



- يناقش هذا الفصل الاحتياجات الخاصة للعديد من الأشخاص الذين يخدمون رؤساءً مؤقتين في كل سنة أكاديمية، كما يقدم مجموعة نصائح لمن يؤدون هذا الدور الصعب.

## الرئيس المؤقت: فرص وتحديات من نوع خاص

أنثوني رود (Anthony Rud)

في هذا الفصل - الخاص برئيس القسم المؤقت - سأناقش هذا المصطلح بحيث يعني تعيين إداري مؤقت لوظيفة يمثل هذا المستوى. ومن هذا المنطلق فمصطلح "مؤقت" اكتسب معناه من مضاده، أو الذي ليس كذلك أي رئيس القسم الدائم. وفي هذا الفصل أود مناقشة هذا الموضوع الرئيس عارضاً فيه انطباعاتي من خلال عملي رئيساً مؤقتاً، بالإضافة إلى مناقشة عامة لهذا الدور، وسأقدم فيه مجموعة من النصائح والتوجيهات التي توضح كيف يمكن أن نجعل هذا المنصب الإداري المعروف الذي لم يسلط عليه الضوء أكثر فعاليةً.

### محاولة لوضع تعريف لمصطلح "رئيس مؤقت"

المصطلحان "المؤقت" و"بالنيابة" (التكليف) يؤدبان نفس المعنى، ومع ذلك فإن مصطلح بالنيابة لا يعطي نفس المعنى "فيما بين الفترات"، والذي هو العنصر الأساس في طبيعة هذا المنصب. والحركة تعبر عن جانب من هذا المنصب بالرغم من أنها عابرة إلا أنه بالتأكيد يمكن اعتباره جزءاً من معنى كلمة حركة. وكما هو الحال بالنسبة لمصطلحي "مؤقت" و"بالإنابة" فمصطلح "رئيس" و"مدير" يؤدبان

المعنى نفسه، ومع ذلك فهناك فرق غير ملحوظ بينهما. فـرئيس القسم هو المصطلح المتعارف عليه لمن يدير القسم، وهو مرتبط بتصور شخص يجلس خلف مكتب محاطاً بمجموعة من الزملاء، ويعمل جنباً إلى جنب معهم، ويشاركهم في اتخاذ القرارات. وفي المقابل فمصطلح "القائد" (المدير) يوحي بأمر مختلف أقرب ما يكون إلى التسلسل المؤسسي بحيث يكون هو منبع القرار، ويتولّى الإدارة وحده وليس بالشراكة والتعاون مع غيره.

ومن خلال تجربتي أرى أنه ليس هناك اختلاف كبير بين الرئيس والمدير. إذ كنا في جامعتنا نستخدم مصطلح "المدير"، ولكن ذلك اختلف ذلك في الوقت الذي أصبح مصطلح "الرئيس" هو المفضل. ولست أدري إذا كان هذا التحول أو الخيار في المصطلح مؤشراً لسياسة جامعة ما، كما أشار إلى ذلك بعض الأساتذة.

لم يسبق أن أصبح أحدٌ رئيساً أبدياً للقسم الأكاديمي الذي تولى رئاسته، وإن كان بعض رؤساء الأقسام يظنون أنهم سيبقون كذلك، بينما آخرون يُبدون تخوفهم من أنهم لن يستمروا في مناصبهم للأبد. وبشكل مطلق فإن كل القياديين (الإداريين) هم إداريون مؤقتون (رود: Rud 2002). ودوماً ما يُعرّف مصطلح "مؤقت" من منظور القيادي الحقيقي أو الثابت، وللإداري المؤقت سلطة أو صلاحيات مؤقتة أكثر من نظيره الإداري الرسمي، وقراراته تخضع للمساءلة، وربما لا يُعتدُّ بها، وبالرغم من أن الرئيس المؤقت يحظى باحترامٍ نظير إنجازاته العملية، والإدارية، إلا أن قراراته الجيدة والسيّئة لا تحظى باهتمام وعناية المسؤولين. وأن جميع قراراته الحسن منها والسيّئ مؤقت، وتخضع لتحديدٍ جاد، وإشراف من قبل المسؤول الذي يقوم بمخاطبته والرفع إليه، وكذلك من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يتولى إدارتهم.

وهكذا فكثير من العمل الإداري يتوقف بشكل كبير على عدد من الإجراءات، واللوائح، والأنظمة الخاصة. ويفضل بالتأكيد - وربما يكون ضرورياً - أن يستغرق البت في أمرٍ ما سنةً حتى يستوفي اللوائح والأنظمة المعتادة ذات العلاقة، ويمكن

الاستشهاد على ذلك بمثل مسألة ترشيح طالب دراسات عليا لمنحة في فصل الشتاء القادم، والإعلان في أواخر فصل الربيع عن توفر وظائف معيدين لفصل الخريف، وغيرها من المسائل. ولا شك أن القيام بمثل هذه الأعمال يستغرق وقتاً حتى يكون بالإمكان إنجازها، والتخطيط للقيام بأعمال أخرى، وإحداث تغييرات وإضافات على أعمال قديمة. ونظراً لأن منصب الرئيس المؤقت لا يمتد في العادة لأكثر من سنة، فإنه من الصعوبة بمكان القيام بأكثر مما تم ذكره من هذه الأمور. وإضافة إلى ذلك فإن عمله وأدائه الوظيفي يتأثر بشكل كبير بسجل علاقاته مع الأساتذة، والطلاب، والعميد، وكذلك بطريقة إدارته لميزانية القسم، وأسلوبه الإداري.

