

## الفصل العاشرة

### تحسين ظروف استخدام الشخص المناسب

بارون بيرلمان ولي آي. ماكّان

من واجبات رؤساء الأقسام والعمداء أن يوازنوا بين الضغوط النازلة من فوق ونظيرتها الصاعدة من تحت. ولعل أفضل أساليب تحقيق هذا التوازن في أثناء تجنيد أساتذة جدد هو التعويل على التواصل المنتج، بالارتباط مع نوع من التوظيف المسؤول لكل من النفوذ، السلطة، والتحكم.

باتت الحاجة إلى إتقان عملية انتقاء أساتذة جدد أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. باستثناء بعض مناطق النمو السريع، نرى أن عدد الأساتذة بقي مستقراً نسبياً على امتداد العقد أو العقدتين الماضيين. فالسماح بتعيين أساتذة جدد كان نادراً نسبياً، على الرغم من أن تعويض التاركين بقي شائعاً في العديد من الاختصاصات. ظلت المسألة سؤفاً للمشتريين. أما الآن فنحن بصدد تقاعد أفواج الأساتذة المعينين خلال فترة التوسع الأكاديمي في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، وأعداد كبيرة من فئة الأساتذة الجامعيين ستبدر إلى التقاعد في الأعوام القليلة القادمة. عدد كبير من أعضاء الهيئات التدريسية سيتعين ملء الشواغر التي يتركونها. أعداد كبيرة من المؤسسات ستبدر، على نحو متزامن، إلى زيادة حدة التنافس في ميدان تعيين الأساتذة. في العديد من الاختصاصات ستكون أسواق الباعة هي الرائجة.

إضافة إلى تعيين الشخص المناسب، لا بد للتجنيد الناجح من أن ينطوي على المعالجة المسلكية لجميع طالبي التعيين. من المهم أن يتحدث حتى أولئك الذين لا يتمكنون من اجتياز الاختبار الأوّلي أو أولئك الذين تتم دعوتهم إلى زيارة المدينة الجامعية ولكنهم لا يعينون إيجابياً عن تجربتهم مع مؤسستك، كليتك، وقسمك. قد يبادرون: هم، أقرانهم، وطلابهم الخريجون إلى التماس الوظائف في مؤسستك في السنوات المقبلة، فعاملهم معاملة جيدة كجزء من بحث كفؤ، ناجح، وأخلاقي. يتوقف الدور الذي يضطلع به رؤساء الأقسام والعمداء في التجنيد على خطة المؤسسة وتاريخها كما على حجم الوحدة المعنية في الغالب. في أي قسم كبير يمنح الدكتوراه تكون لجنة البحث عادة برئاسة أحد الأساتذة. أما في قسم صغير فليس من المؤلف أن يتولى رئيس القسم رئاسة لجنة البحث، وفي بعض المؤسسات قد يقدم العميد على رئاسة إحدى لجان البحث أو يكون شديد الانخراط. وتبعاً لسيرورات المؤسسة ومشكلات القسم، قد يكون العميد شديد الاهتمام بعمليات البحث. بقطع النظر عن دورهما المحدد، ثمة أشياء كثيرة يستطيع أي رئيس قسم أو عميد أن يفعلها لتيسير آلية التجنيد. إن من شأن تلقي مواد مكتوبة عن القواعد والسيرورات، مثلاً، أن يكون مفيداً بالنسبة إلى أي لجنة تجنيد.

من الممكن لتجنيد الأساتذة أن يكون عملاً صعباً، مستهلاًكاً للوقت، وغير محمود بالنسبة إلى رؤساء الأقسام وعمداء الكليات. إذا تكلفت عملية التعيين بالنجاح، يكون الجميع شاكرين (ولكن ليس لرئيس القسم أو العميد نموذجياً) وينتقلون إلى مسائل أخرى. أما إذا أخفقت عملية البحث لأسباب يمكن إرجاعها - صواباً أو خطأ - إلى رئيس القسم أو العميد، أو إذا برزت أحقاد وضغائن معينة على السطح أثناء العملية، أو إذا نشأ خلاف حول من ينبغي، أو قد تم، تعيينه، فإن رئيس القسم أو العميد قد يتعرض لوابل من بعض الكلمات القوية الصادرة عن أقرب الأساتذة من عملية البحث.

سنؤكد تجنيد الأساتذة المتفرغين، مسلّمين بأن عمليات البحث المحلية عن أساتذة مؤقتين ونظيرتها الطارئة هي الأخرى نشاطات مهمة ومستفرقة للوقت. نناقش قيام رؤساء الأقسام والعمداء بتنظيم أمورهم، بالتخطيط، بالتدريب، بالموقع التنظيمي لرئيس القسم والعميد، بعمليات البحث الأخلاقية، بالبحث غير الموفق، باستخدام التكنولوجيا، بزيارات المدينة الجامعية، بأي كتاب عرض، وبالاحتفاظ.

### رتّب أمورك!

لا بد لرؤساء الأقسام والعمداء من معرفة أشياء كثيرة عن التجنيد. ملزمون هم بمفاتيح رؤساء أقسام وعمداء آخرين سبق لهم أن أشرفوا على عمليات بحث ويطرح أسئلة واقتباس أفكار جيدة. من شأن قراءة كتاب جيد عن العملية أن تكون مفيدة. حتى إذا كان رئيس القسم أو العميد صاحب خبرة في التجنيد، فإن الحصول على بعض الأفكار الجديدة أمر بالغ الأهمية.

### عابن إجراءتك!

أمعن النظر في الجهاز البيروقراطي الموجود والإجراءات المعتمدة واحسم مسألة مدى إمكانية تحديثهما، تنظيمهما، أو تغييرهما تيسيراً لعمل لجان البحث. ما أشكال الخلل التي يعانيان منها أو ما مدى تطفلها المعطل؟ احصل على تغذية راجعة من الأساتذة حول الطريقة التي عوملوا بها لدى تجنيدهم من قبل مؤسستك كما في مؤسسات أخرى. حاول معرفة ما يفكرون ويشعرون به بشأن قسمهم، كليتهم، والمؤسسة. تلمس مدى رضاهم الوظيفي وطبيعة القضايا والأحداث التي تهمهم، ومدى تأثير نقاط قوة ومواطن ضعف قسمهم أو مؤسستهم في سلوكهم هم. قد يفيدونك بأفكار جيدة.

## طوّر كراساً يتضمن تعليمات التجنيد!

أي مؤسسة بحاجة إلى دليل تجنيد. والقضايا المبحوثة في هذا الفصل تشكل منطلقاً جيداً عند التخطيط لمحتويات الكراس الدليل. معلومات مهمة أخرى يمكن أن تُضاف مثل استخدام أساتذة غير متفرغين تعليمية غير متفرغة، سياسات وإجراءات توظيف موظفين مكثبيين، وما إلى ذلك.

### التخطيط

ثمة نموذجان للتخطيط. نموذج يركز على قيام القسم (الكلية أو المؤسسة) بدراسة الذات والحاجات، وآخر ينصب على معاينة تفاصيل آلية التجنيد وركائزها الأساسية.

#### دراسة ذات الوحدة وحاجاتها: تقويم الحاجات والإعلان عن الوظيفة

بعض أهم جوانب عمل تجنيد الأساتذة يتم قبل وصف الوظيفة خطياً ونشره. إذا كان أي رئيس قسم أو عميد يتوقع حصول شواغر أو توسيع أحد الوحدات، فإن من شأن التخطيط المنهجي أن يعطي ثماراً بالغة الثراء. وفي حين أن مثل هذا التخطيط يتم أحياناً كجزء من مراجعة دورية لبرنامج القسم، فإنه يكون أقوى عندما يجري توجيهه تحديداً نحو التجنيد حيث يكون القسم قادراً طوعياً على أن يركز على قضايا يراها هو مهمة، مثل تغيير المنهاج وما يفضي إليه من حاجات مستقبلية على صعيد التوظيف. قد يبادر العمداء أيضاً إلى توفير ورشات عمل تمكّن رؤساء أقسامهم من تشجيع دراسة سلسلة من الاتجاهات والخيارات المستقبلية، وتكوين رؤية متماسكة لمستقبل يمكن بلوغه. فيما يلي بعض الأسئلة ذات العلاقة بالتجنيد التي ينبغي طرحها أثناء التخطيط:

- ما طبيعة هوية القسم؟ ما الذي يحاول القسم تحقيقه ببرنامجه الجامعي وما بعد الجامعي الحاليين، ببرامج البحوث والمخابر والاستوديوهات، وبرامج التواصل مع المجتمع؟

• ما هي نقاط قوة القسم، مواطن ضعفه، جملة التهديدات والفرص التي يواجهها؟

• هل يستطيع الأساتذة الجدد، واقعياً، أن يتطوروا ويزدهروا في المؤسسة أو القسم؟

• إلى أين يريد القسم أن يصل في الأعوام المقبلة، وما عواقب ذلك فيما يخص المنهاج والتوظيف؟ ما نوعية الكفاءات التي يرغب في اعتمادها في خمس أو عشر سنوات؟

بوصفك رئيس قسم أو عميداً، كُنْ مستعداً لتأييد سلسلة حلول معقولة لجملة المشكلات المكتشفة في عملية التخطيط أو لتفسير عجزك عن حلها بوضوح.

