

معايير اختيار رؤساء الأقسام في اللغة العربية

أ. د. عبدالعزيز بن صالح العمار

أولاً: أهمية القيادات الأكاديمية:

لا يخفى على كل ذي لب بصير أن إعداد القادة من أهم الأمور وأوجبها في عصر قائم على التخصص والمهنية، وذلك في المجالات كلها على تعددها وتنوعها، بيد أن إعدادهم في المجال الأكاديمي أهم وأزرم، كما أنه أشق وأصعب؛ فليس من السهل إعداد القادة، وتهيئتهم لتقلد الأمور؛ وإعدادهم لقيادة الركب، فمن أصعب الأمور: إعداد الإنسان؛ ليكون مهيناً لما يُناط به، قادراً على القيام بما يُسند إليه، قادراً على إدارته، ونجاح مَنْ يعمل معه من خلال توظيفهم التوظيف اللائق بهم، المتوافق مع طاقاتهم وقدراتهم، المتلائم - كذلك - مع قدراتهم ورغباتهم .

ولا يختلف أحد - كذلك - ولا يجادل في أهمية القيادات الأكاديمية، وفي الاهتمام بهم، وفي إعدادهم إعداداً جيداً، فقد ((أصبحت متطلباً أساسياً؛ نظراً إلى لدورها الرئيس في إجراء التعديلات والتغييرات التي تسهم في زيادة كفاءة عمل المؤسسة، وتطوير أدائها نحو الأفضل، فتلك المؤسسات بحاجة إلى أكاديميين وإداريين لهم الخبرة والكفاءة في نواح متعددة: كالقانون، والميزانية، والكفاءة الأكاديمية والمهنية، إضافة إلى المهارات الشخصية كالتفاوض، والإقناع، والتحفيز، وحل النزاعات فيه)) (١) .

ولأهمية هذا الأمر جاءت كثير من الدعوات والدراسات والمؤلفات في هذا المجال، وفي بيان هذا الأمر، وفي الحث عليه، وفي حسن الإعداد له.

بيد أن إعداد القادة في المجال الأكاديمي والعلمي أهم وأزرم، كما أنه أشق وأصعب؛ لأهمية المجال العلمي في بناء الفرد، وفي تقدم الأمم؛ لشدة الحاجة الماسة إلى قادة متميزين، مبدعين في مجالهم الذي يعملون فيه، ومن هنا جاء التوجه إلى الكتابة في هذا الموضوع، بل والتخصص في القيادة الأكاديمية تأليفاً وتدريباً .

وتشمل القيادة الأكاديمية: مدير الجامعة، والوكلاء، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ولكل ما يخصه من الخطاب، ومن الإعداد والتوجيه، والتدريب كذلك؛ بناء على تفاوت مناصبهم، وتعدد المهام المنوطة بكل واحد منهم، وتبعاً لذلك كله تختلف معايير اختيار كل واحد منهم .

ولا بد من إعداد هؤلاء القادة الأكاديميين جميعاً على اختلاف أنواعهم، وتعدد طبقاتهم إعداداً جيداً؛ لأن القيادة الأكاديمية من أصعب أنواع القيادة وأدقها، فهي ((نوع خاص من القيادة؛ فهي ليست إدارية على طول الخط، وليست علمية أكاديمية على طول الخط، بل هي إنها مزيج من الاثنين، وهذا مصدر الصعوبة فيها، متى تستعمل الأسلوب الإداري، ومتى تستخدم الأسلوب العلمي الأكاديمي في القيادة، وهو أسلوب تُراعى فيه علاقات الزمالة، ومزج الاثنين معا في منتهى الصعوبة؛ لأن معناها أن تشتغل بروحين: روح إدارية بيروقراطية أحياناً، وروح علمية زمالية أحياناً أخرى، ولكن على هذا المزج يتوقف نجاح القائد)) (٢) .

وهذه الصعوبة تحتم علينا، وعلى المهتمين في المجال العلمي، وعلى أهل القرار وصنّاعه وجود معايير محددة عالية الدقة والجودة يُعمل بها، ويُختار المسؤول العلمي في ضوءها، وأن يكون

لأعضاء المؤسسة الأكاديمية أثر في هذا الاختيار، وذلك التعيين بدرجة متفاوتة، وبطريقة معينة .

وهذا يعطينا ويعطي المهتمين في هذا المجال دافعاً لتقديم الدورات

التدريبية لهم، وإعدادهم الإعداد الجيد من قبل ومن بعد.

ونظراً إلى مكانة هذه الأقسام العلمية في المؤسسات التعليمية، والدور المنوط بها، والمتنظر منها كذلك جاء

الاهتمام بإعداد القادة الأكاديميين والحديث عن مكانتهم، وعن إعدادهم إعداداً يليق بالمنصب الذي تقلدوه، وبالعامل الذي يقومون به، فمن المهم - والحالة هذه - تزويد المؤسسات الأكاديمية ((بالقيادات القادرة على الإدارة على مستوى عالٍ من الكفاءة، بطريقة تساعد على تطبيق التطوير والتجديد والتغيير على نحو يؤدي إلى ازدهار ونمو تلك المؤسسات)) (٣) . ومن هنا جاءت مشاركتي في هذا البحث بعنوان : معايير اختيار رؤساء الأقسام في اللغة العربية، وينبغي ألا نتهاون بهذه المعايير، وبهذه الاختيار، أو أن نظن سهولته، أو نتساهل فيه؛ فاختيار رؤساء الأقسام العلمية من السهل الممتنع، فهو سهل وصعب في الوقت نفسه؛ سهل إذا وُضعت المعايير ووضحت وعرفها جميع المنتمين إلى قطاع التعليم العالي، وتم العمل بها، والتتبعين من خلالها، ووفق ضوابطها، فهو سهل ويسير على من يسره الله عليه، وما عدا ذلك فهو صعب، وعمله شاق وعسيرة، وبدون هذه المعايير يظهر الخلل والتخبط في تعيين رؤساء الأقسام .

ولا يفوتني في هذا المقال أن أتقدم بالشكر الجزيل للقائمين على هذا المؤتمر، وفي نظرتهم الثاقبة من خلال اختيار محاور هذا المؤتمر بدقة اختيار منبثق عن وعي بأهمية هذه المحاور، ومنها: محور مجال بحثي « معايير اختيار رؤساء الأقسام في اللغة العربية»؛ تأكيد منهم على أهمية هذا المنصب العلمي، وتعزيز مكانته العلمية

والإدارية، ودعوة إلى تطوير مهاراته في إدارته لقسمه العلمي من خلال الدعوة إلى الكتابة فيه، والبحث في كل ما من شأنه يسهم ويعلي من قدراته ومهاراته، فلكم منا الشكر والدعاء.

ثانياً: أهمية رؤساء الأقسام:

جاءت مشاركتي في هذا البحث؛ نتيجة اقتناعي التام بأهمية رؤساء الأقسام، ومكانتهم، وأثرهم الإيجابي والسلبى على العملية التعليمية، وفيما يأتي إشارة إلى أهمية رئيس القسم:

لا غرو أن تُقدّم المؤتمرات، وأن تُكتب البحوث في بيان معايير اختيار رؤساء الأقسام العلمية؛ لأهمية الأقسام العلمية التي يترأسها ويديرها؛ إذ إن هذه الأقسام العلمية هي ((الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث لا يمكن للجامعة أن تؤدي رسالتها، وتحقيق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية، فكثير من القرارات التي تصدر من قمة التنظيم من مجلس الجامعة تبدأ من القسم)) (٤) .

ومن هنا يجب الاهتمام برؤساء، واختيارهم بعناية فائقة، تقوم على معايير علمية، كيف لا ونجاحهم نجاح للمؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها، وتميز لها، كما أن إضاقهم وفشلهم في إدارة أقسامهم العلمية فشل للجامعة التي يعملون فيها سواء بسواء.

ويأتي الاهتمام برئيس القسم؛ لكون القسم النواة الأولى التي تصدر منه جميع القرارات، كما أنه المركز العلمي الذي يطبق أنظمة الجامعة

وقراراتها، فهو الجهة المنوطة به تنفيذ قرارات الجامعة ولوائحها وأنظمتها، ويمثل رئيس القسم القيادة الأكاديمية والإدارية حيث يمارس دوره الوظيفي في اتجاهين: الاتجاه الأول: مسؤوليته الإشرافية على مهام الوظيفة المكلف بها على من يرأسهم، أما الاتجاه الثاني: المسؤولية التنفيذية للواجبات والمهام المطالب بتنفيذها أمام من هم أعلى منه في الدرجة التنظيمية من القيادات الإدارية في الجامعة (((٥) ولذا فما وُضعت المعايير إلا دلالة بالغة على مكانة رئيس القسم، وعلى أثره الإيجابي أو السلبى على القسم وأعضائه، فهو ((يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمن من أدوار ومسؤوليات ذات أهمية بالغة، والتي يتوقف على نجاح الجامعة وتميزها)) (٦) .

