

## الفصل الثاني عشر

### بناء المعنويات والحفاظ عليها

دريـل آر. ليمـنغ

بات تأكل ظروف العمل واستياء الجمهور من  
التعليم العالي حَدَّين يخرقان معادلة  
المعنويات. فكما نعلم يطالب الجمهور بقدر  
أكبر من المحاسبة والمساءلة؛ يشكو من أعباء  
العمل الثقيلة، وليس لديه إلا القليل من  
الإيمان والثقة بنظام التثبيت أو الترسيم.

كما يقول توماس ماكدانيل في الفصل السادس، من الصعب تحديد معنى  
معنويات الأساتذة. إلا أننا نستطيع أن نقدّر متى يكون الأساتذة تعساء أو ساخطين.  
إذا ما سئلوا، فإنهم سيسارعون إلى إبلاغنا عن مشاعرهم إزاء وظائفهم وبيئة  
عملهم. إذا وجدناهم مستائين فإن علينا أولاً أن نكتشف ما يزعجهم. ثمة عدد من  
الطرق للتوصل إلى مثل هذا الاكتشاف، ولكن المقاربة الفضلى، حسب ما أرى،  
هي المبادرة، ببساطة، إلى سؤال الأساتذة عن مدى اقتناعهم بعملهم. وإذا ما كانوا  
تعساء فإن ما علينا فعله هو سؤالهم عن العوامل أو الأسباب الكامنة وراء هذا  
المشاعر.

مع أن من شأن معنويات الأساتذة المتدنية أن تلحق أضراراً كبيرة بأي قسم،  
فإنها مسألة نادرًا ما يعكف رؤساء الأقسام والمسؤولون على تناولها منهجياً أو  
رسمياً. يكمن أحد الأسباب وراء ذلك في كون المعنويات مفهوماً غامضاً ومعقداً.

يضاف إلى ذلك أن إداريين كُثراً يعتقدون أنهم عاجزون عن فعل أي شيء فيما يخص المعنويات - حتى وإن كانت بائسة وتتنور من سيء إلى أسوأ. في هذا الفصل سنعاين طُرُقاً لتقويم معنويات الأساتذة والحديث عنها وصولاً إلى طرق وأساليب تمكّنا من معالجتها.

تقوم جونسرود Jonsrud، (1996، ص: 1) بتحديد معنى المعنويات بوصفها "مستوى الرخاء الذي يعيشه فرد أو جماعة فيما يخص حياة العمل". ثم تورد عدداً من الملاحظات الأخرى ذات العلاقة بمعنى المعنويات وبمحاولاتنا الرامية إلى تقويمها والتعامل معها أو معالجتها. تقول:

- من الممكن تقويم أو تقدير جملة العوامل التي يتصورها الجهازان الإداري والتدريسي ذوات تأثير في المعنويات.
- المعنويات موجودة في الأفراد والجماعات.
- للمعنويات شأنها. يستند هذا إلى الدلائل التي تُظهر أن المعنويات تؤثر في الأداء (ص: 4 - 5).

### أسباب المعنويات المنخفضة

أسباب المعنويات المنخفضة غير محدودة افتراضياً، وبعضها خارج نطاق تحكّم المرء. نعرف، مثلاً، أن من شأن المشكلات الشخصية أو العائلية أن تؤثر سلباً في المعنويات فتخفضها. غير أن جملة الأسباب ذوات العلاقة الصارمة بالعمل تتضمن التالية:

### الراتب وملحقاته

نظراً لتدني مستوى دعم قطاع التعليم العالي في الولايات المتحدة في السنوات الأخيرة، فإن زيادات الرواتب نادراً ما تتجاوز الزيادات الحاصلة في كلفة المعيشة. ومن المفهوم أن أعضاء الهيئة التدريسية قلقون إزاء الأمر. تشير جونسرود (ص: 31)

إلى أن "الرواتب التي يُنظر إليها على أنها غير عادلة تفضي إلى استياء طويل الأمد وقد يكون لها تأثير خطير في معنويات الأساتذة ونجاحهم." إلا أن الراتب وحده ليس هو القضية: فالمكاسب الإضافية ونظيرتها المرافقة للتقاعد مهمة. إن أعضاء الهيئة التدريسية يتوقعون دعماً لعملية التطوير المهني.