### ثلاثة أنواع من الرساء المؤقتين

لاحظتُ بناءً على تجربتي الشخصية من خلال عملي في بعض الكليات والجامعة أن هناك على الأقل ثلاثة أنواع من رؤساء الأقسام المؤقتين. ولكل واحد منهم خبرته، وطريقته في العمل، وربما أن لكلٍ منهم وجهته العملية بعد انتهاء مهمته رئيساً مؤقتاً.

### الرؤساء الانتقاليون الطموحون

وهؤلاء الأشخاص يتولون هذا المنصب بقصد، وربما سعوا إليه لأنهم يريدونه جسراً يوصلهم إلى تولى منصب رئيس دائم، وهم في الغالب يولون العلاقة مع العميد والآخرين أهمية خاصة. وربما أنهم سعوا للحصول على هذا المنصب مسبقاً، وفي الوقت نفسه يظنون أن تولي رئاسة القسم بشكل مؤقت ستعزز من إمكانية اختيارهم رؤساء أقسام دائمين. ومن المرجح أن لهم علاقة جيدة مع آخرين من أعضاء هيئة التدريس، ويرون أنهم جزء من تركيبة القسم، وإدارة هذه النوعية من الأشخاص أمر ربما يبعث على الارتياح والرضا. وربما أنهم يضعون نصب أعينهم مناصب أخرى مثل العمادة، أو منصب في الإدارة العامة.

ويرى جميلتش وميسكين (1995) أن الرؤساء المؤقتين الطموحين في الغالب لهم تجربة إدارية مثل تجربة رئيس لجنة من اللجان، ومع ذلك فإذا لم يكن لهم تجربة

كمساعدين لرئيس قسم، أو أنهم عملوا جنباً إلى جنب مع رئيس القسم في إدارته له، فإن الأدوار المزدوجة لرئيس القسم ومهامه العديدة -والتي عادة لا يُلقى لها أعضاء هيئة التدريس بالأمر الميزانية، والمشاحنات الشخصية -ستكون غير معروفة، وربما مخيفة بالنسبة لهم.

### الرئيس المؤقت المخدوع

ويمكن أن نطلق على النوع الثاني لقب رئيس القسم المؤقت المخدوع. وهذا الشخص مفتون بالعمل الإداري، ولكنه لا يريد هذا المنصب لذاته وإنما جسراً يعبر به لعمل آخر. وربما أن الرؤساء المؤقتين المخدوعين قد أشار عليهم ناصح بتولي هذا المنصب من أجل اكتساب خبرة إدارية فيما يتعلق بشؤون الميزانية، وبخاصة هيكلتها وتنظيمها، أو شؤون العاملين في القسم (التوظيف، والفصل، وغيرها مما له علاقة). وأجد أن هذا الوصف ينطبق عليّ شخصياً حيث عملت لسنوات مضت في عدد من المناصب الإدارية بدون سلطة حقيقية في عدد من المؤسسات التعليمية، وكنت حينها أريد أن أملاً فراغاً على أمل أن انتقل لمنصب آخر كرئيس قسم، أو عميد، أو نائب رئيس جامعة. وقد خُذت بأن العمل رئيساً مؤقتاً سيسهم في حصولي على واحدة من هذه المناصب.

### الرئيس المؤقت المُجبر

ويمكن أن نطلق على النوع الثالث من الرؤساء المؤقتين لقب الرئيس المؤقت المُجبر، ومن صفاته أنه يُعدّ من أفضل أعضاء القسم، وأنه قد قبل بشغل هذا المنصب حتى يتمّ الانتهاء من العثور على رئيس قسم رسمي، وليس في نيّته تولي رئاسة القسم بشكل دائم. وبالرغم من أن الرئيس المؤقت المُجبر قد يقبل بشغل المنصب من باب الشعور بالواجب، إلا أن قبوله بالمنصب قد يرجع إلى أن الخيارات الأخرى المتاحة غير مرغوب فيها، أو أنها ستؤدي إلى مشاكل جمة، كما هو الحال عندما يكون الخيار أن يتولى إدارة القسم مؤقتاً مسؤول إداري، أو عضو هيئة

تدريس من قسم آخر. ويشعر أعضاء هيئة التدريس بالسعادة حال قبول الأستاذ المُجبر شغل هذا المنصب لمدة تصل إلى ستة أشهر؛ لأنهم يدركون أن الرئيس المُجبر لن يكون متحمساً لعمل أي شيء في القسم من شأنه أن يعكّر نشاطهم المعتاد. وتزداد سعادة كثيرٍ منهم وربما تعاطفه عندما يُوحي لهم رئيس القسم المُجبر بأنه لن يتخلّى عن دوره كأستاذ بشكل نهائيّ، وإظهاره لهم عدم رغبته في العمل الإداري من خلال إشارات مباشرة وغير مباشرة، كالقدوم للعمل بملابس غير رسمية، وتفضيله إنجاز الأعمال في المنزل، والتأخّر عن الاجتماعات، وعدم الردّ السريع على رسائل البريد الإلكتروني، أو المكالمات الهاتفية.

