



- يُقدّم هذا الفصل الذي يُركز على عملية التأهيل الاجتماعي لرؤساء الأقسام الجدد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات العملية.

التأهيل الاجتماعي لرؤساء الأقسام الجدد

جيرري توماس وجون سكوه (Jerry Thomas, John Schuh)

"كي تصبحَ رئيسَ قسمٍ جيدٍ تعلّم كيف توظف أو تستخدم الكلمات التالية
في كل جملة تستعملها: استعمال، نموذج، رأسي، تفويض، مترقّباً".

آدمس (S. Adams: 1996)

إن مفهوم التأهيل الاجتماعي لمنصب رؤساء الأقسام الجدد يوحي بأن السلوك والعلاقات الاجتماعية الخاصة برئيس القسم الجديد قابلة للتعلّم. وفي حقيقة الأمر أن مجرد التفكير في مبدأ التعلم يقودنا إلى فكرة الخبرة المرتبطة به؛ لذا يقودنا مبدأ التعلم إلى التساؤل التالي: كيف يمكن أن يصبح المرء متمرساً وعارفاً بسلوك ومهارة ما؟ هذا وقد تمت دراسة عملية تكوين الخبرة في مجالات متعددة مثل قيادة الطائرات، وبرمجة الحاسب الآلي، وممارسة بعض الألعاب مثل: الشطرنج، واكتساب بعض المهارات الرياضية، والإلمام المعرفي المتميّز في أي حقل. ومن هنا يمكننا القول: إن عملية معرفة كيف يصبح المرء رئيس قسم، تسير في الاتجاه نفسه، وتتخذ الاجراءات نفسها التي تتخذ في سبيل إكتساب الخبرة اللازمة للعاملين في المجالات الأخرى. ويرى ايركسون وكرامبي، وتستش رومر

Ericcon, Krampe, and Tesch-Romer: 1993 أن الخبرات - في كل المجالات تقريباً - تتكون نتيجة الممارسة، وأنه من المتعارف عليه أن عشرة آلاف ساعة من الممارسة في مجال ما كافية لتكوين الخبرة المناسبة في أي مجال من المجالات. وبناء على ذلك فإن رئيس القسم الأكاديمي إذا أمضى نصف وقت عمله الأسبوعي يتدرّب على مهارات إدارة القسم، أو أمضى حوالي خمسين ساعة أسبوعياً على مدى خمسين أسبوعاً سنوياً يكون حينئذ شخصاً قد تم تدريبه على أمور رئاسة القسم بمعدل 1.250 ساعة في السنة. وإذا أردنا أن نحصل على رئيس خبير للقسم فإننا سوف نطبق قانون الـ 10.000 ساعة من التدريب، وعندئذ سوف يحتاج رئيس القسم إلى قضاء ثماني سنوات من التدريب كي يصبح خبيراً برئاسة القسم. ومع الأسف فإن ذلك لا يحدث في جامعاتنا لأن متوسط الخدمة لرؤساء الأقسام حوالي ست سنوات. ونود الإشارة إلى أن هذا الفصل في الواقع لا يناقش كيف يصبح المرء خبيراً في مجال رئاسة الأقسام الأكاديمية، وإنما يناقش كيف يصبح المرء رئيساً جيداً للقسم.

إن كل رئيس قسم جديد يمكن أن يجد عزاءً في الحقيقة التي تقول: إن بالإمكان أن يكون رئيساً متمكناً لأنه ليس هناك من هناك من يولد رئيساً حاذقاً. وكي تكون رئيساً جيداً يجدر بك أن تتدرب كثيراً وبالأخص التدريب المحكم. وهذا يتطلب معرفة بالمهارات التي تجعل المرء رئيساً جيداً، ومن ثم التدريب عليها. ومن وجهة نظرنا فإن المهارات، والسلوك المطلوب من رئيس القسم معرفتهما يندرجان تحت مجالين اثنين: الإدارة والقيادة. وقد عرف آدمس (Adams: 1996) في كتاب الإدارة لمؤلفه دوغبيرت (Dogbert's) الإدارة بأنها: توزيع الإمكانيات، والقيادة بأنها: خداع الناس لكي يقوموا بعمل لا يرغبون في القيام به. وسواء استخدمنا هذا التعريف، أو التعريف التقليدي المتعارف عليه، فإن اكتساب مهارات الإدارة أسهل المجالين.

ومن مسؤوليات رئيس أي قسم من الأقسام الأكاديمية أن يكتسب مجموعة من

المهارات الإدارية التالية:

- إدارة الميزانية.
- إعداد جداول المواد الدراسية.
- تطبيق الأنظمة واللوائح الداخلية للقسم فيما يتعلق بتطوير المناهج، وتقييم الأساتذة، وعمليات الترقية والتثبيت في الخدمة لأعضاء القسم، وتعيين أعضاء هيئة تدريس وموظفين جدد.
- إعداد سجلات مناسبة لكل من الأساتذة، والموظفين، والطلاب.
- تنظيم المنح الدراسية، والمساعدات المالية للطلاب.
- الإشراف على العقود والمنح المالية.
- تنظيم وترتيب أنشطة الأساتذة، والموظفين، والطلاب مثل اجتماعات الأساتذة، والأنشطة الاجتماعية.

إن اكتساب مهارات القيادة أكثر صعوبة من نظيرتها الإدارية؛ لأنك إذا أردت أن تكون قائداً يجب أن يكون لك رؤية تحدد فيها إلى أين تريد أن تصل، وربما على نفس القدر من الأهمية من سينضوي تحت لواء جناح إدارتك. لذا فعلى القائد أن يعمل على إيجاد رؤية جماعية بالتعاون مع الآخرين، والمقصود هنا أعضاء هيئة التدريس في القسم وموظفيه. ويرى جميلتش وميسكن: 1995: ص. 118-119 "أن الصعوبة التي تقابل رئيس القسم تكمن في أن قيادته للقسم يجب أن تكون مرتكزة على جانبين: المعرفة والاطلاع بماضي وحاضر القسم، والقدرة على توقع التغيرات المستقبلية التي تُنبئ عن التوجهات والرؤى التي من شأنها أن تشجع أعضاء هيئة التدريس للعمل على تحقيقها".

ويعتقد رؤساء الأقسام أن أهم عمل يمكنهم القيام به وتحقيقه يتمثل في تطوير أعضاء هيئة التدريس، والتساؤلات التي يمكن أن تطرح تنص على مايلي: هل تطوير أعضاء هيئة التدريس، وتطوير القسم سيان؟ هل هذا من صميم عمل رئيس القسم أو دور من أدواره، وفي الوقت نفسه هل هذان الدوران متناقضان؟ وكيف بإمكان

رئيس قسم جديد أن يوازن بين أهداف القسم وتطويره من ناحية والاستجابة لأهداف أعضاء هيئة التدريس، والعمل على تطويرهم من ناحية أخرى. ولا شك أن القدرة على تحقيق ذلك كله ينم عن قدرة على القيادة الناجحة.

