناصر البشرية، تعد كبيرة بقدر المخاطر التي تتعرض لها؛
 - إن كنت تشعر بعدم الأمان بشأن إمساك العاملين بزمام الأمور أفضل منك، تذكر أنك أنت أيضاً سوف تكسف الثقة مثلهم؛
 - إن كنت ببساطة لا تثق بالعاملين، تذكر عندها أن الثقة طريق ذو اتجاهين: إذ عليك أن تبدي أنت نفسك ثقة كي تكسب ثقة الآخرين، أي أن الأمر يعود إليك في اتخاذ الخطوة الأولى لكسر دائرة عدم الثقة؛
 - إن كنت تظن أن العاملين لا يريدون القيام بعمل، فإنك لن تعرف ما لم تسأل؛ لا تقلل من شأن رغبة الناس في الاضطلاع بمسؤولية جديدة: رغبتهم في الشعور بأنهم يقدرّون ويثمنون وأن يجدوا تحديات في عملهم.
- وبعبارة أخرى، أنت بحاجة إلى الاعتراف بأهمية التفويض/الإيفاد الحاسمة. إنها تدخل إلى صميم مقدرتك بوصفك قائداً أكاديمياً لأن الأمر يتعلق بتزويد الزملاء الذين هم حولك كلهم بالمقدرة، وتطويرهم، والاعتراف بقيمتهم واستثمار تلك القيمة. ليس ذلك فقط، بل إن الأمر مفيد لك ولقسمك ومؤسستك. وباختصار يعد الأمر كالتعليم، ومع ذلك فهو فن جوهري آخر يجب أن تتقنه (انظر الإطار 6.6).

التعلّم للجميع

تنصيب (تعيين) عاملين جدد

إن تنصيب العاملين يعد أولوية عالية من الناحية النظرية، إلا أنه عملياً لا يؤخذ مأخذ الجد في بعض الأقسام، وأحياناً يهمل كلياً في أخرى. هذه خطيئة كبرى. في مثل هذه الأمثلة، ليس القادمون الجدد مضطرين لاستهلاك مزيد من الوقت والطاقة (والنفقة) في «الاستقرار» إن استقروا فعلاً، أكثر مما تتطلب الحالة عادة وبالمثل، يفوت رؤساء الأقسام فرصة ذهبية لإرشاد إسهامات وسلوكيات القادمين الجدد في اللحظة التي يكونون أكثر

استعداداً لتلقي مثل هذا النفوذ. وبعبارة أخرى. التنصيب ليس مجرد لطافة وكياسة، بل هو ممارسة عمل سليم أيضاً ويعترف، عالمياً، بأنه ضمن التعليم العالي وبعده.

الإطار 3.6 : القواعد الأساسية للتعليم/التدريب الفعال

(i) التخطيط: الموافقة على الموضوع أو القضية

تنشأ فرص التعليم غالباً من مراجعة الأداء واللقاءات الثنائية المنتظمة التي تعقدتها. ويمكن أن تطرح هذه الفرص نفسها بصورة طبيعية لدى إشعار قصير جداً في العمل اليومي (مثلاً، عندما حدث تغييرات). ومهما يكن الأمر، يجب أن يكون النشاط مخططاً ويحظى بموافقتك والشخص الآخر.

(ii) حدد الأهداف

يجب أن تكون الأهداف

- قابلة للتحقيق

- قابلة للقياس بدلالة النوعية والكمية والكلفة والزمن

ربما تكون تفكر في اقتراح لتمويل خارجي، أو في برنامج أكاديمي جديد، أو تغييرات في نظام دعم الطلبة وإرشادهم. أو، ربما أكثر احتمالاً، أنك تسعى لإقناع أشخاص كي يكونوا أكثر مرونة في أرائهم بشأن الطريقة الصحيحة للعمل، وحول كيفية إدارة وقتهم، ونظام الأولويات لديهم، والسبل التي تسلك فيها طاقاتهم، الخ. ومهما يكن الأمر، فإن الغاية هي مطابقة الهدف وتنمية المهارات مع ما يتطوع به الفرد ويقدر على إجازه. إياك أن تفرض الهدف بنفسك.

(iii) شجع الاكتشاف

ليس التعليم توجيهاً. أنت هنا لتشجع الأفراد على إيجاد حلولهم الخاصة بهم، وليس لتقول لهم كيف يحلون مشكلاتهم. سيكون هناك، بالطبع، ميل لإصدار أحكام مسبقة لدى الطرفين، وسوف تتجمع معلومات خاطئة من الآخرين. دورك هو مساعدة مريدك على اكتشاف الوضع وتحديد خيارات، وانتقاء طريق إلى الأمام: لاكتشاف العوقات، والمطالب والتضمينات الكاملة للعمل الذي يضطلعون به. وبذلك تضمن أنهم يتابعون خطوط التقصي كلها. استخلص النتائج كلها لكل واحد وقوم النتائج المحتملة لتبني مقررات معينة من العمل.

(iv) ضع المعايير

بعد وضع الأهداف وبحث الخيارات تأتي الخطوة الآتية وهي إعداد المعايير؛ أي، توطيد ما ينبغي إجازه ومتى. عندئذ يمكنك مراقبة التقدم وأن تأخذ بالحسبان المخاطر التي يمكن أن توجد.

(v) تخويل ومنح سلطة

من الجوهري ألا ينطلق الفرد قداماً ويجد عقبات في كل اتجاه. لا بد من التأكد من أنهم حصلوا على حق الحصول على المعلومات، وحق حضور المقررات والوصول إلى الزملاء الآخرين والحصول على الدعم المكتبي والنفقات المناسبة. أخير الآخرين الذين هم بحاجة إلى أن يعرفوا ماذا يجري.

(vi) لخص وراجع

في نهاية كل جلسة تأكد من كل شيء واضح. أطلب من الشخص أن يلخص النقاط التي بحثت واتفق عليها، وسجل نقاط العمل. راجع هذه الأمور في بداية الجلسة الآتية

الإطار 4.6 : مهارات أساسية للتعليم الفعال

I. الاستماع النشط

يتطلب الاستماع الجيد انضباطاً والتزاماً لتبين للأخريين أنك تقوّم إسهامهم وحقّهم. يمكنك إظهار ذلك بطرق عديدة:

- كفّ عن الكلام. إنك لن تستطيع الاستماع إن كنت تتكلم
- اجعل الشخص يشعر بالارتياح والاسترخاء. أصغ إليه باهتمام - إظهار بمظهر المهتم.
- امنحه فسحة هوائية ومجالاً ليتكلم
- أزل ما يحول نظر المرء عن الموضوع - لا تشغل نفسك برسوم أو خريشات أو في تقليب الأوراق. أو في إصلاح عدسة لاصقة. أو غير ذلك.
- أظهر تعاطفاً - حاول أن تعرف وجهة نظرهم من موقعهم
- كن صبوراً، لا تقاطع أو تكبح العواطف
- جنب المواجهة أثناء النقذ
- اطرح أسئلة وشجع المتكلم على الإجابة
- اقطع ما يدور بذهنك وركز استماعك
- احذر الحواجز التي تحول دون استماع فعّال. تأكد أن استماعك ليس من النوع الثاني:
- «استماع متقطع» اصطناع الملهمات
- «الرابية الحمراء» / الغضب - حاول ألا تستثار
- «أذان مفتوحة - عقل مغلق». خاشى القفز إلى النتائج بسرعة
- «سكون العينين» لا يخدع أحداً. وفر أحلام اليقظة إلى ما بعد.
- «أعمق من قدرتي على الاستيعاب» ركز أكثر. لا تنغلق
- «هيمنة مسألة ما على الذهن» كن سمحاً. يمكنك بيان رأيك فيما بعد
- «التركز على الموضوع وليس على المتكلم» لا تنسى التعاطف
- «الاندفاع بالوقائع» ابق مع التيار. يمكنك التدقيق في الوقائع فيما بعد
- «الاندفاع بالفلم» كما تقدم أنفاً. تأكد أنك لا تلهو بصيانة عدستك اللاصقة
- «الضجيج» أوقف الضجيج والصخب وركز.

II. طرح الأسئلة

- تساعد الأسئلة المرء على توطيد الفهم. استخدم أنواعاً مختلفة حسبما يستدعي الأمر:
- مفتوح - السؤال الذي لا يكون جوابه «نعم» أو «لا» بل الذي يشجع المرء على الانفتاح.
 - سارح إلى الحقيقة - أسأل للحصول على معلومات بالدعوة. احذر أن تغدو فضولياً
 - سيري - اطلب أمثلة أو توجيهات/تعليمات معينة مباشرة
 - تأملي انعكاسي - استجب لإشارات المشاعر حول ما يقال. حدد المشاعر القوية كالغضب والإحباط. والأسف. والشك. وتأمل فيها وأعكسها.
 - خص - لخص المناقشة بين الفينة والأخرى. نقاط التعلّم الأساسية. ونقاط العمل. ركز المعلومات التي تبين أنك كنت مصغياً تماماً.
 - علق الحكم - استمع إلى المعلومات بعقل مفتوح. فإن أغلقت عقلك ستشرع بطرح أسئلة مغلقة فلا تجمع معلومات مفيدة.

III. التغذية الراجعة

التغذية الراجعة عملية مفيدة في التعليم بحيث يمكن تقويم التقدم. ولكي تنجح إليك العناصر الجوهرية:

- اعترف بالجهود المبذولة
- اسأل عما حدث - استخدم المسابر/المجسات
- اسأل كيف يمكن أن تنفذ الأعمال بطريقة مختلفة
- اسأل عما تم تعلمه
- اسأل عن مزيد من الأعمال الضرورية الآن
- اقترح أو استكشف خيارات أخرى
- شجع الفرد على تطبيق ما اتفق عليه من أعمال
- كن مرناً لتعديل مقارنتك حسب الحاجة - ابق ايجابياً.

IV. تقويم

- يجب أن يُبنى التقويم على خليل مقاييس التقدم المتفق عليها
- يجب أن تكون لديك أهداف واضحة منذ البداية
- اضمن أنك تراقب تقدماً فعلياً من خلال الاتصال المنظم بالمتعلم/المتدرب
- اطلب تقويماً لحملة الأسهم وتقويماً للذات
- قرر الاستخلاصات ونواتج التعلّم والتطوير ووافق عليها

المصدر: عن «الجمعية الصناعية»، 1996

الإطار 5.6: مزالق التعليم والتدريب التي ينبغي تلافيها

- أهداف غير واضحة
- أهداف غير متفق عليها
- وضع لا تقويمي
- فقدان الموضوعية
- عدم الموافقة على الخطوات الآتية
- برنامج خفي/برامج خفية
- حل مشكلاتهم
- التسرع في الحكم ونقد الآخرين
- محاولة إثبات نقطة
- فرض رأيك
- عدم الإصغاء

الإطار 6.6: مبادئ التفويض الفعال

(i) **ما هو التفويض؟** التفويض هو إعطاء أحد زملائك تحويلاً باتخاذ القرارات ضمن حقول معينة من المسؤولية. أي، هو جوهرياً، تحويل شخص للقيام بعمل نيابة عنك. ولا يعني ذلك التخلي عن مسؤوليتك تجاه هذا المكان. بل ستظل خاسب عليه وتحمل أخطاء الآخرين إن حصلت.

(ومرة أخرى، يمكنك تقليص المخاطر إلى الحد الأدنى طالما أنت تنفذ التخطيط والتوقيت بطريقة مناسبة.)

(ii) **منافع التفويضة منافع لك:** يُوفر لك مزيداً من الطاقة والوقت للتركيز على ما هو مفروض أن تعمله، القيادة والإدارة (ألا تعمل بنفسك كل صغيرة وكبيرة أنت مسؤول عنها): كما سوف تبين للآخرين أنك تثق بنفسك ويزملائك وأنت قادر على أن تكون قائداً فعالاً.

منافعه للعاملين: يمكنه تعزيز تقديرهم لأنفسهم، والرضا الوظيفي، والتطور المهني، إضافة إلى تعزيز إحساسهم بأن لهم قيمة، وأنهم منضبطون.

منافعه لمسك: يقدم منظوراً طازجاً (وربما يكون أفضل من غيره) للعمل القائم، يغطي غياك ويحدد بديلاً مستقبلياً مجدداً. **منافعه لمؤسستك:** يساعد على خلق قادة مستقبليين (أو تخطيط للأخلاق)، يرفع من مستويات الالتزام والأخلاق، ويحسن الكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية

(iii) **التخطيط للتفويض قبل أن تبدأ.** ليتفتّق ذهنك عن دور لك

- ماذا أفعل؟ ضع قائمة بحوالي عشرين مظهر مختلف من مظاهر وظيفتك
- لم أفعل ما أفعل؟ هل أبقى عليه ولماذا؟

- حدد المهام التي لا تستطيع تفويض أحد فيها (كأمور العلم، السرية، التشريع المالي، وما شابه ذلك) وحدد حوالي 6-7 مهام تستطيع تفويض أحد غيرك فيها (مثل تنسيق تطوير العاملين، دعم بسيط للطلبة، مقررات جديدة، حلقة وصل وارتباط مع الفاحصين الخارجيين، الخ).

- لمن سأعطي الوظيفة الآن؟

- أجر لقاءات ثنائية لتقوم رغباتهم. لا تفترض أن العاملين لا يريدون ذلك -لا تقلل من أهمية اثر رغبتك في منحهم صلاحيات- فليس هناك طريقة أضمن من هذه لإظهار ثقتك وإيمانك بهم.
- من الذي سأطوره ليقوم بذلك الآن؟

(iv) **تطبيق التفويض**

- وضح الأهداف وحدد المهمة والمعوقات مع الشخص.
- أوجز لهم الأمر بأسلوب أصيل مفتوح حماسي.
- ضع الأولويات، ودقق في الموارد، وحدد أية متطلبات تدريب مرغوبة.
- وافق على تاريخ تسليم الهدف والجازه، وأخبر الفرقاء ذوي الصلة.
- راقب التقدم وقومهم من خلال لقاءاتك المنتظمة مع العاملين دعماً لهم.

(v) **مزلق يجب تلافئها**

الخط من قيمة الأشياء - لا خط من شأن العمل أو الواجب الذي تسلمه وتنجزه وإلا سيفهم وكأنه عمل روتيني مُل. المبالغة في قيمة الأشياء - لا تبالغ أيضاً وإلا أعطيت المفوض إحساساً تنازعيّاً بالأولويات بل أسوأ من ذلك سوف تصبغ بالشكوك الذاتية.

المراقبة عن قرب شديد: قاوم إغراء تطفلك على المفوض طيلة الوقت.

المراقبة غير الكافية: لا تدع المفوض يتخبط. قدم للمفوضين العون والإرشاد لدعمهم خلال منحى تعلمهم.

تعلم متى تتدخل ومتى لا تتدخل.

