



- يتناول هذا الفصل سمات رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتحديات، والصعوبات العديدة التي يواجهونها أثناء فترة توليهم لها.

من سيصبح رئيساً لقسم أكاديمي؟

جيمس كروول وميمي ولفرتون (James Carroll, Mimi Wolverton)

من المعتاد في بداية أي نقاش عن دور رؤساء الأقسام الأكاديمية أن يدور حول حقيقة أن 80٪ من القرارات الإدارية في الجامعات والكليات تتخذ من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية. ويبدو أن هذه الإحصائية مردّها ما ذكره الباحث ودبرن في عام (1958: Woodburne). وعلى الرغم من أن هذه النسبة اختلفت بعد مرور ما يقارب خمسة وأربعين عاماً، إلا أننا نظنّ بأنها بشكل عام صحيحة. ويؤكد ولفرتون (1999: Wolverton) أن رؤساء الأقسام يؤدّون بالفعل دوراً رئيساً في إدارة شؤون مؤسسات التعليم العالي.

وأشار توكير (1984: Tucker) إلى أن رؤساء الأقسام لديهم من السلطة والصلاحيات التي تمكّنهم من التأثير في القرارات والإجراءات التي تتخذها الجامعات؛ فهم يتولون التوصية بتعيين أعضاء هيئة تدريس جدد، والترقية والتعيين لآخرين، والتحكّم بميزانية الأقسام، وجداول المحاضرات والدروس الأخرى، وأيضاً التحكّم بمسار مستوى تفاعل الطلاب مع جامعتهم، ورسم الأطر العامة لسياسة الأقسام الأكاديمية. كما تتطب طبيعة عملهم أيضاً رسم أو صياغة سياسات وأهداف القسم، وإبراز أساتذته بأحسن صورة أمام جامعتهم، وعملية اختيار المنظمات العلمية، والمؤسسات التي يتعامل معها القسم خارج الجامعة.

وإضافة إلى ذلك أشار باومن (Bowman :2002) إلى أن رئاسة الأقسام الأكاديمية "تتطلب قدرات قيادية متعددة يأتي على رأسها مهارات التواصل، والقدرة على حل المشكلات والتعامل معها، ومهارة فضّ النزاعات، ومهارة إدارة التباين أو ما يمكن تسميته بمهارات الإدارة الثقافية التي تعمل على تحقيق التوازن والتقارب بين العادات والتقاليد المتباينة، ومهارات التدريب، ومهارات التكيف (إدارة التكيف)" (ص. 161). وأثناء قيامهم بهذه الأعباء الجسام، مع ما يتطلبه من اكتساب لتلك المهارات السابقة، فإن رؤساء الأقسام - كما أشارت كرول وجميلتش (1994) وسمارت ومكلاين (Smart and McLaughli:1985) يكون لديهم غالباً اهتمامات ومشاريع بحثية خاصة بهم.

وإذا كانت رئاسة الأقسام الأكاديمية تنطوي على سلطة أكاديمية تبدو من خلال ما يتحملونه من عبء مسؤوليات متعددة، فإنه من المنطقي أن نلقي الضوء على هؤلاء الناس في محاولة منا للتعرف عن قرب عليهم، والتعرف على مسار حياتهم الأكاديمية التي ساروا عليها وأوصلتهم إلى سدة رئاسة القسم، وكذلك محاولة التعرف على الصعوبات التي يواجهونها أثناء توليهم رئاسة الأقسام الأكاديمية.

وسنقدم في هذا الفصل تعريفاً برؤساء الأقسام، والدور الذي يلعبونه في مؤسسات التعليم الجامعي العالي، والصعوبات التي يواجهونها، ونود أن نشير أيضاً إلى أن تولي مسؤولية رئاسة القسم ليست بالضرورة نتيجة منطقية وحتمية في مسار العمل الأكاديمي الجامعي.