كما أنه يمثل الجانب العلمي في الجامعات، فعلى الرئيس الأول والأخير عمل علمي، وينبغي أن يكون علمياً بحتاً، وقيامه بالأعمال الإدارية إنها هو خدمة للجانب العلمي، فالقسم هو الإدارة العلمية المنوطة به أعمال القسم، وأمور الأعضاء العلمية، فله مكانته وأثره وفاعليته وإسهامه، ولذا فلا بد من توافر مواصفات/ أوصاف في رئيس القسم تتوافق مع هذه المكانة، ومن هنا جاءت هذه المعايير بضبط هذه العملية الإدارية، ورفع من كفاءة رئيس القسم، والأخذ بيده؛ ليكون قادراً على قيادة القسم قيادة علمية إدارية بكل تميز وإبداع واقتدار، ومما يوجب الاهتمام برئيس القسم وبمهمته

التدريس .

ثالثاً : أهمية وضع المعايير وتحديدها :

تأتي أهمية وضع المعايير وتحديدها، بل ضبطها من أهمية مكانة رئيس القسم، والأعمال المهمة المنتظرة منه، ومن هنا حرصتُ على الحديث عن مكانة رئيس القسم قبل الحديث عن هذه المعايير، فبحسب هذه المكانة تكون هذه المعايير، ولذا فلا غرو أن يكون الاهتمام بهذه المعايير، وأن تكون محققة للطموح والغاية التي ننشدها جميعاً، ونسعى إلى تحقيقها، بل لا عتب علينا أن نرفع من سقف هذه المعايير، ونشدد عليها، فالغاية نبيلة، والمسؤولية عظيمة، فمن المهم جداً وضع هذه المعايير، وتحديدها بكل دقة، والأهم من ذلك وضوحها، ومعرفة الجميع بها، وأن تكون معلومة لدى الجميع، لدى كل من ينتمي إلى التعليم العالي، بدء من وزير التعلي العالي مروراً بمعالي مدير الجامعة، وكذلك وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وكذلك أعضاء هيئة التدريس جميعاً، فلا يصح أن تكون هذه المعايير سرية، لا يعلم بها إلا قلة قليلة ممن ينتمي إلى وزارة التعليم العالي، ينبغي أن تكون مكتوبة منصوصاً عليها في لائحة التعليم العالي وأنظمتها، كما أن العلم بها وحده لا يكفي، فليس الغرض منها العلم بها، فستكون حبراً على ورق ما لم يُؤخذ بها، ويعمل على مقتضاها عند تعيين رؤساء الأقسام العلمية، فلا ينتهي دور المسؤول أياً كان، ولا تبرأ

والإدارية في مؤسسات التعليم العالي، فهو من يتحمل عبء الإشراف المباشر والكامل على سير قسمه العلمي، وعلى متابعة الأعمال المنوطة به، وبأعضاء القسم، كما أنه المسؤول الأول والأخير عن كل ما يجري في قسمه، فضلاً عن تطلعات القسم، وطموحاته، فهو المسؤول كذلك عن تحقيقها، والسعي بجد إلى تحقيقها، والمطالبة في ذلك، وتذليل كل العقبات التي تعترض سير القسم، وتحذّر من نجاحه وطموحه وتميزه، كما أن له ((أنراً مباشراً في تطوير أعضاء هيئة التدريس من مختلف النواحي الإدارية والأكاديمية والاجتماعية، فمن الأهمية أن يحرص رؤساء الأقسام العلمية القيام بالمهام والمسؤوليات ذات العلاقة بتطوير الأعضاء؛ حرصاً على تطوير القسم العلمي، والارتقاء بمستوى الهيئة التدريسية في المؤسسات الأكاديمية)) (١٠)

إنّ لم يكن هذا الواقع فهذا هو المؤمل منه، وهو الذي نطمح إليه وننشده، كما أن الاهتمام برئيس القسم لكونه؛ ((الحلقة الأولى في سلسلة الإدارية الجامعية، وهو المحرك المباشر لعجلة الأداء الأكاديمي بكل جوانبه التعليمية والبحثية والخدمية)) (١١) ومن هنا جاء اختيار هذا البحث، والكتابة فيه؛ فقيه ببيان لمعايير أداء رئيس القسم، ومعايير إجادته للقسم الذي يتولى رئاسته، وبيان للصفات والتي يجب أن تتوافر فيه، وأساليب تعزيزها؛ ارتقاء بالمؤسسة التعليمية، وارتقاء به، وبجميع أعضاء هيئة

((أن الأدوار والمناشط التي يقوم بها رئيس القسم العلمي تتعدد وتتنوع بشكل متزايد، فالتعليم العالي يدخل مرحلة يتسع فيها دور رؤساء الأقسام العلمية بشكل غير مسبوق)) (٧)

كما أننا نعيش في عصر متغير، يتطور سريعاً، ولا بد للناس كل الناس - فضلاً عن القيادات الأكاديمية - مواكبة هذا التطور، وذلك التغيير من خلال وضع معايير تكفل لهم وللمؤسسة النجاح وتحققه، ومن هنا جاء الاهتمام برؤساء الأقسام، فحتى يؤدي دوره على أكمل، لا بد أن يكون ((متأثراً بهذه التطورات، وأن يكون ملماً بكثير من المعلومات والمعارف الإدارية المعاصرة في مجال القيادة الجامعية)) (٨)

وبرغم هذه الأهمية، وتلك المكانة لرئيس القسم إلا أنه لم يأخذ حقه وحظه من الاهتمام والعناية به في عالمنا العربي، فهو للأسف ((لم ينل الاهتمام الكافي وبالأخص في جامعات الدول النامية، التي غالباً ما يستلم المهام فيها أفراد لا تكون لديهم الخبرة الكافية، وتعد مشكلة إعداد القيادات العملية في التعليم العالي من أهم المشكلات التي تواجهها الإدارات العليا في الجامعات، إذ إن مستوى هذه القيادات وكفاءتها الإدارية تعد من العوامل الأساسية التي يمكن أن تجعل هذه المؤسسات في وضع متميز إدارياً وعلمياً، والعكس صحيح)) (٩)

وهذا خلاف الأولى، وخلاف الواقع الذي ينبغي أن يكون، فهو أي رئيس القسم من أبرز القيادات العلمية

علمية منضبطة، تنتظم الجميع في التعيين، ولا يكون فيها تجاوزات، ولا تعد في الصلاحيات.

ومن الأمور المهمة التي تحتم وجود هذه المعايير، وتبين أهميتها، وتؤكد العمل بها أنها مؤشر مهم لقياس أداء رئيس العمل، وبيان مدى إتقانه وتميزه، ومقياس دقيق لبيان مدى نجاحه في إدارته لقسمه العلمي، أو أن يكون على النقيض من ذلك، فوجودها يساعد على تقويم العمل وتطويره، وعلى ضبطه ودقته كذلك، كما أنها أقرب للإنصاف في الحكم له أو عليه.

كما أن وجود المعايير، والعمل بها ضمان لجودة العمل واستمراره، فهي ثابتة ومحددة، لا ترتبط بالأشخاص ولا الأفراد، فوجودها يعزز من العمل المؤسس الذي لا يقوم على الأفراد، ولا يرتبط بهم، كما أنه يعزز من مكانة المسؤول، ويعطي لقراراته الصحة والثبات، وينأى به عن التخبط في التعيين، وينأى به - كذلك - عن الشكاوى الناتجة من سوء الاختيار، وسوء التعيين، فالمعايير الصحيحة، والأخذ بها ضمان للجودة، وللاستمرار العمل، فلا بد من الاهتمام بهذه المعايير، ووضعها بدقة وإحكام، والعمل بها حتى ((لا تتعثر مسيرة خطط التعليم العالي؛ بتكرار تغير القيادة العليلية في الجامعات ينبغي وضع معايير ثابتة)) (١٥).

وغنى عن القول أن هذه المعايير لا تعارض الإبداع، ولا تحد منه، بل هي خير معين على الإبداع، وعلى تحقيقه، فهي معايير منضبطة، تضبط العمل،

مكائنه وخطورته، كما أن له أثراً سلبياً على بقية أعضاء هيئة التدريس، بل لا أبالغ إن قلت إن له أثراً سلبياً على تعليم البلد كله؛ لكون القسم العلمي الشعاع/ المصدر الأول الذي يمد المجتمع بكل جديد من دراسات وأبحاث.

كما أن وجود المعايير عامل مهم ومساعد في أداء العمل، ونجاحه، وفي تقويمه كذلك، فهي التي تقيس ((أداء رؤساء الأقسام لأعمالهم بكفاءة وفاعلية من خلال توجيه الأداء لتحقيق الميزة التنافسية، ويتحقق أداؤهم عن طريق وضعهم معايير للأداء قابلة التحقيق)) (١٣)

ومما ينبغي أن يُعلم أن وجود المعايير، والعمل بها مظهر من مظاهر إتقان العمل، ومطلب من متطلبات الجودة، في ظل تسابق الحكومات والجهات دولياً وعالمياً إلى الريادة والتميز، وفي ظل حرصها أن تكون متبوعة لا تابعة، فمن أجل تحقيق ذلك كله لا بد من ضبط العمل، وأن يكون ذلك وفق خطط مدروسة، ورؤية واضحة، ومنهجية محددة، وهذا كله يحتم وضع هذه المعايير، والعمل بها في مجال علمي صرف، لا تدخل فيه الأهواء، ولا تحركه المصالح ولا المنافع.