### القيادة

أساتذة كثيرون لا يحملون أي مشاعر ود حيال قيادات جامعاتهم. تقول جونسروود (ص: 34) إن "ثقة الأساتذة بقاتدتهم تتناقص مع تزايد المسافة بينهم وبين القادة (بمعنى أن ثقتهم الأكبر هي برؤساء أقسامهم، ثم هي أقل بالعمداء، وأقل من ذلك بنواب الرؤساء والرؤساء والخ.. وتبين أكثرية الدراسات، بالفعل، وجود تدهور محدد للثقة بالجميع بدءاً برؤساء الأقسام وانتهاءً بمجالس الأمناء أو الأوصياء.

### علاقات الزمالة مع رئاسة القسم

تتأثر المعنويات بعلاقة أعضاء الهيئة التدريسية مع رئيس القسم كما تتأثر بمدى تنافسهم الفكري والاجتماعي في إطار القسم. قد يتسبب أعضاء الهيئة التدريسية الذين يصعب التعايش معهم ويكونون، هم أنفسهم، تعساء، بحصول تدهور في مستوى معنويات القسم كله.

### حياة العمل المسلكية (المهنية)

من المؤكد أن لأعباء التعليم، الإشراف، وعضوية اللجان تأثيراً في تقويم أعضاء الهيئة التدريسية لحياة عملهم المسلكية. وينطوي مستوى الدعم - مكتيباً كان أم تقنياً - الذي يحصلون عليه على تأثير مماثل. حتى وضع المواقف من شأنه أن يحدث تغييراً في مستوى رضاء حياة العمل المسلكية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

## إدارة الأساتذة

يريد أعضاء الهيئة التدريسية ويتطلعون إلى أن يكون لهم دور على مستوى القسم من ناحية وعلى مستوي الكلية والجامعة من ناحية ثانية. يريدون أن يكون لهم بعض الرأي في مسألتى الموازنات والتوظيف. كذلك هم يتوقعون حماية حريتهم الأكاديمية.

## نظام المكافأة والتقييم

يتطلع أعضاء الهيئة التدريسية إلى الحصول على مكافأة جزاء إنتاجيتهم تعليماً وبحثاً. يريدون أيضاً اعتماد آفاق ترقية وتثبيت مبيّنة بوضوح. أولئك الذين لا يحصلون على المديح جزاء قيامهم بعمل جيد أو يشعرون بأن شروط التثبيت وغامضة قد يكونون ذوي معنويات منخفضة. يقول روسنر Rosner، (1997، ص: 3): إن "الأقسام التي تعتمد نظام مراجعة سنوية جيد هي الأقسام التي تنجح أيضاً في الإدارة وتكون متمتعة بمعنويات أعلى من تلك المفترقة إلى مثل هذا النظام".

## الطلاب المتفوقون أو النوعيون

يؤدي وجود طلاب موهوبين ومتحلين بأخلاق عمل قوية على جميع المستويات إلى إحداث تغيير في نظرة أعضاء الهيئة التدريسية إلى حياة العمل المسلكية التي يعيشونها.

## الخدمة الداعمة

أي مكتبة جيدة توفر الدعم للأساتذة مثلها مثل مكاتب البحوث، تطوير الأساتذة، واستخدام الحاسوب. حتى مرافق التصوير/ الطباعة تحدث تغييراً في طريقة تقييم أعضاء الهيئة التدريسية لمعنوياتهم.

## استياء الجمهور

بات تأكل ظروف العمل واستياء الجمهور من التعليم العالي حَدَّين يخرقان معادلة المعنويات. فكما نعلم يطالب الجمهور بقدر أكبر من المحاسبة والمساءلة،

بنوع من تسوية أعباء العمل الملقاة على عواتقنا ، وبتفكيك نظام التثبيت. كثيرون يعتقدون أن الأساتذة متعطرسون وبعيدون عن تناول الأيدي وأنا لا نستحق رواتب أعلى أو دعماً إضافياً. يضاف إلى ذلك أن كثيرين ممن هم خارج الدائرة الأكاديمية - بمن فيهم ممثلونا المنتخبون - يرون أننا لا نقوم بجعل تدريس الطلاب وتعليمهم عملاً نبيلاً وجيداً.