اعرف حاجاتك من حيث التوظيف! يستطيع رؤساء الأقسام والعمداء أن يساعدوا بضمان إضفاء صفات التمييز، الإنصاف، الوضوح، والتوقيت المناسب على مجموعة السيورورات التي يتعين على الأقسام ومجموعات المصالح أن يمروا بها للحصول على الإذن بالبحث. فالأقسام تسوق حُججاً قوية داعمة لمنصب جديد أو بديل عندما تكون قد خطت جيداً. ومثل هذه الأقسام يمكن إلزامها بتزويد العميد بما يلي:

• وصف شامل للمنصب بما في ذلك بيان مدى تناغمه مع خطته طويلة الأمد. من شأن عروض البرامج أو اجتماعات التخطيط الحديثة أن تفيد في معالجة مثل هذه المسائل لأنها كثيراً ما تقوم على تقويم متطلبات المنهاج والهيئة التدريسية.

• وصف لإيجابيات شغل المنصب، لعواقب عدم فعل ذلك، ولأعباء عمل الأساتذة (وسلك الوكلاء المفرغين وغير المفرغين) الراهنة والمتوقعة.

- ما هي الموارد الإضافية (تجهيزات، فضاء) التي ستصبح مطلوبة إذا تمت الموافقة على الوظيفة أو شغلها؟
- ما مدى عكس الطلب لإجماع القسم؟

إذا لم يكن القسم قد حدد طبيعة الشروط المطلوبة في الموظفين، فسوف يكون من الصعب التعرف على المرشح الأفضل لتلبية لما هو مطلوب من قبله. مهم أيضاً أن يكون لدى أي قسم قَدْر من الإحساس بهويته وتوجهه وقادراً على تقاسمهما مع طالبي المنصب.

يجب على رؤساء الأقسام والعمداء أن يتعاونوا مع الأقسام لتجنب الخطأ الشائع المتمثل بوضع البحث محل ملء الشاغر. صحيح أن المرشح الناجح قد يحل محل الزميل إكس ويدرس المواد ذاتها، ولكن من الأفضل بما لا يقاس الاعتراف بأن تعيين شخص معين التزامٌ ذو أمد طويل جداً وبأن المعين الجديد سيترب عليه واجب المساهمة في نقل القسم إلى المستقبل. لا يجوز لأي بحث أن يبدأ ما لم يكن القسم قد حلَّ ما لديه، ما هو بحاجة إليه فعلاً، وما قد يكون ممكناً إذا ما جرى تعيين مدرس وباحث شاب مفعم حماساً في اختصاص فرعي جديد كلياً.

تأكد من وجود مرشح مقبول! تأكد من حصول نقاش حول قضايا المرشح الملائم. فمسألة التناسب بين ما يحتاجه أي قسم جديد وما يجلبه معه أي أستاذ جديد تطوي على أهمية. بعض معايير أي مرشح جيد تكون مقبولة (ميدان الاختصاص، النجاح السابق في الحصول على المنح، مدة الخبرة في التدريس). يغدو الحصول على منح خارجية من جميع الأنواع، أكثر صعوبة، مثلاً. لدى أستاذ بجامعة ديوك يدعى روجستاتشرز 1999 Rojstacser مناقشة مثيرة لتأثير التوفر المتضائل للمنح. فالحياة الجامعية بعد العصر الذهبي قد تؤثر في التوقعات الخاصة بالأوصاف الجديدة للأساتذة والمناصب. سوف تؤثر في عملهم بعد تعيينهم إذا كانت أموال المنح ستساعد على دعم روايتهم، مخابرتهم، أو طلاب الدراسات العليا لديهم.

أي مرشح مقبول يعني كون مواصفات الفرد شديدة التناسب مع حاجات القسم المحددة، كون أبحاث المرشح مكتملة لأبحاث الزملاء، وكون تعليم طالب التعيين من نوعية راقية.

لدى إتمام التخطيط وتحديد الحاجات المطلوب تلبيتها جيداً مع الاطمئنان إلى أنها متوافقة مع تعديلات برنامج القسم الحديثة ومبادرات الكلية المستجدة، لا تلبث كتابة وصف أي موقع مهمة بالغة اليسر لأن حاجات القسم والتوقعات الخاصة بالتعليم، بالبحث العلمي، وبكتابة المنح تكون محددة بوضوح. أي قسم يستطيع أن يتقدم بالاستناد إلى أساس راسخ على طريق التجديد.

**معالجة الخلافات.** حتى بعد استكمال عمليات التخطيط الجيد، قد يطمع اثنان أو أكثر من الأقسام أو الأجنحة المتصارعة داخل قسم واحد في الانقضاض على شاغر لموقع دائم. في مثل هذه الحالة يكون هدف رئيس القسم أو العميد متمثلاً بالتحلي بالإنصاف. في بعض الكليات، تقوم لجان الأساتذة بتقديم المشورة إلى العمداء حول أولويات متطلبات المنصب الجديد. هدف هذه اللجنة هو الآخر قرار منصف وعادل. في أحسن الأحوال، قد يكون ثمة حاجة ملحوظة إلى منصب أستاذ جديد في عدد من الوحدات حيث تكون الأطراف المتنازعة قد أنجزت تخطيطاً ممتازاً. سيتعين على أحدهم أن ينتظر إلى السنة القادمة (إذا وصلت تلك السنة أبداً). تبقى المعلومات الجيدة، المعايير الراسخة، سمعة الإصغاء إلى ما يقوله الناس، وسلسلة قرارات موزونة، مدروسة، حلفاء أي رئيس قسم، عميد، أو لجنة أساتذة في مثل هذا الوضع القائم على اللاربح.

ثمة أحياناً نوع من التضارب بين قسم معين ورئيسها أو عميدها حول اختصاص وانتفاء الأستاذ الجديد الذي سيتم تعيينه. قد تكون نظرة رئيس القسم أو العميد مغايرة لنظرة أساتذة القسم فيما يخص ما هو مطلوب بدقة. أحياناً قد يبقى تبرير المناصب الجديدة متعزراً ما لم تكن موزعة بين الأقسام أو داعمة لبرامج تعددية.

إغلاق صفقة الرُّزمة. أحياناً يكون تجنيد مرشح يتصف بالكمال متعزراً ما لم يتم الاهتمام إلى وظيفة لزوج أو آخر ذي شأن. هذه الحقيقة يجب اكتشافها مبكراً في أي عملية بحث إذا كانت هذه العملية ستم بنجاح. واقعياً، ليس ثمة أشياء كثيرة يستطيع أي رئيس قسم أو عميد أن يفعلها على صعيد مساعدة شخص الوظيفة الثاني في الأسرة. صحيح أن الصلات الجيدة مع معشر الأعمال ومعرفة وجود شواغر في أقسام عائدة لمؤسسات أخرى في المحيط الجغرافي قد تكون مفيدة، غير أن العمداء في معظم المؤسسات لا يستطيعون إيجاد وظائف جديدة في القسم نفسه أو في قسم آخر لتعيين شخص هم بحاجة إليه. لا بد من معالجة مسألة التعيين المزدوج لدى تدريب رؤساء الأقسام أو لجان التجنيد. من شأن معرفة ما هو ممكن أن تجعل خسارة مرشح مثالي في مثل هذا الوضع أمراً مفهوماً، لا كَأَسْ سُمُ لا بد من تجرعها.

