

obeyikandi.com

العمل والطمأنينة
في البيئة الأكاديمية

obeikandi.com

العمل والطمأنينة في البيئة الأكاديمية

استثمار الوقت والمال والطاقة الفكرية

عبر إدارة الصراع

جيمس ر. كوفمان

نقله إلى العربية

مجد الإبراهيم

راجعته

أ. د. محمد خليل

العبيكان
Obekon

Original Title

Work & Peace in Academe

Leveraging Time, Money, and Intellectual Energy Through Managing Conflict

James R. Coffman

Copyright © 2005 by Anker Publishing Company, Inc.

ISBN 1-882982-84-3

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by: Anker Publishing Company, Inc. 563 Main Street,

P.O.Box 249, Bolton, MA 01740-0249 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع أنكر ببلشنج كومباني. الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2009 - 1430 

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة موسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1431هـ - 2010م

ISBN 9-688-54-9960-978

مكتبة البيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كوفمان، جيمس ر

العمل والطمأنينة في البيئة الأكاديمية. / جيمس كوفمان؛ مجد الإبراهيم. - الرياض، 1430هـ

284 ص؛ 17 * 24 سم.

ردمك: 9-688-54-9960-978

2. الأداء الوظيفي

1. الرضا الوظيفي

ب. العنوان

أ. الإبراهيم (مترجم)

1430 / 1257

ديوي 350,148

رقم الإيداع: 1430 / 1257

ردمك: 9-688-54-9960-978

هذا الكتاب من كتب مشروع الترجمة المشترك بين وزارة التعليم العالي وشركة مكتبة البيكان

جميع الحقوق محفوظة. ولايسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

مُجَوِّدَاتُ الْكِتَابِ

الصفحة

الموضوع

7 نبذة عن حياة المؤلف
9 شكر وتقدير
11 مقدمة
21 1. الصراع: وجهان لعملة واحدة
35 2. إطار من أجل فهم الصراع في بيئة أكاديمية
55 3. أساليب حل الصراع في بيئة أكاديمية
77 4. السياسات والإجراءات: التطوير والتنفيذ
93 5. اللاعبون وأدوارهم: الحكم الرشيد والإدارة
115 6. اللاعبون وأدوارهم: المكاتب المؤسسية
135 7. اللاعبون الرئيسيون المباشرون: موظفو الدعم والاختصاص
 8. النظر إلى الصراع بشمولية: خلق نظام متكامل لمنع النزاعات
153 وفضها وإدارتها
167 9. أفضل الممارسات
181 الملحق 1: التقييم
199 الملحق 2: مسألة من مسائل الصراع المتعنت
229 الملحق 3: حالة من حالات التمييز بين الجنسين
255 الملحق 4: حالة من حالات التمييز العنصري: هل هي مفهوم أم واقع؟
281 مراجع مقترحة للكتاب
283 المراجع

obeikandi.com

نبذة عن حياة المؤلف

لقد عمل جيمس ر. كوفمان في مهن متنوعة أسهمت بشكل أساسي باهتمامه وآرائه في التعامل مع الصراع في البيئة الأكاديمية. وكان قد عمل رئيساً لقسم الطب والجراحة البيطرية (Department of Veterinary Surgery and Medicine) وعميداً لكلية الطب البيطري (College of Veterinary Medicine) قبل أن يتم تعيينه رئيساً للمجلس التعليمي في جامعة ولاية كنساس (Kansas State University) عام 1987، وعمل رئيساً للمجلس التعليمي لمدة 17 عاماً قبل أن يتقاعد في شهر حزيران عام 2004. وفي المراحل الأولى من مهنته، كان كوفمان يعمل في عيادة خاصة للطب البيطري. وعمل أيضاً في كلية العلوم الطبية البيطرية في جامعة ولاية كنساس وفي جامعة ميزوري (University of Missouri)، واختص في طب الخيول، ونشر ما يزيد على 100 مقالة علمية ومهنية وكتاباً واحداً في مجال اختصاصه وألقى كثيراً من المحاضرات على امتداد الولايات المتحدة والعالم. وشغل منصب رئيس الجمعية الأمريكية لأطباء الخيول التي تضم أعضاء مما يزيد على 40 دولة بالإضافة إلى توليه منصب رئيس الكلية الأمريكية للطب البيطري الداخلي. وعندما كان عميداً لكلية الطب البيطري، ترأس كوفمان قوة العمل الحاكمة التي صاغت تشريع المراهنة على الخيول في كنساس. وعمل أيضاً في الأمانة المهنية لضمان المسؤولية في الجمعية الأمريكية للطب البيطري التي ترأسها لمدة عامين. وترأس كوفمان هيئة مجلس الأبحاث الوطني التابعة للجنة الفرعية للزراعة عن استخدام العقاقير في الحيوانات المنتجة للغذاء. ويتمتع السيد كوفمان بخبرة واسعة اكتسبها من تطوير السياسات في التعليم ما بعد الدراسة الثانوية على مستوى الجامعة ومن العمل في مجلس كبار الموظفين الأكاديميين لمجلس إدارة كنساس لجامعات ريجيننتس. وعمل كوفمان في مجلس اللجنة التنفيذية للشؤون الأكاديمية في الجمعية الوطنية للجامعات الحكومية وكليات لاند-غرانت وفي المجلس الأمريكي لقوة العمل التي يراها التعليم لتطوير السياسات الأكاديمية التي ضمت أصناف متعددة من المؤسسات.

وبصفته رئيساً للمجلس التعليمي لمدة 17 عاماً، فقد أولى كوفمان اهتماماً لم يسبق له مثيل بمنع الصراع غير المثمر وفضّه وإدارته، مدركاً التأثير المؤذي على الأفراد والخسارة الكبيرة جداً في الموارد المالية والإنسانية للمؤسسة. وقد تضمنت هذه الاهتمامات انخراطاً واسعاً للمرأة وتعزيزاً لنجاحها وللناس من مختلف الأجناس بالإضافة إلى الصراع المرتبط بالعرق والجنس. وعمل مع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والإداريين الآخرين على تطوير وتهذيب السياسات والإجراءات للتعامل مع الصراع عبر معالجة أسبابه وآثاره. وقد شمل هذا سياسة تسهيل إضفاء الصفة الفردية على عمل أعضاء الهيئة التدريسية بالتوازي مع إيجاد طرق محسنة لمراجعة تثبيت الأساتذة في عملهم والمناشدة وتقديم الشكاوى والعمل الإيجابي والوسائل البديلة لحل النزاع. وقد أفضت هذه المساعي إلى خلق مقاربة ممنهجة متكاملة على مستوى المؤسسة لفض النزاعات التي حافظت على قيمة الصراع المثمر وأهمية الطرق غير الرسمية.

تضم خلفية كوفمان العائلية أفراداً من أصل العائلة عملوا أو يعملون محامين. وقد كان والده أحد هؤلاء الأشخاص، أما الشخص الآخر فهو أحد أولاده. ويشكل هذا - مقارنةً مع خبرته التي اكتسبها من عمله في العيادة الخاصة للطب البيطري (في مجال الخيول)، وأربعة عشر عاماً عضواً في هيئة تدريسية، وثلاثة أعوام رئيساً لقسم أكاديمي كبير، وثلاثة أعوام عميداً، وأدواره القيادية في منظمات ومشروعات وطنية وتجمعات حكومية كبيرة، بالإضافة إلى عمله سبعة عشر عاماً رئيساً للمجلس التعليمي لجامعة لاند - غرانت - إكتسب خبرة فريدة من نوعها ليقدم نظرة حديثة عن كيفية تقويم ومعالجة الصراع في البيئة الأكاديمية.

AP

شكر وتقدير

إن هذا العمل ما كان ليبصر النور لولا التصورات والنصائح التي قدّمها زملائي في جامعة ولاية كنساس، ويشمل هذا الإدارة المركزية والعمداء ورؤساء ومديري الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية وموظفي الإدارة الرشيدة والإداريين في الكلية في شتى المجالات المتعلقة بموضوعي بما في ذلك محامي الجامعة.

أنا أقدر كثيراً وعلى وجه الخصوص العمل الذي كرسته المجموعة التي أصبحت تُعرف باسم مجموعة فضّ النزاعات في جامعة ولاية كنساس. وقد كان لالتزامهم بتحسين أساليب فض النزاعات بأشكالها كلها، والابتكار والقدرة التي أضفوها على عملهم، تأثيراً رئيسياً على تفكيري وتطوّري شخصياً.

أودّ أن أقدم شكراً خاصاً للسيد دانييل ريفيلز (Daniel Reveles) من تيكيت في المكسيك (Tecate - Mexico) لما قدمه من نقد لهذا العمل وغيره من الأعمال، ولمساعدته لي في تعلم كتابة الحوار المفيد والنافع.



obeikandi.com

مقدمة

كان والدي محام في إحدى الضواحي في بلدة يبلغ عدد سكانها 700 نسمة. وكان يفضل قانون الملكيات والتخطيط من أجل إلغاء ضريبة الأملاك أكثر من رفع الدعوات القضائية، وكان يرسل أغلب الناس الذين يسعون وراء الطلاق إلى بيوتهم ليفكروا في هذا مجدداً. لقد تعلمت بعض الأمور القيّمة من والدي عن منع الصراع وفضّه. وأخبرني أكثر من مرة بأن القيّمة الرئيسية لتوقيع عقد ما تكمن في تحديد الطريقة التي سيتم وفقاً لها التوصل إلى تسوية ما بأسلوب منظم هذا إن لم ينجح العقد. إن جوهر الكلام هنا هو أن نجاح المشروع قيد التعاقد يعتمد على جودة الفكرة العامة، ومستوى أداء الأطراف المتعاقدة وما يدور بينهم من عمليات. وإذا فشل أحد هذه العناصر، فستكون هناك حاجة لوضع مجموعة واضحة من القوانين بغية التوصل إلى حلّ أو تصفية نهائية منتظمة. وهذا يؤكد على أهمية وجود وسائل محددة مسبقاً لمعالجة الاختلافات.

كان أحد اقتراحات والدي التي تتمتع بقيمة عملية كبيرة هو أنه عند كتابة رسالة من المحتمل أن يكون لها تأثير محرّض، فمن الأفضل أن تُطلع الطرف المتلقي على مسودة تلك الرسالة قبل إرسالها. وتعدّ مسودة الرسالة هذه إشارة احترام لأنها تجعل الطرف الآخر يفكر بالمشكلة من وجهة نظر مختلفة، وتؤدي عادةً إلى تحديد نقطة أو أكثر من نقاط الحل. إن الرسائل تشغل حيزاً خاصاً بها في الحياة وتقل مقومات أحد النزاعات إلى الأجيال القادمة إضافةً إلى المشاعر القاسية التي ترافقها. وتختلف الرسائل طبعاً بمقدار 180 درجة عن تبادل المذكرات التي تزيد عادة من قسوة المجموعات المتنازعة لتحويلها إلى خلافات لا يمكن فضّها.

بدأت مهنتي الخاصة كوني طبيباً بيطرياً في عيادة خاصة للخيل، وهنا يجب أن يفهم أنه على الرغم من أن الخيل كانت مادة العمل في مهنتي وأنا أحبها كثيراً بصفتها مخلوقات حية وفي بعض الأحيان بوصفها أفراداً، فإن الطب البيطري يُعنى

-مثله مثل ما تسعى إليه أغلب المهن- بالناس أكثر بكثير من عنايته بالحيوانات. وهو يستند أيضاً إلى التشخيص الجيد. ووجدت أن كلاً من عملية التشخيص (تقصي الحقائق) -مع كل الاحترام للناس- والمساءلة اللتين كانتا جوانب ضرورية لتجربتي مع أول خيل، مكونات رئيسية في حل النزاع. فإذا تعامل الجميع في المدينة الجامعية مع بعضهم البعض بالاحترام الذي يتوقعه الزبون مني، فإن أغلب الخلافات التي نواجهها لن تحدث في المقام الأول.

وهكذا كان الحال أيضاً من ناحية ثانية، فإذا لم أشعر بالراحة عند قيامي بالعمل من أجل أحد الزبائن، يمكنني أن أرفض القيام بذلك حالما تتم تبرئة الذمة من مسؤولية محددة. وبالعكس تماماً إذا لم يعجب أحد الزبائن بي أو بالخدمة التي قدمتها، يمكنه ببساطة استدعاء شخص آخر في المرة القادمة التي يحتاج فيها إلى المساعدة. وهكذا يمكن لأي طرف أن ينهي العلاقة دون ألم.

وعملت موظفاً وعضو مجلس إدارة وأميناً في عدد من المنظمات المهنية الوطنية الكبيرة. وفي مثل هذه المنظمات يجتمع الموظفون وأعضاء مجلس الإدارة مرات عدة سنوياً، وعندما ينتهي فصلهم الدراسي يلتفتون إلى شيء آخر. وهم لا يرتبطون ببعضهم بعضاً بشكل وثيق مع بداية العام ونهايته، وإنما يحتكون يومياً ويعتمدون على بعضهم لتحقيق النجاح على المدى الطويل. لقد أصبح جلياً أن عدم ارتباطهم ببعضهم بعضاً هو خيار في متناول اليد، حتى إنه أضحت صفة داخلية لكثير من الترتيبات المهنية. لكن الوضع ليس كذلك في المحيط الأكاديمي. فأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والجامعات مرتبطون مع بعضهم بعضاً بطريقة وثيقة جداً. وتعد روابط المؤلفين والمحققين المشاركين ووجود الأطفال في المدرسة وتوظيف الأزواج وتثبيت الموظفين في العمل حاجة مستمرة توصف -إلى حد ما- بأنها فريدة من نوعها. وهذا ما يكون عليه الحال، على وجه الخصوص، عندما تكون ميزانية الدولة في جميع الولايات متدنية (وهذا عرف حديث) وعندما تكون خيارات التوظيف الأكاديمي محدودة.

لذلك فإن المقدمة الرئيسية لهذا الكتاب تشير إلى أن الكليات والجامعات التي تمتلك صفات مميزة تتمتع بدلالات مهمة بالنسبة لمنع النزاعات وفضّها وإدارتها (DPRM). وهذا هو الحال لكن بدرجة أكبر في المؤسسات التي يوجد فيها نظام تثبيت الموظفين في العمل، خصوصاً تلك المؤسسات التي تحدد جوانب متعددة للمهمة التي يؤديها الموظف وفعلى سبيل المثال، هناك التدريس والبحث وتقديم الخدمات مقارنة بالتدريس لوحده. ولكل عنوان ضمن العناوين الرئيسية لمؤسسات التعليم ما بعد المرحلة الثانوية تاريخه الخاص وثقافته وتقاليده التي تعدّ فريدة من نوعها، وتتصف بأهمية كبيرة في تطوير نظام معين لمنع النزاعات وفضّها وإدارتها.

سياسات وإجراءات وممارسات الإدارة الرشيدة

ترتبط المؤسسات الحكومية، بالمقارنة مع القطاع الخاص، بقوانين التوظيف والأنظمة الخاصة بالقطاع العام للدولة جميعها، التي تقوم على أساسها هذه المؤسسات إضافة إلى جميع القوانين الفيدرالية والحكومية الأخرى، وجميع الأنظمة التي تطبق على قطاعات التعليم والعمل. وتتلقى الجامعات البحثية العامة والخاصة التمويل أيضاً من الوكالات الفيدرالية وهي خاضعة للأنظمة الفيدرالية الإضافية مثل قانون (Bahye-Dole) الذي يحكم تحويل الملكيات الفكرية المستمدة من الأبحاث الممولة فيدرالياً.

وقد أدى نشوء جامعات الأبحاث بعد الحرب العالمية الثانية وانبثاقها بوصفها جزءاً رئيسياً من المساعي التنموية والبحثية للبلد، إلى جعل الملكية الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق الطباعة والنشر مجالاً جديداً كبيراً يمكن لبذور الصراع أن تثبت وستتبعه. فإذا اخترع عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم اللغة الإنكليزية نوعاً جديداً من مصائد الفئران في الدور السفلي من منزله فإنه يمتلك براءة الاختراع بغير تحفظ. وإذا اخترع أستاذ الكيمياء مركباً جديداً في أحد مختبرات الجامعة مستخدماً المعونة الفنية والمعدات الممولة من قبل أحد المنح الفيدرالية، فإن الملكية الفكرية الناتجة تعود إلى المؤسسة، وكل شيء بين هذين المثالين قد يكون خاضعاً للتعريف ومن ثمّ يكون خاضعاً لعدم الموافقة وسوء الفهم. إن احتمالية الصراع في

مجال حقوق التأليف والنشر أكبر منها في مجال براءات الاختراع؛ لأن تثبيت الملكية أصعب بكثير ولأن التوجيهات غير المباشرة والدخل الإجمالي للتعلم عن بعد (الذي يعتمد بشكل كبير على المادة التي تحفظها حقوق النشر والتأليف) يضعان النزاع في قلب المهمة المؤسساتية وقاعدة الدخل الإجمالي.

ولدى الكليات والجامعات والأقسام الخاصة شيء مماثل بشكل عام لكتيب هيئة التدريس الذي يحتوي على جميع سياسات المؤسسة وإجراءاتها المستعملة، ويتمتع هذا الكتيب في كثير من الأحيان إن لم يكن في أغلبها بقوة العقد. لكنه يفتقر عادة إلى الوضوح على كل من المستوى المؤسسي والمستوى الفردي. ويمكن لهذه الوثائق أن تصبح مغرلة ومنتهية الصلاحية، أما المضامين فيتم تطويرها ومراجعتها بصورة مستمرة عبر مد وجزر متكررين بين أعضاء هيئة التدريس الحاكمة والإدارة ووحدة المساومة الجماعية إذا كانت موجودة. وفي الوقت الذي تكون فيه هذه العملية بحد ذاتها مصدراً للصراع، فإن المسائل من قبيل ما هي النسخة المتداولة وكيف سيتم تفسير الكلمات فيها من قبل المستخدمين اللاحقين، ستخلق احتمالات لا تحصى بالنسبة لسوء الفهم عندما يطبق هذا على الحالات الفردية.

إن هذه الكوكبة من القوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والممارسات التي تؤثر على المؤسسات العامة والخاصة غير الربحية فريدة من نوعها. فهي تشمل مجموعة من القوانين المدنية والكنسية. لذا تعد الكليات والجامعات أكثر قرباً من الكنائس مقارنة بمجتمع الأعمال بالنسبة لهذه الناحية. وهي تعمل ضمن بيئة تسودها مبادئ أساسية معينة تعد الحرية الأكاديمية من أهمها على الإطلاق. ويحمل مفهوم الحرية الأكاديمية الدلالة (والواقع في أغلب الحالات) التي تشير إلى أن أعضاء المجتمع الأكاديمي يتمتعون بدرجة غير عادية من الاستقلالية في إدارة أعمالهم وبحرية الرأي فعلياً في كل من منحهم الدراسية والتوسع في آرائهم في أي مسألة. ويتوسع مدى الحالات المحتملة المتعلقة بالحرية الأكاديمية كلما كبرت مهمة المؤسسة وتنوعت بدءاً من المؤسسات التعليمية لمدة سنتين، وصولاً إلى الجامعات البحثية متعددة الاختصاصات التي تمنح درجة الدكتوراه.

الحرية الأكاديمية والمسؤولية والزمالة والكياسة

ترتبط قضايا المسؤولية والزمالة والأدب بفكرة الحرية الأكاديمية. ويمكن أن يكون التوازن بين المسؤولية والحرية الأكاديمية مفيداً للصراع بين أعضاء الهيئة التدريسية، وفي كثير من الأحيان بين أحد أعضاء الهيئة التدريسية وأحد الإداريين، وهنا يكون رئيس القسم هو المعنى الأول بالأمر. وقد تتنوع النزاعات الناشئة بين افتقار حقيقي أو ملموس للإنتاجية أو تصريحات جدلية عامة أو اختلافات في أصول التدريس وصولاً إلى مجالات اهتمام البحث المتصلة بمهمة الوحدة الأكاديمية. إن هذه القائمة غير محدودة في الواقع، والعوامل التي ذكرت هنا لا تتعدى، أكثر الحالات شيوعاً.

وبطريقة مماثلة، يعدّ التوازن بين الحرية الأكاديمية والزمالة تربة خصبة لبذور الصراع وهنا يأتي دور اللغة. ففي الحديث اليومي تستخدم كلمة زمالة بشكل متبادل عموماً مع كلمة كياسة - وهذا يعدّ ابتعاداً مهماً عن تعريف القاموس للسلطة المشتركة. وللزمالة دورها في الترقية وفي اتخاذ القرار بشأن التثبيت، في محاولة منها لزيادة الاحتمال بأن الزميل الجديد الذي تولى منصباً سيصبح مواطناً جيداً في القسم، الأمر الذي يحقق له التوازن في وظيفته. وفي جامعة ولاية كنساس حيث أمضيت أغلب مهنتي الإدارية، كانت السياسات المطبقة تفرض على الأقسام، التي استخدمت الزمالة معياراً لتثبيت الموظفين في عملهم وترقيتهم، تعريف الزمالة وفقاً للمصطلحات الخاصة بتلك الوحدة. أما الكياسة فهي كلمة أفضل عندما يتعلق الأمر بالسلوك. وعندما تصل الزمالة إلى حدّ التشارك في القوة أو السلطة، تصبح هذه القضية لوحدها مصدرراً للصراع سواءً في توازن القوى بين أعضاء الهيئة التدريسية في قسم ما، أو بين الحكم الرشيد للكلية والإدارة، وبين العمداء ورؤساء المجالس التعليمية، أو بين رئيس الجامعة أو مجلس الإدارة.

لذلك تعدّ القضايا المتعلقة بالزمالة والكياسة أحد الأوسمة التي تعلق في بيئات الجامعة والكلية. وتعدّ الخلافات الجدلية والجدل القاسي بشأن قضايا مثل هذه كالسياسات وأصول التدريس والمنهاج الدراسي والبحث أموراً أساسية في العملية

الأكاديمية. لكن الحاجة لمثل هذا التبادل تحت شعار الحرية الأكاديمية يمكن أن يصبح نمراً ورقياً يختبئ خلفه سلوكٌ همجيٌّ أو تعسفيٌّ غير متحفظ أو عرقلةٌ مزمنةٌ للإجراءات المطبقة. وفي الوقت الذي يمكن أن يلعب فيه الشخص الفضل في دوراً ذا قيمة، يمكن بكل بساطة للفرد - الذي يتعامل مع غيره بأسلوب التنازل أو المواجهة أو التهديد بصورة مزمنة - أن يكون مصدراً للضغط وضياح الإنتاجية بالنسبة للناس الآخرين. والفرق بين الاثنين هو أن الأول يسعى وراء الأفكار وإن كان ذلك بأسلوب قاسٍ أو أسلوب يستدعي المواجهة في بعض الأحيان، أما الثاني فيسعى وراء الناس وإن كان ذلك بطريقة مهذبة وفي أحيان أخرى بطرق سرية. وبما أن الكليات والجامعات هي أماكن تعتبر فيها الأفكار والآراء والعقائد والحرية الأكاديمية أركاناً أساسية، فمن الممتع حقاً أن نجد أن كثيراً من مواطني هذه الكليات والجامعات يميلون للتفكير، كتعريف، أن الصراع بين الأشخاص لا يعد مشكلة رئيسية أو حتى مشكلة جديرة بالذكر.

أما إحدى التباينات الدقيقة في محيط الحرية الأكاديمية فهي أنه من الممكن لأعضاء الهيئة التدريسية - الذين سيحتلون منصباً والذين سيصوّت لهم أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين باعتبار التصويت جزءاً من عملية منحهم هذا المنصب - أن يكونوا مترددين في التعبير عن آرائهم أو القبول بهذا الوضع خوفاً من التعارض مع شخص ما سيساعد في تقرير مصيرهم. وعادةً ما يكون هذا عار عن الصحة، لكن يمكن لطريقة الفهم أن تتمتع بقوة الواقع في ظل ظروف كهذه. وتصبح المشكلة أكثر سوءاً عند الافتقار للمعايير والمقاييس والسياسات والإجراءات الواضحة بالنسبة للتقويم السنوي والترقية والتثبيت. ومن المؤكد أن ينشأ الصراع في بيئة كهذه ويمكن أن يستمر إلى ما شاء الله لأن الأطراف المتنازعة تكون محكومة بالبقاء مع بعضها في كثير من الأحوال عن طريق الاستمرارية التي يحققها نظام التثبيت. لذا يعد التثبيت في العمل، والترقية إلى حد ما، المصدر المتكرر في أغلب الأحيان للصراع الجدّي بين الأفراد في المؤسسات التي تطبق نظام تثبيت الموظفين والترقية.

ويمكن لنظام تثبيت الموظفين مع كل حسناته، أن يسهم في خلق بيئة تؤدي إلى حدوث الصراع. فأغلب النزاعات تشمل أفراداً أو مجموعات تتصف، في أغلب

الحالات، بأنها ستستمر بالعمل معاً في إحدى الوحدات الأكاديمية. وهذا مهم بصورة حيوية للمؤسسة بالكامل سواء حلّوا خلافاتهم بطريقة بناءة، أو استمروا بنزاعهم مع كل ما يسببه ذلك من استهلاك عاطفي وفكري، وخسارة في الإنتاجية وتعريض التقدم المهني للخطر.

وفي أغلب الحالات، لا يتطلب الصراع في بيئة أكاديمية إلا لسبيل واضح يمكن عبره متابعة الحل. لكن ينشأ، في بعض الحالات، سيلٌ من النزاعات حول فردٍ ما، لا يبحث بالفعل عن الحل لكنه يبدي عوضاً عن ذلك رغبة واضحة بالحفاظ على جو من الصراع معه ويكون هذا الصراع في ذروته. ويكون الأقرب لمثل هذا الفرد الشخص الذي لا يستطيع مقاومة صب الزيت على أي نار يجدها. وعندما تستعر النار لا يظهر هؤلاء الأفراد النادرون إلا وهم واقفون في الظل يحملون بأيديهم صفيحة بنزين فارغة. لذلك يجب العمل على تفسير كل مجموعة من الظروف التي أدت إلى النزاع، وذلك عن طريق وجود نظام فعال لمنع النزاعات وفضّها وإدارتها.

الإدارة والحكم الرشيد

تعدّ علاقة الزمالة بين قيادة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة علاقة استثنائية بالنسبة للبيئة الأكاديمية. وقد تكون سلاحاً تقليدياً ذو حدين: أي أن تكون مصدراً رئيسياً للصراع أو أن تكون أحد أكثر الأدوات قوة في المؤسسة لمنع النزاعات وفضّها. وتتمتع الإدارة بمسؤولية رئيسية بالنسبة لتنفيذ السياسات وإدارة الميزانية، أمّا أعضاء الهيئة التدريسية فيتمتعون بمسؤولية رئيسية بالنسبة للمنهج الدراسي وإدارة أبحاثهم، وكل شيء بينهما قابل للتفاوض ويخضع إلى حدٍ كبير، لدور مجلس الإدارة الرشيدة وتاريخ وثقافة المؤسسة، وشخصية وأسلوب اللاعبين. ويتم انتخاب قيادة أعضاء الهيئة التدريسية سنوياً، وهذا وضع يتكوّن عادة عن طريق إعادة هيكلة سريعة للإداريين، خصوصاً العمداء والموظفين الأكاديميين الرئيسيين والرؤساء.

لذلك يعدّ التطوير والتدريب المهني للإداريين على المستويات كلها في المسائل وثيقة الصلة بمنع النزاعات وفضّها وإدارتها أمراً مهماً إلى أبعد حدّ. وتتزايد هذه البرامج

من حيث العدد، خصوصاً بالنسبة لرؤساء ومديري الأقسام. وكثيراً ما تعالج هذه البرامج كيفية التعامل مع الناس في الظروف الصعبة، وبعض منها يعالج أسلوب الأشخاص فيما بينهم. وإذا تمت هذه البرامج بشكل جيد، فسيكون لها تأثير مفيد يعود بالخير والرفاه على المؤسسة وعلى مهن الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل الذين تأثروا بهذه البرامج.

أمّا التعامل مع الصراع بصورة بناءة فيعدّ أحد أهم مظاهر المسؤوليات التي يتمتع بها أي إداري على الإطلاق. ويخلق الضغط المتولد عن الصراع - في أغلب الأحيان أيضاً - تأثيراً على الشخص لدرجة أنه يتجنب الصراع ومن ثمّ يكون التأثير عديم الجدوى. وفي أحيان أخرى يؤثر عجز الفرد عن التأقلم مع الضغط الناتج على صحته وقد يدفعه لتترك المهنة الإدارية. لكن عندما يتمكن الناس من النظر إلى التعامل مع الصراع على أنه عملية كاملة مرغوب فيها وتعمل على تقصي الحقائق ويتم تنظيمها بلغة الإنصاف الجذري، عندها يمكنهم أن يتعاملوا مع الصراع على أنه تمرين فكري، لذا كُن منصفاً وفاعلاً واختبر ضغطاً أقل بكثير. وفي هذا المجال، يطلق المهنيون على هذه العملية اسم عدم شخصنة النزاع. وبما أنني بدأت مهنتي في عيادة للطب البيطري في مجال الخيول، فإنني أصف هذه العملية على أنها عملية تشخيصية تُنفذ عن طريق المهارات الجيدة للناس.

أهمية الاتصالات

يعدّ توزيع وتوضيح المعلومات عن الظروف والأحداث التي تؤثر على المؤسسة عاملاً رئيسياً في منع الخلافات. وأكثر أنواع الانتقادات شيوعاً التي يوجهها أعضاء الهيئة التدريسية للإداريين هو الافتقار لوسائل الاتصال. فهم يعتقدون أنه كلما كانت الأولويات المؤسسية والشروط المالية أكثر شفافية بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل، كان الوضع أفضل. إنهم محقون بالفعل؛ لأن هناك أوقات يجب أن تبذل أثناءها أقصى وأكثف الجهود بغية نقل أكبر قدر من المعلومات المتاحة إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص. وتضم الأمثلة عدداً من الأزمات المالية والهجمات على نظام تثبيت الموظفين من قبل القيميين وحكومة الولاية. وتصل مثل هذه الحالة في المؤسسات

العامّة إلى مرحلة شديدة أثناء السنة عندما يجتمع المجلس التشريعي. وعلاوة على ذلك، تجتمع الهيئة التشريعية عادةً في النصف الثاني من العام الدراسي عندما تكون الأعصاب المؤسّساتية منهكةً آنذاك. وتسري الريبة ملتَهبةً بين الجهل بالتوازي مع الاستياء من أن يبقى المرء في الظلام بعيداً عن الأضواء. ويؤدي هذا النوع من الضجة الخلفية إلى خلق بيئة من السخط يزهو فيها الصراع وتزدهر فيها النزاعات.

وتؤدي المعلومات المجتزأة والتصريحات بغير مناسبة إلى توليد الإشاعات بسرعة شديدة جداً تشير نقطة ممتعة حول دراسة الشخصية الأكاديمية. فأعضاء الهيئة التدريسية مُوسَّسون تجاه تقصي الحقائق والدقة في أبحاثهم وطرق تدريسهم التي تستند إلى النظام. ولا يمكن لأي عالمة ناجحة أن تفكر في نشر أي بحث ما لم تؤمن بأن هذا البحث قد تمت دراسته بشكل شامل وتم توثيقه وكان دقيقاً. لكن في كثير من الأحيان تُرمى هذه المقدمة الرئيسة من النافذة، وذلك عندما تدور رحى طاحونة الإشاعات التي تؤدي إلى أروقة التخمين والقييل والقال الأمر، الذي يستهلك الوقت والطاقة الفكرية. ومن ثمّ يتبرعم الصراع مثل أبواغ الفطر المشروم في ظل مثل هذه الحالات.

ولا يمكن الافتراض أبداً بأن وجود نظام للمناشدة وتقديم الشكاوى ووسائل التحقيق في ادعاءات التمييز العنصري والتحرش هو أمرٌ يفي بالمراد. إن هذا لا يفي بالغرض على الإطلاق. فعلى سبيل المثال، لا يمكن الافتراض بأنه لا توجد مشكلة ما؛ لأن ادعاء العمل الإيجابي لا يرقى إلى مستوى المعيار القانوني بالنسبة للتمييز. يجب أن تكون هناك سبل متوافرة تشير إلى معالجة القضايا الرئيسية إذا أردنا الحفاظ على علاقات العمل واستعادتها. ويمكن استخدام هذه الآليات نفسها لكبح المشكلات في بدايتها قبل أن تصل إلى مرحلة الشكوى الرسمية أو المناشدة أو تقديم الشكوى. وهذا لا يعني أنه يمكن حل أي مشكلة وفقاً لما يُرضي أي شخص. ولا يعني أيضاً أن بالإمكان تصحيح سوء الفهم قبل أن يصبح شيئاً أعظم.

تشدد هذه الظروف، التي يقتصر معظمها على البيئة الأكاديمية، على أهمية السياسات والإجراءات والممارسات المؤسّساتية التي تشمل نظاماً واضحاً ومفهوماً

بشكل جيد ومطوعاً بغية منع النزاعات وفضّها وإدارتها ويكون جزءاً من الثقافة، وليس خاضعاً لمجيء وذهاب أشخاص محددین بصورة مستمرة.

الخاتمة

إن الغاية من هذا الكتاب هي تقويم طبيعة الصراع في البيئات الأكاديمية ووصف الطرق العملية لمنع وفض النزاعات غير المثمرة. ويؤكد هذا الكتاب في الوقت نفسه على الحاجة للاحتفاظ بقيمة الصراع المثمر. ويستند هذا الكتاب إلى حقيقة الاختلاف القائم بين مختلف مؤسسات التعليم العالي من حيث التاريخ والثقافة والسياسة والممارسة والمهام. وهنا لا بدّ من أخذ هذه العوامل بعين الحسبان لتطوير مقاربة ممنهجة بصورة فعّالة، تهدف إلى منع النزاعات وفضّها وإدارتها بطريقة تحافظ على الحلول غير الرسمية. ويشيد الكتاب بالأركان الأساسية للنزاهة والثقة بوصفها عاملاً حاسماً في استمرارية النجاح في أي منظومة أو منهجية.

يضم هذا الكتاب كثيراً من القصص والصور، بما في ذلك أربع أمثلة في نهاية الكتاب وهي تهدف إلى دمج الأفكار الرئيسية والتأكيد على أهمية الفروقات غير الممدودة المرافقة لحل الصراع. ويستثنى من هذا قصتين توصفان بأنهما تاريخيتان بكل وضوح، وسيناريو واحد يستند بشكل جزئي إلى خطأ من ابتكاري أنا، وتعدّ هذه الاعتبارات جميعها أدباً قصصياً بصورة كاملة.

د.ف

1 ◆ الصراع: وجهان لعملة واحدة

إن مصطلح الصراع غير المثمر يفترض ضمناً وجود الصراع المثمر. في الحقيقة، يلعب الصراع دوراً رئيسياً في أي منظمة، بما في ذلك الكليات والجامعات. ويستعرض النقاش الآتي تكلفة الصراع غير المثمر، ولماذا من الضروري جداً جعله في حدوده الدنيا؟ وطبيعة الصراع غير المثمر وأهميته في رفاه المؤسسة على المدى الطويل.

الصراع غير المثمر

تعدّ البيئة الأكاديمية مكاناً للأفكار سواءً كانت المؤسسة عبارة عن كلية في حي ما أو كلية صغيرة للفنون الليبرالية أو جامعة شاملة على مستوى الماجستير أو جامعة بحثية كبيرة. ويعدّ التبادل الحر للمعلومات والمعرفة أمراً رئيسياً بالنسبة لوجود المؤسسة. وهذا صحيح تماماً في الصف الدراسي بقدر ما هو صحيح في مختبر الأبحاث. فالأفكار والمعلومات والمعرفة تسود في أي نظام أكاديمي وتخضع للتغيير في كل يوم على مدار الساعة.

وتشكل النزاعات المتعلقة بـ الأفكار وصحة المعلومات والمعرفة جزءاً من كل يوم في الحياة الأكاديمية. وقد يكون الحديث ممتعاً ومسلماً كذلك. وكلما حصلت النزاعات في الصف الدراسي، كان الوضع أفضل لأن هذا يعدّ بمثابة التربة الخصبة التي تعدّ أفضل مكانٍ لزراعة بذور التعليم العملي الفاعل. إن هذا الحديث بحد ذاته هو الذي منع الصحافة والتفكير المرتكز على الرغبة من دفع البلد باتجاه قبول فكرة ما يسمى بالانصهار البارد بسرعة كبيرة. وأخيراً كشف التحقيق المستمر تلك الفضيحة التي أثارتها نظرية إنسان بيلتداون⁽¹⁾، التي استمرت لعقود من الزمن عن طريق المد والجزر بين المتحف البريطاني والمؤسسات الأكاديمية. أمّا قائمة الأمثلة

(1). هي نظرية فشلت في إثبات صحة نظرية داروين عن تطور الإنسان وكانت أكبر فضيحة في تاريخ العلم.

من هذا النوع فهي غير محدودة، وهذا واضح بشكل بارز عبر حديث داروين مع ذاته الداخلية على طول طريقه الرملي الذي كان يمشي عليه، أو انتقاد واتسون وكريك لاتجاه بحثهم في مكتبهم المخبري.

إن الأفكار والمعلومات والحكمة المكتسبة أيضاً تتمتع بطريقة لتصبح متجانسة مع الأفراد ومهنيهم. ولذلك من المتوقع أن ينتقل الحديث - مع بعض التكرار- إلى الناس الذين يقفون وراء الأفكار أكثر من الأفكار بحد ذاتها. وعندها يمكن للنزاعات المستمرة مدى الحياة أن تتطور. ويكون هذا محتملاً عندما يتم إبعاد الأشخاص المتنازعين عن بعضهم بعضاً. لكن عندما يكونون في القسم الأكاديمي نفسه فقد يكون التأثير السلبي عليهم وعلى زملائهم المباشرين ومؤسستهم تأثيراً مدمراً. لقد حدثت أمثلة حقيقية وذلك عندما حافظ عضوان متخاصمان في الهيئة التدريسية ممن يتمتعون بشهرة طويلة الأمد على الحروب والمجموعات المتنازعة، الأمر الذي أدى في نهاية المطاف إلى تدمير قسمهم. والأسوأ من هذا هو أنه يمكن للأفراد ذوي المعدل المتوسط وما دون أن يخلقوا مستوى من التأجيج المزمن بما يكفي ليوثق الفوضى في وحدة ما لدرجة الإضرار بمهنة أولئك المحيطين بهم، وإلحاق الضرر بمؤسستهم بالحصلة. أما الأكثر فظاعة هو أنهم يتسببون بالضغط والكبت وإعطاء توجيهات رديئة الجودة لطلابهم. لذا لا يجب السماح أبداً باستمرار هذا السلوك عند اكتشافه، ويمكن حله أو إدارته في معظم الأمثلة. والأفضل من هذا هو منع وقوع كثير من هذه الحالات.

إن الصراع غير المثمر من هذا القبيل يستهلك الشيء الوحيد الذي يجب أن تقدمه المؤسسة ألا وهو الموارد الفكرية والطاقة اللازمة لشرح هذه الموارد. وبعد الوقت والطاقة الفكرية المستهلكة في الذهاب والإياب وراء الأبواب المغلقة، والثرثرة الفارغة والمواساة العامة وقتاً غير مستثمر في ثقافة الاكتشاف والتدريس والتعلم والتكامل والتطبيق. وهكذا لا يحصل الطلاب على حقوقهم، وتتعرقل المهن وتخسر المؤسسة قوامها. ويسود الهم والغم في مكان يفترق إلى قليل من الابتهاج الذي يضيئ لمسة من

الجمال. لكن الأسوأ في هذه الحالات هو أن هذه الخسارات هي خسارات حقيقية جداً لا يمكن استردادها أبداً!

ويعدّ الصراع غير المثمر أمراً شائعاً أيضاً في مسائل الإدارة الرشيدة. فالصراع والنزاعات ضرورية لتطوير سياسات سليمة لتعزيز مستقبل المؤسسة والعاملين فيها. وتستمر هذه الحالة بين مدّ وجزر طالما أن هناك إحساساً عاماً بالثقة بين الأطراف وطالما بقي النقاش مُركّزاً على القضايا أكثر من تركيزه على الأشخاص الذين يثيرون مثل هذه القضايا. لكن إذا أطلقت الإدارة تصريحات مضللة - وإن كان ذلك بشكل مقصودٍ أو سهواً - بشأن الميزانية أو بعض القضايا الأخرى المعروفة يومياً، فإن الشك بالأشخاص الذين أطلقوا هذه التصريحات يبدأ باحتلال الأولوية بدلاً من الالتفات إلى حل القضايا بعد ذاتها. وهذا يخلق بيئةً يستطيع فيها أولئك الأفراد النادرون الذين يزدرون بوجود الصراع أن يبرزوا بكامل إمكانياتهم. ويمكن أن يحصل هذا عبر التصريحات الطنانة في اجتماع أعضاء الهيئة التدريسية، أو المعلومات المضللة المرتبطة بأجزاء من الحقيقة المنتشرة عبر وسائل إبداعية لا تعد ولا تحصى. فالبريد الإلكتروني كان قد سلّح هؤلاء الأشخاص بشكل هائل، خصوصاً أولئك الذين أتقنوا فن وعلم المراسلة الإلكترونية الجماعية للرسائل مجهولة المصدر. أمّا الإمكانية الحقيقية لمثل هذه الأحداث المتضاربة للخروج عن السيطرة وإيقاع المؤسسة في حالة من الإرباك المزمّن أو الحاد، فتؤكّد على الطبيعة الأساسية للتعامل الصادق والاتصالات الجيدة (التي لا يمكن أن تصل إلى مقدار كافٍ أبداً) والاحترام المتبادل، والسياسات والعملية التي يتم اتباعها.

وبمفهوم عادي يتمتع الصراع غير المثمر، بتأثير مالي واقعي جداً حيث يتم تخصيص حصة الأسد من الميزانية في أغلب الوحدات الأكاديمية للرواتب ولنفوائد الموظفين الإضافية. وعندما تتم ترجمة كلفة هذا النوع من الصراع الذي تم وصفه منذ لحظات إلى الوقت الفعلي الذي يقضيه أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل والإدارة، يتم إنفاق مبالغ كبيرة من الأموال يومياً دون طائل أو جدوى، لكن هذا لا

يتضمن المنح والعقود المهملة، والهبات غير المستثمرة، أما في حالة الجامعات العامة فيتم إيقاف التمويل التشريعي بسبب ظهور المؤسسة وهي في حالة من الفوضى.

إن عبارة هنري كيسنجر المشهورة التي مفادها أن علم السياسة منتشر بكثرة في الجامعات؛ لأن المخاطر متدنية جداً، لا أساس لها من الصحة. فالمخاطر مرتفعة جداً. ويجب التفكير ملياً، بالإضافة إلى الاهتمام بالبحث والخدمة، بعدد الطلاب المدرجين في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وبعدها التفكير ملياً بدراسة التأثير الذي سيكون لهم على التوجه المستقبلي للبلد. إن تأثير الطلاب ومستقبلهم يؤدي إلى رفع المخاطر عالياً جداً.

الصراع المثمر

يمكن تقديم الصراع المثمر في بيئة أكاديمية وفقاً لصيغتين اثنتين: صراع بشأن الأفكار وصراع بشأن الأشخاص وأدائهم. وسيكون من السهل إضافة الصراع من أجل المال، لكن قضايا الموارد لا تعد مهمة إلا إذا كانت مرتبطة بالأشخاص وبأدائهم المثمر.

الصراع حول الأفكار

تقود الأفكار المجتمع على وجه العموم والمؤسسات الأكاديمية على وجه الخصوص، وتغطي مجموعة الأفكار في الجامعات البحثية جبهة أكبر وأكثر تأملاً. فالاستكشاف الفكري يعد صفة قوية لأغلب الناس الذين يجدون طريقهم وصولاً إلى إحدى المهن الأكاديمية. وتقود هذه الصفة أولئك الأشخاص الأكثر نجاحاً. فعندما تشتعل هذه الشرارة تبلغ المهن طوراً يتسم بالاستقرار، وإذا أصبحت هذه الشرارة مرضاً مستوطناً فإن المؤسسة تتحدر باتجاه الهاوية. وبقدر ما يكون هذا صحيحاً بالنسبة لكليات الفنون الليبرالية الصغيرة، أو كليات المجتمع الصغيرة فهو صحيح بالنسبة للمؤسسات الإقليمية الشاملة والجامعات البحثية الكبيرة.

يتنوع تبادل الأفكار ووجهات النظر عن هذه الأفكار بدءاً من قضايا الإدارة الرشيدة وسياسات الجامعة إلى النقاط الدقيقة للبحر الجملالية، وإلى نظرية

الأوتار، وإلى علم الأحياء الجزيئي وصولاً إلى الأدب الإغريقي، وكل شيء بينهم. وهذه هي الخميرة التي تجعل العجين يختمر. ويمكن للتدريس والتعلم في هذه البيئة الارتقاء بمستوى الطلاب إلى مستوى أعلى من حيث الطموحات الفكرية الدائمة، أكثر مما يمكن تحقيقه عبر مجرد تبادل المعلومات. ومعاذ الله أن يتفق أبدأ الأعضاء جميعاً في مجتمع أكاديمي على شيء ما في الوقت ذاته. وإذا حدث هذا فإن المؤسسة ستنفجر داخلياً.

يخلق التفاعل الجوهرى في الصراع بشأن الأفكار والتقاليد الأكاديمية كثيراً من المفارقات الممتعة. فمن المفترض أن تستمر الكليات والجامعات التقليدية إلى الأبد، ولهذا السبب يقوم المتبرعون بتقديم الأموال لها، ويتطلع الخريجون الجامعيون إليها من أجل أبنائهم وأحفادهم ليدرّسوا في المدرسة الأم. ويرتبط هذا أيضاً بنسبة كبيرة بالسبب وراء التغيير المؤسساتي الذي يأتي ببطء شديد وبحالة بالغة الأسى. وهذا بالطبع يحبط الأشخاص الحساسين في القطاع الخاص الذين يعتقدون أنه يجب إدارة الجامعة على أنها مشروع تجاري. فالتنفيذيون والإدارة المركزية في مجال العمل التجاري لا يثيرون الانتباه عبر أرجاء المقرات الرئيسية للشركة، وهم يرتدون الرداء الجامعي الأسود والشعارات والرموز الملكية الملونة لمرتين أو ثلاثة مرات في السنة؛ بغية تعزيز أهمية جوهر القيم التي تعود إلى ما قبل 900 عاماً. أما الإداريون وأعضاء الهيئة التدريسية فيفعلون ذلك. ومن المثير للمفارقة هو أن نسبة كبيرة من التقدم الفكري والمعرفة الجديدة في العالم تنشأ في هذه المؤسسات القديمة نفسها. فالعلوم الرئيسية التي ستقود تكنولوجيا المستقبل تطورت هناك، كما هو الحال في العمليات البحثية والتنموية للعمل التجاري الخاص. وتعدّ هذه المفارقة الداخلية الخلفية المناسبة بالنسبة للصراع بشأن الأفكار. وتوصف إحدى الجامعات بأنها قديمة وديناميكية وخلّاقة وتقدمية، كل هذا دفعة واحدة. وبالمحصلة تكون الإنتاجية ضخمة. ويتحقق هذا عندما يتسع الصراع بشأن الأفكار ليصل إلى مرحلة الصراع الذي بدأت المشكلة بشأن الشخصيات وأداء الأشخاص.

الصراع حول الأشخاص وأدائهم

يمكن للصراع -حتى وإن كان صراعاً جدياً وطويل الأمد بشأن الأشخاص- أن يكون مثمراً. إن لطريقة الفهم هذه علاقة بالفكرة التي تشير إلى أنه يجب ترتيب الأولويات في بعض الأحيان بحيث يكون العمل ضد قلة من الأشخاص؛ بغية تحقيق المصلحة العليا للمؤسسة والناس الذين يدعمونها بدولارات الضريبة والرسوم التعليمية والمنح والعقود. وهذا يتناغم مع مبدأ الإنصاف الرئيسي. فكل حالة من حالات رفض التثبيت أو الترقية تستلزم صراعاً ما، لكن تخفيض المعايير لتجنب مثل هذا الصراع يعدّ أمراً غير منصف بالنسبة للزملاء، وللمؤسسة كلها، ولدافعي الضرائب ومسددي الرسوم التعليمية، وفوق كل ذلك الطلاب. إن الأمثلة الآتية تقدم تصوراً وفهماً للجانب المثمر في الصراع عبر موقفين حقيقيين:

في آذار عام 2003، قام حاكم نبراسكا بتقليص ميزانية جامعة نبراسكا - لينكولن التي تبلغ 21 مليون دولار أمريكي بنسبة 10%. وكان هذا التقليص مترافقاً مع تخفيضات أساسية سابقة ولم يترك خياراً أمام الجامعة إلا أن تقوم بالتخلي عن بعض البرامج؛ لكي تحافظ على القوى الجوهرية للمؤسسة إلى أبعد حد ممكن.

ووفقاً للبيان الصحفي لجامعة نبراسكا لينكولن بتاريخ 10 آذار من عام 2003، فقد أعلن رئيس الجامعة، هاري بيرلمان، الدفعة الأولى من التخفيضات بقيمة 7,5 مليون دولار أمريكي وأرسلها عبر وسائل الاتصال الإلكترونية إلى مجتمع الجامعة. وكانت إستراتيجيته المعلنة تنص على: «الحفاظ على القوى المركزية للجامعة وتوجيهنا لمتابعة تعزيز برامجنا في التعليم والبحث والخدمة».

وتضمنت المقترحات الأولية للتخفيضات المبرمجة وحالات عدم الاستمرارية، حذف قسم الأبحاث في متحف ولاية نبراسكا (Nebraska State Museum). وأدى هذا إلى تسريح عدد من أعضاء الهيئة

التدريسية المثبتين. ولأن موضوع التثبيت كان مشمولاً، فقد أثبت هذا الأمر على أنه أحد أكثر القضايا تعقيداً، التي تتطلب نضالاً مريراً في هذه العملية. أما لجنة التخطيط الأكاديمية التي تم تعيينها لمراجعة مقترحات رئيس الجامعة فقد عارضت هذه التخفيضات.

وبشكل أكثر تحديداً، بلغت مقترحات بيرلمان حد الإعلان عن الحاجة المالية الماسّة؛ لأن بعض أعضاء الهيئة التدريسية سيتم تسريحهم بشكل مؤقت لأسباب مالية. وهذه قضية قوية لدرجة أنه يمكن طرحها في بيئة أكاديمية. ففي شهر نيسان (أبريل) من عام 2003 قام مجلس جامعة نبراسكا لينكولن بالتصويت لحجب الثقة عن بيرلمان. لكن رئيس الجامعة عبّر عن نيّته إجراء استفتاء يشمل أعضاء الهيئة التدريسية جميعاً على اتساع الجامعة بشأن، مقترحاته مع التزامه بتقديم استقالته من منصبه إذا كانت نتائج الاستفتاء ضده. وقد تم إجراء هذا الاستفتاء في شهر أيار (مايو) وحقق بيرلمان فوزاً ساحقاً في التصويت بنسبة 90%.

وكما ورد في البيان الصحفي الصادر عن جامعة نبراسكا لينكولن بتاريخ 6 حزيران (يونيو) 2003، فقد قام مجلس نبراسكا التشريعي باختزال مقترحات الحاكم اختزالاً، وتم تقليص التخفيض الفعلي لميزانية الجامعة.

كان هذا وضعاً خطراً جداً حيث يجب أن يؤخذ الإنصاف بعين الاعتبار بالنسبة لأولئك الذي يخسرون وظائفهم، وذلك بالتوازي مع تحقيق المصالح المثلى لبقية أعضاء الهيئة التدريسية، والطلاب، ودافعي الضرائب، ودافعي الرسوم التعليمية، وأولئك الذين يمولون المنح والعقود. وكانت استمرارية المؤسسة على المدى الطويل موضوعاً مطروحاً للنقاش. وفي معالجته لهذه المسألة في مراحل متقدمة، قام رئيس الجامعة بزج أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والقيمين على الولاية والمشرعين

وغيرهم من الناخبين في هذا الموضوع. وقد عُقدت كثير من جلسات الاستماع في الجامعة وعبر الولاية. وتم تلخيص هذه الجلسات والإعلان عنها في بيان صحفي للجامعة في 4 نيسان (أبريل) من عام 2003. وحافظ بيرلمان وإدارته على التركيز على المصالح المثلى للمؤسسة على المدى الطويل. وبالرغم من أن المسألة كانت جدلية بشكل كبير جداً، فقد كان كل ما اقترحه علنياً ومنفتحاً. لقد أظهر بيرلمان ميّزة في وجه هذا الصراع الهائل، تتمتع بأهمية جوهرية في فض النزاعات التي تشمل الأشخاص وأدائهم: هذه المييزة هي الشجاعة.

لا يوجد تناقض بين تمسك المرء بأسلحته إزاء القضايا التي تتمتع بأهمية جوهرية، وإظهار الاحترام للأطراف المتنازعة والتعاطف مع الأطراف المتأثرة. ولا يقتصر الإنصاف على أولئك الذين يخسرون وظائفهم، على الرغم من أنه يجب إبداء التعاطف بحده الأقصى والمجاملة الممكنة تجاههم. ويمتد هذا الإنصاف ليصل أيضاً إلى الشركاء الأساسيين في المؤسسة جميعاً وعبر الولاية حاضراً ومستقبلاً.

تعدّ الحالة في جامعة نبراسكا لينكولن مثلاً كلاسيكياً للصراع البناء الذي يشمل الناس (والأموال). فقد كانت هناك مشكلة كبيرة وملحة وكان يجب حلّها ضمن إطار زمني مضغوط. وكل حل محتمل ينضوي على وجود صراع ما.

أثناء التسعينيات، أصبح المشرعون ومجالس الحكام والأوصياء مقتنعين بأن الجامعات التي تمنح درجة الدكتوراه قد تجاوزت حدودها في مجال البحث، الأمر الذي أدى إلى إهمال التدريس والتعلم. وقد ترافق هذا الرأي بانتقادات لإنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية على جبهات متعددة، بما في ذلك الصحافة الشعبية. وقد استشهد النقاد بالوقت الكثير جداً المستغرق في الاستشارات الشخصية، وفي أنشطة المصالح الشخصية للحصول على ترقية في العمل. وكانت النتيجة وجود جو عام من الريبة والشك بشأن المسألة الأكاديمية، خصوصاً في الجامعات الحكومية. ولم يعد بالإمكان النظر إلى التعليم العالي على أنه ذو قيمة تُذكر. أمّا نظام تثبيت الموظفين فقد كان الهدف المنطقي لهذه الاهتمامات، وبرزت

حقبة مراجعة نظام تثبيت الموظفين في العمل إلى حيز الوجود وأصبحت متسارعة بفضل آلية سنّ القوانين عبر الفاكس. وهذا يعني أنه عندما يتوصّل أحد الحكام أو المشرعين أو أحد أعضاء مجلس القيمين أو الأمناء إلى شيء ما، فإن بقية الأعضاء يسرون خلفهم؛ لأن الجميع يذهبون إلى الاجتماعات نفسها ويقرؤون الأدب نفسه.

في ربيع عام 1995 قام رئيس مجلس الأوصياء في كنساس بإيقاف الاجتماع المنعقد لمجلس كبار الموظفين الأكاديميين (COCAO) بشكل غير رسمي وتحدث باسم الجامعات الست التابعة لولاية كنساس. وكان المجلس على وشك إصدار قائمة الأوامر التوجيهية للجامعات نتيجةً لسلسلة طويلة من الأنشطة المتعلقة بتقويم أعضاء الهيئة التدريسية، لكن رسالة الرئيس إلى مجلس كبار الموظفين الأكاديميين كانت رسالة واضحة ودقيقة.

واستذكر ما قاله رئيس المجلس عندما قال: «إن المجلس مقتنع بأن الجامعات متشددة جداً في توظيف أعضاء هيئة تدريسية جدد. نحن نؤمن بأن مقداراً كبيراً من التقدم تم إنجازه في التقويم السنوي. ومن الواضح أن القرار بمنح التثبيت قد تم بصورة جديّة تماماً، أما المعايير المستخدمة بهذا الخصوص فتعدّ معايير رفيعة المستوى. لكن لم يكن هناك أدنى دليل على أن أيّاً من الجامعات تتمتع بطريقة ما للتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين الذين أصبحوا غير منتجين. ولذلك فإمّا أن تقوم المؤسسة بالاهتمام بهذا الأمر أو أن المجلس سيقوم بهذا عوضاً عنهم».

لقد أوضح النقاش اللاحق بأن القضية ليست قضية عدم كفاءة وإنما قضية إنتاجية منخفضة أو عدم وجود قابلية للإنتاج بالأساس. فالقضية الرئيسية هنا هي أن هناك عدداً من أعضاء الهيئة التدريسية

لا يقومون بالكثير على الرغم من قدرتهم على ذلك. في الواقع، كانت القضية قضية الأداء المتدني بصورة مستمرة وهذا هو الاسم الذي أصبحت سياسات المجلس تشتهر به. وهذا هو الاسم أيضاً الذي تشتهر به طريقة المعالجة في كتيّب الجامعة في جامعة كنساس ستيت هذه الأيام، كان رئيس مجلس الهيئة التدريسية في جامعة كنساس ستيت وكثيراً من قادة الهيئة التدريسية ورئيس المجلس التعليمي متفقين على العديد من النقاط: (1) كان هناك عدد قليل جداً من أعضاء الهيئة التدريسية ممن تُطبق عليهم سياسات المجلس الجديدة بشكل فعلي، (2) إذا لم تُعالج هذه القضية فمن شأنها أن تؤدي إلى الإضرار بنزاهة نظام تثبيت الموظفين بصورة تدريجية في عيون القيمين والمشرعين وعامة الشعب، (3) وإذا عولجت القضية بصورة ملائمة فقد يكون للسياسات أثرُ بناءً، خصوصاً عندما يتم ربط هذه القضية بالسياسات الموجودة لشخصنة توزيع جهود أعضاء الهيئة التدريسية. لقد قام رئيس مجلس أعضاء الهيئة التدريسية؛ بتعيين قوة عمل تألفت بشكل رئيسي من أعضاء الهيئة التدريسية من أجل بدء العمل على صياغة مسودة للسياسات. وكان يعتقد بالفعل بأن المنهجية المثلى تتمثل باغتنام أعضاء الهيئة التدريسية للمبادرة في تطوير الإطار المناسب؛ من أجل وضع السياسات النهائية. وعند هذا الوقت لم يكن متبقياً أمامه إلا ثلاثة أشهر في سنته رئيساً للمجلس. واستمرت هذه العملية مع بعض التعديلات التي أجراها خَلْفُه أثناء رئاسته للجامعة، وتمت الموافقة على السياسات النهائية بعد 18 شهراً تقريباً من العمل والمفاوضات مع رئيس المجلس التعليمي، والرئيس الثالث لمجلس أعضاء الهيئة التدريسية الذي تم تعيينه لاحقاً أثناء الفصل الدراسي. لكن المعارضة كانت شديدة جداً في بعض الفصول الدراسية، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو أنه كان يُنظر إلى السياسات الجديدة، وكأنها هجوم على نظام

تثبيت الموظفين. فأولئك الذين كانوا يدعمون هذه المعارضة لديهم رأي مغاير من شأنه إنقاذ هذا النظام. لكن عندما انجلى الغبار، وافق مجلس أعضاء الهيئة التدريسية على السياسات بالأغلبية ووقع عليها رئيس المجلس التعليمي. وأصبحت سياسة ولاية كنساس نسخة معدلة عن الموضوع المثار لمراجعة نظام تثبيت الموظفين. لكن من العملية برزت نقطة واحدة للصراع الرئيسي بين رئيس المجلس التعليمي ومجلس أعضاء الهيئة التدريسية في تعريف كلمة «الإجمالي».

لقد استندت السياسات الجديدة الناشئة (الأداء المتدني بصورة مستمرة) إلى تقويم سنوي شامل وهو ما كانت تقوم به الجامعة سابقاً. فعندما يكون مجمل الأداء دون الحد الأدنى للمعايير (التي يتم تحديدها من قبل أحد الأقسام الأكاديمية، وتكون خاضعة لموافقة عميد الكلية ورئيس المجلس التعليمي) لسنتين متعاقبتين أو لأي ثلاث سنوات من أي خمس سنوات، يمكن للعميد أن يطرد أحد أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين بسبب وجود دعوى قضائية ضده، إن لم يبد هذا الفرد استجابة لأي خطة من خطط المعالجة.

أفاد ادعاء أغلب أعضاء الهيئة التدريسية بأن كلمة «مجمّل» سمحت لعضو الهيئة التدريسية بعدم القيام بالكثير، أو العمل بعجز، في مجال رئيسي واحد (البحث على سبيل المثال) إذا كان الأداء في مجال رئيسي آخر جيداً بما يكفي ليعوّض عن العجز في المجال الأول. لكن رأي رئيس المجلس التعليمي كان مختلفاً تماماً فإذا كان الأداء في مجال رئيسي للعمل دون الحد الأدنى للمعايير، فسيكون من الغريب بالنسبة لذلك الفرد تحقيق مجمل المعايير المقبولة بالحد الأدنى. كانت الفرضية الرئيسية تقول: إنه إذا كانت نسبة 30% أو 40% من جهود الفرد مخصصة من أجل البحث (على سبيل المثال) - ولم يقيم بأي شيء على الإطلاق - فإن الموارد التي تم تكريسها لذلك الجزء من وقت الفرد قد تم هدرها. إن هذه الفرضية لم تكن عادلة بالنسبة لأعضاء الهيئة

التدريسية الآخرين، والمؤسسة جميعها، ودافعي الضرائب ودافعي الرسوم الجامعة. فبعض أعضاء الهيئة التدريسية كانوا قلقين من أن هذا يمكن أن يفتح الباب أمام رئيس أحد الأقسام أو عميد أحد الكليات ليميل للانتقام عن طريق تكليف أحد أعضاء الهيئة التدريسية بعمل يعرف أنه يفوق قدرته على إنجازه، وذلك من أجل إقحامه في «الفشل في تحقيق الحد الأدنى للمعايير» ضمن التقويم السنوي.

لقد كان الصراع بشأن هذه القضية صراعاً جديراً بالاهتمام. فكثير من الأفراد الذين دعموا تلك السياسات بشكل عام عارضوا الموقف الذي اتخذه رئيس المجلس التعليمي. لكن هذا الصراع كان مثمراً أيضاً وبشكل كبير. وعند التوصل إلى التحليل النهائي، تم تذييل النسخة الأصلية لبيان السياسات بثلاث فقرات إضافية سمحت بطرح هذه القضية في الوثائق الإدارية التي تحكم التقويم السنوي والترقية والتثبيت والحد الأدنى للأداء.

ومنذ أن تم وضع هذه السياسات وتطوير الوثائق التنفيذية والموافقة عليها في الأقسام الأكاديمية (1997) جميعها، وُصف ما بين 20 و 30 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين بأنهم عاجزون عن تحقيق الحد الأدنى من معايير الأداء. وقد استجاب بعضهم للخطط التنموية و/أو إعادة ترتيب المهام بما ينسجم مع رئيس القسم، لكن عدداً قليلاً منهم قدّم استقالته، وبعضهم الآخر تقاعد، وتم طرد عضواً واحد بسبب دعوى قضائية. ونتيجةً لهذه السياسات فقد تمت إعادة توجيهه وإنقاذ عدد من المهن المتخبطة كونها كانت مرتبطة إلى حد ما بالتشديد المتزايد على التنمية المهنية، والتشديد الأكبر على شخصنة عملية تحدي وتنسيق جهود أعضاء الهيئة التدريسية.

إن الارتباط بشخصنة جهود أعضاء الهيئة التدريسية، أو الطرق المرنة للنجاح يعدّ أمراً في غاية الأهمية. وقد يكون من الصعب ترسيخ هذا المفهوم في المؤسسات الأكاديمية، خصوصاً تلك التي تشدّد على البحث. لكن يعدّ الارتباط أحد أهم الأساليب على الإطلاق في استثمار الموارد ومنع الصراع غير المثمر. وقد تمت معالجة

هذا المفهوم ضمن سياق نفسي وبشكل مرتبط بالمنحة التعليمية على حدٍ سواء (انظر إلى الفصل 2)

أمّا مثال الطرد بسبب وجود دعوى قضائية فيستحق تفصيلاً موجزاً. فعند تأليف هذا الكتاب، كانت حادثة الطرد هذه هي الأولى من نوعها والوحيدة، عام 2004 على وجه التحديد، بسبب وجود دعوى قضائية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد نجمت عن مراجعة نظام تثبيت الموظفين في التسعينيات، ولم يتم الاعتراض عليها إلا في المحكمة. وبمتابعة هذه الحادثة عن كثب من قبل الأكاديميين المهتمين بهذه القضايا -بما في ذلك الرابطة الأمريكية للأساتذة الجامعيين وغيرها من المنظمات، وسجل التعليم العالي- توقفت سلامة السياسات الجديدة لجامعة ولاية كنساس على تحقيق نتيجة ناجحة في الشكاوى المقدمة داخل الجامعة والخصومات القضائية التي تبتعتها.

وتتمحور القضايا الرئيسية حول ما إذا كانت الجامعة تتعامل بأسلوب منصف مع الشكاوى، أو فيما إذا كانت السياسات الجديدة، إذا تم اتباعها بشكل صحيح، ستقوّض المبادئ الرئيسية لنظام تثبيت الموظفين. لكن لدى الأقسام الأكاديمية المشتكية - لحسن الحظ - سياسات وإجراءات مفهومة بشكل جيد تُطابق تلك الموجودة في الجامعة، وقد تم اتباعها. وتتماثل إجراءات المناشدة الإدارية مع سياسات الجامعة. وقد تألفت هيئة الاستماع للشكاوي التي أحدثها رئيس مجلس أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً للسياسات من أعضاء الهيئة التدريسية بشكل كامل، وكانت متفقة على العمل لما فيه خير الجامعة. وتمت الموافقة على الطرد فيما بعد في كل من محكمة مقاطعة الولاية ومحكمة الاستئناف في الولاية. ولو تمت خسارة هذه القضية لكانت السياسات الجديدة بأكملها موضعاً للشك والتساؤل. ويمكن أن يؤدي هذا - وفقاً للاحتمالات جميعاً - إلى مقدارٍ كبير من الصراع الجديد بشأن القضايا الفردية والسياسات بحد ذاتها.

وفي بعض الأحيان قد يغضب الناس من بعضهم بعضاً عندما يتجادلون ويتنازعون في بعض الأفكار، وهذا جزء من عملية الصراع، ويمكن أن ينجم عن نوبة غضب

طبيعية من عمل شخص ما. ولا تبدأ المسائل الشخصية بالتسرب لتحوّل الصراع إلى صراع غير مثمر إلا عندما يستمر الغضب، ويصبح منصّباً على شخص آخر، أو عندما يبدو أحد الإداريين وكأنه يردّ بالمثل على أحد الأطراف المتجادلة معه، أو عندما يتم تهميش أو تكذيب أحد الأفراد.

AP

2 ◆ إطار من أجل فهم الصراع في بيئة أكاديمية

الثقافة المؤسسية والتاريخ

لقد ترعرعت في كنساس وعشت أيضاً وعملت في أوكلاهوما وميزوري. وهذه الولايات تختلف عن بعضها مثل اختلاف الليل والنهار. إن شعب كنساس محافظون بالدرجة الأولى، ويحاولون إبقاء أفضل ما لديهم سراً على الآخرين، أما شعب أوكلاهوما فهو شعب منفتح كثيراً ومقامر ينفق الكثير من الأموال، وناض بالحياة والحيوية، ولا يصفون ولاية ميزوري بأنها ولاية التفاخر (Show Me State) دون أي سبب. ولذلك نجد أن ولاية ميزوري تعج بمؤسسات التعليم العالي، سواء كانت كليات الفنون الليبرالية الصغيرة أو كليات المجتمع الصغيرة أو المؤسسات الإقليمية على مستوى الماجستير أو الجامعات البحثية الكبيرة.

وتتولى الطبيعة التطبيقية العملية في كليات المجتمع الصغيرة قيادة مختلف المهام والثقافات بنسبة تفوق تلك الموجودة في المؤسسات التعليمية مدة أربع سنوات. وتمت التوأمة بين دور ومهام أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة وفقاً لذلك. وتتمتع كل كلية من كليات المجتمع الصغيرة الموجودة في منطقة كبيرة من العاصمة بجو يختلف عن ذلك الموجود في أحد كليات المناطق الريفية. ويعود هذا لسبب واحد وهو أن نسبة وجود أعضاء الهيئة التدريسية بدوام كامل في الكليات الموجودة في المناطق الريفية أعلى بكثير من غيرها في باقي الكليات. ويبرز هذا أيضاً في قضايا الثقافة والإدارة الرشيدة في الجامعات الموجودة في مناطق مدنية كبيرة مقابل تلك الموجودة في تجمعات أصغر حجماً. أما في كليات الفنون الليبرالية الصغيرة فلدى الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والإداريين فرصة أكبر بكثير ليعرفوا بعضهم بعضاً بشكل شخصي.

تتمتع كل مؤسسة بتقاليد ترتبط بأحداث سنوية وأماكن محددة في الجامعة كانت قد نمت، وتطورت عبر عقود من الزمن مثل نمو الطحالب على الصخور. وتتمتع هذه السمات المحلية بقيمة عظيمة؛ لأنها ترتبط بالإحساس بالمكان وهذا الشعور يبقى مع الطلاب طيلة مدة حياتهم. ويبدو بالطبع أن هذا أكثر أهمية بالنسبة لطلاب الدوام الكامل الموجودين في المدينة الجامعية، لكنه لا يساوي مثقال ذرة بالنسبة لأولئك الذين يتعلمون عن بعد.

وتتمتع مختلف الوحدات الأكاديمية بصفات ثقافية تختلف عن بعضها بعضاً بصورة مدهشة ضمن المؤسسة الواحدة. فثقافة قسم الرياضيات تختلف بشكل ملحوظ عن تلك الموجودة في قسم الهندسة الزراعية. ويمكن لقسمي الفنون والعمارة العزف بصورة مشابهة على الألحان والترددات نفسها، لكنهما يختلفان كثيراً عن الهندسة الميكانيكية وعلم الكيمياء.

إن هذا التنوع الثقافى عبر أي مؤسسة - خصوصاً المؤسسات الكبيرة - يؤكد على أهمية الإرشادات والسياسات واسعة الانتشار، بالإضافة إلى الممارسات المفهومة التي أتاحت للمنظمة العمل بشكل جماعي وكأنها ترتدي ثوباً واحداً. ومن شأن هذه الإرشادات والسياسات أن تؤكد أيضاً على الحاجة لوجود وثائق على مستوى القسم؛ كي تتمكن من تكييف المعايير والمقاييس مع التقييم السنوي، والترقية والتثبيت، وبعض أشكال مراجعة نظام تثبيت الموظفين في العمل. لكن عملية سد الثغوب الدائرية بسدادات مربعة الشكل تخلق ضغطاً وخلافاً زمنين - وهذا يشكل تربة مثالية لنمو بذور الصراع في المستقبل.

وتتشابه السياسات والممارسات الناتجة بالمحصلة في القسم أو الكلية أو المدرسة أو المؤسسة على اتساع مستوياتها مع الحديقة دائمة الخضرة. فالتوزيع الرئيسي للنباتات يتكيف بشكل جيد مع الموقع، لكن كل نبتة من هذه النباتات بحاجة إلى تشذيب من وقت لآخر، ويجب اقتلاع الأعشاب الضارة التي تنمو بين هذه النباتات.

علاوة على ذلك، تتأثر الثقافة المؤسسية والممارسات والإجراءات بقوة بالتقاليد التي تحكمها وبترتيبات الإدارة الرشيدة. فعلى سبيل المثال، يختلف دور مجلس أو اجتماع أعضاء الهيئة التدريسية اختلافاً كبيراً إذا كان لدى المؤسسة عقداً مع أحد وحدات المساومة. وتكون هذه الحالة على وجه الخصوص عندما يتعلق الأمر بالعلاقة بين الإدارة الرشيدة لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة.

ويلعب رؤساء ومديرو الأقسام دوراً مهماً جداً في منع النزاعات وفضّها. وبعيداً عن لغة المصطلحات، يمكن للشخص الذي يتولى رئاسة القسم لعب دور رئيسي في هذا المضمار، إذا كان متمتعاً بالنفوذ والمسؤولية التي تتعدى الوظائف الرئيسية لتسيير المعاملات في القسم، بالإضافة إلى كونه مُدرباً في مجال الإدارة والقيادة. لكن إذا كان هذا الشخص يلعب دوراً متعاقباً في منصبه، الذي ينتقل إليه بشكل رئيسي عبر انتخابات لمدة زمنية أدناها ثلاث سنوات، فإن فاعلية رئيس أو مدير القسم ستكون في أغلب الأحيان عبارة عن مصادفة، وسيكون دوره محدوداً جداً.

وأياً كانت الصفات الثقافية والتاريخية للمؤسسة، والسياسات والإجراءات، والشخصية والأسلوب اللذان يتمتع بهما أولئك المسؤولون عن تنفيذها، يجب أن ينعكس هذا في نظام منع النزاعات وفضّها وإدارتها (DPRM) في كل مؤسسة من المؤسسات.

شخصية وخبرة الأطراف المسؤولة

تعدّ قضية الجدل في الجوهر مقابل الأسلوب أحد أكثر أنواع الجدل تهاهةً التي يمكن أن يتورط بها الإداريون الأكاديميون. فالنقاش القديم يفيد بأن ما يُهم بالنسبة للعميد هو أن يعرف فعلاً ما يقوم به، وأن يطلق الدعوات الصحيحة. لكن إذا استطاع إنجاز العمل واتخذ قرارات إستراتيجية جيدة، فلا يجب أن يتمتع أسلوبه بتلك الأهمية كلها، ولا يوجد أي معنى لمناقشة موضوع الجوهر مقابل الأسلوب، ولكي ينجح أي شخص في الإدارة الأكاديمية هذه الأيام، نجد أن عليه أن يتمتع بمهارات ورؤية إستراتيجية قوية، وشخصية وأسلوب مؤثرين يتماشيان مع ثقافة المؤسسة التي

يعمل فيها. وفي كثير من الأحيان، لا يفضل الإداريون لأنهم مغفلون؛ بل لأنهم إمّا يفتقرون للقدرة على العمل مع الناس، أو لأن شخصيتهم وأسلوبهم لا يتوافقان مع ثقافة المؤسسة وشخصيتها الجماعية.

هناك طريقة فاعلة لتجنّب الصراع غير المثمر وتعزيز المؤسسة، وذلك عن طريق وجود قائد يتمتع برؤية صائبة تمكنه من امتلاك أفكار جيدة والتأكد من أن أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل لديه يتمتعون أيضاً بشيء يمكنهم الإسهام به. فأشراك أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل في عملية صنع القرار يعود بالنفع على قدرتهم الإبداعية وخبرتهم، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات بالإضافة إلى الشعور بأن ملكية النتائج تعود إلى الجميع، أو الإحساس بأن أصواتهم قد سُمعت. إن تقويم ما يطرحه أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل لا يستند إلى النجاح الأكاديمي السابق للشخص بقدر ما يستند إلى قدرته على التفكير إستراتيجياً وقدرته على التعاطي مع الناس - وعلى وجه الخصوص مع الناس الذين يبنون ثقافة المؤسسة. ولذلك تعدّ الثقافة التي تقدّر الخلاف المثمر أحد أكثر الوسائل المتاحة فاعلية لمنع النزاعات غير المثمرة.

الثقة والقبول

يفترض الأشخاص الذين يتلقون القرارات ويكلفون بالعمل بأن الأمور تحدث لسبب ما. لقد ناقش آلريد (2000) هذا المفهوم ضمن إطار الدوافع والأسباب وراء ذلك. فإذا فكروا بأن الدافع وراء اتخاذ قرار ما كان دافعاً منطقياً، على الرغم من أنهم لا يوافقون عليه، وإذا كان من اتخذ القرار شخصاً حسن النية، فمن غير المرجح أن يتخذوا موقفاً عدائياً. ومن شأن هذا أن يتمتع بأهمية خاصة في منع النزاعات وفضها. فالإداريون يتخذون كثيراً من القرارات وينفذونها يومياً، ويؤمل أن تكون أغلب هذه القرارات عبارة عن أفكار جيدة يتم تنفيذها بشكل جيد، لكن بعض الأشخاص سيثبتون بأن هذه أفكاراً سيئة وبعضهم الآخر سيثبت بأن هذه الأفكار الجيدة قد تم تنفيذها على نحو رديء. وفي كلا الحالتين، سيقوم هؤلاء المتأثرون بنسب الدوافع إلى أولئك الذين يتخذون القرارات. وهذه هي الحالة سواءً انخرط فيها شخصان اثنان

أو مجموعات كبيرة مثل مجلس أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة على سبيل المثال. فإذا وثق هؤلاء الأشخاص المتأثرون (وأحبوا) المحرضين، فمن المرجح أن ينسبوا محفزات إيجابية بالنسبة للعمل المراد تنفيذه. وبصورة مشابهة، إذا تم عرض المنطق الذاتي لقرار أو عمل ما للتدقيق وتم إظهاره بوضوح، فمن المرجح أن تُنسب الدوافع الإيجابية. ويمكن أن يكون الاعتراف بالأخطاء (المتوافق باعتذار حقيقي) أمراً مهماً لتمييز الخطأ الشائع عن العمل المقصود. إن المثال الآتي يصور قراراً جيداً تم تنفيذه بشكل سيئ.

استمرت جامعة هاي بلينز (High Plains University) بالعمل - وفقاً للمقاييس جميعها - بميزانية محدودة كما كانت تفعل دائماً. كان الوقت في منتصف شهر أيار وكان المجلس التشريعي متخبطاً إزاء تأجيل اجتماعه لمدة شهر عن وقته المعتاد. وكان كلٌّ من توم فرانكس (Tom Franks)، رئيس المجلس التعليمي، ونيد ويلسون (Ned Wilson)، كبير الموظفين الماليين، في الاجتماع الشهري لمجلس القيمين. وأخيراً تم تأجيل انعقاد المجلس التشريعي عند الساعة 2:00 صباحاً، وكان واضحاً سابقاً أنهما وضعاً معاً أسلوباً لحل الورطات دفعة واحدة للخروج من الجلسة. لكن حتى الآن لم يتمكن أي أحد من معرفة تأثير هذا الأسلوب على ميزانية المؤسسة في السنة المالية القادمة، التي ستبدأ في غضون أقل من ستة أسابيع. وكانت مدة أعضاء الهيئة التدريسية التي تستمر لتسعة أشهر قد بدأت بالاضمحلال مع قدوم الصيف، وكان هناك عميدان على الأقل من بين تسعة عمداء للكليات على وشك المغادرة في هذا الأسبوع لقضاء عطلة هم بأمس الحاجة لها.

ونحو الساعة العاشرة من ذلك الصباح، قام ويلسون بسحب فرانكس جانباً وقال له: «لقد اتصل ميل موديرلنغ (Mel Moderling) لتوّه». كان ميل موديرلنغ مديراً للميزانية، وكان يحاول جاهداً تحليل هذه الورطة التشريعية منذ الساعة 6:00 صباحاً. «وهو يقول: إن الطريقة

التي اتبعها المجلس التشريعي لجعل الأرقام تؤدي الغرض المطلوب منها، هي عبر قيامنا بالتمويل الذاتي لصندوق الفوائد وخدمة الأبنية الجديدة. وبما أننا سنفتتح قاعة فليمنغ (Fleming Hall) في شهر تشرين الأول (أكتوبر)، فإن كلا الأمرين سيجعلاننا بحاجة لنحو 900.000 دولار أمريكي».

كان هذا كافياً لثبير فينا كثيراً من الاهتمام مع وجود 250 مليون دولار أمريكي ميزانية رئيسية دون أي مدخرات فعلية. وقد كان رئيس الجامعة في واشنطن العاصمة يحضر اجتماع مجلس المديرين للمنظمة الوطنية، وكان فرانكس ممثلاً عنه في اجتماع المجلس.

وقد أجاب قائلاً: «حسناً، إن الوقت يدركنا بالفعل، ومن الأفضل أن ننظم اجتماعاً مع العمداء في أقرب وقت ممكن، ربما غداً. لكن هذا لن يسير على نحو جيد».

لم يتمكن العمداء من الاجتماع حتى مطلع الأسبوع المقبل. فأحد العمداء كان قد أجل إجازته، وقد دفعت عميدة إحدى الكليات مبلغاً كبيراً من المال لشراء تذكرة سفر على الخطوط الجوية لا يمكن استرداد قيمتها، وغادرت باتجاه ساحل ماين (Maine Coast). لقد كانت تحضر الاجتماع عن طريق تقنية الاتصال عبر الهاتف (Telephone Hook-up) المثبتة في وسط طاولة الاجتماع. وبعد ذلك قام موظف الميزانية بإطلاع موظفي الميزانية في الكليات على الموضوع وكان العمداء مدركين لجوهر المشكلة لكنهم كانوا بحاجة لإرشادات الإدارة، وكانوا يحبون دائماً مقارنة الملاحظات. وقد سعى بعضهم أيضاً بكل قوتهم لكي تقوم الإدارة باستخدام بقية مدخراتها لتغطية العجز في الميزانية بينما طالب آخرون بتخفيضات تفاضلية، بحيث تأخذ مدرسة الخريجين والمنشآت الحصة الأكبر.

وقد تمّ توزيع النفقات؛ لأن الوقت كان قريباً جداً من بداية السنة المالية، ولأن الاحتياطي المركزي كان قد تم استنزافه عبر الحسم الذي جرى في السنة السابقة، وكانت النسبة أقل من 5% وما كان يجب أن تكون النسبة بهذا المقدار الضخم، حتى في وقت متأخر من السنة. لكن التخفيضات السابقة أثناء السنوات المتأخرة كانت قد تسببت باستنزاف حسابات التشغيل لدرجة أن بعض الأقسام قد تم ضغطها بصورة قاسية؛ لكي لا تشتري إلا الاحتياجات الرئيسية. وكان قد تم وضع أولوية لطوال سنوات من الزمن بشأن المحافظة على الأعمال وفق مستوى يضمن التوزيع الدقيق للحصص الدراسية؛ بغية الحفاظ على التحاق الطلاب بصوفهم الدراسية. لكن عندما قام العمداء باطلاع رؤساء الأقسام على التخفيضات الجديدة، قام بعضهم باتباع سبل الحرب والعداء، خصوصاً أولئك الذين لم يكن لديهم عنصر الميزانية المستندة إلى البحث، الأمر الذي أدى إلى استرداد غير مباشر للكلفة بالدولارات أو أي مصادر مرنة أخرى للاستفادة منها. أما المتضررون اقتصادياً في كلية الفنون والعلوم فقد تلقوا الضربة الأقسى. وقد كتب رئيس قسم التاريخ رسالة عبر البريد الإلكتروني لعميد الفنون والعلوم، ووزع نسخاً منها على أعضاء الهيئة التدريسية لديه ورؤساء الأقسام الآخرين جميعاً في الكلية. وأثناء ساعة من الزمن تم إرسالها إلى كل مكان تقريباً، بما في ذلك رئيس مجلس أعضاء الهيئة التدريسية. ولسوء الحظ كان هذا أول ما سمعته عميدة الكلية عن مجمل القضية وقد تسمّرت في مكانها. والأسوأ من هذا كله هو أن الانتخابات كانت قد جرت مباشرة، وكان هناك رئيس جديد يتولى منصبه.

أما رسالة رئيس قسم التاريخ فقد وضعت الجميع في مأزق حرج.

«لم يكن خطأ الإدارة بأن استمر المجلس التشريعي بممارسته في قلب الجامعات رأساً على عقب في اللحظة الأخيرة. لكن من الاستهتار بالنسبة لرئيس المجلس التعليمي أن يفشل في إدراك التخفيض الذي

جرى في اللحظة الأخيرة على هذا النحو، فعندما تكون لدينا عقود مع مدرسين مساعدين من الخريجين ومن أعضاء الهيئة التدريسية المؤقتين لا يمكننا حلها، فإن حساب التشغيل لدينا يصل إلى درجة لا نستطيع فيها تغطية النفقات الرئيسية. وبالفعل لدينا بعض أعضاء الهيئة التدريسية ممن يصورون المحاضرات على نفقتهم الخاصة ومن جيوبهم. ويبدو بدهياً أن الإدارة لا تستخدم المدخرات للتخفيف من هذه المعاناة وذلك لأنهم يريدون الاستمرار بتوسيع البحث في مجال العلوم، وهذا شيء لا تستطيع الجامعة توفيره. والأسوأ - على الرغم من ذلك - هو فهمي بأن قيادة أعضاء الهيئة التدريسية لم يتم إخبارها أبداً بهذه الفوضى العارمة، ناهيك عن استشارتها. ويمكنني أن أفترض أنه لم يتم تقديم أي شرح لهم بسبب عدم وجود أساس معقول بالنسبة للطريقة التي تمت معالجة الأمر وفقاً لها. وفي أحسن الأحوال، يمكننا أن نجد أن هذه الطريقة عديمة الاحترام، أما في أسوأ الحالات فهي طريقة مخادعة.

