

# الفصل السابع



العمل

# العمل



مخطط العمل رقم ١ الذي يوضح العلاقة بين برامج العمل والموارد. وكما يشير أوليفر ومارويل، يمكن توظيف الموارد التي نحشدنا من القاعدة الجماهيرية لتكون عرضة للمساءلة من قبل نفس هذه القاعدة.<sup>٥٦</sup> ومن ناحية أخرى، تستلزم الموارد الخارجية غالباً المساءلة أمام أولئك الذين يقدمونها - بحيث يحددون كيفية استخدامها. فعندما حددت على سبيل المثال عدة مؤسسات مانحة أن الأولوية للبيئة، قررت بعض المنظمات المحلية الحضرية التي تعتمد على تمويل تلك المؤسسات أن مصالح قاعدتها الجماهيرية تكمن في التركيز على برامج بيئية.

وبالمثل، يتطلب ابتكار تكتيكات جديدة مبالغ طائلة قد يفرض قيوداً صارمة على عملك إذا كنت تعمل مع جماهير كبيرة. ومن جهة أخرى، إذا كان برنامج عملك قائماً على تكتيك يتطلب حشد الناس، قد يساعدك ذلك على تمكين قاعدتك الجماهيرية بصورة مباشرة، لكنه قد يجبرك على التوصل إلى تكتيك ترغب قاعدتك الجماهيرية بالمشاركة فيه.

## النوع

	الناس	الأموال
من الداخل		
من الخارج		

المصدر

## مخطط العمل ٢ الموارد

ومع أن مقدور أي منظمة أن تحشد الموارد بشتى الطرق، إلا أن مركز ثقلها يبقى في مكان ما حسب المناطق المحددة في مخطط العمل ٢. فإذا كان مركز الثقل في مربع "الناس من الداخل" فإن ذلك يعطي القوة للقاعدة الجماهيرية، ويجعل المنظمة مسؤولة أمام قاعدتها. ويقتصر استعمال الموارد على مصالح هذه القاعدة الجماهيرية. ومن الأمثلة على ذلك نذكر النقابات، ومن جهة أخرى، إذا كان مركز الثقل في مربع "الأموال من الخارج" فإن ذلك قد يضعف القاعدة (ما لم تكن خارجية هي أيضاً)، ويجعل المنظمة مساءلة أمام مؤيديها. ويحصر تكتيكاتها بتلك المنسجمة مع مصالح مؤيديها. ومن الأمثلة على ذلك مؤسسة مانحة تمويل برنامج خدمات.

أخيراً، يجب التمييز بين برامج العمل التي تُنتج الموارد وتلك التي تستنزف الموارد. ففي التنظيم النقابي على سبيل المثال، كلما كانت النقابة تحظى بنجاح أكبر، كلما كسبت أعضاء أكثر، ما يعطيها قاعدة أكبر من الاشتراكات. وقدرة أكبر على تطوير قيادات، وموارد بشرية ومالية أعظم. وعلى نفس المنوال، وعندما تقوم منظمات أهلية بأعمال جديدة للأبرشية مع الكنائس التابعة لها، تنمو قدراتها البشرية والمالية، وعلى النقيض، غالباً ما تخفق برامج العمل للمستندة على المنح في توليد موارد جديدة من العمل الذي تؤديه - وتُبقي نفسها في حالة من التبعية الدائمة.

يكن الجانب الجميل في حملة المقاطعة التي قام بها عمال مزارع الكروم في أنها كانت من النوع الذي يمكن لأي كان أن يلعب دوراً فيه - بدءاً من الشخص الذي يرفض شراء العنب في سوبر ماركت في فلوريدا، وانتهاءً بالطالب الذي يهرب من المدرسة ليعمل متفرغاً لصالح اتحاد عمال المزارع (UFW) united farm workers. مروراً بكل أطراف الناس ما بينهما. ففي إحدى اللحظات من العام ١٩٧٥، وجد لو هاريس في استطلاع أجره أن ١٢٪ من الجمهور الأمريكي (حوالي ١٧ مليون شخص) يقاطعون العنب، بالتالي، كلما اتسعت الفرصة على الفعل، اتسعت المشاركة والمسؤولية.

يستلزم العمل كلفة - وقتاً، وجهداً، ومخاطرة، وكذاً. كما يمكن للمشاركة في التضحية أن تمتد على نطاق واسع، وكلما توسعت المشاركة، كلما نال الناس حصة أكبر من النواجز، والمقاطعة مثال جيد على هذا أيضاً. وعندما يقوم شخص أو إثنان بكامل "التضحية"، سرعان ما يصبح "مستنفذين"، ويلومهما الآخرون على أي خطأ يحدث.

