

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 غراندا. 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 غراندا، 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 لزمين طويل. 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 كلٍّ 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 واتكأ 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 أيّاً 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 ألا تسير في الاتجاهات جميعها، تاركة 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 ألا 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 إلا عبر حدث معين أو وضع متنازع عليه.

يعدّ التفاوض عملية غير رسمية تهدف إلى دفع الأطراف المتنازعة إلى لعب أدوار خلاقة 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 وليرى 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، عبر 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 معينة، 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 ليقدم 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 إضافةً 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 بناءً 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 المناشدات 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 المناشدات الجديّة شيوعاً في المؤسسات التي تمنح التثبيت في العمل فهي المناشدات 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، فإنّ 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 صعبةً 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 نصررة الأقليات الذي يعمل على مستوى الولاية. وتقوم بتقويم الشكاوى المقدمة بغية تحديد ما إذا كانت هذه الشكاوى 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 تطوّر الدعوى القضائية. ومن ثمّ 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 إشرارك 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 تطوّر 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 مجهددة 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