اغتصاب سلطتهم: لا تقطع شيئاً من سلطات المفوض ولا تهيمن عليه

المصدر: عن الجمعية الصناعية 1996

الجامعات التي لا تقدم برامج تعيين للعاملين جدد تعد استثنائية وليست قاعدة. مثل هذه البرامج تركز عادة، بحق، على تعريف العاملين بالمؤسسة نفسها: بخصائصها، وروحها الأخلاقية (تاريخها، مهمتها، بنيتها، ومنظمة الجامعة.. إلخ) إضافة إلى طريقة عملها فيما يتعلق بالأمور العامة كالصحة والسلامة والذاتية والمكتبة والخدمات الكمبيوترية، والاتصالات عن بعد، والبريد الصوتي والتصوير طبق الأصل وما إلى ذلك. إن البرامج الأكثر مفاخرة لا تعتمد فقط على رزم المعلومات والعروض، بل تسعى أيضاً لاشتمال رحلات (افتراضية وموجهة)، اصطلياد الكنوز، والاختبارات القصيرة والاستقبالات.

ومهما يكن الأمر، فإن دورك كرئيس قسم أن تطمئن القادمين الجدد سواء كانوا خبراء أو تحت السبر، إلى أنهم قد منحوا الفرصة الكافية للالتحاق بعملهم. فضلاً عن أنك بحاجة لإجراء ترتيبات لتغطية أمور الظواهر المصاحبة كلها والغريبة على قسمك (الوصول إلى القرطاسية، توضيح تطور المقررات، شروط الخدمات وظروفها، إلخ) التي لم تعالج في برنامجك المؤسساتي العام. يمكنك عمل ذلك بطرق عدة:

- بفضل تطوير دليل قسمك للعاملين الجدد، بحيث يكون دليلاً يكمل، ولا يكرر، ويتضمن برنامج التعيينات المركزي. ولا تنس، كما يفعل الكثيرون، أن تضمنه زيارة لوحدة الطلبة لديك كجزء من برنامج الرحلات لديهم.
- بفضل تعيين معلم، أو، إذا كانت الظروف تسمح بمقاربة أقل رسمية من ذلك، تعيين زميل/رفيق لكل عضو جديد لمساعدتهم خلال الأشهر الستة الأولى.
- بأن تأخذ أنت نفسك دوراً إيجابياً فعّالاً في تعيينهم.

بذلك تكون قد ضمنّت أن عملية التعيين كانت مخططة نظامية ولم تترك لتقلبات الظروف. إن أكثر المظاهر حسماً في التعيين الفعّال لعاملين جدد، هو، على أي حال،

مظهر الموقف، كما هو الحال في أمور أخرى. إن كان موقفك جاداً، فمن المحتمل أكثر أنهم سيكونون جادين كذلك. والعكس صحيح. فمن الأمور الجوهرية إذن أن تبدأ بالعزم الذي تريد أن تستمر فيه، وإلا ستواجه نضالاً عالياً منذ البداية. تذكر كذلك أن التعيين يعني إدخال قادمين إلى ثقافة قسمك. إن كنت راضياً عن «الطريق التي تقوم بموجبهها بالأعمال هنا» فإن كل شيء يكون على ما يرام، أما إذا لم تكن راضياً، عليك أن تستخدم التعيين فرصة للبدء ثانية، للبدء من جديد. وبعبارة أخرى، يمكنك الانتفاع بواقعة أن القادمين الجدد لم يتطبعوا بعد بقواعد السلوك في قسمك كوسيلة لتغيير كيفية عملها. وبعد ذلك كله يكون العاملون، كالطلبة، صفحة بيضاء لدى وصولهم الأول. أنت بحاجة لأن تفعل ما بوسعك، إذن، لتضمن أن ما يتعلمونه عن قسمك هو الذي تريدهم أن يتعلموه.

عاملون غير متفرغين

إذا ما اعتبرت بعض الجامعات من أرباب العمل فقط على أساس خبرة العاملين غير المتفرغين فيها، من المحتمل أن قلة تبرز بسمعة سليمة، ناهيك عن السمعة المعززة. إن العاملين غير المتفرغين، الذين هم مهملون روتينياً، يشغلون، إذا ما صدقت التقارير، عالم الجحيم حيث يُتوقع منهم تلبية مطالب العمل الأكاديمي اليومي (تطوير خطط العمل، إكمال مواصفات وحدات القياس، تسجيل التقويمات والحضور في الاجتماعات) دون دعم، في غالب الأحيان، وبدون رواتب من أي نوع أحياناً. والأسوأ من ذلك، يبدو وان هذه المعاملة السيئة لها ما يسوغها على أساس أن العاملين غير المتفرغين أدنى مقدرة من سواهم: إنه افتراض خاطئ يعد نوعاً من التمييز والذي له عملياً تأثير غير ملائم على أولئك الذين لا يتبعون مسار حياة عملية تقليدية (كالنساء بوجه خاص). فمن غير المستغرب أن تتهم الوحدات التدريسية الجامعات بتربية مديرين من أصحاب العقلية التي ترى الناس أدوات تستخدم ثم تلقى جانبا [جاكس (Jaques, 1998)؛ الجمعية القومية للمعلمين في التعليم المعزز والعالي (2001, NATFHE)، جمعية أرباب الكليات والجامعات (2000, UCEA)].

هذا سبيل ينبغي ألا تسلكه بالطبع. وبعبارة أخرى، يجب أن تعترف ألا خطأ متصلاً في العمل المؤقت أي في العاملين غير المتفرغين. والواقع، طالما أنك لم تبلغ مبلغ الاعتماد

على ذلك كثيراً، ينبغي أن تعترف بأن العمل المؤقت هذا، مثله كمثل التعيين، يعد ممارسة عمل سليمة (فنسبة العاملين المقدرة بـ 80% متفرغون و20% غير متفرغين هي القاعدة السائدة). ففي هذه الحالة يُقدم لك اللا متفرغ مرونة في تخطيط أعباء العمل التي تخصص للعاملين وفي إدارة ميزانية قسمك. كما أنه يجلب باستمرار أفكاراً طازجة، ومنظورات وخبرة جديدة، وغالباً ما تشعل حماساً كثيراً. والواقع، أن من بين الأساطير المتعلقة بدعم التدريس غير المتفرغ هي أنه سيكون له أثر عكس على النوعية. هذا هراء واضح، ومنظر للطاقة والمقدرة والحماس والموهبة التي يأتي بها غير المتفرغين إلى عملهم. وعندما تثار قضايا النوعية، فذلك لأن اللا متفرغين لم يحظوا بالدعم كما ينبغي، ليس بسبب عدم مقدرتهم. فإن كنت تود عدم الوقوع في الفخ نفسه، عليك التأكد من الاستجابة لحاجات غير المتفرغين من العاملين بالقدر نفسه من المتانة والتماسك والتصميم الذي تلبى بموجبه حاجات المتفرغين. ليس لأنك ملزم قانونياً (بموجب قانون غير المتفرغين الذي صدر عن الاتحاد الأوروبي الذي يمنح هؤلاء حقوق التوظيف التي يتمتع بها المتفرغون، وإلا تلتصق بالمخالفين تهمة التمييز العنصري)، بل أيضاً لأن ذلك هو السلوك الصحيح البديهي: لهم ولك ولقسمك. وبتحديد أكثر، عليك مخاطبة الهموم الخاصة التي غالباً ما تشوه وتفسد خبرة العاملين غير المتفرغين: الافتقار إلى الحصول على وسائل الراحة، والهاتف، والبريد الإلكتروني، والطباعة، ومرآب السيارات، والهوية، وما إلى ذلك، وبصورة أخص، إحساسهم بالعزلة. يمكنك مخاطبة هذه الهموم بطرق عديدة:

- تنظيم برنامج تعيينات مناسب للعاملين غير المتفرغين؛
- توطيد سياسة لتطوير غير المتفرغين ودعمهم؛ سياسة تحدد بوضوح المهمات التي يتوقعونها لكل واحد منهم (تدريب مبدئي، مكان في المكتب، الوصول إلى المكتبة والتسهيلات الحاسوبية (الكمبيوترية)، والدعوات لرحلات العطل.. إلخ)؛
- ضمان اشتغال غير المتفرغين كلهم في نشرة قسمك وقوائم نشرة البريد الإلكتروني بحيث يتلقون روتينياً المعلومات نفسها التي يتلقاها المتفرغون؛
- اشتغال غير المتفرغين في المراجعة الدقيقة لخطط التعليم؛

- رعاية شبكة التعليم لغير المتفرغين، وجمع غير المتفرغين اجتماعياً، ونشر دليل لغير المتفرغين يحتوي تفاصيل الاتصالات بهم؛
 - تعيين مرشد أو «زميل» أثناء فترة توظيفهم؛
 - تقديم فرص مراجعة وتطوير لغير المتفرغين بالطريقة ذاتها التي تقدم للمتفرغين.
- بهذه الطريقة، ينبغي أن يكون باستطاعتك، على الأقل، ضمان أن يشعر غير المتفرغين بأن لهم قيمة كافية لجعلهم يرغبون في تقديم الإسهام الكامل الذي كانوا محرومين منه أو كانوا يشعرون بعجزهم عن تقديمه حتى الآن. وهذا وضع، بحد ذاته، سوف يضع قسمك فوق الأقسام الأخرى، وبحق.

الاحتفال بالتنوع

كل واحد مختلف عن الآخر، وفريد. إن تحقيق التنوع يعني جمع مزيج غني من الناس ذوي منظورات مختلفة ومن خلفيات مختلفة، وخلق بيئة تثمن فيها اختلافاتهم. ثقافة نابضة بالحياة والنشاط، ومنفتحة وخلاقة. ثقافة تزدهر فيها الأفكار. حيث ينمو فيها البشر ويزدهرون ويمرحون. ثقافة تطلق فيها الطاقة والمقدرة. ثقافة رابحة للقرن الواحد والعشرين

يونيليفر (Unilever). المملكة المتحدة

[شneider, 2001]

ماذا أظن بالكوتات (الحصص)؟ تستطيع الجامعات التعامل مع كوتا من الناس يفهمون أن التمييز يضر بنوعية الثقافة. وربما كانت هناك كوتا من الناس يعترفون بأن الهيئات التي تمول علناً تعد مسؤولة عن محلتها. وربما كانت هناك كوتا أخرى من الناس يرون أن العلم يخص أنواع أشكال الجسم ولون البشرة وأنتك لا تستطيع الحكم على نوعية الفكر بفضل النظر إلى الرزمة

غارجي بهاتاكاريا (Gargi Bhattacharyya)

محاضر في جامعة المملكة المتحدة (بهاتاكاريا, 2000)

لم يكن سجل الجامعات بوصفها أرباب عمل تشغل عاملين غير متفرغين، كما رأينا بصورة جيدة. وبالمثل ينطبق القول نفسه، لسوء الحظ على تعامل الجامعات مع فرص متساوية. والواقع أن جامعات المملكة المتحدة كلها لم تنجح في تطوير إستراتيجيتها بشأن الموارد البشرية الفردية إلا حديثاً (2001-2002) وحتى عندئذ لم يحدث ذلك إلا بالحاح مجالس التمويل في بعض الحالات وللحصول على حصة من مبادرة HEFCE في 2/14/2002 بشأن مكافأة العاملين في التعليم وتطويرها البالغة 330 مليون جنيه استرليني، ينبغي أن تتقدم كل مؤسسة تعليم عال ليس فقط بإستراتيجية موارد بشرية بل أيضاً بإستراتيجية تخاطب حقول أولويات ستة بما في ذلك، بوجه خاص، الفرص المتساوية (أما الأولويات الأخرى فهي التجنيد والاحتفاظ، وتطوير العاملين، والتدريب، والأجور المتساوية وتقويم الوظائف وتزويد مراجعة الحاجات بما يلزم من عاملين، وإدارة الأداء). ولم توافق الجامعات كلها أخيراً على إقامة أهداف كمية ونوعية في فرص متساوية إلا حتى العام 2002-2003. وفي تلك الأثناء تحرك بقية العالم - إلى ما وراء قضية الأعداد». إن القطاع الخاص، رغم ارتيابه التاريخي العميق في «الفرص المتساوية» [حيث كان يقصد بـ «إنسان المؤسسة» ليس فقط التشابه بالشكل بل التشابه في التفكير: وايت (Whyte) (1956)] فإنه اليوم قد آمن ليس بتمثيل الأقلية فقط، بل أيضاً سعى لخلق ثقافات عمل تحتفي بالتنوع الفردي كما هو الحال في يونيليفر في المملكة المتحدة (شنايدر 2001). إنهم يعتقدون أن ذلك هو الشيء الصحيح أخلاقياً واجتماعياً الذي لا بد من فعله، ليس انطلاقاً من أسباب غيرية، باعتراف الجميع، بل لأن التنوع يولد ببساطة إحساساً طيباً بالعمل؛ إنه يرفع من شأن «القاعدة الدنيا». ومهما يكن من أمر، فإن أداء القطاع الخاص في الفرص المتساوية يفوق أداء مؤسسات التعليم العالي، حتى بين الأعمال المحافظة تقليدياً مثل فورد يوروب (Ford Europe) [والمعروفة أيضاً «بالتعددية المحلية والتعددية القومية»] والتي تعد من سخریات القدر بحد ذاتها، مع افتراض الموقف المبدئي الذي اتخذته العديد من الأكاديميين زمناً طويلاً بشأن هذه القضية. إنها لا تسدي لنا معروفاً، إذن. وبالتأكيد لا تسدي معروفاً لمصداقيتنا في العالم عموماً. إذا لم نكن قادرين على ترتيب بيتنا.

ولا نستطيع الادعاء، في المملكة المتحدة على الأقل، في دفاعنا أننا نجهل هذه المسألة. إن تقرير مودود (Modood Report, 1999) عن التوظيف والعرقية، إضافة إلى تقرير بت (1999, Bett)، على سبيل المثال قد أشاروا إلى أن تلك الجامعات تتبع سياسة الفصل العنصري في المساواة، كما لفت تقرير بت في السنة ذاتها الانتباه إلى اللامساواة الجنسية (بين الرجل والمرأة) في التعليم العالي، وأكدت هذه الحقيقة مسوحات لا حصر لها أجريت منذ ذلك الحين، وأثبتت ما كان يشك فيه الكثيرون، أي أن نواب المستشارين والمدراء، من بين أمور أخرى، هم من البيض وأن أقل من عشرين منهم نساء. ويقل عدد الأساتذة من النساء عن 10% بكثير، وأن نسبة النساء في درجات المحاضرين والباحثين أحسن بقليل من 1 في كل 5 في حين أن نسبة الذكور والإناث ممن يحملون الجنسية البريطانية من الأقليات العرقية مازالت أقل بكثير من 1 في كل 25. وهكذا [فينش Finch (2001)]. ولا نستطيع الادعاء بأنه ليس لدينا دعم في هذه المسألة. فاللجنة التي شكلتها لجنة نواب المستشارين والمدراء (CVCP) لدراسة فرص الحياة العملية الجامعية، قبل عقد من الزمن، مثلاً، طورت سلسلة كاملة من كتب الإرشاد (مفصلة ومفيدة) بشأن فرص المساواة كلها، بدءاً من وضع إستراتيجيات وتطبيقها حتى شرح المضايقات وصولاً إلى تلافي التمييز العمري. أما خليفة هذه السلسلة وهي وحدة تحدي المساواة ((ECU (2000)) التي أنشئت في العام 2001 قد التزمت كذلك بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي بإقامة قطاع تعليم عالٍ يشجع التنوع حيث مساواة الفرص هي واقع وحقيقة للجميع.