والسلبات المترتبة من جراء تنصيب شخص في مثل هذا العمل تبدو في أنه سيقوم بجهد مقلّ يكفي فقط لتسيير أعمال القسم أثناء هذه الفترة المؤقتة. وأيضاً في أنه لا يتلاءم مع معطيات الفترة الحالية التي تتسم بالتطور السريع، وهذا يظهر بشكل خاصّ عندما تطلب الجامعة من القسم على عُجالة مَدّها بخططه الاستراتيجية. فالتجارب أثبتت أن القيام بمبادرات ومقترحات يتقدم بها أشخاص آخرون غير رئيس قسم رسمي تجاوباً مع طلب الجامعة يقود في كل أحواله إلى مشاكل. ومن هنا يمكن القول: إنّ أهمية وجود القائد في الوحدة الأكاديمية تبرز في هذا الوقت بالذات.

ويتطلع الموظفون وأعضاء هيئة التدريس لوجود رئيس من أجل تزويدهم بتوجيهاته، وتصوّراته حتى يتمّ إنجاز الأعمال المقرّرة ذات العلاقة. وهناك من يكتنّ احتراماً لمثل هذا النوع من القياديّين، ويظنّ أن هذا هو الطريق الصحيح لكيفية إدارة الأقسام، وذلك من خلال وجود شخص يعتمد عليه يسعى دوماً لمصلحة أعضاء هيئة التدريس في مقابل رغبات العميد أو مسؤول في الإدارة المركزية. وفي المقابل هناك من ينظر للأمر من زاوية ضيقة ويطالب برئيس القسم القادر على توفير منح مالية إضافية، كي يتمكن من استخدامها في رحلاتهم العلمية، ومساعدتهم لإصلاح

أوضاعهم مع إدارة أو عمادة الدراسات العليا، وغيرها من الطلبات. وعادة ما يلجأ أعضاء هيئة التدريس في قسمٍ ما في حال وجود قيادة مؤقتة إلى الانضمام إلى مجموعات ذات توجهات واهتمامات خاصة، وفي أحيان كثيرة يلجأون إلى شخص واحد ليدعمهم ويساعدهم في مجالات اهتماماتهم، وطريقة عملهم، وغيرها من الأمور. وأرى أنه من الصعوبة بمكان لأي رئيسٍ مؤقتٍ -وبشكل خاص المجبر- أن يُدير قسماً في مثل هذه الظروف.

### وضع القسم في ظل رئاسة مؤقتة

وبالرغم من أن مثل هذا المناخ العملي صعب للقياديين، إلا أنه يمكن أن يجني القسم فوائد يسيرة من جراء هذا الوضع المؤقت. ففترة الهدوء أو الفراغ الإداري التي وجدت بسبب القيادة الانتقالية أو المؤقتة، وبخاصة في ظل إدارة الرئيس المجبر ربما تُسهّم ببروز رئيس قسم من بين أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين في القسم. واحتمالية حدوث مثل ذلك ربما يكون أقرب إلى الواقع في حالة أن الرئيس السابق لم يشجّع على تطوّر أعضاء هيئة التدريس، ولم يدفع بهذا الاتجاه، ومن هنا يمكن عدُّ هذه الحالة المؤقتة فرصة سانحة للقسم ليتنفس الصعداء، ومن أجل خوض مثل هذه التجربة.

### القيام بعمل جيد

ينبغي أن يسعى كل رئيس قسم مؤقت لعمل جيد؛ نظراً لحجم التأثير الكبير الذي تؤدّيه فترة قيادته على القسم. وفي الوقت الذي يجب أن يدرك الرئيس المؤقت أن سلطته مؤقتة فإنه مع ذلك يجب أن يُقدّم على اتخاذ بعض القرارات على الرغم من أن بعضها ذو أثر على المدى الطويل، مثل الترقية والترسيم، وراتب أعضاء هيئة التدريس، وعملية التعيين على وظائف أكاديمية رسمية. وبالنسبة لي أثناء مدة عملي كرئيس قسم مؤقت لمدة ثمانية عشر شهراً، قمت بتوظيف ثلاثة أعضاء هيئة تدريس جدد (ما يمثل 10% من مجموع العاملين في القسم بوظائف رسمية)، وتولّيت رئاسة

واحدة من لجان البحوث، وكذلك كنت حاضراً لفكّ النزاعات بين الأساتذة والطلاب، وقدمت أموالاً لبعض المصروفات، وبعض البحوث المؤقتة للأساتذة والطلاب والمعيدين، وأوجدت إجراءات منتظمة لتجديد الحاسبات الآلية، مستخدماً بذلك ما بقي من ميزانية القسم في آخر السنة المالية بدلاً من إرجاع المبالغ الزائدة للعميد.