تبقى آلية التثبيت هدفاً للهجوم. تظل أهمية بحوثنا عُرضة للتشكيك. نتعرض أيضاً لوابل من سهام النقد جراء البرامج المتعاطمة ورسوم التعليم المتزايدة، وقد بادرت ولايات كثيرة إلى وضع خطط وسياسات رامية إلى اختزال استنساخ البرامج. نتطلع إلى الحصول على تأييد بعض أولئك المشرّعين الذين كانوا حيث هم من أجلنا في السابق، ولكنهم باتوا الآن يُصغون إلى دوائهم الانتخابية. ومما يدعو للأسف أن كثرة من الناخبين ليسوا إلا دافعي ضرائب حانقين يصرون على خفض الضرائب. علاوة على ذلك، ما لبث المشرعون أن اكتشفوا أن تبديد مخصصات التعليم العالي المالية في مجالات بناء السجون، صيانة الطرق، ومكافحة المخدرات، لا يستثير قدراً مفراطاً من الاعتراضات من جانب دوائهم الانتخابية.

بصرف النظر عما إذا كان الأمر مسوّغاً أم لا، فإن عدداً كبيراً من غير الأكاديميين - بمن فيهم عدد لا يستهان به من المشرّعين (أعضاء الكونغرس) - يرون التعليم العالي من منظور أنه: (1) دائب على تمييع المنهاج، (2) مثقل بالإداريين، (3) مبدّد لدولارات دافعي الضرائب، (4) مفتقر إلى أي أخلاقيات عمل (متمتع بفرص عمل مريحة وناعمة، بعبارة أخرى)، (5) حاصل على أكثر مما يستحقه مقابل ساعات العمل.

هاكم ما يقوله كرّلين ودونلاب Kerlin and Dunlap (1993، ص: 58):

لقد تمخضت نشاطات التقليل والاختزال التي مسّت جملة مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة عن تقويض بالغ الجدية لمعنويات

أعضاء الهيئة التدريسية. ثمة كان تدهور ملحوظ وانحطاط واضح في كل من نوعية التعليم من جهة ومعنويات الأساتذة من جهة ثانية نتيجة إجراءات التقشف التي أطلقها مسؤولون إداريون في مؤسسات تعليمية. كذلك نرى أن تدابير الاختزال وإعادة التنظيم قد زادت من تكرار حالات الإجهاد ذات العلاقة بالمهنة والاستياء الشامل من العمل في صفوف أعضاء الهيئة التدريسية.

### رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس

رغم أن العوامل الكثيرة التي تبدو متآمرة لإنتاج معنويات واطئة واسعة الانتشار بين صفوف الأساتذة، ثمة عدد غير قليل من الاستراتيجيات التي يستطيع المسؤولون الإداريون توظيفها لتدعيم هذه المعنويات.

#### تواصل أولاً! تواصل ثانياً! تواصل ثالثاً!

يبقى أعضاء الهيئة التدريسية تواقين لمعرفة ما يجري وللشعور بأنهم جزء من الأمور. حين لا تشاطرهم المعلومات، فإنهم لا يشعرون بأنهم معنيون.

لا بد لأعضاء الهيئة التدريسية من أن يعرفوا أسلوب تخصيص الأموال للقسم وطريقة إنفاقها. فإبقاء الأساتذة في الظلام فيما يخص قضايا الميزانية من شأنه أن يسهم في خفض معنوياتهم.

أما عقد اجتماعات دورية للأساتذة وإطلاعهم على الحقائق بطرق أخرى على نحو منتظم فمن شأنه أن يساعد على رفع المعنويات.