لقد بقي أعضاء الهيئة التدريسية منزعجين من هذه الحادثة طيلة فصل الصيف. وعندما بدأت أطراف الحركة⁽¹⁾ في الجامعة بالتناغم والانسجام أثناء فصل الخريف، ثارت واشتعلت الأمور مجدداً. وكان رئيس المجلس التعليمي أول من أضرم النار؛ لأنه أعلن التخفيضات واتخذ القرار بتوزيعها وفقاً للحصص. ومن الواضح أنه ارتكب خطأ سيئاً بعدم التواصل مع قيادة الهيئة التدريسية والقيام بعقد جلسة مشابهة لتلك التي عقدها مع عمداء الكليات. ومن غير المهم أن نقول بشكل مباشر إن ذلك كان خطأ غير مقصود. فبالنتيجة ضاع تفكيره الصائب أثناء الارتباك الذي حصل وتم وصفه وكأنه يتنازل عن تقدير العلوم الإنسانية والفنون الجميلة ويفتقر إليه. وهذا طبعاً ليس دون أي سبب. فكل رئيس مجلس هيئة تدريسية - سواء كان مغادراً أم قادماً

(1) أطراف الحركة في الجامعة هي الجهات الرئيسية المعنية باتخاذ القرارات في الجامعة

- لم يكن في موقع يستطيع عبره الدفاع عنه. وفي الحقيقة، كان كل واحد منهم متضامياً ومحرراً بسبب إقصائهم عن حضور الجلسات.

وعند أول فرصة التقى رئيس المجلس التعليمي مع الرئيس الجديد لمجلس أعضاء الهيئة التدريسية وموظفين آخرين في منتصف آب. قام فرانكس - رئيس المجلس التعليمي، بالإضافة إلى شرح خلفية ومنطق الطريقة التي جرت فيها التخفيضات - بالشيء الشرعي الوحيد الذي كان باستطاعته القيام به وهو أنه قدّم اعتذاره.

وقد بدأت مجمل الحادثة بسلوك مسار أكثر إيجابية في وقت لاحق من الشهر، الذي عُقد فيه الاجتماع الأول لمجلس أعضاء الهيئة التدريسية. فبعد 20 دقيقة من قيام 12 عضواً مختلفاً من أعضاء الهيئة التدريسية بتقريب الإدارة عموماً، وفرانكس على وجه الخصوص، قالت إستير سوينسن (Esther Swenson)، الرئيس المنتخب الجديد: «أنا أتفق مع أغلب ما قلتموه جميعاً، لكن يجب علينا أن نمنح الثقة لرئيس المجلس التعليمي؛ لاعترافه بأن عمله كان غير متقن. وعلاوة على ذلك، فقد قدّم اعتذاره بالفعل، ولا يمكنني أن أتذكر أن إدارياً واحداً اعتذر لأي سبب كان، أثناء 20 عاماً قضيتها هنا».

من الواضح أن فرانكس لم يكن أمامه أي خيار إلا أن يجمع العمداء، وأن يقوم بالتخفيضات، لكن كان يمكن للناس العقلانيين أن يوافقوا على الطريقة التي تم توزيعهم فيها. أمّا أن يكون قد نسي ببساطة مراجعة قراره مع قيادة الهيئة التدريسية والاستئناس بمدخلاتهم، فإن هذا يعدّ أمراً خاطئاً وهو يولّد إرادة مريضة غير ضرورية. كما أن اعترافه بخطئه واعتذاره قد ميّز بين الإشراف المستهتر والعمل الانتقامي أو المراوغ. وإذا أخذنا بعين الاعتبار التوتر الكامن من الميزانية الآخذة دائماً بالانكماش، فيمكن أن يكون هذا سبباً وراء خروج الأمور عن السيطرة. وقد تمكّن فرانكس من الخروج من هذا الوضع السيئ عبر إدراكه أن الخطأ كان خطأه شخصياً، وعبر اعتذاره للأشخاص المعنيين. وبالنتيجة تم تجنّب نزاع غير ضروري كان فيه استهلاك للوقت والمال.

العواطف: التأجيل والتهدئة

تشبه العواطف إلى حد كبير الصراع ضمن المفهوم العام، ويمكن أن تكون مكوناً رئيسياً في حدوث الأشياء (الجيدة). فمن دون العواطف تكون أيامنا عسيرة تماماً، لكن هذه العواطف قد تكون مدمرة أيضاً. ومن بين أنواع العواطف جميعها هناك عاطفة محددة واحدة تعد الأكثر تدميراً وهي: الغضب.

إن الأشياء التي تُقال عند الغضب لا يمكن التراجع عنها أو سحبها دائماً، أما الأشياء التي تُكتب عند الغضب فلا يمكن التراجع عنها بكل تأكيد. لقد كان هذا الأمر يستغرق عادةً وقتاً كافياً في الأيام الماضية بالنسبة لشخص غاضب كي يهدأ ويعيد النظر، أو على الأقل أن يصحح ما ورد في رسالته عند كتابتها وإرسالها إلى شخص آخر. لكن البريد الإلكتروني غير مجرى الأحداث تماماً. فمن السهل جداً طباعة ما يجول في ذهن عند الغضب والضغط على زر «أرسل»، مرسلًا بذلك الحقد عبر الأثير، وهذا ما لا يمكن استرداده أبداً. وما إن تبدأ الكتابة فإن عبارات الغضب تتخذ شكلاً خاصاً بها من أشكال الحياة ويكون من الصعب جداً الرجوع عنها.

يعتمد بعض الناس على الغضب على أنه ركيذة في صناعة القرارات، وعلى وجه الخصوص تلك القرارات التي تشمل الناس. وقد ينجم من فعل هذا مثل عضوية تدريسية، لكن ليس في الإدارة. على سبيل المثال، يُعد انتقاد عمل المرؤوس، عند الحاجة لذلك، أمراً مهماً جداً بالنسبة للرئيس والمرؤوس على حد سواء. ويجب أن يتم هذا في الوقت الملائم سواءً عند وقوع حادثة ما، أو عند إجراء تقييم سنوي، أو أثناء وقت يخصص لتوجيه مثل هذه الانتقادات على انفراد، لكن لا يجب أن يتم هذا بغضب. ولا يمكن لأي مدرب خيول ناجح أن يقوم بترويض أحد الخيول عن طريق التدريب بغضب (علماً أن كثيراً من مدربي الخيول غير الناجحين يقومون بهذا بشكل روتيني). لذا يجب علينا أن نتوقع الحد الأدنى نفسه من المقاييس من قبل شخص يحمل أعباء مسؤولية إدارية في مؤسسة أكاديمية. لكن بعض الناس لا يستطيعون القيام بعمل يتعارض مع شخص آخر حتى ينتابهم الغضب، وهذا هو تماماً التوقيت الخاطئ.

يمكن للفعل وردّ الفعل سواءً في تدريب الخيول أو التفاعل مع الناس أثناء صراع مشحون عاطفياً أن يصعداً أو أن يخففاً من حدة وضع سيئ. فعلى سبيل المثال، إذا اندفع أستاذ مساعد تولى منصبه حديثاً أثناء الشهر الأول من قيامه بالتدريس إلى مكتب رئيس قسمه غاضباً ومنزعجاً؛ بسبب محاولة والد أحد الطلاب إلقاء الرعب في قلبه ليرفع درجات ابنه، وكان رئيس القسم واقفاً على باب مكتبه وهو يستمع له وأيديه ملتفة على صدره، قد يزداد الوضع حدّة، خصوصاً إذا كان يجبس أنفاسه ووجهه يحمر غضباً؛ لأنه يشهد وضعاً يزداد حدّة وهو لا يريد التعامل معه. من جهة أخرى، إذا قام رئيس القسم بدعوة الشاب لكي يدخل إلى مكتبه ويجلس، ويقدم له شيئاً ما ليشربه، ويجلس بجواره إلى الطاولة لتناول القهوة (ليس من وراء مكتبه) ويطلب منه بمزاج هادئ أن يروي الحادثة من أولها حتى آخرها، عندها يمكن للوضع أن يتحول إلى عملية منطقية تؤدي إلى حل المشكلة.

ويمكن لإحدى اللحظات العاطفية جداً أن تكون وقتاً جيداً لتحديد مشكلة ما، لكنها تعدّ بمثابة الوقت السيئ للمحاولة في حل هذه المشكلة. فالطيارون الحربيون وأطباء جراحة القلب قد يضطرون للتصرف وفقاً لقرارات خاطفة في اللحظة الحاسمة. وفي كثير من الأحيان لا يضطر الإداريون الأكاديميون للقيام بمثل هذا. أمّا بالنسبة للوجه الآخر للعملة نفسها فتكون هناك حاجة لمعالجة الصراع، خصوصاً الصراع المشحون عاطفياً، بطريقة معينة وفي الوقت المناسب. ومن الممكن تلبية الحاجة لكل من التهذئة والتصرف المناسب في خطوة واحدة على مرحلتين اثنتين: اطلب وقتاً مستقطعاً وابدأ بتقصي الحقائق وحدد وجهات النظر.

بالعودة لوضع الأستاذ المساعد، نجد أن أمام رئيس القسم عدداً من الخيارات. يمكن أن يقول: «أنت منزعج الآن يا جاك. لذلك لنعطي هذا الموضوع قليلاً من الوقت ولننتحدث عنه مجدداً عندما تهدأ». إن هذا التصرف من شأنه أن يوحي بأن رئيس القسم يعتقد بأن الشاب غاضب إلى حد بعيد؛ بسبب مشكلة ليست بذات قيمة وسيعمل على تصعيد المشكلة عاطفياً، وهذا من شأنه أيضاً أن يؤدي إلى سير مجرى تقصي الحقائق بشكل غير ودي. هناك طريقة أكثر إنتاجية يمكن أن يتبعها رئيس القسم لكي:

- يكون واضحاً بأن هذا النوع من محاولات الترويع لا يجوز أبداً.
 - يحصل على اسم الطالب ومعلومات الاتصال بوالده.
 - يرتب لقاء آخر مع الأستاذ المساعد بحيث يكون رئيس القسم قد تحدث مع الطالب وذويه قبل هذا اللقاء.
 - يعترف بسلطة المدرس بالنسبة للطريقة التي عالج فيها هذه المشكلة فعلاً من حيث تقويم أداء الطالب.
 - يقترح أن كليهما سيلتقيان معاً وفقاً للاحتمالات جميعاً بحضور الطالب وربما والده أيضاً.
- بالنتيجة، نجد أن هذا الوقت المستقطع يؤدي إلى جعل الصورة واضحة بحيث يكون تقصي الحقائق مباشراً. وهذا سيجعل الأمور واضحة أيضاً بالنسبة لرئيس القسم الذي سيقوم بمتابعتها حتى النهاية، لكن ليس بشكل مستقل عن عضو الهيئة التدريسية وامتيازاته كونه موجهاً. ولا يؤدي هذا التصرف إلى فرض أي التزامات، بشكل بدهي، مثل تحديد من هو المذنب أو على من تقع اللائمة.

تقصي الحقائق والهيكلية وإعادة الهيكلية

يرتكز فض نزاع ما بشكل جوهري على فهم السبب الفعلي للنزاع. فالسبب وراء وقوع النزاع يختلف عما حدث بالفعل في حالة معينة لكنه مرتبط به. لذا يعدّ ما حدث في حادثة معينة أمراً حاسماً لفض نزاع ما حتى وإن امتدت جذوره إلى تربة أعمق. ويعدّ «ماذا حدث؟» موضوعاً خاضعاً لإثبات الحقائق، ومن ثمّ فإنّ تقصي الحقائق يجب أن يكون شاملاً وفي وقته المناسب. وتعدّ عملية التأطير وإعادة التأطير جزءاً من التدريب القياسي في مجال التسوية والتفاوض الذي يستند إلى المصالح، وهذا ما سنناقشه لاحقاً. إن هذه العملية هي عبارة عن استخدام تحديد وجهات النظر في تحريك الأطراف ونقلها من موقعهم الأولي إلى المصالح، التي هم بحاجة حقيقية لمعالجتها. وهنا يتم وضع هذه العملية في

سياق مختلف لتظهر بوضوح بأنها تلعب دوراً فعلياً في منع أي عدد من النزاعات وهي ما تزال في مرحلة التبرعم.

ولا يمكن أن تسير عملية تقصي الحقائق قُدماً إلى الأمام إلا بعد فهم المشكلة التي يجب حلها. ويجب أن تكون آلية الفهم هذه هي نفسها بالنسبة للمتدخلين في فض النزاع والأطراف المتنازعة على حدٍ سواء. ويعدّ التأطير خطوة مفاتيحية أولى، وهنا يجب أن نضع نصب أعيننا أن إحدى الحقائق الحاسمة التي يجب اكتشافها، هي حاجة الأطراف الكامنة للنزاع.

قد يقول العميل: «حسناً، بما أنني سمعت المحادثة حتى الآن، هذا هو فهمي لما حدث وهذه هي القضايا الرئيسية». ويمكن أن يتبع هذا الكلام بموجز مقتضب.

من المحتمل أن يتبع هذا الكلام بنقاش ما -ربما نقاش محتدم- حول مختلف الاعتقادات الخاطئة الموجودة كالعميد مثلاً: بالتوازي مع هجمات محتملة على مقدرة أحد المتخصصين بالرياضيات مثل العميد لمعرفة وجهة نظر أحد الأشخاص من قسم الفنون. ويمكن أن تحدث مثل هذه الحالة عندما تكون الشكوى الرئيسية الأولية للمجادل متعلقة بتوزيع العميد المتفاوت للاعتمادات المالية بين قسم الفنون المدقع الفقر وقسم الجيولوجيا الغني بال عقود والمنح. إن الفائدة من هذا هو أن الحقائق الإضافية ستجلى وتتكشف وستصبح وجهات النظر المختلفة أكثر وضوحاً.

ويمكن للعميد أن يلخص فهمه للمشكلة مجدداً بحيث يقوم بإعادة تأطير الوضع استناداً إلى الحقائق، التي توصل إلى معرفتها عند هذا الحد، بما في ذلك فهم الحاجات أو الرغبات الأساسية للأطراف. ويمكن إنجاز الكثير عند القيام بذلك. وهذا يساعد الأطراف على إرجاع الأمور إلى نصابها الصحيح، ويمكن إثبات الأهمية النسبية للحاجات الحقيقية والمدركة. وتبدأ هذه العملية بتحريك الأطراف باتجاه المشاركة في إيجاد حل للمشكلة. وباستمرار النشاط قُدماً إلى الأمام، قد يصبح جلياً أن الموضوع قيد النقاش ليس مهماً كثيراً بعد كل هذا، باستثناء كونه رمزاً لحقيقة

أن رئيسة قسم الفنون مشمئزة ومنهكة من ذلك الشخص الغضوب المتكبر (وفقاً لمفهومها)، الذي يترأس قسم الجيولوجيا ويتصرف معها باستعلاء وقسوة كلما سنحت له الفرصة. وهذا هو التقدم في الواقع فالأطراف تعرف الآن ما هي المشكلة التي يحاولون حلها بالفعل، ولا يمكن أن تبلغ العملية هذه المرحلة إلا عبر تأطير «المشكلة»، وتقصي الحقائق، وتحديد المصالح وإعادة التأطير.

ملكية في القرار

يعدّ الانخراط مفتاحاً للنجاح في منع النزاعات أو فضها. أمّا عدم الجديّة بالتعامل مع المشكلات فيزيد من حدّة التوتر ويؤجل الحل ويزيد الأذى المصاحب لهذه المشكلات. أمّا الانخراط فيؤدي إلى حلّ المشكلات والحفاظ على العلاقات. ولا يمكن للأطراف تحديد المشكلات والبدء بالمشاركة في خلق الحلول إلا عن طريق الانخراط في عملية التأطير، وتقصي الحقائق، وتحديد المصالح وإعادة التأطير.

قد يكون المكان الشاغر في أحد الأبنية من أكثر القضايا المتنازع عليها سخونة في الجامعة بعد قضية موقف السيارات وربما الرواتب. وسواء وصل عميد كلية الهندسة أو عميد كلية الأعمال التجارية إلى مكتبه، فقد يصبح إخلاء الصف الدراسي في قاعة أيضي (Ivy Hall) بسبب امتلاء قاعة ستون (Stone Hall) دلالة على المكانة والأولويات. ويبدو أن التخلي عن المكان يعني بكل تأكيد التقليل من سمعة وقيمة أحد العمداء، أو كليته في عيون أعضاء الهيئة التدريسية. ويواجه كبار الموظفين الأكاديميين - في كثير من الأحيان - مثل هذه الأوضاع. وتكون الخطوة الأولى في معالجة هذه الأوضاع عبر الإدراك بأن العمداء يتصفون بأنهم أناس أذكاء ومنطقيون على حدّ سواء. أمّا رئيس المجلس التعليمي فسيعمل على انخراط العمداء بشكل فردي أو جماعي في عملية التأطير، وتقصي الحقائق، وتحديد المصالح وإعادة التأطير. ويعدّ السير ضمن مجموعة عبر المكان - الذي هو قيد النقاش - أحد أفضل أساليب الانخراط في معالجة تلك الأوضاع. ويكون مفعول السير على الأقدام أفضل إذا كانت الجولة برفقة المسؤول عن الجامعة والمتسلح بمجموعة كاملة من المفاتيح الهيكلية⁽¹⁾ لفتح

(1) المفتاح الهيكلية هو المفتاح الذي يفتح الأقفال جميعها.

كل باب مغلق واستكشاف المكان بأكمله. وينبغي فحص المنطقة المشغولة حالياً بشكل شامل قبل زيارة المكان في قاعة ستون (Stone-Hall). كما ينبغي أن يكون السير على الأقدام طويلاً بما يكفي ليتعب الجميع، فعندما تتعب هذه المجموعة من النظر إلى المكان، فإنهم سيصبحون أكثر اهتماماً بالمشاركة في حل مشكلته.

ويحدث كثير من تقصي الحقائق أيضاً عند القيام بمثل هذه النزهة سيراً على الأقدام. وربما يظهر جلياً أن أحد الغرف المرغوبة إلى حد كبير ملأى بأجهزة الحاسوب البالية وخزائن الملفات. ويمكن أن يكون هذا بمثابة خبر جديد للعميد بالإضافة إلى رئيسة المجلس التعليمي؛ لأنها كانت تستمتع لما يقوله رئيس القسم عن المكان دون الذهاب إليه وتفحصه بنفسها.

إن السير على الأقدام يوفر كثيراً من الفرص لكي تبدأ الأطراف جميعاً بالتفكير في إيجاد الحلول. فعلى سبيل المثال، قد يسأل نائب رئيس الجامعة المسؤول عن المكان قائلاً: «بما أن قسم الأعمال التجارية بحاجة لمخبر حواسيب أكبر، كيف سيكون الوضع لو أزلنا هذا الجدار، وجعلنا القاعة آيفي (Ivy 210) وآيفي 211 غرفة واحدة كبيرة؟» هذه فكرة يجب أن يستجيب لها العمداء، بغض النظر عن إجابة المسؤول عن المكان. وهذا سيبدأ عملية من شأنها أن تؤدي إلى إيجاد حل يكون فيه كل شخص شريكاً في الملكية. وحتى وإن قام رئيس المجلس التعليمي بحل المشكلة بنفسه في نهاية المطاف، فإن العمداء سيفهمون المنطق، وسيعرفون أن وجهات نظرهم قد سمعت وفُهمت، وأنهم قدموا بعض الأفكار التي ساعدت في التوصل إلى النتيجة النهائية. ولو تم اتخاذ القرار الصحيح لما شعر أي أحد بالسعادة، لكن من المرجح أن يتعاش كلاهما مع هذا القرار ويستمران بالعمل. فالعمداء غالباً ما يكونون أشخاصاً براغمائيتين.

العرف، والنوع (المساواة بين النوعين)، والصراع

هناك طريقتان لمعالجة قضايا العرق والنوع والصراع: إما عبر الحديث المطول أو عبر تقديم موجز مقتضب للنقاط الرئيسية. والنسخة المقتضبة موجودة بالترتيب هنا؛ لأن النسخة الطويلة ستكون دراسة أحادية بحد ذاتها.

هناك نوعان من الادعاءات عن التمييز والتحرش العنصري والجنسي: الادعاءات التي تبين انتهاكاً قانونياً وتلك التي لا تبين أي انتهاك قانوني. بالنسبة للادعاءات التي تبين انتهاكاً قانونياً، يكون التزام المؤسسة بتطبيق القانون جلياً وواضحاً وبأسلوب موصوف نسبياً. إمّا إذا لم تتم معالجة أحد الادعاءات أو جوانب قلق معلن، يمكن عندها رفع دعوى في المحكمة المدنية، ويتمتع المدعي بفرصة جيدة للفوز بالقضية.

تقي بعض ادعاءات العنصرية والنوع - إن كانت صحيحة - بالمعايير القانونية إذا تم إثباتها. لكن الإثبات غير ممكن دائماً حتى وإن كان الإدعاء صحيحاً. وفي تلك الحالات التي لا يمكن فيها إثبات إدانة المدعى عليه أو براءته، يمكن أن يصبح عنصر التوازن بين القيل والقال من أسوأ النتائج. ولا يشعر المدعي أبداً بأنه في مأمن، ويشعر المدعى عليه بأن سمعته تلطخت زوراً وبهتاناً. وتستمر الجروح بالتقيح، ويتم رفع الدعاوي القضائية بشأن بعض هذه القضايا، وتتضرر العلاقات بشكل مبرم ونهائي في كثير من الأحوال، إلا إذا تم القيام بعمل فاعل ومؤثر لحل الصراع المتبقي.

تنشأ أكثر الأوضاع الشائعة من الأعمال المؤذية - إمّا الحقيقية أو المدركة - التي يكون الدافع وراءها عنصرياً أو جنسياً، لكن عندما يتم التدقيق فيها من قبل مُحكم مؤهل فإنها لن تقي بالمعايير القانونية، إن كانت صحيحة، بالنسبة للتمييز العنصري أو التحرش. ويمكن أن تُفسّر نتيجة التحقيق القضائي بأكملها وبسهولة بالغة - سواءً كانت رسمية أو غير رسمية - بأنه لا توجد مشكلة على الإطلاق. لكن في أغلب الحالات لا يكون الوضع كذلك. فالتخلي عن القضية عند تلك النقطة هو خطأ خطر وظلم للمدعي وللمدعى عليه؛ لأن علاقتهم في العمل ستكون على الأرجح متضررة بصورة دائمة، وسيكون أولئك الأشخاص من حولهم مشتتني التفكير بسبب الصراع المستمر. لذا من الواجب توجيه الأطراف المعنية بهذه القضايا لاتباع وسيلة أخرى من وسائل فض النزاعات، وفقاً للحدود التي يرغبون فيها. وفي كثير من الحالات تكون هناك حاجة لبعض الإقناع والتدريب؛ بغية خلق بيئة يشعر فيها الأطراف بالراحة للسعي وراء إيجاد الحلول.

إن أغلب الرجال البيض يتبعون سلوكاً فظاً متعجرفاً هكذا ودون أي سبب. لكن ربما تقوم المرأة العازبة أو الشخص غير الأبيض في قسم كبير وكثير الأعمال بشخصنة هذا السلوك إلى حد بعيد تماماً واعتباره مرتبطاً بالعرق أو النوع. وهذا الأمر ليس بغير المعقول إذا أخذنا بعين الاعتبار مجمل التاريخ الشائع أيضاً للتهميش أو الإقصاء، وحتى وإن كان ذلك بشكل غير مقصود.

هنا يُعدّ دور ومنهجية مكتب نصرة الأقليات⁽¹⁾ أو ما يعادله أمراً حاسماً هنا. فالرجال البيض هم على الأرجح من يصعد سلم التسلسل الوظيفي (رئيس/مدير قسم، وعميد، ورئيس مجلس تعليمي)، في حين تقوم النساء وهيئة التدريس من الملونين في بداية الأمر وفي كثير من الأحوال بالذهاب إلى مكتب تشجيع تمثيل المرأة والأقليات في الجامعة وزيارتهم، إما لأنهم فسروا السلوك العدائي على أنه مرتبط بالتمييز والنوع، أو لأنهم تلقوا نصيحة للقيام بذلك من قبل صديق ما أو من قبل محقق الشكاوى. وإذا لم يتم إظهار الأمر على أنه نتيجة لعرق أو جنس المدعي وتوقف الأمر عند هذا الحد، فإن المشكلة الأساسية تستمر بالتقريح، وستنتشر هذه الأعراض.

أما السخرية في هذا الموضوع فهي أن المتحرش به لن يطلب إيقاف هذا الأمر إلا عندما يصبح التحرش أمراً فاضحاً. ويتم تعزيز الآثار الإيجابية لإيقاف هذا الأمر عبر تقديم اعتذار. لكن هذا غير مرجح الحدوث إذا كانت السبل الوحيدة المتوافرة للتفاهم المتبادل والحل متمثلة بتقديم الشكاوى وطلبات التظلم في مكتب نصرة الأقليات. وكلما استمرت هذه القضايا، كان تحقيق الانسجام والاتفاق أصعب، والأذى الدائم أعظم بالنسبة لعلاقات العمل وبيئة العمل المحيطة.

تحقيق التوازن بين الحاجة العامة

للإنصاف وحماية

المؤسسة من الدعاوي القضائية

تميل المؤسسات الأكاديمية للخوف من الخصومات القضائية، ويمكن أن يتجاوز هذا الخوف حدود الطموح المنطقي لجعل الدعوى القضائية ملاذاً أخيراً لصالح

(1) يعنى هذا المكتب بتشجيع وتمثيل المرأة والأقليات والملونين في الجامعات وزيادتهم.

التوصل إلى حل أرخص وأسرع من شأنه أن يحافظ على علاقات العمل، وأن يكون لدى المرء مجرد خوف طبيعي بسيط من المحاكمة. إن السبب وراء ذلك هو أنه إذا تمت محاكمة أحد الأشخاص فإن الآخرين سيفترضون أن هناك أساساً للدعوى القضائية: فإما أن تكون هناك إساءة وقعت أو خطأ تم ارتكابه. ويتفاقم هذا القلق عبر الحقيقة التي تقضي بأنه إذا تمت محاكمة أحد العمداء أو رئيس المجلس التعليمي في عمل يتعلق بالموظفين، فإن هذا يعني أن رئيس الجامعة ومجلس القيمين أو الأمناء قد تمت محاكمتهم أيضاً. وقد يشمل جانب الادعاء حتى الحاكم لأسباب معقولة.

لكن على الرغم من صحة ما يُقال بأنه ينبغي الحفاظ على الدعوى القضائية بوصفها ملاذاً أخيراً، فإن الخوف من أن يحاكم المرء بعد نقطة انطلاق ضعيفة للبدء بمنع النزاع وفضّه، ويمكن أن تؤدي إلى كثير من المضاعفات غير الضرورية. أما الخوف من خسارة دعوى قضائية فيكون أعظم من الخوف من المحاكمة أيضاً. فخسارة الدعاوى القضائية ليست أمراً جيداً بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد العاملين فيها، لكن محاولات تجنب مثل هذه الخسارة يمكن أن تنفي إمكانية التوصل لإيجاد حل مبكر لنزاع ما.

لقد أتيت من عائلة محامين ولديّ احترام كبير للمنطق الرائع للقانون ولأغلب الناس الذي يمارسونه. فالمنافع التي قدمها لي المحامون - بمن فيهم محامو الجامعة - تفوق بشكل كبير جداً الضرر الذي تسببوا به. وبكل الأحوال، نجد أنه يجب التوصل إلى تفاهم ما فيما يتعلق بالقيم التي يتم التعامل معها أثناء حل النزاع. ومن المفيد أن يعرف المحامي (أو المحامون) اللذين يخدمون المؤسسة طريقة عمل المؤسسة الأكاديمية بشكل جيد. فالنزاعات معظمها يتم حلّها بسهولة في وقت مبكر من بدء الصراع. لذلك يجب على المحامين أن يشاركوا بصورة مبكرة في حل الصراع؛ بغية تقديم المساعدة من أجل تسهيل التوصل إلى حل في حينه، والمحافظة على الوضع القانوني للمؤسسة بالنسبة لأحداث طارئة في المستقبل.

إن أحد أكثر النصائح شيوعاً التي يقدمها المحامون لزملائهم هي أن يقللوا من الكلام قدر الإمكان، إما شفهاياً أو كتابة. وبالعكس، يكون مفتاح منع وفض النزاعات أن يتحدث أطراف النزاع عن كل شيء يستطيعون التفكير به؛ لأن ما يقولونه قد يكون

وثيق الصلة بالتوصل إلى أحد الحلول في أبكر وقت ممكن. لكن لا يجب أن يكون المحامون حاضرين في مثل هذه الأوضاع عندما تؤخذ العوامل جميعاً بعين الاعتبار؛ لأن الصراحة المطلقة تعدّ أمراً ضرورياً من أجل فض النزاعات. فالمرء بإمكانه أن يكون صريحاً ومكتماً في الوقت نفسه، ويمكن لوجود محام يفهم المؤسسة بشكل جيد أن يساعد في حل النزاعات عن طريق لعب دور استشاري.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن للتوسط لإصلاح ذات البين، الذي سيناقتش في الفصل 3، أن يلعب دوراً مهماً في النزاعات الخطرة. وهذا صحيح لأسباب عديدة، وأحد هذه الأسباب هو أن ما يُقال أثناء عملية التوسط غير مقبول في المحكمة وفقاً لأغلب اتفاقيات التوسط. وهنا يمكن للأفكار أن تطفو وللعروض أن تُقدّم إلا أنه لا يمكن تحريفها بوصفها التزامات أو اتفاقات لاحقاً. ولا يمكن للوسيط الممثل في جلسات المحكمة. واستناداً إلى الاتفاق المبرم بين الأطراف، نجد أنه من الممكن للمحامين حضور الجلسات أو الغياب عنها.

السبل المهنية المتشددة مقابل السبل المهنية المرنة

تُقسّم المؤسسات الأكاديمية وفقاً للأنظمة، وهناك نزعة ضمن كل فئة من هذه الفئات المجزأة إلى أقسام لقبولية أعضاء الهيئة التدريسية جميعاً ووضعهم في قالب واحد، وهذا يشبه إلى حد ما الحبات الموجودة في قرن البازلاء. لكن الناس مختلفون ويتغيرون مع مرور الزمن. وهذا شيءٌ مسلمٌ به منذ وقت طويل، لكن المساعي المنظمة لمعالجة هذا الأمر قد تكون صعبة الاستمرار. فالإجهاد والمرارة المتتالية وعدم الانخراط المتولد عن القوالب الأكاديمية المتصلبة يعدّون أسباباً رئيسية للموارد المهذورة والصراع غير المثمر.

قام كانتر (Kanter) في عام 1978 بتلخيص هذا الموضوع بشكل قد يخدمنا بشكل جيد في أيامنا هذه:

يقوم الناس الذين يقتنصون فرصة يمكن استثمارها (وهم الأشخاص الذين يخرجون الوضع من الجمود) ضمن مهتهم بالارتقاء بطموحاتهم ويصبحون أكثر

انخراطاً في العمل. وعلى عكس ذلك، يميل الأشخاص الذين يقتصون فرصة صغيرة لكي يتقدموا مهنيًا (وهم الأشخاص الذين يتخبطون أمام أي فرصة) للحد من طموحاتهم ويظهرون بأنهم قد أصبحوا أقل تحفيزاً، ويبدوون بالانسحاب تدريجياً من عملهم. وتتصف شخصية الأشخاص الذين يخرجون الوضع من الجمود بأنها شخصية نشيطة ومنتجة إلى أقصى حد، أمّا الأشخاص الذين يتخبطون أمام أي فرصة فيصبحون على الأرجح أشخاصاً سلبيين يعيشون على هامش الحياة، وهذا ما نشير إليه عادةً في التعليم العالي بغصن الشجرة اليابس. (صفحة: 2)

لقد أرسى بوير (Boyer) الأساس لمعالجة هذه الإشكالية فيما يتعلق بالطريقة التي تتبعها الأكاديمية لتحديد وتقويم المنحة الدراسية. وبدأ الاستخدام الفعّال لمفهوم بوير في تحديد المنحة الدراسية في الاكتشاف والتكامل والتطبيق والتعليم بالتوقف عن استخدام مفردات البحث والمنحة الدراسية بصورة متبادلة. وقد خلقت هذه الخطوة الأساسية مستوىً من المرونة يكفي لمعالجة المخاوف التي طرحها كانتر. فأتساءل هذه العملية، يمكن التخفيف من حدّة التوتر في جزء كبير جداً من الصراع، ومن ثمّ يتم تعزيز عمل المؤسسة.

Ap

3 ◆ أساليب حل الصراع في بيئة أكاديمية

الحل غير الرسمي:

الاستشارة والإرشاد والتسهيل

إن الحديث عن خلق نظام متكامل لمنع النزاعات وفضها وإدارتها قد يُغفل ببساطة شديدة، أو ألاّ يؤكّد بشكل كافٍ على أهمية الأساليب غير الرسمية. فكثير من القضايا يتم علاجها بصورة غير رسمية، لكن هذه هي المنهجية الأمثل عندما يتحقق النجاح. وبغية تطبيق التشاور غير الرسمي على أكمل وجه، يتم تصويره بأفضل الحالات على أنه جزءاً من أحد الأنظمة. إن القصة الآتية للأخلاقيات الأكاديمية وطموحات التثبيت في العمل والترقية غرور الذات تشكّل مثلاً واقعياً.

نشر مارسيل شورت (Marcel Short) -وهو أستاذ مساعد في علم الأجناس البشرية (التثروبولوجيا)- أطروحته أثناء عام واحد، وأشرف على أربعة طلاب دكتوراه أثناء سنتين، وانتزع منحة تأسيسية كبيرة مخصصة للسنة الثالثة. وكان شورت يتقضى السؤال عما إذا كان المجتمع اليهودي السري قد نشأ بالفعل في جنوب غرب الولايات المتحدة بوصفه جزءاً من الفتح الإسباني والهجرة المتعاقبة، أو فيما إذا كانت العلامات التي تدلّ على وجودهم مجرد تضليل. على سبيل المثال، هل كانت الشمعدانات ذات الشعب السبعة تظهر في القرى الإسبانية الصغيرة ميراثاً لعائلة شمالية في نيومكسيكو تم نقله من اليهود الذين فرّوا من المحكمة الكاثوليكية، أم أنها مجرد حرف يدوية اكتسبها المهاجرون الأوائل وجلبوها معهم إلى إسبانيا الجديدة دون دلالة دينية؟ لقد كان هذا السؤال مثيراً للجدل واستحوذ على اهتمام العامة، وبطريقة ما تقدّم شورت سريعاً، واحتل المرتبة الأولى في المنحة

ذات الصلة بهذا الموضوع.

أثناء السنة الأولى أو بعد وصوله إلى قسم علم الأجناس البشرية في جامعة ولاية ميدل (Middle State University)، تعاون شورت في أيام العمل والعطل مع لينكولن أتوود (Lincoln Atwood)، وهو أستاذ متفرغ عكس عمله دائماً حياً بتطور الدين في الثقافات البدائية. وقد أضحى أتوود معلماً مخلصاً بطريقة أو بأخرى بالنسبة لشورت، ومع مرور الوقت أصبحت مصالحهما مشتركة. ومنذ عهد قريب، كرس أتوود كثيراً من اهتمامه لدراسة نزعات الأناسازي⁽¹⁾ الدينية، والسؤال عما إذا كان الحماس الديني المستند إلى الكاشينا⁽²⁾ سبباً رئيسياً أو ثانوياً لمغادرتهم من الزوايا الأربع للمنطقة الشمالية في ريو غراندي. وبينما كان يبحث بفضول عن قرية تاوس الهندية، صادف بعض المراجع التي تتحدث عن موضوع اليهود الإسبانيين وسلمها إلى شورت، كونها مرتبطة ببعض الأعمال الأخرى التي كان يقوم بها الأستاذ المساعد عن نظام البعثة الكاثوليكية واستغلال السكان الهنود في المنطقة. في الحقيقة، لقد قام أتوود بتزويد مارسيل شورت بدراسة علمية (مطبوعة حديثاً في مكتبة جامعة نيو مكسيكو) عن هذا الموضوع ورسالة شخصية قدم فيها آراءه بشأن الصحة المحتملة للفكرة. وأرسل أتوود مرجعاً آخر أيضاً في الموضوع ورد في مقالة مشهورة كتبها لصحيفة دينفر بوست، وكان موضوعها الرئيسي عن الهجرة الخارجية للأناسازي، ودورهم في تأسيس نظام الهنود في منطقة ريو غراندي، وصداهم النهائي مع الكاثوليكية.

كان أتوود سعيداً برؤيته لمهنة شورت وهي ثقلع وتزدهر. وعندما تلقى زميله الشاب منحة صيفية صغيرة لقضاء شهرين في نيو مكسيكو الشمالية للبحث في تلك المسألة، شعر أتوود بأن عليه إظهار الامتنان له.

(1) الأناسازي: هو فرد من السكان الأصليين القديمين من الهنود الأمريكيين، الذي سكنوا جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية.

(2). الكاشينا: هي الروح الموروثة للإله في قرية صغيرة لهنود أمريكية في المكسيك.

لكن عندما نشر شورت مقالة أولية في نتائجه التي توصل إليها، وكان اسم أتوود غير مذكور فيها - لاحظ أتوود هذا الأمر. ونتيجة لمقالته الأولية التي كانت ذات قيمة وممتعة للقراءة، دُعي شورت لتقديمها في مؤتمرات مختلفة. واستمر بمتابعة هذا الموضوع على أنه واحد من اهتماماته البحثية.

وقبل شهر، نشر شورت مقالة نقدية طويلة تتحدث عن اليهودية السرية في نيومكسيكو الشمالية في إحدى الصحف الرئيسية اليومية. ومجدداً لم تذكر إسهامات أتوود في عمله المبكر. وبالإمكان أن يجادل أحدهم بأنه في الوقت الذي ينضوي فيه هذا التصرف على تجاوز الحدود الأخلاقية، فإنه لم يلغها باستثناء نقطة صغيرة واحدة. فمقالة شورت تضمنت اقتباساً مباشراً من رسالة أتوود التي أرسلها إليه عندما تلقى الدراسة العلمية، لكنها لم تتضمن أي إسهام.

كان أتوود حانقاً ومستاءً وغاضباً. وأكثر ما زاد في حنقه هو أنه كان متخوفاً من أن يصبح ما رآه نموذجاً للترقية كونه أصبح شخصاً مهماً أو قوياً، نموذجاً متوجاً بالافتقار إلى الأمانة الأكاديمية التي ظهرت بشكل فاضح. وبقي على هذه الحالة بسبب هذا الموضوع لأسبوع واحد وعرف بأنه لا يستطيع ترك الموضوع هكذا. أخيراً، ذهب لرؤية رئيسة قسم علم الأجناس البشرية، آنّا موريسن (Anna Morrison). وحتى ذلك الوقت لم يكن قد تكلم مع أي أحد عن الموضوع.

وعندما تكلم أتوود شارحاً القصة بأكملها لموريسن، اختتم حديثه بالتعبير عن قلقه الرئيسي. وقال بينما كان يمرر يده في شعره الرمادي المجعد: «أنا، لقد كنت أنا وأنت زملاء في هذا القسم لزمناً طويلاً. لنضع جانباً أي تحامل يمكن أن أبعده نتيجة لذاتي المسحوقة، بسبب عدم اعتراف شورت بمساعدتي له بالدرجة الأولى. إن هذا الجزء من السرقة الأدبية الفاضحة هو شيء لم نشهده أبداً من قبل. ولا يمكنني أن أتخيل أننا نريد شخصاً في قسمنا يقوم بمثل هذا العمل بغض النظر عن الذكاء الذي قد يتمتع به».

كانت موريسن تعرف أن هذا وقتاً جيداً للتفكير قبل البدء بالكلام. وكانت تحب أتوود وتحترمه لأنه كان عالماً جيداً يتمتع بمواصفات عالية. ومن الواضح أنه كان يعتقد بكل وضوح أن أعمال شورت هي سرقة أدبية مستهترة. عندما نظرت إلى الورقة النقدية في يد واحدة ورسالة أتوود في اليد الأخرى، بدا أن لزميلها القديم بعض الحق فيما يقول. فالمسألة لا يمكن تجاهلها والسرقة الأدبية لا يمكن التغاضي عنها بأي شكل من الأشكال. من جانب آخر، لم تبدو هذه المسألة بالنسبة لآنا على أنها حدث رئيسي. وبالنظر إلى أنه لم تمر إلا سنتين تقريباً بين الوقت الذي كتب فيه أتوود رسالته والوقت الذي كتب فيه شورت مقالته، فمن الممكن تخيل المسألة على أنها مسألة خطأ غير مقصود ولو أن هذا الخطأ كان خطأ تعيساً جداً. وفي الأحوال جميعها، كان بإمكان هذا الخطأ غير المقصود أن يكلف شورت عمله ومنصبه ويتسبب بضرر بالغ لمهنته. وبصورة أكثر دقة، كان بانتظار شورت مراجعة الاختبار النصفي الذي سيجري في غضون شهرين، ويجب معالجة هذه المسألة قبل أو أثناء تلك العملية.

وسألت آنا زميلها أتوود قائلة: «هل لديك مانع إذا قمت بنسخ هذه الأوراق؟ عليّ أن أواجه الدكتور شورت بخصوص هذه المسألة، وأريد أن يكون الدليل أمامي عندما أقوم بذلك».

فكر أتوود لبرهة من الزمن، وبعدها وافق. لقد تردّد؛ لأنه شعر بأنه ربما من الأفضل أن يذهب بشكل مباشر لرؤية شورت نفسه. لكنه أدرك أيضاً أن هذه المسألة تخص القسم ولهذا السبب تحدث مع موريسن أولاً.

قررت موريسن بأنهما سيلتقيان بشورت معاً، وهذا ما حدث بالفعل بعد يومين.

طلبت منهما موريسن الجلوس حول طاولة مستديرة في ركن في مكتبها. وفتحت نسخة عن الورقة المطلوبة من ورقة عمل شورت

ووضعت رسالة أتوود بجانبها. وقالت بنبرة هادئة وهي تراقب وجهه بتمعن: «دكتور شورت، نريد شرحاً لهذه المسألة» مشيرة بكلتا سبابتها إلى الجملة الموضحة بلون مغاير والمتطابقة في كل من الورقتين.

نظر شورت إلى ورقة واحدة ومن ثم نظر إلى الأخرى. وبعد ذلك حدّق بأتوود، وانتقل بنظره إلى أنا موريسن. وبدأت شفته السفلية بالارتجاف. ونظر مجدداً إلى الأسفل، وعاد وتكأ على كرسيه. ودمدم قائلاً: «آه، يا إلهي».

وخيم الهدوء لبرهة طويلة من الزمن. وأخيراً التقط شورت أنفاسه وقال وهو منتصب في كرسيه: «إن هذا مدمر في أبهى الحالات، لكنني أريد أن أشرح كيف حدث هذا من وجهة نظري».

لم يتمكن أتوود من كبح نفسه وقال بصوت مرتفع تقريباً: «كيف لم تستطع أن تعرف كيف حدث هذا؟».

نظر شورت إلى أنا التي أومأت برأسها بأن عليه متابعة كلامه. وعندما أماعت برأسها وضعت يدها على كتف أتوود.

بدأ شورت بالحديث قائلاً: «بالعودة إلى هذا الموضوع، لقد كنت في رحلة ذاتية عن كل ما يتعلق بموضوع اليهودية السرية. وأنا أعرف أن لينكولن قدّم لي الفكرة والدراسة العلمية التي حظيت باهتمامي. وحتى إنني أذكر أنه كتب رسالة مرفقة مع تلك الدراسة. وكان ينبغي عليّ أن أذكر إسهامه مرات عدة أيّ كان العدد. والحقيقة هي أنني سمحت لذاتي الأنانية بتسييري بعيداً عن طريق الصواب».

حدّقت به موريسن ووضعت عينها بعينه وقالت: «إن ما تقوله لا يصنف المسألة إلا ضمن الفئة قليلة الخبرة والسخيفة، لكن ماذا عن الاقتباس؟»

نظر شورت مباشرة إليها. وعرف تمام المعرفة بأن مهنته أو أن هذا الجانب منها على الأقل في خطر محقق، وقال: «الحقيقة هي أنني دمجت

ذلك السطر في تفكيري بشأن الموضوع منذ وقت طويل. وعندما كتبت هذه الورقة منذ أشهر عدة، اعتقدت أن هذه جملة عظيمة واستخدمتها دون أن أدرك بأنها تعود لشخص آخر. وظهرت جزءاً لا يتجزأ من عملية تفكيري الخاص».

وهكذا كان الأمر. فإما أن تكون قد صدقته أم لا. أتوود لم يصدقه، على الأقل في البداية. واعتقدت موريسن بأنه من المحتمل حدوث هذا وفقاً لما وصفه شورت. لكن في الحالات جميعها، كان عليهم أن يقرروا ماذا يفعلون بخصوص هذه المسألة. أنهت موريسن الاجتماع وحددت اجتماعاً آخر بعد يومين. وفي ذلك الوقت، وضعت منهجية «هذه هي الخيارات المطروحة فإما أن تقبل بها أو لا تقبل» وهذا ما اتفقت عليه مع كل من شورت وأتوود.

كتب شورت رسالة للهيئة التدريسية المثبتة في قسم علم الأجناس البشرية. وسلّمت موريسن نسخاً عن الأوراق في اجتماع طارئ. وعندما تمت قراءة هذه النسخ، قامت بجمعها وإتلافها في تلافية القسم فوراً بعد انتهاء الاجتماع. باستثناء ورقة واحدة احتفظت بها في ملفاتها الشخصية إلى ما بعد مراجعة شورت للاختبار النصفى القادم. وفي تلك الرسالة، اعتذر شورت عن إهماله الطائش للمساعدة التي قدّمها أتوود. واعترف بأنه اقتبس من رسالة زميله دون أن يعزو هذا الاقتباس له. وعبر عن أسفه لهذه الهفوة واعتذر عن إهماله، بينما لا يزال يؤكد بكل وضوح كيف وصلت الأمور إلى هذه الحال.

وعندما انتهت مراجعة شورت للاختبار النصفى الذي جرى بعد شهرين، تم الاحتفاظ به في الكلية. لكن أعضاء الهيئة التدريسية كانوا قد خاضوا جدلاً متقدماً لساعتين من الزمن لم يؤدي إلا لنتيجة التساوي بين الأصوات المقترعة. وأتى اليوم الموعد بعد سنتين، عندما تمّ تشبيته وترقيته. وقد حصل ذلك لأن لينكولن لأتوود كان قد أيد

بقائه في منصبه، أثناء مراجعة الاختبار النصفى، وذلك بعد أن توصل أثناء مدة الشهرين تلك إلى الاستنتاج بأن شورت قد ارتكب خطأ صريحاً وتحمل مسؤوليته بكل جدارة.

لقد حافظت منهجية موريسن المنطقية ومنزلتها بوصفها رئيسة للقسم على النزاهة الأكاديمية لقسمها، وأنقذت على الأرجح مهنة شورت من الضياع. وكان بإمكانها بكل سهولة ألاّ تسير في الاتجاهات جميعها، تاركةً قسمها في حالة من الفوضى والصراع المستمر، ومنهية مهنة شورت الأكاديمية بوصفها أثراً جانبياً للخلاف الذي حصل.

التفاوض

هناك وفرة في النتاج الأدبي عن موضوع التفاوض، لكن الغاية من هذه المناقشة هي ألاّ تقوم بمراجعة أدبية وإنما لنضع التفاوض في صندوق أدوات منع النزاعات وفضها وإدارتها في بيئة أكاديمية. يعدّ التفاوض عملية أخذ وعطاء تستند إلى مصالح الأطراف المتنازعة. وتكمن الحيلة هنا بتحديد هذه المصالح، وكثيراً ما تكون هذه المصالح مصالح مباشرة وصريحة وتشمل مثل هذه القضايا: توزيع الأمكنة في بناء جديد أو تخصيص فواتير جديدة لرسوم التعليم أو تخفيضات في الميزانية. لكن وكما ورد في الجزء الذي يتحدث عن تقصي الحقائق، والتأطير وإعادة التأطير في الفصل 2، فإن المصالح يمكن أن تشمل في الواقع الهموم الضمنية، التي لا يمكن الإفصاح عنها إلاّ عبر حدث معين أو وضع متنازع عليه.

يعدّ التفاوض عملية غير رسمية تهدف إلى دفع الأطراف المتنازعة إلى لعب أدوار خلاّقة في التوصل إلى حلّ يمكنهم أن يعيشوا معه. ويمكن أن يقوم أحد الأطراف المتنازعة أو طرف ثالث بقيادة عملية التفاوض بصورة رسمية أو غير رسمية، ويمكن أن تجري هذه العملية في اتحاد الطلاب عند تناول الغداء أو في أحد المكاتب أو في قاعة المؤتمرات. وقد تحدث عملية التفاوض بأكملها في جلسة واحدة أو على الأرجح في بضع جلسات قصيرة. ويمكن لمحققي الشكاوى في المحيط الأكاديمي أن يلعبوا دوراً مهماً في هذه العملية بوصفهم دبلوماسيين مكوكيين، أو شهوداً أو كلا الدورين.

هناك أستاذ مشارك مثبت يتمتع بتاريخ طويل من السلوك الفوضوي والإنتاجية المحدودة، وهو موضوع الشكاوى المتكررة من قبل الطلاب، ومن قبل الأهالي منذ مدة قريبة. وقد اتهم عددٌ متزايدٌ من الأفراد هذا الأستاذ بنوبات غضبه الحادة وسلوكه المتعسف. وزُعم أخيراً بأنه صرخ على أحد الطلاب ودفعه بقوة؛ لأنه كسر قارورة زجاجية فريدة من نوعها تم اكتشافها في موقع محطة تجارية تعود لأوائل القرن 19 وذلك أثناء رحلة أثرية ميدانية. وكان الطالب قد وقع على قناة للري وكسر مرفقه. واعترف الأستاذ بأنه «تحدث بحدة» مع الطالب، لكنه أنكر قيامه بدفع الطالب. وروى طلاب آخرون كانوا في الرحلة بأنهم لم يخضعوا لاحتكاك جسدي، لكنهم أشاروا إلى أن المدرس فقد أعصابه واحتد على أكثر من طالب. وفي الوقت الذي لم يرف فيه أي أحد من الطلاب حادثة الدفع المزعومة، أقرّوا جميعاً أن الطالب المتأذي جسدياً أخبرهم عن الحادثة بعد وقوعها تماماً، وكانوا قد صدقوه. وبعد أسبوع من الزمن، اتصل أحد الخريجين حديثاً برئيس القسم. وتحدث قائلاً إنه سمع بهذه الحادثة وهو يذكر أن حادثة مشابهة حدثت معه. وفي هذه الحادثة التي رواها هذا الخريج، قام الأستاذ بشده من ياقة قميصه ومن ثم صرخ في وجهه. ولم يتقدم بشكوى ضد الأستاذ آنذاك، لكنه يتمنى الآن لو أنه فعل ذلك. وقال الخريج إنه كان يتمتع بمعدل درجات جيد ولم يرغب إلا بالحفاظ عليه والابتعاد عن المشكلات.

توصّل رئيس القسم إلى قرار نهائي بأنه يجب طرد هذا الأستاذ. وكان مجبراً للقيام بهذا بسبب مجموعة القضايا المستمرة للسلوك الفوضوي، والدليل على إساءة معاملة الطلاب، ومستوى الإنتاجية المتدني من جهة الأستاذ. وبعد سماع رئيس القسم بحادثة سابقة في ذلك الحين، حيث قام الأستاذ برمي ممسحة مبللة على طالب خريج، قرر رئيس القسم البحث في معالجة إدارة الغضب لكنه لم يتابع هذا الأمر حتى النهاية.

وتم رفع التوصية بالطرد إلى العميد الذي وافق على القرار بعد مقابلته للأستاذ (الذي ما يزال ينكر تلك الإدعاءات)، والطالب الذي تقدم بالشكوى، والخريجين. وبعد ذلك تم إرسال التوصية إلى رئيس المجلس التعليمي للتصرف بهذا الموضوع.

لقد واجه رئيس المجلس التعليمي أزمة حقيقية بعد مقابلته للأستاذ، والعميد، ورئيس القسم، والطالب المتأذي جسدياً (بحضور والديه)، والخريجين، وطلاب آخرين وأعضاء الهيئة التدريسية. ونتيجة لهذه المقابلات، علم بأمر خريجين اثنين، من بين الطلاب الذين تخرجوا أخيراً كانا قد تعرضا ربما لنوع من أنواع الأذى الجسدي بسبب هذا الأستاذ. يعتقد رئيس المجلس التعليمي، كما هو الحال بالنسبة لرئيس القسم والعميد، بأن هذا الشخص لديه بالفعل تاريخ حافل بالمعاملة المؤذية جسدياً للطلاب، بالإضافة إلى سلوكه الفوضوي عموماً. وكان هناك سببٌ وجيهٌ للتصديق بأن سلوك هذا الرجل ربما تجاوز الحدود بالاعتداء بالضرب في حادثتين اثنتين على الأقل. وتقوم الشرطة بالبحث عن تهمة ممكنة للاعتداء بالضرب في هذه الحادثة الحالية، لكن غياب شهادة طرف ثالث يجعل التهمة بعيدة الاحتمال. أما رئيس المجلس التعليمي فقد وجد أن إفادة الطالب المتأذي جسدياً مقنعة جداً. لكن الصعوبة تكمن بأنه يعتقد أيضاً أن هناك مخاطرة حقيقية لخسارة إحدى الشكاوى على مستوى الجامعة. وتشمل أسبابه للشعور بهذا القلق حقيقة، أن وظيفة هذا الأستاذ قد أصبحت على المحك. ومن شأن هذا أن يكون له تأثير قوي على هيئة الشكاوى، اعتماداً على تشكيلة هذه الهيئة. وهو يعرف أيضاً أن اختيار أعضاء هيئة الشكاوى يتم كلياً بصورة عشوائية. وهو قلق أيضاً من أن جمع بعض الشهود سيكون أمراً صعباً (خصوصاً الخريجين الذين يعيشون على بعد 2.000 ميلاً)، وأن الأستاذ واثق من حصوله على بعض الدعم الصاخب من زملائه، الذين يرونه وكأنه حُكم بالسجن من غير بيّنة كافية. وفي الحقيقة،

جاء ثلاثة من هؤلاء الأفراد لتوهم لرؤية رئيس المجلس التعليمي بالنيابة عن الأستاذ أثناء التحقيق معه.

يعتقد رئيس المجلس التعليمي بأنه إذا وصلت المسألة في نهاية المطاف إلى المحكمة، فإن الأطراف سيكونون متأكدين تقريباً من أن المحكمة ستصدر أمراً للقيام بمحاولة التوسط. فبعض القضاة سيدفعون قضية التوسط لكي تصل إلى مرحلة التفويض الجزئي لإجراء تسوية. وهذا يشمل عادةً التنازل عن شيء ما، مثل المال في أغلب الأحيان. وهو يشك أيضاً بأن فرص الفوز في المحكمة محصورة ضمن حدود معينة على رأسها إمكانية خسارة الشكوى المقدمة. وعند هذه المرحلة قام رئيس المجلس التعليمي بكتابة قائمتين اثنتين كما يلي:

تقويم مدروس لمصالح الأستاذ:

(1) بقي له سنتان أو ثلاث سنوات ليكون قادراً على سحب تأمينه الاجتماعي، ومن المحتمل أنه سيحتاجه - هذا التأمين - لكي يكون قادراً على جسر تلك الفجوة بوجود بعض الدخل الإضافي.

(2) بقي له ست أو سبع سنوات لكي يكون مؤهلاً للحصول على الرعاية الطبية، كما أن الحفاظ على ضمان الرعاية الصحية ليس بالأمر بالسهل على الأرجح. لكنه مؤهل للتقاعد وله الحق بالمشاركة في خطة الجامعة للرعاية الصحية لكن عليه أن يدفع بنفسه قسط التأمين بأكمله.

(3) هو يمتلك عدداً من البيوت المؤجرة، وفقاً لما هو معروف عنه، ومن شأن هذا أن يؤمن له مورداً أساسياً للدخل. ومن جهة أخرى، استذكر رئيس المجلس التعليمي أكثر من حادثة اشتكى فيها المسؤولون المنتخبون من الأستاذ؛ لأنه يقوم بجمع أجور بيوته المؤجرة أثناء ساعات العمل.

(4) يبدو أنه شخصٌ تعيسٌ بشكل أساسي ويشعر بالمرارة تجاه تجربته في الجامعة. وربما يرغب بالرحيل عندما تحين الظروف المواتية.

مصالح الجامعة:

(1) ستكون الجامعة بحالٍ أفضل إذا قامت باستبدال الأستاذ، نظراً إلى مستوى إنتاجيته المتدني، وتاريخه الحافل بالسلوك الفوضوي، وغضبه الواضح غير المتحكم به والأذى الجسدي للطلاب. وفي الوقت الذي لم يتم فيه إثبات جانب الأذى الجسدي للطلاب، يكون الدليل قوياً بما يكفي لكي نهتم كثيراً بهذا الجانب.

(2) إن القيام بعملية قياسية للطرد وتقديم الشكاوى والدعاوى القضائية سيكون أمراً مكلفاً جداً من ناحية البلبلة، التي ستنتشر بشكل واسع بين صفوف أعضاء الهيئة التدريسية، وفريق العمل، والطلاب وعدم الالتزام بالوقت من قبل عدد لا يحصى من الناس، ناهيك عن التكاليف الإضافية التي ستدفعها المؤسسة.

(3) تعدّ إمكانية خسارة الجامعة للشكاوي ضمن الجامعة وربما في المحكمة أمراً جديراً بالاهتمام، وهذا رأي توصلنا إليه عن طريق محامي الجامعة.

(4) هناك إمكانية أن يكون الأستاذ بريء بالفعل من أسوأ الادعاءات، مع أن هذا بحاجة لمؤامرة ما بين الطالب الحالي والطالب الذي تخرّج أخيراً، واللذين ظهرا وكأنهما لا يعرفان بعضهما بعضاً عندما حصلت الحوادث المزعومة. أمّا تحريات اتفاق الفصل فيجب أن تُبين للأستاذ بأن مخاطر الطرد كانت مرتفعة بسبب وجود دعوى قضائية (ويمكن أن يُذكر هنا صراحةً)، وبأنها ستمنحه فرصة ليختار فيما إذا كان يريد مواجهة هذه الادعاءات أو تركها.

وبعد تقويمه لكل من القائمتين، قرر رئيس المجلس التعليمي التحري عن إمكانية التوصل إلى اتفاق تسوية. ووافق محامي الجامعة على هذه المنهجية التي تتمتع بالموضوعية. وبعد ذلك التقى رئيس المجلس التعليمي بالأستاذ ومحقق الشكاوى. وكان محقق الشكاوى - وهو مؤرخ يتمتع بمنزلة جيدة منذ زمن طويل - قد عمل مع الأستاذ سابقاً على هذه المسألة لإعلامه بحقوقه وليوضح له بعض الإجراءات مثل: المناشدة والشكاوى ومراجعات مكتب نصرة الأقليات. أما رئيس المجلس التعليمي فقد أخبر الأستاذ بشكل مباشر بأنه تم تقديم توصية لصرفه من الخدمة، على حد علمه، وذلك لأسباب يعرفها الأستاذ. وأشار، علاوة على ذلك، إلى أنه يميل إلى دعم تلك التوصية. لكن قبل المضي في ذلك الاتجاه، عبّر رئيس المجلس التعليمي عن رغبته في سماع رأي الأستاذ فيما إذا كان مهتماً بالاطلاع على أحد أنواع الاتفاقات التي تم التفاوض عليها التي تتضمن استقالته. لقد كان محقق الشكاوى شاهداً على حقيقة أن الرجل لم يمارس عليه أي ضغط ولم يتم تقديم عرض أو التزام محدد بهذا الشأن.

وافق الأستاذ على التفكير بهذا الموضوع. وفي يومين اثنين، تلقى رئيس المجلس التعليمي رسالة عن طريق محقق الشكاوى مفادها، أن الأستاذ يرغب بقبول أحد المقترحات. وبدأت عملية استعراض الخيارات المطروحة من قبل كل طرف مع محاميه، لكن المحامين لم يشاركوا بصورة مباشرة في عملية التبادل. أما محقق الشكاوى فقد أضحى دبلوماسياً مكوكياً يتحرك جيئة وذهاباً بين الأستاذ ورئيس المجلس التعليمي. وكان تقويم رئيس المجلس التعليمي لمصالح الأستاذ تقويماً دقيقاً إلى حد ما. وكانت النتيجة بأن الأستاذ وافق على أن يتقاعد دون أن تتم تسميته متقاعداً بصورة فخرية، وإنما أن يحصل على الامتيازات الأخرى جميعها للتقاعد، بما في ذلك استمرار الاستحقاق بالنسبة للتأمين الطبي على نفقته الخاصة على أن يتلقى بالمقابل مدفوعات نقدية ستساعده كثيراً في تأمين تكاليف الضمان الطبي.

وقد تضمّن الاتفاق فقرة تتعلق بالخصوصية والسرية. ولذلك فإن هذه المسألة لن تصبح موضوعاً للنقاش والتنظير في الجامعة ولن تظهر أبداً في الصحافة.

يمكن للناس العقلانيين أن يتناقشوا مطولاً وباجتهاد بالغ فيما إذا كانت هذه الحالة الروائية القصصية قد تمت معالجتها بصورة ملائمة أم لا. لكن استخدامها هنا كان بمثابة مثال للتفاوض المستند إلى المصالح لسببين اثنين. إن هذه الحالة لم تمثل عملية الانتقال من المواقف المتخذة بحزم إلى المصالح، التي يحتاج الأطراف لمعالجتها. وهي لم تمثل أيضاً شكلاً من أشكال الذرائعية الصرفة التي تعدّ في بعض الأحيان أمراً أساسياً لفض أحد النزاعات ونفي إمكانية تسببه بضرر ملازم، بما في ذلك الانفعالات المستمرة التي تستهلك الطاقة الفكرية لعدد كبير من الناس لوقت طويل من الزمن.

التوسط (المستند إلى المصالح)

في الوقت الذي يصل فيه النقاش في التوسط إلى حدّ الخروج عن السيطرة فإنه ينقسم إلى نموذج يستند إلى المصالح أو المشورة، ونموذج يستند إلى الحقوق. والفرق بين الاثنين يحدد النقطة التي تنطلق منها عملية فض النزاع من الإجراءات المستندة إلى احتياجات الأطراف الضمنية ومصالحهم إلى تلك المستندة إلى حقوقهم.

يمكن تعريف التوسط المستند إلى المصالح بأنه عملية طوعية للتفاوض الميسر الذي يجلس فيه طرف ثالث محايد؛ أي وسيط محترف، مع الأطراف المعنية بالصراع ويساعدهم على التوصل إلى حلول مقبولة بشكل متبادل بالنسبة للقضايا المرتبطة بالعمل في النزاع. والوسيط لا يقوم باتخاذ القرارات لكنه يعمل مع الأطراف؛ بغية تحديد احتياجاتهم ومصالحهم وتطوير خيارات خلاقة من أجل حل الصراع بأسلوب سرّي.

ويمكن للمرء أن يرى مباشرة، كيف تختلف هذه العملية عن التفاوض كما تم تصويره في الفصل السابق. ففي المثال المستخدم، لم يكن هناك طرفٌ حياديٌّ ثالثٌ منخرطٌ في العملية باستثناء محقق الشكاوى، الذي كان يعمل بين الطرفين المتنازعين.

ولم تكن هناك ضمانات بأن عملية التفاوض ستبقى سرّية. وكان بإمكان كل طرف من الأطراف المتنازعة اقتباس جوانب مختلفة من عملية التفاوض ووضعها خارج سياقها الصحيح. وسيكون كل جانب من هذه الجوانب خاضعاً للتحري في الدعوى القضائية. وسيخضع الأطراف جميعاً -بمن فيهم محقق الشكاوى- لاستدعاء المثل أمام المحكمة. لكن لم يوافق أي طرف من هذه الأطراف على أي عملية محددة أو مبادئ أساسية لتحديد المشكلة، ولذلك فقد كانت المشكلة معرضة للتشويش في أي مرحلة من المراحل. لكن التفاوض المستند إلى المصالح يحل كثيراً من هذه المشكلات، على الرغم من كونه عملاً تطوعياً بأكمله.

يتم الاتفاق على عملية التفاوض المستند إلى المصالح، مثل تلك التي يمكن للمرء أن يتوقع استخدامها في مؤسسة أكاديمية، من قبل الأطراف جميعاً وفق صيغة اتفاق للتوسط تتم الموافقة عليها وتكون جزءاً من السياسات المؤسسية. ويحدد هذا الاتفاق الأسس القانونية بالنسبة للعملية مسبقاً. ويتمثل العامل المُعَدُّ للأمر بأنه يجب على كلا الطرفين (الأطراف جميعاً) في النزاع الموافقة على التوسط، لكن هذا قد يكون أمراً صعب المنال.

أما مستوى السرية الذي تلتزم به الأطراف المتنازعة وفقاً لاتفاق التوسط فيعتبر أحد فوائد التوسط الأكثر أهمية على الإطلاق بالنسبة للأطراف جميعاً في النزاع. وهذا يمنع الأطراف من تكرار محتوى محاضر الجلسات خارج الاجتماعات. ولا تعد الاتفاقات المبرمة اتفاقات ملزمة قانونياً، على الرغم من أن أحد عناصر الحل قد يكمن في خلق اتفاق منفصل وملزم قانونياً. ولا يمكن استخدام الإفادات المستخدمة أثناء عملية التوسط ضد أحد الأطراف في محاضر الجلسات القانونية المتتالية. ولا يخضع الوسيط لاستدعاء المثل أمام المحكمة إلا في حالات معيّنة، عندما تكون الفعالية أو النية الإجرامية واضحة وجليّة.

ويجب أن يتم سحب اسم الوسيط من أحد قوائم الوسطاء الموافق عليها من قبل الجامعة، والمصادق عليها (من قبل وزارة العدل)، ولا يجب أن يكون أيٌّ منهم موظفاً في الجامعة. وهذا من شأنه أن يضمن للأطراف بأنهم لن يكونوا على احتكاك

شخصي مع ذلك الفرد في المستقبل، وأن المسألة موضوع النزاع لن تصبح جزءاً من عملية نشر الإشاعات داخل الجامعة، حتى وإن غير مقصود عن طريق الوسيط. وهذا سيريح المؤسسة أيضاً من مشكلة وجود وسيط أو المزيد من الوسطاء بدوام كامل، الذين سيحطون رحالهم تدريجياً، وفي نهاية المطاف تكون هناك حاجة لاستبدالهم، ويكون من الصعب صرفهم من العمل.

التوسط الاستشاري (المستند إلى الحقوق)

يُميّز التوسط (الاستشاري) المستند إلى الحقوق طريقة من طرق التوسط التي كثيراً ما تكون أقل من التطوع الكامل، من حيث إنها تحدث عادةً خطوةً في عملية رفع الدعوى أمام القضاء. ويشكل هذا التمييز خطوة رئيسية في سياق فض النزاع. وفي أغلب حالات قانون الموظفين، نجد أن المحكمة تقترح على الأطراف تسوية خلافاتهم وتطالبهم بذلك أيضاً. ويمكن في بعض الحالات أن تختار الأطراف المتنازعة القيام بالتوسط بنفسها، اعتماداً على السلطة المخولة للمستشار القانوني المعني بالأمر. وفي الحالات جميعاً، يكون التوسط بالمحكمة -تعريفاً له- جزءاً من الدعوى القضائية. ويمكن أن يكون الوسيط قاضٍ من المحكمة (على أساس تطوعي)، أو محامٍ ممارس يوافق عليه الأطراف، أو قاضٍ متقاعد. ويشترك المحامون الممثلين للأطراف بشكل مباشر في عملية التوسط. وتستمر مصالح الأفراد بلعب دور مركزي في العملية، لكنها تكون موجهة إلى حد كبير من وجهة نظر قانونية بواسطة القوانين ذات الصلة ونقاط الضعف والقوة لكل قضية من القضايا.

وفي توسط نموذجي من هذا النوع، يلتقي الوسيط بالأطراف ومحاميهم، ويقوم بمراجعة فهمه للقضايا وكيفية ارتباطها بالدعوى القضائية. وبعد ذلك يطلب من كل طرف من الأطراف إيضاح أي تناقضات ممكنة. ومن المرجح أن يقوم الوسيط -بعد هذا الإيضاح ومرحلة التأطير- بوضع الأطراف في غرف مختلفة ومقابلتهم شخصياً. إن هدفه في هذه المرحلة هو أن يبيّن لكل طرف من الأطراف نقاط الضعف في قضيتهم ونقاط القوة لدى خصمهم. وسيشارك محامي كل طرف في الدعوى بشكل مباشر في هذه العملية؛ بغية إعلام موكلهم بحقوقهم وبأفضل موقف للتفاوض.

وسيقوم الوسيط أيضاً بدفع كل طرف ليقدّم مقترحاً ويضعه على الطاولة، وبعدها يبدأ بعملية التنقل بين الأطراف بقصد التوصل إلى تسوية. إن الهدف هنا هو التوصل إلى اتفاق ملزم قانونياً؛ على أنه مبدأ، وبعد ذلك يتم تنقيحه وإكماله وتوقيعه وتوثيقه لدى كاتب العدل في أقرب وقت ممكن.

أمّا نجاح هذه الصيغة من التوسط التي يمكن أن تكون ذات قيمة وفعّالة بشكل كبير فيعتمد بشدّة على مدى فاعلية الوسيط إضافة إلى رغبة الأطراف بالتسوية. فالوسطاء الجيدون يميلون إلى الحزم، ويتمتعون بمهارات واضحة في مجال التأطير وإعادة التأطير ضمن السياق القانوني للنزاع. وهم لا يخجلون من أن يشرحوا للأطراف المتنازعة كيف يمكن أن يخسروا ببساطة في المحكمة، وماذا ستكون العواقب. أمّا الوسطاء قليلو الحيلة فيتحركون ببساطة ذهاباً وإياباً وهم يسألون إذا كان لدى أي من الأطراف أي أفكار لتسوية القضية. ونادراً، بل ربما يكون من المحال أن ينجح مثل هؤلاء الوسطاء.

المناشدة

يحتوي كل كتيّب من كتيّبات أعضاء الهيئة التدريسية أو ما يعادله، أو يجب أن يحتوي على سياسات إجراءات المناشدة وتقديم الشكاوى المكتملة لمنهجية المؤسسة بالنسبة لكل عملية قيد النقاش. أمّا في المؤسسات التي لديها عقد مبرم مع الاتحاد أو وحدة المساومة، فمن المحتمل أن يكون هذا جزءاً من العقد الموقع مع الوحدة، بدلاً من أن يكون جزءاً من الكتيّب (الذي يتمتع بقوة العقد في أغلب المؤسسات). وفي كثير من الأمثلة، تكون هذه هي الخطوات الأساسية في نظام الإجراءات القانونية. ولذلك يجب على المرء أن يقدر وجود منهجية فاعلة لمنع وحل وإدارة الصراع غير المثمر، الذي يجعل إجراءات المناشدة والشكاوى أجزاءً من وحدة متكاملة كبيرة جداً. وبالانتباه إلى أن هناك تغييرات متعددة بشأن هذه الفكرة، فإننا نجد أن المناشدة قد وُصفت هنا بأنها عملية إدارية، والشكاوى بأنها عملية نهائية لإعادة النظر داخل الجامعة، ويقوم بهذه العملية في أغلب الأحيان هيئة نظراء يتم تشكيلها بناء على التوصيات المقدمة إلى الرئيس، أو رئيس الجامعة أو المستشار أو ربما مجلس

الإدارة الرشيدة. وهكذا تتوقف عملية المناشدة عند كبير الموظفين الأكاديميين أو نائب رئيس الجامعة المناسب.

وتتبع عملية المناشدة من معتقدات واحتياجات طرف واحد أو أطراف عدة، لكن القيام بهذه العملية يكون بمثابة مشروع يستند إلى الحقوق. هذا يعني أنه حالما يصل النزاع إلى مرحلة المناشدة الرسمية، يكون الطرف المشتكي قد بلغ مرحلة الاعتقاد بأن حقوقه قد تم انتهاكها. وتعدّ المناشدة إجراءً إدارياً، ويتم القيام بها في المحيط الأكاديمي على مستويات إدارية متتالية. أمّا بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل الأكاديمي، فتبلغ الأمور ذروتها عندما تصل المناشدة إلى رئيس المجلس التعليمي أو ما يعادله. وتكون النتيجة على شكل قانون إداري، وليس مقترحاً ملتبساً ذو معنيين أو أكثر.

إن عملية المناشدة ما تزال تقدم مقداراً كبيراً من المرونة. ففي الوقت الذي تبرز فيه الحقائق، وكذلك الخيارات، حتى في حالات رفض التثبيت، تكون المناشدة قليلة العدد بالفعل. ويمكن لهذه العملية بحد ذاتها أن تؤدي باستمرار إلى بذل مساعي التسهيل والتوسط التي يمكن توجيهها على أنها جزء من النتيجة الإدارية، على افتراض أن الدليل المنطقي على إمكانية نجاح هذه المساعي هو دليل موجود. وهذا صحيح على وجه الخصوص في حالات النزاع على تعديل الرواتب أو التقويم السنوي أو حتى الترقية.

أمّا أكثر المناشدة الجديّة شيوعاً في المؤسسات التي تمنح التثبيت في العمل فهي المناشدة بشأن رفض التثبيت والترقية. وتمثل نتيجة المناشدة بالنسبة للإدارة - بغض النظر عن القضية - خطوة حاسمة ومحددة. وإذا كانت النتيجة لصالح المستأنف، ينتهي أو يتبدد التأثير النفسي بشأن الحادثة المحددة المعينة، على الرغم من إمكانية استمرار الجوانب الأخرى للصراع الأكبر الذي نشأ منه ذلك النزاع. ويجب ألا يخفى عن الذهن أنه إذا كانت النتيجة لصالح المستأنف، فسيكون هناك أفراد آخرون يكونوا مسرورين، وهم عادة العميد أو رئيس القسم أو كلاهما، ولا يغيب عن أذهاننا جميع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم في حالات رفض

التثبيت. لذا يجب أن يكون المنطق الذاتي لما تم التوصل إليه كافياً ليوضح للأطراف جميعاً، أن الحصيلة التي تم التوصل إليها كانت نتيجةً لتقصي الحقائق والتفكير الدقيق، وليس مجرد مرور سريع على القضية؛ بغية تجنب صراع آخر. لكن إذا كانت النتيجة ضدّ المستأنف، عندها تصبح المسألة بأكملها مسألة ربح أو خسارة. وليس من مصلحة المؤسسة أو موظفيها الآخرين أو بقية الأشخاص الذين يعتمدون عليها خسارة جلسات التظلم أو الدعاوى القضائية. لذا يجب أن تكون الرسالة التي يكتبها المدير للمستأنف رسالة محترمة بأسلوبها، بغض النظر عن محتواها. ومن ناحية ثانية، يجب أن تتم صياغة المنطق الذاتي والاهتمام بقضايا تحقيق العدالة للأطراف جميعاً ببراعة منذ البداية، وبأسلوب مُصمّم للصمود أمام أي مستوى من مستويات التدقيق المستقبلي، وليكون هذا الأسلوب المبدأ الأساسي للفوز بأي شكوى أو دعوى قضائية في المستقبل. أمّا إذا تعودّ المديرون بصفة فردية أو المؤسسة بصفة جماعية على خسارة الدعاوى أمام المحكمة، فإن مقدرتهم لتسوية النزاعات، أياً كانت الوسائل المتبعة، ستضمحل على نحو خطر. لذلك نجد أن بعض القضايا تتطلب اللجوء إلى سياسة العصا والجزرة.

الشكاوى

تعدّ عملية تقديم الشكاوى التي تقوم بها هيئة المحكمين في كثير من الأحيان الخطوة الأخيرة في العملية، التي يجب تنفيذها داخل المؤسسة. وتأخذ هذه العملية شكلين اثنين - شكلاً بسيطاً وشكلاً معقداً. وهناك شرح لكل منهما.

تتمثل المنهجية الأبسط لتقديم الشكاوى بأن تقوم هيئة المحكمين - ضمن إطار لإجراءات والسياسات المعدة سابقاً - بالاستماع إلى سرد الحقائق من قبل كل طرف من الأطراف المتنازعة والتوصل إلى نتيجة. وتأخذ هذه المنهجية شكل التحكيم، وتكون خاضعة لتدخل الرئيس أو مجلس الإدارة. ولا يجب أن يشارك المحامون في الإجراءات القانونية، على الرغم من أنهم قد يقدمون الاستشارات لطرف من الأطراف أو كليهما. أمّا مضار هذه المنهجية فهي أنها أكثر عرضةً للظهور (أو أنها في الواقع) موصومةً بالعمل الاستبدادي أو العمل الذي تحكمه النزوة.

وعندما يقدم المحامون الاستشارة للهيئة ولكل طرف من الأطراف المتنازعة أثناء عملية تقديم الشكاوى، يضمحل الاختلاف المرجح بعد جلسة الاستماع بشأن ملائمة الإجراءات المتبعة. أما التفاصيل المطلوبة للسياسات التوجيهية بالإضافة إلى طول الجلسات وطبيعتها المجهدة فتتزايد إلى حد بعيد، ويمكن أن تتحول الساعات إلى أيام. ويمكن للمحامين المشاركة وفقاً لمستويين: بوصفهم مستشارين موجودين لكن دون المشاركة بشكل مباشر، وبوصفهم مشاركين مباشرين. ومن المرجح أن يتم الاحتفاظ بالمستوى الثاني (مشاركين مباشرين) لحالات طرد عضو من أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين من العمل.

يتمتع المحامون بتأثير رئيسي على الإجراءات القانونية حتى وإن كانوا بصفة مستشارين غير مشاركين. فهم يطرحون سيلاً مستمراً من المقترحات والأسئلة على الأطراف المتنازعة، ومحامي الدفاع والمدعى عليهم ويسجلون كثيراً من الملاحظات. في الحقيقة، يقوم المحامون بتحضير مرحلة رفع الدعوى القضائية في حال كانت هناك قضية ما، وهذا يحدث في كثير من الأحيان إذا أصبحت الشكوى ضد مصالح المشتكي. وبالنتيجة تصبح عملية تقديم الشكاوى صيغة يتم التوصل إليها في الوقت الذي يسبق تاريخ المحاكمة.

وتعد إمكانية وجود محام لتوجيه هيئة الاستماع للشكاوي أمراً قيماً على وجه الخصوص. وتتمتع نتائج إجراءات تقديم الشكاوى بنزعة قوية؛ لكي تؤدي إلى رفع الدعوى القضائية، خصوصاً إذا تم تقديم الشكوى بطريقة غير مناسبة. وغالباً ما يعني هذا تفسير السياسات الخاصة بالمؤسسة والالتزام بها من أجل تقديم شكوى ما. فإذا لم يتم الاستماع للشكوى بطريقة ملائمة، غالباً ما تكون النتيجة أكثر عرضة للنقض عند رفع الدعوى.

التدخل من قبل الدولة والوكالات الفيدرالية

تصبح أحياناً الوكالات الحكومية مثل جمعيات حقوق الإنسان ومكاتب المساواة في تأمين فرص العمل، منخرطة في مرحلة معينة في القضايا الشخصية. ويمكن لممثلي

المؤسسات أن يفهموا هذه الإجراءات القانونية من وجهة نظر عدائية، أو أن ينظروا ربما إلى ممثليها على أنهم أشخاص يحاولون تأدية مهامهم بشكل غير متحيز. والحالة الأخيرة هي التي تؤدي عادةً إلى نتائج أفضل.

وتميل هذه الهيئات لممارسة عملها، بأسلوب يستند إلى المفاهيم، مثل مكتب نصره الأقليات الذي يعمل على مستوى الولاية. وتقوم بتقويم الشكوى المقدمة بغية تحديد ما إذا كانت هذه الشكوى جدية أم تافهة. وإذا تبين أن المسألة جدية بصورة محتملة، فإن هذه الهيئات تقوم بإجراء تحقيق بعد الحصول على إجابة من المؤسسة. وعادةً ما يقوم أحد المحامين بتقديم هذه الإجابة؛ لأن الشكاوى المقدمة إلى هذه الوكالات تتمتع بفرصة جيدة لتكون خطوة أولية في تطور الدعوى القضائية. ومن ثم تعدّ الادعاءات التي يقدمها المتشكي ومحتوى إجابة المؤسسة أجزاءً مهمة في عملية اكتشاف ما يجري في حالة التقاضي. وتكون هذه الإجراءات القانونية - بحدّ ذاتها تقريباً - إجراءات متنازعا عليها.

وتوفر هذه الإجراءات القانونية فرصةً أخرى أيضاً لتسوية النزاع قبل الذهاب إلى المحكمة. وهنا يعود السبب أساساً إلى أن طرفاً ثالثاً حيادياً قد أصبح مشاركاً في عملية التسوية، ويمكنه عبر عمليته الخاصة للهيكله وتقصي الحقائق وتحديد المصالح وإعادة الهيكله، أن يطور منظوراً جديداً من شأنه إشراك المتنازعين في خلق بداية لتسوية ما. وهذا مفيد جداً عندما يكون المرء موضوعياً وفاعلاً، كما هو حال الجميع. فالموظف المسؤول عن القضية سيعمل بتكرار كونه شخصاً يعمل على تسهيل متابعة تطور مثل هذا الاتفاق. وفي أغلب الحالات، إذا لم يكن قادراً على رعاية اتفاق ما، فإنه سيباشر بدفع الأطراف باتجاه التوسط.

تنتهي تلك القضايا التي تم التحقيق فيها بنتيجة سبب محتمل أو سبب غير محتمل وشرط يقضي بإبلاغ المتشكي بما هو صحيح لكي يرفع دعوى قضائية.

التقاضي

إن التقاضي هي الحالة التي يقوم فيها طرف أو أكثر من أطراف النزاع برفع دعوى قضائية. وفي الوقت الذي توجد فيه مراحل عدة لرفع الدعوى القضائية التي

يمكن أن تنشأ، نجد أن هذه المراحل جميعاً تمثل جزءاً من عملية مجهدة ومكلفة. وفي أغلب الحالات، يقوم موظف المحكمة - ويكون عادةً القاضي الذي يبت في الدعوى القضائية وفقاً للسلطة القضائية التي يتمتع بها - بأمر الأطراف لمحاولة القيام بعملية التوسّط. ويمكنهم أن يقوموا بهذا بملء إرادتهم في أي وقت من الأوقات.

أمّا الغالبية الساحقة لحالات الدعاوى المرفوعة في الكليات والجامعات فتنشأ بسبب النزاعات التي تشمل ادعاءات رفض التثبيت أو الطرد من العمل أو نتائج التحرش الجنسي أو التمييز العنصري. وتعدّ بعض الحالات عبارة عن مزيج من هذه القضايا. إن رفع الدعوى القضائية لم يعد من أجل المحافظة على علاقات العمل بوصفها مبدأً أساسياً على الأقل، وإنما أصبح من أجل الفوز والخسارة. وبالنظر إلى وجود أحد الخيارات، فإننا نجد أنه لا يجب على المؤسسة أن تدخل أبداً في عملية رفع الدعوى القضائية إذا لم يكن لديها سببٌ وجيهٌ يجعلها تؤمن بأن بإمكانها الفوز. فالخسارة في المحكمة تضرّ بصورة المؤسسة وتقوّض مقدرتها على فض وإدارة النزاعات في المستقبل، وتشجّع خصومها في المستقبل. أمّا إذا لم تكن فرص الفوز مضمونة وجيدة جداً - أثناء رفع الدعاوى القضائية - فمن مصلحة المؤسسة التوصل إلى تسوية.

وقد يشعر عملاء المؤسسة، في بعض الحالات، بأنه يجب إحالة إحدى القضايا إلى المحكمة من حيث المبدأ، حتى وإن كانت هذه القضية قضية خاسرة. لكن كلما دارت رحى هذه القضية، أصبحت الأطراف أكثر واقعية، وخصوصاً أولئك الذين يدفعون رسوم المحامي بأنفسهم. وعندما تُحسب التكلفة سواءً من حيث التكاليف المباشرة المترتبة ومن حيث العامل المعنوي الإنساني، نجد أن القضية الفريدة من نوعها هي فقط التي تستحق العناء وقطع كل هذا الطريق وصولاً إلى قاعة المحكمة.