أما الجانب الآخر للتضحية المشتركة فهو النجاح المشترك. فعندما تسنح الفرصة للعديد من الأشخاص للإسهام في الجهد، فإنهم يتشاركون أيضاً في نجاح هذا الجهد، ويصبح نصراً "لهم"، وليس لأحد آخر، ويخلق هذا، بدوره، حافزاً وإحساساً بالأهلية ما يُبشّر للمساءلة. ففي اليوم الذي تلا فوز "بيلوسي" في حملة الكونغرس في سان فرانسيسكو، ظهرت ١٥ امرأة فليبينية في مقر الحملة من كنّ قد عملن كقائدات لقطاعات انتخابية، يبحثن عن نانسي (بيلوسي). لقد حوّلت مسار عملية التصويت لها بشكل فعال ولعبن دوراً هاماً في النصير واعتبرن أنفسهن قد فزن في الانتخابات، والآن أتين لمقابلة "نانسي" من أجل الحصول على مساعدة بشأن مشاكل الهجرة التي تعترضهن. كان الوضع مثالياً تماماً: العمل عملهن، والنصر نصرهن، والآن من حقهن التمتع ببعض ثمار النجاح.

ليس ثمة جواب صائب أو خاطئ عقاً يجب أن تكون عليه العلاقة الملائمة بين الموارد والعمل، غير أنه من الضروري فهم هذه العلاقة كي يغدو بوسعك اتخاذ خيارات واعية بخصوص كيفية تأسيس منظمتك لكي تكون أمامك فرصة لتحقيق أهدافها.

## خلق ثقافة الالتزام

النتائج، الالتزامات، الوقت، خطة الطوارئ، التنسيق

بغض النظر عما إذا كانت تعبئة الموارد من الداخل أم من الخارج، وبغض النظر عما إذا كانت تُستخدم لتعزيز التعاون أو تحقيق مطالب معينة، فإن ثمة فارقاً كبيراً بين أن تجعل أمراً ما يحدث فعلياً وبين أن تأمل أو تتمنى أو تخلم بحدوثه، وتكمن إحدى أكبر المخاطر شيوعاً في التنظيم هي التخلي عن استراتيجية أو تكتيك بداعي "حاولنا ذلك لكنه لم يُجد

نفعاً". في حين أننا في الواقع لم نحاول مطلقاً، أو على الأقل ليس بشكل حقيقي، لقد دعونا إلى اجتماع، لكن لم يحضر سوى نفر قليل جداً من الناس: حقاً؟ كم عدد الحضور المستهدف؟ هل أعددت لائحة بأسماء الذين ترغب بحضورهم؟ هل حصلت على تعهد من الجميع بالحضور؟ هل تعلمت من نجاحاتك وفشلك ما كان ينبغي عليك فعله للحصول على التزام بالحضور؟ هل تابعت الأمر باتصالات هاتفية للتذكير خصوصاً في يوم الاجتماع؟ هل أعددت قائمة بأسماء من حضر؟ هل بينهم أسماء من دعوتهم؟ هل قارنت أداءهم بأداء الآخرين؟ هل تعلمت ما الذي أحدث الفرق؟

يشكل الانخراط في عمل جماعي فعال تحدياً من نوع خاص يتطلب جرأة أكبر ما لو كنت تعمل "بفردك" دون العودة لأحد. يتطلب حشد عدد كبير من الناس في عمل مُنتسق أعمال التفكير بأدق التفاصيل، وتوقع حالات الطوارئ، وضمان المساءلة والدعم، وإجراء التدريب - وكلها نشاطات "احترافية" من الضروري النظر إليها بوصفها محورية بالنسبة للعمل بقدر العمل ذاته، وإلا فمن المحتمل أن لا يكون هناك عمل على الإطلاق.

وما لم تتمكن من الإجابة على هذه الأسئلة - ليس فقط بشأن الاجتماع المذكور وإنما بخصوص أي حلقة في سلسلة من الحالات الطارئة التي تنقل الموارد إلى حالة الفعل - فلن يكون في عملك أي "جرعة"، وقد يغدو من المتعذر تقييم جودة استراتيجيتك لأن "حرفتك" - مدى إتقانك لما تقوم به - ضعيفة جداً، ولكي تحقق "الجرعة" - الإتقان في عملك التنظيمي لا بد من التركيز على الأمور التالية: النتائج القابلة للقياس، عدد من الالتزامات المحددة، الأجل الزمنية، والمسؤوليات.