## المحافظة على الروح المعنوية

إن الاهتمام بالأمر اليوميّ المعتادة يؤثر في الروح المعنويّة للأساتذة والموظفين، ولذا فهذا التأثير المتوقع ينبغي أن يكون دافعاً للرؤساء المؤقتين للقيام بأعمال يسيرة. فبإمكانهم إحداث تغيير في الممرّات، ولوحات الإعلانات، وعرض صور أعضاء هيئة التدريس، والعناية بغرفة البريد، والتغاضي عن الثلاجات الخاصة ببعض الموظفين من باب أنها تفاصيل صغيرة سوف يؤدي تجاهلها إلى الرفع من الروح المعنوية حتى أثناء فترة الإدارة المؤقتة. وأشار رود (2002) إلى أنه يمكن القيام بعمل آخر - مع أنه يتطلب الكثير من الوقت - يشتمل على إيجاد قناة للحوار بشكل انفرادي مع كل واحد من أعضاء هيئة التدريس في مكتبه الخاصّ للحديث عن تطلّعاتهم، ورغباتهم، وأيضاً لتعرّف عليهم عن قرب.

وأثر هذا الاهتمام بالتفاصيل والأمور الصغيرة، والتواجد في إدارة القسم وممرّاته من قبل الرئيس المؤقت يسهم في إعطاء انطباع نحو الاستقرار في معترك التغيير. وبالرغم من أن القسم سوف يجني فائدة من بعض هذه التغيّرات وعملية البحث فالمرء يجب ألا يقلل من الحاجة للأمور الاعتيادية والتقاليد في جوّ العمل الأكاديمي؛ وإلا فإن الرغبة في الابتكار أو الإنتاج على الأقلّ سوف تتأثر. إنّ أيّ قائد سيكون مخاطراً عندما يقوم بتغييرات كبيرة مثل غريبة القسم، ولذا يمكن أن يستعيز عن ذلك بالقيام بإجراءات يسيرة مثل متابعة إنتاجية البحوث، وسير العملية التعليمية التي ربما تكون مهمّة لأيّ قسم، ومن السهل إنجازها من قبل رئيس مؤقت. ويمكن كذلك التفكير بإيجاد وسيلة صغيرة ومفيدة كالقيام بإحصاء وعدّ

البحوث المنشورة، والخدمات التي أسداها عضو هيئة التدريس، والنصاب التدريسي، وغيرها، ومن ثم مقارنة هذه الأرقام على مدى السنوات الماضية. والقيام بعمل الجداول الإنتاجية -والتي ليست بالشاملة أو غير الكافية - لعلها تقود إلى حوار مفيد. ويمكن أيضاً أن تعطي تصوراً مبدئياً يُستفاد منه عند النظر في الترقيات التي يمكن أن يستخدمها ويتبناها من يتولّى رئاسة القسم لاحقاً.

### مد جسور التواصل مع الوحدات الأكاديمية الأخرى

يُعدّ الاهتمام بالشؤون اليومية للقسم، والاتفات إلى شؤون أبعد من ذلك أحد مهامّ الرئيس المؤقت. ويأتي على رأس ذلك أهمية العلاقات مع الوحدة الكبرى بما في ذلك الكلية، والكليات والجامعات الأخرى، والإدارة المركزيّة. والأهمّ في ذلك كلاً علاقة الرئيس بعميده، لكونه المسؤول الإداري الذي يقوم بمخاطبته ويمدّه بالتقارير بشكل دائم مستمرّ. وبالنسبة لي شخصياً فقد تمّ تعييني من قبل عميد كرئيس مؤقت للقسم، وكنت قد عملت معها مساعداً عميداً لعدة سنوات، ومن ثمّ تخلّلت هي عن العمادة بعد ستة أشهر وتولّى رئيس قسمنا العمادة بدلاً عنها مؤقتاً. ولكل واحد من هذين العميدين أسلوبه الإداري المختلف كلياً عن الآخر، وبشكل أقلّ تجاه أولويات جامعتنا. ولذا كان عليّ أن أحدث بعض التغييرات كي أؤدّي دوري رئيساً مؤقتاً بشكل جيد.

### رفع الرأية

هناك لجان على مستوى الأقسام وعلى مستوى الجامعة والتي يجب أن يكون رئيس القسم عضواً فيها. والمعتاد أن هذا العمل غير منظور يُنجز ويتمّ التباحث فيه من خلف الستار، ومعظم اللجان - وبخاصة تلك التي على مستوى الجامعة - مكونة بحيث يكون هناك ممثلون لجميع الوحدات، من أجل أن يكون هناك مشاركة في اتخاذ القرار بالتساوي على مستوى الجامعة. فعلى سبيل المثال اللجان الاستشارية للمكتبة، أو التعليم المستمرّ ربما لا تتطلّب الكثير من العمل حين المشاركة في ذلك



النوع من الاجتماعات، ومع ذلك يجب أن يكون لها تواجد من باب الحاجة إلى وجود ممثل لكل وحدة في كل اجتماع. وبما أن هذا المنصب مثله في ذلك مثل كل المناصب الإدارية الأكاديمية مغلف أو مصطبغ بالمنحى السياسي، فإنه يجب على كل قائد أن يدرك الدور الكبير الذي يلعبه حضور تلك الاجتماعات.