من هم يا ترى رؤساء الأقسام العلمية؟

يُوجد العديد من العوامل التي تؤثر في مدى استمرارية رئيس القسم في إدارته للقسم، أوفي عودته مجدداً لممارسة مهامه بصفته عضو تدريس في القسم، أو توليه مناصب إدارية أعلى، ويأتي على رأسها شخصيته، وهويته العلمية، وآلية التعيين وإجراءاته التي جعلته يتولى رئاسة القسم، وطبيعته تخصصه، ونوع إعداده، والسبب الرئيس الذي دفعه لقبول مهمة رئاسة القسم.

الهوية الشخصية

أشار جميس كرول (1991) في دراسته عن رؤساء الأقسام الأكاديمية - والتي تُعدّ من أوائل الدراسات الشاملة التي تناولت موضوع رؤساء الأقسام الأكاديمية - إلى أن متوسط أعمار رؤساء الأقسام يبلغ 46 عاماً، وأن 10% منهم نساء. وإلى وقتنا الحاضر يمكن القول: إن عدد رؤساء الأقسام من الرجال يفوق نظيره من عدد النسوة. ولكن المؤشرات الأخيرة - كما أشار سميث و ستيوارت (Smith and Stewart) - أظهرت أن نسبة كبيرة من النساء يتولين رئاسة الأقسام العلمية، وبخاصة في الجامعات التي ليست لها توجهات بحثية أو لا تُعنى بإجراء البحوث والدراسات.

والملاحظ أن النساء اللاتي يتولين رئاسة الأقسام يكنّ في سن الرابعة والأربعين، وهنّ بذلك يصغرن زملاءهنّ من الرجال، ويلاحظ أيضاً أن الأغلبية منهنّ يتولين رئاسة الأقسام العلمية وهنّ لم يبلغن بعدُ درجة الأستاذية. وتبرز أهمية بلوغ مرتبة الأستاذية حين الأخذ في الحُساب أن من يتولى رئاسة القسم قبل الحصول على مرتبة الأستاذية يسهم سلبياً في التقليل من الصلاحيات، والمسئوليات التي ربما تمنح لرئيس القسم الحاصل على مرتبة الأستاذية.

وفي الدراسة الوطنية التي أجراها كرول (1991) أظهرت أن 96% من رؤساء الأقسام هم من البيض، و3% من الآسيويين، و1% من السود. بينما أظهرت الدراسة التي أجراها كل من سميث و ستيوارت (Smith and Stewart: 1998) عن كليات المجتمع في ولاية تكساس أن 71% من رؤساء الأقسام هم من البيض، و10% من السود، والنسبة الباقية موزعة بالتساوي على بقية الأعراق. وعلى الرغم من أن هذه الأرقام قديمة نوعاً ما، فإننا نظنّ أنّ منصب رئيس القسم ما زال يسيطر عليه بنو العرق الأبيض (ولفيرتون: 2002).

الهوية المهنية:

لا شكّ أن الطريقة التي ينظرُ بها رؤساء الأقسام لأنفسهم تُؤثر في طريقة إدارتهم للقسم، وفيما سيقومون به من أعمال بعد إتمامهم فترة رئاستهم للقسم.

فقد أشار ولفرتون وجميلتش وساروس (1999) إلى أن أكثر من 40% من الذين يتولون رئاسة الأقسام العلمية يحاولون الاستقلال بشخصياتهم الإدارية كرؤساء للأقسام عن شخصياتهم الأكاديمية كأعضاء هيئة تدريس؛ وذلك بسبب أنهم لا يعدون أنفسهم إداريين في المقام الأول، وتوصل إلى أن أقل من 5% يعدون ما يقومون به على أنه عمل إداري صرف. وأكثر من نصف رؤساء الأقسام يرون أنهم يؤدون أدواراً وأعمالاً تعد مزيجاً من العمل الأكاديمي والإداري في آن واحد. ونظراً لتمسكهم القوي بهويتهم الأكاديمية فإن 70% من رؤساء الأقسام - كما أشارت الدراسة التي أجراها كرول (1991) - يعودون لتقمص هويتهم عضو هيئة التدريس بصورة مباشرة بعد انتهاء فترة عملهم رؤساء أقسام. وذكر كرول وجميلتش (1992) نتيجة مثيرة أشار فيها إلى أن عدد رؤساء الأقسام الذين يرون أنهم يديرون أعمال أقسامهم بشكل كفاءٍ يصنفون أنفسهم على أنهم أعضاء هيئة تدريس وإداريون في الوقت نفسه أكثر بكثير من أولئك الذين يرون أنهم أقل كفاءة في رئاستهم لأقسامهم.