#### دع أعضاء الهيئة التدريسية يعرفون أنهم مقدرون!

بوصفك رئيس قسم، يجب أن تكون دائم اليقظة والتنبه إلى إنجازات الأساتذة كي تتمكن من تهنئتهم وإبلاغهم مدى تقديرك لجهودهم. وحين يجيد الأساتذة

القيام بمهمة الإشراف على أحد المشاريع أو رئاسة إحدى اللجان، سارع إلى إشعارهم بمدى تقويمك الإيجابي للوقت والجهد اللذين بذلوهما.

### أشرك أعضاء الهيئة التدريسية بإدارة القسم!

لا بد لجميع قرارات التخطيط الرئيسية المتخذة في القسم من أن تكون مستندة إلى مشاركة الأساتذة. إذا كان القسم عازماً، مثلاً، على وضع خطة راتب امتياز، فإن على أعضاء الهيئة التدريسية أن يطوروا واحدة. وبالمثل فإن شروط الترفيع والتثبيت في القسم يجب أن تكون نتاج عمل لجان أساتذة. كلما أكرت من إشراك الأساتذة بشؤون القسم الرئيسية حققت مزيداً من النجاح.

ينبغي لقرارات الموازنة أن تُعلن على الملأ، وينبغي التماس مساهمات العاملين في القسم فيما يخص أولويات البرنامج الأكاديمي وحول كيفية إنفاق المخصصات. معظم الأساتذة واعون لحقيقة أن خيارات صعبة يجب أن تتم، غير أنهم شديدي الاستياء من أي استبعاد لهم عن عملية صنع القرار.

### رسخ صيغة للتعاون!

إذا كان جميع أعضاء الهيئة التدريسية متعاونين فيما بينهم، فإن معنويات القسم ستعزز. وبوصفك رئيساً للقسم، بادر إلى إشعار الأساتذة بأنك تتوقع التعاون. حين يمرض أحد الأساتذة أو يضطر للتغيب، هل يسارع أعضاء الهيئة التدريسية الآخرون، طوعاً واندفاعاً، إلى شغل حصصه الدراسية أو محاضراته؟ هل هم مستعدون لتقاسم الأجهزة والمعدات؟

### عالج مسألة رواتب البدء!

ما أكثر ما تكون زيادات الرواتب ضخيلة ومقيدة هذه الأيام مما يبقيك عاجزاً عن فعل شيء بشأن الزيادات في الرواتب. غير أنك حين تقوم بتعيين أستاذ جديد

تكون متمتعاً بشيء من الحرية حول تحديد راتبه الأول، راتب البداية. أعتقد أن عليك أن تتوسع في هذه الحرية إلى الحد الأقصى عبر منح أفضل رواتب البدء الممكنة. وأنت حين تُقدم على هذا ستكون بحاجة إلى تأييد الأساتذة الحاليين. إذا تسببت ببعض المظالم وبقيت مصراً على إخفائها، فإنك ستحدث مشكلات ذات علاقة بالمعنويات.

ينبغي لموضوع رواتب البدء أن يُناقش سنوياً مع أعضاء الهيئة التدريسية خلال أحد اجتماعات الأساتذة الدورية. فمُ يبحث سياسات الجامعة الخاصة بالموضوع وسلط الضوء على موقفك من اعتماد استثناءات معينة لرواتب البدء بالنسبة إلى مختلف مراتب الأستاذية (لأكثر الجامعات آلية معينة تسمح لك بالتفاوض حول رواتب البدء لجميع أولئك الذين تعينهم. في أثناء هذه المناقشة العامة مع أعضاء الهيئة التدريسية، زود الحاضرين بالمنطق الذي تعتمده جامعتك في إقرار رواتب البدء، وبما أورده أي من الرئيس، الأمين، أو العميد، إذا فعل، كأسباب وجيهة للإقدام على تبني استثناءات من تلك الأرقام!