كما أننا نعيش في عصر متسارع متنافس، متغير متجدد ((يتميز بالتغير المتعاقب والسريع، وأصبحت محاولة اللحاق بالتطورات التكنولوجية الفائقة أكبر تحد يواجه مؤسسات التعليم العالي في دول العالم المختلفة)) (١٤)، ولن يتم اللحاق بالركب، ومواكبة التطور إلا من خلال معايير

ذمته عند وضع المعايير، مالم يكن هناك متابعة من لدنه في الأخذ بها، والعمل بمقتضاها، بل المحاسبة كذلك عند الإخلال بها، وعدم العمل بها وتجاوزها.

ولا يخفى أن وجود المعايير، والعمل بها تنظم العملية التعليمية والإدارية، وتجعله أكثر دقة ونظاماً، وأكثر عدلاً وصواباً، كما أنها تنأى به عن الارتجالية والعشوائية في الاختيار والتعيين، وتنأى به - كذلك - عن الأمور الشخصية، وعن العلاقات والمصالح والمنافع بين الأشخاص في البيئة التعليمية، وهذه الأمور من الأهمية بمكان في المؤسسات التعليمية، في مجال التعليم العالي؛ ولذا فمع غياب هذه المعايير فإن جل ((من يتولون هذه المراكز يتم اختيارهم بناء على معايير فردية، وشخصية لعميد الكلية، وقد يكونون ممن هم أهل خبرة ودراية، وغير معدين مسبقاً، ودون أن يتلقوا التدريب اللازم لإنجاز المهام المناطة بهم)) (١٢)

فمع وجود المعايير الدقيقة والمنضبطة يكون تعيين رؤساء الأقسام علمياً دقيقاً، بعيداً عن المجاملات، والمواقف الشخصية، والعلاقات والمصالح المتبادلة، فإذا كنا نتحدث عن أهمية وجود هذه المعايير، وأثرها في الإيجابي في العملية التعليمية فإن خفاءها، وعدم وجودها، أو عدم العمل بها مع وجودها فإن لذلك أثر سلبى على العملية التعليمية برمتها، فضلاً عن الضرر الناتج من غياب الرؤية في التعيين، وعن الأثر الناتج في وضع الرجل غير المناسب في مكان علمي له

سيقلده مستقبلا، ومن أهم المناصب رئاسة القسم.

وثمة صعوبة أخرى لا تقل في نظري عن سابقتها، وهي أن رئيس القسم لا يتعامل مع موظفين، ولا مع طلاب، بل يتعامل مع زملائه: أعضاء هيئة التدريس، ولذا فإن من أبرز الصعوبات التي يواجهها رئيس القسم تعامله مع زملائه، وبعضهم صعب في التعامل معه، لا يعجبه العجب، ولا يرضى بأي أحد، فتراهم ((يجادلون بحدة في الاجتماعات، وغير متعاونين، ومنعزلين اجتماعيا عن باقي الأعضاء، ويشيرون الخلافات مع الطلبة والزملاء، وغير ودودين نحو الرئيس)) (١٩)

وذلكم هو ممكن صعوبة هذا الأمر، مما يحتم على رئيس القسم أن يكون على قدر كبير من المواصفات التي يجب أن تتوفر فيه، ومن هنا جاء التأكيد على هذه المعايير، والدعوة إليها، والعمل بها؛ من أجل نجاح العملية التعليمية في أهم مراحلها: الجامعية والدراسات العليا

خامساً: معايير اختيار رؤساء الأقسام العملية :

هذا البحث هو بيت القصيد، وعليه مدار البحث كله، وينبغي أن يعلم أن هذه المعايير متفاوتة، وليست ثابتة، كما أنها تختلف من بلد إلى بلد آخر، ومن جامعة إلى أخرى، فكل بلد معاييره وأنظمتها، ولذا سأنظر إلى هذه المعايير من جانب علمي صرف، وليس إلى أي شيء آخر سواه، كما أنني لن أتحدث عما هو معمول به وسائد، بل سأتحدث عما

رؤساء الأقسام العلمية؛ فقد جنى على بعضهم تخصصاتهم العلمية على إمامهم ببعض القواعد الأساسية في الإدارة، بل في أجدياتها لدى قلة منهم، ولذا فثمة من يرى أن ((غالبية القيادات العلمية الممتلئة برؤساء الأقسام العلمية تفتقد لهذه المهارات في الإدارة)) (١٧)

وهذا ولا شك عيب ونقص في تكوين عضو هيئة التدريس، ناتج من عدم تهيئته لمثل هذه الأعمال الإدارية، وليس للوم كل اللوم واقع على عاتق عضو هيئة التدريس، فالجهة العملية التي ينتسب إليها مسؤولة أيضا، وشريكة كذلك في هذا الخطأ، فهي مسؤولة عن عدم إعداد أعضاء هيئة التدريس للأعمال الإدارية؛ إذ لا يجهلها طبيعة المؤسسات التعليمية، فهي تقوم على جانب علمي، وآخر إداري .

ولا غرو أن يغلب على عضو هيئة التدريس الجانب العلمي؛ وذلك أن ((التخصص الدقيق في مجالات علمية محددة غالبا ما يؤدي على حصر تفكيره المختص في مجال محدد، دون أن يكون مفتوح الذهن على المجالات العملية الأخرى في الحياة، وبالتالي قد تكون قراراته في المجال الإداري بعيدة عن الواقع نوعا ما)) (١٨)

وليس هذا الأمر عذرا له، ولا للمؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها، بل إن معرفة طبيعة عمل الأستاذ الجامعي، وطبيعة تخصصه دافع إلى مزيد من إعداده، وتهيئته إداريا، وتدريبه على الإدارة مرات بعد مرات في فترات متقطعة في المجال الذي

كما أنها مرنة ومتجددة، فهي تضبط العمل الإداري ولا تقيده .

رابعاً: صعوبة رئاسة الأقسام العلمية :

إن التأكيد على وضع معايير في آلية اختيار رؤساء الأقسام العملية تابع من أمرين:

الأمر الأول: من أهمية هذا المنصب العملي الإداري، وقد سبقت الإشارة إلى أهمية هذا الأمر، وعظيم مكانته، وشديد أثره الإيجابي أو السلبي كذلك على العملية التعليمية.

الأمر الثاني: وهو في غاية الأهمية والخطورة، وهو صعوبة هذا المنصب؛ بسبب المهام الملقاة على عاتق رئيس القسم، وبسبب المواصفات التي ينبغي توافرها فيه، وبسبب طبيعة هذه المنصب، فهو مزيج من أمرين، ففيه جانب علمي مهم، وهو الأصل، وجانب آخر إداري لا يقل عن سابقه أهمية وخطورة .

ومن هنا تأتي أهمية التأكيد على هذه المعايير، والعمل بها، ومن هنا فإن ((ممارسة رئاسة الأقسام الأكاديمية تحدِّ حقيقي؛ لكون معظم رؤساء الأقسام أكاديميين غير متخصصين في الإدارة، أو غير متدربين لتولي مهام الإدارة)) (١٦)

ولكن وللأسف فثمة بون شاسع، وخصام نكد بين الجانب العلمي، والجانب الإداري لدى بعض الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس، بما في ذلك

التميز بين أعضاء هيئة التدريس، وكأن رئاسة القسم حق مشروع له ستأتيه في يوم ما طال ذلك اليوم أو قصر، معيار زمني لا يمت للعلم ولا للتميز بصلة، معيار يجعل عضوية هيئة التدريس يتهاون في عمله، ويكسل في القيام بأعماله، فلا يصح - والحالة هذه - أن تكون الأقدمية معياراً في اختيار رؤساء الأقسام؛ وذلك أن ((الاعتماد على الأقدمية على طول الخط يجعل الإنسان يكسل، فهو يعرف أنها سوف تأتي إليه بالضرورة، فلماذا يزعج نفسه)) (٢١)؟

وثمة معيار آخر لاختيار رؤساء الأقسام العلمية، وهو التميز العلمي لعضو هيئة التدريس، فبسبب تميزه العلمي تم اختياره وتعيينه؛ ليكون رئيساً للقسم، وهذا المعيار وإن كان أولى من الذي قبله وأهم إلا أن رئاسة القسم لا تقوم على الجانب العلمي فقط على أهميته، بل تقوم على ركنين أساسيين: التميز العلمي، والتميز الإداري كذلك، وهذا ممكن صعوبة هذا الأمر، كما أنه يعزز من وجود هذه المعايير، ويحتم الأخذ بها، ومن هنا يتبين أن التميز العلمي وحده ليس معياراً صحيحاً لاختيار رئيس القسم، فكما هو معلوم ومقرر من خلال كثير من حال كثير من أساتذة الجامعات، وأعضاء هيئة التدريس أنه ((ليس بالضرورة أن يمتلك الأستاذ المتخصص في مجال علمي معين القدرات والمهارات اللازمة لإدارة المجموعات العلمية)) (٢٢) إذن فالتميز العلمي ليس دليلاً على التميز الإداري، ولا يصح أن يكون

بهذا السؤال وما يتطلبه، ومصيبة أخرى ألا تكون هناك إجابة واضحة وصادقة عن هذا السؤال .
من المضحك المبكي ألا يعلم كثير من أعضاء هيئة التدريس عن رئيس القسم إلا بعد تعيينه، أما كيف عُين؟ ومن عينه؟ وبناء على ماذا عُينه؟ وما المعايير التي عُين على أساسها، وفي ضوءها؟ وما المواصفات التي توافرت فيه وميزته عن غيره من زملائه بسببها صار رئيساً للقسم؟ فكثير منهم لا يعلم ذلك، وبعضهم - للأسف - لا يهमे أن يعرف، وذلك ولا شك هدم للعملية التعليمية، وإضرار بها.