من المحتمل أن نحتاج إلى مثل هذا الدعم أكثر من أي وقت مضى لأن الخطوات التشريعية في هذا الميدان قد تسارعت في السنوات الأخيرة، ومن أبرزها تلك التي تمت بفضل قانون (إصلاح) العلاقات العرقية (RRA, 2000) وقانون المعوقين وحاجاتهم التعليمية الخاصة (SENDA, 2001) اللذين وسعا تشريعين سابقين هما: قانون العلاقات العرقية، 1976؛ وقانون التمييز للمعوقين، 1995 (DDA)، ليس فقط بجعل السلوك التمييزي في مؤسسات التعليم العالي غير شرعي، بل أيضاً بفرض واجب جديد

إجباري إيجابي عليها بطريقة تجعلها تستجيب إلى مجموعات المعوقين هؤلاء [CRE] 2000، (Commition For Racial Equality)، (لجنة حقوق المعوقين (2002، DRC). لا يمكن أن تتهرب منه، بل ينبغي ألا تتجنبه. ومع ذلك، ما الذي تستطيع فعله في قسمك لتواجه هذا التحدي؟

اعترف بأن فرص المساواة هي المكون الجوهرى للإدارة الجيدة

لم تكن الفرص المتساوية، تقليدياً وكما توحى السجلات، ورغم الاحتجاجات المضادة، ذات أولوية عليا في التعليم العالي. إذ كان يسخر منها في البداية بوصفها طوطماً للتصحيح السياسي، ونزعت فرص المساواة إلى تنشئة إذعان للمتطلبات التشريعية من جهة، أو ولدت جدلاً حول «الحصص مقابل الأهداف» والعمل الموجب مقابل التمييز العكسي» من جهة أخرى. ومهما يكن الأمر، لم يتوقف اعتبار فرص المساواة نشاطاً هامشياً إلا حديثاً فقط نتيجة للحشد ضمن القطاع وخارجه (وبصراحة نتيجة الخجل الداخلي إلى حد كبير). وأنت بالمثل ستحتاج، بل ويمكنك أن تتوقع، أن مؤسستك سوف تطلب منك أن تجعل فرص المساواة الاتجاه السائد في قسمك. وهذا يعني أنك سوف تتحمل مسؤولية متابعة أهداف المساواة، وهذا هو السبيل القويم حقاً. سيكون ذلك بدعة جديدة في نظر الكثيرين، إن لم يكن قضية. وآخرون، على أي حال، ربما يشعرون أنهم أقل ارتياحاً لهذا المفهوم. فإن كان الأمر كذلك، فلا بد من أن تتذكر وتعترف، كما فعل الآخرون خارج التعليم العالي، بأن فرص المساواة ليست فقط مرغوبة اجتماعياً، وحقاً أخلاقياً، ومطلباً قانونياً شرعياً، بل هي أيضاً في صميمها المكون الجوهرى للإدارة الجيدة.

التزم بجعل التنوع إحدى القيم الجوهرية لقسمك

الواقع أن التحدي الحقيقي أمام التعليم العالي، والتحدي الذي يجب أن تلتزم به، هو إتباع المسار الذي اتخذه من هم خارج القطاع، [وبعض الاستثناءات الهامة ضمن القطاع

مثل جامعة تفتس (Tufts) في ماساشوسيتس] إذ خطوا خطوة أبعد بانتقالهم إلى ما وراء فرص المساواة ليعتقدوا مبدأ «التنوع». إن التنوع، خلافاً لفرص المساواة التي غالباً ما تفهم بأنها أكثر قليلاً من الإذعان للإطار القانوني (أو أنها مجرد معاملة الجميع بالطريقة ذاتها)، يتعلق بتقويم الناس كأفراد، وباحترام الاختلاف بينهم، وفوق ذلك كله، يتعلق بالانتفاع الأمثل من هذه الاختلافات لصالح الفرد والمؤسسة معاً [IPD, 1996؛ شنايدر، 2001: مجموعة عامة الشعب المحليين (Grass Roots Group, 2003)]. وهكذا بدلاً من أن يكون التركيز فقط على مجموعات معينة - نساء، أقلييات عرقية، معوقين، وما إلى ذلك - فإن التنوع يتعلق بنا جميعاً.

وبذلك يكون «تحدي المساواة» ليس مسألة مساعدة الآخرين كي يلتحقوا بنا، بل هي النظر إلى أنفسنا نظرة نقدية ونقتلع كل مظاهر ثقافتنا التي تستثني بصورة غير ملائمة، الناس وتحول دون أن نكون احتوائيين. بالطريقة التي ننتمي بموجبها إلى العاملين الحاليين والمستقبليين والطلبة والزملاء في المؤسسة وحتى حاملي الأسهم كلهم في واقع الأمر. وبما أن الجامعات قد وصفت بأن الفردية الشديدة متأصلة فيها، فينبغي أن تتصدى هي لهذا التحدي تصدياً مثالياً. والواقع أن أمل التنوع ليس فقط قابلاً للتحقيق، بل يدخل أيضاً في صميم الجامعة وسبب وجودها. لذلك لا لزوم للشك في هذا الأمر ولا لوخر الضمير، بل ينبغي أن تعزز جعل التنوع إحدى قيم قسمك الجوهرية.

إفهم كيف تحاول جامعتك إدارة التنوع وتحديد

التضمينات المتعلقة بك وقسمك

قلنا الكثير بشأن النظرية، فما شأن التطبيق؟ ما مدى تناسبك وجامعتك وقسمك؟ ليس هناك مقارنة واحدة لإدارة التنوع، مع وجود أمور أخرى كثيرة. فكل المؤسسات سوف تسعى بطريقة مناسبة لتعمل ما تراه أفضل وفق ظروفها وبيئتها الخاصة. وبعد أن قيل ما قيل، إذا ما أردنا إدارة التنوع بنجاح علينا جميعاً أن نفهم، في المقام الأول، أين نحن الآن، ومدى التقدم الذي حققناه، والمشكلات التي ينبغي التغلب عليها مستقبلاً.

وبدون هذا الفهم لا نستطيع تخطيط الاتجاه الذي نريد سلوكه بأسلوب غني بالمعلومات والمعطيات. وبوصفك رئيس قسم، عليك بوجه خاص أن تفهم كيف تدير جامعتك التنوع كدليل لأعمالك على الصعيد المحلي (لضمان التناسق والتماسك، ومخاطبة العيوب، وما إلى ذلك) وكدعوة للتغيير في المؤسسة كلها. إن النماذج التشخيصية المخصصة على الوجه الآخر من الورقة قد صُممت لتساعدك على القيام بذلك العمل. استخدم النموذج الموجود في الإطار 7.6 لتقويم أداء جامعتك. وأطلب من أحد زملائك أن يكمل النموذج أيضاً وقارن ما خلصتما إليه.

ومع ذلك، لا بد من الحذر؛ فهو في محله. فكما أسلفنا، تركز كثير من الحوار العام ضمن القطاع على إعداد أهداف مساواة تتعلق بالكم. وأنت في هذه النقطة يجب أن تتذكر أنه بالطريقة ذاتها التي لا يكون بموجبها «تحصيل» الطلبة دون نجاحهم تحصيلاً أصلاً (فالباب المفتوح يغدو عملياً باباً دواراً)، والأمر نفسه صحيح فيما يخص أهداف المساواة: أي، أن هدفاً كمياً بدون إستراتيجية إنتاج تبين كيف سوف تحقق مؤسستك الهدف، لا يكون هدفاً أساساً، بل مجرد أمل في القفز في الظلام. ومع ذلك يظل الهدف وسيلة لغاية وليس غاية بحد ذاتها رغم أهميته. وبذلك، ما من عنصر واحد من عناصر نموذج التطبيق الإستراتيجي يعد أكبر من سواه. فالعناصر الثمانية الموجودة في الإطار 7.6 كلها حاسمة في التطبيق الفعال. ما مدى جودة إدارة جامعتك للتنوع؟ في أي المجالات يعد ناجحاً؟ وفي أيها يعد أقل نجاعة، ولماذا؟ ما هي مواطن الضعف الأساسية؟ ما هي التضمنات المتعلقة بقسمك؟ ما الذي تستطيع فعله لتحسين الأمور؟

قوّم أداء قسمك وضع خطة عمل للتنوع

لدى اقترابك من البيت أكثر، وكمقدمة لتطوير خطة عملك، فإنك تحتاج أيضاً إلى أن تقرر مدى نجاعة إدارتك للتنوع ضمن قسمك. ويمكنك بالطبع أن تفعل هذا بنفسك. ولكن بما أن هذا يتضمن قياس مفهومات الآخرين ضمن قسمك وخارجه،

كما يبين الإطار 8.6، إضافة إلى مراقبة المعلومات الإحصائية عليك أن تدرس تشكيل مجموعة عمل صغيرة ممن يمثلون قسمك لمساعدتك في الوصول إلى تقييم أكثر موضوعية ودقة. فهذا يطمئن الآخرين ويظهر شفافيتك في هذا الأمر. شق الطريق مع المجموعات خلال كل مجموعة أسئلة في الإطار 8.6 ثم دوّن النتائج.

ما مدى نجاعة عملك؟ هل لديك المعلومات الإحصائية الضرورية متوافرة؟ إن لم تكن متوافرة، ما هي الفجوات التي عليك إصلاحها؟ هل تحليل هذه المعلومات وتقييمها يعد نشاطاً روتينياً ضمن قسمك؟ هل تتصرف بموجب هذه المعلومات؟ ما مدى دقة فهمك لمفاهيم قسمك الداخلية والخارجية؟ ما الذي تتبئك به هذه الصورة؟ ما الأعمال التي ينبغي أن تقوم بها لتزويد فهمك أو لتخاطب مفهومات الآخرين في قسمك؟

لدى تطوير خطة عملك، تحتاج إلى أن تتذكر (إن لم تكن قد تذكرت فعلاً) أن هذا النوع من الإبداع بالذات، في مثال المراقبة هذا، ومراجعة ممارسات القسم وتنقيحها، كلها تعد الآن، في حالات الإعاقة والعرق، إلزاماً قانونياً. فبموجب SENDA، مثلاً، تعد معاملة العاملين أو الطلبة الحاليين والمستقبليين «أقل تحيياً» إن كانوا معوقين، معاملة غير قانونية ولا شرعية، كما أن الجامعات بموجب SENDA ملزمة بإجراء تعديل معقول لضمان عدم إلحاق ضرر فادح بأي شخص. كذلك قانون RRA يفرض «واجباً جديداً إيجابياً إلزامياً». على مؤسسات التعليم العالي ألا يراقبوا العاملين لديهم على أساس عرقي، بل يقوموا الأثر على النوعية العرقية للسياسات المقترحة والسياسات القائمة والممارسات، وإن يأخذوا مشورتهم.

التصنيف	مؤشرات سلبية	مؤشرات إيجابية	عناصر التحليل الاستراتيجي
	<ul style="list-style-type: none"> - لا رؤية - لا سياسة - غامضة التعبير - لا أهداف - لا مسؤوليات - لا بيان لسبب الضرورة - ليست مرتبطة بهمة أو قسم - سلوك وكلمات لا تتوافق - نادراً ما تناقش الرسالة في منتدى عام - لا استعداد لتوزيع الموارد - شك فيما يريدون إجاره - يقول العاملون إن الإدارة ليس ملتزمة، وأنها عقيمة... - لم تحقق العميات أبدأ... - لا يشجع العاملون على إعطاء آرائهم - لا معطيات، أو معطيات قليلة متوافرة 	<p>الإطار 6: ما مدى توافق جامعتك مع التنوع؟ أدرس عناصر التطبيق الاستراتيجية النهائية الدرجة أدناه، وازن بين المؤشرات الإيجابية والسلبية في كل حالة وحدد مدى فعالية جامعتك التي تراها في ذلك المجال.</p> <p>الجزء 1 - ضعيف (مؤشرات سلبية كلها): 2- هامشي؛ 3- مريض؛ 4- جيد؛ 5- عاز (مؤشرات إيجابية كلها).</p> <ul style="list-style-type: none"> • رؤية الجامعة تتضمن التنوع • سياسة تنوع واضحة/بيان • تحدد السياسة معالم حقوق الامتثال الرئيسية/الأهداف • توضيح بيان المسؤوليات • توضيح كيفية استخدامها من قِبل أجزاء مختلفة من الجامعة • مرتبطة بالهمة والقيم التعليمية • إيجابي، دعم مرئي يقدمه فريق الإدارة • رسالة أرسلت مباشرة إلى العاملين • عارض المديرين ما يعطون به • استعداد لتوزيع الموارد • فهم واضح لما يريدون إجاره • يوافق العاملون أن الإدارة ملتزمة • تحقق عميات موارد بشرية جوهريه وبنائها وهاد تحقيقها للإصاف • يجري مسح العاملين فيما يخص مفهوماتهم عن التنوع • الحفاظ على مراقبة العطيات بشأن: 	<ul style="list-style-type: none"> • رؤية مؤسسية التزام إدارة عملياً تحقيق وتقوم الحاجات

			تنسيق النشاط
<ul style="list-style-type: none"> - لم يعط شخص ولا مجموعة مسؤولية شاملة - افتقر الاتصال مع الأقسام الأخرى للمؤسسة؛ - إضاعة الوقت في شيء موجود أصلاً - لم ينشأ دور واضح للانصار - فقدان الاتجاه للأفراد وللجماعات - لم تراجع الأعمال التي أُجريت - لم يربط التفوق بالأهداف الإستراتيجية وأهداف التنوع - تركز العطايات على حفل أو حفلين - مثل الأعداد التي وُظفت - المعلومات لا تتلخ 	<ul style="list-style-type: none"> • أقر أنصار التنوع في حقول مختلفة/أقسام • وضح من لديه مسؤولية تنسيق شاملة للتنوع • تمّ إبلاغ أنوار الانصار • الحفاظ على اتصال منتظم مع أجزاء الجامعة الأخرى للمشاركة بالعبء • تم الاتصال بهؤسسات خارجية من أجل التعلم منهم • تم تقويم كل الأعمال التي أُجريت • ربط التفوق بالأهداف الإستراتيجية وأهداف التنوع • أخذت العطايات من مصادر متنوعة • برزه كل فرد بتفدية راجعة للنتائج 	<p>النقاط الهزة وتفسير</p> <p>اجمع نقاط التصنيف أكرزة وقسم المجموع على 8 لتحديد المعدل الأوسمائي الإجمالي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. محفزة بالإيمان الطائوي. تركز على المساواة (معاملة الناس على قدم المساواة) أكثر مما تعاملهم على أساس النوعية (احترام المرفوق بين الناس). إنها تتصرف كرف فعل لدى تطبيق الفروض المتساوية. 2. تعترف بالقيمة لدى الذهاب إلى أبعد من مجرد الإزمان. إنها تهدف لعدم الجماعات التي لم تستخدم تاريخياً وتعترف بنجاح صورتها الداخلية والعامية. تعني المساواة عندها «عمل ما هو صحيح لصالح المجموعات التي لم تُصنف. المبادرات لها صلة بالوضع بدون خطة متكاملة. 3. تفهم أن بعض مبادرات التنوع تحسن التجنيد والاحتفاظ والكفاءة. إنها تقوم بالتنوع لتحديد برامج تؤثر إيجابياً في الحياة المؤسساتية وترى أهداف مساواة وسيلة لعاية بدلاً من بؤرة إستراتيجية للتنوع. إنها تستخدم تعريفاً مرناً للتنوع مع رؤية خلق بيئة متساوية للجميع. 4. لقد جعلت التنوع قيمة مؤسساتية جوهرية داخلية. ينظر إلى التنوع بوصفه عنصراً جوهرياً من عناصر النمو المستمر وبنجاحاً في مظاهر المؤسسة كلها. ويعتبر العاملون كلهم أنفسهم مسؤولين عن خلق بيئة منصفة للجميع وتصورها المساواة لهم كلهم. 5. لقد حققت رؤيتها الداخلية للمساواة للجميع، وتوسع الآن لرعاية التنوع خارج حدودها - لشركائها وفي المجتمع المحلي والإقليمي. لا يحتاج التنوع دراسة داخلية خاصة لأن قيمته وأهميته وضويته مدمجة بجزء في مظاهر الحياة المؤسساتية كلها. <p>المصدر: عن كانولا (Kandola) ووليترتون (1998). Fullerton.</p>	

