



- سنحاول في هذا الفصل مناقشة مجموعة من القضايا المرتبطة بتقييم رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ نظراً لكون عملية التقييم - التي تتسم بالاستمرارية - جزءاً من عمل رئيس القسم الأكاديمي.

### قياس مستوى أداء رئيس القسم

جودي نيكولس ميتشل (Judy Nichols Mitchell)

يتناول هذا الفصل قضية تقييم رؤساء الأقسام مع الأخذ في الحسبان وجهة نظرهم في هذه العملية الإدارية، بما في ذلك طبيعة عملية التقييم، ومن يشارك في هذه العملية؟ وكيف يمكن الاستعداد لها؟ وما مجال الاستفادة منها؟ ونأمل أن يجد فيها القارئون بعملية تقييم رئيس القسم مثل العمداء، ولجان تقييم رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس الفائدة المرجوة مما سيتم مناقشته بخصوص هذا الموضوع في هذا الفصل.

وقد تمّ الاعتماد في إعداد مادة هذا الفصل على مصادر متعدّدة؛ حيث تمّ القيام بمراجعة البحوث والدراسات القليلة المتعلقة بتقييم رؤساء الأقسام، كما تمّ الاتصال أيضاً بعمداء وزملاء من جامعات أخرى لمعرفة الطريقة المتبعة في تقييم رؤساء الأقسام بمؤسساتهم التعليمية، وكذلك تمّ الاطلاع على بعض مواقع الجامعات، والمؤسسات التعليمية المتخصصة.

## مسائل تُراعى في عملية تقييم رؤساء الأقسام

عند تأسيس أو تكوين نظامٍ لتقييم رؤساء الأقسام يجب أن يؤخذ في الحسبان مجموعة من المسائل التي تلعب دوراً كبيراً في تأسيس ووضع أطر تقييمهم.

### التقييم المتعلق بعملية اختيار رؤساء الأقسام

هناك مجموعة من رؤساء الأقسام يتم اختيارهم من قبل أعضاء هيئة التدريس لتولي أمر رئاسة أقسامهم الأكاديمية، وآخرون يتم تعيينهم من قبل العميد صاحب القرار الأخير في تعيينهم بناء على استطلاع له لرؤية وتوصية أعضاء هيئة التدريس بالقسم. وفي هذه المناسبة تجدر الإشارة إلى أن عملية التعيين التي تقوم بها الجامعات يختلف بعضها عن بعض في جوانب عدة تتمثل في: شروط التعيين، ومستوى الأخذ بآراء أعضاء هيئة التدريس، ونوعية وطبيعة المشورة الخارجية، ومستوى تدخل العميد في اتخاذ قرار التعيين. وعلى أية حال فهناك نوع يتم بشكل سنوي لرئيس القسم يأخذ في الحسبان مستوى أداء خدمة رئيس القسم في العام الدراسي وفي أحوال أخرى يكون هناك تقييم ومراجعات دورية لأداء رئيس القسم في نهاية كل فصل دراسي للنظر في إمكانية التجديد لرؤساء الأقسام، أو الاعتماد في تعيين رئيس القسم على مجموعة من عمليات التقييم والمراجعات الدورية في كل ثلاث أو خمس سنوات.

### الاختلاف بين تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام

تعد عملية التقييم المستمر لأعضاء هيئة التدريس، والموظفين التابعين للقسم إحدى المهام المكلف بها رئيس القسم، وهي من الأمور المهمة التي ينبغي على رئيس القسم القيام بها؛ نظراً لأهميتها وتأثيرها في تطوير أعضاء هيئة التدريس، وموظفي القسم، وتطور القسم الأكاديمي بشكل عام. ونظراً لأهمية هذا التقييم الذي يقوم به رؤساء الأقسام، وتأثيره في المسيرة الوظيفية لزملائهم فإنه ينبغي أن يعمل رؤساء الأقسام على تطوير نظام التقييم المستخدم، وأن يأخذوا في الحسبان

مسألة التقدير، ومدى حساسية عملية التقييم التي يقومون بها، وهي العملية التي لم يتعرضوا لها أثناء عملهم أعضاء هيئة تدريس بالقسم.

والمعتاد أن عملية تقييم الأساتذة وموظفي الأقسام مذكورة ومشروحة بشكل واضح في سياسات الجامعات، ومحددة عناصره من خلال تعليمات مكتوبة موثقة. وأن هذه التعليمات يتم الإشارة إليها في الدليل الخاص بشروط الخدمة، ويذكر فيه بالتحديد: ما المهام التي ينبغي على عضو هيئة التدريس والموظف القيام بها والتي تتم عملية التقييم بناء عليها، وكذلك تحتوي التعليمات أيضاً على طبيعة المعلومات التي يجب أن تُعدّ من قبل الموظفين، وتشير كذلك إلى عملية التقييم التي تقوم بها لجان من أعضاء هيئة التدريس، ومسؤولين إداريين بناء على التعليمات الخاصة بالتقييم التي وضعتها الجامعة؛ ومنها على سبيل المثال: لجان الزملاء، ورؤساء الأقسام، والعمداء.

وفي الجانب الآخر نلاحظ أن لوائح وإجراءات تقييم رؤساء الأقسام قلما ترد في الوثائق الرسمية للجامعات، وأن القليل من الجامعات من تُعنى بتقديم شرح مفصل لعملية تقييم أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالأقسام، وأن الوثائق الرسمية للجامعات عندما تذكر عملية تقييم رؤساء وأعضاء هيئة التدريس وموظفي الأقسام بصورة كتابية فإنها تكتفي بالإشارة إليها بصورة عابرة عامة، والملاحظة الأخرى هي أن الجامعات تقوم بإبلاغ رئيس القسم عن أمر تقييمه قبل القيام بعملية التقييم بفترة قصيرة.

إنه من المعتاد أن رئيس القسم قد مارس عملية التقييم حين كان عضو هيئة تدريس بالقسم، وأنه يعلم جيداً أن هذا النوع من التقييم يدور حول إنتاجية الأستاذ السنوية فيما يتعلق بالتدريس، والبحوث والدراسات التي قام بها، وخدمته التي قدمها. وفي معظم الأحيان تطلب الجامعات ممن يتولّى ذلك تعبئة نماذج معدة سلفاً مما يُسهل عملية جمع المعلومات والتقارير على مستوى الدرجات العلمية للأساتذة،

وعلى مستوى الأقسام العلمية من أجل إعداد تقارير حول إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وبمناسبة مناقشة أمر تقييم الأساتذة يلاحظ أن أعضاء هيئة التدريس يلجأون إلى كتابة تقارير طويلة عن إنجازاتهم، مع تقديم وصف كامل لأعمالهم مرفقة بنماذج لتلك الأعمال التي حققوها على مدى سنوات؛ أملين من وراء ذلك في الحصول على وظيفة أكاديمية بشكل رسمي.