### معرفة من تتصل به، ومتى، ولأية حاجة

يمثل البعد الاجتماعي للاجتماعات التي تتم على المستوى الجامعي أهمية لأي إداري، وحتى لو لم يكن للاجتماع قيمة فعلية. ولذا فاهمّة معرفة المسؤولين المؤثرين على مستوى الجامعة يساعد القائد على إنجاز العمل. والأمر الثاني أن الشبكة غير الرسمية من العلاقات تُساعد على إزالة الشعور بالعزلة التي يحسّها كثير من القياديين. ومن هنا فالتواصل مع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، ومناقشتهم بشأن عدد من القضايا الصعبة، ومناقشة المشاكل، والهموم ربما تحلّ مساحة كبيرة من جدول العمل اليومي. ولذا فإنه من المهمّ بالنسبة لأيّ مسؤول وبخاصة من هو بصفة مؤقتة ويمتلك سلطة مؤقتة أن يعرف أن هناك أشخاصاً يمكنه الحديث إليهم، والاحتفال معهم، واللجوء إليهم ليتحدّث عما يقلقه وما ليس هو براصٍ عنه.

### سلبيات وإيجابيات القيادة المؤقتة:

هناك العديد من السلبيات والإيجابيات لمنصب رئيس القسم المؤقت. وفي هذا الجزء من الفصل سأركز على قضيتين كبيرتين، وسأناقش الفوائد التي يجنيها من يتولّى هذه النوعية من المناصب، وأيضاً الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالقسم.

### الإيجابيات الخاصة بالأشخاص:

لا شك أن ممارسة أي عمل جديد يعود بالفائدة على المرء سواء استمرّ فيه أم لا. ومن إيجابيات العمل رئيساً مؤقتاً أنها وسيلة سريعة لتجربة العمل الإداري، وأنها تقود إلى معرفة شؤون الميزانيات، واكتساب خبرة شخصية. وفائدتها بالنسبة للرئيس المؤقت الطموح أن أداءه المتميز ربما يكون سبباً في تعيينه رئيساً دائماً. وأما

بالنسبة للرئيس المخدوع فيزيد تولّي هذا النوع من المنصب من قوة سيرته الذاتية الأكاديمية، وأيضاً فرصة لاختبار مدى رغبته في العمل رئيسَ قسم. وبالنسبة للرئيس المجرى فقد تكون فرصة لتكوين معرفة أكبر بواقع هذا المنصب، وفرصة لتأكيد كراهيته للعمل الإداري الدائم بشكل أسوأ أو تعزيز الصورة النمطية للإداريين بأنهم مجرد موظفين ورقيين. وأيضاً رئيس القسم المجرى سيُسعد لتعيين الرئيس الدائم وربما يكون مستشاراً غير رسمي له.

وأرى أن أيّ عمل في القسم يقود إلى تجربة مفيدة كبيرة؛ فمن خلاله يمكن أن يتعلّم أن يكون أقلّ انتقاداً، وعلى معرفة بالأمر والصعوبات التي يواجهها رئيس القسم. والمنصب المؤقت يشبه في كثير من أحواله فترة التدريب، حيث إن كثيراً من فرص التعلّم والتدرّب يمكن أن تحدث في بيئة سهلة يسيرة.

### الايجابيات العائدة على القسم

وفائدتها للقسم أنها فرصة لكي يلتقط القسم أنفاسه في الفترة التي تقع بين فترة تولي الرئيس الرسمي السابق ومن سيتولى بشكل رسمي لاحقاً. فإثناء هذه الفترة هناك العديد من الأمور الاعتيادية التي ينبغي أن تحسم مثل ميزانية القسم، وتعيين محاضرين بشكل مؤقت، (والاستعانة بمحاضرين متعاونين) ومعيدين. وفي المقابل يمكن تأخير البتّ في أمور أخرى مثل الخطط الاستراتيجية للقسم إلى حين تولّي رئيس قسم رسمي. ومع ذلك فأرى أن أيّ رئيس مؤقت سواء الطموح، أو المخدوع، أو المجرى يجب ألا يتخلّى عن التخطيط كليا لأن التحرك على نطاق ضيق في هذا المجال يشجع أعضاء هيئة التدريس على التفاعل، وربما الرغبة في التجربة.

ونجاح أو فشل تجربة التخطيط والتطوير يعتمد بشكل كبير على الظروف المحيطة؛ فحين يكون وضع الميزانية حرجاً، أو تكون العلاقة مع كبار أعضاء هيئة التدريس متأزّمة فإن ذلك سيحتلّ جزءاً كبيراً من اهتمام الرئيس المؤقت، وبالتالي سيكون بإمكانه إنجاز القليل فقط. ولذا فمن المهمّ المحافظة على مستوى مقبول من

الروح المعنوية، والقيام بإنجاز الأعمال طواعيةً من أجل ضمان استمرارية العمل. ويجب أن يعي رئيس القسم المؤقت أن نشاطه ربما لا يروق للذين ينتظرون فرصة التغيير أو يرغبون في أن تكون المشاكل الكبيرة هي الحاضرة دائماً في الصورة.