وثمة معياران بارزان يتم من خلالهما تعيين رؤساء الأقسام العلمية، أولاهما: بحسب أقدمية أعضاء هيئة التدريس في القسم، وهو معيار لا يمت للعلم بصلة، ولكنه معيار سهل لمن لا يبحث عن التميز ولا الإبداع، كما أنه معيار يعطي المسؤول سبباً ظاهراً في تعيينه واختياره، ولا شك أن في هذا المعيار ((راحة كبيرة على الأقل؛ لأنها تجعل كل واحد في مستوى الأقسام وصل للأستاذية بعد الأيام والليالي والشهور ليعرف متى سيكون رئيساً للقسم)) (٢٠)، وأتعجب كل العجب ممن يرغب في رئاسة القسم، فهي - في نظري - ليست مطلباً ولا مطمعاً، فضلاً أن ينتظرها عضو هيئة التدريس بفارغ الصبر، وكأنها مكافأة له على مشواره الوظيفي؟
ولست مع هذا المعيار نهائياً، فلا هو مجال للتفاضل، ولا ميدان للتنافس، بل إنه معيار يقتل الإبداع، ويقضي على

ينبغي أن يكون، وعن الآلية الصحيحة في اختيار رؤساء الأقسام العلمية، أو بمعنى آخر بما ينبغي أن يكون عليه عملية الاختيار.

وأنبه - كذلك - إلى أن هذه المعايير ليست على درجة واحدة من الأهمية والمكانة، كما أنها معايير متعددة وكثيرة، والعمل بها ليس في وقت واحد، فثمة معايير قبل اختيار رئيس القسم، ومعايير أخرى أثناء رئاسة القسم من خلال متابعتة وتدريبه ومساعدته في أداء مهامه على خير وجه وأكملة، كما أن هناك عملاً آخر بعد نهاية فترة كل رئيس من حيث التقييم والدراسة، وإفادة اللاحق من السابق. ومما ينبغي أن يُعلم - كذلك - أن هذه المعايير فيها كثير من المرونة، وكثير من التوسع، كما أنها تنظم العمل ولا تقيد، كما أن هذه المعايير، وتلك الضوابط لا تعارض الإبداع في القيادة الأكاديمية المتمثل في رئاسة الأقسام العلمية، وفيما يأتي تفصيل لما أجمل ذكره.

كيف يتم اختيار رؤساء الأقسام؟

من الأسئلة المهمة في هذا الموضوع: هو كيفية اختيار رؤساء الأقسام؟ سؤال كبير ومهم أيضاً، يُبنى عليه ما وراء، سؤال مهم لمن يهيمه العمل المؤسسي، القائم على التنظيم والتنظير، ولن ينشد التميز والإبداع والكمال البشري في القيادات الأكاديمية، والمصيبة الكبرى أن يمر هذا السؤال المهم مرور الكرام، أو لا تكون هناك عناية واهتمام

شأن قسمهم العلمي، وعلى تميزه، ولذا فسيكون موقفهم صائباً دقيقاً علمياً في اختيار من يقود دفة القسم، ويسير أموره، ويملك زمامه، وليس هذا الأمر مطلباً عسيراً، بل هو الذي ينبغي أن يكون، وأن يُسمى إلى تحقيقه، فجميل ((أن ننحو نحواً أكثر نحو الديمقراطية، ويكون لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات وفي الكليات دور ونصيب في اختيار قياداتهم)) (٢٥) ولأهمية هذا الأمر وصوابه، فإن هناك دعوات كثيرة في دراسات علمية عميقة متخصصة قائمة على الاستبانات وسؤال المختصين والمهتمين في هذا المجال يؤديون ويدعون إلى أن يكون اختيار رئيس القسم من قبل أعضائه (٢٦)، فأعضاء هيئة التدريس على قدر من المسؤولية والنضج، والاهتمام بهذا الأمر، فهم جديرون بهذا الأمر، وإن لم يكونوا مؤهلين فيجب أن يكون هناك توجه علمي في خلق هذا الأمر في عقولهم، ووضع آلياته وخطواته، وإيضاح ذلك لهم أيضاً كاملاً من خلال ورش العمل، وحلقات النقاش، وإن كنت على يقين أنهم أهل لهذه الثقة، وقادرون على هذا الاختيار.

وأن الأوان في هذا العصر الذي نعيشه بكل متغيراته ومتطلباته أن يكون لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية صوت وأثر في اختيار رئيسهم، فقد ((أن الأوان أن نختار من يؤهوننا، ويحاسبوننا، ويتابعون أعمالنا، وعند الضرورة يوجهون إلينا نقداً إذا اقتضى الأمر، فهل نحن أهل

يجب توافرها في رئيس القسم، التي على أساسها يكون تعيينه واختياره رئيساً لقسم علمي، فإذا كانت الأقدمية ليست معياراً ولا سبباً وجيهاً لاختيار رئيس القسم، ولا تميزه العلمي وحده سبب كاف لاختياره كذلك، فكيف إذن يُعين رئيس القسم؟ وما المعايير التي على ضوءها يُعين رئيساً لقسم علمي؟ قبل ذكر هذه المعايير لا بد من الإشارة إلى قضية مهمة جداً متعلقة بهذا الموضوع، وهي آلية اختيار رؤساء الأقسام، وينبغي التنبيه إلى كلمة « اختيار»، فهي مرادة هنا ومقصودة، ولها أهميتها في هذا الموضوع، فالذي أراه وأدعو إليه أن يتم اختيار رئيس القسم وليس تعيينه من قبل عميد الكلية، ولا بد من وجود آلية معينة في هذا الاختيار، ووجود ضوابط ومعايير علمية وإدارية تكون معلومة ومحددة يعلمها الجميع، إذن لا بد أن يكون رئيس القسم مختاراً ومنتخباً لرئاسة القسم.

والسؤال الكبير من الذي يختاره ويقدمه للجلوس على كرسي رئاسة القسم؟ من أجل القيام بأعماله على أكل وجه وأحسنه، والنهوض بأعبائه ومتطلباته، ينبغي أن يكون هذا الاختيار نابعاً من القسم نفسه، من قبل أعضاء هيئة التدريس، فهم أعلم الناس بما يصلح قسمهم العلمي، وبمن يصلح له، كما أنهم أعلم الناس بمن يناسب هذا المنصب من زملائهم، فهم زملاء عمل، وأصدقاء مهنة واحدة، فهم أعلم الناس بالرجل المناسب في المكان المناسب، كما أنهم أحرص الناس على

معياراً لاختيار رؤساء الأقسام، فلا يلزم من التميز العلمي: التميز الإداري، فهما منفصلان، ولا يدل أحدهما على الآخر، فكم من متميز علمي فاشل إدارياً! والعكس كذلك، ويكاد يكون هذا واقع كثير من أعضاء هيئة التدريس، ومن رؤساء الأقسام العلمية كذلك، إذ يُلاحظ ((أن معظم رؤساء الأقسام يكونون على مستوى عالٍ من الكفاءة في مجال تخصصاتهم، لكنهم في الواقع يفتقرون إلى الإلمام بالأمر الإداري، والقيادة اللازمة للرئيس)) (٢٢)

وليس في هذا لوماً لعضو هيئة التدريس، ولا عتباً عليه، كما أنه ليس وحده المسؤول عن هذا الواقع الذي تعيشه أغلب جامعاتنا العربية، وليس العتب عليه، إنما يقع العتب على ((معظم مؤسسات التعليم العالي في عدم توافر المراكز الخاصة لإعداد القياديين والإداريين وبشكل خاص رؤساء الأقسام العلمية)) (٢٤)

ومن هنا فإن اختيار رؤساء الأقسام من الأهمية بمكان، ولكنه على درجة كبيرة من الصعوبة، ومن المسؤولية كذلك، ولذا فثمة معايير ينبغي الأخذ بها، وأن تكون معلومة لجميع أعضاء هيئة التدريس؛ وجل هذه المعايير تدور حول رئيس القسم نفسه، فلا بد من وجود مواصفات يجب توافرها فيه.

معايير اختيار رؤساء الأقسام

وفيما يأتي حديث عن المعايير التي

العلمية، ونشرها، معطاء في قسمه في تخصصه العلمي، من خلال إشرافه العلمي على طلاب الدراسات العليا، متابعا للحركة العلمية والثقافية في مجال تخصصه، مشاركاً في الندوات والمؤتمرات، له حضوره الفاعل في العضويات واللجان والجمعيات العلمية: المحلية والعالمية.