## قياس المخرجات

ما هي المخرجات القابلة للقياس التي ستحققها ومتى؟ فيدون مخرجات واضحة، لن يعرف فريقك إن كان قد نجح أم فشل في عمل التزم القيام به، وكما قال فريد روي ذات مرة، إن لم تستطع إحصاء ما حققته فكان شيئاً لم يحدث، كم عدد الأصوات اللازمة للفوز في الانتخابات؟ ما مقدار الخسائر التي يجب أن تتكبدها شركة ما لكي نقرر أن مقاطعتنا لها قد جُحت؟ يقول المخطط الاستراتيجي الحربي القديم (صن تزو) عن أهمية القياس في تحقيق الأهداف:

"للعمل العسكري قواعد خمس: القياس، التقييم، الحسابات، المقارنة، والنصر. فمن الأرض ينبعث القياس، ومن القياس ينبعث التقييم، ومن التقييم تنبثق الحسابات، ومن الحسابات تنبثق المقارنة، ومن المقارنة ينبعث النصر".<sup>٥٧</sup>

يتيح قياس المخرجات للمجموعة تقييم ما يحدث بشكل ملموس، ويتيح التقييم للمجموعة حساب الوقت الذي يتطلبه إتمام العمل: هل استطعنا تأمين الأصوات الذي خططنا لتأمينها في تلك المرحلة من عملنا؟ والحساب، بدوره، يتيح لنا مقارنة نتائجنا الخاصة مع نتائج المعارضة، أو مع نتائج الجولات السابقة: إذا وصلنا على هذا المنوال، هل سنحقق النصر؟ ما الذي ينبغي علينا فعله كي نفوز؟ وتسمح هذه الأنواع من المقارنات، بدورها، للمجموعة بمواصلة مجرى عملها أو تغييره من أجل ضمان النصر.

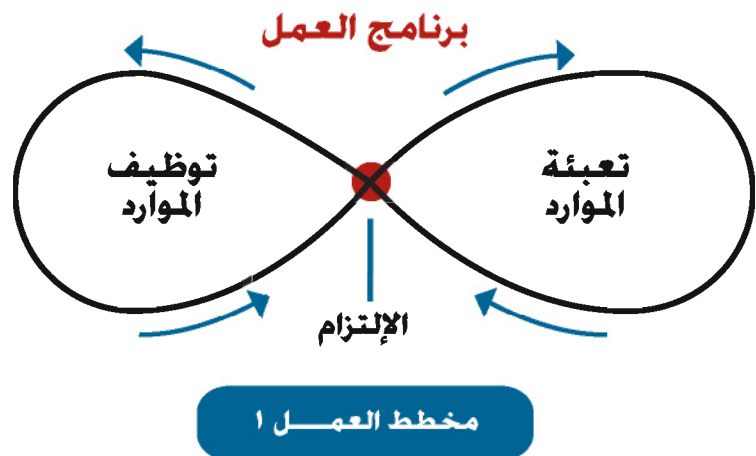
ويتيح لنا القياس أيضاً أن ندرك من منا نجح ومن منا فشل، ولماذا: من أوقع أفراداً أكثر على الاشتراك؟ من لم يستطع إقناع الكثير؟ ما الذي بوسعنا تعلمه من هذه المقارنة؟ بعبارة أخرى، كيف يمكن لكل منظم أن يعمل في المستوى الذي يبرع فيه بدرجة أكبر؟

أضربنا هذا الفصل في دراسة عمل القيادة في التنظيم، وقد بحثنا في سبل تحفيز الناس للعمل وفق قيم مبنية على الرواية العامة، وتعلمنا كيف يمكن لبناء العلاقات أن يجذر الالتزام في مصالح مشتركة، وتعلمنا كيف يمكن لنا أن نضع استراتيجية تحول الموارد إلى نفوذ وإلى أهداف. سنركز هذا الأسبوع على العمل - أي حشد وتوظيف الموارد على الأرض بغرض تنفيذ استراتيجية ما يمكن أن تنمو لتصبح دافعا لمزيد من المشاركة، ففي أي جمعية مدنية، تقدم القاعدة الجماهيرية أهم الموارد للحملة - الوقت والطاقة والجهد - وبعبارة موجزة: الالتزام، فالالتزام بتقديم هذه الموارد - وهي في أغلبها موارد تطوعية - هو ما يجعل العمل ممكناً، فسواء كنا بصدد تنظيم اجتماع حاشد، أو تشكيل وفد، أو إجراء حملة مطلبية، فإن كل عمل يبدأ بالالتزام، ولا يأتي العمل بعد الاستراتيجية وإنما يتجلى معها في نفس الوقت، وقد لا ندرك كل ما هو ممكن إلا حين نقوم بعمل يُشترع الأبواب أمام إمكانيات جديدة - مثلما حصل عندما أبت روزا باركس التخلي عن مقعدها في حافلة للركاب في مونتغمري ألاباما، فقبل التوصل إلى ما يتطلبه نجاح برنامج عمل، يكون على النظميين اتخاذ قرارات استراتيجية أساسية تتعلق بسبل حشد الموارد وتوظيفها عموماً.