وفي المقابل نجد أن التقييم السنوي لرؤساء الأقسام يختلف بشكل كلي؛ فنجد أن رؤساء الأقسام يتم تقييمهم من خلال أدائهم الوظيفي الإداري وليس بناء على الأداء الأكاديمي، برغم أنه يأخذ في الحسبان عند القيام بعملية تقييمهم جوانب أكاديمية تقليدية مثل: جانب التدريس، والبحث، والخدمة، ولكن التركيز الأساسي ينصب على إنجازاته الإدارية أثناء فترة رئاسته للقسم ومدى إسهامها في تقدمه. وهناك بعض الجامعات تطلب من رئيس القسم كتابة تقرير حول التغييرات التي قام بها في قسمه ومدى إسهامه فيها، ويعد هذا التقرير جزءاً من عملية تقييم رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وكما أن الأساتذة يخضعون للمراجعة والتقييم خلال فترات طويلة أثناء عملهم بالتزامن مع النظر في مسألة الترقية أو التثبيت في الخدمة ويخضع كذلك رؤساء الأقسام لمراجعة أكثر عمقاً وكثافة، ويتم ذلك بشكل دوري أو سنوي متزامنة مع نهاية فترة تعيينهم رؤساء للأقسام. وفي الكليات والجامعات التي تتبنى التعيين المفتوح يوجد تقييم دوري لرؤساء الأقسام الذين تمتد خدمتهم لمدة ثلاث أو أربع أو خمس سنوات، وعند القيام بهذا النوع من التقييم فإنه يُطلب من رؤساء الأقسام وصف عملية التطور التي مرَّ بها القسم أثناء مدة رئاسته، مع الإشارة إلى مساهمة رئيس القسم في هذا التطور، وبذلك يكون أداء رئيس القسم مرتبطاً بشكل مباشر بما أنجزه القسم تحت إدارته.

## عملية تقييم رؤساء الأقسام

برغم أنه يوجد نقص في التعليمات الرسمية الخاصة بتقييم رؤساء الأقسام، إلا أن عملية تقييم رؤساء الأقسام تبدو متشابهة في كل المؤسسات التعليمية؛ الأمر الذي يجعل من الممكن إعداد وصف عام لها. وحتى إذا لم يكن هناك وثائق رسمية تتعلق بعملية تقييم رؤساء الأقسام، فإن هناك تعليمات وأسساً غير رسمية أعدتها ربما وكيل الجامعة، أو مكتب العميد؛ والتي تشير إلى ما يجب على رئيس القسم أن يعده في فترة التقييم. وهذه التعليمات غير الرسمية يمكن إرسالها من قبل العميد على شكل مذكرة إلى رئيس القسم المراد تقييمه يطلب فيها إعداد بعض المعلومات لتقييم أدائه. ويمكن أن يشير فيها إلى ما يُراد معرفته في شكل قائمة تحتوي على الأنشطة المرادة، أو أن تكون بشكل تقرير مكتوب يقوم فيه رئيس القسم بوصف أهدافه وما تم إنجازه منها سواء تلك التي قام بها القسم، أو رئيس القسم نفسه. ويغلب أن تُشير مذكرة العميد الموجهة لرئيس القسم إلى أن رئيس القسم وحده المسؤول عن إعداد هذا التقرير الشخصي. وفي أحيان يُطلب من رئيس القسم إعطاء درجات لنفسه بناء على معايير محدّدة.

وإذا كانت التعليمات الواردة بمذكرة العميد عامّة وغامضة فإنه يصعب حينئذ على رئيس القسم أن يقوم بإعداد تقرير شخصي، وخاصة في أول مرة. فربما يكون لرؤساء الأقسام تساؤلات حول مقدار التفاصيل التي ينبغي أن يحتوي عليها التقرير، وهل هناك من حاجة لذكر بعض الأمثلة من أجل إضفاء مزيد من التوضيح؟ وإذا كان الأمر كذلك؛ فيمكن لرؤساء الأقسام الاستعانة برئيس قسم آخر ذي خبرة في كتابة مثل هذه التقارير، أو عوضاً عن ذلك الاستعانة بالعميد نفسه، أو مساعد العميد اللذين يمكن بدورهما تقديم بعض النصائح.

وينبغي أن تشير مذكرة العميد المتعلقة بعملية تقييم رئيس القسم إلى خطوات التقييم فتوضّح: متى يجب تسليم التقرير الشخصي، ولن يجب أن يُقدم، وهل هناك

حاجة لجمع معلومات إضافية؟ وإذا كان الأمر كذلك فمن أين يتم استيفاؤها؟ وهل سيكون هناك لجنة من أعضاء هيئة التدريس؟ وإذا كان الأمر كذلك فما مدى إسهام هذه اللجنة في عملية التقييم؟ ويجب أيضاً إخبار رئيس القسم عن الجدول الزمني لعملية التقييم، بما في ذلك المدّة التي سوف تستغرقها عملية التقييم، والوقت الذي يتوقع أن تظهر فيه نتيجة التقييم، وأي شيء آخر مطلوب منه القيام به، ويمكن إخباره بذلك كلّهُ إما بشكلٍ شخصيٍّ أو كتابيٍّ.

وإذا تم تعيين عضو هيئة تدريس في لجنة التقييم -والتي يغلب أن يُعيّن فيها ليقوم بعدد من المراجعات الدورية، أو السنوية التي قلّمًا يقوم بها - فيجب إبلاغ رئيس القسم بكيفية اختيار اللجنة، وهل سيتمّ انتخابها، أو تعيينها، أو كلاهما؟ وأيضاً هل سينظّم لأعضاء اللجنة أشخاص ممن ليسوا من أعضاء هيئة التدريس في القسم، وموظفيه، وطلّبه؟ وربما بعض هؤلاء الأعضاء الذين تمّت دعوتهم للمشاركة في لجنة التقييم يكونون رؤساء أقسام أخرى، أو ممثلين لجماعات مهمّة من خارج القسم، أو الكلية، أو الجامعة.

ويتطلب عمل اللجنة جمع معلومات من مصادر متعدّدة في القسم من خلال توزيع استبانة، أو إجراء مقابلات شخصية، ومن ثمّ تسجيل إجاباتهم. وإذا لم يكن هناك لجنة لجمع المعلومات فإنه يمكن الطلب من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلّبة التعليق على مسيرة القسم، وإنجازات رئيس القسم أثناء فترة عمله. وينبغي أن يزود رئيس القسم بصورة من أي استبانة سوف توزّع من أجل الحصول على بعض المعلومات، وأيضاً صورة من أيّ تقرير سوف يُعدّ بناء على معلومات تم الحصول عليها. وربما يبدو الطلب من أعضاء القسم الإجابة على أسئلة الاستبانة عن رئيس القسم أثناء عملية التقييم أمراً مستغرباً، ولكنه ليس بأغرب مما يمرّ به الأساندة أثناء النظر في عملية ترفيتهم أو تشبيتهم في الخدمة.

وينبغي أن يحصل رئيس القسم في نهاية فترة عمليّة التقييم على تقرير مكتوب عن تقييم أدائه، أو أن تُتاح له فرصة مناقشة رئيسه المباشرة فيما ورد في التقرير

أو كلا الأمرين. والمتوقع أن حدوث مثل هذا النقاش سوف يكون مفيداً ومثمراً. ولا يحصل العاملون الذين يتولون أعمالاً إدارية على مثل هذا الحجم من التعليق من قبل رؤسائهم ومديريهم، وبشكل مستمر ودائم حول أدائهم الوظيفي نظراً لكثرة أعمالهم وازدحامها. وبالتالي سيكون من المفيد فيما لو أُتيح لرئيس القسم فرصة سماع وجهة نظر العميد حول الأمور الجيدة والإنجازات التي تحققت للقسم، وما يمكن القيام به من أجل تطويره في المستقبل. وينبغي أن تُتاح الفرصة أثناء المقابلة المخصصة للتقييم مناقشة قضايا القسم، والحديث عن الأهداف المستقبلية التي يجب على رئيس القسم أن يضعها بالحسبان استعداداً لعملية التقييم اللاحقة.