والأفضل في نظري أن يكون في قمة الهرم العلمي، برتبة أستاذ، وإن لم يكن فلا أقل من رتبة أستاذ مشارك، لا بد أن يكون قدوة علمية لزملائه، وذلك أن فاقد الشيء لا يعطيه، فلن يتسنى له حت زملاءه على إنجاز بحوثهم العلمية إذا لم يكن نموذجاً وقدوة لهم في هذا المجال.

ولذا فإن الجانب العلمي مهم جداً لرئيس القسم، ووفق هذا المعيار يتم اختياره، وأنى له أن ينهض بالقسم علمياً وهو مخفق مقصر في هذا الجانب، وحين يتمكن من هذه المجال حق التمكن فسيعطيه ذلك دافعاً أن ((يجادل الآخرين من الذين يتكفون في نشر البحوث أو كتابتها؛ خدمة لسمعة الجامعة، خاصة في مجلات متخصصة خارج البلد)) . (٢٩)

ولا تخفى أهمية الجانب العلمي في رئيس القسم، فهم ركن ركين، وجزء رئيس من تكوين شخصيته، ولذا ((فلو سألنا ألفاً أو ألفين من أعضاء هيئة التدريس على جميع المستويات، من مدرس إلى ما هو أعلى منه، وسنجد أن من الصفات التي تكون مطلوبة في القائد الجامعي، أن يكون نشيطاً علمياً، وعالمياً في تخصصه، وهذه عادة ما تكون

وفي وضع المعايير التي يتم الاختيار من خلالها، بل يُفتح لهم المجال في الترشح، وفي ترشيح من يرون، فلهم أن يرشحوا عدداً من الأعضاء لرئاسة القسم مع التأكيد على ذكر أسباب هذا الاختيار، ومميزات كل عضو.

وإذا كنا نرى وندعو أعضاء هيئة التدريس إلى اختيار رئيس قسمهم العلمي، وأن يكون هذا الاختيار نابعاً منهم، وتحت نظرهم، فعلي أي أساس يكون هذا الاختيار؟ وما معيار هذا الاختيار؟ ووفق أي ضوابط يكون هذا الاختيار؟

وقد دفع هذا الأمر المهتمين والمختصين في هذا المجال إلى وضع كثير من الصفات التي ينبغي أن تتوفر في رئيس القسم؛ ليقوم بدوره على أكمل وجه وأحسنه.

وكثيرة هي الصفات التي يجب أن تتوفر في رئيس القسم، كما أنها في مجالات متعددة، في المجال العلمي، وفي المجال القيادي الإداري، وفي مجال تطوير الذات، وغيرها، وسأقتصر على الصفات المهمة، والصفات الجامعة التي تساعد رئيس القسم على القيام بدوره على أكمل وجه.

من المعايير المهمة: الجانب العلمي، لزاماً أن يكون رئيس القسم متمكناً في تخصصه، متميزاً في مجاله العلمي، فلا يخفى البعد العملي في رئاسة الأقسام العلمية، بل إن جميع الأوصاف الأخرى التي تُذكر إنما هي مساندة ومساعدة للقيام بالجوانب العلمية، فمن المهم أن يكون مميزاً في ممارسة مهامه العلمية، حريصاً على أبحاثه

لهذا فعلاً؟ وهل بيدنا مفاتيح الأمور إلى هذا المستوى؟ أرجو هذا، ومع الأيام يمكن أن يتطور كل شيء (((٢٧)، هذا الذي ينبغي أن يكون، وأن نسعى جميعاً إلى الدعوة إليه، والتأكيد عليه، فلا بد من تفعيل دور الأقسام العلمية، وتفعيل دور أعضاء هيئة التدريس، بعيداً عن التهميش لهم، وبعيداً عن السلبية في اتخاذ القرار، والاهتمام بأمور الأقسام العلمية كلها: صغيرها وكبيرها.

والصواب - في نظري - أن يكون اختيار رئيس القسم من الأسفل إلى الأعلى، من أعضاء هيئة التدريس في القسم، إلى عميد الكلية، ثم إلى المسؤولين في الجامعة، انتهاء بمديرها، والخطأ كل الخطأ أن يكون تعيينا من الأعلى إلى الأسفل، دون علم عضو هيئة التدريس، و ((دون أن يكون له أي دور وأثر في هذا الاختيار، ولذا فإن تقدر رئيس الجامعة، والإدارة الجامعية عامة بالقرارات الحاسمة قد يفضي إلى أخطاء معرقله للأهداف التربوية والتعليمية في أن واحد... ولذلك ينبغي استشارة العمداء وأعضاء هيئة التدريس من ذوي السمعة الحسنة، والخبرة الطويلة في التعليم بشأن هكذا موضوع، حتى يكون الرجل المناسب في المكان المناسب، وينبغي الاستفادة من تجارب ودروس المشاركة في صنع القرار في الدول المتقدمة)) (((٢٨)

ومن المهم تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في القسم في اختيار رئيسهم، فمن المهم أن يكون لهم أثر في هذا الاختيار، سواء في وضع آلية الاختيار،

ومن هنا تظهر أهمية هذه الصفات، ومن أهميتها - أيضاً - : أنها تقود إلى وجود صفة أخرى، يجب توافرها في رئيس القسم، ألا وهي القدرة على اتخاذ القرار؛ وذلك أن ((صناعة القرار في الوقت المناسب تعد اليوم من أوليات تحقيق النجاح في جميع المؤسسات، خاصة مؤسسات التعليم العالي؛ لأن هذه المؤسسات يفترض أنها تختلف في أهدافها ورسالتها ورؤيتها عن بقية المؤسسات الأخرى؛ بوصفها تنتج عقولاً وخبرات وكفاءات تخدم المجتمع)) . (٢٢)

كما أن كثيراً من متطلبات رئاسة القسم تتطلب الجراءة في اتخاذ القرار في كل ما يتعلق بالجوانب التعليمية، كما أن عامل الزمن مهم جداً في ظل المتغيرات والمستجدات على الساحة التعليمية؛ وذلك يتطلب السرعة والجرأة في اتخاذ القرار، وإلا فإن المتغيرات والتطورات لن تنتظر أحداً، وربما تجاوزهم الزمن وهم في مكانهم يراوحو، بسبب تردد بعضهم في اتخاذ القرار، وفي المضي قدماً إلى الأمام في تحقيق كل ما يخدم العملية التعليمية.

كما أن وجود هذه الصفة في رئيس القسم عامل مهم؛ فتساعده في حل كل المشكلات، والقضاء على كل العقبات والصعوبات التي تعترض مسيرته في رئاسته لقسمه العلمي، فحل المشكلة تريد شخصاً قويا ذا قرار وشجاعة وإقدام، ليس فقط لحل المشكلات، بل لمعرفتها وتوقعها قبل حدوثها، وليس هذا الأمر بهين، ولا يستطيعه أي أحد، فمن المهم أن يكون لدى رئيس القسم

الإداري مؤقتاً وزائلاً، فهو عارض، وبعد سنوات قليلة سيعود إلى وضعه الطبيعي، فيجب عليه - والحالة هذه - الاهتمام الشديد، والحرص الكبير على الجانب العلمي، وألا يتوقف عطاؤه العملي مهما كانت الأسباب، كما أن رئاسة القسم ليست سبباً ولا مسوغاً ولا عذراً للإخفاق في هذا الجانب، وهذا يدعو ألا تطول رئاسة رئيس القسم، سنتان كافيّتان، في تقديم كل ما لديه للقسم، أو ثلاثة سنوات كحد أقصى .

وثمة أوصاف أخرى غير الأمور العلمية يجب توافرها في رئيس القسم حتى يكون ذا أثر وتأثير في القسم الذي يتولى زمامه؛ حتى يديره بكل نجاح واقتدار، ومن ثم يتم اختياره وفق هذه المعايير، ومن هذه الأوصاف: أن يكون قيادياً، ذا نزعة إيجابية، له حضوره وتأثيره في المكان الذي يكون فيه، وهي الصفات الشخصية التي يتصف بها رئيس القسم، التي عُرِفَتْ عنه قبل توليه رئاسة القسم، بل ربما بسببها تم اختياره لهذا المنصب، ومنها: الثقة العالية بنفسه، شريطة أن تكون هذه الثقة في محلها، لها دواعيها والأسس التي قامت عليها، وأن يكون صادقاً شجاعاً، يملك روح الشجاعة، والإقدام في المواضع التي تتطلبها، والمواقف التي تحتمها، فلا بد أن يكون صادقاً أميناً؛ ليحظى بحب زملائه أعضاء هيئة التدريس؛ ويحظى بثقتهم، وهي صفات مهمة يجب توافرها فيه؛ صفات مهمة تجعله ((قادراً على مواجهة الأزمات، والظروف المختلفة، وتسخيرها بالقدر الذي يخدم المصلحة العامة)) . (٢١)

في المرتبة الأولى، وهي سمة أساسية في الشخص الجامعي بالطبع لا نكرها، ومهمة جداً)) . (٢٠)

ولذا فإن هذا المعيار يأتي في الدرجة الأولى عند اختيار رؤساء الأقسام، فالتمييز العلمي لدى رئيس القسم سينسحب ذلك إيجاباً على القسم كله، وعلى جميع أعضائه، فالناس على دين ملوكهم، وقد يقتدون به، ويتأثرون، إن لم يكن أثره على زملائه من أعضاء هيئة التدريس فيكون أثره ولا بد على المحاضرين والمعيدين، وعلى طلابه الذين يشرف عليهم، وسيدرك أعضاء هيئة التدريس مكانة رئيس القسم وقيمه العلمية، وفضلاً عن المواقف والمشاهد والمجالس التي تبين قيمته العلمية، وتظهر تمكنه، أو تكشف عواره في هذا الجانب.