وفي دراسة حديثة نسبياً أشار ولفرتون وجميلتش (2002) إلى أننا إذا قارنا بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات نجد بالمقارنة أن أكثر العمداء يتخلون عن هويتهم كأعضاء هيئة تدريس عندما يتولون العمادة. حيث إن ستين بالمائة (60%) من العمداء يرون في أنفسهم أعضاء هيئة تدريس وإداريين، بينما 35% يرون أنهم فقط أعضاء هيئة تدريس. وهذه المفارقة في النظرة الحادة ما بين رؤساء الأقسام، والعمداء لا شك ستؤثر في طريقة إدارتهم لمواقعهم الإدارية. فرؤساء الأقسام يرون أن عملهم الإداري مؤقت، وفي المقابل نجد أن العمداء يرغبون في أن يبنوا بأنفسهم عن كل ما يمكن أن يربطهم بكونهم أعضاء هيئة تدريس، ورغبتهم في الاتجاه نحو العمل الإداري كمسار وظيفي يرغبون بالانخراط فيه.

آلية التعيين وإجراءاته

رغم أن مدة رئاسة القسم واحدة على اختلاف التخصصات وأحجام الأقسام، إلا أن الدراسة التي أجراها كرول عام (1991) توصلت إلى أن العامل الذي يحدد مدة بقاء رئيس القسم في وظيفته الإدارية هو الطريقة أو نظام التعيين الذي عُين من خلاله رئيساً للقسم. فرؤساء الأقسام الذين تمّ تعيينهم عن طريق الانتخاب يبقون في عملهم لمدة يصل متوسطها إلى ست سنوات، بينما الذين تمّ تعيينهم عن طريق العميد أو مسؤولين كبار في الجامعة التي ينتمون إليها يبقون في وظائفهم بزيادة مقدارها ثلاثة أرباع سنة مقارنة بزملائهم الذين تمّ تعيينهم عن طريق الانتخاب. واتضح أيضاً أن رؤساء الأقسام من النساء يتولين هذا المنصب في ظلّ نظام يخضع للتعين الإداري وليس عن طريق الانتخاب.

وبناء على نوعية النظام أو الطريقة التي أوصلتهم إلى هذا المنصب يمكن تصنيف رؤساء الأقسام العلمية إلى صنفين اثنين هما: " رئيس قسم أكاديمي " و " رئيس قسم جامعي "، والفرق بين الاثنين أن الأول يمثل الأصل في العمل الجامعي، بينما الثاني يمثل الوجه الإداري للجامعة. ويظنّ بالدريج (Baldridge : 1971) أن رئيس القسم الأكاديمي يخدم فترة عمله في ظلّ نظام جامعي، وفي المقابل نجد أن رئيس القسم الجامعي يعمل في ظلّ أجواء من البيروقراطية والتوجه السياسي.

هوية التخصص

توصل جيمس كرول -في دراسته التي سبقت الإشارة إليها- إلى أن المتخصصين بتخصصات علمية صارمة يُنصبون رؤساء أقسام في ظلّ نظام إداري للتعين، ويبقون مدّة طويلة في مناصبهم كرؤساء أقسام، ويرتقون إلى مناصب إدارية بدرجة متساوية، مع احتمال عودتهم إلى مناصبهم الأساسية كأعضاء هيئة تدريس. وبالمقارنة وجدت الدراسة أن المختصين بالعلوم الأخرى الأكثر سهولة يتم اختيارهم رؤساء للأقسام في ظلّ نظام أكاديمي للتعين. وأشارت أيضاً إلى أنهم يتولون رئاسة

الأقسام العلمية لمدد أقصر، وأنهم يرغبون حال انتهاء فترة عملهم في العودة مجدداً إلى وضعهم الطبيعي المعتاد كأعضاء هيئة تدريس في أقسامهم العلمية.