#### ركائز قضايا التخطيط الأساسية

يتركز نموذج التخطيط الثاني على جملة الركائز الأساسية لأي بحث ناجح. وفي حين أن أي عميد أو رئيس قسم قد يشرف عن كثب على بعض هذا التخطيط، فإن لجنة التجنيد يجب أن تكون متمتعة بحرية إدارته. هاكم فيما يلي بعضاً من تفاصيل التخطيط المهمة هذه:

أفاق لجنة البحث، أهدافها، مسؤولياتها، وعضويتها. هل الأساتذة الجدد معينون نموذجياً من منطلق تظّرتهم من ناحية ورغبة في إدخال زملاء أكثر شباباً في هذا النمط من الخدمة من ناحية ثانية؟ هل ينطوي وجود امرأة، أستاذ من لون آخر، ممثّل حركة ناشطة، أو أستاذ آخر في عضوية لجنة البحث على أي أهمية؟

صندوق طلبات التوظيف (Applicant pool). صندوق طالبات التعيين هو كل شيء. إذا لم يبادر المرشحون إلى تقديم الطلبات، فإن من المتعذر النظر في أمرهم. يجب القيام بأقصى ما يمكن القيام به في سبيل الوصول إلى المرشحين وتشجيعهم على تقديم الطلبات.

معايير الانتقاء. لا بد من تحديد معايير الانتقاء المعتمدة.

التحرك الإيجابي وفرص التعيين المتكافئة. على اللجان أن تتقن فن التمييز بين ما هو مسموح وما ليس كذلك.

قوانين اللقاءات المفتوحة. من الضروري شرح قوانين اللقاءات المفتوحة في الولاية أو في المؤسسة.

آفاق البحث وحدوده. يجب حسم هذا الأمر (فالبحث إما قومي أو دؤلي عادة).

تحديد مواعيد البحث الزمنية. جميع الإعلانات يجب نشرها وتوزيعها في إطار الموعد الاعتيادي للاختصاص (نموذجياً في موعد لا يتجاوز شهر تشرين الثاني/نوفمبر) مع تاريخ نهائي بعد شهرين أو شهرين ونصف من ظهور الإعلان في أوسع المنشورات تداولاً لدى أهل الاختصاص. من شأن موعد نهائي مبكر جداً أن يحرم مرشحين ممتازين من فرص التقدم بطلباتهم (فالمرشحون الذين يقدمون مواد بعد الموعد النهائي المعلن يتعذر النظر في أمرهم، في مؤسستنا نحن، مثلاً). وأي موعد نهائي متأخر كثيراً من شأنه أن يبالغ في إبعاد موعد البحث؛ ربما يكون المرشحون الجيدون قد أجروا مقابلاتهم واتخذوا قراراتهم.

سيرورة البحث. كُنْ مطلعاً على طبيعة سيرورات البحث التي ستعتمدها (دعوة المرشحين إلى المدينة الجامعية، مراعاة التقاليد والمواثيق). بعض الأقسام والكليات ترى أن مراعاة التقاليد غير كافية ولا يجوز، بالمطلق، جعلها بديلاً من المقابلات التي تُجرى في المدينة الجامعية وزيارات الفائزين في الاختبارات الأولية.

الدعم المالي. احسُمُ أمر الجهة التي تستطيع وتريد أن توفر الدعم المالي للبحث (من يدفع تكاليف الإعلانات، من يحدد وتائر وأمكنة نشرها، عدد المرشحين الذين ستم دعوتهم إلى المدينة الجامعية).

إعداد لجنة البحث. تزويد اللجنة بجدول يشتمل على المهمات الأولية (انظر بيرلمان وماكان، 1996، ص: 105) بما يمكنها من التعرف على المجالات التي يمكن لأي رئيس قسم أو عميد أن يكون مفيداً، كما على ميادين التدريب المحتملة.

مسك السجلات. على اللجنة أن تحتفظ بسجلات شاملة. مع أن وضع السجلات يأخذ وقتاً، فإن من شأن الاضطرار إلى إيجادها بعد استكمال عملية التجنيد أن يكون شاقاً.

التعامل مع الملفات. تعامل مع ملفات أصحاب طلبات التعيين بالكتمان على الدوام. استخدام استمارات الإيجاز. لدى قراءة أوراق المرشحين الثبوتية استخدم استمارات الإيجاز! ومن ثم بادراً إلى مناقشتها وتقويمها! مثل هذه الاستمارات تؤكد مواصفات المرشحين المهمة، دون تلخيص العروض الوجيهة، وقد تشتمل على تصنيف شامل لكل مرشح (انظر بيرلمان وماكان، 1996، ص: 124 للاطلاع على نموذج استمارة التصنيف هذه).

رسائل التوصية أو التزكية. مطالبة المرشحين برسائل توصية كثيراً ما تتمخض عن رسائل معلومات أولية قد تفيد في التمهيد للعمل. ولكن فكّر بمرشحين يعرضون أسماء ويطرحون على أصحاب التوصية أسئلة محددة ذات علاقة ببحثك المعين! قد يتطلب الأمر مزيداً، ولو قليلاً، من العمل، غير أنه جدير بالجهد المبذول في أغلب الأحيان. موضوعات هذه الرسائل تتدرج من مدى احتمال أن يكون المرشح سعيداً في مؤسسة مثل مؤسستك إلى أسئلة محددة حول التعليم، البحث العلمي، والخدمة.

الاتصالات الهاتفية. من شأن الاتصال الهاتفي بأحد أو جميع مؤلفي رسائل التوصية أن يكون استثنائي الجدوى. زود الأساتذة المكلفين بعملية التجنيد بقائمة تتضمن أنماط الأسئلة القابلة وغير القابلة للطرح!

زيارات المدينة الجامعية. ينبغي إحضار عدد معقول من المرشحين إلى المدينة الجامعية. نوصي باثنين أو ثلاثة. لا بد لهذه الزيارات من أن تُنظَّم بعناية. يتعين على المرشحين وأعضاء لجنة التجنيد أن يعلموا مَنْ الذي سيناقش موضوع الراتب (التعويضات ونفقات الانتقال) مع المرشح في أثناء زيارات المدينة الجامعية مع التطرق إلى احتمال تقديم عرض معين قبل مغادرة المرشح للمدينة الجامعية. كثيراً ما يبقى المرشحون تواقين لمعرفة الأمرين كليهما، ومن المفيد بالنسبة إليهم أن يعرفوا مسبقاً مواعيد مناقشة المسألتين (الراتب وقرار عرض المنصب). مفيداً أيضاً بالنسبة إلى لجنة البحث أن تفهم جملة الموضوعات التي يجب عليها أن تقاربها من ناحية وسلسلة الموضوعات المقابلة التي لا يجوز أن تتطرق إليها من ناحية ثانية.

**صناديق الانطلاق.** هل يستطيع المرشحون الناجحون أن يتوقعوا الحصول على مكتب، حاسوب، أو فضاء مخبري أو صالة للعرض؟ من الذي سيقرر حجم الإنفاق وتوقيته؟ يتعذر تحديد صناديق الانطلاق مسبقاً في الكثير من الأحيان، ويبقى الأمر موضوع تفاوض في أثناء عملية التجنيد.

**سُلم الرواتب أو الحدود.** أمران ينبغي بحثهما سلفاً.

تقويم المستوى التعليمي. يمكن تقويم المستوى التعليمي بطرق أخرى غير عقد حلقة دراسية (كولوكيوم) يعرض فيها المرشح مؤهلاته البحثية. من الممكن أن يطالب المرشحون بكتابة بيانات أو خلاصات تتضمن صوراً تعليمية معدلة. وبعد وصولهم إلى المدينة الجامعية، يستطيع المرشحون أن يُلقوا محاضرات، أن يردوا على أسئلة حول التعليم، وأن ينخرطوا في مناقشات تربوية. ثمة عدد كبير من الأسئلة التعليمية المفيدة على صعيد تقويم أفكار المرشحين، استعداداتهم، وخبراتهم (بيرلمان وماكان، 1996).