الإطار 8.6: كيف يكون قسمك على مستوى التنوع؟

إحصائيات العاملين

1. هل تراقب حياة العاملين. حسب (أ) العمر: (ب) الجنس: (ج) العرق: (د) الإعاقة؟
2. هل تضع علامات مميزة بعدئذ وتقرن أرقامك بـ: (أ) الأقسام الأخرى في جامعتك: (ب) أقسام مكافئة في جامعات إقليمية، قومية، عالمية أخرى؟
3. هل تراقب أحيانا: (أ) التجنيد: (ب) الترقية: (ج) التقويمات: (د) الرواتب (هـ) المغادرون بإجازات وفق هذه المجموعات ذاتها؟
4. هل تضع علامات مميزة وتقرنها بسوق العمالة الخارجي ذي الصلة؟ وهل تراجع معدلات النجاح (عدد الطلبات لكل مُعيّن وعدد الطلبات للوظائف المتوافرة) للمجموعات المختلفة؟
5. هل تراجع وتقرن الترقية والراتب والمغادرين بإجازات في هذه المجموعات المختلفة كلها؟

مفاهيم داخلية

6. هل أدت بحياتك مجموعة تركيز (أ) للعاملين من ربما يشعرون أنهم مبعدون عن الثقافة السائدة: (ب) ولعاملين سحبوا من الثقافة السائدة؟
7. هل كلفت بحياتك أو أجريت مسحاََ لتنوع معين ضمن قسمك؟ هل حلتل النتائج وفق كل مجموعة مختلفة؟
8. هل ضمّنت بحياتك أسئلة لها صلة بالتنوع في مسوحات العاملين فس قسمك؟
9. هل وضعت بحياتك علامات مميزة لأسئلة التنوع هذه ذات الصلة بالعاملين؟
10. هل تعرف مستوى فهم التنوع والالتزام به بين مجموعة الإدارة العليا في جامعتك؟
11. هل تعرف إذا كان لدى العاملين شعور تجاه التنوع مختلف عن شعور العاملين في أقسام أخرى؟

إحصائية الطلبة

12. هل تراقب دخول الطلبة حسب (أ) العمر: (ب) الجنس: (ج) العرق: (د) الإعاقة: وحسب الطبقة الاجتماعية والمؤهلات التربوية التعليمية، وخبرة التعلم السابقة؟
13. هل تضع بعدئذ علامات مميزة وتقرن هذه الأرقام بالمقبولين في المقررات في (أ) الأقسام الأخرى في جامعتك: (ب) في أقسام مكافئة في جامعات ضمن منطقتك وعلى صعيد قومي؟
14. هل يراقب فرق المقررات لديك انسحابات الطلبة حسب هذه المجموعات نفسها أيضاً؟
15. هل تضع علامات مميزة للتجنيد وتقرنها بسوق الطلبة ذي الصلة؟ وهل تراجع معدلات النجاح (أعداد الطلبات لكل فرد من السكان، أعداد المسجلين لقاء عدد معين من الطلبات) لمجموعات مختلفة؟
16. هل تراقب مجالس الامتحانات لديك عدد: (أ) الخريجين من الصف الأول بدرجة شرف: (ب) عدد الفاشلين من الطلبة وفق هذه المجموعات المختلفة؟
17. هل تراجع مجالس الامتحانات لديك الأداء وتقرنه في هذه المجموعات المختلفة كلها؟

مفاهيم خارجية

18. هل تلبى حاجات هيئة الطلبة المتنوعين بصورة أصيلة في إستراتيجيتك للتعلم والتدريس وفي تصميم المنهاج؟ هل غطي التنوع في مسوحك وقياساتك لدرجة إرضاء الطلبة؟
19. ما نسبة حصة سوق الطلبة لديك المأخوذة من مجموعات مختلفة؟ هل هذا منسجم أو غير منسجم مع طبيعة سوق حقيقتك وحجمها؟

20. هل خلال التغذية الراجعة الراجعة للطلبة وفق (أ) العمر: (ب) العرق: (ج) الإعاقة: (د) العجز: (هـ) الدين؟
21. هل تحدد في بحثك السوقي الحاجات المحتملة والمتنوعة للمجموعات المختلفة كمادة لمقرر؟
22. هل أدت بحياتك مجموعات تركيز حسب: (أ) الطالبات: (ب) طلبة أقلية عرقية: (ج) طلبة معوقين: (د) طلبة أصغر أو أكبر؟
23. هل تعرف كيف ينظر المجتمع المحلي والممولين التربويين التعليميين إلى قسمك؟
24. هل تعرف كيف تنظر مجموعة الإدارة العليا. ومجلس الحكم. والأقسام الأخرى إلى أدائك في مجال التنوع؟
25. هل يشمل تقويمك للشركاء الخارجيين تقويماً لسياسات فرص المساواة لديهم وإجراءاتهم؟ هل شركاؤك الخارجيون يشعرون أن أفكارهم المختلفة وطرق عملهم مقبولة ومرحّب بها؟
26. ماذا يظن حملة الأسهم لديك بأدائك في مجال التنوع؟
- المصدر: عن شنابدر، 2001

تأكد من أنك تمارس ما تعظ به

يعد التنوع، على أي حال، أكثر من مجرد وضع آليات مناسبة في مكانها. بل يعني التأكد من أن هذه الآليات تقوم بعملها على خير وجه أيضاً. تلتقط المعطيات وتحللها وتعمل بموجبها. بل أكثر من ذلك، يؤثر التنوع في التغيير الثقافي بالطريقة التي يعمل بموجبها قسمك، وبذلك يترتب عليك أخذ المبادرة، وإلا فإنك تجازف في تقصير خطة عملك عن الوصول إلى هدفها، أو أسوأ من ذلك، فإنك تعاني مصير العديد من المبادرات الحسنة النية قبل مبادرتك، وتصنف عندئذ بأنها مجرد موضة انقضت. وبعبارة أخرى، من المحتمل أكثر أن تنشئ تنوعاً كمفهوم ذي دلالة ضمن قسمك إذا ما كنت جاداً في تبني التنوع، وفي التعبير عن التزامك، وباختصار، أن تفعل ما تقول، أي أن تطبق ما تعظ به. يمكنك تحقيق ذلك بطرق عديدة

بفضل أسلوبك في الإدارة

عدم خلط العلاقة بين النوعية والإدارة الفعالة. فالإدارة الجيدة لا تعني تفضيل الأقلية في المعاملة على الآخرين. بل بالعكس إنها تتعلق بمعاملة الجميع بعدالة ولكن ليس بالضرورة بالطريقة نفسها. وبعبارة أخرى، إنها تتعلق أولاً وقيل كل شيء بالاعتراف

بالأشخاص واحترامهم و تثمينهم، كل بما له من خصائص فريدة، والاستجابة لهم على ذلك الأساس «لخلق بيئة تلبى فيها أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية والانتفاع على أكمل وجه من مواهب كل فرد وإمكانياته» (IPD, 1996).

وبالدلالة العملية، يعد هذا مثلاً آخر ينبغي أن تفكر بموجبه إن كان أسلوبك في الإدارة هو الأكثر فعالية لتحقيق هذه النتيجة. فهل أنت، على سبيل المثال، تتقبل اقتراحات العاملين ذات الصلة بنماذج العمل المرنة؟ (وهو مطلب قانوني منذ إبريل من العام 2003 فيما يخص حالة الآباء مع الأطفال دون السادسة والمعوقين منهم دون الثامنة). هل لديك رغبة في توسيع نطاق الحق ذاته ليشمل العاملين المسؤولين عن الكبار لديك حتى وإن لم يكن ذلك مطلباً قانونياً؟ وبعبارة أوضح، هل يشعر العاملون بالارتياح لدى مقاربتك بشأن رفاههم الشخصي. بشأن أمور لا صلة لها مباشرة بعملهم؟ وإن لم يشعروا بالارتياح، لماذا؟ هل أنت ملزم بموازنة الحياة العملية، وترتيبات «الود. الأسروي» كما ينبغي أن تكون (DFEE, 2000; CIPD, 2002)؟ هل أنت منفتح دائماً على الأفكار الجديدة المتعلقة بإغناء العمل؟ دقق الأمر مع الآخرين للتأكد من أنك منفتح حقاً حتى وإن كنت تشعر أنك منفتح فعلاً.

بفضل طرح قضية التنوع للآخرين

يعد مصطلح «الفرص المتساوية» في نظر الكثيرين مصطلحاً مثقلاً بالدلالات، مصطلحاً ذا تاريخ طويل من القرائن غير المساعدة. أما مصطلح «التنوع» من جهة أخرى، فيبدو أنه لا يكاد يكون له معنى. وفي حين أن ذلك يعد ميزة، فإنه يحمل في الوقت نفسه خطر عدم شيوعه إلا إذا بادرت أنت وزملاؤك في الإدارة بتعميمه. وبعبارة أوضح، إنك لا يمكن أن تتوقع وضوح العاملين بشأن ما يعنيه «التنوع» وبمدى أهميته إذا كان القادة والمديرون أنفسهم غير متأكدين، أو غير مستعدين لبذل أي جهد لتوضيح ذلك. ولنكن واضحين. «التنوع»، كما سُرح حتى الآن، وباللغة التي يفضلها العاملون، يتعلق «باحترام الفرد». التنوع، في واقع الأمر، يعترف، بل يحتفي بواقعة أن كل واحد منا مختلف عن الآخر وفريد من نوعه، وأن هذه الفرادة هي نتائج مزيج من الخصائص المرثية (الجنس،

العرق، وبعض الإعاقات) وغيرها من الخصائص التي لا تكون دائمة واضحة (التوجه الجنسي، القومية، الخلفية الوظيفية، الشخصية، وما إلى ذلك). ولإدارة «التنوع» لا بد من تقدير هذه الفروق وتثمينها والسعي إلى تسخيرها لبناء ثقافة عمل مفعمة بالحيوية. فأهمية التنوع، إذن، ليست ناشئة عن أسباب اجتماعية وأخلاقية فحسب، بل أيضاً عن أسباب لها صلة بالعمل: أي أن التنوع مهم لأنه يتعلق بـ:

- استخدام مواهب الناس إلى أقصى حد؛
- ضمان كون قرارات وسياسات الانتقاء مبنية على معايير موضوعية وليس على التمييز اللاقانوني أو التحيز، أو الافتراضات غير العادلة؛
- جعل جامعتك أكثر جاذبية لطالبي الانتساب إليها في المستقبل، وجعلها «رب عمل مختار» لدى العاملين و«جامعة مختارة» لدى الطلبة؛
- تسحين الاحتفاظ (بالعاملين وبالطلبة)، وجعل التجنيد لها أسهل؛
- توليد التزامات أكبرن وولاء اشد، وإنتاجية أكثر لدى العاملين؛
- مزيد من التقرب إلى الطلبة، والزبائن، والشركاء، وحاملي الأسهم الآخرين؛
- العمل الناجح عالمياً؛
- الاحتفاظ بمجتمع سليم؛
- تجنب تكاليف التمييز.

بفضل «جعل القول عملاً» وليس مجرد «كلام في كلام»

إن إيهام الناس مغزى التنوع وقيمه يعد خطوة أولى هامة. فالعاملين لن يقتنعوا تماماً، على أي حال، وذلك واضح ومفهوم، حتى يروا من خلال أعمالك أنك وِيفّ للالتزاماتك بالتنوع. لذلك يجب أن تجعل قولك عملاً تماماً أي يتطابق قولك مع عملك إن كنت تريد أن يكون للتنوع معنى لدى العاملين أكثر من مجرد كلمات لطيفة. فأسلوب

إدارتك، كما أسلفنا، يعد مهماً في هذا المقام. إذ عليك أن تتقدم أكثر. إن كنت تريد أن تجعل التنوع حقيقة حيّة عليك أن:

- توطد مجموعة توجيه في قسمك كي تتسق وتراجع: نشاطك في المراقبة وجمع المعطيات؛ مداولات مجالس الامتحانات لديك؛ فرق البرامج ومجموعات التركيز؛ ونتائج مسوحات أبحاث السوق، وتطبيق خطة عملك.
- تلتزم بحصة ميزانيتك السنوية لدعم فرص المساواة ودفعها إلى الأمام في قسمك.
- تدمج التنوع في مناقشات مراجعة الأداء، لديك.
- تسيّر عملية رفع مستوى الوعي، وورشات عمل لبناء المهارات، للعاملين لديك كلهم.
- تجري «مراجعات» منتظمة -ثلاث مرات سنوياً على الأقل- مع العاملين من الأقليات.
- تحتفي بقسمك بوصفه مجتمعاً حياً ومجتمع تعلم: اعترف بالأعياد الكبرى للأيديان الرئيسية؛ أقم عيد ميلاد لأطفال العاملين لديك، وطد خطة «البقاء على صلة» مع الآخرين لدعم النساء في إجازات الأمومة؛ استضيف المجتمع المحلي «أياماً مفتوحة» (ليس فقط لمن يحتمل أن يتقدموا بطلبات انتساب للجامعة)؛ ادعم إحدى جمعيات المعوّقين الكبرى أو مجلس المساواة العرقية المحلي لتسمية ممثل ليكون عضواً في مجموعة تسيير فرص المساواة لديك.
- تطوّع قسمك بوصفك رائداً لخطة تقويم الوظائف المؤسسية (تحليل ادوار التعليم العالي (HERA) لمخاطبة عدم المساواة في الأجور.
- توقع على انضمام إحدى هيئاتك المركزية إلى مسؤوليات الفرص المتساوية على صعيد المؤسسة. تحت لواء RRA مثلاً، ينبغي أن تقيم جامعتك فرق مساواة في: قبولات الطلبة، الدعم والتوظيف؛ تقويم الطلبة؛ التدريس والانجاز؛ تعلم الطلبة وتطورهم؛ توظيف العاملين؛ رفاهاً وعلماً؛ الخ. يجب أن يرئس هذه الأعمال قادة رواد ويدعمون بمراقبي معطيات بإشراف مجموعة العمل العائدة إلى

فرص المساواة، والمساواة العرقية. ويمكن وضع آليات مماثلة موضع العمل فيما يتعلق بصياغة السياسة والتطبيق على «الالتحاق بعضوية الإعاقة»، و«توازن حياة العمل»، و«قياس التنوع»، وتشجيع الكرامة وتعزيزها في العمل» (بفضل معالجة المزعجات)،... إلخ.