### قضايا يمكن طرحها أثناء عملية تقييم رئيس القسم

يجب أخذ عددٍ من الحقائق بالحسبان عند القيام بتقييم رؤساء الأقسام، والتي يأتي على رأسها الأدوار المتعددة التي يقوم بها رؤساء الأقسام أثناء تأديتهم لعملهم، وكذلك العديد من المسؤوليات المناطة بهم. وينبغي أن يحدد ذلك كله عند القيام بعملية التقييم، وأن يتم التقييم في ضوء أدائهم لهذه المسؤوليات.

### أدوار وعلاقات رئيس القسم

يُعدُّ رؤساء الأقسام لاعبين أساسيين لنجاح الجامعة، وذلك يعود إلى العديد من الأدوار التي يؤديونها وعلاقاتهم التي يتمتعون بها. فأولاً: لرئيس القسم دور مع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب داخل القسم. وأيضاً لهم دور وعلاقات مع العميد، والمسؤولين الإداريين على مستوى الكلية؛ وذلك بسبب أنهم أجزاء من فريق عملٍ يعمل سويّاً لأداء المسؤوليات الملقاة على عواتقهم. ولرؤساء الأقسام أيضاً دور جامعي؛ وذلك لكونهم أعضاء في لجان جامعية، ومن خلال العمل مع رؤساء أقسام آخرين على مستوى الجامعة للقيام بأداء أدوار قيادية منوطة بهم كلفوا بها من قبل الجامعة. وأخيراً لرؤساء الأقسام أدوارٌ خارجية مع الخريجين، والجماعات المتخصصة داخل الحقل، وهم الخطُّ الأول للقسم، كما أن لهم دوراً قيادياً مؤثراً

على مستوى الولاية وغيرها من المناطق الجغرافية المحيطة بها. وهذه الأدوار المتعددة، والعلاقات المتنوعة لرؤساء الأقسام يجب أن توضع في الحسبان عند إجراء عملية التقييم؛ بحيث يُقيّمون من خلال أدائهم لكل هذه الأدوار وكل ما له علاقة بها.

### المسؤوليات العملية لرؤساء الأقسام

يجب أن يؤسّس تقييم رؤساء الأقسام بناء على الأعمال التي هي من صميم عملهم المنصوص عليه، وعلى أدائهم لهذه الأعمال. والقائمة التالية تشير إلى بعض المهام والمسؤوليات المناطة برؤساء الأقسام:

- قيادة القسم.
- وضع خطط القسم وتحديد أهدافه.
- الشؤون الإدارية للقسم.
- المسؤوليات المالية.
- توجيه وتقييم أعضاء هيئة التدريس.
- معالجة القضايا الشخصية ذات العلاقة بأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- إدارة مسؤوليات موظفي القسم.
- مسؤولياته تجاه البرامج الأكاديمية.
- مسؤولية التطوير المهني الاحترافي لأعضاء هيئة التدريس وموظفي القسم.
- علاقته بالطلاب.
- جمع التبرعات وطلب المنح البحثية.
- الاتصالات داخل القسم.
- النشاط الأكاديمي والبحثي الخاص به.

وبهذا الكمّ من المسؤوليات يتضح أن عمل رئيس القسم ليس من السهولة بمكان، وأن كمية الوقت الذي يوليه رئيس القسم لكل واحدة من هذه الأنشطة والمسؤوليات يتفاوت بناء على اختلاف الوحدات الأكاديمية التي يتبعون لها، وطول



السنة الأكاديمية. لذا فتقييم رئيس القسم يجب أن يكون شاملاً بحيث يتناول كل هذه النواحي المتعددة.

## المهارات العملية ذات العلاقة

إن تقييم رؤساء الأقسام يقوم على أساس تقييم أدائهم في عدد من المهارات التي يستخدمونها في القيام بالمهام المكلفين بها. فعلى سبيل المثال نجد أن رئيس القسم يُقيّم في القدرة على التخطيط، والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الكثير من المهام، والمسؤوليات المكلفين بها والتي أشرنا إليها سابقاً. وكذلك المهارات الأخرى التي يمكن الإشارة إليها والمتعلقة بإعداد التقارير والخطابات بالكلية والجامعة حسب النظام المتبع، وفي الأوقات المحددة. ويشمل كذلك أيضاً عدداً من المسؤوليات الشخصية مثل القيادة، والمساهمة، والمشاركة، وتمثيل القسم، والكلية، والجامعة، ومهارات العمل الجماعي. ويمكن أيضاً إضافة أصناف أخرى داخلية ضمن المسؤوليات الخاصة بالقسم، بما في ذلك القدرة على التواصل، ومهارات التغلب على المشاكل. ومن هنا فجميع هذه المهارات وغيرها من المهارات ذات العلاقة بأداء مهام رئيس القسم ينبغي أن توضع في الحسبان عند تقييم رئيس القسم، وتمثل جوانب ومحاور تقييمه إلى جانب ما تمّ إنجازه في القسم من أعمال، والتي تقع ضمن نطاق المسؤوليات المتعلقة بعمل رئيس القسم. وبعبارة أخرى فالمسؤوليات تظهر لنا ما تمّ إنجازه، والمهارات هي مستلزمات أداء هذه المسؤوليات وإنجازها وتوضيحها وكلاهما مهمّ في عملية تقييم رئيس القسم.

## استعراض نظام مختلف للتقييم

يمكن الإشارة بشكل عامّ إلى أن جميع الأنظمة الخاصة بتقييم رؤساء الأقسام

الأكاديمية تهدف إلى تحقيق أهداف متعارف عليها والتي منها ما يلي:

- النظر في أهداف رئيس القسم، وإنجازاته، وإسهاماته في فترة زمنية محددة.
- التعليق على أداء وإنجازات رئيس القسم.

- مناقشة نقاط القوة والضعف في رئيس القسم.

- وضع الأهداف المستقبلية.

والمعتاد أن نظام التقييم له صلة وثيقة بنظام الترقيات في المؤسسة التعليمية، والذي يخضع بدوره لمعايير ومبادئ المؤسسة التعليمية، وبناء على ذلك فإن رؤساء الأقسام، والموظفين الآخرين يتم تقييمهم بناء على مدى إسهامهم في تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية التي يعملون بها، ويتم تكريمهم وتمييزهم بناء على النتيجة النهائية التي يحصلون عليها في عملية التقييم. وهذه الجزئية من نظام التقييم الشامل يشمل القائمين بالتقييم، وتقييم المواد التعليمية.