والمؤسسات التعليمية تضع عادة أسساً معينة تعين رئيس القسم في التعامل مع بعض القضايا الأولية التي قد يواجهها، بما في ذلك العديد من المسائل الإدارية. فالمعروف أن مدير شؤون أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يقوم بعقد لقاءات ومقابلات مع رؤساء الأقسام الجدد لمناقشة بعض القضايا والمسائل الإدارية الخاصة برئاسة الأقسام الأكاديمية. ويتولى مدير مكتب التدريب المستمر أيضاً برنامج تدريب مستمر لرؤساء الأقسام الجدد من أجل إكسابهم بعض المهارات القيادية اللازمة مثل رسم خطة استراتيجية، أو استحداث رؤية تصورية للقسم، وتقييم الأساتذة، وإدارة النزاعات، وتطوير المناهج، وإلى جانب ذلك هناك أيضاً العديد من الكتب التي وضعت من أجل مساعدة رؤساء الأقسام الجدد في رئاستهم لأقسامهم، ويمكن الاستعانة بالمصادر التالية المفيدة: جميلتش وميسكين (1995)، هيتش وهيجيرسون وجميلتش وتوكير (1999)، وليمينق (Leaming:1989)، وهناك أيضاً النشرة الدورية "رئيس القسم" (The Departemnt Chair) التي تحتوي على مقالات مفيدة في مجال رئاسة الأقسام. إضافة إلى ذلك هناك العديد من ورش العمل التي تطرح سنوياً لرؤساء الأقسام مثل تلك التي يقدمها المجلس الأمريكي للتربية والتعليم.

ويحسنون صنعا رؤساء الأقسام الجدد عند إيجاد رئيس قسم متمرس يساعدهم على أداء عملهم بصورة جيدة؛ نظرا لما يقدمه لهم من خبرة وتوجيه وإرشاد. وبرغم أن لكل قسم سياساته وتقاليده الخاصة به إلا أن رئيس القسم ذا الخبرة يمكن أن يتبأ بالمشاكل التي يمكن أن تحدث وتواجه الرؤساء الجدد وبالتالي يمكن أن يساعدهم على حلها من خلال النقاش والتوجيه، وأيضاً من المتوقع أن يقوم

العميد بدور الموجه وبخاصة أنه سبق له العمل كرئيس قسم في وقت سابق، وعلى الأرجح أنه قد أدار قسمه بشكل ناجح وإلّا لما وصل إلى منصب العميد. ومما لا شك فيه أن أيّ رئيس قسم يكره أن يتدخل العميد في طريقة إدارته للقسم، ولذا فالعميد الناجح يقوم بتقديم توجيهاته ونصائحه عندما يُسأل، وعليه أن يعمل مع رئيس القسم الجديد في محاولة لتوقع المشاكل التي يمكن أن تحدث لا التدخل لحلها.

وقد عملنا كرؤساء أقسام لعدة سنوات؛ لذا سنقدم خلال الأقسام التالية من هذا الفصل نصائح وتوجيهات في مجالات أربعة مهمة ينبغي لرؤساء الأقسام أن يتقنوا فيها أدواراً ومهارات جديدة هي: التحول من دور عضو هيئة تدريس إلى دور رئيس قسم، والتعامل مع مختلف أعضاء المؤسسة التعليمية بما في ذلك الأساتذة، والموظفين، والطلاب، ورؤساء الأقسام والعمداء الآخرين، وتمثيل القسم خير تمثيل، والاستمرار في التعلم أثناء فترة تولي الرئاسة، وبشكل خاص بالتركيز على مجال التطور القيادي.

فهم وتقمص الأدوار المناسبة

هناك صفتان لعضو هيئة التدريس الذي تحول من موقعه كعضو هيئة تدريس إلى رئيس للقسم هما: أنه أدى دوره على أكمل وجه بصفته عضو هيئة تدريس، وأن لديه معرفة يسيرة حول رئاسة القسم، أو أنه لم يُهيأ ويُعدّ بشكل رسمي لهذا المنصب الجديد. وهذا الجزء من الفصل سيناقش كلا الدورين اللذين قام بهما عضو هيئة التدريس الذي صار رئيساً للقسم، ويناقش عملية تحوله من دور إلى آخر.

دور عضو هيئة التدريس

من المتعارف عليه أن عضو هيئة التدريس يقوم بأعمال مختلفة متشابكة مرتبطة بالتدريس، والمنح الدارسية، والخدمة التعليمية المهنية. وتختلف الجامعات في مقدار الاهتمام الذي توليه لكل دور من هذه الأدوار، ولكن في الأساس أن هذه

هي الأدوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس غالباً. فعلى مستوى كليات المجتمع، والكليات التي تمنح درجة البكالوريوس نجد أن الاهتمام بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس منصب عادة على كل ما يتعلق بالتدريس، ولذا نجد الأساتذة يقومون بتدريس ثلاث إلى أربع مواد في الفصل الدراسي الواحد. وعندما نبحر في تصنيف كرنيجي (Carnegie) نجد أن التركيز منصباً على البحث، ونتيجة لذلك نجد أن كثيراً من وقت وجهد عضو هيئة التدريس يصرف في إجراء البحوث والدراسات (المركز الوطني للإحصاء التربوي: 2001). وأعضاء هيئة التدريس في ظل هذا النوع من النظام يقومون بتدريس مادتين في الفصل الدراسي، وفي أحيان أخرى يستغلون المنح البحثية التي يحصلون عليها لمقايضتها بنصابتهم من التدريس كي يمضوا جل وقتهم في إجراء البحوث والدراسات.

ويستحق تسمية الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس بـ "المحلي" أو "غير المحلي أو العالمي" - الذي اقترحه فولدنير: (Gouldner) كما ورد ذلك في كتاب بيرنبايم (Birnbau: 1988) - التوضيح والشرح. فالأقسام الأكاديمية بحاجة إلى كلا الدورين؛ فالمحليون هم أعضاء هيئة التدريس الذين لهم اتصال مباشر وقوي مع جامعاتهم، ويشاركون بفعالية في العديد من الأنشطة التي تجري داخل جامعتهم، وتشتمل على المشاركة باللجان المتعددة، والعمل مع الجماعات الطلابية، وغيرها من الأنشطة التي تبرز مدى علاقتهم الوثيقة بجامعتهم. وفي المقابل نجد أن الأساتذة غير المحليين أو العالميين يمكن أن يكون لهم تعامل مع أية مؤسسة تعليمية من مؤسسات التعليم العالي، ولهم علاقة وثيقة بزملائهم الذين يشاركونهم في التخصص، ويسافرون كثيراً، ويشاركون بفعالية في الأنشطة البحثية والدراسات، بما في ذلك تقديم الخدمات الاستشارية والإدارية للمؤسسات التعليمية في مجال تخصصهم، ويؤدون أيضاً خدمات تحريرية وإشرافية لبعض المطبوعات في مجال تخصصهم. ويمكن لكلا الاثنين القيام بأدوار بعضهما، ولكن ما يستحق التوقف عنده هو ارتباطهم القوي بالحقل العلمي أو الجامعة التي ينتمون إليها، وكل منهم

يمكن أن يصبح رئيس قسم، ولكنهم حال توليهم لهذا المنصب هم بحاجة إلى أن يدركوا مواطن الضعف والقوة لديهم.

ومن المؤكد أن أعضاء هيئة التدريس الذين أصبحوا رؤساء أقسام كان النجاح حليفهم في عملية الترقية التثبيت في الخدمة، ولذا نطن -من وجهة نظرنا - أن تولي منصب رئيس القسم يُعدّ من أفضل الإنجازات الأكاديمية التي ينالها الأستاذ الجامعي، وهو بذلك يمثل نموذجاً ناجحاً لمن تجاوز عملية الترقية والتثبيت بنجاح، وعليه فإنه ينبغي على عضو هيئة التدريس حال توليه رئاسة القسم أن يعمل جنباً إلى جنب مع الأساتذة من أجل تطوير ذواتهم، وسعيًا لمساعدتهم للحصول على درجة الأستاذية انطلاقاً من تجربته الناجحة التي مر بها. وبما أن عمل رئيس القسم يستوجب بذل 50% من الجهد، فإن على من يتولون هذا المنصب أن يضعوا بعضاً من أعمالهم الخاصة جانباً. والمتعارف عليه أن نصاب رؤساء الأقسام التدريسي أقل من زملائهم الآخرين، وأن عليهم أن يقوموا بتأجيل مشاريعهم البحثية، وربما يجب عليهم أيضاً التقليل من الخدمات التي يقدمونها لحقلهم العلمي، وغيرها من الخدمات التي يمكن أن يقدموها لمؤسساتهم التعليمية باستثناء ما له علاقة مباشرة بعملهم رؤساء أقسام. ومن هنا فأعضاء هيئة التدريس الذين يرأسون أقساماً أكاديمية ولم يحصلوا بعد على درجة الأستاذية سوف يتأخرون في الحصول عليها بسبب الأعباء، والمسؤوليات الكثيرة الملقاة على عاتق رئيس القسم.