تقويم المستوى البحثي. كذلك يمكن تقويم المستوى البحثي بطرق تكمل طريقة الحلقة الدراسية (الكولوكيوم). من الممكن مطالبة المرشحين بكتابة

بيانات بحثية، بوصف الأسلوب الذي سيعتمده في العمل بالتنسيق مع الطلاب الخريجين وغير الخريجين، بشرح فلسفتهم حول المخابر (أو استوديوهات الفن والموسيقا)، وبالإفصاح عن جملة خططهم البحثية المستقبلية. من الممكن عقد جلسات حوار مطولة مع مشرفين على برامج دكتوراه ومخابر تعود إلى ما بعد الدكتوراه.

إعلام المرشحين الذين لم يتم اختيارهم. مثل هذا الإعلام يجب أن يُنجزَ دونما تأخير. فالمرشحون الذين وصلوا إلى المراحل النهائية وشبه النهائية قد استحقوا اتصالاً هاتفياً متبوعاً بكتاب رسمي .

دور اللجنة بعد إنجاز مهمتها. بعد تقديم التوصيات، يتعين على اللجنة أن تعرف ما سيحصل تالياً وما دورها فيه.

الانتقال والرعاية. لا بد من تحديد مسؤوليات مساعدة المستخدم الجديد على الانتقال إلى القسم ورعاية عضو الهيئة التدريسية الجديد.

### قرار تكليف اللجنة

كثيراً ما تجري مناقشة نمطيّ تخطيط القضايا (الدراسة الذاتية والتركيز على الركائز) كليهما كلما عَقِدَ أيُّ عميد أو رئيس قسم اجتماعاً مع لجنة بحث أو كتب قراراً بتكليف لجنة (مارتشييز ولورنس Marchese & Lawrence، 1989). إن الهدف من قرار التكليف هو تجنب أشكال الغموض والهفوات، وترسيخ فهم مشترك قبل انطلاق عملية البحث. كذلك يستطيع رئيس القسم أو العميد أن يساعد لجنة البحث عن طريق تزويدها بالمعلومات، بالأفكار، وبالخبرات.

### التدريب

كثيراً ما يتداخل التدريب على التخطيط مع التدريب على التجنيد. على رؤساء الأقسام والعمداء أن يحسموا أمر الحاجة إلى التدريب على التجنيد، خصوصاً في

ورشات عمل معمقة أو تنشيطية منصبة على الإجراءات أو التحرك الإيجابي، مع تحديد أفضل المواعيد لذلك، إذا كان ذلك هو المطلوب. ومثل هذا التدريب يقوم على جمع أساتذة ورؤساء أقسام من أي قسم كبير، أو من عدد كبير من الأقسام في المؤسسة. وورشات العمل هذه تستطيع أن توفر معلومات واقعية، أن تبني شعوراً بالتزام مشترك، أن تختزل عُرَّةَ الأساتذة الذين سيكونون أعضاء في لجان البحث، وأن تتمخض عن سلسلة طويلة من الأفكار الجيدة. لا ينبغي للتدريب أن يكون مطولاً: ساعتان أو ثلاث تكفي أكثر الأحيان لإدخال تحسينات عظيمة على نوعية عمليات البحث ولاختزال الزمن الذي سيضيِّعه أي رئيس قسم أو عميد لمطاردة قطعان من المسائل والأخطاء المشتركة. نوصي بإجراء مثل هذه الدورات التدريبية سنوياً لأولئك الذين سيُكفَّون بعملية التجنيد في العام التالي.

### لجان التجنيد

لا بد للجان التجنيد من معرفة العملية، كما يجب على جميع الأطراف ذات العلاقة بالبحث أن تكون متتورة بشأن آليات عملية البحث (وصف الوظيفة، الموعد الزمني، سيرورة صنع القرار). يتعين على العمداء أن ينظروا في نشر وثيقة تتضمن بروتوكولات (قواعد وممارسات) التجنيد، وثيقة تُوزع على الأقسام وتُوفَّر على موقع الكلية على شبكة الإنترنت. مثل هذه الوثيقة تساهم في ضمان عملية تجنيد مستقرة تبدو عادلة بنظر الجميع. صحيح أن القواعد متوفرة عموماً، بيد أن كثيرين من أعضاء الهيئة التدريسية ليسوا مطلعين عليها. من حيث ما هو متوقع ومقبول من جانب المؤسسة والقانون، ليس ثمة أي مجال للابتكار. استمارات ومصنَّفات التحرك الإيجابي والواثق يجب أن تكون منجزة ودقيقة، ولا يجوز السماح لأي اعتبارات غير ذات علاقة بالتأثير في نتيجة البحث. بعد التوصل إلى قرار، إيجابياً كان أم سلبياً، ينبغي لكل من اللجنة والقسم أن يكونا قادرين على

سوق منظومة حجج منطقية مُقنعة. لا يمكن حرمان أي كان من الترشيح للاختيار؛ من الواجب الحفاظ على السرية؛ ومن الضروري أن يكون التواصل سليماً .

لا تُنسَ إضافة الاعتبارات التعليمية إلى منهاج أي دورة تدريبية، بما في ذلك تأكيد حقيقة أن الأعباء التعليمية الثقيلة إن هي إلا نتاج عدد تحضيرات المواد المختلفة بمقدار ما هي حصيلة عدد الأرصدة الدائنة التي يجري تعليمها كل فصل. يتعين على الأقسام أن تتجنب إرهاق الأساتذة الجدد بعدد مبالغ فيه من التحضيرات للمواد الدراسية خلال عام أو اثنين. إن حجم الصف ومستوى المادة يؤثران أيضاً في حجم ونمط العمل الذي سيقوم به الأستاذ الجديد. تذكر مسؤوليات الأستاذ التعليمية خارج غرفة الصف (تقديم المشورة، الدراسة المستقلة، أو البحوث العلمية المنسقة) لأنها تؤثر في نمط الشخص الذي قد يكون القسم راغباً في استخدامه وفي حجم ونمط العمل الذي سيتولاه أي عضو في الهيئة التدريسية بعد احتلاله لموقعه.

### المكان التنظيمي لرئيس القسم أو العميد

يتوجب على رؤساء الأقسام والعمداء أن يوازنوا بين الضغوط النازلة من الأعلى والضغوط الطالعة من الأسفل. ولعل أفضل سبل تحقيق مثل هذه الموازنة أثناء تجنيد أساتذة جدد هو التعويل على التواصل المثمر بالارتباط مع توظيف مسؤول لكل من القوة، السلطة، والتحكم. من شأن طلبات معينة صادرة عن العميد أن تكون مستساغة أكثر (الحاجة إلى مزيد من المعلمات أو الأساتذة من غير البيض) إذا تم إعلان الأسباب بوضوح وسُمح بالنقاش. قد يجري تكليس أحد المناصب الثابتة والحيلولة دون إعادته إلى القسم، أو يتم تحويله، لأسباب وجيهة، إلى ملحق بالجهاز الإداري. يوفر الاحتمال قَدراً من المرونة في التمويل ويتكرر شيوعه أكثر فأكثر. غير أن فقدان منصب ثابت يبقى خسراناً باعثاً على الأسى، وسيكون رؤساء الأقسام والعمداء مضطرين لتفسير المنطق الكامن وراء مثل هذا القرار بوضوح.

## التواصل

ينبغي لتواصل أيّ رئيس قسم أو عميد مع القسم ولجنة البحث أن يكون شفافاً مئة بالمئة، مفتوحاً في الاتجاهين، ومفهوماً. علاوةً، يتعين على رؤساء الأقسام والعمداء أن يدركوا ما يتوقعه منهم أولئك الذين يرفعون تقاريرهم إليهم (العمداء، الأمناء، الخ). فيما يخص استخدام أساتذة جدد، جنباً إلى جنب مع أهداف المؤسسة ورسالتها التي يُطلب من مثل عمليات التجنيد هذه أن تؤديها. وتحقيقاً لذلك:

قابل جميع المشاركين في عملية البحث! يتعين على أي عميد أو رئيس قسم أن يفكر جدياً بمقابلة كل من القسم ورئيس لجنة البحث قبل انطلاق عملية البحث. ولا بد لرئيس القسم من مقابلة الطرفين.

كنّ في متناول الأيدي! ينبغي للتواصل أثناء البحث للرد على الأسئلة وحل المشكلات أن يعكس سياسة قائمة على الباب المفتوح. ابقَ قريباً!