## حشد الموارد والعمل الفعال

### إدفع أجر المغني وحدد اللحن

تؤثر الطريقة التي تحشد فيها الموارد على كيفية توظيفها، مثلما تؤثر بالمقابل طريقة توظيفها على كيفية حشدنا، كما هو موضح في



وعلى نحو مشابه، تتيح النتائج الدقيقة للمجموعة التركيز بوضوح على أعمال معينة يجب الاضطلاع بها لتحقيق هذه النتائج، وبالتالي ما هي النشاطات غير المهمة والتي يمكن إسقاطها من الحساب؟ فبدون أهداف قابلة للقياس، من السهل فقدان التركيز في المجموعة، وفقدان الوضوح بشأن أهدافها، ما ينتج عنه لبس بخصوص طبيعة الأنشطة التي يجب أن يتم تبنيها.

يتيح لنا وضع مخرجات قابلة للقياس التحكم بأهدافنا، فالقول بأن علينا الحصول على ٢٥٠٠٠ صوت مثلاً يتيح لنا التركيز على ما بوسعنا التحكم به، وتصبح هذه المخرجات أساساً للتقييم والتعلم على حد سواء، هل كان مجموع ٢٥٠٠٠ صوت كافياً فعلاً كما كنا نعتقد؟ أم أن الرشح الآخر فاز رغم حصولنا على هذا المجموع من الأصوات؟ وفي المستقبل، كم يجب أن يكون هدفنا لتحقيق النتيجة المنشودة؟

وكما ناقشنا في الفصل المتعلق بالاستراتيجية، تنغرس الأهداف عادة في أهداف أخرى، وبالتالي يجب أن ترتبط القياسات بكل هدف، إليك المثال التالي من حملة العام ١٩٩٠ في كاليفورنيا من أجل مقترحين بيئيين: أدرك المنظمون أنهم بحاجة إلى تأمين ما يقارب ٧٥٠٠٠ صوت في عموم الولاية بالإضافة إلى الناخبين الذين جرت العادة أن يشاركوا في الانتخابات، وتوزعت أهداف هذه الحملة على ثلاث مراحل:

• **المرحلة الأولى:** الانطلاق – إشراك ٥٠٠ شخص في ٧ فعاليات لإطلاق الحملة في عموم الولاية في يوم السبت ٢٠ تشرين الأول.

• **المرحلة الثانية:** هوية الناخب – تجنيد وتدريب ١٠٠٠ قائد قطاع انتخابي للاتصال بـ ٣٠٠٠٠٠ ناخب يصوتون أحياناً في قضايا بيئية وتعيين ١٥٠٠٠٠ مناصر من بينهم – تُنجز هذه المهمة في ١١/٢ (١٤ يوماً اعتباراً من الإنطلاقة في ٢٠/١).

• **المرحلة الثالثة:** اشترك ٧٥ ألف ناخب إضافي في القضايا البيئية في يوم الانتخابات، ٦ تشرين الثاني.

بالطبع، كان لكل من هذه الأهداف مستويات عدة من الأهداف الكامنة فيها - على سبيل المثال، كم كان عدد الأشخاص الذين لزم



جنديهم من أجل إشراك ٥٠٠ شخصاً في يوم ٢٠ تشرين الأول؟ وكم كان العدد المطلوب من أولئك الـ ٥٠٠ شخص لتولّي دور القيادة لتجنيد قادة قطاعات انتخابية؟ وكم ساعة احتاج كل واحد من الـ ١٠٠٠ قادة القطاعات الانتخابية للعمل يومياً لتحديد ناخبهم؟

## ضمان الإلتزامات

حالما نحدد ماهية النتائج المنشودة، علينا تنظيم أنفسنا من أجل تحقيقها، إذ يجب أن نحدد العمل الذي سيطلب من كل شخص أن يضطلع به – أي الإلتزام الذي سنطلب منه أن يقدمه - مثل توقيع تعهد بعدم تناول العنب، تصنيع الملح الخاص به، عدم ركوب الحافلة... الخ. ولضمان مشاركة عدد كبير من الناس، علينا تفويض مسؤولية ضمان هذه الإلتزامات إلى مجموعة واسعة من القادة أو القادة المحتملين، ويكمن أحد أعظم التحديات التي يواجهها المنظمون في تعلم طلب الإلتزامات - والحصول عليها. فالإلتزام هو تعهد معين بتقديم الوقت أو المال أو العمل، وحتى لو كنا نطلب التزاماً لعمل مستقبلي، سيكون الإلتزام أقوى إذا تم توقيع تعهد الآن للقيام به مستقبلاً. "هل يمكن أن نعتد عليك لحضور اجتماعنا في الساعة مساءً؟ عظيم، هل يمكن أن تسجل اسمك ورقم هاتفك في القائمة لكي يتسنى لنا التأكد من عدد المقاعد المطلوبة والاتصال بك هاتفياً للتذكير؟" سأحاول، سأبذل ما بوسعي، ربما سأكون هناك، كلها أجوبة لا تعتبر بمثابة التزام، أما الإلتزامات الحقيقية التي نضمنها فهي التي تصبح مؤشراً على النتيجة التي سنحققها.