- تحشد قسم الموارد البشرية لديك، والهيئة المركزية لفرص المساواة لكي تضع «ميثاق التنوع» للعاملين في مؤسستك، والقائم على «احترام الناس» إن لم تكن جامعتك قد فعلت ذلك بعد. وإن لم يكن الدعم وشيكاً استأجر مستشاراً وضع ميثاقاً خاصاً بقسمك.
- تلتزم رسمياً، واطلب من الآخرين أن يحذو حذوك، بالتوقيع على تحدي القيادة الذي أطلقته ونظمته لجنة المساواة العرقية.

بفضل فهم المبادئ القانونية وكيفية تطبيقها

وبما أنه سيحكم عليك من أعمالك، ومع افتراض أن سرعة التغيير القانوني ودرجته في فرص المساواة ربما تكون أكبر منها في أي حقل آخر من حقول مسؤولياتك الإدارية، فإنه يتوجب أن تظل طليعة هذه التغييرات مهما بدا ذلك مضمناً ومثبطاً. ليس ذلك لكي تعرف فقط ما ستفعله أو ما أنت فاعله، وما الذي ستلتزم به قانونياً، بل أيضاً لأنك ستكون في وضع مفعم بالمعلومات لمواجهة الافتقار إلى الوعي، ولواجهة سوء الفهم اللذين مازالا يسودان هذه الأمور رغم الرعاية المرافقة، الأمر الذي يثير الاستغراب.

مثل هذا الجهل يمكن أن يقود العاملين في أغلب الأحيان إلى استخلاصات خاطئة (مثل: «أنا لا أريد أن اختار شخصاً من الأقلية لأسد به نقصاً») تجعلهم بدورهم يشعرون بأنهم معرضون للخطر ومهددون، إنه فخ ينبغي أن تتأكد أنك لن تقع فيه. يمكنك تجنب ذلك بفضل تطوير فهم مبادئ قانون المساواة الأساسي الجوهري كما هو مبين في الإطار 9.6، وكيف تطبق عملياً.

فمثلاً، يجب أن تعلم:

• في حالة تجنيد عاملين واختيارهم، يطلب منك القانون أن تعامل المتقدمين جميعهم بعدل وإنصاف وباحترام متساو مهما كانت خلفياتهم. إنك لا تستطيع، على أي حال، أن تسعى لزيادة عدد الإناث أو الأقلية العرقية من العاملين بمجرد إعداد قائمة مختارة بالمرشحين للوظائف من الإناث أو الأقليات العرقية. إذ يعد هذا تمييزاً إيجابياً وهو غير قانوني بموجب قوانين العلاقات العرقية والتمييز الجنسي. من الشرعي تماماً أن «يقوم المرء بعمل إيجابي» باختيار طلبات من بين مجموعات محرومة من الميزات أو بتلبية حاجات عاملين كهؤلاء الموجودين في مواقعهم حالياً والذين يشعرون، لأنهم أقل عدداً، بأنهم معزولون ومحرومون من إنجاز إمكاناتهم كاملة.

ومن الأمثلة على مثل هذا النمط من المبادرات هو مشروع أثينا، على سبيل المثال، الذي قدم دعماً تعليمياً للنساء في حقول العلم والهندسة والتكنولوجيا في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة (دليل أثينا، 2003)

• كما لا تستطيع أن تفرض كوتا معينة كأن تقول مثلاً يجب أن يكون في القسم X مثلاً عضوان من أعضاء الهيئة الأكاديمية من الأقلية العرقية بحلول العام 2005. مثل هذه الكوتات غير قانونية ويجب تلافئها. ومن جهة أخرى، يعد شرعياً أن تضع هدفاً مثل «القسم X يرغب في إحداث تمثيل حسب العاملين من الأقلية العرقية المرئية في هيئة العاملين العليا (محاضر رئيس وما فوق) في غضون سنتين لزيادة هذا التمثيل بحلول العام 2006». مثل هذه الأهداف تختلف عن الكوتات لكونها إيجابية في طبيعتها، ولفناً لانتباهك كي تخاطب اللاتوازن الذي أدركته في صورة تعيينات العاملين بالنسبة لقواعد السكان المحليين والقوميين.

وهذا لا يعني ضمناً، على أي حال، ممارسة التمييز ضد البيض. وبذلك، عليك ضمان أن يكون الهدف الإيجابي الإلهامي انعكاساً لموئل التجنيد ذي الصلة، أي واقعياً وقابلاً للتحقيق، وإلا سيؤدي إلى إلغاء الحوافز والى التثبيط في حدث لم يلب بعد.

• ما مدى دقة الإتيان في فهمك إذن؟ استخدام الامتحان القصير في الإطار 10.6 لإجراء تقويم مبدئي. وسواء أجدت أم لم تُجد (وكلنا أمل أن تجيب على اثني عشر سؤالاً أو أكثر إجابات صحيحة) فإن المهم أن تكون أنت، كما هو حالك مع مظاهر التنوع الأخرى، مبدعاً في هذا المجال. أي لا تنتظر الآخرين أو تعتمد عليهم كقسم الموارد البشرية لديك، لتزويدك بتفاصيل آخر المبادرات. بل ابحث عنها أنت بنفسك. فوحدة تحدي المساواة، مثلاً، قد فسرت دليلاً لتخطيط العمل والمراقبة يغطي مظاهر التنوع كلها.

غص فيه وتعلمه وطبق ما فيه من إرشادات. وبعبارة أخرى، إن معرفة المزالق يعد نصف المعركة، ومعرفة ماذا ينبغي أن تفعل يعد النصف الآخر من المعركة. وعندما يقرن ذلك بالمبادرات الأخرى المذكورة أعلاه فإنك سوف تسير في طريقك لجعل التنوع القيمة الجوهرية في صميم قسمك. والواقع أنك ستعرف أنك وصلت تلك النقطة عندما يقبل قسمك وتقبل جامعتك ذلك باعتناق التنوع، وتنهض بحظ من النجاح أكثر من تلك الأقسام والمؤسسات التي لا تعتنق التنوع.

الإطار 9.6: المبادئ القانونية الأساسية لتشريع المساواة		
تضمينات عملية	النظرية	البناء
<ul style="list-style-type: none"> • تمييز إيجابي: أي أن سياسة أو ممارسة التفضيل الإيجابي لشخص لأنه من مجموعة غير متجانسة - مثل السعي إلى زيادة عدد المرشحين للوظائف من الإثنيات أو الأقليات العرقية - يعد غير قانوني بموجب قوانين العلاقات العرقية والتمييز الجنسي في المملكة المتحدة. • المحصن (الكوتات): إن ممارسة اقتراح ضرورة أن توظف المستويات أو الأعداد الدنيا لن هم من مجموعات معينة. كأن تقبل الجامعة، على سبيل المثال، 50% على الأقل من الموظفين إناثًا - يعد غير شرعي ولا قانوني في المملكة المتحدة. • الأهداف: أي حيث تحمل القوى العاملة باتجاه مجموعة معينة أو بعيدة عنها. يكون وضع أهداف تبنين كيف يمكن تغيير الأعداد، قانونياً تماماً مثلاً. جامعة في منطقة 10% من سكانها من السود يبدأ فونها العامة هي فقط 2% ضع هدفًا - في تلك المناطق حيث يكون التواجد للعمل محلياً مبدئياً - يحاول جعل النسبة المئوية للسود الذين يوظفون أكثر تمثيلاً عن طريق تشجيعهم على تقديم طلبات توظيف. وتلغفي التمييز ضد البيض نحل قرارات التعيين قائمة على أساس الجدارة. • الأهداف هي: <ul style="list-style-type: none"> - دليل بين توضح اللاتوازنات ضمن القوة العاملة. - فيما يتعلق بمساعدة الناس تأكد أنهم لا يمارسون التمييز عرضاً عندما يوظفون. - فيما يتعلق بمحاولة تشجيع أناس مختلفين لدراسة الوظائف عندما يسعون للتوظيف. 	<ul style="list-style-type: none"> • قرارات التوظيف يجب أن تقوم على الجدارة، ولكن يجب أن تكون مظاهر التمييز كلها وعملية الاختيار متحررة من التحيز اللاقانوني • مطالب القانون التي تقدمها عادلة ومتساوية في احترام طالبي التوظيف كلهم. • القانون لا يطلب منك أن تفصل أفراداً لأنهم من قطاع غير مثل من قطاعات المجتمع. 	<p>أرباب العمل أحرار في تحديد المهارات والعرفة والصفات التي يريدها من الموظفين</p>

<p>الخطر. يمكن في أن المؤسسة لا تتبع ديلها عملياً. لديها سياسة مكتوبة ولكنها لا تتبعها ومن ثم تكون أعمالها غير عادية بصورة آلية. القاعدة القائلة «عدم اتباع الإجراءات يعد آلياً غير عادي» تنطبق هنا.</p> <p>مثلاً: الموظف الذكر الذي يضائق زميله له يمكن أن يكون مسوِّعاً لظرده فوراً، ولكن إن كنت لا تلجأ إلى الإجراءات الانضباطية ولا تتبع متطلباتها فإنك ربما تجد أدماءً مضاراً لظره غير منصف من الموظف الذكر.</p> <p>إذا لم يُجاهل الإرشادات والتدريب فإن الموظف يمكن أن يكون شخصياً عرضة لتصرفاتهم. في حالات عديدة يمكن أن يكون رب العمل والموظف كلاهما عرضة للتمييز.</p> <p>الأمثلة على التمييز المباشر واضحة نموذجياً ومن السهل تحديدها.</p>	<p>الدليل الداخلي للممارسة الجيدة سوف يضمن تمسك المؤسسات بالقانون</p> <p>"خطوات واضحة" تعني أن رب العمل قد قدم إرشادات حول كيفية معاملة الناس بالتساوي مع إجراء التدريب اللازم</p> <p>هذا يتضمن التمييز المباشر الذي يحدث عندما يعامل فرد بحدود أكثر من سواه في الظروف ذاتها بسبب الجنس، أو الوضع العائلي، أو العرق، أو القومية، أو الإعاقة، أو اليمول الجنسية.</p>	<p>يحتفل أن تظل المؤسسات ضمن القانون إذا كان لديها سياساتها الواضحة وإجراءاتها وممارستها الواضحة التي تدعم التنوع والمساواة.</p> <p>أريات العمل مسؤولون قانونياً عن أعمال موظفيهم إلا حيث يكون رب العمل قد اتخذ خطوات واضحة لضمان عدم حدوث تمييز للموظفون كلهم يعاملون بالتساوي</p> <p>أي شرط أو معيار أو عارضة يمكن أن يكون له/لها أثر غير مناسب على الرجال أو النساء بعد تمييزاً جنسياً لا مباشر.</p> <p>المصدر: المجموعة المحلية، 2003</p>
<p>ليست شفافة كالتمييز المباشر، ولكنها مع ذلك تمييزية بنتائجها. مثلاً: أنماط العمل والساعات التي تؤثر في العاملين تأثيراً معاكساً بمسؤوليات رعاية الطفل، وقواعد اللباس ومتطلبات الصحة والسلامة التي لا تختم العادات الدينية الخ.</p>	<p>مشتق من أحكام تجده لأول وهلة تطبق على الجميع بالتساوي، ومع ذلك فإن فحوصاً أدق لها يكشف أنها ربما تكون تمييزية.</p>	

الإطار 10.6: كيف ترقى إلى مستوى التنوع

1. العمر: ما هي نسبة الذين هم فوق الأربعين من العمر في المملكة المتحدة؟

1. 1 في كل 10

2. 1 في كل 5

3. 1 في كل 2

2. الجنس: ما النسبة التي تُمثلها النساء في القوة العاملة في المملكة المتحدة؟

1. دون 25%

2. 35%

3. فوق 40%

3. العرق: ما نسبة الأعمال المنشأة حديثاً والتي افتتحها رجال أعمال آسيويين؟

1. 2%

2. 9%

3. 15%

4. الميلول الجنسية: ما نسبة الفتيان، والسحاقيات، واللواطيين الذين هم يخفون ميولهم الجنسية خشية التهديد

والتخويف؟

1. لا شيء

2. 22%

3. 64%

5. العمر: كم عدد المعوقين في المملكة المتحدة؟

1. أقل من مليون

2. حتى خمسة ملايين

3. أكثر من ثمانية ملايين

6. ما النسبة المثوية في فروق الرواتب بين الرجال والنساء التي يعد التمييز مسؤولاً عنها؟

1. أقل من 10%

2. 25-50%

3. حوالي 75%

7. ما نسبة الأطباء البريطانيين المولودين عبر البحار؟

1. 25%

2. 7%

3. 15%

8. ما نسبة المعوقين في المملكة المتحدة الذين يستخدمون الكرسي ذي العجلات؟

1. أقل من 5%

2. أكثر من 10%

3. تقريباً 50%

9. ما عدد الطلبة الذين هم فوق الخامسة والعشرين من العمر؟

1. 43%

2. 25%

3. 19%

10. ما نسبة الفتيان الذين واجهوا هجوماً عنيفاً بين العامين 1995 و2000؟

1. 1 في كل 3

2. 1 في كل 5

3. 1 في كل 20

11. لدى تقويم أوراق الامتحانات، يبين نظام وضع العلامات (الدرجات) نتائج أدنى للطلبة الذكور من نتائج أوراق الإناث المماثلة لها. إن هذا يدل على:

1. تمييز

2. سلوك سيء

3. ليس تمييزاً

12. طالبة تستخدم الكرسي ذي العجلات تعطى مكاناً في الجامعة شريطة أن تجد لنفسها مكاناً. ولم يوضع هذا الشرط على سواها. يعد هذا:

1. قانونياً

2. غير ملائم ولا لائق

3. غير قانوني

13. محاضر يرفض التوقف عن الكتابة على السبورة ليلتفت إلى الوراء ويخاطب الطلبة مباشرة ليتمكن الذين يقرؤون الشفاه من فهم المحاضرة. يعد هذا:

1. غير قانوني

2. وقاحة

3. قانوني

14. تكتشف المراقبة أن الطلبة السود أقل احتمالاً لتأمين أمكنة عمل للمقرر المهني. يمكن أن يكون هذا:

1. تمييز

2. صدفة

3. ليس تمييزاً

15. عوقب طلبة أفريقيون - كاربييون أكثر من الطلبة الصينيين لعزفهم موسيقى صاحبة في القاعات بعد الساعة الثانية صباحاً. يمكن أن يكون هذا:

1. تمييز

2. صدفة

3. ليس تمييزاً

ماذا فعلت؟ الإجابات: 15-14 b-13 a-12 c-11 a-10 a-9 a-8 a-7 b-6 a-5 c-4 b-3 c-2 c-1

النقاط المحرزة: 15 ممتاز؛ 4-1 جيد جداً؛ 12 جيد؛ 10 حسن (وسط)

المصدر: المجموعة المحلية، 2003

تجنيد العاملين واختيارهم

كنت موهوباً منذ سن مبكرة. إذ كنت أرى العيب في الشخص لحظة وقوع عيني عليه. كانت تلك أشبه باللعنة

ف.س. نيبول (V.S. Naipaul)

كيف استطيع معرفة ما الذي كان يفكر فيه أعضاء لجنة ترقيات أعضاء الهيئة التدريسية، وعلى أي أسس توصلوا إلى البيانات المختلفة والتي اتخذوها في اجتماع اللجنة.