احصلْ على صورة ملخّصة عن البحث! بعد انتهاء البحث، فكر بعقد لقاء قصير مع لجنة البحث مرة أخرى، أو، أقله، اطلب تقريراً موجزاً من رئيسها بعد أن تكون اللجنة قد اقترعت. من شأن الاطلاع على أسباب دعوة مرشحين معينين بوصفهم متفوقين إلى المدينة الجامعية وعلى دواعي تقديم العروض، أن يوفر معلومات قيّمة عما إذا كانت اللجنة قد التزمت بما قيل من قبل في أثناء التدريب بشأن النماذج الأعلى قيمة والأكثر تلبية لما هو مطلوب من الأساتذة الجدد. لا يسع جملة الاقتراحات حول ما يمكن أن يحسّن البحث القادم، سلسلة الملاحظات حول ما كان ناجحاً، ومجموعة التعليقات العامة، إلا أن تكون مفيدة في الأعوام اللاحقة.

## السلطة والقوة

يتمثل هاجس آخر باستخدام السلطة والقوة. لا بد لهدف أي رئيس قسم أو عميد من أن يتركز على تيسير فعاليات لجنة البحث والقسم، على المساهمة بجميع

الأساليب الممكنة في زيادة احتمالات نجاح عمليات البحث. هل يريد رئيس القسم أو العميد، مثلاً، مراجعة الرسائل التي توجهها لجنة البحث إلى المرشحين؟ ربما يستطيع أي رئيس قسم أو عميد أن ينقذ عمل اللجنة باقتراح نماذج شاملة قابلة للاستخدام في جميع مراحل البحث ومنشورة بين مواد التجنيد الخطية الصادرة عن العميد. من شأن مثل هذه المادة أن تتيح لأي عميد فرصة التأثير إيجابياً في مهنية أو حرفية البحث وأخلاقيته مع بقائها مورداً مساعداً (وضع قائم على معادلة الريج مقابل الريج). ومع بقاء رؤساء الأقسام والعمداء معرضين لإغراء مطالبة جميع اللجان باعتماد مضمون معياري موحد، يجب عليهم أن يتحلوا بقدر من المرونة يكفي لدفعهم إلى معاينة التغييرات التي تعكس حاجات الأقسام والاختصاصات المنفردة.

من الواضح أن الأقسام ومجموعات المصالح داخل أقسام كبيرة لا تستطيع إجراء أي بحث على هواها أو استخدام من تشاء بما يحلو لها من اختصاصات.

حدد الثوابت! ينبغي لثوابت عدد كبير من عناصر منصب معين (مثل خط التثبيت، التوقعات التعليمية والبحثية، ميدان الاختصاصات الفرعية، والخبرة) أن تتحدد لدى تشكيلها، وجملة هذه المناقشات والقرارات يجب أن تدار بعناية كما يجب عرض الأسباب الكامنة وراء هذه القرارات بوضوح كي لا يشعر أساتذة القسم بما هو غير ضروري من الإحباط.

بين جملة المسؤوليات الأخلاقية والحقوقية! يضطلع رؤساء الأقسام والعمداء بمسؤوليات حقوقية وأخلاقية حيال عملية التجنيد. واقعياً، ينبغي للأقسام أن تعلم وتتفهم ما يوجب على العميد أن يكون قادراً على قول "لا" لطالبي توظيف توصي اللجنة بهم كمرشحين لزيارة المدينة الجامعية أو لشغل المناصب.

تحلّ بالحذر فيما يخص الإعلان عن وظائف! حتى نشر الإعلانات عن وظائف قد يصبح موضع خلاف. فمثل هذا النشر قد يكون مكافئاً، وقد لا تظهر

الإعلانات في جميع الأمكنة كما قد تكون أقصر مما يريدها الأساتذة. هذا واقع ببساطة. من شأن وضع سقف لمثل هذه النفقات واستدراج التوصيات حول أفضل سبل صرفها، أن يوفر أساساً أقوى للإحساس بأن الأساتذة ممسكون بزمام الأمر.

### التعيين في مراتب متقدمة أو ثابتة

قد تكون لدى رئيس القسم أو العميد أسباب وجيهة للإعلان عن وظيفة منطوية على إمكانيات مرتبة أستاذ مساعد أو أستاذ و/أو الترسيم (الثبتية). وتبعاً لقواعد المؤسسة ومتطلباتها، يكون رئيس القسم أو العميد هو المؤهل لأن يقف بثبات مع أو ضد مثل هذه الطلبات. عموماً، من شأن تعيين شخص بالترسيم أن يكون صعباً لأنه ينطوي على مستوى مختلف كلياً من الالتزام والمراجعة مقارنة بالتعيينات الاختبارية أو التجريبية. غير أن كثرة تكرار الدوران أو التنافس على الخبرة قد يفضي أحياناً إلى فرص تعيين شخص على الترسيم وتثبيته إذا كان سيتم تعيينه بالمطلق. لعل المثال الكلاسيكي هو القسم المرتبك الذي لا بد من دعمه برئيس جديد من داخل الترسيم. أحياناً تكون هذه الاستراتيجية طريقة ممتازة لتعيين أساتذة متفوقين ورائعين حقاً. من شأن أي قسم أن يدفع نحو تعيين شخص يؤهله عمله السابق (الأكاديمي أو غير الأكاديمي) للانتقال إلى المرتبة أو الدخول في الترسيم (الثبتية).

### الراتب

يمكن لموضوع الراتب هو الآخر أن يكون حساساً، ويحاول العمداء عادة أن يعملوا في إطار هيكلية قائمة على التعويضات في القسم. ثمة سيناريوهان قد يكونان إشكاليين. ينطوي الأول على الراتب العالي. قد لا يكون رؤساء الأقسام والعمداء من ذوي الشعبية على صعيد تأييد الرواتب العالية (ولكن الواقعية) لأساتذة جدد أو لتعيينات ترسيم من أجل توفير برنامج جديد وقيادة ناجحة للقسم.

يقول بعض الأساتذة إن تشجيع العميد على عرض راتب مبدئي عال فكرة وجيهة لأن ذلك سيوفر حجة موضوعية لزيادة رواتب الآخرين في الوحدة. وفي حين أن الأمر يبدو منطقيًا، فإنه كثيراً ما يعني، على الصعيد العملي، ألواناً من الاستياء، مناشدات عدالة محبطة، وضغوطاً على الرواتب.

إذا كان راتب عال نسبياً، وإن كان معقولاً، مطلوباً لاجتذاب مرشح جيد، فإن أساتذة آخرين قد يتذمرون، على الرغم من أن ضغط الرواتب وتقليصها هما من الأمور الشائعة في العالم الأكاديمي. لا بد من مقارنة مشاعر أولئك. حتى إذا كان صحيحاً أن الدولارات المستخدمة لتغطية راتب زميل جديد ليست متوفرة نموذجياً للأساتذة الحاليين بصيغة راتب أو دعم، فإن القضية قد تتفاقم وتتفجر، وقد يشعر الأساتذة بحاجة إلى مناقشة الأمر ويعبروا عن شيء من الشكوى قبل أن يدركوا أن هذا أفضل من تعيين شخص أقل قابلية، أو عدم تعيين أحد بالمطلق.

يتمثل الهم الثاني بالراتب المتدني. كثيراً ما يطلق أساتذة القسم إزاء احتمال تمخض عرض رواتب مفرطة في التدني عن تعطيل البحث أو إثارة استياء الزميل الجديد إزاء التقليص. غير أن ما يعرضه العميد ليس، في الغالب، مغيراً لما هو وارد في برنامج تعويضات مؤسسات أخرى. يضاف إلى ذلك، أن ما يفعله الأساتذة والإداريون ويقولونه للمرشحين هو الذي يجعل الآخرين راغبين في المجيء. ثمة أساتذة معينون حديثاً يُفيدون بأن انطباعاتهم عن الزملاء، عن رئيس القسم أو العميد، أو عن الطريقة التي عوملوا بها أثناء عملية التجنيد، كانت في الغالب، أكثر أهمية من الراتب المعروض بالنسبة إلى اتخاذ القرار. كذلك كثيراً ما يصر المرشحون على التقويم العالي للإمكانات المتوافرة في منصب جيد: فرصة للنمو والتطور كمدرس وباحث وللعمل مع زملاء متفوقين.