لذا، ثمة بون شاسع بين إجراء حديث عابر حول اجتماع وبين الحصول على التزامات من الناس بحضور هذا الاجتماع. وما لم يطلب المنظمون والمتطوعون و/أو يحصلوا على التزامات بالحضور - كتابة، إن أمكن - سيكون حضور الاجتماع "مغامرة خاسرة". إنه لأمر صعب حقاً، لأننا نخشى أن نواجه الرفض، وغالباً ما نخشى أن نضع الآخرين تحت ضغط الإلتزام، لأن ذلك يلزمنا أيضاً، لكن مهما كانت الأسباب، يتطلب الأمر شجاعة وتدريباً وتفانياً من أجل تطوير فريق من القادة لا يترددون في طلب الإلتزامات والحصول عليها. وبدون ذلك، سيبقى "العمل" بلا طائل.

أخيراً، ثمة فرق شاسع أيضاً بين تقديم الإلتزامات والوفاء بها، ومن المؤكد أن الكثير منا قد اختبر القول بأننا سنصل الساعة العاشرة، لكننا بدلاً من ذلك نصل في العاشرة والرابع، ونقول أننا سنقوم بعمل ما يوم الخميس، لكننا لا نقوم به حتى يوم الجمعة، وعندما نخرق الإلتزامات، حتى البسيطة منها، تبدأ الإلتزامات نفسها بفقدان معناها بالنسبة لنا وللآخرين الذين يعتمدون علينا، فيقول البعض بأنهم سيكونون في مكان ما في وقت معين، رغم معرفتهم بأنهم قد يتأخرون، ويكون للفشل في الوفاء بالإلتزامات أثراً سلبياً مضاعفاً على عمل المنظمات الأهلية، لأنه إذا لم يعد للإلتزام معنى كبير بالنسبة لي، لن أؤمن حقاً بأنني سأكون قادراً على الإلتزام بتنظيم اجتماع لمدة ساعتين أسبوعياً مع ١٥ شخصاً في كل اجتماع، وإذا لم أكن أؤمن بمقدرتي، كم سيكون شاقاً علي أن أعمل بإتجاه تحقيق هذا الهدف؟

## إدارة الوقت

تعبر الطريقة التي ننظم فيها وقتنا عن أولوياتنا، ومهما قلنا، فإن جل ما نفعله يتمثل في كيفية استخدامنا للوقت، ذلك لأن الوقت غالباً ما يكون موردنا الأعلى، خاصة وقتنا الجماعي؛ الوقت في اجتماع، في عمل، في جمهر، إلخ، ويُذكر قول منقول عن غاندي بأن

"أي اتفاق بدون تاريخ ليس اتفاقاً". بعبارة أخرى، لا يتمثل السؤال فقط فيما ستفعله، بل بالموعد الذي سننجز فيه هذا العمل، فالمواعيد ليست طريقة للتنسيق وحسب؛ إنها طريقة لخلق إصرار يستوجب إعطاء العمل الأولوية التي يتطلبها إنجازها، وبدون مواعيد لن يكون هناك إصرار، وبالنتيجة، من غير المرجح أبداً أن يتحقق ما عزمتم على القيام به.

تعكس طريقتنا في احترام الوقت وتقسيمه الى أولويات وتؤثر على القيمة التي نوليها لعملنا في الحملة، فالحملات التي تعقد فيها الاجتماعات كل مرة في وقت مختلف، وتتأخر في البدء، والتي يعطى فيها البعض وقتاً أكثر من الآخرين ليشارك أفكاره، والتي يكون منسقوها على استعداد لإلغائها أو تأجيلها لأي سبب، هذه الحملات تعكس للآخرين استهتارها بالوقت وبالتالي بالجهد والعمل، وهكذا لن يطول الوقت حتى تفقد الحملة الكثير من اعضائها مما سيؤدي لاستنزاف جهد وطاقة القلة الباقية، حيث يكون عليهم حمل كل العمل المطلوب تحقيقه، واستنزاف الجهد سيبطئ كثيراً من مسيرة الحملة.