دور رئيس القسم

لرئيس القسم عدد من المهام التي يأتي على رأسها مهمة القائد، ومن هنا فرئيس القسم - وهو القائد - يجب أن يكون له رؤية حول رسالة القسم، وأن يكون قادراً على تبليغها داخل المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها وخارجها، وأن يكون على معرفة واطلاع بأنشطة جميع أعضاء هيئة التدريس في قسمه. وفي الوقت الذي ينهكم أساتذة القسم بالتدريس، والنشاط البحثي، فإن على رئيس القسم أن يدرك

نقاط القوة والضعف لكل أعضاء هيئة التدريس في القسم، والعمل معهم من أجل الوصول إلى أعلى مستوى في عطائهم وخدمتهم للقسم.

ويمثل رئيس القسم في كل قسم أكاديمي الشخص المسؤول عن إنجاز أعمال القسم ذات العلاقة، وهذا يشتمل على ضرورة قيامه بالتأكد من أن الأساتذة يدرسون المواد المطروحة في القسم، ووجود مشرفين أكاديميين للطلاب، ومن أن أعمال القسم منتظمة، وتؤدي ما هو مخطط لها، وأن ميزانية القسم تصرف بطريقة متوازنة. ومن هنا فإن من أوائل الأمور التي يجب أن يقوم بها رئيس القسم هو الاطلاع على اللوائح الإدارية والتنظيمية للقسم، لأنه ربما يكون هناك من الإجراءات، والسياسات التي يجهلها والتي هي من صميم عمله كرئيس للقسم.

وهناك العديد من القضايا التي ينبغي أن تنال اهتمام رئيس القسم الجديد وأدائها العمل الأكاديمي، وكذلك معرفة على من يعتمد؟ ومن أين يحصل على النصائح الجيدة؟ وكيف يمكن أن يُغير من نمط العلاقات بينه وبين أعضاء هيئة التدريس؟ وماذا يمكن أن يحدث عندما يرفض إقرار طلب ما؟ والغالب أن رئيس القسم هو الإداري الوحيد في القسم، ويتولى إدارة عشرين إلى خمسة وعشرين - وربما أكثر- أستاذاً. ولذا يمكن القول: إن هذا المنصب يتطلب الكثير من العمل ولأسباب عدة من أقلها أنه يجب أن يكون على اطلاع بأعمال كل أساتذة القسم.

وكما أن الوقت مهم جداً لمن هو في موقع عضو هيئة تدريس، فإنه ضيق جداً بالنسبة لرئيس القسم. وفي الوقت الذي نجد فيه أنه بإمكان عضو هيئة التدريس أن يمضى وقته بالطريقة التي تروق له، فإن الأمر نفسه لا يمكن أن ينطبق على رئيس القسم. فالارتباطات التي ليست ملزمة لعضو هيئة التدريس هي واجبة على رئيس القسم وهي ليست ارتباطات والتزامات خاصة بالقسم، وإنما على مستوى الجامعة، والتي عادة ما توجه دعوة لرئيس القسم لحضورها. فالاجتماعات الدورية الاعتيادية مع العميد والزملاء الإداريين تحتل حيزاً كبيراً من وقت رئيس القسم.

وإضافة إلى ذلك فإن على رئيس القسم أثناء تلك الاجتماعات ألا يعرض وجهة نظره فقط، وإنما عليه أن يعرض آراء أعضاء هيئة التدريس الذين يمثلهم. ولذا فالاحساس بضيق الوقت الذي عادة ما يشعر به الأساتذة هو في الواقع أكبر وقعاً بالنسبة لرئيس القسم.

وهناك أمر آخر مختلف في حياة رئيس القسم يستحق التوقف عنده، فإضافة إلى الاجتماعات، والفعاليات، وغيرها من الارتباطات الأخرى التي تستغرق وقته تأتي قضية: كيف يمضي وقته عندما لا يكون هناك محاضرات، وليس مطلوباً من أعضاء هيئة التدريس التواجد في مكاتبهم نظراً لأن وقت الدراسة أو العام الجامعي لم يبدأ بعد. نجد في المقابل أن رؤساء الأقسام يجب أن يتواجدوا في مكاتبهم لعمل جداول المحاضرات، وكتابة التقارير، والبحث عن متعاونين لتدريس بعض المواد (Anderson: 2002)، أو حضور بعض الاجتماعات. وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الذين اعتادوا على قضاء فصل الصيف في استرخاء على ضفاف البحيرات، أو الاستمتاع بإجازة طويلة بين الفصول الدراسية، فإنهم سيشعرون بالضجر عند دعوة العميد إلى اجتماع أثناء الصيف، أو قرر عودة الجميع بأسابيع قبل بداية الفصل الدراسي الأول، وباختصار فإن وقت المرء يصبح ليس ملكاً له عندما يصبح عضواً من أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية التي ينتمي لها.

فترة التحول

قد يكون التحول من مجرد عضو هيئة تدريس إلى رئيس قسم تجربة صعبة للغاية؛ فبالنسبة لمن تمت الاستعانة به ليتولى رئاسة قسم في جامعة لم يعمل بها من قبل فالصعوبة ليست فقط في فهم طبيعة منصب رئيس القسم وخصائصه في المؤسسة التعليمية الجديدة، وإنما أيضاً في محاولة التعرف على سياسات تلك المؤسسة التعليمية الجديدة، وتقاليدها. فالتحول بالنسبة لهؤلاء يكون أكثر صعوبة من عضو هيئة تدريس تم تعيينه من قبل جامعته التي يعمل بها ليكون رئيساً لقسمه

الأكاديمي. فالتوقع أن من تم تعيينهم رؤساء أقسام يجب أن يكونوا على معرفة كبيرة بمؤسستهم التعليمية وسياساتها، وتقاليدها، وعليهم أيضاً ألا ينسوا تقاليدنا، وألاً يسيئوا فهم الإجراءات المطلوبة لإنجاز الأعمال المكلفين بها داخل مؤسستهم التعليمية.

وإذا كان مقبولاً من عضو هيئة التدريس أن يُقيم علاقة سطحية مع رؤساء الأقسام الأخرى، ومع الموظفين العاملين في مكتب العميد، وكبار موظفي المؤسسة التعليمية، فإنه في المقابل يجب أن يقيم علاقة جيدة مع هؤلاء الناس. ومن المتوقع أن علاقات الصداقة داخل إطار المؤسسة التعليمية تتطور، ولكن من الصعوبة أو غير المقبول أن يقيم رئيس القسم علاقات حميمية مع أعضاء هيئة التدريس في القسم؛ لأنه لا يستطيع أن يتخلى عن دور المقيم لهم. ولذا لا بد لرئيس القسم من البحث عن أصدقاء جدد هم في الأغلب رؤساء الأقسام الأخرى.

ومن الصعوبات التي يواجهها رئيس القسم الجديد وجود شخص يثق به، ويستشير، وبخاصة أن أعضاء هيئة التدريس ليس بإمكانهم القيام بهذا الدور، ومن هنا فعلى رئيس القسم البحث عن علاقات صداقة من خارج القسم الذي يرأسه. وهذا الصديق يمكن أن يكون رئيس قسم آخر، أو موظفاً في مكتب العميد، أو زميلاً موثقاً به من جامعة أخرى. ويجب أن يتوقف رئيس القسم بمجرد توليه رئاسة القسم عن الحديث مع أي أستاذ من القسم عن أي عضو من أعضاء القسم الذي يُديره.