### السلبيات العائدة على القسم

بالرغم من أنني أميل لإقرار الجانب الإيجابي لرئيس القسم المؤقت، إلا أنني أرى أن هناك بعض السلبيات لهذا المنصب. وفي رأيي أنها بشكل عام تتعلق بالقسم. وعلى رئيس القسم المؤقت عند الإقدام على عمل كبير في القسم مثل تعيين بعض الأساتذة بشكل رسمي أن يحرص على أن تتم دراسته بتأن، وأن تتم دراسته في جو من التعاون والمشاركة. ولحسن الحظ فإن إجراءات التعيين المتعارف عليها في معظم الجامعات تخضع للتدقيق والتمحيص التي يتعرض لها أي عضو هيئة تدريس جديد، وتتم بواسطة مختصين في الحقل العلمي وعدد من المسؤولين. ومع ذلك فربما تقع بعض الأخطاء في التعيين، وتحدث غالباً مع الرئيس المؤقت الذي يغلب أن يكون التزامه أقلّ تجاه هذا المنصب. وبالرغم من أن الموظف الإداري لا يحظى بنفس مستوى الاهتمام والعناية التي يلقاها عضو هيئة التدريس المتقدم لوظيفة تعليمية، فإن الرئيس المؤقت عندما يقوم بتعيين موظف إداري غير كفاء فالنتيجة بالنسبة للقسم كبيرة، وبخاصة من الناحية المعنوية والإنتاجية.

إن الخطط الاستراتيجية لتطوير القسم ضرورية، والمتوقع أن يقف الرئيس المؤقت حائلاً أمامها لأنها عملية مستمرة ودائمة، وتتطلب استقراراً وظيفياً، وليس بإمكان أفضل رئيس مؤقت أكثر من القيام بأعمال ثانوية، مثل وضع الخطوط العامة للخطة أو القيام بمراجعتها. ويجب أن يدرك الرئيس المؤقت أن الأهداف والإجراءات هي مؤقتة، وأنها بانتظار تعليمات وتوجيهات الرئيس الرسمي الذي لم يتم تعيينه بعد.

وهذا العمل قد يكون غير مرضٍ للجميع، ويزداد صعوبة عندما يتم تمديد فترة الرئيس المؤقت لسنة أو أكثر. ونجد أن كل الجامعات تقوم بخطط استراتيجية كبيرة

على كل المستويات، ومن الصعوبة عمل تخطيط مسبق بهذا المستوى في ظل قيادة مؤقتة تمتد لسنتين في منصب العميد، وأكثر من سنة بالنسبة لرئيس القسم. ويعتقد كثير من أعضاء هيئة التدريس والموظفين أن الرئيس الرسمي الجديد سيقوم بتغيير ما تم عمله، أو على الأقل سيظهر نيّة حسنة، ولذا سيكون حذراً أو متردداً ليشرع في التخطيط أو تكملة ما تم عمله.

والأمر نفسه ينطبق على الوضع المؤقت للإدارة المؤقتة والتي تمنح القسم مساحة للتنفس، والتجربة أيضاً تقود إلى التذمر والإرباك. فوجود رئيس مؤقت يبدو أكثر صعوبة لعضو هيئة التدريس الجديد الذي لم يُعيّن على الوظيفة بشكل رسمي، أو عضو هيئة التدريس الذي ينتظر الترقية. والسبب في ذلك أن عضو هيئة التدريس الجديد لم يتعرف بعد على تقاليد القسم، وبالنسبة للرئيس المؤقت فالصعوبة مردها يعود إلى أنه يحتاج إلى التعامل مع معلومات كثيرة عادة ما تصاحب تولي وظيفة جديدة. ويمكننا القول أن الصعوبة أكبر بالنسبة لعضو هيئة التدريس الذي ينتظر الترقية وبخاصة تلك التي لها علاقة بالثبوت في الخدمة، ومما يزيد من عمق المشكلة في حالة أن الرئيس المؤقت ليس له نفوذ كافٍ أو بالأحرى ليس لا يتمتع بصلاحيات كافية، والأسوأ من ذلك عندما لا تكون لديه رغبة في تحريك الترقية، وبخاصة إذا كان ذلك مما يجب أن يقوم به رئيس القسم في التقاليد المتبعة لبعض الجامعات.

### التخطيط لشغل منصب مؤقت

ويمكن تلخيص وجهة نظري التي طرحتها من خلال هذا الفصل بأن وظيفة القيادة المؤقتة حتمية تقريباً، وهي في كل الأحوال تصبّ في مصلحة القسم، وأيضاً في مصلحة من يتولّى هذا المنصب. ومن الممكن أن تأخذ بُعداً أكبر، وناقش فكرة أشمل في محاولة للإجابة على التساؤل التالي: هل التخطيط لإيجاد قيادة مؤقتة أمر مرغوب فيه؟

أظن أن لهذا التوجه العديد من الإيجابيات التي يأتي على رأسها - كما أشار إلى ذلك سيرجيو فاني (Sergiovanni: 2000) - أن كثرة القيادات في القسم مؤثر

إيجابي، وبخاصة عند الأخذ في الحسبان كثرة وصعوبة المهام في الميدان الأكاديمي. والأمر الثاني أن تواجد رئيس قسم مؤقت عاملٌ مساعدٌ لجعل عملية البحث عن رئيس قسم رسمي تتم بشكل محسوب ودقيق ومدروس. وهو الأمر الذي سيقود في نهاية المطاف للتوصل إلى رئيس مناسب للقسم في مرحلته التطويرية القادمة، وعليه يمكن القول: إن عملية البحث عن هذا النوع المناسب من رؤساء الأقسام ستسير بشكل دقيق، وستتم بعناية فائقة. وبهذا يمكننا تحويل حلم تعيين شاغلي الوظائف الإدارية العالية الأكثر مناسبة وغير المتواجدين على الساحة بشكل مؤقت إلى واقع ملموس.