ومن المهم ونحن نتحدث عن الجانب العلمي لدى رئيس القسم ألا تكون رئاسة القسم سبباً في توقف عطاؤه العلمي، سواء ما يتعلق ببحوثه العلمية ونشرها، أو حضوره الفاعل للمؤتمرات والندوات، ومحاضراته العلمية، وإن كان واقع كثير من رؤساء الأقسام - وللأسف - تجني عليهم رئاستهم للقسم على أمورهم العلمية، وقلة منهم من يوفق بين الجانب العلمي، والجانب الإداري، ولذا لا بد من الانتباه لهذا الجانب، ولا بد من الحرص والعزم في سياسة النفس وقيادتها من أجل النجاح في الجانب الإداري، دون الإخفاق في الجوانب العلمية؛ فهي الأصل، فهو عضو هيئة تدريس قبل أن يكون رئيساً للقسم، كما أن العمل

اهتمامه بهم جميعاً، ووقوفه معهم، ومساعدتهم في السراء والضراء، والأهم من ذلك: أن يكون مشجعاً لهم ومحفزاً إلى التميز والإبداع والتفوق، وأن يشاركهم نجاحهم، ويبارك لهم، ويتني على جهودهم العلمية، ويشكرها لهم، وأن يتحدث عن زملائه بكل إيجابية وفخر واعتزاز، معززا العمل بروح الجماعة، وأن يعرف مالهم وما عليهم. (٢٦)

ومن هنا فعليه أن يسعى وبكل صدق وجد إلى تطوير مستوى أدائهم، سواء عن طريق النصح والإرشاد، أم عن طريق تشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية التي تسهم في صقل المعلومات والمهارات والقدرات التي تؤدي إلى زيادة ورفع كفاءة إنجازهم، كما أن التقييم المستمر لمستوى أدائهم - أيضاً - يتيح التعرف على مستوى القوة والضعف في أدائهم، ويوفر الفرصة لهؤلاء الموظفين في السعي إلى الارتقاء بمستوى أدائهم؛ ليتناسب مع المسؤوليات والأدوار الوجب عليهم ممارستها (((٢٧)، بل يكون سنداً لهم، يتبنى قضاياهم، ويدافع عنهم في المواقف التي تستدعي ذلك.

ومن المعايير المهمة التي يجب أن تُؤخذ في الحسبان عند اختيار رؤساء الأقسام: أن تكون لديه القدرة على وضع رؤية شاملة كاملة متكاملة لكيفية إدارة قسمه العلمي، والقدرة - كذلك - على ترجمة هذه الرؤية من خلال وضع أهداف تحقق هذه الرؤية، وتحقق تلك الغايات التي يسعى إليها، ولذا فلا بد أن يملك المهارة في التخطيط في

حيادياً في علاقاته الشخصية معهم، دون أن تطفئ علاقاته الشخصية مع بعضهم، ولا يقدم أصدقاءه وصدقائه على العمل، أو تفضيلهم على الآخرين بأي نوع من التفضيل والمحابة، ولذا فمن المهم أن يكون لدى رئيس القسم المهارة في التواصل معهم، والتفعل مع زملائه وأعضائه على حد سواء ومع الجميع .

ومن الأمور المهمة التي ينبغي أن يأخذها بالحسبان لدى تعامله معهم أن يتجنب مقاطعة المتحدث، وأن يعطيه الوقت الكافي في بيان أفكاره، وعرض آرائه من غير مقاطعة، بل يتابعه بكل تركيز واهتمام، حتى ولو كان مخالفاً له بالفكرة، فمن المهم الاستماع له بموضوعية، وأن يتقبل الآراء مع تعددها واختلافها، متجنباً الجدل والنقاش في الأمور التي لا تحمل قيمة علمية، ولا تمت للقسم ولا للأعضاء من قريب أو بعيد، وأن يحرص كل الحرص في التواصل مع الجميع .

وعليه الالتزام بمبادئ الحوار معهم، فمن المهم جداً ((عدم التعالي على الطرف الآخر، واستخدام نبرة الصوت المناسبة للحوار؛ لأن درجة الحوار، ونبرة الصوت تتبئان عن الشخصية)) . (٢٥)

بل إنني أذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، فمن المهم أن يكون ذا علاقة حميمة مع الجميع على الجانب الإنساني، فلا يصح أن يتوارى عن العلاقات الإنسانية خلف كرسي رئاسة القسم، فلزام عليه أن يحافظ على أسرارهم وخصوصياتهم، مبدياً

((القدرة على توقع المشكلات وتحديدها بدقة عند وقوعها وحلها بعد وقوعها، وبطريقة ترضي أكبر عدد ممكن في الجهات التي يتعامل معها)) . (٢٣)

ومن المواصفات المهم توافرها في رئيس القسم: المهارات اللازمة في حسن التعامل مع زملائه، فمن الصعب جداً إدارة الزملاء والترأس عليهم، فيحتم هذا الأمر مقدرة فائقة، ويتطلب مهارة عالية في التعامل معهم، فلا بد أن يكون مميّزاً في التعامل مع الناس جميعاً على اختلاف مستوياتهم، وتنوع مشاربهم، ولا شك ((أن التعامل مع الناس من أبرز الصعوبات التي يواجهها رئيس القسم، فعندما يتولى أحد الأعضاء رئاسة القسم يفاجأ بحجم الوقت المطلوب قضاؤه مع الأعضاء، أو العاملين بالقسم، فهؤلاء بحاجة لقضاء وقت مع الرئيس، والحديث معه، إضافة إلى دوره في الإشراف على العاملين بالقسم الذي قد يستغرق وقتاً، ومن أكثر ما يعاينه الرؤساء وجود بعض الزملاء ذوي التعامل الصعب في القسم... ومن سماتهم: أنهم يجادلون بحدة في الاجتماعات، وغير متعاونين، ومنعزلون اجتماعياً عن باقي الأعضاء، ويثيرون الخلافات مع الطلبة والزملاء، وغير ودودين نحو الرئيس)) (((٢٤)، ولذا فإن التعامل مع هؤلاء يتطلب مهارة فائقة، وقدرة كبيرة على احتوائهم، واللباقة في التواصل معهم .

فعلى رئيس القسم أن يكون ناجحاً في علاقاته الشخصية مع الجميع، وعلى درجة واحدة من التعامل دون محاباة لأحد دون الآخر، وأن يكون

رؤساء الأقسام، وهو ضرورة إعدادهم لهذا المنصب، وتهيئتهم لتحمل أعباء القسم، والقيام به على أكمل وجه وأحسنه، وذلك من خلال الدورات التدريبية التي تُعد لهم، وتقدم بين كل فينة وأخرى، والأولى أن يكون ذلك قبل أن يكونوا رؤساء للأقسام العلمية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط، والنظرة المستقبلية لأصحاب القرار، ولكن وإن لم يكن ذلك قبل فلا يمنع أن يكون بعد تعيينهم، وأثناء تعيينهم، ليست دورة واحدة، ولا اثنتين، بل دورات متعددة، وسيأتي حديث عن أهمية التدريب لرئيس القسم، بل لجميع القيادات الأكاديمية في التعليم العالي.

وعلى القائمين على التعليم العالي المتمين بالقيادات الأكاديمية ضرورة عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام، تتضمن تعريفهم بمبادئ الإدارة، وطريقة التعامل مع الآخرين على اختلاف مراتبهم، وتباين مستوياتهم، وفن إدارة الوقت، وطريقة إدارة الجلسات العلمية، وفن التعامل مع زملاء، والإشارة إلى أهمية معرفة اللوائح والأنظمة، والوقوف على مهام رئيس القسم، وكيفية إدارة القسم العلمي، بطريقة إبداعية تتناسب مع العصر الذي نعيش فيه وتطلعاته ومقوماته، بل تقدم له كل ما يتعلق بتنمية الذات، وتطوير مهارات الاتصال، وجل هذه العناصر التي ذكرتها هي محاور لدورات تدريبية متعددة قمتُ بإعدادها وتقديمها لكثير من رؤساء الأقسام، والقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وغيرها.

على معرفة اللوائح الخاصة بعمل رئيس القسم فقط، دون إدراك مدى أهمية الاطلاع على مختلف اللوائح التي تخص قطاعات عديدة في المؤسسة الأكاديمية ((٤٠)).

ومن هنا تظهر أهمية هذا المعيار؛ في كونه سبباً رئيساً في اختياره، وإلّا فإن الجهل بهذا المعيار سينعكس سلباً على رئيس القسم، وعلى العملية التعليمية، بل على المؤسسة التعليمية برمتها. ومن هنا فلا يصح أن يكون اختيار رئيس القسم اختياراً اعتباطياً، أو بلا معايير، أو من أجل مصالح شخصية، ومنافع متبادلة.