كثيراً ما قال أميننا، مثلاً، إننا حين نحاول تعيين أساتذة جدد، فإن الراتب الذي نعرضه يجب أن يكون قادراً على منافسة المؤسسات الشبيهة بمؤسساتنا، فأبادر في وقت مبكر إلى تحديد نوعية المؤسسات التي يراها الأمين شبيهة. وبعد ذلك إذا جاء أول المرشحين الذين اختارتهم لجنة البحث لشغل منصب أستاذ مساعد جديد إلى المدينة الجامعية لإجراء مقابلة ويقدم تقريره قائلاً إنه للتو حصل على عرض عمل بمبلغ 65000 دولار من إحدى هذه المؤسسات، فأكون مستعداً للتحرك. أعلم أن العرض الآخر للمرشح يفوق راتبنا البدئي بمبلغ 4000 دولار. عند هذه النقطة أبادر إلى لقاء كل أستاذ مساعد يقل راتبه عن العرض الذي تلقاه المرشح. أُطلعهم على الوضع وأناقشه معهم. بل وأطلب من أولئك الأفراد أن يرفعوا إلي مذكرة يبينون فيها أنهم مطلعون على مقدار الراتب الذي سنقدمه إلى المرشح

وهم مؤيدون لتصرفنا. من المؤكد أن بعض الأساتذة سيثيرون مسألة الإنصاف، وينبغي أن تكون مستعداً لشرح و/أو تسويق الملابس التي تفضي إلى الجور. وبعضهم الآخر سيسألون عن سبب عدم حصولهم، هم أيضاً، على مثل ذلك الراتب. ستكون بحاجة إلى متابعة مناقشة هذه المسألة معهم، غير أن تلك المسألة غير ذات علاقة بالموضوع المطروح: موضوع العرض الذي تريد طرحه على المرشح. قد تكون بحاجة إلى أن تجتمع مع هؤلاء الأساتذة في موعد لاحق لمناقشة أوضاعهم الخاصة. لعل المسألة الأهم التي يتعين ضمانها الآن هي إطلاعهم على ما يجري والحصول، إن أمكن، على تأييدهم. إذا لم تبادر إلى معالجة قضية رواتب البدء مباشرة وبصرامة، فإن من المؤكد أنك سوف تواجه مشكلات ذات علاقة بالمعنويات. أضف إلى ذلك أن من شأن المرشح الذي يقبل عرضك أن يتعرض لنبذ زملاء ساخطين.

لا تسمح لمبالغ ضئيلة من الأموال المخصصة لزيادات التميز بتمزيق صفوف الأساتذة!

تمت الموافقة على زيادة طفيفة للرواتب، وسئلت عما إذا كنت راعياً في منح زيادات شاملة أم ترغب في حصر الزيادة بالمتميزين. إذا كان المبلغ زهيداً وكان الخيار لك أنت، فإن عليك، فيما أرى، أن تميل إلى اعتماد مبدأ الزيادات الشاملة للجميع. فالمشكلات الكامنة في منح زيادات تمييزية ليست، ببساطة، جديرة بالصراع حين تكون الدولارات أقل من الزيادات الحاصلة في تكاليف المعيشة.

اعتمدْ حُطْطاً واضحة ووزّعها على نطاق واسع!

للأساتذة كل الحق في الانزعاج والاستياء من حياة عملهم المسلكية حين تكون الخطط غامضة ومتقلبة. وسواء أكانت هذه الخطط أو السياسات ذات علاقة بالترفيه (الترقية) والتثبيت من ناحية، أم بتعويضات السفر من ناحية ثانية، فإن

أعضاء الهيئة التدريسية يريدون معرفة القواعد الأساسية المتبعة. علاوةً على ذلك، ينطوي الاطراد والثبات في تطبيق الخطة وتفسيرها على قدر كبير من الأهمية.

**كُنْ منصفاً في التعامل مع الأساتذة، دون محاباة، وباحترام!**

سيبقى إغراء مكافأة بعض الأساتذة ومعاقبة آخرين مقيماً على الدوام. قد يكون هذا مسموحاً به شرط بقاء الثواب والعقاب في إطار سياسات أو خطط مقبولة ومعروفة. علينا أن ننأى بأنفسنا عن الخضوع لخطط وسياسات آنية أو استثنائية.

ستجد أنك تستطيع أن تؤثر إيجابياً في معنويات أساتذة قسمك إذا عاملت جميع أعضاء الهيئة التدريسية باحترام بوصفهم مهنيين محترفين. فهؤلاء الأعضاء يبقون بحاجة إلى أن يسمعوا بالتحديد ما هو متوقع منهم وأن ينالوا الثقة بأنهم سيواصلون عملهم طالما بقوا ملتزمين بتلبية التوقعات.