ينبغي على الأطراف في بيئة أكاديمية أن يبقوا في أذهانهم أن التقاضي يحدث في جو من الحوار المقنع. فالأمر لا يقتصر على الصحف وغيرها من وسائل الإعلام، التي تميل إلى تقديم أحدث الأخبار إلى العامة عن هذه الإجراءات القانونية حالما يتم رفع الدعوى القضائية، بل يتعدى ذلك ليشمل جهات عدة تقوم بمتابعة هذا الموضوع ضمن المؤسسة، وخصوصاً عندما تتعرض القضية لانتهاك واضح لمبادئ

الإنصاف، أو عندما يكون أحد مبادئ السياسات المعمول بها في خطر محقق. فالاستنزاف الجماعي لموارد المؤسسة الفكرية قد يصل إلى حد الرعب بحيث يتجاوز التكاليف المنفقة على الدفاع عن الدعوى القضائية في محكمة فيدرالية. ولذلك من الأفضل للهيئة التدريسية في قسم الكيمياء أن تخوض في جدال بشأن الخصائص الفيزيائية للجزيئات المتناهية الصغر، بدلاً من الخوض فيما إذا كانت الجامعة ستخسر قضيتها القانونية الأخيرة.

AP

السياسات والإجراءات: تطويرها وتطبيقها



4

تأثير تاريخ المؤسسة ونظام القيم فيها

تتراكم السياسات المتعلقة بإدارة منهجية المؤسسة لفض النزاعات - في جزء منها على الأقل - على امتداد مدة طويلة من الزمن. وقد تكون النتيجة بالمحصلة عبارة عن مجموعة متفاوتة من السياسات المتعلقة بقضايا نصرة الأقليات، والمناشدة والشكاوى، والترقية والتثبيت وما إلى ذلك التي تراكمت على مدى جيل أو جيلين. لكن لا يمكن لهذه السياسات أن تشكل وحدةً منطقيةً كاملة. فكيفية إعداد وتطبيق مجموعة السياسات والإجراءات ذات الصلة، ستتأثر كثيراً سواءً كان لدى المؤسسة اتحاداً أو وحدة تفاوض أو أي دور تتمتع به. ويؤدي تاريخ المؤسسات أيضاً إلى وضع نظام القيم الذي يتصف - إلى حد كبير - بأنه نظام فريد من نوعه.

تتمتع كلية الفنون الليبرالية على الأرجح بنسبة وجود موظفين بدوام كامل تفوق تلك الموجودة في إحدى الجامعات الكبيرة داخل المدن، ومن ثم فإن كثيراً من هؤلاء الموظفين سيكونون على معرفةٍ بمعظم زملائهم لطوال سنوات من الزمن. أما الطلاب فسيطورون بسرعة شعوراً بالانتماء إلى المكان. إن هذه السياسات والممارسات قد تكون جزءاً من أحد التقاليد المفهومة واسعة الانتشار، نحو الأفضل أو الأسوأ.

تختلف مهمة كلية المجتمع بشكل لافت للنظر عن مهمة أي نوع من أنواع المؤسسات التعليمية التي تكون مدة الدراسة فيه لمدة أربع سنوات، سواءً في الريف أو المدينة. وهذا يتطلب فهماً مختلفاً بشكل كبير للسياسات والإجراءات، وينطبق أيضاً على كثير من كليات المجتمع التي تقوم بتطوير شبكة للمواقع المنتشرة. وقد أدى هذا إلى الالتفات إلى تنصيب الموظفين بدوام كامل أو جزئي بشأن السياسات وكيفية تأثيرها عليهم تأثيراً فردياً.

إن الجامعة المنشأة على أرض ممنوحة من الولاية في بلدة صغيرة سوف تختلف بشكل كبير عن مؤسسة الولاية الموجودة في مدينة كبيرة. والسبب الأكثر وضوحاً وراء هذا الاختلاف، هو أن أغلب أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المقامة على أرض ممنوحة سيكونون موظفين بدوام كامل، وسيشكلون جزءاً من مجتمع جامعي تربطه ببعضه بعضاً علاقات قوية ومصالح مشتركة. أمّا بالنسبة لجامعة حضرية داخل المدن فستضم عدداً كبيراً من أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب بدوام جزئي. وبالنتيجة ربما يكون جوهر هذا المجتمع أصغر حجماً بكثير. وهذا يعني أنه قد يكون من الصعب جداً إنشاء فهم جماعي حول مجموعة السياسات والإجراءات. وفي الوقت نفسه، قد يكون هذا أقل خطراً؛ لأنه من الأسهل استبدال الموظفين بدوام جزئي.

إن القضايا الرئيسية معروفة للجميع بغض النظر عن هذه الاختلافات. فطريقة معالجة هذه القضايا عبر السياسات والإجراءات يجب أن تكون طريقة مناسبة لكل مؤسسة من المؤسسات. أمّا الجوانب متعددة الأوجه فيجب أن تشمل مجموعة من السياسات المترابطة منطقياً، وينبغي أن تكون واضحة وسهلة الوصول والفهم. وتتم إدارة هذه السياسات ضمن سياق للممارسات المفهومة التي يجب أن تتم مراقبتها أيضاً. وبالنتيجة تصبح هذه المجموعة من السياسات والإجراءات والممارسات حقاً قانونياً للمؤسسة. وينبغي أن تكون الإستراتيجيات الفاعلة متوافرة؛ بغية التأكد من أن كل فرد من أفراد المؤسسة يفهم طريقة العمل في هذا المكان، ويعرف ما الذي يمكن القيام به عندما تقع المشكلات. وينبغي أيضاً أن يكون هذا الحق القانوني متناغماً مع القانون المدني ذي الصلة؛ لأن الاثنين معاً يشكلان الهيكلية الكلية لمنهجية المؤسسة في التعامل مع الصراع غير المثمر.

تثقيف المجتمع المؤسسي

وضوح السياسات والإجراءات

تتجاوز التصنيفات ذات الصلة بالسياسات تلك المتعلقة بالمناشدة والشكاوى، وينبغي أن تتضمن التقويم السنوي، والترقية والتثبيت، والنسخة المحلية لمراجعة نظام تثبيت الموظفين في العمل، والمناشدة والشكاوى، والتحرش الجنسي، والتمييز

العنصري والجنس، وأي بندٍ محدّد مرتبط بهذه القضايا أو بفض النزاعات بحدّ ذاتها. على سبيل المثال، قد يكون لدى المؤسسة سياسات منفصلة بشأن التوسّط والتحكيم. وكما سنلاحظ في الفصل السابع، فإن البيان المؤسّساتي للقيم الأساسية يعدّ مسألة مهمة. ومن الأهمية بمكان الإقرار بأن هذه القضايا لا يمكن تصويرها على أنها أنشطة تبعث على اليأس وفقدان الأمل، بل إنها الخيوط الأساسية التي تشكل النسيج الكامل لمنع النزاعات وفضها وإدارتها. وسيتم وضع كلٍّ من هذه القضايا في سياقها المفاهيمي كما يلي.

التقويم السنوي

كان تومز (Tomes) قد كتب عن تقويم أعضاء الهيئة التدريسية، واتجهت معظم كتاباته باتجاه ادراسة الكتب القيّمة. لكن الغاية هنا لم تكن من أجل معالجة الفروقات الدقيقة للتقويم السنوي، وإنما من أجل وضعها هي وعناصرها الأساسية في سياق المجموعة الكليّة للسياسات والإجراءات وثيقة الصلة بمنع النزاعات وفضها وإدارتها. ويتمتع التقويم السنوي لأداء أحد أعضاء الهيئة التدريسية أو فريق العمل بثلاثة أهداف رئيسية. الهدف الأول هو تقويم الأداء أثناء السنة التي مضت، الهدف الثاني هو التطلع قُدماً نحو السنة القادمة (أو مدة زمنية ملائمة أخرى)، وتحديد الأهداف وتوزيع الوقت والجهد بطرق تجعل إسهام قوة الأفراد تجاه الإنجاز الجماعي للوحدة أقرب ما يكون إلى الكمال. وهذا ينجح طبعاً من الناحية العملية بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية، الذين يسعون وراء التثبيت لكن بطريقة مختلفة إلى حدّ ما عن تلك الموجودة لدى أعضاء الهيئة المثبتين. أمّا الهدف الثالث فهو ربط الأداء بتطبيق نظام المكافأة. فبناظر إلى أن وقت أعضاء الهيئة التدريسية وموهبتهم هما المورد الرئيسي للمؤسسة، فإن هذه العملية تعتبر على أنها إجراءات لتخصيص الموارد، بالإضافة إلى أنها مساعدة لتطوير المهنة وتحسين البرنامج في عملية تنفيذ نظام المكافأة استجابةً للإنتاجية السنوية.

عندما يتم التعامل مع تقويم الأداء السنوي وكأنه وسيلة لتوزيع الزيادات في الأجور فقط، تظهر المشكلات بكل تأكيد. وقد لا ينفذ التقويم السنوي أبداً في

السنوات الصعبة، أو ربما ينفذ بطريقة سيئة. لكن التقويم السنوي لا يمكن أن يحصل في الفراغ، فهو جزء من عملية تستخدم مجمل الموارد وتهدف إلى المحافظة على المهنة منتجةً وناجحةً، وتعمل على الاستفادة بالحد الأعلى من توزيع وقت وموهبة أعضاء الهيئة التدريسية - وهو الشيء الوحيد الذي يجب على المؤسسة الترويج له بالفعل.

أما التغذية الراجعة في كل تقويم سنوي فتلعب دوراً مهماً في عملية الترقية والتثبيت. فعندما يتم رفض تثبيت الأفراد أو ترقيتهم بناءً على أسباب ليست متناغمة مع التغذية الراجعة، التي تم تقديمها في تقويمات سنوية سابقة (ومراجعة الاختبار النصفية)، يكون هذا الرفض على الأرجح رفضاً اعتباطياً ومزاجياً ومنحرفاً عن القوانين والأنظمة المكتوبة، أو رفضاً متحيزاً. وهذا يعود إلى أن مثل هذه الحالة من عدم التناغم لا تتجح في الامتحان الرئيسي للنزاهة.

الترقية والتثبيت

يعدّ التثبيت السبب الوحيد الأكثر شيوعاً للنزاعات الخطرة التي تقع في بيئة أكاديمية يكون فيها التثبيت جزءاً من السياسات والممارسات. وتعدّ السياسات والإجراءات الواضحة والفعالة التي تحكم عملية منح التثبيت جانباً حاسماً لمنع النزاع، وهي ضرورية للنظر في عمليتي الترقية والتثبيت في آن واحد؛ لأن كلا العمليتين تميلان إلى الحدوث ميلاً ترادفياً عبر الدائرة نفسها في أي سنة محددة. وفي معظم الحالات، يرافق منح التثبيت عملية الترقية من أستاذ مساعد إلى أستاذ مشارك. وعندما تكون السياسات والإجراءات المتعلقة بالترقية والتثبيت موجودة سابقاً ومفهومة بوضوح، عندها يمكن منع معظم النزاعات من أن تأخذ أبعاداً أكبر. وهذا يعود إلى أنه عندما يُرفض التثبيت، ويصبح الأمر جلياً بأن هذا القرار لم يكن متحيزاً أو اعتباطياً أو مزاجياً، عندها يبرز السؤال المهم فيما إذا كان لدى المؤسسة سياسات وقد قامت باتباعها أم لا. وعندما يبدو جلياً للعيان أن السياسات والإجراءات الداخلية قد تم اتباعها، يتم تنفيذ بعض القرارات السلبية، ويمكن معالجة تلك القرارات السلبية بالفعل بصورة أكثر فاعلية في عمليات المناشدة والشكاوى بالإضافة إلى التقاضي.

ولسوء الحظ، يعدّ التثبيت اقتراحاً إما بالقبول أو الرفض ولا توجد هناك أي بدائل أخرى لفض النزاعات الناتجة عن رفض التثبيت.

وإذا اعتبرنا أن المسألة مسألة ممارسة لوجدنا أنه كلما كانت سياسات وإجراءات التثبيت معقدة، كان من الصعب اتباعها دون انتهاكها. وتعدّ بعض الانتهاكات مهمة أكثر من غيرها، والسؤال الرئيسي الملازم لكثير من المناشدات والشكاوى والدعاوى القضائية هو: «هل الانحراف الواضح عن السياسات والإجراءات المكتوبة كافٍ للتأثير على النتيجة؟».

إذا كانت الإجابة إيجابية، فإن المؤسسة ستخسر قضيتها إلا إذا قامت بعمل تصحيحي. وإذا كانت الإجابة بالنفي، فإن المؤسسة وعملائها سيبتقون رازحين تحت ضغط شديد من أجل جعل قضيتهم مستجيبة لتظلم المدعى عليه في القضاء، وسيبدو وضعهم أسوأ حتى وإن ربحوا في المحكمة. ولذلك يعدّ الأمر حاسماً ومهماً جداً بالنسبة للمؤسسة لكي تكون لديها سياسات واضحة تتبعها دائماً. وتتمتع أي سياسات جيدة للترقية والتثبيت بهدفين اثنين: ضمان إنصاف المرشحين وحماية المعايير الأكاديمية. ويمكن لأحدنا - عند هذه المرحلة - أن يرى أن السياسات الجيدة ليست عائقاً بل أداة لتنفيذ القرارات الصعبة المتعلقة بالتثبيت والترقية ومواصلة إنجازها بشكل ناجح.

وفي الحالات التي يقرر فيها العميد أو رئيس المجلس التعليمي بأنه لم يتم اتباع الإجراءات، يكون لدى الاثنين فرصة مبكرة من أجل اتخاذ القرار الصحيح. فهل يسمحان لأي شخص بالحصول على التثبيت دون أن يستحق ذلك عن جدارة، أو هل يحاولان أن يرفضا تثبيته و/أو ترقيته، ويحاولان الدفاع عن قرارهما أمام شكوى مقدّمة أو في المحكمة؟ أم هل يبحثان عن طريقة أخرى؟ إن الإجابة الصحيحة هي أنه يجب البحث عن طريقة أخرى، وهذا ليس أمراً صعباً.

إن أفضل طريقة لمعالجة هذه الأوضاع معظمها هي تحديد نقاط الانحراف عن السياسات والإجراءات، وتوضيح أي حالة من حالات الغموض الموجودة والمرتبطة

بهذه السياسات، وإرجاع الأمر إلى بداية عملية صنع القرار من أجل القيام به مجدداً. ويجب أن ينفذ هذا الأمر دون صياغة أو تضمين أي نتائج بشكل بدهي. لأن المشكلة قد تكمن في أي مكان على طول العملية، ولكن في معظم الحالات نجد أن جذور المشكلة تمتد لتصل إلى الطريقة التي أدار فيها رئيس أو مدير القسم مجموعة المواد والاعتبارات المقدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية. وكلما تم تحديد وانتهاكات السياسات والإجراءات في وقت مبكر وتصحيحها، كانت إعادة النتيجة سالمة إلى سابق عهدها أمراً مرجحاً.

إن هذه النقطة ترفع من ضرورة ضمان أن يكون رؤساء ومديرو الأقسام جميعاً مطلعين بشمول على السياسات والإجراءات ومشبعين بحسّ تحمّل المسؤولية لاتباعها وتنفيذها بدقة. ويجب على العمداء، بصورة مشابهة، أن يتحملوا مسؤولياتهم؛ بغية ضمان اتباع السياسات والإجراءات ومنع صدور توصيات قد يكون فيها خلل معيّن عن طريق خطأ إجرائي.

وهناك جانب آخر للترقية والتثبيت مرتبط بشكل وثيق بمنع الصراع المستقبلي، وهو منح التثبيت للأساتذة المساعدين الذين لم يُظهروا تقدماً كافياً لضمان ترقية ملازمة لدرجة أستاذ مشارك. إن مظهراً كهذا يجب منعه عن طريق السياسات المطبقة مع السماح بوجود استثناءات نادرة تكون خاضعة لموافقة كبير الأكاديميين الجامعيين. أمّا في الجامعات البحثية وفي معظم بيئات ما بعد المرحلة الثانوية، فمن المحتمل أن يبقى الأفراد الذين لا يرتقون إلى مستوى من الإنتاجية يكفي لضمان ترقيتهم عند صدور قرار التثبيت أفراداً مهمشين لبقية حياتهم المهنية، على الأقل في بيئتهم الحالية. وسيبقون بشكل اعتيادي في أدنى سلّم التقييم السنوي وعملية تسوية الرواتب وربما يتولّد لديهم إحساسٌ متنامٍ بأنهم مواطنون من الدرجة الثانية، أو ربما يشعرون بالإجهاد أو بالاستياء.

مراجعة ما بعد التثبيت

لدى العديد من المؤسسات الآن نظامٌ لمراجعة مستوى إنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية عبر مسيرة عملهم المهني سعيّاً وراء الحصول على التثبيت. وينقسم

هذا النظام إلى فئتين اثنتين أساسيتين: تثبيت دوري وتثبيت فوري. تقوم الأنظمة الدورية بمراجعة إنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية جميعاً أثناء مدة محددة منصوص عليها. وهذا يتضمن عادةً اقتراحات من أجل تطوير المهنة، والتحفيز على العمل. أما الأنظمة الفورية فتعتمد على تقويم سنوي دقيق وتبدأ هذه الأنظمة بالعمل على أساس كل حالة على حدة عبر توثيق الأداء السيئ. وفي كلا الحالتين يكون الهدف الأول هو ضمان بقاء مهن أعضاء الهيئة التدريسية على مسارها الصحيح وأن تكون المؤسسة مخدومة بشكل جيد. لكن هناك احتمال للتحريض على النزاع في أي نظام تقويم معمول به. ونظراً لأنه من الممكن أن تؤدي مراجعة مدة ما بعد التثبيت إلى طرد أحد أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين، فمن الممكن لمستوى الصراع أن يزداد حدة بسرعة وأن يورط كثير من الناس بمن فيهم أولئك الذين يرون العملية على أنها عملية تهدد نظام التثبيت بدرجة مساوية لتهديدها للمؤسسة بحد ذاتها. ومن البديهي أيضاً أن يؤدي التسامح بوجود إنتاجية منخفضة دوماً لدى بعض الأفراد - في حين يحمل فيه زملاؤهم عبئاً إضافياً نتيجةً لكسلهم - إلى توليد حالة من الاستياء والصراع.

لذا ينبغي أن تكون السياسات والإجراءات التي تحكم مراجعة ما بعد التثبيت واضحة، سواء كان هذا النظام دورياً أو فورياً. لقد أصبحت هذه السياسات والإجراءات متفاعلة بشكل حتمي مع السياسات الأخرى، مثل تلك السياسات التي تضبط التقويم السنوي والنوع والتميز في المعاملة.

المناشدة والشكاوى

سبق ونوقش موضوع المناشدة والشكاوى في الفصل الثالث وهو موجود هنا من ناحية التنفيذ ضمن السياسات والإجراءات الأخرى ذات الصلة. وتعدّ المناشدة خطوة مهمة في الإجراءات القانونية التي تسبق تقديم شكوى ما. وفي معظم الحالات يعود البت فيها إلى مدير أو رئيس القسم ومن ثم إلى العميد وأخيراً إلى كبير الأكاديميين الجامعيين. وإذا لم تُحل المسألة عند ذلك المستوى، يكون للمتشكي الحق باللجوء إلى تقديم شكوى داخلية يتولى أمرها في أكثر الحالات شيوعاً هيئة نظراء تقوم بإعداد توصيات لرئيس الجامعة أو المستشار. ويجب أن تكون السياسات الموجهة لهذه العمليات

واضحة ويمكن الوصول إليها بكل ما في الكلمة من معنى، ويجب أن تكون الممارسات الإدارية المرافقة لها جزءاً من الفهم الجماعي لهذه المؤسسة.

تتطلب الإدارة المنظمة لفض النزاعات - في حال عدم حلها بوجه غير رسمي - القيام بمراجعة الشكاوى وفقاً لكل مستوى من المستويات الإدارية ذات الصلة. ويعدّ هذا متطلباً أساسياً أيضاً بالنسبة للشكاوى ضمن المؤسسة والتقاضى الخارجي. وينبغي أن تكون المناشدة محكومةً بسياسات واضحة وممارسات مفهومة عموماً. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن يتم إعداد المناشدة كتاباً، بغية إيضاح مضمون الشكاوى وما هو المطلوب. وبعد القيام بتحقيق مستقل يستند إلى مراجعة السجلات، ينبغي على المدير المسؤول التوصل إلى نتيجة أثناء مدة زمنية محددة.

إن أغلب الأنظمة تعدّ عملية المناشدة بمثابة الفرصة الأخيرة لتسوية النزاع قبل البدء بعملية التقاضي. وفي معظم الحالات، تتطلب الشكاوى الرسمية على مستوى الجامعة حضور محامين للمشاركة في هذا الأمر أو لتقديم المشورة. لكن هذا لا ينطبق على المناشدات الإدارية، على الرغم من أنهم قد يقفون جانباً لتقديم المشورة للمستأنف وللمدعى عليهم من مسافة بعيدة. فعلى سبيل المثال، قد يكون محامي المتشكي هو من كتب المناشدة. لكن محامي الجامعة سينظر بوجه مؤكّد تقريباً إلى مسودة نتائج التحقيق الإداري.

ومن الضروري أن تسمح عملية المناشدة بحرية تصرف معقولة بحيث يتمكن المدير المسؤول من اقتناص الفرص لتصحيح بعض الأخطاء في الإجراءات عندما تكون هناك حاجة لوجود نتيجة أو عدم وجودها، كما هو الحال في مسألة رفض التثبيت أو التوصل إلى بدائل من أجل حل الصراع؛ الذي يشكل أساس النزاع قيد النقاش. فعلى سبيل المثال، قد تقوم رئيسة أحد الأقسام بمناشدة كبير الأكاديميين الجامعيين بسبب تقويمها تقويماً رديئاً من قبل العميد. إن رئيسة القسم تعتقد بأن هذا التقويم الرديء هو عبارة عن عمل يسبق إعفاءها من مسؤولياتها الإدارية التي ربما تحيد بسير خطتها المهنية عن مسارها الصحيح. لكن ربما يكون كبير الأكاديميين الجامعيين قد عرف أثناء مراجعته للسجلات (أو ربما عرف لتوه)

أن العميد ورئيسة القسم هذه على وجه الخصوص يتمتعان بتاريخ من حالة عدم الانسجام. ونظراً للافتقار إلى مزيد من التشخيص الواضح، فقد يقترح أحد ما بأن شخصيتيهما تتصارعان وأن التفاعل النفسي والعاطفي بينهما سيئ. لكن إذا خضع كلُّ منهما لاختبار تقييم الشخصية فربما يتبين في النهاية أن صفاتهما لا تتسجم مع بعضهما بعضاً على الوجه جيد. وربما يكون النزاع على التقييم أحد أعراض تلك النتيجة، أو ربما يشير بالفعل إلى وجود أداء ضعيف، علماً أن الأداء الضعيف قد ينشأ بسبب حالات التوتر المزمّنة بين العميد ورئيسة القسم. لذلك تعدّ مسائل التحكيم الملزم جميعها، والتوسّط، والعمل على تسهيل العلاقة، وسائلاً ممكنة يمكن لكبير الأكاديميين الجامعيين اللجوء إليها على أنها جزءٌ من نتيجة المناشدة في حال تبين أن كلا من الطرفين يملك المهوبة والقدرة على القيام بعمل ممتاز.

التحرش الجنسي والتمييز العنصري والتميز على النوع (الذكور والإناث)

لدى كل مؤسسة من المؤسسات سياسات بشأن التحرش الجنسي والتمييز العنصري بين الجنسين، ومن المؤكّد أن هذه السياسات قد تم اختبارها مرات عديدة. وتكمن القضية هنا في كيفية تطبيق هذه السياسات ضمن سياق السياسات الأخرى. فعلى سبيل المثال، إذا كانت سياسات وإجراءات التقييم السنوي والترقية والتثبيت ليست واضحة، عندها يكون من الصعب جداً معالجة التساؤلات عما إذا كانت التقييمات الرديئة أو رفض التثبيت أو الترقية نتيجةً للأداء الضعيف أو التمييز العنصري أو التمييز بين الجنسين.

وفي حالات التحرش الجنسي والتمييز العنصري أو التمييز بين الجنسين التي تصبح عبارة عن شكاوى مقدمة إلى مكتب نصرّة الأقليات، نجد أنه من الأهمية بمكان أن تكون سياسات مكتب نصرّة الأقليات - أياً كانت تسميتها - سياسات جلية الوضوح. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن يكون واضحاً أن هؤلاء الموظفين يحكمون بين الناس، أي أنهم لا يدافعون عن أحد دون الآخر، على الأقل ليس بالنيابة عن بعض الأفراد. ويجب أن يكون الأمر واضحاً فيما إذا كان تدخلهم مقتصرًا على تلك القضايا التي تحقق المعايير القانونية للتحرش أو التمييز. فإذا كان الأمر كذلك،

عندها يجب عليهم لعب دور فاعل في توجيه الأوضاع الأخرى للمشكلة باتجاه السبل البديلة المناسبة للتوصل إلى الحل.

وعموماً، يجب على موظفي مكتب نصررة الأقليات التفاعل مع المحققين في الشكاوى، ونظام التوسّط، ومكاتب نصررة المرأة والملونين والمديرين. وينبغي أن يتمتعوا بإمكانية وصول مباشرة إلى السياسات جميعاً المرتبطة على نحو مشترك بالنزاع، ويجب أن يتمتعوا بحق الحصول على استشارة قانونية مختصة. وينبغي أن يكونوا جزءاً من نظام موحد لمنع النزاعات وفضها وإدارتها دون التخلي عن قدرتهم للحكم قضائياً في الحالات الحقيقية للتمييز العنصري والتمييز بين الجنسين.

إمكانية الوصول

تعد أفضل السياسات بأنها سياسات بلا قيمة إذا كان أولئك الذين يعتمدون عليها، أو المطلوب منهم اتباعها، لا يعرفون أي شيء عنها أو أنهم لا يفهمونها أبداً. وهذا يعني أنه يجب على أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل أن يعرفوا أي جهة يقصدون للحصول على هذه المعلومات. ويجب أن تكون نقاط الوصول هذه معروفة على أوسع نطاق ومن السهل جداً إيجادها، وينبغي أيضاً أن تكون السياسات مفهومة بسهولة. أمّا الوسائل الشائعة التي تؤمن الوصول إلى السياسات فتتضمن المواقع الإلكترونية والكتيبات.

وفي الوقت الذي يجب فيه على الموظفين جميعاً أن يكونوا مطّلعين على كيفية الوصول إلى هذا النظام، ينبغي على بعضهم أن يعرفوا كل شاردة وواردة عن هذا النظام. ويكون من أبرز هؤلاء الموظفين كبير الأكاديميين الجامعيين والعمداء ورؤساء ومديري الأقسام وموظفي مكتب نصررة الأقليات ومحققى الشكاوى. وغالباً ما يقع المديرون الإداريون في مصيدة التأفف من عبارة «كل هذه البيروقراطية» ويفشلون في التماشي مع هذه السياسات. وبالنظر إلى مدة التثبيت القصيرة نسبياً للناس في مثل هذه المكاتب، فإن إعادة تنظيم المؤسسة تخلق متطلبات إضافية بالنسبة لبرامج التدريب والتوجيه المصممة للتأكد من أن المديرين جميعاً على اطلاع على هذه السياسات

ذات الصلة جميعاً أو يعرفون، بنمو واقعي أكثر، أين يمكن أن يجدوا هذه السياسات وكيف يمكنهم تحديد موقعها عند الضرورة. أمّا اتباع السياسات والإجراءات المطبقة فيجعل المديرين أكثر فاعلية، ويزيد من مصداقيتهم بشكل لا يُضاهى، ويسمح لهم بأن يكونوا أكثر إنتاجية؛ لأنهم يقضون وقتاً أقل في إخماد الحرائق التي أضرمتها نيران عدم الامتثال للسياسات. وعلاوة على ذلك، يصبح أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل؛ أكثر إنتاجية ويستمتعون بمجيبهم إلى العمل لأنهم يعرفون على أي أرض يقفون وكيف يدور عالمهم في العمل. فهم يتقنون ويحترمون المشرفين عليهم بشكل كبير. ومن الضروري بالنسبة لكل شخص أن يتمتع بإمكانية وصول متساوية وسريعة للسياسات وبفهم عام لما تعنيه هذه السياسات. ويكون شعارها هو (KISS)، أي لا تضخم الأمور وتعامل معها ببساطة.

السياق الثقالي والهيكلية

الإدارة الرشيدة والسياسات

تتم صياغة السياسات وتحديثها وتنفيذها ضمن سياق الإدارة الرشيدة. وتعدّ هذه الإدارة الرشيدة بحدّ ذاتها مصدراً متكرراً للصراع على السياسات. لكن من الممكن أن يكون هذا الأمر مثمراً بشكل كبير. وتتألف عناصر الإدارة الرشيدة من الإدارة المركزية والعمداء ومجلس أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً كان اسمه. وعندما تُوقع المؤسسة عقداً مع اتحاد أو وحدة مساومة، تكون تلك الهيئة جزءاً من الإدارة الرشيدة أيضاً. ويتنوع دور الاتحادات ويؤثر على قوة مجلس أعضاء الهيئة التدريسية أو المجلس الأعلى لأعضاء الهيئة التدريسية وعلى العلاقات بينه وبين الإدارة المركزية. وعندما يكون للاتحاد وجود عملي في الجامعة، فمن الممكن أن يتم تصنيف جوانب عديدة من حل الصراع، أو يمكن على الأقل تحديد السياسات التي توجّه تلك الجوانب ضمن العقد.

ويحتاج المساهمون الرئيسيون جميعاً، إمّا مباشرة أو عن طريق ممثليهم، إلى لعب دور في تطوير السياسات. وفي أكثر الحالات شيوعاً يقوم كبير الأكاديميين الجامعيين

بتمثيل المؤسسة في العمل مع العمداء ومجلس أعضاء الهيئة التدريسية أياً كان اسمه. ويمكن أن يتولى الرئيس لعب دور مباشر جداً في المؤسسات الأصغر حجماً. أما نواب الرئيس الآخرون فيشاركون في العمل بدرجة أكبر أو أقل، وتنعكس أدوارهم سواءً إذا تتضمن (ما يُسمى بمجلس أعضاء الهيئة التدريسية) موظفين مهنيين آخرين غير مصنفين أم لا.

ويمكن لمجلس الإدارة الرشيدة أن يصدر أمراً رسمياً بشأن السياسات، أو أن يفوض المؤسسة (أو المؤسسات) الواقعة ضمن نطاق سلطته بتطوير سياسات خاصة بها، وهذه هي المنهجية الأفضل عندما تكون الظروف مواتية. ويمكن لمجلس أعضاء الهيئة التدريسية أو الإدارة البدء بإجراء تغييرات على السياسات، لكن العمل بطريقة تشاركية يمثل أفضل الطرق لتطوير هذه السياسات. ويمكن أن تصبح هذه الطريقة عملية دقيقة جداً استناداً إلى مقدار التغيير المطلوب. لكن عندما يعتمد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة على هذه الطريقة لتطوير السياسات -تحت إشراف مجلس الإدارة- فإن المصالح الخاصة ستذهب أدراج الرياح وستنتصر على الأرجح قوى الخير في المؤسسة.

ومن الضرورة بمكان الحفاظ على نفوذ رئيس الجامعة أو المستشار في هذه العملية. وتتمثل إحدى أهم طرق المحافظة على النفوذ باستخدام هذا النفوذ بمقدار ضئيل. أما المنطق الأساسي للسياسات الجديدة أو المعدلة فيجب أن يكون منطوقاً قوياً بما يكفي لخلق حالة من حالات الإجماع. وفي كثير من الأحيان يتم البدء بالسياسات التي تؤدي إلى تغيير جدير بالاهتمام، مثل ابتكار مراجعة ما بعد التثبيت، عن طريق تقويض صادر عن مجلس الإدارة، أو رئيس الجامعة، أو كبير الأكاديميين الجامعيين. وسيكون ما تنص عليه هذه السياسات والأثر الذي ستحققه على نحو دقيق نتيجةً لعملية متكررة تدور بين الإدارة المركزية، وهيئة الإدارة الرشيدة لأعضاء الهيئة التدريسية، والعمداء وصولاً إلى أحد المستويات الوظيفية.

إن الكليات والجامعات هي مؤسسات تعتمد إدارتها على العمليات. فعملية تطوير السياسات هي مفتاح التطوير الناجح لنظام فعال في منع الصراعات وحلها. ويمكن

أن تكون هذه العملية بمثابة أداة لتحقيق للمؤسسة إنتاجية أكبر في العمل الأكاديمي وذلك بسبب وجود مستوى أعلى للثقة بين اللاعبين، بمن فيهم أعضاء الهيئة التدريسية المستقلين.

لكن هذه المسائل جميعاً تستغرق وقتاً من الزمن. فكثير من هذا الوقت ينقضي في الاجتماعات التي تستهلك وقت ومقدرة عدد كبير من الناس. لكن يمكن التخفيف من ضياع الوقت عن طريق ضمان اختيار القضايا والأفكار بدقة، وعدم متابعة أي قضية أبداً إلا تلك القضايا التي تبدو مهمة بالنسبة لكثير من الأشخاص مع مرور الوقت. وتعتبر فعالية الجهود المبذولة أمراً جوهرياً، بما في ذلك قدرة رؤساء اللجان وقوى العمل على إدارة اجتماعات فاعلة ومثمرة. لكن هذا يتطلب من الأشخاص المؤثرين أن يصبحوا منخرطين في الإدارة الرشيدة المشتركة، وأن تقدّر أعمالهم، وأن تتم مكافأتهم على قيامهم بالعمل على وجه جيد. إن هذا يطرح مفهوم المنحة الدراسية للخدمة والمنحة الدراسية للإدارة.

الخدمة والإدارة كعمل علمي

بوصفها عملاً جديراً بمتقّف

كان النموذج القياسي للعمل الأكاديمي يشير إلى استخدام كلمتي «بحث» و «منحة دراسية» على وجه قابل للتبادل. وكانت قد وُضعت المعايير والمقاييس الصارمة بالنسبة لجودة البحث والعمل الخلاق في مختلف الفروع الدراسية. أمّا تلك المعايير والمقاييس فتعتبر قلب مؤسسات التعليم العالي وروحها، لكنها مقيّدة إلى حدّ كبير. وعلاوة على ذلك، فقد سمح هذا النموذج القياسي للمعايير المستخدمة تحديد الجودة في العمل المستند إلى فرع الدراسة وعدم تجاوز حدود هذا الفرع. ولم يحظَ العمل في تقديم الخدمات -مثل المشاركة في قوى العمل؛ لوضع سياسات مهمة للمؤسسة- إلا بوقت قصير بين الإذانة والعقاب. لكنّ الناس الذين يعملون بجدّ في تقديم الخدمات على أكمل وجه لا يقومون بهذا إلا بدافع اهتمام شخصي أو بسبب حبهم للغير. لكن في الأحيان معظمها لا تقدّر أعمالهم ولا يُكافؤون عليها.

ويمكن أن تكون هناك نزعة أيضاً للقيام بأعمال سيئة في المؤسسة. فالاجتماعات تستمر بطيئة الخطى وينتقل الحديث من شخص إلى آخر دون أي قواعد لغوية أو دون التوصل إلى أي نتائج. وتتسلل الآراء السياسية لتدخل في الحديث وتظهر في كثير من الأحيان ضمن النتائج. لكن لا يمكن لأي عالم لديه سمعة حسنة أن يسمح بحدوث ذلك عند قيامه ببحثه. وإذا كان الوضع على هذا النحو، فلماذا يُسمح بذلك في سلوك الخدمة المؤسساتية؟

في بداية التسعينيات من القرن العشرين، أرسى بوير القاعدة الرئيسية لتصحيح هذا الوضع الراهن. ونشر بوير -وهو رئيس مؤسسة كارنيجي- عمله المؤثر بعنوان إعادة النظر في المنحة (Scholarship reconsidered: Priorities of the professorate): أولويات التعليم (1990)، التي أعادت تصميم ما كان رائجاً بالنسبة للتفكير في المنحة الدراسية وتقويمها ومكافأتها. وقد صاغ بوير في المقدمة التي كتبها أربعة نماذج للمنحة الدراسية: الاكتشاف، والتكامل، والتطبيق، والتدريس. وهكذا انبثقت التغييرات بشأن موضوع البحث، لكن تركيبة بوير الأساسية هي التي قدّمت الأدوات بغية السماح للمؤسسات بخلق نماذج أكثر مرونة لجذب القوى الفردية. وقد أدت هذه التركيبة إلى زيادة إمكانية إضفاء قيمة على تقديم الخدمات (بما في ذلك مشاركة المجتمع) وصرف المكافآت لقاء مثل هذه الأعمال.

ولإنجاز هذا بطريقة محددة أكثر، كانت هناك حاجة لوسائل عملية للتقويم والمكافأة. وقد عولج هذا الموضوع -في جزء منه على الأقل- عن طريق الأعمال المتتالية لكل من غلاسيك (Glassick)، وهوبر (Huber) وميروف (Maeroff) (1997)، التي أوضحت ستة معايير لتقويم عمل المثقف في البحث، والتعليم وتقديم الخدمات. إن هذه المعايير مفيدة على نحو جيد بالنسبة لأي فرع دراسي:

(1) الأهداف الواضحة.

(2) الإعداد الكافي.

(3) الأساليب أو الطرق المناسبة.

(4) النتائج المهمة.

(5) التقديم المؤثر.

(6) النقد التأملي

لن يُجادل في قيمة هذه المعايير بالنسبة لتقويم البحث والعمل الخلاق إلا قلة قليلة. فقد أضحى واضحاً أكثر من أي وقت مضى أن هذه المعايير تقدم أيضاً قاعدة أفضل بالنسبة لتقويم التعليم ومكافأة من يعملون في هذا المجال. ويمكن أن تكون هذه المعايير فعالة في تقويم الخدمات ومكافأة من يعمل في هذا المجال وهذا يشمل الخدمات المقدمة للمؤسسة.

على سبيل المثال، إذا تم تنظيم سلوك إحدى قوى العمل أو اللجان بشأن أي موضوع وفقاً لهذه المعايير، سواء كان هذا الموضوع متعلقاً بتطوير المنهاج الدراسي أو السياسات، فإن جودة هذا العمل سترتفع عالياً، وستزداد الفاعلية أيضاً، وسيتم تهميش الآراء السياسية أو استبعادها. وبعد كل ذلك، من هم الذين سيسمحون بوجود آراء سياسة تقسد منحهم الدراسية؟ علاوة على ذلك، يمكن أن يحصل أعضاء الهيئة التدريسية الذين يقدمون إسهامات رئيسية في ذلك المجال على مكافآت مجزية وفقاً للمدى، الذي تحدده إحدى المؤسسات لوضع معايير ومقاييس علمية لتقويم الخدمات.

وفي بيئة الحكم الرشيد المشترك، يقوم أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل والإداريون بالتعاون مع بعضهم بعضاً لتحقيق النتائج الأفضل لخدمة المؤسسة. وهذا يتضمن الهيئة التدريسية العامة، وأعضاء الهيئة التدريسية وقيادة فريق العمل، والعمداء والإدارة المركزية. ولا يوجد أي شيء في هذه المنهجية من شأنه تقويض سلطة الإدارة. فالمسألة ليست مسألة سلطة، وإنما مسألة أفكار، وكثيراً ما يكون العمل المشترك شرطاً سابقاً من أجل تطوير أفضل الأفكار. وتطبق معايير تقويم المنحة الدراسية نفسها - بصفها جزءاً من هذه العملية - على الأدوار الإدارية كما تنطبق على عمل تقديم الخدمات من جانب أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل.

إن الازدياد الناتج في جودة السياسات، والشعور المعزز للعمل المشترك في تطوير هذه السياسات سيسهمان في التخفيف من النزعة المؤسساتية تجاه الصراع غير المثمر.

obeikandi.com

الحكم الرشيد والإدارة

مجلس الإدارة

يتمتع مجلس إدارة الحكم الرشيد -سواءً دُعي أعضاؤه بالقيمين أو الأوصياء أو الأمانة أو الزائرين- بعدة أدوار استناداً إلى حجم المؤسسة ومهمتها وما إذا كانت هذه المؤسسة مؤسسة عامة أو خاصة. وينتخب أعضاء مجلس إدارة المؤسسات العامة في بعض الحالات أو يعينون من قبل الحاكم ويثبتون من قبل هيئة تشريعية في حالات أخرى. وعادةً ما يكون لدى المؤسسات مجالس الحكم الرشيد الخاصة بها، وهذا طبعاً النموذج القياسي بالنسبة للجامعات والكليات الخاصة. وبالمقابل قد تكون لدى أحد مجالس الحكم الرشيد سلطة على أكثر من وسط جامعي لجامعة واحدة. وفي بعض الحالات، يترأس نظاماً مؤلفاً من مؤسسات مختلفة ومنفصلة مدعومة من قبل الولاية. وعندما تؤخذ العوامل جميعها بعين الاعتبار، تكون مجالس الحكم الرشيد مسؤولة عن وضع السياسات ويكون رئيس المؤسسة أو المستشار مسؤولاً أمامها عن التزام كليته أو جامعته بهذه السياسات.

ولدى مجلس الإدارة إمكانية للنزاع على عدد من الجبهات. وتشمل الأمثلة الشائعة نزاعات مع حكومة الولاية (في حالة الجامعات المدعومة من قبل الدولة)، أو مع كبير الموظفين الإداريين، أو مع أعضاء الهيئة التدريسية بوصفها هيئة ممثلة، أو مع الطلاب بوصفهم هيئة ممثلة، أو مع أعضاء من فريق العمل لديها، ناهيك عن النزاع مع بعضهم بعضاً. ومن المحتمل أن يكون النزاع مع كبير الموظفين الإداريين بسبب الأداء الشخصي للفرد. أمّا النزاع مع باقي المجموعات فيستند في أغلب الأحيان إلى الميزانية أو تطوير السياسات. لكن الأهمية الرئيسية في هذا النقاش تتمثل بالنزاعات التي تنشأ في بيئات الجامعة المؤسساتية والدور الذي يلعبه المجلس وعملاؤه في منع هذه النزاعات وفضها.

وبوصفها قاعدة عامة، لا ينبغي على مجالس الإدارة أن تصبح متورطة في النزاعات التي تشمل أفراداً أو فصائل متخصصة ضمن الجامعة، وإنما يجب عليهم التأكد من أن المؤسسة (المؤسسات) الواقعة تحت إشرافها تتمتع بسياسات وإجراءات فعالة لمعالجة هذه النزاعات، وأن هذه السياسات والإجراءات تطبق على نحو مناسب. لكن الأمر لا يخلو من الاستثناءات. وقد يكون أحد هذه الاستثناءات متمثلاً بالدور الممكن للمجلس في المراجعة الأخيرة للقضايا، التي تشمل طرد أحد أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين.

إن أفضل الأماكن بالنسبة لفض النزاعات هو أقرب ما يكون إلى منشأ هذه النزاعات. وتعدّ المشاركة المباشرة لمجلس الإدارة الرشيدة في النزاعات التي تشمل أفراداً أو مجموعات داخل جامعة مستقلة انتهاكاً لهذا المبدأ. فالحاجة التي تدعو إلى مشاركة المجلس في النزاعات ستكون إشارة أكيدة على أن المؤسسة لا تملك سياسات أو إجراءات ملائمة للتعامل مع مثل هذه المشكلات، أو أن قيادة الجامعة لا تقوم بمعالجة مثل هذه القضايا معالجة فعالة، أو كلا الأمرين معاً.

كان كريس تاونز (Chris Townes) رئيساً لمجلس إدارة جامعة أبستيت (Upstate University) وشغل منصب كبير الموظفين الإداريين في شركته الكبيرة لتطوير العقارات. يتلقى كريس مكالمات هاتفية من رجل غاضب جداً ولحوق، الأمر الذي اضطره إلى الانسحاب من مؤتمر عمل مهم. كان تاونز في هذا الوقت في طور المراحل الأخيرة من إعداد دراسة تمويلية لبناء مركز تسوق حديث بوجود ستة من أبرز الموظفين لديه، كانوا قد استمروا بمتابعة عملهم بجمع الأرقام بنشاط داخل قاعة الاجتماعات. لقد كان الصوت على الجانب الآخر من الاتصال متوتراً ومزجراً بغضب مكتوم، وقال: «سيد تاونز، أقدر لك الرد على مكالمتي. اسمي دان بومر (Dan Boemer) وأنا طبيب أسنان في مدينة تروي الواقعة أسفل الجنوب الشرقي للولاية».

وبما أنه حاز الآن على انتباه وإنصات تونز استمر بومر بحديثه وهو منقطع الأنفاس: «لم أكن لأزعجك لو أن الوضع طبيعي، لكن لدي مشكلة كبيرة مع جامعة أبستيت ومع برنامج مدرسة التمريض لديهم. لقد حازت ابنتي على متوسط مجموع علامات قدره 3.6 ولم تُقبل في مدرسة التمريض فهل يمكن أن تصدّق ذلك. علينا أن نعرف أنا ووالدتها ما الذي يجري. لكنني قطعاً لم أستطع الحصول على إجابة مباشرة من أي شخص هناك، وأعتقد أنه كان عليّ أن أتحدث إلى ستة أشخاص من العاملين هناك. وتحدثت أيضاً إلى ذلك العميد في كلية علوم الأحياء حتى أصابني الغضب الشديد ويمكنني القول بكل صدق إنني لم أتلق معاملةً بمثل هذا الازدراء أبداً».

وأثناء متابعته لحديثه توقف بومر لبرهة خاطفة من الزمن كانت طويلة بما يكفي بالنسبة لتاونز، وهو بأمرس الحاجة للعودة إلى اجتماعه الذي يدر عليه 5000 دولار في الساعة، ليبدلي بدلوّه.

يتمتع تاونز ببعض الخيارات هنا، فهو يستطيع أن يشير إلى أنه رجل مشغول وأن هذه المسائل يمكن أن تتم معالجتها في وقت آخر، وأن يُحيل المتكلم إلى رئيس الجامعة أو إلى المدير التنفيذي في مجلس الإدارة، وأن يتجاهل هذا الأمر. ويمكنه أن يخبر الأب المعني بالأمر بأنه منشغل الآن ولكنه سيعود إليه في وقت آخر. ويمكنه أن يطلب منه تدوين مخاوفه وإرسالها عبر البريد الإلكتروني أو أن يكتب رسالة يشرح فيها المشكلة. ويمكنه أيضاً أن يطلب من سكرتيرته الاتصال بعميد كلية علوم الأحياء في جامعة أبستيت، وتوجيهه للاتصال بتاونز صباح اليوم الثاني لتقديم شرح عن هذا الموضوع. وهكذا يمكن أن تطول وتطول قائمة الخيارات. لكن تبين في نهاية المطاف أن تاونز سلك سبيلاً بناءً. فخبيرته في مجال الأعمال قد جعلته مجهزاً على نحو جيد للتعامل مع مثل هذه الأوضاع.

قال تاونز: «إن مشكلتك تلقى اهتماماً لدى مجلس الإدارة، وأنا أقدر مكانتك. كما يجب أن نبقى على اطلاع على ما يجري في بيئات الجامعة، وينبغي أن نكون متأكدين من أن الناس يعاملون -على نحو لائق تماماً- وبطريقة محترمة في تلك المسائل. وبعد قولي هذا، أريد أن أضيف أن الناس الذين لديهم المعلومات ذات الصلة بهذا الموضوع والمسؤولين عن معالجة قضايا مثل هذه موجودون داخل الجامعة. أود أن أطلب منك أن تتصل بتوم سانفورد (Tom Sanford)؛ رئيس جامعة أبستيت، وأن تشرح له قضيتك. ومع ذلك فمن الأفضل ربما أن تصف ما جرى معك في رسالة أو بريد إلكتروني، وبعد ذلك يمكن أن تتصل به. وبالنسبة إلى دوري فإنني سأتصل به قبل نهاية اليوم؛ بغية إخباره عن محادثتنا هذه وإعلامه بأنك ستتصل به».

توقف الحديث للحظة من الزمن واستطاع تاونز أن يشعر بأن د. بومر كان يعتقد بأن الأمر قد انتهى. أجاب بومر قائلاً: «هذا كلام جميل. أعرف أنك منشغل جداً. وأقدر تخصيص بعض الوقت للحديث معي. سأقوم بكتابة بعض الملاحظات وسأرسلها عبر الفاكس إلى الرئيس سانفورد، ومن ثم سأتصل به».

إن هذه المحادثة بين تاونز والدكتور بومر قد تؤدي إلى عدد من النتائج، لكن بوجود الوعد الذي أطلقه تاونز للاتصال برئيس جامعة أبستيت مقدماً، فإن الدكتور بومر يعرف بأن مخاوفه لم يتم وضعها جانباً. لذلك إذا قام كل شخص بالتعامل مع قضيته بموضوعية وبأسلوب غير دفاعي من الآن فصاعداً، فمن المرجح أن تُحل المشكلة بصورة ملائمة حتى وإن لم يكن هذا الحل متوافقاً مع ما يحبه ويشتهي أي شخص. إن النقطة الجوهرية هنا أنه في حال اتخذت الخطوات الصحيحة في بداية الأمر، فستكون لدى كل شخص فرصة أكبر بكثير للتوصل إلى الحل بدلاً من الإمعان في جرح المشاعر. ومن المرجح أن يكون السيد تاونز محباً للاطلاع على أسلوب العميد، وهذه فرصة للقضاء على المشكلة وهي في مهدها، وللتواصل مع رئيس المؤسسة، وللإطلاع أكثر على مناخ المؤسسة وأسلوبها العملي دون الإشراف عليها بطريقة مسيطرة من

موقعه في مجلس الإدارة. مع العلم بأن المسألة بأكملها لن تستغرق إلا قليلاً من وقته. لكن إذا لم يكن راغباً بتكريس وقته ليكون عضو مجلس الجامعة، فما كان ينبغي عليه تحمّل المسؤولية.

يجب على مجلس الإدارة الرشيدة أن يحافظ على تسلسل القيادة، وأن يجعل موظفي الجامعة عرضة للمحاسبة، لكن يجب عليه أيضاً أن يكون مُدركاً لمناخ الجامعة وألاّ يكون غريباً عنه وعن أسلوب وفاعلية العاملين فيه. فوجود حلقة تغذية راجعة وظيفية معتدلة بين مختلف جوانب الجامعة ومجلس الإدارة الرشيدة يمكن أن يحقق الفائدة للجميع.

الرئيس أو المستشار

لم يتم التطرق إلى معالجة نظام الرؤساء والمستشارين أو رؤساء ومستشاري الجامعة متعدد الأوجه بحدّ ذاتهم في هذا النقاش؛ لأن كل شيء تم قوله عن مجالس الإدارة الرشيدة، فيما يتعلق بالصراع والنزاع داخل الجامعة، يمكن أن يقال عنهم عموماً. لكن كبير الموظفين الإداريين في المؤسسة المستقلة يلعب دوراً رئيسياً في حل النزاعات وفضها وإدارتها، وهذا ليس لأنه مشاركٌ بالعمل في هذه الموضوعات يومياً وإنما بسبب القيادة التي أرست الطابع العام، وقامت بما هو أكثر أهمية أيضاً حيث عيّنت الأشخاص الذين يتمتعون بالمسؤولية الرئيسية لضمان فاعلية العمل في هذا المجال. ويكون الرئيس، في نهاية المطاف، مسؤولاً عن تأسيس وتنفيذ نظام منع النزاعات وفضها وإدارتها الذي يخدم مصالح المؤسسة. ويتم هذا الأمر عن طريق قيادة وإدارة طاقم العمل من الموظفين وعن طريق الشخص الذي يكون مثلاً يحتذى في العمل.

أمّا كبير الموظفين الإداريين فيعدّ مسؤولاً أيضاً عن القضايا التي تتجاوز مدى سياسات منع النزاعات وفضها وإدارتها، التي يكون لها أثراً مباشراً على درجة الصراعات غير المثمرة التي عانت منها المؤسسة. لذا ينبغي عليه أن يجعل موظفيه التنفيذيين عرضة للمحاسبة من أجل ضمان إدارة فاعلة لشؤون الموظفين، بما في ذلك

فض النزاعات. ولا يمكن إنجاز هذه الأهداف إلا عن طريق تطوير سياسات سليمة وممنهجة تدعم التطور المهني للإداريين. فإذا قام المستشار، وفريقه التنفيذي، والعمداء بمعاملة الناس باحترام، وشاركوهم المعلومات بأسلوب منفتح، وطلبوا منهم بعض المعلومات والنصح فإن الناس سيردون بالمثل. ومن الأهمية بمكان أن يتبنى مدير وورؤساء الأقسام هذه المنهجية أيضاً.

وينبغي على كبير الموظفين الإداريين الحفاظ على سلامة تسلسل القيادة فيما يتعلق بالسلطة والمسؤولية. ومن جهة أخرى، ينبغي أن يكون هناك تدفق تلقائي للمعلومات ووسائل فاعلة لتبادل الآراء بطريقة الأخذ والعطاء بين كبير الموظفين الإداريين ورئيس المجلس التعليمي والموظفين البارزين الآخرين وقيادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب. وأفضل الوسائل لإنجاز هذا الأمر تكون عبر التواصل الهاتفي والمحادثات المباشرة وجهاً لوجه. أما الفوارق البسيطة التي تكتنف أغلب الصراعات فهي كثيرة ودقيقة جداً ولا يمكن أن تكون موضع ثقة حتى يتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني. أما تبادل المذكرات فيؤدي إلى التسبب بمشكلات أكبر أيضاً وليس العكس. فتبادل المذكرات بوصفها وسيلة لحل الصراعات يعدّ عائقاً في طريق الحل المنشود في كل حالة واقعية، وخصوصاً على مستوى كبير الموظفين الإداريين، والمديرين التنفيذيين في الجامعة والعمداء. لذلك يعدّ التواصل مثلاً جيداً على الطريقة التي يتبعها الأسلوب الإداري لقيادة المؤسسة لخلق مناخ يفضل منع وفض الصراعات. ويُعتبر وجود حلقة التغذية الراجعة وتبادل المعلومات أمراً أساسياً، لكن ينبغي أن يُستخدم أسلوب الكتابة من أجل توثيق الحقائق وصياغة النتائج على نحوها النهائي فقط، وليس من أجل تبادل الآراء أو الاستكشاف الأولي للخيارات.

ويطلب عادةً من كبير الموظفين الإداريين السير على خط دقيق للغاية؛ بغية الحفاظ على التوازن بين معرفة ما يجري في وضع معين وإدراك الحقيقة، التي تقضي بأنه من الممكن أن يصبح المحكم النهائي في إحدى عمليات تقديم الشكاوى.

عندما اتصل د. بومر بالرئيس سانفورد في جامعة أبستيت كان قد نفذ ما ظنه عملاً جيداً عند توثيقه للمسائل التي اكتنفت رفض قبول ابنته في مدرسة التمريض. وقد بدأ الرئيس شاباً لطيفاً ومتعاوناً وجذاباً.

قال سانفورد بعد أن كانا قد تحدثنا عن القضية: «استمع إلي د. بومر، إذا كان متوسط مجموع علامات ابنتك، كما ذكرت، ضمن الثلث الأعلى من بين المتقدمين فمن الصعب شرح سبب عدم قبولها. لكن يبدو أن تعليق العميد بأنه إذا أردت حقاً مساعدة ابنتك ليتم قبولها، كان ينبغي عليك مساعدتها في كتابة طلب متكامل لم يلاق أي صدى يذكر لديك. لكن على الرغم من قولي هذا، فإنني لا أذكر أنه من الصعب التعامل مع العميد، على حد علمي على الأقل».

أجاب بومر قائلاً: «أقدر لك انفتاحك أيها الرئيس. لكن علي أن أؤكد أن عامل الزمن هو القضية هنا إذ إن جيني (Jennie) كانت قد دعت إلى برنامج دراسي خارج الولاية وعليها إبلاغهم بقرارها فيما إذا كانت ستلتحق في الأسبوع القادم أم لا. أما المشكلة بالنسبة لي فهي أن رسوم التسجيل ستكون أعلى بأربعة أضعاف، وبطبيعة الحال لدي ثلاثة أبناء يدرسون في الكلية، وأنا أدفع بصعوبة كثيراً من الضرائب في هذه الولاية وبالتأكيد لا أحب فكرة دفع رسوم تسجيل دراسية في مكان ما خارج الولاية بينما يمكن لابنتي الذهاب إلى مدرسة التمرريض هنا».

قال سانفورد: «أفهم ذلك وسأهتم بالأمر، لكن امنحني يومين فقط وسأخبرك بالنتيجة أنا أو العميد».

لقد قصد الرئيس سانفورد بعبارة «سأهتم بالأمر» أنه سيعمل على حل المشكلة في ضوء عامل الزمن المهم بالنسبة للطالبة. وبالنظر إلى حالة د. بومر المفعمة بالأمل، فقد فهم هذه العبارة على أن سانفورد سينظر في المشكلة بحيث تقبل ابنته في مدرسة التمرريض. كانت الفكرة الأولى التي خطرت للرئيس هي تكليف رئيس المجلس التعليمي بمتابعة القضية والعودة إليه بحيث يتمكنان معاً من حلها. لكن رئيس المجلس التعليمي كان خارج البلدة في أحد المؤتمرات الأمر الذي دفع الرئيس للاتصال بالعميدة دينيس ميلر (Denise Miller).

قال سانفورد: «مرحباً دينيس، ماذا تعرفين عن طالبة جيني بومر التي تقدمت بطلب إلى مدرسة التمريض؟»

أجابت العميدة: «أعرف الكثير، ويبدو أنني أمضيت نصف وقتي تقريباً في الأسبوع الماضي وأنا أتحدث إلى أبيها، وهو طبيب أسنان، وأعتقد أنك ربما تعرف هذا. إنها حقاً قضية بائسة. فجيني شابة لطيفة جداً وتريد بشدة أن تصبح ممرضة.»

قال سانفورد: «حسناً، ما المشكلة إذا؟ إذا كان متوسط مجموع علاماتها ضمن الثلث الأعلى من الدرجات وهي شابة لطيفة وهذا محفز جداً فلماذا لم تقبلها؟»

لقد تمكنت العميدة ميلر من الشعور بمدى تفاقم الوضع في صوت الرئيس. وكانت قد علمت أيضاً أن الدكتور بومر اتصل برئيس مجلس الإدارة؛ لأنه قدم لها نسخة من البريد الإلكتروني الذي أرسله إلى سانفورد. وأجابت قائلة: «في حال كانت هذه هي القصة بأكملها، فأليك ما حصل بالضبط. كنا بطبيعة الحال قد رفعنا معدل القبول لهذا الصف من 70 حتى 75. ومع ذلك فإن المشكلات الحقيقية تتمثل بموضوع متوسط العلامات وفي المقالة الرديئة جداً التي قدمتها ضمن رزمة الطلبات.»

واستمرت العميدة بالشرح وقالت إنه بينما كان إجمالي متوسط مجموع العلامات لدى جيني بومر في الثلث الأعلى ضمن مجموعة المتقدمين، كان متوسط مجموع علاماتها في المناهج الرئيسية المطلوبة في الثلث الأدنى، وكانت درجاتها العلمية من بين أدنى تلك الدرجات. وعندما أضيفت درجاتها المركبة حصلت على المرتبة 97 من بين 112 متقدماً. حتى وإن لم يكن كل ذلك سيئاً، فقد كانت بعيدة جداً عن الحد الأدنى للقبول. وقد تم شرح كل هذه الأمور أكثر من مرة للدكتور

بومر، لكنه لم يرد إلا عبر انتقاد المعايير. وفي الحقيقة، أقرت ميلر أنها كانت قد أخبرت والد جيني أنه لو أراد حقاً أن يزيد من فرص ابنته في القبول، لكان ينبغي عليه مساعدتها في كتابة مقالة جيدة (حتى إنها ربما قالت مقالاً مترابطاً منطقياً). لقد عرفت أن هذا تصرف خاطئ فور ذكرها لهذه المعلومات، لكن خيبة الأمل دفعتها للقيام بذلك. وكان جلياً واضحاً أنها كانت تقول لنفسها إن بومر عامل الرئيس وعضو مجلس الجامعة باحترام أكثر مما فعل معها.

وكان من المقرر أن تقوم العميدة ميلر بإعداد مسودة رسالة للدكتور بومر توثق فيها أسباب عدم قبول ابنته في برنامج التمريض. كما كان مقرراً أيضاً أن ترسل العميدة هذه الرسالة إلى الدكتور بومر مع نسخة إلى الرئيس وإلى عضو مجلس الجامعة. وتضمنت هذه الرسالة اعتذاراً عن «تعليقها الطائش عن مساعدة ابنتك في كتابة مقالتها، ولو حصل هذا بالطبع لكان عملاً لا أخلاقياً في أي حالة من الأحوال». ومع أن ميلر لم تقل ذلك فقد كانت غير سعيدة لوقوعها في وسط النزاع الذي اتسع تدريجياً عندما كتب بومر رسالة شكوى إلى الحاكم، ممثله الشرعي، وإلى مجلس الجامعة زاعماً أن الرئيس سانفورد كان قد وعده بقبول ابنته في مدرسة التمريض ومن ثم نكث بوعده. وأضاف: «يبدو واضحاً أن الرئيس لا يستطيع السيطرة على العميدة المتغطسة والفوقية».

يمكن لأكثر الناس دهاء الوقوع في الخطأ في لحظة انشغال والإدلاء ببيانات غير صحيحة بين الحين والآخر. لقد كان بالإمكان الحؤول دون وقوع هذه الحادثة برمتها لو قام الرئيس باستبدال عبارة «سأهتم بالأمر» بعبارة «سأنظر في الموضوع وأعاود الاتصال بك». وكان من شأن القيام بتقصي بعض الحقائق الأساسية أن يضعه في موقفٍ يمكنه من وضع نهاية لهذا النزاع بسرعة. إن الإدراك المتأخر يتصف بالكمال دائماً. ومما تجدر إليه الملاحظة أيضاً هو أن العميدة لم تسعف نفسها عندما سمحت

لانفعالها بالخروج عن السيطرة وتوجيه هذه الملاحظة الوضعية للدكتور بومر في مقالة ابنته غير المترابطة منطقيًا. لا يجب على أحدنا أن يضع السلاح بين يدي عدوه، لكن هذا ما فعلته ملاحظتها بالضبط حيث وضعت بومر في موقع يمكنه من انتقادها أمام الرئيس والقيّم، وإضعاف مصداقيتها. ويمكن أن توصف هذه لحالة بأنه كان يحاول أن يرهبها بسبب جنسها. إذا كان الأمر كذلك، فهذا ربما يجعل تعليقها مفهوماً لكنها كانت إستراتيجية ضعيفة على الرغم من ذلك. وبالنظر أيضاً إلى الطبيعة العاطفية لهذا النزاع والحاح الدكتور بومر، فإن توجيه إنذار مبكر إلى رئيس المجلس التعليمي أو الرئيس كان من الممكن أن يكون فكرة جيدة.

إن هذه حوادث صغيرة لو نظرنا إليها بشكل منفصل، لكن يمكن أن تتراكم لتخلق مناخاً من التواصل والثقة، أو الاضطراب والشكوكية. والصراع غير المثمر هو أقل شيوعاً بكثير في الحالة الأولى مما هو في الحالة الثانية.

كبير الأكاديميين الجامعيين

يعمل رئيس المجلس التعليمي (أو نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية) في محيط مثلثي يتمثل بالرئيس أو المستشار، وقيادة أعضاء الهيئة التدريسية (والإتحاد إذا كان لدى الجامعة اتحاد)، والعمداء. ولكي لا نقلل من شأن الطلاب وأهميتهم، فإن المظاهر الأخرى جميعها للمؤسسة المتقاطعة مع عمل كبير الأكاديميين الجامعيين تكون تابعة لهذه الجهات الثلاث. يتمتع رئيس المجلس التعليمي بثلاثة مجالات رئيسية لتحمل المسؤولية بالنسبة للصراع غير المثمر ضمن المؤسسة: (1) التأكد من أن السياسات والإجراءات والممارسات الجيدة موجودة ويمكن الوصول إليها. (2) التأكد من اتباعها على طول تسلسل القيادة صعوداً وهبوطاً. (3) خلق نظام كامل ومتكامل لمنع النزاعات وفضها وإدارتها والمحافظة على هذا النظام. ويمكن تفويض أشخاص آخرين ببعض هذه المسؤوليات أو الاحتفاظ بها اعتماداً على حجم المؤسسة ونوعها.

نظرياً، يعدّ كبير الأكاديميين الجامعيين مسؤولاً عن السياسات الأكاديمية. أما عملياً فهذا يعني بأنه مسؤولاً عن الناس والأموال. لكن مزج الناس والأموال باستخدام

أسلوب الحرية الأكاديمية ضمن حوار موضوعي شفاف للتدقيق العام، يجعل الصراع أمراً مؤكّداً. ويكون الجزء الأكبر من هذا الصراع الذي يحدث في هذه البيئة صراعاً مثيراً وضرورياً، وثنميناً أيضاً. لكن عندما يتحوّل الموضوع من صراعٍ عن الأفكار إلى صراعٍ على الشخصيات أو بينهم، فإن الحل يصبح أمراً مطلوباً.

إن الكليات والجامعات معدّة لتحفظ ببقائها لمئات السنين، ومن المتوقع أن تفوق بقدرتها على الاستمرار الشركات المستقرة أيضاً. وهذا يعدّ أحد الأسباب التي تجعل الناس يهبون مبالغ كبيرة من المال لهذه الجامعات والكليات إحياءً لذكراهم أو لذكري شخص يحبونه. فالأجيال القادمة تعدّ محطّ الأنظار في أي مؤسسة للتعليم العالي. أمّا الأثر الجانبي الرئيسي لمثل هذا فيكون بأن التغيير يأتي قاسياً، وبالنتيجة ترتفع حالات الإحباط في كثير من الأحيان. ويتمتع كلٌّ من الحديث المنطقي والجدل القاسي بموضوعات مهمة في شرح هذه الفكرة، لكن يمكن للوسط الناجم أن يوفّر تربة خصبة لبذرة صراع مدمر.

وتعدّ العملية من أكثر المبادئ المنظمة أهمية في هذه البيئة. وإذا كنت تعتقد بأن العملية تدل على الرؤية، فيجب أن تعيد التفكير بهذا. فالرؤية تعدّ أمراً أساسياً، لكن من الممكن أن يؤدي وجود هذه الرؤية دون عملية معيّنة ترافقها إلى إيقاع المؤسسة في حالة من الفوضى. ويعدّ الفهم الجيد للسياسات والإجراءات والممارسات المطبقة أمراً أساسياً بكل تأكيد لنجاح كبير الأكاديميين الجامعيين وللمؤسسة. وتشمل السياسات والإجراءات والممارسات الحق القانوني للمؤسسة، وينبغي على كبير الأكاديميين الجامعيين أن يكون المدافع عن هذا الحق القانوني. ويجب أن يكون حازماً في التأكيد على أن يلتزم العمداء ومديرو أو رؤساء الأقسام بالسياسات. أمّا الفشل في اتباع الحق القانوني فيخلق حالة من حالات انعدام الثقة، ويؤدي في نهاية المطاف إلى انعدام الثقة في القيادة المؤسساتية. ويمكن لهذا الفشل أيضاً أن يكون أكثر الأسباب شيوعاً للجوء إلى التقاضي. وعندما تخسر كلية أو جامعة إحدى الدعاوى القضائية، فعادةً ما يعود السبب وراء ذلك إلى خرق السياسات الخاصة بتلك المؤسسة.

وإذا لم تقم كبيرة الأكاديميين الجامعيين بمطالبة مرؤوسيهها بمتابعة السياسات والإجراءات الموضوعية، فإنها سرياً ما ستجد نفسها تستغرق مقداراً كبيراً من الزمن والجهد والطاقة الفكرية، وهي تحاول التحكيم في النزاعات التي تكون فيها النتيجة الملائمة باطلة بسبب خطأ إجرائي.

إن اتباع سياسات وإجراءات جيدة يجب أن يمضي يداً بيد مع الأعمال التي تنجح، في ظاهرها، في اختبار العدالة الأساسية. والسؤال هنا: «تحقيق العدالة بالنسبة لمن؟» بالتأكيد العدالة مطلوبة بالنسبة لمستأنف الدعوى أو مقدم الشكوى، لكنها مطلوبة أيضاً بالنسبة للمدعى عليه، وللزملاء وغيرهم من المسهمين الرئيسيين الداخليين ودافعي الضرائب ودافعي الرسوم التعليمية.

إن المبدأ الأساسي للعدالة هو تقصي الحقائق، والسبب وراء ذلك هو أن المعلومة الصحيحة لا يمكن تحديدها إلا عن طريق معرفة الحقائق جميعها، والعدالة دون حقيقة هي عبارة عن وهم وخيال. فرئيسة المجلس التعليمي تواجه عدداً لا يحصى من الفرص لتنتقل كيفما اتفق إلى الاستنتاجات، ولتقبل الاتهامات بمعناها الظاهري، ولتلتزم نفسها بسرعة باتخاذ موقف ما. وبعدئذ وبناءً على معرفة المزيد من الأمور، يكون لزاماً عليها قلب مجرى الأحداث والتخلي عن الظهور شخصيةً مترددة وضعيفة.

كان لدى أمبر إيلينوود (Amber Wllinwood) - وهي رئيسة المجلس التعليمي في جامعة داونستيت (Downstate University) منذ نحو ثمانية عشر شهراً - فكرة عن موضوع رفض تثبيت آلبرت فاين (Albert Fine) في قسم الكيمياء؛ لأنها كانت قد راجعت الملف وصادقت على القرار. كان هذا قبل أسبوعين من اتصال جاك فوستر (Jack Foster) الهاتفي، وهو أحد محققي الشكاوى في الجامعة. قام جاك بترتيب لقاء يجمعه بالدكتور فاين وإيلينوود قبل تقديم مناشدة خطية. فسياسات الجامعة تقضي بأن تكون المناشدة خطية في حال رغب الفريق المتظلم بتقديم هذه المناشدة. ويلي المناشدة الخطية واتخاذ القرار بذلك تخصيص جلسة للاستماع إلى الشكوى المقدمة في حال عدم حل المسألة بطريقة تُرضي المشتكي. لكن أمبر لم تكن مقتنعة

تماماً بهذه الترتيبات؛ لأنها وُضعت بصورة آلية في موقف لمراجعة قرارٍ كان قد سبق لها وصادقت عليه.

كان محقق الشكاوى فوستر موظفاً في جامعة داونستيت لوقت طويل من الزمن. وكان قد عمل كونه أستاذاً مساعداً في الهندسة الزراعية لفصول دراسية عديدة عضواً هيئة تدريسية، وكان عالماً منتجاً في التدريس والبحث. وكان يعرف كثيراً عن كيفية عمل جامعة داونستيت. وقال بصوته الأجنس: «كما تعرفين يا رئيسة المجلس التعليمي إيلينوود، إن دوري هنا ليس من أجل الدفاع عن الدكتور فاين أو عن الجامعة، وإنما من أجل مساعدة عضو هيئة تدريسية للتأكد من أن مناشدته قد تم إعدادها وسماعها على نحو مناسب. لقد اعتقدت أنه ربما من المفيد لو أطلعنا على العملية والإطار الزمني؛ بغية أن نكون متأكدين فقط من أننا جميعاً نفهم الأمور بالطريقة نفسها. وأعتقد أيضاً أن هناك نقطة أو اثنتين بشأن القضية علينا مناقشتها قبل المضي إلى ما هو أبعد من ذلك».

لقد شعرت إيلينوود بوجود خلل ما فعبارة «نقطة أو اثنتين» بدت وكأنها تلميح لوجود مفاجأة ما، وهذا ما رغبت إيلينوود في تجنبه. وهنا وضعت مجموعة الأوراق الرسمية التي كانت ممسكةً بها على طرف الطاولة وأنصتت على وجه كامل للدكتور فاين، وقالت: «دعنا نبدأ بالاستماع لأي سؤال لديك عن العملية وعن أي قضية تعتقد أنه ينبغي مناقشتها قبل أن تكتب مناشدتك».

استدار فاين وهو في كرسية ونظر عبر النافذة، وبدا من الواضح أنه كان مشوشاً ومضطرباً، لكن من سيكون وضعه غير ذلك في مثل هذه الظروف. قال: «أظن أن السياسات والإجراءات من أجل المناشدة واضحة جداً. إن ما أود مناقشته بالفعل هو اعتقادي بأن هناك سوء إدارة وتصرف في تنفيذ العملية».

تنفست أمبر بعمق وفكرت ملياً بالموضوع وتذكرت أنه لم يتم ذكر أي شيء عن سوء الإدارة من قبل. فأعضاء الهيئة التدريسية في قسم فاين كانوا قد صوتوا بأحد عشر صوتاً ضد قرار تثبيته مقابل أربعة أصوات أيدت تثبيته. وقد صوت اثنان آخران لصالح التثبيت، لكن ضد ترقيته ليصبح أستاذاً مساعداً، وهذا الأمر غير ذي أهمية عملية؛ لأن لدى الجامعة سياسات ضد التثبيت دون الحصول على ترقية بالنسبة للأساتذة المساعدين. وكان رئيس القسم قد أوصى -بأسلوب مراوغ و متملص إلى حد ما- بعدم التثبيت والترقية، وهذا ما فعله أيضاً العميد ومجلسه الاستشاري. وكانت الأسباب التي ذكرها أسباباً موجبة؛ لأن فاين كان مدرساً ضئيل الجودة يظهر بعض التحسن، ومع ذلك كان عليه -كونه كيميائياً في قسم قوي للأبحاث- استقطاب الأموال إلى القسم من خارج الجامعة. وتذكرت إيلينوود بأن لديه ثلاثة منشورات، أو ربما أربعة، أحدها كان مقتبساً من أطروحة التخرج.

قالت أمبر: «لنتحدث بصراحة. لقد قدمت توصيات سلبية بحقك على كل مستوى من مستويات العملية. واستناداً إلى مراجعتي لأوراقك الرسمية ومعايير قسم الكيمياء ومقاييسها، فإن تلك التوصيات كانت مبررة تماماً. ولم يذكر أي أحد حتى هذه اللحظة وجود سوء إدارة وتصرف في العملية. لذلك ما هي المعلومات الجديدة التي لديك؟»

انحنى فاين في كرسيه إلى الأمام ونظر إلى الأرض لبرهة من الزمن ومن ثم نظر إلى جاك فوستر. وقال لرئيسة المجلس التعليمي وهو يتكأ إلى الخلف ويحدق في السقف إن عضوي الهيئة التدريسية اللذين دعماها جاء إليه منذ أسبوع، وقالوا له بأنه على الرغم من اقتراح سياسات الجامعة وإجراءاتها عقد اجتماع لأعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة موضوع المرشحين للترقية والتثبيت، فإن هذه الهيئة لم يجتمع أي أحد فيها لمناقشة قضيته. وتابع حديثه قائلاً: «هناك رئيس جديد

لقسم الكيمياء، وهو في عامه الأول من العمل ولا يزال يحاول تثبيت أقدامه على الأرض وقد لا يكون مطلعاً على الإجراءات. وأعتقد أنه قد أرسل مجموعة أوراقه بالفعل إلى أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين جميعاً ومن ثم تلقى رسالةً من كل واحد منهم بشأن التصويت. ولأنه وجب علي القيام بمزيد من التمهيد في هذه المسألة بمساعدة الأستاذ فوستر، فقد وجدت أن رسالتين من رسائل التوصية قد تم توزيعها بعد أسبوع من توزيع مجموعة الأوراق الأصلية وأثناء ذلك الوقت كان بعض أعضاء الهيئة التدريسية قد بعثوا برسالتهم وأجروا التصويت».

قاطع فوستر قائلاً: «إذا أنت تستطيع فهم هذه المشكلة فدون اجتماع أعضاء الهيئة التدريسية لم يحظ مؤيدو الدكتور فاين بأي فرصة؛ ليظهروا لبقية أعضاء الهيئة التدريسية نقاط القوة التي يرونها في فاين. أما الرسائل فهي موضوع منفصل، وربما تكون أقل أهمية، وربما لا، لكن سياسات الجامعة تتطلب وجود رسائل توصية، ولذلك يبدو أنه يجب مراعاة هذه الأمور جميعاً».

كان محقاً بالطبع. وقد فكرت إيلينوود ملياً بالموضوع من بدايته إلى نهايته وهي تنقر بقلمها على طرف طاولة القهوة. فإذا استندت مناشدة فاين إلى الوعد الذي كانوا يناقشونه، وتجاهلت هي هذا الأمر، وتوجهت المناشدة مباشرة إلى المحكمة المدنية (وهذا لن يحدث) فقد تفوز الجامعة أو تخسر القضية المدعمة بمبدأ الامتثال الأساسي للمطالب. وهذا يعني ببساطة أن المحكمة ربما تجد أن الجامعة قامت بجهود صادقة للقيام بعملية نزيهة، وأن خرقها للإجراءات لم يكن مهماً بما يكفي للتأثير على النتيجة. فإدعاء فاين كان دون مستوى مقاييس القسم والجامعة ولهذا السبب صوت أعضاء الهيئة التدريسية بهذه الطريقة. وإذا تحولت المناشدة، على الرغم من ذلك، إلى هيئة عامة لتقديم الشكاوى داخل الجامعة، فإنهم سينقضونها بكل تأكيد

استناداً إلى المقدمة القانونية التي تقول إن الجامعة لم تتبّع سياساتها الخاصة بها، وأن العملية لم تبدُ عادلة بمعناها الظاهري. وبعدها وبسبب خطأ إجرائي، سيكون لديهم عضو هيئة تدريسية مثبت حديثاً كان غير مؤهل بالأساس. ومن شأن تأييد المناشدة أن يؤدي إلى النتيجة نفسها لمجرد وجود سبب آخر. كانت إيلينوود تعلم -بالإضافة إلى الأمور الأخرى- بأنها بحاجة لتسريع خططها بالنسبة لتوجيه مدير القسم الجديد وبرنامج التدريب.

قالت: «أقدر فرصة مناقشة هذا الموضوع. وأود أن أقترح أن يمضي الدكتور فاين في كتابة رسالة مناشدة ونحن سنقوم بمتابعتها بالأسلوب المعتاد. وستكون هذه القضايا الإجرائية موجودة في الرسالة طبعاً».

وعندما وصلت إلى مرحلة مقابلة العميد ورئيس القسم في عملية المناشدة، علمت أن العميد لم يعرف بشأن هذه المشكلة إلا عندما اتصلت به إيلينوود لتناقش موضوع المناشدة. أمّا رئيس القسم فقد اكتشف الإجراء المناسب عبر حديثه مع رئيس قسم آخر أثناء تناولهما لوجبة عشاء غير رسمي، لكن عندما راجع الإجراءات المناسبة في الكتيب الجامعي، لم يجد أن ذلك الإجراء يتمتع بأهمية حاسمة ولذلك لم يبدِ اهتماماً به. وقال: «بعد قراءتي للرسائل التي كتبها كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية عن هذا الموضوع، كان واضحاً بالنسبة لي أن عقد أي اجتماع لن يغير أي شيء ولذلك لم أكن قلقاً حول ذلك».

أرادت إيلينوود أن تدق جبينها على الطاولة. وقالت وقد بدا الإحباط واضحاً عليها: «إن المحامين يسمّون تلك النظرية مبدأ الامتثال الأساسي للمطالب. لكن حتى وإن كان هذا قانونياً، فإن دور هذا المبدأ يكون أفضل بكثير في المحكمة مما هو عليه في الجامعة. فعندما لا تتبعون الإجراءات المعمول بها، خصوصاً في الأوضاع الجدلية، فإنكم

تصّبون الزيت على النار كل مرة. أرجو أن يكون هذا الكلام مرجعاً بالنسبة لكم».

لقد قامت إيلينوود، المتميزة بالفطرة السليمة، باتخاذ قرار جيد واستفادت من الوقت المستقطع. وكان ردها على مناشدة الدكتور فاين بأن الأخطاء الإجرائية قد حصلت بالفعل وكانت أهميتها جديرة بالملاحظة، بحيث يمكن للشخص العاقل الاعتقاد بأنه من الممكن أن تكون هذه الأخطاء قد أثرت على النتيجة. من جهة أخرى، لا يمكن لتقويم أعضاء الهيئة التدريسية وغيرهم لجوهر ترشيحه أن يُرفض باختصار. ومن ثمّ قامت إيلينوود بإعادة إرسال أوراقه إلى القسم مع رسالة توجيهية للعميد للبدء بكل خطوة كان يجب اتباعها للقيام بالعملية بأكملها من جديد. وقد تضمن هذا اجتماعاً لأعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة قضية فاين. لكن النتائج كانت نفسها تماماً، باستثناء العضوين اللذين صوتا لصالح التثبيت؛ دون ترقية في المرة الأولى، حيث صوتا الآن ضد التثبيت لأنهما علما أن هذا لم يكن خياراً بالنسبة لهما منذ اتخاذهما لموقفهما الأول.

دعت إيلينوود الدكتور فاين إلى مكتبها وأعطته الرسالة التي ترفض مناشدته استناداً إلى نتيجة العملية الجديدة. وجاء الأستاذ فوستر إلى مكتبها أيضاً. وبدا فاين خائباً لكنه لم يبدُ مندهشاً. وعندما همّ بالمغادرة سألته: «هل أنت فخور بعملك في هذه الجامعة؟».

لم يُجب في بداية الأمر، لكنه عندما وصل إلى باب مكتبها التفت ونظر إليها وقال: «ليس تماماً». ولم يقدم الدكتور فاين طلباً لإقامة جلسة استماع لشكواه.

العميد

يعدّ العميد كبير الموظفين الإداريين في كلية أو جامعة سواءً كانت الكلية أو الجامعة قائمة على فرع دراسي واحد، أو كلية واحدة كما هو الحال في كليات الفنون والعلوم.

لكن هناك فرق واحد كبير جداً بين الفنون والعلوم والبرامج المهنية مثل الهندسة أو الأعمال. فبدلاً من أن تتألف هذه الكليات من تركيبة ثقافية عامة واحدة، فإنها تميل إلى أن تكون كليات كبيرة جداً مؤلفة من ثقافات مختلفة. فعلماء الرياضيات يختلفون عن علماء السياسة كاختلاف المهندسين عن العلماء في علم الزراعة. وتشمل العلوم الحيوية والفيزيائية الأثرياء وأي شخص آخر من غير الأثرياء. إن هذه الاختلافات تمثل عدداً كبيراً من المشكلات والفرص التي تجعل هذه الكليات بحاجة ماسة لامتلاك زمام المبادرة. وينخفض مستوى التعقيد، طبعاً، عندما تنقسم هذه الوحدات إلى كلية الفنون الليبرالية وكلية العلوم.

يعدّ التنافس بين شخصية وأسلوب العميد والثقافة الجماعية للكلية أمراً حاسماً بكل تأكيد بالنسبة لمنع الصراعات غير المثمرة وفضها وإدارتها. وتعدّ القدرة على توجيه الصراع على نحوٍ موازٍ للخطوط المثمرة صفةً مميزةً يتمتع بها بعض العمداء بينما لا يتمتع بها البعض الآخر. ويمكن لهذه الصفة أن تمثل الفرق بين النجاح والفشل.

ويرتبط دور العميد في منع النزاعات وفضها وإدارتها بصورة أكبر بالهيكلية الإدارية للكلية، وبدور رؤساء ومديري الأقسام على نحوٍ أكثر دقة. وبوجود نظام التغيير الدوري لرئيس القسم، يحتفظ عميد الكلية بالجزء الأكبر من النفوذ بالنسبة لاتخاذ أي قرار حقيقي. وهذا يعني أنه من المرجح أن يكون العميد على خطوط الجبهة الأمامية أو قريباً منها في حالات الصراع بين أعضاء الهيئة التدريسية، وأن يتمتع بنفوذ أكبر للتصرف في تنظيم شؤون الموارد البشرية في القسم. وتتمثل إحدى النتائج الواضحة لمثل هذه الترتيبات بأن الحصة الأكبر من الصراع ستكون من نصيب العميد مباشرةً. فعندما يكون تعيين رؤساء أو مديري الأقسام هو المعيار (على افتراض وجود دور مناسب لأعضاء الهيئة التدريسية في اختيارهم والاحتفاظ بهم)، فإنهم يتمتعون (أو يجب عليهم أن يتمتعوا) بمزيد من السلطة والمسؤولية، تاركين العميد في وضع أفضل ليكون جامعاً للأموال وقائداً في التخطيط ومحدداً للاتجاهات، ومحكماً بين الناس عندما تقتضي الحاجة. وهذا يعني أيضاً أنه من الأفضل أن يحصل رؤساء ومديرو الأقسام على التدريب والتعليم في مجال عملهم وأن يرتقوا إلى مقاييس عالية في الأداء الإداري.