ومن المعايير المهمة أن يكون لرئيس القسم المراد المزمع اختياره خبرة سابقة في العمل الإداري، حتى ولو كان صغيراً، يتمثل ذلك في المشاركة في اللجان العلمية والإدارية، وفي إدارة بعض المجالس، فذلك يعطي انطباعاً عنه، وسبباً في الحكم له أو عليه، كما أنه سبب في اختياره وتعيينه.

هذه أبرز المواصفات التي يجب توافرها في رئيس القسم، ولا يكفي وجودها فيه، بل لا بد أن يكون بارزاً فيها، متميزاً في عمله، مبدعاً في مجاله، يُشار إليه بالبنان، يقدم نفسه في أكمل صورة، تشفع له مقوماته ومزاياه وخصائصه العملية والإدارية والأخلاقية في أن يكون مستحقاً لرئاسة قسمه العلمي، وتشفع لأصحاب القرار في اختياره رئيساً لقسم علمي، وبدون هذا المعايير والمواصفات قل العملية التعليمية السلام .

وثمة أمر مهم متعلق باختيار

الوصول إلى أهدافه . (٢٨) فمن المهم أن يكون لديه ((خطة تشمل البرامج والمشاريع والمقترحات التي يطمح القسم العلمي إلى القيام بها مستقبلاً، مثل: طرح مقررات دراسية، وطرح برامج دراسات عليا، وزيادة في أعداد أعضاء هيئة التدريس، وزيادة في أعداد العاملين، وعقد مؤتمرات محلية، والمشاركة في مؤتمرات عالمية، وإجراء أنشطة أكاديمية تربوية متنوعة، والتعاون مع مؤسسات المجتمع التربوية وغير التربوية، وتوثيق الصلة مع الجامعات المحلية، العربية، والعالمية، وغيرها من الخطط المستقبلية، ومن الأهمية أن يتم مشاركة أعضاء عند التفكير في إعداد هذه الخطط ومتابعة تنفيذها؛ لضمان تطبيقها، والحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية)) . (٢٩)

ومن المعايير المهمة التي ينبغي على عضو هيئة التدريس الإلمام بها، ومن ثم تكون معياراً مهماً لاختياره رئيساً لقسمه العلمي؛ الإلمام التام بمعرفة اللوائح والأنظمة، وذلك أن المؤسسات التعليمية تعمل وفق منظومة خاضعة لكثير من القوانين واللوائح التي تضبط العمل وتقننه، ولهذه اللوائح الأثر الكبير والفاعل في تنظيم العمل الإداري، ولذا فعلى رئيس القسم الإلمام بهذه اللوائح والأنظمة، فهو من القيادات العلمية في الجامعة فلزام عليه أن يكون على دراية تامة بها.

وليس هذا الأمر ترفاً علمياً أو فكرياً، أو قضية ليست ذا بال، بل إن طبيعة عمل رئيس القسم ((لا يقتصر

ما يُقدم لرئيس القسم، وغيرها كثير، ولذا فمن المهم على المسؤولين وأصحاب القرار في الجامعات ((توفير المناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الذي يدعم عملية التغيير و الإبداع، وتبادل وجهات النظر مع الأعضاء في مناخ منفتح، يعتمد الحوار، وأهمية مشاركة العاملين في أحداث التغيير)) . (٤٢)

ولا شك أن وجود هذه البيئة الأكاديمية للقيادات العلمية المتمثل في رؤساء الأقسام يسهم وبشكل كبير في نجاحهم، وفي تشجيع أعضاء هيئة التدريس على بدل الجهد، والمزيد من العطاء في تحقيق أهدافهم، والوصول إلى غاياتهم، وسيكون سبباً - بإذن الله - في تطوير مؤسساتهم التعليمية.

ومن الأمور التي يجب الاهتمام بها في هذا المجال، والتأكيد عليه: تقويم عمل رئيس القسم، والنظر في مدى قيامه بمهام رئاسة القسم، ومدى نجاحه في إدارته، والقيام بمتطلبات عمله، ولا تخفى أهمية التقويم في تطوير العمل، وتطوير الذات، وفي تصويب العمل، والارتقاء به، وفي القضاء على السلبيات، وتعزيز الإيجابيات.

فوجود التقويم والمراجعة ظاهرة صحية، وضرورة من ضرورات الجودة، وإتقان العمل الذي ننشده، ونسعى إلى تحقيقه، شريطة أن يكون هذا التقويم عادلاً صادقاً ونزيهاً، الفرض منه: تقويم العمل وتصويبه، فمن الضروري - والحالة هذه - تقويم عمل رئيس القسم في نهاية العام الجامعي من قبل زملائه أعضاء القسم، ومن ثم تُرفع إلى عميد

في التعليم العالي إلى إقامة دورات تدريبية لرؤساء الأقسام العلمية، ولجميع القيادات الأكاديمية في الجامعات؛ لأهميتها، ولانعكاس ذلك سلباً أو إيجاباً على العملية التعليمية، تلك ضرورة يحتمها الواقع الذي نعيشه، واستجابة للجودة التي نسعى إلى تحقيقها، وبلوغ الكمال فيها، وليس ذلك ترفاً، ولا أمراً ثانوياً.

ومن الأمور المهمة التي تميز رؤساء الأقسام على القيام بمهامهم ومتطلباته على أكمل وجه، وهي مكملة للدورات التدريبية أن يكون هناك اجتماع دوري لرؤساء الأقسام فيما بينهم على مستوى الكلية، واجتماعات أخرى على مستوى الجامعة يتناقشون فيه القضايا التي تهم رؤساء الأقسام، والمشكلات التي تعترض مسيرتهم وإدارتهم، ويفيد بعضهم بعضها من خبراتهم وتجاربهم.

فضلاً عن اجتماع مدير الجامعة برؤساء الأقسام؛ تذكيراً لهم بأبرز مهامهم، وبأهمية المكان الذي يتولون رئاسته، والتأكيد أن ذلك تكليف وليس تشريفاً، ولا مكافأة لهم، ولا شك أن لهذه الاجتماعات أثراً إيجابياً على الإبداع والإتقان في رئاستهم لأقسامهم العلمية، فهي لقاءات مهمة، وكذلك عقد الورش لهم يتم من خلالها الحديث عن كل ما يمت بصلة لرئاسة القسم من قريب أو بعيد، يتبادلون فيه الخبرات، وذكر أبرز الصعوبات، والمشكلات مع حلها، وذكر الأمور التي تميز رئيس القسم على نجاح إدارته .

وهذه الدورات، وتلك الورش أقل

هذا الذي يجب على المؤسسات التعليمية أن تفعله فيما يتعلق بإقامة دورات تدريبية لرؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، بيد أن الواقع وللأسف يشير إلى أن ((الجامعات لا تبذل إلا أقل القليل لتدريب رؤساء الأقسام الجدد وإعدادهم، فهم يُدفعون للعمل في أحيان كثيرة دون أن يكون معروفًا لهم ما هو متوقع منهم، أو كيفية معالجة الأمور والقضايا المختلفة، وغالبًا ما يقع رؤساء الأقسام الجدد فريسة للتجربة والخطأ)) . (٤١)

وثمة دراسة أُجريت على عدد من رؤساء الأقسام العلمية في إحدى الدول العربية حول الدورات التدريبية التي التحقوا بها، فكانت النتيجة أن ٦٥٪ من رؤساء الأقسام العلمية لم يسبق لهم الالتحاق بأي دورة تدريبية (٤٢)، مع أن تلك الدولة التي أُجري فيها هذا الاستفتاء من الدول العربية المتقدمة المتميزة في مجال العلمي، ولذا فإني على يقين أن هذه النسبة أكثر بكثير في بعض الدول العربية الأخرى، ولذا فإن نتيجة هذا الاستفتاء مروعة تعكس مدى التأخر والقصور في إعداد القيادات الأكاديمية في جامعاتنا العربية، فلا غرو حينها - والحالة هذه - أن تضعف مخرجات التعليم لدينا، ومن هنا يُعلم سبب عدم تحقيق تعليمنا متطلبات الجودة، وعدم وجود التميز والإبداع فيها، ومن ثم سوء المخرَج المتسبب في البطالة، وعدم ملاءمة هذه المخرجات لسوق العمل وحاجته .

وعليه يجب توجه القيادات العليا

وتزويد الجامعات والأقسام العلمية بالسجل العلمي المنبثق عن هذا المؤتمر، وتوجيه دعوات لأصحاب القرار في التعليم العالي لحضور هذا المؤتمر، أو بعض فعالياته، أو ترأس بعض جلساته، وإدارة بعض ورش عمله.

وفق الله الجهود، وسدد الله الخطأ، وحفظ علينا أمن عالمنا العربي، وحفظ لنا قياداته؛ لتكون لنا ذخرا، ولنتفتح لنشوبها طريقاً من المعرفة والعلم والإبداع والتميز.