الدافعية

ذكر سيدورف (Seedorf:1990) أن الرغبة والإقبال على قبول رئاسة الأقسام الأكاديمية تختلف من رئيس قسم لآخر، وهذا الشعور - أي الرغبة والحماسة - تؤثر بلا شك بشكل مباشر في الاستمرار، أو الابتعاد عن رئاسة القسم. فبعض رؤساء الأقسام يتولى هذا المنصب الأكاديمي لأسباب غير جوهرية، وهم في العادة يتولون إدارة أقسامهم بسبب أنهم دفعوا إليه دفعاً من قبل العمداء أو زملائهم ممن لا رغبة لديهم في تولي المنصب، أو لعدم قدرتهم على ذلك، ويمكن أن يكون زملائهم أقتنعواهم أن رئاستهم للقسم من الواجبات التي ينبغي عليهم القيام بها. ومنهم من يقبل برئاسة القسم لأسباب مادية، ومجموعة أخرى تقدم عليه من باب أنها فرصة لإسداء خدمة لأقسامهم الأكاديمية، وآخرون يرون رئاسة القسم فرصة للارتقاء بمستواهم الوظيفي. وهذه النوعية من الأساتذة - كما أشار ولفيرتون وجميلتش (2002) - يظلون في مناصبهم مدة أطول من نظرائهم الذين ينظرون إلى رئاسة القسم على أنها واجب عليهم تأديته.

تعقب مسار أعضاء هيئة التدريس والعمداء

توصل كل من جميلتش و ميسكين (Gmelch and Miskin: 1993) و قلوك وثورب (Glueck and Thorp: 1974) إلى أنه يمكن القول بصفة عامة: إن رؤساء الأقسام - سواء تم تعيينهم أو انتخابهم - الذين يعملون في جامعات يُنصب تركيزها على إجراء الدراسات والبحوث، يبقون في مناصبهم لمدة تصل إلى ست سنوات. وهذه المدة تتوافق مع رضا أعضاء هيئة التدريس عن رؤساء الأقسام الذين أمضوا في مناصبهم من ست إلى عشر سنوات. ومع ذلك وجد سميث وستيوارت (1998) من خلال دراستهما الموسعة لأنواع مختلفة من الجامعات أن نسبة كبيرة منهم يشعرون بالندم في الفترات الأولى من عملهم كرؤساء أقسام.

وذكر جميلتش وميسكين (1993) أن من السبب لمن يتولون رئاسة الأقسام العلمية لأسباب خارجة عن إرادتهم أن يتولون رئاستها لفترة ثانية. وأضاف ميكارتي وريس (McCarty and Reyes: 1987) أن الكثير منهم ينظرون لأنفسهم على أنهم أساتذة جامعيون أكثر من أي شيء آخر. ولذا فهم يستمتعون بإجراء الدراسات والبحوث، ويفضلون مهنة التدريس، وليس لديهم رغبة في العمل الإداري. وأيضاً ينظرون لمنصب رئيس القسم على أنه منصب مرهق، ويتطلب الوقت والجهد الكثير، وأنه منصب سياسي وصعب، وليس له علاقة مباشرة بمجال تخصصهم.