وأشك أن هناك مخططاً لإيجاد إجراءات خاصة بالقيادة المؤقتة، والمؤسسة التعليمية التي تفكر بمثل ذلك تعمل بكل أسى على تدمير خاصية من خصائص دور الرئيس المؤقت المتمثل بأنه منصب - بحكم أنه منصب يقع بين فترات وهو أيضاً قيادة لمدة زمنية قصيرة - غير مخطط له وغير متوقع. فنحن نبحت ونُعد رؤساء أقسام لاحقين من خلال العمل مساعد رئيس قسم، أو من خلال البحث في محيط المدينة المتواجدة فيها المؤسسة التعليمية، أو الولاية، أو من خلال برامج تبادل المعلومات الوطنية، وأيضاً من خلال ورش العمل التي ترعاها - مثلاً - المنظمة الأمريكية للكليات التربوية للمعلمين (American Association of Colleges for Teacher Education).

ومع أن المؤسسات التعليمية يجب أن تعمل على تطوير قياديين خاصين بها، فإن قلة قليلة - كما ذكر ذلك كل من جيميلتش، ريسون، ستشو و شيلي (Gmelch, Rea- son, Schuh, Shelley: 2000) - تسعى لتحقيق ذلك. وفي حالة اعتماد قائمة نهائية لمجموعة من المرشحين من خارج القسم والمؤسسة التعليمية يمكن للمرء أن يتساءل أثناء عملية البحث عن رئيس قسم الأسئلة التالية: أليس هناك مرشحون مؤقتون ناجحون؟ وإذا كان الأمر كذلك، فلم لا؟ وما هي الأشياء التي ربما يعرفها الرئيس المحتمل المؤقت المرشح والتي تخفى على المرشح من خارج القسم؟ وهل يوجد

شخص يشرف على هذا الدور؟ وإذا كان يوجد شخص يقوم بذلك فلماذا لم يكن من ضمن قائمة المرشحين النهائية؟ وإذا كان هناك رئيس قسم مؤقت، فلماذا لم يكن من بين الأشخاص المحتملين لتولي المنصب بشكل رسمي؟

وبما أن تأسيس أو جعل دور رئيس القسم جزءاً من العمل المؤسسي الأكاديمي فإنه من هنا تبرز لنا أهمية الاستفادة من تقليد إشاعة ونشر المعلومة التي تعود بالفائدة على المناصب القيادية. ولذا ينبغي على رؤساء الأقسام المؤقتين البحث عن آخرين في جامعتهم يشاطرونهم هذا الدور ويتبادلون معهم المعلومات حوله، ويمكن أن يساهم بتفعيل هذا التواصل العميد وربما وكيل الجامعة، وأيضاً ورش العمل والندوات الخاصة برؤساء الأقسام يجب أن يكون جزءاً من أوراق عملها مواضيع ذات علاقة برئيس القسم المؤقت. وكذلك بعض الأدبيات ذات العلاقة يمكن أن تنشر على شبكة الإنترنت والتي تساعد على نشر المعلومات المساعدة، وبخاصة أن رئيس القسم المؤقت ليس لديه الوقت الكافي للإعداد لتولي هذا المنصب.

### وضع الحياة بعد الخدمة رئيساً مؤقتاً

النقاش في هذا الفصل تناول في مجمله إعداد النواحي النظامية والقانونية المتعلقة بدور رئيس القسم المؤقت، ولكننا لم نتحدث عما يحل برئيس القسم المؤقت عندما يقع الاختيار على رئيس قسم رسمي - والتي هي خطوة سعيدة لكثيرين من أعضاء القسم - وعندما لم تعد كلمة "مؤقت" عنواناً لقيادة القسم.

### بالنسبة للرئيس الانتقالي الطموح

إذا أصبح الرئيس الانتقالي الطموح رئيساً رسمياً سيكون راضياً لتحقيق هذا الهدف الذي سعى له، وفي الوقت نفسه فإن سقف التوقعات والتطلعات سيرتفع لأنه لم يعد بإمكانه القول: "إنني مجرد رئيس مؤقت"، وأيضاً لأن أعضاء هيئة التدريس والموظفين ينتظرون المزيد منه. وبعض الرؤساء الطموحين المؤقتين الذين تولوا بشكل رسمي يستمتعون ويتعاطون مع هذه التحديات بنجاح، بينما البعض الآخر يجدها

مفاجأة بالنظر إلى ما تتطلبه هذه المرحلة من تطلعات هي أعلى سقفاً من تلك المستحقة للمنصب المؤقت.

### بالنسبة للرئيس الانتقالي المخدوع

وأثر رئيس القسم المؤقت المخدوع يتوقف على ما إذا طُلب منه أن يتولّى رئاسة القسم، أو عندما يريد أن يستثمر التجربة التي عاشها خلال توليه المنصب المؤقت في تقوية سيرته الذاتية الأكاديمية، ومن ثم تعزيز فرصه لتولّي منصبٍ رسمي في مكانٍ آخر. ويمكنني القول من خلال تجربتي الشخصية: إنني قبلت بالمنصب رغبة في معرفة الكثير عن منصب رئيس القسم، ولكنني علمت أنه ليس بإمكانني تولي المنصب في جامعتي ما دمت أحمل فقط درجة أستاذ مساعد.