وينبغي على العميد، مثله مثل كبير الموظفين الإداريين، أن يعرف وأن يتبع السياسات والإجراءات على نحوٍ دقيق وحازم. لكن يمكن للأفراد النشيطين والمحضرين الذين يقيمون بإعتلاء مثل هذه المناصب - وهم تدفعهم توقعات كبيرة بتحقيق إنجازات كبيرة - أن يجدوا - أن هذا العمل، على الأقل في مراحلهِ الأولى، هو عمل بيروقراطي ومثبِّط للهمّة. ويمكن أن يخلق هذا الكثير من الصراع بسرعة كبيرة؛ لأنه يؤدي إلى تغيير سريع، سيقاومه كثيرون، وسيترافق هذا بفشل في التشاور على نحوٍ ملائم وفي اتباع السياسات والإجراءات المطبقة. لكن يمكن تحقيق المزيد من التقدم على المدى الطويل أثناء وقت أقل في البيئة الجامعية عن طريق إشراك ذوي العلاقة الرئيسيين. وهذا لا يحرم أي أحد من تمتعه بالسلطة المطلقة لصناعة القرار، ويؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، ويُنقّص من الوقت والجهد، ويحدّ من استنزاف الطاقة الفكرية. ومن الجدير بالملاحظة أنه إذا صوّر العمداء مركزهم الحالي على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق التقدّم فإن المخاطر المرتبطة بالتغيير سترتفع وتزداد.

ويعمل العميد في الجامعات في بيئة ثلاثية الأبعاد تتكون من أعضاء الهيئة التدريسية، ورؤساء ومديري الأقسام، ورئيس المجلس التعليمي. وأحياناً يقوم الطلاب، والرئيس، وأشخاص من خارج الجامعة بإقحام أنفسهم في جوهر العلاقة، لكن أغلب الأوضاع يتم حلّها عبر أعضاء الهيئة التدريسية، ورؤساء ومديري الأقسام، وكبير الموظفين الإداريين.

أمّا مهارات الناس الجيدة فتعدّ أمراً جوهرياً بالنسبة لنجاح العميد في فض النزاعات، وهي تخلق الثقة، ومهارات الاستماع، والعين المبدعة المترقية للفرص، وحس الفكاهة والدعابة. وتعدّ أفكار العميد الرئيسية المحضّزة للاستشارات أمراً مهماً أيضاً. فإذا تشاور أحد الأشخاص مع أعضاء الهيئة التدريسية أو ممثليهم فإنه سيتمكن من القول إنه فعل ذلك، لكن دون الاستماع والإصغاء لهم بصدق واحترام آرائهم، فإن الفرصة ستضيع وستنشأ المشكلة. وستفوت الفرصة الضائعة احتمال الحصول على أفكار عظيمة بالفعل في عملية المشاورة. ويتصف أغلب أعضاء الهيئة التدريسية بأنهم أشخاص أذكاء ومبدعون جداً، وهم يقدمون كثيراً

من المعرفة في مجال النقاش والأبحاث. لكن المشكلة الناشئة تكمن في أن العميد يستمع لكنه لا يُصغي، أو أنه مستخف بالآخرين أو أنه متعالٍ يتصرف بفوقية. لذلك يعدّ الاستماع دون إصغاء أمراً مخادعاً يسهم في خلق جو من عدم الثقة ويخلق مرتعاً مولداً للصراع.

ولا يمكن للعميد أن يدعم رئيس أو مدير القسم آلياً، وينبغي أن تعالج كل قضية على نحوٍ موضوعي. ويتوقع أن يقوم الإداريون جميعاً بدعم الناس الذين يقدمون تقارير إليهم. ويتمثل التعريف الملائم للدعم، الذي يكرّس نفسه لفض النزاعات في المراحل الأولى من تطورها، بأن يقوم العميد بمساعدة رئيس أو مدير القسم في حل المشكلات، لكن هذا لا يعني أن يدعم العميد قرارات وأعمال رئيس القسم اعتباطياً كيفما شاء.

رئيس أو مدير القسم

إن محاولة الظهور بمظهر التفريق أو التمييز بين عمل رؤساء الأقسام ومديري الأقسام قد يكون دون أي جدوى. فالقضية الحقيقية تتمثل فيما إذا كانت لدى الشخص الذي يلعب هذا الدور ويعمل وفقاً لمشيئة العميد، سلطةً ومسؤوليةً حقيقتين، وما إذا كان يخضع لتطور مهني مستمر في الإدارة، أو ما إذا كان لدى هذا الفرد المنتخب رئيس قسم لفصل دراسي متعاقب وفقاً للغايات العملية جميعها، سلطةً ومسؤوليةً محدودتين وكان أقل تبعيةً لسلطة العميد. إن هذا الترتيب الأخير يمكن أن ينجح في أقسام ناضجة داخل مؤسسات ناضجة إلى أن يتم تغيير الشخصيات مع انتهاء الفصل الدراسي، لكن عندما تكون الخبرة والحل الحقيقي للمشكلات أمراً مطلوباً - كما هو الحال في فض النزاعات - فإن المسؤولية تنتقل إلى العميد. لكن مساوئ هذا الترتيب تكمن في أن النجاح في حل أجزاء الصراع جميعاً في الكلية يعتمد على نحوٍ أساسي على شخص واحد ويكون معتمداً على مقدرة ذلك الفرد. ويمكن أن ينجح هذا الأمر بوجود العميد المناسب في كلية صغيرة إلى أن يغادر هذا العميد منصبه. لكن من المرجح أن يكون توزيع المسؤولية على العديد من الأشخاص القادرين أمراً ناجحاً على المدى الطويل.

إذا كان رئيس القسم أول شخص يشارك في فض النزاعات في القسم، فإن القضايا ستعالج في وقتها وبأسلوب أفضل بكثير مما قد يقوم به شخص ينبغي عليه أن يعرف المزيد عن الفروق الدقيقة للمشكلة وللأطراف المتنازعة. وعندما يكون رئيس القسم موضوع النزاع، أو طرفاً فيه، وتكون الأطراف المتنازعة غير قادرة على حل المشكلة بنفسها، يكون العميد الشخص المناسب للعب دور في خلق بيئة يمكن من خلالها معالجة هذه القضية.

أما دور رئيسة القسم فيعد من الأدوار التي تتصف بأهمية بالغة في خلق بيئة تسمح بوجود صراع مثمر، وجدل صرف، وحديث عقلاني، ويسمح هذا الدور أيضاً بالتخفيف من حدة الصراع والنزاعات غير المثمرة. ويمكن لرئيسة القسم أن تقوم بذلك عبر توزيع العمل وتحديد الهدف السنوي وإعداد عملية التقويم والمكافأة، وعبر إضفاء اللمسة الشخصية المناسبة كل يوم. ولكي ينجح هذا، ينبغي على رئيسة القسم أن تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف وطموحات كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية، ويجب عليها أن تزيد من نقاط القوة الفردية وأن تقلل من نقاط الضعف الفردية ضمن بيئة الأهداف وتوزيع الجهود. وبهذه الطريقة يمكن لكل فرد في أعضاء الهيئة التدريسية أن يكون ناجحاً جماعياً، ويمكن للقسم أن يتقدم - على نحو أتم وأسرع مما قد يكون عليه الحال فيما لو أجهد جزءاً من أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم بالعمل وأضاعوا وقتهم. وعندما يكون كل شخص (ويشعر) بأنه موضع تقدير، فإن الصراع غير المثمر يكون مستبعد الحدوث ومن السهل التغلب عليه. ولا يمكن أن يقوم بهذا العمل على نحو جيد إلا رئيس أو مدير قسم قادر يتمتع بإحساس قوي تجاه عمله ويرغب بالعمل وفقاً لهذه الطريقة، لكن لا يمكن أن يقوم بهذا العمل قائد ضئيل الجودة وضعيف الخيال، وهذا غير ممكن أيضاً حتى بالنسبة للجنة موظفين.

ومن الجدير بالذكر أن التواصل المستمر بين هؤلاء الموظفين يعدّ أمراً أساسياً. ومن الأهمية بمكان مراقبة تسلسل القيادة، لكن ليس لدرجة تضييع فيها الفرص المتاحة لحل المشكلات بسرعة.

obeikandi.com

المكاتب المؤسسية

ينبغي أن يكون اللاعبون الفرديون الذين يتمتعون بأدوار رئيسية في منع النزاعات وفضها وإدارتها جزءاً من نظامٍ متناغم. أمّا الجوانب الرئيسية الأخرى لذلك النظام فتتمثل بالمكاتب ضمن المؤسسة التي تقدم الخدمة بمختلف أشكالها؛ لدعم أولئك الذين لديهم شكاوى وهموم وأولئك المسؤولين عن حل تلك المشكلات. وهناك كثير من الاختلافات المؤسسية بالنسبة لكل مؤسسة، وكما سنرى في الفصل 8 حيث ينبغي عليهم جميعاً أن يعملوا على نحو كليٍّ متناغم لزيادة مقدرة المؤسسة على إدارة الصراع غير المثمر بأكثر الأساليب الممكنة فاعلية.

محققو الشكاوى

يستخدم مصطلح محقق الشكاوى وفقاً للمفهوم المحدّد لخدمة يقدمها أحد الأشخاص، وليس وفقاً لمفهوم الحفاظ على مكتب يقدم خدمات متعددة. إن محقق الشكاوى ليس محامياً، لكنه بالأحرى شخص يفهم كيفية حل المشكلة ونظام التحكيم بين الناس في المؤسسة، ويساعد الأفراد من الموظفين على إيجاد طريقهم عبر هذا النظام على نحوٍ فعّال قدر الإمكان. ومحقق الشكاوى موجود دائماً للمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات، أو على الأقل مساعدة الأطراف المعنية لتحديد بعض الخيارات لتابعيتها. ويقوم مكتب محقق الشكاوى (أيأ كان اسمه بالتحديد)، في بعض المؤسسات بتعزيز هذا الدور عن طريق عمليات التوسّط والتيسير غير الرسمية، وفقاً لأحد مستويات المشكلة على الأقل. ويتضمن هذا المكتب في بعض الأحيان ترتيباً لخيارات فض النزاع ويقدمّ الخدمات للطلاب بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل. ويمكن لنظرة عامة على المواقع الإلكترونية للكليات والجامعات أن تُظهر أعداداً مختلفة من الأمثلة على الهيكلية التنظيمية.

لقد أصبحت العديد من الاعتبارات أمراً مهماً في تحديد أفضل الطرق؛ لهيكله خدمات محقق الشكاوى وعلاقتها بالمكونات الأخرى لنظام فض النزاعات.

وتختلف القضايا التي تظهر بين أعضاء الهيئة التدريسية، وفريق العمل، والإدارة على نحو واضح عن تلك التي يواجهها الطلاب. والأهم من كل ذلك هو أن السياق الذي ينبغي أن تُحل ضمنه هذه القضايا هو سياق مختلف جداً. فالإرشادات والإجراءات المذكورة في معظم كتيبات الطلاب، غير كافية ولا ترتقي إلى مستوى تلك الإجراءات المطلوبة لمعالجة النزاعات فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية أو بين أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين. وعلاوة على ذلك، لا يمكن للموظفين الفاعلين جداً في بيئة شؤون الطلاب ترديد أصداء القضايا التي تؤدي إلى صراع يشمل أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل المهني. والعكس صحيح بصورة متساوية، إلا أن الاستثناء الواضح، بالطبع، هو الصراع بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، لكن هذا الصراع لا يعيش إلا لمدة قصيرة وذلك بسبب المدة الزمنية لأي مقرر تعليمي مفترض. ولا تميل العلاقات المستقبلية للتأثر باستثناء ما يحدث في الأوضاع الشديدة. لكن هذا لا ينطبق على العلاقة بين الطالب المتخرج وأستاذه الرئيسي. ومن ثم فإن هناك الكثير مما يُقال عن وضع نظام منفصل لمحقق الشكاوى بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل المهني.

ويخسر محققو الشكاوى تأثيرهم بطريقتين اثنتين: عندما يكونون سليطي اللسان وعندما تتراكم القضايا لديهم. وتأتي أغلب القضايا عبر سماحهم لأنفسهم بالانصراف للعب دور المحامي. لكن يجب عليهم أن يعرفوا كيفية عمل المؤسسة وأن يكونوا محترمين من قبل نظرائهم بالنسبة لكل من عملهم الخاص وتاريخهم على حد سواء، والأهم من ذلك أن يكونوا محترمين من أجل نزاهتهم الشخصية والوثوق بهم. وتعدّ السرية أهم قضية بين قضايا الموثوقية. وقد يخسر محققو الشكاوى الموظفين بدوام كامل تأثيرهم في العمل لسنوات عديدة، لكن مع ذلك سيكون من الصعب جداً استبدالهم. وبسبب الصعوبة في إنهاء توظيفهم، قد تجد المؤسسة نفسها وهي تقوم بتعيينهم مجدداً ومن ثمّ توظف محقق شكاوي جديد، مضيفاً بذلك المزيد من الأشخاص غير الضروريين.

يمكن تجنب هذا المأزق وتقديم خدمة ممتازة بتكاليف أقل بكثير عن طريق تعيين محققي شكاوي من أعضاء الهيئة التدريسية، وفريق العمل بدوام جزئي أو على أساس زيادة الأعباء لفصل دراسي محدد. لكن هذه المقاربة تطرح السؤال عما إذا كان محققو الشكاوي أدوات تابعة للإدارة أم لا، فإذا كانوا كذلك فهم أشخاص مشبوهون. ومع ذلك يمكن أن تُحل المشكلة بسهولة عن طريق تعيينهم من قبل رئيس مجلس أعضاء الهيئة التدريسية، أو ما يعادله بالتشاور مع كبير الموظفين الأكاديميين بدلاً من اتباع الطريقة العكسية. وعلى الرغم من أن روايتهم تأتي من صناديق الجامعة، فإنهم سيظهرون بوصفهم عاملين مستقلين تم اختيارهم عبر عملية الانتقاء هذه.

ومن الأهمية بمكان أن يكون محققو الشكاوي ملمين بكل معنى الكلمة بالسياسات والإجراءات المؤسسية بالإضافة إلى السبل والطرق جميعاً لمعالجة المشكلات، بغض النظر عن طبيعة هذه المشكلات. ومن ثم يجب وضع برنامج تدريبي منظم موضع التنفيذ؛ بغية التأكد من أنهم مستعدون لتقديم الخدمات بصورة فاعلة.

الوسطاء

يعدّ التوسّط عملية تتفق عبرها الأطراف المتنازعة على إيجاد حل للنزاع فيما بينهم بمساعدة طرف حيادي ثالث وهو الوسيط. لقد تم وصف التوسّط في الفصل 3 من هذا الكتاب، ويكفي التعليق هنا على الوسطاء بحدّ ذاتهم.

يمكن لأي شخص من الأشخاص أن يكون وسيطاً في مرحلة ما من مراحل النزاع. ويقوم بعض الأشخاص بهذا العمل بصورة طبيعية، لكن التدريب يزيد من مستوى المهارة ويخلق فهماً عن كيفية انسجام التوسّط مع نظام متكامل لفض النزاعات. ووجود الشهادة يفيد ببساطة في التأكيد على فرد معين قد تلقى التدريب وحقق الحد الأدنى من الكفاءة ومن ثم حصل على هذه الشهادة. ويعدّ التدريب على الوساطة أمراً ذا قيمة وثماناً لأي شخص يشارك في فض النزاعات، حتى وإن لم يصبح أبداً وسيطاً معتمداً.

وفي الوقت الذي يمكن فيه للمؤسسة أن توظف وسطاء معتمدين، أو أن يكون لديها فريق عمل مدرب ومعتمد، تكون المنهجية الأفضل عبر استخدام وسطاء خارجيين على أساس التعاقد. ويمكن تشكيل قائمة تضم أسماء الوسطاء المعتمدين وانتقاء الوسيط المناسب منها على أساس كل قضية على حدة. إن هذه المنهجية تتمتع بفوائد عديدة.

ومن الضروري ألا يتمتع الوسيط بسلطة موجودة أو محتملة على أي من الأطراف المتنازعة. ويمكن معالجة هذا الأمر عن طريق استخدام وسيط خارجي. وبما أن التوسط يتطلب مجاهرة كاملة، وصراحة واستجلاء للحلول، يجب أن يكون لدى الأطراف المتنازعة ثقة مطلقة بأن مضمون التوسط لن يجد طريقه أبداً إلى دوامة الإشاعات أو بنك الذاكرة الجماعية للمؤسسة. إن أفضل طريقة للقيام بهذا تتم عن طريق وسطاء من خارج المؤسسة.

وهكذا لا يمكن التنبؤ أبداً بمحتوى القضية، فبوجود وسطاء من خارج المؤسسة تكون كفاءة عملية الفعل ورد الفعل هي نفسها، أي كل فعل يقابله رد فعل واحد. وعلاوة على ذلك، إذا ثبتت عدم فاعلية وسيط محدد، يتم الاستغناء عن خدماته بكل بساطة.

يتطلب استخدام الوسطاء من خارج المؤسسة أن يتحمل شخص ما ضمن المؤسسة مسؤولية الاحتفاظ بقائمة الوسطاء المعتمدين والقيام بتنظيم عمليات الدعم والمساندة لكل عملية من عمليات التوسط. لكن المسؤولية التنظيمية ستكون ضرورية سواءً كان الوسيط (الوسطاء) من داخل المؤسسة أو خارجها. وتضم أي مؤسسة العديد من الأفراد الذين يتمتعون بمهارة تنظيم خدمات التوسط. ومن الواضح أنه يجب على المهارات المطلوبة أن تتضمن التزاماً بالسرية والخصوصية.

مكتب نصرَة الأقلية

يتمتع مكتب نصرَة الأقلية أو ما يعادله، أيأ كان اسمه، بدورٍ مهم ومنقطع النظير. ولا تعدّ مثل هذه المكاتب وسائل أو أدوات للحكومة، بل تمثل مكتباً للمؤسسة

يشغله موظفون مؤسسيون مكلفون بضمان الحفاظ على حرية التحرك بغض النظر عن العرق أو التمييز بين الجنسين أو الأصل أو الإعاقة أو وضع من أتوا من الحقبة الفيتنامية أو الميول الجنسية (هذا الأخير لا يعتدّ بنداً عالمياً في السياسات)، وضمان التأكد من اتباع أنظمة الولاية والاتحاد الفيدرالي والسياسات المؤسسية.

وينبغي أن ينسجم هؤلاء الموظفون مع المؤسسة ومتطلبات العمل. وتضمن طبيعة مهمة مكتب نصرّة الأقليات أن المكتب سيتعامل مع القضايا الحساسة والمتجربة ومع الناس العاطفيين. لكن القضايا تتراكم بسرعة. فبعض الناس يتمتعون بالشخصية والأسلوب إضافة إلى أخلاقيات العمل للتعامل مع القضايا عند نشوئها، لكن بعضهم الآخر لا يفعل هذا ومن ثمّ تتراكم المشكلات حولهم بسرعة.

أيّاً كانت الموضوعات التي يمكن احتوائها ضمن مهمة مكتب نصرّة الأقليات في مؤسسة معيّنة، فإن التحكيم في الشكاوى التي يقدّمها أفراد أو مجموعات بشأن التمييز العنصري والتمييز بين الجنسين يعدّ من أسوأ وأهم هذه الموضوعات. فعلى سبيل المثال، إن الدفاع عن مبدأ ما تكون المؤسسة بحاجة لكي تعمل بصورة راسخة لرفع منزلة ودور النساء والأشخاص الملونين، لا يتعارض أبداً مع الدور الرئيسي للتحكيم في الشكاوى المقدمة. لكن الدفاع عن أفراد معينين يتعارض بوضوح مع دور التحكيم؛ لأن صراعات المصالح تصبح أمراً محتوماً. وسيتم طلب محقق الشكاوى، عاجلاً أم آجلاً، للتحكيم في مسألة تشمل فرداً تم الدفاع عنه سابقاً. ويزداد عدد مثل هذه الحالات مع مرور الزمن. ولذلك من الأهمية بمكان أن يتم الفصل بين الدفاع من أجل أفراد والتحكيم بين الأطراف المتنازعة.

يمكن لمكتب نصرّة الأقليات ويجب عليه - بوصفه جزء من الدفاع عن أحد المبادئ- أن يربي المجتمع المؤسسي على إستراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين. ومن المهم أن تكون أسماء العاملين في مكتب الأقليات، وقيادة أعضاء الهيئة التدريسية (والاتحاد، إذا كان هناك اتحاد في المؤسسة)، والإدارة مدرجة على الصفحة نفسها من حيث القانون والسياسات والإستراتيجية وفلسفة الوصول إلى أوسع شريحة في المجتمع. فبعض أكثر الصراعات شراسة تمتد جذورها لتصل إلى الشكاوى المقدمة إلى مكتب نصرّة الأقليات.

هناك مجموعتان رئيسيتان فعّالتان وتسهمان في حالات التوتر في هذه المنطقة. تقيد المجموعة الأولى بأن أولئك الذين يقدمون الشكاوى يميلون للاعتقاد بأن مكتب نصرة الأقليات والإدارة مستهتران جداً مع المنتهكين للقوانين في مجال التمييز والتحرّش، بينما يعتقد أولئك المُشتكى عليهم في أكثر الأحيان بأنهم هدفٌ لحملة مطاردة وتفتيش. أمّا الأفراد الذين يبلغون عن حالات تحرّش، لكنهم يطلبون، أو يقولون بأنهم يطلبون، عدم القيام بأي عمل، فيخلقون ديناميكية معقدة أخرى. إن المثال الآتي يقدم تصوراً عن كيفية حدوث مثل هذا الأمر.

كان مات ريفرز (Matt Rivers) رئيساً مؤقتاً لقسم الهندسة المدنية. أمّا جيسي سمول (Jesse Small) الذي لعب دور رئيس القسم لخمس عشرة عاماً، فقد وضع قسطرة مثبتة لتبقي الشريان التاجي في قلبه مفتوحاً وكان هذا بعد سنتين من إصابته بجلطة في القلب أربعة مرات، وقد تقاعد من عمله منذ ستة أشهر. وكان تثبيت مات في عمله رئيساً جديداً للقسم مثل مَنْ يُعمد بالنار، ويعود السبب إلى حدّ ما إلى أنه ورث البيئة نفسها الموجودة في القسم، التي تسببت بانسداد الشريان التاجي بالدرجة الأولى. والوضع اليوم لا يعد استثناءً أبداً.

كانت ويللا رينفرو (Willa Renfro) - وهي أستاذة مساعدة بانتظار التثبيت وتدرّس في السنة الثالثة - قد تركت مكتبها توّأ. كانت ويللا ذكية إلى أبعد حدّ ممكن، وهي من الفائزين بمنحة المؤسسة العلمية الوطنية ولديها خمسة أو ستة منشورات في عملها الجديد. وقد جاهدت قليلاً عندما كانت تدرّس الطلاب الجامعيين - أو هذا ما قاله بعضهم - لكنها كانت في تحسّن مستمر - أو هذا ما قاله بعضهم. وكان مات يحاول إحكام قبضته على هذا الموضوع، خصوصاً وأن الوقت كان قد حان بالنسبة لمراجعة الاختبار النصفى لويللا. أمّا زيارتها إلى مكتبه فقد جعلته حائراً في أمره، وبدأت حديثها بالقول: «لقد كنت مترددة بالفعل لكي أتحدث معك عن هذا الموضوع».

لقد ألهب هذا الكلام مشاعر القلق لدى مات. فهو في هذا العمل منذ وقت طويل بما يكفي ليعرف المشكلة عندما يراها. أدارت ويللا اتجاه كرسيها، وبينما كانت يداها مكتوفتان وموضوعتان على صدرها، نظرت إلى حداثها وتابعت حديثها بالقول: «أريد أن أخبرك شيئاً، لكنني لا أريد منك أن تفعل أي شيء، على الأقل الآن. ربما كنت حساسة إلى حد كبير جداً».

تكون لدى مات شعور مربك وعرف عمّا سيدور حديثها، وقال: «لا أستطيع أن أعدك بذلك، لكن لنتابع الموضوع معاً ولنرى ما هي المشكلة. لا يمكننا التعامل مع هذه القضية إلا إذا كانت أمامنا على طاولة النقاش».

«قالت ماريا (Maria): لا ينبغي عليّ قول أي شيء لكن من واجبي أن أتحمل هذه الصعوبات حتى أحصل على التثبيت، وأفترض أنني أقوم بهذا».

كانت ماريا المرأة الأخرى والوحيدة في قسم يضم 18 موظفاً، وكانت حازمة وذكية وناجحة. وأضحت ماريا مع مرور الوقت قادرة على العطاء بقدر ما حصلت عليه. أمّا ماريا وريفرز فقد كانا متفقين مع بعضهما بعضاً بصورة جيدة. وكان يعرف بأنها خاضت بعض السنوات القاسية، على الأقل في بداية عملها.

توقفت ماريا لبرهة من الزمن وكان واضحاً بأنها مغمومة، وشبكت يديها ببعضهما بعضاً، وكانت هناك بقع حمراء على عنقها. وظن ريفرز بأنها ستبكي. كانت تقول: «أنا دائماً على الهامش، فبين الفينة والأخرى يصبح الوضع صعباً. لكنهم في أغلب الأحيان لا يفكرون بما يفعلون أو يقولون». وهنا افترض ريفرز أن كلمة «هم» تشير إلى الرجال جميعهم أو بعضهم من بين أعضاء الهيئة التدريسية. تابعت قائلة: «لكنني لا أستطيع الاستمرار ليوم آخر بوجود جون هيدن (John Haden)».

توقفت لبرهة أخرى. كان جون هيدن أستاذاً مساعداً قد أمضى 20 عاماً في الجامعة. لكن هذا لا يعني أن مهنة الأستاذ المساعد لم تكن منزلة جديرة بالاحترام، لكنها تدل عادةً على وجود نوع من الفصل بين الأستاذ وتوجه القسم والمقاييس المطبقة فيه. وكان قد تمّ تثبيت هيدن أستاذاً مساعداً، وهذا شيء لم تستمر به الجامعة منذ زمن بعيد، وكان واحداً من بين الذين انتظروا لستة أو ثمانية أعوام قبل أن تتم ترقيته. وكان بإمكانه أن يكون رجل التناقضات. أمّا برأي ريفرز فقد يكون شخصاً تافهاً بالفعل.

وطالت برهة الزمن وامتدت. سألتها قائلاً: «ما هي المشكلة مع جون؟» تنفست ولبلا الصعداء وقالت: «حسناً، إنه يبدو دائماً مندفعاً مثل الريح للجلوس بجانبني أثناء الاجتماع. وبين الحين والآخر كان يقوم بسرد دعابات غير مهذبة إلى حدٍ كبير. وأظنّ أنه كان يفعل هذا بصورة دائمة، لكنني لا أحب مثل هذه التصرفات. وأثناء حادثتين وقعتا أخيراً نظر إليّ تماماً بينما كان يقوم بسرد قصة فظة بالفعل وغير متحفظة أبداً. وكان إذا أراد صعود الدرج فإنه غالباً ما كان يقف في مكان يمكنه من النظر إلى جسدي من الأعلى، وهذا كان يذب الرعب الشديد في قلبي. وكان في بعض الأحيان يحدّق بصدري وكأنه يريد الوصول إليّ. وأخيراً، لو لم يكن هناك أي أحد في الجوار كان ليلمسني».

كان ريفرز في حالة من الضياع للحظة من الزمن. وسألها: «يلمسك أو شيئاً آخر أقل من هذا بقليل».

قالت: «أوه، على الأغلب كان يريد الانقضاض عليّ. فيوم أمس قام بحكّ صدري بمرفقه - وكان ذلك مصادفةً. وربما يكون الأمر كذلك، لكنني لا أعتقد هذا».

فكر ريفرز ملياً بالأمر وقال: «هل رأى أي أحد ذلك؟»

قالت ويللا: لا. كان الجميع في المختبر الإسمنتي يعملون على تشغيل قطعة من المعدات مع اثنين من الطلاب الخريجين. وقد غادر الطالبان، وكانت هي وهيدن ما يزالان يتفحصان جزءاً من كتيب التشغيل.

وفجأةً بدت الدكتورة رينفرو مستعجلةً للمغادرة. وعندها وقفت وتوجهت إلى الباب، وبعدها توقفت واستدارت.

وقالت: «شكراً على حسن الاستماع. وكما قلت لك فإنني لا أريد منك القيام بأي شيء. لا أريد إلا أن أنجز عملي وأن أستمر بمهنتي. فمراجعة الاختبار النصفي أضحت على الأبواب. وهذا ليس بالوقت المناسب لتلقي صفة كبيرة. وأثناء سنتين من الزمن سيقوم هيدن بالتصويت على تثبيتي في الجامعة. انظر إلي يا مات فأنا لا طاقة لي على مقارعة هؤلاء الناس».

كان ريفرز مذهولاً وعرف بأن عليه القيام بشيء ما، لكنه لم يكن متأكدًا مما يمكن فعله. فوقف هناك ووضع يديه في جيوبه وهو ينظر إليها.

وقال في نهاية الأمر: «ويللا، دعيني أفكر بذلك ومن ثم أعود إليك بالنتيجة».

لقد شعر بأنه سخييف بعض الشيء، لكن هذا كان أفضل ما يمكن فعله في تلك اللحظة. وقد أرادت منه الدكتورة رينفرو أن يعرف سلوك هيدن - السلوك المزعوم، ذكّرت نفسها قائلةً - لكنها أرادت أيضاً أن يقوم بشيء ما. وكان يعتقد أن عدم القيام بأي شيء لم يكن خياراً، لكن ما ينبغي القيام به كان أمراً محيراً. وكان هيدن - وهو شخص غير معروف بالنسبة لرينفرو - قد قدم مناشدتين اثنتين بشأن راتبه وهدد بتقديم شكوى وربما دعوى قضائية؛ لأن محاولته الأخيرة للترقية إلى منصب أستاذ كامل كانت قد رُفضت. طبعاً كانت جيسي سمول هي التي قدمت هذه المعلومات عند خروجها من الباب. وتمكّن ريفرز من تخيل جون هيدن الذي كان يدّعي بأن القصة بأكملها ملفقة بسبب التحامل ضده.

وبعد أن غادرت ويللا رينفرو، وقف ريفرز وهو يحدق عبر نافذة مكتبه لمدة من الزمن. وأخيراً قام بما هو جلي وواضح، واتصل بالعميد. في الواقع، كان من الممكن أن تكون قراءة قسم التحرش الجنسي في كتيب الجامعة وبعدها الاتصال بالعميد فكرة أفضل، لكن هذا ما آلت إليه الأمور.

ولأن العميد كان قد مرّ بمثل هذه التجربة من قبل، فقد كانت رسالته صريحة بكل وضوح. وبالفعل لم يكن عدم القيام بأي شيء خياراً مطروحاً، وكان على الأستاذة رينفرو أن تتمكن من فهم ذلك. فحقيقة أنها كانت عضواً قيماً في القسم وأنه كان من الممكن أن تتأثر مهنتها إضافة إلى مهنة هيدن، هي حقيقة كان ينبغي معالجتها بصورة فاعلة.

ولم يكن هناك أي سبب للتفكير بأن المشكلة ستنتهي بل كانت هناك الأسباب جميعاً للتفكير بأنها ستصبح أسوأ مؤديةً إلى صراع مفتوح بين الشخصين المتورطين بالمشكلة، وسيصل هذا الصراع في نهاية المطاف إلى حدود لا يعرف مداها أي أحد. وعبر النظر إلى القضية من وجهة نظر براغماتية، فإننا نجد أنه إذا أصبحت المشكلة أسوأ وقام هيدن بشيء طائش فعلاً يمكن إثباته، فسيكون الجميع عرضةً للمحاسبة وهذا ما يستحقونه تماماً. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هذا شأن سفينتين تعبران في الليل ولديهما قراءة مختلفة تماماً لبوصلة الإبحار ذاتها. على أي حال، كان لدى هيدن الحق بأن يعرف بشأن الإدعاء.

أما الخطوة الثانية فقد كانت الحديث مع أحد الأشخاص في مكتب نصرة الأقيليات. فإذا كانت الادعاءات صحيحة وتلبي المعيار القانوني للتحرش الجنسي، فإن سياسات الجامعة تستدعي القيام بتحقيق رسمي. أما إذا كانت الادعاءات لا ترقى إلى مستوى المعيار القانوني، فمن الممكن ألا يجري تحقيق رسمي بالترتيب، لكن لا يمكن ترك المسألة عند تلك النقطة؛ لأن المشكلة ستستمر بالتفاقم. فمن النادر أن تزول مثل هذه الأشياء تماماً، هذا إن زالت في وقت من الأوقات.

وفي اليوم الثاني، التقى ريفرز مجدداً بالدكتورة رينفرو، وشرح لها التزام القسم بمعالجة هذه المشكلة وقال إن هذا، على المدى الطويل، يصبّ في مصلحتها إلى أبعد حدّ أيضاً. لكنها كانت مترددة جداً بمتابعة الموضوع. فمن وجهة نظرها، كان سيتم وصمها بصفة الأستاذة المثيرة للمتابع. وهي لم تطلب إلا أن يتوقف سلوك هيدن.

وفي نهاية المطاف، ذهب ريفرز ورينفرو معاً لمشاركة همومها مع موظف مكتب نصرّة الأقلّيات. وكان قد أصبح واضحاً إلى حدّ ما بأنه من الممكن تحقيق المعيار القانوني إذا كان بالإمكان إثبات ادعاءاتها، لكن هذا سيكون أمراً صعباً. وبدا أن سلوك هيدن المزعوم موجهاً باتجاهها شخصياً. وكانت الدكتورة رينفرو تحاول جاهدة، أثناء العملية، عدم بلوغ مرحلة إجراء تحقيق رسمي. لكن لم يخطر في ذهنها مثل هذا الشيء أبداً. وهي لم ترغب إلا بإيقاف هذه القصة بأكملها.

وفي نهاية الأمر، عُقد العزم على أن يقوم موظف مكتب نصرّة الأقلّيات وريفرز باستعراض مجمل ما حصل بين الأستاذة رينفرو وهيدن، وهذا ما كان قد تم إيجازه خطياً وتوقيعه من قبلها. لكن عليهم الاستماع إلى القصة من جانبه بالإضافة إلى معرفة آرائه فيها، وبعد ذلك يمكنهم أن يقرروا إذا كانت هذه القصة بحاجة لتحقيق رسمي من شأنه أن يشمل أغلب أعضاء الهيئة التدريسية لقسم الهندسة المدنية على أنهم شهود.

وعندما التقى الاثنان بهيدن، قامت أنا فوربس (Anna Forbes)، وهي موظفة مكتب نصرّة الأقلّيات، بالجزء الأكبر من الحديث. كان هيدن مصدوماً بما سمع - أو أنه قام على الأقل بعمل مقنع لتمثيل دور المصدوم. ففي لحظة من اللحظات، أجهش بالبكاء، وادّعى بأنه لا يذكر أي شيء أبداً عن حادثة حكّ صدرها بمرفقه. واعترف بأنه روى قصة جنسية أو قصتين، وربما أكثر، في بعض الاجتماعات، لكنه لم يوجّه مثل هذه القصص أبداً باتجاه الدكتورة رينفرو أو أي أحد آخر. وبعد شرح مفصّل، كتب إفادته ووقع عليها.

وفي نهاية الاجتماع، قامت فوربس بتذكير هيدن بكلمات واضحة ومحددة بعدم التحدث مع الدكتورة رينفرو بهذه المسألة وعدم القيام بأي شيء من الممكن أن يتم عدّه عملاً انتقامياً حتى وإن كان ذلك عن بعد. كما أنه يجب ألا يناقش هذه المسألة مع الآخرين في القسم. أمّا في حال القيام بتحقيق رسمي، فسيتم الاتصال بهم. وسيراجعها أحدهما أو كلاهما أثناء يوم أو يومين.

وبينما كان هيدن يستعد لأخذ إجازته، سألته أنا فوربس قائلة: «دكتور هيدن، هل تعتقد بأن الأستاذة رينفرو قد اخترعت هذه القصة بأكملها؟»
توقف لبرهة طويلة من الزمن وكان ممسكاً قبضة الباب بيده، وقال:
«لا يمكنني أن أتخيل لماذا يمكن أن تقوم بمثل هذا».

التقى ريفرز بجون هيدن اليوم الثاني، وشرح قائلاً إنه في حال إجراء تحقيق رسمي، فإنهم سيحتفظون بإفادته وإفادة الدكتورة ويللا رينفرو ضمن ملفات مكتب نصرة الأقليات وسيحلّون المسألة على نحو غير رسمي، إذا تمكّنوا من التأكد بأن هيدن سيكف فوراً عن القيام بأي نوع من أنواع السلوك المهين للآخرين. وافق هيدن على تغيير سلوكه لتجنّب أي وضع أو عمل يمكن تفسيره على أنه عدواني. وفي نهاية المطاف، قام باتخاذ الخطوة الإضافية للاجتماع بالدكتورة رينفرو في مكتب ريفرز. واعتذر عن كل شيء تسبب بإزعاجها. وكانت الدكتورة رينفرو مستعدة للموافقة على إنهاء هذه المسألة وقبلت باعتذار هيدن. لكن ريفرز كتب ملاحظة في ملفاته موجزاً محتوى هذا الاجتماع. وكانت الأمور متوترة قليلاً في بعض الأحيان لشهور عدة من الزمن، لكن أخيراً تمكن الجميع من تجاوز هذه الحادثة ورميها وراء ظهورهم.

لماذا يوجد هذا المثال على إحدى قضايا مكتب نصرة الأقليات في كتاب يبحث في حل الصراعات؟ لسوء الحظ، لا تنتهي هذه الأوضاع جميعها بهذه الصورة الجيدة - إمّا بسبب السماح باستمرارها دون معالجة حتى تتفاقم الأمور أو بسبب معالجتها

بطريقة غير مناسبة. فالتأثير المعاكس يمكن أن يتسبب بضرر المهن على نحوٍ غير ضروري، وأن يخلق اختلافات تستمر لطوال سنوات من الزمن. لذا لا يمكن السماح أبداً بمثل هذا السلوك المهين سواءً كان مقصوداً أو غير مقصود. لقد تم التعامل مع هذه القضية هنا بمزيد من التفاصيل؛ بغية إيضاح عددٍ من النقاط.

• ففكر ملياً كيف سيكون موقف ريفرز لو لم يستدعي مكتب نصره الأقليات طلباً للمساعدة. كان سيقوم بإجراء مراجعة الاختبار النصفي للدكتورة رينفرو من أجل التثبيت والترقية بعد سنتين من ذلك الوقت (إذا افترضنا أنه ما زال رئيساً للقسم). وسيكون جون هيدن مرشحاً للترقية مجدداً على نحوٍ شبه مؤكّد. لقد كانت معالجته لهذه المسألة بصورة فعالة وبطريقة من شأنها توثيق العدالة أمراً ضرورياً وأساسياً.

• لو أن أنا فوربس محامية لويللا رينفرو، على سبيل المثال، وقبلت باستخدامها في هذه القضية، لكانت قد عانت من صراع المصالح في هذه المسألة.

• كانت عملية التوثيق أمراً رئيسياً. لكن من الأفضل بكثير أن يجري مثل هذا التوثيق في مكتب نصره الأقليات بدلاً من أن يكون ضمن ملفات القسم.

• كان ريفرز مهندساً مدنياً، وليس شخصاً مدرباً في دقائق قانون التوظيف. وقد كان بحاجة للحصول على مستوى خبرة أعلى من تلك الخبرة التي يمتلكها هو أو العميد.

• كان ينبغي مواجهة هيدن في هذا الوضع. لقد اقتضت العدالة أن يعرف الادعاءات المقدمة بشأن سلوكه - إذا لم تكن صحيحةً - ولكن إن كانت هذه الادعاءات صحيحة فقد كان بحاجة لأن يدرك العواقب المحتملة. ولو كان ريفرز قد قام بهذا العمل لوحده، لكان من الممكن اتهامه بلعب دور من يقوم بحملة مطاردة الساحرات، وهذا شيء كان من الممكن لهيدن استغلاله عند تقديم إحدى الشكاوى فيما إذا رُفضت ترقبته مرة أخرى. لكن مشاركة طرف ثالث بعيد عن القسم في هذه المسألة كانت قد نفت ذلك الاحتمال.

• لو حاول ريفرز حل المسألة بمفرده، بالنيابة عن رينفرو، لكان من الممكن أن يوقع القسم في حالة من الفوضى العارمة، ولأصبح عرضةً للادعاءات من جهتها؛ لأنها من الممكن أن تقول إنه كان قد جرّها إلى مواجهة ضدّ رغبتها. لكن مجدداً، أدت مشاركة طرف ثالث بعيد عن القسم إلى التخفيف من ذلك الاحتمال.

قد يجادل بعضهم بأنه كان ينبغي على الدكتورة رينفرو مواجهة الدكتور هيدن بنفسها. ويمكن لبعض النساء أن يقمن بهذا فعلاً، لكنه ليس من السهل أبداً بالنسبة لأستاذة مساعدة تمرّ بمدة اختبار أن تتعامل مع شخص يمتلك بعض التأثير على مستقبلها.

شؤون التعددية الثقافية

يمكن لشؤون التعددية الثقافية أن تأخذ العديد من الأسماء والأوجه، استناداً إلى ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأهدافها. لكن دور هذا المكتب (أو الشخص)، أيّاً كان اسمه، يصبح حاسماً في عملية منع النزاعات وفضها وإدارتها بطرق عديدة. وبغض النظر عن التسمية أو الشكل، فإن الغاية من شؤون التعددية الثقافية هي تعزيز التنوع عبر المؤسسة. وإذا لم تكن هذه الغاية واضحة في البداية، فإنها ستصبح - أو يجب أن تصبح - ضمنية؛ لأنها ستشمل قضايا التمييز بين الجنسين إضافةً إلى التمييز العنصري. هناك مكونان رئيسيان لهذه الجهود التي تطبق على أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل إضافةً إلى الطلاب: التوظيف والاحتفاظ بالموظفين. أمّا النقطة المركزية بالنسبة لكلٍ من المكونين فتتمثل بخلق جوٍ يؤدي إلى تقدير مختلف القوى من الرجال البيض والنساء والملونين الذين يحققون الرفعة والازدهار للمؤسسة واستخدامهم.

وفي الوقت الذي يكون فيه تحقيق هذا التقدم مهمة الجميع، فإن المهمة تكون معقدة ومهمة إلى حدٍ يتطلّب وجود قيادة محددة. وتتمثل المهمة الرئيسية لهذا المكتب أو الشخص بمساعدة قيادة المؤسسة لكي تتجاوز اللغة الصحيحة سياسياً وصولاً

إلى تحقيق تغيير ثقافي حقيقي وبرامج مستدامة، لكن هذا صعب للغاية. فهو يتطلب العديد من المهارات التي تسمح للجانب العنيد بتوسيع حدود ما هو ممكن كل يوم، وللجانب المرن ببناء العلاقات وحل المشكلات، ومعرفة الوقت المناسب للتحرر من الارتباك والتكلف. وتعدّ المهارة التي يتمتع بها الوسيط من أكثر هذه المهارات أهمية.

وينبغي على الناس المختصين في هذا المجال - سواء كانوا يتعاملون مع قضية مهنة مزدوجة والنساء وأعضاء الهيئة التدريسية الملونين المعرضين للخطر والظروف المحيطة بالمشكلات في مختلف الأقسام، أو مع الطلاب المحرومين من امتيازاتهم - إنشاء شبكة للعمل مع كبير الموظفين الأكاديميين والعمداء ورؤساء ومديري الأقسام ومع عضوريئيسي محدد من بين أعضاء الهيئة التدريسية. ويجب استخدام نظام الشبكات هذا على نحو فعال لتوسيع حدود ما هو ممكن من جهة ولحل المشكلات (فض الصراع) من جهة أخرى.

ومن البدهي ألا يتمكن الناس الذين يلعبون دور الوسيط - لاستخدام هذا الشخص، والتحول إلى معلم خاص لذلك الشخص، وتأجيل الوقت مؤقتاً بالنسبة لشخص آخر - أن يلعبوا أيضاً دور المحكم بين الناس. وهذا يعني أنه لا يمكن للمرء أن يكون محامياً لفرد محدد في إحدى الحالات ومحكماً يقضي بنزاهة في شكوى الشخص نفسه في حالة أخرى.

إن الناس الذين يحملون هذه المسؤوليات يمسون بزمام كثير من الأمور التي تحدث في مختلف المجالات. ومن ثمّ فهم يتمتعون بالعديد من الفرص لجعل المشكلات محطّ انتباه الناس واهتمامهم الذين يمكن أن تكون لديهم أساليب لحل تلك المشكلات قبل خروجها عن السيطرة. ومن أجل اغتنام هذه الفرص، يجب على هؤلاء الأفراد أن يحتفظوا بدلو من الماء تحت مكاتبهم وليس بصفيحة بنزين.

وفي كثير من الأحيان لا يكون لدى الناس الذين يبحثون عن المساعدة عبر شؤون التعددية الثقافية فهم واضح عن الطريقة التي يعمل بها هذا النظام. لذلك من الضروري أن تتمتع القيادة في شؤون التعددية الثقافية بهذا الفهم الواضح، وأن

تكون مبادئها على شكل شبكة معلومات جيدة. ويمكن لهذا الفهم أن يكون بمثابة نقطة رئيسية بالنسبة لمدخل متعدد الأطراف ونظام خروج متعدد الأطراف لفض النزاعات، وهذا ما سنناقشه في الفصل 8.

وهذا هو الحال أيضاً بالنسبة للناس الذين لديهم هذه المقدرة للعمل، حيث يرفعون تقاريرهم في كثير من الأحيان إلى كبير الموظفين الأكاديميين. وهذا يخلق فرصة لنقل الهموم والحصول على النصيحة من ذلك الشخص، وفي بعض الأحيان بالنيابة عن أطراف ثالثة مجهولة. وإذا أراد أحد الأفراد الذين يعانون من إحدى المشكلات - خصوصاً تلك المشكلات التي تشمل التمييز بين الجنسين والعرق - أن يعرف كيف يمكن أن يكون موقف رئيسة المجلس التعليمي أو رأيها أو نصيحتها في وضع معين، وكان متردداً بالحديث معها مباشرة، يمكن لأحد الأشخاص في مكتب شؤون التعددية الثقافية أن يقوم بعمل الوساطة غير الرسمية (كما نوقش في الفصل 7). ومن شأن هذا العمل أيضاً أن ينذر كبير الموظفين الأكاديميين بأن هناك شيئاً ما في مهب الريح بحيث يتمكن من ترقب فرصة سانحة للانقضاض عليها.

تعدّ بعض هذه الأوضاع أوضاعاً تطويرية يمكن أن تمثل إطاراً لمعالجة المزيد من المشكلات واسعة الانتشار، التي يمكن أن تصبح بؤرة غنية بالصراعات، أمّا الواقع الذي يواجه فيه الناس الملونون المزيد من التعقيدات؛ بغية الحصول على التثبيت والترقية في المؤسسات ذات الأغلبية البيضاء، فيعدّ واقعاً مهماً جداً. وهذا صحيح بالنسبة للنساء أيضاً، مع أنه من الممكن أن تكون هناك أعداد متزايدة من هذه الحالات قد بدأت بالتخفيف من قضايا التمييز بين الجنسين إلى حدّ ما. أمّا السداجة فتكون بعدم إدراك مثل هذه القضايا. فبعض الديناميكيات نفسها تنطبق على الآسيويين والأمريكيين من أصل آسيوي، لكن يختلف الوضع بالنسبة للجزء الأكبر من القضايا التي تؤثر عليهم والتي تكون أقل ميلاً لتعرض طريقهم في التثبيت والترقية.

ويمكن للمشكلات المتعلقة بالترقية والتثبيت بالنسبة للنساء والأمريكيين من أصل إفريقي، والإسبانيين وغيرهم من الناس - اعتماداً على فرعهم الدراسي - أن تشمل أموراً مثل: التهميش والصعوبة في إيجاد مشاركين ومعلمين خاصين، وآراء مختلفة

في ما يشكل بحثاً مهماً. ويمكن للوقت المكرّس للعمل نماذج وظيفية ومعلمين خاصين بالنسبة للطلاب أن يستهلك كثيراً من وقتهم، كما هو الحال بالنسبة للعمل مثل حضور نموذجي في اللجان، وعلى وجه الخصوص اللجان البحثية.

وينبغي أن يكون لدى مديرة شؤون التعددية الثقافية حسّ مرهف للإصغاء لمثل هذه الأنواع من الهموم. ويمكنها إعداد غداء على شرف كبير الموظفين الأكاديميين من أجل متابعة مسار التثبيت لأعضاء الهيئة التدريسية من الملونين؛ بغية الاطلاع على أوضاعهم والتحقّق من تقدّمهم ومعرفة ما إذا كانوا يجدون الدعم المطلوب أم لا.

وفي مناسبة حقيقية أعدّها معاون رئيس المجلس التعليمي لشؤون التنوع والمهن المزدوجة لتناول الغداء مع أعضاء الهيئة التدريسية الأمريكيين من أصل إفريقي، سمعت مصادفةً مصطلح ثقافة الأغلبية الذي استخدم مرتين أو ثلاث مرات. وفي لحظة من اللحظات سألت قائلاً: «هل يمكن لأي شخص أن يصوّر صفتين أو أكثر ثلاث صفات أهميةً لتمييز ثقافة الأغلبية (التي عنت الرجال البيض) عن ثقافة الأقلية (التي عنت الأمريكيين من أصل إفريقي)؟»

لقد توقعت سماع ردّ عام إلى حدّ ما وقليلاً من الأخذ والعطاء في هذا الموضوع. لكنني كنت مخطئاً؛ لأن ردّهم كان بليغاً وواضحاً ومحددأ.

أجاب أحد زملائي قائلاً: «يتم تقييم ثقافة الأغلبية الإنتاجية على أساس تنافسي فردي عن طريق إحصاء وقياس الأمور. أمّا في ثقافة الأقلية فيتم تقييم الأفراد استناداً إلى إسهاماتهم في تعزيز المجتمع (الأمريكي من أصل إفريقي) كلياً».

لم أنسَ أبداً هذين السطرين. فقد غيرا كل طريقة فهمي للقضايا الراهنة بالنسبة للأمريكيين من أصل إفريقي والإسبانيين، وإلى حدّ ما النساء اللواتي يناضلن لتحقيق النجاح في البيئة الأكاديمية.

إن تفرّع القيم النوعية في نظام كمّي يخلق حتمية الصراع. فالترقية والتثبيت عبر أنحاء البيئة الأكاديمية يستندان إلى إحصاء الأحوال العامة وقياسها. وهناك أسباب شرعية لإضفاء الأهمية على هذه الأحوال العامة، لكنها تضطلع بتأثير غير متجانس؛

لأن الأرقام نفسها تُسهم في التقويم الموضوعي الذي يعدّ أقل حاجةً لإجراء التقويم وأكثر صعوبة للاعتراض عليه. لكنّه يعمل من أجل الضرر الأكبر للناس بوجود نظام مختلف للقيم ونقطة انطلاق ثقافية مختلفة.

أمّا التعامل مع هذا الأمر بلغة الإنتاجية الجماعية، وضمان العدالة، وإدارة الصراع فيعدّ مسؤولية كل شخص، ويجب أن تلعب القيادة في شؤون التعددية الثقافية دوراً رئيسياً في الحفاظ على سير الأطراف المحرّكة للجهود جميعاً باتجاهٍ إيجابي.

المحامون

يعتبر المحامون جزءاً مهماً في إدارة الصراع وفض النزاع في مؤسسات الدراسة ما بعد الثانوية. وتتوافر أنواع الترتيبات جميعها من أجل تأمين الخدمات القانونية للمؤسسة وعملائها. وكلما كانت الكلية أو الجامعة أكبر، كان مرجحاً أن يكون لديها فريق عمل داخلي يعنى بالشؤون القانونية. وعملياً، تقوم الجامعات البحثية جميعها التي تمنح درجة الدكتوراه بتوظيف مستشار قانوني بدوام كامل، وفي كثير من الأحيان يزداد عدد المستشارين ليشكلوا فريق عمل. وأياً كانت الترتيبات، فإن الخصائص المتعددة للخدمة القانونية المؤلفة تعدّ مهمة جداً.

وفي الوقت الذي يجب فيه تكوين فهم لمجمل المجال القانوني، فإن أغلب المشكلات تقع في حقل قانون التوظيف. لكن نزاعات العقود الكبيرة والمهمة تحدث بالفعل. ولتحقيق غايات هذا النقاش، فإن قانون التوظيف يعدّ أمراً جوهرياً.

ويجب أن يكون المحامون الفعالون في التعليم العالي ماهرين في دمج الحق القانوني (السياسات المؤسسية والقوانين والأنظمة والممارسات)، والآراء السياسية والوقائع المالية مع القانون المدني. ومن النادر أن يعمل أي جزء من هذه الأجزاء منفرداً لوحده في الكليات والجامعات.

ويجب أن يكون هناك فهمٌ فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين العمل بإخلاص جيد في بداية مشكلة ما، وحماية المصالح القانونية للمؤسسة. ويمكن أن يؤدي كلٌّ من الانفتاح والإنصاف في كثير من الأحيان إلى الحل المبكر لمشكلة خطيرة محتملة.

وقد يشمل هذا درجةً من الخطورة على الموقف القانوني للكلية على المدى الأطول في حال ازداد الوضع حدةً وتصيداً. لذا يعدّ تحقيق حالة من التوازن بين هذين النوعين من المصالح أمراً مهماً بالنسبة لإقامة علاقة عمل فعالة بين الإداريين والمحامين في المؤسسة.

وعندما ينتقل نزاع ما باتجاه الأرجحية للتقاضي، يجب أن يتم تطبيق كلٍّ من سياسة القفاز المخملي والقبضة الحديدية، أو بمعنى آخر سياسة العصا والجزرة. وهنا يُعدّ محامو الكليات والجامعات لاعبين مهمين في إيجاد حلٍّ فعالٍ وبديلٍ للنزاع وعليهم أن يفهموا كيفية تعزيز تطبيق هذا الحل بنجاح، لكن لا يمكن تسوية القضايا جميعها داخلياً أو في مرحلة التقاضي أمام المحكمة. أمّا عندما تُرغم المؤسسة وعملاؤها على الذهاب إلى المحكمة، فيجب على المحامين ألاّ يدخروا جهداً من أجل الفوز. ولا يجب على المؤسسة الذهاب إلى المحكمة إلاّ في القضايا التي تعدّ: (1) مهمة جداً، و(2) ممكن الفوز بها، وحتى محتمل الفوز بها. فالخسارة في المحكمة ليست في مصلحة أي أحد؛ لأنها ستُظهر المؤسسة على أنها كانت مذنبه وهذا سيُشجّع المدعين المحتملين بالعمل ضدها. وسيؤدي هذا إلى تمكين أولئك الأفراد النادرين الذين يبتهجون بإبقاء المؤسسة في حالة من الاستنزاف والإثارة؛ بغية إلحاق الأذى والضرر ببيئة العمل. ولا يمكن أن تساعد أيّاً من هذه النتائج للخسارة أمام المحكمة في الجهود المستقبلية التي تهدف إلى إيجاد حلٍ بديلٍ للنزاع.

أمّا بالنسبة للمحامين فيجب أن يكون دورهم واضحاً بالنسبة للأطراف جميعاً، ويجب أن يكون لدى محامي المؤسسة زبون واحد فقط - وهو المؤسسة. وعندما تتحرف المصالح القانونية لفرد من الأفراد عن المصالح القانونية للمؤسسة، يجب على الفرد أن يوكل مستشاراً خاصاً به. ويجب على من يدفع الرسوم القانونية في مثل هذه الظروف أن يكون واضحاً على نحوٍ سابق، ويكون هذا الأمر موضعاً على الأرجح عبر السياسات.

AP

obeikandi.com

7 ◆ اللاعبون الرئيسيون المكملون: موظفو

الدعم والاختصاص

عند التفكير عبر منهجية مؤسساتية لمنع وفض وإدارة الصراع، نجد أنه من السهل أن نطلّ على فئة مهمة جداً من الناس. ويمكن أن يكون هؤلاء اللاعبون في ميدان الصراع والنزاع من أعضاء الهيئة التدريسية أو الإداريين أو فريق العمل. وفي بعض الأحيان، يمكن أن يكونوا لاعبين خارجيين وهذا يعتمد على الظروف. وقد تم وصفهم هنا بأسماء الوسطاء الموثوقين، والمستشارين والمرشدين، وفريق العمل. وفي الوقت الذي تعدّ فيه أدوارهم المتباينة ظاهرياً بأنها محددة بوضوح أقل من أدوار أولئك الذين تم ذكرهم في الفصل الخامس والسادس، فإن هذه الأدوار تعدّ مهمة جداً.

الوسطاء الموثوقون

يتمتع بعض الناس بموهبة في حل المشكلات، خصوصاً في تلك المشكلات المرتبطة مباشرةً بالناس وشخصياتهم. وهم يتمتعون بخصائص عدة مشتركة، أبرزها أن الناس يثقون بهم؛ لأنهم صادقون ومتحفّظون ولا يميلون للانهماك بنشر الإشاعات. وهم يعاملون الناس جميعاً بطريقة حسنة بغض النظر عن الموقع. ولذلك نجد أنه من النادر أن يتم تعيين الناس للعب هذا الدور؛ لأنهم يدركونه مع مرور الزمن وعبر تراكم الخبرة.

ويمكن أن يكون الوسطاء الموثوقون أعضاء الهيئة التدريسية في قسم أكاديمي، أو فريق العمل (خصوصاً فريق العمل في السكرتارية، الذي سنعود لمناقشته)، أو كبار الإداريين، وهم يتمتعون بالذكاء ومعرفة طريقة عمل المؤسسة والتقدير الحسن لمن ينبغي الحديث معه عن مختلف الأوضاع. وإذا تم تعيينهم في منصب محقق

الشكاوى، فإن هؤلاء الناس سيكونون فعالين على نحوٍ استثنائي، لكنهم يعتبرون أكثر قيمةً بدورهم غير الرسمي؛ لأنهم وإلى حدٍّ ما لا يشكلون عبئاً بالمعدل نفسه الذي يشكله وجود محقق الشكاوى.

ومما لا شكَّ فيه أن أصدقاء هؤلاء الناس موجودون أيضاً، لكن بأعداد أقل والشكر لله. طبعاً يقوم الأصدقاء بانتقاء كلمة من مشكلة ما ويسكبونها في المياه التي تغذي طاحونة الإشاعات. وهم يقفزون مباشرةً إلى الاستنتاجات وينشرونها وكأنها الحقيقة بأمِّ عينها. ولا يوجد فرق قابل للتمييز بين الحقيقة والرأي بالنسبة للأصدقاء، ولا يمكن الوثوق بهم لتقديم المساعدة لحل المشكلات لكن يمكن الاعتماد عليهم لخلقها، فإذا كانت لدى شخص ما شائعة ما يرغب بترويجها فإنهم يوفرّون فرصةً مناسبة لذلك. وإذا اندلعت النار واستعرت، فإن الأصدقاء لديهم دائماً صفيحة من البنزين في متناول يدهم لإلقائها على النار، وبعد ذلك يستدقّون على وميضها.

إن عبارة وسطاء موثوقين تطرح السؤال الآتي: «موثوقون من قبل مَنْ؟». أما الإجابة فهو: من قبل الأطراف المتنازعة ومن قبل الناس في مواقع المسؤولية الذين يحملون على كاهلهم مسؤولية التأكد من أن النزاعات والصراعات غير المثمرة قد تم حلّها بطريقة عادلة وفعالة. وكونه تأثيراً جانبياً، فإن الوسطاء الموثوقون يميلون إلى إضفاء نفوذٍ إيجابي على النزاعات بين الأفراد وإعادة الصراع في القسم، والنزاعات بين الإدارة الرشيدة لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة إلى جادة الصواب. وعندما يندلع حريق ما فإنهم يطفئونه باستخدام الماء. إن الوضع الآتي يعدّ بمثابة مثال على الطريقة التي يمكن عبرها مثل هؤلاء الناس أن يكونوا فاعلين جداً على نحوٍ إيجابي.

كانت إيما ستيلي (Eimma Staley) سيدة سوداء من الجيل الأول الذي تخرّج من جامعة كانت مخصصة تاريخياً للسود. وكانت قد وصلت إلى جامعة نورث ستيت North State University ABD (ولم يتبقَّ أمامها إلا إنهاء أطروحتها). وعندما حصلت على شهادتها العلمية، أرادت مدرسة الصحافة توظيفها، لكنها أرادت البقاء في الجامعة. وكان هناك منصب شاغر في اللحظة المناسبة، وقامت الجامعة بتعيينها مباشرةً. أما الآن،

فهي على وشك إنهاء السنة الثانية من تعيينها أستاذة مساعدة وفقاً لنظام يؤهلها للتثبيت بعد مدة اختبار.

وقبل بضعة أيام، كانت إيما قد رتبت أمورها للقيام بزيارة قصيرة والتحدث مع تشيت أليكساندر (Chet Alexander). وكان تشيت أستاذاً متفرغاً في قسم اللغة الإنكليزية، وكان يفكر ملياً بالعمل في الإدارة. وأتت الفرصة السانحة لوحدها عندما قام رئيس المجلس التعليمي ببحث داخلي مقتضب عن معاون نشيط لرئيس المجلس التعليمي للشؤون الأكاديمية. وعلى الرغم من أن تشيت كان ذكراً أبيضاً إلا أن تعيينه كان نتيجة معروفة سلفاً، لأن الجميع كانوا يريدون له هذا المنصب. فقيادته منذ سنتين رئيساً لقوة العمل الرئيسية على امتداد الجامعة عن الأولويات المستقبلية كانت قد عززت شعوراً إيجابياً عاماً به وبمقدرته على العمل. وكان متخصصاً في مجال اللغويات العرقية، وهذا ما أتاح له فرصة الاحتكاك بكثير من الطلاب الملونين من غير الخريجين.

جلس تشيت إليكساندر وإيما ستيلي حول طاولة المؤتمرات الصغيرة في زاوية مكتبه. وكان لا يزال معتاداً على نحوٍ طبيعي على وضع ربطة عنقه أثناء العمل، لكنه كان لا يفعل ذلك في بعض الأيام. وهذا اليوم هو من الأيام التي لا يضع فيها ربطة عنق، مستبدلاً إياها إلى حد ما بسترة ذات قبة ضيقة تقليدية أنيقة ومعطف مترف جديد. وجلس في كرسيه قبالة إيما، وكانت إحدى يديه على طرف الطاولة واليد الأخرى على ذراع كرسيه. ونظر نظرة سريعة عبر النافذة (شملت مسافة كبيرة من مكتبه إلى نقوش فنية في قاعة فريزر) وبعدها نظر إلى إيما وسألها: «ماذا لديك؟»

كانت إيما مضطربة قليلاً، وقالت: «لا أعرف إذا كانت لدي مشكلة أم لا، وإذا كانت لدي مشكلة بالفعل، فإنني لست متأكدة تماماً ماذا أفعل بشأنها».

انتظر أليكساندر سماع المزيد، لكنها توقفت عن الكلام لبرهة من الزمن. فإيما امرأة أنيقة تتمتع بأسلوب جذاب. وكانت إيما حسب اعتقاده قد قدمت كثيراً من الأعمال الجيدة لجامعة نورث ستيت (North state University). ولم تكن الكلية تضم إلاّ البيض، لكن عدد الطلاب السود والإسبانيين كان يزداد وكانوا بحاجة لشخص ما ليرعاهم وليكون معلماً خاصاً لهم. وقد علم أليكساندر من خبرته مع مجموعات الطلاب أنهم يثقون بها، وأن بعضهم قد أصبح معتمداً عليها.

كان تشيت يضع دباً قطبياً صغيراً مصنوعاً من السيراميك على الطاولة، وهو عبارة عن هدية قدمتها بناته بمناسبة عيد ميلاده قبل سنتين. وبينما كانت إيما تدفعها إلى الأمام والخلف بين إبهامها وسبابتها، قال لها معلقاً: «هذه هدية من ابنتنا الأصغر عندما كان عمرها خمس سنوات».

أجابت إيما قائلة: «إنها هدية فاتنة»، ومن ثم توقفت لبرهة قصيرة وقد بدا عليها بوضوح أنها كانت تفكر بعمق وبعدها قالت: «إنني لا أحرز ذلك النوع من التقدم الذي أنا بحاجة إليه في بحثي، ولدي بعض الأمور قيد التحضير، لكنها تفوق نطاق القيام ببعض الاتصالات التي أجريتها مع عدد من الصحف والشروع في عملية من أجل جمع البيانات. أنا لم أحصل على الكثير بدايةً».

عرف أليكساندر سابقاً أن بحثها كان في مجال التحيز العنصري في وسائل الإعلام المطبوعة. واستعلم منها قائلاً: «كيف تسير معك الأمور في التدريس؟»

أجابت: «على نحو جيد بالفعل. فأنا أحب التدريس، ويبدو دون أدنى شك أن الطلاب يستجيبون لي». كان أليكساندر يعرف هذا تماماً؛ لأنه كان قد سمع كثيراً من هذا الكلام من العديد من الطلاب، وقال لها: «إذاً، لماذا القلق؟».

فسّرت إيما قلقها بأن جاك سنيل (Jack Snell) -مدير مدرسة الصحافة- كان قد أجرى لها المراجعة السنوية من أجل التعيين. وكانت تعقيبات أعضاء الهيئة التدريسية في تلك القضية قد أفادت بأنه على الرغم من أن أسلوب إيما في التدريس كان جيداً جداً، إلا أن المدرسة كانت تحاول توسيع بحثها. وقد اعتقد عديد منهم أنها لم تحرز تقدماً كافياً عند هذه النقطة لكي تحصل على التثبيت عندما يحين الوقت المناسب، لكن إذا تمكنت من رفع درجاتها في بحثها درجة، أو ربما درجتين فمن الممكن أن تحصل على التثبيت. وكان سنيل قد قال في اجتماع معها خلال الأسبوع الماضي أنه كان يميل للموافقة على ذلك التقويم. وكان هذا الأمر واضحاً بالنسبة لها بصورة أقل عبر رسالته لها مما كان عليه الوضع أثناء اجتماعهم الخاص.

وتابعت حديثها قائلة: «لدي مشكلة وهي مشكلة شائعة جداً بين السود في البيئة الأكاديمية. فأنا أحب التدريس وأعتقد أنني بارعة في هذا المجال. وأنا أستمتع بالبحث، على الرغم من أن طريقي لا تنسجم تماماً مع ما يعتقدونه اثنان من أعضاء الهيئة التدريسية القدامى المتخصصين بالصحافة المطبوعة أنه شيئاً مهماً».

قامت إيما بالتقاط الدب القطبي الصغير وحملته بيدها، وأحاطته بأصابعها السوداء الطويلة بنعومة.

وقالت: «إن المشكلة الأساسية هي أنني أتعطل عن البحث وأستغرق كثيراً من الوقت مع الطلاب، خصوصاً الطلاب السود، ومع أغلب أولئك الذين يتصارعون. إن أغليهم من الجيل الأول مثلي تماماً، فكيف لا أخصص لهم وقتي؟ لكن عندها لا يتسنى لي الوقت لكي أحافظ على تقدمي في البحث الذي أعمل عليه».

كان أليكساندر يعرف بأن هذا صحيح، وكان يعرف أيضاً أن بعض هؤلاء الطلاب كانوا سينقطعون عن المجيء لو لم تكن لديهم معلمة خاصة

تلعب دوراً نموذجياً لإرشادهم في المآزق القاسية. وسألها: «ألا ينبغي أن تكوني قادرة على حل هذا الموضوع مع جاك سنيل؟ فإذا لم يتمكن من هذا، عندها يمكنك اللجوء إلى العميد». لقد أشار بقوله هذا إلى عميد كلية الفنون والعلوم التي تضم مدرسة الصحافة.

قامت إيما بوضع الدب في منتصف الطاولة وقالت: جاك يقول بأنه يعرف أن عمل الطالب أمر مهم، لكن لا يمكنني الحصول على التثبيت أبداً دون وجود برنامج بحث فعال ووجود بعض الإنتاجية الحقيقية فيما يتعلق بالمنشورات. وأعرف أن أربعة أو خمسة أعضاء بارزين في الهيئة التدريسية كانوا قد تحدثوا معه عن ذلك الموضوع ومارسوا الضغط عليه على نحوٍ أساسي كي لا يقوم بأي استثناء. ولسوء الحظ، أنا لا أعرف العميد جيداً، لكن هناك معرفة قديمة بينه وبين جاك فهم أصدقاء مقربون. وأنا لم ألتق به إلا مرة أو مرتين في بعض المناسبات الاجتماعية.

أجاب تشيت: «بالحديث عن أعضاء الهيئة التدريسية الآخرين، كيف تسير الأمور مع بقية الزملاء في القسم؟»

أقرت إيما بوصفها كيف كان الجميع ودودين معها وكيف كانت تتلقى الدعوات لتناول الغداء بين الحين والآخر من قبل واحد أو أكثر من زملائها، وكيف تعاونت لمرتين اثنتين مع أحدهم بشأن مشروع أحد الطلاب وكيف طُلب منها إلقاء محاضرات عديدة بوصفها ضيفة شرف. لكن عندما أصبح الأمر متعلقاً ببحثها، لم يكن هناك أي تعاون مشترك. وكانت قد ارتأت على نحوٍ جزئي أن السبب وراء ذلك يعود إلى موضوع بحثها إذ إنه ما من أحد آخر لديه اهتمام رئيسي بهذا البحث.

لقد كانت هذه تجربة جديدة أخرى أيضاً بالنسبة لأليكساندر فهو لم يكن متأكداً مما يجب فعله، حتى وإن كان أي شيء. وقال «دعيني أتحدث مع رئيس المجلس التعليمي عن هذا الموضوع».

كانت إيما متوترة بسبب ذلك، وقالت: «لا أريده أن يشارك في هذا الموضوع. أنا لا أريد القيام بأي شيء، على وجه التحديد، أنا لم أكن بحاجة إلا للحديث مع شخص ما لمعرفة ما يمكنني فعله».

قال لها: «لا يوجد هناك أي شيء رسمي. أنا أرغب فقط بجس نبضه بالنسبة لهذا الموضوع. ففي بعض الأحيان تكون لديه بعض الرؤى الجيدة عن كيفية التعامل مع هذه الأوضاع بطريقة بارعة ومتقنة».

قالت إيما: «لكنني أرجو منك فقط عدم إطلاع العميد أو جاك على ما دار بيننا؛ لأنني سأبدو وكأنني قمت بالالتفاف من حولهم لأشتكي إلى رئيس المجلس التعليمي».

أجاب تشيت بعد لحظة من التأمل العميق قائلاً: «حسناً، أنت لم تخبريني بأي شيء، هل فعلت حقاً؟ لقد تحدثت معي عن شيء يتعلق بك. أنت لم تقدمي أي نوع من الشكاوى».

وبالفعل ناقش تشيت أليكساندر هذه المسألة مع رئيس المجلس التعليمي أثناء جلستهم الأسبوعية لجمع التفاصيل التي لم يتم البت بشأنها. وكان حذراً في كلامه لكي يظهر بأن إيما ستبلي لم تكن تريد تقديم أي شكوى، وإنما كانت بحاجة لبعض النصائح الجيدة. لكن رئيس المجلس التعليمي شعر بأن مثل هذه النصيحة ينبغي أن تأتي من عميد كليتها وليس منه.

بدا ذلك منطقياً بالنسبة لأليكساندر الذي سأل قائلاً: «لكن كيف يمكننا القيام بذلك؟»

وبينما لم يكن هذا النوع من الأوضاع قديماً تماماً، إلا أنه لم يكن جديداً بالنسبة لرئيس المجلس التعليمي الذي قال: «ما رأيك أن تجد الوقت المناسب لكي تخبر العميد بأنك تحدثت بالمصادفة مع إيما ستبلي، وتكون لديك انطباع بأن شيئاً ما كان يزعجها. ويمكنك أن تستمر بحديثك لتوحي بأنه نظراً لكونها أستاذة مساعدة شابة ولا يوجد في كليته بأكملها

إلا هي وشخص آخر أمريكيين اثنين من أصل أفريقي، فقد تكون فكرة جيدة إذا طلب منها القيام بزيارة له لكي يعرف منها فقط كيف تسيير الأمور معها في الكلية».

لقد عرف تشيت أليكساندر أن رئيس المجلس التعليمي لم يعني بقوله «عليك أن تجد الوقت المناسب» كتابة رسالة للرجل، أو حتى الاتصال به لإطلاع على هذه المسألة المحددة. وبعد يومين اثنين، التقى بالعميد على رصيف المشاة خارج اتحاد الطلبة. وبعد تبادل عبارات الترحيب والمزاح (لقد كان، بالرغم من كل شيء، عميد تشيت أيضاً) قال تشيت: «لقد تحدثت بالمصادفة مع إيما ستيلي منذ أيام عدة، وهي سيدة ذكية بالفعل، وأنا أعتد عليها كثيراً فيما يتعلق بمشروعات طلابي اللغوية. على أي حال، تكوّن لدي انطباع بأن هناك ما يزعجها. فما رأيك أن تدعوها إلى مكتبك للتحدث معها لمعرفة ما إذا كانت تتقدم بصورة جيدة برأيك؟»

لم يكن العميد ابن البارحة، وقد عرف فوراً دون أن يخوض في التفاصيل بأن هذا الحديث يمثل فرصة لمنع حدوث مشكلة خطيرة بدلاً من فقدان السيطرة لسنتين أو ثلاث سنوات لهذا السبب.

أجاب قائلاً: «شكراً لإطلاعي على هذه المسألة. ينبغي عليّ القيام بما قلت على وجه السرعة. سأطلب من إيما المرور بمكتبي للتحدث معها ولمعرفة ما هو جديد في تقدمها».

لقد اطلع العميد، بالطبع، على الأمور جميعاً التي عرفها تشيت بالفعل، لكنه كان في موقع يؤهله للقيام بالتعديلات. وعلاوة على ذلك، فقد قام بهذا الأمر عبر المشاركة الفعالة لكل من إيما ستيلي وجاك سنيل.

هناك بعض النقاط المهمة التي يجب جمعها من هذا السيناريو. كانت إيما ستيلي تعرف أن لديها مشكلة وكانت راغبةً بأخذ المبادرة وطرحها على طاولة النقاش. وقد أبدى تشيت أليكساندر مهارات جديدة لحسن الاستماع أكثر بكثير من مجرد الإدراك السليم. وكان هدفه الإسهام في حل المشكلة قبل أن تتفاقم، وقد فهم أيضاً فن

الدبلوماسية الحاذقة. أمّا لو كان هناك أحد المشككين لوضع ذاته الأنانية في المقدمة، ولفعل شيئاً متهوراً مثل كتابة رسالة مجهولة المصدر إلى مدرسة الصحافة. لكن رئيس المجلس التعليمي كان حكيماً باختياره لتوظيف أليكساندر بالدرجة الأولى. وهذا ينطبق أيضاً على استخدامه للعميد. وقد وضع ثقته بهم للعمل بمسؤولية ولإعلامه إن اصطدموا بعقبة غير متوقعة. وقد تدخل العميد مراعاةً خاصة لمشاعر الآخرين، وكان بإمكانه اتخاذ موقف دفاعي. لكن لأنه شعر بأنه من المحتمل أن تكون إيما ستيلي قد لجأت إلى تشيت أليكساندر، فقد كان ذكياً ومتفهماً بما يكفي لإدراك السبب وراء حدوث ذلك واغتنام الفرصة ليوفر على نفسه وعلى إيما - التي تمثل بيت القصيد - إخفاقاً غير ضروري.

وكان يمكن معالجة هذه القضية كمثال بطرق مختلفة كثيرة. لكن لسوء الحظ، أغلب هذه الطرق تقود إلى كتابة مذكرات ورسائل إلكترونية غاضبة، وشكاوي رسمية وتنافر. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن تشيت أليكساندر كان من داخل الجامعة، هذا إن صحّ التعبير. وقد أثبت بأنه ذو آراء ومبادئ قويمه، وليس مبادئ أنانية تصادية وأنه قادر على حلّ المشكلات. لذا يجب على كل مؤسسة أن تجلب دماً جديداً لإدارتها من وقت لآخر. لكن لا يجب أن يكون ذلك في سبيل «الذهاب خارجاً» فقط. فعندما يأتي شخص جديد إلى مؤسسة ما، ينبغي أن يكون حساساً ومدركاً لحقائق الثقافة الفريدة والتوقعات مثل معرفته للطريقة التي تنجز فيها الأمور والمسائل. وفي بعض الأحيان قد تحتاج هذه الأمور للتغيير، لكن ليس على نحو مباشر. ويعدّ الموظفون من داخل المؤسسة ممن لديهم فهم لهذه الأمور ولشخصيات الناس، أشخاصاً لا يقدرّون بثمن إذا كانت قواهم المحفزة إيجابية، وإذا كانوا يتمتعون بمهارات جيدة للتعامل مع الأفراد والأشخاص الآخرين. أمّا قيام المشككين بمثل هذه الأدوار في أي وقت من الأوقات، خصوصاً من قبل شخص جديد في المؤسسة، فمن المؤكّد أن يؤدي إلى التسبب بمشكلات كبيرة على نحو مفاجئ.

وبطريقة أو بأخرى، فقد عمل تشيت أليكساندر أيضاً مستشاراً أو مرشداً. لكن بهدف خلق طريقة ممنهجة لإدارة الصراع، فإن هذه المصطلحات تنطبق على نوع آخر من الأفراد.

المستشار والمرشد

قد يفكر بعضهم بالمستشار أو المرشد وكأنه الناصح المخلص، ويمكن أن يكونا كذلك بشكل أو بآخر. أمّا هنا فإننا نسعى وراء شيء مختلف حيث يمكن لإحدى المؤسسات والعاملين فيها تحقيق فائدة عظيمة مما قد ينظرون إليه على أنه خبرة المنظومات البشرية. فالناس الذين يملكون هذه المهارات يمكن أن يأتوا من مجموعة متنوعة من الخبرات والخلفيات التعليمية، لكنهم محترفون معتمدون في مجالات اختصاصهم. وهذا ما يميزهم عن الوسطاء الموثوقين.

يتمتع مثل هؤلاء المحترفين بالخبرة في حل الصراع بين الأفراد وضمن المجموعات وفيما بينها. ويمكنهم العمل بوصفهم أدوات تسهيل وتشخيص المسائل. ونظراً للافتقار إلى وجود تعبير أفضل، يمكن اعتبارهم مرشدين تنفيذيين. وتمتلك أغلب المؤسسات أفراداً ضمنها ممن يتمتعون بمثل هذه المهارات. أمّا الموارد البشرية أو ما يعادلها - إن كانت موجودة ضمن المؤسسة - فتعدّ من أكثر المواقع شيوعاً لوجود هذه الخدمات.

ويمكن لمستشار المنظومات البشرية، أو الموظف الداخلي المكلف بهذه المسألة - أن يقدم عدداً من الخدمات الأساسية للمؤسسة إذا فهم آلية عملها. ويمكن لبعض الأفراد القيام بهذا العمل، لكن هذا غير ممكن بالنسبة للجميع. ولا يعدّ امتلاك مجموعة المهارات الأساسية شرطاً كافياً؛ لأنه يجب على المرء أن يكون قادراً على تحديد طبيعة عمل المؤسسة.

وفي كثير من الأحيان، يحتاج الأفراد، أو الشخص الذي يرفعون التقارير إليه، إلى المساعدة في فض نزاع ما أو صراع مستمر، وفي بعض الأحيان لا يتحقق الانسجام أبداً بين الأفراد. لكن أغلب الناس يريدون حلّ القضايا والمضي قدماً، باستثناء قلة قليلة منهم. وفي أغلب الأحيان، يمكن للمحترف الذي يتمتع بالمهارات والخبرة المناسبة إرشاد أولئك الذين يعملون على حل المشكلات عبر عملية مصالحة بين الأطراف. وفي حالات أخرى، يمكن إرشاد الشخص الذي يتلقى التقارير من الأفراد وتدريبه - رئيس أحد الأقسام مثلاً - على كيفية لعب دور المسهل بطريقة أكثر فاعلية.

وعادةً ما يقوم الأكاديميون المكلفون بالإدارة بمثل هذا العمل وذلك اعتماداً على قوة إنجازهم الأكاديمي وتعبيرهم عن الاهتمام. ويكون لدى هؤلاء الأفراد الكثير لتقدمه لكنهم بحاجة فقط لبعض الخبرة والتدريب والحصول على الإرشادات والدعم. ويكون لدى بعضهم الآخر خلل من شأنه إعاقة تقدمهم أو التسبب بفشلهم. وهذا يعدّ أمراً مسؤولاً بالنسبة للفرد ويخلق المشكلات للمؤسسة، بما في ذلك خسارة المهوبة الجديرة بالاعتبار والاهتمام. وبالطبع يكون أفضل وقت لتجنب مثل هذا الوضع عند استخدام وتعيين الموظفين.

لكن عندما تكون هناك حاجة لإجراءات تصحيحية، فليس من الحكمة أبداً البدء بالتخلص من الأمور السيئة جميعها بما فيها تلك القيّمة والنفسية. فالمزاجية تعدّ إحدى أكثر المشكلات شيوعاً على الإطلاق. وهناك مشكلة أخرى وهي عدم القدرة على معالجة القضايا في وقتها بأسلوب صريح ووجهاً لوجه. وهنا يمكن للمستشار الجيد في مجال المنظومات البشرية - من خارج هيكلية المؤسسة ممن يتمتعون بالمعرفة الحقيقية - إرشاد وتدريب بعض الأفراد على كيفية التعامل مع مواطن الضعف هذه.

وليس من المستغرب أن تقف العقلية الجماعية التي تقودها شخصية بارزة حجر عثرة في طريق العمل المثمر لإحدى الوحدات، كأحد الأقسام الأكاديمية. وقد يجد رئيس أو مدير أحد الأقسام - ممن يعملون جنباً إلى جنب مع الأفراد في المجموعة - أنه من الصعب جداً النجاح في وضع القسم على المسار الصحيح. لكن يمكن لشخص خارجي مستقل تماماً لا توجد لديه أي غايات شخصية أو نفوذ داخل المؤسسة، أن يكون مفيداً جداً في تسهيل عملية تخطيط إستراتيجية على سبيل المثال. ويمكن للشخص الذي يتمتع بمهارات ذات مستوى احترافي في تقويم العقل الجماعي وتوجيهه أن يكون مفيداً في وضع كهذا، على نحو أفضل بكثير من وجود شخص خارجي آخر يعمل في النظام الأكاديمي نفسه كالأطراف المتنازعة.

وتتطور بعض أغلب المشكلات المثيرة عن الأفراد الذين يُظهرون نماذج سلوك غريبة تماماً في تصرفاتهم. وفي بعض الحالات، ينتاب مثل هؤلاء الناس الشعور بأن المؤسسة قد تسببت بأذيتهم، ويظهرون في حالات أخرى بأنهم ينجحون بوجود

الصراع. لقد أشار الفصل الذي تحدثت عن الوسطاء الموثوقين إلى هؤلاء الأفراد بوصفهم بالأضداد. إنهم يحبون أن ينعموا بدفء الوميض الذي تعكسه النار التي بدؤوا بإشعالها أو زادوا من انتشارها. أمّا العمل الذي يحول دون أنشطتهم التي تهدف إلى إيقاع الفوضى في مجمل قطاعات المؤسسة والمحاولة في الوقت نفسه لاسترداد مشاركتهم الإيجابية، فمن الممكن أن يكون تحدياً حقيقياً. ويمكن للمساعدة المهنية أن تكون ضرورةً لأولئك الأشخاص المسؤولين عن إرجاع الأفراد مثل أولئك إلى جادة الصواب والمسار الصحيح. ويساعد وجود مستشار جيد في مجال المنظومات البشرية على تشخيص حيثيات الوضع وتقديم مساعدة حقيقية للأطراف المسؤولة عن تطوير إستراتيجية تصحيحية.

وإذا لم تقم المؤسسة بتوظيف شخص يتمتع بخبرة في المنظومات البشرية في الوقت الحاضر، فإن الدافع المؤسسي قد يشكل طلباً مفاجئاً لاستخدام مثل هذا الشخص. لكن ينبغي مقاومة هذا الدافع إلى أن تكون القضايا المهمة اللاحقة جميعها قد تمّ التفكير بها ملياً.