وعلق سيدورف (1990) بقوله: "إن الملفت للانتباه أن هذه النوعية من رؤساء الأقسام يعودون إلى أعمالهم السابقة أعضاء هيئة تدريس، ويبقون فيها إلى أن يصلوا إلى سن التقاعد. ويمكن القول أيضاً: إنهم يصلون لهذه المناصب الأكاديمية في ظل النظام الأكاديمي للتعين أي عن طريق الانتخاب وليس التعيين. وهناك الكثير من الشواهد التي تبين أنهم لا ينحون منحى إدارياً أثناء تأديتهم لوظيفتهم رؤساءً للأقسام العلمية، بل على العكس من ذلك نجدهم يتقمصون شخصية الأكاديمي الذي يشعر دوماً أنه يمارس وظيفة أكاديمية مؤقتة. وهم - كما يرى توكير (Tucker: 1984) - "على رأس مجموعة متساوية" ولذا نجد أن هؤلاء الرؤساء يقبلون على عملهم هذا على أنه جزء لا يتجزأ من العمل الأكاديمي، وينأون بأنفسهم عن التدرج المؤسسي للإدارة الأكاديمية. ويمكن عد هذا المنصب - رئاسة القسم الأكاديمي - حلقة ضمن سلسلة منصب الأستاذية. وألاً تكون معايير الاختيار مبنية على معايير يضعها القسم الأكاديمي، وهذه المعايير متعارف عليها وليست موضوعة بشكل مباشر. وينظر إلى هؤلاء الرؤساء على أنهم ليسوا أكبر قدرًا من زملائهم أساتذة القسم وإنما ممثلون لهم.

ويمكن القول: إن 20% فقط من رؤساء الأقسام يتحولون إلى مناصب إدارية بعد انتهاء دورتهم رؤساءً للأقسام الأكاديمية. وغالباً ما يتم تحولهم للوظائف الإدارية

تصاعدياً، وداخل إطار الجامعة التي يعملون فيها في حال اختيارهم ليخدموا في مناصب إدارية أخرى. وبذلك يتضح أن عملية اختيار رئيس القسم تخضع لمعايير محددة سلفاً، وأن من يقوم بعملية تقييم المرشحين لتلك المناصب الإدارية هم ذوو المناصب العليا في الجامعة. ومن هنا يمكن القول: إنه نظراً لاختيار رؤساء الأقسام وفق ما سُمي سابقاً بالنظام الإداري للتعين، فإن هذا يجعل رؤساء الأقسام الذين عينوا وفق هذا النظام أكثر تطلعا نحو تمثيل إدارة الجامعة التي ينتمون إليها.

التحديات التي تصقل رؤساء الأقسام الأكاديمية

ترى لسلي (Leslie: 1973) أن الغموض يشوب رئاسة الأقسام العلمية، ويهدف من يتولى هذا المنصب الأكاديمي إلى خدمة إدارة الجامعة، وفي الوقت نفسه يخدم القسم الأكاديمي والحقل العلمي الذي ينتمي له. وأن هذا المنصب يعترضه الكثير من التحديات التي تؤثر في مدى استمرارية رؤساء الأقسام فيه لمدة طويلة، أو عودتهم ليمارسوا دورهم لأعضاء هيئة تدريس في أقسامهم الأكاديمية، أو سعيهم لتولى منصب العمادة في كلياتهم. ومن هنا يمكننا القول: إن رؤساء الأقسام يحددون أدوارهم آخذين في الحسبان نواحي عدة تسهم في معرفتنا للتحديات التي هي الأساس لقراراتهم الإدارية العملية.

هناك العديد من الدراسات التي أجريت من أجل تحديد نوعية الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام، وذلك من خلال البحث في المهام المنوطة بهم (انظر مثلاً كريسويل وآخرون (Creswell: 1990). وتوصل كل من كرول وجميلتش (1992) في دراستهما الموسعة عن نظرة رؤساء الأقسام إلى طبيعة الأدوار التي يؤديونها إلى أنه يمكن تلخيصها بأدوار القائد، والمدير، والأستاذ الساعي نحو التطوير، والباحث. وفي الإطار نفسه أظهرت نتائج دراسات موسعة أن عمل رئيس القسم ينطوي على عدد من الأعمال الإدارية المتمثلة في أعمال كتابية ومخاطبات، والالتزام بالمواعيد المقررة لإنجاز أعمال القسم، وميزانية القسم، والتعامل مع رؤسائهم من الإداريين