## المُقيِّمون

ويمكن أن يُشرف على عملية التقييم التي تتم لرئيس القسم مجموعة من المقيِّمين، ويأتي على رأس هؤلاء رئيس القسم نفسه. وفي الأغلب أن يبدأ تقييم رؤساء الأقسام من خلال دراسة التقارير الشخصية أو التقييم الشخصي الذي يقوم به رؤساء الأقسام مع أنفسهم. ويُعد التقييم الشخصي أهم وثيقة من الوثائق المستخدمة في نظام تقييم رؤساء الأقسام، إلا أنه ربما قد يحتوي التقييم الشامل على معلومات إضافية يتم الحصول عليها من أفراد آخرين يقومون بتقييم رئيس القسم مثل أعضاء هيئة التدريس بالقسم، والموظفين، والطلاب، ولجان التقييم، وتقييم "360" درجة، وربما يشتمل تقييم رئيس القسم أيضاً على رأي أطراف أخرى خارجية مهمة. وربما يخضع برنامج التقييم الشامل الذي يُجرى لرئيس القسم لمراجعة من قبل لجان خاصة تقوم بإصدار توصياتها، أو أن يتولى مراجعة هذا التقييم المسئول المباشر لرئيس القسم.

ويمكن الحصول على تقييم لرئيس القسم من قبل زملائه رؤساء الأقسام الأخرى؛ وذلك من خلال مطالبة رؤساء الأقسام الأخرى داخل الكلية أو الجامعة بتقييم زميلهم رئيس القسم المراد تقييمه. ولإجراء ذلك يطلب من الزملاء القيام

بتبعية نماذج تستخدم في التقييم، وكتابة تقارير قصيرة حول زميلهم، والإجابة على أسئلة محددة، أو القيام بكتابة رسائل. وبما أن اتصال الزملاء المقيمين بزميلهم المراد تقييمه قد يكون محدوداً فإنه يجب أن نسألهم في عملية التقييم عن تلك المجالات المحدودة التي تعاملوا من خلالها مع رئيس القسم.

وحتى يكون بالإمكان جمع آراء وتعليقات أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب عن رئيس القسم فإنه يتم في الغالب الطلب منهم الإجابة على بعض الأدوات المستخدمة والوسائل المعتمدة المتعارف عليها في البحوث والدراسات لجمع المعلومات والبيانات. ويمكن إجراء ذلك من خلال الطلب من أعضاء القسم الإجابة على أسئلة محددة مفتوحة مثل: قم بالتعليق على نقاط القوة والضعف في رئيس القسم، أو يمكن الطلب منهم وضع درجات لأداء رئيس القسم من خلال إعطائهم استبانة تحتوي على معلومات محددة تتعلق بمسؤوليات رئيس القسم والتي منها على سبيل المثال: القيادة، المناهج، والتواصل، والاتصالات. وتساعد هذه المعلومات التي يقدمها أعضاء القسم في فهم المجالات التي أسهم فيها رئيس القسم، وتحديد المجالات التي يحتاج فيها إلى التطوير.

ويمكن أن يُطلب من لجنة تقييم القسم القيام بمساءلة أعضاء القسم، وجمع معلومات منهم من أجل القيام بعملية تقييم رئيس القسم. ويمكن أن يُطلب من هذه اللجنة استخدام نماذج معتمدة من قبل الجامعة، وبإمكانهم أيضاً القيام بتصميم نماذج للتقييم خاصة بهم. وجرت العادة أن يُطلب من اللجنة جمع معلومات من أطراف عدة، ومن ثم تحليل المعلومات التي حصلوا عليها. ومن ثم القيام بكتابة ملخص وتقديم توصيات بناء على ما توصلوا إليه من معلومات، وبعد ذلك يتم رفعها إلى العميد.

والجامعات لديها تجربة محدودة من خلال تعليقات الـ "360" درجة المستقاة من تقييم رئيس القسم، وقد تم تطوير هذا النوع من المقابلات في قطاع المال والأعمال من أجل استخدامه في تقييم المدراء. وهي تتطلب للقيام بها الحصول على تعليقات

حول أداء رئيس القسم يقدمها مجموعة من الأشخاص الذين يتعامل معهم رئيس القسم، وقد يكون بعض هؤلاء الأشخاص داخل الجامعة كأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، والرؤساء، والزملاء، وأيضاً زملاء من خارج المؤسسة التعليمية، وأناس من خارج سلسلة رؤساء الأقسام الأكاديمية مثل رئيس الوحدة التقنية، ورئيس مكتب الإدارة، ورئيس شؤون الطلاب، ومن خلال إجراء مقابلات مع هؤلاء يمكن معرفة انطباعات وآراء مختلفة تُظهر وجهة نظر مجموعة من المسؤولين في رئيس القسم.

وإضافة إلى ذلك فإن هناك آخرين مهمين من خارج الجامعة يمكن أن نطلب منهم إبداء رأيهم حول رئيس القسم، ومنهم أولئك الذين دأبوا على التبرع للقسم، والجماعات المتخصصة التي لها اتصال مع رئيس القسم، وأعضاء المجلس الاستشاري، وغيرهم ممن لهم معرفة وخبرة برئيس القسم، ونظراً لأن اتصالهم برئيس القسم محدود، وفي حالة حصوله يتركز حول أمور محددة، فإنه من المهم أخذ ذلك في الحسبان عند القيام بتحليل ودراسة آرائهم التي أدلوا بها عن رئيس القسم.

والنقطة الأخرى التي يمكن الإشارة إليها في ختام الحديث عن القائمين بالتقييم في الجامعات التي لديها إجراء تقييم محدود، يمكن أن تختار المقيمين كجزء من عملية التقييم، ويمكن سؤال رئيس القسم عن رأيه في ذلك، وبإمكان رئيس القسم أن يطلب من مجموعة معينة من المقيمين أن يدلوا برأيهم حوله إذا أراد وطلب ذلك.

### نماذج التقييم

ويمكن استخدام عدة نماذج مختلفة أثناء عملية التقييم والتي تخضع لرغبات الجامعة وتقاليدها، ويتم أحياناً تغيير هذه النماذج بناء على نتائج دراسة قامت بها الجامعة، وبشكل أقل يتم ذلك تلبية لرغبة إدارة الجامعة. وفي حالات أخرى يقوم بعض رؤساء الأقسام باقتراح نماذج تحتوي على معلومات تتناول الإنجازات التي ليست مدرجة في النماذج المعدة سلفاً.

والنموذج الأغلب هو الذي يتم فيه الطلب من المقيّم الإجابة على أسئلة مفتوحة يطلب فيها منه التعليق على نقاط قوة وضعف رئيس القسم، وإنجازاته الرئيسية. ويتمثل القصور في مثل هذا النموذج الأكثر استخداماً في أن آراء المقيمين يغلب عليها العموم، وأن المقيمين الذين لهم تجربة عريضة فقط، أو الذين لهم اهتمامات معينة وحدهم القادرون على الإجابة عن هذا النوع من الاستفتاء المفتوح بشكل كامل.