مجالات التأهيل الاجتماعي

مجالات التأهيل الاجتماعي تشتمل على مجالات أربعة هي: الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والموظفون، والعميد، ورؤساء الأقسام الأخرى.

الطلاب

يشعر عضو هيئة التدريس - قبل أن يصبح رئيس القسم - أن مهمة الاهتمام بالطلاب محصوره بمن يقوم بتدريسهم، أو يتولى الإشراف عليهم، أو الخريجين من

الطلبة، ولكن التحول لمنصب رئيس القسم يستدعي أن يتسع مجال الاهتمام هذا ليكون جميع طلبة القسم محل اهتمامه ورعايته. وهذا يشمل طلبة مرحلة البكالوريوس المتخصصين وغير المتخصصين، وطلاب الدراسات العليا سواء كانوا معيدين أو ليسوا كذلك، وطلاب الدكتوراه، وغيرهم من الطلاب الذين قد تكون علاقتهم مؤقتة أو دائمة بالقسم مثل الخريجين.

وبما أن شؤون جميع الطلبة هي محلّ عناية رئيس القسم، فإنه يجب أن يتجسد هذا الاهتمام في إنشاء جمعيات أكاديمية، وجمعيات تكريم المتميزين التي يربعاها القسم، والاهتمام بالطلاب الأجانب المتواجدين في الجامعة كجزء من الاتفاقيات الدولية للتبادل الثقافي، وغيرها. وباختصار فإن مسؤوليات رئيس القسم تجاه الطلاب تفوق مسؤولية أي عضو من أعضاء هيئة التدريس. فعضوية هيئة التدريس قد لا يكون له اهتمام بالاتفاقيات الدولية للتبادل الثقافي، ولكن ما إن يتولى رئاسة القسم - وقد سبق للقسم أن قام مسبقاً بتوقيع اتفاقيات من هذا النوع - فإنها بالتأكيد ستحتل مكانة مهمة لديه.

ومن الأمور الضرورية بالنسبة لرئيس القسم أن يكون لديه معلومات عامة عن طلبة القسم بما في ذلك عدد الطلبة المتخصصين في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، وعدد الطلاب والطالبات، وعدد الطلبة من خلفيات عرقية مختلفة، وعدد الخريجين كل سنة. ورغم إدراكنا بأن هذه المعلومات معروفة، إلا أننا نشعر أن كثيراً من أعضاء هيئة التدريس لا يعرفون هذه المعلومات، وبالتالي ليس بإمكانهم تأدية دورهم كاملاً بدون أن يكونوا على اطلاع ومعرفة بهذه المعلومات.

ولذا فرئيس القسم يجب أن يكون لديه معرفة وإلمام بكثير من الأمور المتعلقة بطلبة القسم وعلى رأسها إعداد جدول محاضرات القسم مبكراً، ونشر الجداول للفصول اللاحقة بهدف التخطيط المستقبلي، وحصول الطلبة على معلومات وافية عن القسم في كل فصل دراسي، ومساعدة الخريجين لرسم خططهم المستقبلية بعد

التخرج، سواء في مجال البحث عن وظيفة، أو مواصلة الدراسات العليا، وكذلك مد جسور للتواصل مع الخريجين.

ومن مسؤوليات رئيس القسم أيضاً حضور الفعاليات التي ينظمها الطلاب مثل حفلات التكريم التي تقيمها جمعيات رعاية المتفوقين، والمآدب التي تقيمها الجمعيات الطلابية، والمناسبات الاجتماعية مثل حفلات الاستقبال والرحلات. وفي المقابل نجد أن عضو هيئة التدريس يمكن أن يتفادى المشاركة في هذه الفعاليات سواء كان له اهتمام في فعالية ما أو لم يكن. وإلى حد ما فإن هذه الفعاليات تمثل حيزاً صغيراً من إجمالي ما يُنتظر من المسؤولين الكبار المشاركة فيه من حفلات وفعاليات يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً، وهي ليست بالضرورة ضمن مجالات العمل اليومي، ومع ذلك فالمشاركة في مثل هذه الفعاليات والاحتفالات، وغيرها من مظاهر الحياة الاجتماعية للمؤسسة التعليمية أمر متوقع من قبل هذا النوع من المسؤولين.

ومن مسؤوليات رئيس القسم الاجتماعية المتعلقة بالطلاب استعداداً لتلقي شكاويهم، وربما أيضاً الشكاوي التي يتقدم بها أولياء أمورهم. وشكاوي الطلاب تدور في مجملها حول الجدول الدراسي، وعدم القدرة على تسجيل بعض المواد التي يرغبون تسجيلها، وعن درجاتهم، وعن مستوى التدريس، ومدى ملاءمة الفصول الدراسية، ويمكن القول أنها تدور بشكل عام عن كل ما يمس العملية التعليمية. وبعض شكاوي الطلاب مُحققة، والبعض الآخر ليست كذلك. وسواء كانت كذلك أو لم تكن فإن على رئيس القسم مسؤولية التجاوب معها، ومعرفة اللوائح والأنظمة التي وضعتها الجامعة للتعامل مع تلك الشكاوي.

أعضاء هيئة التدريس والموظفون

يُمثل التعامل مع الطلبة تحدياً، والأمر كذلك أيضاً مع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين. فالزميل السابق - الذي كان صديقاً حميماً - اتخذت العلاقة معه منحنى آخر؛ لأن رئيس القسم أصبح مسؤولاً الآن عن عملية تقييمه. إن تركيز عضو هيئة

التدريس في الفترة التي تسبق رئاسته للقسم يكون منصباً فقط على المجالات التي يحب أن يبحث فيها، ولكنه بمجرد توليه لرئاسة القسم يجب عليه أن يوسع مجالات اهتماماته لتشمل عمل كل فرد من أعضاء هيئة التدريس، وأن يُولي جانباً من اهتمامه للبحث عن وسائل تسهم في تطوير قدراتهم، وكذلك عليه تحمل مسؤولية الاعتناء بكل بموظفي القسم.

وأشار نابير (Napier : 1996) إلى أدوار ثلاثة تُوطَّر لعلاقة رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس حديثي العهد: السند، والمرشد، والقائد. فالسند يتطلب حماية الأساتذة حديثي العهد من التشتت، ودور المرشد يتعلق بتقديم المساعدة لحديثي العهد من أعضاء هيئة التدريس حتى يتمكنوا من أداء عملهم على أكمل وجه. وأما دور القائد فيتطلب مساعدتهم على تقرير ما يمكنهم عمله، وماذا ينبغي القيام به حتى يتأقلموا مع القسم، وتقديم النصح لهم في مجالي التدريس والبحوث. وبما أن تفاصيل دور رئيس القسم تمّ التطرق لها في مقام آخر من هذا الكتاب، فإن الهدف من استعراضها مجملته هنا للتأكيد على أن رئيس القسم ينبغي أن يقوم بعمل ذلك مع جميع حديثي العهد من أعضاء هيئة التدريس الذين يعتمد جزء من عملهم على مستوى تعامل رئيس القسم معهم ونوعيته.

وأيضاً يجب على رئيس القسم أن يوسع علاقاته مع موظفي القسم. فكما هو الوضع في علاقته مع أعضاء هيئة التدريس، فإن على رئيس القسم الجديد أن يعمل على التعرف على جميع أعضاء القسم، وأن يبحث لهم عن فرص تدريبية احترافية متقدمة، وأن يشرف على عملهم، ويُقيّمه بشكل دوري. وسيكون رئيس القسم محظوظاً إن كان لديه موظفون لديهم حبّ المبادرة، وعلى معرفة كاملة في مجال عملهم، ولديهم تطلع لإرضاء أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وآخرين من أعضاء المؤسسة التعليمية، ولكن للأسف فإن الأمر ليس دوماً على هذه الشاكلة.