مثل العميد، والتعامل مع أعضاء القسم من أساتذة، وطلاب، وموظفين غير أكاديميين، والقيام بالبحوث والدراسات الخاصة بهم، وأعمال وارتباطات اجتماعية ذات علاقة (انظر دراسة ولفيرتون و جميلتش وولفيرتون وساروس (1991)). ولا شك أن كل عمل من هذه الأعمال يتطلب عملاً مضمياً ومرهقاً. ومن هنا رأى سيدروف (1994) وجود أسباب ثلاثة كبرى يمكن عدّها مصدراً للإرهاق، ولم تزل تُعد كذلك إلى يومنا هذا: التعامل مع الناس، والتعامل مع البيروقراطية داخل جامعاتهم، والتأثير السلبي لرئاسة القسم على إنتاجيتهم البحثية.

ويتعرض رؤساء الأقسام للإرهاق أيضاً بسبب الصراعات الإدارية، والعمل ضمن إطار زمني محدد المواعيد، ومن مصاعب الحصول على دعم مالي للقسم. إضافة إلى ذلك فإنهم يحاولون في مناسبات عدة - وعادة يُتوقع ذلك منهم - أن يُظهروا أن لهم برنامجاً بحثياً نشطاً. وذلك مرده أيضاً إلى أنهم لا يظنون أن جهدهم يحظى بالتقدير والقبول. ومن هنا فهم غير راضين عن عملهم الوظيفي والأكاديمي، وأيضاً لا يعلمون ما المعايير التي يُقيّم عملهم على ضوءها. وكل هذا يظهر - كما أكد ذلك ولفيرتون (1999) - الحاجة الماسة لتدريب رؤساء الأقسام حتى يؤدي دورهم الإداري على أكمل وجه.

والغريب في الأمر أنه بالإمكان تعلّم السلوكيات التي ذُكرت سابقاً؛ فرؤساء الأقسام الذين مضى على تعيينهم سنة أو أقل لا يشعرون بالإحباط الذي يشعر به الرؤساء الذين أمضوا وقتاً أطول في رئاستهم لأقسامهم الأكاديمية. ولذا نرى أن منبع تدمرهم مصدره عدم معرفتهم بالنظام الإداري، وأيضاً لشعورهم بعدم امتلاكهم معلومات كافية تمكنهم من أداء عملهم على أكمل وجه. ومن هنا نجدهم يشعرون بعدم الحاجة الماسة للسعي نحو تطوير ذاتهم وقدراتهم.

الأعمال التي ليست من عمل رئيس القسم

عرف ويلينسكي (Wilensky: 1961) المهنة بأنها عمل اجتماعي ينطوي على التنقلات المتعددة بين الوظائف. فعلى سبيل المثال نجد أن وظائف أعضاء هيئة

التدريس مرتبة ومرتبطة بعضها ببعض، وأن الوقت المخصص للانتقال إلى درجة أعلى محدد المعالم. وقال بووين وسكوستر (Bowen and Schuster:1986): إن النمط الحركي الوظيفي في المناصب الأكاديمية معروف ومقبول في الأوساط الأكاديمية داخل الجامعات، ويعود ظهوره إلى زمن ليس بالقصير. وأن التنقل الوظيفي الأكاديمي يبدأ من لحظة الحصول على درجة البكالوريوس، يليها الماجستير، ثم درجة الدكتوراه، وبعد ذلك درجة الأستاذ المساعد، ثم المشارك، وأخيراً درجة الأستاذ.

وفي المقابل - كما أشار كل من كوهن ومارتش (Cohen and March: 1986) - نجد أن النمط الحركي للوظيفة الإدارية على المستوى الجامعي يبدأ من عضو هيئة تدريس، ومن ثم رئيس قسم، ثم عميد، ثم وكيل جامعة، ثم مدير جامعة. وعلى الرغم من أن هناك اختلافات أخرى كثيرة في حركة الوظائف الإدارية، إلا أن نمط و صيغة الحركة الإدارية الأكاديمية كذلك تسير بشكل متسلسل، ومقبولة اجتماعياً، وهي على هذه الشاكلة منذ زمن طويل.

