

## 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. أما 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 خاضعةً 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 جحيماً 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 تراقبهم 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*