ويكون الناس الذين يعانون من هذا النوع من المشكلات التي تم وصفها سابقاً مترددين في كثير من الأحيان في اللجوء إلى موظفين داخليين طلباً للمساعدة، وهذا مرهون بطريقة فهمهم للأمور. فهم يشعرون بالقلق من أن مشكلتهم ستصبح جزءاً من وسيلة لترويج الإشاعات، أو أنهم سيُعدّون مسببين للمشكلات والمتاعب، أو أن نسخاً مشوهة عن الوضع ستصل إلى الناس الذين سيواصلون التأثير على مهنتهم. لذلك يمكن للوصول المجاني وغير المقيد إلى المساعدة المقتدرة التي تقي بالعرض دون الحاجة للحصول على ضمانات، أو الخوض عبر البيروقراطية للحصول على موعدٍ ما، أن يعدّ حافظاً لطلب المساعدة في إيجاد الحلول الحقيقية.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن يكون من الصعب جداً طرد الناس المستخدمين بدوام كامل كونهم موظفين نظاميين إذا لم يتمكنوا من إيجاد الحلول الحقيقية. فهؤلاء يلعبون دوراً في المؤسسة ويعملون على توسيع البيروقراطية الإدارية بطرق تميل إلى البقاء والاستمرار. أمّا الموظفون الخارجيون المستخدمون في المؤسسة وفقاً لعقد ما

فهم معرضون لعدم الاستمرارية وإنهاء عقودهم. وإذا لم يكن أحد المستشارين في المنظومات البشرية قادراً على إيجاد الحلول الحقيقية، فمن السهل إنهاء الاتفاق الموقع معه وتوقيع اتفاق آخر. أمّا إذا كانت تخفيضات الميزانية أمراً ضرورياً، فيمكن عندها تخفيض حجم الأتعاب المقدمة للمستشار.

ومع مرور الوقت، نجد أن الموظفين الذين يعملون على الأوضاع المتعلقة بدائرة الموظفين يخاطرون بتراكم القضايا. فهم جزءٌ من المجتمع ويتحدثون مع الموظفين الآخرين في أوضاع مهنية واجتماعية، ويعملون على تطوير العلاقات مع بعض الأشخاص دون غيرهم. ومن الممكن أن تصبح وجهات نظرهم مشوهةً أو يمكن أن تُفهم على هذا النحو. وحالما يحدث مثل هذا الأمر، فإن فعالية الشخص الذي يلعب دور المستشار أو المرشد تصبح معرضةً للشبهة والتساؤل.

أمّا الأشخاص من خارج المؤسسة فلا يتمتعون بأي نفوذ داخل المؤسسة أو أي روابط مع أي شخص يتمتع بالنفوذ. وهنا يمكن للناس استخدام خدمات مثل هذا الشخص دون الخوف من أن تصبح المسألة التي هي قيد النقاش جزءاً من المعرفة الشائعة، أو أن تظهر مجدداً لتقض مضجعهم في عملية التقويم والمكافأة.

إن خلق ترتيب منظم يمكن عبره تقديم الخدمات للمؤسسة على نحو جيد بوجود خبرة في مجال المنظومات البشرية ضمن إطار ثقافتها وحقها القانوني، يمكن أن ينفذ عبر اتفاق تعاقدي مع مختص خارجي. ويمكن اختيار المرشحين والقيام بعملية الانتقاء استناداً إلى معايير تضعها المؤسسة وعملاؤها. وهناك مكوّن رئيسي في هذه العلاقة وهو أنه يجب أن تتم هذه العملية على أساس التوكيل ودفع الرسوم من شأنه أن يسمح للموظفين بطلب هذه الخدمات على أساس يرتبط بالعمل على نحو كامل دون الحصول على إذن أو ضمانات. ويجب ضمان السرية في هذا الموضوع، باستثناء بعض الإداريين البارزين - مثل كبير الموظفين الأكاديميين - الذي يجب إعلامه بالأوضاع التي تؤثر على رفاه وازدهار المؤسسة، لكن هذا الأمر لا يكون ممكناً إلا بعلم المستخدم.

فريق العمل

يمكن للمدير الإداري الذي قد يتمكّن من الاستفادة من مستشار المنظومات البشرية أن يستمد المزيد من الدعم حتى من فريق العمل المتميز.

لقد صاغ ليمنج (1998) (Leaming)، الفصل الأول في كتابه «القيادة الأكاديمية» حول قائمة لأفضل الممارسات. وإحدى هذه الممارسات هي «استخدم سكرتير جيد». وهذا هو الهدف الرئيسي.

ومن الضرورة على نحوٍ مطلق استخدام فريق عمل ممتاز والاحتفاظ به من أجل منع الصراعات. لكن من السهل جداً الاستخفاف تماماً بالتأثير الفعّال التي تتمتع بها الموظفة الإدارية التي تتلقى التقارير من الأشخاص، أو حشود أعضاء الهيئة التدريسية وغيرهم من أعضاء فريق العمل الذين تقابلهم مع مرور الزمن. وينبغي على هؤلاء الإداريين - سواءً كانت لديهم ألقابٌ مثل المساعد الإداري، أو أمين السر، أو المحاسب، أو أي لقب آخر - أن يكونوا فعالين في متطلبات العمل الجوهرية وأن يمتلكوا مهارات جيدة للتعامل مع الأفراد والأشخاص الآخرين. وكلما ازداد احتكاكهم مع الآخرين على الجبهة الخارجية، أصبحت مهاراتهم بالتعامل مع الأفراد والأشخاص الآخرين ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها أبداً.

ويكون لدى السكرتير أو المساعد الإداري الذي يعمل في مكتب إحدى المهن - سواءً كان هذا مكتباً لرئيس القسم أو العميد أو رئيس المجلس التعليمي - كثيرٌ من العمل لينجزه وكثيرٌ من المحادثات مع كثيرٍ من الناس. وهو (على الرغم من أن هذا العمل يشغله امرأة وليس رجل) يخلق الانطباع الأول الذي يتكوّن لدى الناس عن المكتب وعن المدير الإداري لهذا المكتب. ويميل الناس الغاضبون - سواءً كانوا من أهالي الطلاب، أو الطلاب أو أعضاء الهيئة التدريسية أو غيرهم من أعضاء فريق العمل - إلى صبّ جام غضبهم على هؤلاء الأفراد، وبرغم ذلك فإنهم يتصرفون باحترام وبامتنان أيضاً مع رؤسائهم في العمل. أمّا حقيقة انسجام الفرد مع مجريات هذا العمل فتظهر بسرعة عندما يمضي أحدهم اليوم بأكمله على الهاتف وهو يتبادل الكلمات ويعتني بالحفاظ

على مسار حسابات القسم، ويجيب عن أسئلة لا تعدّ ولا تحصى عن الأمور التي يجب فعلها في مجالات مختلفة، ويعمل بعدها بوصفه نقطة المجابهة الأولى مع الناس الذين لديهم الكثير من الشكاوى. لكن لسوء الحظ، غالباً ما يتلقى الناس الذين يلعبون هذه الأدوار أجوراً زهيدة، دون الاكترانث أبداً فيما إذا كانوا جادّين وكادحين ويقدمون عملاً بجودة عالية. ومما لا شك فيه أنه يجب عليهم أن يتصرفوا على نحو جيد مع الناس. وهناك نقطة أساسية بالنسبة لهذا الجانب من العمل وهي مقدرة الحفاظ على هدوء أعصابهم ومعاملة الجميع باحترام وحل المشكلات ضمن حدود توصيفهم الوظيفي. وقد كنت سعيداً بوجود أشخاص من هذا القبيل. لقد جعلوني أكثر فاعلية وكان لهم تأثيرٌ إيجابيٌّ على المؤسسة.

ويصنف فريق عمل تكنولوجيا المعلومات ضمن الفئة ذاتها لكن بطريقة مختلفة جداً. فتاريخياً كان عمل تكنولوجيا المعلومات يجري في بيئة مغلقة نسبياً. أمّا الآن فهذا العمل يتخلل قطاعات المؤسسة. وهو يتطلّب وجود مجموعة من المهارات المركّزة على نحو دقيق وتركيز كثيف. لكن تلك المهارات لا تأتي دوماً مع الطبيعة الاجتماعية التي يعيشها الفرد، ولم تكن هذه القضية، منذ عهد قريب، قضيةً مهمة. لكن أثناء السنوات العشر الماضية، عندما قامت المؤسسات بدمج تكنولوجيا المعلومات في نسيج عملها، كان على الأشخاص الذين يعملون في هذه الاختصاصات تقديم المستوى العالي نفسه من الخبرة في مجال عملهم إضافةً إلى إظهار أخلاقيات راسخة في تقديم الخدمات ومقدرةٍ على العمل جزءاً من فريق العمل الذي يتخلل جوانب المؤسسة جميعها.

كان هذا أمراً صعباً للغاية، فأنا لم أتمكّن من مجرد البدء بالقيام بما أنجزه العديد من هؤلاء الأشخاص كمضمون طبعاً، كما أنني لم أتمكن من تعلمه أبداً. ولا يمكنني إحصاء المرات التي أدت فيها جهودهم التي كرسوها إلى إنقاذ مؤسستي من الانهيار، خصوصاً وأن أمن المعلومات قد أضحى قضيةً كبيرة. وهم يركزون في كثير من الأحيان تحت ضغط هائل. أمّا العمل المتواصل أثناء عطلة نهاية الأسبوع فهو أمر شائع عندما تلوح عاصفة جديدة في الأفق وتهدّد بإغلاق إحدى المؤسسات. أضف

إلى هذا الوسط مئات أو آلاف الأشخاص من أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، وجميعهم لديهم احتياجات شخصية جداً وبرامج غريبة خاصة بهم، ويحتاجون للمساعدة الآن، وهكذا تزداد التحديات وتصبح أكثر تعقيداً. ويمكن للصراع أن ينفجر بأشكاله وتجلياته جميعاً. والناس غير مدربين على إدارة مثل هذا الوضع، بل يتعلمونه مع مرور الوقت. أمّا الهيكلية التنظيمية الصحيحة (المميزة لكل مؤسسة من المؤسسات) والجرعات الكبيرة من فرص التطوير المهني، فتعد مقومات رئيسية للتطور بنجاح في وجه التغيير القاسي الذي لا يمكن تصديقه والذي يميز هذا المجال. واليوم، ينبغي أن يضم التطوير المهني في هذا المجال قضايا الناس إضافة إلى التحديات التقنية.

ويعاني كل موقع ضغط في المؤسسة من المظاهر نفسها إلى حد ما. وهناك مثال آخر في الجامعات البحثية لتأثير العامل المقرر لنجاح أو فشل فريق العمل وهو المكتب الذي يمتلك النسخة الأخيرة من مقترحات المنح والعقود جميعها، ويكون لديه القرار بنشرها والكشف عنها. فإذا دخل عضو هيئة تدريسية ملهوف على نحو كبير إلى هذا المكتب في اليوم الأخير قبل الموعد النهائي، واحتاج لمساعدة في صياغة الشكل النهائي للميزانية وكانت لديه التوقع المطلوبة سابقاً جميعها، لكنه واجه عضواً متدمراً من فريق العمل وبدأ هذا العضو بسرد الأسباب جميعها التي تبين عدم إمكانية حدوث ما يريده، فإن المهن تتأثر كثيراً وتشتعل شرارة الصراع. إذا كان هذا هو السلوك العام في المكتب، فإن كبير موظفي البحث سيمضي أغلب وقته وهو يطفئ النيران المستعرة بدلاً من أن يقوم بتحقيق التوافق والانسجام بين الناس لتطوير أفكار جديدة ومثيرة. ومن جهة أخرى، إذا واجه المحققون سلوكاً لطيفاً ومتعاوناً ومكتباً فعالاً للمنح والعقود، فسيتكوّن لديهم شعوراً أفضل بأن مقترحهم القادم سيلاقى قبولاً وتحركاً. وفي كثير من الأحيان، تتطلب الضجة التي تحدث بعد فوات أوان الموعد النهائي في مكتب الأبحاث بذل جهود إضافية من جانب فريق العمل. وليس من الغريب أبداً بالنسبة لهم أن يستمروا بالعمل حتى المساء وفي عطل نهاية الأسبوع، خصوصاً عندما تتجمع المواعيد النهائية للوكالة الفيدرالية في الوقت نفسه. وعلى الرغم من

ذلك، يقوم فريق العمل الجيد بهذا ويفخرون لقيامهم بالعمل بصورة جيدة. وعندما يسمعون تعبيراً صادقاً بالإعجاب والتقدير من قبل مراجعيهم، فإن هذا التعبير يعدّ مصدرأ رائعاً للعبون بالنسبة لهم.

ويمكن أن تستمر قائمة الأمثلة في هذا الخصوص. لكن هذه هي الأمثلة الواضحة التي تحقق الهدف. ويشكل أعضاء فريق العمل الذين يخدمون في مواقع الدعم التي لا تعد ولا تحصى بيئة تحتية غنية بالشخصيات البارزة وهي التي تجعل المؤسسة قادرة على أداء عملها. وكل شيء آخر يكون داعماً لتلك البنية التحتية. لكن يجب أن يكون ذلك الدعم فعالاً في كل من إنجاز العمل كاملاً والإسهام في بناء ثقافة وبيئة تفضيان إلى زيادة الطاقة الفكرية إلى حدها الأعلى، وهذه هي الغاية الرئيسة للمشروع الأكاديمي.

ويمكن أن توفّر الأنشطة التي يدعمها فريق العمل فرصة ثمينة لدفع المؤسسة إلى الأمام. ويمكنهم، من جهة أخرى، جرّ المؤسسة إلى الأسفل عبر الانشقاق ونشر الشائعات. وتعدّ الرعاية المتأنية لجو إيجابي في هذا الميدان مكوناً مفتاحياً لمنع الصراع غير المثمر.

Ap

obeikandi.com

8 ◆ النظر إلى الصراع بشمولية:

بناء نظام متكامل لمنع النزاعات وفضها وإدارتها

تحديد الأجزاء المكوّنة

إن الحديث عن الحقيقة التي تقضي بأنه من الممكن معالجة الصراع والنزاعات على نحو فعال عبر وسائل رسمية وغير رسمية لا يتناقض مع وجود نظام هيكلي متكامل، بل يدعو إلى الإدراك بأنه يجب أن يُنظر إلى الطرق غير الرسمية في معالجة النزاعات على أنها جزءٌ من نظام متكامل. وهنا يجب أن تتمتع الخطة العملية لفض النزاعات بعدد من الخصائص.

- يجب أن تستند هذه الخطة إلى سياسات واضحة وسهلة الوصول.
- يجب أن تتضمن بياناً للقيم الجوهرية في المؤسسة.
- يجب أن تتمتع بمجموعة كاملة من الأطراف المتحركة المنسجمة مع بعضها.
- يجب على الناس المشاركين في عمل هذه الخطة أن يعرفوا بعضهم بعضاً شخصياً، وأن يفهموا دور كل واحد منهم، وأن يثقوا ببعضهم.
- يجب أن يكون لدى هذه الخطة نقاط دخول متعددة ونقاط خروج متعددة للتعامل مع الأزمات.
- يجب أن يكون هناك شخص محدد معني بتحمل المسؤولية الكلية لتنفيذ هذه الخطة.
- يجب أن تترافق هذه الخطة بتطوير تعليمي ومهني مستمرين بغية ضمان الاستدامة.

سُناقش كل مكوّن من هذه المكونات ضمن سياق نظام عمل كامل، علماً أن هذه المكونات جميعاً كانت قد تمت معالجتها ضمن سياق مختلف (سياق مستقل) إلى الآن.

السياسات

ينبغي أن يتوافر وصفٌ كاملٌ للنظام على نحو واسع. ويمكن للكراسات أن تؤدي عملاً جيداً بالنسبة لهذا الغرض، لكن يعدّ وجود موقع إلكتروني سهل الاستخدام ضرورة لا بدّ منها. وتتمثل الفائدة الكبيرة لوجود موقع إلكتروني بملائمة الدخول إليه في الأوقات جميعاً إضافةً إلى السهولة التي يمكن عبرها تعديل هذا النظام. ويكون هذا النظام ملائماً للتوزيع السهل على المديرين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل جميعاً، بمن فيهم الموظفين الجدد كونهم جزءاً من عملية التوجيه.

ولا يعدّ إجمالي السياسات ذات الصلة بحد ذاته مقصوراً على السياسات بشأن فض النزاعات على وجه الخصوص. فالصراعات جميعها لديها بذور تكون قد نمت في مكان ما، ويمكن تحديد أكثر المواقع خصوبةً لتوليد الصراع. أمّا المواقع الأكثر شيوعاً فتضم:

- سياسات الترقية والتثبيت والإرشادات
- سياسات وإرشادات تقييم الأداء السنوي.
- سياسات وإجراءات معالجة شكاوي التمييز والتحرش المرتبطة بالعرق والتمييز بين الجنسين.
- سياسات المناشدة وتقديم الشكاوي.
- مقاييس وإجراءات حالات عدم إعادة تعيين أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل.
- مراجعة وإعادة تعيين أو عدم إعادة تعيين المديرين الإداريين.
- سياسات أعضاء الهيئة التدريسية بشأن النزاهة الأكاديمية.

- معايير ومقاييس وإجراءات طرد أعضاء الهيئة التدريسية من العمل.
- سياسات وإجراءات تعيين محققي الشكاوى.
- سياسات وإجراءات تأمين خدمات التوسط.
- السياسات الاستشارية.
- السياسات التي تحكم حق امتلاك الملكية الفكرية.

إن هذه القائمة ستتنوع بالطول والمضمون حسب نوع المؤسسة، استناداً إلى البنية المحلية للسياسات والإجراءات والممارسات والأعراف. والنقطة الأساسية هنا هي أن السياسات والإجراءات والأعراف المصممة لمعالجة الصراع أو الظروف الجدلية جميعاً تشمل قوام عمل مكمل لمنع النزاعات وفضها وإدارتها. وينبغي أن تشمل مختلف السياسات ذات الصلة وحدة كاملة مترابطة معلنة بوضوح ويمكن الوصول إليها بيسر وسهولة. وينبغي على اللاعبين جميعاً في الفصل 5، 6، 7 أن يكونوا مطلعين تماماً على هذه السياسات، أو أن يكون من السهل عليهم تحديدها وتفسيرها.

بيان القيم الجوهرية

أنا مدين بالشكر والامتنان لزملائي في الإدارة الرشيدة المشتركة في جامعة ولاية كنساس، وأخص بالذكر الدكتور سيا فيرشيلدن (Cia Verschelden)، لإصرارهم على المفهوم الذي يقضي بأنه يجب أن يكون لدى الجامعة بيان خطي واضح للقيم الجوهرية التي تعيش عبرها. وهذا يعني القيم الجوهرية فيما يتعلق بالناس وليس البرامج. لقد كانوا محقين بالفعل. فمنذ أيار 2001 كانت جامعة ولاية كنساس قد ألصقت ذلك البيان في كل منطقة من مناطق العمل والقاعات الدراسية في الجامعة. وقد تم ذكر هذا البيان مجدداً مثلاً فقط.

مبادئ المجتمع

في جامعة ولاية كنساس

- إن جامعة ولاية كنساس هي جامعة بحثية عامة منشأة على أرض ممنوحة من الدولة، وملتزمة بالتدريس والتعليم والبحث وتقديم الخدمات لأهالي كنساس والأمة والعالم. أمّا مهمتنا الجماعية فيتم إنجازها على أفضل وجه عندما يقرّ ويمارس كل عضو في مجتمع الجامعة المبادئ الآتية:
- نؤكّد على الكرامة الموروثة والقيمة لكل شخص وندافع للحفاظ على جو من العدالة يستند إلى الاحترام لبعضنا بعضاً.
 - نؤكّد على حق كل شخص ليعبر بحرية عن أفكاره وآرائه بروح من الزمالة واللباقة. ونؤمن بأن تنوع الآراء يُغني بيئتنا التعليمية ونشجع حرية التعبير ضمن مناخ من الصواب والحساسية والاحترام المتبادل.
 - نؤكّد على قيمة التنوع البشري للمجتمع. ونواجه ونرفض أشكال الانحياز والتمييز جميعاً، بما في ذلك تلك الأشكال المستندة إلى العرق أو الدين أو التمييز بين الجنسين أو العمر أو الإعاقة، أو التوجهات الجنسية، أو المعتقدات الدينية أو السياسية، أو الوضع الاقتصادي، أو أي اختلافات كانت قد أدت إلى سوء فهم وعداوة وظلم.
 - نقرّ بأننا جزء من مجتمع كنساس الأكبر وبأننا ملتزمون بالمشاركة بطريقة إيجابية مع شركائنا من المواطنين.
 - ندرك التزاماتنا الفردية بمجتمع الجامعة وبمبادئها التي تحافظ عليها. وسندافع كل منا للإسهام بروح إيجابية تؤكد على التعليم والتقدم لأعضاء المجتمع جميعاً.

ووقّع على هذا البيان كلٌّ من رئيس الجامعة ورئيس المجلس التعليمي وعميد كلية الدراسات العليا على هذا التصريح. أمّا رئيس مجلس الدراسات العليا ورئيس مجلس

أعضاء الهيئة التدريسية ورئيس اتحاد الطلاب ورئيس المجلس السري فقد وقعوا على البيان عندما تم تشكيل هذه المجالس في أيار من عام 2001. وكان لهذا البيان تأثير إيجابي على بيئة العمل. لكن هذا لا يعني بأن ذلك البيان هو الدواء العامّ للأمراض جميعاً، لكنه يخلق مرجعية شاملة تتم عبرها معالجة الصراع، خصوصاً تلك الصراعات التي تنشأ عن السلوك السيئ.

مجموعة الأطراف المتحركة المنسجمة مع بعضها

تشكّل بنية السياسات والإجراءات والممارسات والأعراف بالتوازي مع بيان القيم الجوهرية المؤسساتية الأطراف الثابتة للنظام. أمّا الناس الذين يجعلون النظام ناجحاً فيشكلون الأطراف المتحركة. وستتوسع قائمة الأطراف هذه وسيتم تعديل الواجبات الفردية وفقاً للخصائص المؤسساتية والثقافة والهيكلية. لكن إذا أردنا أن نلخص باختصار ما ورد في الفصل 5، 6، 7 فإننا سنجد أن الموظفين والمكاتب الآتية يلعبون أدواراً رئيسية أيّاً كانت ألقابهم في مؤسسة معينة.

- مجلس الإدارة الرشيدة. يتنوع دور المجلس على طول مدى واسع، استناداً إلى طبيعة المؤسسة. ويمكن للمجلس، في بعض الحالات، ألا يشارك أبداً مباشرة في نزاعات محددة، لكنه يتمتع بمسؤولية كلية للتأكد من أن السياسات والإجراءات الملائمة في موضعها الصحيح وأن الأداء التنفيذي في هذا المجال هو أداء فعال.

- الرئيس أو المستشار. يتمتع كبير الموظفين التنفيذيين بمسؤولية كلية للتأكد من أن الموظف (الموظفين) الملائم يحافظ على السياسات والإجراءات الفعالة ويؤدي عمله على نحو فعال، ويقدم إسهاماً فاعلاً في حالات الصراع. كما يلعب الرئيس (المستشار) دوراً حاسماً في خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والحفاظ عليه.

- رئيس المجلس التعليمي أو نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية. يكون كبير الموظفين الأكاديميين، في أغلب الحالات، الشخص المكلف بمسؤولية محددة

للإشراف على نظام فعال لمنع النزاعات وفضها وإدارتها، على الأقل في الشؤون الأكاديمية. واستناداً إلى حجم المؤسسة وثقافتها وهيكلها التنظيمي، يتم تولي هذه المسؤولية بالتعاون المشترك مع نواب الرئيس الآخرين. أما بالنسبة لضمان وجود نظام فعال ضمن المجتمع الأكاديمي، فإن هذا الموظف يعدّ الشخص المسؤول عن وضع برنامج عملي أمام الرئيس.

• **العمداء الأكاديميون.** في الوقت الذي لا يعدّ فيه العمداء جزءاً مباشراً من نظام المؤسسة الشامل، ينبغي عليهم أن يعرفوا كيف يتعاملون مع هذا النظام في معالجة الصراع في المجالات التي يتحملون المسؤولية فيها. فهذه العلاقة والموارد الموجودة ضمن النظام تصبح عناصر رئيسية في مساعدتهم. ويلعب العمداء أدواراً حاسمة على وجه الخصوص في تكييف نظام متكامل شامل للمؤسسة مع ثقافة وأهداف كليتهم.

• **رؤساء ومدراء الأقسام وقادة الوحدات الآخرين.** يعمل هؤلاء الأفراد يومياً على خطوط الجبهة الأمامية لمنع النزاعات وفضها وإدارتها. لذا يجب أن يمتلكوا المهارات الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها، وسيستفيدون بطرق جديرة بالاهتمام وتشمل تدريبات إضافية. فعندما تتشب المشكلات، يجب عليهم تقديم المساعدة الفعالة، ويكون عميدهم أول مصدر للمساعدة بالنسبة لهم إضافة إلى موارد محددة في نظام المؤسسة الشامل.

• **محققو الشكاوى.** في الوقت الذي يمكن أن يكون فيه مكتب الشكاوى مصدراً حصرياً لحل المشكلات في بعض المؤسسات، فإن القضية المهمة هنا هي احتواء الحاجة لتقديم مساعدة نزيهة للموظفين لكي يعبروا عن همومهم بوضوح وعلى نحو ملائم؛ بغية معالجتها بصورة فعالة عبر القنوات المناسبة، سواءً كانت هذه القنوات رسمية أو غير رسمية.

• **الوسطاء.** يمكن أن يتولى عملية التوسط ووسطاء مستقلون من خارج المؤسسة أو موظفون خضعوا لتدريب مناسب. ويعدّ التوسط جزءاً ضرورياً من نظام كامل

لمنع الصراعات وحلها وإدارتها، ويجب أن يتولى هذا الأمر أفراداً مؤهلين بطريقة مناسبة.

● **مكتب نصررة الأقليات.** يعدّ مكتب نصررة الأقليات، أياً كان اسمه، الكينونة ضمن المؤسسة التي تتعامل بطريقة فاعلة وليست منفعة مع قضايا التمييز العنصري والتمييز بين الجنسين والعمر والأصول الوطنية والتوجه الجنسي والإعاقة، وتلعب الخبرة القديمة والمتمرسة دوراً رئيسياً في نظام فعال لمنع النزاعات وفضها وإدارتها. ويعدّ هذا المكتب نقطة التواصل الأولى بالنسبة للكثير من الأشخاص، خصوصاً النساء والأفراد الملونين وإن لم تكن القضية الرئيسية مرتبطة بالعرق أو الجنس. لذا ينبغي أن يكون هذا المكتب قادراً على العمل وبابه مفتوح أمام الجميع للوصول إلى أوجه النظام الأخرى إضافة إلى الاستمرار بخدمة غايته الرئيسية.

● **مكتب شؤون التعددية الثقافية.** يواجه هذا المكتب أو الشخص عدداً لا يعد ولا يحصى من النزاعات وميادين الصراع المختلفة. وكثيراً ما تكون هذه النزاعات في مراحلها الأولى وتكون خاضعة لتدخل ناجح. ويتمتع هذا المكتب أو الشخص بشعور فريد من نوعه أيضاً حيال القضايا المرتبطة بالتعددية ضمن مناخ الجامعة.

● **محامو (محامي) الجامعة.** يمكن أن يكون لدى الجامعة محامون يعملون موظفين بدوام كامل كموظفين، أو يمكن تلبية هذه الاحتياجات عن طريق فرد خاص أو أكثر بدوام جزئي أو على أساس التعاقد. وفي كلا الحالتين، يجب على المحامي أو (المحامين) الذي يخدم المصالح القانونية للمؤسسة أن يُظهر نفسه جزءاً من نظام أوسع لمنع النزاعات وفضها وإدارتها، وأن يفهم دوره في المسائل المرتبطة بكل من القانون المدني والحق القانوني ضمن هذا السياق. وإذا لم يكن الوضع كذلك، فمن الطبيعي بالنسبة للمحامي أن يتحرك بسرعة كبيرة وبقوة شديدة لكي يحمي المصالح القانونية للمؤسسة بطرق من شأنها إعاقة الحل غير الرسمي للنزاعات.

• **الاتحاد أو وحدة المساومة.** في الوقت الذي لم تتم فيه معالجة هذا الموضوع بعمق في هذا الكتاب، وإذا كان الاتحاد أو وحدة المساومة موجودة في الجامعة، فيجب أن يكون دورها واضحاً بالإشارة إلى الصراع والنزاعات. وستكون السياسات ذات الصلة، في احتمالاتها جميعاً، جزءاً من عملية المساومة، ويكون الاتحاد، في بعض الحالات، مسؤولاً عن الشكاوى.

• **الوسطاء الموثوقون.** يظهر الوسطاء الموثوقون بأشكال ودرجات متعددة ويمكن وضعهم في أي عدد من المواقع. ويجب أن يكونوا موضع ثقة إلى حد بعيد جداً، وأن يكونوا متميزين وموهوبين يتمتعون بمستوى مرموق من الحس السليم. كما يجب أن يكونوا متيقظين في الأوقات جميعاً. فإذا كانت لديهم هذه المؤهلات جميعها، يمكن عندها أن يكونوا ذوي قيمة استثنائية في عمل المؤسسة الخالي من الإزعاج والعرقلة.

• **المستشار والمرشد.** عندما يتمتع رؤساء ومديرو الأقسام والعمداء بالوصول التلقائي للخبرة في المنظومات البشرية فإنهم سيطورون شعوراً بمعرفة الوقت المناسب لطلب هذا النوع من المعونة. ويجب التأكيد هنا على أنه من الأفضل أن يكون مكان عمل هذا الشخص خارج المؤسسة، ليعمل متعاقداً مستقلاً ولكي يكون على اتصال مباشر مع كبير الموظفين الأكاديميين، وليحصل على أتعابه لقاء إزالة العقبات التي تقف في طريق موظفي الجامعة، الذين يسعون للحصول على إذن منه من أجل الحصول على خدماته.

• **فريق العمل.** يشير تعبير فريق العمل إلى كل شخص يوفر الدعم ويقوم بخدمة أحد المكاتب أو الموظفين الذين ذكروا سابقاً. ويتمتع ملاك الموظفين المحدد الذي يخدم وفقاً لهذه الأدوار بالمواجهة الأولى في كثير من الأحيان مع الناس المتأثرين بمشاعر تتنوع بين الخوف والغضب. ولذلك من الضروري أن يتلقى هؤلاء الناس اهتماماً جيداً وكافياً من فريق العمل عند هذه المرحلة من الاتصال المباشر.

معرفةنا وثقتنا ببعضنا بعضاً

ربما تكون هذه النقطة هي الأكثر أهمية على الإطلاق. ومن الضرورة بمكان أن تعرف الأطراف المتحركة (اللاعبون المشاركون في العملية) بعضها بعضاً شخصياً على امتداد المؤسسة. ويمكن أن يشارك رؤساء ومدراء الأقسام والعمداء ومساعدوهم ومعاونوهم في بذل مساعٍ منفصلة للتطوير المهني. وهذا يعني أنه يجب على كل فرد أن يفهم ما يقوم به كلٌّ من الآخرين، وأن يفهم إلى حدّ ما كيف يقومون بذلك. ويجب أن يكون لديهم إحساسٌ بالشخصيات الفردية إضافةً إلى الشخصية الجماعية للمجموعة.

إن وجود موقع إلكتروني جيد وعصري سيكون مساعداً للأفراد الذين يلعبون دوراً مباشراً في إدارة الصراع وفض النزاعات. ويمكن للنشرات الدورية أن تسهم أيضاً بتغذية مكوّن المعلومات، لكن من الممكن أن يتحول هذا بسرعة إلى شكل من أشكال الاستخدام المفرط للمعلومات وسيعمد الناس إلى عدم قراءتها. وفي أي حال من الأحوال، لا تعالج هذه المنهجيات أو الطرق لنشر المعلومات الأمور التي تتطلب الإسهام الفعّال للجانب الشخصي.

هناك طريقة فعالة جداً لنقل المعلومات شخصياً وتتمثل بإقامة غداء عمل يضم مجموعة العمل بأكملها مرتين في السنة على الأقل. وتسمح مدة تناول الغداء للناس بالإطلاع على الأمور أو الإطلاع مجدداً عليها على نحوٍ غير رسمي. ويسمح اجتماع الغداء فيما بعد لكل شخص بتقديم نفسه مجدداً وشرح ما يقوم به ومراجعة أي قضية تؤثر على مجال عمله.

ومن المهم جداً أن يقوم الشخص -الذي تقع على كاهله مسؤولية تأسيس هذا النظام والحفاظ عليه- باستضافة هذا الاجتماع. وعلى نحوٍ طبيعي يكون هذا الشخص هو كبير الموظفين الأكاديميين. وعلى الرغم من أنه يجب على هذا الشخص أن يقوم بتفويض عديدٍ من الواجبات، فإن هذا الواجب ليس من بينهم. أي أنه يجب على الموظف المسؤول أن يحضر هذه المناسبة، وأن يقود النشاط، وأن يضطلع بدور واسع

الإطلاع في النقاش لكي يدعم ويعزز أهمية الجهد والمحاولة. وهذه الطريقة الوحيدة الناجحة أيضاً ليصبح الفرد معتاداً على الطريقة التي يعمل بها النظام وليعرف ما هو نوع التعديلات التي يجب القيام بها.

نقاط الدخول والخروج المتعددة

هناك ميزة رئيسية للنظام العملي سهل الاستخدام وهي أنه يمكن للناس الذين لديهم قضايا معينة الدخول إلى هذا النظام عبر أي جزء منه أو عبر عدد من النقاط بأسلوب مرّن. وهذا صحيح أيضاً بالنسبة للانتقال من وسيلة واحدة للحل إلى وسيلة أخرى.

وتتمثل أكثر النقاط شيوعاً للدخول إلى هذا النظام بمحقق الشكاوى، مع أن رؤساء ومديري الأقسام وموظفي مكتب نصرّة الأقليات يحتلون أيضاً منزلة رفيعة المستوى. ولن يكون من المستغرب أبداً أن يقوم العميد أو كبير الموظفين الأكاديميين بإحالة الأطراف المتنازعة إلى شخص يعمل على تيسير الأمور أو وسيط بوصفهما جزءاً من عملية المناشدة. ومن الشائع جداً بالنسبة لموظف مكتب نصرّة الأقليات -بناءً على قرار مُتخذ بأن إحدى الشكاوى المحددة لا ترقى إلى مستوى المعايير القانونية للتمييز- أن يقوم بتوجيه مقدم الشكاوى لاتباع وسيلة أخرى لفض النزاع.

إن الناس المحبطين بسبب ظروفهم، أو الغارقين في سيل من المشكلات، أو الجبناء بطبيعتهم، أو الجدد في المؤسسة يجدون صعوبة للقيام بالخطوة الأولى للإفصاح عن قضاياهم لأحد الأشخاص الذين بإمكانهم القيام بشيء ما في هذا الخصوص. أمّا بالنسبة للمعلومات عن سبل حل المشكلات عموماً وفض النزاعات خصوصاً فمن الضروري أن تكون متوافرة سابقاً. ويمكن للكراسات أن تكون مفيدة، ويمكن للموقع الإلكتروني الجيد وسهل الاستخدام أن يكون أكثر فائدة. والأهم من كل ذلك هو أنه يجب أن يكون عدد الناس الذين لديهم بعض الفهم عن كيفية عمل النظام عدداً كبيراً يكفي؛ لكي يكون من المرجح أن يجد الناس المهتمون بهذا النظام المساعدة بمجرد التحدث إلى أحد المطلّعين على النظام أو أحد الزملاء. فعندما يذهبون لرؤية

أحد محققي الشكاوى أو رئيس قسمهم أو موظف مكتب نصرَة الأقلّيات، نجد أنه يجب على ذلك الشخص أن يكون مطلعاً على نحوٍ كافٍ ووافٍ على مختلف السبل المتوافرة. وإذا لم يؤدِّ التواصل الأول إلى نتيجة ملموسة، فيجب، بحدّ أدنى، أن يتم توجيه الأمر إلى شخص آخر يمكنه القيام بذلك.

وباختصار لا يمكن أن تكون هناك طرقٌ مغلقة. لكن هناك بعض القلق من أنه عندما يتم خلق المزيد من السبل لحل المشكلة، فإن المزيد من المشكلات ستحدث، إلا أن هذه الحالة لم تحدث على حدّ علمي. فالتناس يتمتعون في كثير من الأحيان بوجهة نظر إيجابية ويريدون أن يكونوا ناجحين (على الرغم من أنني سأكون سريعاً بالإقرار بأن هذا لا يمكن أن يكون عالمياً أياً كانت الظروف). وتظهر المشكلة الحقيقية عندما تصل محاولات حل الصراع إلى طريق مسدود، وعندها تتراكم حالات الغضب والإحباط المكتومين بين أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل. وهذا بدوره يؤدي إلى اشتعال حرائق مستعرة. وفي بعض الأحيان تلتقي هذه الحرائق المستعرة مع بعضها بعضاً لتشكّل جيماً حقيقياً. وتؤدي، بالحد الأدنى، إلى جرّ الطاقة الفكرية الكامنة للمؤسسة إلى أدنى مستوى.

حصص المسؤولية الشاملة بفرد محدد

إن تجزئة جهود إدارة الصراع ستكفل وجود برنامج منخفض الجودة وكثير من المحاولات غير المجدية لفض النزاعات. ويمكن لتوزيع المسؤولية بين الموظفين التنفيذيين أن يزيد من ذلك. وعلى الرغم من إمكانية وجود نظام خاص بكل قسم من أقسام الجامعة، فإن مثل هذه الطريقة ستكون غير فعالة بامتياز. لكن كل وحدة رئيسية من وحدات الجامعة تتمتع بخصائص فريدة. فعلى سبيل المثال، يتمتع نائب الرئيس لشؤون الإدارة والمنشآت (أيّاً كان الاسم) بمسؤولية شاملة تجاه عدد كبير من هيئات الكتبة والمحاسبين... الخ، لكنه يتمتع بالمسؤولية أيضاً تجاه الحراس والحرفيين المهرة. وتعدّ الثقافة وكثيراً من القضايا المطروحة في هذا المجال مختلفة على نحوٍ أهم بكثير من تلك القضايا التي تبرز بين أعضاء الهيئة التدريسية وهيئة الدعم الأكاديمي.

وتقع على عاتق كبير الموظفين الأكاديميين المسؤولية أيضاً تجاه عدد ضخم من هيئة الكتبة والمختصين في العلوم التكنولوجية وعلوم الحاسوب، وعناصر فريق العمل غير المصنفين من مختلف الأنواع. أما الاختلاف الرئيسي فيتمثل بأعضاء الهيئة والنظام السري الملازم للتقاليد والأعراف التي ترافقهم وترافق عملهم. ويبدو ظاهراً للعيان عاملين اثنين في هذا الوسط: تثبيت الموظفين في عملهم والثقافات المتنوعة التي تلازم كل فرع دراسي. ويعدّ أعضاء الهيئة التدريسية، عادةً، أكثر مصارحةً من الآخرين إلى حد أبعد، ويلعبون دوراً كبيراً جداً في الإدارة الرشيدة للمؤسسة. أما بالنسبة للسياسات فيخصص جزء كبير منها لضبط أدوارهم والأدوار التي تلعبها الإدارة.

وتبرز الحاجة إلى خدمات جوهرية لفض النزاعات، ومن ناحية عملية بغية تزويد الجامعة بأكملها بتباينات محددة تعالج الاحتياجات المحلية الاستثنائية. وهذه التباينات تحقق أفضل الفوائد بالنسبة لكبير الموظفين الأكاديميين ليتمتع بمسؤولية شاملة تجاه هذه الخدمات الجوهرية على امتداد الجامعة؛ لأن أغلب الأنشطة المركبة والمتنوعة موجودة في الشؤون الأكاديمية. لكن يجب فهم مجالات الاتفاق والاختلاف، ويجب أن يكون الموظفون التنفيذيون متعاونين ومطلعين بوجه عام على كيفية عمل النظام والطريقة التي يمكنهم عبرها العمل جماعياً لتحسين العمل باستمرار.

التعليم والتطوير المهني

إن أكثر الأنظمة الفعالة المحتملة لإدارة الصراع في العالم ستكون عديمة الفائدة إذا لم يعرف بشأنها أي أحد. ولكي تتطور المشاركة الفعالة، يجب أن يتوافر الحد الأدنى من موارد الفهم الجماعي عبر المؤسسة عن مختلف سبل فض النزاع وكيفية عملها وتفاعلها.

وينبغي أن تكون المعلومات متوافرة بسهولة وعلى نحو واسع الانتشار بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل. وينبغي على أولئك الموجودين في أكثر النقاط شيوعاً لظهور الصراع، أن يكونوا مطلعين على نحو جيد على النظام وواقفين به

أيضاً. وتضم هذه المجموعة من الأشخاص رؤساء ومديري الأقسام، وقادة أعضاء الهيئة التدريسية (ومسؤولي الاتحاد إذا وُجدوا في المؤسسة)، وموظفي مكتب نصره الأقليات ومكتب شؤون التعددية الثقافية والمركز النسائي (تحت أي اسم كان).. الخ. وربما يعدّ محققو الشكاوى الأكثر أهمية بين هذه الشخصيات جميعاً. وتتمثل إحدى أهم النقاط الاستثنائية للتعليم بالتوجه السنوي الجديد لأعضاء الهيئة التدريسية (وفريق العمل)، أياً كانت الصيغة التي يتخذها هذا التوجه. وفي الوقت الذي يمكن ألاّ تتسجم فيه هذه المادة مع الحفلات الجديدة لتناول المثلجات التي يقيمها أعضاء الهيئة التدريسية، فإنها تتسجم على نحو صحيح مع جلسة أعضاء هيئة الطوارئ.

وحالما يتم تعليم هؤلاء الأشخاص جميعاً في المؤسسة على النظام وطريقة عمله، يمكن للمرء أن يتنفس الصعداء - أليس هذا صحيحاً؟ أم خاطئاً! إن الناس يأتون ويذهبون في أي بيئة من بيئات العمل، والبيئة الأكاديمية لا تختلف عن هذه البيئات أبداً. فخلال 10 سنوات من الزمن سيكون أغلب العمداء ورؤساء الأقسام إضافة إلى الموظفين التنفيذيين قد تغيروا. وسيتم انتخاب قيادة أعضاء الهيئة التدريسية مجدداً في كل سنة دراسية. لكن قد يتمتع محققو الشكاوى بأوقات زمنية محددة، تكون قصيرة في كثير من الأحيان. ويؤدي وجود محققي الشكاوى بدوام كامل أو على المدى الطويل إلى تراكم القضايا، ويمكن لبعضهم الاستمرار بالخدمة على نحو مؤثر، بينما لا يمكن لبعضهم الآخر الاستمرار بهذا. أما وجود عملية تعليمية مستمرة موجهة باتجاه هذه الفئات من موظفي الجامعة فتعدّ أمراً أساسياً بكل ما في الكلمة من معنى. ويجب أن تكون هذه العملية التعليمية جزءاً من سياسات وممارسات المؤسسة على حدّ سواء. وينبغي على كبير الموظفين الأكاديميين أن يكون مسؤولاً على نحو واضح عن تنفيذ هذه العملية على الأقل فيما يتعلق بالشؤون الأكاديمية، ويجب أن يكون عرضةً للمحاسبة بهذا الخصوص أمام رئيس الجامعة، ودون هذه العملية سيقع النظام في حالة من الفوضى أثناء سنتين أو ثلاثة.

وقبل مغادرة هذا النقاش في تطوير نظام فعال لمنع النزاعات وفضها وإدارتها، يجب التأكيد مجدداً على أن هذا النظام يخلق بنية يمكن حلّ أغلب المشكلات ضمنها

في وقتٍ مبكّر وعلى نحوٍ غير رسمي. لكن لا يمكن الإفراط بالتأكيد على الطبيعة الأساسية للإدارة الفورية وغير الرسمية للصراع وفض النزاع. فأكثر النزاعات تتملص بأكملها من التدخل غير الرسمي، ولذلك يجب أن تتوافر ضمن النظام وسائل منهجية متكاملة لمعالجة المشكلات قبل خروج الأمور عن السيطرة.

dy

تقصي الحقائق والعدالة الأساسية

لا يمكن لإدارة الصراع وفض النزاع أن يحدثا على نحوٍ متناغم إلا عندما يستندان إلى الثقة. والثقة تستند إلى العدالة الأساسية. ولا يمكن تحقيق العدالة إلا عندما تبنى على الثقة، ولا يمكن أن تبنى الثقة إلا على الحقائق، إلى درجة يمكن أن تكون فيها الحقائق معروفة. ومن ثمَّ يجب على كل شخص يلعب دوراً في فض النزاع أن يغرس في ذهنه فكرة أن تقصي الحقائق هي فكرة مركزية وأنه لا يجب اتخاذ أي موقف في أي عملية تحكيم بين الناس، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، إلى أن يتم إثبات الحقائق. هذه هي الطريقة الوحيدة للتأكد من تحقيق العدالة قدر الإمكان.

وهناك جانب آخر من العدالة - لكن العدالة لمن؟ عندما تم تعييني رئيساً للمجلس التعليمي في جامعة ولاية كنساس ستيت، قدمت لي زوجتي نصيحة واحدة فقط وقالت: كن عادلاً. وهذه خلاصة الحكمة على أفضل تقدير لها. في الواقع، كان لدي كل التصميم لكي أكون عادلاً وقد عملت للقيام بهذا منذ ذلك الحين، مع أنني لم أحقق نجاحاً مطلقاً. وقد تمثلت أحد التعقيدات الرئيسية بمعرفة الطرف الذي كنت ملزماً تجاهه لكي أكون عادلاً. إن الإجابة السهلة هي أن أعمل على تحقيق العدالة للشخص الذي يقوم بتقديم الشكوى أو الشخص الذي تكون الشكوى ضده. لكن كان من السهل جداً الوقوع في شرك التفكير بتحقيق العدالة للفرد الموجود في قلب القضية فقط. أما الإجابة الصحيحة لذلك السؤال فهو أي شخص يعدّ مسهماً رئيسياً في القضية التي هي قيد الدراسة. وفي كثير من الأحيان يشمل هذه الإجابة في المؤسسة الأكاديمية الزملاء في وحدة مقدّم الشكوى، والطلاب، ودافعي الرسوم الدراسية، ودافعي الضرائب.

وبإمكان المرء أن يفهم بسرعة كيف أن الالتزام بشمولية تقصي الحقائق وتحديد المسهمين الرئيسيين في صراع ما، هما أمران رئيسيان بالنسبة للعدالة الأساسية، بالتوازي مع الإقرار بالمبادئ أو المصالح التي يرغب الأطراف بخدمتها.

ممارسة التفاوض المستند إلى المصالح

يتمتع كل طرف من أطراف النزاع بمصلحة واحدة أو المزيد من المصالح التي يريدون خدمتها. وفي بعض الأحيان تتوافق هذه المصالح، لكنها تتضارب في كثير من الأحيان. أمّا تحديد هذه المصالح فيعدّ أمراً رئيسياً، سواءً كانت العملية رسمية أو غير رسمية. وبالطبع هذا يمثل قاعدة التوسط بحدّ ذاتها، لكنه يعدّ أمراً حاسماً أيضاً بالنسبة للجهود غير الرسمية لفض النزاعات. وهذه المصالح لا تكون واضحة دوماً على نحوٍ فوري. فقد تفيد الشكوى المقدمة، على سبيل المثال، بأن رئيس قسم الشكاوى قد قام بتهميشها، وبالنتيجة فإن إنتاجيتها لن تكون بالمقدار الذي تحبه وتشتهيه. ويمكن أن يكون راتبها قد تأثر بسبب هذا التهميش. وربما ينكشف بعد ذلك أن رئيس القسم قد وجّه - في حادثة محددة - تعليماً مهيناً لها على وجه الخصوص في اجتماع أعضاء الهيئة التدريسية وهذا ما وجدته مؤلماً ومحرجاً. لكن قد يكون تقديم اعتذار صادق أحد الفوائد الرئيسية في مثل هذه الحالة. وسيكون لهذا الاعتذار قيمة أكبر فيما لو تم تقديمه أثناء اجتماع آخر لأعضاء الهيئة التدريسية.

وفي بعض الأحيان، تعتبر قضايا الفرور الشخصي مصالح رئيسية، خصوصاً عندما يقوم الآخرون خلف الكواليس الذين يتصفون بأنهم مقربين من مقدم الشكوى بممارسة الضغط عليهم بطريقة ما. فعلى سبيل المثال، يمكن لأستاذ مساعد رفضت ترقية ليصبح أستاذاً متفرغاً أن يشعر بالرغبة للانتظار لمدة سنة أخرى وإنجاز بعض مقومات العمل الرئيسية هذا إن لم يتعرض لضغط من جهة زوجته. ومن غير المرجح أن تقوم الأطراف بإقرار هذا النوع من القضايا، لكن يمكن أن يكون وضع المرء لنفسه في مكان مقدّم الشكوى أمراً مساعداً إلى درجة كبيرة في تحديد مصالح الأفراد أو المجموعات، أو على الأقل في تفسير ما يعدّونه مصلحةً بالنسبة لهم.

تطبيق اختبار الشخص العقلاني

ينبغي أن تكون نتيجة أي جهود لفض النزاع نتيجة مرضية للأطراف. لكن أثناء الحوار الموضوعي المعتمد على ثقة الجمهور بشأن التعليم ما بعد المرحلة الثانوية،

خصوصاً التعليم العالي العام - يجب أن تصمد النتيجة في وجه التدقيق وإنعام النظر من جهة القيمين والمديرين الإداريين، و(قادة) أعضاء الهيئة التدريسية، والمشرعين وفريق عملهم، والمستمعين ومجموعات المصلحة الخاصة، وزوجات وأصدقاء كل هؤلاء الأشخاص، وهلمّ جرّاً. فالعامة من الناس وممثلهم يفهمون فكرة العدالة الأساسية، وحتى إن اختلف الناس العقلانيون في العديد من الأمور، فإنهم يميلون لتقويم العوامل في أحد الأوضاع ويجرون تقويمات عقلانية بشأن المنطق الداخلي للنتيجة. إن هذا الأمر مهم جداً حتى وإن تم فهم الوضع بعد حدوثه مباشرة.

لذلك من هو هذا الشخص العقلاني؟ إنه أي شخص طبيعي. وإذا أردت أن تكتسب منظوراً لرؤية الشخص العقلاني، فعليك أن تضع نفسك في مكان كل طرف من الأطراف وفي مكان قنات المسهمين الرئيسيين جميعاً. وبعد ذلك عليك أن تبحث عن رأي ووجهة نظر الآخرين (ضمن حدود الخصوصية والسرية)، وعلى وجه التحديد أولئك الذين تثق بحكمهم (وهذا لا يشمل الناس المنافقين الذين يسمعونك على الأرجح ما ترغب بسماعه). وستؤدي وجهة النظر التي تكتسبها من هذه العملية إلى تقدير ناجح لما يمكن أن يراه شخص عقلاني في وضع مماثل على أنه الحل الملائم.

بناء الثقة

ربما تكون قد سمعت شخص ما وهو يقول إن عبارة «لا يوجد لديك إلا كثير من الأوراق لتلعبها، لذا عليك لعبها بحنكة». مجرد كلام لا معنى له. علينا بالفعل أن نلعب أوراقنا بحنكة، لكن يمكننا اكتساب أوراق جديدة مع مرور الوقت. أما الفشل في كلا الأمرين (بالتوازي مع الفشل في بالتأقلم مع التغييرات، وسوء استخدام السلطة، والقيام بالأعمال المحظورة، والإرهاق، والانهيال النفسي من الكبت) فيعدّ سبباً واحداً وراء تثبيت المديرين الإداريين لمدة قصيرة من الزمن. وهنا ينطبق التقويم الآتي على نحو جيد جداً: «لقد قام بكثير من الأعمال الجيدة، لكنه حرق أوراقه جميعاً».

هناك طريقتان أساسيتان لكسب أوراق جديدة: النجاح باختبار العدالة الأساسية على نحو منتظم والتعامل مع الناس على نحو جيد. وسيبقى مختلف الناخبين العدالة

الأساسية بطريقة مختلفة أثناء أي مرحلة من المراحل مع مرور الوقت. فعلى سبيل المثال، إذا كانت نتيجة مناقشة ما ضدّ السيدة التي قدّمته، فمن الممكن لمناصريها رؤية هذه النتيجة على أنها غير منصفة بينما يعتقد رئيس قسمها بأن القرار لم يجسّد إلاّ الحكمة. فعلى المدى القصير، يجب على الجميع رؤية هذه النتيجة بأنها ليست نتيجةً اعتبارية أو مزاجية أو تمييزية. أمّا على المدى الطويل فإن الشخص العقلاني المتعاون سينظر إلى كلّ من المسهّل والمحكم والوسيط على أنهم أشخاص منصفون بصورة أساسية.

وينبغي ألاّ يكون من الضروري تذكير الناس بأنه يجب عليهم معاملة بعضهم بعضاً بطريقة جيدة، لكن مع الأسف هذا هو الحال. فبعض الأفراد يمكن أن يكونوا أغبياء فيما بينهم حتى عندما ينوون التصرف على نحو جيد، لكنهم قلّة قليلة. إن المشكلة الأكثر شيوعاً هنا هي الغرور والأنانية. ويمكن أن تُعدّ الإدارة بأعلى مستوياتها ضرباً من ضروب جنون العظمة، ويمكن أن تكون نسبة هذا الجنون أكبر لدى بعضهم مقارنة بالآخرين. ويمكن أن يؤدي هذا، لسوء الحظ، إلى أوضاع يقوم فيها بعض الناس بمعاملة أولئك الأعلى منهم مكانةً باحترام مبالغ فيه وأولئك الأدنى منهم مكانةً (ضمن الهيكلية المؤسسية) بقليل من الاحترام، أو حتى دون أي احترام أيضاً. لذلك تتمثل أكثر الجوانب أهمية على الإطلاق بالنسبة لكسب المزيد من الأوراق الجديدة، بالإضافة إلى العدالة الأساسية، بمعاملة الجميع باحترام صادق وحقيقي. وهذا يعني الجميع - الحجاب، والرئيس، وأعضاء مجلس الإدارة، وأمناء السر، وأعضاء الهيئة التدريسية جميعاً (بمن فيهم أولئك الذين لديك معهم تاريخ من النزاعات والاختلافات القديمة).

تطوير المهارات المرتبطة بالعلاقات بين الأشخاص

وتقنيات التهدئة

تظهر عاطفتان شديدتان أثناء الصراع: الغضب والخوف. وتظهر هاتان العاطفتان في الوقت نفسه عموماً. فعندما يكون هناك شخصان غاضبان أو أكثر وهم في حالة من الغضب والخوف، فإن كلاهما سيصبّ جام غضبه على الآخر مثل من يصب الزيت على النار، وستزداد حدة الصراع. ويمكن أن يكون هذا الصراع

مشكلةً رئيسيةً وجهاً لوجه، أما المشكلة عبر البريد الإلكتروني أو حتى عبر المذكرات التقليدية فهي أسوأ؛ لأنها تجعل الصراع موضوعاً مسجلاً رسمياً. ومن ثمّ تعدّ التهذئة بمثابة الترتيب الأول للعمل على حل المشكلة. وهذا سيعمل أيضاً على تهذئة مشاعر الأطراف الأخرى.

وتعدّ المزاجية في إدارة وحل الصراع مسؤوليةً كبيرة. فبعض الناس يتمتعون بمزاج أشدّ حدة من الآخرين. ويعتبر ضبط الفرد لمزاجيته بمثابة الخطوة الأولى تجاه التعامل مع هذا. ويصف الخبراء في هذا المجال عدداً من التقنيات كممارسة أو عدم ممارسة لغة حركات الجسد. إن هذه الإيماءات الجسدية تنجح بالفعل وهي مهمة. ويمكن أيضاً أن تقودنا إلى الخطوة الآتية الأكثر أهمية: إيّاك أن تغضب بالدرجة الأولى.

يدور المثال الآتي حول العلاقة بين علم وظائف الأعضاء والتواصل بين الأشخاص بين رجل ونوع آخر من المخلوقات، لكنه يَصوّر الفكرة بطريقة حيوية جداً. ف وراء الشخص فائق الأناقة الذي يهمس في أذن الخيول في ذلك الفيلم الذي يحمل الاسم نفسه (طبعاً الكتاب جعل هذا الفيلم أقرب إلى الحقيقة)، نجد أن هناك أمثلة عديدة للشيء الحقيقي. إن هذا الشخص هو مونتني روبرتس (Monty Roberts). ويتمثل المفهوم الرئيسي لمداخلة السيد روبرتس بأنه سيأخذ حصاناً غير مروّض وعمره سنتان، وشخصاً يعتلي سهوة هذا الحصان، وسيخضع الحصان لمبادئ الترويض الأساسية دون أي احتياج كبير لمدة 30 دقيقة. لقد رأيتهم يقوم بذلك، وكان ما رأيتهم مثيراً للدهشة بالفعل. ففي أحد مقاطع الفيديو التي يعرض فيها السيد روبرتس أطروحاته، نجد أنه وللمرة الأولى يصل إلى مرحلة يتمكن فيها من تثبيت السرج وربطه أسفل صدر المهرة التي عمرها سنتان اثنتان. وهذه هي اللحظة التي يكون فيها حصول انفجار واحتياج كبيرين أمراً مرجحاً جداً. وبعد ذلك بوقت قصير من الزمن، يشدّد روبرتس على فكرة تعدّد حاسمةً جداً بالنسبة لتقنيات التهذئة. وهو يقول إنه من المهم بالنسبة للمدرّب في هذه اللحظة من العملية أن يحافظ على هدوئه والأّ يتفعل.

إن هذا المثال الحيوي يشرح بوضوح أمرين اثنين. الأول وهو أنه يمكن لاندفاع الأدرينالين في أحد الكائنات أن يسرع أو أن يؤدي إلى اندفاع الأدرينالين في كائن آخر، أما الأمر الثاني فهو تمثيل للارتقاء من السيطرة على التعبير عن عاطفة ما إلى التخلص من تلك العاطفة بالدرجة الأولى. وهذا لا يعني أن بإمكان المرء أن يكون فعالاً لكونه إنساناً ألياً مجرداً من العواطف على نحو كامل. لكن هذا المثال يبين العلاقة المهمة بحد ذاتها بين عواطف أحد الأفراد ورد الفعل العاطفي المتصاعد لدى شخص آخر.

وإذا فشلت الأمور الأخرى جميعها ولم يبق مكان للمشاعر والعواطف في وضع يشوبه الصراع، عليك أن تقر بأن تلك الأمور قد خرجت عن السيطرة، وأن تطلب وقتاً مستقلاً مع الالتزام بالعودة إلى القضية في وقت لاحق يتم تحديده.

التوقيت

هناك كثير من الحكمة في العبارة التي تقول: «التوقيت هو كل شيء». ففي الوقت الذي ينطبق فيه التوقيت على نحو جيد بالنسبة للسياسات، وديناميكيات السوق، وفرص العمل، وبالنسبة لكل شيء آخر، نجد أنه يتمتع أيضاً بمقدار كبير من الأهمية في منع الصراعات وحلها و(نادراً) إدارتها. فمعالجة النزاعات بسرعة ومباشرة تكون ناجحة في كثير من الأحيان وتعدّ الطريقة المثلى على الأغلب دوماً. وبعد قولنا هذا، نجد أنه من الأفضل - من الضروري أيضاً - في كثير من الأوقات اللجوء إلى وضع إستراتيجية أكثر اتزاناً. إن المثالين المذكورين أدناه يصفان مثل هذه الأوضاع المتباينة.

إذا انفجر أحد الأشخاص غاضباً في وجه فرد أو أكثر من الأفراد، أو أبدى تعقياً فظاً أو مؤثماً، ولو كان ذلك بقصد أو دون قصد، فيجب عليه أن يقدم اعتذاره (بشرح أو دون شرح) بأسرع وقت ممكن، قبل أن تتمكن بذرة السخط والاستياء من النمو.

وبالعكس إذا جاء أحد الأفراد وبحوزته قصة عن حادثة معينة أو مجموعة من الحوادث التي تسبب إلى عمل غير ملائم قام به واحد أو أكثر من الأفراد، فيجب

أن يؤخذ حديثه على أنه حديث مهم لكن ليس مقدساً، أعني إياك أن تقبل بمثل هذه القصص على أنها مجموعة كاملة من الحقائق. فتقصي الحقائق يصبح نظاماً يومياً، حتى وإن كان ذلك سيستغرق وقتاً من الزمن. فمن الضرورة بمكان أن يعرف الأطراف فوراً، في حالة كهذه، أن القضية قد تمت معالجتها، أمّا الوقت المناسب لوضع نهاية لهذه المسألة فيكون حالماً يصبح ذلك ممكناً ما أن تُعرف الحقائق.

وهناك جانب آخر من التوقيت وله علاقة بترتيب مختلف الأفراد أو المجموعات التي تكون بحاجة للانخراط أو الاستشارة. وتعدّ هذه القضية قضية حاسمة بالنسبة لفض النزاعات أو منعها على امتداد المؤسسة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت رئيسة المجلس التعليمي تعالج سياسات وضع الإرشادات على امتداد المؤسسة فيما يتعلق بالتوزيع القادم للتسوية الجديدة للرواتب، فإن تسلسل الأحداث يعدّ أمراً حاسماً. لنفترض جدلاً بأنها تعمل مع الرئيس وفريق عمله، والعمداء، والقيادة في مجلس أعضاء الهيئة التدريسية، بوجود أو بعدم وجود وحدة للمساومة. إن السماح بظهور مسودة عن تلك الإرشادات في اجتماع مجلس أعضاء الهيئة التدريسية قبل أن تتم مناقشتها مع العمداء (الذين يجب عليهم مراقبة التوزيع الفعلي للاعتمادات المالية في الكليات) سيكون أمراً منطوياً على مشكلات يصعب البتّ فيها. ومن الضروري طبعاً ألاّ يصبح التسلسل الملائم وتقصي الحقائق مبرراً ومسوّغاً للمماطلة والتسويف.

أمّا الأمثلة الأخرى للاستفادة من التوقيت؛ بغية تخفيض الصراع غير المثمر المحتمل الحدوث إلى الحد الأدنى فتعدّ أكثر تنوعاً بقليل. فعلى سبيل المثال، يمكن لعميد أحد الكليات عند عقده لأحد الاجتماعات أن يطلب من عدد من المشاركين الذين يجلسون حول طاولة الاجتماعات إبداء تقويمهم لقضية من القضايا. هنا يقوم كل شخص بدوره بتقديم تقويم غير متحيّز ومنطقي إلى أن يحين دور جو، الذي يستخدم هذه المناسبة فرصة لطرح تعليق لاذع بخصوص قضية مرتبطة بمسألة كان قد قدم شكوى بشأنها، وهو يعرف تمام المعرفة بأن لدى العميدة رأياً مختلفاً بشأنها. كان بإمكان العميدة أن تهجمه برّد عكسي قاسٍ وأن تلقي بنفسها في جدل عقيم

لتصبح مثل مَنْ أكل الطعم وانجرَّ إلى نقاش عديم الجدوى. أو كان بإمكانها أن تقول ببساطة إن النقطة الأخيرة تعدّ خروجاً عن الموضوع وأن تنتقل بحديثها إلى الشخص الثاني. أو إذا كانت تلك الملاحظة تتطلب تعليقاً أو تصحيحاً واقعياً، فبإمكانها أن تقرر الاستمرار بالحديث إلى شخصين أو ثلاثة أشخاص من المشاركين اللاحقين، والعودة بعد ذلك إلى جو لتقول شيئاً مثل: «اسمع جو، يبدو لي بالنسبة للملاحظة التي أبديتها عن (كذا وكذا)، أن عدداً من القضايا الرئيسية الأخرى تجعل اقتراحك غير قابل للتحقيق للأسباب الآتية...»، وبعد ذلك يمكنها استئناف النقاش والاستماع إلى الشخص الثاني. إن هذا التصرف يوضح للجميع بأن العميدة لا تتحاشى تلك القضية، بل فكرت فيها بدلاً من إطلاق ردّ متهور غير مدروس، حيث قالت إن ملاحظة جو تمثل خروجاً عن الموضوع وأن الاجتماع سيستمر بمتابعة الموضوع الذي هو قيد النقاش.

مما تجدر الإشارة إليه في الختام هو أن بعض النزاعات لا يمكن فضها على الفور. وبعضها الآخر لا يمكن فضه أبداً وتتم إحالته ليصبح ضمن فئة الإدارة. لكن يمكن لبعض أكثر الصراعات صعوبةً التي يبدو أنه من المستحيل تسويتها عبر اتباع أي شيء مثل الأسلوب الروتيني، أن تتطور لتصل إلى الدرجة التي يمكن أن تُحل عندها هذه الصراعات أثناء الساعة الأخيرة إذا بقي أولئك العقلانيون مستمرين في بذل جهودهم في اللعبة. فهذا يشبه إلى حدّ ما إقرار التقاضي بناءً على عديدٍ من الخطوات وصولاً إلى دار القضاء. وتشمل أغلب هذه القضايا مسائل جدية مثل خسارة مسألة مرجحة الحدوث أو خسارة السمعة. فعندما تقترب الأطراف المتنازعة كثيراً من حافة الهاوية لتنظر إليها ولترى كم سيكون سقوطها عميقاً فيها، فإنه من المرجح أن يقوم أحد الطرفين أو كلاهما بالتعبير عن الرغبة بحل النزاع، لكن لا يمكن اغتنام هذه الفرصة إلا إذا بقيت الأطراف في هذه العملية متحكّمة بمجرى الأمور وكان في ذهنهم خطة مرتبطة باللعبة.

استخدام الموارد الملائمة جميعها

عندما تلقى مسؤولية إدارية على عاتق الأفراد، بالإضافة إلى الالتزام بالاطلاع على أن المشكلات المحتملة قد تم حلها، فإنهم يعتقدون بأن عليهم، في بعض الأحيان، أن يقوموا بكل هذا بأنفسهم. لذلك تتمثل إحدى القيم العديدة لبرنامج التوجيه الجاد والتطوير المهني بالعمل على إيضاح أن الأمر لا يتم على هذا النحو أبداً. في الحقيقة، هناك كثير من الموارد المتوفرة في أي مؤسسة للتعليم العالي، حيث يجب على الأشخاص المعنيين بمسؤولية حل المشكلات أن يتعلموا كيفية استخدام هذه الموارد بطريقة فعالة.

ولا تنحصر التوصية بالبحث عن المساعدة وطلب المشورة بالمكاتب المؤسسية مثل: مكتب المحامين ومكتب محققى الشكاوى ومكتب نصرة الأقليات... الخ، وإنما بالأفراد الذين يتمتعون بخبرة ومهارات ومعرفة خاصة. وتعدّ هذه الموارد الثمينة أموراً مهمة واستثنائية بالنسبة لأي وضع معين.

ويعدّ الموظفون الإداريين الآخرين أو زملاء أعضاء الهيئة التدريسية موارد رئيسية لتقديم العون والمساعدة. فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن رئيس المجلس التعليمي متأكداً من فهمه للأمور التي يفصح عنها العمداء بشأن قضية ذات تأثير كبير جداً، فعليه أن يسألهم على نحوٍ بشكل جماعي أو فردي - عن تفسيرهم وعن نصيحتهم في هذا الخصوص (وهذا ما كان عليه القيام به بأي حال من الأحوال). وإذا وجد المجلس أو الرئيس أن هناك حاجة للقيام بعمل محدد وجدلي على الأرجح، فينبغي أن يشمل العمداء في هذا النقاش وطلب تعاونهم في هذا الشأن. وهذا ينطبق أيضاً على قيادة أعضاء الهيئة التدريسية. وينبغي على رئيس مجلس أعضاء الهيئة التدريسية أن يكون - وعادةً ما يكون كذلك - مطلعاً على نحوٍ كبير على الطريقة التي سيؤثر فيها قرار معين على أعضاء الهيئة التدريسية، أو كيفية فهمه من قبل مختلف الزمر. ويجب جذب الانتباه لعدم وضع هذا الفرد سهواً في موقع ليبدو فيه وكأنه منتخب من قبل الإدارة، لكن يمكن التعبير عن هذا الاهتمام، والقيام بعملية للتخلص من هذا الشعور.

وفي المؤسسات التي لديها وحدة للمساومة، يتم حلّ كثيرٍ من هذه القضايا بين الإدارة أو المجلس والوحدة، وذلك عبر مشاركة أكبر أو أقل لأعضاء الهيئة التدريسية العامة، على سبيل المثال، عن طريق مجلس أعضاء الهيئة التدريسية أو ما يعادله. وعلى المستوى الظاهري البادي للعيان، يمكن لهذا أن يبسط العملية، لكن من الممكن أن يجعل مجلس أعضاء الهيئة التدريسية أقل فعالية، وأن يحرم المؤسسة من مستوى المحاوراة والمحادثة والتسابق غير المنظم في بعض الأحيان، والتحفيز، والنقاش الذي يعدّ أمراً حاسماً ومهماً للتفكير بشمولية بالنسبة لإصدار قرار من شأنه التأثير على المهمة المستقبلية.

العبها كما يلعبون كرة السلة

شاهدت شريط فيديو منذ عشرة أو خمسة عشر عاماً لخطاب ألقاه ستيف جوبس (steve Jobs)، وهو كبير المديرين التنفيذيين في شركة أبل للكمبيوتر (Apple Computer). وكان أحد الموضوعات التي طرحها جوبس في خطابه عن الإدارة بالاعتماد على أسلوب لعب كرة السلة. وقد كان ذلك الموضوع قيماً للغاية بالنسبة لي منذ ذلك الحين، خصوصاً أثناء السنوات الأخيرة عندما تم تطبيقه عملياً على فض النزاعات.

إن هذه الفكرة تعكس بصورة جيدة وإلى أبعد حدّ ما سمعناه في الفصل السابق عن استخدام الموارد المتوافرة. فإذا قمنا بصياغة الجملة بطريقة أخرى فإنها ستصبح مثل الآتي: إياك أن تقوم بالعمل بمفردك. يمكن القيام بخطوة واحدة أخرى لمنع الصراع وحله وإدارته بطريقة أكثر فاعلية بكثير إذا كان بالإمكان استخدام منهجية فريق العمل، بدلاً من استخدام نظام بسيط للإحالة. ومن هنا أتت فكرة ستيف جوبس.

تتطلب رياضة كرة السلة، مثلها مثل أنواع الفرق الرياضية جميعاً، خليطاً من الأشخاص الموهوبين الذين بإمكانهم التكيف بسرعة مع الأوضاع المتغيرة حيث يجب على الفريق لعب مباراة تغطي كامل أرض الملعب. كما أنه يجب على الفريق لعب المباراة بأكملها، وتمرير الكرة إلى اللاعب الذي يحظى بأفضل فرصة لتسجيل الهدف

عندما يكون في موقع معين. واليوم لا يمكن للفريق تحقيق النجاح بمستويات عالية دون أن يكون لديه ثمانية لاعبين على الأقل من مختلف المهارات ضمن تشكيلة الفريق. فبعضهم يتحمل مسؤوليات متشابهة، لكنهم يتمتعون جميعاً بقوى مختلفة ومحددة.

وأثناء فض النزاع، قد يبدي فردٌ معينٌ محاطٌ بجميع أنواع الضغط والتوتر المرتبطة بالصراع الجدّي يسجل مستوىً عالياً من الثقة بشخص واحد يمكن أن يصبح المفتاح الرئيسي لوضع الأمور على المسار الصحيح. وينبغي أن يكون أولئك المسؤولون عن عملية الحل في موقع يستفيدون فيه من هذه الثقة طالما أن الشخص يبدي تعاوناً بطريقة بناءة ومتحفظة. ويمكن أن يكون مثل هذا الشخص عضواً مألوفاً في مجموعة متكاملة لفض النزاعات، أو أن يكون شخصاً من خارج النظام المعتمد تماماً. ويمكن أن يكون شخصاً يعمل على تسهيل الأمور أو وسيطاً أو محامياً أو شخصاً يقوم ببساطة بمراقبة الطرف المتنازع أثناء الخطوات الرئيسية في عملية التوصل إلى الحل. ويمكن لهذا الشخص أن يسقط الكرة في الملعب وأن يمررها إلى الفرد (الأفراد) الذي يكون في موقع يخوله بالفعل من اتخاذ الخطوات الإدارية الضرورية للتوصل إلى الحل، لكنه يبقّى ضمن تشكيلة الفريق. وإذا كان بالإمكان إبقاء القضية قيد المناورة حتى يدخل اللاعبون المناسبون في اللعبة، فيمكن للعميد ورئيس المجلس التعليمي أن يكونا قادرين على الاندفاع بسرعة لحل القضية بطريقة تناسب الجميع.

وعلى الرغم من صحة ما يُقال بأن زيادة عدد الأشخاص المشاركين في حل مشكلة حسّاسة تزيد أيضاً من إمكانية خرق الثقة إلا أن الفوائد تفوق المخاطر بكثير، إذا تم مسبقاً وبغاية اختيار المشاركين في عملية الحل.

الإرشاد وقرارات التثبيت السلبية المبكرة

تتعلق كثير من النزاعات الجدية التي تحدث في الكليات والجامعات، وفقاً لمبدأ الشخص تلو الآخر، بأعضاء الهيئة التدريسية الشباب وقرارات الترقية والتثبيت. أمّا القضايا الجارحة بالفعل فتتمثل في أغلب الأحيان بتلك القضايا المرتبطة بقرار قبول أو رفض التثبيت. طبعاً يجب أن تكون هذه القضايا معدودة ونادرة وهناك طريقتان

لجعلها كذلك. وتكون الطريقة الأولى عبر تطوير معايير ومقاييس وإجراءات والالتزام بها من أجل دراسة موضوعي الترقية والتثبيت، أما الطريقة الثانية فتكون عبر تقديم الإرشاد والدعم للآخرين، بما في ذلك الإرشادات التي تتم أثناء عملية التقويم السنوي وإعادة التعيين.

وإذا تم فهم المعايير والمقاييس من قبل الأطراف جميعها وتم اتباع الإجراءات المتفق عليها، عندها ينبغي أن يكون الأمر واضحاً فيما إذا الشخص الذي يخضع لمدة الاختبار يحقق تقدماً ملائماً أم لا. وإذا لم يكن كذلك، فعليه أن يتلقى توصيات واضحة في الوقت المناسب عن الطريقة التي يمكن عبرها تحسين وضعه. وإذا لم يكن التحسن وشيك الحدوث بطريقة ملائمة، فيجب توجيه إنذار له بالطرده أو الأّ يتم تعيينه مجدداً. وهناك طريقة ممتازة للتأكد من تحقيق التقدم وهي تتطلب القيام بمراجعة معمّقة للاختبار النصفية في السنة الثالثة من المدة التجريبية. فليس من مصلحة أي شخص السماح لأحد الأساتذة المساعدين بمتابعة التقويم من أجل اتخاذ قرار بقبول أو رفض الترقية والتثبيت إذا كان واضحاً بأنه لن يكون ناجحاً على الأرجح. وإذا تم رفض التثبيت، فإن الوقت الثمين لتطوير المهنة يكون قد تبدّد، ومن ثمّ ستتناقص خيارات الشخص تحت الاختبار على نحو ملحوظ.

وفي بعض الأحيان، يحاول أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ورؤساء الأقسام والعمداء وكبيرو الموظفين الأكاديميين الالتفاف على مشقة عدم إعادة تعيين أستاذ مساعد يخضع لنظام الحصول على التثبيت بعد مدة التجربة عن طريق السماح بتثبيته دون حصوله على الترقية. لكن هذا العمل يُعدّ -من وجهة نظر المؤلف- ممارسة سيئة إلى أقصى الحدود. فإذا كانت المعايير والمقاييس واضحة وكانت الإجراءات المتفق عليها متبعة، عندها يكون السبب الوحيد المرجح لرفض التثبيت هو: إمّا لأن الأستاذ المساعد يفتقر إلى المهوبة الأساسية أو الالتزام، أو أنه يثبت بأنه ليس جيداً بما يكفي لتولي هذا المنصب. إن تثبيت مثل هذا الفرد على أمل أنه سيتحسن في يوم من الأيام لدرجة الوصول إلى مرتبة أستاذ مساعد لا يعدّ أمراً منصفاً بالنسبة للمرشح، وهو أمر غير منصف بكل تأكيد بالنسبة للمؤسسة. وفي أغلب الحالات -لكن ليس باعتراف الجميع- نجد أن الفرد المثبت حديثاً سيتم تصنيفه دائماً ضمن مرتبة

متدنية في عملية التقويم السنوي، الأمر الذي يؤدي إلى تخصيص أدنى الزيادات على الراتب ووجود حالة عدم تعيين مستمرة. وبسرعة سيؤدي الإحباط الناتج إلى نشوء حالة من الإرهاق والكدب وولادة مُشكك يتدمر باستمرار. لكن لو تم اتخاذ القرارات الصعبة في مرحلة سابقة، لكان بإمكان الفرد أن يجد المهنة المناسبة التي تلائمها في بيئة أكاديمية أخرى، ولكان بإمكان المؤسسة ملء مواقع العمل لديها بأعضاء هيئة تدريسية أكثر إنتاجية بكثير، ولأمكن تجنب حالة من حالات الصراع المزمّن.

لا تتوقف عن تحسين

برنامج التعليم والمعلومات

من السهل جداً أن تحقق تقدماً مؤقتاً، إلا أن هذا التقدم يتبدد عندما تظهر القضايا الأخرى، أو عندما تحدث تغييرات في القيادة. ولذلك يجب وضع نظام وثقافة ملازمين لفض النزاعات بطريقة تحقق أفضل النتائج لفرصة الاستدامة. أمّا الطريقة المؤكدة للقيام بهذا فتكون بتنظيم تطوير المديرين الإداريين وتعليمهم، والتفاعل بين أعضاء مجموعة فض النزاع، ووصول المعلومات إلى أعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل. وهذا الأمر لا يكلف كثيراً من الأموال، لكن يجب تحديد المسؤولية بالنسبة لكل مجال من هذه المجالات، ويجب أن يتحمل كبير الموظفين الأكاديميين المسؤولية الكلية. أمّا تقويم المديرين الإداريين فيعدّ جزءاً مهماً إلى أقصى الحدود ضمن عملية التعليم. ويعدّ التقويم الذاتي الصريح والحصول على التوصيات من المشرفين وأعضاء الهيئة التدريسية وفريق العمل أمراً حاسماً لتحسين المهارات في مجال منع النزاعات وفضها وإدارتها.

وفي أغلب الحالات، ينبغي أن تركز النقطة الرئيسية في البرنامج المستمر للتدريب على رؤساء ومديري الأقسام. ومما تجدر الإشارة إليه هو أنه إذا تكرّر تولي رؤساء الأقسام لمنصبهم أثناء مدة تعيينهم على أساس ثلاث سنوات، خصوصاً في النظام الذي يستند إلى الانتخابات، فإن أرجحية الحفاظ على الحد الأدنى من الأفراد القديرين الذين يتمتعون بخبرة في مجال فض النزاعات ستتضاءل.

obeikandi.com

الملحق 1: التقويم

إنها المرة العاشرة أثناء الأسبوع الماضي التي يلتقط فيها جيف بروديريك (Jeff Broderick) رسالة توم كرامير (Tom Kramer) ويقرأها. كان غاضباً جداً وكانت يده ترتجفان. لقد كانت هذه الرسالة ما يُسمى برسالة التقويم التي ستحدّد تعديل راتبه للسنة القادمة. وبرأي جيف، فإن هذه الرسالة قد أطلقت حكماً أيضاً على كفاءته المهنية، على الأقل من وجهة نظر الإدارة الجديدة. فبإعطائه درجة 59، لم يبدو أنه يستحق أكثر من ذلك. ودون أن يقرأها مرة أخرى، وضع جيف الرسالة فوق مجموعة من أوراق العمل المتراكمة التي لم يكملها إلى الآن، التي تتنوع بين مراجعته لمخطوطة مرفوضة عن قبيلة الهنود الأمريكيين الشماليين، والجدل الهندي في قرية بوبيلو في المكسيك، ودرجات الامتحان الأخير التي لم ينجز إلا جزءاً منها. وكانت لديه رغبة عارمة بترك هذا العمل. فقد كان معمرًا بما يكفي لكي يتقاعد، لكن المعيشة أصبحت مكلفة، وحسابه المصرفي لن يعيله الآن حتى وإن كان أكبر بسنتين أو ثلاث سنوات. وإذا نظرنا إلى كل هذه الأمور معاً، فإننا نجد أنه لم يكن مجرد شخص غاضب وإنما خائف أيضاً. وفجأة، كان بروديريك مدركاً لما أصابه من تقلص عصبي لا إرادي تحت عينه اليسرى.

نظر في مكتبه. وكانت مجموعة الكتب المكّدة فوق بعضها بعضاً من الأرض إلى السقف بجانب الحائط الشرقي عبارة عن مجموعة ضخمة وكبيرة، وكان مكتبه القديم المصنوع من خشب السنديان أمام النافذة الغربية، وكان يمشي باتجاهه وينظر عبر النافذة إلى الجامعة. لقد اعتاد بروديريك التفكير بأنه ما من حياة أفضل من حياة الأستاذ المثبت. وكان يحب أن يعيش حياة العالم الأكاديمي، خصوصاً بين الصفوف الدراسية عندما كان الطلاب يمشون عبر الجامعة، والحقائب ترتفع وتخفض على ظهورهم أثناء المسير، والأرداف تتمايل يساراً ويميناً، والثرثرة والدردشة على أشدها، وهم يدخنون أكثر الآن مقارنة بعشر سنوات مضت. ومن حين

لآخر ترى صرّة البنات بادية للعيان بسبب ارتدائهن للسراويل منخفضة الخصر، وترى أن إحداهن قد علّقت حلقة معدنية بجانب صرتها. ولو عاش بروديريك مئة عام آخر، فإنه لن يعرف أبداً المغزى من وضع هذه الحلقة المعدنية.

لقد أدت حركة في الطابق الثاني لقاعة هارولد إلى لفت انتباهه. وقد سُمّي هذا الطابق باسم عميد كلية الدراسات العليا الذي عانى من المرض طويلاً، وكان بناء هارولد بناءً إدارياً تابعاً للمبنى الرئيسي وكان يضم مكتب نصرة الأقليات. وكان لنافذة مكتب مارفين فيلدس (Marvin Fields)، المدير، عتبة يضع عليها طبقاً مهيئاً بالذرة من أجل السنجاب ذو الريش الأحمر الذي تجمعه به علاقة راسخة طويلة الأمد. وقد حجبت الزخرفة الموجودة على الزجاج كل شيء باستثناء أيدي السنجاب السوداء التي تتخللها بقع صفراء صغيرة جداً تتساقط من بين أصابعه، لكن بروديريك تمكن عبر مخيلته الخصبية من رؤية وجه فيلدس المعبر. وكان فيلدس أصيلاً حقيقياً، وهو شخص بإمكانك الوثوق به كما يقولون. وكان السنجاب على غصن شجرة سنديان ضخمة لا يبعد إلا مسافة ذراع واحدة عن نافذة فيلدس. وكان ذيله العريض ينتفض تعبيراً عن الشكر سلفاً. وجرت العادة بأن يقفز السنجاب عن ذلك الغصن باتجاه نبتة متسلقة كبيرة ومعمّرة ويأبسة تمتد على طول نافذة مارفين، ومن ذلك المكان كان يثب برشاقة وينتقل إلى عتبة نافذة مارفين ويصل إلى طبق الذرة. وكان بروديريك مفتوناً بعرض السنجاب (مارفين) لطوال سنوات من الزمن. وكان كل ما يعرفه عن هذا العرض هو أن هذا كان السنجاب العاشر لدى مارفين. وبأي حال من الأحوال، كم من العمر تعيش السنجاب؟ مرّر بروديريك يده على وجهه وأدرك بأنه نسي أن يحلق ذقنه. وكان شعره الرمادي الخفيف غير مصنف، وكانت الغرفة حارة؛ لأن المكيف المركزي في المبنى لم يتم تحويله إلى الآن ليعمل على نظام التبريد في الصيف، ولهذا السبب كان بروديريك يرتدي سروالاً قصيراً أثناء العمل. وقد أضفى هذا اللباس فائدة إضافية بالنسبة له؛ لأن السروال القصير والخصر العالي قد ساعده على إخفاء بطنه المتدلي إلى حدّ ما. وفجأة، اتخذ قراره وأمسك بالرسالة التي كانت على مكتبه واندفع خارج مكتبه متجهاً إلى مكتب رئيس القسم.