## التحكم

ينبغي لرؤساء الأقسام والعمداء أن يقرروا مدى ضخامة التحكم الذي سيمارسونه بالنسبة إلى بحث معين. في ظل العدد الكبير من استقالات الأساتذة الحاصلة الآن، قد تكون كلية متوسطة الحجم مرشحة لإجراء عدد غير قليل من عمليات البحث في أي عام دراسي. ولعل أفضل سُبُل الإحاطة بهذا الكم الكبير من العمل الجاري على قدم وساق في ميدان التجنيد، برأينا، هو ما أُطل عليه كتاب بحثاً عن التفوق In Search of Excellence (1982) لبيترز وواترمان Peters and Waterman اسم تحكم "فضفاض-محكم". ينطوي المفهوم على معنى التحكم والتمكين المتزامنين.

باختصار، يتعين على أي رئيس قسم أو عميد أن يحدد أولاً أجزاء البحث وسيروورته غير القابلة للنقاش (أي المُحكّمة). لا بد مثلاً من توقع بحث أخلاقي يعامل فيه الجميع بعدالة. وفي جامعة بحثية من شأن قدرتها أي مرشح على الكتابة الناجحة أن تكون متوقّعة. من خلال الإفصاح بوضوح عن مجموعة معينة من المعايير والمعطيات، يقوم رؤساء الأقسام والعمداء بالإعلان عن جملة القيم الأساسية للمؤسسة، للكلية، أو للقسم.

كل ما عدا ذلك في البحث يمكن أن يتقرر ويخضع لإشراف لجنة البحث بالطريقة التي تراها مناسبة (الفضفاضة). بعبارة أخرى، تستطيع اللجنة أن تتابع عملها بالأساليب التي تعتبرها الأفضل، يقيناً منها أن أي رئيس قسم، عميد، أو مسؤول خارجي مثل مسؤول عمل الجامعة الإيجابي سيوافق على التحرك المعقول، طوال بقائها ملتزمة بثوابت القسم والكلية (معايير المؤسسة للمراتب، قيود الإعلان - بعض المؤسسات لا تستطيع البوح بأنها تفضل النساء وأبناء الأقليات - التعيين استناداً إلى المعايير المدرجة في بيانات استدراج الطلبات). لعل الثغرة هي أن على لجنة البحث أيضاً أن تتذكر صلاحيتها بوضوح؛ فالتمكين ليس سماحاً بإلحاق الأذى.

تقوم سيرورات الفضفضة والإحكام (آليات التساهل والتشدد) المترامنة بإجبار العمءاء ورؤساء الأقسام على التخطيط والتواصل الشفاف والواضح حتى يكون الجميع في المحطة ذاتها قبل انطلاق قطار البحث. ومثل هذه المقاربة تمكن لجان البحث من امتلاك الثقة اللازمة للسير قدماً بوتيرة مناسبة دونما حاجة لتوقفات دائمة، الأمر الذي يساعد على تطوير مهاراتها ومستويات إحساسها بالفعالية والإمساك بزماء التحكم. فالتوقعات المعلنة صراحة التي يوفرها أي رئيس قسم أو عميد تعني أن الجميع باتوا، مع انطلاق العملية، يعرفون جملة الأشياء التي يجب القيام بها .

### سيرورات البحث الأخلاقية

يقوم التجنيد الأخلاقي على التحلي بالإنصاف، بالمسؤولية، بالمسلكية أو الحرفية، وبالشرعية. ليس ثمة أي بديل عن التعامل مع الناس بإنصاف وعدل. بصرف النظر عما إذا كان أولئك الذين يعملون في مجال التعليم العالي سعداء أم لا، فإن إحدى مسؤولياتهم هي أن يكونوا نماذج جديرة بالاحتذاء من قبل الآخرين. يضاف إلى ذلك أن الأمانة هي القاعدة الصلبة التي تقوم عليها الثقة، الطمأنينة، والعلاقات. مرشحو المناصب بحاجة إلى التوظيف ولديهم باقة من الأحلام، الآمال، والتطلعات فيما يخص المستقبل، باقة مشكّلة بشيء من الهشاشة أحياناً. أولئك الذين يتم إشراكهم في عملية التجنيد كثيراً ما يكونون متمتعين بما هو أكبر مما يتصورونه من النفوذ عند البحث عن زملاء جدد. كذلك نرى أن عدداً كبيراً من المرشحين يحكمون، وهم على صواب، على مدى جاذبية العمل في أي قسم أو مؤسسة من خلال الطريقة التي يعاملون بها في أثناء عملية البحث. يريدون أن يعاملوا بعدل. ومن شأن عمليات البحث للأخلاقية أن تفضي إلى حصائل صعبة ومبددة للوقت (وإن منتظرة).

### المبادئ الأخلاقية

تبقى الأخلاق دليلاً لكيفية التصرف خلال عملية البحث كلها. ثمة ستة مبادئ أخلاقية (بيرلمان وماكان، 1996) توفر أساس أي بحث موفق.

المعاملة المتكافئة. ينبغي تمكين جميع المرشحين من الحصول على المعلومات نفسها، التعامل مع أوراقهم بسرية، ومنحهم القدر ذاته من المجاملات. لا يجوز تمكين أي شخص معروف لدى إحدى لجان التجنيد أو أساتذة القسم من الحصول على قدر مفرط من الاعتبار.

الحفاظ على وضوح وثبات جملة المعايير والإجراءات. لا بد للسيرورات والمعايير في عملية التجنيد من أن تكون مطردة، موضوعية، ومعلنة بوضوح.

الحفاظ على السرية. من غير الممكن انتهاك السرية (مجلس كلية الفنون والعلوم، 1992). لا يجوز، مثلاً، بحث أسماء المتقدمين بطلبات أو تفاصيل أوراقهم الثبوتية من قِبَل أحد باستثناء من يجب أن يعرفوا (أعضاء لجنة التجنيد، رئيس القسم، أو العميد) إلا عند الضرورة (اجتماع القسم لتقديم قائمة المتفوقين بهدف اختيار الأوائل وزوار المدينة الجامعية).

الحفاظ على الصدق والاستقامة في التواصل. تجنّب التضليل ولو بالحذف، قدّم المعلومات الدقيقة، وكن صادقاً في الرد على أسئلة المرشحين!

الالتزام بالوعود مع المرشحين والمؤسسة. بعد حصول اتفاق ما على تشكيل لجنة تجنيد معينة، تبادر الأخيرة، من حيث الجوهر، إلى التعهد أمام رئيسها وأمام العميد بتحقيق هذه الأهداف. إن المحافظة على المصداقية مشروطة بالوفاء بجميع الوعود المقطوعة للمرشحين.

لا تؤذ! راع رفاهية الآخرين! يتعين على أعضاء لجنة التجنيد، رؤساء الأقسام، والعمداء أن يواصلوا، خلال فترة التجنيد من أولها إلى آخرها، معاملة الآخرين بطريقة مسلكية محترفة قائمة على الاحترام.

## البحث الخائب

تخفق عمليات البحث لأسباب كثيرة، ويأتي الإخفاق، في الغالب، مع تعيين الشخص غير المناسب في الوظيفة المناسبة. من شأن اختيار شخص غير مناسب أو ذي حظوظ ضعيفة على صعيد المساهمة في عمل المؤسسة، الكلية، والقسم أو الفوز بحق التثبيت، أن يكون إخفاقاً أكثر منه عجزاً عن ملء شاغر معين. بالمقابل، قد لا تتمكن أقسام معينة من العثور على شخص جدير بالتعيين، لأنها تجد الأساتذة الجدد عناصر تهديد، دائبين على الوقوف في وجه العميد، أو ضعيفي التفاعل الكيميائي مع القسم. أحياناً تكون المؤسسة مؤسسة قوية، وتكون الوظيفة هي المناسبة، بيد أن الزملاء الحاليين (واحد فقط أحياناً) كريهون جداً مما يحول دون وجود أي مرشح معقول راغب في التقدم. لا بد لرؤساء الأقسام والعمداء من أن يستمعوا باهتمام إلى ما يقوله صانعو القرار في القسم: "الحسد والتحمل يفعلان ما هو أدهى وأمر مما يفعله الكسل في التمهض عن عمليات بحث خائبة". (تي. هيرزنج T. Herzog، اتصال شخصي، 25 حزيران/ يونيو، 2000).