أستاذ في جامعة كمبردج يقدم تغذية راجعة

إلى مرشح للأستاذية لم يفلح، مايو 2000

يدخل التنوع، وتطوير العاملين حيز التنفيذ منذ اللحظة الأولى: تجنيد العاملين واختيارهم وتعيينهم. لقد غطينا مسألة التعيين، ولكننا لم نغطّ التجنيد والاختيار بعد. إن تعيين عضو هيئة عاملة جديد يعد عملية ليست مألوفة لدى الكثيرين فقط، بل يشعر هؤلاء بالارتياح تجاهها. إذ تبدو للوهلة الأولى أنها عملية متناسقة زمنياً، من تحليل الوظيفة وتصميم الوظيفة من خلال الإعلان عنها وإجراء المقابلات والانتقاء، الأمر الذي يجعلها تبدو عملية مستقيمة نسبياً.

ومع ذلك هنا يكمن ضعفها. ذلك لأننا باختصار نقارب هذا النشاط ونحن متأكدين من أن احتمال الخطأ قد أصبح أكبر. فمن لا يجبون بعد ذلك أن يظنوا أنهم خير من حكم على الشخصية والمقدرة. وإغراء «الإسراع» في تحديد طبيعة التعيين أو مواصفات معايير الوظيفة؛ والاعتماد المفرط على أسلوب الانتقاء الفردي، والميل إلى تعيين من هم على شاكلتك، وما إلى ذلك. والواقع أنه من الصعب تحديد عملية أخرى معرضة للمثالب لدى التطبيق العملي كعملية تعيين العاملين. هناك خطر حقيقي إن لم تكن حريصاً، هو أن تعين، دون إدراك، شخصاً ليس فقط غير ملائم (وهو أمر يحدث أكثر مما يحرص المرء على تجنبه)، بل أيضاً أن تصطدم بقوانين التمييز في العملية. وكما يعمل معظمنا

الآن في مناخ تتزايد فيه مَعوقات الموارد فإنك سوف تبدد فرصة ذهبية لتحسين مورد العاملين والذي من الصعب عليك أن تخسره.

إن غاية هذا المقطع الأخير هي بيان كيفية تلافي الوقوع في هذه المزالق، أو أكثر إيجابية، بيان ما تستطيع فعله لتمنح نفسك أفضل فرصة لتعزيز التنوع وإجراء التعيينات «الصحيحة» لك ولقسمك: وإظهار أنك تتمتع حقاً بصفات رب العمل الجيد.

تُعَيّن أم لا تُعَيّن؟ هي قضية العمل

أول قانون من قوانين التعيين الصحيح هو أن تفكر ملياً وبدقة فيما تبحث عنه. يبدو الأمر سهلاً، وهو كذلك، ولكن من الغريب أن نرى كثيرين يفشلون عملياً في إنجاز هذه المهمة بكفاءة. أما سبب عدم إبلاء هذه المهمة الاهتمام الكامل الذي تستحقه فيعود إلى أن الذين يجندون الناس للوظائف قد وقعوا في الفخ الكلاسي الممثل في افتراض أو افتراضين زائفين. الأول، هو أنه بما أن الشواغر الوظيفية تنشأ عندما يترك أحد الموظفين عمله أو يتقاعد فإن ملء هذه الشواغر يعد أمراً بديهياً. والافتراض الثاني هو أنه إذا كان آخر من شغل هذه الوظيفة أو تلك جيداً، فلا بد إذن من الإتيان بنسخة عنه. لكلي تتجنب المصير ذاته، من المهم أن تبقي «ذهنك مفتوحاً» فيما يخص الحاجة إلى التعيين، وطبيعته كذلك. عليك أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية عن الشواغر، هل نشأت بسبب التوسع أو بسبب العاملين الذين تركوا العمل.

• هل هناك فجوة توظيف في شروطينا؟ وفي حال النمو، هي تصور ذلك أكثر من الواقع؟ ما هو الرهان القاسي، المقابل للتأمل؟ إذا ما غادر عضو هيئة عاملة، أي خبرة مختصة (وليست عامة) فقدما القسم؟ ما طبيعة عبء العمل الملقى على عاتق عضو الهيئة العاملة الذي ينبغي أن نجعله جيداً. حجم العبء، سعته، معاملة المميّزة؟

• إذا كان هناك فجوة، ما هي أفضل السبل للملئها؟ هل بإعادة تنظيم أعباء العمل الملقاة على عواتق العاملين الباقين؟ هل باستئجار غير متفرغين؟ أم يدفع أجور عمل إضافي؟ أم بتكليف متعهدين ثانويين بالعمل؟ أم بتجنيد بدائل ملء كامل للشواغر؟

- ما هي النواقص في العاملين في قسمك؟ هل هي مماثلة في الحجم والطبيعة لهذا القادم الجديد. كيف ينتمي هؤلاء إلى أهداف قسمك الإستراتيجية وعمليات تجنيد العاملين لأجل طويل: مزيج المهارات المختلفة، الصورة العمرية للعاملين لديك، وما إلى ذلك؟ أي الحقول ستكون له الأولوية؟ ولماذا؟
- إذا ما احتجت تعييناً جديداً، كيف سيكون دور ذلك الشخص مماثلاً لمن كان يستغل المنصب قبله أو مختلفاً عنه؟

لا تتعجل في الإجابة على هذه الأسئلة، فكلما أنعمت النظر فيها ازدادت القيمة التي ربما تحصل عليها من محاولتك رؤية الشواغر الوظيفية في ضوء مختلف أوسع. إذ ربما يقع خيارك في النهاية على واحد من الخيارات المذكورة أعلاه ولا تعين أحداً أبداً، أو بدلاً من ذلك، ربما تستخدم الشاغر (أو توفره) لتمول تعييناً جديداً في جانب آخر من جوانب العمل في قسمك. ومرة أخرى، ربما تقرر عندئذ وبعد دراسة مناسبة أنك بحاجة إلى الاستعاضة عن الشاغر ببديل كامل. ومهما يكن الأمر فإن الاحتمال الأكبر هو أن تعرض «حالة عمل» للتعيين (أو عرض لأسباب التعيين) إلى دائرة الموارد البشرية، أو الجامعة، أو مجموعة تعيين أعضاء الهيئة التدريسية للحصول على الموافقة قبل أن تتابع العملية.

يعد هذا السلوك في نظرهم من صميم العمل، وهو كذلك حقاً. إنه مسألة أرقام تتعلق بالميزانية. كم طالباً لديك؟ كم من العاملين لديك؟ ما هي نسبة العاملين إلى الطلبة؟ ما هو معدل عبء العمل الملقى على كاهل العاملين؟ ما نسبة العاملين غير المتفرغين التكميليين؟ كم هو دخل مصادر بحوثك ومشروعاتك وكم عددها؟ ما هي أولويات قسمك المتوسطة الأجل؟ ما هو طلب السوق وأين هو؟

وبذلك نحتاج إلى فهم توجههم وتجييب عليهم على هذا الأساس: لا تشعر بأنك ملزم، كما يفعل الكثيرون، بكتابة حكاية مطولة تمجد فيها فضائل قسمك. مثل هذه التعليقات اللاعددية تعيق عمل لجان توظيف العاملين برتبة منتظمة، ولا يحبذها أعضاؤها، بل تتركهم يخمنون ما يدور بخلد كاتبها ويحاولون استكشاف مقاصده. فبدلاً من ذلك، وفر وقتك ووقتهم بتلخيص الأسباب في بيان مختصر موجز (لا يزيد على صفحة من A4) تحتوي على الحقائق والأرقام الوثيقة الصلة بالموضوع.

إعداد مواصفات الوظيفة ومواصفات الشخص

تمت الموافقة على قضية العمل، ثم عليك وضع مواصفات الوظيفة، وخصائص الشخص. تعد أدوات الموارد البشرية هذه، بالطبع، قوام عملية التجنيد، ومع ذلك من السهل التفاوضي عنها، مثلها في ذلك كمثل الخطوة الأولى لتحديد طبيعة التعيين. وفي حين أن هذا ربما لا يكون مثلاً على الألفة التي تولد الأزدراء، هناك ميل، من الناحية العملية، إلى معاملتها بجدية أقل مما ينبغي. هذه خطيئة مميتة. إذ أن الصعوبات التي تنشأ أثناء المراحل الأخيرة من الانتقاء يمكن تتبعها، في واقع الأمر، وعزوها إلى سوء الفهم والعيوب في التصميم الأصلي لهاتين الوثيقتين. وفي كثير من الأمثلة تخطط لجان الانتقاء بينهما.

ولتلافي هذه النتيجة لا بد وأن تتأكد ليس من التمييز بينهما فقط، بل أيضاً من أنك تدرس كلاً منهما مع الاهتمام اللازم بالدقة والتفاصيل والتنوع. يمكن لدائرة الموارد البشرية في قسمك أن تقدم لك النصح في هذه المسائل، ومن المحتمل أن تكون مؤسستك قد طورت أسلوبها الداخلي الخاص بها. ومهما يكن الأمر، هناك بعض القواعد الأساسية التي تستطيع إتباعها، بل التي ينبغي إتباعها.

مواصفات الوظيفة

إن تحديد مواصفات الوظيفة أو غايتها أو دورها هو تقرير موجز يتضمن معلومات ذات صلة بوظيفة معينة. ويمكن أن تأتي بصيغ متنوعة، كما أسلفنا، بدءاً من الصيغ المتعلقة بالكفاءة والمبينة في الملحق 1 حتى الصيغ الأكثر تقليدية التي تتضمن سلسلة من الواجبات. وأي السبيلين تسلك أو تفضل يجب أن تتأكد من أن دور الوظيفة:

- مكتوب بأسلوب واضح، وموجز، حيادي جنسياً (لا يميّز بين الذكر والأنثى)؛
- مكتوب بأقل ما يمكن من الكلمات، ويتجنب التكرار، ومع ذلك يعطي المرشحين معلومات كافية كي يقرروا فيما إذا كانوا سيتابعون الطلب؛
- يحدد المسؤوليات الأساسية (أو الواجبات) المرتبطة بالوظيفة؛
- ويوضح موقع الوظيفة في البنية المؤسسية.

وبعبارة أخرى، يجب أن يصف المحددات الحاسمة للوظيفة (كما هي ممثلة في ملخص العينات المبينة في الإطار 11.6) بطريقة مختصرة ودقيقة ولا تمييزية: أي اسم الوظيفة، مكانها، العلاقة الإدارية، غاية الوظيفة، والمهام الأساسية ومدة التوظيف وشروطه. [تورنغتون (Torrington) وهول (Hall, 1995)].

مواصفات الشخص

إن مواصفات الشخص، بالمقابل، تلخص الخصائص التي لا بد للمرء من امتلاكها كي يلبي متطلبات الوظيفة. وتعبير نموذجي هي المؤهلات والخبرة والمهارات والمقدرات المطلوبة من طالبي العمل، أي أن مواصفات الشخص تقوم على، وتشتق من، مواصفات الوظيفة. إنها لا ترسم ولا ينبغي أن ترسم بصورة موازية لمواصفات الوظيفة أو بمعزل عنها أبداً، برغم الإغراءات التي تدفع في هذا الاتجاه عملياً. أما إذا رسمت موازية لمواصفات الوظيفة و/أو بمعزل عنها فإن ذلك يعرض عملية التعيين كلها للمخاطر لأن مواصفات الشخص هي التي تشكل أساس المراحل الآتية.

لدى ابتكار مواصفات الشخص، عليك أن تأخذ بالحسبان ما يلي (كما هو مبين في الإطار 12.6):

- لا تتبالغ بخصائص الشخص المطلوب للوظيفة، وإلا فإنك تجازف بتقييد مؤهل طالبي الوظيفة المحتمل، أو أنك تعين من كانت مؤهلاته أعلى من اللازم. وهكذا في حالة المتطلبات التعليمية التربوية، مثلاً، ينبغي أن تشترط الحد الأدنى الضروري من الأداء المرضي (المقبول).
- لا تفترض أن المؤهلات تضمن المهارات مثل المقدرة المؤسساتية، المراسلات الشفهية والكتابية، والعمل الجماعي (إن مثل هذا الافتراض غالباً ما يكون فاشلاً فشلاً ذريعاً في الموارد البشرية).
- ضع بالحسبان أهمية الاحتمال والإمكان. فالمهارات يمكن تعلمها، ولكن خصائص الشخصية العميقة الجذور لن تتغير أبداً. وهكذا، يمكن أن تكون المقدرة على

تعلم عمل ما بديلاً مقبولاً لشخص اكتسب حديثاً هذه المهارات، خصوصاً إذا كان المرشح ليس مناسباً كمن كان يشغل الوظيفة قبله. وتذكر أيضاً أن بعض المهارات يمكن أن تُتَمَّى بخبرة العمل التي ربما لا تقدر المجموعات الممثلة تمثيلاً ضعيفاً على الحصول عليها.

- احرص على تجنب التمييز اللاقانوني بصورة مباشرة وغير مباشرة مثل: طول مدة الخبرة (التي تعد تمييزاً ضد النساء اللاتي ينقطعن عن عملهن لتربية أطفالهن ورعاية أسرهن)؛ والمؤهلات النوعية (التي يمكن أن تستثني الذين اكتسبوا المعرفة أو المهارة المطلوبة بطرق أخرى أو الذين ربما يتمتعون بالمؤهلات نفسها من بلد آخر)؛ حجم المرشحين أو قوتهم البدنية (وبدلاً من ذلك، حدد القدرات اللازمة واطلب دليلاً أثناء عملية الانتقاء) [كوكو (Cuco, 1997)].
- ميز بين الخصائص الجوهرية والخصائص المرغوبة، وبذلك تتجنب التقييد غير اللازم.
- أكتب (كما هو الحال في وصف الوظيفة) بأسلوب يتميز، ليس فقط، بالحياد الجنسي، بل أيضاً بالوضوح، والإيجاز والدقة. فمثلاً، تجنب استخدام مصطلحات مثل «خلفية تربوية تعليمية جيدة/سليمة»، إذ ماذا تعني بكلمة «جيد» أو «سليم»؟ وبالمثل «مطلوب خبرة سابقة» إذ ربما تكون خبرة لمدة عشر سنوات ولكنها سيئة. اشترط نمط الخبرة المطلوبة ومستواها ونوعيتها.
- فكر في وقرر كيفية «إثبات» هذه الخصائص؛ من خلال استمارة الطلب، أو الحقيقية الشخصية، أو المقابلة، أو العرض، أو الاختبار السيكولوجي، أو السيرة الذاتية... إلخ.