وعندما لا يرتقي الموظف بأدائه إلى ما يتطلع إليه رئيس القسم، فعلى رئيس القسم عندئذ أن يتدخل وأن يقوم بعملٍ ما لمعالجة الموقف، وتصحيح الوضع.

العميد

وكما أن رئيس القسم يحاول أن يرتقي لتطلعات أعضاء هيئة التدريس، فإن عليه أيضاً أن يسعى جاهداً للتجاوب مع تطلعات العميد. وهذا يتطلب إيجاد قناة يمكن من خلالها رفع التقارير لعميد الكلية، وأيضاً يتطلب تأسيس علاقة عمل مع العميد تدور حول اختيار الوقت المناسب للاتصال به، وما هي المعلومات التي ينبغي أن يعدها؟ وما الأسس التي يجب أخذها في الحسبان لتصنيف الحالة كحالة طارئة أو ضرورية؟

والسؤال الذي يمكن طرحه: هل يمكن أن يقيم رئيس القسم علاقة اجتماعية مع العميد؟ والإجابة عن هذا التساؤل تتأتى من طبيعة العلاقة التي يمكن أن يُقيمها رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس. فالعلاقة يمكن أن تأخذ بعداً اجتماعياً، ولكن على رئيس القسم أن يتذكر أن العميد هو رئيسه المباشر، وأنه يتولى تقييم أدائه، وأنه يقوم على خدمة الكثيرين غيره من أعضاء الكلية. ولذا فعلى رئيس القسم ألاّ يسيء فهم العلاقة الاجتماعية مع العميد - ذلك النوع من العلاقة الاجتماعية التي يمكن أن تُجبر لصالح القسم الأكاديمي الذي يديره - أو أن يتوقع فوائد أخرى خارج نطاق مستوى أدائه العملي.

رؤساء الأقسام الأخرى

في حين نلاحظ أن أعضاء هيئة التدريس يمكن أو لا يمكن أن يقيموا علاقات مع أعضاء من خارج قسمهم، فإننا نجد في المقابل أنه يجب على رؤساء الأقسام أن يقيموا علاقات عمل، وربما علاقات اجتماعية مع نظرائهم رؤساء الأقسام الأخرى. فعلى المستوى العملي رؤساء الأقسام جزء من فريق عمل إداري يعملون معاً من أجل مساعدة العميد لوضع الخطط العامة للوحدة الأكاديمية، أو الكلية التي يعملون فيها جميعاً، وهذا يتطلب في مواقف أن يقدم اهتمامات ورغبات الوحدة الأكاديمية

الكبرى على ما يتطلبه قسمه الأكاديمي. وفي تقييمنا أن هذا أصعب مجال في عمل رئيس القسم؛ والسبب أنه من جانب ممثل الكلية أمام قسمه الأكاديمي، ومن جانب آخر فهو ممثل القسم أمام جهات متعددة ممثلة بعاملين في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها. ويمكن أن تقتصر العلاقات مع رؤساء الأقسام الآخرين على مجال العمل، وربما تأخذ بعداً اجتماعياً. وإلى حد ما فإن رؤساء الأقسام الآخرين هم الذين لديهم معرفة واطلاع على ما يعترى رئيس القسم يومياً. فهم يتعاملون مع نفس القضايا من خفض الميزانية، وإعداد التقارير، ومواعيد الترقيات، وعملية تقييم الوظائف الأكاديمية الرسمية، وغيرها من الأمور. ورئيس القسم الذي يبحث عن شخص يلجأ إليه ربما يكون رئيس قسم آخر.

تمثيل القسم

يحرص الأساتذة على القيام بعدة أمور تعمل على إبراز دورهم ومكانتهم العملية ومن ذلك محاولتهم لفت الأنظار لبحوثهم ودراساتهم من خلال نشرهم للمقالات العلمية، وتأليفهم الكتب، وتقديم البحوث في المؤتمرات، وحصولهم على المنح المالية. كما يقوم الأساتذة داخل الجامعة بالحديث عن أعمالهم مع الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، ومسؤولي الجامعة، وهم بذلك مدفوعون بنظام التقدير والتقييم المعمول به في معظم الجامعات؛ فعضو هيئة التدريس يحظى بالترقية، والتنشيط في الخدمة بناء على مستوى أدائه، ونشاطه الأكاديمي. ونظراً لكون هذا جزء من واقع الحياة الجامعية، فعلى رئيس القسم الجيد أن يشجع أعضاء هيئة التدريس على السير قدماً في هذا التوجه الإيجابي، وحثهم على تقديم يد المساعدة لأقرانهم من الأساتذة لتمكينهم من تقديم أداء أكاديمي متميز. فعندما يُنظر للقسم على أنه متميز، فالفائدة تعم جميع أعضائه. وفي أحيان يتجاهل أعضاء هيئة التدريس هذه الحقيقة من خلال محاولتهم إبراز أعمالهم الخاصة بهم، وتجاهل أعمال أقرانهم في القسم، ولذا فرئيس القسم الفعّال عليه أن ينبه لهذه القضية، وأن يبين فائدة

مساعدة عضو هيئة التدريس لزملائه في القسم التي تؤدي في النهاية إلى إبراز القسم بأحسن صورة.

والجزء المهم من دور رئيس القسم يتمثل في إبراز عمل القسم، وأساتذته، وطلابه بدلاً من إنتاجه وعمله الخاص به، وهناك على الأقلّ مستويان من عملية إبراز وتوضيح مكانة القسم الأول داخل الجامعة، والثاني من خلال الحقل العلمي. فرئيس القسم يود أن يُنظر لقسمه من قبل أعضاء الجامعة (مصدر الامكانات والموارد) بعين الاحترام والتقدير، وكذلك من قبل الحقل العلمي (مصدر بناء السمعة الجيدة). وكلا الجانبين على قدر كبير من الأهمية.

إعلاء مكانة القسم في الجامعة

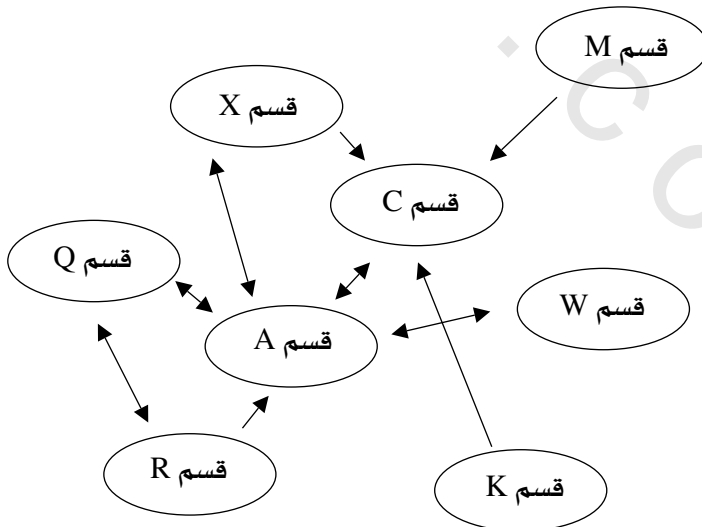
ينبغي أن يكون من أولويات رئيس القسم التأكيد لأعضاء الجامعة على الأهمية القصوى للقسم؛ فالأقسام المهمة في نظر أعضاء الجامعة تحصل على الدعم الكبير في أوقات الرخاء، وفي الأوقات العصيبة ينخفض مستوى الدعم بشكل بسيط وذلك بسبب أهمية القسم من وجهة نظرهم. والرسم البياني في الشكل رقم 1-2 يشبه كثيراً الرسوم التي عادة ما تستخدم في علم الاجتماع لتصوير العلاقة بين الأفراد؛ فما يحدث في الجامعة يشبه كثيراً ما يحدث بين الأفراد. فعلى سبيل المثال يمكن أن يطلب من طفل في المستوى الخامس أن يُسمى من بين أصدقائه ثلاثة يمثلون عنده أعزّ أصدقائه. ويمكن استخدام المنهج نفسه في تقييم الأقسام العلمية؛ فعلى سبيل المثال فلنفترض أن مجموعة من الأقسام سئلت: ما هي الأقسام المهمة بالنسبة لقسمك؟ فالرسم البياني الاجتماعي في الشكل رقم 1-2 يمكن أن يصور العلاقات الداخلية بين الأقسام. فالأسهم تظهر ما هي الأقسام الأكثر أهمية بالنسبة للأقسام الأخرى في الجامعة. وفي الشكل 1-2 يمثل القسمان A و C أهمية لهذه المجموعة من الأقسام، بينما قسمي K و M ليسا على هذه الدرجة من الأهمية، وفي الشكل هناك مجموعة من الأقسام درجة العلاقة بينها متوسطة. إن استخدام هذا التدريب