في عدد كبير من عمليات البحث الناجحة، يقوم قسم معين بتعيين شخص لم يكن الاختيار الأول أو كان نوعاً من الحل الوسط بطريقة ما. ينطوي البحث عن المرشح المثالي والكامل مئة بالمئة على مخاطرة كبيرة: من شأن العجز عن الاهتمام إلى شخص كهذا، أن يربط السماح بتعيين آخر في السنة التالية بظروف محلية غير قابلة للتكهن. من الواضح أن الأقسام التي تُظهر أنها غير مؤهلة لإجراء عملية بحث موفقة ستكون بحاجة إلى قدر أقوى من الإشراف قبل أن تبادر إلى التجنيد من جديد. قد يكون الإعلان من جديد عن الوظيفة بالطريقة نفسها، أو بطريقة معدلة بعد التفكير والدراسة، بعد إخفاق عملية بحث معقولة ما، حلاً جيداً.

## دور التجنيد

### التكنولوجيا

يساهم التطور المتنامي للتكنولوجيا فيما نطلق عليه اسم عصر التجنيد الجديد. تستطيع التكنولوجيا ، شرط توظيفها بشكل صحيح ، أن تزيد من القدرة التنافسية لدى أي قسم أو مؤسسة مقارنة بنظائرها ، وقد تنطوي على فوائد استثنائية بالنسبة إلى المرشحين الأجانب. تباحث مع الذاتية وضابط التحرك الإيجابي عندك قبل انطلاق عملية البحث. إن طلب أشرطة فيديو لأوائل وهم يلقون المحاضرات ، مثلاً ، يتيح للجنة فرصة الاطلاع على انتماء هؤلاء الأوائل العرقي ، على جنسهم ، وعلى حالة الإعاقة عندهم إن وُجدت. فيما يلي سلسلة أفكار حول طرق الاستفادة من التكنولوجيا في مجال التجنيد من قبل الأقسام أو الكليات.

الفاكس. يستطيع طالبو التعيين إرسال أوراقهم الثبوتية في اللحظة الأخيرة.

البريد الإلكتروني (الإي ميل). يمكن استخدام البريد الإلكتروني لإيصال الرسائل غير السرية مثل إبلاغ المعني بأن الأوراق الثبوتية قد وصلت ، أو إخطاره بأن ثمة حاجة إلى معلومات إضافية .

الشبكة العالمية. استخدام الشبكة العالمية يتيح فرصة إيصال المعلومات عبر مواقع الشبكة العائدة للمؤسسة أو القسم (الوصف الوظيفي الكامل ، مواد صادرة عن القسم أو الكلية ، مواد تخص التوظيف بما فيها سياسة أو خطة القسم في مجال التثييت والتجديد). من شأن العلاقات مع الجماعات ، الجمعيات ، غرف التجارة ، والخ. المحلية أن تكون عظيمة الجدوى.

الفيديو على الخط. تبعاً للموازنة والتعقيدات ، يستطيع المرشحون أن يبثوا محاضراتهم عبر الفيديو على الهواء ليراها جميع المعنيين في الأقسام الراغبة في

تعيينهم. وبالمقابل فإن الأقسام تستطيع أن تعرض مشاهد تبرز مرافق القسم أو المدينة الجامعية للكلية أو الجامعة حتى يتمكن طالبو التعيين من الوقوف على الواقع.

الصفحات المفتوحة. يمكن استخدام الصفحات المفتوحة لتعقب وضع طالب التعيين، المواد المتوفرة أو المطلوبة، وأي معلومات مهمة ترغب لجنة البحث في الحصول عليها وتنظيمها آنياً.

مواقع التعليم عن بعد. يمكن استخدام استوديوهات التعليم عن بعد للتحادث مواجهة مع المرشحين أو لمشاهدتهم وهم يمارسون التدريس قبل استدعائهم إلى المدينة الجامعية.

#### زيارات المدينة الجامعية

تشكل زيارات المدينة الجامعية حلقة مهمة في سلسلة التجنيد. نموذجياً، تتم هذه الزيارات أوائل وأواسط فصل الربيع، قبل انتهاء الفصل الدراسي. في الحالات الطارئة أو حين تتأخر عملية البحث ببساطة، قد لا يبقى أي خيار آخر سوى إجراء المقابلات خلال العطلة، رغم أن بعض الكليات لا تسمح بأي زيارات للمدينة الجامعية خلال الصيف.

يستطيع رؤساء الأقسام والعمداء أن يضطلعوا بدور مفيد في مساعدة لجان البحث على صعيد زيارات المدينة الجامعية. لا بد لهذه الزيارات من أن تنظم بعناية ومن أن توفر لكل من المرشحين والأقسام المعلومات المفيدة لعملية صنع القرار. وفّر للمرشحين أكبر قدر ممكن من المعلومات كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات مدروسة وكي يدركوا أبعاد ما هو متوقع منهم في حال قبولهم للعرض!

قد يبادر أي رئيس قسم أو عميد إلى اقتراح مَنْ يجب على المرشح مقابلته (ضابط المنح في الجامعة، مدير مركز التعليم والتعلم، مدير الذاتية، أمين سر القسم، مدير المشتريات). يستطيعون أيضاً أن يزودوا المرشحين بالمواد عبر موقع على

الشبكة أو مطبوعة على الورق قبل حصول الزيارة. لقد قمنا بصياغة قائمة بمثل هذه المواد (بيرلمان وماكان، 1996، ص: 159) المتدرجة من كاتالوج المؤسسة إلى نسخة عن المسار وجميع الأعمال المكتبية المطلوب استكمالها للحصول على التعويض. إذا تباطأت المدينة الجامعية فضائياً في التعويض على المرشحين، فإن رؤساء الأقسام والعمداء قد يريدون معرفة مدى إمكانية التعجيل بالأمر. تقوم مدينتنا الجامعية بالتعويض خلال أسبوع واحد، والمرشحون كثيراً ما يعبرون عن إعجابهم بمثل هذه الكفاءة.

قد يكون رؤساء الأقسام والعمداء قادرين على مساعدة الأقسام بزيارات المدينة الجامعية التي يأتي فيها آخر ذو شأن مع المرشح. أمثال هؤلاء الأفراد ليسوا مشمولين بعملية اللقاء الرسمية، غير أن قرار قبول أو رفض أي عرض متوقف أكثر الأحيان، بالقدّر نفسه أو أكثر، على مسائل لا علاقة لها بالعمل بمقدار توقفه على المنصب نفسه. فالإسكان، الاستجمام، أنظمة التعليم، وما إليها اعتبارات حاسمة بالنسبة إلى مرشحين كثيرين. إذا ما جاءت طلبات محددة من إحدى لجان البحث، يستحسن أن يعرف رئيس القسم أو العميد كيف يلبي مثل هذه الطلبات.

يجب أن يتحلى رؤساء الأقسام والعمداء بالحماسة والانفتاح على صعيد الرد على أسئلة المرشحين. فالاجتماعات التي يبرمجون عقدها مع المرشحين ينبغي أن تستغرق مُدداً كافية للتعارف ولتناقشة قضايا ذات أهمية بنظر كل من الأطراف المشاركة في الاجتماعات.

إن نقاشاً مسبقاً لجملة القضايا التي سيطرحها القسم والعميد على المرشحين يمكن الجميع من الاطمئنان إلى أنهم على الخط نفسه وفي الأجواء ذاتها. ومن شأن مثل هذه القضايا أن تشتمل على استكشاف جدي وعميق للحصول على الدرجات، ضمان بقاء القسم منفتحاً فيما يخص أي مناهج متغيرة، وما إلى ذلك. قد تؤدي الرسائل المتضاربة إلى تشويش أي مرشح.