لا أحد يسعده أن يرى شخصاً آخر يتجسس عليه، ومعظم أعضاء الهيئة التدريسية ليسوا بحاجة إلى إشراف مضطرب: عموماً سيعملون بقدر أكبر من الكفاءة والإنتاجية إذا ما عوملوا على أنهم مهنيون من ذوي الاختصاص.

**ابحث عن فرص استشارات لأعضاء الهيئة التدريسية!**

في موقعك رئيساً للقسم، كثيراً ما يُطلبُ منك أن ترشح أساتذة لمناصب استشارية. وبترشحك وتزكيتك لأساتذتك من منطلق كفاءتهم لا على أساس شعورك الشخصي نحوهم، وبالتزامك بتوزيع مثل هذه الفرص على الجميع، تستطيع أن تسهم في رفع معنويات الأساتذة.

**اسع نحو تطوير علاقات إيجابية مع أفراد من مجتمع الحي!**

إذا استطعت تطوير علاقة خاصة مع المجتمع المحلي، فإن مثل هذه العلاقة سوف تُعني حيوات أعداد من أعضاء الهيئة التدريسية. كُنْ حريصاً على إشراك

أفراد من المجتمع في التخطيط والقرارات التي من شأنها أن تؤثر في الحي؛ بادراً إلى الاتصال؛ ثقّف الحي بإطلاعه على ما تقوم به من عمل؛ لعل أحد أسباب نزوع الجمهور القوي إلى الانتقاد هو إحساسه بأننا، نحن معشر قطاع التعليم العالي، ميالون إلى التكتّم.

### كُن متوازناً في توزيع العمل!

ثمة إغراء يدفع باتجاه تكليف أولئك الذين تعلم أنهم سينجزون بنجاح وفي الموعد المحدد بالعمل.. غير أنك تقع، حين تستجيب لمثل هذا الإغراء، في خطأ معاقبة المجتهدين ومكافأة المهملين. وهذا يسهم في نشوء أجواء عمل غير سليمة وغير صحية مرشحة للتمخض عن معنويات متدهورة. لا بد لنا من أن نتأكد من أن جميع أعضاء الهيئة التدريسية يعلمون بأن المنتظر منهم هو أن يضطلع كل منهم بقسطه العادل من عمل القسم.

### تجنّب العقود الأحادية!

يقوم بارتن Partin (1991) طرح فكرة وجيهة حين يشير إلى أن من شأن العقد الأحادي أن يكون أحد أكثر أسباب المعنويات المنخفضة لدى الأساتذة مكرراً وخبثاً. يقول بارتن إن أي تعاقد أحادي ليس إلا "اتفاقاً غير مكتوب، غير منطوق بين فريقين أو طرفين - لا يعرف بوجوده سوى أحدهما" (ص: 1). لقد اضطر معظم رؤساء الأقسام للانشغال بمعالجة هذه المشكلة في وقت أو آخر. لا أحد منا، نحن رؤساء الأقسام، إلا وعرف أساتذة مضطلعين بأكثرية مهام القسم. نجدهم أعضاء في جُل اللجان، معلمين الصفوف الليلية التي يتعين الاهتمام بها، وناشطين مجتهدين على صعيد اجتذاب الطلاب وتجنيدهم. غير أنهم ليسوا عاكفين على البحث العلمي أو مهتمين بالنشر - الأمرين اللذين يجب عليهم القيام بهما التماساً للترقية أو الترفيع. وحين لا يُرفَعون، فإنهم يريدون أن يعرفوا سبب عدم التزامك بما هو مترتب عليك في الصفقة.

علينا أن نتأكد من أن أعضاء الهيئة التدريسية يقومون بتلك الأشياء التي سوف تمكّنهم من الحصول على الترفيع والتثبيت ومن أنهم لا يكرسون أوقاتاً أطول مما ينبغي على مهمات أخرى. بادراً إلى تقديم النصيحة إلى أولئك الذين لا يحققون التقدم المناسب على طريق الترقية والتثبيت!