فهرس المصادر والمراجع

١. القيادات الجامعية، لحسين خالد، الأهرام المسائي، ١٦/٤/٢٠١٤ م
٢. الإدارة الجامعية بين معايير الاختيار وصناعة القرار، للدكتور عبد الجبار عبود الخلفي، وللدكتور جاسم عالي.
٣. تأهيل القيادات التربوية، للدكتور صلاح الدين جوهر، المؤتمر الخامس عشر، ٢٠٠٧ م.
٤. الممارسة والأهمية للدور الوظيفي للعديد الأكاديمي في كليات جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، للدكتور محمد بن معيض الوديناني، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد السادس، محرم ١٤٢٣ هـ
٥. معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، للدكتور صبري يحيوي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٧، العدد ١،

وفي نهاية هذا البحث أحب أن أؤكد أن الغرض من الكتابة والمشاركة فيه إنما هي خطوة من أجل الإصلاح والتطوير، وخطوة نحو الجودة والإتقان في أهم مؤسسة من مؤسسات التعليم، وهو التعليم العالي، فإذا صلح القسم علمياً وإدارياً صلحت الجامعة، ومن ثم صلح المجتمع كله، ومن هنا يجب الاهتمام بإعداد القيادات الأكاديمية بأنواعها بدءاً من رئيس القسم إلى أعلى هرم قيادي في الجامعة.

إذ إن مما يعزز مكانة الجامعة، ويساعدها على تحقيق أهدافها وجود معايير علمية، عالية الجودة في اختيار رؤساء الأقسام، ولا يصح أن تكون هذه المعايير مثالية، بعيدة عن الواقع، بل واقعية وطموحة.

ويجب العمل بهذه المعايير، والأخذ بها، لا أن تكون خيراً على ورق، وألاً يكون آخر العهد بها كتابتها، والحديث عنها، فما أكثر ما كُتب في مثل هذه الموضوعات! فتمّة دراسات واستبانات حول رئيس القسم، وعن بقية القيادات الأكاديمية ولكن ما مصيرها؟ وما مدى العمل بها؟ كثير منها - وللأسف - ينتهي دورها عند نيل شهادة علمية، أو ترقية من خلال بحث، ثم تعود إلى الأدراج لا تُتشر ولا يُفاد منها، ولا يُعمل بها، وهذا - في نظري - سبب تأخر التعليم لدينا في عالمنا العربي رغم كثرة الدراسات والأبحاث التي تُعنى في هذا المجال، والأمر معقود - بإذن الله - على هذا المؤتمر المبارك، والقائمين عليه على التأكيد على هذه المعايير، والتوصية على الأخذ بها، بل

الكلية، وناقشها مع رئيس القسم بكل ود وصدق، وصراحة وحياد، فإن أبدى رئيس القسم التجاوب معها، ووعد بالتغيير والتطوير فيجدد له؛ بناء على ذلك، وإلا فالأهم العمل مع الحفاظ على مكانته كزميل وعضو في القسم.

وهذا التقويم لا يكون عبثاً ولا مرتجلاً، بل ((بالاستناد إلى ما تم تخطيطه سنوياً، وما تم تنفيذه فعلاً، وتبيان الاختلافات وأسبابها، ومساءلة مسببها إن وجدت، واستخدام معايير جودة التعليم، والاعتماد الأكاديمي)) . (٤٤)

كما لا يصح أن يكون هذا التقويم روتينياً أو سرياً لا يطلع عليه إلا رئيس القسم، أو مجرد حير على ورق يكون مألهاً للحفاظ، بل هي عملية مهمة في التطوير، في تطوير عمل رئيس القسم، وثمّ تنعكس على العملية التعليمية، بل يكون استمراره في رئاسة القسم أو عدمها مرتتبة على هذا التقويم ونتائجه، وتفاعل رئيس القسم معه.

ولا يخفى أهمية رأي أعضاء هيئة التدريس في القسم في هذا التقويم، فهم أعرف الناس برئيس القسم، وبطريقة إدارته، فرأيهم معتبر، وتقويمهم مقدّم ومقدّر، فمن الأهمية بمكان ((تقييم أعضاء هيئة التدريس لرئيس القسم في مجالات الجودة الشخصية، وإفادة الإدارة العليا من نتائج التقويم في تجديد الترشيح، ووضع توصيف واضح وشامل لأدوارهم ومسؤولياتهم، وتعزيز النمط الشوري لديهم)) . (٤٥)

الخاتمة:

- ٢٠١١ م .
٦. القيادة الأكاديمية: إرشادات عملية
لرئاسة الأقسام العلمية، تأليف:
Derly R Lceming
مراجعة: أحمد عبدالفتاح
عبدالحليم، المجلة العربية للعلوم
الإدارية، مجلد ٩، عدد ٢، مايو
٢٠٠٢ م
٧. دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام
العلمية في مؤسسات التعليم
العالي، للدكتور نبيلة الكندري،
مجلة كلية التربية، جامعة
المنصورة، العدد ٦٠، يناير ٢٠٠٦
م
٨. خصائص ومهارات رؤساء الأقسام
العلمية في بعض الجامعات
الأردنية، للدكتور يوسف حمامي
و أحمد عبدالحليم، مؤتة للبحوث
والدراسات، المجلد الحادي عشر،
العدد الرابع، ١٩٩٦ م
- الهوامش**
- (١) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام
العلمية في مؤسسات التعليم العالي:
٣١٢ .
- (٢) تأهيل القيادات التربوية: ١١٦ .
- (٣) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام
العلمية في مؤسسات التعليم العالي:
٢١٣ .
- (٤) معايير أداء الجودة الشخصية لدى
رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها
بالجامعات السعودية: ٣٥ .
- (٥) المصدر السابق: ٣٥
- (٦) معايير أداء الجودة الشخصية لدى
رؤساء الأقسام: ٣٦ .
- (٧) القيادة الأكاديمية: إرشادات علمية
لرئاسة الأقسام العلمية: ٢٤٤ .
- (٨) الممارسة والأهمية للدور الوظيفي
للعديد الأكاديمي في كليات جامعة
أم القرى: ١٢٥ .
- (٩) خصائص ومهارات رؤساء الأقسام
العلمية في بعض الجامعات
الأردنية: ٢٦٢ .
- (١٠) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام
العلمية في مؤسسات التعليم العالي:
٢٢٤
- (١١) القيادة الأكاديمية: إرشادات علمية
لرئاسة الأقسام العلمية: ٢٤٠ .
- (١٢) معايير أداء الجودة الشخصية لدى
رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها
بالجامعات السعودية: ٣٦ .
- (١٣) المصدر السابق: ٢٨
- (١٤) القيادة الأكاديمية: إرشادات علمية
لرئاسة الأقسام العلمية: ٢٤٠ .
- (١٥) لإدارة الجامعية بين معايير الاختيار
وصناعة القرار: ١٢ .
- (١٦) معايير أداء الجودة الشخصية لدى
رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها
بالجامعات السعودية: ٣٧ .
- (١٧) خصائص ومهارات رؤساء الأقسام
العلمية في بعض الجامعات الأردنية
الأردنية: ٢٦٢ .
- (١٨) خصائص ومهارات رؤساء الأقسام
العلمية في بعض الجامعات الأردنية
بالجامعات السعودية: ٣٥ .
- (١٩) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام
العلمية في مؤسسات التعليم العالي
: ٢٢٢ .
- (٢٠) تأهيل القيادات التربوية: ١١٢
- (٢١) المصدر السابق: ١١٧
- (٢٢) خصائص ومهارات رؤساء الأقسام
العلمية في بعض الجامعات الأردنية
: ٢٦٢
- (٢٣) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام
العلمية في مؤسسات التعليم العالي:
: ٢٥١
- (٢٤) المصدر السابق: ٢٥١ .
- (٢٥) تأهيل القيادات التربوية: ١١٥
- (٢٦) انظر: معايير أداء الجودة
الشخصية لدى رؤساء الأقسام
وأساليب تعزيزها بالجامعات
السعودية: ٤٨
- (٢٧) تأهيل القيادات التربوية: ١٢٠
- (٢٨) الإدارة الجامعية بين معايير
الاختيار وصناعة القرار: ٦
- (٢٩) الإدارة الجامعية بين معايير
الاختيار وصناعة القرار: ٦
- (٣٠) تأهيل القيادات التربوية: ١١٧
- (٣١) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام
العلمية في مؤسسات التعليم العالي:
٢٢١
- (٣٢) الإدارة الجامعية بين معايير
الاختيار وصناعة القرار: ٨
- (٣٣) خصائص ومهارات رؤساء
الأقسام العلمية في بعض الجامعات
الأردنية: ٢٦٧ .
- (٣٤) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام
العلمية في مؤسسات التعليم العالي
: ٢٢٢ .
- (٣٥) معايير أداء الجودة الشخصية لدى
رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها
بالجامعات السعودية: ٢٨

- (٣٦) انظر: المصدر السابق: ٤٥ .
- (٣٧) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: ٢١٦ .
- (٣٨) انظر: القيادات الجامعية : ١
- (٣٩) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: ٢١٧ .
- (٤٠) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي : ٢٣٩ .
- (٤١) القيادة الأكاديمية: إرشادات علمية لرئاسة الأقسام العلمية: ٢٤٤ .
- (٤٢) انظر: خصائص ومهارات رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات الأردنية: ٢٧٤ .
- (٤٣) معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية: ٣٦ .
- (٤٤) الإدارة الجامعية بين معايير الاختيار وصناعة القرار: ١٢ .
- (٤٥) معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية : ٥٠