الإطار 11.6: دور وظيفة زميل تعلم وتدرّس

اسم الوظيفة: زميل عضو هيئة تدريسية للتعلم والتدرّس

غاية الوظيفة:

- تقديم قيادة في الابتكار التعليمي والتدرّسي لأعضاء الهيئة التدريسية كلهم.
- الإسهام في تحقيق إستراتيجية التعلم والتدرّس في الجامعة.
- العمل كنموذج يحتذى للتطوير المهني المستمر في التعلم والتدرّس.

تقارير إلى: مدير الهيئة التدريسية لتطوير ودعم التعلم

قاعدة/موقع الجامعة: جامعة المدينة (City Campus)

المسؤوليات الجوهرية: • الريادة في حقل من حقول أولويات أعضاء الهيئة التدريسية في التطوير، أي تقويم

التعلم: التعلم الإلكتروني والتعليم الإلكتروني: التعلم القائم على المشكلات: ملفات التقدم: التعلم المركز

في الطلبة: التعلم القائم على العمل.

- تقدم خبرة فردية بالنسبة لمظهر التعلم والتدرّس.
- العمل تعاونياً مع مجموعات الموضوعات، وفرق البرامج والمعلمين الأفراد لتعزيز خبرة تعلم الطلبة، مثل: مراجعة الموضوعات، تفعيل برامج
- الإسهام في التطوير وإستراتيجيات التطبيق لغرس مقاربات جديدة في عملية التعلم والتدرّس لدى أعضاء الهيئة التدريسية كلهم

• العمل مع أعضاء آخرين من فريق الزملاء لتعزيز وتطوير التعلم والتدرّس لدى أعضاء الهيئة التدريسية كلهم.

• الإسهام الفعال في المنتديات الإقليمية والقومية والعالمية بشأن ابتكارات التعلم والتدرّس.

• اعمل كنموذج يحتذى للتطوير المهني المستمر.

مدة وشروط: اسم الوظيفة: يحتفظ بالاسم بعد مدة العمل

مدة العمل: ثلاث سنوات (خاضعة لمراجعة سنوية)

التوظيف: معادل لنصف زمن وظيفة المتفرغ (FTE)

علاوة مسؤولية: £ 2500 سنوياً (طيلة زمن الوظيفة)

عدد الوظائف: ثلاث

تاريخ التعيين: بداية السنة الدراسية

الأهلية: أعضاء الهيئة التدريسية المنخرطين في التعليم و/أو دعم التعلم

الإطار 12.6: المواصفات الشخصية لزميل التعلم والتدريس

أسلوب التقويم	أولوية (1,2)	معايير
		1 المواصفات
استمارة طلب	1	1. تعليم حتى مستوى الدرجة الأولى
استمارة طلب	2	2. مؤهل تدريب معلمين معترف به.
رسالة طلب	1	3. إجازة اعتماد من جامعة تعليم عالي أو السعي للحصول على ذلك الاعتماد
		2. مهارات/ معرفة
عرض. مقابلة	1	1. معرفة بمقاربات التعلم والتدريس المعاصرة في التعليم العالي
عرض. حقيبة تدريس	1	2. المقدرة على إيصال الأفكار بوضوح كتابة وشفهياً
مقابلة	1	3. المقدرة على التعاطف مع العاملين من خلفيات أكاديمية واسعة التنوع.
رسالة طلب. مقابلة	1	4. المقدرة على استخدام وسائل متنوعة لدعم تطوير العاملين في التعلم والتدريس
		3. الخبرة
رسالة طلب	1	1. سجل مسار ناجح في التدريس و/أو دعم للتعلم
عرض. مقابلة	1	2. وعي المتغيرات في منهاج التعليم العالي
استمارة طلب. مقابلة	1	3. خبرة في أحد حقول الأولويات مع إجازة يمكن عرضه
		4. مواصفات شخصية
	1	1. مبدع
رسالة طلب	1	2. مرن. واثق بنفسه. صدوق
عرض. مقابلة	1	3. نشاط. حماس. حسن الدعاية
عرض. مقابلة	1	
		1. الأولوية (1) تدل على معيار جوهري - من غير المحتمل أبداً أن ينجح المرشح إن لم يستطع تلبية واحدة من هذه.
		2. الأولوية (2) تدل على معيار مرغوب - من غير المحتمل أن ينجح المرشح الذي يفشل في تلبية واحدة من هذه.

الإعلان، قائمة المختارين، الانتقاء

الإعلان

ينبغي أن يكون لك، عند الإعلان، هدفان رئيسيان، هما: أن يصل إلى أكبر عدد من الراغبين في التقدم إلى الوظيفة، وأن تعزز خيال قسمك ومؤسستك في العملية. من

المهم ألا يغيب عن ناظريك أي منهما. وفيما يخص الهدف الأول عليك أن تشر الإعلان في صحف مناسبة (صحافة التعليم القومية، الخ) ومجلات (مهنية، متخصصة) وفي شبكات الانترنت بطريقة تؤمن توازناً مثالياً بين التغطية والكلفة، وتنتج مجالاً معقولاً من المرشحين للوظيفة. ولدى إعلانك عن الوظيفة بهذه الطريقة، ينبغي أن تراعي أيضاً صحافة المجتمع المحلي العرقي، إضافة إلى اتخاذ خطوة ايجابية لتشجيع المتقدمين للوظيفة بالقول بصورة واضحة أنك ترحب بهم رجالاً ونساءً ومجموعات أقلية في المواضع التي لم يوظف فيها أعضاء من ذلك الجنس أو تلك المجموعة، وكان عددهم قليلاً، في مؤسستك العام المنصرم.

تعد كل ممارسة لتجنيد موظفين فرصة تسويقية. لذلك لا بد من الاهتمام بعناية بالانطباع الذي يحدثه إعلانك. كانت جامعات المملكة المتحدة أبطأ من نظيراتها في الولايات المتحدة في إدراك هذه الحقيقة. ففي حين أن الجامعات الأمريكية توضح في أمثلة عديدة «بيانات المنصب الشاغر» بصورة واضحة متميزة، فإن المؤسسات التعليمية في المملكة المتحدة، بالمقابل، لم تتجاوز بعد الادعاء لدى العالم الخارجي بأنهم «أرباب عمل لا يدخلون» أو أنهم لم يتزودوا بعد للتعامل مع الطلبات الالكترونية. إن السخافة الكامنة في مثل هذه المفهومات أو التصورات، وفي أنهم لا يختارون من بين الأمور كلها ليخبروا الأجنب بها إلا هذه الأمور بوجه خاص، وفي حين يستجدون العقيدة. إن ذلك أصبح على وشك الاختفاء، على أي حال، لأن البيئة التنافسية التي وضحتها «الكتاب الأبيض» سوف تجبر المؤسسات على أن يأخذوا «صورة سماتهم المميّزة» والأسواق المستهدفة بجديّة أكثر من ذي قبل. فالخطر، بالطبع، هو أن تتحرف الجامعات إلى الطرف المعادي للأخر. إلى الترويج و«التلفيق».

ومهما يكن الأمر، لا بد لك، من منظورك، من ضمان ألا يكون الإعلان دقيقاً ومنطقياً ولا تمييزي لغة فحسب، بل يجب أيضاً أن يوصل «الرسالة الصحيحة»: رسالة تعكس بصورة حدسية غايتك الجوهرية وقيمك الأساسية، ومواطن قوتك الرئيسية وتطلعاتك وآمالك وغير ذلك. فإن لم يكن كذلك فإنك تجازف بإبعاد من يمكن أن يكونوا خير ما يشغلون الوظيفة الشاغرة وتجذب من يحتمل ألا يكونوا مناسبين لها. والأمر نفسه

ينطبق ويصح على رزمة «المعلومات الأخرى» التي ترسلها إلى من سيتقدمون للوظيفة مستقبلاً. ولا تختار الطريقة الغبية، كما يفعل الآخرون أحياناً، وتعتمد على استمارات الطلب المؤسساتية «اللامعة» فهي ليست جيدة بما فيه الكفاية. وفي الحالتين:

• فكر في الانطباع الدائم الذي تحدثه في أولئك الذين لا يتابعون الطلب والذين يتابعونه على حد سواء؛

• وأعط إعلانك والمعلومات الأخرى «لمستك الشخصية» وولفها بالطريقة ذاتها التي تتوقع ان يتبعها المرشحون المستقبليون في ملء الطلبات.

لدى قسمي الموارد البشرية والتسويق الخبرة المتخصصة لمساعدتك في إيصال رسالتك. تأكد أنك استعملتهما.

قائمة المختارين

إذا كان إعلانك ومواصفات الوظيفة، ومواصفات الشخص متناسقة بالتساوي ودقيقة فإن قائمة الذين يختارون من بين المرشحين يجب أن تكون، نظرياً، مباشرة وسليمة. ويمكنك أن تجعل إعداد هذه القائمة أيسر بأن تطلب من المرشحين المحتملين أن يخاطبوا علناً المعايير الفردية الموضوعية في حقل مواصفات الشخص، عن طريق «رسالة طلب» أو «بيان داعم». وهكذا، فإن الصعوبات العملية تنشأ في بعض الحالات ببساطة من حجم الطلبات (خصوصاً في موضوعات يفوق عرضها في السوق الطلب عليها) وكذلك من احتمال التمييز. ومهما يكن من أمر، فإنك تستطيع التغلب على مثل هذه الصعوبات بالالتزام بتقاليد القوائم المختارة الآتية:

- أعمل بموجب مبادئ الاحتواء وليس بموجب مبادئ الاستثناء بحيث تكون العملية إيجابية تبحث عن مواطن القوى بدلاً من البحث عن مواطن التقصير.
- استخدم فقط المعايير الأصلية المتفق عليها في مواصفات الشخص. ولا تسمح بإدخال أي معيار جديد، أو باستخدام أي معيار يمكن أن يقود إلى التمييز (أي، العمر، الجنس، العرق، الحالة الاجتماعية، الدين، أو التوجه الجنسي).

- أعر اهتمامك فقط إلى الحقائق ولا تأبه بالافتراضات، وبذلك تتجنب مجازفة القولية وتضمن أن تكون الطلبات الداخلية والخارجية قد عوملت معاملة مماثلة.
- أعد قائمتك بالمختارين مع شخص آخر على الأقل، وإلا مع لجنة الانتقاء كلها.
- استخدم المعايير المرغوبة فقط عندما يبدو أن عدداً كبيراً من الطلبات يلبي المعايير الجوهرية. في مثل هذه الحالات، ينبغي أن يعد كل فرد من لجنة الانتقاء قائمة شخصية تضم عشرة مرشحين مثلاً. عرضوا القوائم بعضكم على بعض وبحثوا عن نقاط التلاقي. لا بد وأن تكون هناك درجة عالية من الإجماع إذا ما اتبع كل من أعضاء لجنة الانتقاء الطريقة بصورة صحيحة ومناسبة. وإلا فينبغي تقليص مساحات الاختلاف بفضل تصنيف المرشحين «قوي»، و«محتمل»، «مستبعد». تابعوا النقاش إلى أن تصلوا إلى اتفاق على قائمة نهائية، أو كما يفضل البعض هذه الأيام، إلى الاتفاق على قائمة مطولة. احرص في الحالتين من تضمين مرشحين تواقعيين من الذين هم ليسوا أقوياء ولكنهم لا يعادون أحداً.
- سجل الغايات والأسباب في كل حالة، أو قدم تغذية راجعة بها، وكذلك القوائم المختارة أو غير المختارة، وطالبي العمل الأفراد.

الانتقاء

المقابلات بالطبع هي الأسلوب الشائع للانتقاء، ومع ذلك ليست هي أفضل الأساليب ولا أكثر الأدوات دقة. والواقع أن نقاد هذا الأسلوب يدعون أن أعضاء الهيئة المقابلة ليسوا معايين دائماً فقط، بل أيضاً في أسوأ المقابلات غير المبنية أساساً لا يستخدمون أكثر من التنجيم لتقويم المرشحين. إن ما هو واضح، كما تعترف الأغلبية، أن المستخدمين في مقابلاتهم الخاصة بهم ليسوا متنبئين موثوقين بالأداء المستقبلي. ولهذا، تستخدم غالبية المؤسسات الآن، أساليب انتقاء متنوعة لتعيين موظفين، ليست بديلة للمقابلات، بل مكملتها. ولا يستثنى التعليم العالي من ذلك. فمن الشائع الآن، على سبيل المثال، أن يطلب من المعلمين المستقبليين أن يقدموا عرضاً، أو يسلموا حقيبة تدريس (وثائق تتعلق

بالتدريس)، وأن يطلب كذلك من المديرين أن يتقدموا إلى اختبارات سيكولوجية أو أن يحضروا مركز تقويم (تورينغتون وهول، 1995).

كما أنه لا بد لك أيضاً من أن تولي المسألة الاهتمام الذي تستحقه عندما تجري تعييناتك الخاصة بك. كم يساعدك، في اتخاذ قراراتك، أن تطلب إلى المرشحين أن يقدموا محاضرة قصيرة، أو يتقدموا بعرض حلقة بحث أو إجراء عرض، أو تقديم تحليل سووت (SWOT) يتعلق بقسمك أو بمستقبل التعليم العالي، أو يتقدموا لاختبار الشخصية، الخ. وبالمثل، ينبغي أن تتذكر أن الانتقاء منهج ذو سييلين، وأن عليك أن تمنح المرشحين فرصة زيارة قسمك، وليتقي بصورة غير رسمية بالعاملين. وفيما يخص المقابلة نفسها، هناك عدد من الخطوات البسيطة، ولكنها هامة، يجب أن تتخذها لمخاطبة المثالب الموجودة في المنهج (عملية الانتقاء) ولجعلها موثوقة أكثر.

نظم تجنيد العاملين وتدريب الانتقاء لجميع أعضاء اللجنة

من الممارسات الشائعة هذه الأيام ضمان تدريب الذين يجرون المقابلات جميعهم في إطار وعي للفرص المتساوية وإدراكها. وما عليك إلا أن تفكر في نفسك وتعكس الأمر على تجربتك الشخصية كشخص تجرى له المقابلة، لكي تتأكد من أن ذلك لا يكاد يكون كافياً. غالباً ما يفترض المرء افتراضاً حميمياً مريحاً. وهنا تعد الأكاديمية، بوضوح، مذنبه أكثر من سواها. وهو أن أي فرد مثقف ثقافة معقولة يمكن أن يجري مقابلة فعالة على الفور. فضلاً عن أن الذين يجرون المقابلات غالباً لا يعون ما يسيء إلى عملية المقابلة، كنزعتهم المسبقة للتحيز. تدلنا البحوث على أن الذين يجرون المقابلات غالباً ما يقررون قبول المرشح أو رفضه منذ الدقائق الثلاث أو الأربع الأولى (تتأخر الانطباع الأول) ومن ثم يقضون بقية مجريات المقابلة يبحثون عما يؤكد انطباعهم الأول هذا. ويوحي الدليل أننا جميعاً نميل إلى مقارنة المقابلات بنموذج عقلي «لمرشح نموذجي» تجرى له مقابلة ولذلك نكون عرضة «لنزعة معاكسة»، أي، أننا نضطر في تصرفنا وحكمنا سواء إيجابياً أم سلبياً عندما نقابل شخصاً ذا مؤهلات عالية أو شخصاً ضعيفاً جداً بعد مقابلة شخص عادي متوسط المؤهلات. والواقع أننا كمقابلين عرضة لارتكاب حشد كبير من الأخطاء

أثناء المقابلة كما يبين الإطار 13.6 [خدمة النصح والمصالحة والتحكيم (ACAS .) (1988)؛ هانسكرامب (Hanscombe . 1998)]. سوف لا يلغى برنامج تطوير مهني هذه الأخطاء كلها، بالطبع، بل يمكننا على الأقل من تجنب المزالق الأكثر وضوحاً في إتمام عملية الانتقاء النهائية، وذلك بفضل مساعدتنا على رفع مستوى الإدراك والوعي لمثل هذه المثالب بين الأعضاء.