مع الأقسام سواء فيما يتعلق بالتدريس، أو البحث، أو بأي جانب من جوانب الجامعة يظهر كيف يمكن أن يكون قسم المرء معزولاً أو مرتبطاً بغيره من الأقسام الأخرى، ويبدو لنا من خلال الرسم أن هناك عدداً من الأسهم يمكن أن تتحرك بالاتجاه نفسه مشيرة بذلك إلى الارتباطات الأكاديمية المهمة والمتبادلة بين الأقسام.

والمثال الآخر لإبراز المكانة ربما يأتي عن طريق إطلاع القسم، وكذلك العميد، ومنسوبي الجامعة على النجاحات التي حققها عضو هيئة التدريس في مجال النشر، والتدريس، والحصول على المنح المالية، وتقديم الخدمات، والمشاركة الفعالة في فعاليات تخصصهم. وهذه إحدى الأساليب التي تمكن العميد من إبراز مكانة القسم في الجامعة. ويمكن للعمداء إبراز أهمية القسم الأكاديمي من خلال الوسائل التالية:

- بيان ما حصل عليه القسم من مساعدات مالية من الخارج والتي تصبّ في خانة الدعم العام للجامعة.

الشكل 1-2. رسم بياني يوضح العلاقات بين الأقسام الأكاديمية في الجامعة



- قيام أعضاء القسم بتدريس مواد تخدم طلاباً من جامعة أخرى، وليس للمتخصص في القسم فقط.
- إبراز دور القسم في إعلاء مكانة الجامعة من خلال إجراء البحوث المختلفة، والمشاركة في تقديم بحوث في مؤتمرات ذات علاقة.
- المشاركة في الجهود المبذولة من قبل التخصصات المختلفة ذات العلاقة بالتخصص.
- المشاركة في جهود تقييم وإصلاح المناهج داخل القسم وخارجه، مثل متطلبات المواد العامة.
- المشاركة الفعالة في فعاليات الجامعة وأنشطتها.

وهذه النشاطات تستغرق وقتاً، وتتطلب التزاماً من قبل رئيس القسم. وعلى رؤساء الأقسام التأسيس لطرق ووسائل منتظمة تمكنهم من الحصول على المعلومات المطلوبة، وأيضاً إيصالها للمسؤول المعني في الوقت المناسب، كما يجب عليهم أن يقيموا الأنشطة التي تهتم الجامعة، ومنسوبيها، وتلك التي يتوقعون أنها لا تحظى بقدر كبير من الاهتمام.

وأحد الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك يتأتى عن طريق إقامة علاقة اجتماعية عامة للقسم، ومهمة الشخص المسؤول عن العلاقات الاجتماعية للقسم هي أن يجد الشخص المسؤول الذي يقوم بنشر أخبار الجامعة، وإمداده بالأحداث المهمة المتعلقة بالقسم مثل الأخبار التي تتعلق بحصول القسم على منح مالية كبيرة، ونشر كتاب مهم، أو بحث لقي قبولاً واسعاً، مع الحرص على التجاوب مع طلبات تزويد الصحفيين المحليين وغير المحليين بالمعلومات اللازمة حول القسم وإنجازاته. وعلى رئيس القسم أن يعي جيداً أن مثل هذه الأعمال تخدم أيضاً المسؤولين عن العلاقات العامة في الجامعة الذين يحتفظون بأعمالهم في الجامعة بناء على نجاحهم في نشرهم الأخبار السارة عن الجامعة والذي يعد القسم جزء منها، ولذا

فرئيس القسم الذي يقدم لهم أخباراً جيدة عن إنجازات قسمه لنشرها تحت اسم الجامعة هو يقدم لهم بذلك مساعدة تتوافق مع توجههم وأهدافهم، و سوف يكون ذلك مدعاة لتكوين صداقة جيدة معهم، وفي الوقت نفسه يمكن لرئيس القسم أن يستثمر ذلك للرفع من مكانة القسم في الجامعة.

ومن الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها إعلاء مكانة القسم أن يحرص رئيس القسم على ترشيح أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب للجوائز التقديرية التي تقدمها الجامعات والتي في الأغلب تكون على مستوى القسم، والكلية، والجامعة. ويجب أن يدرك منسوبو القسم من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب أهمية المشاركة في مثل هذه الفعاليات، فالترشيح الجيد، والمعدّ بشكل دقيق يحالفه النجاح. وبما أن رؤساء الأقسام في نهاية المطاف يودّون أن يتأكدوا من أن أفضل من في القسم يكون في المصافّ الأولى أمام أنظار منسوبي الجامعة، لذا يجب عليهم أن يتأكدوا من أن سجل الترشيح يتميز مستوى عالٍ وقد تم إعداده بشكل دقيق؛ لأن ترشيحاً بهذا المستوى يحظى غالباً بالنجاح.

وبجانب إعلاء مكانة القسم، فرئيس القسم يجب أن يكون له حضور بارز؛ وهذا يتطلب تمثيل القسم في المواقع المناسبة وذلك من خلال المشاركة في كثير من الفعاليات والاجتماعات التي يُدعى لها. كما يجب على رؤساء الأقسام أيضاً ألاّ يتخلفوا عن اجتماعاتهم مع العميد؛ نظراً لأن القرارات المهمّة تتخذ أثناء هذا النوع من الاجتماعات. ويجدرُ بهم أيضاً أن يتبرعوا عندما يتقدم العميد أو مساعده بطلب مساعدة لحلّ مشكلة ما، مثل الحاجة لرئيس قسم ليكون بمثابة المساعد للمسؤول الإداري الكبير في لجنة فرز، أو أن العميد بحاجة إلى رئيس قسم ليكون رئيس لجنة البحث عن رئيس لأحد الأقسام الأكاديمية. إضافة إلى ذلك كله يمكن لرئيس القسم أيضاً أن يشارك في الكلية وعلى مستوى الجامعة لمناقشة الموضوعات التالية:

- تطوير نظام الترقية والتثبيت في الخدمة.

- تحسين وضع التمويل الخارجي .
- تشجيع التنوع الثقافي والعرقى داخل الجامعة .
- الرفع من مستوى التعلّم لدى الطلاب، وتحسين مستوى التدريس .
- الدعوة للتعلم عن طريق الخدمة .