والنموذج الآخر المستخدم في التقييم هو النموذج الرقمي، وهو أن التقييم به يعتمد على الدرجات، ويستخدم غالباً لسؤال المحكّمين من أجل وضع درجات لما يمتاز به رئيس القسم من صفات مثل: الجانب القيادي لرئيس القسم، وحضوره وتواجده الدائم في القسم، وقيامه بالمسؤوليات المناطة به. ونماذج التقييم الرقمية يمكن أن تكون مؤشراً يشرح مدى معرفة أداء رئيس القسم لمسؤولياته إذا كانت الصفات أو الخبرات الصحيحة قد تمّ اختيارها من قبل المقيّم. وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة استخدام نموذج معتمد، فإن النتائج قد لا تكون متعلقة بشكل محدد بوضع رئيس القسم.

ويمكن أن تستخدم قوائم التدقيق، وامتحانات التوجيه بالطريقة نفسها، وأن يُطلب من المقيّمين اختيار الصفات والخبرات التي لها علاقة أو مساس برئيس القسم. وفي أحيان يعطى المقيّم مساحة أو فرصة لإضافة تعليق قصير، أو معلومات أخرى كتابية مساوية لقوائم التدقيق.

وأفضل طريقة لجمع معلومات متنوعة من القائمين بالتقييم هي أن نسألهم بشكل فردي أو جماعي، ويمكن القيام بذلك عن طريق إجراء مقابلات فردية مع الأشخاص المشاركين في التقييم، أو من خلال الطلب من المجموعة التعليق على نقاط محددة، والتي من المتوقع أن يعطوا من خلالها معلومات ذات قيمة عن رئيس القسم تساعد في تقييمه. ويندر أن تستخدم هذه المعلومات في التقييم السنوي لرؤساء الأقسام لأنها تتطلب الكثير من الوقت، ومع ذلك فيمكن استخدام تلك

المعلومات عند إجراء التقييم الدوري. ومن الأهمية بمكان الأخذ في الحسبان توحيد صياغة نماذج المقابلات حتى يكون بالإمكان تحقيق التوافق والتوازن في جميع المقابلات. ويمكن الإشارة أيضاً إلى أنه ليس هناك اختلاف كبير في طريقة جمع المعلومات الخاصة برئيس القسم عن تلك التي للموظفين في الجامعات التي لديها معايير موحدة للتقييم. وأنه بإمكان رئيس القسم طلب الإطلاع على نسخة التقييم التي سيتم استخدامها عند القيام بتقييمه.

### المشاركة في عملية التقييم

سوف يتناول هذا الجزء من الفصل بعض العناصر الملحوظة وغير الملحوظة في عملية التقييم والتي تأتي ضمن عدد من القضايا ذات المساس بعملية تقييم رؤساء الأقسام الأكاديمية .

### إعداد مواد التقييم الخاصة بتقييم رئيس القسم

جرت العادة أن يكون هناك تعليمات توضح المطلوب من رؤساء الأقسام تقديمه للتقييم. وبإمكانهم سؤال العميد أو الإداريين المساعدين عن طول أو صيغة نماذج التقييم، بحكم أنهم ربما يكونون قد اطلعوا على نماذج كاملة. ومن المعتاد أن نماذج التقييم تتطلب فقط إجابات قصيرة، أو ذكر عناصر ونقاط محددة. ويستحسن أن يعدّ الرؤساء قائمة بإنجازاتهم في المسودة الأولى لتقريرهم الشخصي، ويمكنهم التعليق عليها لاحقاً بشكل موسع في التقرير النهائي، وتصنيفها، وترتيبها حسب الأهمية.

### الاحتفاظ بملفات:

يلجأ كثير من الأشخاص إلى كتابة مذكرات يسجلون فيها إنجازاتهم لاستخدامها في عملية تقييمهم، وبالتالي فمن الضروري أن يتوصل المرء إلى نظام معين لكتابة المذكرات أو حفظ المعلومات ذات العلاقة بتقييمه في ملف خاص. وتكمن أهمية الاحتفاظ أو إعداد مثل هذا الملف أنه يسهل أمر كتابة التقرير

الشخصي الذي تستوفى معلوماته من خلال الاطلاع على مجموعة من المذكرات التي تم الاحتفاظ بها، والفائدة الأخرى هي أن الاحتفاظ بمثل هذه المذكرات لسنوات يجعل من المستبعد تجاهل أو نسيان الإنجازات التي تم تحقيقها.

### جمع معلومات ومواد إضافية

والمهم هنا هو أن تؤسس نظاماً لجمع المعلومات بشكل دوري. فعلى سبيل المثال عندما يرغب رئيس القسم في توثيق التطور لمجموعة من الطلاب، أو لمجموعة من المواد التي تم تدريسها، فإن أفضل وقت لعمل ذلك هو الوقت الذي تم فيه الحدث وليس بعد انقضائه. ومن هنا يمكننا القول: إن جمع مواد مساندة مثل الأوراق، وجداوال أعمال، ونماذج لما تم إنتاجه، والتي في العادة تستخدم لإعداد التقرير السنوي عن القسم، يمكن أن تكون مساعدة في إعداد التقرير الشخصي للتقييم السنوي لرئيس القسم.

### إعداد رسائل إضافية

إن رئيس القسم بحاجة إلى أن يُعدّ كل المعلومات المطلوبة للتقييم، ويمكنه أيضاً إعداد معلومات إضافية ربما تكون مفيدة للعميد ولآخرين من أجل الإطلاع عليها، مثل صور أو مجسمات لبعض الأحداث والنشاطات. ومن المهم عند القيام بذلك إضافة أشياء قليلة مختارة بعناية؛ لأن إضافة أمثلة بسيطة يعطي أو يترك انطباعاً شخصياً لعملية التقييم، وذلك أيضاً لأن تقديم معلومات كثيرة سيؤدي إلى ملء التقرير بمعلومات إضافية قد لا تكون ذات أهمية.

### المشاركة في اجتماع الأداء التقييمي

وينبغي أن يقوم رئيس القسم قبل الاجتماع بالأمور التالية:

- معرفة الوقت المخصص للمقابلة.
- إعادة قراءة تقارير التقييم المكتوبة التي أعدها.
- توقع ما يمكن أن يُقال في الاجتماع من قبل العميد أو معلقين آخرين محتملين.
- التفكير في ثلاثة أو أربعة موضوعات يمكن مناقشتها والتركيز عليها.

ولرئيس القسم الذي يشارك في هذا الاجتماع الحرية في مناقشة أي موضوع يريد الخوض فيه.

## رأي المقيم أو رئيس القسم

لكل من العميد ورئيس القسم رسالة يودُ إيصالها أثناء اللقاء التقييمي؛ فالعميد ربما يكون له تعليق إيجابي، وبعض التحفظ تجاه أمور وأفكار يريد أن يطرحها كي تُعين رئيس القسم، ورئيس القسم من جانبه ربما يودُ أن يركز ويناقش نقاطاً محدّدة. ونظراً لكون هذه المقابلة من أكثر المقابلات رسمية بين العميد ورئيس القسم فكل منهما بحاجة إلى الاستماع جيداً للآخر، وأن يعطي كل منهما للآخر فرصة مناسبة للحديث.