• تأكد من أن كل واحد يعرف مسبقاً ما يتوقعه. في حالة:

- المرشحين: أين يقدمون تقاريرهم ومتى؟ الأنشطة والمهام التي يتوقع أن يضطلعوا بها؛ مكان وزمان المقابلة.

- أعضاء اللجنة: من هم؛ أين ومتى يجتمعون (نموذجياً، قبل المقابلة الأولى بثلاثين دقيقة).

ليست هناك أحكام قاسية وسريعة بشأن حجم لجان المقابلات وتشكيلاتها. ومع ذلك، يجب أن تهدف دائماً إلى مقابلة واحدة من جنس يليه واحد من جنس آخر (ذكر، أنثى، ذكر،... الخ) ومثالياً مع مجموعة تمثيل صغيرة من ثلاثة أشخاص أو أربعة (أما أكبر من ذلك فتعدو اللجنة غير عملية) تضم مرشد علاقات العاملين في دائرة الموارد البشرية. ورغم أن اللجنة تتحمل مسؤولية جماعية، فهي أيضاً فكرة جميلة أن يُعيّن شخص ليقوم بدور مراقب للمجموعة فيما يخص الفرص المتساوية. ودقق أيضاً وتأكد من أن ممثل الموارد البشرية لديك قد وزع المقابلات مع رزمة معلومات عن المرشحين. تحتوي على برنامج المقابلة، مواصفات الوظيفة، مواصفات الشخص، إعلان، وطلبات فردية. قبل بدء المقابلة بثلاثة أيام على الأقل.

هيئة الدعم وتسهيلات

تأكد من أن المرشحين قد سُئلوا إن كانوا بحاجة إلى أي مساعدة قبل حضور المقابلة؛ وأن الترتيبات بشأن الفنادق قد اتخذت؛ وبشأن النقل، ومرائب السيارات، والترفيه والتسلية، وأن هيئة الاستقبال تعرف من هم المتوقع حضورهم ومتى، وما هي غايتهم.

- طوروا خطة مقابلات محكمة واتفقوا عليها. والتزموا بها. هناك، رغم اعتراض الكثيرين من زملائك، عدد من الأسباب الوجيهة لضرورة إحكام المقابلات، والتي إن أهملتها تعرضك للمخاطر، وهي:
 - تؤكد أنك غطيت الحقول ذات الصلة (وتجنبنا الحقول التي لا صلة لها بالموضوع)؛
 - إنها ما يتوقعه المرشح: بيئة يعمل المرء ضمنها؛
 - تبدو مهنية: فالبيئة تضيء على العملية إحساساً بالتماسك والاتجاه؛
 - تستغل الزمن المتوافر خير استغلال.
 - يمكن أن تكون عوناً لذاكرة أعضاء لجنة الانتقاء عندما تعد ملاحظات حول المرشحين وتقارنها؛
 - إنها أكثر ضامن موثوق لإلغاء الممارسة التمييزية.

الإطار 13.6 : أخطاء يجب تلافيها في المقابلات	
التصنيف الأخطاء	النتائج
ترحيب	إن أداء يحدث انطباعاً في حقل ما يؤدي إلى تصنيف جيد في الحقول كلها.
خذير	إن أداء يحدث ضعفاً في حقل ما يسيء إلى التصنيف في الحقول كلها.
الانطباع الأول	تشكيل فكرة (سيئة أو جيدة) مبكراً؛ إن الانطباع الأول يؤثر في المفاهيم اللاحقة كلها.
الحدائث	الفكرة المبنية على ملاحظة حديثة تؤثر في عملية التصنيف طيلة الوقت
التراخي	التصنيف بمرتبة أعلى مما يستحق
القسوة	التصنيف بمرتبة أدنى مما يستحق
الميل المركزي	جنب التطرف: صنّف كل فرد في فئات المركز
النسخ	إعطاء تقدير أفضل لأفراد يفهم أنهم مائلين لمن يجري المقابلة
الانتشار	استمرار التقدير المتدني للأداء الضعيف في حقول التقدير الماضية

تدرب على هذه المناقشات مع أي من أعضاء لجنتك الذي يمكن أن يسلم بأنه مختلف.
ثم اسع إلى أن تتفقا على بنية قائمة على:

- المعايير النوعية التي سوف تستعمل لتقويم المرشحين، أي، تلك الموضحة في مواصفات الأشخاص؛

- حقول الاستجواب التي تطرح للمرشحين كلهم من قبل كل عضو في اللجنة والتي لها صلة بهذه المعايير؛

- النظام الذي سوف يطرح كل عضو في اللجنة بموجبه مجموعتهم الخاصة بهم من الأسئلة، لا بد من ضمان كون العملية نظامية، وأن أعضاء اللجنة لا يفضون هنا وهناك في طرح أسئلة المرشحين في وقت واحد، اجعل التتابع منطقياً بحيث يسير الحدث بصورة طبيعية؛

- إن طول الزمن الشائع هو من الناحية النموذجية خمس وأربعون دقيقة لا أكثر. يتبعها 5-10 دقائق يكتب خلالها الأعضاء ملاحظاتهم مباشرة بعد كل مقابلة لكل مرشح؛

- عدد المرشحين الذين يقابلون: يجب ألا يزيدوا على أربعة في كل جلسة، مع وجود فسحة للراحة بين الجلسات.

• ضع تصوراتك المسبقة جانباً واسع لضمان أن يتمتع كل واحد من الذين يقابلون بفرصة يعطي بفضلها خير ما عنده.

ولدى الاتفاق على الخطة، يجب ألا تكون صعبة جداً، وذلك كي يلتزم بها زملاؤك وهم متفائلون ويساورهم الأمل. مازال أمامك معرفة كيف تحصل على ما تريد من كل مرشح. هناك بالطبع وكما هو معروف تماماً، عدد من إستراتيجيات المقابلات التي يمكنك نشرها واستخدامها: الإستراتيجية «الحلوة» والإستراتيجية

«الحامضة»، وإستراتيجية «التوكيد»؛ وإستراتيجية «حل المشكلات» وما إلى ذلك. أما الإستراتيجية المستخدمة نموذجياً في التعليم العالي وسواه بحق، هي ما يسمى بـ «مقاربة الصراحة الودية» لأنها تجعل أقل عدد ممكن من الذين يقابلون يشعرون بالتهديد والأكثرية يشعرون بالارتياح والاسترخاء، وهم في الغالب أكثر وضوحاً في المعلومات التي يقدمونها (تورينغتون وهولن 1995).

لديك دور حاسم لتعبه، إذن، في ضمان أن تتبع روح المقابلة وأسلوبها هذه المقاربة. ويمكنك تحقيق ذلك بطرق متنوعة:

- رتب مقاعد الجلوس ترتيباً غير رسمي قدر الإمكان بحيث يكون بين الذين يجرون المقابلة والمرشحين طاولة منخفضة، أو لا شيء إطلاقاً. إذ إن وجود حواجز كالتاولات الكبيرة، أو كاستخدام الهواتف أثناء المقابلة يمكن أن يهدد فعالية المقابلة ويعترض سبيل نجاحها.

- حاول أن تجعل المرشح يشعر بالارتياح. تبنى أسلوباً ودياً سهلاً. كن مهتماً ومنتبهاً. أظهر إحساساً بالسلام والهدوء. ابتسم واجعل صلة بينك وبين المرشحين بالعيون دون غطرسة أو قسوة. عرف بنفسك وبأعضاء اللجنة. ووضح شكل المقابلة.

- إسع لإقامة صلة بينك وبين المرشحين. حاول أن تجد شيئاً غير قابل للجدل يهيك جداً بشأن كل مرشح: «لاحظت باهتمام أنك ذكرت... في استمارة طلبك. فهل لك أن تزودني ببعض التفاصيل؟» أظهر تعاطفاً: «ربما أكون قد وجدت الوضع الذي تصف مثبطاً/بارعاً. فما شعورك أنت تجاهه؟ لذا، ما الذي فعلته نتيجة لذلك؟ كيف تعاملت معه؟»

- اهتم بمدى الأسئلة التي تطرحها أنت وزملاؤك، ونمطها. اختر النمط الصحيح للسؤال المناسب لظروف معينة (انظر الإطار 14.6).

الإطار 14.6: تقنيات توجيه الأسئلة التي ينبغي استخدامها		
الغاية	طبيعة السؤال	نموذج السؤال
<ul style="list-style-type: none"> • لنجعل المرشح يفتح • إقامة صلة بينك وبينه • استكشاف الآراء والمواقف والمشاعر 	<p>ماذا، متى، لماذا، كيف «أخبرني عن..»</p>	<p>مفتوح</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لنغوص إلى ما تحت سطح الجواب الأولي • توضيح بعض الشكوك • اختبار فاعلية جواب أعم وصلاحيته 	<p>يركز على نقاط معينة:</p> <p>- ما... بالضبط..</p> <p>- صف لي خطوة خطوة</p> <p>- هل لك أن تضرب مثلاً كي تساعدني على الفهم</p>	<p>سري، أو للمتابعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لتأكيد حقائق أساسية • لتلافي التوتر في بداية المناقشة أو لرد المناقش إلى مساره (استخدام هذا النوع من الأسئلة باقتصاد، وتابع دائماً بأسئلة مفتوحة، فلا تسيء استعمال أيهما. • مثلاً، لا تسأل: «هل كانت وظيفتك السابقة تتميز بالتحدي؟ وبدلاً من ذلك أعد الصياغة على النحو الآتي: «ما الذي وجدته تحدياً في وظيفتك السابقة؟» 	<p>يحفز على جواب قصير أو جواب نعم/لا</p>	<p>منغلق</p>

جنب الأسئلة الإيحائية والمركبة والافتراضية

• استبعد الأسئلة التي تتضمن معاملة مختلفة للمرشح في المقابلة أو الوظيفة بسبب العرق أو الجنس أو الإعاقة أو الميول الجنسية. فمثلاً، لا تطرح أسئلة مثل: كيف ستتدبرين الأمر بوصفك المرأة الوحيدة/ كيف سوف تتصرف بوصفك معاقاً / أسود البشرة في القسم؟ هل تعتقدين أن العاملين سيأخذونك مأخذ الجد بوصفك مديرة؟

• حضر أسئلتك للمرشحين. إذ إن تقنية أسئلتك مهمة جداً، ولا يقل الموضوع الذي ستختار الحديث فيه عن ذلك أهمية. فالأبحاث تدلنا، مثلاً، على أن السلوك الماضي في وضع معين غالباً ما يكون خير منبئ بالأداء المستقبلي. [تورينغتون وهول، 1995]. وبذلك يكون للزمن الذي تقضيه في سبر المرشحين بشأن تجربتهم

السابقة دلالة أكبر من التدقيق في آرائهم في أمور متنوعة حالية. ومرة أخرى يجب أن تفعل ذلك بطرح أسئلة سلوكية، تتعلق بالكفاءات النوعية في مواصفات الشخص: مثل، «هل يمكنك التفكير بالزمن عندما...؟»

- كان عليك أن تنظم الآخرين في إنجاز مشروع كبير؛
- غيرت أسلوبك في التدريس أو في توليد المقرر رداً على التغذية الراجعة التي قدمها الطلبة؛
- كان عليك أن تتخذ قراراً بشأن أولويتين متنازعتين؛
- كان عضوية فريق المقررات لديك «لا يقوم بقسطه الكامل من العمل»؛
- تفاديت بنجاح مشكلة محتملة استطعت تحديدها سلفاً؛
- كان عليك أن تتخذ قراراً صعباً يتعلق بتوزيع المصادر؛
- اضطررت للدخول في وضع معين بصورة روتينية؛
- اضطررت للقول: «قل لي ما دورك في الأمر»؛
- اضطررت لتسأل: «ما الذي حدث نتيجة لما فعلت/قلت؟»؛
- اضطررت لتسأل: «ما هي النتيجة؟»؛
- تذكر أن تترك وقتاً للمرشحين ليطرحوا أسئلتهم

• احترس من التحيّز في التصنيف لدى قيامك أنت وأعضاء اللجنة بالانتقاء النهائي.

عليك ألا تحكم على المرشحين (ولا تسمح لأعضاء اللجنة أيضاً أن يحكموا عليهم) إلى أن تنتهي المقابلات كلها، والى أن يتم جمع المعلومات كلها (بما في ذلك التغذية الراجعة من العروض، والاختبارات، وغير ذلك). عندئذ يجب أن تراجع اللجنة أداء المرشحين، كل بدوره، ليس بالمقارنة فيما بينهم بل بالمقارنة مع متطلبات الوظيفة:

- استخدم نظام التصنيف العام بصورة منتظمة (قوي، متوسط، ضعيف؛ 1-10
- ..الخ) بناء على معايير الانتقاء. وهذه عملية قولها أهون من فعلها. أدرج دعم زملائك في ضمان عدم ارتكابكم جميعاً أخطاء التصنيف في المقابلات الكلاسية (انظر الإطار 13.6).
- لا تطرح أي افتراضات، كن حذراً من الأعضاء الذين يعبرون عن عدم ارتياحهم للمرشحين إذا لم تجسد مشاعرهم بالرجوع إلى معايير الانتقاء المتفق عليها.
- ابق المعلومات كلها في السياق؛ لا تركز على قضية أو قضيتين فقط.
- ابن تقويماتك على ما أعطي من إجابات، وعلى ما بدا من سلوك.
- قارن المرشحين. ما أن تنجز المقابلات حتى تغدو في موقع مقارنة بين المرشحين والوصول إلى قرار نهائي. وإن كان هناك اختلاف حول مسألة ما، عليكم حل الخلاف باللجوء إلى معايير الانتقاء. ولدى اتخاذ القرارات، عليكم دراسة المرشح الثاني في حال تخلى المرشح الأول عن العرض.
- المرجعيات. وأخيراً عليك تدقيق مرجعيات المرشحين للتأكد من خلوها من أي معلومة سلبية أو غير متوقعة. (وبما أن المرجعيات التي يذكرها المرشح يمكن أن يكونوا ذاتيين وعرضة للإساءة والخطأ، فإن استشارتهم قبل المقابلة يمكن في الغالب أن يشحن أعضاء لجنة الانتقاء بتحيز مع أو ضد المرشحين). وإذا ما ظهر شك، عندئذ يدقق الأمر مع الشخص المشار إليه كمرجعية، وإذا لزم الأمر استدع المرشح لمقابلة ثانية. وإذا لم يكن هناك شك بأي شيء، اعرض التعيين على المرشح. ولدى قبول العرض، تذكر أن تطوير العاملين يبدأ بالمقابلة. قم بإجراءات تعيينهم وامنحهم فرصة للتعرف على ضرورات التطوير والتنمية المهنية وتحديدها.