بالمناسبة، ورغم قيام لجنة التجنيد ببذل أفضل الجهود، يتضح، بعد فترة زمنية قصيرة، أن أحد الأوائل لن يحصل على أي منصب (مسألنا الكفاءة والشخصية لم تكونا مكشوفتين قبل التفاعلات وجهاً لوجه). وبصرف النظر عن أي شيء، لا بد زائر المدينة الجامعية من أن يُعامل باحترام. تبقى حلقات الدرس، إلقاء الدروس، والاجتماعات، جميعها بلا استثناء، مناسبات وفرصاً للتدريب على إتقان فن البحث عن وظيفة. قد يحظى الزائر بالقبول والترحيب في مدينة جامعية أخرى. أو ربما سيرغب أحدهم في مكاشفة المرشح بالحقيقة عازفاً عن تبييد المزيد من وقته أو إنعاش آماله على نحو غير واقعي.

### رسالة عرض الوظيفة

بعد أن يكون المرشحون قد تلقوا عرض المنصب ووافقوا عليه، يستلمون كتاب عرض صادر، غالباً، عن عميد أو أمين. يجب إطلاع لجنة البحث على مثل هذا العرض بوصفه وعداً تعاقدياً بين المؤسسة والمرشح حول شروط الاستخدام أو التوظيف. والاقتراحات الخاصة بمضمون مثل هذا الكتاب (بيرلمان وماكان، 1996، ص: 177) تشمل على ما يلي:

شروط الاستخدام أو التوظيف. (المرتبة، خط التثبيت، امتيازات المثبت (داخل المرسم)، طول فترة الاختبار، الراتب والتعويضات، والخ).

بنود أخرى. (العنوان، الحاجة إلى فحص جسدي، استمارة القبول الرسمي، معلومات عن يجب أن يوافق على التعيين مثل مجلس الأمناء).

حالات خاصة. (شهادة أهلية وظيفية، آفاق إنجاز درجة دكتوراه، تحديد الإنجاز، عواقب درجة الدكتوراه غير المستكملة، التعيينات المؤقتة).

من شأن كتاب عرض جيد الصياغة وناجز أن يحول دون مشكلات وخلافات لاحقة.

## الاحتفاظ

أي تجنيد ناجح ينطوي على جميع الجهود الضرورية لضمان بقاء الأستاذ المعين حديثاً وازدهاره. وجهود الاحتفاظ يجب النظر إليها بوصفها جزءاً من أي تجنيد ناجح، لا على أنها عملية تبدأ في تاريخ لاحق. كثيراً ما شُهِت عملية التجنيد بعلاقة رومانسية، وما يحرص عليه أي قسم أو المؤسسة هو تجنب ظاهرة الإغواء فالهجران. ومثل هذه العملية تقع حين يلقي أوائل طالبي أحد المناصب قدراً كبيراً من الاهتمام والدعم في أثناء آليات التجنيد غير أنهم لا يلبثون أن يُتركوا لأقدارهم إلى حد كبير، أو أن يُهملوا بعد قبولهم العرض.

يستطيع رؤساء الأقسام والعمداء أن يكونوا مصدر عونٍ استثنائي بالنسبة إلى الأساتذة الجدد المحتاجين إلى المساعدة خلال فصل الصيف عندما يكونون مشغولين بهموم الانتقال والاستقرار. بعض أكثر الناس أهمية في المدينة الجامعية هم خارج الدائرة الأكاديمية الرسمية، غير أن العلاقات الجيدة مع الموظفين العاملين في الشراء، التكنولوجيا، أو مستودع كتب الطلاب من شأنها أن تقلب الدنيا رأساً على عقب نحو الأفضل. تُحسِنُ صنعاً إذا تعهدت مثل هذه العلاقات بالرعاية. إنها ذات قيمة استثنائية بالنسبة إلى الزملاء الجدد. تعرّف على أحدهم في الغرفة التجارية! اهتد إلى أفراد مطلعين على شؤون الإسكان، المدارس، وما إلى ذلك! وتعرّف على طلاب قد يكونون راغبين في كسب بعض المال عبر مساعدة أستاذ جديد في نقل الأثاث!

يجب على الموظفين الجدد أن يتوقعوا معاملة تليق بهم بوصفهم مهنيين. فضاء المكتب والمخبر ينبغي أن يكون موفراً حسب الوعود المقطوعة، العنوان يجب أن يكون مثبتاً على الباب، الهاتف موصولاً، الحاسوب تم شراؤه وجاهز للربط أو مربوط سلفاً، أثاث المكتب كامل، والخ. مساعدو البرنامج في القسم (أمناء السر) يضطلعون بمهمة حاسمة في نقل المعلومات ومعالجة الطلبات الصادرة عن الأساتذة الجدد.

يكون رؤساء الأقسام والعمداء في مواقع ممتازة لإطلاق أو تحسين برامج إشراف قد يشارك فيها مشرفون من داخل القسم، من خارجه، أو من هنا وهناك. يستطيعون أيضاً أن يضمنوا قيام مركز تعليم المدينة الجامعية تخصيص برامج وطاقت لمصلحة الأساتذة الجدد. تتوفر مدن جامعية كثيرة على توجه يتناسب مع الأساتذة الجدد بما في ذلك التعليم من جهة وعلى حلقات دراسية متواصلة متخصصة بموضوعات تربوية، من جهة ثانية. سيرورات مشابهة يمكن اعتمادها فيما يخص مسؤوليات بحثية وغير بحثية تخص الأساتذة الجدد، تبعاً لتوقعات القسم أو المؤسسة وحاجاتها.

### خلاصة

يشكل التجنيد حلقةً بالغة الأهمية في سلسلة العمل الأكاديمي. وأولئك الذين يجري استخدامهم عناصر حاسمة بالنسبة إلى أي كلية أو قسم، إذ يتعاونون كزملاء (كما يرجو المرء) مع الزملاء ويوفرون تعليماً نوعياً مميزاً، بحوثاً متفوقة، وخدمات عظيمة لجميع مستويات المؤسسة. يتولى الأساتذة الجدد مهمة أداء رسالة المؤسسة وبلوغ أهدافها، ويساهمون في شيوع سمعتها إما إيجابياً أو سلبياً. إنهم يوفرون فرصة صيانة أو تحسين برامج وأقسام معينة، ويساعدونها على السير قدماً على طريق أداء مهماتها وترسيخ هوياتها. إن الرهان خطير؛ إنهم مستقبلنا.

يبقى تعيين الأساتذة الذين سيساهمون في تحديد نوعية التعليم الذي يتلقاه الطلاب وفي سمعة أي كلية أو جامعة مسؤولية ذات شأن من مسؤوليات أي رئيس قسم أو عميد. ثمة مجالات كثيرة تكون فيها الخبرة مطلوبة بما في ذلك ميادين التخطيط، التدريب، التواصل، إتقان فنون توظيف النفوذ والسلطة بعدل، الالتزام بالسلوك الأخلاقي، معالجة عمليات البحث الفاشلة، استخدام التكنولوجيا، تنظيم زيارات المدينة الجامعية، صياغة كتاب العرض، والاحتفاظ بالموظفين

الجدد. نرجو أن يساهم هذا الفصل في مضاعفة مهارات التجنيد عندك في واحد أو أكثر من هذه المجالات، وأن يبادر أساتذة موهوبون ومؤهلون إلى الالتحاق بمؤسستك في السنوات المقبلة.

بعد الانتهاء من عملية الاستخدام أو التعيين، تذكر الهيئة التدريسية الموجودة عندك ولا تنس الجهود الجبارة التي بذلها أعضاؤها في أعمال التجنيد. كن حريصاً على كيّل المديح للجان البحث الآن ولاحقاً على الجهود كما على النجاح. بطاقة بريدية موجهة إلى رئيس اللجنة التي نجحت في إغناء المدينة الجامعية بأستاذ ملاك ناجح هذه السنة لا تكلف شيئاً وسوف تحظى بتقدير عظيم. نتمنى لك حظاً سعيداً وصيداً وفيراً.

## مراجع الفصل

- Council of Colleges of Arts and Sciences. (1992). The ethics of recruitment and faculty appointment. Columbus, OH: The Ohio State University.
- Marchese, T. J., & Lawrence, J. F. (1989). The search committee handbook: A guide to recruiting administrators. Washington, DC: American Association for Higher Education.
- Perlman, B., & McCann, L. I. (1996). Recruiting good college faculty: Practical advice for a successful search. Bolton, MA: Anker.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York, NY: Harper & Row.
- Rojstaczer, S. (1999). Gone for good: Tales of university life after the golden age. New York, NY: Oxford University Press.