### اعملْ على إيجاد ثقافة داعمة!

يشكل الإصغاء إلى ما يقوله الأساتذة وإبداء الاستعداد لمناقشة هواجسهم دون محاكمة خطوة كبيرة على طريق بناء الثقافة القائمة على الدعم. كذلك نرى أن خروجك على المألوف سعياً إلى إيجاد تمويل سفر الأساتذة، بدائل منهم في حالات المرض، أو الإصغاء إلى ما يريدون قوله عن مشروعاتهم البحثية، من شأنه أن يساعد على خلق ثقافة داعمة.

عليك أن تفعل ما تستطيعه لتوفير مناخ وإطار يؤمنان تلبية الحاجات الإنسانية لأساتذة قسمك على نحو ملائم. ينبغي لهذا المناخ أن يشجع الأفكار الجديدة، الإقدام على المخاطرة، والنزوع إلى الإبداع. لا بد له من أن يكون مناخاً مثيراً، منشطاً يشجع أعضاء الهيئة التدريسية ويدعمهم دافعاً إياهم إلى اقتحام جملة النشاطات والتحديات المسلكية.

### كنْ واسع الصدر إزاء التباينات!

يتعين على الجامعة، من بين جميع الأمكنة، أن تبقى ساحة لتحدي الأفكار وتجليات الحكمة التقليدية أو البديهيات. يجب تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على الانخراط في عمليات النقاش الفكري المفعمة بالحياة مع زملائهم. كذلك يجب تذكيرهم بأن الاختلافات المهنية أو المسلكية في الرأي، رغم بقائها متوقعة، يجب ألا تنتقل إلى حيواتهم الشخصية.

مما لاشك فيه أن جُلَّ الأساتذة يعشقون عملهم، ولكنهم قلقون. "مكافآت وظائفهم تتآكل؛ استقلالهم الذاتي على صعيد تحديد أولويات العمل لديهم يتعرض للهجوم؛ وهم لا يرون أن القيادة الراهنة أو منظومة الإدارة الحالية قادرتان على توفير الحماية لمصالحهم الشخصية والمسلكية". (جونسرود، ص: 118).

يمكنك أن تدلي بدلوك لرفع مستوى معنويات الأساتذة عن طريق اعتماد حلول متدنية التكاليف أو مجانية لجملة مشكلات هذه المعنويات.

### العوامل التي تنتج معنويات عالية

في دراستهما لمعنويات الأساتذة، اهتدى رايس وأوستن (1998) إلى أربعة عوامل تمخضت عن معنويات عالية في عشر كليات فنون ليبرالية. اكتشفاً أن الكليات المتمتعة بمعنويات عالية تتقاسم عوامل معينة (ص: 3):

- 1) لديها ثقافات تنظيمية مميزة تحظى برعاية ملتزمة.
- 2) لديها قيادة قوية قائمة على المشاركة ترسم توجُّهاً وتضع هدفاً مع الحرص على تمكين الأساتذة وإقناعهم بأن الكلية لهم هم.
- 3) لديها إحساس عميق وراسخ بالزخم التنظيمي. كانت كليات "متحركة".
- 4) لدى الأساتذة قَدْرٌ غير عادي من الشعور بالتماهي (التقمص) الملزم مع المؤسسة، شعور يحتضن المميزات الثلاث الأخرى المساهمة في رفع المعنويات ويوسع أطرها.

يدرج رايس وأوستن (ص: 58) قائمة السمات التالية التي تميز الكليات المتمتعة بمعنويات عالية:

- إشراك الأساتذة بصنْع القرارات
- بيئة داعمة للأساتذة ولعملهم

- بيئة قائمة على التعاون والتسويق
- تشجيع المخاطرة والأفكار الجديدة
- قَدْرُ لافِت من التخطيط الاستشراي في طويل الأمد
- نسبة عالية من الأساتذة الذين تخرجوا في كليات فنون ليبرالية
- ضيق الفجوة بين الإشارك المتصور ونظيره المرغوب في صنع القرارات
- احتمال قيام المنظمة باحتواء جملة التوجهات الاختصاصية الفردية واستيعابها
- تبني الإداريين والأساتذة وجهات نظر متشابهة نسبياً حول مكان العمل الأكاديمي.