## تأسيس علاقات

والمعروف أن رئيس القسم والعميد يعرف كلُّ منهما الآخر معرفة جيدة، ومع ذلك فالمقابلة المخصصة للمراجعة والتقييم ليست كبقية الاجتماعات الاعتيادية بينهما. ومن هنا فإن وجود تلك العلاقة التي هي من نوع خاص يصبح لها قدر كبير من الأهمية. وربما يشير العميد في بداية اللقاء إلى بعض النقاط ومن ثم يقوم رئيس القسم بتقديم الشكر له على إتاحة الفرصة للالتقاء به والاستماع إليه حيال أدائه. والمتعارف عليه في مثل هذه اللقاءات هو أن يبدأ العميد النقاش، وأن يقوم بطرح الأسئلة ودور رئيس القسم يقتضي الإجابة على تساؤلات واستفسارات العميد.

## التعليق على التقرير المكتوب

وإذا لم يقم العميد أثناء الاجتماع المخصص للمراجعة والتقييم بالتعليق على التقرير المعدّ من قبل رئيس القسم فحينئذ يمكن لرئيس القسم أن يطلب ذلك من العميد. ويمكنه القيام بذلك من خلال طرح مثل هذا السؤال: هل قمت في التقرير الكتابي بتغطية ما كنت تتوقعه أو تنتظره مني؟ أو هل لي أن أسمع وجهة نظرك عن المادة التي قمت بإعدادها من أجل عملية التقييم الخاصة بي؟ وهذا يُبين لنا أن



غرض رؤساء الأقسام في الواقع هو محاولتهم معرفة رأي العميد في تقريرهم. ومن هنا فكل ما يقوله العميد يساعد في الواقع رئيس القسم في تحديد نوعية المعلومات التي ينبغي أن يذكرها في التقارير المستقبلية.

### أهمية الاستماع

يركز الرؤساء أثناء اجتماع المراجعة والتقييم على ما سيقولونه أثناء الاجتماع، وهم لذلك لا ينجحون جيداً لما ينبغي عليهم القيام به. وهم بعملهم هذا يعطون انطباعاً بعدم رغبتهم في سماع آراء وتعليق العميد. ومن هنا فإنه يجب التأكيد على ضرورة أن يستمع رؤساء الأقسام إلى ما يقال، وأيضاً ما لم يُقَلَّ، وخاصة أنه أحياناً يكون ما لم يُقَلَّ أكثر أهمية مما قيل.

### التعامل مع الشكاوى

الملاحظ أن الأشخاص لا يحسنون التعامل مع الشكاوى؛ وربما يكون ذلك بسبب خجلهم منها. ومن هنا فإن على رؤساء الأقسام أن يستمعوا جيداً لمن تقدم بالشكاوى، وأن يظهروا أثناء ذلك اهتماماً ملحوظاً. ولا يتطلب الأمر منهم سوى أن يشكروا من تقدم بالشكاوى أو أن يتقدموا له بالشكر على إطلاعهم على حقيقة الأمر المشتكى منه. وهم بعملهم هذا يظهرون اهتماماً بالشكاوى المقدمة إليهم، ويمنحون من تقدم بها الوقت اللازم للحديث عنها.

### التعليقات والأسئلة

وينتظر العميد تساؤلات وتعليقات يطرحها رئيس القسم بناء على ذكره له أثناء الاجتماع، وبخاصة أن ردود رئيس القسم يُنظر إليها على أنها مؤشر لمدى فهم رئيس القسم لما تحدث به العميد. وبالتالي فإن على رئيس القسم أن يُبادر بالحديث، وطلب الإيضاح أو مزيد من التفاصيل الإضافية حينما تدعو الحاجة لذلك.

## طلب توضيح التوقعات

تعدّ مقابلة التقييم والمراجعة فرصة للتعرف على تطلعات العميد. وفي حالة عدم ذكر العميد أثناء تلك المقابلة لتطلعاته فإنه يمكن لرئيس القسم أن يبادر بتوجيه مجموعة من الأسئلة التالية: هل هذا مستوى الأداء الذي تتطلّع له؟ وكيف ترى إنجازاتي بالنظر لما تنتظره من رئيس قسم؟

## وضع الأهداف المستقبلية

وينبغي لرئيس القسم إيجاد فرصة مناسبة أثناء مقابلة المراجعة لاستعراض الأهداف المستقبلية الشخصية والتي تخصّ القسم أيضاً. ويمكن لرؤساء الأقسام سؤال العميد عما إن كان إنجازهم للأهداف المستقبلية سيؤخذ في الحسبان عند تقييمهم في السنة القادمة أم لا؟. ويمكن أن يتفق العميد ورئيس القسم على آلية يتمّ تحديدها لتحقيق هذه الأهداف. فمن الضروري أن يستمع رئيس القسم جيداً لاقتراحات العميد حيال الأهداف المستقبلية للقسم وكيفية تحقيقها.

## طلب المساعدة

ربما يحتاج رؤساء الأقسام مساعدة أو مساندة في مجالٍ أو أكثر، ومنها الإرشاد والتوجيه من قبل العميد، أو من أيّ شخص في الكلية، مثل رئيس قسم له خبرة طويلة، أو يطلب إتاحة الفرصة لحضور دورات تدريبية. والوقت المناسب للتقدّم بطلب ذلك أثناء مقابلة التقييم والمراجعة. لأنه الوقت المناسب الذي يمكن أن يشرح رئيس القسم للعميد كيف يمكنه إرشاده ومساندته أثناء فترة توليه رئاسة القسم. ويمكنه القيام بذلك من خلال توجيه أسئلة محددة مثل: هل بالإمكان عقد مقابلة من مثل هذا النوع من وقت لآخر؟ هل يمكن أن ترشدني من خلال إعطائي بعض التوجيهات في قضيةٍ ما عند حاجتي إلى ذلك، وأثناء عملنا في العام القادم.

## عدم الموافقة على ما جاء في التقييم

يجب على رئيس القسم الذي لا يوافق على تقييم العميد له أن يُعبر عن خيبة أمله من جراء التقدير الذي حصل عليه. وله الحق في أن يطلب إيضاحاً حول الأساس الذي بُني عليه التقدير، وأن يدافع عنه معتمداً على العناصر التي هي جزء من صميم عملية التقييم، أو أن يطلب استثناء كل أو بعض ما ورد في التقرير، وكتابة ردٍّ مختصر لملف التقرير. ويجب أن يكون التعليق - سواء كان شفويًا أو مكتوبًا - حياديًا، وأن يعتمد على المعلومات الموثقة وغير المشحونة باللغة الإنشائية العاطفية.

## اختتام اجتماع مراجعة تقييم الأداء

وفي الغالب أن اجتماع التقييم يُختتم بمجرد انتهاء الوقت المخصَّص له. وفي حالة انتهائه قبل مناقشة جميع المواضيع فيمكن لرئيس القسم طلب المزيد من الوقت لمناقشتها. ورئيس القسم الذي لديه إضافات حول موضوع تمَّت مناقشته أثناء المقابلة ينبغي عليه أن يشير في ختام الاجتماع إلى رغبته في الحديث حول هذا الموضوع، كما يمكنه إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني، أو أن يتحدث مع العميد في هذا الموضوع في وقت لاحق. وينبغي أن يقوم كل طرف بشكر الآخر فور انتهاء المقابلة. ويقدر العميد اهتمام رئيس القسم وتعليقاته وإجاباته. وفي الوقت نفسه يقوم رئيس القسم بشكر العميد على وقته الذي منحه لمقابلته، ويشكره على اهتمامه ورغبته في التطوير. إن قيامهما بمثل هذا الصنيع يقودهم إلى شعور بعضهم بالسعادة والامتنان لبعض.