كان توم كرامير (Tom Kramer) رئيس قسم علم الاجتماع والإنسان لمدة أقل من سنة تقريباً. وكانت العميدة الجديدة لكلية العلوم والفنون، مويرا بارستو (Moira Barstow)، قد عينته في منصبه وهو من خارج الكلية؛ بغية جلب «بعض الدم الجديد إلى حيّز العمل» وتقوية برنامج البحث والدكتوراه دون الإضرار طبعاً ببرامج الطلاب في المرحلة الجماعية الأولى. أمّا مويرا فقد تم توظيفها من قبل رئيس المجلس التعليمي الجديد الذي تم توظيفه من قبل الرئيس الجديد (الآن على الأغلب)، ولذلك فقد كان تسلسل القيادة بأكمله يحاول تثبيت أقدامه في العمل الجديد. وكان كرامير يحشو رأسه بالمعلومات (وكان يعتقد دوماً أن العلماء المتخصصين بعلم الأجناس البشرية سيواجهون اعتراضاً بسبب ما يقومون به، لكن هذا لم يحصل) كونه عالماً متخصصاً في علم الاجتماع عن طريق إلقاء الضوء على تأثير التمدن في البيئة ومستويات المعيشة المحلية في مناطق الميديوست والغريت بلينز (Midwest and Great Plains). وكان شخصاً مفعماً بالطاقة وسريع البداهة ولديه كثير من الأفكار، وكانت بعض هذه الأفكار جيدة بالفعل. وكان واضحاً بالنسبة لكرامير بأن كثيراً من أموال المنح كانت بانتظار من يستقبلها إلى داخل الكلية. وللقيام بهذا، فقد كان بحاجة لتوظيف اثنين أو ثلاثة أشخاص رئيسيين والحصول على الحد الأدنى من أعضاء الهيئة التدريسية لزيادة السرعة في تنفيذ العمل والدفع بقوة أكبر بقليل، خصوصاً في مجال صياغة وتأليف المنح والبحث. وهذا بدوره ستكون له مضامين إيجابية بالنسبة إلى رفع مستوى برنامج الدكتوراه. ولدى الإدارة المركزية والعميد كثير من الأمور الجيدة ليقولوها عن هذه الخطط.

نظر كرامير إلى ساعته، وكانت بعض قطرات العرق قد انسابت على سوافه التي غزاها الشيب. لقد كان من المفترض أن يكون في اجتماع رئاسة القسم أثناء 15 دقيقة. وكان رؤساء الأقسام جميعاً موجودين لدى العميد (ومع ذلك كان النقاش الدائر عن رؤساء الأقسام مقابل المديرين) لتقديم مداخلاتهم بشأن أهداف أقسامهم، بالتوازي مع المضامين المالية وغيرها من المضامين الأخرى. وكان أول من سيقدم مداخلته ضمن مجموعة تضم أربعة أشخاص كانوا سيقدمون

مداخلاتهم في ذلك اليوم. سُمع صوت عنيف جراء إغلاق باب المكتب الخارجي، وسمع كرامير الأصوات، لكنه لم يميّزها عن بعضها بعضاً. وعندما حاول الوصول إلى معطفه غير الرسمي، ظهرت على الباب أنا كومبس (Anna Coombs) وهي سكرتيرة القسم. وكان كرامير يشكر الله يومياً على حظه؛ لأنه كان قد ورثها عندما بدأ هذا العمل.

كانت أنا تتصف بحدّة الملاحظة وبالإحساس المرهف تجاه الناس، وكانت قد تعرضت للمعاملة بإطراء، وبلا مبالاة، وللصراخ في وجهها، وحظيت بالثناء وحصلت على المكافآت، دون أي ترتيب محدد على امتداد 15 عاماً في عملها. وبرأيها فإن زميل كرامير ما تزال أمامه بعض الاحتمالات، علماً أن القضية لم تغلق إلى الآن.

قالت أنا: «أنا أعرف أن لديك اجتماعاً لرؤساء الأقسام في غضون 15 دقيقة، لكن الأستاذ بروديريك (Broderick) ينتظر خارجاً ويريد أن يراك». ولاحظت أن كرامير يحدّق بساعته فقالت: «لقد أخبرته بأن لديك اجتماع، لكنه قال إن الأمر مهم جداً».

سحب كرامير معطفه وقال: «لا يوجد لديّ إلا خمس دقائق، فإذا لم يكن هذا الوقت كافياً لحل الموضوع فبإمكاننا مناقشته في وقت لاحق».

خطى بروديريك بسرعة إلى داخل المكتب، واستطاع كرامير أن يدرك أنه كان غاضباً. فقد كانت البقع الحمراء على عنق الرجل دليلاً واضحاً على غضبه، ناهيك عن التقلص العصبي غير الإرادي تحت عينه اليسرى. وكان قد خمن أن الموضوع له علاقة بتقويم بروديريك وتعديل راتبه، أو عدم وجود أي تعديل. وقال كرامير في نفسه إنه كان من الأفضل لبروديريك لو لبس السروال القصير وترك جواربه البيضاء في البيت. وسأله: «ما المشكلة يا جيف؟»

أمسك بروديريك الرسالة بإحكام في قبضته مثل سلاح ثقيل ملوحاً بها باتجاه كرامير وقال: «أريد أن نتحدث بشأن هذا التقويم. لقد كنت أوجّل هذا الموضوع

لأسابيع من الزمن؛ لأنني لم أرغب بالتسبب بمشكلة، لكن هذا ما سيحصل أليس كذلك؟ إذا كانت هذه هي الطريقة التي تُعامل بها لكي نبقى معلقين في هذا المكان لبقية حياتنا المهنية، فإنني أضمن لك بأنك ستمضي السنوات الثلاث القادمة منشغل البال ومقيداً بشكوى تلو الأخرى - بدءاً بي».

أخذ كرامير نفساً عميقاً وعدّ حتى الثلاثة وأجاب قائلاً: «إن هذا توقيت سيئٌ جيف. فالموضوع سيستغرق وقتاً أطول بكثير من خمس دقائق، وهذا كل ما لدي في الوقت الحاضر».

قال بروديرريك: «إذاً متى يمكننا مناقشة هذا الموضوع؟»

قال كرامير: «سأغيب لمدة أسبوع في عمل يبدأ في وقت متأخر بدءاً من اليوم وذلك لحضور مؤتمر في أريزونا، فلماذا لا ترسل لي رسالة عبر البريد الإلكتروني وبعض التفاصيل والشرح عن هذه المشكلة؟»

قال بروديرريك وقد أصبح وجهه أكثر احمراراً: «إن ما تقوله لا يفهم منه أي شيء إلا أنك تريد التخلص مني. لا توجد طريقة منطقية للتعامل مع شيء مثل هذا عبر البريد الإلكتروني».

قال كرامير وقد بدأ صوته يرتفع بشيء من الانفعال: «حسناً، لكن هذا لن يحل أي شيء بالنسبة لدخولك عنوةً إلى هنا مثل شخص يتسبب بالدمار والهلاك متوقعاً بأن تُحل مشكلاتك بطريقة عين. لقد كان أمامك ستة أسابيع لطرح هذا الموضوع للنقاش». وبعدها توقف لبرهة من الزمن وعدّل ربطة عنقه وتابع قائلاً: «سنتعامل مع هذا الأمر عندما يتسنى الوقت لكلينا، لكن يجب عليّ الآن أن أذهب في الحال».

عند هذه المرحلة، تخلّص كرامير من بروديرريك وتركه واقفاً في مكتبه. وعند خروجه مستعجلاً لم ينتبه لآنا كومبس وهي تغمز بعينيها وتهز برأسها.

كانت مداخلة كرامير ناجحة جداً. وفي الحقيقة، قال العديد من رؤساء الأقسام

الآخرين إنهم يرغبون لو كان بإمكانهم اقتباس جزءٍ منها فقط مثل سرقة أدبية. وكان لدى العميد اقتراحين ثانويين وطالب بتقديم المزيد من التفاصيل عن مؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية والمكونات المالية. وعلى الرغم من ذلك استمر الاجتماع مطولاً وكان على وشك أن يتأخر عن موعد رحلته إلى فيونيكس (Phoenix). لكنه التزم بجدية بمهمته واستطاع اللحاق برحلته وجلس في المقعد 12 وأقلمت الرحلة، وعندما فكر بما حدث معه، انتابه شعورٌ جيدٌ تجاه اجتماع العميد وشعورٌ سيئٌ تجاه صدامه مع برويدريك الذي كان بإمكانه أن يكون مرناً أكثر. وهو لم يكن شخصاً قليل الشأن كونه حصد جائزتين للتعليم على مستوى الكلية، لكنه لم يدخل قرشاً واحداً إلى الكلية ولم ينشر مقالةً واحدة أثناء خمس سنوات. وعلى حد علم كرامير، لم يكتب برويدريك أبداً أي مقترح من مقترحات المنح الدراسية في حياته. ولم يستطع أن يفهم الطريقة التي يمكن عبرها للرجل أن يصبح بمثابة أي نوع من أنواع القوى التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى القسم. وقد بقي هذا الأمر يجول في خاطره ويضايقه، ومع ذلك لم يتمكن من تحديد المشكلة بحد ذاتها تماماً. ومرّ بجانبه مضيف الطائرة وطلب منه كأساً من العصير الأحمر المزّ وكأساً بلاستيكياً، وقد أحضر له زجاجة عصير أحمر مزّ محضّر من مجموعة من العنب الأسود بالإضافة إلى مفتاح خاص لفتح تلك الزجاجة.

وبينما كان كرامير يرتشف الشراب من كأسه، كان هناك رجلٌ مسنٌ في المقعد الأوسط يتصفح مجلة نيوزويك. وقد قال كرامير لنفسه عندما كان يقرأ الصحيفة من فوق كتف الرجل، إذا جاز التعبير، إن عناوين هذه القضية أكملها تدور عن الإرهاب، والأمن الجوي، وتراجع أسهم البورصة، أو مزيج من هذه المواد. وفكّر لبرهة من الزمن بأن حسابه التقاعدي قد انخفض إلى الثلث تقريباً، وبعدها وجد أن هناك 25 سنة ما زالت أمامه، ولذلك لا يوجد أي سبب حتى يزعج نفسه بالتفكير بهذا الأمر، ومن ثمّ فإنه لن يقلق بهذا الشأن أثناء الوقت الراهن على الأقل.

وغلبه النعاس، وكان كأس العصير متقلقاً على طرف الطاولة أمامه في مقعد الطائرة. وأيقظته نسمة من الهواء المتقطع. وفي الوقت الذي منع فيه كأسه العصير من السقوط على طرف قميصه، كان كابتن الطائرة يعلن بأنه من الممكن رؤية مدينة البوكويركو (Al-buquerque) من الجانب الأيسر للطائرة. ومن غير ريب كانت المدينة واضحة للعيان كحفنة من الماس المرمي عبر امتداد الصحراء الأسود. وكان بروديريك في ذهنه مجدداً. وتذكر أن أنا قالت له بطريقة مرتجلة نوعاً عندما اتصل بمكتبه وهو في طريقه إلى المطار، إن بروديريك كان بالفعل من النوع الجيد جداً، وقد أقرت أيضاً بأن الطلاب كانوا يحبون هذا الشخص بالفعل. وعندها بدأ كرامير بالتفكير بأن الأشخاص مثل بروديريك، الذين يبدوون وكأنهم غير مرتبطين بما تسعى الجامعة للقيام به، قد يخافون من ظروفهم، فهم لم يتمكنوا من التكيف مع بيئتهم ولم يتمكنوا من التقاعد، على الأقل ليس الآن. حسناً إن هذه المشكلة ليست مشكلته. ولذلك نظر مجدداً إلى الظلام وراقب منظر مدينة البوكويركو التي ظهرت من جهة الجناح الأيسر للطائرة. ومن جهة أخرى، ربما كانت هذه المشكلة مشكلته إلى حد بعيد.

وفي صباح اليوم الثاني في تمام الساعة 9:30 كان جيف بروديريك في مكتبه يصحح أوراق الامتحانات النهائية. لقد شعر بأنه أفضل حالاً لكنه لم يعرف السبب. فمن المفترض أن يؤدي الشجار مع رئيسك في العمل إلى الشعور بالتشرد، لكن ما جرى قد بدا وكأنه وزن ثقيل قد أزيح عن صدره على الرغم من أنه كان غاضباً جداً عندما غادر مكتب كرامير. وقد طلبت منه أنا - التي تعد سيدة حذرة تماماً في كلامها - أن يذهب إلى المنزل ليهدئ من روعه. وذكّرت أيضاً أثناء خروجه من المكتب بأنه يجب عليه أن ينتهي من وضع الدرجات النهائية بعد ظهر هذا اليوم. وعندما حلّ صباح اليوم الثاني، استيقظ وحلق ذهنه وارتدى قميصاً ناعماً متموجاً. لكن زوجته أخبرته بأنه يبدو شخصاً أحمق بارتدائه لذلك السروال القصير والجوارب الرياضية البيضاء وقالت له: «أرجوك، اترك الجوارب فقط في درج الخزانة». وكانت محقة كالعادة. وبطريقة أو بأخرى شعر بأن ارتدائه للسروال

القصير مع الجوارب البيضاء أفضل بقليل. وشعر إلى حد ما بأنه أكثر قدرة على ضبط نفسه.

رَن الهاتف. وفوجئ بروديريك عندما سمع صوت كرامير الذي قال: «جيف، أنا توم كرامير».

مرت لحظة من الصمت وبعدها قال بروديريك: «أوه، مرحباً. لقد فاجأني اتصالك، لقد ظننت أنك ما زلت في أريزونا».

قال كرامير: «أنا في أريزونا بالفعل. اسمع، لنأخذ بعض الوقت المستقطع من يوم أمس ولنبدأ الحديث من جديد. أنا أعتذر عن تسرعي واندفاعي فقد كان تفكيري منشغلاً بالمداخلة التي كنت سأقدمها أثناء 10 دقائق ولم أسمح لنفسي بالتوقف للحظة والتفكير بموضوعك. لذلك لنحدد وقتاً معيناً نجتمع فيه معاً عندما أعود ونخصص ما نشاء من الوقت المطلوب فعلياً لحل هذه المسألة».

أجاب بروديريك: «أنا مستعد لذلك، لكن ماذا عن راتبتي؟ فالميزانية جيدة جداً وتسمح بعقد صفقة على ما أعتقد». وقال في نفسه ما الذي يجري هنا. هل يعاني هذا الشخص من انفصام بالشخصية أم ماذا؟

قال كرامير: «إذا حدثت التغييرات، وأنا لا أقول إنها ستحدث، فبإمكاننا معالجة ذلك الموضوع بأثر رجعي بطريقة أو بأخرى. لكن اسمع فأنا لا أعدك بأي شيء، لكنني أود أن أعبر عن التزامي تماماً بأن أضمن لك بأننا سنولي ما يقلقك كل الاهتمام الذي يستحقه».

قال بروديريك لنفسه حسناً سيحكم علي بالهلاك واللعنة، ومن ثم قال: «هذا كلام جيد بالنسبة لي».

صمت بروديريك واستند إلى كرسيه. وبعد ذلك نهض وتفقّد نافذة مارفين فيلدس ولم يجد السنجاب أو مارفين. فجلس في كرسيه مجدداً وهجم مجدداً على أوراق الامتحان وبدأ بتصحيحها. وأثناء بضع دقائق اندمج بعمله لدرجة أنه لم يلاحظ

وجود أديل سويت (Adelle Sweat) التي كانت تقف في باب مكتبه. وفي الحقيقة، كانت أديل قد قرعت الباب مرتين للفت انتباهه.

قال برويديرك وهو ينهض عن كرسيه الدوار المخلخل: «آه، مرحباً بك دكتورة سويت»، وأزاح كومة من الأوراق التي كانت على أحد المقاعد في مكتبه وقال لها: «تفضلي بالجلوس».

كانت أديل نجمة الكلية. فقد تم توظيفها منذ ثلاث سنوات أستاذة مساعدة في انتظار التثبيت، وتمّ تثبيتها بعد سنتين، ومن المرجح أن تصبح أستاذة متفرغة في غضون سنتين. وكان لدى برويديرك شكٌّ بأن الطريقة الوحيدة التي كانت الجامعة قادرة عبرها على تعيينها هي أن والدتها لم تكن بصحة جيدة وتعيش على بعد 60 ميلاً عن الجامعة. وكانت أديل متخصصة في علم الآثار في طريقها للارتقاء. وكانت قد تلقت إشعاراً يفيد بأن لديها منحة لمدة ثلاث سنوات بقيمة 276000 دولاراً أمريكياً لمسح موقع محتمل يعود إلى ما قبل ثقافة السكان الأصليين لأمريكا في مدينة كلوفيس (Clovis) في جنوب كاليفورنيا. وكان هناك نوع من الانسجام بين برويديرك وسويت بغض النظر عن السبب أياً كان، وكانت مصالحيهما متشابهة على عدد من الجبهات. وعلى نحوٍ أكثر تحديداً، يمكن القول إنهما اثنان من خمسة أشخاص فقط في قسم علم الأجناس البشرية، وقد انهمك أحد هؤلاء الأشخاص على نحوٍ أساسي بالعمل الشرعي الجدلي. وكان بإمكانها أن تكون حادة الملاحظة إلى حدٍّ ما وكانت مستقيمة دوماً. وقد لاحظ برويديرك بأنها تحدثت إلى أنا كومبس لوقت طويل جداً. وإضافةً إلى كل ما ذكر، لم يكن هناك نساء أخريات في القسم.

قالت أديل: «ينتابني شعور، في بعض الأحيان، بأنك محبط تماماً بسبب البحث. أخبرني إذا كنت فضولية جداً في طرحي هذا».

قوم برويديرك هذا السؤال سريعاً. ولو تمكّن من معرفة ما تصبو إليه عبر هذا الطرح لشكّ بأنه سيجد بصمات أنا كومبس في مكان ما على طول هذه الحاشية التي ذكرتها. اتكأ على كرسيه ونظر إلى السقف ومن ثمّ نظر إلى الأرض. وبعدها نظر إلى

أديل وقال: «أنا أعتقد بالفعل بأنني عالم حصيد في مجال اختصاصي. فقد قمت ببيع بعض الأعمال الجديرة بالاحترام إلى حد كبير عن الجانب الاقتصادي والجوانب الديموغرافية للهنود، الذين كانوا يعيشون في الأراضي المنبسطة المرتفعة في شمال أمريكا أثناء القرنين الثامن عشر والتاسع عشر. وأنا أراهن بأنني أعرف عن هذا الموضوع أكثر من الجميع باستثناء أربعة أو خمسة أشخاص في هذا البلد».

«أنا أشهد على صحة هذا الكلام، وأعرف ما يكفي من الموضوعات الهندية التاريخية لكي أصدر حكماً في هذا الأمر، لكن لماذا لا تقوم بكتابة المزيد من الموضوعات؟ فأنت لم تكتب إلا خمس أو ست مقالات، أليس كذلك؟ هل حصلت على أي منحة في أيما وقت مضى؟»

قام بروديريك بلف ذراعيه حول صدره وانزلق بضع بوصات في كرسیه. لقد أراد أن يقول إن المنح أثناء السنوات الأولى من مهنته هنا لم تكن ذات شأن مهم. وأراد أن يصف الساعات الطويلة التي قضاها وهو يتصارع مع المقترحات البحثية التي أرسل بعضها منها عبر البريد الإلكتروني، لكن لم يحظ أي من هذه المقترحات بالتمويل. وكان متلهفاً، أكثر من أي شيء آخر، ليخبرها عن الشغف الذي طوره تجاه مهنة التدريس كلما تقدّم بالسن، وليذكرها بجوائز التدريس التي حصل عليها. لكنه تصوّر بأنها ستشير فقط إلى الطريقة التي كان فيها التدريس بمثابة ملاذٍ أخير للناس الذين لم يتمكنوا من الحصول على المنح أو من نشر الكتب. وأخيراً قال لها: «لا لم أحصل على أي منحة».

طقطقت أديل بأظافرها على ذراع كرسیها. وكانت تعرف تماماً بأن بروديريك كان عالماً حقيقياً في اختصاصه، وكانت تعرف أيضاً بأنه كان أستاذاً جيداً وبارزاً أيضاً، على الأقل عندما لم يكن في حالة من الذعر والجنون كما هو الآن. وكانت أديل قد سمعت بأنه كان يشرب كثيراً من البيرة، لكنها لم تر هذا بنفسها مباشرة، أمّا أكثر الأمور التي كانت على صلة مباشرة بالموضوع فهو أنها كانت تعرف بأن لديها مشكلة الوقت بالنسبة للإيفاء بالتزاماتها تجاه منحتها.

قالت: «أنت تعلم بأنني حصلت على هذه المنحة التي تبدأ في شهر تموز. وستفرض علي هذه المنحة أن أكون خارج البلدة لبعض الوقت، خصوصاً أثناء الربيع القادم لكي أرتب أموري من أجل العمل الميداني الصيف القادم. وهذا سيعوق حركتي بالنسبة لتدريس مادة «مقدمة علم الأثار» في فصل الربيع. وهذا سيصبح أكثر تقييداً لي في السنة الثانية والثالثة. وستكون أمامي كثير من العيّنات والمعطيات لكي أتعامل معها. ولكي أتمكن من القيام بهذا تماماً، فنحن بحاجة لطلاب خريجين. لقد انحدر مستوى درجة الدكتوراه في مجال علم الأجناس البشرية إلى مرحلة النسيان تقريباً. ودون إحياء ووضع تعريف أفضل مثل وضع وضع برنامج متعدد الاختصاصات، فإن هذا الاختصاص سيتم حذفه. ولكي نجعل هذا الاختصاص جديراً بالاحترام من جديد، فإن أحد الأمور التي نحن بحاجة للقيام بها هو إجراء حلقة دراسية للخريجين عن المخططات التمهيدية الرئيسية لأوائل الأمريكيين التي امتدت بدءاً من إنسان كلوفيس وصولاً إلى الاتصال المباشر مع الأوروبيين. ونحن بحاجة أيضاً إلى مزيد من أعضاء الهيئة التدريسية الذين يحملون درجة الدكتوراه. ويمكننا أن نحصل على أشخاص متعاونين من قسم الجيولوجيا، ولدي بعض المقترحات غير النهائية في هذا الخصوص. فال فرنش (Al French) يريد العمل معنا في التاريخ وأطوار الطبقات الاجتماعية. لذلك فإن الاستنتاج الأخير الذي أريد التعبير عنه هو أننا بحاجة لمعاون يكون أستاذاً قوياً. وقلت لنفسني بأنك قد تكون مهتماً بهذا الأمر».

كانت الملائكة تغني أو على الأقل ملاك واحد فقط. اعتقد بروديريك للحظة بأنه قد لمح عتبة الجنة. فكيف يمكن أن يكون هذا ممكناً؟ لكنه تمكن بعد برهة من الزمن بالإحساس بالواقع أيضاً وقال: «اسمعي، إن هذا أمر جيد بالفعل وأنا أقدر هذا وبإمكاني القول إن هذا كلام منطقي، لكن كيف يمكن أن ينجح هذا الأمر بالنسبة لي؟ لا يمكنك أن تتخيلي كم أحب وجود ترتيب مثل هذا الذي وصفته الآن. وأنا أضمن لك أن بإمكانني القيام بهذا العمل في كل من المقرر التعليمي للمرحلة الجامعية الأولى وندوة الدراسات العليا. لكنني لن أقوم بالبحث أو نشر الكتب، وهذا سيجعلني أحصل على تقييمات متدنية ولن أحصل على أي علاوات».

كانت أدليل تتوقع هذا وتعرف بأن ما قاله صحيح، وقالت: «ربما يمكننا إقناع كرامير والعميد بالقبول بذلك. فأنت أستاذ بارز بالفعل وأنا أعرف هذا، وأنت تعرف عملك حق المعرفة سواءً كتبت عنه أو لم تكتب. انظر إلي، أنا لا يمكنني التوسع في هذه المنحة بنفسني، وأنا بحاجة إلى مزيد من الوقت من أجل خلق برنامج دراسات عليا أكبر وأفضل في المنح الدراسية والبحث. ولا يمكنني أن أرى القسم وهو يوظف عالماً آخر في علم الأجناس البشرية غيرك أنت. فإذا كان بإمكانك تولي بعض الحصص التدريسية المخصصة لي وتمكنا من القيام بحلقة للدراسات العليا من الطراز الأول، يمكنني الحصول على العديد من طلاب الدكتوراه المنهمكين معي في المسح وهكذا يمكننا متابعة طريقنا».

فكر بورديريك في هذا الطرح لبرهة من الزمن فقط. وقال: «لقد قبلت بهذا. لكن من المفترض أن أجمع بكرامير عندما يعود من مهمته، ولذلك اسمحي لي بأن أطرح عليه هذا الموضوع. فإذا كانت هناك أي إشارة للدعم، عندها يمكننا متابعة الموضوع شخصين ضد شخص واحد، وسننوقه عدداً».

ابتسمت أديل وقالت: «أعتقد بأن الدعم سيأتي، لكن إذا لم يحصل هذا فإننا لن نتوقف عند تلك المرحلة».

واجتمع توم كرامير وأديل سويت وجيف برويديريك مع العميدة بارستو (Barstow) بعد ثلاثة أسابيع. وكان لديهم مقترح من أجل بناء قاعدة البحث العملي وبرنامج الدراسات العليا في علم الأجناس البشرية، وكانوا متحمسين في هذا الخصوص، على الرغم من أن الموضوع كان ما يزال في مراحل التمهيدية إلى حد ما.

وعندما فكر برويديريك بالاجتماع الذي جرى مع العميدة، وجد أنها خلّفت في نفسه انطباعاً قوياً. فقد كانت مويرا بارستو في هذا العمل لما يزيد عن سنة تقريباً، لكنها تولت هذا المنصب وهي تتمتع بتجارب كثيرة وبشعور حقيقي لحل مشكلات الناس. وهو لم يلتق بها إلا بصورة عابرة قبل الاجتماع، وتذكّر عندما جلس معها بوجود توم كرامير وأديل سويت بأن الهواجس كانت تدور في رأسه. فقد

كان لديهم الإطار المناسب لإيجاد أحد الحلول، لكنه لم يكن محكماً وكان يجب عليها أن تقبل به - حرفياً.

وبينما كانت ترتدي طقمًا رسمياً بالإضافة إلى وشاح مثني تحت سترتها، قامت بتذكير جيف بربطة العنق الصفراء من نوع (IBM) وبزة الصوف الرمادية التي كانت شائعة في الماضي. لقد كانت تعطي شعوراً بأنها أنثى ودودة ومهنية في وقت واحد، وقامت بترتيب جلوسهم حول طاولة في زاوية مكتبها بجانب النافذة حيث كان منظر الجامعة منظرًا كلاسيكياً حيث تدفق الطلاب عندما خرجوا من صفوفهم الدراسية، الأمر الذي ذكّرهم جميعاً بالسبب وراء وجودهم هناك بالدرجة الأولى. وكانت بارستو تضع بعض الزهور في وسط الطاولة، لكنها كانت زهور قصيرة بما يكفي لرؤية بعضهم بعضاً من فوقها. وحالما بدؤوا بقليل من الدردشة للاطلاع على مجريات الأمور، صاغت ذلك السؤال الذي وجهه الاجتماع حيث قالت: «حسناً أيها الزملاء، ما الذي يبتغيه كلٌّ منّا من هذا الاجتماع؟»

بدأ الحديث يدور مباشرة عن المشكلات وكانت الحلول الجزئية تختلط معاً بغير انتظام. وبعد بضعة دقائق من هذا الحديث، طالبت بوقت مستقطع وسألت الجميع ليجيبوا عن السؤال على نحوٍ فرادي، وطلبت من كرامير البدء بالحديث. أقرّ كرامير بأنه وُظف في هذا المنصب من أجل بناء قاعدة البحث العلمي للقسم وبرامج الخريجين وعدم السماح بتدهور برنامج طلاب المرحلة الجامعية الأولى. ولكي يقوم بذلك كان بحاجة لموارد جديدة، لكنه كان بحاجة أيضاً لأعضاء الهيئة التدريسية الموجودين لكي يرفعوا مستوى الأداء درجة واحدة. وكان يعتقد بأن لديهم ثلاثتهم بعض الأفكار التي يمكن أن تساعد في تحقيق ذلك. وقال أيضاً بأنه على الرغم من أنه كان بحاجة لمنصب إضافية لأعضاء الهيئة التدريسية إلا أنه لم يرَ مثل هذه المناصب في قسم علم الأجناس البشرية. وقالت العميدة بأنها ستعود لمناقشة الحلول في غضون بضعة دقائق، أما أديل سويت فقالت إن بإمكانها جذب المنح والقيام ببحث جيد وبالنشر أيضاً، وكانت قد أثبتت ذلك سابقاً. وكان بإمكانها أيضاً تعيين وتدريب عدد أكبر وأفضل من المرشحين لنيل درجة الدكتوراه. لكن لم يكن بإمكانها القيام

بهذا الأمر بمفردها. فالمتطلبات كانت كثيرة جداً بالنسبة لها لكي تبقى مهمتها في تدريس طلاب المرحلة الجامعية الأولى على المسار الصحيح، ولذلك يجب تقديم المساعدة لها. قال برويدريك إنه يريد الاحترام أولاً وقبل أي شيء، وكان يتوقع أن يكتسب هذا الاحترام، لكنه أراد صورة واضحة كي يكون مسهماً، وكي يحصل على مكافأة إذا نجح في مهمته. وأراد لعب دور أقوى في التدريس؛ لأنه أحب هذه المهنة وكان جيداً فيها، وبصراحة أكثر، لم يكن متحمساً أبداً تجاه البحث؛ لأنه لم يثبت إلى حد ما بأنه ناجح جداً في ذلك المجال. قالت العميدة بارستون لديها موارد محدودة جداً للارتقاء إلى مستوى التوقعات العالية جداً وعليها أن تستثمر أموالها وأن تحصل على النتائج. وقد لا يكون قسم علم الأجناس البشرية على رأس الأولويات، لكنه لم يكن في آخرها أيضاً.

قالت العميدة: «هذا حسن جداً، لنتحدث الآن عن بعض الخيارات. أعتقد أن لديكم بعض الأفكار، ولدي أيضاً بعض الأفكار. نحن بحاجة لكي نفكر بالطريقة التي تتناغم فيها بعض هذه الأفكار مع مصالحنا واهتماماتنا. أرجو من توم أن تبدأ الحديث».

تم التوصل إلى اتفاق من حيث المبدأ في نهاية الساعة الثانية من الاجتماع. وكانت الصفقة تقضي بأن تقوم العميدة بتقديم المال لأحد طلبة الدراسات العليا ليكون مساعداً للدكتورة سويت في بحثها ودعم هذا البحث لثلاث سنوات، وأثناء ذلك الوقت يجب على الدكتورة سويت أن تحصل على تمويل للمنحة لكي تستمر بها. ويجب أن يكون هناك أيضاً أربعة مرشحين للدكتوراه على الأقل يعملون معها ومع جيف برويدريك إلى أن يحين الوقت المناسب. ويجب تمويل هؤلاء الأشخاص عن طريق المنح الدراسية أو عبر استعادة النفقات غير المباشرة. وستعمل العميدة مع كرامير وسويت ورئيس قسم الجيولوجيا على تسمية دور ألفرينش بصورة رسمية أكثر في مجال الدكتوراه في علم الأجناس البشرية. وكان على الدكتور برويدريك أن يضطلع بتدريس مادة إضافية للطلاب المرحلة الجامعية، وعلى وجه التحديد المادة التي كانت الدكتورة سويت تدرّسها وهي مقدمة في علم الآثار، وأن يتولى الدور الرئيسي في تدريس ندوة الدراسات العليا عن المخططات التمهيدية الرئيسية لأوائل الأمريكيين، التي امتدت بدءاً من إنسان كلوفيس

وصولاً إلى الاتصال المباشر مع الأوروبيين. ومعنى ذلك أن هناك ثلاث مواد للطلاب المرحلة الجامعية في كل فصل دراسي إضافةً إلى ندوة الدراسات العليا وهذا يعني أنه يجب تطوير مادة إضافية تشمل 800 طالب، وأن عليهم العمل معاً على هذا الموضوع أثناء مدة يكون فيها الموعد النهائي بعد سنة واحدة. وبالإضافة إلى وجود مساعد للدكتورة سويت في بحثها، سيكون للدكتور بروديريك طالب دراسات عليا مساعد له في التدريس. وسيتم تقويمه في هذه التسوية وفقاً للمعايير والمقاييس المستندة إلى العمل الذي كان يقوم به. وكان عليه وتوم كرامير التوصل إلى الصيغة النهائية بالنسبة لهذه الموضوعات وتقديمها إلى العميدة للحصول على الموافقة. وقد تضمنت هذه الموضوعات ضرورة أن يسهم في هيئة المعرفة بشأن علم الأجناس البشرية، لكن يمكن أن يكون هذا على صورة مقالات محكمة في مجال اهتمامه أو في مجال تدريس علم الإنسان، أو كليهما. وتم الاتفاق على تقديم خمسة منشورات كحد أدنى بحلول نهاية العام الثالث بوصفه شرطاً أساسياً. وسيتم تقويم البرنامج بأكمله بحلول العام الرابع وستتضمن تلك العملية التعاقد مع مستشار خارجي كمقيم.

مناقشة

يعدّ هذا السيناريو الروائي تركيبةً مثاليةً إلى حدّ ما للعديد من القضايا الحقيقية. وسيدرك أغلب القراء مباشرةً هذه القصة بأشكالها العديدة. إن هذا وضع شائع جداً وقد أعيد ذكره هنا؛ بغية إظهار ما يمكن أن يفعله الأشخاص أصحاب النوايا الحسنة للتوصل إلى حل بناءً للأوضاع المدمرة المسببة للخلافات.

لقد اجتمع في هذا المثال مقدار قليل من الإرشادات والاستشارات مع المفاوضات المستندة إلى المصالح للتوصل إلى تأثير إيجابي حتى وإن كان تأثيراً مثالياً. والأهم من ذلك هو أنه ما من أحد قد لُح إلى أنه مستشارٌ أو مسهلٌ أو مفاوضٌ على أساس المصلحة. فالناس الذين أرادوا بالفعل حل مشكلة ما والمضي قدماً قد قاموا بتطبيق هذه المبادئ ببساطة، باستثناء العميدة حيث لم يقم أي أحد منهم بالإشارة إلى هذه المبادئ أثناء الاجتماع.

إن أحد العناصر الرئيسية هو أن اثنين منهم على الأقل وجدوا أن هناك حاجة لصب المياه على النار بدلاً من البنزين. فلو كانت أنا كومبس قد بدأت بنشر حملة شائعات عن تويخ رئيس القسم الجديد لجيف بروديريك بدلاً من إبقاء الأمر سراً، لكانت قد وقعت كثير من الأضرار. لكنها زرعت فكرة جريئة في عقل أديل سويت الخصب عن طريق إشارتها إلى أن بروديريك قد يتعاون على نحو جيد مع أحد الباحثين الأقوياء. وهي لم تخسر أي شيء عندما ذكرت بصورة عابرة أمام توم كرامير أن بروديريك كان بالفعل شخصاً لطيفاً بطبيعته ومضمونه وبأن الطلاب أحبوه.

ومع أن توم كرامير كان سريع الانفعال والغضب وأناني إلى حد ما، إلا أنه كان يتمتع بشخصية فطنة وعميقة التفكير للقيام بالمبادرة والاتصال ببروديريك من أجل مناقشة مشكلته مرة أخرى. وكان راغباً بالاعتذار عن المواجهة الأولى التي حصلت وذلك رغبة منه في إعادة الأمور إلى نصابها الصحيح. إن الدافع وراء اعتذاره لا يهم أبداً سواءً قام بهذه الأمور بدافع الإيثار، أو لأنه أدرك أن هذا يصب في مصلحته الشخصية التي تليق بعالم، وقد أظهر أيضاً المقدرة على التفكير خارج الأطر التقليدية، أو على الأقل ليأخذ فكرة جديدة بعين الاعتبار.

وقد أظهرت أديل سويت مقدرة حقيقية لابتكار ورؤية الطريقة التي يمكن عبرها أن تتسجم أجزاء الصورة الأكبر مع بعضها بعضاً. وكانت لديها الثقة بأخذ المبادرة والتحدث مع بروديريك عن تلك الفكرة. وقد عاملته باحترام وهذا هو الشيء الوحيد الذي كان يتوق إليه بشدة. وعبر حل هذه المشكلة، وجدت أنها كانت تعزز مصالحها الشخصية أيضاً. وهي تتمتع بجميع ما يؤهلها لتكون عميدة جيدة جداً في يوم من الأيام، حالما تحصل على درجة الأستاذية.

كان جيف بروديريك راغباً بالإقرار بأنه لم يكن على مستوى ذلك النوع من التوقعات المتناغمة مع بذل الجهود لرفع مستوى قسم علم الأجناس البشرية درجة واحدة. وفي الوقت الذي لم يكن ليوافق فيه على الأولويات الجديدة، فقد أدرك حقيقة هذه الأولويات. وبدلاً من اتباع عقلية سلبية لا تتغير، فقد أظهر انفتاحاً وتقبلاً لتعزيز هدفه باتباع الطريقة الجديدة. لقد كانت هذه رحلة عاطفية جديّة بالنسبة

لبروديريك، فدون بعض الدعم على الجبهة المنزلية ومن العديد من زملائه غير المتحيزين، كان من الممكن أن يضطر للتقاعد المبكر الذي يسوده الفقر، أو الصحة العلية أو كلاهما. وبالطبع، لو لم يعمل على إنجاز الاتفاق إلى نهايته، لكان من الممكن أن يحدث هذا بأي حال من الأحوال، لكنني أثق به كل الثقة.

كان من الممكن معالجة هذه العملية بأكملها بطريقة أكثر سهولة، أو حتى منعها، لو كانت لدى القسم مجموعة من الإجراءات والمعايير والمقاييس التي تحدد الطريقة التي يمكن عبرها للناس الإسهام بالمهمة حسب القوى التي يتمتعون بها. وكان من المفترض وضع معايير ومقاييس مؤقتة بالنسبة لتوقعات الأداء الفردي للدكتور بروديريك. ولكي يصبح هذا الأمر ناجحاً بالنسبة لكثير من الناس في المستقبل على المدى الطويل، يجب على الجامعة تطوير سياسات واسعة الانتشار وتشجيعها ودعمها. فزي هذا المثال، كان الدكتور بروديريك أستاذاً متفرغاً على أساس المقاييس التي سادت منذ زمن بعيد لكنها لم تعد مرتبطة بالظروف الجديدة. ولو كان أستاذاً غير متفرغ، لكانت المعايير والمقاييس التي تم وضعها مرتبطة بإمكانية أو عدم إمكانية الترقية النهائية إلى مرتبة أستاذ.

أمّا في العالم المثالي، فربما أصبح الدكتور بروديريك الصورة المعكوسة في المرأة (وهذا كلام مهني) للدكتورة سويت، لكن العالم لا يعمل أبداً وفقاً لهذه الطريقة. أمّا الإنتاجية الجمالية الناتجة عن هذه التسوية، على فرض أنها نُفذت بصدق وأمانة، فستكون أكبر بكثير مما يمكن تحقيقه لو كان بروديريك قد أمضى سنوات عمله الأخيرة في خوفه الأبدي، ولو كانت أديل سويت قد شقت طريقها بصعوبة لتحقيق عمل هامشي للإيفاء بالتزاماتها تجاه المنحة.

obeikandi.com

الملحق 2: مسألة من مسائل الصراع المتعنت

كانت جانيس فيلمور (Janis Fillmore) امرأة سعيدة جداً، وكانت على وشك مغادرة جامعة نورث فالي (North Vally) لتصبح عميدة لكلية العلوم والفنون في جامعة أخرى. وكانت قد أحببت الوقت الذي أمضته في نورث فالي؛ لأنها وإلى حد ما كانت قد تعلمت الكثير هناك، أما الوقت الذي قضته هناك رئيسة لقسم كبير فقد كان وقتاً مثمراً جداً. وكانت تعرف بأنها ستلجأ إلى كل تجربة من تجاربها في عملها الجديد، وكانت هناك أفكار أساسية معينة قد برزت في طرق تفكيرها. وكانت الغاية من هذه الأفكار هي مساعدة الجميع لكي تزداد حكمتهم، وتمكين الناس بحسب قواهم التي يتمتعون بها، والتواصل بوضوح قدر الإمكان كما يتواصل البشر عادةً، ووضع إستراتيجية والبقاء دوماً في المقدمة. وكانت تعلم أيضاً أن بعض أعضاء الهيئة التدريسية قد يرغبون - في بعض الأحيان، وإن كان هذا في حالات نادرة - بخلق المشكلات بدلاً من حلها، ولذلك من الضروري تحييد تلك الأوضاع بسرعة وبطريقة بناءة قدر الإمكان.

قبل ثماني سنوات

كان فريد واليس (Fred Wallace) شخصاً جديداً في العمل. إن مدة عمله لمدة خمسة أشهر رئيساً لقسم اللغة الإنكليزية في كلية الفنون في جامعة نورث فالي كانت قد غيرت حياته - إلى الأسوأ على الأغلب. وكان يعاني من آلام في الرأس وارتقاع في ضغط الدم دليلاً على ذلك. وكان فريد وهو عالم معروف على المستوى المحلي باختصاصه في الأدب الإنكليزي في القرن السابع عشر قد وصل إلى الكلية في منتصف شهر آب (أغسطس) رئيساً جديداً لقسم يضم 21 عضو هيئة تدريسية ونحو 40 مساعد تدريس (TAs). وكان عدد من هؤلاء الأفراد يعملون من أجل نيل درجة الماجستير في الفنون

في قسمه، وكان هناك عددٌ قليلٌ من المرشحين لنيل درجة الدكتوراه أيضاً، لكن معدّل الالتحاق ببرنامج الدكتوراه كان قد تراجع أثناء السنوات الأخيرة.

أحضر فريد دفعة كبيرة من القوة المدرسية إلى البرنامج، وكان هذا هو السبب الرئيسي وراء توظيفه في الكلية. وكان يتمتع بتجربة قليلة في الإدارة - ولا توجد لديه إلا هذه الخبرة في حقيقة الأمر. وكان قد اكتوى بالنار أثناء انغماسه في تخفيضات الميزانية التي لم يذكرها عند الحديث معه، وفي موجة الالتحاق بالدراسة التي فاقت عدد أعضاء الهيئة التدريسية ومساعدتي التدريس. كان هذا هو الوضع على الأقل وفقاً للتعريف التاريخي لأعباء التدريس في نورث فالي.

وكان واليس يتعرف على أعضاء الهيئة التدريسية لديه. وبدأ منذ وصوله بسلسلة من الاجتماعات للتعرف عليهم الواحد تلو الآخر، بدءاً من الأساتذة. وكان مدركاً لحاجته للإطلاع على الأمور، ولتحديد نقاط الضعف والقوة في القسم بأسرع وقت ممكن. وكان واضحاً أن نقاط القوة أكثر من نقاط الضعف، لكن الاختصاصات الفردية كانت منتشرة في كل مكان. ولم يكن الحد الأدنى الحقيقي من الموارد متوافراً في أي مجال على وجه التحديد. وعندها بدأ فريد يشك بأن هذا هو السبب الحقيقي وراء انهيار برنامج الدكتوراه. وقد حظي بفرصتين خاصتين ليتعرف على اثنين من أعضاء الهيئة التدريسية وهما: ماركوس جونز (Marcus Jones) وديلبرت باورن (Delbert Baronne) وهما أستاذان. ولم يكن هناك أي شيء واضح عنهما حتى ذلك الحين إلا أنهما كانا يكرهان بعضهما بعضاً. ولم يكن واليس قد تعرف من قبل على شخصين مثلهما يتمتعان بمثل هذه التركيبة الشيطانية من الشخصيات.

إن مشكلة بارون هي أنه متواطئ، وأناني، ويجب أن يحظى بالإشادة والإطراء مقابل كل شيء جيد يحدث، وأن يحضر لجونز كلما سنحت له الفرصة - وفقاً لما يقوله جونز.

أمّا مشكلة جونز - أو مشكلته الأكبر على الأقل - فهي طبعه الحاد وشدة انفعاله، وأكثر تحديداً طبعه الحاد ونزعتة للكذب بشأن كل شيء يرتبط ببارون - وفقاً لما يقوله بارون.

كان الوقت في منتصف كانون الأول (ديسمبر) وكان عيد الميلاد على الأبواب حيث يتم تحضير الحفلات على نحو غير متوقع. وكانت رحي طاحونة الإشاعات تدور بسرعة عنيفة، أما الأعصاب فقد كانت مشدودة وتالفة. وقد استغرق واليس شهراً أو ما يقارب الشهر ليتنبه إلى شدة الصراع بين بارون وجونز. وفي كل مرة كان يتخلص فيها من إحدى المشكلات بينهما، كانت تظهر له مشكلة أخرى أكثر تعنتاً وصعوبةً.

وكان السبب يعود إلى حد ما إلى الاختلاف الواضح في الطريقة التي يعمل بها كلُّ من الرجلين، ناهيك عن شخصيتيهما. وكانت مواجهته الأولى، ولو على نحو غير مباشر، مع ماركوس جونز. وكان الرجل قد دخل عنوةً إلى مكتب رئيس القسم واليس في اليوم الثاني من عمله، مصراً على رؤيته. لكن واليس كان خارج المكتب يشرف على تفرغ حمولة عربية البضائع والشحن. وبصورة أكثر تحديداً، كان يحاول وزوجته أن يقررا ماذا يفعلان بـ «الأمته والاحتياجات» جميعها التي لم يجدا لها مكاناً وتمنوا لو تركوها في ماساشوسيتش (Massachusetts).

وعندما لم تتمكن أودري بيترسون (Audrey Peterson)، سكرتيرة القسم، من إعطائه موعداً محدداً لكي يراجعها مرة أخرى، انفجر جونز غاضباً في وجهها. وبينما كان يتكئ على مكتبها على نحو قريب جداً منها، سألت نقطة من لعبه وسقطت على الغطاء الزجاجي لساعة أودري، وقال بلهجة ساخرة ولاذعة: «حسناً، هل يجب علينا تحمّل المشقة والعناء مجدداً بوجود رئيس قسم لا يمكن الوصول إليه؟ إن هذا القسم يتفسخ أمام أعيننا ويتفكك. ألا يوجد لدينا من يتحمل المسؤولية؟»

قامت أودري بمسح ساعتها بمنديل ورقي وهي تحرق بجونز. وقالت له بصوت هادئ اذهب واصرخ في وجه شخص آخر. وكانت قد أخذت نصيبها من ذلك اليوم، لكن شيئاً من الحدة الملتهبة في عيونها الرمادية قد أسكته ومن ثم غادر بعد أن أغلق الباب بعنف.

إن التوبيخ يليق بجونز أكثر من الأسلوب اللبق. فقد كان يتمتع بصفة من صفات الصقور (استخدم النقاد صورة ابن مرقص وهو حيوان يتصيد القوارض)، وكان

قد استفاد من هذه الصفة في بعض الأحيان ليلقي الرعب في قلوب من يعيشون حوله ممن هم أقل شأناً منه. وكان يعزز مثل هذه التصرفات عندما تقتضي الحاجة عن طريق اللجوء إلى الانفعال الشديد جداً الذي لم يعد له ذلك التأثير الكبير على أودري الهادئة.

نقلت أودري وجهة نظرها إلى واليس في اليوم الثاني قائلة إن السبب وراء نوبات الغضب التي تصيب جونز يعود إلى أحد الإشاعات التي أطلقها الأستاذ بارون عنه في رسالة وجهها عبر البريد الإلكتروني إلى أحد طلاب الدراسات العليا. لكن كيف عرفت ذلك وهو أمر سرّي؟ لقد عرف فريد أن لدى أودري شبكة اتصالات استثنائية تقدّم لها معلومات دقيقة في أغلب الأحيان. وعلى أي حال من الأحوال، ارتكب واليس خطأ من أولى أخطائه حيث ترك هذه الحادثة تمر دون أي معالجة. وكان فريد متلهفاً لكي يفتح صفحة جديدة مع كليته. وكان السجل نظيفاً، وكان واليس يتطلع قدماً من أجل العمل، ولم يكن راغباً بأن يستهّل العمل بنزاع ما. وعرف واليس أيضاً أن أودري بيترسون - التي كانت صاحبة الروح الجيدة - قد تكون المروّج الأكبر لذلك التصريح المكبوح، وكانت قد قالت: «إنهما لا ينسجمان مع بعضهما بعضاً».

كان فريد واليس شخصاً سهل الانقياد يتمتع بأسلوب مستهتر. وكان يفضل العدسات اللاصقة لرؤية الأشياء البعيدة، بالإضافة إلى نظارات للقراءة للأشياء القريبة. وقد مكّنه ذلك من الظهور وكأنه مولى بممارسة الرياضة في الهواء الطلق في كوخ كوبر ماونتين (Copper Mountain)، ومطالعة الكتب مع رفاق أكاديميين (كان يفضل الكتب العملية التي تدل على أنه واسع الاطلاع). وكان يطلق لحيته في بعض الأحيان لكنه كان يحلقها في أحيان أخرى، وكانت زوجته قد اقترحت عليه أكثر من مرة بأن يطلق لحيته عندما يكون في إجازة خارج أوقات الدوام، وأن يحلقها عندما يكون ذاهباً إلى العمل.

كان لقاء التعارف بينه وبين ديلبرت بارون في اليوم الثاني، وكان بارون قد حصل على موعد من أجل حضور أحد اجتماعات التعارف. واجتمعا في مكتب واليس، وكان بارون ودوداً بشكل أقرب إلى التملق والمداهنة. وكان شعره الأصفر المزركش بالبني

متناغماً مع شكله البدين الذي يعطي انطباعاً بأنه قليل الصدق والإخلاص. وتحدث الأستاذ مطولاً عن بحثه وعن جائزة التدريس التي فاز بها السنة الماضية، والمقالة التي سيقدمها في وقت لاحق في فصل الخريف القادم، وقدّم رؤيته في نقاط القوة لدى القسم والنقاط التي كانت بحاجة إلى التحسين. وكانت لدى بارون موهبة وبراعة في استخدام المنطق المقنع، وقد عرض تقديم أي مساعدة ممكنة. وفي الوقت الذي توقف فيه فريد على جانب الطريق أثناء عودته إلى البيت في تلك الليلة، أدرك أن بارون كان قد سيطر على المحادثة بأكملها.

وقال الأستاذ بارون أثناء خروجه بأسلوب الواثق من نفسه: «ربما يمكنني إطلاعك على الأمور جميعها التي تحدث من دون علمك قبل أن أنطق بكلمة، لكن من ناحية أخرى، أنا لا أريدك أن تطعن في الظهر أيضاً». وتوقف لبرهة من الزمن ليفرك حافة مكتب واليس برأس إبهامه وقال: «عليك أن تبقى مطلعاً على الأحداث وما يجري مع طلاب الدراسات العليا. وسأسدي لك نصيحة بالقول إن هناك بعض التوتر والقلق لدى مساعدي التدريس، وما أخشاه هو أن يكون هناك كثيراً من القلق. فقد أخبرني أحد طلاب الدراسات العليا منذ يومين بأن بعض أكثر الطلاب نفوذاً بينهم قد تم تشجيعهم لتشكيل نقابة خاصة بهم».

كانت هذه معلومات جديدة، وأراد واليس أن يعرف مصدر هذه المعلومات وقال: «من هو مصدر تلك المعلومات؟» لم يذكر مصدر تلك المعلومات، لكن يبدو أن هناك شرارة صغيرة أخرى في الجامعة. ونحن بكل تأكيد لسنا بحاجة لوقوع الطلاب في حالة من العداء والخصام، ولتناقص عددهم كما هو الحال بالنسبة لنا».

توجّه بارون باتجاه الباب مجدداً وكأنه سيفيغاد بالفعل هذه المرة، لكنه توقّف ويده على مقبض الباب، وخاطب شاشة الحاسوب لدى واليس قائلاً: «هذا مجرد انطباع شخصي، لكنني أعتقد أن جزءاً من المشكلة يعود إلى انخفاض معدل الالتحاق ببرنامج الدكتوراه. وهناك بعض الأفاويل التي تدور بين أعضاء المجلس، كما تعلم، عن التخلّص من برامج الدراسات العليا التي تتضمن نسبة التحاق متدنية. أو على الأقل هناك من يقول ذلك».

غادر بارون بعد أن قال كلمة لطيفة مهذبة تجاهلتها أودري تماماً، وتابع واليس يومه مثل العادة. وبعد مضي أربع وعشرين ساعة، ظهر ثلاثة طلاب دراسات عليا، وكانت مهمتهم تتألف من شقين. الشق الأول هو أنهم كانوا يمثلون مساعدي التدريس جميعهم للاحتجاج على حجم الصف الدراسي الذي تم فرضه لتدريس مادتي الإنشاء 1 و 2 (Expository Writing I, II). وكانوا قد أدركوا أن هذا التصرف كان نتيجةً لتخفيضات الميزانية وزيادة معدل الالتحاق بالكلية، وكان من الممكن أن يتخلّوا عن هذه القضية لكنهم كانوا لا يحصلون على علاوات على الراتب، وكانت أجورهم في ذلك الحين منخفضة بصورة غير مقبولة أبداً.

أدرك واليس هذه الأمور جميعاً، وكان هذا الوضع مشابهاً للوضع في مؤسسته السابقة وكان أمراً مألوفاً في الجامعات، فالمشكلة تصبح أسوأ من أيما وقت مضى عن طريق التقليل المستمر للميزانيات. ولم تكن لديه إجابات جاهزة، أو على الأقل لم تكن لديه تلك الإجابات التي يرغب هؤلاء الطلاب بسماحها. وهناك سبب ضمني آخر، كان قد تشكّل منذ عهد بعيد على أنه جزءٌ من الهيكلية المالية للمؤسسة، وهو أن ريع المقررات التعليمية منخفضة التكاليف وشعب الصفوف الدنيا - التي يدرّسها طلاب الدراسات العليا بوصفهم أساتذة مساعدين بكلفة أقل - قد جعلت تدريس المقررات ذات التكاليف المرتفعة وشعب الصفوف العليا على يد أعضاء الهيئة التدريسية الحقيقيين أمراً ممكناً. وكان الأساس المنطقي، وراء علم الاقتصاد الصرف، يتمثل بالأساتذة المساعدين، فعندما يتم تدريبهم والإشراف عليهم بطريقة ملائمة، فإنهم يحصلون على خبرة التدريس الضرورية بالنسبة لطموحاتهم المستقبلية.

تصدّر مجموعة الطلاب تشيب ماسترسون (Chip Masterson) وهو أحد المرشحين لنيل الدكتوراه. وكان شاباً طويلاً شعره طويل وكثّ الشاربين. وكان يرتدي سروالاً قصيراً خاكي اللون وقميصاً كُتب عليه اسم الفرقة الموسيقية الشهيرة (Grateful Dead). وكان طابع طلاب مخيم بايركنستوكس (Birkenstocks) قد أظهر انسجاماً بين هيئته والثقافة السائدة.

وبدأ بالحديث قائلاً: «نحن نعلم بأننا طلاب جدد هنا، لكننا أردنا الحديث معك أولاً قبل أن تكون قد سمعت كثيراً من الإشاعات».

توقف ماسترسون لبرهة من الزمن، إماماً بغية لتحقيق المزيد من التأثير، أو لأنه كان منفعلاً أكثر مما يبدو عليه. وتابع قائلاً: «لقد ضقنا ذرعاً بهذا الوضع الذي بلغ ذروته» مشيراً إلى أسفل ذقته. ومن ثم نظر إلى الطالبين الآخرين لإثبات ما يقوله، وقال: «نحن لسنا الوحيدين الذين يعملون بجد، فدون وجود رواتب تنافسية وعلاوات، لن تكون لدينا قدرة على توفير المال من أجل التأمين الصحي، والأسوأ من هذا كله هو أننا لا نحصل حتى على استراحة من التدريس، ولا يمكننا أن نعرف فيما إذا كنا طلاباً أم موظفين أم عبيداً».

توقف ماسترسون لبرهة من الزمن واتكأ على كرسيه وهو يمسّد شاربيه. وبلمحة سريعة تذكر أحد أعضاء فريق عمله وهي زميلة له كان اسمها أمي ويست (Amy West). كانت أمي ذكية وجميلة ومحدثة بارعة وتتمتع بأسلوب ممتع ولافت للنظر. وكان يتبادر إلى ذهنها كل ما هو مضمع بالنشاط والحيوية.

قالت: «نحن نشعر وكأننا عبيد. لقد رمينا كل شيء وراء ظهورنا. وبعضنا يعاني من المشكلات في إيجاد أستاذ رئيسي أو حتى توحيد أعضاء لجنة الدراسات العليا مع بعضهم. وهناك عدد ليس بقليل ممن يقدمون أقل مما هو مطلوب منهم بوصفهم طلاباً. وأنت كنت تعرف تمام المعرفة أيضاً أن النظرة العامة هي أن هذا بأكمله يعدّ مقدمة للتخلص من برنامج الدكتوراه».

تابع ماسترسون قائلاً: «كان بعضنا يتحدث إلى الدكتور بارون منذ بضعة أيام حيث قال إن هناك عدد ليس بقليل من أعضاء الهيئة التدريسية الذين يفكرون بأنه يجب علينا تشكيل نقابة. ويمكن لهذه النقابة أن تساعدنا لكي نساعدكم على ممارسة المزيد من الضغط على العميد والجامعة من أجل الحصول على المزيد من الموارد في قسم اللغة الإنكليزية. ويبدو لنا أن تلك النقابة ستكون جيدة بالنسبة للجميع، بمن فيهم أعضاء الهيئة التدريسية». تذكّر واليس بأن بارون لم يذكر شخصياً أي شيء

أبدأ عن الحديث مع طلاب الدراسات العليا عن تأسيس أي نقاية. وأجاب قائلاً: «انظروا، لدي اجتماع قادم مع العميد في غضون بضعة أيام، وسأطلع على الموضوع بأكمله وسنرى ما هي الإمكانيات المتاحة. دعوني أخوض ذلك النقاش أولاً ومن ثم سأعود إليكم، وسأحاول عندما أكون في خضم النقاش أن أكتشف المزيد من التفاصيل عن الموقف الحقيقي من برنامج الدكتوراه».

وتابع القول: «ربما أضيف على البرنامج أنكم تحققون نتائج أفضل عموماً وأنتم تعرضون قضيتكم وتعملون مع الناس بدلاً من الشجار معهم. أنا أقدر هذه الفرصة لمناقشة هذا الموضوع معكم».

كان واليس قد رتب سلفاً اجتماعاً آخر مع الطلاب في اليوم نفسه بعد جلسته القادمة مع العميد آدمز (Adams). ولم يكن متأكداً في أي اتجاه ستسير الأمور، لكنها لا تبشر بالخير. وتذكر أيضاً حديثه السابق مع أودري بيترسون عن صدامها مع ماركوس جونز وغضبه الشديد بشأن رسالة بارون المزعومة التي تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني إلى «بعض طلاب الدراسات العليا».

قال واليس بينما كان الطلاب يهيمون بالمغادرة: «بالمناسبة، هل ناقشتم هذه المسألة مع عضو آخر من أعضاء الهيئة التدريسية؟ ربما الدكتور جونز على سبيل المثال أو أي عضو آخر؟»

أجابت أمي ويست قائلة: «شكراً لك على طرح هذا السؤال. إن هذه نقطة حساسة ومزعجة جداً. ويبدو أن الدكتور جونز لن يقوم بتدريس المقرر التعليمي الذي يضم 800 طالب في هذا الخريف - وسيفرض هذا في اللحظة الأخيرة تماماً - الأمر الذي سيفرض على العديد من الطلاب التزاماً مهماً وخطراً».

فكر واليس ملياً وقال لنفسه منذ متى وأعضاء الهيئة التدريسية يقررون من جانب واحد أنهم لن يقوموا بتدريس أحد المقررات التعليمية؟ فوفقاً لبرنامج المقررات التعليمية، يعدّ جونز ملتزماً بتدريس ذلك المقرر. وسأل قائلاً: «على أي أساس تقولون هذا؟»

تحدثت سو مورتون (Sue Morton)، التي كانت العضو الصامت في ذلك الوفد إلى تلك اللحظة. كانت شابة طويلة وحتى أنها ممشوقة الطول، وكانت تبدو قاسية جداً كالمسامير لكنها لافتة للنظر. وكان واليس سيعرف لاحقاً بأنها مدربة بدوام جزئي لفريق السيدات لتجديف القوارب. وكانت على وشك الانتهاء من الدكتوراه بعد تسعة أعوام من الجهد الكبير للحصول عليها. وقالت: «لقد تأثرت بالفعل بهذا الموضوع ولذلك أمنت النظر فيه. لقد قالت أستاذتي فيلمور (Fillmore) إنها سمعت بأن جونز لن يقوم بتدريس مقرره التعليمي لطلبة الدراسات العليا هذا الخريف. وقد رأيت وزميلتي أمي الدكتور بارون في القاعة، وسألناه إذا كان يعلم أي شيء عن هذا الموضوع. وبعد ساعتين أرسل لنا رسالة عبر البريد الإلكتروني يقول فيها بأنه سمع بأن الدكتور جونز ربما يوقف تماماً تدريس هذا المقرر أيضاً».

سأل واليس السؤال الواضح وقال: «هل تحدث أي أحد منكم بالفعل مع الدكتور جونز عن هذا الموضوع؟»

أجاب ماسترسون بالنيابة عنهم جميعاً وقال: «لا أبداً، لكنه انفجر غاضباً في وجهنا في مناسبات عديدة بشأن كثير من الأمور المختلفة لكننا تجنبناه مثل من يتجنب مرض الطاعون. فالحياة قصيرة جداً لكي نتحمل المزيد من عقوباته أكثر مما تحملناه في السابق». وتوقف لبرهة من الزمن وكأنه يحسب إلى أي مدى يمكنه الحديث عن هذا الرجل، وأضاف قائلاً: «أنا آسف لأنني قلت لك هذا، لكن هذا ما يجري بالفعل».

غادر الطلاب بعد ذكر هذه النقطة. ووجد فريد بأن يومه كان يوماً سيئاً عموماً إلى الآن، وكان على وشك أن يصبح أسوأ.

وفي الوقت الذي تبع فيه الطلاب عند خروجهم من مكتبه، تقاجأ واليس بوجود ماركوس جونز وهو يجلس في غرفة السكرتيرة أودري. وعندما اشتم الطلاب رائحة المشكلة وخمّنوا أن جونز قد سمع بالمصادفة اتهامات ماسترسون اللاذعة، انصرفوا مسرعين عبر باب المكتب. ورمقت أودري السيد واليس بعيونها بنية اللون التي تتضح بالبراءة وقالت: «إن الدكتور جونز يريد التحدث معك قليلاً دكتور واليس». وهكذا،

بدلاً من أن يحظى بساعة من الزمن للاطلاع على بريده الإلكتروني وللبداء بمراجعة أوراق العمل المتراكمة على زاوية مكتبه بنشاط، طلب واليس من جونز مرافقته إلى مكتبه، وبطريقة متوجّسة إلى حدّ ما، دعاه إلى الجلوس.

جلس ضيف واليس على طرف كرسيه، ووضع يديه على ركبتيه. كان وجهه أبيضاً باستثناء بقعة حمراء على كل خد ولطخة على الجانب الأيسر من رقبته. وقد تمكّن واليس من رؤية عضلات فك الرجل وهي تتقبض تحت جلده الشاحب. ولاحظ واليس أن جونز على وشك الصلح لكن ما يزال لديه بعض الشعر الأسود الطويل الملفوف حول ذروة رأسه النحيلة. وبحركة سريعة جداً، أصبح من الصعب رؤية جلدة رأسه.

بدأ جونز حديثه بصوت واهن ضعيف يغلب عليه التوتر وقال: «إن ما سمعته لتوّك من أولئك الطلاب إنما هو انعكاس مباشر للمشكلات العديدة التي تجتاح هذا القسم. فلدينا القليل جداً من الأموال، والقليل جداً من أعضاء الهيئة التدريسية، والقليل جداً من طلبة الدراسات العليا المساعدين، والكثير جداً من طلاب المرحلة الجامعية، والكثير جداً من الناس الذين يدمجون مصالحهم الشخصية مع بعضها. ونحن في طريقنا لخسارة برنامج الدكتوراه، وهذا قد يكون بركة؛ لأننا لم نعد قادرين على تزويده بالأساتذة أو المساعدين».

توقف جونز للحظة لكي يلتقط أنفاسه ويتكئ بلمح البصر على كرسيه. لقد أطلق النفخة الأولى من صدره، واتكأ على كرسيه وأغمض عينيه. وأمال رأسه باتجاه السقف، ومن ثم نظر إلى الأرض وهو يفرك صدغيه. وتابع حديثه قائلاً «كان الطالب على حق وقد سمعت حديثه بالكامل. في الحقيقة، لقد اتبعت أسلوباً مدهناً مع اثنين منهم أثناء تدريس بعض المقررات الدراسية أثناء الصيف، لكن ما لم تسمعه هو السبب وراء قيامي بهذا».

حل الصمت لوقت طويل وبعد ذلك قال واليس: «حسناً، لماذا؟»

نظر جونز إلى واليس - لكن ليس تماماً، أي أنه حدق باتجاهه عموماً، وتحديدًا باتجاه كتفه الأيمن وتابع حديثه بالقول: «لا أحد يعمل فعلياً مع طلابنا للدراسات العليا فهم لا يخضعون لأي تدريب أو أي إشراف ومراقبة، ولذلك فهم مشتتون إلى أبعد الحدود. وعاقبة لهذا الأمر، نجد أن بعضهم يؤدون عملاً قذراً مع طلاب المرحلة الجامعية، على وجه الخصوص في مقرر الإنشاء 1 (Expository I). وقد بدأ أعضاء الهيئة التدريسية الذين يدرّسون الاختصاصات الكتابية المكثفة بالتذمر من أن الطلاب الذين يحصلون عليهم من الهيئة التدريسية لا يستطيعون كتابة جملة بسيطة. ولذلك عندما أجد أن مساعدي التدريس مهملون في عملهم، فإنني أوجه نقداً لاذعاً لحالتهم هذه. وهم يكرهون مثل تلك الانتقادات».

وأخذ نفساً عميقاً آخر وتابع قائلاً: «وهناك أيضاً بعضهم من أعضاء الهيئة التدريسية، وعضو واحد على وجه الخصوص، ممن لا يحبونني ويحاولون استغلال استياء الطلاب للإيقاع بي. في الحقيقة، لقد كان هذا الشخص في مكتبك منذ يومين ينشر حقه وسُمه عليّ، وأنا لا أشك في هذا أبداً».

أجاب واليس: «إذا كنت تقصد الأستاذ بارون، فهو لم يذكر اسمك أبداً».

اتّقد جونز غيظاً وقال: «ومع ذلك فإن بصماته واضحة في كل مكان. إن هذا الرجل شرير وفاسد، ومن الأفضل أن نكون واضحين في هذا الأمر. وسيكون وراء مثل هذه الأمور شخص مثل بارون ليثير المشكلة مع طلاب الدراسات العليا، ويخلق أزمة، وبعدها يأتي لرؤيتك لتقديم المساعدة في حلّها. وعند قيامه بمثل هذا العمل، سيستغل الفرصة ليظعن كثيراً من خصومه في الظهر، وأنا على وجه التحديد». وهكذا كانت الطريقة التي تعرّف فيها فريد واليس على ظاهرة بارون وجونز. وكان من النادر أن يشهد مثل هذا البغض الشديد والاندفاع الحقود الذي أظهره جونز. ومن جهة أخرى، كان هناك شيء ما في أسلوب بارون اللبق والمتقن قد أبقاه بعيداً عن جوهر المشكلة أيضاً.

وأثناء فصل الخريف، تعاقبت القضايا الواحدة تلو الأخرى بشدة متزايدة. وكان الرجال قد هيمنا وأوقعا الفوضى في اجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية الواحد تلو الآخر. وفي أكثر من حادثة، انفجر جونز غاضباً واندفع بعنف لمغادرة الاجتماع، تاركاً واليس ليشعر وكأنه يفقد السيطرة على الوضع، وهذا ما كان يحصل بالفعل. أما بارون فكان يعمل - بطريقة متقنة - على إنشاء زمر مؤبّدة له بين الطلاب الخريجين والأساتذة المساعدين، وذلك عن طريق استغلال مختلف القضايا من قبيل الأعباء التدريسية، وحجم الصف الدراسي، والتعويضات. وكانت أفكار واليس مبعثرة ومشوشة. وبوجود كثير من القضايا وأجزاء من المعلومات الصحيحة والمعلومات الخاطئة المضللة التي كانت تدور في ذهنه عن ذلك الموضوع ضمن ذلك الجو المتنافر المتناقض الذي عمّ القسم، لم يبدُ واليس قادراً على ربط الأجزاء المختلفة والمتباينة جميعاً مع بعضها بعضاً.

وحصل المزيد من الانشقاق بين أعضاء الهيئة التدريسية، استناداً إلى التخمين وبعض الحقائق القليلة جداً عما يمكنهم فعله بشأن برنامج الدكتوراه. وناقش المجلس هذا الموضوع، لكنه أجلّ النقاش؛ بغية إجراء المزيد من الدراسة والتمحيص بشأن إيقاف برنامج الدكتوراه إلى أن يحين فصل الخريف القادم. وصوّر بارون نفسه كحامل للعلم فيما يتعلق بطلاب الدراسات العليا على وجه العموم مساعدي التدريس على وجه الخصوص. وأيد برنامج الدكتوراه على عكس جونز الذي أكد ببلاغة محمومة أن القسم غير قادر على الاحتفاظ بهذا البرنامج. وكان جونز وبارون يتصادمان كثيراً على نحو خطر جداً بشأن موضوع الجودة التعليمية، وأعباء مساعدي التدريس، وأعباء أعضاء الهيئة التدريسية، وقيمة البحث، والخسارة في الوقت المخصص للبحث عوضاً عن التزامات التدريس الأكثر إجهاداً. لكن عندما طُرح السؤال عما إذا كان يجب على القسم أن يطلق حملة لإبقاء برنامج الدكتوراه نقطة في النقاش أم لا، دخلت هذه القضايا جميعها حيز ذلك النزاع الوحيد، وقد أصبح هذا النزاع قناعاً بالنسبة لمواقفهم المنظورة بشأن تلك المسائل.

وكان أكثر ما يثير القلق على الإطلاق هو وجود تطور جديد وخطر جداً. فقد كان لدى المتخاصمين الرئيسيين آراء متعاكسة عما إذا كان يحق لأحد الشبان الإسبانيين الحصول على التثبيت والترقية أم لا. وكان هذا الموقف يزيد من حدة وتأثير خط الصدع الذي تسبب بالانشقاق بين أعضاء الهيئة التدريسية. وكان هيكتور رودريغيز (Hector Rodriguez)، وهو أحد الأفراد في هذه المعمة، مطلعاً تماماً على هذا الوضع المستفحل، وكان قد زار واليس في مكتبه مرتين إضافة إلى قيامه بزيارة استكشافية أيضاً إلى مكتب نصررة الأقليات. لكنه شعر بأنه قد أصبح رمزاً للحقد والعداوة بين بارون وجونز.

اعتقد بارون (أو قيل بأنه كان يعتقد) بأن رودريغيز لم يُظهر أي دليل على جملة من الأعمال في مجال اختصاصه، (الأدب الأمريكي المكسيكي المعاصر)، وأنه كان يعاني من كثير من المشكلات في الصف الدراسي. لكن جونز أكد على أن رودريغيز قد تمكّن من تحقيق تحسينات ضخمة في طريقة تدريسه وهذا واضح تماماً من معدلات الطلاب، وملاحظاته الخاصة عن الطلاب الذين يحضرون صفوفه. وقال أيضاً إنه بالإضافة إلى عمله على أطروحته، فقد قام رودريغيز بنشر أربع مقالات في مجلات معتبرة وكان قد بدأ بتلقي الدعوات ليتحدث في المؤتمرات.

وكان جونز قد أكد قائلاً: «يجب أن نبقى في أذهاننا أن المجال الذي يبحث فيه هيكتور هو مجال لم يظهر إلا حديثاً، ومن الصعب جداً بالنسبة له إنجاز هذا البحث في قسم تقليدي».

لكن بارون كان قد أجاب في اجتماعات عقدت حديثاً بالقول: «حتى إن افترض أحدنا تلك الإمكانية، فإنني أعتقد أنه يجب على المرء أن يسأل إن كان مجال دراسته مرتبطاً كلياً بهذا القسم على الأقل. ونحن لا ننشر الآن إلا القليل جداً من المقالات عبر الاختصاصات الفريدة الكثيرة جداً التي نواجه فيها مشكلة صعبة. إن هذا يعدّ خطراً دائماً مصدره الأشخاص الذين يوظفهم مكتب نصررة الأقليات».

اندفعت جانيس فيلمور، التي كانت لا تتحدث كثيراً على وجه العموم، واقتحمت غمار المناظرة حتى قبل أن يتمكن جونز من التفوه بكلمة واحدة، وردت بعبارة لاذعة وقالت: «إن هذا مثير للاشمئزاز. نحن جميعاً نعرف ما هو اختصاص هيكتور عندما تم توظيفه في القسم، ولم نعرض على هذا الاختصاص آنذاك. ومن المهين والمتعذر تبريره انتقاد هذا الاختصاص الآن. بالإضافة إلى ذلك، فإن العديد منّا كانوا قد أثنوا عليه وهنّأوه مرة واحدة أو أكثر على عمله مع اتحاد الطلاب الإسبانيين (Hispanic Student Alliance). ولدينا الآن العديد من الاختصاصات الإنكليزية الإسبانية، وهذا ما لم نفعله في السابق أبداً. وهذا يستغرق وقتاً من كل يوم يمضي، ولذلك لا يمكننا أن ندير ظهورنا الآن وأن نعاقبه على تقصيره في كتابة المقالات».

توقفت فيلمور لبرهة من الزمن مدركة بأنها كانت تدرّ كثيراً من الرماد في العيون، وتابعت قائلة «هناك شيء آخر وهو أن الإشارة إلى فيكتور رودريغيز «بوصفه موظفاً من قبل مكتب نصررة الأقليات» هو أمر غير مقبول أبداً، وهذا تصرف عدواني ومسيء وتافه. وهو أيضاً كذبة زائفة؛ لأننا تفحصنا شهادات هيكتور على نحو دقيق جداً، وكان اسمه على رأس القائمة التي تضم الستة الأوائل من الأشخاص الذين فحصناهم».

نظر بارون حول الطاولة، وقد نقش شعره الرملي بعض الشيء، وتناغم أسلوبه الجدي في التعبير مع لهجته الصريحة في الحديث، وبدا وكأنه العبد الفقير لله، وقال: «حتى إن سلمنا جدلاً بهذه القضايا، فإن المسألة ما تزال مرتبطة باستمرار تخفيضات الميزانية، ولذلك فإن برنامج الدكتوراه في خطر، ومع ارتفاع معدل التحاق الطلاب غير الخريجين، يجب علينا أن نأخذ المواقف جميعها بعين الاعتبار، ولا يمكننا تحمّل شخص ما يقوم بنصف عمل ويتملّص من القيام بالنصف الآخر تحت ذريعة التنوع. سامحوني إذا كنت متبلّد الشعور، لكنني أحاول أن أكون عملياً فقط».

أثناء الثلاثين دقيقة الأخيرة من الاجتماع لم يتحدث أي أحد باستثناء جونز وبارون وفيلمور، أمّا أعضاء الهيئة التدريسية الآخرون فقد كانوا يجلسون حول الطاولة، وكان بعضهم يستمع إلى ما يقال، وبعضهم الآخر يكتب على ورقة أمامه، وكان واضحاً للعيان أن الجميع محبطون.

لاحظ واليس أن رقبة ماركوس جونز احمرت وقد بدأت شفته العليا بالارتجاف، وكانت هذه العلامات تسبق انفجاراً كبيراً. فهذا الموضوع قد استمر مطولاً بما يكفي. وكانت لديه رغبة بأن يعرف المزيد عن الطريقة التي يتفاعل فيها كبار أعضاء الهيئة التدريسية الآخرين مع هذا الموضوع. وأثناء النقاش الشخصي مع كل واحد منهم، أدرك أن أغلبهم كانوا بارعين ومفكرين صائبين الرأي. لكنهم ظهروا وكأنهم اعتادوا على إفساح المجال لبارون وجونز بلعب دور المناظرين في النقاش. وبأي حال، كانت الساعة قد قاربت من الخامسة، ورغب فريد واليس السماح للحضور بأن يدلوا بدلوهم، لكن هذا لم يكن ليجدي نفعاً.

وقال: «لنترك النقاش عند هذه المرحلة الآن. أعتقد أن الجميع قد أصبح لديهم فكرة عن حقيقة هذه القضايا، ولذلك سنقوم قريباً بإجراء تصويت على هذا الموضوع - ربما أثناء أسبوعين اثنين. أشكركم جميعاً على تعليقاتكم وملاحظاتكم. أتمنى لكم عطلة نهاية أسبوع سعيدة».

ضمن واليس الآن تصويت أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين على تثبيت وترقية هيكتور رودريغيز. وكانوا منقسمين بين مؤيد ومعارض، كما كان يفترض، فتسعة أعضاء سيصوتون سلباً وستة أعضاء سيصوتون إيجاباً. أمّا الأسباب المبيّنة في عملية الاقتراع فقد عكست مجمل النقاشات والجدل الأنف الذكر. وانقسمت الآراء والأصوات على نحوٍ متناغم مع الخطوط التي رسمها عموماً كلٌّ من بارون وجونز. ومع وجود كثيرٍ من الهواجس، دعم فريد أغلبية أعضاء الهيئة التدريسية فيما اتفقوا عليه، وأصبحت القضية بين يدي العميد الذي أقترح الذهاب إلى رئيس المجلس التعليمي في غضون بضعة أيام. وكان مدركاً أن العميد كان قد درس هذه القضية مع مجلسه الاستشاري، وأنهم (تحت رعاية أودري للقضية) كانوا منقسمين أيضاً.

وعندما حلّ منتصف كانون الأول (ديسمبر)، وقف واليس وهو ينظر عبر نافذة مكتبه وهو يداعب لحيته دون وعيٍ حيث مرّ بالقرب من نافذته أحد الطلاب المنتسبين غير النظاميين، وهو يسير في الثلج الذي كان يغطي رسغ أقدامه متجهاً للتقدم إلى

أحد الامتحانات النهائية القليلة المتبقية. وعندها شعر فريد بانقباض جديد في صدره. ففي وقت مبكر من بعد ظهر ذلك اليوم، كان العميد قد حصل على نسخة فاكس مجهول أرسل عبر الحاسوب. وكان من الصعب - إن لم يكن من المستحيل - تعقب شخص ما كان قد أتقن فن تخريب القوائم البريدية الكبيرة عبر إرسال بريد إلكتروني مجهول الهوية. وكان قد تم إرسال هذه القذيفة الموجهة إلى رئيس مجلس أعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى عرض النسخ على رئيس جامعة نورث فالي، وعلى كل عضو من أعضاء مجلس القيمين، وعلى رئيس المجلس التعليمي. وكان مرسل هذا البريد الإلكتروني مجهول الهوية قد أدخل نسخة إلى مديرة اتخاذ الإجراءات السليمة، بالإضافة إلى أشخاص لا يعلم بهم إلا الله. وكانت مديرة اتخاذ الإجراءات السليمة قد أرسلت نسخة إلى مكتب المجلس وقام بدوره المدير التنفيذي للمجلس بإرسال نسخة إلى رئيس نورث فالي مصحوبةً بطلب للحصول على مزيد من المعلومات على الرغم من أن الرسالة لم تكن موقعة. وكان واليس مشمئزاً من هذا الوضع؛ لأنه لا يجب الاهتمام أبداً برسالة مجهولة المصدر.

لكن لأن العميد كان شخصاً براغماتياً فقد أشار قائلاً: « يمكن لكل من قام بهذا العمل أن يُربك الحاكم والمشرّع والمجلس والمانحين ومحرري الأخبار والرأي العام بهذا النوع من الأمور لشهور من الزمن. وصدقوني أن بإمكان هذه الرسالة أن تتسبب بكثير من الضرر سواء كانت موقعة أم لا.»

كان جوهر المناقشة هو أنهم كانوا يجمعون بعضهم بعضاً في وقت متأخر من بعد ظهر ذلك اليوم لمناقشة المسألة مطولاً ولوضع نهاية لها. وكان واليس يعيد قراءة الرسالة المزعجة للمرة العاشرة تقريباً.

الدكتور مايلز كروم (Miles Crumm)

رئيس مجلس أعضاء الهيئة التدريسية

1214 شامبرلين هول (Chamberlain Hall 1214)

كامبس (Campus)

عزيزي الرئيس كروم:

نكتب لكم لنعبّر عن قلقنا بشأن الأحداث التي تجري في قسم اللغة الإنكليزية. لكننا، ولسوء الحظ، لن نوقع على هذه الرسالة؛ لأننا متأكدون من العقوبة التي تنتظرنا فيما لو قمنا بمثل هذا التصرف.

إن الظروف في قسم اللغة الإنكليزية تعكس الافتقار إلى الرؤية والغياب الكامل للتواصل الذي يميّز مجمل الإدارة في هذه الجامعة. لكن هذه الظروف قد بلغت ذروتها في قسم اللغة الإنكليزية، فالضرر بليغ ومتنامي. وقد تحولت مختلف الفصائل إلى معسكرات مسلّحة، والناس يتعرضون للأذى، وهناك على الأقل مهنة مرشح واحد للحصول على التثبيت قد تمّ تدميرها. وأضحى ترشيحه ميداناً لمعركة للبرامج الشخصية. وقد تم استخدام الطلاب، وخصوصاً طلاب الدراسات العليا، مثل بياق في هذه المعركة. وهناك على الأقل عضو واحد من أعضاء الهيئة التدريسية يقوم باستخدامهم مثل سيوف حادة، واستخدام قرار تثبيت المرشح مثل دريئة؛ بغية شن معركة لصالح قضايا شخصية.

إن رئيس القسم شخص جبان في غير محله، فقد السيطرة على الوضع ولا يوجد لديه أي دليل عن كيفية استعادته لتلك السيطرة، أو معرفة المكان الذي يمكن أن يبدأ منه أيضاً.

أمّا العميد فهو تابع فاشستي للرئيس ورئيس المجلس التعليمي، وقد جعل الأمور أسوأ بكثير مما كانت عليه، وذلك عبر منع التمويلات عن قسم اللغة الإنكليزية بطريقة استبدادية ومزاجية، وهذا أمر خطر بالنسبة لقدرة الجامعة على تقديم الخدمات بصورة ملائمة للأعداد المتزايدة دوماً من الطلاب المرحلة الجامعية الأولى.

إن الطلاب هم الخاسر الأكبر، فهم لا يستطيعون الالتحاق بالصفوف التي يريدونها؛ لأن الشعب كان قد تم تقسيمها. ويشعر طلاب المرحلة الجامعية بأنهم محرومون من حقوقهم، أمّا طلاب الدراسات العليا فهم في طريقهم إلى الخصام والعداء. ويحاول الأساتذة المساعدون تشكيل اتحاد أو نقابة خاصة بهم.

لا بدّ من القيام بشيء ما وبأسرع وقت ممكن. كما أن اهتمامكم الملح بهذه المسألة سيتم تقديره عالياً من قبل عدد كبير من أعضاء الهيئة التدريسية المعنية.

المواطنون المعنيون في الجامعة

أحب واليس أن يثبت بأنه ليس جباناً. لكن مؤلف أو (مؤلفي) الرسالة مجهول الهوية كان قد ذكر شيئاً صحيحاً: وهو أنه لم يكن يعرف كيف يبدأ ليتمكن من السيطرة على الوضع مجدداً. وبعد أن نفض الثلج عن قدمه، سار باتجاه مكتب العميد فرانك آدمز (Frank Adams).

كان آدمز عميداً للكلية لمدة 15 عاماً، وكان قد اطلع على كل شيء تقريباً أثناء ذلك الوقت، أو على الأقل كان يعتقد بأنه فعل ذلك. وإلى ذلك اليوم لم تحط الإمكانية الشريرة لمؤلف الرسالة مجهول الهوية بلفت انتباهه في هذه المشكلة. ولأنه حقق كثيراً من الانجازات في المراحل الأولى من عمله عميداً، فقد أيقن آدمز أن استمراره في منصبه على المدى الطويل كان قد اعتمد على نحو رئيسي على إستراتيجية سياسية. ومع ازدياد الطلبات على جمع التمويلات في السنوات الأخيرة، كان قد زاد من اعتماده على المرؤوسين على نحو لم يسبق له. وكان قليل الصبر مع الأشخاص المقصرين في عملهم، وكان صبره ينفذ على الفور إذا بدأ أعضاء الهيئة التدريسية بإثارة المشكلات فيما بينهم.