ومع ذلك فإنني كوّنت خبرة مهمّة يمكنني الاستفادة منها لاحقاً في عملية البحث عن عمل بشكل رسمي، وبخاصّة أن تلك كانت فرصة غير سانحة لحملة درجة أستاذ مساعد. وفي الغالب فإن الرئيس المؤقت المخدوع سيبحث عن منصبٍ آخر في أقرب فرصة. وهذا يتوقّف على قراره بالبحث عن عمل إداري كخيار عملي في المرحلة القادمة من مسيرته الأكاديمية. والغالب أن خيارات الرئيس المؤقت المخدوع تدور حول عودته لعمله عضو هيئة تدريس، وربما اختار عملاً إدارياً رسمياً، ويرى أن بإمكانه القيام بالمهمتين السابقتين في حال توليه رئاسة القسم، ومع ذلك فليس له تطلّع لأنّ يصبح عميداً، أو أن يتولّى منصباً في إدارة الجامعة المركزية، وهو المنصب الذي يأخذ المرء من الحياة الأكاديمية.

### بالنسبة للرئيس المؤقت المُجبر

والرئيس المؤقت المُجبر يتوق للعودة إلى منصب عضو هيئة التدريس مفعماً بشعور أنه أسدى خدمة جليلة بتوليّه منصب الرئيس بشكل مؤقت، ولإحساسه بالتقدير والاحترام من قبل زملائه بتبرعه لتولي المنصب بشكل مؤقت. ومع ذلك فربما يكون الرئيس المؤقت المُجبر ليس مهياً للتكيّف حال الإعلان عن تنصيب رئيس

قسم بشكل رسمي. وفي المقابل نجد أن أعضاء هيئة التدريس والموظفين يشعرون بالغبطة، لأن القرار تمّ اتخاذه لتسمية الرئيس الرسمي للقسم، وهو الأمر الذي سيعمل على إنجاز أعمال يرون أنها بحاجة إلى إتمامها.

وهذه المشاعر وردّة الفعل ربما تجرح مشاعر الرئيس المؤقت المُجَبَّر. ومع أنه قد تولى هذا المنصب مُجَبَّراً، فإنه لن يشعر بالرضا حيال تخليه عن هذا المنصب، بل إنه ربما يشعر بالمرارة لأن زملاءه لم يقدروا ما قام به، وهو بمثابة إنجاز بارز. وربما يشعر أن وقته الثمين كان يمكن أن يُستثمر في البحث عن منح مالية بحثية، أو نشر بعض البحوث بدلاً من إمضائه في عمل قيادي مؤقت. ومع ذلك كله فربما يشعر الرئيس المؤقت المُجَبَّر بالفخر والاعتزاز لما قام به من عمل، وفي الوقت نفسه ربما يشعر بعدم وضوح هويّته بعد العودة لممارسة عمله من خلال مكتب صغير مُعدّ لعضو هيئة التدريس، وسكرتير قسم يشاركه فيه أعضاء آخرون.

## الخاتمة

إنّ العمل كرئيس قسم مؤقت لن يكون جزءاً من دورة حياة كل رؤساء الأقسام، ومع ذلك فإن له دوراً مؤثراً في انغماس عضو هيئة التدريس في العمل الإداري للقسم على نطاق ضيق. والفوائد والسلبيات القليلة لهذا المنصب المؤقت على المستوى الشخصي وبالنسبة للقسم يجعل منه منصبا مغرياً.

وقد يطغى شعور بالضيق، وانعدام الروح المعنوية عندما يتولى الرئاسة رئيس مؤقت إما بسبب إخفاق البحث عن رئيس قسم، أو في حال قرر رئيس القسم المؤقت ترك القسم من دون سابق إشعار أو بشكل مفاجئ، وأرى أن مثل هذا الشعور يجب ألا يكون عندما يتولى الرئاسة رئيس قسم مؤقت. والسبب في ذلك يعود إلى أن إيجابيات رئيس القسم المؤقت أكثر من سلبياته مثل إعطاء فرصة لأعضاء القسم في إعادة حساباتهم، والتفكير جدياً في توجّهات القسم ورؤاه. ويمكن إضافة إلى ذلك القول: إن الرئيس المؤقت في الواقع بمثابة المقويّ والمحفّز لسعي القسم نحو تطلّعاته وأهدافه.



• المؤلف:

- أنتوني رود استاذ مساعد متخصص في الدراسات التربوية في جامعة برودو (Purdue) في مدينة ويست لافييت (West Lafayette) في ولاية إنديانا.

• المراجع:

Gmelch, W. H., and Miskin, V. D. Chairing and Academic Department. Thousand Oaks, Calif.: Sge, 1995.

Gmelch, W. H. Reason, R. D., Schuh, J. H. and Shelley, M. C. The Call for Academic Leaders: The Academic Leadership Forum Evaluation Report. Ames, Iowa: Iowa State University, Venter for Academic Leadership.

Rud, A. "In the Interim". Chronicle of Higher Education Career Network, March 21, 2002. [<http://choronicle.com/jobs/2002/03/2002032101c.htm>].

Sergiovanni, T.J. The Lifeworld of leadership: Creating Culture, Community, and Personal Meaning in our Schools. San Francisco: Joeesy-Bass, 2000.