إن كل رؤساء الأقسام الأكاديمية كانوا أعضاء هيئة تدريس قبل أن يصبحوا رؤساء أقسام - وهذا أمر بديهي - ولكن هذا النموذج من التقاليد المهنية لا يتواءم بشكل خاص مع سلوكيات رؤساء الأقسام. والتفسير الذي يمكن أن يوضح لنا سبب إقدام عضو هيئة التدريس لتولي رئاسة القسم هو أن هذا الارتقاء الوظيفي لمرتبة رئيس القسم لم يكن مقصوداً لذاته. وبغض النظر عن أنهم أصبحوا رؤساء أقسام من باب الإحساس بالواجب، أو من باب الإيثار، أو الرغبة في التغيير، أو الخوف، فهم بذلك يقبلون عليه ليس على أنه جزء من تقليد اجتماعي متعارف عليه للارتقاء في المؤسسات الأكاديمية. ومن هنا يمكن القول: إن كل من يتولون رئاسة الأقسام، والمؤسسة التعليمية أيضاً يودون استمرار رؤساء الأقسام في تأدية دورهم الأكاديمي كاملاً. ولذا يمكن القول: إن تسيير الشؤون الإدارية في القسم تتم بواسطة أشخاص ليس من الضروري أن يكون لهم دور قيادي مسبق، وفي معظم

الأحيان ليس لديهم خبرة إدارية كافية، وليس لديهم أيضاً رغبة في تولي منصب إداري بعد انتهاء فترة رئاستهم للأقسام الأكاديمية. ومن هنا فمن الضروري لأشخاص يمثل هذه الصفات لا يعرفون الكثير عن الجانب الإداري للمؤسسات التعليمية أن يكون لهم وجود - كما اقترح بوث (Booth: 1982) - على خارطة السلم الإداري الأكاديمي من أجل إيجاد نوع من التوازن، والتخفيف من بيروقراطية المؤسسات التعليمية.

وجانب التحدي يظهر جلياً في أن من يتولى رئاسة الأقسام من الرجال والنساء بشكل عام لا يرون فيه خياراً أو مساراً وظيفياً مقبولاً، كما أنه أيضاً يتطلب منهم إدارة فاعلة بدون خبرة سابقة، وبدون تدريب كافٍ أُتيح لهم من قبل مؤسساتهم التعليمية كي يهيئوا لتأدية أدوار إدارية. وإذا كان ما ذكره قاردنير (Gardner: 1990) صحيحاً بأن "التطور الإداري القيادي عبارة عن عملية تتم على مدى سنوات" (ص. 17) فإن من الصعوبة بمكان أن نتصور كيف يمكن لرؤساء الأقسام أن يصبحوا قياديين في مثل هذه البيئة.

من سيصبحون رؤساء للأقسام؟

في الأغلب نجد أن الذين يتولون رئاسة الأقسام هم أعضاء هيئة التدريس الذين أمضوا فترة من الزمن، ودافعهم في قبول ذلك إما بسبب الشعور بالواجب، أو الرغبة في الرفع من مستوى القسم، والمساعدة في تطويره. والمعتاد أن يخدموا لدورات تمتد من سنتين إلى ثلاث سنوات. ومن ثم يعودون إلى وضعهم الطبيعي أعضاء هيئة تدريس بنهاية دورتهم الثانية. والكثير منهم ينظرون لهذا المنصب على أنه مرهق، ويؤثر بشكل سلبي على رسالتهم الأساسية المتمثلة بكونهم باحثين، وعلماء، ومعلمين. وهم في الأغلب، يقدمون على تولي هذا المنصب من غير استعداد مسبق لما سيواجههم، ومع ذلك يتوقع منهم أن يتولوا الإشراف على معظم القرارات التي تصدرها الجامعات في وقتنا الحاضر. طرحنا في عنوان هذا الفصل التساؤل التالي: من سيصبح رئيس قسم؟ وفي النهاية نجد في أنفسنا رغبة في طرح سؤال آخر: لماذا يستمر بعض الأساتذة في إبداء رغبتهم لتولي منصب رئاسة القسم؟

• المؤلفون

- جيمس كروول أستاذ التربية المساعد في جامعة بورتلند (Portland) في ولاية أوريغن.