## إدارة الطوارئ

### مكالمات هاتفية للتذكير

عالم التنظيم هو عالم الطوارئ... كل شيء يمكن أن يتم بشكل خاطيء: قد ينسى أحد ما فتح أبواب القاعة، قد يعوز النظام الصوتي سلك، أو غفل أحدهم عن ترتيب الكراسي، تم طباعة الخريطة بالمقلوب، لم تُطبع نصف عدد النشرات في الوقت المناسب، فرغ أحد إطارات السيارة من الهواء، ورد خطأ في ترجمة الموعد في النسخة الإسبانية، إلخ. يجب أن يستعد كل مسعى إنساني للتعامل مع الحالات الطارئة، إلا أنه، وفي وضع يحاول فيه أشخاص يفتقدون للخبرة إنجاز مهام كبرى، وخت ضغط الوقت، وموارد أقل ما يحتاجونه – كما هو حال معظم الحالات التنظيمية عادة – غالباً ما تترتب الكارثة في الجوار، ولا بد أن نقر بأننا كثيراً ما لا يكون بوسعنا فعل أي شيء تجاه هذه الأحداث.

مع ذلك، هناك أشكال من حالات الطوارئ التي بوسعنا التعامل معها إلى حد كبير، ويجب أن ينصب تركيزنا على تلك الحالات، على سبيل المثال، إذا طلبنا من شخص التزاماً معيناً - وحصلنا على توقيعه على ذلك – سيلغي ذلك بعض احتمالات الطوارئ، بمعنى أنه من الأرجح أن يضمن حضوره الاجتماع، وعموماً، فإن إيجاد طرق لإزالة أكبر قدر ممكن من حالات الطوارئ هي إحدى السمات الأكثر أهمية لخرفة المنظم، مع العلم بأنه ما من شك بأن قادراً منها سيبقى متريصاً بعملنا.

على سبيل المثال، لا تنتهي مسؤولية المنظم مع ضمان الإلتزام، ويروي المنظم (لاري تراموتولا) هذا الدرس الذي تعلمه من المنظم فريد روس:

أشار إلى المخطط وناولني قلماً ملوناً، وقال لي: "سجّل كل ما يتوجب عليك عمله كل يوم، بمن ستجتمع يوم الاثنين؟"

تفحصت جدول المواعيد ودوّتت أسماء وأوقات ثلاثة أشخاص من المفترض أن ألتقي بهم في ذلك اليوم.

أكمل فريد: "حسناً، والآن متى ستصل بهؤلاء الناس لكي نذكرهم بأنك قادم لرؤيتهم؟"

"تذكيرهم أنني قادم لرؤيتهم؟ لم يخطر هذا في بالي". قلت لفريد.

"حسناً، سجّل ذلك"، أعلن بحزم، "التذكير هو جوهر التنظيم".

تفحص جدول المواعيد وكتب في عمود يوم الأحد: الاتصال بالتالية اسمائهم لتذكيرهم بالموعد...، ثم أدرج أسماء وأرقام هواتف الأشخاص الذين كان علي أن أزرهم يوم الاثنين.

واستمر الدرس: "متى ستصل بهم؟"، سألني، وقبل أن يتيح لي فرصة للرد، أمرني قائلاً: "الآن دوّن الوقت". ففعلت.

لكنه لم ينتو مني بعد: "حسناً، اليوم هو الاثنين، قبل أن تلتقي بهم، عليك الاتصال بهم مجدداً، صحيح؟"، سأل فريد.

أومأت برأسي بهدوء بينما كنت أفكر في نفسي أن هناك إسرافاً في كل هذا التذكير والتسجيل، ولم تمض سوى بضعة أسابيع حتى أدركت أن الإلتزام بهذه التفاصيل والانضباط هي مسألة جوهرية بالنسبة للمنظم الجيد، في ذلك الوقت، رغم أنني لم أكن قد تعلمت ذلك بنفسي بعد، لكنني بالتأكيد لم أشأ أن أخد فريد، لذا إلتزمت الصمت، أضاف فريد: "جيد، والآن أكتب على جدول المواعيد الوقت الذي تنوي فيه الاتصال بهم، وهكذا لن تنسى، من المفيد دوماً الاتصال بالناس مباشرة قبل زيارتهم، وبذا لن تهدر وقتك إذا لم يكونوا موجودين".

وعلى نفس المنوال، تابع فريد حديثه: "أثناء وجودك في منزل أحد من هم في قائمتك، استأذن منه إن كان بإمكانك استخدام الهاتف للاتصال وتثبيت موعدك اللاحق، فتلك هي الطريقة التي ستظهر لهم فيها مدى جدّيتك".

ويواصل سرد ما تعلمه من فريد:

لو وعدك بعض المتطوعين بالجيء للمساعدة في توزيع النشرات ولم يحضروا، فإن فريد سيقول: "لقد أخبرتك بضرورة تذكير الناس بالمواعيد، وعليك أن تتحمل مسؤولية فشل التنظيم، فأنت تتحمل مسؤولية عدم حضورهم وليس هم، فأما أنك لم تؤد عمك على أكمل وجه لإحداث أثر محبّب في نفوسهم، أو أنك لم تكن تتابعهم فتركتهم يفلتون من الصنارة، وفي كلتا الحالتين، الذنب ذنبك".