### دور رئيس القسم في الحفاظ على المعنويات

تبين دراسات معنويات الأساتذة أن أعضاء الهيئة التدريسية يفتقرون، عموماً، إلى الثقة بقيادات مؤسساتهم، وأن ذلك هو أحد الأسباب الرئيسية الكامنة وراء المعنويات المنخفضة. على أن هؤلاء الأعضاء لا يترددون، رغم انعدام ثقتهم بالشرائح العليا من القيادات، في وضع قَدْر كبير جداً من ثقتهم برؤسائهم المباشرين. "هذه الاكتشافات تشي بأن الأساتذة يشعرون بقدر أكبر من الثقة بأولئك الذين يعرفونهم أفضل، وربما يتكرر تواصلهم معهم أكثر. من شأن هذا الاكتشاف أن ينبه كبار المسؤولين الإداريين إلى ضرورة التواصل والتفاعل المكثفين مع جميع أفراد مجتمع المدينة الجامعية" (جونسرود، 118). يشكل رفع مستوى ونوعية التواصل أداة قوية لتحسين معنويات الأساتذة. ومن الاستنتاجات المستخلصة من دراسة معنويات الأساتذة التي تكون معرفتها ذات أهمية بالنسبة إلى الرؤساء أن

"العلاقات القائمة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية، وداخل إطار القسم ككل، حاسمة بالنسبة إلى معنويات الأساتذة" (جونسرود، ص: 120).

ينبغي لأحد أدوار رئيس القسم الرئيسية أن يتمثل ببناء ورعاية أجواء زمالة إيجابية في القسم لصالح جميع الأساتذة. ولتحقيق هذا الغرض ينبغي إخضاع اختيار رؤساء الأقسام لإشراف مدروس إضافة إلى اعتماد نظام التدريب المستمر. ينبغي للتدريب أن يشمل الاهتمام بقضايا أجواء العمل المسلكي، التنمية المسلكية، الدعم الأكاديمي، التقويم، الإزعاج الجنسي (التحرش)، والتحرك الإيجابي. يتعين على رؤساء الأقسام أيضاً أن يتدربوا على أساليب الكشف عن التصرفات غير اللائقة ومجابهتها. فالرؤساء يحتلون مواقع مفتاحية تمكنهم من التعرف على آيات التمييز واستئصالها على مستوى القسم. (جونسرود، ص: 120).

قد يكون تحديد معنى المعنويات المنخفضة أمراً صعباً حقاً، غير أنه ليس مستحيلاً. وبوصفنا رؤساء أقسام وعمداء، علينا أن نتنبه إلى جُملة العوامل التي تساهم في رفع المعنويات وخفضها، كما علينا أن نبذل ما نستطيعه من جهد لتعزيز تلك التي تساهم في عملية الرفع. ثمة أشياء كثيرة نستطيع أن نقوم بها، وتأتي العوائد غنية وذات شأن، غير أن العمل مطرد ومتواصل. إن تدعيم المعنويات المتدنية والحفاظ على المعنويات العالية مع إبقائها عالية يتطلبان قدراً غير قليل من اليقظة، التصميم، والحساسية.

## مراجع الفصل

- Johnsrud, L. K. (1996). Maintaining morale: A guide to assessing the morale of midlevel administrators and faculty. Washington, DC: College and University Personnel Association.

- Kerlin, S. P., & Dunlap, D. M. (1993, May/ June). For richer, for poorer: Faculty morale in periods of austerity and retrenchment. *Journal of Higher Education*, 64 (3).
- Partin, B. L. (1991, Fall). The unilateral contract: A faculty morale nightmare. *The Department Chair*, 2 (2), 1, 20.
- Rice, R. E., & Austin, A. E. (1988, Jarch/ April). High faculty morale. *Change*.
- Rosner, F. (1997, May). Post – tenure review: Accountability in Texas. *Academic Leader*.