- ميمي ولضرتون أستاذ مساعد في قسم الإدارة التربوية في جامعة نيفادا في مدينة لاسفيغس (Las Vegas).

• المراجع

Bowen, H. R., and Schuster, J. H. American Professors: A National Resource Imperiled. New York: Oxford University Press, 1986.

Bowman, R. F. Jr. "The Real Work of the Department Chair." Clearing House, 2002, 75(3), 158-162.

Carroll, J. B. "Career Paths of Department Chairs: A National Perspective." Research in Higher Education, 1991, 32(6), 669-688.

Carroll, J. B., and Gmelch, W. H. "A Factor-Analytic Investigation of Role Types and

Profiles of Higher Education Department Chairs." Paper presented at the American Educational Research Association annual conference, San Francisco, Apr. 1992.

Carroll, J. B., and Gmelch, W. H. "Department Chairs' Perceptions of the Relative Importance of Their Duties." Journal of Higher Education Management, 1994, 10(1), 49-64.

Cohen, M. D., and March, J. G. Leadership and Ambiguity: The American College President. (2nd ed.) Boston: Harvard Business School Press, 1986.

Creswell, J. W., and others. The Academic Chairperson's Handbook. Lincoln: University of Nebraska Press, 1990. Gardner, J. W. On Leadership. New York: Free Press, 1990. Glueck, W. F., and Thorp, C. D. "The Role of Academic Administrator in Research Professors' Satisfaction and Productivity." Educational Administration Quarterly, 1974, 10(1), 72-90.

Gmelch, W. H., and Miskin, V. D. Strategic Leadership Skills for Department Chairs. Bolton, Mass.: Anker, 1993.

Leslie, D. W. "The Status of the Department Chairmanship in University Organization." AAUP Bulletin, Winter 1973, pp. 419-426.

McCarty, D.J., and Reyes, P. "Organizational Models of Governance: Academic Deans' Decision-Making Styles." *Journal of Teacher Education*, 1987,38 (5),2-8.

Moses, I., and Roe, E. *Heads and Chairs: Managing Academic Departments*. Queensland, Australia: University of Queensland Press, 1990.

Seedorf, R. "Transition to Leadership: The University Department Chair." Unpublished doctoral dissertation, Washington State University, 1990.

Seedorf, R. "Departmental Level Leadership: Where Does the Time Go?" *Journal for Higher Education Management*, 1994,9(1),53-63.

Smart, J. C and McLaughlin, G. W. "Administrative Service and Research Performance: A Study of Chemistry Department Heads." *Research in Higher Education*, 1985,22(1), 31-42.

Smith, A. B., and Stewart, G. "The Process of Role Transitioning of New Community College Department Chairs in Texas." Paper presented at the Annual Conference of the Council of Universities and Colleges, Miami, Fla., Apr. 1998.

Tucker, A. *Chairing the Academic Department*. (2nd ed.) New York: American Council on Education, 1984.

Wilensky, E. "Orderly Careers and Social Participation." *American Sociological Review*,1961,26,521-539.

Wolverton, M. "Beginning and Experienced Department Chairs." Paper presented at a symposium on chairs at the American Educational Research Association Conference, Montreal, Quebec, Canada, Apr. 1999.

Wolverton, M. "The Department Chair." In *Encyclopedia of Education*. Old Tappan, N.J.: Macmillan, 2002.

Wolverton, M., and Gmelch, W. H. *College Deans: Leading from Within*. Phoenix, Ariz.: Oryx Press/Greenwood, 2002.

Wolverton, M., Gmelch, W. H., Wolverton, M. L., and Sarros, J. C. "Stress in Academic Leadership: A Comparison of U.S. Department Chairs and Australian Heads." *Review of Higher Education*, 1999,22(2),165-186.

Woodburne, L. S. *Principles of College and University Administration*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1958.