طبعاً، كان فريد يمارس ما يوصي به، محملاً نفسه مسؤولية ضمان نجاح لاري، ومحملاً لاري مسؤولية ضمان أن يفي الآخرون بالتزاماتهم، ويستذكر تراموتولا كيف كان متديراً في نهاية كل يوم على يد روس:

كنا نبدأ كل مكالمة بسرد ما أجزته خلال اليوم، وكان مطرني بوابل من الأسئلة المتمحصة التي تقتضي أجوبة مدروسة ومسؤولة: "لماذا فعلت ذلك؟" "ماذا أجبت عندما قال ذلك؟" وكان الاستجواب يستمر مدة ساعتين وأحياناً أكثر بينما كان علي أن أجيء وأستعيد لجأحتي وإخفاقاتي في ذلك اليوم، كان فريد يسألني سؤالاً تلو الآخر، وما لم أكن مهياً لكي أنهي المكالمة ببساطة وأهرب بجلدي، لم يكن هناك من مفر أو فرج، لكنني كنت أحمل العذاب، جزئياً بدافع من الكبرياء، وجزئياً لأنني كنت أعرف أن فريد كان يُلقي علي دروساً لا تُقدّر بثمن حول أهمية المتابعة والعمل المنضبط.<sup>٥٨</sup>

يعرف المدربون الجيدون ما هي الأسئلة التي يجب أن تُطرح، ويعرفون متى لا يحصلون على أجوبة شافية من متدريهم، وتختلف الأسئلة المهمة باختلاف الحالة التنظيمية، كما تختلف طرق معرفة متى يبالغ الناس.

• لديك شخص واحد يُجري "دائماً" عملية الجدولة، لكنه سيغيب لمدة سنة. كيف ستستبدله؟ ولنفكر بالأمر هو واثنان من أصدقائه المقربين الوحيدون فقط الذين يحضرون للقيام بهذا العمل، هل يمكن أن تكون هذه فرصة؟

• الأمر متعب نوعاً ما، عليك أن تخبر كل شخص بالضبط كيف يقوم بعمله - سواء كان تسجيل مواعيد الوصول إلى المؤتمر، ترتيب مواعيد الطعام من أجل احتفال، التخطيط لجلسة استماع. كيف يتوجب عليّ دائماً أن أخبر كل شخص بالضبط كيف يؤدي هذه الأعمال في حين ينبغي عليهم معرفة كيف يؤدونها؟ الناس لا يباهون وحسب، أليس كذلك؟

يمكن أن تتصدى لهذه التحديات من خلال تعليم فريق قيادتك كيف يصممون مهاماً تكفل عملاً عالي الجودة عن طريق الاستفادة الكاملة من مواردك التي تحفز أولئك الذين يؤدونها، مما يخلق فرصاً أكبر لتطوير القيادة.

### كيف ينجح تصميم المهام التحفيزية؟

وجد علماء الاجتماع بأن المهام المخططة تعطي "مكافآت" داخلية (أي تكون مرضية للشخص) تنتج دافعية أكبر، والتزام، وتعلم تأقلمي أكثر من المهام التي تعطي مكافآت مالية، تقديرية أو في المكانة.<sup>10</sup> وحين تقومون بتخطيط مثل هذه المهام للمتطوعين تصبح هذه المعلومات أكثر أهمية.

يجب توفر الشروط الثلاثة الرئيسية التالية لتصميم المهمات التحفيزية:

- اختبار المغزى: للمهمة مغزى في الخطط العام للأمر.
- اختبار المسؤولية: يعود لك إنجاز المهمة بشكل جيد.
- اختبار النتائج: يمكنني أن أراقب فيما إذا كنت أؤدي المهام بشكل جيد خلال قيامي بالعمل.

يمكن تأسيس هذه الشروط من خلال تصميم مهام بالشكل التالي:

- مغزى المهمة - فهم والاعتراف بأثر هذا العمل على العالم.
- هوية المهمة - وضوح المساهمة الشخصية، من البداية حتى النهاية، في النتيجة النهائية.
- تنوع المهارات - التعاطي مع طيف من المهارات، بما في ذلك القلب واليدين والعقل.
- الإستقلالية - إتاحة المجال لاتخاذ خيارات وافية بالغرض حول كيفية تأدية العمل.
- الحوارية (التغذية الراجعة) - يشهد الشخص الذي يؤدي المهمة النتائج مباشرة في لحظة تأديتها.

باستخدام هذا الدليل كدليل تشخيصي يمكننا تقييم المهام لتحديد مدى الدافعية التي تولدها، وإعادة تصميمها لجعلها أكثر تحفيزية، وبنائها بشكل يرسى سلم القيادة، ويعطي الفرصة للآخرين ليستحقوا مسؤوليات أكبر.