وكان العميد يعرف أين تكمن القوة الحقيقية. فقد فاز الرئيس، ورئيس المجلس التعليمي، والعميد والمجلس أيضاً بالمعارك، لكن أعضاء الهيئة التدريسية فازوا في الحرب، وكان الجدل هو نفسه. وكان آدمز يستمتع بالشجار الجيد بين الفينة والأخرى، أمّا المعارك المنظمة فكانت أمراً آخر. فالمرء بحاجة للقضاء على المشكلات

وهي في مهدها، وهذا ما حاول شرحه للزميل واليس أكثر من مرة. وكان على آدمز أن يدرك في وقت لاحق أن إخبار أحدهم بأنه بحاجة للقيام بشيء ما لا يحقق الغرض المطلوب أبداً، كما يكون الحال عند شرح الطريقة التي يتم فيها هذا. لذلك كانت الطريقة هي الجزء الصعب في المسألة.

طلب العميد من واليس الجلوس على أحد الكراسي المنجدة في الجانب الآخر من مائدة القهوة، وسأله وهو ينظر من فوق نظارته والرسالة بيده قائلاً: «من الذي أرسل هذه الرسالة برأيك؟ إذا فهمت الوضع على نحو صحيح، فإن هذه الرسالة موجهة إلى الموقف الذي اتخذته ماركوس جونز، على الأقل فيما يتعلق برودرiguez».

كان واليس يعتقد هذا أيضاً، لكنه استبعد فكرة أن يكون ذلك المتهور الجامع هو من كتبها. وقال: «إن جونز يقول دوماً ما يجول في خاطره مراراً وتكراراً. ولا يمكنني أن أتخيل أنه يفكر باللجوء إلى كتابة رسالة مجهولة المصدر». وتوقف عن الحديث لأنه لا يريد أن يبدو وكأنه مصاب بجنون العظمة، لكنه تابع حديثه مستنداً إلى نظريته، وقال: «في الواقع، من الممكن أن يقوم ديل بارون بشيء من هذا القبيل لإثارة المشكلات. وهو يعرف بأنه لا يمكن ربط اسمه أبداً بهذه الرسالة؛ لأنها موجهة ضده وضد موقفه. لكنني أمل ألا يبدو هذا وكأنه ضرب من جنون العظمة».

أبدى آدمز رأيه ولم يتمكن من مقاومة إضفاء قليل من الدعابة الساخرة وقال: «حسناً، كونك مجرد مريض بجنون العظمة فهذا لا يعني بأنهم يبحثون عنك لإلقاء القبض عليك. ما هو الدافع وراء تصرفه هذا برأيك؟»

أجاب فريد قائلاً: «لا يوجد لدي أي دليل أبداً في هذا الشأن، ولا يمكنني أن أتخيل كيف يمكنه تحقيق غاية ما من هذا التصرف. فإذاً، من وجهة النظر تلك، لا بد أن يكون شخصاً آخر».

كان آدمز منصتاً وهو ينظر بتأمل إلى السقف، ويداه مشبوكتان خلف عنقه. وكان لديه نظريته الخاصة في هذا الشأن وهذا ما أراد الاحتفاظ به لنفسه. وكان ديلبرت بارون قد أتى لرؤيته عندما بدأ البحث عن رئيس جديد للقسم منذ أكثر من

سنة. وكان قد قال إنه يريد التقدم إلى هذا المنصب. وكان يدرك بأن بإمكانه النجاح في وضع البرنامج على مساره الصحيح. وكان قد سأل آدامز إن كان بإمكانه تقديم الدعم له، أو إذا كان هناك أي سبب يمنعه من أن يكون مرشحاً لهذا المنصب. لكن آدامز عبّر عن شعوره قائلًا إنه يجب عليهم البحث عن رئيس جديد من خارج القسم، وربما لم يكن هذا في مصلحة بارون الفضلى لكي يقدم طلباً في هذا الخصوص، على الأقل هذه المرة.

في الواقع، لم يكن لدى آدامز أي شيء ضد المرشحين من داخل القسم. فحسب اعتقاده، يمكن للمرشح من داخل القسم أن يكون لاجئاً ضمن فريق وأن يكون قادراً على إنجاز العمل، وعندها سيحاول إيجاد طريقة لجعلهم يبلغون ذلك المنصب. وقد أدرك بارون هذا الأمر كونه كان مراقباً لآدامز لمدة طويلة من الزمن. وعلاوة على ذلك، كان قد استشف بأن العميد لا يريد في هذا العمل. وربما كان محقاً لسبب بسيط واحد وهو أن آدامز لم يكن واثقاً به. وفي منتصف الليل وبينما كان يقف وحيداً في غرفته الصغيرة وكان صوت الموسيقى صاخباً بعد أن تركته زوجته وخلدت إلى النوم، ربما اعترف آدامز إلى حد ما بأنه كان خائفاً من بارون. إن الرجل سيرى ما حدث وكأنه طريقة للتخلص من واليس، وممارسة الضغوط على العميد، وتعيين نفسه مستغلاً الفراغ الحاصل. فبارون يتمتع بشخصية مهيمنة وقدرة قوية للتكلم بمنطق خالٍ من العيب أو الخطأ. وبالتوازي مع وجود هامش إضافي للذكاء والمعلومات، التي لفت بعضها بنفسه، فإنه يتمتع بمقدرة مذهلة لفرض آرائه على أغلب زملائه. أما وجود شخص حاد الطباع مثل جونز فقد زوّد بارون بالشرارة المثالية التي يمكن استخدامها لإشعال النيران. وكان تحت تأثيره أيضاً أشخاص آخرون بإمكانه استدعاؤهم لصب الزيت على النار حسب الحاجة.

وبالطبع، كانت معرفة الشخص الذي كتب الرسالة مجرد تخمين، أما النقطة الأهم في صميم الموضوع فهي أن العميد كان قد أدرك أنه يجب فصل قضية رودريغيز عن القضايا الأخرى جميعها. لكن مجلسه الاستشاري الذي يضم ستة أساتذة متفرغين ومثبتين كان منقسماً على نفسه بشأن قضية رودريغيز بين ثلاثة مؤيدين

وثلاثة معارضين. وكان من بين الستة سيدتان ورجل أمريكي من أصل إفريقي، أما حسابات العميد فقد أفادت بأن وجود هؤلاء الثلاثة سيساعده أثناء تقديم شكوى، إن كانت أحد هذه الحسابات ناتجةً عن التوصية السلبية التي ينوي تقديمها. وأعتقد أيضاً بأنه سيأتي يوماً، قريباً جداً، يغادر فيه واليس مكتبه.

كان واليس يحدّق فيه، ويتساءل بوضوح عما يفكر به. وعلى نحو مفاجئ، أوجز أدامر موقفه قائلاً: «انظر إلي فريد، عليك أن تعمل على احتواء هذه الوضع. أولاً، عليك أن تكون قادراً على ضبط اجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية؛ لأن لدي شعور بأنهم يديرون أنفسهم بنفسهم. وعليك، بعد ذلك، أن تعمل على فصل قضية تثبيت رودريغيز عن القضايا الأخرى جميعها، وعليك أن تضع المواد الأخرى على برنامج جديد لا يتضمن موضوع التثبيت، وليكن هذا البرنامج في متناول يدك».

بدأ الرجلان بالتحرك باتجاه الباب وهما يدرشان عن عيد الميلاد والعائلة وأمور أخرى من هذا القبيل، ولم يتحدثا إلا على نحو مقتضب عن برنامج الدكتوراه. وأقر أدامر بعدم وجود طريقة للتنبؤ بما سيفعله المجلس بهذه القضية في نهاية المطاف. وباختصار، كان واليس في طريقه إلى المنزل، وبينما كان يفكر بذلك الاجتماع، لم يستطع أن يتذكّر بأنه تعلم شيئاً واحداً يمكن أن يساعده بالفعل. وربما كانت لديه فكرة صغيرة أوضح عن ما يجب أن يحدث، لكن لم تكن لديه فكرة حقيقية عن كيفية تحقيق هذه الغاية. وتمنى لو أن بإمكانه الحديث إلى شخص ما عن مجمل الأمور التي حدثت والقيام بمحاولة وضع النقاط على الحروف، لكنه لم يكن يعرف بالفعل ماذا يفعل بتلك القضية.

وفي 14 كانون الثاني (يناير)، عقد واليس اجتماعاً لأعضاء الهيئة التدريسية في قسم اللغة الإنكليزية. وحضر الجميع بدءاً من المدرسين وصعوداً إلى أعلى المراتب العلمية. ولم يكن موضوع التثبيت أو الترقية أو أي شيء آخر مرتبط بهما موضوعاً للنقاش في هذا الاجتماع. وتضمن برنامج عمل الاجتماع الموضوعات الآتية: عروض أولية لالتحاق الطلاب بالدراسة، وأعباء التدريس الملقاة على كاهل أعضاء الهيئة التدريسية وحجم الصف الدراسي، وأعباء التدريس الملقاة على عاتق الأساتذة

المساعدين وحجم الصف الدراسي، والقيام بتحديث الميزانية (وفقاً لاجتماع مجلس العميد الاستشاري الأخير)، وإيضاحات عن برنامج الدكتوراه وتحديثه. لقد شمل الاجتماع المواد والبنود جميعها باستثناء التثبيت الذي كان يسبب توتراً في القسم. وعندما أتى اليوم الموعد بتاريخ 14 كانون الثاني (يناير)، كان فريد متلهفاً إلى حدّ ما لحضور الاجتماع الذي كان سيبدأ في تمام الساعة الثالثة بعد الظهر، ومن الممكن أن يستمر حتى الخامسة مساءً إذا اقتضت الحاجة.

قام واليس بتوزيع البرنامج على الحضور عبر أرجاء الغرفة. وبعد إبدائه لبعض الملاحظات الأولية عن الطريقة التي ارتبطت فيها مختلف المواد مع بعضها بعضاً على نحو واضح، على سبيل المثال، عروض التحاق الطلاب بالدراسة، والوضع المالي، وحجم الصف الدراسي، وقام بقراءة أحدث عروض التحاق الطلاب بالدراسة الصادرة عن الإدارة المركزية، واستنتج كيف يمكن لهذه العروض التأثير على مستوى الالتحاق في صفوف الشعب الدنيا والعليا في قسمهم. لم يكن هذا صعباً أبداً، لكنه لم يلاحظ أن عدداً من الحضور كانوا يقرؤون برنامج العمل ولم يتمكّن من معرفة ما إذا كانوا يستمعون له أم لا. وقد استغرق البند الذي يتحدث عن أعباء التدريس الملقاة على عاتق أعضاء الهيئة التدريسية وحجم الصف الدراسي 90 دقيقة من الجدول القاسي والمتهكّم.

وبعد إبداء العديد من التحفظات الساخرة في وقت مبكر بين انفجارات جونز التي يتطاير منها اللعاب، وبارون الذي استغل فرصة توقف الجدول لبرهة من الزمن ليقول لفريد: «لماذا لم نحصل على برنامج العمل هذا قبل أسبوع من الزمن؟ ربما كان بمقدورنا إنجاز شيء ما اليوم لو أننا تمكّنا من الحصول على بيانات التحاق الطلاب الدراسية وبرنامج العمل منذ نهاية الأسبوع الماضي».

ارتبك واليس، وكان عليه أن يقرّ بصدق ما أكّد عليه بارون، لكنه قال بعد ذلك إن الجميع على الأقل لديهم المعلومات الآن وهم يعرفون ما هي القضايا. وعلى الرغم من ذلك استمر بحديثه وانتقل إلى البند الذي يتحدث عن أعباء التدريس الملقاة على عاتق الأساتذة المساعدين وحجم الصف الدراسي. وعند الساعة 5:30، وبعد

عاصفة عنيفة من تبادل المطالب والدعوات التي استندت إلى بيانات حقيقية وبيانات ملفقة، انفض الاجتماع عندما كان بارون يطالب بأن يحظى طلاب الدراسات العليا والأساتذة المساعدون بفرصة الاستماع إليهم في اجتماع آخر. لكن واليس انقض على نحو مفاجئ في تلك اللحظة وقال: مهلاً مهلاً.

وصرخ قائلاً: «اللجنة بارون. لنوضح أمراً واحداً دون تردد، فأنت لست رئيساً للقسم». وتوقف عن الكلام مدركاً بأنه ارتكب خطأ، لكنه كان مشحوناً في الأحوال جميعها وتابع قائلاً: «إن أفكارك مرحّب بها، لكن محاولتك التي لا تنتهي أبداً للسيطرة على هذا البرنامج غير مقبولة. لدينا أشخاص أذكىء آخرون في هذا الاجتماع وهم بحاجة للمشاركة في النقاش بين الحين والآخر. لقد انتهى هذا الاجتماع». وبعد قوله هذا غادر الغرفة وأغلق الباب بعنف أدى إلى تشقق الزجاج السميكة القديم. وقد قال بعض الأشخاص إنه «انقضّ وقد استشاط غضباً». وجلس أعضاء الهيئة التدريسية وهم مذهولون، وبعد ذلك بدؤوا ينسلّون من قاعة الاجتماعات الواحد تلو الآخر في بضعة دقائق. وكانت مضامين وضعهم المتردي قد بدأت تتكشف وتُفهم على نحو كامل، ولم يكن يخطر في أذهانهم أبداً أن السبب وراء تردي الوضع هو برنامج الدكتوراه.

ومنذ ذلك الحين، انكشفت الأحداث للعيان على نحو كامل. وتم عقد الجلسة الأولى لمجلس أعضاء الهيئة التدريسية بعد اجتماع قسم اللغة الإنكليزية بثلاثة أيام. وأثناء البند المخصص للتعليقات المفتوحة، قدم نفسه ترينتون بارتليت (Trenton Bartlett) ووقف ليصرّح بأنه على الرغم من أنه لم يكن راغباً بالحديث عن أوضاع محدّدة، علماً أن الحديث في المجلس يجب أن يقتصر على شؤون السياسات وجميع ما يتعلق بها جميعاً وكان يعرف بأن بعض السيناتورات قد تلقوا نسخاً من الرسالة مجهولة المصدر التي تشجّب الأوضاع الموجودة في قسم اللغة الإنكليزية، وطبعاً كان يستخدم أسلوب كتابة الرسائل مجهولة المصدر على نحو قليل مثله مثل بقية زملائه. لكن عندما تصبح الأمور سيئة بما يكفي ويبدأ الخوف من العقوبة بالتأثير حتى أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين، لا يمكن للمرء أن يصرف النظر عن إشارات الإنذار. فموضوعات

الدراسة الجامعية جمعياً اعتمدت على وجود قسم مستقر للغة الإنكليزية؛ لأنه من المفروض على كل طالب من طلاب المرحلة الجامعية اتباع دورات أساسية في ذلك القسم. وهذا القسم يشكّل دعامة بالنسبة للجميع. وقد طالب التزامات المجلس التي يتقنون بها باتخاذ الخطوات التي تضمن عودة الوضع إلى السيطرة. ودون أن يُطلب منه إطلاق حكم على القضية، أكد بارتليت على أن القيادة منهارة وغير قادرة على العمل. لقد بدا الرئيس وكأنه يفقد السيطرة على الأمور وكان قد أشيع بأنه تصرف بأسلوب فظ وعدائي إلى حد ما مع عضو من أعضاء الهيئة التدريسية، كان يحاول مد يد العون لإعادة شؤون القسم إلى مسارها الصحيح.

التقى كروم (Crumm) وزملاؤه مع الرئيس ورئيس المجلس التعليمي؛ بغية حثهم على المشاركة في القضايا التي تؤثر على قسم اللغة الإنكليزية. وعلى الرغم من أن كلاهما كان لديه بعض الفهم لموضوعهم، إلا أنهما لم يدركا مستوى التصعيد الذي آلت إليه الأوضاع، بعد ظهور الرسالة مجهولة المصدر أيضاً، أما القصة بأكملها فلم تدخل في عقل كروم أبداً، لكنه شعر بأنه ملزم أخلاقياً بالتأكد من أن الإدارة تعرف بأن هناك مشكلة خطيرة تتطور، وأنها كانت قيد التمحيص والتدقيق.

ناقش رئيس المجلس التعليمي هذه المسألة مع العميد. وكان آدامز مضطرباً؛ لأن السجادة سُحبت من تحت أقدامه بهذه السرعة، واعتزم تنبيه رئيس المجلس التعليمي، لكنه كان قد تلقى ضربة قاضية ولذلك بدا شكله سيئاً جداً. أما رئيس المجلس فقد اعترف بأن لديه تحفظات بشأن واليس لكنه كان يأمل لو أن بإمكانه وضع واليس وقسمه في مسار أفضل.

وكان قد تم تجاهل قضية تثبيت رودريغيز وترقيته. فتسلسل الأحداث يفيد بأن أغلبية أعضاء الهيئة التدريسية في القسم، ورئيس القسم والعميد كانوا قد صوتوا ضد التثبيت، وكانت لجنة العميد الاستشارية منقسمة على نفسها بين مؤيد ومعارض. ولذلك تم تقديم شكوى بهذا الخصوص. أما واليس فقد بدا سيئاً بصورة خاصة في جلسة الاستماع للشكوى المقدمة. وقد تبين بأنه كان مشتتاً بسبب مشكلاته الأخرى، وكان أول شيء نسيه هو وضع رسائل التوصية الخاصة برودريغيز في ملف تثبيته، ولم

يوزعها على أعضاء الهيئة التدريسية المقترعين إلا بعد أن اجتمعوا لمناقشة القضية. ولو انتبه العميد أو رئيس المجلس التعليمي لهذه الهفوة، لكان بإمكانهما إعادة هذه المسألة للدراسة مجدداً. لكن هذه الهفوة قدمت المبرر لهيئة الاستماع لإصدار توصية بتثبيت رودريغيز وترقيته. وكانوا يريدون القيام بهذا بأي حالة من الأحوال بسبب شعورهم المختلط الذي يفيد بأنه لم يتم التعامل معه بطريقة منصفة. ودعم الرئيس التوصية التي قدموها. ولأن وليس ظهر بصورة سيئة، كان الأمر كذلك بالنسبة لآدامز. وهذا ينطبق على رئيس المجلس التعليمي أيضاً.

عقد العميد آدامز اجتماعين اثنين مع أعضاء الهيئة التدريسية في قسم اللغة الإنكليزية، أحدهما بحضور فريد واليس والآخر دونه. وخاض العديد من النقاشات أيضاً مع رئيس المجلس التعليمي. وكانت استقالة واليس في نهاية الفصل الدراسي نتيجةً لهذه النقاشات. وحصل ديلبرت بارون على مفاجأة حياته الكبرى حيث تمت تسمية جانيس فيلمور رئيسةً بالوكالة، وكانت قد فعلت خيراً بسبب تعيينها في أحلك الظروف وفي بداية فصل دراسي جديد. ونجحت فيلمور بتحييد بارون وجونز على نحوٍ كامل. ولحس الحظ، عندما تم تعيينها رئيسةً مؤقتةً للقسم، كان لدى العميد رغبة بالاجتماع مع كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية على نحوٍ فردي لكي يستمع إلى أفكارهم. ومن الواضح أن جانيس قد حصلت على دعم قوي، لكن بوجود تحفظ واحد وهو— هل يمكنها أن تقف في وجه القوى العدائية التي كانت تأتي من بعض المواقع في القسم؟

لقد تمكنت وفعلت ذلك. وكانت إستراتيجيتها الرئيسية تقضي بمنح السلطة لكل شخص حولها. وكان لديها برنامج عمل واضح في كل اجتماع من اجتماعات القسم، وكان يتم توزيع هذا البرنامج قبل موعد الاجتماع المحدد بيومين على الأقل. وكانت تدعو العميد لحضور اجتماع القسم لمرتين أثناء فصل الخريف الأول، وبعد ذلك كانت تدعوه للحضور مرة واحدة على الأقل كل نصف سنة دراسية؛ بغية التأكد من أنه على اطلاع على سير العمل في القسم، ولمعرفة رأيه فيما إذا كان موافقاً على هذا المسار أم لا. وعندما كان يُناقش بند جديد أثناء الاجتماعات، كانت تدور حول طاولة

الاجتماعات لكي تستمتع إلى تعليقات كل شخص من الحضور. وكانت تجتمع بكل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية مرة كل نصف سنة دراسية على الأقل بالإضافة إلى رؤيتهم أثناء اجتماع التقييم وتحديد الهدف السنوي.

لقد حققت هذه النقاشات مستوى من التناغم إلى حدّ يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بالتوصل إلى إجماع على بعض القضايا الأساسية جداً. وتمثّلت النقطة الأساسية في هذه النقاشات باتجاه القسم المستقبلي وأولوياته. وكانت المهمة تسيير على نحوٍ عصيب جداً، لكنهم توصلوا في نهاية المطاف إلى شيء يشبه الإجماع وتخلّوا عن برنامج الدكتوراه. وبدؤوا أيضاً بمحاولة على المدى الطويل لبناء المزيد من القوة في عدد أقل من الاختصاصات.

ووجدت فيلمور بأن لدى بارون مواهب معينة كان من الأفضل توجيهها في اتجاهات محددة. وقد قامت بتعيينه رسمياً منسقاً لبرنامج طلاب المرحلة الجامعية.

وأصبح فريد واليس عضواً منتجاً جداً في الهيئة التدريسية، وتمكّن من رفع مستوى القسم إلى مستوى أعلى في اختصاصه. وبعد إدراكه بأنه لم يُحرم بالفعل من الإدارة، فقد سلك الطريق الأسرع والأسهل لتقديم كل الدعم لخليفته في العمل.

أمّا هيكتور رودريغيز فلم يشعر أبداً بأنه مرتاح على نحوٍ كامل في القسم، على الرغم من أنه كان منتجاً جداً وعلى الرغم من محاولات جانيس فيلمور التي عملت بقوة كبيرة جداً للتخفيف عنه. وأثناء سنتين من الزمن، قَبِلَ بعرض للعمل في جامعة أخرى. وكانت هذه خسارة جسيمة بشتى الطرق بالنسبة للمنظور الثقافى للقسم والكلية والجامعة.

مناقشة

تتضمن هذه الحالة (المثال) العديد من القضايا التي تدور في وقت واحد، وفي بعض الأحيان يكون من الصعب فهمها. هذه هي إحدى النقاط الرئيسية. فعندما يخرج الصراع عن السيطرة ويؤثر على الوحدة بأكملها، فإن عدداً من القضايا يتداخل مع بعضه بعضاً على نحوٍ مؤثر، أعني أن هذه القضايا تصبح متعددة الأوجه ومعقدة

عن طريق المعلومات الشحيحة وغير الملائمة. ويضاف إلى ذلك الخليط مجموعة من الشخصيات المعقدة التي تضم شخصاً أو أكثر ممن لا يريدون التوصل إلى حل، ومن ثمّ يمكن للصراع أن يتفاقم بسرعة كبيرة.

لقد تمّ توظيف فريد وليس بسبب شهرته وتميّزه باختصاصه. وكان هذا أمراً مهماً، بالطبع، وحقيقة أنه لا يتمتع بخبرة إدارية سابقة لا يجب أن تجعله شخصاً غير مؤهل. لكن تمّ تعميده مباشرة عن طريق غمره - بالنار. ولو أنه حظي بفرصة لقضاء مدة من شهر العسل - أو سنة من النشاط الروتيني ليتعلّم العمل بنفسه - لكان شخصاً ناجحاً. لكن يبدو واضحاً أنه لم يكن هناك تدريباً منظماً أو برنامجاً توجيهياً في موضعه الصحيح. وقد كان من الممكن، في الظروف العادية، أن يعوّض وجود برنامج فعال للإشراف عن مواطن الضعف التي حدثت، ومع غياب منصب الناصح المخلص (على سبيل المثال، رئيس قسم خبير من قسم آخر) كان العميد هو الشخص المناسب للقيام بهذه المهمة. وعلى الرغم من اجتماعه بالعميد بين الحين والآخر لمناقشة القضايا في قسمه، إلا أنه لم يتلقَ إلا قليلاً من الحكمة أو المساعدة الحقيقية للتعامل مع هذه القضايا. وكان العميد يمضي كثيراً من الوقت وهو يخبر وليس بالأمور التي يجب عليه القيام بها، وقليلاً من الوقت في تدريبه على كيفية التعامل مع هذه القضايا والالتفاف عليها.

ولسوء الحظ، كان العميد منشغلاً بمصالحة الشخصية. وكان من الواضح أنه حقق أثراً إيجابياً في سنواته الأولى من الخدمة. لكن بعد أن وصل إلى مرحلة معينة من الركود وعدم التقدم، فقد بدأ بالتركيز على نحو أكبر على البقاء السياسي. والأسوأ من ذلك هو أن مجرى الأحداث يوحي بأنه أصبح راغباً باستخدام الآخرين - مثل وليس في هذه الحالة، ورودريغيز في تلك المسألة - سيوفاً مشرعة لحماية نفسه. وقد دفع الجميع ثمناً لقاء هذا من حيث الضغط والتوتر العاطفي والذهني، وخسارة الإنتاجية والركود المبرمج.

ولو أبدى العميد بعضاً من فطرته ومقدرته الطبيعية تجاه العمل والتدريب، لكان بإمكانه وليس تغيير اتجاهه وتجاوز العديد من مشكلاته في وقت مبكر. وكان من

الممكن أن يتلقى معونة كبيرة في هذا المسعى ليتعلم شيئاً من أساليب القيادة عبر الحد الأدنى من أعضاء الهيئة التدريسية البارزين. ولتحرّك بصورة حاسمة أثناء أول أسبوعين أو ثلاثة أسابيع للقيام بالأعمال التي قامت بها جانيس فيلمور على التوالي، لكان بإمكانه تقادي أسوأ المشكلات التي واجهته.

لقد كانت جانيس فيلمور حازمة وذكية أكثر بكثير مما كان يتوقعه أي شخص. ويُضاف إلى فطرتها الجيدة وذكائها وإدراكها السليم للأمور ومقدرتها على معالجة التوتر ميّزتان اثنتان أيضاً. الميّزة الأولى هي أنها حظيت بفرصة مراقبة المشكلات والقوى المتعاكسة، واستفادت من هذه الفرصة. أمّا الميزة الثانية فهي أنه في الوقت الذي تم تعيينها فيه، أدرك زملاؤها مدى الخطورة التي آلت إليه مشكلاتهم. وكانوا قد نظروا إلى الهاوية وأدركوا كم سيكون السقوط مريعاً، وأدركوا أنه إذا لم ينقلب الوضع رأساً على عقب، فإن مهن الجميع ستعاني الأمرين، وسيُحرم الطلاب من حقوقهم، وسيصبحون بائسين بصورة فردية وجماعية لأجل غير مسمى. لكنها استفادت على نحو عملي من هذا عن طريق خلق صيغة وجو أسهما في تقوية الجميع. وقد أدى هذا إلى التخفيف من فرص جونز للإصابة بنوبات الغضب العارم، وفرص بارون للتأمر والتواطؤ إلى درجة تم فيها تحجيمهما، إن لم يكن تحييدهما بكل ما في الكلمة من معنى. وأدركت أيضاً، ربما بديهياً، بأنه لا يمكنها الاعتماد على نحو كامل على العميد لدعمها. لكنها كسبته إلى صفها حليفاً عن طريق دعوته لحضور اجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية في القسم التي كانت تعقد أثناء مراحل رئيسية.

وقد يشكك بعضهم أيضاً بأنّ رئيس المجلس التعليمي ربما يكون قد فقد سيطرته على الأمور على الرغم من أن هذا لم يظهر على نحو واضح في هذه القصة. لكن كان من المفترض به كشف اللثام عن الجدل الحاصل واستجواب العميد في المعلومات المتوافرة لديه عن الموضوع قبل وصول الرسالة المجهولة بوقت طويل، وطبعاً قبل أن يأتي مجلس أعضاء هيئة التدريس لمقابلته هو ورئيس الجامعة.

من المؤكد أن جامعة أبرفالي «Upper Valley University» لم تكن تحظى بمنظومة دعم منظمة ومفهومة على نحو جيد ومتاحة على الدوام لحلّ الصراعات.

وعلاوة على ذلك، لم تأخذ بعين الاعتبار الفرق الذي كان بالإمكان تحقيقه لو كان لدى فريد وليس خبرة وافية في مجال الإدارة على مستوى الأقسام في بداية عمله رئيساً للقسم. فلو كان يلتقي بنظرائه من أصحاب المناصب المماثلة على نحوٍ دوري ومنتظم بهدف تبادل الخبرات والأفكار، لكان بالإمكان أن يستفيد من هذا في تعلّم طريقة العمل والحصول على الدعم المعنوي الذي يحتاج إليه. ولو أنّه ارتكز إلى الخبرات الحقيقية في معالجة شتى النماذج السلوكية لكان هذا لصالحه. ولذلك فإنّ قليلاً من التدريب الأساسي على الأمور البسيطة كبساطة إدارة اجتماع ما بطريقة فاعلة من شأنه تحقيق المعجزات، أمّا الحصول على مثل هذا الدعم فلن يثمر فقط عن مساعدة السيد فريد بل من شأنه أيضاً توفير كثير من المال المفروض على دافعي الضرائب ناهيك عن تجنب أعضاء هيئة التدريس والطلاب كثيراً من البؤس والشقاء.

AP

obeikandi.com

الملحق 3: حالة من حالات

التمييز بين الجنسين

كان ماكس أندرسون (Max Anderson) يقف وراء الباب الخلفي لمدرسة لي تاون المتوسطة (Lee Town Middle School) وهو يدخن سيجارة ويتجاذب أطراف الحديث مع زميله إلدون شارب Eldon Sharp. كان كلٌّ منهما قد درّس طلاب الصفّ السابع. في بعض الأحيان كان ماكس يشعر برغبة للتخلي عن مهنة التدريس والتوجه للعمل لدى صهره في مهنة «بيع تسوية التقاعد». فالتدريس لم يعد سوى مهنة تجمع بين العمل الاجتماعي ومراقبة سلوك التلاميذ وتلقيهم. لدرجة أنّه وصل إلى مرحلة شعر فيها أنه يعمل كـ «مربياً للأطفال» بدلاً من أن يكون المعلم الذي تم تعيينه لهدف يبعد كل البعد عن ذلك. وغالباً ما كان يشعر بأنّ عليه تأدية دور «الشرير» نظراً لرغبة الأبوين (أو أحدهما على الأقل) بالتعامل مع الطفل كما لو كان صديقاً لهما بدلاً من أن يكون تحت إشرافهما وتوجيههما.

نفت ماكس غمامةً من الدخان سرعان ما بددتها الرياح قائلاً: «ذلك الطفل من عائلة ويتيكر (Whitaker) ليس سوى جرد وغد صغير».

«ربما يكون كذلك»، علق إلدون على قول صاحبه محمداً في ساعة يده ونافتاً دخان سيجارته: «لكنني لا أعتقد أنه ولد سيئ إلى تلك الدرجة. ربّما يكون قريباً إلى حدّ كبير لكنه بالمناسبة ذكي جداً ويعوم في مادة الحساب كما تعوم البطّة في الماء. أحياناً أعتقد أن أحد أسباب تورّطه في المشكلات هو أنه يشعر بالضجر الشديد. لكن قل لي ما الذي ارتكبه هذه المرة؟»

«لقد وخزّ سالي أرونز Sally Aarons من الخلف بقلم رصاص بقوة مما جعل مقدمة القلم تنكسر تحت الجلد».

«يا له من ولد مشاكس!»

«والدته سيدة فاضلة»، قال ماكس تاركاً الباب وراءه مفتوحاً بعد أن همّ الاثنان بالعودة إلى العمل، «ومن المؤكد أنها تحاول متابعة أمور ولدها لكن لا بدّ وأنّ هناك ما يشغلها تفكيرها».

لورا ويتيكر (Laura Whitaker) سيدة في السابعة والثلاثين من العمر وكان عمر ابنها شان (Sean) ثلاثة عشر عاماً، وكانت قد حصلت على الانفصال منذ أربعة أعوام. على العموم لا حاجة بنا للخوض في التفاصيل كونها قصة طويلة ومعقدة. كانت لورا تعمل مع ويس Wes في ويسترن ريدج كوليدج (Western Ridge College) في مهنة التدريس حيث كانت تشرف على برمجة إدارة البيانات في قسم علم الحاسوب التابع لكلية الفنون والعلوم، بينما برّع ويس في مجال إدارة المعلومات وكان يعمل في قسم الإدارة التابع لكلية الأعمال. كانت المسيرة المهنية لكل منهما تكمل المسيرة المهنية للآخر إلى حدّ يستوجب التناغم في حياتهما الأسرية بوصفها زوجين. وقد تمكننا معاً من كسب الأموال وخصوصاً أنهما كانا يتشاوران فيما بينهما. أحبّ شان مدرسته كثيراً وكان أداؤه فيها جيداً. لكن الأمور أخذت في التراجع بدلاً من أن تصبح أفضل وأخذت الأحوال تتراجع لدرجة أنها أصبحت على درجة كبيرة من السوء.

لكن على الرغم من رواج الشائعة بأن ويس كان يتواعد سراً مع أستاذة مساعدة في قسم المحاسبة وانتشار الأقاويل عن الأمر يبدو بأن لورا كانت آخر من يعرف بذلك. في ذلك الوقت كان الأمر يبدو مزعجاً للغاية ففي الوقت الذي اكتشفت فيه لورا القصة كانت فقاعة الثرثرة والأقاويل قد أخذت مداها في التمدد إلى حدّ الانفجار على المكشوف. وبينما كان الأبوان على وشك إخبار شان بأنهما على وشك الانفصال كان الطفل قد بدأ يسمع كامل تفاصيل القصة في المدرسة. في غضون أشهر قليلة انتقل كل من ويس وشريكته الجديدة للعيش في نيفادا. في تلك الأثناء كانت منطقة مترو لاس فيغاس (Las Vegas) المكتظة بالناس تستعدّ للانفجار السكاني وارتقاع الطلب وكان ويس ما يزال يعمل في مجال إدارة المعلومات وبيلي بلاءً حسناً فيه حيث كان يتمتع بكلّ المؤهلات لذلك. أما «زوجته السابقة» فكانت تدرّس مادة المحاسبة في كلية مجاورة في المنطقة. ومنذ ذلك الوقت انفصل الزوجان لمدة طويلة.

أثناء أربعة أعوام قضاها الطفل تحت وصاية والدته المنفصلة عن أبيه التي كانت تشرف على رعايته بمفردها، كانت لورا ما تزال تكتشف الواقع المؤلم الذي كان يرافقها في تربية طفلٍ أخذ يتحول إلى مراهقٍ متمردٍ في الوقت الذي كانت ما تزال تحافظ فيه على مهنتها. وكان هذا من أكبر التحديات في تخصص خضع للتغيير وإدخال المحتويات الجديدة التي جاءت بسرعة ثورية. في تلك الأثناء كانت لورا قد حصلت على التثبيت في عملها والترقية إلى مرتبة «أستاذ مساعد» منذ ثلاثة أعوام. وفي الأعوام الخمسة الأولى التي قضتها أستاذة مساعدة تمكنت لورا من إعطاء الزخم الكافي لعملها بحيث تابعت المثابرة في عملها ومتابعة قضية «الانفصال» في وقتٍ واحد، وكانت تناضل بكلِّ قواها كي تصبح «أستاذة» في غضون عامين من تاريخه.

الآن وبينما تقضي لورا عامها الرابع أستاذة مساعدة في طريقها إلى درجة الأستاذية بدأت تجري محادثات مبكرة مع السيد فارلي جونسون (Farley Johnson) رئيس قسم علم الحاسوب. حيث كانت تسعى للحصول على ترقية لمرتبة «أستاذ» وتحاول أن تضمن ووقف فارلي إلى جانبها. كان لديها شعور قوي بالعزلة بالذات والثقة بالنفس وهذا الشعور كان مصدر التحفيز لديها. كما كان لديها ولع حقيقي بعملها وحبّ فضول لا يخمد لدفعها في مسيرتها المهنية. وقد برعت لورا في خلق نوع من التكامل بين بحثها ومهنتها في التدريس. حيث فهمت التلاحم الذي ينشأ عن قيام الطلاب الجيدين بطرح أسئلة صعبة. وكان عليها المحافظة على هذا الزخم والمثابرة فيه؛ لأن فقدان الدافع في هذه المرحلة من مسيرتها المهنية أمرٌ ليس من السهل التغلب عليه، وفي حال وقوعه فإنها ستحتاج إلى استعادة كل قواها المكتسبة والطاقات التي يمكن أن تولدها مستقبلاً.

مما لا شك فيه أن لورا كانت تراوح مكانها وكانت تعرف هذا حق المعرفة؛ لأنها كانت مهووسة بموضوع التثبيت وقرار الحصول على ترقية، لكن كل هذا كان في مصيره إلى التبدد بعد أن توالت عليها المشكلات الواحدة تلو الأخرى عقب حادثة الانفصال عن زوجها. كانت تظنّ في مستهل الأمر أنها ستكون قادرة على تجاوز موضوع الانفصال

دفعاً واحدة لكنها لم تكن محظوظة إلى هذه الدرجة إذ إن الرحلة التي كان يقوم بها شان إلى فيغاس لزيارة والده للمرة الأولى مجبراً كانت تتسبب في صدمته، كما كان عليه أن يتعرف إلى البيئة الجديدة. كان فارلي متحمساً بشأن الموضوع ويحاول بكل الطرق أن يزيد من مرونة لورا كما كان زملاؤها متفهمين للأمر، حيث حلّ شيلستر رومين (Chester Romaine) محلها في تدريس إحدى المواد في منتصف الفصل الدراسي ولمدة شهر تقريباً عندما تورط شان بقضية شغب وواجه عدداً من القضايا الشائكة مع القانون وإدارة المدرسة. بعد ذلك أخذت لورا تعمل أكثر في المنزل وذلك لتكون موجودة أثناء مدة وجود شان خارج المدرسة حيث ساعدها فارلي بحصص التدريس، وعلى هذا الحال تمكّنت من تسيير الأمور إلى حدٍّ ما. إلا أن هذه الترتيبات التعويضية حدّت من احتكاكها بالأشخاص التي تربطها بهم علاقة عمل حيث خسرت واحداً من طلاب الدراسات العليا لديها نظراً لوجود صعوبة أمامها في التواصل الشخصي معه. ما زال لديها منحة أخرى يمكنها الاستفادة منها وكانت هناك حاجة لمناقشة الأمر مع فارلي لمعرفة شروط تجديد للمنحة والحصول على قبول لمقترحاتها البحثية الجديدة. طبعاً كل هذا كان يتطلب جهوداً جبارة لم يكن بمقدور لورا أن تقوم بها وحيدة على الرغم من أنها كانت تعرف أنها قادرة على ممارسة دور العضو القوي والقيادة البارزة والتمكنة من قيادة فريق واحد. لكن في تلك الأثناء كان من الصعوبة بمكان بناء فريق متكامل.

كان فارلي جونسون قد قضى اثني عشر عاماً في منصبه رئيساً للقسم وهي مدة طويلة حسب معايير كلية ويسترن ريدج، لكن في ظلّ إدارته تم إحراز تقدم كبير في القسم كما أنه كان يحظى بمحبة وثقة الأفراد من حوله. كان فارلي ضخم البنية وذا وجه كبير مربع الشكل وكان يتميز بابتسامته العريضة التي كانت تتكشف عن فجوة بين ضرسيه الأماميين مما كان يذكر لورا بمفتاح نغمة «سي» على آلة البيانو. وكان السيد جونسون يتميز بقدرته على تسيير العمل اليومي في القسم دون تأجيل ولديه حدس خارق عن توجهات علم الحاسوب الحديث والفجوات التي يمكن للقسم أن يجسرها. كما كانت لديه براعة في جذب التمويل من القطاع الخاص

والجامعة والقطاع المشترك. لقد عمل فارلي بجدّ على تدريب العقول الشابّة سواءً في مجال التدريس أو في رفق الأفكار البحثية بالتمويل والمساعدة في نشر المقالات ذات الجودة العالية. إنّ الأثر الجميل الذي تمكّن فارلي من تحقيقه عبر الكدّ والمثابرة هو المساعدة في بناء الحياة المهنية للأفراد وتعزيز الأداء في القسم، عبر العمل الانسيابي والمنتكامل للطاقت الفكرية وكان هذا في صالح الجميع. لكن في نهاية السنة الأكاديمية الحالية كان على فارلي التنحّي عن منصبه فقد بلغ سن الثانية والستين، وكان عليه أن ينهي عمله مع طلاب بحث الدكتوراه وإتمام مستلزمات المنحة التي كان يعمل عليها لنشر المقالات البحثية المطلوبة منه، وبعدها ربّما كان سيقوم بالتدريس من دون تفرغ. حتى إنّّه كان يفكر بالخروج على التقاعد دفعةً واحدة بعد سنوات عدة.

كانت لدى فارلي طاولة مستديرة صغيرة وثلاثة كراسي أمام النافذة الوحيدة في مكتبه على الرغم من أنه كان يتمنى أن يكون عدد الكراسي أربعة لا ثلاثة لكن المساحة المتاحة لم تكن تكفي لذلك. في بعض الأحيان كان يضع الطاولة في زاوية الجانب الآخر من المكتب حيث كان هذا الموقع يتيح له إحاطة الطاولة بأربعة كراسي، لكن طالما ما كان هذا يُشعره أن الشخص الذي سيجلس في الزاوية سيشعر كما لو أنّه محاصر؛ لهذا توصل إلى اختيار الموقع المواجه للنافذة بعد أن قرر أنه أفضل بكثير. كان مستوى الإضاءة جيداً كما كان المشهد المطلّ من الطابق الثاني للبناء جميلاً بحيث كان بإمكان المجتمعين حول طاولة فارلي الصغيرة لمناقشة الأمور، رؤية أحد أطراف البركة المواجهة لقاعة (McGarity Hall) كما كان بالإمكان رؤية عشرات الطلاب وهم يتراكمون في المدة الفاصلة بين الحصص الدراسية، وعندما تكون النافذة مفتوحة كان بالإمكان استراق السمع إليهم وهم يتجادبون أطراف الحديث. كلّ هذه المشاهد الحيّة التي كانت تصوّر خصلات الشعر المتراكضة ورنين الضحكات والهمسات واللمزات عن المدرّسين والقصص الغرامية والأحداث الرياضية، كانت جزءاً لا يتجزأ من الحياة الجامعية التي طالما أحبها فارلي.

كان من عادة فارلي الجلوس على الكرسي الشرقي حتى عندما كانت الشمس تخترق عينيه والسبب وراء ذلك كان في غاية البساطة، وهو أن زوجته إيرين (Irene) كانت قد أهدت إليه ساعة قصديرية صغيرة الحجم على شكل مربع لا يتجاوز طول ضلعه إنشين. وكان فارلي يحتفظ بالساعة على رفّ للكتب خلف الكرسي الغربي حيث كانت الساعة تستند إلى إناء خشبي كان قد ابتاعه من مخزن غام (GUM) في مدينة موسكو. وكان يقوم بإلقاء نظرة خاطفة على الساعة الصغيرة من دون أن يلحظ أحدهم الأمر، وغالباً ما كان يقوم بذلك للتحقق من الوقت من دون لفت نظر الآخرين بالتحديق في ساعة يده، الأمر الذي كان يعدّه خارج عن حدود اللباقة في حضور ضيوفه. لكنه بعد ذلك بدأ ينظر إلى الساعة لمجرد أنها كانت تذكره بزوجه إيرين.

منذ نحو سنة خسرت إيرين معركتها مع سرطان الثدي التي كانت قد استمرت لمدة عشرة أعوام. من المستغرب كيف أنه كان يفتقدها بشتى الطرق فلو أنها كانت ما تزال موجودة لقام بمناقشة وضع لورا ويتيكر معها كل مساء بعد عودته للمنزل. كان يجبذ التفكير معها بصوت مرتفع بشأن المشكلات المختلفة إذ كانت تتمتع ببداهة حدسية مكنتها من طرح الأسئلة المناسبة وفي الوقت المناسب. الآن بات فارلي يفتقد كل ذلك تماماً مثلما يفتقدها عندما كانت تمدّه بالدعم في تحقيق طموحاتهما وحل مشكلاتهما المهنية وأحياناً الشخصية. كان يجلس متأملاً تارةً يمرر أصابع كفّه في شعره الخفيف وتارةً أخرى يداعب باطن أذنه اليمنى بسبابته وإبهامه، وبدأ يتخيل لورا ويتيكر وهي تجلس على طاولته تحتسي كوباً من الشاي الأخضر المفضل لديه.

كانت هذه المرأة ذات ذكاء حاد حسب تقويم فارلي جونسون وقد تمكنت من قطع كل المسافات للوصول إلى موقعها الحالي في ميدان يهيمن عليه الرجال. فبعضهم يؤكّد أن مجال علم الحاسوب شهد تاريخاً طويلاً الأمد من التحيز ضد المرأة وهذه النظرة صحيحة تماماً من وجهة نظره. إلا أن هناك من كان ينكر ذلك ويحاول الإصرار على موقفه حتى الرmq الأخير. كان فارلي شخصياً يعرف أن هناك أكثر من امرأة باحثة

في علم الحاسوب ممن كنّ ينشرن أبحاثهن باستخدام الحروف الأولى من الاسم بدلاً من الاسم الكامل لإخفاء هويتهم الحقيقية، والبيانات المتعلقة بمعدلات النشر تؤكد اتباع هذه الإستراتيجية من قبل الباحثات في القسم، وكان مستوى العمل الذي تقوم به لورا متقدماً إلى حد كبير مكنها من تحقيق النجاح والتميز في هذه البيئة المتحيزة للرجال. إذ تمكنت من جذب بعض المنح شديدة التنافسية كما نشرت عشرة مقالات في مجلات ذات رواج كبير بمفردها أو بالتشارك مع كاتب آخر أو كاتبين مختلفين.

على الرغم من أنّ لورا لم تكن فائزة الحُسن إلا أنها كانت تحظى بجاذبية أعطتها قدراً كافياً من الجمال، إذ كانت رقيقة الملامح وذات عينين لوزيتين وشعر كستنائي أخذ اللون الرمادي يغزوه سوائفه ببطء. غالباً ما كانت لورا تربط شعرها للوراء لكنها في هذه المرة تركته مرخياً مسدولاً إلى كتفيها تقريباً. أما يداها فكانتا تحملان كثيراً من التعابير إذ كانت معتادة على سند ذراعيها ويديها على الطاولة، مع بسط الراحتين تجاه الأعلى أو الأسفل واستخدام الإيماءات المعبرة بدقة متناهية. في هذه اللحظة كانت لورا تضع يدها اليمنى على الصفحة السادسة من سيرتها الذاتية وهي تقلب صفحاتها ذات اليمين وذات الشمال كما لو أنها كانت تحاول صقل محتوياتها.

«فارلي»، قالت لورا: «أنت وأنا نعرف حق المعرفة أنني لم أعمل بكامل طاقاتي في الأعوام القليلة الماضية، لكن هذا لا يعني بالضبط أنني بقيتُ أرواح مكاني إذ أنهيت إشراي على أحد طلاب الدكتوراه في الربيع الماضي وهناك بحث آخر سينتهي في كانون الأول المقبل. كما حصلت على منحة قسم التربية وقبول مقترحين بحثيين جديدين. معدلات طلابي ممتازة لدرجة أنك تستشهد بي مثلاً يُحتذى بين الفينة والأخرى لكن منشوراتي تراجعت إلى حد ما إذ كان لدي الكثير لأقوم به. بالنظر لكل الأمور التي كنت أتعامل معها إنتاجيتي عالية نسبياً. إنها حقاً كذلك».

بالنسبة للورا كان هذا خطاباً طويلاً؛ لأنها كانت أميل إلى تضادي البلاغة والدخول في الموضوع مباشرة. عموماً، كان فارلي يوافقها على التقويم الذاتي لأدائها لكن ليس في كل ما قالته.

«بالنظر إلى كل الأمور التي كنت تقومين بها»، أجاب قائلاً وهو يدلك عضلة فكه الأيمن: «أنا أتفق معك بأنك لم تخرجي عن حدود اللعبة. لكن هناك بعض القضايا المهمة التي يجب التفكير بها. وبصفتك أستاذة مشارك أعتقد أن أداءك جيد جداً في هذا القسم. لكن هل أنت مستعدة للترقية إلى مرتبة الأستاذية الكاملة مع الأخذ بالحسبان المستوى الذي توصل إليه القسم الآن مقارنةً مع ما كان عليه منذ عشرة أعوام مضت؟ هل سيقدم مجلس التعليم العالي دعمه لك؟ قد يقول بعضهم إن الوقت مازال مبكراً على الرغم من أن هذه ليست هي القضية. لكن هل تعتقدين أنك تمتلكين البنية الصلبة والقاعدة المتينة التي تؤهلك لدرجة الأستاذية الكاملة في هذا القسم؟ يجب أن أكون واضحاً معك، لورا، وأن أصارحك بأنني لا أعتقد أنك قد وصلت إلى تلك المرحلة بعد».

كان فارلي يعلم أن هذا هو ما لم تكن لورا ترغب بسماعه لكن مع ذلك تبين له أنها لم تُصب بالدهشة لسماعها ما قاله. وعندها أجابت: «اسمعي، سيد فارلي. لطالما كنت عظيماً في قيادتك لهذا القسم ولطالما عاملتني بمنتهى اللطف وخصوصاً عندما ساعدتني في المحافظة على حياتي المهنية بمد يد العون لي في الأوقات العصيبة التي واجهتني. لكنني في وضعي الحالي مازلت أشعر أنني مقيدة فكلانا شاهد بأمر عينه كيف أن الأشخاص الذين يعانون من حالتني نفسها يقضون بقية حياتهم المهنية في حالة من الإحباط غالباً ما يعاني منها الأساتذة المشاركون».

وتابعت لورا ويتكبر كلامها في محاولة منها لتوضيح ما توصل إليه الاثنان في مرحلة من المراحل. ففي حال استمر فارلي في منصبه رئيساً للقسم سيصبح بإمكانها تطوير الأهداف والإستراتيجية التي يمكن لها متابعتها عبر الأعوام القليلة القادمة للحصول على الترقية فيما بعد. لكن بقدم رئيس جديد للقسم أو شخص يتم تعيينه من قبل مجلس التعليم سيصبح الأمر صعباً جداً. صحيح أن المجلس السابق سيكون مازال موجوداً ليقوم بدوره ويساعد في الحفاظ على القيم والمعايير الأساسية. لكن هذا لن يمنع من أن يكون لدى الرئيس الجديد تأثيرٌ على مجريات الأمور. أضف إلى ذلك أن عميدة الكلية جديدة على المنصب الذي تولته منذ عامين فقط، وقد بدأت

لتوها دفع الكلية أكثر في الاتجاه البحثي مع التأكيد على التمويل التنافسي. إن المعايير ستتغير لا مفرّ وطالما تغيرت في الماضي.

أجاب فارلي: «انظري، عزيزتي، نحن نعلم أنك تعملين في تخصص متين الأسس وسريع التطور وسيبقى لهذا التخصص الأولوية في القسم. دعينا نطور أفضل إستراتيجية يمكن انتهاجها وبعد ذلك يمكنك مراجعتها مع رئيس القسم الجديد حالما يتم تعيينه».

هذا هو بالفعل ما قام به الاثنان معاً. أما الهدف الأول وراء ذلك فهو الحيلولة دون حدوث خلل في فاعلية سجلّ التدريس الخاص بلورا وتطويره بقدر الإمكان. في حين كان الهدف الثاني ينضوي على تطوير مقترحين بحثيين إضافيين وإرسالهما للتقييم. كانت هناك خطوط زمنية تتعارض مع المهل المفروضة من قبل الجهات المانحة إضافة إلى مهل التمويل المحددة سابقاً التي تسمح للمشروعات أن تستمر في غضون ثمانية عشر شهراً لا أكثر. وكانت هناك أهداف أخرى تشمل قبول طالبين إضافيين للعمل على بحث الدكتوراه وإصدار أربعة إلى ستة منشورات في الإعلام المطبوع أو المقروء في العامين المقبلين. فطلبات الحصول على منحة تتطلب تدقيقها من قبل محققين أساسيين أحدهما من قسم علم الحاسوب، والآخر من التخصص الفني وبالطبع سيكون فارلي إلى جانبها.

غادرت لورا وهي تشعر بثقة أكبر بالنفس وبعد أن قطعت نحو خمسة أميال متجهة إلى الموقف الشمالي اقتادت سيارة الكامري خاصتها متوجهة إلى مدرسة شان. كانت تشعر بتوتر كبير حيال الاجتماع المرتب بينها وبين مدير المدرسة لمناقشة الحادثة الغريبة التي أتهم فيها ولدها بطعن فتاة في ظهرها باستخدام قلم الرصاص. لقد أصبح من الواضح أن هذه الحادثة كانت تخفي ما هو أعظم من ذلك وهذا ما جعلها ترتجف بكلّ جوارحها، فإذا هي تشقّ طريقها بين ازدحام السيارات متجهة إلى المدرسة كان صوت صفارة سيارة الإسعاف يطارد مسامعها. وبعد مدة علمت لورا أن سيارة الإسعاف كانت متجهة بلا جدوى إلى المبنى الذي غادرت له، ففي الوقت

الذي كانت تهتمّ فيه بمغادرة قاعة إيلاين إلى الموقف الشمالي سقط فارلي جونسون على أرض مكتبه مغشياً عليه إثر جلطة دماغية حادة أودت بحياته.

بعد عام واحد كانت لورا تجلس على الكرسيّ الكبير على شرفتها، وهي تحتسي كوباً من عصير العنب، وتحاول حلّ كلّ مشكلات العالم مع ماريّا غرافتون (Maria Grafton). في تلك الأثناء كان شان يقبع في غرفته وهو ينقّب كل موقع تقع عليه يده عن الآثار المصرية تمهيداً لورقة عمل كان يعدّها. وعلى وجه التحديد، كان شان منهمكاً في الخوض في الجدل القائم بين مجموعة جيولوجيين وعلماء الآثار المصريين التقليديين حول عصر أبو الهول. كانت ماريّا تعمل أستاذ مشارك في الطاقة الفيزيائية. وكما هو الحال في علم الحاسوب، فإن قسم الفيزياء يتميز بتاريخ طويل من التحيز ضد المرأة يجعل منه طريقاً شائكاً وطويلاً من الصعب سلوكه بالنسبة للنساء، على الرغم من وجود بعض قصص النجاح في هذا الخصوص. لكن عموماً بدأ هذا المدّ يتراجع في كلا المجالين وهذا يعود بمعظمه إلى أعقاب الجدل الذي بات منتشرًا عن التمييز بين الجنسين في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا. كانت هناك كثيرٌ من النقاط المشتركة بين لورا وماريّا من الناحية المهنية فعلى الرغم من الاختلاف الكبير بينهما على الصعيد الشخصي إلا أنّ كلاً من المرأتين حققت نجاحاً مهنيًا.

كانت لورا وبيتيكر ما تزال متأثرة بحادثة وفاة فارلي جونسون على الصعيدين الشخصي والمهني، وكان يساورها نوع من الإحباط الذي تسبب به رئيس القسم الجديد وعدد من زملائها في العمل. وهذا يعود إلى حدّ كبير لنظرة بعض أعضاء هيئة التدريس أو واحد منهم في الحقيقة إلى عملها وشخصها. هذا ما كان يثير غضب لورا إلا أنه لم يسبب لها حقداً تجاه العالم أو تجاه صنف الرجال عموماً.

في تلك الأثناء بدأ يراودها شعور أفضل تجاه شان حتى إنها في بعض الأحيان كانت تشعر بالرضا الكبير عنه ولا بدّ وأنها دفعت ثمناً باهظاً لذلك، ومن المؤكد أنها دفعت من دمها وعرق جبينها وكدها ودموعها ووقتها - وإلى حدّ ما من أموالها -

كي تتمكن من الأخذ بيده وإيصاله إلى برّ الأمان من دون أن يسبب ذلك انهياراً في حياتها المهنية. إذ تمكنت من إنجاز الكثير حيال ابنها وعملها في آن واحد.

كانت هناك مرحلة مماثلة مرّت بها ماريّا غرافتون في حياتها المهنية. إذ كان أدائها جيداً جداً بصفتها أستاذ مشارك لمدة ستة أعوام في قسم عالي التنافسية. في بعض الأحيان كانت المنافسة شرسة للغاية لكن في نهاية الأمر كانت الدولارات التي تأتيها من المنح هي التي تحدّد مصير الشخص. فإذا ما كنت مدرساً لا يتمتع بالكفاءة لن تكون أمامك فرصة للنجاح. لكن إذا كنت مدرساً متوسطاً إلى جيد المستوى سيكون هذا هو الحد الأدنى الذي يؤهّلك للنجاح أو الفشل في مجالك البحثي. هذا كلّ ما في الأمر وهذا هو الدافع «الشرس» الذي يعدّ مؤهلاً كافياً لصعود الإنسان إلى القمر بحثاً عن حقيقة الجزئيات المكوّنة لسطحه الذي يجعل استبدال صمامات القلب لدى الإنسان حقيقة لا حلاً وإلى ما آخر ذلك من آلاف التطورات والاكتشافات ومراحل التقدم في حياة البشرية. بالنسبة لماريا - ما لم تحظّ بفرصة التوزيع العادل في ساعات استخدام المعمل وتخصيص الحصص الدراسية والاستهداف الواضح لأفضل طلبة الدراسات العليا سيكون ميدان اللعبة غير منصف، في أفضل أحواله. إذ كانت تشعر أن هناك نزعة عامّة لهضم جزء من حقوق المرأة في كل تلك المجالات.

كانت ماريّا قد تزوجت ومن ثمّ حصلت على الطلاق في أقلّ من عامين وهي طالبة دراسات عليا. ولحسن حظها أنها لم تنجب أطفالاً، إذ كانت القصة مؤلمة، لكن سرعان ما انتهت بعد أن تمكنت من الخروج بنتيجة عدم جدوى تلك العلاقة، كما استنتجت من تلك التجربة أن الرجال قادرون على إلحاق كثير من الأذى بالنساء. وأخيراً قررت أنّ نصيحة والدتها كانت في محلها عندما كانت لا تتوانى عن نصحتها بأن الرجال غالباً ما يجرون النّدم والحسرة، خصوصاً أن والدها كان يتميز بطبيعة تقليدية. وعلى نحوٍ ضمني أقرب إلى الوضوح كانت ماريّا تشعر بالحنق تجاه الرجال.

كانت ماريّا في غاية الذكاء وهي تمتلك من السمات ما يجعل صحبتها مسلية فعندما كانت تشعر بالرضا كانت تكشف عن حكمة وحنكة واسعتين، وقد وجدت فيها لورا العضو المتمكن والجيد في هيئة التدريس؛ لأنها كانت باحثة وامرأة في آن واحد.

لكن لم تكن هناك كثير من النقاط المشتركة التي تجمع الاثنتين في حوارٍ واحد غير تلك المرتبطة بالحياة المهنية، أما عندما كان الأمر يتعلق بشان لم تكن ماريا مصدر عون للورا. وأخيراً عثرت لورا على اختصاصي جيد للأطفال يتميز بكفاءة عالية في معالجة شان وكانت الجرعات الوعظية التي كان يزودها بها والداها تدعم الخدمات الطبية التي اعتادت الحصول عليها من الطبيب. إذ اكتشفت أنه يمكنها ردع الآثار المزعجة الناجمة عن زيارات ولدها شان لوالده وعن التنوع غير المحدود في طبيعة رفيقاته الفتيات عبر القيام بزيارات مطوّلة لمنزل والديها في ماين (Maine). ذلك أنّ قضاء شهر بكامله في ممارسة هواية الصيد مع جده وتناول وجبات جدته الشهية والاستماع لنصائحهما خفيفة الظلّ والسديدة كانت تشكل مجتمعة الطريقة المثلى لإعادة ولد مرهق إلى رشده.

قالت ماريا: «المشكلة هي أن أولئك الناس لا يعرفون ما الذي يقومون به حيال المرأة. فمعظمهم يريدون إبعادنا كي نكتفي بممارسة الدور التقليدي النمطي للمرأة، أمّا أولئك الذين يرغبون بإعطائنا دوراً في اللعبة فهم يعانون من خوفٍ جزئي منا نحن النساء. وأنا لا أعرف حقيقة السبب وراء ذلك».

كانت لورا تعتقد أن عبارة «أولئك الناس» تلقي شبكة واسعة الامتداد على حيز مكاني غامض المعالم. «السبب معروف في ذلك»، أجابت لورا ومن ثم تابعت قائلة: «فبعضهم وعلى نحوٍ أساسي أولئك الذين يرغبون بالعمل معنا يخافون لدرجة الموت من التفوه بالكلمة غير المناسبة، أو ارتكاب فعلٍ غير صائب قد يجعلنا نوجه شكوى في حقهم بحجة التمييز أو ربّما يحصل الأسوأ من ذلك».

«وربّما يكون هذا هو بالضبط ما يتوجب علينا القيام به»، علّقت ماريا وهي تلتقط شريحة من الكعك المحمص وتغمسها في كأس العصير أمامها. من ثم تابعت قائلة: «هذه مشكلة عامة وهي متكررة الحدوث في كلّ جامعة وليست قصراً على جامعتنا بالتحديد. كلّ الرجال جزءاً من هذه المشكلة بمن في ذلك الأشرار والحياديين الذين لا يرغبون بالقيام بأي تحرك حيال الأمر».

عندها انضمت لورا قائلةً: «لكني لا أعتقد ذلك يا ماريا على الإطلاق. خذي فارلي جونسون على سبيل المثال. لقد قام فارلي بمساعدتي في حياتي المهنية أكثر من أي شخص آخر، رجلاً كان أم امرأة. وأنا مدينة له بالفضل. لا يمكنك أن تلوني كل الرجال بالفرشاة نفسها فمنهم من يكون مصدر عونٍ بالفعل وفارلي، رحمه الله، كان واحداً من أولئك الرجال. هناك آخرون ممن لديهم رغبة بتقديم المساعدة لكنهم لا يعرفون كيف يتحايلون على الأمر. لكن هذا لا يعني أنك لست محقة فيما قلته بأن هناك بعضهم ممن يعتقدون كل الاعتقاد أنه لا مكان لنا في لعبتهم، وبذلك يحاولون جردهم إضعافنا بقدر الإمكان وكلانا قادرة على تسمية بعضهم من هذا الصنف».

«حسناً، دعينا نفترض أن هناك بعض الصواب في كل ما قلته لتوك» أجابت ماريا. «خذي على سبيل المثال المعاملة التي تتلقينها من ذلك المفضل عديم الفائدة ميسون هاموند (Mason Hammond). فهو برتبة أستاذ على الرغم من أن أحداً لا يعرف كيف وصل إلى ذلك ويجب أن يكون مصدر عونٍ وإيجابياً. لكن بدلاً من ذلك كل ما يقوم به هو معارضتك والوقوف في وجهك كل مرة تحتاجين فيها شيئاً من القسم. أنت تعرفين حق المعرفة أنه كان يعتمد على ثلاثة من الطلاب المتفوقين المرشحين لبحث الدكتوراه لمساعدته في اختيار غيره من الأساتذة في تخصصات أخرى. على الأقل اثنين من أولئك الطلاب لجأ إليك». عندها توقفت ماريا لبرهة كي تغمس قطعة الكيك وتأخذ نفساً عميقاً. ومن ثم استطرقت قائلةً: «لكن كيف تسرين عدم قيام الشخص البديل لجونسون - الذي لا أذكر اسمه بالضبط - بإعادة هذا المخلوق إلى صوابه وتقديم الدعم لك؟ هذا سؤال مهم، ألا تعتقدين ذلك؟»

كانت لورا تعلم أن هذا هو جوهر المشكلة. إذ كان فارلي جونسون بارعاً في تهميش أمثال هاموند، وكانت هناك أوقات تمكن فيها بالفعل من تفكيك شبكة أعوانه. أما داريل هالستيد (Darryl Halstead) فقد تم تعيينه رئيس قسم بالوكالة بعد حادثة وفاة فارلي، وقد بدت أموره على أفضل حال حيث حظي بدعم كل من حوله. كانت عميدة الكلية ترغب بتعيين رئيس قسم جديد من خارج الملاك ليحل محل فارلي، إلا أن معظم الأعضاء الحاليين في هيئة التدريس قاوموا تلك الإستراتيجية بأقصى

جهودهم، إذ حاولوا الحصول على زيادة في رواتبهم عبر الحث على تعيين أستاذ مساعد جديد يتقاضى ما يتبقى من الأجر المخصص لمنصبه الجديد، بعد اقتطاع جزء منه لصالح أجور أعضاء الهيئة. وفي نهاية المطاف استسلمت عميدة الكلية بعد أن أدركت أن أمامها معارك أهمّ يمكنها أن تخوضها على الرغم من أنّ ذلك الاستسلام لم يكن على نحوٍ مطلق، إذ تمّ توزيع الزيادات في الأجور التي وصلت إلى مبلغ إجمالي /20.000/ دولارٍ على ستة فقط من الأساتذة والأساتذة المشاركين ممن حققوا أعلى معدل تقويم سنوي للأعوام الثلاثة الماضية. كانت لورا على بعد شعرة من الفوز بتلك الفرصة مما حال دون حصولها على ترقية وكانت قد قدمت كل تأييدها لعميدة الكلية في محاولتها للبحث عن رئيس للقسم من خارج الملاك، انطلاقاً من إيمانها بأن ذلك يجلب فرصة عظيمة لتعزيز القسم. أما ميسون هاموند، فقد قاوم ذلك بكل قواه إلى درجة أن أنفاسه كادت تنقطع عندما قامت العميدة بتوزيع المال بنفسها قبل تعيين داريل هالستيد. ولم يكن هاموند من بين الأعضاء الستة الذي حصلوا على زيادة في الأجور إذ كان معدل الإنتاجية - وليس السياسة المتبعة - هو المقياس في ذلك.

وهنا علّقت لورا بقولها: «يجب ألا ننسى أن منصب عميد الكلية تحتله امرأة حالياً وأنت وأنا نعمل تحت إشرافها في كلية واحدة. قوّة شخصيتها تترك في نفسي انطباعاً مؤثراً».

سألت ماريّا: «حسناً، لنفترض أنك ذهبت لمقابلة العميدة، وهذه فكرة جيدة نوعاً ما. ولنفترض أن لديك عدد من الأمور الملموسة التي ترغبين بتقديم شكوى عنها. ما الذي يمكنك قوله في تلك الحالة؟»

قضت لورا أياماً عدة تفكر بإمعان وجدية بما قالت ماريّا وبالنتيجة تمكنت من استيضاح القضايا كما كانت تبدو لها وتوصلت إلى خطة مدروسة.

لقد قررت أن تتحدث إلى داريل هالستيد قبل أي شيء؛ لأنها لم تكن تريد حرق سفن النجاة من دون وجود ما يستوجب ذلك. كما كانت هناك إمكانية لقيامه بشيء ما للردّ على ذلك. كانت لورا ترى أن الانتقال من جونسون إلى هالستيد قد غير

تقاليد اللعبة بما في ذلك الاحتمالات التي كانت قد اتفقت عليها مع فارلي. كان ميسون ماموند يظهر عدوانية شخصية واضحة تجاه لورا لدرجة أنه لم يتوان عن القيام بكل ما من شأنه إضعاف الفرص المتاحة أمامها. وبالمقابل، كان داريل هالستيد يتظاهر بعدم درايته بما يقوم به ماموند رافضاً تصديق ما يُقال عن ذلك، أو القيام بشيء حياله. لكن موقف لورا كان مدعوماً بشهادة مباشرة من معظم زملائها بأن هاموند كان يعمل من وراء الكواليس للتقليل من شأنها والحد من قيمة عملها وثنى الآخرين عن التعاون معها. وعلى وجه التحديد قام هامون بمجادلة ثلاثة من الطلاب الخريجين لإقناعهم بعدم اختيار لورا مشرفةً مباشرة عليهم، وواحد من بين أولئك الطلبة مستعد للشهادة بذلك.

النقطة الوحيدة التي بقيت لورا مترددة حيالها هي فيما إذا كان عليها أن تربط تلك الأزمة التي واجهتها كلياً أو جزئياً بقضية التحيز ضد المرأة. في عقلاها الباطني، كان من الواضح أن ذلك هو السبب الجوهرى لكنها لم تكن تريد أن يُنظر إليها في حياتها المهنية في ويسترن بأنها تمكنت من الوصول إلى مرتبة الأستاذة الكاملة بسبب دورها في قضية نصره الأقليات. كانت تعلم أنها تمتلك كل ما يؤهلها للحصول على ترقية. لكن في النهاية قررت التّحّي عن ذلك بالرغم من تشجيع ماريا واثنين من زميلات الأخرى لها للتقدم بشكوى ضدّ هاموند وربما هالستيد أيضاً لممارسة التمييز في حقها.

إذ نصحتها ماريا قائلة: «وبعد ذلك وجهي إلى ذلك المتبجح المغرور والأخرق ميسون هاموند إتهاماً بالتحرش بك. لا يمكننا تجاهل بعض الأمور التي قالها في حقك وأنا أضمن لك الحصول على كثيرٍ من الدعم في ذلك».

وبقولها ذلك، كانت ماريا تشير بوجهٍ أساسيٍّ إلى تعليقات يُزعم أنّ هاموند قد تفرّغ بها أمام واحد من طلاب الدراسات العليا وأستاذ تقييد بأن «د. ويتيكر يتمتع بالذكاء الشديد والأفكار الخلاقة في الوقت الذي تعاني فيه لورا من فشل في حياتها الشخصية يجعلها تعتمد على أنوثتها لإحراز تقدم في حياتها المهنية. وليس من

واجب القسم تعويضها عن مشكلتها مع طفلها في المنزل». وما إلى ذلك من أقاويل مماثلة.

كما يُزعم أنه قال في إحدى المناسبات الاجتماعية خارج الجامعة إنه كان يتمنى لو أن هناك من يساعد لورا ويتيكر في إعادة ترتيب حياتها، وإنه كان من الأفضل له أن تعتمد على علمها في إحراز تقدم في عملها وتحقيق التميز في القسم، بدلاً من استدرار عطف الآخرين بحجة أنها أم منفصلة ومظلومة وهكذا...

قررت لورا معالجة الموضوع على الأقل في الوقت الحالي بخصوص المزايا الحاصلة عليها في العمل والسلوكيات المختلفة التي كانت تؤثر عليها لكن من دون الإشارة مباشرة إلى موضوع التمييز ضد المرأة.

بعد أيام قليلة التقت لورا بداريل هالستيد وأجرت معه حديثاً صريحاً. بدت لورا صريحة على أقل تقدير ولم تكن متأكدة تماماً من نوايا هالستيد لكنها - في الأحوال جميعها - نقلت تعليقاتها إلى رئيس القسم على أساس أن تجري النقاش نفسه مع عميدة الكلية. بدا هالستيد مدافعاً عن موقف هاموند وحث لورا على منحه فرصة لمعالجة هذه المسألة التي كانت تقض مضجعها. فردت لورا أن هذه التطورات ليست حديثة العهد، وأنه قد تم تبديد كثير من الوقت على ذلك الموضوع. من ثم سارعت إلى تعداد النقاط الأساسية بما فيها عدم قدرة هالستيد على تقديم أي دعم لها أو بالأحرى عدم رغبته بذلك كان غرضها من ذلك هو إطلاعه على كل ما كانت تنوي نقله لعميدة الكلية. فهذه المخاوف لم تبرحها طيلة الأشهر الماضية وبالتحديد منذ وفاة فارلي جونسون. وقد ناقشتها مع هالستيد في أكثر من مناسبة لكن بلا جدوى. كان بإمكانه العمل معها لحل تلك القضايا في الوقت نفسه الذي تتوجه فيه لمقابلة العميد لكن لم يعد بإمكانها الانتظار أكثر من ذلك. وهكذا، التقت لورا ويتيكر بعميدة كلية الفنون والعلوم ويلا شليزبنغر (Willa Schlesinger).

لم تكن العميدة ويلا شليزبنغر مختصة في مجال العلوم إلا أنها كانت تتمتع بفهم حقيقي للمشكلات المرتبطة بذلك بما فيها قضايا التمييز العرقي أو التمييز ضد

المرأة. كان أهم ما في الموضوع هو وجود عدد محدود جداً من النساء وعدد قليل من الأشخاص الملونين في قسم العلوم الأساسية بما فيها تخصص «الرياضيات». كانت شليز نغر اختصاصية نطق، وكانت قد عملت في أكثر من مناسبة في ثلاث جامعات سبق وأن احتلت في إحداها منصب مساعدة لمعاون وزير التعليم.

لم تكن العميدة تميل لارتداء الملابس التقليدية التي كانت ترتديها غيرها من النساء في منصبها نفسه. إذ لم يكن يروق لها ارتداء البذلة السوداء ولفّ وشاح حريري على عنقها، كما جرت العادة بل كانت تحبّ ارتداء الفساتين والسرراويل غير الرسمية والملابس الرسمية والقمصان النسائية والمجوهرات. أمّا موادّ التجميل، فكانت تستخدمها بعناية ومن دون مبالغة وبوجه خاص عند العينين. كانت ويلا تتميز بعينين رماديتين تبعثان على الهدوء وقوة التعبير والنظرة الثاقبة التي كانت توحى بقدرتها على الإحاطة بكلّ الأمور. كان ذلك الإيحاء يعكس حقيقة شخصيتها فبصفتها حريصة على مراقبة ما حولها والتدقيق في دوافع الآخرين، كانت ويلا مهتمة كل الاهتمام بتنظيم حقائق الأمور قبل إلزام نفسها بموقف معين أو اتخاذ قرار. غالباً ما كان صوتها الهادئ يعطي انطباعاً أنها عرضة للانقياد وأثناء المدة القصيرة التي بقيت فيها بمنصبها، حاول الكثيرون من تعساء الحظ التأثير عليها لكنهم لم يفلحوا بذلك. فحتّى من دون أن ترفع صوتها أو تتصرف على نحو غير لائق تمكّنت من إيقاف عدة أشخاص عند حدهم في حوادث تركت انطباعاً لا يُنسى لدى الجميع في الكلية. كانت ذكية وجميلة ومتجاوبة مع الآخرين لكن ليس إلى حدّ الاستهتار، ومن الواضح أنها كانت تتمتع بالدعم الكامل والمؤكّد من قبل رئيس المجلس التعليمي.

قامت لورا وبيتيكر بإطلاع العميدة على كلّ التفاصيل التي عدّتها وثيقة الارتباط بمشكلتها بما في ذلك الخلفية العامة لمشكلتها الشخصية والأثر الذي خلفته على حياتها المهنية الخطوات التي اتخذتها للتغلب على ذلك. كما قدمت لشليز نغر نسخة عن سيرتها الذاتية متضمنة شرحاً وافياً لآخر إنجازاتها، من دون أن تتلفظ بكلمات نابية في وصفها لموقف وسلوك ميسون هاموند ومحاولته التأثير على عدد من أعضاء

هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا أو في حديثها عن عدم تجاوب داريل هالستيد مع المشكلة أيضاً.

حاولت عميدة الكلية تقصي مجريات المشكلة عدة مرات وبعد أن وجهت أسئلة عدة عن مصداقية تفاصيل الرواية التي قدمتها لورا التي لم تتمكن من التحقق منها على الفور، أخذت ويلا تفكر بالنقطة التي قررت السيدة وبيتكر تجاهلها.

وهنا توجهت ويلا إلى لورا قائلة: «أنت المرأة الوحيدة المثبتة في القسم والغريب أنك لم تأت على ذكر موضوع التمييز ضد المرأة. دعيني أكون صريحة بسؤالك فيما إذا كنت تعتقدين أن هذه الظروف التي تمرين بها ليست سوى نتيجة لكونك امرأة تعمل في تخصص مرّ بتاريخ طويل من التمييز بين الجنسين؟»

إنّ طرح السؤال بتلك الطريقة ومن قبل عميدة الكلية نفسها جعل لورا مجبرة على إعادة النظر بمفهومها الخاص للتمييز؛ لأن هذا هو بالضبط ما سألت عنه السيدة شليزيفر. وفي الدقائق المقبلة القليلة تمكنت لورا من استيضاح الأمر على نحو لم يسبق لها وأن توصلت إليه من قبل. وبينما كانت أفكارها تتضح تدريجياً في تحليل المشكلة أصبحت أكثر قدرة على تفسير الدوافع المختلفة لدى الأفراد المخلفين في القسم.

من وجهة نظرها، كان البرفسور هاموند متأثراً على نحو واضح بكونها «امرأة» إلى جانب عدد من العوامل الأخرى. وقد شعرت أن هذا ما كانت تؤكد التعليقات التي كان يصدرها، سواءً في حضورها أو عدم حضورها، عن حياتها الشخصية وابنها واعتمادها المزعوم على أنوثتها في تحقيق تقدم مهني. كما شعرت أن بعض التصرفات التي كانت تصدر عن طلاب الدراسات العليا واثنين من الشبان في مرتبة الأستاذ المساعد كانت نوعاً من الاستعراض. ونظرت إلى هالستيد على أنه شخص يفتقر إلى الصبر في تحمّل مسؤولياته.

لم تقتنع عميدة الكلية حديث لورا كما هو؛ بل ارتأت أن هناك عدد من القضايا المهمة التي وقع اختيارها عليها لمعالجتها. كما حددت عدداً من النقاط

التي تحتاج لتوضيح من منطلق أهميتها في حل المشكلات التي تواجه كل من لورا والقسم في نهاية الأمر. إحدى تلك النقاط - إذا كانت في محلها وهي كانت تظن أنها في محلها - هي أن مخاوف لورا تؤكد عدم تأييدها الأولى لتعيين داريل هالستيد رئيساً لقسم علم الحاسوب. إلا أنها لم تتخذ أي قرار لجهة تحسين أدائه عبر التطوير المهني المكثف والإشراف الأفضل من جانبها ولم تُطلع لورا وبيتيكر على هذا الجانب من تقويمها للأمر. كل ما أطلعتها عليه هو تقويم عام ومبدئي للقضايا كما كانت ترتئها.

أولاً، على الرغم من أن العميدة شليزنغر وصفت التعليقات المزعومة الصادرة عن برفسور هاموند في مناسبات اجتماعية خارج الجامعة بالخرقاء والخارجة عن حدود اللباقة والتهديب، وعلى الرغم من أن تلك التعليقات كانت تشير بطريقة أو أخرى لتورطه بالتمييز ضد المرأة، إلا أنها لم تعدّها سبباً كافياً لإطلاق مثل ذلك الحكم عليه، على الأقل من وجهة النظر الأكاديمية. أما التعليقات التي أدلى بها أمام طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس فربما تنصبّ في ذلك المضمار طالما أن هناك ما يثبت صحتها. فإذا تم التحقق من قيام هاموند بممارسة ضغط على طلاب الدراسات العليا لتجنب اختيار لورا مشرفة عليهم عندها تكون المضامين واضحة وجدية - من وجهة نظر العميدة - وكفيلة بتأييد ادعاء تورطه بالتمييز ضد المرأة مع الأخذ بالحسبان التصريحات المختلفة التي يُزعم أنها صدرت عن الرجل.

وبالنتيجة أدركت لورا صحّة ما أظهره النقاش مع العميدة بأنّ برفسور هاموند قام بتصرفات محددة حيالها وتضوه بعبارات مؤذية انطلاقاً من تحيزه ضد جنس السيدة وبيتيكر واستناداً إليه. وفي هذا ارتكاب لجرم التحيز ضد المرأة حيث وضعت الجامعة سياسات محددة يفترض بكل الإداريين الالتزام بها. بعد ذلك أصبح من الصعب تجاهل الأمر ولحسم الأمر كان لا بدّ من التشاور مع مكتب نصرة الأقليات. لهذا الهدف قررت العميدة الاجتماع بالبرفسور هالستيد وشخص من مكتب نصرة الأقليات للوصول إلى قرار فيما إذا كان سلوك هاموند ينضوي على التمييز ضد المرأة، أو يُعدّ شكلاً من أشكال التحرش الجنسي. إذا ثبتت صحة الأمر يتم تحويل الشكوى

إلى مكتب نصررة الأقليات أما في خلاف ذلك يصبح من واجب العميدة الإشراف على عملية التحقيق بالأمر بعد إصدار القرار اللززم معرفة خلفيات المشكلة.

كانت النتيجة هي أن العميدة عزت التقويم الذي قدمته وبتيكر عن ضعف أداء د. هالستيد في الاستجابة لمخاوفها إلى فشل في أدائه الإداري؛ وبما أنها هي التي عيّنت هالستيد الذي كان بدوره مسؤولاً منها ومتجاوباً معها لذلك قررت تحمل مسؤولية معالجة تلك المسائل إدارياً.

وعلى افتراض أن العميدة ستتابع تفاصيل الأمر، شعرت لورا وبتيكر بالرضا والاندهاش من الحد الذي وصلت إليه الأمور أثناء اجتماعها بالعميدة. كما أُعجبت أشد الإعجاب بمنهجية شليزبنغر المباشرة والدقيقة في التعامل مع الأمر في الوقت الذي شعرت فيه بالقلق حيال قضية التمييز.

وبالفعل قامت العميدة بمتابعة القضية وأدركت أهمية عنصر الوقت وأن الوقت قد حان لواد المشكلات المنبثقة في قسم علوم الحاسوب وهي في بدايتها. لذا قامت مباشرة بعقد اجتماع مع داريل هالستيد ومكتب نصررة الأقليات. وعلى التوازي من ذلك، سألت د. هالستيد عن اتهام السيدة وبتيكر له بتجاهل شكوتها. فكان رده هو أنه لم يكن يرغب بأن تصبح مشكلات وبتيكر سبباً للشقاق في القسم وتأخذ أبعاداً كبيرة، وأنه كان يحاول تشجيعها على المثابرة في تحقيق الأهداف التي قامت بتطويرها بالتعاون مع فارلي جونسون مع تقديم الدعم لها في ذلك. وعندما سألت عميدة الكلية عن إمكانية قيام واحد أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس بالتقليل من شأن تلك الأهداف وعرقلتها أو احتمال ذلك، أجاب إنه سمع بعض الإشاعات عن ذلك. وعندما سألته فيما إذا كان قد حقق بنفسه بحقيقة تلك الإشاعات أجاب إنه كان يخشى من أن يُفسّر ذلك على أنه نوع من «تصيد النواقص والعيوب» ومن أن يكون سبباً للشقاق والخلاف. بعد سماع ذلك، قررت العميدة بسرّها رفع يدها من الموضوع وأخبرت هالستيد أن هذه النقاط سيتم الرجوع إليها بعد الانتهاء من التشاور مع مكتب نصررة الأقليات.

قام الموظف المسؤول من مكتب نصرّة الأقلّيات بالتحقيق في الادعاءات عن سلوك البرفسور هاموند كي يتأكد من صحتها. واستنتج أنه في حال كان هاموند قد صرح بتلك التعليقات عن الوضع الأسري للورا ويتيكر في إشارة إلى جنسها ضمن مكان العمل على نحوٍ أثار فيها سلباً على مزاوله عملها، وأدى إلى عرقلة حياتها المهنية فإنها ترقى إلى درجة التمييز. وللالتزام بالسياسة المتبعة في الجامعة أجرى مسؤول مكتب نصرّة الأقلّيات وعميدة الكلية مراجعة منظمة ودقيقة بدأت بالحصول على ردّ من البرفسور هاموند عن ما أكدته لورا ويتيكر. وبدوره، أنكر هاموند بعض التفاصيل بينما أقرّ بعضها. وبالنسبة للنقاط التي أقرّ بها، قام بتقديم وجهة نظر مختلفة. بعد ذلك تم التحقيق مع طلبة الدراسات العليا الثلاثة حيث نقل أحدهم على لسان هاموند قوله إن «د. ويتيكر امرأة في غاية الذكاء وقامت بعمل جيد إلى حد ما لكن لسوء الحظ فقد تعرضت لكثير من المشكلات التي تعاني منها الأمهات المنفصلات التي استهلكت كثيراً من وقتها». وتابع قائلاً إنه «يعتقد أن كونها امرأة كان السبب الأساسي وراء حصولها على التثبيت، وأن فارلي جونسون كان وراء الدعم المقدم لها، إذا صحّ القول، ومن دونه كانت أشبه بالتأثّة. من الأفضل لمستقبلكم المهني أن تفكروا بإشراف غيرها من أعضاء هيئة التدريس».

عندما سُئل الطالب فيما إذا كان هو من طلب الحصول على رأي هاموند أو فيما إذا كان الأخير قد قدم له رأيه عضو الخاطر، أجاب إنه هو من ذهب للبرفسور هاموند وطلب منه النصح. لكنه بعد أن راجع نفسه قرر أن من الأفضل له التوجه للدكتورة ويتيكر للإشراف عليه، كما كان ينوي في بداية الأمر.

تمّ أيضاً التحقيق مع اثنين من الأساتذة المساعدين كون لورا ويتيكر كانت قد حاولت التعاون معهما بخصوص مقترحات للحصول على منحة بحثية إلا أنهما رفضا ذلك. كلا الشخصين أفادا أنهما ترددتا في تكريس وقتهما للعمل معها نظراً لوجود «شائعات» تفيد بأنها لا تقوم بالمتابعة الحثيثة، ولا تلتزم بالخطوط الزمنية المفروضة ولا بالأبحاث المكلفة بها. وعندما سُئل الشخصان عن مصدر هذا الانطباع لديهما، أشار أحدهما إلى اثنين من أعضاء هيئة التدريس بينما أشار الآخر بإصبع الاتهام

ليسون هاموند، أما عندما سُئلا عما إذا كانا قد ألقيا نظرة على السيرة الذاتية للورا أجاب الاثنان بالنفي.

