

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 مزمنين - 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 بديهياً 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 متضايقاً ومحرجاً 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 بمداخلاتهم، 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 الذهن 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 للتصرّف 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 والتصرّف 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 ستجلي وتكشف 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.

العرق، 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 تُفسر 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 مشتتي 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 بالتقرّح، وستنتشر هذه الأعراض.

أما السخرية في هذا الموضوع فهي أن المتحرّش 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 تجنّب 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، إمّا 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 المثل 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 يقتضون 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