## ثلاث سيناريوهات أو حالات تقييمية

يستعرض هذا الجزء من الفصل ثلاث حالات تمَّت لتقييم ثلاثة من رؤساء الأقسام، من خلال مقابلات حُصِّصت لذلك. وسنشير فيها إلى بعض الأمثلة التي توضح ما الذي يمكن تحقيقه أثناء هذه المقابلات من وجهة نظر العميد ورئيس القسم. والقاسم المشترك بين الحالات الثلاث هو أن هذه المقابلات كانت فرصة أمام رئيس القسم ليوضِّح إنجازاته للعميد، ويستمتع إلى تعليقات، العميد واقتراحاته

حولها، ويمكن لرئيس القسم أيضاً أن يوضّح للعميد من خلال هذه المقابلات الخطّة التي رسمها لقسمه مستقبلاً.

### التقييم الأول لرئيس القسم

استلمت ميرى رئاسة القسم في بداية فصل الخريف، وفي شهر يناير وصلتها مذكرة من العميد يطلب فيها تقديم قائمة بالمنجزات التي حققتها خلال فترة رئاستها في الفصل الأول. وفي مقابلة لاحقة أوضح لها العميد أنه يدرك تماماً أن فترة التقييم كانت قصيرة جداً، وبناء عليه فهو لا يتوقع من ميرى أن تقوم بتقديم قائمة طويلة من الإنجازات، ولكنه يريد منها أن تتحدّث عما حقّقه في الفصل الماضي، وأخبرها أنه قد طلب الأمر نفسه من رؤساء الأقسام الأخرى الذين يرأسون أقسامهم منذ فترة طويلة.

وقامت ميرى بتقديم تقرير من صفحتين ذكرت فيه إنجازاتها من خلال خمسة عناصر هي: المناهج، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، وآخرون، وأشارت في تقريرها إلى نقاط كثيرة متعلقة بكل من هذه المجالات. وقد ظهر من خلال التقرير أن ميرى كانت أثناء هذه الفترة مشغولة بالأمر التنظيمي للقسم، وذكرت فيه أيضاً أنها بدأت العمل في كلّ من هذه العناصر، ولكنها لم تتمكن من إنجاز كل ما تريد تحقيقه لقصر المدة التي قضتها في رئاسة القسم. فعلى سبيل المثال قامت ميرى بتشكيل عدة لجان داخل القسم من أجل إنجاز عدة أعمال ذات علاقة بالمناهج، ولكن لم يكن هناك وقت كافٍ لتحقيق تقدّم ملموس فيما حُطّط لإنجازه في هذا المجال. كما قامت كذلك بالاطلاع على عمل بعض الأساتذة، وقامت بوضع طريقة جديدة لمراجعة ملفات الطلبة المتقدمين، وقد أشارت إلى ذلك كله بالتفصيل في تقريرها المذكور. وقد شعرت ميرى أن التقييم كان فرصة من أجل التفكير وإعادة النظر في إنجازاتها، وأنه لم يكن لديها الوقت للقيام لولا أن طلب منها العميد كتابة هذا التقرير، والذي أتاح لها الفرصة كي تقيّم نفسها وتتأمل إنجازاتها من أجل تحقيق الأفضل مستقبلاً.

وفي شهر مارس تحدث العميد مع ميري عن تقييمها لفصل الخريف وأخبرها عن إعجابه بما قامت به أثناء ذلك الفصل، وسألها عدة أسئلة عن أمور تتعلق بالقسم. وقد أعجب العميد بموقفها ونظرتها الحالية عن القسم مقارنة بموقفها في بداية توليها منصب رئيس القسم. وقد قام العميد بذكر عدد من التوصيات الخاصة ببعض الأمور التي ذكرتها في القائمة التي قدمتها في تقرير الإنجازات. فعلى سبيل المثال عندما ناقشها العميد في الطريقة الجديدة التي وضعتها لمراجعة ملفات الطلبة المتقدمين اقترح عليها أن تُشرك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار الخاصة بالقسم.

والعميد نفسه استغل فترة التقييم لتوضيح تطلعاته والتوقعات التي يريدها من رؤساء الأقسام. وقد كانت هذه التجربة مفيدة لميري بحكم أنها كوَّنت لديها تجربة رئيس قسم. وكان للعميد قائمة ضمَّنها تطلعاته الخمسة الرئيسة التالية:

- المشاركة في الاجتماعات التي يعقدها العميد مع رؤساء الأقسام في كل شهر، بالإضافة إلى المقابلة الخاصة التي يجريها العميد مع ميري من أجل مناقشة سير العمل. وكذلك اطلاع العميد على مستجدَّات العمل، والعمل بشكل جيد أو فعَّال ضمن فريق عمل.

- رفع التقارير لمكتب العميد في الوقت المحدد، وغالباً ما يطلب العميد هذه التقارير عندما ينتهي رئيس القسم من إعدادها.

- ما تمَّ تحقيقه من خطة القسم المقدمة للعميد، وما تمَّ إنجازه من الأهداف المتفق عليها.

- اتخاذ قرارات مسؤولة تخصَّ القسم، بما في ذلك القرارات التي تتعلَّق بأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، والمناهج، وميزانية القسم.

الإعلان عن فرص جديدة للقسم، وكيف استطاعت ميري أن تتعامل وتعالج بعض القضايا والمشاكل التي واجهتها، وليس المقصود هنا الحوادث اليومية المتعلقة بموظفي القسم، ولكن المقصود بذلك المسائل التي يحتاج أن يكون العميد على اطلاع

عليها لأهميتها، حتى لا يكون مُغيّباً تماماً عما يدور في القسم. ومن أمثلة ذلك التوجّهات الجديدة للقسم فيما يتعلق بالمنهج أو الدرجات العلمية التي يمنحها القسم، والضيوف الذين يتوقع أن يقوموا بزيارة للقسم، والمقصود هنا الضيوف المتخصّصون، والجوائز التقديرية التي يحصل عليها إما أعضاء هيئة التدريس، أو الطلاب، والمناسبات والفعاليات القادمة التي ينوي القسم القيام بها. كما أن التواصل مع العميد يفيد في طلب المساعدة للتغلب على مشكلة ما، مثل العمل على إعداد ملف تقاعد لأحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم. والمتوقّع أن تقوم ميري بالحديث عن كل هذه القضايا في المقابلة الخاصة الشهرية التي تجريها مع العميد.

وكانت ميري راضية عن النقاش والحوار الذي أجرته مع العميد أثناء مقابلتها له، برغم أنها لم تتناول في تقريرها موضوعات عملها الإداري، وتطلّعاتها، وكونها تتولى رئاسة القسم لأول مرة. وتمنت ميري أن تكون قد أتاحت لها فرصة مناقشة العميد مباشرة بعد توليها رئاسة القسم، وقد توصلت إلى قناعة أخرى هي أن المناقشة كانت مثمرة بشكل أكبر، نظراً لأنها تكوّنت لديها خبرة ميدانية اكتسبتها من خلال عملها كرئيسة للقسم. وكانت ميري تتساءل قبل المقابلة: هل قامت بعمل جيد كرئيسة للقسم؟ وأيضاً أباّن لها هذا النقاش عن تطلّعات العميد ورغباته. وقد خرجت ميري من الاجتماع مع العميد وهي تشعر بالرضا عما أنجزته في الفصل الأول من توليها رئاسة القسم، وبدأت تفهم بشكل أكبر دورها كرئيسة للقسم، وتعرّفت على ما يريده منها العميد بشكل أكثر دقّة.