عندما سُئل هالستيد في المقابلة التي أُجريت معه عن التعليقات التي أدلى بها ودوره فيما حصل أفاد بالقصة نفسها التي رواها للعميدة في بداية الأمر.

كانت المساحة الرمادية التي احتلتها القضية على المقياس القانوني العام أكبر مما يجعلها قضية تمييز أو تحرش جنسي من حيث الجوهر. لكن في الوقت نفسه، كان من الواضح أن المناخ الذي عملت فيه لورا ويتيكر في ظل تلك المسألة لم يكن ملائماً، وأنه كان مشحوناً إلى حد كبير بالآثار التي خلفتها تصرفات البرفسور هاموند، بغض النظر عن النوايا الحسنة أو الميَّنة الكامنة وراء ذلك. كما كان هناك انتقاد خاص لعدم تكرار هالستيد بالقضية. خُصت المسودة النهائية التي خرجت بها التحقيقات إلى أن عميدة الكلية ستعمل مع رئيس القسم لطرح عدد من القضايا المهمة على طاولة النقاش. وهذه القضايا تشمل التأكيد على الحاجة لوضع منهجية شاملة ومتناغمة تنظم عمل القسم بما في ذلك توظيف كل موارد الكلية لما فيه مصلحة دعم طلاب الدراسات العليا، وتطوير برامج بحث أفضل وخطة إستراتيجية جديدة توضح أولويات القسم على مدار المدة القادمة الممتدة بين 5 إلى سبعة أعوام. أكدت عميدة الكلية على إدراج النقطة الأخيرة في المسودة نظراً لوجود الحاجة لذلك في تقديم إطار بناء لمعالجة كل القضايا الأخرى.

وعلى التوازي من متابعة تحقيق الأهداف الآنفة الذكر، يتوجب على العميدة إجراء حوار صريح مع البرفسور هاموند لتبنيه من خطورة تورطه بمشكلات جديدة. وعلى الرغم من أن المقياس القانوني لوجود حالة تمييز أو تحرش جنسي لم يكن متوافراً إلا أنه كان عليه أن يدرك أنه على شفا حفرة من التورط في ذلك، نظراً لوجود أسباب تشير إلى دوره السلبي في عرقلة المسيرة المهنية للورا ويتيكر. وبدوره، حاول هاموند جاهداً توضيح الموقف كما سبق وأنه فعل أثناء عملية مراجعة القضية حيث أعرب عن اعتقاده الكبير بأن لورا مُنحت معاملة تفضيلية في أيام فارلي جونسون نظراً لكونها امرأة. وأضاف موضحاً أن التراجع الذي شهده مستواها في العمل في العامين

أو الثلاثة أعوام المنصرمة يعود لمعاناتها من مشكلات أسرية بالرغم من أن ذلك لم يجعلها تتلع عن محاولاتها في الحصول على ترقية.

عندما سألتها عميدة الكلية فيما إذا كان يعتقد أن د. ويتيكر تتمتع بالموهبة المؤكدة أفاد هاموند أن هذا صحيح. وتابع قائلاً إنه سيقدم لها كل دعمه لو أقدمت على التركيز على عملها دون غيره. عندما سألتها العميدة فيما إذا كان يعتقد أن هناك جوانب معينة في المناخ السائد في القسم التي تضعف من قدرتها على ذلك بما فيها موقفه تجاهها، توقف هاموند لبرهة ومن ثم أجاب إن عليه أن يفكر بهذا جيداً. غير أن ميسون كان ذكياً بما يكفي لمعرفة الاتجاه الذي تهب فيه الرياح، فعندما سألتها العميدة أثناء توقفه عند الأمر للتفكير به فيما إذا كان يعتقد أنه قادر على تأدية دور إيجابي في الخطوات الجديدة التي كلّف بها القسم بما في ذلك التوجيه المتضافر بين أعضاء هيئة التدريس، أجاب إنه سيعمل قلباً وقالباً ويكرس نفسه لذلك.

إلا أن ردة الفعل تلك تركت عميدة الكلية في حيرة من أمرها فالخطط التي وضعتها لتوجيه القسم إلى طريق الصواب ورفع مستواه للأعلى قليلاً، تتطلب قيادة فاعلة ومعرفة في كيفية إشراك كل أعضاء هيئة التدريس. من وجهة نظر العميدة، على الرغم من أن السيد هاموند قد يتمكن من أداء الدور إلى حد ما إلا أنه لم يكن مؤهلاً بما يكفي لتولي المهمة، ولذلك كانت العميدة تفكر بتعيين مستشار الجامعة لهذا الغرض فهو برأيها الشخص القادر على القيام بذلك. كان جاستن فيليبس (Justin Phillips) حائزاً على شهادة الدكتوراه في علم النفس إضافة إلى كونه اختصاصي ممارس في المجتمع المحلي. لم يكن موظفاً في الجامعة كما لم يسبق له أن خاض تجربة، أو كانت له سلطة معينة ضمن المؤسسة. كان أيضاً قد عمل لبعض الوقت مع غرفة التجارة في التخطيط الإستراتيجي بما في ذلك التغلب على التراجع في المنظومة وتسهيل الأمور فيها. أجرت شليز ينغر مقابلة مطوّلة مع السيد فيليبس ومن ثم بحثت سجله المهني مع رئيس مجلس التعليم الذي أثنى عليه بدوره. بعد ذلك استنتجت أنه مع قدوم فيليبس لتسهيل حل المشكلة، والإشراف على عملية التخطيط يصبح بإمكانها الاستياد أن يبقى في مكانه إلى مدة قريبة من المستقبل على الأقل،

وبذلك ستشرك فيليبس في العمل معها على مشروع مواز لتدريب هالستيد وبذل جهود صادقة لمساعدته على تحقيق النجاح.

على المدى الطويل، تكّلت الجهود المبذولة لإحلال الاستقرار في القسم ورفع مستواه للأعلى بالنجاح، في حين أن عملية التطوير الإداري للسيد هالستيد لم تتجح. وفي نهاية المطاف اتخذ هالستيد قراره بنفسه وكان راضياً عنه فبعد أن قضى عامه الثاني في رئاسة القسم بدأ يشعر أن قيمته العلمية أخذت تتحدر إلى الحضيض، وأنه لم يعد يشعر بأي متعة في عمله رئيساً للقسم. في تلك الأثناء أخذ الحنين يراوده للعودة إلى التفرغ للتعليم والبحث في مجال أمن البيانات ولم يقبل أي عروض للعمل مستشاراً لدى عدد من الشركات نظراً لضيق الوقت، على الرغم من أنه كان قادراً على كسب المزيد من المال إضافة إلى معاشه الإداري في حال عمل في مجال تقديم المشورة للشركات. هذه المرة نجحت عميدة الكلية بإجراء عملية بحث واسعة لتعيين رئيس جديد للقسم من خارج المؤسسة الأكاديمية، فغالبية أعضاء هيئة التدريس اقتنعوا بقيمة اتخاذ مثل هذه الخطوة. في البداية عارض ميسون هاموند الأمر في اجتماع خاص مع عميدة الكلية لكن عندما اتُخذ القرار قام بتأييده. أما لورا ويتيكر فقد حصلت على مرتبة الأستاذية الكاملة بعد مضي ثلاثة أعوام على شكواها. وقد تمكنت من ترك بصمة واضحة في تخصصها وأنتجت حجماً من العمل واجهت عبره أصعب محاولات النقد والتمحيص الدقيق. عندها لم يعد الآخرون يذكرون شيئاً عن الشكوى التي تقدمت بها لمكتب «نصرة الأقليات» باستثناء ميسون هاموند الذي كان نادراً ما يتذكر الحادثة لكنه في النهاية تجاوز المشكلة تماماً. وكان هاموند قد بدأ رحلة النسيان تلك في نهاية إحدى الاجتماعات الطويلة والصعبة التي أُجريت عن موضوع التعاون ومهام طلاب الدراسات العليا وما إلى ذلك من قضايا شائكة، وذلك عندما اقترب منه جوستن فيليبس هامساً بطريقة مرتجلة: «هل تعلم أن المستقبل يبدو أفضل بكثير عندما نقلع عن الرجوع للماضي».

المناقشة

علينا التصفيق بحرارة لعميدة الكلية. فعندما رأيت وبيلا شليزنغر أن هناك مشكلة على وشك التفاقم قامت باختيار الوقت المناسب لحلها. في الوقت نفسه وجدت العميدة أن هناك فرصة لمعالجة القضايا المهمة المرافقة لتلك المشكلة، وقد استهلك هذا كثيراً من وقتها الثمين لكنها كانت تدرك جيداً أنها لو تركت تلك المشكلة من دون حل فإنها ستكون ثمنياً أكبر في المستقبل. كانت العميدة حريصة كل الحرص على التعلّم قدر الإمكان في الوقت المتاح لها قبل أن تضع يدها على طريق الحل. بيد أنّ ذلك الحرص لم يجعل قدمها تزلّ في شرك التسويف والمماطلة.

يجب ألا ننسى أن العميدة شليزنغر اغتتمت هذه الفرصة للإشراف على نشاطات أخرى، وهذا مثال حيّ يوضح كيف أن الحياة التي يقودها شخص يحتل منصب عميد الكلية تحمل كثيراً من الإثارة والتحديات، لكنها في الوقت نفسه قد تجعله يفقد زمام الأمور. فمن دون توخي الحذر في تحديد الأولويات والإدارة المنظمة لجدول الأعمال، يصبح من المحال إيجاد الوقت الكافي لمعالجة مثل هذه الحالات في وقت مبكر. والأسوأ من ذلك هو أنه قد يصبح من السهل على المرء أن يمنح نفسه الأسباب الموجبة لمنح بعض الأمور الأخرى الأهمية والتركيز بسبب التخوّف من الانهماك مباشرة في عملية لفضّ النزاعات. وغالباً ما ينجم ذلك عن الافتقار إلى مهارات التأقلم مع الأمور والقدرة على وضع رؤية لمعالجة القضايا الصعبة والقابلة للانفجار في الوقت الملائم. العميدة شليزنغر لم تكن تعاني من ذلك الخلل على الإطلاق.

لم تحاول العميدة أن تسلك الطريق وحيدة. إذ كان لدى الجامعة سياسة خاصة وموارد أخرى متاحة لمدّ يد العون لها في معالجة الجوانب المختلفة للمشكلات التي تواجهها. وقد حاولت جاهدة الاستفادة من كل ذلك لكن ليس قبل أن تخلص إلى تقويمها الذاتي للقيمة التي يحملها كلّ عنصر من الموارد المتوافرة. ما طُلب منها هو إشراك مكتب «نصرة الأقليات» في معالجة المشكلة من دون أن يكون هناك أي ذكر لجوستن فيليبس. وقبل أن تختاره لتقديم خدماته قامت بالتدقيق في سجلّ سمعته وعمله وإنجازاته، كما كانت في غاية الوضوح بشأن نوع المشكلة التي سيحاولان

حلّها. وبإشراكه في ذلك، برعت بذكاء في تكليفه بمهمتين في آن واحد عبر دوره في تدريب داريل هالستيد وهي فكرة جيدة على الرغم من أنها لم تحقق الغرض الذي اقترحت لأجله.

أما داريل هالستيد، فقد أظهر عمقاً في الشخصية لم يكن بادياً في أدائه السابق بوصفه رئيساً للقسم. حيث تنحى عن منصبه بحلول نهاية العام الثاني الذي قضاه في رئاسة القسم؛ لأنه استنتج أخيراً أن ذلك هو القرار الأسلم بالنسبة للقسم وله شخصياً. لقد أدرك تدريجياً من مباحثاته مع جوستن فيليبس ومع عميدة الكلية السيدة شليزنيغر أن انسحابه من منصبه لا يعني بالضرورة فشله في مهامه، إلا أنه صرح فيما بعد بأن تجربته تلك قد أسهمت إلى حد كبير في تأهيله للانتخابات النهائية لرئاسة نقابته المهنية بعد أن خدم لمدة طويلة في مجلس إدارتها.

في حين تمكنت لورا وبيتيكر من صنع مستقبلها بنفسها فقد أثبتت نجاحها على المدى الطويل، وثابتت على متابعة قضيتها بعزيمة وإصرار مما جعلها تحظى بالدعم والتأييد من بعض الزملاء وواحد من المديرين البارزين. لقد خرجت لورا من أزمته بنجاح بتعزيز عميدة الكلية وحكمتها التي وضعت ظروفها ضمن سياقها الأشمل. إذ لم تكن العميدة ترغب بتحويل القصة إلى جدلٍ عقيمٍ لمناقشة فيما إذا كانت لورا قد تعرضت للتمييز أم لا، وفي الوقت نفسه لم تسمح باستغلال قضية لورا ذريعةً لتحقيق مآرب أخرى. فعبر اتباع الإستراتيجية التي قامت بتطويرها بنفسها، تمكنت العميدة من الحد من شدة سطوع بقعة الضوء المسلطة على لورا، ومن ثمّ التوصل إلى حل لمشكلاتها وفي الوقت نفسه تحقيق كثيرٍ من الإنجازات.

AP

الملحق 4: حالة من حالات

التمييز العنصري: هل هي مفهوم أم واقع؟

قضى الدكتور ميشيل واشنطن (Michael Washington) أربعة أعوام في مرتبة الأستاذ المساعد محاولاً الحصول على التثبيت في كلية إلدراو فولز (Eldorado Falls) وطيلة تلك المدة كان القلق يقض مضجعه بسبب الضغط الكبير الذي كان يهاجمه من كل الاتجاهات. وبما أنه كان يعمل أستاذاً مساعداً للتعليم الثانوي في مدرسة المعلمين (Teachers School) كان ميشيل على معرفة جيدة بالتقلبات التي يمكن أن تطرأ على ظروف الأشخاص، إلا أن هذا العبء أخذ يتضخم ليتجاوز طاقة أي شخص طبيعي وقدرته على تحمله.

كانت كلية إلدراو فولز تقع في بلدة إلدراو فولز في ولاية أيوا ومثلها مثل أي بلدة في وسط غرب الولايات المتحدة، كانت تلك المنطقة تتميز بعدد قليل من السكان معظمهم من البيض، كما هو الحال في غيرها من المناطق المتاخمة لها. هذا هو ما عرفه ميشيل من المقابلة التي أُجريت معه لكنه كان متلهفاً للحصول على فرصة عمل، لدرجة أنه لم يدقق جيداً في طبيعة السكان هناك. كان الناس يميلون إلى التهذيب مع فتور واضح في الطباع إلا أنه لم يكن يواجه مشكلة في ذلك. كان المجتمع المحلي هناك يشهد نمواً متزايداً إلى حد ما في عدد الأمريكيين من أصل أفريقي، حيث بدأت أعداد جديدة من الطلاب «السود» تقبل إلى الكلية سنوياً إلا أن تلك الأعداد كانت أقل بكثير من أن تتحول إلى جمهرة واسعة. فمن أصل ألفان وثلاث مئة موظف في الكلية كان هناك ما يقارب اثنان وعشرين أو ثلاثة وعشرين من الأفارقة الأمريكيين الذين عملوا في هيئة التدريس أو الكادر الوظيفي للكلية بغالبيتهم. أما مدرسة المعلمين فكانت تضم ثلاثة أشخاص ملونين يعملون في هيئة التدريس بمن فيهم ميشيل. الجيد في الأمر هو أن مجتمعه المحلي كان يحظى بحضور قوي في الكنيسة التي كانت تشكل نقطة

ارتكاز العالم الاجتماعي المحيط بميشيل. كان في كلية إدرادو فولز شخص واحد أفريقي حائز على مرتبة الأستاذية الكاملة. وكان فريمونت آدمز واحد (Fremont Adams) من الأعضاء البارزين في مجتمع السود في الكلية حيث كان يتمتع باحترام كل الأمريكيين من أصل أفريقي داخل الجامعة وخارجها، كما أنه حظي بتقدير كل البيض وكان صديقاً مقرباً لدى الكثيرين منهم.

إلا أنه لم يخطر ببال ميشيل ولا بأي شكل من الأشكال أن يحصل نوع من الدمج بين كلية إدرادو فولز وجامعة نورث ويسترن ستيت (Northwestern State University). كانت الأسباب الموجبة لعملية الدمج تلك طويلة ومعقدة لكنها في الوقت نفسه لها مبرراتها. وقد أصبحت أمراً واقعاً في العام الثاني لميشيل حيث أصبح رئيس إدرادو فولز تابعاً لرئيس جامعة نورث ويسترن ستيت، كما أصبح نائب رئيس الشؤون الأكاديمية في إدرادو فولز تابعاً لرئيس المجلس التعليمي في نورث ويسترن ستيت، وتمّ تفعيل هذا على الورق وإلى حد ما على الأرض.

لقد قدمت عملية الدمج فرصاً لكنها في الوقت نفسه خلقت بعض المشكلات. ومن أبرز المشكلات التي أثرت على د. واشنطن معايير التثبيت والترقية التي تمّ تعديلها لصالح المزيد من الأبحاث على الأرجح. والفكرة الأساسية وراء ذلك هي أن تعزيز برامج البحث ودرجة الماجستير في كلية إدرادو فولز وتكثيفها من شأنه رفع مستواها إلى مستوى الجامعة الأم، نورث ويسترن ستيت في هذه الحالة مما سيسمح للأولى بتغذية الأخيرة ببرامج أبحاث الدكتوراه لديها التي كانت تسعى جاهدة لتوسيعها. كان هناك عدد من أعضاء هيئة التدريس الشبان الذين شعروا بأن هناك تغييراً في القواعد في منتصف اللعبة بمن فيهم ميشيل واشنطن.

كان لدى ميشيل اعتقاد أن هيئة التدريس في مدرسة المعلمين ذات مستوى جيد. فعندما سأله فريمونت آدمز عن رأيه بزملائه بعد أن قضى معهم مدة ستة أشهر أجاب، «أن الأمور على أحسن حال، وأنه يعتقد أنه سيكون مرتاحاً معهم».

عند سماعه ذلك، قام البرفسور آدمز بتوجيه السؤال بطريقة مغايرة مستفسراً عن طريقة معاملتهم له. أجاب ميشيل: «أعتقد أن معظمهم في غاية اللطف والاحترام». لكنه لم يفصح عن أفكاره الداخلية بأنه «لم يكن واثقاً كل الوثوق كله من محبتهم له».

كان هناك أمر آخر توقع د. واشنطن وقوعه إلا أنه لم يعره الاهتمام الكافي وهو أن الأعداد المتزايدة للطلاب الأمريكيين من أصل أفريقي في إلدرادو فولز خلق وعياً متزايداً تجاه حصول مشكلة خطيرة في عملية «الاحتفاظ». فليسوء حظ الإدارة أن معدل تراجع الطلاب الأفريقيين والإسبانيين على مدار خمسة أعوام كان أقل من ربع معدل تراجع الطلاب البيض والآسيويين. وبذلك تحوّل مكتب العلاقات الثقافية الدولية من العمل بدوام جزئي إلى التفرغ للعمل بدوام كامل. وكان ستيف روميرو (Steve Romero) المدير الجديد يعمل جاهداً لإشراك المزيد من الطلبة الإفريقيين والإسبانيين في هيئة التدريس الجامعية. وقد تطلب هذا بعض الوقت إلا أن هذه الجهود بدأت تؤتي ثمارها. كان ستيف يعمل خارج الحدود المعقولة محاولاً تكثيف الجهود معه للحصول على مساعدة الآخرين ومن بينهم ميشيل واشنطن، الذي كان ستيف يعتقد أنه شخص مرن ومن السهل التعامل معه وتكليفه بدور أساسي كونه مثلاً نموذجياً للطلاب السود. في الحقيقة، كان ميشيل قدوة بالنسبة لكل الطلاب كونه يتمتع بالوسامة وحب مشاركة الآخرين وبلاغة القول والمهنية العالية. كل ذلك جعل الطلاب يكتنون له المحبة بطريقة لا شعورية.

بالنتيجة، كان د. واشنطن يشرف على مجموعة من ثمانية طلاب أمريكيين من أصل أفريقي من طلبة المرحلة الجامعية وكانوا جميعاً - باستثناء واحد - مختصين بالعلوم الاجتماعية. بعد ذلك وافق على أن يصبح مستشار الهيئة لاتحاد الطلاب السود لمدة عام واحد فقط. كان مدركاً أن هذا يحتاج إلى المزيد من الوقت لكنه استهلك من طاقاته أكثر مما كان يظن. وهذا ما لاحظته الآخرون. في إحدى المناسبات داخل الجامعة، التقى رالف بيكر (Ralph Baker) الذي يحتلّ منصب نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية بميشيل، فاستوقفه شاكراً إياه على مساعيه الحميدة التي أثمرت عن نتيجة جيدة. كما أثنى على جهوده عميد الكلية السيد ناثان فرانز (Nathan Franz) الذي أشار في إحدى الاجتماعات إلى دور التوجيه الذي تقدمه هيئة التدريس في رفع معدل نجاح الطلبة عموماً والطلاب الملونين خصوصاً. وشكر جهوده ديفيد هيستون (David Heston) رئيس القسم لديه في أكثر من مناسبة أمام الطلاب. لقد

تطلب الوصول إلى ذلك وقتاً طويلاً غير أن ميشيل كان مرتاحاً للأمر فما كان يسمعه من صناع القرار المختلفين جعله موقناً بأن الكلية تكن له التقدير على جهوده.

بعد أن أنهى ميشيل عامه الرابع في كلية إدرادو فولز كان أمامه عام آخر خامس للوصول إلى مرحلة التثبيت والترقية أو التثبيت والنقل من الجامعة. إذ لم يعد هناك أكثر من ثمانية عشر شهراً تفصله عن مرحلة التثبيت والترقية حيث يتم اتخاذ قرار نهائي في ذلك الشأن بعد الاجتماع المزمع عقده في شهر كانون الثاني أو شباط. هذا يعني أن أمامه سنة أكاديمية كاملة للاستعداد لذلك.

اجتمع ميشيل برئيس القسم السيد هستون بعد أن قام الأخير مع أعضاء هيئة التدريس المثبتين بمراجعة التقدم الذي حققه ميشيل وتلخيصه، والتقدم الذي أحرزه شخص آخر مازال في المدة التجريبية من هيئة التدريس يدعى جوديث فاونت (Judith Fountain). كانت هيئة التدريس قد ناقشت العمل الذي قام به ميشيل من قبل لكن تلك كانت هي المرة الأولى التي يقوم به الأعضاء مجتمعون بالتدقيق في مستوى التقدم الذي وصل إليه. إذ لم يكن من المقرر في القسم إجراء عملية مراجعة نصفية على الرغم من اقتراح تنفيذ مثل هذه المراجعة بعد عملية الدمج. في ذلك الوقت، كان ديفيد هستون قد قضى في رئاسة القسم ثمانية عشر شهراً فقط، وبدأ الاجتماع المقرر كما جرت العادة لكن ما إن بدأ النقاش الفعلي حتى أخذ مسار الاجتماع بالانحدار السريع. في تلك اللحظة كان هستون يتلو ويوضح تعليقات أعضاء هيئة التدريس عن أداء ميشيل والتقدم الذي حققه في طريقه إلى التثبيت.

أحد أعضاء هيئة التدريس كتب معلقاً بأن «ميشيل من الموارد المفيدة للقسم، وأنا شخصياً أكن له المحبة. طريقته في التدريس مرضية إلا أنها ليست قوية. كان مصدر عون كبير في توجيه الطلاب وخصوصاً الملونين منهم وأولئك المعرضين للخطر. لكن هذه هي المرة الأولى التي ألقى فيها نظرة على ملف أوراقه الثبوتية أثناء أعوام عدة. ما أثار انتباهي هو أن تقدمه في مجال البحث كان محدوداً جداً فبعد أن قضى أربعة أعوام في القسم لم ينشر سوى ورقتين اثنتين كان في إحداهما المؤلف الثالث. هذا

الأمر لا يتناسب أبداً مع معايير الكلية القديمة، ناهيك عن المعايير الموضوعية قيد النقاش الآن.

أضاف آخر قائلًا: «أنا أحب د. واشنطن كثيراً لكنني قلق جداً بشأن وضعه فهو لم يقيم بمشاركة المجتمع الأكاديمي بأي شكلٍ من الأشكال».

واستمرت التعليقات بهذه الروح نفسها.

«ميشيل يتمتع بشخصية جذابة فقد قام بالكثير لتحسين طريقة معاملتنا للطلاب الملونين وخصوصاً أولئك المعرضين للخطر. لكنني لا أرى ما يثبت أنه بذل جهوداً في تطوير الجانب البحثي لديه ولا في مجال مهمتنا التي تُعنى بوجه أساسي بتدريس طلاب المرحلة الجامعية أيضاً. أعتقد أنه يعاني بالتأكيد من هذا الخلل لكن ما أخشاه هو أن معظم الأشخاص لا ينظرون للأمر بهذه الطريقة».

«في الوقت الذي لا يوجد في تركيز كبير على الأبحاث في كلية إدرادو فولز غير أنها تشهد توسعاً ملحوظاً ومستوى ميشيل في هذا الميدان يكاد لا يتجاوز الصفر. أعتقد أن التدريس والبحث هما الأولوية الأهم بالنسبة لنا. ومما لا شك فيه أن عمل ميشيل مع الطلاب أمر ضروري لكن يجب ألا يحلّ هذا محل الأسس الأكاديمية».

واستمرت قائمة الأسماء والتعليقات متبعة المنحى نفسه الذي بدأت به، فمعظم الأشخاص كان يكون المودة للدكتور ميشيل واشنطن شخصياً كما أحبه معظم الطلاب، لكن التقويم المقدم أفضى إلى عدم مشاركته الفعلية في جوهر مهمته الأكاديمية. ففي الوقت الذي كان يُعدّ فيه عدد معين من الأبحاث كافيًا، بدأ ميشيل وكأنه لم يقيم بأي بحث تقريباً.

بدأ القلق على وجه د. واشنطن وكان ديفيد هستون مدرك لهذا كما لو أنه يقرأ كتاباً مفتوحاً. في تلك الأثناء قال ميشيل، محققاً خارج النافذة ومن ثمّ في وجه مديره: «انظر، سيد هستون، كيف يُعقل أن يحصل ذلك؟ لقد تحدثنا مراراً ولم يحصل قط وأن نوهت إلى عدم قيامي بواجباتي. كما لم يقيم رئيس القسم السابق

ولا غيره بتبهيي عن الأمر. لم يعد أمامي من الوقت سوى عام واحد للعمل على هذه الأمور وزملائي يقولون إنني لم أنجز شيئاً».

فكّر هستون للحظة قبل أن يتكلم وكان الاثنان يجلسان في مكتبه الذي احتل رقعة صغيرة وجميلة في زاوية قاعة ملفورد. كان الحظ الكبير هو الذي جاء بهستون إلى ذلك المكتب منذ سنوات، ومكّنه من الاحتفاظ به بعد أن أصبح رئيساً للقسم على الرغم من أن أمانة سرّ القسم كانت موجودة أسفل المكان. كان في الغرفة نافذتان في الزاوية مع إطلالة أجمل من تلك الموجودة في قسم العميد.

وأخيراً علّق على الأمر قائلاً: «لكن الأمر ليس بالسوء الذي تتخيله فالجميع يكونون لك المودة شخصياً ويقرون بأهمية قيادتك للطلاب وخصوصاً الملونين منهم، وهذا ينطبق عليّ أنا أيضاً وهنا أريد أن أكون واضحاً بقولي إنني أعتقد أنك وراء بعض خطوات التقدم الحقيقية في نجاحهم وخاصة في مدرستنا.

أجاب ميشيل قائلاً بعد أن استند للأمام على طاولة الاجتماع الصغيرة أمامه «لكن ماذا عن الجانب البحثي لعملي، يا دكتور هستون؟ فإلى الآن لم أحقق أي نتائج على هذا الصعيد لكنني قمت ببداية فعلية، أعمل حالياً على فكرة بحثية جيدة. وفي نهاية الأمر يجب ألا ننسى أن التدريس هو الجانب الأساسي من مهمتنا».

بدأ هستون يفكر ثانية بالنقاش الذي أُجري بين أعضاء هيئة التدريس عن عمل ميشيل واستذكر أن طبيعة البحث الذي يقوم به ميشيل طُرحت أكثر من مرة، لكن المستغرب في الأمر هو أن الموضوع لم يرد في التعليقات المكتوبة. كان مضمون المشروع يركز على قيام ميشيل بمقابلة خمسين شخصاً أبيض من أساتذة المرحلة الثانوية نصفهم نساء ونصفهم رجال؛ لطرح مجموعة من الأسئلة عن خبرات التدريس لديهم في مدرستين مختلفتين في المدينة لتدريس طلاب المرحلة الثانوية. وكان ميشيل يرغب باستخدام المعلومات التي يخرج بها من المقابلات أساساً لدراسة أحادية ومنهاج مطوّر عن التدريس والتعلّم في البيئات متدنية الدخل في المدينة.

كان هستون يعتقد أن المشروع يحمل قيمة جيدة، على خلاف عدد من أعضاء هيئة التدريس الذين كانوا يعتقدون أنه قد يكون مثير للاهتمام، لكنه لن يأتي بأي قيمة عملية؛ لأن تصميم المشروع لم يستند إلى إطار إحصائي يهدف إلى تقويم النتائج. وجهة نظر هستون هي أن قيمة المشروع تنشأ عن دوره في خلق روابط كفيلة بالتحوّل إلى فرص للتعلّم بالنسبة لطلاب المستقبل. كما كان يشعر أن محتوى المشروع قابل للتطبيق على جزء من المنهاج الذي كان ينظر إليه على أنه ضعيفاً.

بيد أن هناك مسألة أخرى كان لا بدّ من طرحها وهي قضية شائكة أكثر من سابقتها. وقد قام هستون بالتقاط الصفحة الأخيرة من أوراق تعليقات هيئة التدريس، التي كانت تطرح نقطة نوقشت مطولاً في الاجتماع وأجمع كل أعضاء هيئة التدريس على رأي واحد عليها.

بدأ هستون يقرأ من ملاحظة مدوّنة بخط اليد محاولاً موازنة نظارته، «إن الدكتور واشنطن يثير مشكلة مقلقة تتعلق بالتعليم والتعلّم. فأدأؤه داخل الصف مقبول وقد يقول بعضهم إنه جيد. ومما لا شكّ فيه أنه تحسن أثناء الأعوام الأربعة الماضية لكن المشكلة هي أنه غالباً ما يخرج عن محتوى المنهاج وعلى نحو كبير، في الوقت الذي نعتمد فيه على هذا المحتوى في المقررات الأخرى، ويبدو من الواضح لنا أحياناً أن الطلاب جاهلون بأجزاء مهمة من المنهاج حتى وإن كانوا قد حصلوا على درجة جيدة. ميشيل يقضي وقتاً طويلاً من الحصة الدراسية محاولاً إشراك الطلاب بالنقاش وهذا أمر لا بأس فيه وخصوصاً بالنظر إلى حجم الصفوف لديه لكنني كل ما يقلقني أشد القلق، هو أنه لا يقوم بتغطية المادة التي يجب أن يتعلمها الطلاب. أنا أعرف تماماً أنه يقضي وقتاً مبالغاً فيه لحل قضايا العنصرية في أحياء المدينة على حساب المادة التدريسية التي تعدّ مكوناً لا غنى عنه لمنهاجنا. لا توجد لديّ إجابات عن معالجة الأمر لكنني أخشى ألا يتمكن د. واشنطن من ممارسة دوره الأساسي في تحقيق الأهداف المحورية لجامعتنا.

بعد سماع هذا، ساد الصمت مطولاً؛ فهذه النقطة تُطرح للمرة الأولى. كان ميشيل يعرف طلابه الذين ينحدر معظمهم من بيئات ريفية أو بلدان صغيرة، والذين كانوا

يعانون من خلل جذريّ في فهم تلك القضايا، حتى إنه لم يكن لديهم أي خلفية ينطلقون عبرها في تطوير عملية فكرية عن القضايا المطروحة. كان يحاول مساعدتهم في ذلك ومرة أخرى كان المحتوى الأساسي الذي ارتكزت عليه المقررات يدور عن قضايا وثيقة الصلة بالتميز العنصري في المدارس العامة.

عندها توجه إليه ميشيل قائلاً: «ماذا عن معدلات طلابي؟ إنها جيدة على الدوام وهذا ما تفضلت به بنفسك؟»

قطّب هستون حاجبيه الرماديين قليلاً ووضح أن المعدلات نوقشت أيضاً وأن الجميع مدركون بأنها جيدة. كان جوهر الموضوع الذي تحول فيما بعد إلى معركة حقيقية يقوم على أمرين أساسيين: الأول هو أنه في الوقت الذي كان فيه ميشيل على علاقة جيدة جداً بالطلاب والمقصود هنا كل الطلاب البيض والملونين على حد سواء، كانت هناك بعض المسائل الأخرى. كان هذا بالطبع نتيجة للخلل في الاعتماد أكثر من اللازم على معدلات الطلاب. إذ كان الطلاب يعرفون أنهم يحبون ميشيل وأنهم كانوا يتعلمون ما يحاول إيصاله لهم، لكن هذه النقاط كانت ذات أثر محدود أو بالأحرى لا علاقة لها بدوره في تحقيق الأهداف الأوسع للمناهج. هذا هو الجانب الثاني للقضية. كيف تسهم مقررات ميشيل بتقديم خدمة مناسبة لأهداف التعلّم في مدرسة المعلمين؟ هذا هو السؤال المهم.

سأل ميشيل: «لكن ماذا عن حريتي الأكاديمية؟» ولدى النظر إلى ميشيل وهو يطرح السؤال رأي هستون الخوف والغضب في عينيه. كان هستون يشعر بالأسف للظروف التي عُقد فيها الاجتماع لكن لم يكن هناك مفرّ من طرح تلك القضايا على الطاولة. كان الوقت المتاح قصيراً وقد أسف هستون لهذا أيضاً، وكان يعلم أنه كان مسؤولاً عن المشكلة إلى حد ما على الرغم من أن مدة رئاسته للقسم لم تتجاوز العام ونصف العام.

علّق د. واشنطن على الأمر قائلاً: «يبدو الأمر لي كما لو أن هناك معايير مزدوجة في العمل هنا». من ثمّ رجع إلى الوراثة مستنداً إلى كرسيه وثنى ذراعيه على صدره

متابعاً: «يبدو أن أعضاء هيئة التدريس المثبتين لديهم سيطرة مطلقة على كل ما يُدرس وطريقة التدريس. من الواضح لي أن هذا لا ينطبق علينا نحن المدرسين الذين مازالوا في طور التثبيت. كم من المرات سمعنا فيها أنت وأنا لأعضاء من هيئة التدريس وهم يتحدثون عن المقرر الخاص بهم كما لو أنه من ممتلكاتهم الشخصية المقدسة؟»

بقوله هذا استوقف هستون الذي كان مدرك للأمر إذ كان لديه مخاوف كبيرة من النقطة المطروحة وكان مدركاً أن عليه معالجتها. ربّما كانت أوضاع ميشيل واشنطن نعمة لا تقمة. إذ كان هستون مدركاً أنه من غير العدل أن تصبح قضية ميشيل غطاءً لإخفاء خطط تغيير المنهاج والحصول على حق تملكه.

اكتفى الاثنان بهذا الحد من النقاش في الاجتماع الأول. فقد تجاوز الوقت مدة الظهيرة وكان لدى هستون التزام غداء. اتفق الاثنان على الاجتماع بعد يومين من تاريخه، وغادر ديفيد هستون الاجتماع بشعور من عدم الارتياح إذ كان يعرف حق المعرفة أن منهاج القسم لديه كان متأخراً جداً عن التطورات الحاصلة في مجال تخصصه. وكان قد لاحظ ذلك في تقرير الاعتماد الأخير، الذي كان قد مضى على تقديمه عامان في حينها. كان معظم أعضاء هيئة التدريس يقاومون التغيير وعلى وجه التحديد تغيير الحجم، وكان هستون يعلم أن الوقت الذي سيتم فيه طرح الأمر أت لا محالة. وقد نتج عن عملية الدمج مطالبة جامعة ولاية نورث ويسترن ومجلس القائمين عليها لكلية لإلدرادو فولز باتخاذ خطوات عدة أساسية على مستوى المؤسسة. وهذه الخطوات شملت رفع الحد المطلوب من الأبحاث وتعزيز برامج درجة الماجستير وخلق هيكلية أكثر وضوحاً لتقويم أعضاء هيئة التدريس ومنح التثبيت والترقية. كان كل ذلك يتم في آنٍ واحد مما جعل ميشيل واشنطن منهمكاً بالأمر وكذلك كان الحال بالنسبة لديفيد هستون.

كان شعور ميشيل واشنطن يسيطر عليه الاضطراب والحنق والإحساس بالغدر والخوف. إذا كان مدركاً جيداً لخطورة عدم حصوله على التثبيت والترقية. فهذا من شأنه عرقلة مسيرته المهنية في أفضل الأحوال، ووضع حد لها في أسوأ الأحوال على الأقل في تحقيق طموحاته في البيئة الجامعية. بينما كان ميشيل في طريقه إلى

اتحاد الطلبة لتناول البرغر ومشروب الكولا قام بفتح هاتفه الخلوي والاتصال بمكتب التعددية الثقافية طالباً التحدث إلى ستيف روميرو. كان ستيف خارج المكتب يتناول الغداء مع مجموعة من الطلاب الآسيويين. نحو الساعة الواحدة والرابع من بعد الظهر أخذ هاتف ميشيل يرن بتردد 76. كان ستيف روميرو قد شاهد رقمه على قائمة المتصلين به وقام بردّ المكالمة له. بما أن ستيف كان لديه ارتباطات إلى الساعة الرابعة وميشيل كان في طريقه إلى الحصة الدراسية اتفق الاثنان على الاجتماع في مكتب ستيف تمام الساعة الرابعة والنصف. عندما سأل روميرو عن الموضوع الذي كان يريد ميشيل تناوله في الاجتماع به فكّر الأخير لبضعة ثوانٍ، ومن ثم أجاب إن المسألة في غاية التعقيد ومن الصعب شرحها على الهاتف.

عندما أُغلق باب مكتب ستيف على الاثنتين واسترخى كل منهما في الكراسي الناعمة العميقة في زاوية المكتب كانا يشعران بالإرهاك الشديد. ألقى ميشيل نظرة عامة على مكتب ستيف وبدأ بحديث قصير. كان الديكور وترتيب الأثاث يسمحان بفسحة كبيرة من الراحة. بينما كان ضوء المصباح الأصفر المسلط على المنضدة أمامهما يبعث على دفءٍ يخلق شعوراً بالترحاب. هذا ما جعل ميشيل يعتقد أن كل ذلك كان متعمداً إذ جعل المكتب مختلفاً الاختلاف كله عن مكتب العميد، الذي كان مؤلفاً من كراسي جلدية وطاولة مكتب زجاجية وطاولة لتناول القهوة مصنوعة من خشب الجوز ومغطاة بصورة لنسرٍ شامخ يفرد جناحيه وينشب مخالفه.

علق ميشيل على المكتب قائلاً: «يا لها من غرفة جميلة تجعلك تشعر بالاستقرار حال دخولها. أرجو ألا تشعر بالانزعاج إذا ألقىت بنفسك هنا على هذه الكنبه الوثيرة».

عندها فكّر روميرو بالكشف عن سره عبر الإفصاح عن اسم مهندسة الديكور التي أشرفت على ترتيب الأثاث والكماليات، واتباع الطريقة الصينية في تنظيم الفرش على شكل خطوط منسقة ومنسجمة بطريقة تمدّ الأشخاص بالطاقة وتُشعرهم بالهدوء. كانت تُدعى آرتيسيا روميرو (Artesia Romero). لكنه قرر أن يوفر هذه المعلومة إلى مناسبة أخرى فأجاب قائلاً: «شكراً فأنا أحب هذا المكان. لكن ما هو الموضوع المهم الذي يجب أن نتناوله اليوم؟»

بدأ ميشيل يقصّ الحكاية منذ بدايتها أي اليوم الذي وصل فيه إلى إدرادو فولز مقدماً تفاصيل مصغرة عن ذلك وصولاً إلى الاجتماع الذي عُقد صباح ذلك اليوم مع ديفيد هستون. بعد ذلك دخل في المزيد من التفاصيل وبدوره، سأل ستيف روميرو المزيد من الأسئلة.

«ألا يوجد في قسمكم معايير ومقاييس محددة تحكم موضوع الترقية والتثبيت؟»، سأل ستيف محاولاً فكّ ربطة عنقه التي كانت تحيط بطوق قميصه الذي ابتاعه من هاواي. من ثمّ تابع القول: «لا بدّ من وجود إطار مرجعية لتوجيه مثل تلك القرارات». ويقول ذلك كان يدرك أن تلك هي المرة الأولى التي يواجه فيها مسألة من هذا النوع منذ وصوله إذا كان أمامه الكثير ليتعلمه.

أجابه ميشيل: «إلى الآن هذه المعايير لا وجود لها وجامعة نورث ويسترن تحاول فرض هذا النوع من المتطلبات لكن - كما هو الحال في معظم الأقسام في إدرادو فولز - مازال القسم لدينا في المراحل البدائية من تطوير تلك المعايير. ويبدو أن الأمر فيه كثير من القضايا الشائكة».

توقف ميشيل مفكراً بحجم التفاصيل التي يتوجب عليه الخوض فيها. فعلى الرغم من كون الأثر المحتمل لهذا المشروع على قضية تثبيته وترقيته غير مباشر إلا أن أهميته لم تخطر له على بال إلى حين اجتماعه بديفيد هستون. من ثمّ تابع قائلاً: «هناك جدل محتدم في المعايير والمقاييس ولم يتم بعد الخروج بأي إجراءات فالأمر يتطلب بعض الوقت».

بعد توقف لبرهة، علّق ستيف على ذلك بقوله: «إذاً، المعيار الوحيد المتوافر حالياً هو المعيار الأشمل للجامعة وهو معيار يفرض كثيراً من المتطلبات التي تجعل العملية أشبه ببناء مكانة مرموقة لأمة من الأمم». من ثمّ بدأ بتحريك أطراف شاربه مضيفاً، «هذا يجعل الأمر يبدو اعتباطياً أكثر من اللازم بالنسبة لحالة مثل حالتك».

تلك هي اللحظة التي كانت تفصل د. واشنطن عن قول ما أراد قوله منذ اجتماعه بديفيد هستون. لقد أدرك أن هذا هو ما كان يجول في خاطره منذ أشهر أو ربما

سنوات، وكان هذا آخر ما يريد الخوض فيه لكنه شعر أنه لا يوجد أمامه خيار آخر فقال: «كيف لي أن أثبت من أن كل تلك التعليقات والملاحظات لم تكن نابعة من الاختلاف العرقي بشكلٍ أو بآخر؟»

بعدها استدار في كرسيه وأصبح روميرو متأكداً بأن ميشيل لم يكن مرتاحاً في التحدث عن موضوع العرق. ومع ذلك تابع الحديث قائلاً: «كل القضايا المطروحة مرتبطة إلى حد بعيد بمعالجتي لقضايا التمييز العرقي في حصص التدريس التي أشرف عليها. لكن كل ما أحاول القيام به هو إعطاء أولئك الطلاب فكرة عن المشكلات الحقيقية الموجودة في المدارس العامة المختلطة. فمن الواضح جداً أن الطلاب جاهلون إلى حد الخطورة في ذلك الجانب.»

أدرك ستيف روميرو أن هذا سيتحول إلى القضية الأساسية كما أدرك أن الأمر سيكون في غاية الخطورة. لم يكن ستيف يرغب أن يتحول موضوع تثبيت ميشيل واشنطن إلى قضية لنصرة الأقليات. فلو تمت ترقيته وتثبيتته بتلك الطريقة، هذا سيجعل من نجاحه ملوثاً بخلفية الموضوع وبحقيقة أنه توصل إلى ذلك النجاح عبر خوض قضية «لنصرة الأقليات» وليس لأنه يمتلك المؤهلات لذلك. وهذا لن يؤثر سلباً على ميشيل واشنطن وحده بل سيمتد أثره ليطال موضوع التنوع بين أعضاء هيئة التدريس.

تحدث الاثنان مطولاً عن تلك المسائل الجوهرية. هل كان التحيز العرقي عاملاً أساسياً في تقويم عمل ميشيل واشنطن؟ ألا يجب الإقرار بجهده، ومكافأته للقيام بما تمّ تكليفه به إضافة إلى مهمته في التدريس والبحث؟ كانت تلك الأسئلة تحمل في طياتها سؤالاً أهمّ بكثير وهذا السؤال يشكل فرقاً دقيقاً لا يمكن للبيض أن يدركوه: على افتراض أن تلك المخاوف كانت في محلها هل تصبح القضية قضية عرق، أم أنها تخفي في مضامينها الفروقات الثقافية المرتبطة بالعرق؟ لم يكن هذا السؤال استنكارياً لأن روميرو كان يعرف حق المعرفة أن ميشيل واشنطن مثله تماماً كان يتمتع بحياة نوعية في بيئة كمية. كانت القضايا المجتمعية مثل توجيه الطلاب الأمريكيين من أصل أفريقي متجذرة في كيان ميشيل، وبالنسبة لشخصه كان له ثقل أكبر بكثير من

أي منح أو أبحاث أو منشورات. تحدث الرجلان عن الأمر لمدة بحيث أدرك روميرو أنه في الوقت الذي كان ميشيل يعرف تماماً ما يريد إلا أنه لم يفكر البتة بالنتائج المترتبة على النظرتين المختلفتين للعالم وأثرها على حياته المهنية. دقت الساعة السادسة مساءً وكان ستيف قد تأخر على موعد العشاء، لكن الاثنين كانا قد ناقشا الموضوع من جوانبه جميعاً أو على الأقل في ذلك الاجتماع.

عندها قال روميرو: «قبل أن ننهي الاجتماع لا بدّ من توضيح نقطة في غاية الأهمية. فأنا لا أقوم بمعالجة الشكاوى الرسمية كما أنني لستُ مخولاً بالقيام بذلك. إذا - وأنا هنا أشدد كل التشديد على كلمة «إذا» - حصل وأن وصلت إلى مرحلة التقدم بشكوى للتمييز ضدك هذه الشكوى ستُحال إلى مكتب نصرة الأقليات الموجود في جامعة ولاية نورث ويسترن. المفيد في الأمر هو أنني ربما أتمكن من ممارسة دور الدفاع في بعض الحالات التي لا يكون فيها «تضارب في المصالح» لهذا أنا مستعد لتأدية دور الوسيط أو المحاور أو الطرف الوسيط أو كل تلك الأدوار مجتمعة. لماذا لا تفكر بالأمر ليوم أو يومين؟ وسأكون مستعداً للتحدث على نحوٍ خاص لبعض الأشخاص مثل ديفيد هستون والعميد ونائب رئيس الجامعة».

كان ذلك هو يوم الخميس لهذا قرر الرجلان الاجتماع مجدداً يوم الاثنين المقبل للتوصل إلى الخطوة المقبلة. بعدها غادر د. واشنطن المكان بكثير من الاضطراب والتشويش وكان يواجه صعوبة كبيرة في محاولة استيضاح حالته.

أقبل يوم الأحد وذهب ميشيل لحضور صلوات الأحد في الكنيسة كما كانت عادته. وقبل أن يغادر المنزل اتصل بوالدته في نورث كارولاينا (North Carolina). كانت تلك هي طقوسه المقدسة كل أسبوع. استقى ميشيل القوة والعزيمة من حديثه مع والدته بيتريس واشنطن (Beatrice Washington) التي كانت تقوم بعملين في وقت واحد؛ لإعالتة في الحصول على درجة الليسانس من جامعة هاوارد. كانت وفاة والده المبكرة قد تركته هو وأخته وأمه يعانون ظروفاً قاهرة لكنها كانت كفيلاً بخلق تآزر حقيقي فيما بينهم بكل ما في الكلمة من معنى، واليوم أصبح أفراد الأسرة أكثر تقارباً من بعضهم من أي وقتٍ مضى. كانت تيسا (Tessa) أخت مايكل تدرس علم الأحياء في

مدرسة بالتيمور الثانوية وكانت متزوجة من طبيب أسنان ولديها طفلان في منتهى الروعة. كانت تيسا تساند والدتها في الضغط على ميشيل للعثور على المرأة المناسبة. كانت ترى فيه الزوج والأب المثالي وكانت والدته مولعة بالأحفاد.

كانت الكنيسة لكل الطوائف المختلفة وكانت الموسيقى رائعة والخطب الوعظية في منتهى البلاغة والقوة والعمق. أما التواصي فكانت مصدراً للإلهام والوحي. في نهاية الصلاة فاضت عظمة الترنيمة الإنجيلية «ستجاوز المحنة» على كيان ميشيل ووجدانه كما يفيض النهر على البحر.

كانت تلك الموسيقى تردّد أصداً حركة الحقوق المدنية بدءاً من الامتيازات الفخمة التي تم الفوز بها بصعوبة وإلى شروق شمس الأمل الحقيقي وانبثاق العدالة البدائية⁽¹⁾. وكان قد تدفق شيءٌ آخر عبر ميشيل عندما أمسك المحتلون بأيدي بعضهم بعضاً وبدؤوا الغناء. لقد كان ذلك الشيء هو الشعور بالمجتمع. فهؤلاء الناس كانوا هناك من أجله كما كان هو هناك من أجلهم. كانوا يؤمنون به، وكان نجاحه مهماً لمستقبلهم الجماعي، وخصوصاً لمستقبل أبنائهم الشباب. وكان لأخلاقيات المجتمع وقعٌ كبيرٌ في نفس ميشيل، إنها أخلاقيات الأمل المشترك والمسؤولية المشتركة.

وأتى يوم الاثنين، حيث اجتمع كل من ميشيل واشنطن وستيف روميرو مجدداً واتخذوا العديد من القرارات. وكان روميرو قد سمع، عن طريق تلقي اتصال هاتفي سرّي من فيرمونت أدامز بنفسه، بأن هناك فهماً عاماً لوضع ميشيل. ناقش ميشيل هذه المسألة معه - بأسلوب طبيعي تماماً - بصفته أكبر سناً وبصفته معلماً مخلصاً، وهما يجلسان على درج الكنيسة بعد صلاة يوم أمس. وكان هناك فرد واحد على الأقل، وربما أكثر، قد أخذ بالأسباب استناداً إلى بعض التعليقات الطائشة التي قالها الأعضاء المعنيون في قسم التعليم الثانوي.

حذره الدكتور فيرمونت بصوته المنخفض النابض بالحياة قائلاً: «سيكون من السهل جداً لهذه المسألة أن تأخذ أبعاداً أخرى. ونحن متأثرون جداً بميزات واشنطن البارزة. ويجب معالجة هذه القضية بسرعة وبدرجة عالية من التعقل والتحفّظ».

(1) مجموعة من المبادئ والأحكام نشأت في إنكلترا و اقتُبست في الولايات المتحدة لسدّ مواطن النقص في القانون العادي.

واستمر فيرمونت آدمز بحديثه ليقول بأنه وزملائه في اللجنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية السود (Black Faculty Caucus) مستعدون - على الرغم من صغر حجم لجنتهم - لتقديم العون بأي طريقة كانت. وبعد حصوله على إذن الدكتور آدمز، قام ستيف روميرو بسرد هذا الحديث أمام ميشيل واشنطن.

وقال ميشيل في وقت لاحق «لدي شعور بأن لديك علاقة جيدة جداً مع ديفيد هيستون. إن هذا السيد يتمتع بسمعة طيبة كونه شخصاً موضوعياً. لذا أريد أن أقترح عليك متابعة الحديث معه على نحو كامل وسيكون لي حديث مع عميد كلية المعلمين (Teachers School) الذي كانت تربطني به علاقات محدودة، وهو مستمع جيد، وأعتقد أنه شخص صريح ومباشر».

أجمع ميشيل وستيف على أن هذا كلام عقلاني، لكن كان هناك سؤال واحد مهمٌ يجول في ذهن ميشيل الذي أكد قائلاً «أنا لا أريد أن أبدو وكأنني راغب بمعرفة ما يجول في رأس الدكتور هيستون، خصوصاً أن لا فكرة لديه عن الموضوع. علينا أن نكون قادرين على الوثوق ببعضنا بعضاً».

فكّر ستيف ملياً بهذه المسألة وهو يدرك بالتناوب العضة بين إبهامه الأيسر وسبابته، وتلك البقعة على ظهر يده. وكان عرضة للإصابة بالصداع لكنه تعلم منذ زمن بعيد أن تدليك هذه المنطقة يقي من الصداع. وبعد أن انتهى من تدليك يده اليسرى أنتقل ليدلك يده اليمنى. وقال موافقاً: «هذه نقطة جيدة جداً. انظر ميشيل، لا يمكن للمرء أن يتساهل مع الخطأ أبداً، لمدة طويلة على الأقل، وما عليك إلا أن تعرض الحقيقة. والدكتور هيستون يعرف أن لديك سبباً وجيهاً لكي تكون قلقاً. ولن يكون الأمر مفاجئاً بأنك تحدثت إليّ أو إلى العميد بشأن هذه المسألة».

توقف روميرو لبرهة من الزمن، وفكّر للحظة، وتابع حديثه بالقول: «أخبره فقط عن الحديث الذي دار بيننا. أخبره بأنك تريد الاستمرار بالعمل معاً؛ بغية وضع إطار واضح للسنة الأخيرة في مدة الاختبار. وأخبره أيضاً بأنه استناداً إلى نقاشنا، فإنني سأحدث إلى عميد كليتك. وكن واثقاً بأنني لا أتدمر من الدكتور هيستون أو من

الوضع. أنا بحاجة لإيضاح جوانب القلق التي أثارها وضعك عن التثبيت والاحتفاظ بأعضاء الهيئة التدريسية الملونين».

وهذا ما قاموا به بالفعل بعد أسبوعين اثنين. وكان ديفيد هيستون، حسب اعتقاده، راضياً عن نفسه بما يكفي كونه لم يكن في موقف دفاعي؛ بسبب تحدّث ستيف روميرو إلى العميد. في الحقيقة، بعد خوض نقاش آخر مع ميشيل واشنطن، كان للدكتور هيستون حديثٌ خاصٌ معه.

كان ناثان فرانز مخبولاً وهائجاً. لكن تاريخه الحافل في التدريس بدءاً من روضة الأطفال ووصولاً إلى الصف الثاني عشر (k-12) كان أحد الأسباب التي أدت إلى توظيفه عندما كانت عملية الاندماج في طور التنفيذ. وكان قد عمل في مدراس ريفية صغيرة، ومدراس متوسطة الحجم للطبقة الكادحة، وفي بيئات داخل المدينة كان الفقر والبؤس فيها كفيلاً بفرض كثير من التحديات على أي مدير أو مراقب، على أقل تقدير. وكان فرانز قد عمل مديراً لأحد الأقسام الكبيرة للتعليم الخاص قبل أن يأتي إلى كلية إدورادو فولز. أمّا العميد فقد أنهى مهامه بصفته عميداً الآن وهو في سنته الثالثة. وكان قد أجرى تغييرات مختلفة في القيادة كان أحدها تعيين ديفيد هيستون.

كان فرانز رجلاً مثيراً للإعجاب وهو في الخمسين من عمره، وكان يقول: «اسمعي يا ديفيد، هناك احتمال كبير بأن تتحول هذه المسألة إلى قضية خطيرة من وجهات نظر مختلفة. ففي المقام الأول، يمكن أن تخلق هذه المسألة وضعاً جائراً بالنسبة للدكتور واشنطن. ويمكنها، علاوة على ذلك، أن تضعف مساعينا دون شك في إضفاء بعض الموضوعية على عملية الترقية والتثبيت. فإذا سُمح بتسييس وضع ميشيل، سيكون هناك بعض الأشخاص الذين سيقولون إن القيم الاجتماعية والسياسية قد تمّ فرضها على المبادئ الأكاديمية». اتكأ العميد على كرسيه وأضاف قائلاً: «ربما نسيت شيئاً ما».

أجاب هيستون قائلاً: «إن منح التثبيت والترقية لميشيل على الفور سينظر إليه بعض زملائي من أعضاء الهيئة التدريسية على أنه لباقة سياسية. وإذا أجروا التصويت

اليوم، فإنني خائف من أن أغلبية مهمة ستصوّت ضده. وسيكون مضطراً لاتخاذ قرار صعب جداً بالنسبة للتوصية التي سأقدمها بنفسني. وحتى وإن كان أعضاء الهيئة التدريسية يحيونه شخصياً ويقدرّون بعضاً من أعماله، إلا أن أغلبهم لا يعتقدون بأن هذه منحة دراسية».

لقد فكّر ملياً بما قاله منذ لحظة فقط. وهنا نظر فرانز إليه ورأى وجهه مشرقاً ساطعاً مثل ضوء مصباح كهربائي ضخّم. وتابع هيستون حديثه وهو متكئ باتجاه فرانز وقال: «هذه هي النقطة الرئيسية، أنا أعتقد بالفعل أنها قد تكون بهذه البساطة. فعمل ميشيل مع الطلاب لا يُنظر إليه على أنه منحة دراسية، وكذلك الأمر بالنسبة لتحبيده عن مخطط المنهج الدراسي».

لقد فهم العميد هذه الفكرة، وأجاب قائلاً: «إن هذه الحالة التي أمامنا هنا قريبة من نظام القيمة الذي يختلف عن الرأي القياسي الذي أبداه أغلب أعضاء الهيئة التدريسية، وعن السؤال عن تعريف المنحة الدراسية».

تابع هيستون قائلاً: «إذاً لنوقف تلك الفكرة لبرهة من الزمن. ففي قسمي على الأقل، لدينا حاجة ملحة لإصلاح أحد المناهج الرئيسية بدقة وعناية. والحقيقة هي أن أكثر ما يستطرد فيه ميشيل في تدريسه هو المحتوى الذي يجب أن يتمتع بمنزلة كبيرة جداً ضمن أهدافنا التعليمية. في الواقع، لا توجد لدينا أهداف تعليمية حقيقية. لا يوجد لدينا إلا مخطط لمنهاج دراسي قديم».

أجاب فرانز قائلاً: «حسناً، دعني أطرح نقطتين إضافيتين. هل يُعدّ المنهاج الدراسي منحة دراسية؟ وفي الوقت الذي تفكر فيه بهذا الخصوص، هل هناك أحد العناصر البحثية ضمن عمل ميشيل في توجيه وإرشاد الطلاب والاحتفاظ بهم؟ وهل هناك أشياء محددة يمكنه تعلّمها، أو إظهارها، ويمكن أن تصبح جزءاً من آداب اللغة؟»

وقد طفح الكيل لديهما، وجلس الرجلان للحظة من الزمن وهما يحاولان الإجابة عن جميع هذه الأسئلة. وكان فرانز ينقر بقلمه على طرف الطاولة على

مثل مقطوعة موسيقية متناغمة ومتواترة. أمّا هيستون فكان يحك ذقته مستخدماً طرف إصبعه الأصغر.

وفي نهاية المطاف، قال فرانز: «أريد إضافة نقطة أخرى، أعني نقطة أوسع». وكان ما يزال يفكر بالحديث الذي دار بينه وبين ستيف روميرو حديثاً، وتابع قائلاً: «لدى مجتمعات الأمريكيين من أصل إفريقي والإسبانيين، والنساء إلى حدّ ما، رؤية للعالم تختلف عن رؤية أعضاء الهيئة التدريسية في تقويمهم لميشيل من أجل التثبيت. لقد أتى لرؤيتي ستيف روميرو منذ بضعة أيام، وأعتقد أنك تعرف هذا. وقد جعلني أفكر ملياً بالموضوع. فأحد الأمور التي تحصل هنا هو أن لدى ميشيل واشنطن والمجتمع الأمريكي من أصل إفريقي وجهة نظر نوعية مستندة إلى المجتمع إلى حدّ أكبر بكثير، من وجهة نظر أغلب أعضاء الهيئة التدريسية البيض تجاه تعداد المنشورات والكتب ومجمل المنح الدراسية».

توقف فرانز لبرهة من الزمن لترتيب أفكاره، وقال: «إن تلك النقطة نقطة رئيسية، وأظن بأنها مرتبطة بالعديد من مشكلات الاحتفاظ التي نواجهها مع الطلاب، ومع أعضاء الهيئة التدريسية من الملونين من وجهة النظر تلك. هل هناك طريقة للتوصّل إلى تسييق مشترك بين وجهتي النظر - بين هاتين الرؤيتين المختلفتين للعالم - ومعالجة تلك الأسئلة الأخرى في الوقت نفسه؟»

بدأ كلٌّ من ناثان وديفيد بكتابة بعض الملاحظات. لقد كانت هذه لحظة ملّحة ومن الممكن تعليمها. وكانا يخربشان ويكتبان بعض الأفكار لمدة 10 دقائق ويقارنون أفكارهم بصوت مرتفع. وباختصار، كان لدى كل منهما القائمة نفسها التي ضمت ما يلي:

- ما هي المنحة الدراسية؟ راجع كتاب بوير (Boyer) بعنوان: المنحة الدراسية شيء ما أم ماذا بالضبط (Scholarship something or other).
- هل يمكن تطوير برنامج للإرشاد والتوجيه ضمن بنية المنحة الدراسية؟
- ألا يجب تقويم الأشخاص استناداً إلى الأعمال التي تم تشجيعهم للقيام بها؟

- هل يمكن تطوير معايير بالنسبة لخدمة التقويم، على نحوٍ مشابه لمعايير البحث والتدريس؟ يبدو أن هذا صعب جداً. لكن إذا كان الأمر كذلك، فهل يمكن التفكير بأي شيء بخصوص هذه الخدمة على أنه منحةٌ دراسية؟
- هل يمكن اعتبار إصلاح المنهاج الدراسي وتصميمه على أنه منحةٌ دراسية؟ إذا كان هذا ممكناً، كيف يمكن للمرء تقويم قيمته؟
- هل هناك طريقة لاستثمار الآراء المختلفة بشأن العالم التي تحملها أقلية وأغلبية أعضاء الهيئة التدريسية؟ هل يمكن تركيب هذه القضايا وجمعها في مسعى رئيسي واحد لإصلاح المنهاج الدراسي بدقة وعناية؟
- هل يمكن الإجابة عن هذه الأسئلة عند بذل مساعينا لخلق معايير ومقاييس من أجل التقويم والترقية والتثبيت في هذه الكلية؟
- هل يمكن التعاطي بنجاح مع هذه القضايا إذا كان لدى كل شخص في قسم التوقعات الأساسية نفسها بالنسبة للإنتاجية، أو هل هناك حاجة لمزيد من المرونة في الطرق المتبعة لتحقيق النجاح (التثبيت والترقية)؟

ظن هيستون وفرانز بأنهما أعطيا المسألة حقها من النقاش بقدر ما أمكنهما. واحتفظ كل منهما بنسخة من الملاحظات التي كتبها. وتعهّد فرانز بأن يضع هذه القائمة في برنامج العمل القادم لمجلسه الإداري. وبعد أن استمررا بمتابعة مواعيد عملهما المنفصلة، أدرك كلاهما أنه في الوقت الذي خاضا فيه بعض التفكير الجيد جداً، فإن كثيراً منه سيكون جدلياً وهذه الأفكار جميعاً ستسغرق وقتاً من الزمن. ولو لم يكونا حذرين لكان من الممكن لميشيل واشنطن أن ينتهي به المطاف إلى تلقي وابل من الانتقادات. وكلما فكّر بهذا الموضوع، كان يدرك بأنه كان من الأفضل لو ناقش هذه القضايا جميعاً مع نائب الرئيس بيكر. وكان آخر شيء أراده هو أن يكون بموقف لا يحتاج فيه إلى دعم أو مساعدة أي شخص دون أن يكون متأكداً إلى أين وصل رالف.

لكن رالف فهم الموضوع، كما تبين لاحقاً. في الحقيقة، كان لدى رالف فكرة سابقة عن الموضوع. وقد كان أحد الأسباب وراء هذا هو فهمه الواضح لبعض القضايا ذات

الصلة التي كانت تواجه كلية إلدورادو فولز. أمّا السبب الآخر فهو أن فيرمونت آدمز كان قد وجه ضربة موجعة للعميد واجتمع بيكر لساعتين من الزمن في اليوم السابق.

وقام العميد فرانز بتسليم نائب الرئيس نسخة عن القائمة التي نَقَّحها قليلاً بعد جلسة تبادل الآراء والأفكار المشتركة مع ديفيد هيستون. واطلع بيكر على القائمة وقال وقد علت وجهه ابتسامة صفراوية ناعمة: «هذا عمل جيد جداً ناثنان. لكن هل أنت واثق من أن فيرمونت آدمز لم يكتب لك هذه القائمة؟ أو ربما ستيف روميرو؟»

لقد تمكن كلاهما من رؤية بصمات فيرمونت على هذا السيناريو بأكمله، مع قليل من لمسات ستيف روميرو. لكن بالله ما الفرق؟! فكما قال رالف، كان هذا عملاً جيداً جداً. وقد تحدثنا لوقت طويل من الزمن عن كل نقطة من النقاط الواردة في القائمة. وكان لدى بيكر نسخٌ من سلسلة كتب بوير الكلاسيكية عن إعادة النظر في المنحة الدراسية: أولويات الأستاذة، وكان ناثنان قد قرأ هذا الكتاب، لكنه لم يقرأ التعقيبات اللاحقة عن هذا الكتاب بقلم تشارلز غلاسيك (Charles Glassick) وزملائه، بعنوان تقويم المنحة الدراسية: تقويم الأستاذة. وكان بيكر يعرف الوقت المناسب لاستغلال الفرصة. ولذلك فقد أخبر فرانز بأنه كان عازماً على وضع هذه الملاحظات ضمن برنامج عمل المجلس الأكاديمي للعمداء، (إذا كان هذا مناسباً له)، لأنه يجب على الجميع التفكير بهذه القائمة. وافق ناثنان وقال بأن هذا أمر جيد. في الحقيقة، كان يريد الاستفادة من ردود أفعال العمداء الآخرين.

أدرك بيكر بأن لديه خلاصة عظيمة لمجموعة من القضايا المعقدة جداً في تناول يديه، وأدرك أيضاً أن لديه حليفاً بالأهمية نفسها وهو ناثنان فرانز. لقد كانت لديه رغبة قوية للحصول على مثل هذه القائمة منذ زمن بعيد. وقد خلق فيرمونت آدمز إحساساً بالضرورة العاجلة ولم يتمكن أي أحد من خلق مثل الشعور إلا فيرمونت. وكان آدمز متيقظاً جداً ليؤكد في كثير من الأحيان أن هدفه لم يكن الدفاع عن قضية ميشيل واشنطن، بل الأخذ بعين الاعتبار المسائل التي طرحتها هذه القضية وإطلاع الكلية عليها، وولاية نورث ستيت (Northwestern State) إذا اقتضت الحاجة، لمعالجة هذه المسائل بطريقة بناءة. ولم يرافقه زملاؤه عندما ذهب إلى اللجنة التنظيمية

في كلية (Black Faculty Caucus)، لكنه دعا بيكر للاجتماع بهم، وقد لبى بيكر هذه الدعوة. في الحقيقة، لقد عرض بيكر أن تقوم مؤسسته بشراء وجبة غداء على حسابها، وهذا ما عدّه آدامز فكرة رائعة.

وكان الشيء الذي لم يقله بيكر للعميد فرانز - في الوقت الحاضر على الأقل - هو أن ستيف روميرو أتى لرؤيته أيضاً. لكن الفرق هو أن ستيف تحدث عن ميشيل واشنطن بوجه خاص، أكثر من تحدثه عن هذه القضايا الأخرى جميعها. وقد بين ستيف بطريقته اللطيفة والواضحة بعض الجوانب المقنعة جداً. وكان ميشيل واشنطن يقوم بالأمر التي تم تشجيعه للقيام بها. والآن وعندما أصبحت مهنته على المحك، تم تقويمه وفقاً لمعايير مختلفة. وكان قد خلق المعجزات مع الطلاب الملونين، خصوصاً الطلاب الأمريكيين من أصل أفريقي الذين كانوا في خطر محقق حيث صورهم بعضهم على أنه طريق النجاة إلى كلية إلدورادو فولز. لقد مثّلت حالة واشنطن قضايا مهمة بالنسبة لتوظيف أعضاء الهيئة التدريسية من الملونين على اتساع المؤسسة والاحتفاظ بهم. ولم يكن لدى قسم ميشيل معايير أو مقاييس معلنة لتقويم عمله وفقاً لها، ومن ثمّ كيف يمكن أن تكون هناك قناعة تجاه قيامه بعمل اعتباطي ومزاجي؟ وأخيراً، كان الاجتماع الذي أفضى إلى المعلومات الراجعة المنذرة بالخطر أول اجتماع يُطلب فيه من أعضاء الهيئة التدريسية لتقسم التعليم الأساسي (الابتدائي) القيام على نحو جماعي بتقويم تقدم ميشيل، وفي موعد متأخر كثيراً أثناء مدة تعيينه تحت الاختبار. والشكر كل الشكر لديفيد هيستون الذي كان حاضر البدهة لاستيضاح آرائهم في هذا الريبع بدلاً من القيام بهذا بعد سنة من الآن. وكان روميرو قد أوضح بأنه أراد مناقشة هذه القضية دون وجود ملف لها، فلا واشنطن ولا أي أحد غيره كان يعرف بشأنها. وكانت غايته تهيئة نائب الرئيس على نحو أفضل لكي يتعامل بطريقة بناءة مع مسألة يمكن أن تصبح وضعاً متفجراً إلى أبعد الحدود. ورأى رالف أن هذا يمكن أن يحدث. ولأنه كان شخصاً يحب ترتيب أفكاره معاً، فقد كتم خبر زيارة روميرو عن مجلسه.

وكان الشيء الذي تبلور في ذهن العميد فرانز وهو على طريق عودته إلى مكتبه، هو أنه يجب عليه وعلى ديفيد هيستون فصل حالة ميشيل واشنطن عن القضايا جميعها التي أثارها هذه المسألة، والتي أصبح مصمماً على متابعتها أكثر من أي وقت مضى على الإطلاق. وبالتوازي مع جهوده على مستوى الكلية، سيقوم ديفيد هيستون بتقديم تعريف أشمل وأفضل لهذه القضايا في قسمه. وهذا ينطبق بطرق مختلفة على ميشيل واشنطن وأعضاء الهيئة التدريسية المثبتين في التعليم الثانوي. وتعدّ الصراحة أمراً أساسياً هنا. ويجب تحديد أهداف واضحة تستند إلى معايير ومقاييس تفيد بأن بقية أعضاء الهيئة التدريسية يتمتعون بجزء من الملكية في إيجاد الحل، وتلفت النظر إلى السنة الأخيرة في مدة الاختبار الإجمالية لواشنطن. وهذا ينطبق على جوديث فاونتين. وإذا كان العميد بحاجة لزوج نفسه في تلك العملية لتحديد الأهداف، فإنه سيقوم بذلك. أمّا عملية دمج القضايا التي أثرت أثناء اجتماعه مع ديفيد هيستون والجهود المستمرة التي تبذلها الأقسام الأخرى في مدرسته؛ لتطوير معايير ومقاييس على مستوى الوحدة بالنسبة للتقويم والترقية والتثبيت فسيقودها فرانز.

وبأخذ كل شيء بعين الاعتبار، نجحت العملية بصورة جيدة، لكن ليس وفقاً للخطة تماماً. وكان ديفيد هيستون قد عقد سلسلة من الاجتماعات مع أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين من جهة، ومع ميشيل واشنطن من جهة أخرى. وتم تحديد مصادر القلق لدى أعضاء الهيئة التدريسية بتعايير محكمة ويمكن معالجتها عبر أهداف محددة تتسجم مع ميشيل واشنطن. وتم الإقرار بأن هذا الوضع كان قد تقادم عن طريق أشخاص من الأذى لميشيل. وتم الإقرار أيضاً بأن هذا الوضع كان قد تقادم عن طريق أشخاص من أصحاب النفوذ الذين شجعوه، وسلّموه كثيراً من الأعمال التي لم يعدها أعضاء الهيئة التدريسية بحدّ ذاتهم أعمالاً جوهرية بالنسبة لمهتهم. لقد كان الإجحاف الملازم لهذه الحالة أمراً واضحاً للعيان. لكن تم الاتفاق أيضاً بين أعضاء الهيئة التدريسية، وهيستون، وواشنطن على أنه يجب اعتبار أمرين اثنين مبدأً أساسياً. كان الشيء الأول هو أنه على واشنطن أن يظهر بوضوح بأنه كان يغطي مادة في مقرراته التعليمية اعتمد عليها أعضاء الهيئة التدريسية الآخرين في تدريس مقرراتهم التعليمية. وأفرّ

أغلب الحضور بأن مراجعة المنهاج الدراسي كانت أمراً أساسياً. لذلك بدأ هيستون باتباع طريقة جديدة لتطوير المنهاج الدراسي في القسم. وقام أولاً بحلّ لجنة المنهاج الدراسي الراهنة. وكان قد أدرك أن العاملين في هذه اللجنة كان لهم الحصة الأكبر في الإضراب عن العمل في هذا الوضع الراهن. وبعد ذلك قام بتعيين قوة عمل من أجل خلق مجموعة جديدة من الأهداف التعليمية. وتضمنت هذه المجموعة شخصاً واحداً من كل قسم من الأقسام الأخرى في المدرسة. كان هذا الأمر مثيراً للجدل والخلاف، لكن النتائج كانت مثيرة، ومن ثم تجاوز الأشخاص خلافاتهم.

بعد مضي ثمانية عشر شهراً، حصل ميشيل واشنطن على التثبيت وتمت ترقيته إلى أستاذ مشارك، لكن الأمر لم يكن بتلك السهولة أبداً. فأعضاء الهيئة التدريسية في قسمه كانوا منقسمين فيما بينهم حتى على الرغم من الأعمال جميعها التي تم بحثها أثناء السنة الماضية. لكن ديفيد هيستون قدّم له الدعم مشيراً إلى أن ترشيحه كان هامشياً وفقاً لمقاييس كلية إلدورادو فولز التقليدية المطبقة عبر الكلية، لكنه أثبت قدرته في المجالات التي كانت تبرز مقومات أساسية لإعداد أفضل مدرّسي المراحل الدراسية بدءاً من روضة الأطفال ووصولاً إلى الصف الثاني عشر (k-12). لكن مجلس العميد الاستشاري المعني بالترقية والتثبيت عارض ترشيحه بفارق صوت واحد. أما العميد فقد قدم له الدعم، وفعل كذلك رالف بيكر في نهاية المطاف.

وقد تبين أن القضايا المرتبطة بالمنحة الدراسية أكبر بكثير من أن تتمكن مدرسة واحدة من التصدي لها. لكن مع حلول منتصف العام، قام رالف بيكر وناثان فرانز بطرد العمداء الآخرين جميعاً باستثناء عميد واحد. وفي الربيع، قام نائب الرئيس بتكليف قوة عمل لصياغة توصياتهم؛ بغية وضع تعريف عملي للمنحة الدراسية بالنسبة للجيل القادم من الباحثين في كلية إلدورادو فولز، ولخلق معايير ومقاييس نموذجية لتقويم المنحة وفقاً لها. وترأس عميد كلية الفنون والعلوم قوة العمل، التي ضمت ميشيل واشنطن وستيف روميرو برفقة بعض أكثر الباحثين فعالية في المؤسسة. واستغرق المشروع 18 شهراً وتضمن توجيه ضربة قاضية واستئصالاً لأكثر من شجار شرس استمر لمدة طويلة من الزمن. لكن كان هناك شيء واحد اتفق عليه الجميع بعد

الشهر الأول، وهو أنه لن يتم استخدام المنحة الدراسية والبحث على نحو متبادل مع أي سياسات قد توصي بها مجموعة العمل في نهاية المطاف.

وعلى وجه موازٍ للأحداث التي كانت تجري في قوة العمل، لم يتوقف ديفيد هيسون أبداً عن طرح الأسئلة بإلحاح على أعضاء الهيئة التدريسية لديه. وكانوا يستعدون لذلك الوقت الذي يمكنهم العمل فيه ضمن إطار على امتداد المؤسسة لوضع صياغة نهائية لوثيقة جديدة تطلع بحق إلى المستقبل؛ بغية توجيه القرارات المستقبلية بشأن مكافأة أعضاء الهيئة التدريسية على عملهم. وكانت النقطة المركزية في هذه الجهود المبذولة متمثلة بصياغة هذا السؤال ببطء: هل تقتصر مهمة القسم على التدريس والبحث والخدمة حقاً، أم أنها تتضمن إرشاد الطلاب ودعمهم، ووضع نموذج الأدوار، وبناء المقومات التأسيسية؟

مناقشة

لو كان لدى كلية إلدورادو فولز معايير ومقاييس وإجراءات مطبقة على مستوى القسم بالنسبة للتقويم السنوي والترقية والتثبيت، لما كانت حالة ميشيل واشنطن قد تطورت بهذا الشكل. ولو كانت هناك سياسات إلزامية لمراجعة الاختبار النصفى لكان لها تأثير مفيد. فالعمل بحد ذاته على خلق مثل هذه السياسات وتحديثها على نحو دوري يجذب الناس، ويعنى بخلق فهم مشترك عن الأهداف المشتركة. وفي كثير من الأحيان تكون المفاجآت التي تأتي في وقت متأخر من مدة الاختبار مصدراً رئيسياً للصراع.

أمّا الاستعاضة عن رئيس قسم واحد برئيس آخر فكان سيفاً ذو حدين. فمن جهة، وجدنا أنه المحتمل أن يكون رئيس القسم قد أسهم لفترة من الزمن في التوتر وفقدان الاستمرارية. لكن هذه الاستعاضة قد أدت أيضاً إلى جذب شخص متبصر ملتزم بحل المشكلات إلى حيثيات القضية، وكان هذا الشخص هو ديفيد هيسون.

وكان لدى الناس المعنيين النوع المناسب من التحفيز. وكانوا يريدون تحقيق الأفضل للمؤسسة وللأفراد الذين يعملون فيها، مدركين أنه إذا قامت مؤسستهم بعمل جيد،

فإنهم كونهم مديرين إداريين سيفعلون كذلك. وقد كان هذا مثالاً جيداً للإدارة كما هو الحال في فريق كرة السلة (انظر إلى الفصل 9). ولا يمكن لهذه الفلسفة أن تنجح إلا إذا لعب الجميع كفريق واحد. وكان هناك كثيرٌ من تمرير الكرة جيئاً وذهاباً؛ بغية التوصل إلى جذور المشكلة. فتمرير الكرة للشخص المناسب في الوقت المناسب كان أمراً حاسماً. لكن يجب أن نبقى في أذهاننا أن الفريق كان شاملاً ومتنوعاً إلى حد ما حيث ضم ناثن فرانز، وديفيد هيستون، وراف بيكر، وستيف روميرو، وفيرمونت آدمز. كما ضم إلى حد ما ميشيل واشنطن أيضاً الذي رمى الكرة في مكان يمكن الوصول إليه وأصبح لاعباً عندما تعاقبت الأحداث. وفي مرحلة من المراحل، كان ستيف روميرو قد التقط الكرة ورماها باتجاه خط الملعب لأخذ وقت مستقطع في اجتماعه الخاص مع رالف بيكر.

كان من الممكن أن تتفجر هذه القضية بسهولة لتتحول إلى حادثة عرقية على الأرجح وفقاً لما ادعاه مكتب نصرة الأقليات، ولتتبع ذلك تقديم شكوى وربما دعوى قضائية. وكان من الممكن أن تؤدي مثل هذه النتائج إلى توليد مقدار كبير من الذعر على اتساع الجامعة. وكان من الممكن لمجرى الأحداث على هذا الشكل أن يعيق أساتذة المدرسة وربما الكلية بأكملها في أداء الأمور جميعها التي كانوا يحاولون القيام بها. وكان من المؤكد أن يؤدي هذا إلى بذل أكثر الجهود المطلوبة لخلق إطار أكثر نفعاً بالنسبة لقرارات التقويم السنوي والترقية والتثبيت، ليتم تصنيفها على أنها قرارات محرّضة عرقياً. وكان من الممكن أن يضرّ هذا بالجهود الرامية إلى تعزيز توظيف أعضاء الهيئة التدريسية والاحتفاظ بهم، وتعزيز فريق العمل، والطلاب الملونين. وكان من الممكن أن يضرّ ما حدث بمهنة ميشيل واشنطن على وجه الخصوص، وربما على نحو دائم. لكن ولأن الأشخاص عملوا معاً تحذوهم المصلحة الجماعية الأفضل للمؤسسة بدلاً من برامج العمل الفردية، فقد تحوّلت هذه الحادثة إلى أداة يمكن من خلالها القيام بالشيء الصحيح بالنسبة لحالة واشنطن وتعزيز المؤسسة في مجالات مهمة في الوقت نفسه.

كان هناك عنصرٌ رئيسيٌّ في تحويل الاضطراب المعرقل إلى حدثٍ إيجابي، وذلك عبر تجاوز المسألة العنصرية والانتقال إلى القضايا الثقافية المرافقة لها. أمّا التدريبات البلاغية لقول بعض العبارات مثل: «حافظ على مستوى اللعب»، «نحن بحاجة لأعضاء هيئة تدريسية يشبهون العالم الحقيقي»... إلخ، فإنها تخلق عدداً محدوداً جداً من الاحتمالات. ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق تقدماً حقيقياً إلا عندما تسعى المؤسسة لإيجاد التناغم والتنسيق بين القوى الثقافية لمختلف الأعراق وكلا الجنسين. وهذا يعني تحقيق ذلك النوع من التقدم الذي يمكنه تطوير المؤسسة ثقافياً وأكاديمياً على حدّ سواء. وهكذا بدأ الناس الذي شهدوا أحداث مسألة واشنطن بفهم هذا الأمر والعمل على أساسه.

AP

مراجع مقترحة للكتاب

- Bowling, D., & Hoffman, D. (Eds.). (2003). *Bringing peace into the room: How the personal qualities of the mediator impact the process of conflict resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brevitz, K. F. (2003, May/June). Legal resources for higher education administrators and faculty. *Change*, 35(3), 55–59.
- Cheldelin, S. I., & Lucas, A. F. (2003). *Academic administrator's guide to conflict resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deutsch, M., & Coleman, P. T. (Eds.). (2000). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Diamond, R. M. (2004). *Preparing for promotion, tenure, and annual review: A faculty guide* (2nd ed.). Bolton, MA: Anker.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1997). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). New York, NY: Penguin.
- Fuller, J. W. (Ed.). (1983). *New directions in higher education: No. 41. Issues in faculty personnel policies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Furlong, G. (2005). *Conflict resolution toolbox: Models and maps for analyzing, diagnosing, and resolving conflict*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Higgerson, M. L. (1996). *Communication skills for department chairs*. Bolton, MA: Anker.
- Higgerson, M. L., & Rehwaldt, S. S. (1993). *Complexities of higher education administration*. Bolton, MA: Anker.
- Holton, S. A. (Ed.). (1995). *New directions in higher education: No. 92. Conflict management in higher education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Holton, S. A. (1998). *Mending the cracks in the ivory tower: Strategies for conflict management in higher education*. Bolton, MA: Anker.
- Landau, S., Landau, B., & Landau, D. (2001). *From conflict to creativity: How resolving workplace disagreements can inspire innovation and productivity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mallory, B. L., & Thomas, N. L. (2003, September/October). When the medium is the message: Promoting ethical action through democratic dialogue. *Change*, 35(5), 10.
- Mayer, B. (2000). *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McCarthy, J., Ladimer, I., & Sirefman, J. P. (1984). *Managing faculty disputes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moore, C. W. (2003). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (3rd ed. rev.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ostrander, K. H. (1981). *A grievance arbitration guide for educators*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Seldin, P., & Higgerson, M. L. (2002). *The administrative portfolio: A practical guide to improved administrative performance and personnel decisions*. Bolton, MA: Anker.
- Timpson, W. M., Canetto, S. S., Borrayo, E. A., & Yang, R. (Eds.). (2003). *Teaching diversity: Challenges and complexities, identities and integrity*. Madison WI: Atwood.

المراجع

Allred, K. (2000). Anger and retaliation in conflict: The role of attribution. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 236–255). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Boyer, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Princeton, NJ: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

Glassick, C. E., Huber, M. T., & Maeroff, G. I. (1997). *Scholarship assessed: Evaluation of the professoriate*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kanter, R. M. (1978). *The changing shape of work: Psychosocial trends in America*. Washington, DC: American Association for Higher Education.

Leaming, D. R. (1998). *Academic leadership: A practical guide to chairing the department*. Bolton, MA: Anker.