إعلاء مكانة القسم في مجال الحقل العلمي

إذا لم يكن للقسم الأكاديمي حظوة داخل الجامعة فحظوظه قليلة في تحقيق نجاحات وسمعة جيدة خارجياً. وفي الواقع إن القسم الذي ليس له صدى طيب داخل جامعته تكون فرص استمراره وبقائه ليست بالكبيرة. ولهذا يجب على رئيس القسم أن يسعى جاهداً من أجل إيجاد سمعة جيدة للقسم داخل جامعته، وفي الوقت نفسه عليه أن يعمل على رفعة مكانة القسم في العالم الخارجي، وبخاصة في الأوساط الأكاديمية المتخصصة ذات العلاقة بالمجال. وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذا كله يتوقف على الحضور والمشاركة الفعالة من قبل رئيس القسم، وأعضاء هيئة التدريس .

وعلى رؤساء الأقسام أن يسعوا لكي يكون لهم حضور على المستوى المحلي، والوطني، والعالمي، ويجب أن يستثمروا كل إمكانيات القسم من أجل بلوغ هذا الهدف. وهذا يقتضي أن يوفرُوا الدعم المالي اللازم للأساتذة، وربما الطلاب الذين سيقدمون بحوثاً في مؤتمرات تابعة لمجال تخصصهم، ويمكن أن يقيم الرئيس حفلات استقبال للخريجين، والأصدقاء أثناء هذه الفعاليات، وأيضاً يحسن برؤساء الأقسام الإعلان عن برامج القسم - مثل برامج الدراسات العليا- في المجالات والنشرات المتخصصة.

وفي عالم اليوم تُعدُّ الوسيلة الإلكترونية من أهم الوسائل التي يمكن أن تستخدم للرفع من شأن القسم الأكاديمي. ولذا فالقسم ينبغي أن يصمم موقعاً جميلاً، ومحتوياً على معلومات مفيدة على شبكة الإنترنت. ولا شك أن تصميم موقع للقسم مكلف مالياً، ولكن الطلاب (طلاب الدراسات الجامعية وطلاب الدراسات العليا) الذين يُتوقع أن

ينضموا لهذا القسم لديهم إلمام ومعرفة بهذه الوسيلة الإلكترونية ولذا يتوقعون أن يكون للقسم موقعه الخاص به، وبخاصة الطلبة الأجانب الذين يعتمدون على استخدام مثل هذه الوسيلة كمصدر يمدّهم بالمعلومات اللازمة عن القسم، وأيضاً في فترة البحث عن أساتذة جدد للقسم يوفر وجود موقع خاصّ بالقسم فرصة لهؤلاء المتقدمين للتعرف عن قرب على القسم.

وأيضاً هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن يجنيها القسم داخلياً من وجود موقع خاصّ به وذلك على النحو التالي:

- توفير معلومات خاصة ببرامج الدراسات الجامعية والدراسات العليا وكذلك متطلبات الحصول على الدرجات العلمية.
- جدولة نشاطات وفعاليات القسم.
- إبراز أساتذة القسم، وموظفيه، وطلابه.
- الدعاية للأندية والجمعيات الطلابية.
- الإعلان عن النشاطات الخارجية للقسم.
- الإعلان والبحث عن مشاريع بحثية.

يُعدّ إعلاء مكانة القسم داخل الجامعة، وفي مجال التخصص من أهم الأعمال المنوطة برئيس القسم. وهذا جهد طويل المدى، وأفضل مكان لتنظيمه والإعداد والتخطيط له يكون أثناء اجتماعات القسم. وهذه الجهود ينبغي ألا تتغير مع حلول رئيس قسم جديد، وإنما يجب أن تكون متواصلة ومنتظمة، ومتوازنة على مدى طويل.

استمرار عملية التعلم لرئيس القسم

كان مدار النقاش السابق مركزاً حول الأفكار، والخطط لمن تمّ اختيارهم حديثاً ليتولوا رئاسة الأقسام. وفي هذا الجزء من الفصل سنحاول أن نقدم مجموعة من الأفكار حول: كيف يمكن أن يكون المرء رئيساً جيداً للقسم على مرور الأيام، والمقصود بذلك تحديداً الوصول إلى أعلى درجة من الخبرة في رئاسة القسم، وكما

هو الحال في مجالات التعلّم الأخرى، فإن التدريب مع التعزيز، والتغذية الراجعة هما الطريق أو الأساس نحو التطور. ومن حسن الحظّ أن رؤساء الأقسام يغلب أن يحصلوا على الكثير من التغذية الراجعة، وبخاصة عندما لم يوفقوا في التقدير، أو التخطيط. وفي المقابل نجد أنهم غالباً لا يحصلون على تعزيز كاف لنجاحاتهم، ففي كثير من الأحيان ينتظر ويتوقع العميد، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفون، والطلاب أن رئيس القسم سيؤدي العمل بنجاح بغض النظر عن ماهية وطبيعة هذا العمل. وبالرغم من ذلك يمكننا القول: إن العميد الجيد سوف يدرك النجاحات التي يحققها رئيس القسم ويعمل على تعزيزها، وذلك لأنه كان في مكانه يوماً ما.

إيجاد الزملاء

إن أعضاء هيئة التدريس الرسميين يكون لهم غالباً زملاء يشاركونهم أفكارهم وخططهم. وكذلك رؤساء الأقسام الجدد هم بحاجة إلى البحث عن رؤساء أقسام أكثر خبرة ونجاحاً يمكنهم أن يقيموا معهم علاقات عمل، وسوف يكون ذلك مثمراً عندما يكون الاثنان من حقل أكاديمي واحد لأن هذا يؤدي إلى وجود تشابه بين القسمين فيما يتعلق بالتقاليد والسياسات مما يعني حدوث توافق وإفادة كل طرف من الآخر في حل المشكلات التي تواجهه. فعلى سبيل المثال، في الأقسام العملية نجد أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصصات العلمية يعملون ضمن مجموعات بحثية، بينما أقرانهم من التخصصات الإنسانية يفضلون العمل بشكل منفرد. وهذا التنوع والاختلاف في عادات وتقاليد أعضاء هيئة التدريس ربما يجلب معه مجموعة من المشاكل لرئيس القسم.

ولكي يتلافى رئيس القسم وجود مثل هذا النوع من المشاكل يُقترح أن يقوم بتنظيم لقاءات مع الزملاء رؤساء الأقسام الذين يرأسون أقساماً مشابهة وذلك في فترة الغداء، أو على فنجان قهوة مرة كل شهر. وينبغي أن يكون هذا اللقاء اجتماعياً محضاً، وفي مناسبات أخرى يمكن أن يتحول إلى لقاء عمل تناقش فيه قضايا ذات

علاقة. فمن خلال مناقشة بعض القضايا المشتركة، يمكن التطرق والبحث في موضوعات وقضايا كبيرة. وفي الكليات الصغيرة المكونة من ثلاثة إلى ستة أقسام يمكن أن يلتقي رئيس القسم بشكل دائم مع زملاء رؤساء الأقسام أثناء فترة الإفطار أو الغداء لمناقشة بعض القضايا والوصول إلى حلولٍ للبعض الآخر منها. والكليات الكبيرة يمكن أن تقوم بالشيء نفسه على مستوى تخصصات فرعية مثل علوم الاحياء، والعلوم الاجتماعية، أو التخصصات الإنسانية. والنقطة الرئيسة التي نودُّ أن نصل إليها أن رئيس القسم يجب ألا يكون منعزلاً، بل ينبغي أن يعمل على تكوين مجموعة يعمل معها.