### عندما تسير الأمور بشكل جيد في ظلّ رئيس القسم الخبير

يرأس بوب قسمه الأكاديمي لمدة ثلاث سنوات، ويتطلّع للمقابلة السنوية الخاصة بالتقييم مع العميد، والتي سيتحدّث فيها الاثنان عن الأمور التي تمّ إنجازها بشكل جيد، وتلك التي لم تُنجز بشكل جيد. وأشار العميد اندرو أثناء المقابلة التقييمية إلى أن بوب عمل عملاً رائعاً في هذه العام، وأن أمور القسم سارت

بشكل متميز أثناء فترة توليه. فأعداد الطلبة كان مستقرًا، والقسم يتقدم بخطى حثيثة نحو تطبيق خططه الاستراتيجية، وأن إنتاجية الأساتذة كانت ملحوظة، وعليه يمكن القول: إن القسم برئاسة بوب قد أنجز الكثير.

وبجانب هذه الإشادات اقترح العميد اندرو على بوب اقتراحين هما: أنه يجب أن يسعى من أجل مساندة ودعم التطوير الاحترافي لأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، وأن يُبلغ العميد في حالة رغبته في الاتصال بمحامي الجامعة أو أحد أعضاء إدارة الجامعة. وأوضح العميد أن طلبه هذا ينبغي أن يُنظر إليه على أنه من قبيل عملية تنظيم الاتصال، والترتيب مع إدارة الجامعة، ولا ينظر إليه على أنه من باب أخذ الإذن. وذلك لأن بوب قد اعتاد من قبل على ألا يُخبر العميد عندما يرغب في الاتصال بمسؤولين كبار في الجامعة، وفي مرات كثيرة قام هؤلاء المسؤولون بمساءلة العميد عن سبب اتصال بوب بهم، مما أوقع العميد في موقف حرج. ولذا يرغب العميد اندرو من بوب إخباره عن نيته بالاتصال ببعض المسؤولين في الإدارة المركزية، حتى يكون على بينة من الأمر عندما يتحدث إليه أيُّ منهم عن اتصال بوب بهم. وقد نالت هذه الاقتراحات استحسان بوب، وقد قام بتدوين ملاحظاته ليتذكرها حتى يمكنه التجاوب مع اقتراحات العميد مستقبلاً فيما يخص قضية العمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والإشارة لذلك في مقابلاته الشهرية مع العميد، وإبلاغ العميد باتصالاته التي أجراها مع كبار المسؤولين في الإدارة المركزية عن طريق البريد الإلكتروني.

وقد أمضى العميد وبوب بقية المقابلة بالحديث عن الخطوات المستقبلية التي ينوي بوب تحقيقها بمساعدة أعضاء القسم بقسمه، وكيف يمكن للعميد المساعدة من أجل تحقيق ذلك. وقد شعر بوب أن العميد كان إيجابياً ومسانداً، وعبر عن شكره وامتنانه للتوجيهات والملاحظات التي أبداها العميد والوقت الذي خصّصه له. وقد شعر بوب أن إسهاماته وقيادته كانت محلّ تقديرٍ واهتمامٍ من قبل العميد.

## عندما تسير الأمور بشكل غير جيد في ظل رئاسة الرئيس الخبير

لم تكن العميدة بولا جونسون تتطلع للمقابلة التي كانت معدة لتقييم واحدة من رؤساء الأقسام واسمها كرستن ماكسول. وقد قامت العميدة بولا جونسون أثناء تلك المقابلة مع رئيسة القسم كرستن بطرح عدة قضايا والتي كان من بينها الميزانية، وعدد من القرارات الاستثنائية التي تتعلق بقبول بعض الطلبة، وشكاوى بعض أعضاء هيئة التدريس، والموظفين المتعلقة بطريقة إدارتها للقسم. وقد توقعت العميد بولا أن تتخذ رئيسة القسم كرستن موقف المدافع حيال هذه الانتقادات، مع ذكر قائمة من الأعدار المعدة سلفاً، وبخاصة أن هذا كان هو الحال في مقابلات التقييم السابقة.

وكانت العميدة مهتمةً بشكل خاصّ بالشكاوى المتعلقة بطريقة إدارتها للقسم. فقد عبرّ أساتذة القسم وموظفوه عن أن رئيسة القسم كرستن لم تشركهم في عملية اتخاذ القرارات. ومن وجهة نظرها رأت كرستن أنها قررت تحمل أعباء كثيرة لوحدها من أجل أن تسير أمور القسم بسلاسة، وكانت بولا حريصة على الاعتراف بالمجهود الكبير الذي تبذله كرستن وإسهاماتها، وفي الوقت نفسه كانت تريد أن تلتفت انتباه كرستن إلى أن هناك طرقاً أخرى يمكن أن تسلكها في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وقد شعرت العميدة بولا أنها إذا لم تستطع أن تلتفت نظر كرستن إلى هذه الأمور فإنه يجب عليها أن تسعى لإبعادها عن رئاسة القسم قبل إنتهاء فترة رئاستها.

وقد كان النقاش مثمرًا فقد كانت كرستن في ردودها على ملاحظات العميدة إيجابية، وأبدت استعدادها للتعاون، وقد اعترفت بأنها فشلت في تحقيق نجاحات في العمل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وأيضاً طلبت من العميدة بولا إمدادها ببعض الاقتراحات. وقد قدمت بولا مجموعة من الاقتراحات المحددة؛ فقامت بإعادة كرستن كتاباً حول صناعة القرار الجماعي، واتفقت كلتاها على مناقشة هذا الموضوع لاحقاً في المقابلات الشهرية الخاصة، والتي من المفترض أن



تذكر كرسطن خلالها أمثلة لقرارات موفقة اتخذت من قبل القسم، وكذلك القرارات التي لم تكن موفقة. وعندئذ يكون بإمكان العميدة ورئيسة القسم العمل معاً على حل هذه المشاكل، والبحث عن خيارات أخرى، والتخطيط معاً لمستقبل قسم كرسطن.

وقد غادر الاثنتان المقابلة بالرضا لإتاحة الفرصة لكل منهما لشرح وجهة نظرها وشعورهما بالارتياح لوجود خطة للإرشاد والتوجيه. ومن هنا يمكن القول: إن مقابلة التقييم هذه كانت ناجحة من وجهة نظر العميدة ورئيسة القسم. فقد شعرت العميدة أن رئيسة القسم متابعة، وفي الوقت نفسه شعرت رئيسة القسم أن طلب المساعدة الذي تقدمت به قد حصلت عليه بالفعل.

#### • المؤلف

جودي نيكولس ميتشل عميد كلية التربية في جامعة واشنطن الحكومية في مدينة بولمان (Pullman) في ولاية واشنطن.