هناك ثلاثة طرق دقيقة لتقييم برنامج العمل وفقاً لهاكمان:<sup>11</sup>

• أولاً، هل يحل هذا البرنامج المشكلة في وقت قريب؟ هل قيمت بما اعتزمت القيام به؟ هل هناك المزيد من الكتب في المدرسة، مثلاً؟ هل تم تخصيص فائض من الأموال من أجل حماية البيئة؟

• ثانياً، هل يقوي المنظمة؟ هل عمق الفهم، وأنشأ التزاماً بالعلاقات، ووُجدت موارد جديدة؟

• ثالثاً، هل يبسّر تطور الأفراد الذين يشاركون في العمل؟ هل تعلم الناس، هل اكتسبوا ثقة، هل كانوا في حالة من النشاط - أم أنهم كانوا مستنفذين بالكامل؟

## أسئلة حول العمل

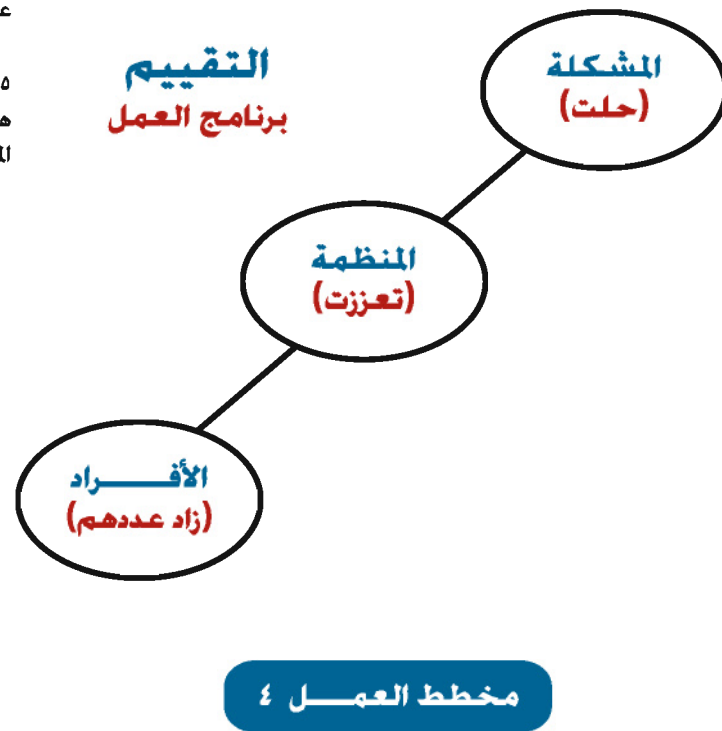
1- ما هو برنامج العمل لمشروعك؟ أعط إجابة محددة، ما المطلوب من المشاركين الجدد القيام به؟

2- من أين تحصل منظمتك على الموارد التي تحتاجها للقيام ببرنامج عملها؟ هل تعتمد بشكل أكبر على الأشخاص، الأموال، أم الاثنين معاً؟ ما أثر ذلك على العمل؟

3- كيف تخلق "ثقافة الالتزام"؟ في برنامج عملك؟

4- بإستخدام قائمة التشخيص، ما مدى الدافعية في برنامج عملك؟ هل يخلق فرصاً لتطوير القيادة؟

5- قم بتقييم برنامج عملك باستخدام أسئلة (هاكمان) الثلاثة: هل يحل المشكلة؟ هل يقوي المنظمة؟ هل يبسّر نمو الأفراد المتدمجين فيه؟



### الخاتمة

بالعودة إلى الاجتماع في بيت سبزر الذي حدث في بداية مساعيه لبناء اتحاد عمال المزارع (UFW)، دعنا نتفحص التكتيك مجدداً: ما هو التكتيك العلائقي الذي استخدمه؟ ما نوع التكتيك التفسيري الذي استخدمه؟ وما نوع تكتيك العمل الذي استخدمه؟ يهدف العمل الذي أدّيناه طيلة الأسابيع الثلاثة الأخيرة إلى اختيار كيف يمكن لهذه الأنواع الثلاثة من التكتيكات أن تتضافر معاً في استراتيجيات تنظيمية فعالة - والذي يعد هذا الاجتماع المنزلي مثال ممتاز عليها.

## التحفيز على المشاركة

### المغزى، المسؤولية، الخرجات

نظراً لأن التنظيم في نهاية المطاف يدور حول العمل - أي تغيير العالم - نجد من المثير كم مرة نقوم بتحويل الهدف من عملنا إلى اختبار مقدار التزامنا بدلاً من فرصة لتعزيز الدافعية، وتعميق الالتزام، وخلق الفرص من أجل تطوير القيادة.

• أنت تقوم بعمل جيد في تجنيد متطوعين جدد، لكنهم يتصلون هاتفياً مرة أو مرتين فقط ولا نسمع عنهم بعد ذلك مطلقاً؟ كيف