تطوير القيادة الأكاديمية

هناك الكثير من القضايا الإدارية التي ديدها الاستمرار في التطور وعلى رئيس القسم التعامل معها. فالتدرب والمناقشة مع رؤساء الأقسام الأخرى يُنير لرئيس القسم كيف يمكنه إشراك أعضاء القسم في وضع رؤية القسم، وخطته الاستراتيجية، ومساعدة أساتذة القسم في تحديد أهدافهم وتحقيقها، والتغلب على المشاكل التي ربما تحدث بين الأعضاء. وكل هذا يمكن إنجازه من خلال قيام رئيس القسم بالأمور التالية:

- سؤال رؤساء الأقسام الأخرى عن كيفية التعامل مع مثل هذه القضايا.
- حضور ورش العمل المتخصصة لرؤساء الأقسام في مواضيع محددة من أجل أخذ المشورة والنصح.
- حضور الندوات واللقاءات التي تعقد داخل الجامعة حيث يتحدث فيها رؤساء أقسام خبراء، أو متحدثون من خارج الجامعة، وهم بدورهم يقدمون في هذه اللقاءات خبرات متخصصة عن الإدارة والقيادة.
- قراءة كتب مثل هذا الكتاب وكثير مثله والتي تناقش: كيف تصبح رئيساً فعّالاً للقسم.

ويتطلب تعلم: كيف تصبح رئيساً فعّالاً للقسم اكتساب وممارسة معلومات ومهارات مناسبة. ونحن نعرف أن هناك من استمر يدرس لمدة عشرين عاماً، ولكن لم يستطيعوا تكوين خبرة يصل مداها إلى عشرين عاماً، وبالأحرى لديهم خبرة سنة واحدة يكررونها عشرين مرة. فهم يستمرون في استخدام نفس الملاحظات التي دوّنوها، ونفس الوسائل البصرية، ونفس طرق التدريس التي استخدموها في السنة الأولى من عملهم مدرسين. وبالقدر نفسه فينبغي ألا يكون رئيس قسم بخبرة تمتدّ لخمس أو ست سنوات هي في الواقع تمثل فقط خبرة السنة الأولى التي تُكرّر أربع أو خمس مرات. إن جميعنا يبدأ وظيفة رؤساء الأقسام بدون خبرة، ولكن يجب ألا يبقى كذلك، وإنما نسعى لنكون خبراء.

السعي نحو التغيير

إن من أدوار رئيس القسم قيادته لعملية التغيير، والتغيير الحقيقي هو الذي يعمل على تطوير القسم لتأدية دوره بشكل فعّال. والتغيير الإداري للقسم ربما يقود إلى تغيير في كيفية تقييم أداء الأساتذة، وأنظمة ولوائح القسم، والمناهج، ومعايير الترقية، والتثبيت في الخدمة لأعضاء هيئة التدريس.

وإن إحداث تغيير في الاجراءات ليس أمراً مرغوباً فيه وغير مقبول من قبل أعضاء هيئة التدريس، ولذا فصعوبة عمل رئيس القسم تكمن في إقناع أعضاء القسم بالحاجة إلى التغيير. وعلى رئيس القسم أولاً وقبل كل شيء وبمساعدة أعضاء هيئة التدريس التوصل إلى سبب جوهري يوضح فيه: لماذا كون القيام بالعمل بطريقة ما مختلفة هو خيار أفضل. ويمكنه كذلك أن يوضح لهم:

- كيف يمكن أن تستفيد المجموعات المهمة ذات العلاقة من هذا التغيير؟
- هل سيتعلم الطلاب بطريقة أفضل؟
- هل سيؤدي ذلك إلى تطور وزيادة في الموارد أو الإمكانيات الممنوحة للقسم؟
- هل سيحظى القسم بتقدير؟

والأمر الثاني يتطلب تنظيم عملية التغيير، والاستمرار فيها، فعلى سبيل المثال تقوم معظم الأقسام بتكوين لجانٍ للمناهج. ومن هنا يمكن لرئيس القسم أن يشير إلى أن مناهج درجة الدراسة الجامعية لم تُقيّم لسنوات مضت. وأيضاً يمكنه الإشارة إلى أن المناهج الحالية ليست مناسبة لمتطلبات المرحلة الحالية. وربما أيضاً أن الجامعة والقسم يشجعان على مخرجات تعليم تركز على الكيف أو الحصيللة لا على الطريقة التقليدية التي تعتمد على التلقين والحفظ. وإبراز هذه القضايا مجتمعة مجال جيد من أجل الاستئناس بآراء الأساتذة مجتمعة، ومن ثم القيام بمراجعة مناهج مرحلة الدراسة الجامعية.

ورئيس القسم الكفاء يعرف من أعضاء القسم أولئك الذين لديهم رغبة وحماسة لعملية التغيير، ولذا فعليه أن يقيم أواصر التواصل معهم، ومع غيرهم من أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر، وهذه هي السياسية التي يمكن تسميتها بـ"الإدارة بالتجول". ومن هنا ينبغي لرؤساء الأقسام أن يصطحبوا معهم واحداً أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس في مسيراتهم اليومية لزيارة بعض الأشخاص، والتي يمكن أن تكون مجرد ما يمكن أن يصطلح عليه بزيارة اجتماعية، وفي أحيان يمكن أن تكون فرصة لمناقشة بعض القضايا ذات العلاقة، وذلك كله يُظهر مدى ضرورة وأهمية جعل القسم يعجّ بالحركة والعمل.

والسعي نحو التغيير في قسمٍ ما هو تفاعل مستمر بين رئيس القسم وأعضائه بهدف الرفع من مستوى أداء الخدمة التي يقدمها القسم، والوسيلة الرئيسية لتحقيق ذلك تكمن في التواصل فيما بين رئيس القسم، وأعضاء هيئة التدريس.

كلمة أخيرة

لرؤساء الأقسام أدوار تختلف تماماً عن أدوار بقية أعضاء هيئة التدريس بالقسم، ولهذا فهي تتطلب عدداً من الخبرات الاجتماعية منها وجود موجهٍ ومستشارٍ، ومعرفة كيفية إنجاز الأعمال الإدارية. ورئيس القسم الجديد بحاجة إلى إقامة علاقات مع رؤساء الأقسام الأخرى في الجامعة، والعميد، وأن يكون على استعداد للعمل مع الطلاب وأولياء أمورهم من أجل التغلب على المشاكل المختلفة.

• المؤلفون:

- جيرى تاموس أستاذ ورئيس قسم الصحة والأداء الإنساني في جامعة أيوا الحكومية في مدينة أميس (Ames) بولاية أيوا .
- جون سكوه أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية والدراسات السياسية في جامعة أيوا الحكومية .

• المراجع:

- Adams, S. Dogbert's Management Handbook. New York: HarperBusiness, 1996.
- Anderson, E. L. The New Professoriate: Characteristics, Contributions and Compensation. Washington, D.e.: American Council on Education, 2002.
- Birnbaum, R. How Colleges Work. San Francisco: jossey-Bass, 1988.
- Ericson, K. A., Krampe, R. T., and Tesch-Romer, C. "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance." Psychological Review, 1993,100, 363-406.
- Gmelch, W. H., and Miskin, V. D. Chairing an Academic Department. Thousand Oaks, CaliL: Sage, 1995.
- Hecht, LW.D., Higgerson, M. L., Gmelch, W. H., and Tucker, A. The Department Chair as Academic Leader. Phoenix, Ariz.: American Council on Education and Oryx Press,1999.
- Leaming, D. R. Academic Leadership. Bolton, Mass.: Anker, 1998.
- Napier, N. K. "Alice in Academia: The Department Chair Role from Both Sides of the Mirror." In P.). Frost and M. S. Taylor (eds.), Rhythms of Academic Life. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996.
- National Center for Educational Statistics. Background Characteristics, Work Activities and Compensation of Faculty and Instructional Staff in Postsecondary Institutions: Fall,1998. Washington, D.e.: U.5. Department of Education, 2001.

